



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: الاتصال والعلاقات  
الموضوع:

### مهارات القائم بالإتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية

– دراسة ميدانية لأزمة إنقطاع مياه الشروب بالجزائرية للمياه قالمة –

إشراف الأستاذ(ة):

– د. نايلي خالد

من إعداد الطلبة:

– يحمدي إيمان

– طيب مروة

– نعامية نورة

السنة الجامعية

2018 – 2019



## شكرو عرفان

أولاً الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع وأرجو منه تعالى أن يجازي كل من  
قدم لنا يد المساعدة في إنجازه خير الجزاء

أنتقم باسم معاني الضم والتقدير إلى أستاذنا القيم\* نايل\* الطي لم يهزل عنا بنصائحه  
وتوجيهاته وتشجيعه لنا حتى أحر لحظة فجزاء الله خيراً ودوامه فخراً للعلم والأهل

كما لا أنسى ضحى إلى كل أمانة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة 8 على 1945 جامعة  
دون أن أنسى تفكيرنا لهم بكل ما قدموه خلال مشوارنا الدراسي

ولسبب أجد ما أرا د به جميل منيع هؤلاء الأمانة جميعاً سوى دعواتهم أرفعها إلى الله عز وجل  
أن يصل وان يوفق لهم في طريقهم جميعاً انه نعم المولى ونعم النصير

وأخيراً نحمد الله العزيز على إتمامنا لهذه المنحة بالصحة والعافية

## إهداء

وأخيرا رفعت القبعة احتراما لسنين مضت من الدراسة، اهدي تخرجي الى من جرع الكاس فارغا  
ليستقيني قطرة حب، الى من حصد الاشواك عن دري ليمهد لي طريق العلم. حفظك الله.

### ابي الغالي

والى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها، الى التي غمرتني بحنانها الى من تعبت في تربتي وقاسمتني تربية ابنتي. رعاك الله  
و جعلكي تاج راسي.

### امي الغالي

الى من جعلني ابتسم، ومن جعلني انسى التعب، ومن جعلني أرى الحياة بشكل اجمل، الى من شجعني ووقف بجاني  
وتحمل كل المشاق لأنهي دراستي، وفقك الله وانار دربك.

### زوجي الغالي

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى اخواني، واختي التي انجبتها الدنيا.  
الى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الابداع الى من تكاتفنا سويا ونحن نقطف زهرة تعلمنا  
الى صديقاتي و زميلاتي

## إيمان

# الأهداء

احمد الله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع بالشكر والحمد لله أولا وأخيرا أهدي بأحورية جسدي  
إلى والدائي الكريمين

...إلى الذي أسرني بحبه وحمري بهنائه وحمري بفضله أبي الغالي الرجل الطيب الطاهر \* محمد طيب \* فهو  
الأب ، الأخ ، الصديق ، والمعلم والموجه الذي كان دافعي الوحيد إلى الإتمام في درج العلم والحياة الذي  
هجعني بكل ما تحمله معاني الشجاعة والتضحية الذي وقف بجانبني وساعدني في تجاوز كل الصعاب وحل  
أمور الحياة وخاصة الحياة الجامعية واجبا من الله عز وجل أن يوفق أبنته \* طيبه مروى \* للوصول إلى المرتبة  
التي سطرها لأول مرة ... الخ

سر وجودي وبصفتي في هذه الحياة أمي الغالية التي حملتني وهن علي وهن أحفظهما يا الله منبع الدعاء  
والنجاح الحبيبة السديقة أمي إليهما أهدي عملي ... حبا وتقديرا

أختي \* رمياء \* \* بثينة \* حفظهما لي الله والى زوجي العزيز \* كريم \* وصديقتي وأختي \* سميرة \* ولا أنسى  
إلى أختي أختي ورفيقي وأهداني الله بعم في حياتي الجامعية إلى من هارتوني في هذه الحياة \* حمور  
وأيمان وإيمان \* إلى كل من ساعدني في تحججتي في طلب العلم ونيل الشهادة أهدي هذا العمل  
المتواضع

# اهداء

- إلى أول المعلمين سيدنا محمد عليه السلام
- أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من كَلَّه الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار، وستبقى كلماتك نجوم أهدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد "والدي الغالي".
  - إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي ، التي أنارت دربي بنصائحها، إلى من زينت حياتي بصفاء البدر، إلى من منحنتي القوة والعزيمة لمواصلة دراستي ،إلى من علمتني الصبر والإجتهاد، إلى الغالية على قلبي "أمي" .
  - إلى من شملني بالعطف، وأمدني بالعون، وحفزني للتقدم زوجي الغالي ورفيق دربي "مصطفى".
  - إلى شموع المستقبل الراقى وزهور أشواقى عند فرتي التلاقي إليكم أشقائي: صباح، الزهرة، راشية، مفيدة، والمدللة فاتن، واخي الغالي عامر، وكل الكتكيت الصغار: إيمان، سجي، رتاج، أنيس، آدم، وإلى كل صديقاتي في المشوار الدراسي: مروة، إيمان/ بسمة، سهام.
  - إلى كل أساتذة الإتصال اللذين رافقونا خلال مشوارنا الدراسي وعلى رأسهم الأستاذ المشرف "نايلي خالد".  
مع كل الإحترام والتقدير له

تناولت هذه الدراسة المعنونة ب: مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه قلمة نموذجاً حيث تهدف إلى التعرف على المهارات الاتصالية التي يقوم بها القائم بالاتصال في التعامل وإدارة الأزمات حيث استخدمنا المنهج الوصفي واختيار مجتمع الدراسة تمثل في العاملين بالمؤسسة مع تطبيق المسح الشامل وركزنا على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

\* نستنتج بان القائم بالاتصال لعب دوراً مهماً وفعالاً في إدارته لازمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، وذلك من خلال مراحل إدارة الأزمة الثلاث (قبل ، أثناء، بعد).

\* كما نستنتج أن مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، تعتمد على استراتيجيات اتصالية في إدارتها لازمة ومن بينها إستراتيجية التبرير و الاعتذار.

\* وما تم استنتاجه أيضاً من خلال مقابلتنا مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة ان القائم بالاتصال يمارس عدة مهام و نشاطات المتعلقة بمختلف الاحداث و المستجدات التي الخاصة بالمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** القائم بالاتصال، الأزمة، إدارة الأزمات، اتصال الأزمة، المؤسسة الاقتصادية.

### Résumé d'étude :

La pris en charge la coté morale d'étude : que les forces des travailleur par la communication dans les administration des crise d'établissement économique algérien d'eau Guelma. un fiche d'éfni à ces forces communication que le communicateur et l'administration des crise presque utilisé la méthode descriptive et choisi la société d'tude. les travailleurs de l'établissement avec la pratique du suprimésion tota et prendre la fiche de coordonné comme un affaire d'étude et aussi se consulte l'étude boucoups des résultat :

- nous consultons que la responsable de communication de crises d'ocupe l'eau .

-dans l'établissement algérien d'eau Guelma .

à cause le 03 trois étape du crise administratif :

et aussi nous résultants que l'établissement algérien d'eau Guelma adulte la communication stratégie du la pardonné et l'explication après la consultation de l'intervention avec la responsable du l'établissement algérien d'eau Guelma, et la communicateur prend boucoups des activité à tout l'événement privé de l'établissement .

**les mots clés** : le communicateur (la responsable du communication / la crises / les crises administratif / la communiquer des crises l'établissement économique.

# الفهرس

الشكر والإهداء

ملخص الدراسة

مقدمة.....

11....

الفصل الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة .

1\_ تحديد الإشكالية ..... 13.....

2\_ أهمية وأسباب اختيار الموضوع..... 14-15 .....

3\_ أهداف الدراسة ..... 15.....

4\_ الدراسات السابقة ..... 16.....

5\_ مفاهيم الدراسة..... 21.....

6\_ المقاربة النظرية..... 25.....

7\_ مجالات الدراسة ..... 27.....

8\_ المنهج المستخدم ..... 29.....

9\_ أدوات جمع البيانات..... 29.....

10\_ صعوبات الدراسة..... 31.....

الفصل الثاني: القائم بالاتصال و ادارة الازمات .

اولا : مهارات القائم بالاتصال :

- 1\_ خصائص القائم بالاتصال ..... 33
- 2\_ الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال ..... 34
- 3\_ أهمية القائم بالاتصال ..... 34
- 4\_ مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات ..... 35
- 5\_ دور القائم بالاتصال في إدارة الأزمات ..... 36

ثانيا: إدارة الأزمات واتصال الأزمة:

**I \_ إدارة الأزمات:**

- 1\_ مراحل إدارة الأزمات..... 37
- 2\_ مهام إدارة الأزمات..... 40
- 3\_ الخطوات الواجب القيام بها لإدارة الأزمات..... 40
- 4\_ عوامل نجاح إدارة الأزمات..... 42
- 5\_ استراتيجيات إدارة الأزمات ..... 44
- 6\_ أساليب إدارة الأزمات..... 48

7\_ معوقات نجاح إدارة الأزمات.....49

## II \_ اتصال الأزمة:

1\_ أهمية اتصال الأزمة.....50

2\_ أهداف اتصال الأزمة .....51

3\_ استراتيجيات اتصال الأزمة .....52

4\_ مبادئ اتصال الأزمة .....53

5\_ وظائف اتصال الأزمة .....55

6\_ فريق اتصال الأزمة .....56

## الفصل الثالث: المعالجة الكمية والكيفية لبيانات الدراسة :

تمهيد:

1\_ عرض ومناقشة النتائج الميدانية للدراسة .....58

2\_ نتائج الدراسة:

\*نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات .....76

\*نتائج الدراسة في ضوء الأهداف .....79

\*النتائج العامة للدراسة .....79

81..... خاتمة

82..... قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	يبين توزيع الفئات حسب الجنس	58
الجدول رقم 02	يبين توزيع الفئات حسب السن	59
الجدول رقم 03	يبين توزيع الفئات حسب المستوى التعليمي	59
الجدول رقم 04	يبين توزيع الفئات حسب الخبرة المهنية	60
الجدول رقم 05	يبين معنى مرحلة ما قبل الأزمة.	61
الجدول رقم 06	يبين مهارات القائم بالاتصال أثناء تخطيطه لتجنب الوقوع في أزمة.	62
الجدول رقم 07	يبين تلقي القائم بالاتصال بالتدريب اللازم بمؤسسة الجزائرية للمياه.	62
الجدول رقم 08	يُبين القائم بالاتصال وتدريبه لفريق إدارة الأزمات.	63
الجدول *	يبين نوع التديبات التي يتلقاها فريق ادارة الازمات بالمؤسسة.	64
الجدول رقم 09	يوضح تفاعل القائم بالاتصال مع الجمهور الداخلي للمؤسسة.	64
الجدول رقم 10	يبين السيناريوهات التي يضعها القائم بالاتصال لتجنب الوقوع في أزمة.	65
الجدول رقم 11	يبين المهارات الواجب توفرها في القائم بالاتصال أثناء تشخيصه للأزمة.	66
الجدول رقم 12	يبين الاستراتيجيات الاتصالية المعتمد عليها من طرف القائم بالاتصال أثناء ادارته للأزمة.	66
الجدول رقم 13	يبين الاساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال أثناء ادارته للأزمة.	67

68	يبين استعانة القائم بالاتصال بخبراء اثناء ادارته للازمة.	الجدول رقم 14
69	يُبين لنا الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال أثناء إدارته للأزمة.	الجدول رقم 15
70	يُوضح وسائل الاتصال التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال معلومات عن الأزمة لوسائل الإعلام	الجدول رقم 16
70	بين السجل اليومي الخاص بالمجازات المؤسسة.	الجدول رقم 17
71	يبين اطلاع القائم بالاتصال على السجل اليومي اثناء ادارته للازمة.	الجدول*
72	يبين الجهة المسؤولة عن تفعيل اجهزة الاتصال اثناء وجود ازمة بالمؤسسة.	الجدول رقم 18
72	يبين مراقبة وسائل الاعلام للمؤسسة اثناء الازمة.	الجدول رقم 19
73	يبين المواد الاعلامية التي يقوم القائم بالاتصال بالاطلاع عليها اثناء ادارته للازمة.	الجدول رقم 20
74	يبين مرحلة الخروج من الازمة	الجدول رقم 21
74	يبين متابعة القائم بالاتصال لنتائج التي توصل اليها بعد خروجه من الازمة.	الجدول رقم 22
75	يبين ما حققته المؤسسة بعد خروجها من الازمة.	الجدول رقم 23
76	يبين مدى استفادة المؤسسة من الازمة	الجدول رقم 24

هفتاد و نه

يعتبر الاتصال العمود الفقري للمؤسسات العمومية والخاصة، فبدونه لا تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أهدافها. فهي تستخدمه في جميع مجالاتها و نشاطاتها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تستعين بالقائم بالاتصال الذي يعتبر عاملا أساسيا في المؤسسة.

فالقائم بالاتصال هو ذلك الشخص التي تحول له جميع المهام الاتصالية الخاصة بالمؤسسة و هو من يقوم بنقل جميع المستجندات و يستقبل كافة الشكاوي الخاصة بجماهير المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.

فالمؤسسة باعتبارها بنية اجتماعية فهي تتعرض للعديد من المشاكل التي بتفاقمها تصبح أزمة، و هذه الأخيرة أصبحت من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعنا المعاصر حيث " صارت تمس بشكل أو بآخر جوانب الحياة بدءا من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الجماعات و الحكومات و المؤسسات " <sup>1</sup> و هذا ما أستوجب على جميع المؤسسات من إعطاء قسم إدارة الأزمات مكانة خاصة في الهيكل التنظيمي الخاص بها، لما له من دور فعال في حل جميع المشاكل و الأزمات التي تقع فيها المؤسسات.

فمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة " تستخدم جهاز مداومة في حالاتها العادية على مستوى كافة مركز الولاية أما في حالة وقوعها في أزمة يتطلب عليها وضع جهاز آني وفوري لاجتياز هذه الأخيرة حيث يجعل هذا الجهاز المؤسسة على أهبة الاستعداد لمواجهة أي عراقيل أو مشاكل تواجه سيرورة عملها، و ذلك بالأساس يعتمد على اتصال الأزمة الذي يتم تكييفه من أجل تفادي الوقوع في أزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، من أجل ذلك نجد القائم بالاتصال للمؤسسة للمياه قالمة يعمل على حسن استخدام و توظيف مهاراته الاتصالية و هذا تفاديا من الوقوع في المشاكل بشكل عام و الوقوع في أزمة انقطاع مياه الشرب بشكل خاص. <sup>2</sup>

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا معالجة موضوعنا بالتطرق الى الإطار المنهجي الذي استعرضنا فيه ما يلي:  
اهداف الدراسة الدراسات السابقة مفاهيم الدراسة، المقاربة النظرية، الإشكالية اهمية و اسباب اختيار الموضوع، منهج الدراسة، ادوات جمع البيانات مجالات الدراسة، وأخيرا صعوبات الدراسة.

ثم الإطار النظري والذي استعرضنا فيه جزئين: الجزء الاول الذي تناولنا فيه مهارات القائم بالاتصال في ادارة الأزمات، والجزء الثاني الذي تناولنا فيه ادارة الازمات واتصال الازمة.

<sup>1</sup>صباحي رشيد اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية قسم التفسير و القرآن الكريم)، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 ص 322.

<sup>2</sup>حسب المكلفة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة يوم الاحد 2019/05/07 على الساعة 10.30 صباحا.

كما اشتمل الاطار التطبيقي على التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة، نتائج الدراسة (حسب التساؤلات، حسب الاهداف، والنتائج العامة)، لنختم الدراسة بخاتمة عامة و مجموعة من الاقتراحات.

# الفصل الأول

## 1. الإشكالية:

يعتبر العصر الحالي عصر الاتصال، حيث يستخدم هذا الأخير في شتى مجالات الحياة، ويؤدي مجموعة من الوظائف داخل المجتمع (اجتماعية، سياسية، ثقافية...)، مما جعل هذه الوظائف تتضاعف حتى أصبح الاتصال شريان المؤسسات العمومية والخاصة.

وبالحديث عن الاتصال في المؤسسات، فإنّ هذه الأخيرة تولي عناية كبيرة بالقائم بالاتصال، لما له من دور بالغ الأهمية في نجاحها وحسن تسييرها، حيث يمثل همزة وصل بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال التأثير فيهم عبر مختلف الوسائل الاتصالية، وعليه فإننا نجد أنّ «القائم بالاتصال يلعب دورًا محوريًا وهامًا في عملية الاتصال من خلال أهدافه واتجاهاته التي يضعها في مادته الاتصالية»<sup>1</sup>، ولذلك فقد أصبح القائم بالاتصال من أولويات المؤسسات خاصة عند وقوع الأزمات حيث لا تقتصر هذه الأخيرة على مؤسسة دون أخرى، فمهما كان حجمها أو نوعها فهي معرضة لوقوع أي خلل والذي بتفاقمه يتحوّل إلى أزمة تُعيق عملية تسييرها وتؤثر بشكل سلبي على صورتها لدى جماهيرها وهذا ما يُشكل خطرًا على بقائها، «فالأزمة تعتبر التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة بالإضافة إلى احتمال تحقيق هذه الخسارة وكلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.»<sup>2</sup> ولذلك فإنّ الوقوع في أزمات يستوجب وجود كفاءات متخصصة تتمتع بالقدرة والخبرة اللازمة لتخفيف من أثارها ومحاولة تجاوزها.

وعليه فإنّ مع التطورات والتغيرات التي يعرفها عصرنا الحالي فقد أصبح الوقوع في أزمات أمرًا حتميًا. إنّ التعاطي مع الأزمات أو التعامل معها أمر حظي باهتمام الباحثين، وأصبح من الأمور الهامة، وسمي هذا العلم بإدارة الأزمات وأصبح يُصنف ضمن العلوم المعرفية.

«إدارة الأزمات هي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح، مما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.»<sup>3</sup>

تحتل الاتصالات بجميع أنواعها باهتمام كبير من قبل المؤسسات باعتبارها العامل الأساسي في حسن تسييرها ونجاحها، فالاتصال الأزمة جزء لا يتجزأ من هذه الاتصالات، حيث أصبح من أكثر المجالات استخدامًا في المؤسسات وهذا نظرًا للدور الكبير الذي يلعبه قبل وأثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرًا للأهداف التي يحققها من تحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا التقليل من الخسائر إلى أدنى حدّ ممكن أثناء الأزمات.

<sup>1</sup> قدرتي علي عبد المجيد: اتصال الأزمة و إدارة الأزمات، دط، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص259 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص72 .

<sup>3</sup> عبد الكريم احمد جميل: إدارة الأزمات و الكوارث، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، دب، 2016، ص38.

«فاتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويتدرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا فإنّ الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإنّ الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة»<sup>1</sup>

«وقد يبرز الاهتمام بدور القائم بالاتصال كجزء من الإدارة في حل وإدارة الأزمات باعتبارها كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والعملية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فهي سلسلة من الإجراءات الهادفة للسيطرة على الأزمة والحدّ من تفاقمها ومن بين هذه الإجراءات مهارات القائم بالاتصال، الذي يعمل على الدوام بتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من جهة ومضاعفة العمل والجهود خلال حدوث الأزمات من جهة أخرى»<sup>2</sup>.

ولهذا يجب أن يُراعى القائم بالاتصال الموازنة في الاهتمام بين الاتصالات التي يجريها مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي أثناء إدارة الأزمة، وذلك باستخدام كل الوسائل الاتصالية أثناء الأزمة وبعدها، كما ينبغي الاهتمام بتنوع الوسائل الموجهة للفئات المختلفة من الجماهير وفقاً لخصائص كل جمهور نوعي على حدى من التنوع في الأساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المعلومات عن الموضوع.<sup>3</sup>

ومن ضمن هذه المؤسسات التي أدركت أهمية القائم بالاتصال ومهاراته في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب مؤسسة "الجزائرية للمياه قلمة" وبناءً على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح التساؤل الرئيسي: فيما تتمثل مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه -قلمة؟.

ومن السؤال الرئيسي تفرع التساؤلات الجزئية كالتالي:

- 1- ما هي مهارات القائم بالاتصال قبل الأزمة؟
- 2- ما هي مهارات القائم بالاتصال أثناء الأزمة؟
- 3- ما هي مهارات القائم بالاتصال بعد الأزمة؟

## 2. أهمية واسباب اختيار الموضوع:

### 1.2. أهمية الدراسة:

ومما اثار اهتمامنا الشخصي بأهمية الموضوع نجد مايلي :

- يعتبر موضوع مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمة من الموضوعات ذات الأهمية البالغة في المجال العلمي والعملية، وذلك أنّ القائم بالاتصال هو الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، ومدى مساهمته في إدارة الأزمات التي تُعيق السير المنتظم داخل المؤسسة، وهذا يقودنا إلى ادراك أهمية القائم بالاتصال في إدارة الأزمات ومدى حاجة المؤسسة إليه.
- تركيز الدراسة على إبراز مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات خاصة أزمة انقطاع مياه الشرب.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي : الاعلام و معالجة الازمات ،دط،الدار المصرية اللبنانية ،القاهرة ، 2005 ، ص ص 84 ، 85 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه :ص70 .

<sup>3</sup> لطيفة عميري: دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفضيل الجديدة بسعيدة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2017م، ص 14.

- إنَّ الأزمة تحدث فجأةً وبترتب عنها نتائج غير مرغوب فيها، وبما أنَّ القائم بالاتصال ينشط في مثل هذه المواقف إضافة إلى تمتعه بالمعرفة والخبرة الكافية والعلم بكلِّ ما يدور في المؤسسة وقدرته على جمع المعلومات، وبالتالي فإنَّه يستطيع مواجهة أيِّ موقف عصيب قد تتعرض له المؤسسة.

إنَّ التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب جهداً ومهارات واهتمام وإلمام بكل الجوانب التي تحدث خلل في المؤسسة، ولا أحد يستطيع تقديم هذا الدور الفعّال والبارز إلاَّ القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمات.

## 2.2. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

### أ- الأسباب الذاتية:

- التَّعرف أكثر على القائم بالاتصال ومهاراته في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بالمؤسسة الاقتصادية (الجزائرية للمياه) بولاية قالمة.

- الاهتمام الشخصي بموضوع القائم بالاتصال ومهاراته في إدارة الأزمات.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- التزايد المستمر الذي تتعرض له المؤسسات الجزائرية من أزمات متعددة فرضت إيجاد خلق القائم بالاتصال وتأثيره ومهاراته الفعّالة في إدارة الأزمات وتخطي مختلف العقبات.

- القائم بالاتصال يلعب دوراً مهماً في المؤسسة ويعتد ركيزة من ركائزها ولا يوجد شك أنَّ المؤسسة لا تستغني عنه كونه عضواً مهماً وفعّالاً في إدارتها.

## 3. أهداف الدّراسة:

- تهدف هذه الدّراسة إلى معرفة مهارات القائم بالاتصال قبل ازمة انقطاع مياه الشرب.
- معرفة مهارات القائم بالاتصال في ادارة ازمة انقطاع مياه الشرب.
- التَّعرف على مهارات القائم بالاتصال التصحيحية والعلاجية أثناء ازمة انقطاع مياه الشرب.

## 4. الدراسات السابقة :

### 1.4. الدّراسة الأولى:

بعنوان "القائم بالاتصال ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر" دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي والعرفي (بني مزاب) بعد أزمة غرداية 2008م.

- تدور مشكلة الدّراسة حول الدور الذي لعبه القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات بالجزائر. وقد تفرّعت عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

\* ما هي أساليب القائم بالاتصال في التنظيم الإداري والرسمي، والعرفي لبني ميزاب في رصد الإشارات الأولية للأزمة؟.

\* هل تختلف عدم فعالية الاتصال في التنظيم الإداري الرسمي باختلاف القائم به؟

\* هل يكون القائم بالاتصال في التنظيم العرفي لبني ميزاب ذو مكانة أكبر من القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات؟

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، ولقد اعتمدت الباحثة على منهجين إثنين: المنهج المسحي والمنهج المقارن، وأدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي استمارة الاستبيان والمقابلة، والعينة المعتمدة هي العينة الطبقية.

نتائج الدراسة:

لا يساهم القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي في صناعة القرارات قبل حدوث الأزمات لأنه وكما خلصنا إليه لا توجد لدى صنّاع القرار نية إشراكه، فكل ما هناك هو تطوع له ووضعه تحت قراراتهم.

كذلك يمكننا القول بأنه تم التوصل أخيراً إلى تأكيد عدم فعالية دور القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر، في حين يعتبر دور نظيره في التنظيم العرفي فعالاً.<sup>1</sup>

علاقتها بدراستنا:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعاً ما بدراستنا، فالمتعمّن لمحتوى الدراسة يتبين له أن اتصال الأزمة له هدف أساسي وهو تفادي الوقوع في أزمة والتخطيط المسبق لها ومحاولة التنبؤ بها، وهذا بالضبط ما نريد الوصول إليه ومعرفته من خلال دراستنا التي هي بعنوان "مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة".

لكن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا في كونها استعملت المنهج المقارن أمّا دراستنا استخدمنا فيها المسح الشامل على اعتبار أننا ندرس مؤسسة واحدة ونهدف إلى معرفة مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة.

توصلنا أيضاً إلى عدم توظيف التنظيم العرفي (لبني ميزاب) للعرف بمفاهيم جديدة تتماشى وموجة الإعلام الجديد قد أدّى إلى تأزم الأوضاع في منطقة غرداية خلال (2014/2015) ما قد يلزم القائم بالاتصال في هذا التنظيم التحديد من استخدامات تقنيات الاتصال الحديثة.

<sup>1</sup> فطيمة بوهاني : القائم بالاتصال ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الازمات في الجزائر (دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الاداري الرسمي و العرفي ل (بني مزاب) بعد ازمة غرداية (2008))، اطروحة لنيل شهادة دكتورا علوم الاعلام و الاتصال، 2016/2015، ص ص 21، 257.



علاقتها بدراستنا:

لقد أفدتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعًا ما بموضوع دراستنا إلا أنّ وجه الاختلاف يكمن في أنّ الباحثة اعتمدت على أربع مؤسسات وقامت بإجراء مقارنة بينها في استعمال اتصال الأزمة في مراحلها الثلاث (قبل، أثناء، بعد) لإدارة الأزمة، ومن خلال استطلاعنا على هذه الدراسة تبين لنا أنّ اتصال الأزمة له هدف أساسي وهو تفادي انحراف المعلومات وقت الأزمات، ويتمثل الهدف الأساسي من دراستنا التي جاءت تحت عنوان "مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب في المؤسسة الجزائرية الاقتصادية" - دراسة ميدانية بالجزائرية للمياه قلمة- هو معرفة الدور الذي يلعبه القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع المياه بمؤسسة الجزائرية للمياه بقلمة.

كما يجدر بنا الإشارة إلى أنّ دراسة الباحثة هي دراسة عامة وتختلف عن دراستنا في كونها دراسة تحدد أزمة بعينها وهي أزمة انقطاع مياه الشرب.

كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كون أنّ الباحثة استخدمت منهجين "منهج دراسة حالة والمنهج المقارن"، أمّا دراستنا استخدمت المنهج الوصفي.

#### 3.4. الدراسة الثالثة:

بعنوان "دور القائم بالعلاقات في إدارة أزمة الإفلاس" بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة. تدور مشكلة الدراسة حول الدور الذي لعبه القائم بالعلاقات العامة في أزمة الإفلاس وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية "مؤسسة التفصيل الجديدة" بسعيدة. وقد تناولت هذه الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

\* هل تعتبر إدارة الأزمات من مسؤوليات القائم بالعلاقات العامة، وهل هي وظيفة من وظائف العلاقات العامة؟

\* ما هي أهم الإستراتيجيات المستخدمة وما مدى فعاليتها في القضاء على الأزمة؟.

\* ما مدى مساهمة القائم بالعلاقات العامة في حل هذه الأزمة؟

حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية وعلى ضوء ما تقدم تم استخدام منهج دراسة حالة، فهو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة.

وأدوات جمع البيانات المعتمد عليها في هذه الدراسة هي استمارة الاستبيان، وعينة الدراسة المعتمدة هي العينة العشوائية.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- العلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسية كالتخطيط، التنفيذ، والتنسيق... إلخ.

- العلاقات العامة لا تشمل الوظيفة التصحيحية والعلاجية فحسب، وإنما تعتبر كأسلوب وقائي للتكيف مع المتغيرات المفاجئة.

- التعامل العلمي والحكيم مع الأزمات من شأنه أن يحد من حجم المخاطر والآثار الناجمة عنها، ويشمل هذا التعامل مختلف مراحل الأزمات (قبل، أثناء وبعد الأزمة).<sup>1</sup>  
علاقتها بالدراسة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعًا ما بموضوعنا، حيث ساعدتنا كغيرها من الدراسات الأخرى، في تحديد أدوات جمع البيانات حيث استعملت الباحثة أداة الاستمارة والمقابلة، وهذا ما استخدمناه من طرفنا في موضوع بحثنا.

أما الجانب الذي يختلف عن دراستنا هو أنّ الباحثة "عميري لطيفة" اعتمدت في دراستها على منهج دراسة حالة، أما بالنسبة لدراستنا فقد تمّ اعتمادنا على المنهج الوصفي.

كذلك الباحثة في دراستها اعتمدت على موضوع دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة "بسعيدة"-دراسة حالة، أما موضوع بحثنا كان يدور حول مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية لمياه قالمة.

#### 5.4. الدراسة الرابعة:

وهي بعنوان "إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م" بمؤسسة سونلغاز قسنطينة وهي دراسة للباحث "نايلي خالد" من جامعة باجي مختار -عنابة- لنيل شهادة الماجستير في الاتصال وإدارة الأزمات.

تدور إشكالية هذه الدراسة حول إدارة اتصال الأزمة، بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وكيفية تكيف الاتصال أثناء الأزمة الذي يرتبط بوضع المؤسسة، وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمات، وكذلك الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012، بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ويكون ذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي سيحدد المسار العام لهذه الدراسة في شقيها النظري والميداني والذي ارتأينا أن نطرحه بالصياغة التالية:

- ما هو الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م، بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02؟  
والذي تفرعت منه الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> لطيفة عميري :مرجع سابق، ص ص 14، 15.

- ما هي الإستراتيجيات والنماذج الاتصالية المتبناة من طرف مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م؟

- ما هي الوسائل الاتصالية والتكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال التي وظفتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 لاتصالها ب جماهيرها الداخلي والخارجية أثناء إدارتها لأزمة فيفري 2012م؟.

- هل استعملت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 المخطط الاتصالي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م؟.

تُعتبر هذه الدراسة من ضمن الدراسات الوصفية، حيث استخدم الباحث منهج المسح بالعينة، وهو مسح ميداني بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ويُعتبر المنهج المسحي منهجًا علميًا منظمًا للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة، أو مجموعة الظواهر موضوع البحث.

اعتمد الباحث على (03) ثلاث أدوات أساسية أثناء قيامه بجمع المعلومات والمعطيات التي أراد الوصول إليها، هذه الأدوات هي كالتالي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، ومن خلال هذه الأدوات يتمكن الباحث من معرفة مدى الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012م، بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هي كما يلي:

\* تبين من خلال الدراسة الميدانية أنّ الاتصال لعب دورًا كبيرًا في تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال النزول والاتصال بالمواطنين والزبائن والحديث معهم حول بعض التقصيرات الموجودة من أجل معالجتها.

\* على الرغم من إدراك المبحوثين على أنّ هناك اتصال خاص أثناء وقوع الأزمة بالمؤسسة مجال البحث، إلا أنّهم لا يُدركون أو لا يعرفون تسميته بالضبط.

\* من خلال تحليلنا لاستمارة البحث والمقابلة نستنتج بأنّ الاتصال فعلاً لعب دورًا محوريًا وفعالاً في إدارة أزمة فيفري 2012م، بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، وذلك من خلال التأكد من تحقق كل الفرضيات والمؤشرات الميدانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نايلي خالد: إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وإدارة الأزمات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012-2013م، ص ص 02-06.

علاقتها بدراستنا:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعاً بموضوع دراستنا الذي يُعالج اتصال الأزمة وإدارة الأزمات، كما ساعدتنا هذه الدراسة كذلك في تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات التي تمثلت في المقابلة واستمارة الاستبيان، والملاحظة، وهذا ما تمّ استخدامه من طرفنا في موضوع بحثنا.

أمّا الجانب الذي يختلف عن دراستنا هو أنّ الباحث اعتمد على دور الاتصال في إدارة أزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، أمّا دراستنا هذه فتحدثت عن مهارات القائم بالاتصال وإدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه -قلمة- وذلك من خلال المهارات التي يعتمد عليها في تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي أثناء إدارته للأزمة، وما هي الإستراتيجيات التي يتبعها ويعمل عليها لتفادي الوقوع في أزمة.

## 5. مفاهيم الدراسة :

### 1.5. مفهوم القائم بالاتصال:

تفاوتت المفاهيم التي وضعتها المدارس الإعلامية للقائم بالاتصال، فقد اتجهت بعض الدراسات إلى تعريفه من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، فعُرف بأنه: «يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل أو بآخر في الآراء والأفكار»<sup>1</sup>، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى تعريفه من منظور الدور في عملية الاتصال، فعرفته بأنه: «الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، على ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدد مصير العملية الاتصالية برمتها»

أو أنّ القائم بالاتصال هو: «أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية»<sup>2</sup>.

ويرى الدكتور "محمد عبد الفتاح" أنّ القائم بالاتصال هو ذلك الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مؤسسة تريد أن تُؤثر في الآخرين، وهذا التأثير قد ينصب على معلومات الآخرين واتجاهاتهم النفسية أو أحاسيسهم ومشاعرهم أو سلوكهم أو معتقداتهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، دط، 2012م، ص 239.

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص 239.

<sup>3</sup> <https://www.djazairiss.com/Eldjadida/47322>.

ويرى "باتر سون" أنّ القائم بالاتصال يتضمن كل من يساهم في إدارة الأزمات داخل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر.<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي :

هو ذلك الشخص أو الجماعة أو المؤسسة التي تحوّل لها جميع المهام الاتصالية و الإدارية الخاصة بالمؤسسة من خلال التأثير في الجماهير وهو من يقوم بنقل جميع المستجندات و استقبال كافة الشكاوي الخاصة بجماهير المؤسسة سواء الداخلية و الخارجية.

## 2.5. مفهوم الأزمة:

عرّفها "عليوة" على أنّها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.

- هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد، وضيق الوقت، والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.

- هي تعني تهديدًا خطرًا متوقعًا أو غير متوقع، لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحدّ من عملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

- الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنها مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.<sup>3</sup>

- هي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، يمثل نقطة تحول في حياة الفرد او الجماعة أو المنظمة، وغالبًا ما ينتج عنه تغيير كبير.<sup>4</sup>

- الأزمة هي لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ، كل ذلك في دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.

- هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> قذري علي عبد المجيد: مرجع سابق، ص 261.

<sup>2</sup> حكم علي الفاعوري: إدارة الأزمات (مواجهة الأزمات الطبيعية والغير الطبيعية)، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2013م، ص 03.

<sup>3</sup> مراد كموش : العلاقات العامة وإدارة الأزمة، دراسة تجريبية شركة الخطوط الجوية الجزائرية، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر - بن يوسف بن خدة- 2008م، ص 81.

<sup>4</sup> مرجع نفسه: ص 81.

<sup>5</sup> محمد مصطفى كمال : العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات، إدارة عولمة اتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، بيروت، دط، 2012م، ص ص 72، 73.

التعريف الإجرائي للأزمة:

يُقصد بها كل حدث أو موقف غالبًا ما يحدث بصفة مفاجئة وغير متوقعة، بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها، وقد يؤدي هذا الموقف إلى تدهور العلاقات بين مؤسسة الجزائرية للمياه (قلمة) و جماهيرها وبالتالي تراجع صورتها وسمعتها.

**3.5. مفهوم إدارة الأزمات:**

1.3.5. تعريف الإدارة

لا يوجد للإدارة تعريف محددًا، فقد عرّفها العلماء المتخصصين بتعاريف عديدة، نذكر أبرزها على النحو

التالي:

\* تعريف هنري فايول: هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وأن تصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

\* تعريف كوتنز وأودونيل: هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومن معهم.

\* تعريف فريدريك تايلور: هي المعرفة الدقيقة ما تريد من الرجال أن يعملوه أو الأفراد أو العاملين أن يعملوه ثم التأكيد على أن يقومون بالعمل على أحسن طريقة أقلها تكليفيًا<sup>1</sup>.

\* التعريف الإجرائي للإدارة: هي وظيفة تقوم على التنبأ والتخطيط والتنظيم والتنفيذ وإصدار الأوامر.

2.3.5. إدارة الأزمات:

يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات والأنماط السائدة<sup>2</sup>.

- هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأماكن والاتجاهات اللازمة والمتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة<sup>3</sup>.

- تعرف إدارة الأزمة بانها التخطيط للأزمة بأسلوب علمي للتحويل نحو وضع أفضل.

- وهي العملية الإدارية المستمرة المستندة إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة ثم تعبئة الموارد المتاحة وحشدتها لمنع الأزمة، بعد دراسة كلفة الهدف، قيمًا وماديًا، واختيار العلاج الذي يحقق أقل ضرر، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة، ثم دراسة أسباب الأزمة للاعتبار ومنع تكرارها، ومحاولة الاستفادة من الأزمة لقلب الخسائر إلى إيجابيات.

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز، زيد منير عبوي: إدارة الكوارث والمخاطر (الأسس النظرية والتطبيقية)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 16.

<sup>2</sup> محمد الصريفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 28

<sup>3</sup> حكم علي الفاعوري: المرجع السابق، ص 35.

- وإدارة الأزمة تقتضي التعامل مع الأزمة عبر مجموعة خطوات منها ما يكون قبل نشوء الأزمة، ثم أثناء وقوعها، وبعد وقوعها<sup>1</sup>.

المفهوم الإجرائي:

هي العملية الإدارية المستمرة والتي تقوم على التنبؤ والتخطيط الجيد للأزمة، ويكون ذلك بأسلوب علمي دقيق.

#### 4.5. مفهوم اتصال الأزمة:

هو كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإنّ الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة - بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة- تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، كذلك فإنّ الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة<sup>2</sup>.

هو عملية تجريبها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أنّ تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية<sup>3</sup>.

التعريف الإجرائي:

هو تلك العملية الاتصالية الاستعجالية الفعالة التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة (قبل وأثناء وبعد)، حيث تتصف العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية لمؤسسة الجزائرية للمياه بقالملة، ومحاولة فريق اتصال الأزمة حل هذه الأزمة ألا وهي أزمة انقطاع مياه الشرب.

#### 5.5. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

1-تعرف المؤسسة:

تطور تعريف المؤسسة على مرّ الأزمنة، سابقاً كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز

<sup>2</sup> عبد الله إبراهيم الكيلاني: إدارة الأزمة (مقاربة التراث... والآخر)، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، ط1، 2009م، ص 45.

<sup>2</sup> حسن عماد مكايي : مرجع سابق، ص 70.

<sup>2</sup> -2- خالد نايلي: إدارة اتصال الأزمة، فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص الاتصال وإدارة الأزمات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013م، ص 130.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، دد، دب، دس، ص 27

بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبالعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية<sup>1</sup>.

ب-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

اختلفت تعريف المؤسسة الاقتصادية حسب الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجية، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في الاقتصاد الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين لها إلى إعطاء تعريفات مختلفة لها، حيث من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

لكن يمكن إدراج تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية وهو كالتالي: «المؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي، وقانوني واجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العلم، بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم خدمات وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها والمرتبطة أيضاً بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها»<sup>2</sup>.

التعريف الاجرائي:

أنّ المؤسسة شكل اقتصادي لأنه من ضمنها يتم جمع عناصر الإنتاج وتشغيله من أجل الحصول على سلع أو خدمات، وهذا لاستغلال عناصر للإنتاج يجب أن يكون استغلالاً عقلياً.

## 6. المقاربة النظرية للدراسة: النظرية والوظيفية:

**1.6. النظرية:** هي مجموعة من القواعد أو المفاهيم أو الفروض، ويمكن تطبيقها على عدد من الظواهر المتصلة ولها القدرة على الوصف، وبالتفسير والاستبصار، وهي تقدم إطاراً تصورياً يسترشد به الباحثون عند جمع الحقائق وتحليلها.<sup>3</sup>

وهنا يمكن القول أنّ الباحث عند دراسته لظاهرة معينة يستعمل بعض المقاربات النظرية والاتجاهات لربط الجانب الميداني للموضوع المدروس بالإطار النظري يستعمل لمساعدة الباحث على فهم الظواهر المراد الوصول إليها أو الكشف عنها، ونحن بصدد دراسة "مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة"، فكان اختيارنا على النظرية الوظيفية كمنظور موجه لدراستنا هذه على اعتبار أنّ الأزمة هي خلل وظيفي، وعلى اعتبار كذلك أنّ المنظور الوظيفي هو الذي تكلم على الأدوار الوظيفية للمؤسسات واختلالها الوظيفي كذلك.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 30.

<sup>3</sup> عبد العزيز علي الغريب: نظريات علم الاجتماع (تصنيفاتها، اتجاهاتها، وبعض نماذجها التطبيقية) ، دط، دد، دب، دس، ص 02.

## 2.6. مفهوم النظرية الوظيفية:

أنّ لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة هامة يؤديها والتي يسعى من خلالها الى إشباع احتياجات الكائن الإنسان في المجتمع. فهي تنظر للمجتمع على أنّه نسق ذو أجزاء مترابطة وظيفياً، والوظيفة هي القيام بإشباع الحاجة، والمشكلات تحدث بسبب إشباع الحاجة. ويمكن إجمال تعريفها بأنها: رؤية سوسولوجية ترمي إلى تحليل ودراسة بنى المجتمع من ناحية والوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى.

## 2.6. مرتكزات النظرية:

لـ "دور كايم" دور مؤثر في تأسيس النظرية الوظيفية:

- اهتم بالأجزاء المكونة للنسق الاجتماعية من جهة وعلاقة الأجزاء بعضها ببعض ومن ثم تأثيرها بالمجتمع، وذلك من خلال اهتمامه بالوقائع الاجتماعية
- اعتنى بالبنى والوظائف وعلاقتها بمجريات المجتمع.
- ميّز بين مفهومين هما (السبب الاجتماعي) و(الوظيفة الاجتماعية).
- الضمير الجمعي: هو أنّ للمجتمع ضميراً يتعالى على ضمائر الأفراد مجتمعين أو منفردين.
- أساس البناء جزء من كل وأي تحليل في الجزء خلل في الكل.
- أمّا الوظيفة عند "راد كليف براون" فهو يرى أنّ المجتمع: هو موضوع الدراسة عنده حيث يمكن ملاحظة الظواهر وليس الحضارة، كما ركّز "مالينوفسكي" موضوع علم الاجتماع عنده هو البناء الاجتماعي فهي جزء من كل ويعتبر أساس الوجود الاجتماعي.<sup>1</sup>
- مفهوم الأزمة في المؤسسة من وجهة النظر الوظيفية:

حدد "دور كايم" ظهور المشكلات الاجتماعية بخصائص هي:

- جمعية: تتصف أنّها خارجة عن شعور الفرد والتفكير الذاتي، بل يتلقاها الفرد من المجتمع الذي ينشأ فيه.
- إلزامية: أي أنّها تفرض نفسها على شعور الفرد وسلوكه سواء وافق الفرد على ذلك أم لم يوافق.
- إنسانية: تنشأ داخل المجتمع الإنساني.
- تلقائية: أي يمارسها الفرد دون تردد لأنّها من صنع المجتمع كالمعتقدات الدينية.
- مترابطة: أي ترتبط مع بقية الظواهر الأخرى ومع البيئة الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه: ص ص 3، 4، 5 .

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية القاهرة، دس، ص ص 9، 7 .

ويرجع "دوركاهم" الأزمة التي تعترض النظام الاجتماعي العام إلى فقدان المعايير والقيم في نمط مجتمعات التضامن العضوي التي تتميز بتقسيم العمل، فهو يرى أن كل ما يؤدي الرابطة الاجتماعية بين الأفراد مثل: توتر العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل الاجتماعي من شأنه أن يُضعف مجتمع التضامن العضوي، ويؤثر على توازنه واستقراره، وهي حالة مرضية لأنها تعني افتقاد النظام الطابع المتسامي الذي كان يضعه في مكانة أعلى من مصالح الأفراد.

ومنه نخلص أنه لكل منظمة وظيفة والوظيفة هي إشباع الحاجة والتي هي أساس وجودها الاجتماعي، وأن أي خلل في المنظمة تؤثر في المنظمة الأخرى.<sup>1</sup>

## 7. مجالات الدراسة:

### 1.7. المجال المكاني:

\* التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة:

أنشئت المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بتاريخ 21 أبريل 2001م، حيث تقع الجزائرية للمياه في طريق بلخير الرابط بين عدة بلديات لضواحي قالمة، بعد ضم المؤسسات العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير ذوات الطابع المحلي للتتولى مهمة تسيير شبكة توزيع المياه الصالحة للشرب والمنشآت المائية على المستوى الوطني، مقسمة لمناطق لتضم المناطق وحدات من بينهم وحدة قالمة.

\* الإطار القانوني:

مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 الصادر في 21 أبريل 2001 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

\* أهداف المؤسسة:

للمؤسسة أهداف عديدة منها:

- تقديم صورة حسنة على مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة.
- توزيع المياه الصالحة للشرب بعد معالجتها وفق معايير عالمية للسلامة والأمن.
- توصيل المياه الصالحة للشرب للمواطنين ومختلف الفروع والبلديات الجدد كما ونوعًا.
- ضمان أمن ولاسلامة الأشخاص من مخاطر المياه الملوثة والغير معالجة.
- التسيير الحسن والمستمر للموارد المادية والبشرية.
- توفير وتوزيع المياه الصالحة للشرب خاصة في المواسم والمناسبات.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي الغريب: مرجع سابق، ص ص 10، 12.

- تهدف كذلك إلى توفير خزانات مائية كبيرة بديلة لضمان توفير المياه للمواطنين في كل زمان.<sup>1</sup>  
\*المكلفة بالاتصال:

تلعب المكلفة بالاتصال دورًا مهمًا في مؤسسة الجزائرية للمياه قامة على غرار المصالح الأخرى، وهذا راجع إلى السياسة الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة من أجل انفتاح المؤسسة على محيطها، وتلقيها لمختلف انشغالات المواطنين من جهة وتشجيعها لمختلف النشاطات الاتصالية الموجهة للعمال من جهة أخرى، لهذا لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لمهمتها الأساسية والحيوية والفعالة في المؤسسة، بالإضافة خفة ضلها وروحها المرحة في التعامل مع الأشخاص.<sup>2</sup>

### 2.7. المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه قامة، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مهارات القائم بالاتصال أثناء إدارته لأزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قامة، حيث قسّمنا فترة البحث إلى عدّة مراحل وهي على النحو التالي:

- 2019/02/11م: قمنا بزيارة أولية للمؤسسة موضوع الدراسة من أجل تقديم طلب الموافقة على القيام بمقابلة مع المكلفة بالاتصال.

- 2019/03/13م: قمنا بزيارة أخرى للمؤسسة من أجل تحديد يوم لقاء مع المكلفة بالاتصال.

- 2019/03/28م: قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة والقيام بمقابلة حرة مع المكلفة بالاتصال من أجل تزويدنا بمعلومات أولية لكن نظرًا لكثرة انشغالاتها طلبت منا العودة مرة أخرى.

- 2019/04/24م: عقدنا مرة أخرى مقابلة مع المكلفة بالاتصال وعلى أساسه اتضحت لنا صورة أولية على طبيعة الأزمة، وكذلك طبيعة التساؤلات التي سنطرحها في المقابلة.

- 2019/05/05م: تم توزيع استمارة البحث على المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه قامة.

- 2019/05/07م: تم استرجاع الاستمارات من ميدان البحث وفي نفس اليوم الذي تم فيه استرجاع الاستمارة قمنا بإجراء مقابلة رسمية مع المكلفة بالاتصال، حيث أفادتنا بمعلومات جدّ مهمة حول الخطط الاتصالية وكذلك الأهداف التي يطمحون لها في مؤسسة الجزائرية للمياه قامة.

### 3.7. المجال البشري:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على "المسح الشامل" وهو ذلك النوع من الأساليب الذي يتمثل في جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسب مطوية المؤسسة ارجع الى الملحق رقم 02.

<sup>2</sup> حسب مطوية المؤسسة ارجع الى الملحق رقم 02.

<sup>3</sup> مرجع نفسه: ص44.

كما يعرف أيضًا المسح الشامل بأنه تجمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث سواءًا أكانت أفرادًا أو جماعات<sup>1</sup>.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على "المسح الشامل" نظرًا لصغر حجم مجتمع البحث والمتمثل في 50 مفردة، ومن خلال موضوع الدراسة الذي يهدف إلى معرفة "مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة" فإنّ مجتمع الدراسة هم المساهمين المباشرين في وضع حلول للأزمة والتصدي لها.

### 8. المنهج المستخدم في الدراسة:

ترتبط خطوات البحث العلمي مع بعضها البعض ارتباطًا قويًا لدرجة أنه يصعب الفصل بينها أحيانًا، كما أنها تتداخل في ما بينها بحيث تشكل مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراصة والمتكاملة، وبما أنّ دراستنا تتمحور حول "مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات، أزمة انقطاع مياه الشرب"، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في البحوث الإعلامية والاتصالية، فالمنهج الوصفي «يدرس الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك»، وهذا يعني أنّ "المنهج الوصفي" يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ويعكس المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أنّ المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها<sup>2</sup>.

وهذا بالضبط ما نحاول الوصول إليه من خلال تفسير أزمة انقطاع مياه الشرب وتحديد ظروف المؤسسة وكذا تحديد العلاقة بين مساهمة مهارات القائم بالاتصال وإدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه بقلمة، والذي يتمحور حول ثلاث محاور رئيسية تتمثل في ما يلي:

- مهارات القائم بالاتصال قبل الأزمة في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة.
- مهارات القائم بالاتصال أثناء أزمة انقطاع مياه الشرب في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة.
- مهارات القائم بالاتصال بعد أزمة انقطاع مياه الشرب في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة.

### 9. أدوات جمع البيانات:

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو الإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها ويجب على الباحث أن يقرر مسبقًا الطريقة المناسبة لبحثه أو دراسته، وأن يكون ملماً بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي.

<sup>1</sup> www.pdfactory.com.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج و اساليب البحث العلمي (النظرية و التطبيق)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص42.

ولكل طريقة من الطرق السابقة بخصائصها ومميزاتها الإيجابية والسلبية، ويعتمد اختيار الباحث لطريقة جمع المعلومات على عدّة عوامل منها:

- طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع المعلومات.
- طبيعة مجتمع وعينة الدّراسة.
- ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتّاح له.
- مدى معرفته بالطريقة أو الأدوات.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الأدوات تتمثل في:

### 1.9. المقابلة:

وهي وسيلة لجمع المعلومات بطريقة مباشرة من المفحوص، حيث لا يمكن الاستغناء عنها في مثل هذه البحوث، كما يعرفها أحد الباحثين على أنّها: لقاء يتم بين الشخص المقابل (الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجهًا لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارة.<sup>1</sup>

حيث نهدف من خلال مقابلتنا هذه إلى الحصول على المعلومات التي تريدها والتي نخدم بحثنا ونجيب عن تساؤلاتنا حول "أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة".

- التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة وتُبرز أهمية المقابلة في الحالات التالية:
- عندما يكون المفحوصون أطفالاً أو أشخاص لا يعرفون القراءة أو الكتابة.
- حينما لا يرغب المبحوثون في إعطاء آرائهم ومعلوماتهم كتابة.
- حينما يكون الهدف الحصول على وصف كفي للواقع وليس كميًا رقميًا.<sup>2</sup>

وقد قمنا في دراستنا هذه بمقابلة مفتوحة تحمل مجموعة من التساؤلات حول أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه بقالمة والتي تتمحور حول ثلاث محاور رئيسية هي:

- مهارات القائم بالاتصال قبل أزمة انقطاع مياه الشرب في مؤسسة الجزائرية للمياه بقالمة.
- مهارات القائم بالاتصال أثناء معالجته لأزمة انقطاع مياه الشرب في مؤسسة الجزائرية للمياه بقالمة.
- مهارات القائم بالاتصال بعد تغطيته للأزمة وإيجاد حلول لانقطاع مياه الشرب في مؤسسة الجزائرية للمياه بقالمة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: ص ص 102، 81.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص ص 102، 103.

### 2.9. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث، والتي تعدّ بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

- ويجب صياغة أسئلة الاستمارة بشكل واضح وبلغة تتناسب مع مستوى المبحوثين.<sup>1</sup>
- يفضل البدء بالأسئلة السهلة التي لا تحتاج إلى تفكير من المبحوث ثم التدرج إلى الأسئلة الأكثر صعوبة، وتكون بعض هذه الأسئلة مغلقة وبضعها مفتوحة، والبعض الآخر يتعلق بالآراء والمواقف، فهي إذن الوسيلة التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، بأقل وقت وجهد، حيث تساعدنا على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد<sup>2</sup>، وبالتالي فإنّ دراستنا التي قمنا بها تتمحور حول ثلاث محاور رئيسية تتمثل في:
- مهارات القائم بالاتصال قبل الأزمة في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة.
- مهارات القائم بالاتصال أثناء الأزمة وبعدها في مؤسسة الجزائرية للمياه.

### 3.9. الملاحظة:

تعدّ الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات<sup>3</sup> وقد قمنا في دراستنا هذه بالملاحظة المنتظمة التي تدور حول ثلاث محاور رئيسية تتمثل في مهارات القائم بالاتصال قبل، أثناء، بعد أزمة انقطاع مياه الشرب في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة.

### 10. صعوبات الدراسة:

- وكأي بحث علمي فإنّ بحثنا هذا لم يخلو من صعوبات واجهته والتي تمثلت في ما يلي:
- النقص الكبير في المراجع الخاصة باتصال الأزمة خاصة في جامعة قلمة وعنابة، ولولا مساعدة أستاذنا الفاضل لما تمكّنّا من جمع كلّ هذه المعلومات.
- نقص الدراسات السابقة حول اتصال الأزمة في الجامعات الجزائرية.
- ضياع الوقت بصورة كبيرة بسبب المظاهرات التي وقعت وكذلك إغلاق الجامعات والمكتبات في مختلف الولايات وإضرابها عن العمل.
- ضياع الوقت كذلك بسبب قلة اللقاء مع بعضنا البعض والسبب راجع إلى عدم توفر المكان المناسب للجلوس ومناقشة خطوات البحث، هذا سبب لنا قلق واضطراب كبير.

<sup>1</sup> محمد عبد الغاني رعو، محسن أحمد الخضير: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992م، ص 78.

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص 80.

<sup>3</sup> كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دط، دار الثقافة للنشر، عمان دب، دس، ص 70.

- تعنت مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة وذلك بعدم قبولهم لنا من أجل إجراء بحثنا، وتم قبولهم لنا بعد عدّة محاولات وإلحاح كبير منّا رغم وعودهم لنا بقبولنا في أول زيارة لنا.
- صعوبة الوصول إلى المكلفة بالاتصال بسبب انشغالاتها الكبيرة وعدم توفر الوقت لديها لمقابلتنا، فهذا تطلب منا الذهاب لها عدّة مرات.

# الفصل الثاني

أولاً: مهارات القائم بالاتصال في إدارة الازمات:

### 1. خصائص القائم بالاتصال:

ليس هناك نموذج موحد لعدد من الخصائص التي يمكن أن ترسم صورة القائم بالاتصال وعناصرها في علاقتها بالمحتوى أو إقناع المتلقي، إلا أنّ هناك عددًا من البحوث التي أجريت على بعض الخصائص وبصفة خاصة الخصائص والسمات العامة، مثل الدخل والنوع والطبقة وغيرها، وكذلك الخصائص والسمات الفكرية أو العقائدية التي تؤثر على مصداقية القائم بالاتصال وثقة المتلقي فيما يقوله أو ينشره<sup>1</sup>

وقد حددها "الكس تان" في ثلاث خصائص هي:

#### 1.1. المصداقية:

يعتمد قياس مصداقية القائم بالاتصال على عنصرين أساسيين هما: الخبرة، وزيادة الثقة في القائم بالاتصال، ويفسر مفهوم الخبرة بمدركات المتلقي عن معرفة القائم بالاتصال للإجابة الصحيحة عن السؤال أو القضية المطروحة وموقفه السليم منها، وهذه تعتمد على الترتيب، والخبرة والقدرة والذكاء، الإنجاز المهني، المركز الاجتماعي، والشخص الخبير هو الذي يملك المعلومات الصادقة والحقيقية عن الموضوع، ويشير عنصر الثقة إلى إدراك المتلقي عن القائم بالاتصال بأنه يشارك في الاتصال بشكل موضوعي ودون تحيّز<sup>2</sup>.

#### 2.1. الجاذبية:

رُكز كثير من الباحثين على محاولات خاصة لقياس الجاذبية، والمتمثلة في التشابه والتماثل والمودة وكذلك الحب، وذلك بناء على الفرض القائل «بأنّ المصدر أو القائم بالاتصال ذا الجاذبية سيكون أكثر تأثيراً من الشخص المحايد أو الذي ليست له الجاذبية في عملية الإقناع»، وذلك من خلال ما يلي:

أ- يجذب الناس إلى الأشخاص الذين يشبهونهم ويتأثرون بهم عن الأشخاص الذين يختلفون عنهم، فالمتلقي يميل إلى التأثر بالقائم بالاتصال الذي يشاركه خصائصه العامة مثل: العمر، الدين، التعليم، والعرق... إلخ، وكذلك يميل المتلقي إلى القائم بالاتصال الذي يشاركه في الآراء والاتجاهات.

ب- تزيد المودة من التفاعل بين الأشخاص مما يدفعهم إلى أن يجذبوا إلى بعضهم.

ج- ومن جانب آخر فإنّ التشابه والمودة يوقدان إلى الحب، والحب يشير إلى مع القائم بالاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمية كامل أبو ماضي: العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال في تغطية قضية الانقسام الفلسطيني (دراسة تحليلية ميدانية مقارنة)، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير تخصص صحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015م، ص ص 55، 56.

<sup>2</sup> منال هلال المزاهرة: مرجع سابق، ص 246.

<sup>3</sup> مرجع نفسه: ص ص 248، 249.

### 3.1. قوة المصدر:

قد لا يمتلك البعض المصدقية أو الجاذبية ولكن يظل لهم التأثير في تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، وهؤلاء يكون لهم قوة التي يمكن إدراكها من خلال سيطرة الفرد وضبطه للأمور وكذلك أهميته، بالإضافة إلى ذلك قوة المصدر أو القائم بالاتصال على تقدم الثواب والعقاب وهذا يعادل تمامًا بالإذعان وإدراكه لأهميته الذي يظل مرهونًا بقدر اهتمام المصدر برضا المتلقي من عدمه، وإدراكه للتدقيق يكون امتدادًا لقدرة المصدر على ملاحظة تكيف أو رضا المتلقي<sup>1</sup>.

### 2. الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال:

إن دراسة القائم بالاتصال لا تقل أهمية عن دراسة محتوى الرسالة الإعلامية، وغالبًا ما تتم دراسات القائم بالاتصال في إطار تحليل وسائل الإعلام بوصفها مؤسسات لها وظيفة اجتماعية، والظروف التي تؤثر على اختيار محتوى معين.

وقد حدّد "ديفيد برلو" مجموعة من الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال وهي:

- توافر مهارات الاتصال وهي خمس: مهارة الكتابة، مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الإنصات، والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال.
- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المتلقي، وكلما كانت هذه الاتجاهات إيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.
- مستوى معرفة المصدر وتخصّصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته.
- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها، والوضع الذي يراه الناس فيه ويؤثر على فعالية الاتصال<sup>2</sup>.

### 3. أهمية القائم بالاتصال:

ترجع أهمية القائم بالاتصال إلى القدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، التي تزيد في فرصته للبقاء والنجاح والتحكّم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أنّ عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعدّ نقصًا اجتماعيًا وسيكولوجيًا خطيرًا.

<sup>1</sup> -منال المزاهرة: مرجع نفسه، ص250.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العبد: نظريات الإعلام، دد، دب، دت، ص ص 295، 296.

ويرى "جون ديوي" أنّ وجود المجتمع واستمراره متوقف على النقل الشامل للعادات والأفكار والمشاعر من جيل إلى آخر، وأنّ إستمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات والاتصال بين الأفراد، فالناس يعيشون في جماعة بفضل ما يشتركون فيه من أهداف وعقائد وأمان ومعلومات... إلخ، وهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال.

ويمكن النظر إلى أهمية القائم بالاتصال من وجهة نظر المرسل، ومن وجهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهميته في ما يلي:

1.3. الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم عمّا يدور حولهم من أحداث.

2.3. التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

3.3. الترفيه: وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليةهم.

4.3. الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر آخرين، أمّا المستقبل فإنّه ينظر إلى أهمية القائم بالاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من مظاهر وأحداث.

- تعلم مهارات وخبرات جديدة.

- الرّاحة والمتعة والتسلية.

- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعيًا.<sup>1</sup>

#### 4. مهارات القائم بالاتصال في ادارة الازمات :

ترتكز أهداف القائم بالاتصال على ثلاث وظائف هي:

1.4. الوظيفة الإعلامية:

بتقديم المعلومات إلى الأفراد وتقريبها إلى أذهانهم ومحاولة التأثير على سلوكهم واتجاهاتهم.

2.4. الوظيفة الحضارية:

وهي تعنى على المستوى القومي تأكيد الشعور بالولاء وتهدف إلى خلق ثقافة قومية وتأكيد الشعور بالانتماء إلى قومية معينة وعلى مستوى العالمي تهدف إلى تحقيق نوع من الاتصال الحضاري للحدث على تفهم

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، 1425هـ/2005م، ص ص 35، 36 .

صورة دقيقة للدولة وتعزيز تفهم ثقافة الدولة، وتفهم شعبها وتقديرها داخل الدولة، وتفهم شعبها وتقديرها داخل الدولة، وتفهم شعبها وتقديرها داخل الدولة الهدف.

### 3.4. وظيفة مساندة السياسة الخارجية:

والتي يتم تنفيذها باتباع وسائل مختلفة ومتعددة ومنها الوسائل الإعلامية، وتبرز أيضًا عملية صناعة القرارات التي تتوقف على ما يلي:

- مدى كفاية المعلومات الخاضعة بهذه القرارات.
- دور الخبراء والمتخصصين في الشؤون الإعلامية.
- مدى مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية.
- مدى وضوح القرارات الصادرة ووجه الإلتزام بها وإمكانية تنفيذها<sup>1</sup>.

### 5. دور القائم بالاتصال:

- التعرف المستمر على دوافع واحتياجات جماهير المنظمة، وتحليل تلك الاحتياجات، وبناء خطط الاتصال المناسبة لذلك.
- الاهتمام الكامل بمدرجات الجمهور وتبني قضايا لاكتساب المصداقية وتحقيق فعالية الاتصال.
- إبداء التفهم والرغبة في المشاركة لتحقيق أهداف جماهير المنظمة.
- العمل على الوصول لحلول مقبولة وقابلة للتطبيق لما يلي رغبات واحتياجات الجماهير.
- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام، وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بنشاط المنظمة، ورصد اتجاهات المعالجة الإعلامية لكل وسيلة تمهيدًا لإعداد الرسائل المناسبة التي تضمن صيانة الصورة الذهنية للمنظمة.
- رصد القضايا الجديدة والتنبؤ بتوجهات وسائل الإعلام حيالها.
- إقامة روابط إيجابية وفعالة مع مندوبي وسائل الإعلام، واكتساب ثقتهم وإقناعهم بوجهة نظر المنظمة ودورها في خدمة الجماهير والمجتمع وتوفير كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالقضية لمندوبي وسائل الإعلام.
- الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني للمنظمة.
- توفير المعلومات الكاملة عن القضايا الطارئة واستباق المصادر الأخرى في إمداد وسائل الإعلام بها.
- الإلتزام بالوضوح والصراحة عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام وعدم حجب المعلومات ذات الصلة.
- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والسعي لإقناع مسؤولي هذه الوسائل بوجهة نظر المنظمة، والرد على كافة الانتقادات والادعاءات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قدرى عبد المجيد: مرجع سابق، ص ص 261، 262.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

## ثانياً: إدارة الأزمات واتصال الأزمة

### I- إدارة الأزمات:

#### 1. مراحل إدارة الأزمات (Crisis management phases):

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل القائم بالاتصال في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

#### 1.1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (Signal Detection):

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبير عن غضب في صدور بعض العاملين أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات "Crisis prone" على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبأ بوقوع الأزمة، بينما يتوفر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات "Crisis prepared" مهارات عالية من الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم "No news, Good news"<sup>1</sup>.

#### 2.1. الاستعداد والوقاية (Préparation / prévention):

يجب أن يتوافر لدى المؤسسة الاستعداد والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إنَّ الهدف من الوقاية يتخلص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانحيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرّباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتبع للأحداث لأزمة تتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

لمحمد مصطفى كمال: مرجع سابق، ص ص 74، 75.

3.1. احتواء الأضرار والحد منها (Containment / panage limitation):

من سوء الحظ، بل إنّه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أنّ الميول التدميرية تعدّ خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإنّ المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.<sup>1</sup>

4.1. استعادة النشاط (Recovery):

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنّه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدّة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أنّ المديرين اللذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

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

5.1. مرحلة التعلم (Learning):

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أنّ التعلم يعدّ أمراً حيويّاً غير أنّه مؤلم للغاية ويشير ذكريات مؤلمة خلقتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنّه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

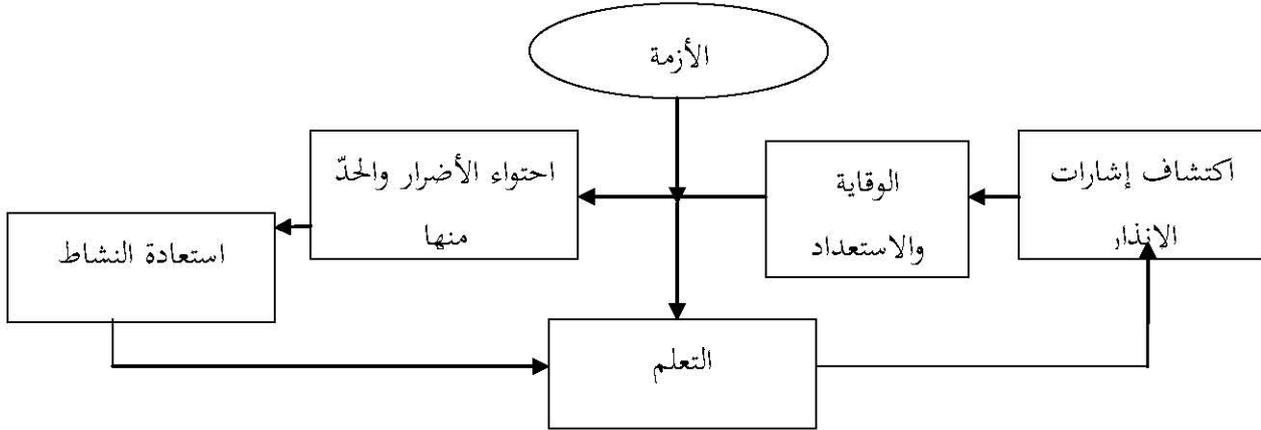
إنّ استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن يتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو إدعاء بطولات كاذبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي : إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، 2007م، ص ص 27، 28.

<sup>2</sup> ربحي عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات، دط، دب، دت، ص ص 19، 20.

وسنقوم بتناول مراحل إدارة الأزمة (الموضحة في الشكل) تفصيليًا على النحو التالي:  
الشكل رقم (01) يوضح مراحل إدارة الأزمات



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، دب، دت، دط، ص 54.

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عمّا سبق... فقد قسّمها "أحمد عز الدين" إلى ثلاث مراحل:

#### 6.1. مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالبًا ما تكون مرحلة تبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

#### 7.1. مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطلق الخطط الموضوعية.

#### 8.1. مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.

كما حدّدها "عليوة" بأربع مراحل:

#### 1.8.1. المرحلة التحذيرية:

تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراق واستكشاف كل الاحتمالات والمغيرات التي قد تنجم عن وقوع أزمة ما.

2.8.1. مرحلة نشوء الأزمة:

إذا ما فشل القائم بالاتصال في توقع حدوث أزمة فإنَّ متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.<sup>1</sup>

3.8.1. مرحلة انفجار الأزمة:

تبدو هذه المرحلة عندما يخفف القائم بالاتصال في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطيع السيطرة على مغيراتها المتسارعة، بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.

4.8.1. مرحلة الحصار الأزمة:

تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.<sup>2</sup>

2. مهام إدارة الأزمات:

- خلق وعي عام وإلزام لدى إدارة المنظمة لضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث التي مكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات.
- احداث جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة ويتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة.
- تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.
- خلق توازن بين مبدأ المركزية واللامركزية حيث أنّ المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر أمّا اللامركزية التي تسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات توسعه، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.<sup>3</sup>

3. الخطوات الواجب القيام بها لإدارة الأزمات:

1.3. فن إدارة الأزمات قبل وقوعها:

وهذا الفن يفتقده الكثير من المديرين، بسبب استبعاد مثل تلك الاحتمالات أو عدم التصديق بحدوثها مثلاً، ولذلك يجب على مدير المؤسسة قبل وقوع أي أزمة أن يقوم بالإجراءات التالية:

<sup>1</sup> محمد شومان: الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات عملية دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2002م، ص ص 36، 37.

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص 37.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 22.

أ- تشكيل فريق إدارة الأزمات:

يتكون من مدير المؤسسة والوكلاء أو أصحاب الرأي السديد والمشورة الصادقة والخبرة الكافية من العاملين، ويتولى هذا الفريق استشراف المستقبل ودراسة احتمالات حدوث أزمات داخل المؤسسة تحت ظروف حرجة، وإمكانيات ضعيفة، واقتراح الحلول المناسبة لمثل هذه الأزمات وفق إمكانيات المؤسسة.

ب- التخطيط:

التخطيط مسؤولية جماعية يشترك فيها مدير المؤسسة والوكلاء وجميع العاملين على اعتبار أن الأزمة يلحق ضررها بالجميع ويجب أن يشارك الجميع في حلّها أو التخطيط السليم لمواجهتها، حتى تبتعد القرارات عن العشوائية والحلول عن الفوضوية.

ج- التوعية:

لا يمكن أن ينجح أي حل لأي أزمة ما لم يسبقه حملة توعوية على احتمالية وقوع مثل هذه الأزمة، ومن ثم التوجه السليم للقائمين بالاتصال في إدارة الأزمات في حال حدوث مثل هذه الأزمة حول ما يجب فعله حسب الأولويات التي من شأنها أن تُقلل من الخسائر المحتملة من هذه الأزمة.

د- التطبيق والتجربة والتدريب:

بعد الخطوات السابقة تأتي خطوة مهمة وهي خطوة التطبيق والتجربة والتدريب، والمقصود بها تمثيل وقوع الأزمة وتجربتها في أصعب الظروف وأقل الإمكانيات لمعرفة سرعة التجاوب في حلّها وتدريب العاملين والإداريين والقائمين بالاتصال على كيفية مواجهة الأزمة وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة

وقت وقوعها، والتعود على أجوائها حتى لا تكون صدمة من شأنها أن تحدث كارثة داخل المؤسسة بسبب جهل العاملين والإداريين والقائمين بالاتصال بالكيفية المناسبة لحل ومواجهة تلك الأزمات.<sup>1</sup>

**2.3. أثناء وقوع الأزمة:**

أ- التبليغ:

يعتبر التبليغ الصادق السريع أثناء وقوع الأزمة أهم الأسباب المؤدية لنجاح إدارة المؤسسة في حل هذه الأزمة أو التغلب عليها، والمساعد الأول في سرعة اتخاذ القرار المناسب قبل أن تتفاقم الأزمة وتدخل في نفق ضيق يصعب حلّه، وكذلك سرعة تبليغ مدير المؤسسة للجهات العليا.

ب- السرعة في اتخاذ الإجراءات:

بعد التبليغ السريع لحدوث الأزمة يبدأ مدير المؤسسة أو القائم بالاتصال في اتخاذ الإجراءات المناسبة حسب الأولويات، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن حتى لا تتزايد الأزمة لدرجة يصعب عليه حلّها.

<sup>1</sup> محمود جاد الله: ادارة الازمات، دار اسامة للنشر و التوزيع،الادرن،2008،ص235.

ج- الاتصال:

بعد اتخاذ الإجراءات المناسبة على مدير المؤسسة سرعة الاتصال بجميع أعضاء مجلس إدارة الأزمات وإطلاعهم على الأمر حتى يتم اتخاذ اللازم منهم في أسرع وقت ممكن، وكذلك الاتصال بالجهات المختصة بما فيها (القائم بالاتصال) بالمساعدة حتى تتمكن من المساهمة في التخفيف من الأزمة كل حسب تخصصه.

د- التنظيم والتنسيق:

إنّ تنظيم العمل بحيث يعرف كل شخص ما يجب عليه فعله، وكيف يقوم به من مسؤوليات مدير المؤسسة حتى لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات من شأنه أن يربك الجهود الإدارية لحل الأزمة، وكذلك التنسيق بين جهود العاملين حتى لا يحدث تعارض بين الآراء والإجراءات اللازمة.

و- المتابعة:

ويُقصد بها المتابعة المستمرة لتداعيات الأزمة، والاستمرار في اتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة حتى التأكد من انتهاء الأزمة، والنجاح في إدارتها بأقل الخسائر، وأخف الأضرار.<sup>1</sup>

**3.3. بعد انتهاء الأزمة:**

بعد انتهاء الأزمة يعقد مجلس إدارة الأزمات اجتماعًا طارئًا يُناقش من خلاله أسباب حدوث الأزمة ومراحل علاجها، وحصر الخسائر سواء كانت مادية أو بشرية، وتقوم الإجراءات والقرارات المتخذة حيال الأزمة، والسرعة والسلامة في التنفيذ، وإقرار التقرير النهائي لآثار الأزمة السلبية والإيجابية، ومن ثم رفعه للجهات العليا، وتقديم الشكر والتقدير لكل من ساهم في حل المشكلة ولكل من كان له دورًا بارزًا في إنهاء الأزمة سواء كان من العاملين أو الإداريين أو القائمين بالاتصال أو من الجهات الأخرى.<sup>2</sup>

**4. عوامل النجاح في إدارة الأزمة:**

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:

1.4. إدراك أهمية الوقت:

إنّ عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرًا بالغًا إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أنّ عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير

<sup>1</sup> مرجع نفسه: ص236

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص273.

في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

#### 2.4. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:

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

والمؤكد أنّ المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أنّ الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، ومن هنا فإنّ وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تنسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.<sup>1</sup>

#### 3.4. توفير نظم إنذار مبكر:

تنسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى القائم بالاتصال، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على المنظمة، ونظراً لأهمية نظم الإنذار فإنّ هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

#### 4.4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إنّ عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد النتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاث متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة بالكوارث والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

#### 5.4. القدرة على تعبئة وحشد الموارد المتاحة:

مع تنظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة و ادارة الازمات و المراسم، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان 2015، ص143.

6.4. توفر نظام اتصال بالكفاءة والفعالية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة أنّ اتصالات الأزمة تلعب دور بالغ الأهمية في سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة<sup>1</sup>

5. إستراتيجيات إدارة الأزمات:

هناك نوعان من إستراتيجيات إدارة الأزمات الأول معروف متداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب، ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

1.5. الإستراتيجيات التقليدية:

وأهم هذه الإستراتيجيات:

أ- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وأنّ الأحوال على أحسن ما يرام، وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الديكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.

ب- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

ج- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

د- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

و- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

هـ- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.<sup>2</sup>

ويكون التفريغ على 3 مراحل:

\* مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

<sup>1</sup> مرجع نفسه: ص، ص 144، 145.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي: العلاقات العامة و ادارة الازمات، ط2، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص173.

\* مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام، وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

\* مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكليف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدّة تساؤلات مثل: ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر؟ وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد؟ وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

\* عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها، وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلّها أو القضاء عليها.

ي- تكوين لجان لدراسة الأزمة:

تحدث عندما تفتقد المنظمة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوتها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبين:

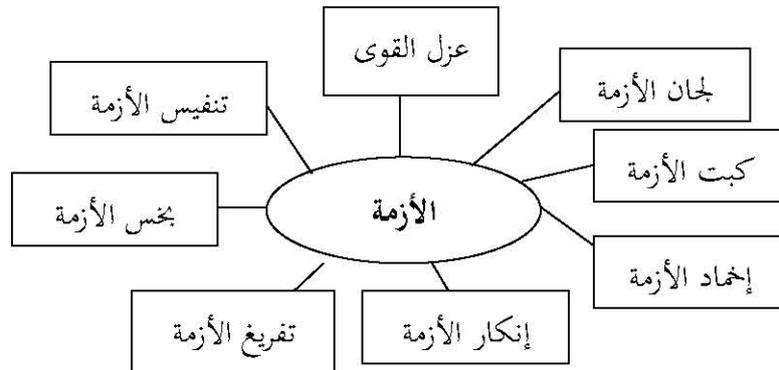
\* الجانب الأول:

معرفة من هم الذين تسببوا في وجود أزمة ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة والتي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين إلى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم.

\* الجانب الثاني:

تجميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها مع اتساع نطاق البحث وامتداداته إلى مجالات فرعية مشبعة ومتداخلة ومتشابكة وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج إيجابية ملموسة.<sup>1</sup>

شكل رقم (02): يوضح الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات.<sup>2</sup>



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 101.

<sup>1</sup> مرجع نفسه: ص174.

<sup>2</sup> احمد ماهر :كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية، القاهرة ،دط،دس،ص 126.

5-2- الإستراتيجيات الغير التقليدية:

- وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وأهم هذه الإستراتيجيات أو الطرق ما يلي:
- أ- احتواء الأزمة: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، ففي الأزمات العمالية -مثلاً- يمكن اتباع مايلي:
- إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.
  - مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات، حيث أنها متعارضة، أو المطالبة استبعاد بعضها، لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.
  - التفاوض مع الممثل بدكاء والخلوص إلى نتائج جيدة.
- ب- تصعيد الأزمة: وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة، مثلاً:
- في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.
  - عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.
- ج- إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها: ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينياً أو ثقافياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو خليطاً، وهذه الإستراتيجية تقضي بـ "حقن الأزمة" وذلك بامتصاص مضمونها، وجعلها تنفس بلا هواء، أو بلا رئة<sup>1</sup>.
- د- إستراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل وتصلح تلك الطريقة بالأزمات الضخمة والخطيرة.
- و- إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها، وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.
- هـ- فرق العمل: أكثر الإستراتيجيات استخداماً عندما تتشعب الأزمة وتتداخل من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها.
- ل- الاحتياطي التعبوي: تلجأ إليه المنظمات الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكننا مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.
- م- إستراتيجية تدمير الأزمة: تسمى بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر، وتستخدم حينما ترى المنظمة أنّ هناك خطراً مدمراً للمنظمة ويهدد، وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها وابتلاع الخطوات التالي: ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة، استقطاب بعض من قوى الأزمة من

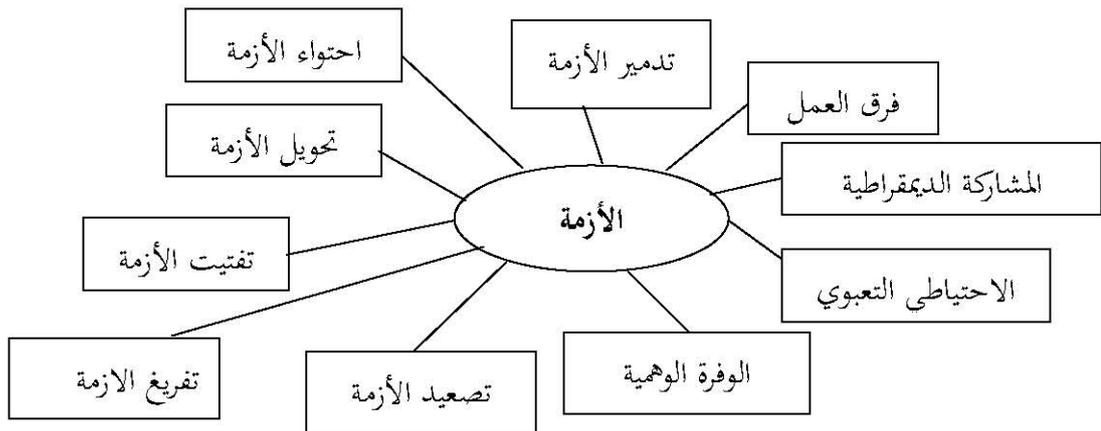
<sup>1</sup> محمود جاد الله: المرجع السابق، ص 174.

المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تفصيتهم وإيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل إتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.<sup>1</sup>

هـ: الوفرة الوهمية: أحد الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة، السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفرع، ويحفز عوامل الأزمة ومن أمثلتها: (الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل: الخبز، الدقيق... إلخ).

ي- المشاركة الديمقراطية: هذه الإستراتيجية شديدة التأثير عندما تتعمق الأزمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، إذ يعلن مدى الأزمة وخطورها وأسلوب مواجهتها وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيداً للقضاء على الأزمات.<sup>2</sup>

شكل رقم (03): يوضح الإستراتيجيات الغير التقليدية.



المصدر: فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة

على الأداء التسويقي، المرجع السابق، ص 101.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه: ص175.

<sup>2</sup> محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث القاهرة، 2008م، ص 243. ص 36، 37، 38.

<sup>3</sup> فهد علي الناجي: اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص ص 36، 37، 38.

### 6. أساليب إدارة الأزمات:

إنّ إدارة المؤسسة لأزمة ما تعني استخدام هذه المؤسسة لأدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز سياستها ويُضعف سياسة الخصم أو على الأقل يُقلل خسائرها إلى أدنى حدّ ممكن. هذا وتُدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية<sup>1</sup>:

#### 1.6. أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط):

هو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم اتجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة إلا إذا امتد أثره عكسيًا على الطرف الآخر<sup>2</sup>.

#### 2.6. أسلوب التساوم التوفيقية:

وتمثل مجموعة من التصريحات والأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح أطراف الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة أو تسوية سلمية لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحملة إمكانية المؤسسة.
- عند حدوث تغييرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرًا غير مرغوب.
- عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها خلال تصعيد الأزمة<sup>3</sup>.

#### 3.6. أسلوب التساوم الإقناعي:

إنّ الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أنّ استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنن مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أنّ إتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع إدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يُعرف بـ "التساوم الإقناعي"<sup>4</sup>.

وتحدّد دراسات أخرى عدّة أساليب للتعامل مع الأزمات، وهي كالاتي:

#### 4.6. أسلوب النعامة (الهروب):

نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، فإنّه يتم الهروب من الموقف، وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صورًا مختلفة منها:

<sup>1</sup> المرجع نفسه: ص 243.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص 01.

<sup>3</sup> محمد نصر مهنا: المرجع السابق، ص 247.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص 01.

\* الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهة الأزمة.  
 \* الهروب الغير المباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة، ثم التنصل من المسؤولية عن طريق إلقائها على الآخرين.  
 5.6. الأسلوب القفز على الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً، حيث يعتقد أنّ الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنّها تستعد للظهور مرة أخرى<sup>1</sup>.

### 7. معوقات نجاح إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أنّ هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته... منها:

\* إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

\* إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

\* نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة الأزمات.

\* حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.

- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا تتوقع أزمات.

\* لا بد أن نتفائل بالمستقبل.

\* النشاط لنجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.

\* نحن نمشي على خطى مؤسسات ناجحة عديدة.

\* هناك من يستقذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها- عند وقوع الأزمة.

\* موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.

\* الشائعات لن تُؤثر على مكانتنا في السوق.

\* حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟

\* لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.

\* ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.

\* الأزمة قدر لا يمكن ردها... ألسنا مؤمنين بالله؟

<sup>1</sup> عادل صادق أحمد محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري-تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص 99.

\* الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقًا وقعت لظروف خاصة لهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟  
\* أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له<sup>1</sup>.

## II. اتصال الأزمة:

### 1. أهمية اتصال الأزمة:

يتفق معظم الباحثون على أنّ الاتصال يلعب دورًا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات، وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع لاستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة، حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخليّة والخارجية بما فيها وسائل الإعلام، وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة<sup>2</sup>.

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

#### 1.1. الانعكاسات النفسية السيكلوجية للأزمة:

إذ أنّ الأزمة تترك آثار نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة والخطة الإعلامية للأزمة، إذ أنّ هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات، وتجدر الإشارة إلى أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة هي الخوف والتوتر ونقص الشعور بالأمان والتأثر بالآراء والمواقف المعلنة ورواج الشائعات... إلخ<sup>3</sup>.

#### 2.1. تعدّد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصال:

تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدّد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا فإنّ وضع خطة إعلامية محكمة يعدّ من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة في الأزمة.

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

أصبح الإعلام يلعب دورًا متزايدًا في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا فإنّه عندما تقع أزمة ما في المنظمة فإنّ آراء الأفراد من داخل المنظمة وخارجها ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة وتناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة، ويلاحظ أنّ عددًا كبيرًا من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل

<sup>1</sup> حلّيم علي الفاعوري: المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> شوقي بوشارب: اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، قسم العلوم الإنسانية، السنة الجامعية 2014-2015م، ص 25.

<sup>3</sup> علي عوجة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دد، دب، 2005، ص 282.

تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها، وتقتصر الإستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزموي، وتقتصر سبل التنفيذ وبكفاءة وفاعلية.

ويتم تحديد أسلوب الاتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة لطبيعتها ونوعيتها وأبعادها، وتسعى اتصالات الأزمة أيضاً إلى حماية الصورة المؤسسية للمؤسسة التي أصابها العطب من الانهيار وتعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يُقال من شائعات حول المؤسسة وتصرفاتها وتعمل على تهيئة الظروف لإعادة الثقة في المؤسسة من جديد<sup>1</sup>.

## 2. أهداف اتصال الأزمة:

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

### 1.2. أهداف الاتصال في مرحلة الأزمة:

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

### 2.2. أهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

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

<sup>1</sup> قدرى علي عبد المجيد: المرجع السابق، ص 18، 19.

<sup>2</sup> نايلي خالد: المرجع السابق، ص 143.

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

### 3. إستراتيجيات اتصال الأزمة:

لما كان الهدف الأساسي لإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث، ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأي العام، الجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بدّ هنا من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدّفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الإيجابية وتحملها لمسؤولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها، بل والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن. وهذه المهام الاتصالية تلعب دورًا هامًا في المحافظة على صورتها الذهنية، ويقوم مدير العلاقات العامة باقتراح إستراتيجيته الإعلامية على قيادة المنظمة، ومناقشتها مع فريق إدارة الأزمة، وذلك في ضوء طبيعة أحداث الأزمة، ودرجة شدتها، والتفاعلات الناتجة عنها، والأطراف المنظمة فيها، وقد يقومون بإجراء تعديلات على الإستراتيجية الموضوعية في الخطة الوقائية وفقًا لمقتضيات الموقف الفعلي، أو لخروج أحداث الأزمة عن المسارات المتوقعة لها.<sup>2</sup>

كما تحدد أدبيات اتصال الأزمة عدّة إستراتيجيات اتصالية تستخدم خلال الأزمات للتصدي للشائعات، وهي على النحو التالي:

#### 1.3. إستراتيجية التركيز:

ويُقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل إلى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم إلا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.

#### 2.3. إستراتيجية الديناميكية النفسية:

وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، كما تقترح التركيز على عوامل إدراكية أو عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة، وتحقيق استمالات عاطفية أو إثارة انفعالات ومخاوف.

#### 3.3. الإستراتيجية الثقافية الاجتماعية:

تقترح هذه الإستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد أو تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الأفراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يُؤدي ذلك إلى تعديل في السلوك الاجتماعي.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي: مرجع سابق، ص ص 148، 175.

<sup>2</sup> علي عوجة، كريمان فريد: المرجع السابق، ص 204.

### 4.3. إستراتيجية بناء المعاني:

تفترض هذه الإستراتيجية أنّ التأثير الإعلامي أو الإقناعي يحدث عندما تنجح وسائل الإعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان وإكسابها معاني جديدة.

### 5.3. الإستراتيجية القانونية:

وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة، وتمثل في ذكر أقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى<sup>1</sup>.

### 6.3. إستراتيجية الاستجابة والدفاع:

وتقوم باختصار هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم به المتحدث الرسمي للمؤسسة وذلك بالاستعانة بآراء وخبراء كافة المستشارين المعنويين بالأزمة.

### 7.3. إستراتيجية الاتصال الوقائي:

تتميز عن الإستراتيجيات السابقة بأنّ لها طابع "دفاعي" من هذا برز التفكير في أهمية وضع إستراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الإعلام من أجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها، كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف تربوية على المدى البعيد، مع بقاء المجتمع ومؤسساته في حالة وعي وبقظة من مناح الشائعات وأساليب ترويجها<sup>2</sup>

## 4. مبادئ اتصال الأزمة:

التعامل مع الأزمات فنّ ومهارة، مثلما يحتاج في الوقت ذاته إلى وعي إدراكي شامل<sup>3</sup>، لما يمكن أن يواجهه القائم بالاتصال في المؤسسة، بينهما هناك عدّة دساتير إدارية وتسييرية، وعادة ما تعرف بالمبادئ العشر (10) لاتصال الأزمة، وهي كالآتي<sup>4</sup>:

### 1.4. مبدأ توخي الهدف:

هناك دائماً هدفان متعارضان في إدارة الأزمات وكل منهما مضاد للآخر، وهما:

– الهدف الأول: هدف قوي صنع الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه.

– الهدف الثاني: هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه.

<sup>1</sup> نايلي خالد: مرجع تسابق ص ص 143، 144.

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص 144.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، دار الثقافة والنشر والتوزيع، دب، دط، دت، ص 49.

<sup>4</sup> نايلي خالد: مرجع نفسه، ص 145.

2.4. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات.

3.4. مبدأ المباغتة:

تعتبر المباغتة من أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، حيث تؤمن لفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغتة فإنها فوراً تحدث نوعاً من الدهول لدى القوى الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شلّ حركتها إلى فترة مناسبة من الزمن<sup>1</sup>.

4.4. الحشد:

يُقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيء الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين عملية التدخل.

5.4. مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث:

يعدّ التلاحق السريع والتتابع المتوالي والمتنامي تصاعدياً لأحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجاً وخطورة على الكيان الإداري عامة وعلى القائم بالاتصال خاصة، حيث كلما تصاعدت حدّة الأزمة وأحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها، ومن هنا فإنّ معالجة الأزمة تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث.

6.4. مبدأ التعادل:

الكيان الإداري وحده لا يكون قادراً على التعامل مع الأزمة التي تعترضه والتي جاءت له فجأة، لذا فعلى القائم بالاتصال أن يعمل على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة، وعليه أن يطلب معاونة كافة الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.

7.4. مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:

إنّ استخدام عامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، الإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت وأيضاً من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذا الاحتمالات عملية الارتداد والمخادع<sup>2</sup>.

8.4. مبدأ المواجهة والتعرض السريع.

9.4. مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة: المرجع السابق، ص ص 50، 51.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعدة: المرجع السابق، ص 52.

#### 10.4. مبدأ الأمن والتأمين على الأرواح والممتلكات والمعلومات:

يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي يخضع<sup>(1)</sup>.

#### 5. وظائف اتصال الأزمة:

تقع على العلاقات العامة مهام ضرورية وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي.

#### 1.5. وظائف اتصال الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي:

حيث يتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال بالمؤسسة (فريق اتصالات الأزمة) أن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التالية:

- أ/ إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمؤسسة.
- ب/ شرح وبدقة الذي حدث تسبب في حدوث الأزمة والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة لمواجهة تلك الأزمة وما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.
- ج/ إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات.
- د/ التأكيد على أن إدارة الأزمة مهمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات
- هـ/ إشعار العاملين أنهم أفضل سفراء للمؤسسة لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، لذا يجب أن تتوفر لهم خلفية معلومات واضحة وصادقة<sup>2</sup>.

#### 2.5. وظائف اتصال الأزمة على مستوى الجمهور الخارجي:

- أما على مستوى الجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف تتبلور في العمل كالاتي:
- أ/ التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعاً للشائعات.
- ب/ التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراحتها إلى معلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاهمها.
- ج/ إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الأزمة وتطورها أولاً بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- د/ الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.
- هـ/ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطور الأزمة وجهود مواجهتها.

<sup>1</sup> أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م، ص 15  
<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد: المرجع السابق، ص 190، 191.

و/ العمل على أن تحتاز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة... فكل جهود الاتصال الذي تقوم به العلاقات العامة - في هذا الصدد- تدعم المؤسسة في كسب الجمهور<sup>1</sup>.

### 6. فريق اتصالات الأزمة:

يعدّ اختيار وتوجيه الفريق المنوط بإجراء الاتصالات أثناء إدارة الأزمة واحد من أكثر المهام صعوبة في هذا الشأن، فمن ناحية سيكون من الصعب الالتزام بالصرامة والدقة الشديدين عند تحديد أعضاء الفريق والمهام الموكلة إليهم، كما أنّ متطلبات الأزمة لن تتفق كما يجب مع تلك المهام المحددة سلفاً، ولكن من ناحية أخرى تبدو أهمية وجود فريق من المتخصصين القادرين على التجمع فور وقوع الأزمة مع إدراكهم التام لما هو مطلوب منهم أمراً ضرورياً وهاماً عند إدارة الأزمة وهو ما يُعرف بفريق اتصالات الأزمة.

#### 1.6. أعضاء فريق اتصالات الأزمة:

يتكون هذا الفريق من:

- قائد الفريق.

- المتحدثون الرسميون.

- الرقيب (حارس البوابة).

- المنسق الإعلامي.

- السكرتارية.

وقد يتطلب الأمر وجود مسؤولين تنفيذيين يتمتعون بمهارات في مجالات نظم الأفراد، والإنتاج، التأمين، السلامة، النظم الفنية، النظم الخاصة بوسائل الإعلام... وغيرها من النظم ذات الصلة<sup>2</sup>. وسوف نتناول فيما يلي طبيعة عمل كل عضو من أعضاء الفريق:

#### أ- قائد الفريق (Team leader):

يتولى قائد الفريق الإشراف العام على كل أعضاء الفريق ويمثل حلقة اتصال بين إدارة المنظمة وأعضاء الفريق، وهو مسؤول أيضاً عن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة.

#### ب- المتحدثون الرسميون (Spokespersons):

يضم فريق المتحدثين الرسميين باسم المنظمة متحدثاً أعلى وهو بمثابة الواجهة الرسمية للمنظمة، مع مجموعة أخرى من المتحدثين الأقل درجة والذين يستعان بهم في التعامل مع الاستفسارات الهاتفية ومقابلات وسائل الإعلام المحلية والتجارية.

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

<sup>2</sup> قدرتي علي عبد المجيد: المرجع السابق، ص 269، 270.

ج- الرقيب "حارس البوابة" (Gate keeper):

وهو مصدر التنسيق المركزي الوحيد الذي يملك مفاتيح الرقابة على كافة جوانب الأزمة، وتصفية كافة التساؤلات والمعلومات الواردة علاوة على اضطلاعهم بمسؤولية توزيع المعلومات، والتوجيهات والمطالب، وغيرها عن باقي أعضاء الفريق، فمهمة تركيز المعلومات والرقابة عليها تعدّ من المهام الحيوية.

د- المنسق الإعلامي:

وهو الذي يتولى مهمة الجوانب المادية في التعامل مع الصحافة من حيث ترتيب التصريحات والمؤتمرات الصحفية، وتزويد وسائل الإعلام بالتسهيلات اللازمة مثل الخطوط الهاتفية ووسائل الاتصالات والتنظيم لعقد المؤتمرات الصحفية مع الاستعداد الدائم لمواجهة ما يُنشر من أخبار... وغير ذلك<sup>1</sup>.

و- المسؤول التنفيذي (Executive status):

يجب أن تعطى المسؤولية والصلاحيات الكاملة للمسؤولين التنفيذيين مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية والجوانب الخاصة بوسائل الإعلام فيما يتعلق بمواجهة الأزمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قدرى علي عبد المجيد: المرجع السابق، ص 271.

<sup>2</sup> مرجع نفسه: ص 277، 278.

# الفصل الثالث

I- عرض و مناقشة النتائج الميدانية للدراسة:

من خلال هذه الدراسة أردنا معرفة مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب بالجزائرية للمياه قالمة، وقد استخدمنا أداتي الاستمارة التي تم توزيعها على 50 مفردة التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة، والمقابلة التي كانت مع القائم بالاتصال للمؤسسة والتي تحصلنا من خلالها على إجابات مؤكدة لما جاء في الاستمارة، وقد تناولناها في الجداول التالية:

البيانات الشخصية:

جدول رقم (01): الجنس.

الخيارات	التكرار	النسبة
ذكر	19	38%
انثى	31	62%
المجموع	50	100%

تبين لنا من خلال الجدول رقم (01) والخاص بالجنس أنّ أكثر إجابات المبحوثين إناث بنسبة 62% على حساب نسبة الذكور التي لا تتعدى 38%.

نستنتج من خلال هذه البيانات أنّ أغلب الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة إناث، وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها في المؤسسة، إلا أنّ ما أكدته لنا القائمة بالاتصال هناك أنّ أغلب الموظفين بالمؤسسة هم ذكور ولكن يعملون في المحيط الخارجي للمؤسسة مثل: التقنيين وغيرهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسب المكالمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة 2019/05/07 على الساعة 10.30 صباحا.

جدول رقم (02): الجنس.

الخيارات	التكرار	النسبة
[29- 25]	06	%12
[34-30]	17	%34
[39-35]	06	%12
[44-40]	06	%12
[49-45]	07	%14
50 فأكثر	08	%16
المجموع	50	%100

يُبين لنا الجدول رقم (02) والخاص بسن الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه بقالملة، حيث نرى أنّ أغلب ايجابيات المبحوثين كانت من 30 إلى 34 سنة بنسبة %34، وتليها الفئة العمرية التي يتراوح عمرها من 50 فأكثر بنسبة %16، وفي المرتبة الثالثة 45 إلى 49 سنة بنسبة %14، في حين احتلت الفئات العمرية التي يتراوح عمرها من 25 إلى 29 سنة ومن 35 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 44 سنة بنسبة %12.

نستنتج أن أغلب الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه بقالملة يتراوح عمرهم من 30 إلى 34 سنة، حيث تبين لنا أنّ الفئة الطاغية في المؤسسة هي الفئة الشبابية.

الجدول رقم (03): المستوى التعليمي.

الخيارات	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	%.00
متوسط	02	%.04
ثانوي	14	%.28
جامعي	34	%.68
المجموع	50	%.100

يُبين الجدول رقم (03) المستوى التعليمي حيث نرى أنّ غالبية الأفراد الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، لديهم مستوى جامعي بنسبة 68%، ويليهما مستوى ثانوي بنسبة 28%، أمّا مستوى المتوسط احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 04% في حين احتلت المستوى الابتدائي المرتبة الأخيرة بدون نسبة. نستنتج أنّ أغلب الموظفين الذين يعملون بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، أنّ المستوى التعليمي لديهم هو المستوى الجامعي.

الجدول رقم (04): الخبرة المهنية.

الخيارات	التكرار	النسبة
اقل من 05 سنوات	09	18%
من 05-10 سنوات	09	18%
من 10 سنوات فأكثر	32	64%
المجموع	50	100%

تبين لنا من خلال الجدول رقم (04) والخاص بالخبرة المهنية للموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة أنّ أكثر إجابات المبحوثين من 10 سنوات فأكثر بنسبة 64% وتليها من 5 سنوات ومن 05 إلى 10 سنوات في نفس المرتبة بنسبة 18%.

من خلال الإحصائيات والنسب نستنتج بأنّ الخبرة المهنية للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه لولاية قالمة من 10 سنوات فأكثر ومكونة من عمال لهم خبرة مهنية كبيرة في المؤسسة، وبكل ما يجري داخلها خاصة بالأزمات التي تجري فيها ومنها أزمة انقطاع مياه الشرب.

المحور الأول: مهارات القائم بالاتصال قبل الأزمة.

الجدول رقم (05): معنى مرحلة ما قبل الأزمة.

الخيارات	التكرار	النسبة
تخطيط مُسبق لاحتمال انقطاع مياه الشرب	16	32 %
السهر على توريد كل المشتركين بالمياه	13	26 %
تنظيم أوقات توزيع المياه	21	42 %
المجموع	50	100 %

تبين لنا من خلال الجدول رقم (05) والخاص بمعنى مرحلة ما قبل الأزمة أنّ أكثر إجابات المبحوثين كانت بتنظيم أوقات توزيع المياه بنسبة 42% وتليها التخطيط المسبق لاحتمال انقطاع مياه الشرب بنسبة 32%، في حين نرى نسبة قليلة من الإجابات لا تتعدى 26% كانت للسهر على توريد كل المشتركين بالمياه.

ومن خلال هذه الإحصائيات والنسب نستنتج بأنّ مؤسسة الجزائرية للمياه قائمة تعمل على تنظيم أوقات توزيع المياه، وهذا ما أكدته لنا القائمة بالاتصال في المقابلة التي أجريناها معها، حيث قالت بأنّ المؤسسة تقوم بتجنيد كل الوسائل المادية والبشرية بالتدخل السريع والفعال في حالة حدوث أعطاب من شأنها إعاقة عملية توريد السكان بمياه الشرب، وكذلك وضع نظام تموين عن طريق صهاريج في حالات انقطاع توزيع المياه، كما تقوم بتنظيم أوقات توزيع المياه على السكان<sup>1</sup>

وحسب كتاب محمد شومان: الإعلام و الأزمات، ص36. فان هذه المرحلة تنذر بوقوع أزمة وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما.

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قائمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحًا.

الجدول رقم (06): يُبين مهارات القائم بالاتصال أثناء تخطيطه لتجنب الوقوع في أزمة.

النسبة	تكرار	الخيارات
34 %	17	التنبؤ بهذه المشكلة وتوقعها قبل حدوثها
28 %	14	استنباط مؤشرات (موسم جاف)
14 %	07	خطط بديلة
24 %	12	مواجهة إشارات الإنذار المبكر
100 %	50	المجموع

يُوضح الجدول رقم (06) مهارات القائم بالاتصال أثناء تخطيطه لتجنب الوقوع في أزمة في مؤسسة الجزائرية للمياه قلما، فقد جاءت معظم هذه الإجابات، التنبؤ بهذه المشكلة وتوقعها قبل حدوثها أزمة انقطاع مياه الشرب بنسبة 34% مقارنة بالمراحل الأخرى، وتليها مباشرة استنباط مؤشرات (موسم جاف) مثلا بنسبة 28% لتليها مواجهة إشارات الإنذار المبكر بنسبة 24%، ثم خطط بديلة بنسبة 14%.

من خلال هذه النسب نستنتج أنّ القائم بالاتصال أثناء تخطيطه لتجنب الوقوع في أزمة يعتمد على عدة مهارات وخبرات سابقة لتساعده على التنبؤ بالمشكلة، ألا وهي انقطاع مياه الشرب، وتوقعنا قبل حدوثها وذلك من خلال استنباط مؤشرات (موسم جاف) مثلا لتفادي الوقوع في الأزمة التي سبق ذكرها.

وعند الرجوع للجزء النظري نجد إن التخطيط يشترك فيه الجميع مدير المؤسسة و العاملين لتجنب الوقوع في أزمة لاعتبار إن الأزمة يلحق ضررها بالجميع لهذا يجب التخطيط السليم لمواجهتها، حتى يتعدد القرار عن العشوائية وهذا حسب كتاب محمود جاد الله، إدارة الأزمات، ص235.

الجدول رقم (07): يُبين تلقي القائم بالاتصال التدريب بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما.

النسبة	تكرار	الخيارات
62 %	31	بشكل مستمر
38 %	19	بشكل ظرفي
100 %	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ القائم بالاتصال يتلقى التدريب اللازم بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، بشكل مستمر بنسبة 62% لتليها مباشرة التدريبات التي تكون بشكل ظرفي بنسبة 38%.

ومن خلال هذه نستنتج أنّ القائم بالاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة يتلقى التدريب بشكل مستمر، وهذا ما أكدته لنا المكلّفة بالاتصال خلال المقابلة التي أجريناها معها، أنّه يجب على المكلّف بالاتصال أن يكون دائماً مستعد وعلى دراية كاملة بكل المخرجات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها، وذلك بتدريبه المستمر على الخوض في كل الأمور الإدارية وبكل أشكالها ومشكلاتها، أمّا التدريبات التي تكون بشكل ظرفي تكون مع المشكلات النادرة التي قد تُصادف المؤسسة، وبهذا تكون ظرفية فقط<sup>1</sup>.

الجدول رقم (08): يُبين القائم بالاتصال وتدريبه لفريق إدارة الأزمات.

الخيارات	تكرار	النسبة
نعم	31	62 %
لا	19	38 %
المجموع	50	100 %

من خلال استقراءنا للجدول المبين أعلاه الخاص بالقائم بالاتصال وتدريبه لفريق إدارة الأزمات، يتبين لنا أنّ نسبة الذين أجابوا بـ "نعم" أنّ القائم بالاتصال يقوم بتدريب فريق إدارة الأزمات بـ 62%، أمّا الذين أجابوا بـ "لا" أنّ فريق إدارة الأزمات لا يتلقى التدريب من القائم بالاتصال بنسبة 38%.

من خلال هذه النسب يظهر لنا جلياً أنّ مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، تقوم بتدريب فريق إدارة الأزمات خاصة أثناء مواجهتهم للأزمة.

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحاً

وها ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال بأنه: «يجب تكوين فريق إدارة الأزمات خاصة عند حدوث مشاكل أو أزمات حتى يكون لديهم نوع من التصرف العقلاني أثناء حدوث الأزمة»<sup>1</sup>.

الجدول: يُبين التدريبات التي يتلقاها القائم بالاتصال.

الخيارات	تكرار	النسبة
دورات تكوينية	20	40 %
ورشات تدريبية	10	20 %
أيام دراسية وإعلامية	20	40 %
المجموع	50	100 %

يُوضح الجدول أعلاه التدريبات التي يتلقاها فريق إدارة الأزمات في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، أثناء إدارته لأزمة انقطاع مياه الشرب، حيث جاءت هذه الإجابات دورات تكوينية وأيام دراسية وإعلامية بنسبة 40% لتأتي ورشات تدريبية بنسبة 20%.

ويمكننا أن نستنتج من هذه النسب أن مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة تقوم بتكوين فريق إدارة الأزمات عبر دورات تكوينية وأيام دراسية وإعلامية من أجل تدريبهم على كيفية التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة لها في أسرع وقت ممكن وبأقل الخسائر، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال في المؤسسة مع حسن معاملة المواطن وتفهمه<sup>2</sup>.

الجدول رقم 09: يوضح تفاعل القائم بالاتصال مع الجمهور الداخلي للمؤسسة.

الخيارات	التكرار	النسبة
بشكل مستمر	35	70 %
بشكل ظرفي	15	30 %
المجموع	50	100 %

<sup>1</sup> حسب المكلفة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحًا.  
<sup>2</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحًا.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه إن القائم بالاتصال يتفاعل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة بشكل مستمر بنسبة 70%، إما باقي الإجابات التي جاءت بشكل ظرفي بنسبة 30%.

إذن نستنتج إن القائم بالاتصال يتفاعل مع الجمهور الداخلي بشكل مستمر ، لان التفاعل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة من مهارات القائم بالاتصال الناجح.

الجدول رقم (10): يُبيّن لنا القائم بالاتصال ووضعه لسيناريوهات (خطط بديلة) لتجنّب الوقوع في أزمة.

الخيارات	تكرار	النسبة
بشكل مستمر	32	64 %
بشكل ظرفي	18	36 %
المجموع	50	100 %

يُوضح الجدول أعلاه أنّ القائم بالاتصال يقوم بوضع سيناريوهات (خطط بديلة) لتجنّب الوقوع في أزمة بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، حيث عادت أعلى نسبة لوضعه سيناريوهات بشكل مستمر إلى 64%، وفي الأخير بلغت نسبة وضع سيناريوهات بشكل ظرفي نسبة 36%.

ومن هنا نستنتج أنّ القائم بالاتصال يعمل على وضع سيناريوهات (خطط بديلة) لتجنّب الوقوع في أزمة بشكل مستمر وذلك من خلال استفادته من أزمات وقعت فيها مؤسسات كبرى سابقًا.

المحور الثاني-مهارات القائم بالاتصال اثناء ادارته للأزمة:

الجدول رقم (11): يُبين المهارات الواجب توفرها في القائم بالاتصال أثناء تشخيصه للأزمة.

الخيارات	تكرار	النسبة
الإلمام الكامل بموضوع الأزمة	14	28 %
الخبرة الميدانية	18	36 %
امتلاك رصيد من العلاقات الوظيفية التي تُسهل عليه إدارة الأزمة	18	36 %
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ المهارات الواجب توفرها في القائم بالاتصال أثناء تشخيصه للأزمة في مؤسسة الجزائرية للمياه قائمة تكمن في امتلاك رصيد من العلاقات الوظيفية التي تُسهل عليه إدارة الأزمة، والخبرة الميدانية اللتان استقرتا في نسبة 36% لتليها الإلمام الكامل بموضوع الأزمة، وذلك بنسبة 28%.

ومن خلال هذه النسب يتضح لنا أنّ هذا راجع إلى الأهمية البالغة للمهارات التي يجب أن تتوفر في القائم بالاتصال من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة لتفادي الوقوع في أزمات، حيث أنّ الإجابة في الجدول أعلاه كانت وقعت على جميع الخيارات المتاحة لمفردات المبحوثين بنسبة 100%، وذلك من أجل التنسيق بين مختلف المهارات خلال تشخيصه للأزمة.

الجدول رقم (12): يُبين لنا الإستراتيجيات الاتصالية المعتمد عليها من طرف القائم بالاتصال أثناء إدارته للأزمة.

الخيارات	تكرار	النسبة
إستراتيجية الكبت (إخفاء الأزمة)	08	16 %
إستراتيجية التبرير والاعتذار	38	76 %
إستراتيجيات أخرى	04	08 %
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ الإستراتيجيات الاتصالية المعتمد عليها من طرف القائم بالاتصال أثناء تشخيصه للأزمة هي إستراتيجية التبرير والاعتذار بنسبة 76%، في حين ترى فئة أخرى من الأفضل استخدام إستراتيجية الكبت (إخفاء الأزمة) بنسبة 16%، أمّا الفئة الثالثة فترى أنّه هناك إستراتيجيات أخرى يجب الاعتماد عليها وذلك بنسبة 08%.

من خلال النسب يتضح لنا أنّ الإستراتيجيات الاتصالية المعتمدة عليها من طرف القائمة بالاتصال هي إستراتيجية التبرير والاعتذار، لأنّه لا بدّ للمؤسسة من تبرير ما يحدث لديها من مشكلات في قنوات التوزيع في حفر الآبار والأنقب وما تواجهها من صعوبات لإيصال المياه المعالجة والصالحة لشرب لحنفية المواطن، لهذا «نسب إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة هي التبرير والاعتذار من المواطن ومحاولة تجاوز الأزمة في أسرع وقت ممكن، ووضع المواطن في الصورة بدل إستراتيجية الكبت (إخفاء الأزمة)، فهذا يضع المؤسسة في موقف حرج، ويزيد من غضب المواطن وعدم تعاونه معهم، لهذا لا بدّ لهم من تجاوز كل هذا والبحث عن إستراتيجيات بديلة تخدم مصلحة المؤسسة والمواطن معاً»<sup>1</sup>.

الجدول رقم (13): يُبين لنا الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال أثناء إدارته للأزمة.

الخيارات	تكرار	النسبة
أسلوب التهديد والقوة	10	20 %
أسلوب التنازلات والحلول الوسط	37	74 %
أساليب أخرى	03	06 %
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال أثناء إدارته للأزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، أنّ أغلبية مجتمع الدراسة ترى أنّ أسلوب التنازلات والحلول الوسطى هو أنسب أسلوب وذلك بنسبة 74%، في حين يأتي أسلوب التهديد والقوة بنسبة 20% ليلها أساليب أخرى مثلته بنسبة 06%.

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحًا.

وعند رجوعنا إلى المقابلة التي أجريناها مع المكلفة بالاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يتبين لنا أنّ الأسلوب المعتمد في أغلب الأحيان هو أسلوب التنازلات والحلول الوسطى، التي تخدم مصلحة المواطن أولاً ثم مصلحة المؤسسة، وهذا ما تسعى إليه دائماً، لأنّ غايتهم هي خدمة المواطن والسهر على راحته، أمّا أسلوب التهديد والقوة هذا يلجئون إليه في حالات نادرة جداً، وهنا المواطن هو الذي يضطّره لفعل هذا بعدم تفهمه الوضع والضغط على المؤسسة والتضييق عليها وهنا يلجئون إلى هذا الأسلوب الذي لا يجذبونه<sup>1</sup>.

الجدول رقم (14): يُبين لنا استعانة القائم بالاتصال بخبراء أثناء إدارته للأزمة.

الخيارات	تكرار	النسبة
نعم	36	72 %
لا	14	28 %
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ القائم بالاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه يستعين بخبراء أثناء إدارته للأزمة، حيث أجابت الأغلبية الساحقة من المبحوثين "بنعم" بنسبة 72%، بأنّ القائم بالاتصال يستعين بخبراء أثناء إدارته للأزمة، أمّا الذين أجابوا بـ "لا" فلم تبلغ سوى 28%.

ومن هذه النسب نستنتج أنّ القائم بالاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يستعين بخبراء أثناء إدارته للأزمة، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال في المؤسسة مجال البحث، «حيث يعتبرون أنّ الاستعانة بخبراء يُساعد مؤسستهم الخروج من الأزمة بأقل الخسائر وفي أقل وقت ممكن، نظراً لخبرتهم، وأن حلّها سهل لتعاملهم مع أزمات مشابهاة»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحاً.

<sup>2</sup> حسب المكلفة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يوم الاحد 07/05/2019 على الساعة 10.30 صباحاً.

الجدول رقم (15): يُبين الوسائل الاتصالية للتواصل مع الجمهور الداخلي.

الخيارات	التكرار	النسبة
الهاتف	14	28%
الاتصال المباشر	16	32%
مواقع التواصل الاجتماعي	07	14%
الاجتماعات	12	24%
البريد الالكتروني	01	02%
المجموع	50	100%

الجدول أعلاه يُبين رأي المبحوثين في الوسائل الاتصالية الأكثر استخدامًا من قِبل القائم بالاتصال للتواصل مع الجمهور الداخلي لمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، حيث عبّرت نسبة 16% من المبحوثين على أنّ الوسيلة الأكثر استخدامًا للتواصل داخل المؤسسة وخاصة بين القائم بالاتصال والموظفين هي الاتصال المباشر، وتليها النسبة 14% من المبحوثين التي كانت إجاباتهم بأنّ الهاتف هو الوسيلة المستخدمة، وتأتي بعدها فئة المبحوثين الذي كانت إجاباتهم بالاجتماعات بنسبة قُدرت بـ 12%، أمّا بالنسبة لفئة مواقع التواصل الاجتماعي والبردي الإلكتروني فقد حازت على النسبة الأقل، حيث قُدرت نسبتها بـ 08%.

نستنتج من خلال هذه النسب أنّ كل من الاتصال المباشر والهاتف هما أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة من قِبل القائم بالاتصال للتواصل مع الجمهور الداخلي بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، في حين نرى بأنّ مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وسيلتان غير مُفعلتان داخل المؤسسة، وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة بالرغم من تواجدهما.

الجدول رقم (16): يُوضح وسائل الاتصال التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال معلومات عن الأزمة لوسائل الإعلام.

الخيارات	التكرار	النسبة
ندوات صحفية	12	%24
حملات إعلانية	25	%50
برقيات	08	%16
وسائل أخرى	05	%10
المجموع	50	%100

يُوضح الجدول أعلاه الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال معلومات عن الأزمة لوسائل الإعلام، وقد لاحظنا من خلال هذه النسب أنّ الوسيلة الأكثر استعمالاً هي الحملات الإعلانية بنسبة 25%، تليها الفئة التي كانت إجاباتهم بأنّ الندوات الصحفية هي الوسيلة التي يستعملها القائم بالاتصال للتواصل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة بنسبة 12%، ثم تأتي الفئة التي كانت إجاباتهم بالبرقيات وقُدّرت نسبتهم بـ 08%، أمّا الفئة التي حصلت على أقل نسبة هي فئة الوسائل الأخرى بنسبة 05%.

من خلال هذه الإجابات لاحظنا أنّ القائم بالاتصال لمؤسسة الجزائرية للمياه قلّة يستخدم الحملات الإعلانية بصفة كبيرة لإيصال معلومات عن الأزمة لوسائل الإعلام.

- الجدول رقم (17): يُبين وجود سجل يومي بالمؤسسة.

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	43	%86
لا	07	%14
المجموع	50	%100

من خلال بيانات الجدول أعلاه، تُبين لنا وجود سجل يومي بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، حيث تقوم المؤسسة بتسجيل جميع الأعمال والأحداث التي قامت بها خلال مشوارها الوظيفي، من أجل الرجوع إليه إذا استلزم الأمر، وهذا ما أكدته لنا الفئة التي أجابت بنعم لوجود سجل يومي بالمؤسسة، حيث بلغت نسبتها 86%، في حين أنّ الفئة التي كانت إجابتها بلا يوجد سجل يومي كانت نسبتهم بـ 14%.

الجدول التالي: يُوضح اطلاع القائم بالاتصال بالسجل اليومي أثناء الأزمة:

الخيارات	التكرار	النسبة
بشكل مستمر	43	86%
بشكل ظرفي	07	14%
المجموع	50	100%

لاحظنا من خلال الجدول التالي بأنّ القائم بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه بقالمة يطلع بشكل مستمر وخاصة أثناء وقوع المؤسسة بأزمة بالسجل اليومي لهذه الأخيرة، حيث أكدت لنا النتائج أنّ الفئة التي أجابت بشكل مستمر هي التي تحصلت على أعلى نسبة وقُدّرت نسبتها بـ 78%، في حين أنّ الفئة التي أجابت بأنّ القائم بالاتصال يستعين بشكل ظرفي فقط بالسجل اليومي للمؤسسة كانت نسبتها بـ 22%.

وهذا دليل على أنّ السجل اليومي له دورٌ كبير بالمؤسسة، حيث يُساعد المؤسسة بصفة عامة والقائم بالاتصال بصفة خاصة على تدارك النقائص والتقليل منها والخروج من الأزمة بأقل الخسائر.

الجدول رقم (18): يُبين الجهة التي تقوم بتفعيل أجهزة الاتصال.

الخيارات	التكرار	النسبة
الإدارة العليا	12	24%
قسم إدارة الأزمات	12	24%
قسم العلاقات العامة	25	50%
جهة أخرى	01	02%
المجموع	50	100%

يُوضح الجدول التالي البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، حول الجهة التي تقوم بتفعيل أجهزة الاتصال بالمؤسسة.

حيث كانت إجابة الفئة الأولى بأنّ الجهة التي تقوم بتفعيل أجهزة الاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة هي قسم العلاقات العامة بنسبة 50%، تليها الفئتان اللتان أجابتا بأنّ الإدارة العليا وقسم إدارة الأزمات هما من يتوليان العملية بنفس النسبة والتي قُدرت بـ 24% لكل منهما، أمّا الفئة التي أجابت بأنّ جهة أخرى هي من يقوم بعملية تفعيل الأجهزة فتحصلت على نسبة 02%.

نستنتج من خلال هذه البيانات أنّ الجهة التي تقوم بتفعيل أجهزة الاتصال أثناء تعرض مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة هي قسم العلاقات العامة الخاص بالمؤسسة، وهذا ما أكدته لنا القائمة بالاتصال أثناء مقابلتنا لنا<sup>1</sup>.

الجدول رقم (19): يُبين مدى مراقبة وسائل الإعلام للمؤسسة.

الخيارات	التكرار	النسبة
بشكل مستمر	36	72%
بشكل ظرفي	14	28%
المجموع	50	100%

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قالمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحًا

الجدول أعلاه يُبين لنا إجابات المبحوثين حول مدى مراقبة وسائل الإعلام لمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، أثناء تعرضها لأزمة انقطاع مياه الشرب، حيث كانت نسبة الفئة التي أجابت بأن وسائل الإعلام تُراقب المؤسسة بشكل مستمر بـ 72%، في حين أنّ الفئة التي أجابت بأن وسائل الإعلام تُراقب المؤسسة بشكل ظرفي كانت نسبتها بـ 28%.

نستنتج من خلال هذه النسب بأن وسائل الإعلام تقوم بمراقبة مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة بشكل مستمر أثناء تعرضها لأزمة انقطاع مياه الشرب، في حين تقوم بمراقبتها بشكل ظرفي في حالتها العادية.

الجدول رقم (20): يُوضح المواد الإعلامية التي يطلع عليها القائم بالاتصال أثناء الأزمة.

الخيارات	التكرار	النسبة
وسائل الإعلام	26	52%
مواقع التواصل الاجتماعي	24	48%
المجموع	50	100 %

يُوضح لنا الجدول رقم (20) المواد الإعلامية التي يقوم القائم بالاتصال بالاطلاع عليها أثناء تعرض مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة لأزمة انقطاع مياه الشرب، حيث 52% من المبحوثين أجابوا بأن المواد الإعلامية التي يطلع عليها القائم بالاتصال هي وسائل الإعلام، في حين أنّ 48% من المبحوثين أجابوا بأن مواقع التواصل الاجتماعي هي التي يطلع عليها القائم بالاتصال.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول اتضح لنا بأن القائم بالاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة أثناء تعرض المؤسسة لأزمة انقطاع مياه الشرب يقوم بالاطلاع على وسائل الإعلام بصورة أكثر من مواقع التواصل الاجتماعي، وذلك من أجل معرفة مدى مساندة وسائل الإعلام لهذه الأخيرة أثناء تعرضها لأزمة.

المحور الثالث: مهارات القائم بالاتصال بعد الأزمة.

الجدول رقم (21): مرحلة الخروج من الأزمة.

الخيارات	التكرار	النسبة
القوة	14	% 28
التجديد	35	% 70
الضعف	01	% 02
المجموع	50	% 100

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه والخاص بمرحلة الخروج من الأزمة، حيث نجد مرحلة التجديد هي المرحلة التي تحتل المرتبة الأولى بنسبة %70 وتليها مرحلة القوة بنسبة %28، في حين جاءت مرحلة الضعف في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة %02.

ونستنتج من خلال هذه النتائج والإحصائيات أنّ مرحلة الخروج من الأزمة حسب إجابات الباحثين تعني لهم مرحلة التجديد وهذا ما أكدته لنا القائمة بالاتصال في مقابلتها معها، حيث أجبنا بأنّ مرحلة الخروج من الأزمة هي مرحلة للتجديد وتدارك للسلبيات والنقائص التي سجلتها المؤسسة (مؤسسة الجزائرية للمياه قلمة) في الفترات الماضية والعمل على تحسين وتفادي لكل الأخطاء التي قد تنجم عنها أضرار تعود بالسلب على المؤسسة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (22): متابعة النتائج التي توصل إليها القائم بالاتصال بعد خروجه من الأزمة.

الخيارات	التكرار	النسبة
مستمر	40	% 80
ظرفي	10	% 20
المجموع	50	% 100

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحاً

جاءت النتائج كما هو مُوضح في الجدول رقم (22) والخاص بمتابعة النتائج التي توصل إليها القائم باتصال بعد خروجه من الأزمة، حيث نجد معظم إجابات المبحوثين كانت بشكل مستمر بنسبة 80%، في حين نرى نسبة قليلة من إجابات المبحوثين كانت بشكل ظرفي بنسبة 20%.

إذن نستنتج من خلال هذه الإحصائيات والنتائج بأنّ القائم بالاتصال في مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة يقوم بمتابعة للنتائج التي توصل إليها بعد خروجه من الأزمة بشكل مستمر.

الجدول رقم (23): ما حققته المؤسسة بعد الخروج من الأزمة.

الخيارات	التكرار	النسبة
التعلم من الأزمة	17	34 %
استعادة النشاط بالمؤسسة	15	30 %
احتواء الأضرار ومعالجتها	12	24 %
الخروج بأقل الخسائر	06	12 %
المجموع	50	100 %

جاءت النتائج كما هو مُوضح في الجدول رقم (23) والخاص بما حققته المؤسسة بعد خروجها من الأزمة، حيث نجد أغلب إجابات المبحوثين كانت بالتعلم من الأزمة بنسبة 34% وتليها استعادة نشاط المؤسسة بنسبة 30%، وفي المرتبة الثالثة احتواء الأضرار ومعالجتها بنسبة 24% في حين احتلت الخروج بأقل الخسائر المرتبة الأخيرة بنسبة 12%.

من خلال هذه النتائج و المعطيات نستنتج أن ما حققته مؤسسة الجزائرية للمياه قالمة بعد خروجها من أزمة انقطاع مياه الشرب هو التعلم من الأزمة.

الجدول رقم (24): مدى استفادة المؤسسة من الأزمة.

الخيارات	التكرار	النسبة
جيد	29	58%
متوسط	18	36%
ضعيف	03	06%
المجموع	50	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (24) والخاص بمدى استفادة المؤسسة من الأزمة أنّ أكثر إجابات المبحوثين كانت بشكل جيد بنسبة 58%، وتليها بشكل متوسط بنسبة 36%، وفي حين نرى نسبة قليلة من الإجابات لا تتعدى 06% بشكل ضعيف. إذن من خلال هذه الإحصائيات والنسب نستنتج بأنّ مؤسسة الجزائرية للمياه قائمة استفادت بشكل جيد من هذه الأزمة ألا وهي أزمة انقطاع مياه الشرب، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال في المقابلة التي أجريناها معها<sup>1</sup>.

## II- نتائج الدراسة :

### 1- النتائج في ضوء التساؤلات:

- ماهي مهارات القائم بالاتصال قبل الأزمة ؟

\*من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا بان مرحلة ما قبل الأزمة عند المبحوثين تعني لهم تنظيم أوقات توزيع المياه بنسبة 62% وهذا ما وضح في الجدول رقم 05 .

<sup>1</sup> مقابلة مع القائمة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قائمة، يوم الأحد 2019/05/12م، على الساعة 10:30 صباحًا.

\*التخطيط: نستنتج بان مؤسسة الجزائرية للمياه قلما تعمل على التخطيط المسبق و التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها بنسبة 34% والجدول رقم 06 يوضح ذلك، و هذا أكدته المكلفة بالاتصال بان المؤسسة تعتمد على التخطيط بشكل دائم .

\* التدريب:القائم بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما يتلقى التدريب بشكل مستمر بنسبة 62% وهذا ما جاء في الجدول رقم 07 حسب إجابات المبحوثين، و المكلفة بالاتصال بالمؤسسة أكدت لنا ذلك.

\* التفاعل : القائم بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما يتفاعل بشكل مستمر مع الجمهور الداخلي للمؤسسة بنسبة 70 % و الجدول رقم 09 يوضح ذلك، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال.

\*السيناريوهات: يقوم القائم بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما بوضع سيناريوهات (خطط بديلة) لتجنب الوقوع من خلال استفادته من أزمات وقعت فيها مؤسسات كبرى و الجدول رقم 10 يوضح ذلك بنسبة 64%، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال.

-ماهي مهارات القائم بالاتصال أثناء الأزمة؟

\*تشخيص الأزمة :

تكمن مهارات القائم بالاتصال أثناء تشخيصه للأزمة في الخبرة الميدانية و امتلاك رصيد من العلاقات الوظيفية التي تسهل عليه إدارة الأزمة و هذا ما جاء في الجدول رقم 11 بنسبة 36% لكل من الاقتراحين وهذا ما تم تأكيده لنا من طرف المكلفة بالاتصال.

\*الأساليب الاتصالية : أكدت لنا المكلفة بالاتصال إن مؤسسة الجزائرية للمياه قلما تعتمد على أسلوب التنازلات و الحلول الوسط باعتباره أفضل أسلوب للحد من تفاقم الأزمة و هذا ما جاء حسب إجابات المبحوثين بنسبة 74% في الجدول رقم 13.

\*الاستعانة بالخبراء : القائم بالاتصال يستعين أثناء إدارته لازمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما بنسبة 72% والجدول رقم 14 يوضح ذلك ، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال حيث تعتبر بان الاستعانة بخبراء يساعد المؤسسة على الخروج من الأزمة.

\*الوسائل الاتصالية : يستخدم القائم بالاتصال الاتصال المباشر للتواصل مع الجمهور الداخلي أثناء إدارته لازمة انقطاع مياه الشرب بنسبة 32 % و الجدول 15 يوضح ذلك ،وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة وما أكدته لنا المكلفة بالاتصال .

\*سجل يومي : أكدت لنا المكلفة بالاتصال بوجود سجل يومي خاص بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما وما أنها تطلع عليه بشكل مستمر بنسبة 78% وهذا ما وضح في الجدول التابع للجدول رقم 17.

\*أجهزة الاتصال : يقوم القائم بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما بتفعيل أجهزة الاتصال أثناء إدارته لازمة انقطاع مياه الشرب بنسبة 50% من إجابات المبحوثين و الجدول رقم 18 يوضح ذلك.

\*المواد الإعلامية : يقوم القائم بالاتصال بالاطلاع على وسائل الإعلام أثناء إدارته لازمة بنسبة 52% وهذا ما جاء في الجدول رقم 20.

- ما هي مهارات القائم بالاتصال بعد الأزمة ؟

\*المتابعة : أكدت لنا المكلفة بالاتصال أنها تقوم بمتابعة النتائج التي توصلت إليها المؤسسة بعد خروجها من الأزمة (أزمة انقطاع مياه الشرب ) بنسبة 80% و الجدول رقم 22 يوضح ذلك.

\*التحقيق : نستنتج إن ما حققته المؤسسة بعد خروجها من الأزمة هو التعلم منها وهذا حسب إجابات المبحوثين بنسبة 34% و الجدول 23 يوضح ذلك، وهذا ما أكدته المكلفة بالاتصال.

\*الاستفادة : استفادت مؤسسة الجزائرية للمياه قادمة من أزمة انقطاع مياه الشرب بشكل مستمر بنسبة 58% و الجدول رقم 24 يوضح ذلك .

## 2-نتائج الدراسة من خلال الأهداف :

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي البحث استمارة الاستبيان و المقابلة ،تبين لنا إن دراستنا حققت كل الأهداف المتمثلة في ما يلي:

\*معرفة مهارات القوائم بالاتصال قبل أزمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قادمة حيث تكمن مهاراته في مرحلة ما قبل الأزمة في تنظيم أوقات توزيع المياه بنسبة 42 % والجدول رقم 05 يوضح ذلك .

\*معرفة مهارات القوائم بالاتصال في إدارته لازمة انقطاع مياه الشرب و المتمثلة في : الخبرة الميدانية وامتلاك رصيد من العلاقات الوظيفية التي تسهل عليه ادارة الازمة و الجدول رقم 11 يوضح ذلك .

\*معرفة مهارات القوائم بالاتصال التصحيحية و العلاجية بعد أزمة انقطاع مياه الشرب و المتمثلة في: متابعة الازمة و التعلم منها و الجداول رقم 22 و 23 توضح ذلك .

## 3-النتائج العامة للدراسة :

من خلال تحليلنا لاستمارة البحث و المقابلة التي أجريناها مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قادمة :

\*نستنتج بان القوائم بالاتصال لعب دورا مهما و فعالا في إدارته لازمة انقطاع مياه الشرب بمؤسسة الجزائرية للمياه قادمة ،وذلك من خلال مراحل إدارة الأزمة الثلاث (قبل ، أثناء، بعد) .

\*نستنتج من خلال الجدول رقم 01 ان اغلب الموظفين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه قادمة اناث بنسبة 62% وهذا راجع لان الاناث يميلون الى الاعمال الادارية داخل المؤسسة و الذكور يميلون الى الاعمال الخارجية وهذا ما اكدته المكلفة بالاتصال .

\*كما نستنتج أن مؤسسة الجزائرية للمياه قائمة،تعتمد على استراتيجيات اتصالية في إدارتها للازمة ومن بينها إستراتيجية التبرير و الاعتذار والتي جاءت نسبتها ب 76% في الجدول رقم 12 .

\*تمثل مرحلة الخروج من الأزمة بالنسبة للمكلفة بالاتصال و لمؤسسة الجزائرية للمياه قائمة مرحلة التجديد بنسبة 70% كما هو موضح في الجدول رقم 21 .

\*وما تم استنتاجه ايضا من خلال مقابلتنا مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قائمة ان القائم بالاتصال يمارس عدة مهام و نشاطات المتعلقة بمختلف الاحداث و المستجدات التي الخاصة بالمؤسسة، كما نستنتج ان القائم بالاتصال يمتاز بالعديد من المهارات التي تجعله فرد مميز بالمؤسسة التي يعمل بها و الجدول رقم 11 يوضح ذلك.

خاتمة

وأخيراً، يمكننا القول بأن القائم بالاتصال بمؤسسة الجزائرية للمياه قلما أصبح يلعب دوراً كبيراً و هاماً في إدارة الأزمات. و دليل ذلك من خلال دراستنا هذه التي أثبتت مهارات القائم بالاتصال في إدارة أزمة انقطاع مياه الشرب ومن وراء نجاح هذا الأخير ألا وهو القائم بالاتصال في إدارته لهذه الأخيرة هو حسن استخدامه و توظيفه لمختلف الوسائل و التكنولوجيات الحديثة و مهاراته الاتصالية مع الجماهير سواء كانت داخلية أو خارجية.

حيث تعتبر هذه الدراسة كمفتاح لدراسة مهارات القائم بالاتصال في ادارة الازمات بمختلف المؤسسات و باختلاف انشطتها.

كما يمكننا تقديم بعض الاقتراحات وهي كما يلي:

\*نقترح على جميع المؤسسات الجزائرية على ضرورة توظيف القائم بالاتصال لما له من دور فعال ومهم في توظيف مهاراته الاتصالية في تجنب الوقوع في ازمات.

\*كما يجب على كل المؤسسات سواء العمومية او الخاصة الاستعانة بخبراء لما لهم من خبرة و كفاءة لتفادي الوقوع في ازمات.

\*تشجيع الباحثين في مثل هذه المواضيع.

\*محاولة تكوين الجمهور الداخلي جيداً خاصة من الناحية الاتصالية أثناء مواجهة المؤسسة للأزمات.

\*تأهيل وتدريب مجموعة من الإداريين القادرين على مواجهة الأزمات.

\*اتسام القائم بالاتصال بصفات وقيم أخلاقية تجعله قُدوة وإعطاء صورة حسنة عن المؤسسة التي يمثلها.

\*يجب على المؤسسة اتباع إستراتيجية معينة للاتصال مع الجمهور الخارجي والاهتمام أكثر بالاتصال لأنّ

الاتصال يُعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان نوعها.

\*نشر ثقافة اتصال الأزمة خاصة اثناء حدوث أزمة مُفاجئة.

# قائمة المراجع

الكتب العربية:

- 1\_ قدري علي عبد المجيد: اتصال الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، دط ، 2008م.
- 2\_ حريز سامي محمد هشام ، عبوي زيد منير : إدارة الكوارث والمخاطر ( الأسس النظرية والتطبيقية ) ، دد، دب، طد، دس.
- 3\_ عليان رحي مصطفى ، غنيم عثمان محمد : مناهج وأساليب البحث العلمي النظري والتطبيقي ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.
- 5\_ جميل عبد الكريم احمد : إدارة الأزمات والكوارث، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، دب، 2016م.
- 6\_ الكيلاني عبد الله إبراهيم : إدارة الأزمة ( مقارنة التراث... والأخر ) ، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية قطر ، 2009م.
- 7\_ كمال محمد مصطفى: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات ، إدارة عوامة اتخاذ قرارات ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2012م.
- 8\_ الغريب عبد العزيز بن علي: نظريات علم الاجتماع ( تصنيفاتها ، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية ) ، دد، دب، دط ، دس .
- 9\_ عبد الرحمان عبد الله محمد: النظرية في علم الاجتماع ( النظرية الكلاسيكية ) ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دس.
- 10\_ بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دد ، دب ، دط ، دس.
- 11\_ رعوس محمد عبد الغني ، الخضير محسن أحمد : الأسس العلمية لكتابة رسائل ماجستير والدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1992م.
- 12- حضور أديب: الإعلام والأزمات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 1999م
- 13\_ ماهر احمد : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية ، القاهرة ، دط ، دس.
- 14\_ مكايي حسن عماد: الإعلام ومعالجة الأزمات ، دار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، دط ، 2005م.
- 15\_ المزاهرة منال هلال: نظريات الاتصال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، دط ، 2012م.
- 16\_ الفاعوري حكم علي: إدارة الأزمات ( مواجهة الأزمات الطبيعية والغير الطبيعية )، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، دط ، عمان ، 2013م.
- 17\_ الدليمي عبد الرزاق: العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان ، 2015م.
- 18\_ مهنا محمد نصر: إدارة الأزمات والكوارث ( دراسة تحليلية ) ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة، 2008م.

- 19\_ محمد عادل صادق احمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدل نظري تطبيقي ) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007م.
- 20\_ المساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة الأزمات ( المداخل ، المفاهيم ، العمليات ) ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، دب ، دط، دس.
- 21\_ المغربي كمال محمد : أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة للنشر، عمان، دط ، دس.
- 22\_ عليان رنجي مصطفى ، الطوباسي عدنان محمد: الاتصال والعلاقات العامة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م.
- 23\_ عبوي زيد منير : إدارة الأزمات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007م.
- 24\_ شومان محمد : الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، دط ، 2002م.
- 25\_ محمود جاد الله : إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008م
- 26\_ كافي مصطفى يوسف: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسيم ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015م.
- 27\_ عجوى علي ، كريعان فريد : إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دد، دب، 2005م.

#### الرسائل الجامعية :

- 27\_ عميري لطيفة: دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2017م.
- 28\_ اليازجي صبحي رشيد: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم ( دراسة موضوعية قسم التفسير والقران الكريم )، كلية فصول الدين ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011م.
- 29\_ بوشارب شوقي : اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، قسم العلوم الإنسانية السنة الجامعية 2014\_2015م.
- 30\_ الشميري علي منصور : دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2008م.
- 31\_ كموش مراد : العلاقات العامة وإدارة الأزمة ، دراسة تجرية شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر \_بن يوسف بن خده \_ ، 2008م.

- 32\_ نايلي خالد : إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، قسم علوم الإعلام والاتصال كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص الاتصال وإدارة الأزمات ، جامعة باجي مختار ، عنابه ، 2013م.
- 33\_ بوهاني فطيمة :القائم بالاتصال ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر ( دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي والعرفي ل ( بني مزاب ) بعد أزمة غرداية 2008م)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم الإعلام والاتصال ، 2016م.
- 34\_ هامل مهديّة : اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ( دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية ) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2009م.
- 35\_ كامل ابوماضي سمية :العوامل المؤثرة على الأداء المهني للقائم بالاتصال في تغطية قضية الانقسام الفلسطيني ( دراسة تحليلية ميدانية مقارنة ) ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير تخصص صحافة ، كلية الآداب ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015م.
- 36\_ الناجي فهد علي : أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
- 37\_ حسب مطوية المؤسسة رقم 2 .

المواقع :

.[https://www.djazairess.com/eldjadida/47322\\_38](https://www.djazairess.com/eldjadida/47322_38)

. [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)-39

الملاحق

## المحلق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علو الاعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

استمارة بحث حول:

مهارات القائم بالاتصال في ادارة ازمة انقطاع مياه الشرب بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

—دراسة ميدانية بالجزائرية للمياه قالمة—

اشراف:

د/نايلي خالد

اعداد الطالبات:

يحمدي ايمان

طبيب مروة

نعامية نورة

- ✓ القائم بالاتصال هو ذلك الشخص الذي يتولى ادارة العملية الاتصالية و تسييرها.
- ✓ ادارة الازمة تعني التخطيط للالزمة باسلوب علمي للتحويل نحو وضع افضل.
- ✓ اتصال الزمة هو كافة الانشطة الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للالزمة بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها .
- ✓ ان المعلومات التي تدلون بها في هذه الاستمارة سرية للغاية و لاتستخدم الا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1-الجنس:

ذكر

انثى

2-السن:

.....  
.....  
.....

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- الخبرة المهنية:

اقل من 05 سنوات  من 05 الى 10 سنوات  من 10 سنوات فاكثر

المحور الاول :مهارات القائم بالاتصال قبل الازمة

5-برايكم، ماذا تعني لكم مرحلة ما قبل الازمة؟

تخطيط مسبق لاحتمال انقطاع مياه الشرب

السهر على توريد كل المشتركين بالمياه

تنظيم اوقات توزيع المياه

6-برايكم، فيما تكمن مهارات القائم بالاتصال اثناء تخطيطه لتجنب الوقوع في ازمة؟

خطط بديلة

التنبؤ بهذه المشكلة و توقعها قبل حدوثها

استنباط مؤشرات (موسم جاف.....الخ)  مواجهة اشارات الانذار المبكر

7- هل يتلقى القائم بالاتصال التدريب اللازم بمؤسستكم ؟

بشكل مستمر  بشكل ظرفي

8- هل يقوم القائم بالاتصال بتدريب فريق ادارة الازمات ؟

نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بنعم ، فيما تتمثل هذه التدريبات ؟

دورات تكوينية  ورشات تدريبية  ايام دراسية و اعلامية

9- برايكم ، هل يتفاعل القائم بالاتصال مع الجمهور الداخلي للمؤسسة ؟

بشكل مستمر  بشكل ظرفي

10- هل يقوم القائم بالاتصال بوضع سيناريوهات (خطط بديلة) لتجنب الوقوع في ازمة من خلال استفادته من

ازمات وقعت فيها مؤسسات كبرى ؟

بشكل مستمر  بشكل ظرفي

### المحور الثاني: مهارات القائم بالاتصال اثناء الازمة

11- برايكم ، ماهي المهارات الواجب توفرها في القائم بالاتصال اثناء تشخيصه للازمة ؟

الامام الكامل بموضوع الازمة  الخبرة الميدانية

امتلاك رصيد من العلاقات الوظيفية التي تسهل عليه ادارة الازمة

12- ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المعتمد عليها من طرف القائم بالاتصال اثناء ادارته للازمة ؟

استراتيجية الكبت ( اخفاء الازمة)

استراتيجية التبرير و الاعتذار

استراتيجيات اخرى:

.....  
.....  
.....

13- فيما تتمثل الاساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القائم بالاتصال اثناء ادارته للازمة ؟

اسلوب التهديد و القوة  اسلوب التنازلات و الحلول الوسط

اساليب اخرى:

14- هل يستعين القائم بالاتصال بخبراء اثناء ادارته للازمة ؟

نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بنعم ، من هم هؤلاء الخبراء ؟

.....  
.....  
.....

15- ماهي الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال للتواصل مع الجمهور الداخلي اثناء الازمة ؟

الهاتف  البريد الالكتروني  مواقع التواصل الاجتماعي

الاتصال المباشر

الاجتماعات

16- ماهي الوسائل الاتصالي التي يستخدمها القائم بالاتصال لايصال معلومات عن الازمة لوسائل الاعلام؟

برقيات

حملات اعلانية

وسائل اخرى

ندوات صحفية

17- هل يوجد سجل يومي خاص بانجازات المؤسسة؟

لا

نعم

- اذا كانت الاجابة بنعم ،هل يقوم القائم بالاتصال بالاطلاع عليه اثناء ادارته للازمة؟

بشكل ظرفي

بشكل مستمر

18- من يقوم بتفعيل اجهزة الاتصال اثناء الازمة بمؤسستكم ؟

قسم الاتصال و العلاقات العامة

الادارة العليا

جهة اخرى

فريق ادارة الازمات

19- هل تقوم وسائل الاعلام بمراقبة مؤسستكم اثناء الازمة؟

بشكل ظرفي

بشكل مستمر

20- ماهي المواد الاعلامية التي يقوم القائم بالاتصال بالاطلاع عليها اثناء ادارته للازمة؟

مواقع التواصل الاجتماعي

وسائل الاعلام

المحور الثالث: مهارات القائم بالاتصال بعد الازمة

21-ماذا تمثل لكم مرحلة الخروج من الازمة ؟

مرحلة القوة  مرحلة التجديد و التطور  مرحلة الضعف

22-براىكم ،هل يقوم القائم بالاتصال بمتابعة النتائج التي توصل اليها بعد خروجه من الازمة ؟

بشكل مستمر  بشكل ظرفي

23-ماذا حققت مؤسستكم بعد خروجها من الازمة ؟

التعلم من الازمة  احتواء الاضرار و معالجتها

استعادت نشاط المؤسسة بوتيرة اعلى  الخروج باقل الخسائر

24-ما مدى استفادات مؤسستكم من الازمة التي مرت بها ؟

بشكل جيد  بشكل متوسط  بشكل ضعيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة المواصلات الجوية والبحرية  
الجزائرية للمياه  
منطقة عنابة  
وحدة قالة



حي قهدور الطاهر عمارة رقم 06  
الهاتف / فاكس : 037 11 70 16

مركز واد زياتي  
حي مسكن محمد الطاهر كحلي واد زياتي  
هاتف / فاكس : 037 13 43 53

مركز قلعة بوضيغ  
حي مراني عبد الرحمان قلعة بوضيغ  
هاتف/فاكس : 037 21 85 19  
مركز حمام المياغ  
حي صالح لطرش - مقر الحرس البلدي سابقا-  
هاتف / فاكس: 037 18 48 65  
مركز بوشقوف  
حي 08 ماي 1945  
هاتف/ فاكس: 037 12 52 86

و لتعزيز التواصل مع الزبون و للتقرب اكثر منه :  
وضعا المركز الهاتفي العملياتي CATO بالاتصال على  
الرقم الاخضر 1593 من الهاتف الثابت .

LE CRITO A VOTRE ECOUTE



Ecoute et Assistance

- Fuite d'eau
- Manque d'eau
- Problème de facture
- Pollution d'eau

الرقم الاخضر 1593

APPEL GRATUITE DEPUIS UN POSTE FIXE

و تحسين الخدمة وذاك بتبويب طرق الدفع :  
-على مستوى الوكالات التجارية  
-على مستوى مكاتب البريد  
-عن طريق الدفع الالكتروني:



المقر الاجتماعي : طريق بلخير

037 16 82 51 Fax 037 16 82 53

البريد الالكتروني: un-guelma@ade.dz

Algerienne des Eaux Guelma

الصفحة الرسمية Algerienne des eaux Guelma

## معلومات هامة حول الجزائرية للمياه:

- تاريخ الإنشاء 21 افريل 2001 وتم إجماعها بتاريخ 2006/07/11 .
- الإطار القانوني مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري. المياه توفير و توزيع المياه الصالحة للشرب .
- عدد البلديات المسيرة : 33 بلدية من بينهم 01 بيع بالجملة
- السكان الموزعون : 521043 منهم 64% يرودون يوميا و 24% سا/سا
- نسبة الربط بالشبكة 95%
- عدد المشتركين (الزبائن) : 103947 منهم 88% بالعداد
- **كمية الإنتاج اليومية** : 72247 م<sup>3</sup> / اليوم
- مياه جوفية: 29584 م<sup>3</sup> / اليوم
- مياه سطحية: 42663 م<sup>3</sup> / اليوم
- **كمية التوزيع اليومية** : 53238 م<sup>3</sup> / اليوم
- مياحامل 74% من كمية الإنتاج
- عدد محطات المعالجة : 02
- عدد الابار : 51
- عدد الخزانات : 193
- عدد محطات الضخ : 42
- طول شبكة التوزيع : 1205 كلم
- طول شبكة جر المياه : 482 كلم
- قدرة التخزين : 113050 م<sup>3</sup> / يوميا
- المستعملين : 579 منهم 84% هم عمال ميوان

## تنظيم المؤسسة :

تتكون المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة قائمة و التي تم ضمها للمؤسسة الام بتاريخ 2006/07/11 من خمسة مراكز موزعة على اقليم الولاية لها مهام تفو تجارية، يضم كل مركز قطاعات متواجدة على مستوى البلديات المسيرة من طرف مصالح المؤسسة حيث تم دمج 05 بلديات جديدة للمؤسسة خلال سنة 2018 و هي حمام النبايل ، واد الشحم ، الدهواره، عين بن بيضاء و بوحمدان ليصل مجموع البلديات 33 واحدة منها بيع بالجملة من مجموع 34 بلدية . هذه المراكز خاضعة لاشراف متابعه ، توجيه و رقابية مديرية الوحدة التابعة بدورها لمنطقة عناية.



أُنشأت المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بتاريخ 21 افريل 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-01 الصادر في 21 افريل 2001 المتضمن انشاء المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ، بعد ضم المؤسسات العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية و التطهير ذوات الطابع المحلي، لتتولى مهمة تسيير شبكة توزيع المياه الصالحة للشرب و المنشآت المائية على المستوى الوطني، مقسمة الى مناطق لتضم المناطق وحدات من بينهم وحدة قالمه.





# بيان صحفي

## غرض البيان الصحفي

### الفقرة الأولى: الرسالة الأولى

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

### الفقرة الثانية : الرسالة الثانية

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

ارسم انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة. [جذب انتباه القارئ بعلامة اقتباس من المستند أو استخدم هذه المساحة لإبراز نقطة رئيسية. لوضع مربع النص هذا في أي مكان على الصفحة ، اسحبه ببساطة.]

وسائل الاعلام والاتصال:

XXXXXXX

رئيس خلية الاتصال

Tél : +213 XXX XX XX

xxxxxx@ade.dz



ALGÉRIENNE DES EAUX

Zone : ALGER

Unité : G. Elma

# COMMUNIQUÉ DE PRESSE

**Mettre la finalité de cette communication**

## **Premier paragraphe : le 1<sup>er</sup> message**

### **TEXTE**

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.] [Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.] [Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.] [Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

## **Deuxième paragraphe : le 2<sup>ème</sup> message**

### **TEXTE**

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.] [Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

[Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.] [Attirez l'attention du lecteur avec une citation du document ou utilisez cet espace pour mettre en valeur un point clé. Pour placer cette zone de texte n'importe où sur la page, faites-la simplement glisser.]

### **Contact Médias :**

Mme. XXXXXXXXXXXXX

Chargé(e) de la communication

Tél : +213 xxx xx xx xx

xxx.xxx@ade.dz

Algérienne Des Eaux

- RC : 01 B 0017164 - Immatriculation Fiscale : 000 116 180 807 261 - Article d'imposition : 1618205071 - N.I.S ; 0.001.1618.080.726.1



## إعلان

تعلم الجزائرية للمياه زبائننا الكرام في بعض أحياء مدينة قالمة و بلدية  
بن جراح أن عملية توزيع المياه ستعرف اضطرابا و ذلك لأسباب خارجة عن  
نطاقنا و المتمثل في اشغال ربط خزان جديد بمحطة الضخ SP3 و  
المبرمجة من طرف مديرية الموارد المائية لمدة 8 ساعات ابتداء من  
الساعة 10 صباحا وذلك يوم 19/04/01 .

كما تعلم الجزائرية للمياه زبائننا الكرام أن عملية التزويد بالمياه الصالحة  
للشرب ستعود إلى حالتها الطبيعية فور انتهاء الأشغال.

لمزيد من المعلومات يرجى الاتصال بالرقمين 037-16-82-54 ،

037-14-10-88 و الرقم الأخضر : 1593 من الهاتف الثابت.

مديرية الوحدة تعتذر لزبائننا عن الانزعاج الذي قد يسببه هذا الانقطاع.