



جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم: التاريخ

تخصص : اتصال و علاقات عامة

واقع مساهمة الاتصال في تسيير الأزمة داخل المؤسسات العمومية
الجزائرية

دراسة حالة بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

تحت الإشراف الأستاذ(ة) :

- اخلف كنزة

من إعداد الطلبة :

- مداش غنية

- بن ورخ شيماء

- سعيداني أسماء

العام الجامعي: 2021/2020

شكر وعرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا مباركاً على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم

والبصيرة

يشرفني أن أتقدم الشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى نبع العون إلى من وجهني
دون ومن إلى من زودني بكل شغل إلى أستاذتي المشرفة على هذه المذكرة لك مني

كل الشكر الجزيل وخالص الاحترام والتقدير.

كما لا ننسى أن نتقدم بوافر الاحترام لكل أساتذتنا وأهل الفضل علينا الذين رسموا لنا
طريق العلم طيلة مشوارنا الدراسي

الإهداء

إلى ينبوع الحب والعنان، أصل المحبة وعنوان الأمان رحمة الله في الكون التي تملك
الجنة تحت القدمان

إلى من أكن له التقدير والامتنان الذي ربى وعلم ونرس الإيمان والذي يشقى
ليهدينا الراحة والأطمئنان فهو الخلى من الروح التي تسكن الأبدان
والديا اللذان لن أرد فظلمما على مر الزمان ولو كان كلامي من ذرر من خالص
اللؤلؤ والمرجان فالهم ارزقهما الصحة السعادة وجنبهما الأحزان واحببني معهما في جنة
الرضوان

إلى روحي أختي الحبيبة الغائبة الحاضرة معي في كل مكان تغمدنا الله برحمته
اسكنها فسيح الجنان

إلى من لن تمل رؤيتهم العيون احن إلى وجودهم في كل مكان اللواتي دعموني بما
يعجز عن وصفه اللسان لن اذكرهم حتى لا اتفعل عن احدهم من باب النسيان

إلى إخوتي وأخواتي أهلي وأقاربي سدي ومحبي

وأخيرا لن أنسى أصحاب التميز وأفكار النبيرة أركى تحيات وأجملها مشرفتي الكريمة
الطيبة وأساتذتي الكرام

غنية

الإهداء

ايام مضت من عمري بدأتها بخطوة وها انا ذا اليوم اقطف ثمرة مسيرة سنين كان هدفي منها واضحا وكنت اسعى كل يوم لتحقيقه والوصول له مهما كان صعبا ... وها انا وصلت وببيدي شعلة وسأحرص كل الحرص عليها حتى لا تنطفئ واشكر الله اولا واخرا على ان وفقني وساعدني على ذلك .

الى قدوتي الاولى ونبراسي الذي ينير دربي , الى من اعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود الى من رفعت راسي عالها افتخارا بهابي الغالي حفظه الله

الى من راني قلبها قبل ان تراني عينيها , وحضنتني احشائها قبل يديها الى الشمس المضيئة والسراج المنير الى شجرتي التي لا تذبلامي حبيبتي.

الى من هم في الحياة حية عائلتي أخواتي

وإخوتي

الى صديقاتي في هذا العمل

الى كل من يطلب العلم ويصبو الى الرقي به

شيماء

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وحبيبي وقرّة عيني،

"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى اللذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكان لي الوجه الطافح حبا وحنانا والداي

"الكريمين"

إلى من تتلمذت على أياديهم، وإلى من أمدوني بنصائحهم، وتوجيهاتهم،

"أساتذتي"

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي كلما رأوا ضجرا أو توان مني في بيئي،

"إخوتي"

إلى كل أفراد دفعتي دون استثناء،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

أسماء

ملخص الدراسة :

تعالج هذه الدراسة واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية الجزائرية ، وقد اخترنا المديرية الحماية المدنية لولاية البويرة كأحد المديريات لإجراء دراستنا وتطبيقها عليها، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم العناصر والمتغيرات التي تساهم في ابراز ذلك ومحاولة التعرف على فعالية الإستراتيجية الاتصالية أثناء الأزمة . وقد اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأننا سوف ندرس مؤسسة لمعرفة واقع الاستراتيجية الاتصال الأزماتي داخلها، وقد استخدمنا كل من المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، مع المكلف بقسم الاتصال والعلاقات العامة.

Study summary :

This study deals with, The reality of crisis communication in Algerian public institutions and I chose the Directorate of Civil Protection for the wilaya of Bouira as one of the directorates to conduct our study and apply it to it, by highlighting the most important elements and variables that contribute to highlighting this and trying to identify the effectiveness of the communication strategy during the crisis.

In this study, I relied on the descriptive approach because we will study an institution to know the reality of the crisis communication strategy within it, and we have used each of the interviews as basic tools for collecting data related to the study, with the person in charge of the Communication and Public Relations Department .

الصفحة	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
6	منهج الدراسة و أدوات البحث
8	مجتمع البحث وعينة الدراسة
10	تحديد المفاهيم و مصطلحات الدراسة
13	الدراسات السابقة
الفصل الأول : الاتصال المؤسسي و إستراتيجيته	
19	تمهيد
20	المبحث الأول : ماهية الاتصال
20	المطلب 01: مفهوم الاتصال
20	المطلب 02: مراحل الاتصال وتطوره
21	المطلب 03: أنواع الاتصال في المؤسسة
23	المطلب 04: بنية الاتصال
24	المبحث الثاني: الاتصال المؤسسي
24	المطلب 01: مفهوم الاتصال المؤسسي
25	المطلب 02: أهمية الاتصال المؤسسي و أهدافه
26	المطلب 03: خصائص الاتصال المؤسسي
27	المطلب 04: مبادئ الاتصال المؤسسي و مراحلها
28	المطلب 05 : إستراتيجية الاتصال المؤسسي

32	خلاصة
الفصل الثاني : تسيير اتصال الأزمات	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : اتصال الأزمة
35	المطلب 01: مفهوم اتصال الأزمة
36	المطلب 02: أهداف الاتصال الأزمات في المؤسسة
37	المطلب 03 : وظائف الاتصال الأزمات في المؤسسة
38	المطلب 04 : التخطيط الاتصالي عبر المراحل الأزمة
38	المطلب 05 : دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة
40	المبحث الثاني : إستراتيجية الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة
40	المطلب 01 : مفهوم تسيير الأزمة
40	المطلب 02 : مراحل تسيير الأزمة
43	المطلب 03 : إستراتيجيات الاتصال المستخدم في تسيير الأزمة
46	المطلب 04 : عوامل نجاح تسيير الأزمة داخل المؤسسة
48	المطلب 05 : التحديات و الصعوبات التي تواجه فريق اتصالات الأزمة أثناء إدارة الأزمات
49	خلاصة
الفصل الثالث دراسة الميدانية على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة	
51	المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة
51	المطلب 01 : تعريف بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة
52	المطلب 02 : البنية الهيكلية لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة
59	المطلب 03 : خدمات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة
61	المبحث الثاني : استراتيجيات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

61	المطلب 01 : إجراء المقابلة و تحليلها
70	المطلب 02 : أهم الاستنتاجات
73	المطلب 03 : دراسة الرؤى الإستراتيجية
76	خاتمة
77	قائمة المصادر و المراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال	
30	الشكل رقم 01 يمثل إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
43	الشكل رقم 02 : يوضح مراحل تسيير الأزمة
48	الشكل رقم 03 : يوضح سيرورة اتصال الأزمة

الإطار المنهجي للدراسة :

- مقدمة
- المدخل المنهجي للدراسة:
- 1 - مشكلة الدراسة
- 2 - تساؤلات الدراسة
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - أسباب اختيار الموضوع
- 6 - منهج الدراسة و أدوات البحث
- 7 - مجالات الدراسة
- 8 - مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 9 - تحديد المفاهيم و مصطلحات الدراسة
- 10 - الدراسات السابقة

مقدمة:

الاتصال عموماً هو وسيلة من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمالها وهو مجموع العمليات الاتصالية والإدارية التي تنظم العمل. فالاتصال التنظيمي يخلق جواً من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من جهة ومع جمهور المستهدف من جهة أخرى.

لذلك ينبغي على المؤسسة إتباع إستراتيجية اتصالية للتخطيط للاتصال ، وإتاحة معلومات تتعلق بمسألة محددة، حدث، موقف، أو جمهور كما أنها تخدم المخططات للتواصل مع الجمهور، وأصحاب المصلحة. وينبغي لاستراتيجيات التواصل أن تتضمن تحديد الهدف، تحديد أصحاب المصلحة أي تحديد المستهدفين وتحديد الرسائل الأساسية، وتحديد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات عن غرض محدد، وتحديد الآليات التي سيتم استخدامها. كما ينبغي أن يحدد مخطط الاتصال والمسئول عن الاتصال والتسويق بالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل. كما يحدد المنفذين، أي أعضاء مجلس الإدارة (فريق العمل الإدارات الفنية الإدارات المالية) كما ينبغي وضع إستراتيجية اتصال خارجي، هي خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقات المؤسسة مع الخارج، كما ينبغي على المؤسسة أن تكون لها إستراتيجية معينة لإدارة الأزمات الطارئة وعدم ترك الأمور للصدفة .

ولذا أضحت علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل عام والاتصال بشكل خاص ، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصال ، والتي تتقل الأحداث والأزمات وتساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم ، وكثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم خاصة الناتجة عن الكوارث الطبيعية.

ومن بين الفروع الهامة في مجال إدارة الأزمات ما يتعلق بكيفية إدارتها على مستوى الجمهور الداخلي والجمهور العام ووسائل الإعلام وهو ما يعرف باتصالات الأزمة ، لذلك فإن

الاتصال المؤثر و الفعال بهذا الجمهور من خلال وسائل الإعلام و وسائل الاتصال الأخرى يؤدي حتما إلى نتائج ايجابية و ملموسة عند إدارة أي أزمة.

حيث يعتبر العامل الرئيسي للاتصال أثناء الأزمة هو عدم الانعزال في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في ظروف الأزمة والاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات الهامة والصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري ، الواقعة في مركز الأحداث. وفي غالبية الحالات فإن أول ما يجول في ذهن القيادة هو " تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف " إلا أن الصمت يستدعي الشك بان الجهة التي تتعرض لازمة قد اتخذت قرارات ما وهذا يزعج وسائل الإعلام والمشكلة تتأزم أكثر ومن جهة أخرى قد تبرز مشكلة أخرى تتمثل في أن المرسلين في وسائل الإعلام و الصحفيين قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية فان أكثر رجال العلاقات العامة المقنعين أن القاعدة الأساس عندما يقدم الخبر بسرعة فانه يوقف انتشار وكثرة الشائعات والأقاويل ، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية و يتعمق بأهداف السيطرة على الأزمة فلا تعقيد في ذلك . حيث أنو في الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديدات وندرة المعلومات وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ، ويطلق على

الاتصال المرافق لازمة باتصال الأزمة ، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمة واتصال المؤسسة ، بل أن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة تلك القضية المستعصية وبما أن مؤسسة العمومية مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ليست بمعزل هي الأخرى عن تلك المؤسسات التي تعفي بإدارة الأزمات بل يتعدى ذلك إلى ابعاد الحدود نظرا لخدمة العمومية التي تقدمها وفي هذا الإطار قمنا بإعداد هذه الدراسة حول واقع اتصال الازماتي في مؤسسة العمومية لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة و قد اشتملت هذه الدراسة كباقي الأبحاث الأخرى، بدءا بالمقدمة، الإطار المنهجي والإطار النظري ثم الإطار التطبيقي، وأخيرا خاتمة لموضوع بما تتضمنه من نتائج

أما الإطار المنهجي فيتضمن تحديدا لموضوع، بناء لإشكالية الدراسة، وتحديد لأسباب وأهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى التعريف بمنهجها و أدواتها وتقنياتها، إلى جانب الخلفية النظرية التي تركز عليها الدراسة، وإبراز أهم الدراسات المشابهة وعرض مفاهيم الدراسة. لقد تضمن الإطار النظري، فصلين، يتمحور الفصل الأول حول الاتصال المؤسساتي، أما الفصل الثاني فقد تضمن الحديث عن اتصال الأزمة. أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فهناك عرض لخطوات المنهجية لإنجاز المقابلة، ابتداء من تحديد دليل المقابلة، تفرغ البيانات وتحليلها ثم عرض النتائج وتفسيرها .

1- إشكالية الدراسة :

يعتبر الاتصال عملية نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد ، ورغم تعدد التعاريف حول هذا المفهوم إلا أن أهمية الاتصال في المؤسسة تمكن من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات والتنظيم والتنسيق والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال بالإضافة إلى إتاحة فرص النمو لمؤسسة من خلال التعريف على المتغيرات المرتبطة بالتسيير الذي يعتبر طريقة عقلانية بين جميع أقسام المؤسسة قصد تحقيق أهداف مسطرة، فأى مؤسسة تحتاج إلى تسيير إداري محكم يجنبها الوقوع في أزمة.

غير أن السير العادي لمؤسسات لا يرتبط بمسار المؤسسة دائما، حيث تمر العديد من المؤسسات بعدة مشاكل وأزمات متنوعة، وهذه الأخيرة تتطلب تنظيما محكما لعملية الاتصال من خلال ضبط المدخلات وتحديد المخرجات التي تحتاجها.

حيث أن لكل مؤسسة اتصالها و جماهيريا الإستراتيجية تتغير بفعل الأهداف تغير الجماهير المستهدفة، وحتى طبيعة الأزمات إن كانت متوقعة أو غير متوقعة فاتصال الأزمة يتطلب خطة تكون بمثابة أداة مرجعية، وليست برنامج عمل متصل لا تحتوي خطوات معينة ومحددة لكيفية حل الأزمة، و إنما يتضمن قوائم معلومات لجهات الاتصال الرئيسية ونقاط تذكيرية لما يجب عمله عند مواجهتها، ونماذج لتوثيق كيفية الاستجابة لكل أزمة ، و انطلاقا مما سبق و نظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه وجهنا اهتمامنا لهذا البحث المعنون " واقع اتصال الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية " ، ومن أجل التوسع فيه و تحليل جوانبه تم طرح الإشكالية التالية : كيف يساهم الاتصال في تسيير الأزمة داخل مديرية الحماية المدنية بولاية البويرة ؟

1 - تساؤلات :

و للإجابة على التساؤل الجوهري نطرح التساؤلات التالية :

- ❖ كيف يتم تسيير الاتصال قبل حدوث الأزمة في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ؟
- ❖ ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ؟

❖ كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ؟

3- أهمية الدراسة :

يعتبر الاتصال عاملا حيويا لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تنشأ إثر حدوث خلل أو عد تسوية النظام الداخلي، بين مختلف العلاقات الإنسانية، مما يجعل عملية الاهتمام بهذا العامل أمرا ضروريا.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (قبل , أثناء, بعد الأزمة)

معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال الأزماتي في تفعيل عملية التسيير داخل مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة وكيفية مساهمة هذا الأخير في إحداث الانسجام والتكلم بين الأطراف المشاركة في تلك العملية.

كما تساهم هذه الدراسة إلى التتويه بضرورة الاعتماد على الاتصال في مختلف مراحل الأزمة حيث أن الأزمة تحدث خلل في المؤسسة باختلاف أهدافها وجماهيرها ويمكن أن تتسبب هذه الأزمة في تحطيم صورة المؤسسة في المجتمع ، لذلك يعتبر الاتصال أو ما يسمى بالاتصال الأزماتي عصب حياة المؤسسة آنذاك لأنه يمكن أن يخلص المؤسسة من المشاكل الذي تقع فيه فإستراتيجية الاتصال وطبيعة عمله تساهم في معالجة الوضع والوصول إلى نتائج مفهومة فيما يخص وتسيير المؤسسة بشكل منتظم وفق خطة عمل مرجعية تمكن الإدارة من كيفية التعامل و تقليل كل أزمة

4 - أهداف الدراسة:

- 1 الوصول إلى تشخيص الوضعية الاتصالية لمؤسسة أثناء الأزمات داخل المنظمة وخارجها.
- 2 محاولة اكتشاف كيفية تطبيق الاتصال في مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.
- 3 معرفة طبيعة الاتصال الممارس داخل المؤسسة قبل و أثناء و بعد حدوث الأزمة.
- 4 معرفة الاستراتيجيات الاتصالية في تسيير الأزمة.
- 5 إخراج إستراتيجية للتعامل مع الوضعية المختلفة مع الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة .

5 - أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع، هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

1- الأسباب الذاتية :

- رغبتنا الملحة في معرفة وفي التناقض الذي تشهده المؤسسات في ظل تعرضها للأزمات .
- معرفة ردة فعل المؤسسات إثر وقوع الأزمة وآلية معالجتها .
- التعرف أكثر على واقع الاتصال وتسييره للأزمة بمؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

2- الأسباب الموضوعية :

- محاولة استكشاف الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة .
- محاولة تسيير الأزمة بشكل يؤدي إلى التقليل من نتائجها السلبية على المؤسسة .
- توضيح خصائص و مزايا الاتصال الأزمة بمؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة .

6 - منهج الدراسة و أدوات جمع البحث :

تعريف المنهج : هو مجموعة القواعد التي يجب أن يلتزمها التفكير في محاولته للوصول إلى حقيقة أو معرفته¹

فالمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي و الذي يعتبر عملية تقوم بوصف الظاهرة حيث تم اختيارنا لهذا المنهج لما تفرضه طبيعة الدراسة علينا ، كما يرجع اختيارنا للمنهج الصفي باعتباره الأنسب لما يتميز به من خصائص تتلائم مع طبيعة موضوعنا حيث يقوم بجمع معلومات مفصلة عن الظاهرة المدروسة و الملاحظات الخاصة لبحثنا ، بالإضافة إلى أنه يمكننا من إجراء مقارنة وتقييم شامل للموضوع محل الدراسة وذلك من خلال تحديد العلاقات بين الظواهر المتعلقة بالدراسة كما تقوم بحساب صحتها و ثباتها ، يمكننا أيضا من جمع المعلومات بدقة و تنظيم بالإضافة إلى تحليل النتائج و تفسيرها و استخلاص التعليمات

¹ - عصام سكرز الدجلي ، عياد سعيد مطيرا ، البحث العلمي أساليبه و تقنياته ، ط 1 ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا 2010 . ص 220

و الاستنتاجات ، يساعدنا النهج الوصفي أيضا في اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة والوصول إلى النتائج و صياغتها و تحليلها¹.

وقمنا باختيار المنهج الوصفي لما كان له الهدف من وصف نوعية الاتصال الازماتي معقول به في مؤسسة مديرية الحماية المدنية و تعامل موظفيها مع الأزمات و كيف ينعكس ذلك على صورة الذهنية لها في بيئة الخارجية الموجودة في المؤسسة حيث ساعدنا هذا المنهج في الحصول على ما نحتاجه لإتمام موضوع الدراسة من تحليل لما تم التعرف عليه من مختلف وسائل الاتصال المستخدمة رغم اختلافاتها وتنوعها

وكيفية مساهمتها في عملية تسيير الأزمات وآلية العمل بها ، بالإضافة إلى تقديم معلومات حول الدور الفعال الذي تقوم به مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة بالتنسيق مع مختلف الجهات المعنية سواء المتمثلة في جمهورها الداخلي أو الخارجي من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة لها وبالتالي إدارة الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الدراسات المسحية والتي تستند إلى المنهج الوصفي وذلك عن طريق المسح بالعينة ، بحيث نكتفي بدراسة عدد محدود من المفردات والمسح بطريقة العينة هو الأكثر استخداما نظرا لأنو يوفر الوقت والجهد والمال ، كما أنو يأتي بنتائج دقيقة ، ويشترط أن يراعي في طريقة المسح بالعينة أن تكون العينات التي ستدرس ممثلة لمجتمع لتكون النتائج أيضا ممثلة لو ، ويسمح لنا المنهج الوصفي بوضع تصور دقيق و الوقوف على دور الاتصال في تسيير أو إدارة الأزمة بمؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، كما أن اختيار المنهج الوصفي في هذه الدراسة كفيلا يبلوغ الأهداف المسطرة.

أدوات البحث :

أن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية والإنسانية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات ، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة

¹ محمد مجيد قاسم ، مدخل إلى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، طبعة 1 ، بيروت ، 1999 ، ص30

لإنجاز بحث حول موضوع معين وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجج ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث ، وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على جمع البيانات الضرورية وهي:

المقابلة :

وهي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد ، ترتبط بجميع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات بفعالية ، حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات الوثائق وقد تم الاستفادة منها في كونها تتيح لنا الفرصة لشرح الأسئلة لمبحوثين والإجابة عليها بدقة¹ وبالتالي تقليل الأخطار.

الملاحظة:

هي المشاهدة والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو سلوك ما بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا الحدث².

وقد تم استخدام الملاحظة في بحثنا من خلال الزيارات المتكررة لمؤسسة مديرية الحماية المدنية بالبويرة حيث استعملنا الملاحظة البسيطة قصد جمع المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع دراستنا ، وكذلك معرفة أي الأجهزة والوسائل الاتصالية المستخدمة أثناء وقوع الأزمات خاصة وهذا من خلال طرح بعض الأسئلة البسيطة بغية إزالة بعض النقاط الغامضة.

7 - مجتمع البحث و عينة الدراسة :

ويعرف مجتمع البحث أيضا : بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص ,السيارات ,الشوارع...الخ³.

حيث يشير معنى مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة⁴.

¹ سلاطنية بلقاسم و حسان الجيلاني , أسس البحث العلمي , الكتاب الأول , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر , ط 2 , سنة 2009

ص 105

² سلاطنية بلقاسم و حسان الجيلاني , ص 125

³ - د. سرحان علي المحمودي , البحث العلمي , ط03, دار الكتب , صنعاء , 2015م,ص105.

⁴ - د. سرحان علي المحمودي , ص160.

حيث في دراستنا هذه يتمثل مجتمع بحثنا في موظفين مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة وتحديدًا جهاز الاتصال والعلاقات العامة .

تعرف العينة البحث على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسات عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹ . بينما يشير معنى عينة الدراسة إلى تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع² .

كما يمكن إيجاز مفهوم العينة من خلال المفاهيم التالية :³

العينة هي اختيار جزء من الكل وهذا الجزء بدوره يتكون من الكل والعينة هي عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على العموم دقيقة وتجيب على معظم أسئلة الموضوع.

وهي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات .

وتشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع من منطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية وفي الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد

عن الواقع المراد له⁴

1 - د سرحان على المحمودي، نفسه المرجع سابق الذكر، ص160.

2 - احمد بن مرسللي، نفس المرجع سابق الذكر، ص64.

3 - فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص33.

4 - دليو، فضيل، التحليل الإحصائي للبيانات في العلوم الاجتماعية، يوم دراسي حول مذكرات التخرج قسم العلوم الاجتماعية

جامعة منتوري 2000، ص142

وفي دراستنا اعتمدنا على اختيار مفردات عينة المبحوثين بطريقة قصدية

العينة القصدية: وهي مجموعة من المفردات المأخوذة من عناصر مجتمع ما و التي خضعت إلى معيار أو مبدأ تحيز أي ذاتية الباحث أو شئ في ذهنه¹

حيث قمنا بتحديد مفردة واحدة من موظفي جهاز الاتصال و العلاقات العامة داخل مديرية الحماية المدنية والتي أجمعنا على أنها العينة المتمثلة أكثر لما نبحت عنه من معلومات وبيانات، وتمكننا من استكمال مجريات الدراسة، والتي رأينا أيضا أنها تمتلك الخبرة المناسبة في الموضوع مما يؤهلها لتكون عينة الدراسة المطلوبة من بين مجتمع البحث. الذي يتمثل في موظفي مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة لمعاينة غير الاحتمالية .

8- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

الاتصال :

التعريف اللغوي : تشتق كلمة الاتصال من أصل اللاتيني **communicon** أي شائعا ومألوفا . ومن وتعني مشترك ، وفي الأصل الانجليزي تعني كلمة **Common** أي شائعا و مألوفا و من خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل و تبادل المعلومات و جعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما² .

التعريف الاصطلاحي : الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية والغير لفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار .

وهو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا و تبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم³ .

التعريف الإجرائي : في دراستنا يمكننا أن نعرف الاتصال على أنه، العملية الاتصالية الشاملة لكل شبكات الاتصال بمؤسسة مديرية الحماية المدنية ، الرسمية وغير الرسمية الداخلية والخارجية، التي توظفها المؤسسة كمصدر رئيسي لنقل الأفكار والمعلومات إلى جمهور

¹ - احمد زكي بدوي ،معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت ،ط1،1978،ص364.

² علي فجوة وآخرون :مقدمة في وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، جدة، مكتبة مصباح، 1989 ، ص18

³ صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، ، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1989 ، ص 14

المؤسسة الداخلي والخارجي، لتحقيق أهداف معينة وخلق صورة وانطباع جيد قصد التأثير والإقناع بجمهورها المستهدف .

الأزمة

التعريف اللغوي : تعني الشدة والقحط، والأزمة هو مضيق و يطلق على كل طريق بين جبلين مأزم

- **التعريف الاصطلاحي :** هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة ¹ .

التعريف الإجرائي : يمكن أن نعرف الأزمة في دراستنا على أنها حالة طارئة وغير مستقرة تحدث داخل مؤسسة مديرية الحماية المدنية ، تتداخل فيها الأسباب بالنتائج، تجعل المؤسسة تعيش في حالة لا توازن تؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع،و تعرقل مسارها العادي، وقد تتجسد في أزمة مالية أو حوادث عمل أو أزمات طبيعية، تصاحبها سلسلة من الأحداث المتسارعة تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد.

اتصال الأزمة

التعريف اصطلاحى : أن اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواعا الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها ² .

التعريف إجرائي : يقصد بهذا المفهوم في دراستنا على أنه وجود مخطط اتصالي استعجالي بمؤسسة مديرية الحماية المدنية ، يساير جميع مراحل الأزمة (قبل، بعد و أثناء الأزمة)، وكذا تضاعف نشاطات وجهود فريق الأزمة بالتنسيق مع كافة الموظفين في إدارة المديرية، والاعتماد على إستراتيجية اتصالية فعالة يكون فيها نوع من الشفافية لمتعامل مع وسائل الإعلام لتسيير الأزمة، مما يعني أن اتصال الأزمة بالمؤسسة ليس قاصرا فقط على جهود العلاقات العامة وإنما مسؤولية القيام به تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.

¹ الرازي محمد بن أب بكر "مختار الصحاح" ، بيروت، دار الكتاب العرب ، 1967 ، ص 66
² الشعلان فهد أحمد، " :إدارة الأزمات، الأسس -المراحل -الآليات " ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2002، ص 26

تسيير الأزمة

التعريف اصطلاحى : يعرف على أنه أسلوب لتحكم في مسار الأزمة، وذلك باستخدام معلومات وبيانات مناسبة وفي القرار المناسب، وهي تقوم على التخطيط و المراقبة .

المفهوم الإجرائى : وتتمثل في التنبؤ بالأزمات التي ستعرض لها مديرية الحماية المدنية ، وذلك من خلال القيام بتخطيط عملي ودراسات لجمهور المؤسسة، مع توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية لمتغلب على الأزمة.

المؤسسة

التعريف اللغوي : هي منشأة تؤسس لغرض معين , أو لمنفعة عامة و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة .

التعريف الاصطلاحى : المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل أشخاص قدرات عالية لحماية المواطنين¹ .

¹محمد شومان:الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية) ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 ، ص10

التعريف الإجرائي:

نقصد بالمؤسسة العمومية في بحثنا مؤسسة " مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة " ، باعتبارها مصدر أساسي لحفاظ على سلامة المواطنين هي مرفق عمومي نو هيكل خاص و هي مستقلة من حيث التنظيم الإداري و ميزانيتها مستقلة و هي تعمل تحت إشراف وزارة الداخلية .

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

من إعداد شوقي بوشارب تحت إشراف الأستاذ نبيلة جعفري , وجاءت تحت عنوان اتصال الأزمة و دورها في إدارة الأزمات مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2014 حيث عالجت هذه الدراسة الاشكالية التالية : فيم يبرز دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي ؟

ويتضمن عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

فيما تكمن أهمية الإتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات في مديرية الحماية المدنية ؟
ما هو الدور الذي تقوم به وسائل الإتصال الجماهيري في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية ؟

كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمة و مواجهتها في مديرية الحماية المدنية ؟
اعتمد الباحث على الدراسات المسحية و التي تستند إلى المنهج الوصفي و ذلك عن طريق المسح بالعينة بينما كان مجتمع البحث في كوادر مديرية الحماية المدنية بينما العينة كانت قصدية و التي حددت ب 8 كوادر.

ومن ابرز النتائج المتوصل إليها :

يلعب الاتصال الداخلي و الخارجي بالمديرية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات و البيانات المرسله و المستقبله و التي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات.

كما أدلى مفردات العينة بالنسبة للوسيلة الأنسب في إدارة الأزمات من بين الخيارات المتاحة بأن أفضل وسيلتين كانت تتمثل في الهاتف و الفاكس ، ولكن لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب و في تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها.

و ما تم استنتاجه أن خلية الأزمة هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة و الجهات والهيئات الرسمية و الغير رسمية المساهمة و المعنية بخطة إدارة الأزمة لاحتوائها وتطويقها. لقد أثبتت النتائج المتوصل إليها من خلال تأكيد أف ا رد عينة المبحوثين على أن وسائل الإعلام تساهم و بشكل كبير في إخبار و تذكير المواطنين من أخطار يمكن التعرض لها والإجراءات اللازم إتباعها لمنعه أو تخفيفه.

كما أكد أغلبيتهم على أن وسائل الإعلام تعتبر الشريك الرسمي لتبليغ المواطنين بما يجب عليهم عمله أثناء و بعد حدوث الأزمة أو الكارثة .

علاقة هذه الدراسة بدراستنا: لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا إلا أن وجود الاختلاف يمكن في مجال الدراسة، فالباحث أخذ مؤسسة حماية المدنية كما سبقنا و أشرنا وحاول إبراز مدى اعتمادها على الاتصال في إدارة الأزمة في المراحل الثلاث المعروفة (قبل، أثناء، وبعد الأزمة) ، فالمتمعن في محتوى الدراسة يتبين له أن اتصال الأزمة لهدف أساسي وهو تفادي انحراف المعلومات وقت الأزمات، وهذا إلى حد ما نريد الوصول إليه ومعرفته ، كما أن هدفنا الأساسي من خلال هذه الدراسة التي عنوانها " واقع الاتصال الازماتي في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة "، هو معرفة الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال في تسيير الأزمة بمؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة .

الدراسة الثانية :

من إعداد الأستاذة بداني أمينة نزيهة، تحت إشراف الأستاذ بالحضري بلوفه، وجاءت تحت عنوان أزمة جانفي 2011 في الصحافة الجزائرية المكتوبة جريدة الوطن نموذجا " في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ، بجامعة مستغانم، سنة 2017 ،

عالجت الدراسة الإشكالية التالية : ما هو الدور الذي لعبته صحيفة الوطن الجزائرية في في

معالجة أزمة جانفي 2011 من خلال مقال الأفتتاحي ؟

ويتضمن عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

كيف عالجت جريدة الوطن أزمة جانفي 2011 ؟

ما هو الموقف الذي اتخذته يومية الوطن من إدارة الأزمة ؟

؟ ما هي الاتجاهات التي تبنتها الجريدة خلال معالجتها لأزمة جانفي 2011 ؟

اعتمدت الباحثة على المنهجين المسحي والوصفي، مستخدمة أداة تحليل المضمون، أما مجتمع البحث فقد اختارت الصحافة الجزائرية المكتوبة من خلال مضمون مقالها الافتتاحي الصادر خلال أحداث الأزمة .

في حين اعتمدت على العينة المنتظمة أو العينة العشوائية المنتظمة التي حددت ب 10 مقالات افتتاحية

متوصلة إلى النتائج التالية :

- لقد كان الهدف الأساسي من هذا البحث هو الكشف عن دور الصحافة الجزائرية المكتوبة في معالجة أزمة جانفي 2011 من خلال جريدة الوطن *El Watan* ، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على أسلوب تحليل مضمون عينة من الافتتاحيات الصادرة أثناء أحداث الأزمة في صحيفة الوطن *El Watan* .

- الاهتمام الكبير بأحداث الأزمة من طرف الجريدة والتي دافعت عن حق الجزائريين في التظاهر وفي المطالبة بتحسين الأوضاع المعيشية كما بينت النتائج أن يومية الوطن *El Watan* تؤمن بأن دوافع

انتفاضات جانفي 2011 هي تدهور المستوى المعيشي وتفاقم الأزمات الاجتماعية والسياسية الراجعة إلى سوء تسيير أمور الدولة، وترى الصحيفة أن الإصلاح والتغيير السياسيين هما الطريقة الوحيدة للخروج من الأزمة واسترجاع النظام في الجزائر.

- تتميز المعالجة الصحفية لأزمة جانفي 2011 في يومية الوطن *El Watan* من خلال المقال الافتتاحي بإبراز الجانب الأزموي حيث أرادت الصحيفة إظهار ووصف الأوضاع السيئة في الجزائر وآفاق تطورها وذلك لتدعيم وجهة نظرها المساندة للمظاهرات وللمعارضة من أجل إصلاح النظام وتحقيق الديمقراطية، وهذا التحليل الصحفي كان منتقدا لسياسة الحكومة في إدارتها للأزمة وللأحداث، إذ أن جريدة الوطن *El Watan* عارضت بشدة الإجراءات التي اتخذتها الحكومة لمعالجة الأزمة.

- أن صحيفة الوطن *El Watan* أبدت رأيها وعبرت عن وجهة نظرها في المقال الافتتاحي، وظهر اتجاهها المعارض للسلطة، وقد اختارت المعالجة الموضوعية والمتكاملة التي تتسم بالتحليل وتقديم الأسباب، التطورات والآفاق .

- علاقة وسائل الإعلام بالسلطة والجمهور وقت الأزمات إلى ضرورة إقرار نموذج تفاعل بين وسائل الإعلام والسلطة وبين الجمهور لتدعيم النظام القائم في مواجهه التغيرات التي تحدثها الأزمة .

علاقة هذه الدراسة بدراستنا :

تنتهي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية و كما استعمل الباحث نفس المنهج أما الأدوات التي استخدمها هي أداة تحليل المضمون.

-كذلك فإن هذه الدراسة تدرس الدور الذي لعبته صحيفة الوطن في تغطية ومعالجة أزمة جانفي 2011 ، حيث نبحت فيها عن الإجراءات التي استخدمتها الجريدة لتغطية أحداث أزمة جانفي 2011 ، فهدفها كان نوعا ما مختلف عن أهداف دراستنا ، حيث نحاول معرفة أهمية الاتصال أثناء الأزمة ومدى مساهمته في تسيير الأزمة في مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، كما نحاول الوصول إلى كيفية المحافظة على جمهور المؤسسة وصورتها.

الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالب كموش مراد ، تحت إشراف الأستاذ السعيد بو معيزه، وجاءت بعنوان العلاقات العامة وإدارة الأزمات، في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، بجامعة الجزائر سنة 2008 عالجت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور العلاقات العامة في تسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية ؟ اندرجت عنه ا مجموعة من التساؤلات نذكر منها:

- 1- ماهي المقاربات المختلفة لعلاقات العامة في إدارة الأزمة ؟
- 2- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة ؟
- 3- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمة ؟
- 4- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة مع النماذج النمطية السائدة ؟

اعتمد الباحث المنهج المسحي، مستخدما أداتي المقابلة واستمارة الاستبيان، أما بالنسبة للمجتمع البحث فقد اعتمد على موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية معتمدا على العينة العمدية أو القصدية في 20 موظف جهاز خاص بالعلاقات العامة والأزمات .

متوصلا إلى النتائج التالية:

-نكتشف من خلال النتائج أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة الأزمات.

-
- أن المؤسسة اشترك وسائل الإعلام من أجل التعامل مع الحادث
 - نستنتج أن للاتصال دور مهم في إدارة الأزمات في الحفاظ على صورة المؤسسة.
 - المؤسسة تعتمد على استراتيجيات متفتحة للتعامل مع الأزمات ومحيطها.
 - الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أثناء الأزمة تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال الشفوي أو الوسائل السمعية البصرية.
 - إدارتي العلاقات العامة و الاتصال تقومان بدور مهم خلال الأزمة.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا :

ساعدتنا هذه الدراسة كغيرنا من الدراسات الأخرى في تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات

حيث استعمل الباحث منهج المسح وأداتي الإستمارة والمقابلة، و المجتمع البحث و العينة بينما اخترنا أن تكون دراستنا تعتمد على أداة المقابلة كونها ستدرس أزمة في المؤسسة بالإضافة إلى تقنية الملاحظة.

أما الجانب الذي يختلف على دراستنا هو أن الباحث "كموش مراد"، اعتمد على الاتصال الداخلي لتغلب على الأزمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، أما دراستنا هذه فتتحدث عن واقع الاتصال الأزماتي بمديرية حماية المدنية لولاية البويرة ، و ذلك من خلال الاتصال الداخلي و استخدام الوسائل الإعلام و الاتصال بالجمهور

الفصل الأول : الاتصال المؤسسي و إستراتيجيته

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الاتصال

المطلب 01: مفهوم الاتصال

المطلب 02: مراحل الاتصال وتطوره

المطلب 03: أنواع الاتصال في المؤسسة

المطلب 04: بنية الاتصال

المبحث الثاني :الاتصال المؤسسي

المطلب 01: مفهوم الاتصال المؤسسي

المطلب 02: أهمية الاتصال المؤسسي و أهدافه

المطلب 03: خصائص الاتصال المؤسسي

المطلب 04: مبادئ الاتصال المؤسسي و مراحلها

المطلب الخامس : إستراتيجية الاتصال المؤسسي

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال عصب الحياة الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل إذ يصبح أفرادها في حال من الجمود، وذلك في غياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم.

الاتصال ضرورة اجتماعية من منطلق حاجة إلى باقي أفراد محيطه لكي يوافي مصالحه وأغراضه ، وعليه فالالاتصال جوهر العلاقات الإنسانية و أساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد و الجماعات.

المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ، فهي الأخرى تمثل نموذجا اجتماعيا مصغرا يتم فيه تفاعل أعضائها من اجل قيامها و السير الحسن لها و استمرارها و تواصلها ، ذلك أن طبيعة النشاط الذي يؤديه الأفراد داخل المؤسسة يجعلهم يكونون علاقات فيما بينهم وفي مختلف مستويات المؤسسة. نحاول من خلال هذا الفصل إلى عرض أهم الجوانب المتعمقة بالاتصال المؤسسي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال**المطلب 01: مفهوم اتصال**

يختلف اتصال من تخصص لأخر فعلماء الأنثروبولوجيا يعرفونه على انه شبكة معقدة من مفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها وتتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة أو شخصين بينما اتصال من نوع ما إلى جماعة هائلة العدد تربط بينهما وسائل اتصال ممكنة أو متاحة، وان هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية ، وكل نموذج ثقافي وكل حركة و كل سموك اجتماعي يتضمن اتصال ضمنا أو صريحا.

كما يعد الاتصال تلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فيم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى وان هذا التفاعل و المشاركة ،بين المرسل و المستقبل يليز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام و يجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد و يمكن التمييز بين الإعلام والاتصال من حيث أن الإعلام هو عملية نقل المعلومة أو الخبر من طرف إلى طرف آخر سواء كان فردا أو جماعة دون أن يكون هناك رد أو إجابة أو تعبير عن أي رأي من طرف إليه ¹.

المطلب 02: مراحل الاتصال وتطوره

لقد ازداد تطور اتصال و أهميته بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان و تحكمه في وسائل التي تجسد العملية الاتصالية و تعمل على انجازها و بفضل انطلاقتها التي شاهدها العالم في ميدان الاتصال أصبح هذا الأخير عنصرا هاما في التنمية و التطور في مجالات شتى و قد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للاتصال ووسائله حيث دعت الحاجة إلى الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات و الأفراد بل ثم إدراجه حتى في قطاع المؤسسات أين برز دور و مكانة الاتصال و تفتنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال فاعتمدت على بناء استراتيجيات اتصالية واضحة و فعالة و سوف نتناول

¹ ناصر قاسمي : الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 ، ص5

في هذا الفصل صورة عامة حول الاتصال داخل المؤسسة من خلال تقديم أنواع و بنية وخصائص الاتصال و دوره الإداري بالإضافة إلى معوقاته¹.

المطلب 03 : أنواع الاتصال :

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات و أوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل و الخبرات المختلفة من اجل تنفيذ سياسات المؤسسة ، وقرارات من مستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير و بيانات و ، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة و ينقسم الاتصال صاعد و آخر نازل و آخر أفقي كما يأتي :

اتصال صاعد : "Cmmunicatin ascendant"

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعمقة بأداء المهام و المشكلات التنفيذ، و صعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

اتصال نازل : "Cmmunicatin descendant"

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعميمات محدودة ، و نظم القوانين و أساليب تطوير الأداء ، و قواعد الجزاء و العقاب و مختلف الأوامر

و التعميمات الخاصة لتنفيذ القرارات اليومية .

اتصال أفقي : "Cmmunicatin lateral"

العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام و تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد و أساليب لتعاون خاصة بها و مناسبة لمستوياتها المهنية.

¹ ناصر قاسمي المرجع السابق، ص 7

كثيرا ما يلجأ إلى اتصالات الأفقية نظرا لارتياح النفسي الذي يتحقق منة خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد و الإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي¹ .

اتصال لفظي : cmmunicatin verbal

هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر و اللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو الجماعية أو تتعمق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ،أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن احد جوانب الصراع التنظيمي، وهذا يعتبر من مستويات الاتصال.

اتصال غير اللفظي : cmmunicatin n verbal

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب ، و التأخير و الجمود ، و مقاومة التغيير.

اتصال غير الرسمي : cmmunicatin infrmels

هو وليد اتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير الرسمية ، لا يقرها التنظيم الرسمي ،بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

كما يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة و المحاسبة وشتى أنواع الضغوط، لذا يبحث العاملون عن آلهات اتصال أخرى لمتحرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا لخصائص التي تميز بها، منها عدم الخوف من العقاب والتحرر من رقابة الإدارة و العفوية و السرعة و الفعالية وتحقيق الإشباعات النفسية والاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي.

¹ ناصر القاسمي , المرجع نفسه، ص 12

المطلب 04: بنية الاتصال

يعرف بنية اصطلاحا بشبكات الاتصال أو كيفية تركيب التبادل بين الطرفين ، و يمكن والتميز بين أربع بنيات اتصالية تمثل نماذج قياسية هي : العجلة ،الدائرة، السلسلة،حرف y يتضمن كل نموذج من بنيان الاتصال سمات و خصائص مختلفة و تتوقف إمكانية نجاح أي نموذج منيا على طبيعة الظروف و الأسباب الداعية إلى تطبيقه¹ .

1 - النمط الأول : شكل العجلة.

وهذا النمط يتيح لعضو واحدا في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، و لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق الرئيس فقط و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز على الرئيس أو المدير فقط .

2 - النمط الثاني :شكل الدائرة: وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي إن

كل الفرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشر² .

3 - النمط الثالث :شكل السلسلة.

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد،حيث لا يستطيع أي واحد منيم الاتصال المباشر بالفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان احد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

4. النمط الرابع : شكل Y

يندرج هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية وهو شبيه النموذج العجلة و يفرض ذاته عندما تكون ظروف الأداء مستقرة نسبيا حيث ينتظم الأفراد حول رئيسهم ومن ثم علاقاتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم علاقتهم بالرئيس غير مباشرة .

¹ شريف الحموي , مهارات الاتصال، دار يافا للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 18

² علاء محمد القاضي , بكر محمد حمدان :مهارات الاتصال، دار الإعصار العلمي , عمان 2010 ص 34

المبحث الثاني : الاتصال المؤسسي

المطلب 01: مفهوم اتصال المؤسسي

بديهي جدا فان أن يكون لاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فيه العملية التي تسمح بالتجديد المعاملات فيما بين أفراد و السؤال الذي يمكن طرحه ، ماهو مفهوم الاتصال المؤسسي وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب وجب أن نشير إلى علاقة اتصال بالمؤسسة .ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم بالحكم طبيعة النشاط و الوظيفة التي يؤديونها في المؤسسة و هذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كالوظيفة طبيعية في المجتمع و إنما كالوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم و توجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف نقاط الاختلاف الموجودة بين المنشود و لبيان هذه العلاقة يطرحها سيمون (simn) اتصالات التي تحدث داخل المؤسسة و بينما يحدث بين وسائل اتصال الجماهيرية و أفراد ،فيقول :الجماهير التي يتوجه إليها الراديو أو التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا مصطلح التقني ،كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة ،فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل إعلام¹ .

فحسبه ،يتوقف دور وسائل اتصال الجماهيرية على إرسال المادة إخبارية و إعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين طرفين أو شخصين يمتلكان نفس مجال التخصص ،الشيء الذي يسمح ليم بالحوار ،الاتصال و بالإرسال و تبادل الرموز مفهومة في إطار عملية التأثير و التأثير² .

و حسب احمد خاطر:" هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و خارجها و اتصال كونه عملية إدارية فيه أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل و يستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف كما أنها عملية نفسية تتطلب قدر مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في إدارة و الشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا و استقرار

¹ محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورص الدولية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 17 19

²² Wilbur Lang Schramm: « Men, Messages and Media », at Look human communication, New York éd, 1973,P,68.

النفسي ويضيف أيضا أنه تجميع لبيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية إدارية و ذلك بنقلها و إذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة بالأمر و المعلومات جديدة أو تأثير بالسلوك الأفراد و الجماعات لتغيير هذا السلوك و توجيهه لوجهة معينة ، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري .

المطلب 02: أهمية الاتصال المؤسسي و أهدافه .

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال اتصال ، فالالاتصال هو جوهر حياة المؤسسة بحيث أي تشويه في المعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة ، فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير الرسمية وبالتالي يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة و الخ¹ .

عن طريق الاتصال يتم إصدار التعميمات الخاصة بإنجاز المهام و تلقي التوجيهات والإرشادات، و الرد على تساؤلات المرؤوسين و تقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم و إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الإستراتيجيات و تنفيذها و إمدادهم بالآلهات الضرورية لتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا و تقنيا وعقلها و نفسيا و اجتماعيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه بمراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من فعالية ، وهو نشاط رسمي و غير رسمي في أن واحد، و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات و تأثيرهم بها و بخصائصها السلبية و الايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة ، لذا فأي عملية تغيير تتطلق من بناء إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الاتصال المؤسسي تتمثل في:

- شرح أهداف وخطط المنظمة لعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

¹ أحمد خاطر :مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الكتاب الجامع الحديث ، القاهرة، 1892 ، ص139 ، 140

- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية¹.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا.
- جعل الرؤساء قريبين من المرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات ،فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.
- يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة فيجمع المستويات الإدارية².

المطلب 03 : خصائص الاتصال المؤسسي

- تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص و مميزات نذكر منها:
- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة .
- الاتصال عملية تفاعلية بمعنى أن الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف، إلا أن هذا الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على التحقيق بالنسبة لأطراف عملية الاتصال .
- الاتصال عملية دائرية، بمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع و اشمل يضم كل الظروف و الإمكانيات التي تحيط بها³.
- الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني و الأفكار و الاتجاهات في شكل رموز وتتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه المعلومة إلى الجهة التي تستقبلها⁴.

¹ علي عباس: أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان ، 2007 ، ص 15

² راوية حسن: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 1999 ، ص 188 و 190

³ هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 12، 14

⁴ عاطف عدلي العبد عبيد . مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1999 ، ص 04

المطلب 04: مبادئ الاتصال المؤسسي و مراحلہ .

- 1 - إن أي عملية اتصالية تقوم على مجموعة من مبادئ أهمها:
 - وجود إستراتيجية : وهذا نادر في بعض المؤسسات بحيث إنها تعتمد على قرارات تكتيكية تقوم على المقارنة مع المنافسين و اختلال المساحات الإعلامية وقوة الميزانية والمتابعة مع الرئيس والبحث عن مستهلكين جدد¹ .
 - الاستمرارية : أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن و فعالة .
 - التميز: تقديم منتج لم يقدموا المنافسون .
 - الواقعية: كما كانت الأهداف و الوسائل واقعية تم قبولها من طرف الجمهور .
 - الانتشار: من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال و تقنيات الإشهار .
 - الانسجام: الانسجام مع قرارات المؤسسة .
 - القبول الداخلي : وهو ضروري من اجل التفاهم الداخلي و تتجب حالات الرفض .

مراحلہ :

- اتصال المؤسسي الاستراتيجي : إن الاتصال المؤسسي يحتاج إلى تخطيط منهجي و تحقق تدفق المعلومات و الاتصالات و تطور وسائل الإعلام ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد ويهدف الى نقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الإعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب لتسهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل، فهو يخدم ثلاثة عوامل مهمة : الرسالة، القناة الإعلامية ، و الجمهور.
- بناء الهوية المؤسسية : تبنى السمعة بجودة المنتجات و بناء الثقة مع الجمهور الداخلي والعلماء حيث تتأثر الصورة الذهنية للمنظمات بمدى انجازها و إخفاقها ، و إسهامها في خدمة المجتمع.
 - الاتصال في الأزمات : يعمل الخبراء في المؤسسات على إعداد الخطط المسبقة لإدارة الأزمات و التنبؤ بحدوثها بهدف السيطرة عليها و التعامل الأمثل من خلال الاستجابة السريعة .

¹ - ناصر القاسمي , المرجع نفسه ، ص 54

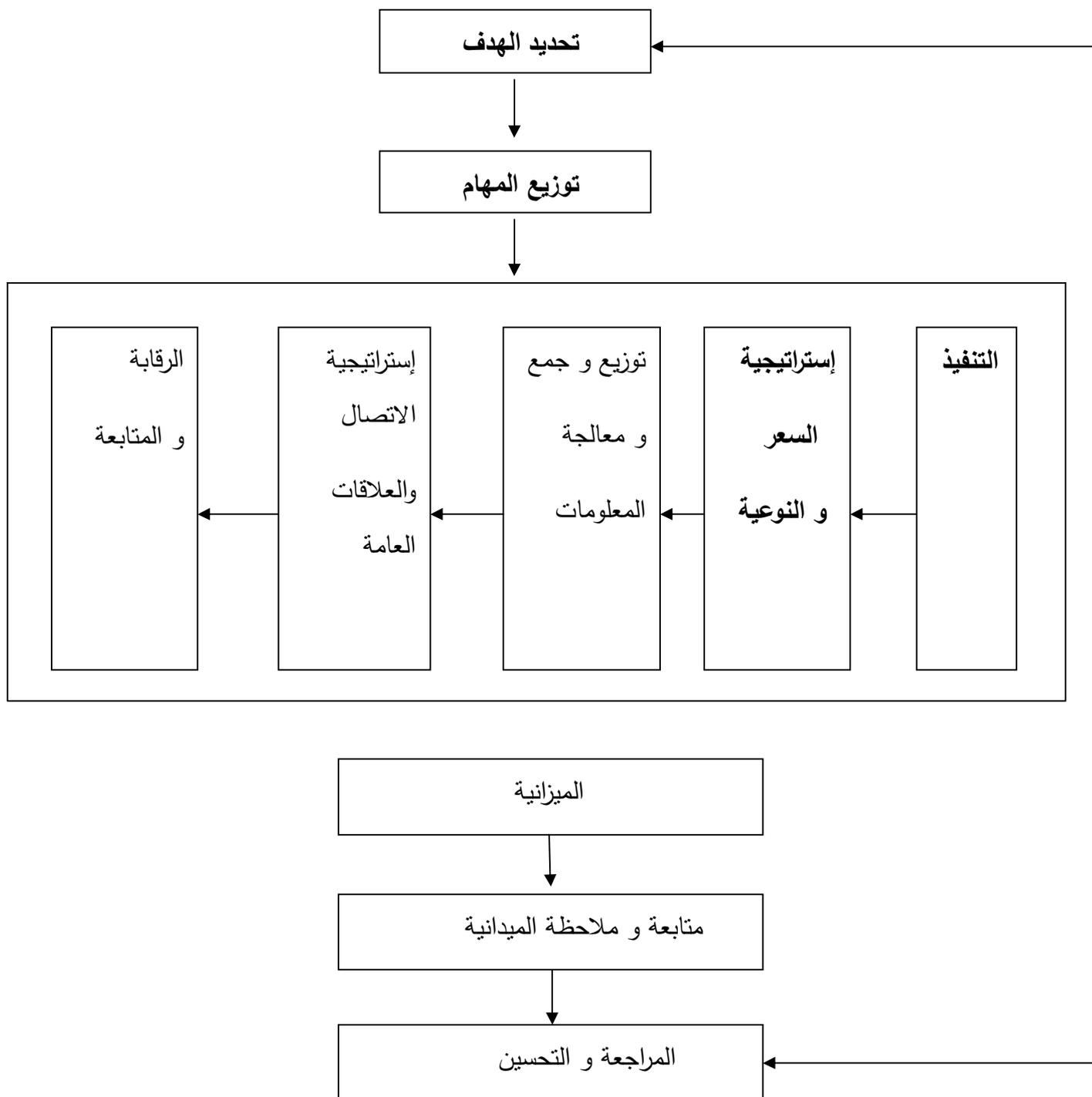
- تعزيز الاتصال الداخلي : حيث يسهم الاتصال الداخلي بالعاملين في رفع الرضا الوظيفي عن المنظمة و سياستها و التفاعل و الاندماج مع برامجها .
- تعزيز الاتصال المجتمعي : خلق مبادرات للمسؤولية الاجتماعية و خلق برامج ذات أثر ملموس تلبي احتياجات المجتمع¹ .
- بناء العلاقة مع وسائل الإعلام: توثيق العلاقة مع وسائل الإعلام المتنوعة من خلال إبراز انجازات المنظمة و خدماتها.

المطلب 05 : إستراتيجية الاتصال المؤسسي

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبني أساسا على إستراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة مما يجبر المؤسسة العمومية على تنمية معارفها و السعي لاكتساب مهارات جديدة مما يزيد على ذلك أننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات العمومية الاعتماد على إستراتيجية الاتصال من اجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديدا لها كما أنها تعد من ابرز محركات العمل الربحي لها و يعد وضع إستراتيجية اتصال أكثر عمليات المؤسسة العمومية إذ يتوقف ذلك على مدى نجاح المؤسسة أو فشلها فالإستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة المؤسسة من جهة و تحسين علاقاتها مع جمهورها من جهة أخرى.

¹ -ناصر القاسمي , المرجع نفسه ، ص 60

الشكل رقم 01 : يمثل إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة



المصدر : ناصر القاسمي : الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 ص

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة إستراتيجية تقوم على تحديد و ضبط الهدف أو الأهداف القريبة

و البعيدة الأساسية و الثانوية بحيث تركز على طبيعة الخدمة و المهام و توزيعها على الأعضاء ، و التركيز على نوعية الخدمة و معقولية الأسعار خاصة من حيث جانبها التنافسي ، وتوزيع المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجيا ، و تخصيص الميزانية المناسبة، و متابعة هذه العملية عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين المستمر. وفي هذا المخطط ملخص لمجموعة من الشروط و الأسس التي يمكن أن يقوم عليها الاتصال في المؤسسة و التي يتحقق من خلال التكامل بين وحداتها و بين عناصر الاتصال.

خلاصة

إذا كانت مفاهيم الاتصال متعددة فقد حاولنا التحقيق فيها من خلال بيان أهم المفاهيم السائدة حول الاتصال داخل المؤسسة في هذا الفصل بنية المؤسسة وما يرتبط بهذه البنية من هياكل اتصال و مراكز و ادوار تستند بالضرورة إلى نظام للاتصال يعطي الصفة الديناميكية لها فمن خلال هذه العناصر الأولية نتضح أهمية ومكانة الاتصال داخل المؤسسة.

ومهما يكمن أمر فان العملية اتصالية داخل المؤسسة تتحكم فيها عوامل متعددة و أحيانا مفاجأة حيث يتم وضع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة بناء على طبيعة نشاطها سواء كان خدماتها أو إداريا أو صناعيا فكل خاصية تفرض إستراتيجية معينة تستجيب لخصائص العاملين و لخصائص المتعاملين في البيئة الخارجية وحسب موضوع دراستنا فنحن لا يميننا الاتصال بشكل عام داخل المؤسسة بل نصب اهتمامنا أكثر نحو اتصال الأزمة، محاولين كشف الدور الذي يلعبه اتصال في تسيير الأزمة داخل المؤسسة وكيفية مساهمته في تسوية الوضع المفاجئ الذي فرض على المنظمة الوقوع في ظرف طارئ قادرا على أن يشوه سمعتها، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الجاري من الدراسة .

الفصل الثاني : تسيير اتصال الأزمات

المبحث الأول : اتصال الأزمة

المطلب 01 : مفهوم اتصال الأزمة

المطلب 02 : أهداف الاتصال الأزمات في المؤسسة

المطلب 03 : وظائف الاتصال الأزمات في المؤسسة

المطلب 04 : التخطيط الاتصالي عبر المراحل الأزمة

المطلب 05 : دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة

المبحث الثاني : إستراتيجية الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة

المطلب 01 : مفهوم تسيير الأزمة

المطلب 02 : مراحل تسيير الأزمة

المطلب 03 : إستراتيجيات الاتصال المستخدم في تسيير الأزمة

المطلب 04 : عوامل نجاح تسيير الأزمة داخل المؤسسة

المطلب 05 : التحديات و الصعوبات التي تواجه فريق اتصالات الأزمة أثناء إدارة

الأزمات

خلاصة

تمهيد :

يتفق الكثيرون في مجال بحوث الاتصال على أن هناك مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها لكي يكون الاتصال فعالا و ناجعا من أهمها وضوح الرسالة و سهولة فهمها من قبل الجمهور و جذب انتباهه مع استخدام اكبر قدر ممكن من وسائل الاتصال مع الصراحة والصدق في كل محتوياتها .فإذا أردت أي منظمة أن تحافظ على صورتها و سمعتها و تولي اهتمامها نحو الحفاظ على مصداقيتها فان الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد من اكبر الضروريات التي لا غنى عنها ومن هنا تبرز أهمية الاتصال في مواجهة تلك أزمة . و الذي يعرف في تلك المرحلة باتصال الأزمة و يعني ضرورة التفاعل و التواصل مع مختلف أطراف الأزمة من العاملين ، الجمهور الخارجي و المجتمع ووسائل الإعلام فمذلك فان اتصال الأزمة جزء هام من الاتصالات التي تقوم بها قسم العلاقات العامة في المؤسسة أنه لكل منها خصائص معينة تعتبره عن غيره و هذه الخصائص تكون حسب الظروف التي تفرضها الأزمة.

المبحث الأول : اتصال الأزمة

المطلب 01 : مفهوم اتصال الأزمة.

مفهوم اتصال الأزمة

لقد أصبح اتصال أزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات و هذا نظرا لدور الكبير الذي تلعبه قبل و أثناء و بعد الأزمة ، و كذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة و سمعة المؤسسة و كذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات و لهذا سنقتضي التعاريف التي وضعها الباحثون العرب و الأجانب لمفهوم اتصال الأزمة.

يعتبر اتصال الأزمة العملية القائمة على خطط موضوعية مسبقا من أجل التعامل مع ظرف الأزمة و تشتمل على نشاطات و تطبيقات فنية و منطقية لتوفير اتصالات اللازمة لتسيير أزمة فور وقوعها ، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة من قبل من مساعدة المؤسسة على تحمل هذا الوضع و تقديم المعلومات المطلوبة لجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة و مصداقية مما ينعكس إيجابا على سمعة و صورة المنظمة أمام جماهيرها.

أما الباحث محمد شومان فيعرف الأزمة على النحو التالي: يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع اتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها و على هذا فان الأنشطة و الأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة ، بما ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة¹ .

من هنا يمكن القول أن اتصال الأزمة ليس قاصرا على وظائف و مهام العلاقات العامة ، بل أن مسؤولية القيام به تقع أيضا على عاتق وسائل الإعلام الجماهيري و التي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد و إمكانية المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.

و حسب باودين فالج BAUDUIN VELGE فان اتصال الأزمة يمثل : ذلك الاتصال الذي يتم : " و حسب في أوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث"²

¹ - محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، (مدخل نظري و ممارسات علمية) ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ' 2002 ، ص 70
² - سطوح سميرة ، الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة ، (دراسة حالة مؤسسة toyota فرع عنابة) ص 04

كما يضيف قائلاً: اتصال الأزمة هو أكثر صعوبة فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب أن تسيّر كل عناصر التنظيم لموصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى .

المطلب 02 : أهداف الاتصال الأزمات في المؤسسة

كل الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة الإستراتيجية تهدف لإنشاء و تطوير العلاقات مع الجماهير الإستراتيجية و العمل على الحفاظ عليها و عدم تدهورها ، و بالتالي فان ما يسميه البعض اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو في الحقيقة جزء من العلاقات العامة الإستراتيجية التي تساوي إدارة القضايا و على الرغم من اختلاف المنظمات و اختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن تحديد أهداف الاتصال الأزمات في ما يلي¹ :

- محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن .
- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
- توزيع المهام و الأدوار على الأجهزة المختلفة و حصر و توفير الموارد اللازمة.
- تقليل الخسائر إلى أدنى حد و توفير سرعة الاستجابة.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- استعادة المنظمة لعافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة و استمرار أدائها لدورها في المجتمع
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة و إزلة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية
- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك .

المطلب 03 : وظائف الاتصال الأزمات في المؤسسة

وظائف أساسية للاتصال الأزمات المناط، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي و الجمهور الداخلي.

فأما على مستوى الجمهور الداخلي، فإن تلك الوظائف تتمحور في الآتي :

¹ - محمود يوسف : دراسات في العلاقات العامة المعاصرة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، بدون ناشر ، 2002 ، ص 107

- إعلام جميع العاملين في المؤسسة . وفي كافة المواقع . بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلفة¹ .

- تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية الأزمة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة الحقا . إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة ويتضمن معلومات محددة .

- التأكيد على أن المؤسسة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها، أنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة الجمهور الخارجي .

أما على مستوى الجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف تتبلور في العمل على الآتي :

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات . التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراحتها إلى معلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الأزمة وتطوراتها أول بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة . الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمن دعم السلطات المحلية في مواجهتها الأزمة

- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها العمل على أن تجتاز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة.. فكل جهود الاتصال الذي تقوم به .

- تدعم المؤسسة في كسب الجمهور .

المطلب 04 : التخطيط الاتصالي عبر المراحل الأزمة

لنتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمات بأسلوب منظم ، بتوفير كامل الإمكانيات المتاحة

¹ - علي منصور الشميري: دور العالقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص08

التي تكفل استمراريتها في أداء مهامها لمواجهة الأزمات فقد حدد الباحث " دوفيل " ستة مراحل أساسية في بناء مخطط اتصالي جيد يعالج الأزمة ¹ .

- **رهانات الأوضاع** : لقد أدت الاضطرابات المتسارعة في المؤسسة إلى زيادة الحاجة للاتصال بشكل كبير .

- **الأهداف** : يجب التفريق بين العديد من أنواع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

- **أنواع الرسائل الاتصالية** : لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة على تنظيم علاقتها العامة لمواجهة الأزمة ، حيث أن الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز المؤسسة في التعامل مع الأزمة .

- **الخلفيات** : تعني البحث في كل الأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء الأزمة .

- **الوسائل الاتصالية** : يكون هذا من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي .

- **تقييم النتائج** : هذه المرحلة ليست مهمة ، حيث يجب أن تتوفر مجموعة معايير و أمثلة من خلالها تظهر كيفية تقييم و معرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة .

المطلب 05 : دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة

يرى العديد من الباحثين أن الاتصال يؤدي دورا مهما في مختلف مراحل الأزمة ، ولذلك زاد الاهتمام النظري و التطبيقي باتصالات الأزمة و تطورت هذه الدراسات لتلبي حاجة المجتمع المعاصر للمعرفة و يمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي ² :

1 - تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات و الهيئات و الشركات في السنوات الأخيرة و مما يصطحبه من تزايد سخط الجماهير و المقاضاة القانونية للشركات و منتجاتها وتصرفاتها .

2 - تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية و البيئة المحدقة بالجماهير و اللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير الحقائق .

¹ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : دور الصحف في إدارة الأزمات ، منشأة المعارف لنشر و التوزيع ، الاسكندرية

2001 ، ص 80

² - محمد شومان ن مرجع سابق ، ص 157

- 3 - التأثير العميق و المدمر للأزمات على الشركات و الهيئات ، و مما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة و الصورة الذهنية للمنظمة .
- 4 - تخطي الأزمات و الكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام و تلبي حاجة الناس إلى معرفة و حب الإستطلاع .
- 5 - يعد المشتغلون بالعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتدفق الأخبار و المعلومات في وسائل الإعلام
- 6 - تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبا و إيجابيا .
- 7 - تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين و الجماعات المصالح الخاصة و الإعلام ، الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية .
- 8 - لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها ، بل قد يتجاوز إلى التأثير على القطاع كامل في الاقتصاد أو البيئة .

المبحث الثاني : إستراتيجية الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة**المطلب 01 : مفهوم تسيير الأزمة**

لقد تعددت مفاهيم تسيير و إدارة الأزمة بتعدد الكتاب والباحثين ، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لتسيير الأزمة ، وان كانت توجد بينها سمات مشتركة ، ويمكننا عرض بعض المفاهيم لتسيير الأزمة على النحو التالي:

تسيير الأزمة هي : نظام يستخدم لمعامل مع الأزمات من اجل تجنب وقوعها ، والتخطيط لمحاولات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من أثارها السلبية.

-وعرفت بأنها : العملية الإدارية المستمرة التي تتيح بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد لمعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر لمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة¹.

- حيث يعرف تسيير الأزمة بأنها مجموع الممارسات والنشاطات والإجراءات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يقوم بتغيير الوضع المعتاد لمنظمة.

المطلب 02: مراحل تسيير الأزمة داخل المؤسسة

تعددت الدراسات التي تناولت مراحل إدارة وتسيير الأزمة بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع وتكامل الجهود في عمل جماعي يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث أن القصور في المهام الإدارية ينعكس سلبا على كفاءة إعداد الأزمة والعكس صحيح.

ووفقا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن تسيير الأزمة يمر ب خمسة مراحل أساسية وذلك لمعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها بل والقدرة على التحقيق التوازن وإعداد الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة وهي كالآتي:

1 - الاتصال ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

¹ منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، الطبعة الأولى ، دار البيان للنشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 67

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تبنى باحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

وغالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة ، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فيها بمثابة نقاط ضعف قد تتبى باحتمال وقوع أزمة ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة¹ .

2- الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد كمناقشتها مع وضع نماذج لمحمول المقترحة لها و دور كل قطاع إداري فيها ومسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها.

3 - الاتصال ومرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها ويتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة لقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية تمهيدا لاستعادة نشاط المنظمة وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية² .

4 - الاتصال واستعادة النشاط:

وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر مجدد. ويجب أن

¹ - سليمان حميدي , فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية , الرياض , رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير, قسم العلوم الإدارية, كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , 2010 , ص

² - محمد كامل مصطفى الكردي , ص 8

يتوافر لمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن هي:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

- القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية

وإمكانات كبيرة ودعمها .

5 - الاتصال ومرحلة التعلم:

وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.

يتم أيضا دراسة وتقويم الخطة الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها وهنا نستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية لمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك قياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية لمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية لمنظمة¹.

ويمكن لمنظمة أن تحسن من قدراتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق ما يلي:

-مراجعة الأزمات السابقة و التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة.

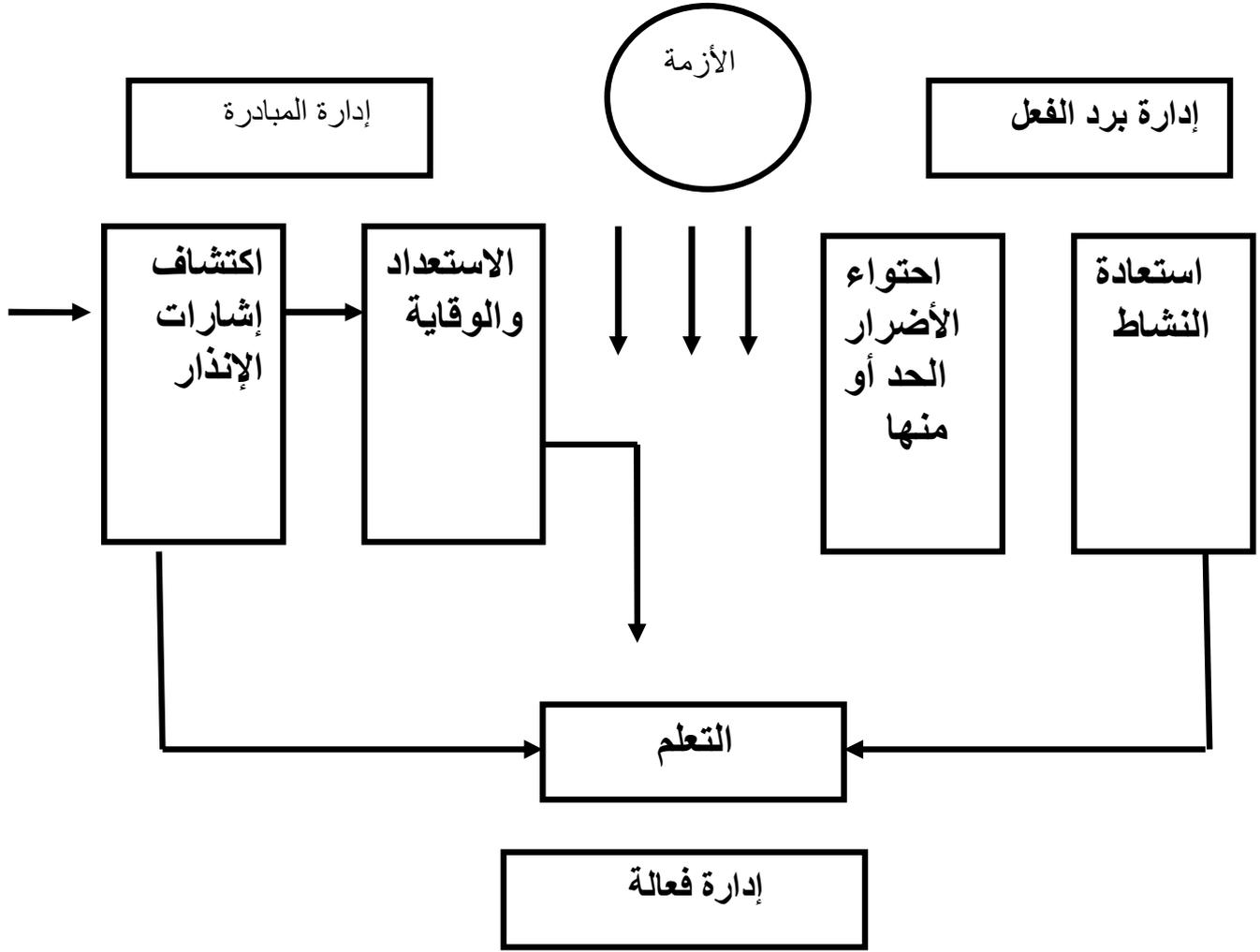
-عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية

الشكل التالي يوضح المراحل السابقة لإدارة الأزمة

¹ - نيفين عزة علي الجبشي , الأسلوب العلمي للإدارة للأزمات , دراسة مقارنة بين مصر و الو.أ.م , رسالة دكتوراه , كلية التجارة , جامعة القاهرة

الشكل رقم 02 : يوضح مراحل تسيير الأزمة



المصدر : محمد رشاد الحماوي : إدارة الأزمات تجارب محمية وعالمية، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993، ص 47 .

المطلب 03 : إستراتيجية الاتصال المستخدمة في تسيير الأزمة:

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية:

- ما هو الغرض من الاتصال ؟ وما هي أهدافه ؟ وهل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجوة تحقيقه من هو الجمهور الأساسي المستهدف، وكيفية الوصول إليه؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي في الاعتبار ؟ وغيرها من الأسئلة.

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الاستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي:

1 - إستراتيجية التحفظ والكتمان:

وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية لم الحصول على المعلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعمقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

2 - إستراتيجية التريث وعدم التورط:

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.

3 - إستراتيجية الاستجابة والدفاع:

وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد الدفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية التبرير والاعتذار . ويقوم المتحدث الرسمي لدولة سواء باسم وزارة الخارجية أو الديوان الرئاسي أو الملكي بالاستعانة بأداء وخبرات كافة المستشارون المعنيون بالأزمة¹.

4 - إستراتيجية الدفاع الهجومي:

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على النطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام . ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجيات عندما تقع أزمة على

¹ - قدرى علي عبد المجيد ، المرجع سابق ، ص 212

مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

5- إستراتيجية الهجوم المضاد:

وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.

6- إستراتيجية المماثلة والتسويق:

يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السمعة والخدمات ، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

7- إستراتيجية الاعتراف الجزئي:

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب أدت إلى وقوعها¹.

8 - إستراتيجية ملتقى الطرق:

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعمقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها ، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاء ضحايا، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

9- إستراتيجية المشاركة والمسئولية:

ونعني هنا المشاركة والمسئولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

10 - إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:

ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

¹ - قدرى علي عبد المجيد ، المرجع سابق ، ص 213

11 - الإستراتيجية القانونية:

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للآزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وأفكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى .

المطلب 04 : عوامل النجاح في تسيير الأزمة داخل المؤسسة

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

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

-إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة

وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.

-توافر نظم إنذار مبكر (: أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خمل) تتسم

بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار .

-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات : وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة

الأزمات كراجعة الإجراءات الوقاية ، وضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة أثناء مواجهة الأزمات¹ .

-نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية : حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغ الأهمية

في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة ، وبين المؤسسة والعالم الخارجي ، ويقدر

¹ - زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 58 - 61

السرعة والوفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة ، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده . ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولاً بأول .

-اتصال بعد الأزمة:

بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشعرون في طي صفحتها فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين من ، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعمق أساسا ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور "الالتزام والاحتراف " وهو ما يسميه " هورسمي وباركر" في نموذجها " تقييم ومراجعة جهود الاتصال " ومباشرة عقب الأزمة:

أ -طور التقييم والمراجعة:

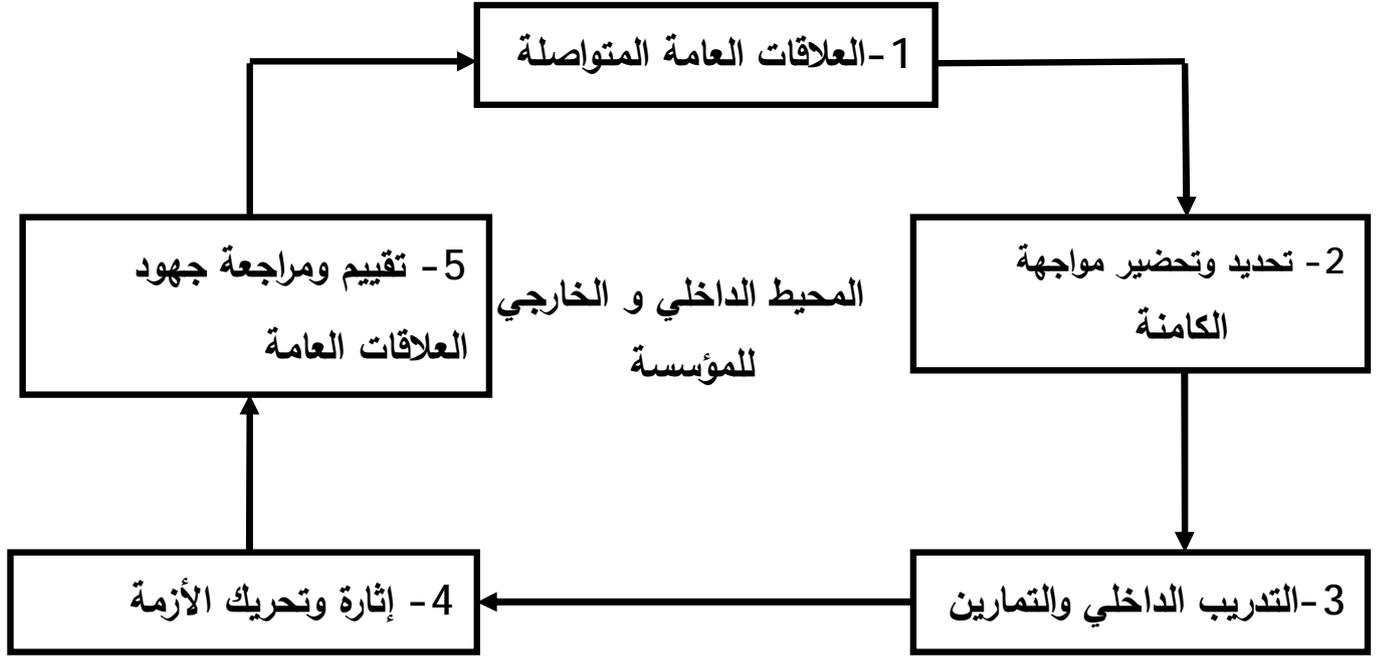
رغم أنه يكون من المؤلم استخلاص الدروس من الأزمة ، فإن اتصال الأزمة كأى إجراء يقام في إطار تسيير الأزمة ، يجب أن يكون موضوعا للتقييم ، أين يسمح التقييم والتدريب التنظيمي على مواجهة الحوادث ،حيث يحظى هذا الطور بنصيب ميم جدا في حلقة الوقاية وتسيير الأزمة¹ .

ب - طور الالتئام :

يشارك طور الالتئام أساسا في بناء ذاكرة المجموعة ، بحيث يتضمن بصفة أساسية ، تسيير ما بعد الصدمة ، أي تسيير عواقب الأزمة، المرتكزة على تكرار وانبعاث وتجدد الحدث والذي تتأخر بدايته أحيانا إلى ستة أشهر بعد الحدث المسبب ، يمكن أن يجر إلى تغيير أو إفساد مستمر لمتوازن النفسي ونوعية حياة الأفراد الذين كأنها ضحايا الحدث.

¹ - بالعربي يحي ، إستراتيجية اتصال المؤسسات في مواجهة أزمات ، نشاط مصب لمجمع سونطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال ، 2007 ص 83

الشكل رقم 03 : يوضح سيرورة اتصال الأزمة.



المصدر : نموذج هورسلي وباركر لسيرورة اتصال الأزمة

المطلب 05 : التحديات و الصعوبات التي تواجه فريق اتصالات الأزمة أثناء إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية تسيير وإدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التلخص من الأزمة إلى أربعة أقسام وهي الأكثر شيوعا بين الباحثين:

1- معوقات تنظيمية : عدم تحديد واضح لسلطة ، اختلاف الثقافة بين الأفراد ، ضعف التدريب ، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية لإدارة الأزمة.

2- معوقات متعمقة بالمعلومات : تتعمق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار .

3 - معوقات متعمقة بالاتصال : تتعمق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة لمتصدي للزمات.

4 - معوقات إنسانية : تتعمق بالأفراد ومنها : الاعتماد الزائد على رأي الجماعة ، الاعتقاد

بعدم بأهمية إدارة الأزمة ،وقصور الأفراد في معرفة وفيم طبيعة الإخطار .

5 - **معوقات بيئية** : تتعمق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها في مواجهة

الأزمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية ، وضعف الوعي البيئي لمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية لمتعامل مع الأزمات .

6- **معوقات اقتصادية** : متعمقة بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخلها أو خارجية كقلة المخصصات المالية ، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية .

7- **معوقات تكنولوجية** : تتعمق بالعوامل الفنية والتقنية لمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة لمواجهة الأزمة كقمة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجيذة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة¹ .

خلاصة

كل مؤسسة معرضة أو ستتعرض لأزمة، عليها بالتحضير المسبق لمواجهة هذه الظاهرة حيث أن الدراسات والأبحاث قد بينت بأن اتصال تسيير الأزمة هو بمثابة تحضير أو تجهيز قبل وقوع الحادث ويستمر هذا النظام حتى نهاية المشكل، ونجاح الإجراءات والخطط لتسيير الأزمة مرتبط بالعلاقات التي تؤسسها المؤسسة من طرف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فاتصال الأزمة يجب أن يكون ممثلا لمعملية الاتصالية العامة لمنظمة كما يجب تصميمه واتخاذ كل المتطلبات اللازمة لإدارته وكل الوسائل المستعملة أثناء الأزمة، مع العمل على التقييم الدائم لسيناريو المتبع لتحسين التواصل بصفة منتظمة .

¹ - فهد علي ناجي , أثر إستراتيجيات إدارة أزمات الحديثة على الأداء التسويقي , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات , جامعة الشرق الأوسط 2012 , ص 35

الفصل الثالث دراسة الميدانية على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المبحث الأول : تقديم عام حول مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المطلب 01 : تعريف بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المطلب 02 : البنية الهيكلية لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المطلب 03 : خدمات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المبحث الثاني : استراتيجيات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المطلب 01 : إجراء المقابلة و تحليلها

المطلب 02 : أهم الاستنتاجات

المطلب 03 : دراسة الرؤى الاستراتيجية

خاتمة

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

تعد الحماية المدنية و بالرغم من كونها مؤسسة اجتماعية، من أهم المؤسسات المطبقة لأسلوب فرق العمل و خلال هذا المبحث سنتعرف عليها أكثر و نتعرف على مختلف المصالح المكونة لها.

المطلب 01 : تعريف بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

تعتبر مديرية الحماية المدنية هيئة حكومية عمومية تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، خاضعة للمرسوم التنفيذي رقم 54 /92 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية

و هي مؤسسة إدارية أنشأت في إطار مصالح عدم التركيز و تابعة للمديرية العامة للحماية المدنية، يقع مقرها بالطريق الوطني رقم 32 ، طريق تيكجدة.

و مرت الحماية المدنية بمرحلتين مهمتين هما:

-**الفترة ما قبل : 1962** كانت الحماية المدنية متمركزة في المدن التي يقطنها المعمرين

هدفها الدفاع و حماية المعمرين و ممتلكاتهم بموجب القانون الفرنسي آنذاك في

1938/11/12

-**الفترة ما بعد : 1962** كانت الجزائر تتمتع بمصلحة للحماية المدنية تتشكل من عضو

مركز على مستوى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية .و مركز الإسعاف و مكافحة الحرائق على مستوى الولايات، أما على الصعيد العملي فكانت التدخلات مضمونة من طرف الأعدان التابعين للبلديات و متطوعين.

و قبل سنة 1974 كانت ولاية البويرة تابعة إداريا لولاية تيزي وزو، إلى غاية صدور الأمر

74/69 المؤرخ في 2 جويلية 1974 حيث أصبحت لكل ولاية مصلحة الحماية المدنية

و الإسعاف .بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/ 92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 و المتعلق

بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية

المدنية و الإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي

ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها ، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن

مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية

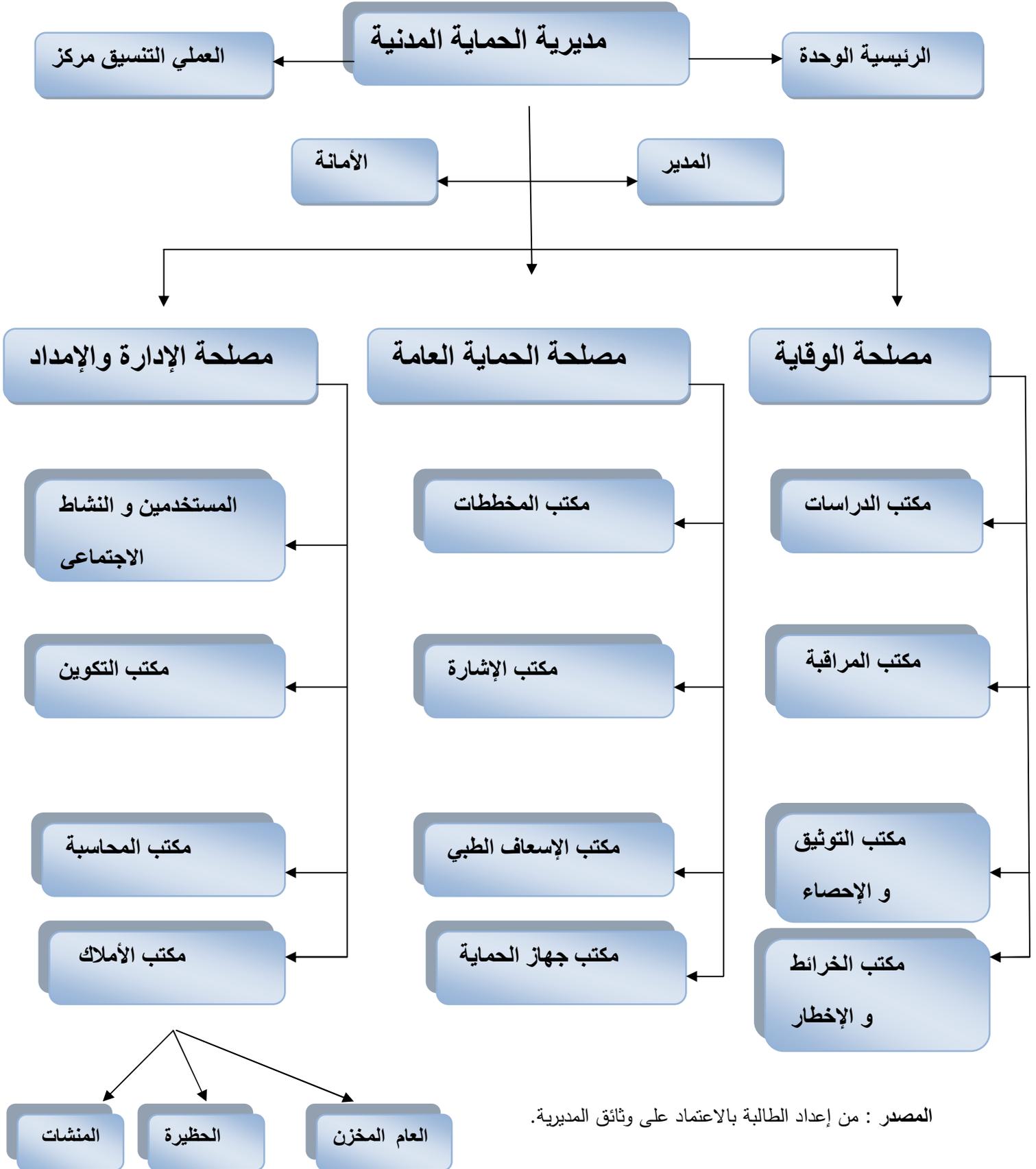
و المنصوص عليها في المادة (2) من نفس المرسوم , كما تقوم المديرية على مستوى بإصدار الأمر بصرف الإعتمادات المخولة لها.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم السابق الذكر في:
-مصلحة الوقاية - مصلحة الإدارة و الإمداد - مصلحة الحماية المدنية.

ال مطلب 02 : البنية الهيكلية لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس سنة 1994 تحت رقم 2679 و المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية , فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب عدة مناطق و ولاية البويرة تتدرج ضمن قائمة المنطقة الأولى، وتشكل هذه المنطقة من الولايات الآتي ذكر أسمائها:
الشلف، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، جيجل، سطيف، سكيكدة، سيدي بلعباس، عنابة، قالمة قسنطينة، مدية، وهران، معسكر، مستغانم، بومرداس، تيبازة، بجاية، البويرة، باتنة، وتلمسان بلدية .

- الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة :



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المديرية.

أولاً: مصلحة الوقاية

مهامها: إن مصلحة الوقاية في مجال اختصاصها مكلفة

- متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلقة بمجال الوقاية.

- المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.

- القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية و الخاصة وتساهم في

إعداد الدراسات

المتعلقة بمجال الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية.

- تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص و الممتلكات.

و مصلحة الوقاية منظمة على الشكل (04) مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر

وتتمثل في:

-مكتب الدراسات.

-مكتب المراقبة.

-مكتب التوثيق والإحصاء و التوعية.

-مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة.

دور مكاتب مصلحة الوقاية:

1-مكتب الدراسات : يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

-يقوم بإعداد دراسة شاملة ودقيقة للأخطار المتوقعة عن إنشاء المؤسسات بعد تسلمها

لنسخة من الملف من المصالح المعنية .

تقوم بتحديد وضبط الشروط الاحتياطية الوقائية الواجب اتخاذها سواء في حالة بناء أو

استغلال المنشآت ذات الطابع التجاري أو الصناعي.

-تقوم بتسليم رخصة البناء إذا استلم الملف من مديرية التنظيم والشؤون العامة بعد تطبيق

المعني لكل التوصيات والاحتياطات الوقائية المحددة في الدراسة .

2 - مكتب المراقبة : يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

-مراقبة المؤسسات المصنفة بنوعيتها المؤسسات الخطيرة المزعجة و غير الصحية وكذا المؤسسات المستقبلة للجمهور ضمن البرنامج والمصادق عليه من طرف المديرية العامة للحماية المدنية وهذا بعد بداية الاستغلال.

القيام بزيارات مراقبة ميدانية منذ إنشاء المؤسسة إيداع الملف . وتقوم بعدة زيارات ميدانية منها : زيارات ميدانية ، زيارات وقائية ، زيارات مراقبة ، زيارات مطابقة

3 - مكتب التوثيق ، الإحصاء و التوعية : يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

- جمع الوثائق المتعلقة بتنظيم وسير مصالح مديرية الحماية المدنية.

- القيام بحملات إعلامية قصد التوعية و التحسيس حول الأخطار التي تهدد الأشخاص والممتلكات

- القيام بإحصاء التدخلات التي تقوم بها جميع وحدات الحماية المدنية على مستوى الولاية.

- إعداد جداول الإحصائيات الأسبوعية ، الشهرية ، الثلاثي الأول السداسية و السنوية

و السهر على مداومتها اليومية.

- إصدار شهادات النكبة على حسب نوعية التدخل.

- العمل المباشر مع الجرائد الوطنية والقناة السمعية البصرية فيما يتعلق بالنشاط الميداني لأعوان الحماية المدنية.

4-مكتب الخرائط والأخطار الخاصة : يكلف المكتب بأداء الأدوار التالية:

-إحصاء كل الأخطار المتواجدة على مستوى الولاية .

-إعداد الخرائط الخاصة بهذه الأخطار .

إحصاء الأخطار الخاصة لإتخاذ الإحتياطات المبنية في إطار العمليات ولفائدة المؤسسات

المشاركة في لجان ولائية لدراسة الحوادث المترتبة عن الأخطار الخاصة.

وإعداد مخططات الوقاية

ثانيا مصلحة الحماية المدنية :

مهامها : إن مصلحة الحماية العامة في مجال اختصاصها مكلفة ب:

- إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم و الإدراج حيز التطبيق والإسعافات عند حدوث الكوارث .

- إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار ومراقبة مدى نجاعتها .

- تنظيم الميدانية لمدى إدراج وسائل التدخلات في حالة حدوث الكوارث .

- تقوم وإدماج ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات .

-تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف ، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال

المساعدة و النجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني.

مصلحة الحماية العامة منظمة على شكل (04) مكاتب لتتوب في أداء المهام السابقة

الذكر وهي:

- مكتب المخططات .

- مكتب الإشارة .

- مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف .

- مكتب العدد الأمنية .

دور مكاتب مصلحة الحماية العامة:

أ - **مكتب المخططات :** هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- إعداد مخططات التدخل وتنظيم الإسعافات على مستوى الولاية، البلدية، و الوحدة .

- تقوم بإعداد مخططات البلدية الوحدة مع المصالح المعنية الأخرى .

- يجمع المعلومات والمعطيات الضرورية لإتمام المخطط من مختلف المصالح .

- إخضاع كل الوثائق إلى تأشيرة السلطات المعنية الوالي .

- إعداد الخريطة العملية للولاية

- المراقبة و الحرص على المداومة اليومية لمختلف المخططات

- إعلام مدير تنظيم وتنسيق الإسعافات تحت إشراف السلم الإداري بمدى تقدم الأشغال .

- التعاون مع مصلحة الوقاية على إدراج وتنفيذ المناورات و التمارين المبرمجة.

ب- مكتب الإشارة: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- السهر على تنفيذ ومتابعة وصيانة جميع وسائل الإشارة العملية
- المسك اليومي للسجل الخاص بالزيارات التقنية لمحطات الإرسال
- تركيب وإدراج شبكات الإنذار
- مراقبة مدى فعالية سير المعلومات العملية
- القيام بعمليات الجرد العام المتعلقة بوسائل الإشارة .

ت - مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- إدراج تنفيذ كل المقاييس و النشاطات التي من شأنها مساعدة ترقية و تطوير الإسعافات مع مختلف الجمعيات ذات الطابع الإنساني قصد تطوير روح التضامن الوطني .
- دراسة وتنفيذ ومراقبة التعزيزات المتعلقة بالإسعاف الطبي .

ث - مكتب العدد الأمنية: هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية:

- تهيئة وتنفيذ ومراقبة تعزيزات الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات ، مراقبة الشواطئ و الفيضانات..... الخ .

قبل إعلان بداية الحملات هو مطالب ب:

- الحرص على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني
- التعاون مع مكتب التكوين لإعداد وإرسال تقارير نهاية الحملة
- التهيئة و الإدراج الميداني المتعلقة بالحماية المدنية
- برمجة و متابعة تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام و الخاص .
- إعداد الإحصائيات اليومية ، الأسبوعية، الشهرية و السنوية الخاصة بالتدخلات .
- إعداد التقارير التقنية بعد كل عملية تدخل .

ثالثا : مصلحة الإدارة والإمداد

مهامها :إن مصلحة الإدارة و الإمداد في مجال اختصاصها مكلفة ب:

- تقوم بتولي التسيير الغير ممرکز للوسائل المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية .
- تتابع إنجاز برامج التجهيز و المنشآت و تتولى صيانتها .
- تتابع وتتسق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والمناورات الميدانية .

- تتولى تسيير المحاسبة العامة ، ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات والإمدادات .
- تتابع وتراقب نشاط الحظائر و الورشات الخاصة بعمليات الصيانة و المعاينة .
- تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال .
- مصلحة الإدارة و الإمداد تتمثل في :
- مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي .
- مكتب التكوين .
- مكتب المالية و المحاسبة .
- مكتب الملاك .

دور مكاتب مصلحة الإدارة والإمداد:

- أ - **مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي** : يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - يسهر ويقترح سنويا توقعات الميزانية المخصصة للمستخدمين .
 - يسهر في حدود صلاحياته على تسيير الحياة المهنية والإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية .
 - يعمل على ترقية كل نشاط اجتماعي يومي لتحسين إطار و ظروف الحياة و العمل لأعوان الحماية المدنية في الولاية .
- ب - **مكتب التكوين** : يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - يسهر على تطبيق برامج التكوين العام و إعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية للولاية .
 - يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية
 - يسير ملفات الاختصاصات .
 - يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمناورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدنية.
- ت - **مكتب المالية و المحاسبة** : يكلف هذا المكتب بأداء المهام الملخصة فيما يلي:
 - يسهر على إعداد و اقتراح توقعات ميزانية التسيير.

- تسيير كل القروض المنتدبة للحماية المدنية للولاية .
- ث - مكتب الأملاك : يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - السهر على التسيير التقني والإداري للوسائل و التجهيزات و المنشآت من تاريخ كسب ملكيتها إلى تاريخ إعفائها من النشاط العملي وفق طرق محددة لذلك.
 - ضبط وتحديد طرق استقبال أو شراء الوسائل والتجهيزات وكذا طرق ومقاييس توزيعها على مختلف وحدات الحماية المدنية الكائنة بالولاية .
 - المداومة على المسك اليومي لسجلات الجرد العام : اليومية وبطاقة التخزين.

يتشكل مكتب الأملاك من (03) هياكل:

أ - **المخزن العام** : ويتكفل باستقبال و إخراج أو توزيع الوسائل و التجهيزات وكذا تخزينها وصيانتها وفق طرق وقواعد محددة لذلك.

ب - **الحظيرة** : ويتمثل دورها في استقبال العتاد و الوسائل وضمان صيانتها وتصليحها ميكانيك ، كهرباء، طلاء ، تصليح العجلات ومراقبة استغلالها حتى يتسنى توزيعه أو إعفائه من النشاط العملي.

ت - **المنشآت** : وتتمثل في وحدات الحماية المدنية الموجودة على مستوى الولاية وكذا السكنات الوظيفية وتعمل على صيانتها والتكفل بكل الأعمال التصليحية أو الترقوية التي تتطلبها هذه المنشآت .

المطلب 03 : خدمات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المتعلق بالجانب الاجتماعي ومنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي ومنها المهام المتعلقة بالجانب الاجتماعي :

- إسعاف المرضى والمصابين ونقلهم نحو المؤسسات الاستشفائية بصفة مجانية وبدون تمييز عنصري

- إسعاف ضحايا حوادث الطرقات السكك الحديدية الطيران والملاحة البحرية

- التدخل في مختلف الحوادث الناجمة عن الكوارث الطبيعية والانفجارات .

- الغطس في أعماق البحار والسدود وإنقاذ الأشخاص الغرقى حراسة الشواطئ خلال موسم الاصطياف ضمانا لراحة المصطافين.

- توزيع المؤونة على المنكوبين من خيم وافرشة إلى غير ذلك عند وقوع النكبات مثل الفيضانات والزلازل تموين المواطنين والهيئات الحساسة بالماء الصالح للشرب عند الضرورة القصوى وتتعكس هذه الخدمة على نفسية المواطنين وذلك بشعورهم بالأمان والسلام كلما وجدوا من يسهر على راحتهم أي خطر محتمل يؤهلهم لتأدية أعمالهم بصفة عادية وممارسة مهام بصفة المهام

المتعلقة بالجانب الاقتصادي :

- تقدم وحدات الحماية المدنية خدمات للمؤسسات الاقتصادية على كل أنواعها من خلال التدخلات في خطر طبيعي أو صناعي كالحريق عند اندلاعه بالإضافة إلى التدخل عند كل حادث تتعرض له .

- ضمان تكوين أعوان الأمن لفائدة الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن للسائحين الأجانب كمساهمة غير مباشرة في العملة الصعبة للبلاد فهي تعد كعامل محفز لتنمية السياحة وضع جهاز موسمي متخصص في إطفاء الحرائق الغابات حفاظا خاصة حماية الأشجار المثمرة والمنتجة لمختلف الفواكه

-المهام المتعلقة بالجانب الأمني :

- تزداد خدمات الحماية المدنية في أوقات السلم من خلال المراقبة الأمنية للجمهور كقاعات السينما والمستشفيات والملاعب مواكبة عملية نقل المواد الخطرة مثل المواد المشعة الأمنية خلال تنظيم مختلف التظاهرات الرياضية المساهمة في تغطية عملية الانتخابات الوطنية الجهاز الفني في الامتحانات المدرسية البكالوريا، امتحان شهادة التعليم الأساسي المعاينات الميدانية في إطار اللجان التقنية للمنازل المهتدة بالانهيار .

المبحث الثاني : استراتيجيات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

المطلب 01 : إجراء المقابلة و تحليلها

المحور الأول : كيف يتم تسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في مديرية الحماية المدنية البويرة ؟

1 - ماهي خطط وبرامج المتبعة لتقادي الوقوع في الأزمات ؟

صرح لنا المبحوث سيد عبيدات يوسف مكلف بخلية الإعلام و الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية : تعتمد مؤسستنا على أربعة محاور رئيسية تتمثل في :

أ- إدراك ماهية المخاطر

ب- عوامل التحكم في المخاطر

ت- بناء القدرات

ث - تخطيط للمواجهة

وهذا ما يعني لضرورة معرفة كل معلومات عن الخطر عن طريق تحليل وتقييم المخاطر وعقب ذلك تكون هناك فرصة في التحكم فيها سواء بالمنع أو الحد أو التخفيف أو الوقاية من أثره وهذا ما يدعونا بضرورة إلى التطرق إلى كل مرحلة من مراحل مذكورة سابقا وبإسنادها للمصلحة أو الوحدة المكلفة بها مصلحة الوقاية مخططات النجدة

من خلال تصريحات المبحوث نلاحظ أن مديرية الحماية المدنية تعتمد على خطط والبرامج التقدي الأزمات و هذا من خلال محاور 4 المتبعة وخطة إدارة الأزمات المنتهجة تحدد حدود المسؤوليات و علاقة المؤسسات ببعضها البعض من اجل تسهيل التنسيق لعملية إدارة الأزمات ، و لتسهيل انجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بالأمر حيث أنه لدى كل جهة معينة مهام تقوم بها من أجل تسهيل انجاز مهام الأجهزة الأخرى وتعبيد الطريق أمامها وعدم عرقلتها أو تشيبتها في مساهمتها لإدارة تلك الأزمة و هذا ما

يساهم بشكل فعال في نجاح خطط و برامج المؤسسة في مواجهة كل أنواع الأزمات و عدم إخلال بنظامها في تسيير الحسن لها و إستمراريتها .

2- هل هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام ؟

صرح لنا نفس المبحوث : أكيد هناك تعامل مع وسائل الإعلام فخلية خاصة بنا هي خلية الإعلام والاتصال وهناك خلية تسيير الأزمة لها جزء خاص بالصحافة فأبي حدث بسيط وجب أن نتطلع عليه ووسائل الإعلام لتوضيح الأمر جلها ولتفادي الإشاعات .

من خلال تصريحات المبحوث نلاحظ أن مديرية الحماية المدنية هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام من خلال خلية الإعلام و الاتصال بأسرع وقت ممكن و التي تبين كيفية التعامل مع هذه الكوارث و تزويدهم بكافة الإجراءات و الإرشادات الأمنية الواجب إتباعها من خلال نشر الوعي و المعرفة و تغيير الآراء و خلق الاتجاهات ، بالإضافة إلى فرض النظام الإعلامي على كل إعلامي في موقعه أن تكون لديه أولوية مطلقة في نقل أخبار الأزمات التي يرى أنها تؤثر في الجمهور سواء كانت هذه الأزمة محلية أو إقليمية من خلال تقديم التحليلات و القصص الإخبارية و الآثار الناتجة عن هذه الأزمة ، من أجل التعلم والاستفادة من الدروس المعروضة صوتا وصورة عبر مختلف وسائل الإعلام خاصة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي غزت الآن كل فرد من المجتمع والتي تتميز عن الوسائل السابقة بميزة التفاعلية التي تتيح تبادل الآراء و الأفكار من مختلف الأماكن و في أي وقت . و هذا لا ينفي أبدا نجاعة الآليات الأخرى و المتمثلة في الأيام التحسيسية و الدورات التكوينية في مجال الإسعافات المبرمجة على مدار طول السنة واللذان حازا على نسب متقاربة نظرا لعامل الوقت الواجب توفره و الالتزام من قبل المعنيين و المهتمين .

3- هل لديكم مواقع خاصة بالمديرية ؟

نعم هناك عدة مواقع وصفحات خاصة ورسمية للمديرية يشرف عليها مجموعة من تقنيين في إعلام الآلي للتعامل مع وحدات خاصة بينا فيها كثير من الايجابيات ومنها تسهيلات

خدمات المديرية موقع "واب" موقع رسمي للمديرية و صفحات على فايسبوك ، انستغرام تويتر ، وقناة على يوتيوب .

من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ أن المديرية الحماية المدنية أن لديها مواقع من موقع واب و صفحات على فايسبوك و انستغرام و تويتر و قناة على يوتيوب ، أصبح من الضروري أن تلجأ المؤسسات إلى استخدام أدوات الجيل الثاني للويب في أنشطتهم ووظائفهم لإضافة ميزة الحوار المباشر مع الجماهير حتى تصبح لها أكثر فعالية من خلال تعاملات و أكثر ديناميكية ، فمواقع إلكترونية لها دور فعال في تسهيل أداء و ترقية أنشطة في مؤسسة كونها تمثل الواجهة التي تعمل على ربط المؤسسة بجماهيرها الداخلية و الخارجية خاصة ما يواجهه العالم أخيرا من أزمة كورونا التي ظهر فيها دور مهم الذي تلعبه هذه المواقع تقاديا لانتشار العدوى الفيروس و تسهيل تعامل و تواصل مع مؤسسة سواء من جانب الموظفين أو الجمهور الخارجي .

4- كيف تعرف المؤسسة أنها في أزمة ؟

صرح لنا المبحوث إن مؤسستنا مؤسسة حماية وبطبيعة الحال ستظهر الأزمة أو الكارثة عن الإبلاغ عنها بمختلف الخطوط الموجودة في خدمة مواطنين وحين إذا يتم برمجة التدخل السريع لمصالحنا .

من خلال تصريحات المبحوث أكد لنا أن مديرية الحماية المدنية تواجه أزمات و كوارث ويتم الإبلاغ عنها بمختلف الخطوط موجودة في خدمة مواطنين عبر أرقام هاتف حيث خص بالذكر المبحوث سيد عبيدات يوسف مكلف بخلية الإعلام و الاتصال الأزمات التي تواجه المواطنين و لم يذكر لنا ما كنا نريده من الأزمة داخل المديرية و هذا راجع إلى تحفظ مسئول مكلف بخلية الإعلام والاتصال بالمعلومات في ما يخص المعلومات حول السؤال

المطروح و هذا راجع إلى نوع و طبيعة عمل المؤسسة تابع لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية .

- المحور الثاني: ماهو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في مديرية الحماية المدنية البويرة ؟

5 - كيف يتم وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة لمواجهة الأزمات، و من قبل من؟

صرح لنا المبحوث إن نجاح الاتصال في إدارة الأزمة يتطلب توفير إستراتيجية اتصالية، يتم إعدادها مسبقا قبل حدوث الأزمة مع ضرورة اختيارها للتأكد من صلاحيتها، و هذا ما يجعلنا نحضر إستراتيجية مسبقة لمواجهة الأزمة المحتملة خاصة أن كل أزمة تتطلب إستراتيجية معينة من اجل التقليل من الآثار الوخيمة، واتخاذ القرارات الصاخبة في الوقت المناسب ويكون هذا من قبل فريق إدارة الأزمة الذي يهدف إلى تأطير مفاهيلي الأزمة .

- تقديم إستراتيجية الاستجابة الأزمة و إدارتها إعلاميا و تكنولوجيا .

- تحديد متطلبات مرونة المجتمع للتعامل مع الأزمات .

- الاهتمام بالجانب المعلوماتي و البعد الإنساني الأزمة باستجابة سريعة و استثنائية منذ البداية .

من خلال تصريحات المبحوث نلاحظ أن مديرية الحماية المدنية الاتصال فيها يساهم بشكل فعال أثناء وقوع الأزمة الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بمديرية الحماية المدنية بالنسبة لمفردات عينة المبحوثين تكمن في تبليغ قرارات و الحصول على معلومات وأيضا في مناقشة مسائل تتعلق بمصالح المديرية ، كذلك في مناقشة مسائل تتعلق بمصالح المديرية و تقييم العلاقات مع مختلف المؤسسات ذات الصلة و هذا ا رجع إلى الأهمية البالغة للدور الاتصالي الفعال بمديرية الحماية المدنية من أجل الوصول إلى الأهداف

والغايات المسطرة التي تسعى المديرية إلى تحقيقها بسرعة وفعالية بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك من خلال التنسيق بين مختلف المصالح والجهات و الهيئات ذات نفس المصالح المشتركة بغية تحقيق الأهداف المرجوة من إدارتهم للأزمة على أكمل وجه.

6- ماهي الوسائل المعتمدة لمواجهتها؟

صرح لنا المبحوث أن لمديرية الحماية المدنية وسائل تعتمد عليها لمواجهة الكوارث والأزمات التي تتعرض لها:

أ - سيارات الإطفاء: هي عربات مجهزة بسلام كبيرة و آلية ترتفع في الهواء و قد يصل ارتفاعها إلى 45 متر، ويعمل بواسطة محرك مركب على العربة نفسها أو سلام جدارية وقد تكون المركبة مزودة بخراطيم ضخ ترتبط بخزان ماء خارجي، و منها ما تكون المركبة محملة بصهريج ماء على متنها.

ب - سلام الإطفاء : وهي من الوسائل الأساسية المعتمدة في إطفاء الحرائق و إنقاذ المحاصرين من الأبنية المحترقة أيضا،و من السلام ماهو ثابت على المركبة يرفع و يطل بمحرك قوي ، ومنها ما هو قابل للعمل و النقل،بمختلف الأحجام و الارتفاعات.

ت - طائرات الإطفاء :وتستخدم في إطفاء الحرائق خاصة حرائق الغابات و المصانع و تزويد بصهاريج او عبوات لحمل المياه و إلقائها فوق بؤر الحريق ،أو بحاويات لرش مواد مكافحة الحرائق بحسب أنواعها.

ث - ملابس الوقاية: تعتمد ملابس الوقاية الشخصية لرجل الإطفاء من اجل تجنب إلحاق أي إصابة به،أو تعريض سلامته للخطر أثناء أدائه لواجبه،و من وسائل الوقاية الشخصية (الخوذة عريضة الحواف لحماية الرأس، ملابس جلدية،وكذلك الأقنعة الواقعية من الغازات السامة و الدخان)

ج - الإمداد بالمياه : تعتبر أهم وسيلة للإطفاء ، و في حالة عدم توفرها سيقف رجال الإطفاء حتما عاجزين عن إطفاء الحرائق ، و بالإضافة إلى وسائل أخرى يستخدمها رجال الإطفاء منها شبكات الإنقاذ المصنوعة من نسيج شديد المتانة ، و أجهزة الإرسال و الاستقبال اللاسلكية الضرورية لقيادة عمليات الإطفاء إلى مكان الحريق.

من خلال تصريحات المبحوث نلاحظ أن مديرية الحماية المدنية تستعمل عدة وسائل لمواجهة الأزمات من سيارات الإطفاء و سلاالم الإطفاء طائرات الإطفاء و ملابس الوقاية والإمداد بالمياه و هذا راجع إلى نوع و طبيعة العمل المتمثل في مواجهة الكوارث التي تحدث في البلاد من خلال أول ما تحدث يتم إستدعاء مصالح الحماية المدنية لأنه يعتبر الدفاع المدني أو الوقاية المدنية من خلال الإجراءات و الأعمال لازمة لحماية السكان والممتلكات العامة و الخاصة من أخطار الحريق و الكوارث و الحروب و الحوادث المختلفة و إغاثة المنكوبين و تأمين سلامة المواصلات و الاتصالات و سير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية في زمن السلم و حالات الحرب الطوارئ .

7- هل يتم الإبلاغ عن الأزمة التي تحاول المؤسسة معالجتها عبر الوسائل الإعلام ؟

صرح لنا المبحوث : نعم يتم الإبلاغ عن الأزمة التي تواجه مديرية الحماية المدنية في الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي وذلك لتفادي الإشاعات خاصة على الفايسبوك باعتباره الموقع الأكثر استخداما .

من خلال تصريحات المبحوث نلاحظ أن مديرية الحماية المدنية تبلغ عن الأزمات التي تتعرض لها عبر وسائل الإعلام خاصة على الفايسبوك و من خلال هذا قد يتعرض جميع المؤسسات لأزمة شاملة و فوضوية لدرجة يصعب استيعابها و يحاول الناس جاهدين فهم ما يحصل خاصة في بداية الأزمة مما يولد لدى المواطنين الشعور بعدم الأمان و الكثير من التساؤلات ، لذا يتوجب على مديرية الحماية المدنية للتبليغ عن الأزمة للمجتمع عبر وسائل

الإعلام و لعلها الفايبيوك هو أكثر استخداما و انتشارا في الجزائر خاصة خلال جائحة كورونا من خلال تعريف بالأزمة متعرض لها ووصف نطاقها و حجمها و أهم المعلومات حول طبيعة و أصل الأزمة ، من الضروري أن تذكر أن الاستجابة الأولى ينبغي أن يكون موجز و مبنية على وقائع ومعلومات مثل أزمة فيروس كورونا أو كوفيد 19 في هذه الحالة تنتشر المعلومات خاصة بها مثل : ماهو فيروس كورونا ؟ ماهي أعراض الإصابة به ؟ من هم المعرضون بالإصابة ؟ متى علي الاتصال بالطبيب ؟ و كذا النصائح التي يجب إتباعها لتفادي الإصابة به ؟ لا يمكن أبدا غض النظر عن مدى أهميتها سواء مكتوبة أو مسموعة أو مرئية ، حيث تكمن أهميتها في مدى سرعة تبليغ و إخبار و تذكير المواطنين بما يجب فعله من إجراءات أمنية و وقائية ، وكذلك في مدى حجم الجمهور الذي يتعرض لها ، ولا سيما في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة و ما أصبحت تتيحه الإنترنت من ميزة تفاعلية لا سيما مواقع التواصل الاجتماعي أين أصبح كل فرد يلعب دور صحفي في نقله لمختلف الأخبار و المعلومات و مشاركتها و الذي يعرف بالصحافة المواطنية و بالتالي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الجمهور و في زمن قياسي مقارنة مع الدروس و المحاضرات والحملات التحسيسية و التي تتيح ربما فرصة أكبر في تحليل الظاهرة المدروسة و كيفية تفاديها و الوقاية منها باعتبار أن الاتصال المباشر هو أفضل أنواع الاتصالات لما يتيحه من تبادل الأفكار و طرح للأسئلة و غيره من الميزات التي يمتاز بها .

المحور الثالث : كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في مديرية الحماية المدنية-البويرة؟

8- هل يقوم المسؤول في الاتصال بالبحث عن الأسباب في حالة فشل خطة الاتصال خلال الازمة ؟

صرح لنا المبحوث : نعم، يقوم مسؤول مصلحة الاتصال بتقييم الإستراتيجية المعتمدة في مواجهة الأزمة من أولها إلى آخرها ، و استخراج الأسباب التي أدت إلى فشلها ، من اجل تجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

من خلال تصريحات المبحوث يتبين لنا أن مديرية الحماية المدنية تقوم بتقييم الإستراتيجية المعتمدة في الأزمة و البحث عن الأسباب فشلها العالم الذي نعيش فيه اليوم أصبح يعتمد على التواصل مع المحتويات كما يمكنهم الإبلاغ و الحديث مما جعل إدارة تواجه الأزمات الصعبة بالنسبة للمسؤول في المديرية الحماية المدنية من خلال تحديد التهديدات و إعادة إعداد و تنظيم الخطط لمواجهة الأزمة ، غالبا ما تتفاقم الأزمات بسبب التواصل مع أصحاب المصلحة أو بسبب تجاهلها تماما و تفشل خطة الاتصال من خلال نقص المعلومات و فقدان السيطرة على ما يتم تداوله عبر الإعلام و مواقع التواصل الاجتماعي أو العمل من أجل زيادة الاهتمام الإعلامي سلبى أو الإيجابي و الوقت اللازم للرد من خلال حلول رصد وسائل الإعلام ، و رسائل متجانسة و متحدثين غير مناسبين كل هذه الأسباب تؤدي إلى فشل خطة الاتصال مما يستوجب إلى إعادة نظر في الإستراتيجية من خلال الإعداد والخطة و التنفيذ و التفكير و القياس و إعداد التقارير .

9- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في مديرية الحماية المدنية - البويرة ؟

صرح لنا المبحوث نعم، يتم التعديل في الإستراتيجية الاتصالية و ليس تغييرها كلها، و ذلك بتغيير النقاط التي أدت لفشلها

من خلال تصريح المبحوث يتبين أن مديرية الحماية المدنية تفعل الاتصال بعد الأزمة من خلال تعديل في الإستراتيجية الاتصالية حيث يمثل الإستراتيجية الاتصال جزء من خطة الشاملة أو الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمات من خلال استخدام تقنيات الاتصال الفعالة قبل و أثناء و بعد حدوثها من أنجع السبل للتخفيف من حدتها و تقليص من رقعة انتشارها.

10 - هل تخصصون أرشيف خاص بالحلول التي عالجتها مختلف الأزمات التي وقعت

فيها ؟

صرح لنا المبحوث أن مديرية الحماية المدنية لديها أرشيف خاص بالحلول التي عالجتها مختلف الأزمات يوجد في مكتب الرئيس العام لمؤسسة يتضمن الحلول التي عالجتها بها الأزمات السابقة لكن لا يعلم به جميع الموظفين في المؤسسة إلا من كان ضمن فريق الأزمة " حيث يكتسي أرشيف أهمية بالغة باعتباره أداة عمل و تصرف بحفظ حقوق الأشخاص الهيئات و خاصة في الأزمات من خلال الرجوع إليه أزمة أخرى ممكن تساعدنا هذه الحلول في حل الأزمات التالية خصوصا إذا كانت هذه الحلول سريعة وتأتي بنتيجة إيجابية .

المطلب 02 : أهم الاستنتاجات

- من خلال النتائج التي تم الوصول إليها بدراستنا هذه والتي يدور مضمونها حول اتصال تسيير الأزمة بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، تبين لنا بعد تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق أداتي الملاحظة والمقابلة، واللذان تم الاعتماد عليهما لاستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداتين لجمع المعلومات والبيانات تم التوصل إلى:

- الاتصال لو أهمية كبيرة بمختلف أشكاله في تسيير الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة.

- يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله والتي من شأنها المساهمة في تسيير الأزمة .

- الوسائل الأنسب لإدارة الأزمة في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة هي سيارات الإطفاء ، سلاقم الإطفاء ، طائرات الإطفاء ، ملابس الوقاية و لكل وسيمة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب .

- المسؤول عن إدارة الأزمة هو الذي يحدد الوسيمة الاتصالية المناسبة للإبلاغ وكذا البيئات الرسمية والغير رسمية المساهمة في تسيير الأزمة .

- الأحداث التي يمكن أن تجسد أزمة في المؤسسة هي تهاون السلطة العليا على إنجاز مهامها إضافة إلى عدم معالجة النقائص في المؤسسة .

- المؤسسة تتبنى أسلوب التحفظ والكتمان على الكارثة في بدايتها.

-تقوم مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة بإعداد تقرير مفصل عن الأزمة وكيفية حلها بعد النجاح في ذلك، حيث توضع في مصلحة الأرشيف لكي تستغل في حل أزمات مستقبلية.

- مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة تواكب التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال لتسهيل خدماتها .

- المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تواجبها بل تقوم بالاعتماد على أشخاص ذوي خبرة .

- المؤسسة تقوم بإعداد سيناريو للأزمة إلا إذا كانت الأزمة مالية .

- المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة هو الرئيس العام للمديرية وبعض الإطارات المسؤولين عن مصالح الميناء .

- لا تقوم المؤسسة بتعيين أشخاص مختصين في مجال الأزمات لمعالجتها وإنما تعتمد على إطارات من مصالح مختلفة في ذلك .

- التصرف الذي يتبنيه أثناء وقوع الأزمة في المؤسسة هو التدخل السريع والصرامة في اتخاذ القرارات.

-الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لها أهمية كبيرة في التخطيط لأزمات وكوارث أخرى مشابهة .

- يوجد أرشيف التي عالجا بيا الأزمات سابقا.

- يوجد ملف سري في مكتب المدير العام للمديرية التي تم الاعتماد عليها في حل الأزمات السابقة .

يعد الاتصال من الضروريات التي ترتبط بتسيير المؤسسات والمنظمات، فهو يسير على ضمان العلاقة بيننا وبين مختلف الفاعلين في محيطنا الضيق والموسع، ذلك أن الاتصال سيضل الأداة الضرورية والمهمة التي لا غنى عنها في ضمان السيرورة الطبيعية لمؤسسات من جهة وتفعيل العلاقات التي تحكم لأفرادها لغرض خلق مناخ اتصالي قائم على الانسجام في نشاط وأهداف المنظمة من جهة أخرى .

مطلب 03 : دراسة الرؤى الإستراتيجية

سعت الدراسة إلى التعامل مع ظاهرة من أهم الظواهر الراهنة وهي الأزمة على اختلاف أنواعها وأسبابها وطرق التعامل معها، خاصة فيما تعمق بتسييرها اتصالها، حيث قمنا بمعالجة إشكالية ترتبط بكيفية مساهمة الاتصال في تسيير الأزمة، حيث انطلقنا في التوثيق النظري لموضوع والضبط المنهجي لو، من حيث تحديد مفهوم الأزمة واتصال الأزمة إجرائيا الذي سيكون محل الدراسة، ونظريا من حيث تحديد مفاهيم كل من الأزمة واتصال الأزمة من خصائص أسباب وأنواع، وكل ما يتعمق بالأزمات الإدارية.

في السياق ذاته يعد الاتصال بمختلف أشكاله بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، فبعد دراستنا وتطلعنا حول دور اتصال الأزمة في تسيير الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، باعتبار أن مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة جهاز هام في الحفاظ على ممتلكات الدولة.

إلا أننا حاولنا بقدر المستطاع من خلال القيام بهذه الدراسة التتويه بأهمية اتصال الأزمة ومدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ بداية الأزمة إلى غاية تسييرها والتحكم فيها واسترجاع طبيعة النشاط من جديد، ومدى مساهمتو في عملية التخطيط والتنظيم لتسيير وإدارة الأزمة بفاعلية واحتراف حيث أن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيات الحديثة وحسن توظيف الوسائل الاتصالية المختلفة، تسعى المؤسسة محل الدراسة دائما إلى تطبيق المخطط الاتصالي ، خاصة بعد الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفاد منها أثناء إدارة الأزمة والكوارث المشابهة لها، دون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الاتصال بمختلف أشكالها في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف المهمة والمتمثلة في التواصل الدائم مع الزبائن وتسهيل الخدمات عليهم وتذكيرهم دائما بتقديم أفضل الخدمات لهم .

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم تسيير الأزمات التي تهدف إلى التقليل من مخلفات الأزمة ومحاولة معالجتها واستخلاص العديد من الدروس والاستفادة منها، حيث أصبح موضوع تسيير الأزمات من اهتمام العديد من التخصصات والمجالات المتنوعة يسعى دائما الفرد إلى تقديم كل معارفه ومكتسباته لعلها. حيث أن اتصال الأزمات يعتبر من التخصصات المهمة في خطة تسيير الأزمات، وأن انتشار الموضوع خارج المؤسسة قد يكتف حجم الأزمة ويؤثر على متخذي القرار، مما ينعكس على المؤسسة بالسلب، وتصبح وسائل الإعلام الطرف الرئيسي لمعلومات حول الأزمة بالنسبة لجمهور وقد تكون هذه المعلومات خاطئة أو صحيحة.

ولأن الأزمة تحمل بين شقيها عوامل الفشل والنجاح، إلا أننا حاولنا من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة التعمق أكثر في دراسة مجتمع البحث واختيار العينة، فكان اطلاعنا على مصالح المؤسسة ومعرفتنا لهيكل التنظيمي لها والاحتكاك بالموظفين والأحاديث الجانبية مع الإطارات من حين لآخر بمثابة مفتاح لمعرفة أسلوب انتقاء العينة وكذلك الأفراد الممثلة لمجتمع البحث، كما استفدنا من خلال ما سبق إجراء تعديلات لدليل المقابلة أكثر من مرة ، ليتم من خلاله انجاز استطلاع للآراء في هذا المجال، أجرينا اثنا عشر مقابلة وحرصنا على انجازها بعناء كبير لنشر بعد ذلك مباشرة في تحميلها .

واستنتجنا من نتائج الدراسة التطبيقية التي قمنا فيها بإجراء تقنية المقابلة ، فقد تبين أن مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة تعتمد بشكل كبير على الاتصال في حل ومعالجة الأزمات التي تمر بها حيث نرى من خلال نتائج الدراسة، أن مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة تمارس الاتصال دائما في خدماتها وحل الأزمات التي تواجهها سعيا إلى الحفاظ على استمرار المؤسسة والحفاظ على سمعتها وصورتها أمام الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام .

وعلى الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب من اتصال الأزمة وتسييرها في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، إلا أن هذه الدراسة لا تغطي المشاكل الاتصالية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية عموماً ومديرية الحماية المدنية لولاية البويرة على وجه الخصوص وخاصة فيما يتعلق باتصال الأزمة، حيث اطلعنا على الكثير من النقائص حول اتصال الأزمة .

خاتمة :

الاتصال بمختلف أشكاله يعد بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها و طبيعة عملها ، فبعد دراستنا وتطلعنا حول دور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية باعتبار أن الحماية المدنية جهاز يسهر على حماية أمن و ممتلكات المواطنين من أزمات أو كوارث طبيعية كانت أم صناعية. إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التنويه بأهمية اتصال الأزمة و مدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ أول مراحل الأزمة أو الكارثة إلى غاية إدارتها و التحكم فيها و استرجاع طبيعة النشاط ، ومدى مساهمته في عمليات التنظيم و التخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية و احترافية ، خاصة بعد الدروس المستفاد منها أثناء إدارة لأزمات و كوارث مشابهة أو مماثلة ، و دون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الاتصال الجماهيري في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف البالغة النبل و المتمثلة في تذكير وتحذير المواطنين ، وشرح مختلف الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي تلك الأزمة و غيرها .

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 01 - أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث القاهرة ، 1982
- 02 - أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 03 - السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة، إيتراك للطباعة و النشر والتوزيع 2000
- 04 - جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال الوظائف، الهيكل والأدوار ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية ، 2010
- 05 - زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة لمنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 06 - سامية محمد جابر ونعمات محمد عثمان، الاتصال والإعلام وتكنولوجيا المعلومات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2002
- 07 - سليم بطرس جلدة، الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الرياية للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 08 - شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية لمنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 09 - صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998
- 10 - عامر الكبيسي، ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها، مجلة الأمن والحياة، الرياض أكاديمية نايف العربية لمعلوم الأمنية ، 2002
- 11 - عاطف عدلي العبيد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي القاهرة، 1999
- 12 - علاء محمد القاضي و آخرون، مهارات الاتصال، دار الإعصار العلمي، عمان، 2007
- 13 - علي عباس، أساسيات عمم الإدارة، دار المسيرة لمنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2007

- 14 - علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، جدة، مكتبة مصباح، 1989
- 15 -فاروق حممي، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، القاهرة، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للإدارة، 1972
- 16 - قدري عمي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007
- 17 - محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مديولي، 1998
- 18 - محمد الشافعي، استراتيجية إدارة الأزمات و الكوارث، القاهرة، مركز المحروسة لمبحوث والتدريب والنشر، 2007
- 19 - محمد شومان، الإعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، والقاهرة، 2003
- 19 -محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورص الدولية، الإسكندرية، 2008
- 20 - محمد رشاد الحملوي، ادارة الأزمات (تجارب محمية وعالمية) ، الطبعة الأولى القاهرة مكتبة عين شمس، 1992
- 21 - محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 22 - منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيمة للبقاء، الطبعة الأولى، القاهرة، دار البيان لمنشر، 1998
- 23 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العموم الإنسانية (تدريبات علمية) ، دار القصة لمنشر والتوزيع، الجزائر ، 2007
- 24 - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007
- 25 - هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، 2000
- 26 - يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء لمنشر والتوزيع، عمان 2009

المعاجم والموسوعات:

- 01 - الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967
- 02 - محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، القاهرة، دار الفجر لمنشر و التوزيع 2003

البحوث والأطروحات:

- 01 - بالعربي يحيى، إستراتيجية اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات، نشاط المصعب لمجمع سوناطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، 2007
- 02- سليمان حميدي الحميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة و زارة الداخلية، الرياض، رسالة مكممة لنيل شهادة الماجستير، قسم العموم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010
- 03 - سطوطاح سميرة، الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة، دراسة حالة فرع عنابة .، مؤسسة TOYOTA
- 04 - محمد كامل مصطفى الكردي، إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كمية التجارة، أكتوبر، 1997
- 05 - فهد عمي ناجي، أثر استراتيجية إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكممة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، جامعة الشرق الأوسط،
- **الكتب باللغة الأجنبية:**

01- Aude Riom, Thierry Libaert, Assael Adary, communication Toute la fonction, Dunod, Paris, 2010.

02- Christophe, Roux Dufourt, Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostic et prévention et de décision, Paris, 2^{ème} éd Dunod, année 2003.

03- Wilbur Lang Schramm, Men, Messages, and Media ; a look at

human communication, New York éd, 1973.

- المواقع الالكترونية :

1. http://older.Sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/colleges/communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf.

2. http://eco.nadjah.edu/article/view/202_pdf.

3. http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=166&Itemid=871.

4. http://www.epistemeg.com/pix/pdf_111pdf.



جامعة البويرة

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة



جامعة البويرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم: التاريخ

تخصص : اتصال و علاقات عامة

مقابلة

واقع مساهمة الاتصال في تسيير الأزمة داخل المؤسسات العمومية
الجزائرية

دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة

تحت الاشراف الأستاذة(ة) :

من إعداد الطلبة :

- اخلف كنزة

- مداش غنية

- بن ورخ شيماء

- سعيداني أسماء

العام الجامعي: 2021/2020

المحور الاول :كيف يتم تسير الاتصال قبل حدوث الازمة في مديرية الحماية المدنية البويرة ؟

1- ماهي خطط وبرامج المتعة لتفادي الوقوع في الازمات ؟

2- هل هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الاعلام ؟

3- هل لديكم مواقع خاصة بالمديرية ؟

4- كيف تعرف المؤسسة انها في ازمة ؟

المحور الثاني:ماهو مسار الاتصال أثناء وقوع الازمة في مديرية الحماية المدنية-البويرة ؟

5- كيف يتم وضع إستراتيجية اتصالية مناسبة لمواجهة الازمات، و من قبل من؟

6- ماهي الوسائل المعتمدة لمواجهتها؟

7- هل يتم التصريح عن الازمة التي تمر بها المؤسسة؟

المحور الثالث : كيف يفعل الاتصال بعد الازمة في مديرية الحماية المدنية-البويرة؟

8- هل يقوم المسؤول في الاتصال بالبحث عن الاسباب في حالة فشل خطة الاتصال خلال

الازمة ؟

9- هل يتم تغيير او تعديل الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة قبل حدوث الازمة في حالة

فشلها؟

10- هل تخصصون ارشيف خاص بالحلول التي عالجتها مختلف الازمات التي وقعت

فيها ؟