

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

**مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات
- دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة -**

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

إشراف الاستاذ

- حماني اسماعيل

اعداد الطالبتين

- هارون امال

- ظاهري حنان

السنة الجامعية

2019-2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بنوره تنزل البركات نشكر الله على فضله و نعمه على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف " حمداني إسماعيل " على ما قدمه لنا من إرشادات ، و نصائح ، و توجيهات وعلى صبره معنا جعل الله ذلك في ميزان حسناته .

كما نتوجه أيضا بالشكر إلى جميع أساتذة قسم التاريخ تخصص الأتصال والعلاقات العامة على رأسهم أعضاء لجنة المناقشة الذين كانوا عوننا في بحثنا ونورا يضيء دربنا .

وشكر خاص إلى كل موظفي " مديرية الحماية المدنية " بلبويرة الذين استقبلونا بصدر رحب وعلى رأسهم المكلف بمكتب الإعلام السيد " حمداني رءوف " الذي لم يبخل علينا من وقته و بالمعلومات التي أفادتنا ، والشكر لكل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من

قريب أو من بعيد .

شكرا

اهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا و لو أكن لأصل لولمى فضله عز وجل :

إلى ملائكي في الدنيا ، إلى نبع الحنان و التفاني ، إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كانت

سندي في الحياة و نورا يضيء دربي و سر نجاحي " أمي الغالية "

إلى من علمني السعي في الحياة ، إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار ، إلى من كان لي قدوة إلى

من رباني و علمني ، إلى من فضله وصلت إلى هذا المنال " أبي الغالي "

إلى حبيبتي قلبي أختيا الغاليتين " أسماء التي أسأل الله عز و جل لها الشفاء و سمية التي أتمنى

لها النجاح في مسارها الدراسي .

و إلى كل عائلتي ((هارون - كنزار)) دون استثناء إلى جميع صديقاتي الغاليات ، إلى من

كانت رفيقتي في الجامعة و شريكتي في هذا العمل " طاهري حنان " ، إلى كل دفعة 2018

اهدي هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز و جل أن يجد القبول و النجاح.

وفي الأخير أسأل الله أن يجعل من عملنا هذا نفعاً ينتفع به مستقبلاً .

امال

اهداء

احمد الله عز وجل على منه و عونہ لإنهاء هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله.....أبي الغالي

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء، والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء ، التي

ومحتني حق الرعاية.....أمي الغالية

إلى إخواني و أخواتي الذين تقاسمو معي عبء الحياة

عبد الوهاب _ عبد اللطيف _ فاتح _ امين _ كريمة _ حفيظة _ ايمان

إلى أختي التين لم تلمدهما أمي رانية....أمينة

إلى أبناء إخوتي

إلى كامل عائلة طاهري و مطاري

إلى رفيقة دربي و صديقتي و زميلتي أمال هارون

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

حنان

خطة الدراسة

المقدمة

اولا : الاطار المنهجي لدراسة

1. الاشكالية
2. اهداف الدراسة
3. اهمية الدراسة
4. اسباب اختيار الموضوع
5. منهج الدراسة و أدواته
6. مجتمع البحث و عينته
7. مجالات الدراسة
8. الدراسات السابقة
9. تحديد مفاهيم الدراسة

ثانيا : الاطار النظري

الفصل الاول : مدخل مفاهيمي حول اليقظة الاستراتيجية

تمهيد

المبحث الاول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث : تمركز اليقظة الاستراتيجية ضمن نظام المعلومات

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإتصال الأزماتي

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الازمة

المبحث الثاني : ادارة الازمة

المبحث الثالث : اتصال الازمة

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الاتصال الازماتي

تمهيد

المبحث الاول : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و الاتصال

المبحث الثاني : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و ادارة الازمات

المبحث الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الاتصال الازماتي

خلاصة الفصل

ثالثا :الإطار التطبيقي لدراسة " دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة "

تمهيد

المبحث الاول : تقديم حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة

خلاصة الفصل

حقبة

مقدمة :

شهد العالم في السنوات الأخيرة حقبة زمنية جديدة تشوبها العديد من التطورات في شتى المجالات الإجتماعية و قتصادية و الثقافية ، سياسية و تجارية الخ ، و قد إختلفت الأسباب و المتغيرات لكن من أهمها ظهور تيار العولمة في نهاية القرن الماضي و ما أفرزته من تطورات تكنولوجية و عملية ينظر من خلالها إلى العالم بأنه قرية كونية صغيرة واحدة ، وإلغاء كل الفواصل و الحدود الجغرافية و الزمنية و الموضوعية بين مختلف الدول ، و جذب المجتمعات الإنسانية ذات الطابع الانفتاحي على التطور الهائل في مجال الإتصالات و التكنولوجيا.

مع موجات التحول التي تعيشها المؤسسات اليوم أصبحت لا تعرف وجدت نفسها مجبرة على مواكبة هذه التطورات التكنولوجية بالموازاة مع ذلكالبيئة التي تعمل فيها و التي تتسم أكثر فأكثر بتعقيد والغموض و عدم التأكد ، هنا بدأت تظهر حاجتها لمعرفة كل ما يدور حولها من مستجدات و أحداث ولا تتم هذه العملية إلى عن طريق المعلومات ، فقد كان في السابق جميع الأمراء يعتمدون عليها كوسيلة ضرورية لإضعاف أعدائهم و مع مرور الوقت إنتقلت ألى المجال السياسي إذ أصبحت تعد قوة يعتمد عليها السياسيون في نشر أفكارهم على نطاق واسع خاصة في عصر الصورة و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال ، و في القرن الواحد و العشرين إزداد الإهتمام بها أكثر من طرف المؤسسات و التي أصبحت تعد ضرورة قصوى وموردا أساسيا و تفوقا بالنسبة لها.

فمن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح في أداء مهامها ، والإستعدادها لتعامل مع كل المخاطر و الحوادث التي قد تحدث دون أي سابق إنذار ، لابد لها من إمتلاك رؤية واضحة تنير دربها و تمكنها من إكتشاف الفرص الواعدة لإغتنامها و معرفة التهديدات و المخاطر التي تحقق بها و تجنبها ، فهي بذلك مطالبة بإرساء نظام يساعدها في البقاء على دراية تامة بكل المستجدات و التطورات الحاصلة في محيطها و الإستفادة من كل الفرص المتاحة لتجنب التهديدات و المخاطر و إستباق التغيرات ، من خلال الإنصات الإستكشافي لما يدور حولها و توفير كل المعلومات اللازمة و المناسبة في الوقت المناسب حتى يتمكن الكيان من الاستفادة منها بشكل فعال ليسمح لها من تقليص حالة عدم التأكد و إستباق إشارات الأنداز المبكرة و هي تلك الاشارات الضعيفة التي يتجاهلها الآخرون و التي تبدو لهم غير ضرورية و التي هي في واقع الأمر ذات دلالات مستقبلية .

إن إزدیاد إشداد التقلبات والتغیرات الشديدة الحاصلة جعلت المؤسسات و مهما كان نشاطها أو حتى قوتها و حجمها أكثر عرضة لتهدیدات و المخاطر ، التي قد تتحول إلى أزمات مع مرور الوقت إن لم يتم مواجهتها و علاجها فتأثر على سير عملها و قدرتها على المنافسة ، و يعود هذا لكثرة إزدیاد المتغیرات التي قد تؤثر عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمنحى يشكل خطرا كبير عليها ، فقد أصبحت مصدر قلق المدراء و المرؤوسین و ذلك لصعوبة السيطرة عليها و ضعف الإدارة على تبنى نموذج إداري ملائم لتكيف مع هذه التغيرات الحاصلة.

حتى يتسنى للمؤسسات حماية نفسها و ضمان بقائها و التغلب على كل الأزمات التي قد تعترض طريقها أصبح لزاما عليها التعامل معها بطرق عملية و منهجية و وضع آليات جديدة و تكوين فرق خاصة و كفاءة لتعامل مع هذه الأزمات بهدف تجنب حدوثها مستقبلا أو التقليل من حدتها و الخروج بأقل الأضرار و لا يكون هذا إلى عن طريق إدارة رشيدة (إدارة الازمات) التي تتدرج في وضع خطط تنموية من طرف فريق مختص في مواجهة الأخطار و التهديدات و الإعتماد على قاعدة معرفية متطورة و ووعي كبير من طرف صناع القرار و إعداد كل الموارد الضرورية لتعامل معها بكفاءة وفعالية و تحسين طرق مواجهتها مستقبلا.

يرافق الأزمة غالبا عنصر المفاجأة و ضيق الوقت و التهديد و قلة المعلومات المتحصل عليها ، لهذا ظهرت الحاجة إلى الإتصال باعتباره جزءا فعلا في عملية تسيير المؤسسة و كذلك تقادي الأخطار أو معالجة الأزمات من خلال الحصول على المعلومات الدقيقة في وقت قصير ، فهو بهذا مرتبط بوضع المؤسسة و تجنيده في مختلف مراحل الأزمات أما من أجل الوقاية أو العلاج وحتى ترميم و تحسين و إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه ، فالغاية الأساسية من توظيف الإتصال وقت الأزمات و الكوارث هو تقادي إنحراف المعلومات و لهذا فمن الضروري أن يعمل الجهاز الإتصالي مع الإستراتيجيات المتبناة في المؤسسة لمواجهة الأزمات .

بصفة عامة إن عملية إدارة الأزمات في المؤسسة تحتاج إلى نظام اليقظة الاستراتيجية يكون فعلا في الترصد و المراقبة الدائمة لكل ما يحيط بالمؤسسة ليجنبها كل التهديدات التي قد تتعرض لها ، و باعتبار أن هذا الأخير هو عملية جماعية يتشارك فيها جميع أعضاء المؤسسة فهو بذلك في حاجة للإتصال فعال باعتباره العصب الأساسي في محاربة الأزمات وإدارتها و شرط ضروري لا

يمكن للمؤسسة الإستغناء عليه لضمان بقائها و إتاحة الفرص للإستفادة من مميزاته لمواجهة كل التحديات و التصدي لها قبل وقوعها.

ونحن من خلال هذه الدراسة نحاول الوقوف على موضوع "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات " ومن أجل تحقيق ذلك إعتدنا على الخطة التالية :

الإطار المنهجي

تناولنا فيه : تحديد الاشكالية ، أسباب إختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات ، مجتمع البحث و عينته ، مجالات الدراسة ، الدراسات السابقة كما قمنا بتحديد المفاهيم التي شملت متغيرات الدراسة .

تناولنا فيه ثلاثة فصول تطرقنا في **الفصل الأول** إلى التعرف على اليقظة الإستراتيجية والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث ، المبحث الاول عموميات حول اليقظة الإستراتيجية ، المبحث الثاني أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية ، المبحث الثالث المعلومة ركيزة اليقظة الإستراتيجية ، أما بالنسبة **للفصل الثاني** والذي قسم كذلك إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول ماهية الإتصال والمبحث الثاني الإتصال في المؤسسة والمبحث الثالث الإتصال وإدارة الأزمات ، أما **الفصل الثالث** قسم كذلك إلى ثلاث مباحث كذلك ، المبحث الاول أوجه التداخل بين اليقظة الإستراتيجية والإتصال ، والمبحث الثاني أوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، والمبحث الثالث اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الإتصال الأزماتي

الإطار التطبيقي :

المعنون بدراسة حالة مديرية الحماية لولاية البويرة ، حيث قسم إلى مبحثين فقد ضم المبحث الأول تقديم حول المؤسسة و محل الدراسة ، أما في المبحث الثاني فقد تعرضنا فيه إلى توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات من خلال الجداول البسيطة ، أما المبحث الثالث فقد قمنا بالتحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة

الاطار المنهجي لدراسة

الاطار المنهجي لدراسة

1. الاشكالية

2. اهداف الدراسة

3. اهمية الدراسة

4. اسباب اختيار الموضوع

5. منهج الدراسة و أدواته

6. مجتمع البحث و عينته

7. مجالات الدراسة

8. الدراسات السابقة

9. تحديد مفاهيم الدراسة

1. الإشكالية:

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من وقت مضى تطورات ، و تغيرات كبيرة ، كان من أبرزها ظهور تيار العولمة و التكنولوجيات الجديدة ، هذا ما جعل المؤسسات تواجه تحديات كبيرة و صعوبات فرضت عليها أن تنتهج منهجا إستراتيجيا جديدا في عملها ، وخلق ديناميكية مستمرة تسير عليها لتحقيق أهدافها المسطرة .

هذا التطور الهائل أدى إلى جعل المؤسسات تعمل على تغير جذري وتأسيس أنظمة جديدة تواكب هذه القوى لضمان بقائها و استمرارها في ظل هاته البيئة المتغيرة و المعقدة والملبئة بالتحديات.

من هنا برز دور أهمية وجود يقظة إستراتيجية داخل المؤسسات ، التي تعتبر من أهم الطرق في توفير المعلومات المساعدة في إتخاذ القرارات بالتنبؤ ، المراقبة ، و تحليل المحيط العالمي التقني ، التكنولوجي و معرفة التغيرات الخارجية بالنقاط و إستشعار التهديدات و إتاحة فرص جديدة للمؤسسة لتصدي للأخطار التي قد تلحق بها ، و ممارسة أنشطتها بكل كفاءة و فعالية ، و زيادة حجم الثقة في إتخاذ قراراتها لمواجهة الأزمات التي قد تمسها و التقليل من أثارها و القضاء عليها قبل حدوثها .

على هذا تعمل المؤسسات في مختلف المجالات لتفعيل نظام الإتصال الذي يكتسي هو الأخير أهمية كبيرة داخلها ، و يكون ذلك عن طريق خطوات عمل تكون مدروسة مسبقا و تكون بداية بالعمل على جمع المعلومات من محيطها و معالجتها و تحليلها ، ثم العمل على نشرها و استخدامها من أجل إستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة .

و مديرية الحماية المدنية شأنها شأن المؤسسات الأخرى معرضة للوقوع في الأزمات ، خاصة مع التطورات التكنولوجية الحديثة ، ما سمح لها بتدعيم مختلف مصالحها ومهامها التي تهدف من خلالها إلى حماية الأنفس و الممتلكات و البيئة و رفع مستوى الوعي المجتمعي ، وعلى هذا أصبحت مجبرة هي الأخرى على تبني نظام يقظة إستراتيجية فعال وتجند بمختلف الوسائل و الآليات لتعزيز دور الاتصال داخل المؤسسة للتصدي للتداعيات والأزمات التي قد تلحق بها مستقبلا ، و تأسيسا على ما سبق فإن إشكالية دراستنا تتمحور في الإجابة على التساؤل الجوهري التالي:

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية :

- ✓ ما المكانة التي يحظى بها الإتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ؟
- ✓ ما التصور السائد في مديرية الحماية المدنية لأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات؟
- ✓ ما هي وسائل اليقظة الإستراتيجية المعتمدة من طرف مديرية الحماية المدنية لتعزيز الدور الإتصالي للوقاية من الأزمات؟

2. أهداف الدراسة

بناء على ما تقدم فإن هذا البحث يهدف إلى:

1. محاولة معرفة المكانة التي يحظى بها الإتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة .
2. محاولة التعرف على التصور السائد في مديرية الحماية المدنية لأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات.
- ✓ محاولة التعرف على وسائل اليقظة المعتمدة من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة لتعزيز الدور الاتصالي للوقاية من الأزمات.

3. أهمية الدراسة

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال المساهمات العلمية التي يقدمها ، حيث يعتبر إضافة جديدة للدراسات الأخرى التي تناولت مثل هذا الموضوع ومرجع قد يعتمد عليه ومستقبلا كما تبرز أهمية موضوع دراستنا من خلال النقاط التالية:

- ✓ أهمية وجود نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسات كونها تؤدي دورا فعالا في توفير المعلومات ،وتطوير الإتصال للوقاية من الأزمات .

✓ إعتبار اليقظة أحد أهم أعمدة الذكاء في المؤسسة حيث تعتمد عليها للحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بها وذلك لتجنب حدوث الأزمات و الكوارث و كسب ثقة زبائنها لها.

4. أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب إختيارنا لموضوع مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات ، إلى مبررات ذاتية و أخرى موضوعية :

❖ أسباب ذاتية:

- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات و التطورات الراهنة.
- ✓ حداثة الموضوع و كونه يندرج ضمن تخصصنا «الاتصال».
- ✓ الميل الشخصي لموضوع اليقظة الإستراتيجية و الرغبة في تدعيم تخصصنا بهذا المفهوم.

❖ أسباب موضوعية:

- ✓ إبراز دور اليقظة الإستراتيجية و إستراتيجيتها في الوقاية من الأزمات في مديرية الحماية المدنية.
- ✓ معرفة دور نظام اليقظة الاستراتيجية في مديرية الحماية المدنية وقت المخاطر والكوارث خاصة في ضب البيئة المتغيرة التي تعيش فيها .
- ✓ التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني و تسليط الضوء عليه في مديرية الحماية المدنية .

5. منهج الدراسة و أدواته :

• منهج الدراسة

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها ، ويندرج هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول كل متغيرات موضوع الدراسة ، لهذا كان منهج دراسة الحالة هو المنهج الذي نراه ملائماً لدراستنا لمعرفة مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الإتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة و ذلك قصد إبراز كل المتغيرات فيه و بتحديد الهدف المراد الوصول إليه هذا قد ساعدنا على وضع خطة لسير الافضل لعمل البحث والتي شملت تحديد الإطار الزمني و المكاني للدراسة مع

جمع البيانات و المعلومات الخاصة بهذا الموضوع و كذا تحليلها و ترتيبها و تنظيمها و أخيرا إستخلاص النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية ، ولقد حاولنا قدر المستطاع تطبيق هذه الخطوات بتحديد مشكلة الدراسة ، و جمع كل المعلومات الخاصة بالموضوع و تحليلها ، و ذلك من خلال دراسة كل ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية و دورها في تفعيل العملية الإتصالية داخل المديرية بشكل كبيرة لتصدي و مواجهة الأزمات .

• أدوات الدراسة

بهدف تمكننا من الإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تم الإعتماد على الأدوات البحثية التالية:

○ الإستبيان

بناء على إشكالية بحثناو تساؤلات الدراسة و الوصولعلى نتائج دقيقة ، إعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ، وفيما يخص أسئلة الإستمارة كان هناك تنوع في الأسئلة حيث لم يتجاوز عدد الاسئلة أحدا عشر سؤالاً ، فيها اسئلة مغلقة لتمكين المبحوثين من الاجابة بدقة وأسئلة مفتوحة لمنح المبحوثين نوع من الحرية لتعبير عن آرائهم ، وحاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلة الاستبيان مركزة وواضحة ، قصد المحافظة على وحدة الموضوع وأهدافه الأساسية ، وكذا توجيه المبحوث وإعطائه فرصة التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة وبسيطة ، وقد ضمت الاستمارة اربع محاور تم ترتيبها كما يلي:

البيانات الشخصية

-المحور الاول : مكانة الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية ولاية البويرة .

-المحور الثاني : التصور السائد بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة لأهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات .

-المحور الثالث : وسائل اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات .

وبعد صياغة الاستمارة قمنا بتوزيعها على مجموعة من الاساتذة المحكمين⁽¹⁾ والذين قدموا ملاحظات حول مدى تطابق استئلتها لأهداف الدراسة ، وبناء على تلك الملاحظات تم تعديل الاستمارة.

○ المقابلة

في ببحثنا هذا قمنا بإجراء مقابلات علمية مع مجموع أحد الموظفين و المسيرين داخل المؤسسة محل الدراسة من أجل التأكد من بعض الحقائق ، وفق ما يخدم دراستنا ، عن طريق الإعتماد على دليل تم إعداده مسبقا ، وهو ما يعرف باستمارة المقابلة.

○ الملاحظة

تعد الملاحظة من أهم أدوات البحث ، "لكونها تتيح للباحث تفحص جوانب المبحوثة في الظاهرة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة"⁽²⁾ ، والملاحظة كوسيلة بحثية تتمتع بفوائد كبيرة تميّزها عن الوسائل الأخرى حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم ، وتتيح للباحث ملاحظة الطبيعة الغير مصطنعة لمجتمع البحث ، حيث أن المبحوثين لا يعرفون أن سلوكهم و علاقتهم و تفاعلهم سليطة عن التكيف و التصنع .⁽³⁾

فلقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة بصفة فردية كونها تختلف عن الأدوات الأخرى و كونها تعني الباحث يجب أن يكون متقننا و دقيق الملاحظة ، و ذلك عن طريق تسجيل كل المعلومات التي تخدمه و التي يلاحظها اثناء إجراء المقابلة مع الموظفين و المسيرين في المؤسسة ، و

¹ - الاساتذة المحكمون:

- 1- بلعربي سميرة : استاذة بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم التاريخ ، شعبة إعلام الاتصال
- اوشن جميلة : استاذة بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم التاريخ ، شعبة اعلام و اتصال
- سعيد زينب : استاذة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم التاريخ ، شعبة اعلام و اتصال
- عائشة نوارى : استاذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم التاريخ ، شعبة اعلام و اتصال
- سليمان بورحلة : استاذ بكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، قسم التاريخ ، شعبة الاعلام و الاتصال

² - ابراهيم عبد الله المسلمي ، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2008 ، ص156

³ - أحمد بن مرسللي ، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، 2005م ، ص214.

ذلك دون استخدام إستمارة الإستبيان ، وقد إستخدمنا الملاحظة العلمية بنوعها (المشاركة ، وبدون مشاركة) بغرض التعرف على مدى وعي المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة بضرورة تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في تنشيط نظام الإتصال أثناء الأزمات ، وذلك من أجل تغطية قصور أدوات البحث العلمي الأخرى، والمتمثلة في كل من المقابلة والإستبيان.

6.مجتمع الدراسة و عينته

○ مجتمع الدراسة

ويتمثل مجتمع بحثنا هذا في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، بما تحويه من أفراد الموزعين على المصالح الإدارية المختلفة.

○ عينة الدراسة :

لقد عمدنا إلى إختيار مفردات العينة من المجتمع المدروس والمتمثل في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، جميع المستخدمين بمصلحة الوقاية التي تحتوي على أربعة مكاتب (مكتب الدراسات ، مكتب المراقبة ،مكتب الإحصاء و الإعلام ، مكتب الخرائط و الأخطار الخاصة) البالغ عددهم (14)فرد ، ومصصلحة الحماية العامة التي تحتوي على اربعة مكاتب (مكتب المخططات ، مكتب الإشارة ، مكتب الإسعاف الطبي ، مكتب جهاز الحماية) تحتوي والبالغ عددهم (10) أفراد ولقد وقع إختيارنا على هذا النوع من العينات (القصدية) ، أولا : لطبيعة الدراسة في حد ذاتها ، وثانيا لأن تلك المفردات أختيرت عمدا لما تتوفر عليه من سمات وخصائص تخدم موضوع الدراسة ، وهي بذلك كفيلة بالإجابة عن إشكالية البحث وتساؤلاته.

8.حدود الدراسة

- **الحدود المكانية :** أجريت الدراسة بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة الواقع مقرها بالطريق الوطني رقم 32 طريق تيكجدة .
- **الحدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة و التي قسمت إلى قسمين القسم الأول و الذي إمتدت من الفترة 21 مارس 2019 الى 15 ماي 2019 و التي تم فيها إعداد الإطار النظري لدراسة أما

القسم الثاني الذي إمتد من 11 أفريل 2019 إلى جويلية 2019 و التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة .

الحدود البشرية : يقتصر البحث على دراسة المجتمع الأصلي المستهدف من هذه الدراسة والمتمثل في 25 موظف في مديرية الحماية المدنية.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : دراسة مازن سليمان (2006) (1)

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية -دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس باتنة الجزائر نموذجا"، حيث حاولت الاجابة على الاشكالية التالية : ما تأثير الاتصال كعملية تنظيمية داخل مؤسسة اذاعة الأوراس ؟

إعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالة بهدف الوصول إلى تعميمات عملية المتعلقة بلوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة لها .

و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

-حسب النتائج المسحية لدراسة العاملين في إذاعة الأوراس على فعالية الإتصال الرسمي المبرمج بين العمال.

-من خلال رأي العمال حول عملية الاتصال التي تكون في الإدارة فقد صرح أغلبهم بأنها جديدة .

-لقد بينت النتائج أن العامل يؤثر على المشرف ضعيف نوعا ما من خلال تقديم التقارير و الشروحات و توضيحات حول سير العمل .

الدراسة الثانية : دراسة باية وقوني (2016)(1)

¹- سليمان مازن الحوش : الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية -دراسة ميدانية بمؤسسة اذاعة الاوراس باتنة الجزائر نموذجا ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2006

جاءت هذه الدراسة بعنوان " اليقظة الاستراتيجية و اهميتها في اتخاذ القرار الترويجي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ." ، حيث حاولت الاجابة على الاشكالية التالية " ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل القرارات الترويجية في المؤسسات الجزائرية." ، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مكانة اليقظة الاستراتيجية و الترويج في المؤسسات الجزائرية و العلاقة المتداخلة بينها ، كما اعتمدت على المنهج الاستدلالي عند استنتاج قضية او عدة قضايا اخرى .

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج :

-لقد مرت اليقظة الاستراتيجية في الجزائر بعدة مراحل (مرحلة الانطلاق-مرحلة الاعتماد الرسمي من طرف الجولة -مرحلة التنفيذ مع استمرارية التحسيس) .

-إعتمدت الدولة الجزائرية على عدة وسائل لتجسيد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات أو من أهمها وسائل العلام و الإتصال ، و بناء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية و دعم البحث العلمي و التطور التكنولوجي في المنظمات الجزائرية .

-تميل مؤسسات العينة الى ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية بالرغم من عدم تخصيص الإستفادة من أبحاث و خبرات الباحثين .

الدراسة الثالثة : دراسة خالد سعاد (2016)⁽²⁾

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي -أزمة الربيع العربي أنودجا- ، حيث حاولت الإجابة على التساؤل التالي : " ماهو دور العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي ؟ و ما مدى فاعليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي لدول ، أم أن التدخل الاجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التعبير الاجتماعي للعالم العربي ؟ ، كما إعتمدت هذه

¹- باية وقوني : اليقظة الاستراتيجية و اهميتها في اتخاذ القرار الترويجي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بمرداس ، الجزائر ، 2016

²سعاد خالد : دور العلاقات العامة في ادارة الازمات فب العالم العربي -أزمة الربيع العربي أنودجا- ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاسلامية و الانسانية ، جامعة امحمد بن بلة ، وهران ، الجزائر ، 2017

الدراسة على منهج الوصفي و المنهج التحليلي و منهج دراسة الحالة وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستدعي إستخدام هذا العدد من المناهج الذي يقوم بدراسة ظاهرة معينة او حالة من الحالات التي تؤثر في المجتمع بشكل واضح.

و لقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن أزمة الربيع العربي أزمة إنهيار لشرعية الأنظمة العربية ، و غياب التنمية في جميع المجالات و أزمة إغتراب إجتماعي و هوية إفتراضية و المسؤول عن تكوينها تكنولوجيا الإعلام و الإتصال .
- إن تحول أزمة الربيع العربي من محيطه الداخلي إلى محيطه الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل أخرى تحددها المصالح الجيوسياسية .
- إن أزمة الربيع العربي ماهي إلى وجه من أوجه الصراع و عامل من عوامل التسريع و التعبير الإجتماعي

الدراسة الرابعة : دراسة كمال فار (2018)⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة بعنوان "الإتصال المؤسساتي و الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية -دراسة حالة ولاية برج بوعريريج " ، حيث حولت الإجابة على التساؤل التالي : إلى أي مدى يعتبر الإتصال المؤسساتي أحد المرتكزات المعتمد عليها في تحسين الخدمة العمومية في ولاية برج بوعريريج ، و لقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة و إكتشاف حقائق جديدة و التأكد من صحت الحقائق القديمة .

و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن الإتصال بين الإدارة المحلية و المواطن يواجه جملة من الصعوبات و التحديات في تحسين العلاقة بينهما و إسترجاع الثقة المفقودة من خلال غياب السياسية الاتصالية فعالة على مستوى الادارة المحلية و ضعف المشاركة بين المواطنين خاصة في غياب فضاءات حرة .

¹- كمال الفار ، الإتصال المؤسساتي و الخدمة العمومية في الإدارة المحلية الجزائرية -دراسة حالة ولاية و بلدية

برج بوعريريج - ،مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم و الإتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2018

- لا يستجيب واقع الخدمة العمومية على مستوى ولاية برج بوعرييج للاحتياجات و المتطلبات الفعلية للمواطنين بشكل عام بالرغم من الجهود المبذولة و الإصلاحات التي تتجها السلطات المحلية لتحسين نوعية الخدمات العمومية الى ان ذلك يعترضه جملة من النقائص و التحديات حيث يواجه المواطنون العديد من الصعوبات اثناء حصولهم على الوثائق الادارية في الوقت المناسب منها البيروقراطية و الوساطة و غيرها ، و عدم رضا المواطنين من نوعية الخدمات المقدمة في مجال السكن من طرف الإدارة المحلية .

❖ التعقيب على الدراسات

▪ أوجه التشابه

✓ لقد تناولت هذه الدراسات مواضيع قد خصت بالذكر المتغيرات التي إحتوت عليها دراستنا (اليقظة ، الإتصال ، الأزمة)
✓ تشابهت كل الدراسات مع دراستنا إلى ضرورة الإجابة على التساؤل الرئيسي ، وكذا التوصل إلى نتائج الدراسة.

✓ طريقة الطرح و التشابه في عملية طرح الافكار

▪ أوجه الاختلاف

✓ إختلفت هذه الدراسات مع دراسات من حيث العينة و مجتمع البحث و أدوات جمع البيانات
✓ إختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في طبيعة الدراسة فهناك من كانت عبارة عن دراسة حالة و هناك من هي عبارة عن تحليل مضمون .
✓ إختلفت هذه الدراسات مع دراستنا عن الأهداف المراد الوصول إليها و النتائج التي تم التوصل إليها.

▪ الإضافات التي قدمتها دراستنا

✓ تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة عمومية لتتبع بالآزمات المتوقع حصولها و المسارعة في إجتابها و الوقاية من نتائجها من خلال وضع خطط إستراتيجية.
✓ تبيان دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل دور الإتصال داخل المؤسسة من أجل الوقاية من الآزمات .

✓ التطرق إلى دراسة اليقظة الاستراتيجية كونها نظام مهم في المؤسسة للتجنب الأزمات داخل المؤسسة

10. تحديد المصطلحات

أ- مفهوم اليقظة

لغة : اليقظة ، محرقة :نقيض النوم ،ككرم وفرج ،يقاضه و يقظا محرقة ،وقد استيقظ . و رجل يقظ و كتف و سكران ، ج : إيقاظ و هي يقضي .ج يقاضى ،و استيقظ الخلال و الحلي :صوت .و أبو يقظان :صحابي ،و تابعي والديك .و يقظة يقبضا و أيقظه : نبهه :⁽¹⁾

اصطلاحا : كما يمكن تعريفها "اليقظة كلمة مشتقة من اللفظ لاتيني (**Vigilia**) الذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين." ⁽²⁾

ب- مفهوم الإستراتيجية :

لغة : جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (statos) و التي تعني (army) أي الجيش ، و الجزء الثاني (agein) و معناها (to lead) أي القيادة (strategos) في أثينا القديمة و التي تعني القائد المنتخب.⁽³⁾

اصطلاحا : هي عبارة عن إطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب للعمل course of action تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها و إستراتيجية المؤسسة هي محاولة لتوافق بين مهارات و موارد المؤسسة و الفرص الموجودة

¹ - مجد الدين الفيروز أبادي :**القاموس المحيط**، دار الحديث ،القاهرة ،2008 ،ص،1794

² -مريم بلحاج : **اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة** ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2017 ، ص 196

³ - الجودي بن قيط : **إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط** ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر،2011-2012 ،ص،43

في البيئة الخارجية، فكل مؤسسة نقاط قوة و نقاط ضعف و الاستراتيجيات التي تتبناها يجب أن توجه لتدعيم نقاط القوة و بما يرضى رغبات و حاجات العملاء و الأطراف الأخرى المؤثرة و المتأثرة بالمؤسسة⁽¹⁾

ج- مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها : " نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ والتطور وهذا يعني أنها تشكل إجراء بواسطته تعرف المؤسسة وضعية وتطور محيطها الخارجي حتى تتنبأ وتتصرف . (2)

التعريف الاجرائي :

اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام تلجأ إليه جل المؤسسات لمعرفة البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال المراقبة الدائمة و رصد و جمع المعلومات ، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتجنبها للمخاطر و التهديدات التي قد تؤثر على سير عملها أو على قراراتها المتخذة.

د- تعريف الاتصال

لغة : قال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح : وصل إليه يصل وصولاً أي بلغ ، و الوصل ضد الهجران و الوصل أيضاً وصل الثوب و الخف وصلة أي اتصال و الذريعة ، و كل شيء إتصل بشيء فبينهما وصلة . (3)

إصطلاحاً : يعرف الإتصال على أنه : "كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة (communis) و التي تعني عام أو شائع أو : يذيع عن طريق مشاركة طرفين أو أكثر للعملية الاتصالية " ، و يعرف أيضاً "عملية يتم من خلالها نقل الرسالة تتضمن معلومات أو آراء أو اتجاهات أو أفكاراً أو مشاعر إلى الآخرين بهدف معين عن طريق الرموز و الإشارات بغض النظر عن التشويش ، كما يمكن

1- سامح عبد المطلب : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، 2010، ص45

2- خليل عبد الرزاق ، أحالم بوعبدلي ، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى

الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، أبريل 2006 ، ص 04

3- شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1، 2009 ، ص 5

تعريفه على أنه " عملية يقوم بها شخص (المرسل) بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك لشخص آخر أو مجموعة أشخاص (المستقبل) ". (1)

ه- مفهوم الأزمة:

لغة : ورد في قاموس مختار الصحاح إن الأزمة في اللغة تعنى الشدة و القحط و الضيقة و تأزم الأمر إذ اشتد و صعب على أهله. (2)

اصطلاحا : كما تعرف الأزمة من خلال أنها " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي اصيب بهذه، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد وقصور المعرفة ، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب النتائج ، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة الهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يجد مستقبلا من الأزمة ، و في الأزمة ذاته. (3)

التعريف الإجرائي :

هو كل خطر أو كارثة تتعرض إليها مديرية الحماية المدنية و التي يتم الحكم عليها بأنها أزمة عندما يتم توظيف كل الوسائل المادية و البشرية لحلها و يتعسر عليها ذلك أين يتوجب عليها توظيف استراتيجيات خاصة لحلها .

و- تعريف المؤسسة

لغة : ورد في معجم لسان العرب لابن المنظور في فعل (أسس) الأس الأساس و الأساس كل مبتدأ شيء.

¹-محمد صاحب سلطان : مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2014 ، ص

²-كريمة شعبان : اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة -أزمة تويوتا أنموذجا - ، المجلة الجزائرية للاتصال ، العدد 18 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2019 ، ص23

³- عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأزمات ، مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص54 .

إصطلاحا : المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الافراد الاخرين في المجتمع ، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية ، اما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ، و يشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج و العائلة و الملكية و المشروع الاقتصادي ، و الهيئات الدينية ، السياسية و القانونية⁽¹⁾

التعريف الاجرائي :

هي مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة محل الدراسة .

ي-تعريف اتصال الازمة :

يذهب البعض الى تعريف اتصال الازمة بأنه " عملية تجربها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة و يتبع ذلك ان تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية و في جو مشحون بسلبية و العداء من قبل وسائل الاعلام و من قبل واحد او اكثر من الجماهير الاستراتيجية للمنظمة او المؤسسة⁽²⁾ ، كما يعرفها الباحث "محمد شومان " . " يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للازمة او الكارثة و يندرج في اطار الانشطة الاتصالية كل انواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة . " ⁽³⁾

التعريف الاجرائي :

من خلال التعريف التي تطرقنا إليها يمكن أن نستنتج أن إتصال الأزمة هو مجموع الأنشطة الاتصالية التي تمارس من طرف خلية إدارة الأزمة في مديرية الحماية المدنية أثناء مختلف مراحل الأزمة ، هدفه الأساسي هو مساعدة المديرية على التصدي للآزمات و التحضير لها بأفضل الأساليب و الوسائل الاتصالية المتاحة و ذلك لتسمح لها بخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر ممكنة.

¹-جمال العيفة :مؤسسات الاعلام و الاتصال. الوظائف، الهياكل، الادوار،،ديوان المطبوعات الجامعية 2010،ص5

²-علي منصور الشمير : دور العلاقات العامة في المؤسسات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ، ص ص 12-13

³-محمد شومان : الاعلام و الازمات - مدخل نظري و ممارسة عملية ، دار الكتب لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 70

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي حول الميقتة

الاستراتيجية

الفصل الاول : مدخل مفاهيمي حول اليقظة الاستراتيجية

- تمهيد

المبحث الاول : عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية

المبحث الثالث : تمركز اليقظة الاستراتيجية ضمن نظام اليقظة الاستراتيجية

- خلاصة الفصل

تمهيد :

يشهد العالم اليوم تطورات تكنولوجية كبيرة ، جعلت البيئة الحالية في جل المؤسسات تعرف تغيرات و تحولات سريعة ، يسودها الغموض و عدم التأكد من القرارات المتخذة ، و الخيارات المستقبلية. و باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح على العالم الخارجي لا تعيش في فراغ بل في بيئة تؤثر فيها تتأثر بها ، أصبح لزاما عليها أن تساير هذه البيئة و تكون سبابة في رصد و استطلاع الأحداث و استبصار مختلف التغيرات و توقع التطورات المفاجأة .

هذا ما تطلب من المؤسسة التجنيد بأحدث آليات و امتلاك نظام يتماشى مع التغيرات الراهنة ، عن طريق قدرات كبيرة و أعينا مفتوحة على محيطها وذلك بتركيز على المعلومات و المعارف التي تعتبر عنصرا مهما و أساسيا ، مما أدى إلى ظهور اليقظة الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة في اخذ قراراتها بالمراقبة الدائمة و ترصد وتحليل محيطها و المؤشرات الحاضرة و المستقبلية لانتقاط التهديدات و الفرص التي قد تؤثر على نشاطها.

المبحث الأول : مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية

ليست اليقظة الإستراتيجية وليدة الأمس ، فمع التطورات الحديثة اليوم زاد الاهتمام بها بشكل كبير جدا في جميع القطاعات ، أصبحت المؤسسات تبحث عن طرق واليات تساعدها في الكشف عن بيئتها و وسائل لتدعيم معرفتها و حماية ارثها المعرفي و تقوية قدرتها على الدفاع و الهجوم .

وعلى هذا فان تحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بواسطة اليقظة الإستراتيجية أمر مهم جدا ، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأنظمة التي نستخدمها المؤسسة لمواجهة التحديات و المخاطر التي قد تعترضها .

1-تعريف اليقظة الاستراتيجية

حظي مفهوم اليقظة الاستراتيجية باهتمام الباحثين و المفكرين حيث تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح و من بين اهم هذه التعاريف ما يلي :

يعرفها " HUMBERT LESCA " "هامبرت ليمسكا " بأنها " العملية الجماعية المستمرة التي تتم من قبل مجموعة من الافراد ، تتولى جمع المعلومات بشكل طوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل ان تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة ، بهدف خلق فرص العمل و الحد من المخاطر و عدم اليقين بشكل عام ، تشمل علامات الانذار المبكر و اخيرا هدف المراقبة الاستراتيجية هي المراقبة الاستراتيجية هي السماح للعمل بسرعة كبيرة ."⁽¹⁾ ، كما عرفت على انها " المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لبيئة المؤسسة من خلال رصد المعلومات الواقعية و المستقبلية ."⁽²⁾ و يمكن تعريفها ايضا " القيام برصد و متابعة لكل ما يحدث في بيئتها من تحولات و الذي يمكنها من اقتناص الفرص المتاحة و تجنب المخاطر او التهديدات ، كما ان اليقظة الاستراتيجية تعتبر نظاما يساعد على التكيف مع متغيرات المحيط و على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ."⁽³⁾ ، مما سبق ذكره يمكن القول بان

¹- HATHAT EMELDI : la veille stratégique un livre permanent de la compétitivité , intégration économique , num03 , pp18-19

²-عبد المجيد قادري ، رتبة نحاسية : ادوات البحث في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة العدد 29 ، الجزائر ، 2014 ، ص 224

³عيسى بوراوي ، عمار ميلودي : التحول الى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الاستراتيجية -دراسة الجمارك الجزائرية - مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ، العدد 20، الجزائر ، ص 713

اليقظة الاستراتيجية هي اسلوب منظم في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة بالملاحظة و البحث و معالجة و تحليل و تشكيل كل المعلومات و المعطيات التي تم جمعها من المحيط الخارجي للمؤسسة ، من اجل اغتنام الفرص و تجنب التهديدات التي قد تؤثر على تنافسيها و مكانتها في السوق .

2-اهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترغب من خلالها المؤسسة إلى تحقيقها و يمكن أن نلخصها في النقاط التالية :

- رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين من خلال الاطلاع و المشاركة في تحليل قضايا الاعمال .
- دعم عملية صنع القرار التي تنعكس على رفع مستويات الأداء الفردي و الكلي و تحقيق مراكز تنافسية في محيط الاعمال .
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجية في مجال التسويق .
- التنبؤ بالفرص و العمل على تحسينها و إستغلالها لتجنب التهديدات و الأثار الناجمة عنها
- معرفة و فهم كل التطورات و الأحداث الجديدة الحاصلة في البيئة الخارجية .
- إستغلال و تحليل المعلومات و البيانات التي تم الحصول عليها .
- إستباق التغيرات و التهديدات و تجنبها و إكتساب زبائن جدد .
- التغلب على المخاطر و عدم التأكد بشكل عام مع زيادة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .⁽¹⁾

3-وظائف اليقظة الاستراتيجية

لقد اختلف الباحثون في تحديد و إعطاء وظائف محددة لليقظة الاستراتيجية ، فقد حدد كوهن كورن خمس وظائف لليقظة الاستراتيجية وهي كما يلي :⁽¹⁾

¹ - فضيلة سليمان ، حسين علي ابراهيم : اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية -بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 96 ، ص ص 50-51

○ **الوظيفة الإستباقية:** الهدف من اليقظة الاستراتيجية إستباق المخاطر و الفرص التي تحيط بالمؤسسة. فهذه المصادر مختلفة و متعددة فقد يكون مصدر هذه المخاطر هي المؤسسات المنافسة ، أو التشريعات الجديدة ، أما عن الفرص فقد تأتي في إمكانية إستحواذ الاسواق الجديدة ، و تكنولوجيات متطورة.

○ **الوظيفة الاعلامية:** تعطي اليقظة الاستراتيجية المعطيات و المعلومات التي تحتاجها المؤسسة و تلبى لها كل متطلباتها ، حيث تكون هذه المعلومات المتحصل عليها من الدراسات و الأبحاث التي يقوم بها المنافسون ، أو تكون مقدمة من طرف اليقظة معالجة ولازالت على صورتها الخام والتي تسمح للمؤسسة بفهم بيئتها ، وعلى علم بكل نوايا خطط المنافسين ، وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار .

○ **الوظيفة التحليلية و التركيبية:** تعمل اليقظة الاستراتيجية على تحليل المعطيات و المعلومات التي تتحصل عليها ، ومن ثم تقوم بتركيبها حيث يسمح بوصل المعلومات غير متجانسة ، و إعادة بناء قاعدة معلومات أفضل ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية إتخاذ القرار .

○ **وظيفة التشكيل:** هي عملية تنسيق المعلومات و تحليلها و توليفها ، حيث تهدف عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تقوم بنشرها .

○ **وظيفة الإتصال:** تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي قامت بجمعها ، تحليلها ، توليفها إلى الأشخاص المناسبين ، و تسهيل إنسيابها .

4-أهمية اليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية نشاط ضروري لسير الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات ، حيث تساعد على الإطلاع بكل ما يحدث في المحيط الخارجي من خلال المراقبة الدائمة و التأقلم معه لمواجهة التهديدات و المخاطر التي تعترضها ، و تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في ما يلي :

- تسمح بتحقيق الوفرة المالية كون أن المعلومات التي تقوم بجمعها بإمكانها تحسين الخصائص التقنية للمنتج و جودته و التخفيض من تكلفته .

¹ - أسماء كرعلي : اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك -دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013، ص 57

- تجعل المعلومات تمر عبر مختلف لمستويات التنظيمية للمؤسسة بطريقة سهلة ، كما تساعدها على المراقبة المستمرة لمحيطها الخارجي.
- تساعد على التحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة .(1)
- تمكين المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب.
- التحذير و توقع العراقيل و الأخطار المستقبلية .
- المرور الجيد للمعلومات عبر مختلف مستويات المؤسسة .(2)
- وسيلة إستراتيجية للتسيير حيث تكتشف مناطق النفوذ ، التهديدات و الفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق .(3)
- تسمح لها باتخاذ قراراتها بكل أمان و ثقة و على دراية بكل ما يحدث من حولها.
- تقيم موقعها التنافسي الحالي و المستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها .(4)

5.أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

- إن اليقظة الاستراتيجية في تسييرها تحتاج إلى إتباع آليات مختلفة ، هدفها منح المؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق و على إمتلاك ميزة تنافسية دائمة و مستمرة .
- يمكن تشغيل اليقظة الاستراتيجية تبعا لآليتين مختلفتين هما كالآتي :

¹- نصيرة علاوي : اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغير في المؤسسة ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد02 ، جامعة بشار ، الجزائر ، ، 2014، ص167

²- مسعودة مقروت ، رحيم نصيب : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر ، مجلة البحوث و الدراسات التجارية ، العدد01 ، جامعة عنابة ، الجزائر ، مارس 2019 ، ص 95

³-كمال حوشين ، تسعديتبوسبعين : المراجعة الداخلية لنظام المعلومات المحاسبي كآلية لتدعيم نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد08 ، جامعة الوادي ، الجزائر ، ص253

⁴- محمد قادري ، سعيدة طيب : اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري ، مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة ، العدد02 ، الجزائر ، ص 5

1- **ألية التحكم** : هذه الألية تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات ، اليقظة الاستراتيجية من طرف المسؤول المباشر الذي يعتبر هو المسؤول عن مختلف الطلبات المتعلقة بالمعلومات .(1)

2- **ألية الإنذار** : هذه الطريقة تعني بأن نشاط المعلومات الفعالة للمعلومات مستمر من طرف بعض الأفراد حيث يقوم هؤلاء ، و بمبادرة شخصية منهم بتنبيه المسؤول المباشر أثناء ملاحظتهم لمعلومات مهمة ، و في حين أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات ،و تلك المبادرة تكون من طرف منشط اليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق .(2)

3- **ألية الإثارة** : هذه الألية متعلقة بعملية الإستخدام و الحصول على المعلومات التي تهتم المؤسسة ، عن طريق إثارة مصادر المعلومات ، حيث أنها لم تتمكن من التوصل إلى تلك المعلومات بطرق مغايرة و التي لم تكن موجودة أصلا .(3)

المبحث اثنائي : المعلومة ركيزة لليقظة الإستراتيجية

تهدف جل المؤسسات بمختلف مجالاتها على تحصيل و جمع المعلومات حول المحيط الخارجي للمؤسسة ، كما يساعدها أيضا على التنبؤ بالأحداث و التعرف على كل التغيرات التي قد تواجهها مستقبلا ، و هذا من أجل إقتناص الفرص التي تساعدها على إتخاذ القرارات المناسبة و تفادي الأخطار و التهديدات التي يمكن أن تعترضها ، و على هذا فإن المعلومات تعتبر ركيزة أساسية لليقظة الإستراتيجية

1-تعريف معلومات اليقظة الاستراتيجية

يعرف البعض المعلومات بأنها " حقائق عن أي موضوع ، أو هي الأفكار و الحقائق عن الناس و الاماكن و الأشياء ، أو هي معرفة تكتسب من خلال الإتصال أو التعليم أو الملاحظة ."(1) ، كما

1. رافع نادية ، خالد قاشي : واقع اليقظة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في الجزائر ، مجلة الادارة و تنمية البحوث الدراسات ، العدد 8 ، جامعة لونيبي البلدية 2 ، الجزائر ، ص 117

2- احمد بن خليفة ، فعالية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرارات الاستراتيجية ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالواديدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد 9 ، جامعة الوادي، الجزائر ، ص

3-عقون شراف ، مرجع سبق ذكره ، ص3281

تعرف أيضا "بأنها البيانات المنظمة و المعروضة بشكل يجعلها ذات معنى لشخص الذي يستعملها و لذلك فإن المعلومات قيمة حقيقية ، و تقدم إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الشخص ، ولكن يجب أن تكون ذات علاقة بالحالة التي تستخدم فيها هذه المعلومات كما أن عدم وجود المعرفة عن موضوع ما يعني غياب المعلومات عن هذا الموضوع" (2) ، و تعتبر المعلومات تسجيلا للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار و تقلل حالات عدم اليقين ، فاتخاذ القرار الإداري يحتاج الى ان تتحول البيانات الى معلومات و التي تساعد على زيادة الترابط بين المؤسسة و جمهورها الخارجي(3)

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن المعلومات التي يقوم نظام اليقظة الإستراتيجية عبارة عن بيانات التي تم جمعها من المحيط الخارجي للمؤسسة ، و التي تم معالجتها من خلال الإبقاء على المعلومات التي تفيد المؤسسة و التخلص من المعلومات التي لا نقيدها ، و هذا من أجل الإستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات.

2- أهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية

تبرز أهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية في قدرتها على مساعدة متخذي القرار و التي لها تأثير مباشر في حسن سير عمل المنظمة هذا من جهة و من جهة أخرى فان فهم مطالبون بضرورة تعزيز ماهية المعلومات التي يحتاجونها ، بإعتماد على نوعية القرارات اللازمة إتخاذها و على سد الفجوة الفاصلة ما بين الاهداف المراد تحقيقها و الاوضاع الفعلية المحيطة بظروف القرار ، كل حسب المستوى الإداري الذي يشغله في التنظيم. (4)

- تعد معلومات اليقظة الاستراتيجية أداة إتصال تسمح بتنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل .

¹-حمدي ابو النور سيد عويس : نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الاستراتيجي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، ط1 ، 2011 ، ص64

²-محمد نور برهان : انظمة المعلومات الادارية ، الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس ، القاهرة ، 2010 ، ص30

³-فايز جمعة النجار : نظم المعلومات الادارية منظور اداري ، دار الحامد لنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009 ، ص47

⁴-صباح رحيمة محسن و اخرون ، نظم المعلومات المالية ، اسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها ، الوراق لنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ط1 ، ص22-23

- تعتبر معلومات اليقظة الإستراتيجية أداة داعمة لتنسيق إجراء التسيير حيث تعتمد عليه إدارة المؤسسة في جميع الوظائف التي تقوم بها من تخطيط و تنفيذ .

- تعد معلومات اليقظة الإستراتيجية أداة لتواصل مع المحيط حيث يستلزم على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بكل ما يحيط بها في كل وقت ، حيث أن إشتداد تعقيد المحيط الخارجي للمؤسسة سيزيد من حاجتها للمعلومات الخاصة به.(1)

3-أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية

• **معلومات التحكم** : تتضمن المعلومات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتوجيهها للإستعمال الداخلي ، و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية كبيرة كونه يمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات ، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظام الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ، و نظم الجودة ، غير أنها لا تمثل وزنا كبير ، بالنسبة لليقظة الإستراتيجية حيث تعد معلومات مساندة فقط.

• **معلومات التأثير** : وهي المعلومات تم إنتاجها داخل المؤسسة ووجهت للإستعمال الخارجي، أي موجهة للأفراد و مجموعات خارج المؤسسة العملاء الموردين ، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مساندة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.(2)

• **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة** : تمثل المعلومة الرئيسية و الأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها ، و باعتبارها إشارات توقعية و إستباقية ، فهي تنسب المسير و تحسسه بأن شيئا مهما سوف يحصل في محيط المؤسسة ، فهذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها و التي تعطي للمسير فكرة عن الحدث محتمل ان تكون له اهمية بالغة على نشاط المؤسسة ، فهي معلومات استراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعتبر

¹-خليدة بلبصير: اليقظة الاستراتيجية كاساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/ 2009 ، ص55

²-كمال رويح : دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحواستخدام المعلومات الاستراتيجية -دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، العدد2004، 02، ص76

عن التطورات التي تم الحصول عليها ، و هذه معلومات استراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر التطورات لم تتحقق تماما ، فهي تنبؤية قليلة غير قطعية ، و معززة لهذا اطلق عليها اسم الاشارات الضعيفة .⁽¹⁾

3- دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات

تلعب المعلومة دورا أساسيا و مهما في نظام اليقظة الاستراتيجية باعتبارها سلاحا تنافسيا و موردا أساسيا يتوقف عليه نجاح المؤسسة .

1/3 علاقة معلومات اليقظة بالفرص و المخاطر (2)

يرى العديد من الباحثين أن معلومات اليقظة الإستراتيجية لها دور كبير في إكتشاف الفرص و التهديدات التي قد تحصل في المؤسسة ، و يكون ذلك من خلال العمل على تشخيص المحيط الخارجي لها و عليه فان :

- اليقظة الإستراتيجية تعتمد بالدرجة الاولى على المعلومات ذو الطابع الإستراتيجي الإستباقي من أجل إقتناص الفرص و تجنب المخاطر .

- رصد إشارات التغير وإدراك دلالتها و إستقراء المعلومات الإستباقية فهي تساعد من تقليص حدة المخاطر و إستغلال الفرص و إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- متخذ القرار الإستراتيجي يمكنه من خلال رسم الأحداث بشكل إستباقي الكشف عن الفرص و التهديدات الممكنة .

- معلومات اليقظة تساعد متخذ القرار الإستراتيجي على إستيعاب ما يحدث في المحيط و التحولات و تسمح بإبراز الجانب الدفاعي و الحاجة إلى كشف عن المخاطر و التهديدات .

¹- يوسف عبادية ، عمران العربي : اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، الافاق لدراسات الاقتصادية ، العدد ، ص299

²- فالثة اليمين ، اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ص152

- تعتبر المعلومات التي تتحصل عليها اليقظة الإستراتيجية عامل أساسي في ذكاء المؤسسة و ذلك لما تمنحه لها من قدرة كبيرة على خلق الفرص و إقتناصها قبل منافسيها

بالرغم من أن معلومات اليقظة الاستراتيجية لها دور استراتيجي كبير في المؤسسة من خلال إقتناص الفرص و المخاطر ، إلى أن البعض يرى أن إستغلال الفرص ليس مجرد عمل إداري يقوم به متخذو القرارات الإستراتيجية أثناء تشخيصه للبيئة المحيطة ، و باعتبارهم أشخاص ربادين دائما ما يبادرون من أجل جعل جميع الأحداث في صالحهم كونهم يؤمنون بأن التعقيدات و التغيرات التي تحيط بالمؤسسة عادة ما تقدم فرص جديدة و كثيرة للذين يسعون إلى إقتناصها رغم مخاطرها ، والأكثر ندرة هم متخذو القرارات الإستراتيجية المميزين لا يصنعون الواقع فقط بل المستقبل أيضا، باعتبار أنهم يهتمون الفرص و إن لم تكن قائمة يصنعونها و يسابقون و ينظرون إلى الأفق البعيد و يستشعرون أحداثه .

2/3- الدور الإستراتيجي لمعلومات اليقظة في إستشراف المستقبل (1)

نتيجة التطورات و التغيرات التي يشهدها العالم اليوم طرح العديد من التساؤلات حول ما سيكون عليه المستقبل و كيف يمكن إرتياده و التأثير في اتجاهاته ، فقد أصبح الإهتمام الكبير بإستشراف المستقبل و الإستعداد له هاجس كبير عند متخذي القرارات الإستراتيجية ، حيث يقوم بمراقبة الاحداث و تتبع مستجداتها و رصد إشارتها ، كل هذا بغية إستشراف ما يمكن أن يحدث مستقبلا ، حيث ينظر إلى المستقبل على أنه إطار يمكن توقع إتجاهاته و تحديد ملامحه من منطلق القراءة العقلانية للإشارات الضعيفة و الإستدلال بها على مجريات أحداث المستقبل و الإستعداد له قبل أن يتفاحى بواقعه و يقلص من مساحة و حرية التفكير و العمل ، لديه بعيدا عن الرغبة الطبيعية للإنسان في معرفة المجهول إلى ضرورة السبق و إتخاذ القرارات عن علم و دراية ، أصبح إستشراف المستقبل اليوم عملية ذو أهمية كبيرة جدا و غاية في الصعوبة ، فلجعل التوقعات أفضل و التقديرات دقيقة هذا يستلزم التيقظ و الحذر الدائم و الرؤية البعيدة للمستقبل برغم من انه قد تتأثر هذه التوقعات و التقديرات بأفكار المستقبلية ، فتجعلها و بشكل غير واعي الشخص يتقبل كل المعلومات على أساسها لرؤية كل ما يناسب أفكاره و يتماشى مع أسلوب تفكيره ، وفي ذلك الوقت قد يتجاهل بعض المعلومات و ينبؤها

¹-فالتة اليمين ، المرجع نفسه ، ص154

حتى لو كانت صحيحة ، ومن أبرز أمثلة ذلك و التي إتمدت على إستشراف المستقبل و التهيؤ له الشركة الهولندية shell التي قامت في بداية السبعينات من القرن العشرين على تخطيط السيناريوهات لمواجهة سياسات منظمات الأوبك و الإستعداد لتقلبات في أسعار النفط آنذاك كما ساعدها على إدارة أعمالها على نحو أفضل من منافسيها، كما لجأت شركة الأعمال gbn لإعداد ما أطلق عليه " سيناريو الإضطراب الزائد " رسمت فيه وبشكل مسبق صورة عن الاحداث الارهابية الاشبه برواية دراماتيكية مثيرة ، و هي الأحداث التي شهدتها فيما بعد الولايات المتحدة الأمريكية و ما أن وقع إنفجار حتى إندفعت وزارة الدفاع تحول هذا السيناريو كإطار يتم من خلاله التفكير بما يمكن للولايات المتحدة الأمريكية أن تتوقعه لاحقا .

33/ الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في إدارة الغموض و التعامل مع التعقيد (1)

أصبح التعرف على حقيقة ما يحدث حولها مسألة نسبية في حد ذاتها تثير الشكوك فيما نعتقد أنه عند ظهورها نكون أمام عدم اليقين أو عدم التأكد ، و ما قد يميزها من هواجس و شك و مخاوف مستقبلية او توقعات او احتمالات متعارضة لتركيبية الاحداث إنعكاسات على متخذ القرار ات الاستراتيجية ، حيث كلما زادت تركيبية الأحداث أصبح الموقف أكثر تعقيدا و كل هذا له إنعكاسات على متخذ القرارات الإستراتيجية ، ومع هذا فإن الأمر يتطلب منه بأن لا يتوقف عن المنظور من الأحداث و أن لا يعتقد بأنها تمثل الحقيقة كاملة ، بل تكمل عند الرؤية أكثر للمستقبل و لعمق الأحداث و إستقرار الجزء المخفي و الغير منظور منها و تقليص هامش المجهول ، حيث أصبح متخذو القرارات يحسون حالة من الغموض التي جعلتهم غالبا ما يقعون في الأخطاء و التعامل معها نظرا لصعوبة إدراك و إستعاب تركيبية الكم الهائل من متغيرات المحيط ، فإن لم تكن التوجهات المستقبلية واضحة يصفونها بالغموض و عليه يكون محيط القرار بين هاتين النقطتين درجات مختلفة زيادة و نقصان في نسبة الغموض أو الوضوح ، بما أن المستقبل مجهول فعلى متخذ القرار أن يعمل بما يؤهل له إقتحام هذا المجهول و التعامل مع الغموض بتحليل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ، و في هذا الإطار تعمل اليقظة على الرصد و المتابعة و إعطاء إشارات تنبيهية عن وجود أي خطر أو فرصة فرغم أهمية الإشارات الضعيفة و العلامات التنبيهية بالنسبة لمتخذ القرارات أثناء تعامله مع

¹-فالتة اليمين ، المرجع نفسه، صص156-157

المواقف الغامضة فإنه من المستحيل أن يتجاوز المخاطر بشكل نهائي و لكن الإستعداد المبكر يمكن لها أن تجنب قوة التهديدات قبل وقوعها .

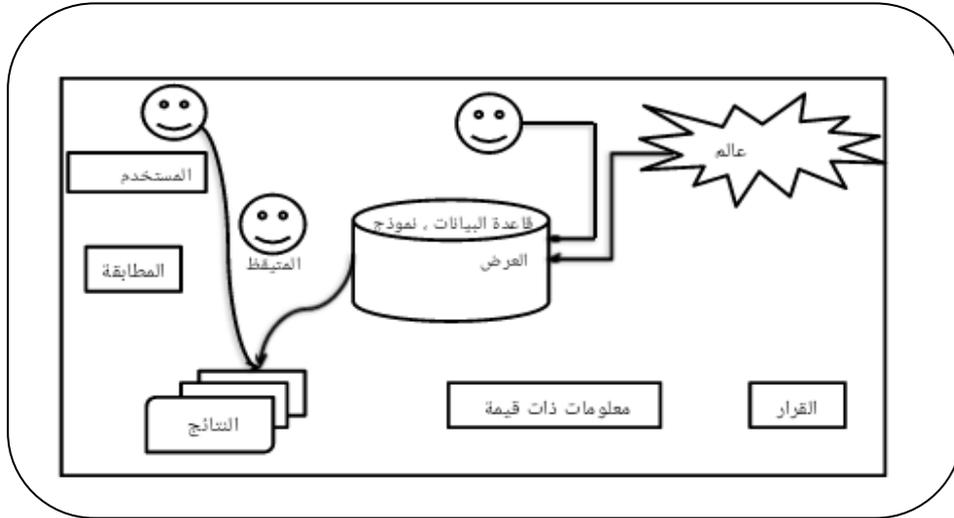
المبحث الثالث: تركز اليقظة الاستراتيجية ضمن نظام المعلومات

1- موقع اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات المؤسسة

قبل أن نتطرق الى معرفة موقع اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات سوف نتعرف اولاً على نظام المعلومات :

يرى منصور و أبو أنور في تعريف لنظام المعلومات بأنها ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية لازمة لصناعة و إتخاذ القرارات و ذلك في الوقت المناسب و عند المستوى الإداري الملائم.(1) ، هو بيئة أو كيان قائم بذاته تفصله عن الكيانات الأخرى أو المحيط الخارجي الذي يعمل فيه حدود وفي معظم الحالات لا تمتلك هذه الحدود صفة مادية ، اي انها غير ملموسة²

و لقد أوضح Frédérique peguiron موقع اليقظة الإستراتيجية و إعتبرها مكون أساسي من مكونات نظام المعلومات و الشكل التالي سيوضح ذلك



الشكل رقم (1) :يوضح موقع اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات (3)

¹-احمد الخطيب ، خالد الزيفان : ادارة المعرفة و نظام المعلومات ، عالم الكتب الحديث ، الاردن ، 2009 ، ص71

²-عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات : ماهيتها و مكوناتها ، دار الثقافة لنشر و التوزيع ، 2004 ، ص 11

³باية وقوني: المرجع نفسه ، ص25

من خلال الشكل يتضح لنا أهمية المتيقظ في جمع المعلومات وإختيار البيانات التي تشكل قاعدة بيانات في نظام المعلومات كما أنه يشارك المقرر في عملية المطابقة بين البيانات المطلوبة لتتحول إلى معلومات ذات قيمة مضافة ليستخدمها المقرر في عملية صنع القرار .

2-أهمية إنتقال معلومات اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة : (1)

قبل أن يتم إيصال المعلومات إلى أصحاب القرار ، يتم حفزها في أشكال مختلفة حسب الحاجة إليها و هذا لضمان إيجادها عند الحاجة إليها إن لم تكن هذه المعلومات مستعجلة .

إن تخزين هذه المعلومات شرط أساسي و مهم لتقديم و إستغلالها هذا ما يجعل الإطلاع عليها أمر سهل في كل وقت و من طرف الأشخاص المسموح لهم فقط ، فالمعلومات التي تم التوصل إليها و ذات قيمة يجب الإحتفاظ بها و صيانتها من الضياع بشتى الطرق ، حيث لا يقتصر حفظها بإستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، بل بالتوسع إلى تنظيم ذاكرات المؤسسة لتخزين المعلومات الخاصة بها ، حيث تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في نظام اليقظة الإستراتيجية يتم من خلال حفظ هذه المعلومات في حوامل ورقية أو إلكترونية بطريقة منظمة تساعد مستخدمها في تفحصها في الوقت الذي يحتاجونه ، كما تعتبر هذه المرحلة أساسية كون محتويات الذاكرات عبارة عن معلومات و معارف اليقظة الاستراتيجية في شكل معلومات رسمية فتوفير هذه المعلومات المفيدة لأصحاب القرار ليست بمهمة سهلة و بسيطة لذلك يدخل المنشط بكفاءته و مهاراته الإتصالية ليساهم في وضع المعلومات تحت التصرف الجماعي بتسهيل الولوج إليها من طرف من يحتاجها.

يميز lesca بين إنتقال المعلومات و نشرها حيث يعتبر الإنتقال بأنه توجيه أو سير المعلومات الخام أي منتجات مرحلة البحث ، قبل إستغلالها ، ويقوم بهذه العملية مسير مخزون المعلومات في ذاكرات المؤسسة تقع على عاتقه ، تعد منه المرحلة مهمة في الوصول إلى المعلومات المناسبة إلى الشخص المناسب ، كما تهدف أيضا إلى تزويد أصحاب القرار بما يحتاجونه لتصرف و الإستباق ، فلا فائدة من هذه المراحل إن لم يتم إيصال هذه المعلومات لشخص الذي يحولها إلى فعل ، و لا يكفي تحديد من يستعمل المعلومة فقط ، بل أيضا الوقت المناسب هذا يعني أن يتم نشر المعلومات

¹-سلمى علاوي ، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية - دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016-2017 ، ص ص ، 272.270

في الوقت الذي تحقق فيه فائدة و قيمة مضافة وقبل أن تصبح مطلقة ، فالنشر السريع للمعلومات يسمح بالإستباق الجيد للأحداث ، و ضمان التكوين و التأقلم الأفضل للمؤسسة مع التغيير فالمتيقظون عليهم إختبار رد النشر الأكثر ملاءمة بين النشر في الوقت الحقيقي للمعلومات الغير المعالجة ، فالنشر المؤجل للمعلومات المعالجة حسب إستعجالية المعلومة و حاجة مستعملي اليقظة الإستراتيجية و تجاوز هذا الضغط ،حيث يتم البحث عن التوازن ، أي إختيار نظام نشر مختلط يسمح بالإجابة على الشرطين : نقص البعد واسعة ، وقابلية رد الفعل للمعلومة

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن لليقظة الاستراتيجية موقع جد مهم في جل المؤسسات ، خاصة مع التطورات التكنولوجية التي تشهدها و إشتداد المنافسة القوية التي تتميز بها البيئة المحيطة لها ، هذا ما فرض عليها البقاء الدائم في حالة تفتن و مراقبة لكل ما يحدث في محيطها الخارجي و البقاء في حالة تأهب و إستعداد لتصدي للمخاطر و التهديدات التي قد تعترضها مستقبلا ، و لا يتم هذا إلا من خلال تبني و تطبيق فعال لنظام اليقظة الاستراتيجية الذي يمكنها من تحسين أدائها الإستراتيجي و التنافسي .

و لتحقيق ذلك و لكي تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة تسعي المؤسسات في العمل على البحث و ترصد وجمع المعلومات الجيدة التي أصبحت اليوم تعتبر موردها الأساسي و الأول الذي لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى ، من خلال إتخاذ القرارات لمواجهة التهديدات و إكتساب القوة الجيدة ، و هذا يستلزم المشاركة الفعالة و العمل الجماعي من طرف كل أعضاء المؤسسة و الإدارة العليا ، هذا ما سيرفع من تنافسية المؤسسة و يحسن مركزها و صورتها عند زبائنها و يكسبها ولائهم ، ويضمن لها الاستمرار على المدى الطويل .

الفصل الثاني

الاتصال في المؤسسة و دوره

في ادارة الازمات

الفصل الثاني : الاتصال في المؤسسة ودوره في ادارة الازمات

تمهيد

المبحث الاول : ماهية الازمة

المبحث الثاني : ادارة الازمة

المبحث الثالث : اتصال الازمة

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الاتصال اليوم ركيزة أساسية في مختلف المؤسسات ، حيث أصبح يلعب دورا مهما تعتمد عليه هذه الأخيرة في كسب ودعم و تأييد زبائنها لها ، ورضاهم نحو الخدمات التي تقدمها سواء كانت خاصة أو عامة .

فمع إشتداد المنافسة و التقلبات الاقتصادية و السياسية التي يمر بها العالم اليوم و التطورات التكنولوجية و ظهور العولمة ، هذا جعل المؤسسة اكثر عرضة للوقوع في الأزمات المختلفة و تصاعدها و تطورها و تنامي مخاطرها ، هذا يستدعي على المؤسسات من أجل المسارعة في محاولة إدارة الأزمات ، ففي الغالب ترافق الأزمة بعنصر المفاجئة و ضيق الوقت ، و هنا يظهر دور الاتصال باعتباره الركيزة الإستراتيجية في المؤسسة لمواجهة الأزمات التي قد تعرضها ، هنا ما ألزم عليها وضع خطط إستراتيجية لمواجهة الأزمات ، و توظيف تقنيات خاصة بالاتصال في المؤسسة سواء كانت وقائية أو إستعجالية لإدارة الأزمات و تسييرها .

المبحث الاول: ماهية الازمة

1. تعريف الازمة

يعرف قاموس جامعة إكسفورد الازمة بأنها " نقطة تحول من تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ ، و نقطة التحول هذه وفق truning point للقاموس هي وقت يتسم بالصعوبة و الخطورة و القلق على المستحيل ووجوب إتخاذ قرار حاسم "(1) ، كما عرف أليستاربوخان Buchan Alastair الازمة في كتابه " إدارة الأزمات" بأنها تعد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه(2) ، وتعرف دائرة العلوم الاجتماعية الازمة بأنها " حدوث خلل خطير و مفاجئ بين الشئيين" ، و يقدم ويليام كونت التعريف التالي للازمة " هي تلك النقطة الحرجة و الحظة المناسبة التي تحدد مصير تطورها ".(3) ، كما تعرف بأنها " لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي أصيب بهذه المشكلة و بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ضل مساحة من عدم التأكد و قصور المعرفة و إختلاط الأسباب و تداعي كل منها في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول و من تطورات قد تحدث مستقبلا من الازمة و في الازمة ذاتها ."(4)

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها نستخلص أن الازمة هي فترة حرجة و صعبة تمر بها جل المؤسسات و تهدد إستمرارها ، حيث يترتب عنها نتائج وخيمة .

2. خصائص الازمة

رغم إختلاف الباحثين في إعطاء تعريف واحد للازمة إلا أنهم إتفقوا على أن الازمة هي موقف يتسم بالخصائص التالية : (5)

- التعقيد ، التشابك ، التداخل ، الغموض .

¹ - محمد شومان : الاعلام و الازمات ، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 17

² - عقاب بن غازي بن عميرة : ادارة الازمات الاسرية ، الرياض ، 2009 ، ص 10

³ - اديب حضور : الاعلام و الازمات ، دار الايام لطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 1993 ، ص 7

⁴ - سوسن سالم الشيخ : ادارة و معالجة الازمات في الاسلام ، دار الناشر للجامعات ، مصر ، 2002 ، ص ص 12-13

⁵ - شهرزاد مجد : الاعلام و ادارة الازمات " الاعلام الامريكي انودجا " ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2013 ، ص ص 53-54

- المفاجأة و احداث الصدمة .
- تثير الشك ، و تسبب الضغط النفسي العالي بسبب الحاجة إلى إتخاذ قرار صائب في مدة زمنية قصيرة .
- مواجهة الأزمة بالاضافة إلى كونها علما تعد فنا يستوجب إبتكار أساليب جديدة لإستعاب المواقف الطارئة و المستجدة .
- تتطلب مواجهة الأزمة ، التنسيق الفعال بين مختلف أعضاء الكيان الاداري .
- تتطلب التصرف الفوري و السريع .
- تتطلب خطة اتصال فعالة .
- تتميز باتساع نطاقها ، و صعوبة التنبؤ بتطوراتها ، و السيطرة الكاملة على احداثها .
- تتميز بكونها منبهة ، و مهددة ، و حدث يصعب التحكم فيه ، و تتطلب الاستجابة السريعة .

3. اسباب الازمة

إن الأزمة عبارة عن موقف حرج شديد الخطورة يهدد قدرة الافراد أو المؤسسة في المجتمع ، فأى ظاهرة بطبيعة الحال لها أسباب وراء حدوثها ، و الازمة مثلها مثل أي ظاهرة تنشأ نتيجة أسباب مختلفة:(1)

- **سوء الفهم** :يعتبر من أهم المسببات المؤدية إلى نشوء الأزمات ، فهو ينشأ من خلال جانبيين هامين أولهما المعلومات التي تم نشرها و ثانيهما التسرع في إصدار الأحكام و القرارات على الأمور قبل تبين حقيقتها ، سواء تحدثت الضغط ، و القلق و التوتر أو نتيجة للرغبة في إستعجال النتائج.
- **سوء الإدراك** : عندما يتم توفير المعلومات ، و البيانات تأتي مرحلة إستيعاب هذه المعلومات ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة التشويش يؤدي بالتالي إلى إنفصام العلاقة بين الازمات الحقيقية ، و الكيان الاداري و بين القرارات المتخذة مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى إنفجار الأزمة.
- **سوء التقدير و التقييم** : يعد من أكثر أسباب حدوث الأزمات في مختلف المجالات و ينشأ هذا السبب من جانبيين أساسيين هما :

¹ - بلال خلف السكارنة : ادارة الازمات ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2015 ، ص ص 41-46

*المغالاة و الافراط في الثقة البالغة في النفس و في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر و التغلب عليه .

*سوء تقدير قوة الطرف الاخر والاستخفاف به و إستصغاره و التقليل من شأنه .

■ **الإدارة العشوائية :** يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري و إمكانياته و قدراته.

■ **الرغبة في الابتزاز :** هذا السبب يضع متخذو القرارات تحت ضغوط نفسية كبيرة مما يجعله يقوم بتصرفات شديدة الخطر من أجل جني المكاسب الغير عادلة من الكيان الإداري.

■ **اليأس :** يعد من أبرز مسببات الأزمات الفاتكة التدمير ، حيث يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية و السلوكية التي تشكل خطرا داهما على متخذي القرارات.

■ **إستعراض القوة :** يستخدم هذا الأسلوب من طرف الكيانات الإدارية الأكثر القوة ، لتحطيم الكيانات الصغيرة من خلال استغلال الاوضاع والتفوق على الاخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديد او حصول ضعف لدى الطرف الاخر .

■ **الإشاعات :** تعد من أبرز مصادر الأزمات ، حيث يتم توظيفها عن طريق إحاطتها بالمعلومات الكاذبة، و إعلانها في توقيت معين ، و في إطار مناخ و بيئة محددة ، و من خلال حادث معين يؤدي إلى إنفجار الأزمة .

■ **الأخطاء البشرية :** يعد من أحد مسببات الأزمة ، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل و تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين ، و إختفاء الدافعية للعمل ، و تراخي المشرفين ، و إهمال الرؤساء ، و اغفال المراقبة و المتابعة ، و كذلك إهمال التدريب .

-**الازمات المخططة :** بمعنى أن تشن الازمة دون التخطيط لها مسبقا ببرنامج زمني محدد المهام ، و يطلق عليها أيضا الإختناقات الأزموية المخططة .

■ **تعارض الاطراف و المصالح :** و تتمثل في إختلافات الرؤية و إختلافات الطموحات و الأطماع الشخصية و الأهداف و الأمال ما بين أطراف القرار الإداري .

4. مفاهيم مشابهة للآزمة

يعاني مفهوم الآزمة مثله مثل سائر المفاهيم مفاهيم العلوم الإنسانية يتداخل مع مفاهيم أخرى و يرتبط بها إرتباطا قويا ، لذلك فقد ميز العديد من الباحثين بينه و بين المفاهيم الأخرى القريبة منه ، و هذا الإختلاط يعود إلى تداخل بعض المفاهيم على غرار مفهوم ((الكارثة ، المشكلة ، الصراع)) وغيرها .

○ الآزمة و الكارثة :

تعرف الكارثة أنها "خلا مفاجا يصيب المجتمع ، و يكون هناك إحتمال كبير لتعرض للأخطار الشديدة ، وهي تحتاج إلى تعبئة جهود عظيمة لمواجهتها (دعم خارجي ، كافة الأجهزة الأمنية ، المنظمات الاقليمية ، والدولية) (1) ، فهي تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير مرغوب فيها ، و تحتاج عادة الى جهد منظم لتعامل معها و حلها ، و قد يؤدي إلى وجود أزمة و لكنها ليست بذاتها أزمة .(2)

و يمكن توضيح الفرق بين الآزمة و المشكلة في النقاط التالية (3)

- يرى الباحثين أن الآزمة و الكارثة كلمتان مترادفتان و ذلك على الرغم من الفروقات بينهما .
- الآزمة يمكن التنبؤ بها أو توقعها بينما الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة لأنها تحدث بشكل مفاجئ .
- إن أسباب الكوارث طبيعية بينما الأزمات في أغلبها من مسببات الإنسان .

○ الآزمة و المشكلة

تعرف المشكلة بأنها " عبارة عن سؤال يحتاج إلى حل أو الإجابة و خاصة عندما يتضمن صعوبة ما ، فهي موقف صعب يؤدي إلى وجود حالة من عدم الإستقرار غير المرغوب و التي تتطلب حلا لإعادة الإستقرار و التوازن لها مرة ثانية ، و تعتبر المشكلة هي السبب الرئيسي التي

¹ - سلوى حامد الملا : دور القيادة في ادارة الازمات، ط1 ، 2015 ، ص 51

² - محمد نصر مهنا : ادارة الازمات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 28

³ خالد محمد مصطفى ابو ريدة : ادارة الكوارث و الازمات في السودان الحضر و الرؤى المستقبلية ، دار جامعة افريقيا العالمية لطباعة ، الخرطوم ، 2012 ، ص 15

يسبب حالة من الحالات الغير مرغوب فيها .⁽¹⁾ ، فالمشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذ إتخذت مسارا حادا و معقدا يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة و يحتاج التعامل معها بسرعة كبيرة في إتخاذ القرارات و الإجراءات .⁽²⁾

و يمكن ان نوضح الفرق بين الأزمة و المشكلة في النقاط التالية ⁽³⁾

- توجد علاقة كبيرة بين الأزمة و المشكلة ، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة و لكن لا يمكن أن تكون هي الأزمة في حد ذاتها .
- المشكلة أخف حدة من الأزمة ، و يمكن حلها بأيسر الطرق و أسهلها ، و لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل حلها ، و قد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة فهي كشرارة إن لم يتم إطفاءها ، و إن تم إهمالها إشتعلت و حلت الكارثة .
- حل المشكلة يجب أن يكون نهائيا و نافذ المفعول و مستمرا حتى لا تتحول هذه المشكلة إلى أزمة.

○ الأزمة و الصراع و النزاع

يقصد بصراع "حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي لنظام لخلل أو إضطراب ، و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدى الإفتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام " ⁽⁴⁾، ويقترب مفهوم الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعتبر من تصارع إدارتين و تضاد مصالحها و تعارضها ، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدبير كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد و الاتجاهات و الأطراف و الأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للازمات .⁽⁵⁾

ويمكن توضيح الفرق بين الازمة و الصراع و النزاع في النقاط التالية :

¹ رفعت عارف الضيع :: ادارة الازمات ، المكتب المصري للمطبوعات ، القاهرة ، 2015 ، ص 21

² محمد الصربي : ادارة الازمات ، مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2006 ، ص 24

³ بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره ، ص 29

⁴ قادري علي عبد المجيد : اتصالات الازمة و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2008 ، ص 78

⁵ ماجد سلام الهدمي ، محمد جاسم : مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 30

- قد يكون الصراع من مفاهيم الأزمة ، و ذلك على إعتبار أن بعض الأزمات ما هي إلى تصارع بين إرادتين و تضاد مصالحها و تعارضها .(1)

- قد يكون معروف الأبعاد و الإتجاهات ، و الأطراف و الأهداف ، في حين قد تكون كل هذه المعطيات المذكورة شبه مجهولة في الأزمات .(2)

5. دورة حياة الازمة

إن الأزمة في الغالب تمر بثلاث مراحل إلا أن هذا التصنيف يختلف من باحث إلى باحث فهناك من يفصل في المرحلة لينتج مراحل منفصلة و متصلة بالمرحلة الأساسية و سنتعرض إلى أهم مراحل تشكل الازمة.

◦ **مرحلة ميلاد الأزمة :** يطلق عليها بالمرحلة التحذيرية للأزمة أو مرحلة الإنذار المبكر (3) حيث تظهر في شكل إحساس مبهم و ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم ، أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه ، و الأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ و إنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم ، و من هنا يكون إدراك متخذوا القرار و خبرته و مدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، و يكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الازمة " و إفقادها مرتكزات النمو ، و من ثم تجميدها و القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف .(4)

◦ **مرحلة نمو الأزمة :** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالنمو نتيجة حدوث سوء الفهم لدى متخذوا القرارات في مرحلة الميلاد حيث تطورت نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية و الخارجية للأزمة معها ، و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذوا القرار أن ينكر وجودها نظرا لضغوط المباشرة التي تتسبب بها .(5)

1- اديب حضور : مرجع سبق ذكره ، ص 8

2- السيد عليوة : ادارة الازمات و الكوارث ، دار الامين ، القاهرة ، ط2 ، 2002 ، ص 13

3 شهرزاد مجد : مرجع سبق ذكره ، ص 60

4- محسن احمد الحضيبي : ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدات الاقتصادية ،

مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 2003 ، ص 75

5- رفعت عارف الضبع : مرجع سبق ذكره ، ص 54

◦ **مرحلة نضج الأزمة :** تعتبر هذه المرحلة من اخطر مراحل الأزمة ، اذ تتطور الأزمة من حيث الحدة و الحمسامة نتيجة سوء التخطيط ما تتسم به من خطط المواجهة من قصور او اختفاء عندما يكون متخذوا القرار على درجة كبيرة الجهل والاستبداد و الامبالاة فان الأزمة تصل الى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية ، بحيث يصعب السيطرة عليها و يكون الصدام محتوم (1).

◦ **مرحلة إنحسار الأزمة :** تكون عادة هذه المرحلة نتيجة الإدارة السليمة للأزمة و الأساليب العلمية المتبعة في التعامل معها ، فقد يكون هذا نتيجة التصادم مع محدثي الأزمة فتفقد هذه الأخيرة بعض عناصرها الهامة و قوة دفعها ، فعلى إدارة الأزمة في هذه المرحلة الحرص و الإستمرارية في الإدارة و المواجهة ، و أحيانا نتراجع العناصر الأساسية المحدثة للأزمة و تعيد التخطيط و تعود بقوة دفع جديدة ، و هذا يحدث عندما تصاب مجموعة إدارة الأزمة بالغرور و التهاون في إستمرارية المواجهة سواء إن كان بالتصادم أو الإحتواء ، و ذلك لعدم تجدد الأزمة أو تولد أزمات جديدة (2).

◦ **مرحلة الاختفاء :** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات (3).

المبحث الثاني : إدارة الازمات

تلجأ المؤسسات اليوم أساليب منهجية لمعالجة الأزمات من خلال إدارة الأزمات من خلال تكوين فرق خاص مهمته الأساسية هي الإستعداد لما قد يحدث و التعامل مع ما يحدث .

1. تعريف ادارة الازمات

يدور جدل و نقاش بين الباحثين و الخبراء حول إعطاء تعريف شامل للأزمة فلقد تعددت مفاهيم و تعاريف إدارة الأزمات بتعدد الكتاب و الباحثين و إختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات ، و إن كانت توجد بينها سمات مشتركة ، و يمكننا عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات على النحو التالي:

1- محمود جاد الله : ادارة الازمات ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص 32

2- محمد محمد محمد عنب : التحقيق و البحث الجنائي في ادارة الازمات و الكوارث ، دار النهضة المصرية ، 2012 ، ص 21

3- محسن احمد الخضيرى : مرجع سبق ذكره ، ص 87

عرفت إدارة الازمات أنها "العملية الإدارية التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة ، عن طريق الإستشعار ، و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للازمات عن طريق الاستشعار ، و تعبئة الموارد و الامكانيات المتاحة ، لمنع او الاعداد لتعامل مع الازمات باكبر قدر ممكن من الكفاءة الفاعلية ، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة و البيئة و العاملين . مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، و أقل تكلفة ممكنة ، و دراسة أسباب الأزمة لإستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، و تحسين طرق التعامل معها مستقبلا و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.(1) ، أو هي " كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة ، و تجنب سلبياتها و الإستفادة من إيجابياتها و العمل على إدارة و رصد حركة و إتجاهات القوة و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث أثارها في كافة المجالات (2) ، هي فن السيطرة من خلال رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي لتغلب على مقومات الألية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجأة و إخراج المنظمة من حلة الترهل و الإسترخاء التي هي عليه.(3)

و إجمالاً يمكننا أن نستخلص التعريف العام لهذه التعريفات بأن إدارة الأزمة هي الإدارة التي تعني بحل ما يواجه المؤسسة من أزمات و التي تكون دائماً على أهبة الإستعداد للتعامل و التنبؤ ما يحدث .

2. الفرق بين ادارة الازمات و الادارة بالازمات

من المفاهيم الشائع و التي قد تتشابه مع مفهوم إدارة الأزمات هو مصطلح الإدارة بالأزمات و لكنهما في واقع الأمر مصطلحين مختلفين تماماً و يمكن توضيح ذلك في مايلي :

يمكن تعريف الادارة بالأزمات على أنها " علم صناعة الأزمة لتحكم و السيطرة على الآخرين و تستخدمها القوى الكبرى في العالم لتنفيذ إستراتيجياتها في الهيمنة و فرض و تأكيد قوتها ونفوذها (4) ، أو هي " عملية توليد الأزمات من لا شيء و إفتعالها بهدف إبعاد الأضرار عن المشكلات الحالية

1- محمد عبد السميع ، احمد طيبة : الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات ، دار جليس الزمان ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص197

2- السيدعلوية : ادارة الوقت و الازمات و الادارة بالازمات ، دار الامين ، القاهرة ، 2003 ، ص83

3- اسامة ابراهيم عبد الرحمان : ادارة الازمات في المؤسسات التعليمية ، دار زهور المعرفة و البركة لنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، ص 181

4- شهرزاد مجد : مرجع سبق ذكره ، ص 66

القائمة و توجيه الإنتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلة الحقيقية التي تواجه المؤسسة ، و الأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق او المالية او الموارد البشرية او الانتاج .(1)

و تختلف عملية إدارة الازمة عن الادارة بالازمة في مايلي(2)

- تعد إدارة الازمة على أنها نشاط هادف يعمل على البحث عن المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلا ، في حين الإدارة بالازمات هي نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات و الضغوطات التي تولدها الازمة .

- الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو تحقيق درجة إستجابة سريعة عالية و فعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة ، من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء و التحكم و إتخاذ القرارات الحاسمة لإعادة التوازن للمؤسسة ، في حين تهدف الإدارة بالأزمات على إفتعال الأزمات كأسلوب إداري لتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني ، ووسيلة لتمويه و التغطية.

- تتميز إدارة الأزمات بطابع وقائي علاجي ، في حين أن الإدارة بالأزمات تتميز بطابع علاجي فقط.

3. اهداف ادارة الازمات

إن إستراتيجية مواجهة الأزمة تتطلب إدارة منهجية حيث تقوم هذه الإدارة على خطة علمية لها عناصر و مقومات بعيدة عن التناول العشوائي ،حيث قد تطورت إدارة الأزمات من الممارسة إلى علم له شكل و موضوع يتضمن أهدافا تتمثل في الاتي:

- توفير القدرة العلمية على إستقراء مصادر التهديد ، التنبؤ بالأخطار، الواقعة و المحتملة ، وكذا الإستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحد من التأثير السلبي و الضار للأزمة .

- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الازمة وقت الأزمة و العمل على عدم تكرارها .

- توفير القدرات العلمية و الإمكانيات المادية المتاحة للإستعداد و المواجهة و سرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة .(1)

1- يوسف احمد ابو فارة: ادارة الازمات مدخل متكامل ، اثره لنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2009، ص93

2- رهن مرون غنيمه : متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2013-2014 ، ص 46

- تعمل إدارة الأزمة على هدف تلقائي و هو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها ، تحجيمها و تغطيتها و أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة إنقاذها .(2)

- و تتطلب إدارة الأزمة أساسا تحديد الأهداف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : (3)

*ماهو المطلوب تحقيقه ؟

* و ماهو المعقول و المقبول في الاهداف ؟

* و ماهو غير المقبول و غير المعقول ؟

4.متطلبات ادارة الازمات

إن مواجهة الأزمات وإدارتها يستلزم وجود متطلبات أساسية أهمها :

✓ ان التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم الذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالا واسعا لتحرك دون أي معيقات .

✓ التخطيط الجيد حيث تمثل الخطط الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إلى أداء أعمالهم ، و إتجاه التعامل مع الأزمات .

✓ التنسيق الفعال : حيث لا بد من وجود إنسجام بين أعضاء فريق الازمة من أجل توفير التنسيق الفعال ، و تكثيف الجهود و تضافر الجميع لحل الازمة.

✓ التواجد المستمر : لا يمكن معالجة الازمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الازمة ، فالتواجد المستمر يؤدي إلى إكمال الصور لدى أعضاء فريق الازمة .

✓ تفويض السلطة : حيث تعتبر أمرا هاما أثناء معالجة الأزمات ، فقد تظطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرار المناسب بشكل سريع و تفويض السلطة يعني نقل و إتخاذ القرار من الرئيس إلى

المرؤوسين ، و إعطائهم كامل الصلاحيات الازمة لحل المشكلة. (4)

¹ - حسن عماد مكاوي : الاعلام و معالجة الازمات ، الدار المصرية البنانية ، القاهرة ، 2005 ، ص72

² - فهد احمد الشعلان : ادارة الازمات (الاسس ، المراحل ، الاليات) ، مملكة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2002 ، ص 5

³ - اسماعيل عبد الفتاح : ادارة الصراع و الازمات الدولية ، العربي لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 21

⁴ - سليم بطرس جلدة: الاستراتيجية الحديثة لادارة الازمات ، دار الراية لنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011 ، ص 98

✓ معالجة الازمة : تحتاج إلى جهود الجميع و تضافرهم لحلها ، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمله و ربما إلى تفاقم الأثار السلبية للآزمة.(1)

5.مراحل إدارة الازمات

إن إتخاذ التدابير الازمة يساعد النظام في المؤسسة و يجنبه الوقوع في الازمات ، فأني تهاون سيؤدي إلى تفاقم الأوضاع والوقوع في الازمة نفسها ، هذا ما يحتاج إلى علاج جذري و أسلوب معين لتعامل معها، و تمر إدارة الازمة بعدة مراحل أهمها : (2)

○ **مرحلة ما قبل الازمة :** في هذه المرحلة تظهر إشارات تنذر بوقوع الازمة و هذه المرحلة تكون غالبا فيها المشكلة ثم تتزايد حتى تنتج أزمة لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ و إنما تسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً ، تتطلب هذه المرحلة إتخاذ عدد كبير من الإجراءات و الإستعدادات لمواجهة الازمة و من بين تلك الإجراءات حماية المعلومات ووضع خطط بديلة و تشكيل لجان إدارة الأزمة في كل المستويات .

○ **مرحلة التعامل مع الازمة :** في هذه المرحلة يتولى فريق الازمة و الممنوحة له كل الصلاحيات لتطبيق الخطط الموضوعية ، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريبات و الإستعدادات لمواجهة الازمة فهي بذلك مرحلة التطبيق العلمي لتدابير المعدة مسبقاً لتعامل مع الازمة.

○ **مرحلة ما بعد الازمة :** هي المرحلة النهائية التي يتم فيها إحتواء كل الأثار الناجمة عن حدوث و علاج تلك الأثار أهم من عملية إدارة الازمة ، لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو التقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن و يتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك من مرحلة التعامل مع الأزمة إلا أنه لا بد أن تنتج عن الأزمة بعض الأثار بصورة أو بأخرى كما أن التعامل مع الأزمات ينتج عنه دروس مستفادة من سلبيات وإيجابيات و من ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج أثار الازمة و إستخلاص الدروس المستفاد منها .

¹ -هلي بملول الروبي : ادارة الازمات الاستراتيجية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2011 ، ص 29

² -نواف قطيش : الامن الوطني و ادارة الازمات : دار الراهة لنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص ص 38-39

6. أساليب ادارة الازمات

تختلف الأزمات من حيث نوعها و شدتها وأسبابها ، و الهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بكل الإمكانيات المتوفرة سواء البشرية ، المادية إلى التخفيف من أضرارها أو القضاء عليها كليا ، و يمثل أسلوب التعامل مع الأزمات من أهم العوامل المساعدة على التأثير في تطور الازمات و حصر الخسائر و من أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الازمات .

• **الاسلوب التقليدي** : يتميز هذا الأسلوب بطابعه الخاص المستمد من خصوصية الأزمة ، و لهذا إستخدم هذا الأسلوب منذ القدم و إعتبر من أنجع الأساليب التي شهد نجاحات كبيرة ، و من أهم هذه الأساليب التي تتدرج ضمن الاسلوب التقليدي (1)

○ **إنكار الازمة** : يعد من أبسط الطرق التقليدية ، حيث يقوم على الإنكار الكامل للازمة و عدم الإعتراف بها ، و تعلق إدارة المؤسسة أن الأوضاع على ما يرام و في أحسن صورة، و تؤكد المنظمة أنها قد حققت إنجازات كبيرة ، و هذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح ، و إستخدام التعطيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الازمة و نتائجها و تداعياتها .

○ **كبت الازمة** : يركز هذا الأسلوب على التعامل مع الازمة بصورة مباشرة ويتعامل معها بدرجة كبيرة من خلال التخلص منها في مراحلها الأولى ، حيث تسعى إدارة المؤسسة في التضيق على قوى الازمة و إغلاق جميع المسارات و المنافذ.

○ **بخس الازمة** : إن الهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو التقليل من شأن الأزمة و تأثيراتها ، و إنعكاسات الأزمة ، فهو يتطلب التعرف عليها و توضيح الادارة أنها مجرد حدث عابر غير مهم لا يؤثر على سير عملها و على نشاطها و يجري التعامل معها بالوسائل و الأدوات المناسبة .

○ **تنفيس الازمة** : تلجأ المؤسسة إلى هذا الاسلوب الذي يعمل على إيجاد قضايا فرعية و جزئية تتعلق بأسباب و دوافع الأزمة، و العمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشعال قوى للأزمة في هذه القضايا ، فيؤدي ذلك إلى إستئناف جانب من قوة الازمة ، و يؤدي إلى القضاء على أسبابها و دوافعها ، و من هنا نقل شدة غليان الازمة و الحيلولة دون الإنفجار و تفادي وقوعها مستقبلا .

¹-يوسف احمد ابو فارة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 272-278

○ **تشكيل لجنة لدحث الازمة** : يستخدم هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة الازمة على المعلومات و البيانات عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة ، أو لها مصلحة في إنشائها يؤدي تشكيل هذه الجنة إلى إفقاد الازمة قوتها ، و ضياع الوقت و مرور الزمن دون التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى الأزمة ، وبذلك تكون إدارة المؤسسة قد نجحت نجاحا مؤقتا في التعامل مع هذه الازمة ، لكن هذا النجاح قد لا يدوم طويلا و تعود الازمة و تتفجر من جديد .

○ **إخماد الازمة** : تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة و تهدد بقاءها و وجودها ، و تؤدي الى إنهيارها بالكامل ، حيث يعتمد في ذلك على العنف والقوة و الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر على المشاهير و القيم الانسانية ، و أن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المؤسسة و مصالح جميع أصحاب المصالح و منافعهم .

○ **تفريغ الازمة** : يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم الأزمة إلى أزمات فرعية ، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الازمة ، فيجري بعد ذلك السعي السريع لتعامل مع قوى الازمة ، كمجموعة متفرقة و متفرعة من القوى ، و يتم وضع أهداف بديلة لكل أطراف من قوى الازمة ، و العمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف و المصالح المهمة له .

○ **عزل القوى** : يقوم هذا الاسلوب على عزل قوى الازمة من خلال إقامة عوائق تحول دون هذه القوى ، فقد تكون هذه العوائق إدارية أو مالية ، أو إقتصادية أو قانونية أو أي عوائق أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الازمة و عدم إنتشارها و عدم تعاضم أثارها .

• **الأساليب الغير التقليدية** : يتميز هذا النوع من الأساليب على الأسلوب التقليدي في كونه مواكب للعصرنة و تتوافق مع التغيرات الحاصلة فيه و من أهم هذا الاساليب : (1)

○ **طريقة فريق العمل** : و هي من أكثر الطرق شيوعا في التعامل مع الأزمات ، حيث يكون هناك أكثر من خبير و متخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل ، و تحديد التصرف المطلوب لتعامل معه ، و من ثم فإن هذه الطريقة هي طريقة تفاعلية ، إستهدافية يقوم بها خبراء و مختصين

○ **طريقة الإحتياطي التعبوي لتعامل مع الأزمات** : تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر و حد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق و مواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض

¹ - ماجد سلام الهدمي ، جاسم محمد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 177-182

للأزمات ، أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات إختراق جدار الكيان الإداري بها و من ثم إعداد إحتياطي و قائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي أختراق .

○ **طريقة المشاركة الديمقراطية لتعامل مع الازمة:** تستخدم هذه الطريقة الشديدة التأثير عندما تتصل الازمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا ، و تكون عادة في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها الفرد بالحرية السلوك الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي ، يتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة و عن مداها و خطورتها و عن خطواتها و عن الخطوات المتخذة لتعامل معها و ما هو المطلوب من الجميع إتخاذ من سلوك الإنجاح .

○ **طريقة احتواء الازمة :** تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة و حصرها في نطاق محدود ، و تجميعها عند المرحلة التي وصلت إليها ، و في الوقت ذاته إمتصاص و إستيعاب الضغط الأزموي المولد لها، و من ثم إفقادها قوتها التدميرية .

○ **طريقة تصعيد الازمة :** تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم و تشير إلى العديد من الإحتمالات المتعارضة ، و بصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة .

○ **طريقة تفرغ الازمة من مضمونها :** تعدمن أنجح الطرق لتعامل مع الازمات حيث أن الأزمة في حقيقتها تدور حول موضوع معين ، و من ثم فإنه بدون الإتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب إستمرار الضغط الداخلي لنشوء الازمة .

○ **طريقة تفتيت الازمة :** هي من أفضل الطرق الغير تقليدية لتعامل مع الازمات الضخمة و الشديدة التي تتجمع قواها و تنذر بخطر شديد، حيث يتم تفتيت الازمة إلى مكونات و أجزاء ، و من ثم إفقادها قوتها و ذاتها مع فقدانها لوحدها .

○ **طريقة تدمير الازمة ذاتيا من الداخل :** تعد من أصعب الطرق التي يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الاداري ، حيث يواجه ازمة مستعصية ذات ضغط عنيف و هي طريقة تعتمد على قمة الخداع ، و يطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة حيث لا يكون هناك بديل على العنف الشديد .

○ **طريقة الوفرة الوهمية :** يلجأ إليها متخذ القرار لتعامل مع الازمات العنيفة و متلاحقة الأحداث ، و ذلك بخلق إنطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع التي يتدافعون عليها و أن لا مبرر لهذا الإندفاع و التدافع .

○ طريقة امتصاص و تحويل مسار الازمة : تستخدم هذه الطريقة في الازمات البالغة العنف و التي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ، و من ثم يتم إمتطاء هذه الازمة و ركوبها و إعتلاء موجتها ثم عندما تبدأ في الإنحسار و الضعف يتم تحول مسارها إلى مسارات بديلة أخرى بديلة باستيعاب نتائجها و الرضوخ لها و الإعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها و معالجتها و معالجة نتائجها و بالشكل الذي يحول أضرارها إلى أدنى حد ممكن .

6. التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات

يعرف لينمان linman التخطيط بأنه " ذلك الفعل المتعمد و المنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة ، أو أغراض محدودة من أجل مصلحة و منفعة أفراد المؤسسة (1) ، أو هي " مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط و البرامج و حشد قوى الازمة و التصدي لها ، و قبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الازمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول (2) .

• مراحل التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات

إن التخطيط لادارة الازمات المحتملة أمر مطلوب و حيوي طالما تم إتخاذ قرار بإعدادها و الحصول على موافقة الادارة العليا و يتطلب التخطيط لإدارة الأزمات القيام بالمراحل التالية : (3)

■ **تحليل المشكلات المحتملة :** عند محاولة وضع خطة لادارة الازمات و إعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ بعين الإعتبار تقدير كل المشاكل المشابهة أو المحتملة ، فهو ضروري و هام لإقناع الادارة بأن هذه التقديرات ضرورية و هامة .

■ **إعداد الخطة :** عند الحصول على موافقة الادارة للتحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة .

■ **إختيار الفريق :** يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الازمة ، و من مهام هذا الفريق الرد على المكالمات و التعامل مع وسائل الاعلام ، مع الأخذ في عين الإعتبار كثافة و كثرة الاتصالات أثناء حدوث الازمة خاصة و ان كانت خطيرة .

1- عبد الرزاق محمد لديمي : التخطيط الاعلامي ، دارالمسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2014 ، ص 48

2- محمد نصر مهنا : مرجع سبق ذكره ، ص 254

3- قادري عبد المجيد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 163-165

- **تسهيلات الاتصال** : تعني الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة ، و الظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة وربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التلقونية .
- **التدريب** : إن الفريق الذي تم إختياره سوف يحتاج المترب لكي يتم التأكد من حسن إعداده و بشكل جيد لمواجهة متطلبات الازمة .
- **ممارسة تدريبات المحاكاة** : تعني عمل تدريبات ممارسة غير معلنة في أوقات غير منتظمة بالتعاون مع أجهزة الامن و السلطات المحلية الاخرى ، و ان تكون هذه التدريبات واقعية و عملية و تتضمن معلومات صحيحة بقدر الامكانات .

المبحث الثالث : إتصال الازمة

لقد أدى إشداد ظهور الأزمات في الفترات الماضية ، إلى إزدياد الإهتمام بالإتصال خاصة مع هذه التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال و سرعة تبادل الرسائل عبر وسائل الاتصال ، مما يساعدها على معالجة هذه الازمات في لسرع وقت ممكن.

1. تعريف اتصال الازمة

يعرف إتصال الازمة أنه : " هي عملية تجربها العلاقات العامة في مؤسسة معينة عند حدوث الازمة ، و يتبع ذلك أن تتصف العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير إعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداد من قبل وسائل الاعلام و من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية " (1) ' و جاء في الموسوعة الاعلامية "منير حجاب " إتصالات الازمة هي عملية التفاعل اللفظي ، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة و جماهيرها ، بإستخدام وسائل و أساليب إتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل و أثناء و بعد وقوع الأحداث السلبية للازمة ، و هذه الإتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة و تعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة إتصال متعددة ، ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الاعلام المسموعة ، المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة ، و يضمن

¹-علي منصور الشميري : دور العلاقات العامة في معالجة الازمات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ، ص ص

رسائل تحمل معلومات صحيحة و دقيقة و كافية للجماهير (1) ، و تعرف أيضا على أنها " كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة الازمة بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها ، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الازمة ، كذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الاعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الازمة . " (2)

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بان إتصال الأزمة هو عملية يقوم بها فريق إدارة الازمة من خلال توضيف الاتصال باعتباره عملية إجتماعية قبل وأثناء و بعد حدوث الازمة و التي يكون مضمونها موضوع الازمة التي تمر بها المؤسسة و معرفة إتجاهات الجمهور حول الازمة و المؤسسة.

2. أهمية اتصالات الازمة

يحتل الاتصال الازماتي في المؤسسة أهمية كبيرة و التي تتمثل في مايلي : (3)

■ **الانعكاسات النفسية لازمة** : تترك الازمة بعد وقوعها أثارا نفسية من أهمها (الخوف ، و التوتر ، نقص الشعور بالامان و غيرها) تتطلب معالجتها و مواجهتها ، و يكون هذا من خلال خطط إعلامية غذ تركز الاتصالات على إزالة هاته الآثار و الإنعكاسات .

■ **تعدد و تنوع وسائل الاعلام في ضل ثورة الاتصالات** : تأتي أهمية إعلام الازمة في ضل التعدد و التنوع الكبير لوسائل الاعلام على الصعيدين المحلي و العالمي ، فصارت وسائل الاعلام تتنافس على الإستأثار بالسبق الاعلامي لتغطية حدث الازمة ، و من هنا فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الادارة الفاعلة لازمة .

■ **الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الاراء و المواقف** : حيث أصبح الإعلام يلعب دورا هاما في تكوين آراء الأفراد و مواقفهم و إتجاهاتهم ، و لم تعد التجربة الشخصية وحدها المسؤولة عن هذا التكوين ، و من هنا فإنه عندما تقع الأزمة ما فإن آراء الافراد و مواقفهم و إتجاهاتهم و قيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب و طبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الازمة .

1- محمد منير حجاب : الموسوعة الاعلامية (المجلد 1) ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ، ص ص 38-39

2- حسن عماد مكايي : الاعلام ومعالجة الازمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

3- يوسف احمد ابو فارة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 247-248

3.أ أهداف الاتصال الازماتي

لخص الباحث " حسن عشاوي " أهداف الاتصال الازماتي في النقاط التالية (1)

- محاولة منع وقوع الازمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة .
- التصدي الفوري و الفعال للازمة عند وقوع الازمة باكبر قدر ممكن من الفاعلية .
- توزيع المهام و الادوار على الاجهزة المختلفة للمؤسسة ، و حصر و توفير الامكانيات الازمة لمواجهة الازمة و تقليل الخسائر الى الحد الادنى .
- توفير سرعة الاستجابة وزيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الاعلام .
- إستعادة المؤسسة عافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة ، و كذا الاستمرار في أداء دورها في المجتمع .
- تحقيق الاثار السلبية و ازالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية و الخارجية .

5.التخطيط الاتصالي لادارة الازمات

لنتمكن المؤسسة من التعامل مع الازمات باسلوب منظم ، بتوفير كامل الامكانيات المتاحة التي تكفل استمراريتها في اداء مهامها لمواجهة الازمات فقد حدد الباحث " دوفيل " ستة مراحل أساسية في بناء مخطط اتصالي جيد يعالج الازمة (2)

◦ **رهانات الازمات** : لقد ادت الاضطرابات المتسارعة في المؤسسة الى زيادة الحاجة للاتصال بشكل كبير .

◦ **الاهداف** : يجب التفريق بين العديد من انواع الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

◦ **أنواع الرسائل الاتصالية** : لانها تعكس مدى قدرة المؤسسة على تنظيم علاقتها العامة لمواجهة الازمة ، حيث ان الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز المؤسسة في التعامل مع الازمة .

◦ **الخلفيات** : تعني البحث في كل الاسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء الازمة .

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

¹ -محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : دور الصحف في ادارة الازمات ، منشأة المعارف لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص

² -فريدة عيشوش : الاتصال في ادارة الازمات -حوادث المرور نموذجا - ، دار الخلدونية لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 127

° تقييم النتائج : هذه المرحلة ليست مهمة ، حيث يجب ان تتوفر مجموعة معايير و امثلة من خلالها تظهر كيفية تقييم و معرفة الاتصال الناجح في ادارة الازمة .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن الاتصال يعتبر عنصرا ضروريا في الحياة الانسانية ، فقد برزت أهمية و فعاليتها خاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة ، فبدونه لا يمكن تكوين العلاقات و يصعب على الفرد التواصل مع غيره .

و نظرا للاهمية التي أصبح يحظى بها الاتصال فقد اصرار اليوم عملية فعالة و إحدى المقومات الأساسية التي تتركز عليها جل المؤسسات في مختلف المجالات ، و ذلك من أجل تنفيذ أعمالها و أداء مهامها ، و سهولة التواصل بين أفراد المؤسسة الداخلية ، و تحسين العلاقات مع الآخرين ، و ضمان بقائها .

فمع التغيرات و التطورات الحاصلة جعلت المؤسسات اكثر عرضة للازمات التي تهدد بقائها و إستمرارها ، و لنقادي هذه الازمات قامت هذه الاخيرة بإنتهاج طرق جديدة و منهجية سليمة ووسائل وأليات متطورة و تكوين فريق كفاء قادر على معالجة و مواجهة هذه الازمات قبل وقوعها و الحد من اثارها و ضمان بقائها .

و لكي يضمن فريق الازمة المعالجة السريعة و التصدي لها أصبح يعتمد على الاتصال الأزماتي كمحور مهم لتدارك الأخطاء و تصحيحها و الحد من أثارها او إخفائها كليا ، فقد أصبح هذا النوع من الاتصال شائعا من طرف المؤسسات باعتباره مبدأ أمان يعتمد عليه أثناء كافة مراحل الازمة ، نظرا لدور الكبير الذي يلعبه تقرير الاحداث و نقل الوقائع ، و في الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير و الاستعداد و الاستجابة الفورية للكوارث و القضاء عليها .

الفصل الثالث:

المقظة الإستراتيجية ودورها في
تعزيز الاتصال الأزمات

الفصل الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الاتصال الازماتي

المبحث الاول : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و الاتصال

المبحث الثاني : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و ادارة الازمات

المبحث الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الاتصال الازماتي

تمهيد :

تشهد المؤسسات في مختلف المجالات تغيرات بيئية متعددة و سريعة ، خاصة مع ظهور تيار العولمة و النمو القوي على الصعيد التكنولوجي و المعلوماتي ، هذا ما جعلها أكثر عرضة لحدوث الكثير من الأزمات و الكوارث بمختلف أنواعها و التي تختلف أسبابها و مستوياتها و حدوثها و شدة تأثيرها .

فمواجهة هذه التحديات و التغيرات و معالجة الأزمات التي تحدث ، أو حتى التقليل من الخسائر التي تنتجها لا بد على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بكل التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي، لتصدي للأزمات قبل حدوثها . و من أجل ذلك فإنه يستوجب على هذه الأخيرة السعي من خلال التقصي و إستغلال المعلومات الحالية ، هذا ما جعلها تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية التي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على صناعة القرار و التردد لكل الأخطار و الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات قبل وقوعها من أجل ضمان نشاطها و إستمرارها .

لقد ساعد وجود هذا النظام في المؤسسة البقاء على دراية تامة بكل المستجدات التي تنذر بوقوع الأزمات ، وهذامن خلال تفعيل نظام الاتصال الذي أصبح ضرورة أساسية يلجأ إليها الفريق الازموي في مراقبة و ترصد الاحداث و جمع المعلومات الازمة لمجابهة كل ما قد يعترض المؤسسة مستقبلا.

المبحث الاول : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و الاتصال

يعتبر الاتصال عملية ديناميكية و أساسية في المجتمع من خلال نقل و إستعلام المعلومات و البيانات ، و نظرا لأهميته الكبيرة هذا جعل المؤسسات تهتم به بصفة عامة و نظام المراقبة و التردد أو ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة ، من أجل جمع المعلومات و البيانات بطريقة سهلة و سهولة حفظها و الرجوع إليها و إستغلالها أثناء الحاجة إليها .

1- مكانة الاتصال في نجاح اليقظة الاستراتيجية

يحتل الاتصال في المؤسسة اليوم مكانة هامة ومرموقة في نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية مما أصبح يعتمد عليه في جمع المعلومات و البيانات حول البيئة المحيطة للمؤسسة و يمكن توضيح هذه المكانة في مايلي : (1)

إن العلاقة بين الاتصال و اليقظة الاستراتيجية لا حدود لها ، و هناك تداخل كبير بينهما فالجزء المشترك بينهما المعلومة ، و لكي تستعمل المعلومة إستراتيجيا يجب تحويلها من معلومات خام إلى معلومات محللة ثم معلومات إتصال أي نشرها لمستعملها ، فبدون الاتصال لا يحدث أي من هذا .

و لقد أكد malwan بأن الاتصال شرط أساسي في مجتمع المعرفة الذي جاء به مجتمع المعلومات و سمته بمجتمع الاتصال الدائم ، تفاعلي و العام الذي يتميز أيضا ببناء محور الامية الاتصالية حسب مبادئ التصرف الاتصالي ، أين تكون الديموقراطية مرتبطة بالقدرة على التبرير ، الحوار و التفاوض و حرية إنتقال المعلومات ، و منه توصلت إلى إعطاء معلومات بأنه " عملية مساعدة على إتخاذ القرار ، معقدة و متميزة ثقافيا ، تساعد في إنجاز الأهداف و الإستمرار في المؤسسة بتركيزها على المعلومات القيمة وبالاعتماد على مقاربة بنائية إجمالية ، أين يتم تنشيد عملية الاتصال المعلوماتي من طرف مخبرين بمساعدة رموز إجتماعية و ثقافية و أغراض تقنية هذه العملية تنتظم حول محاور عملية لليقظة و التردد المعلوماتي و ايضا التصرف التواصلي .

¹ - سلمى علاوي : دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016-2017 ، ص ص 287-290

إهتم العديد من مفكري اليقظة بعلاقته بالاتصال حيث أحثو على الاتصال الفعلي بين الأطراف الفاعلة في مشروع اليقظة الاستراتيجية، و بينوا التقسيم الهرمي و التباعد بين الاقسام و إقامة الحدود و الحواجز والتي هي من أهم عوامل فشل هذا النظام .

فالالاتصال يتدخل في كل مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية من خلال لعب دور مهم وهو إحياء معلومات اليقظة ، فمرحل اليقظة الاستراتيجية تتطلب وجود الاتصال فمرحلة جمع المعلومات تتطلب إتصالات بين المسؤول و المتعقب و بين المتعقبين فيما بينهم لتتقاسم المهام .وتشارك المعلومات المفيدة و الاستباقية من خلال الذكاء الاجتماعي، و أخيرا مرحلة التوزيع و نشر المعلومات التي يستعمل فيها تقنيات الاتصال المختلفة مباشرة و الغير مباشرة لإيصال المعلومات المناسبة لشخص المناسب

3- وسائل اليقظة الاستراتيجية المعززة لدور الاتصالي

تحتاج المؤسسات في تبنيها لنظام اليقظة الاستراتيجية إلى موارد عديدة حتى تؤدي عملها على أكمل وجه ، هذا يتطلب وجود وسائل تقنية حديثة فعالة تسهل عليها البحث على المعلومات بأسرع وقت ممكن و من بين هذه الوسائل نذكر ما يلي :

1-تكنولوجيا المعلومات :

عرفتها وزارة التجارة و الصناعة البريطانية " هي الحصول على البيانات و معالجتها و تخزينها و توصيلها و إرسالها في صورة معلومات مصورة أو ضوئية أو مكتوبة أو في صورة رقمية ، ذلك بواسطة توليفة من الألات الإلكترونية و طرق المواصلات السلوكية أو الاسلكية ."⁽¹⁾ تعد هذه الوسائل ركيزة أساسية تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية و تستعملها خلية الاتصال في الحصول على قدر كبير من المعلومات في مختلف المجالات ، و تنسيق مختلف الموارد المعرفية و المعلوماتية و تعمل هذه الوسائل على تفعيل العمل الجمعي بين الأعضاء و التشارك في المعلومات و التبادل السريع . تعمل هذه التكنولوجيا على بناء قاعدة خاصة بالمؤسسة تساعد على تحسين تنافسيتها و التميز على

¹ - بوحنيفة قوي : مرجع سبق ذكره ، ص 86

المنافسين فهي بحاجة ماسة إلى هذه الوسائل الاتصالية لتضمن رصد و مراقبة كل ما يدور في محيطها الخارجي و الداخلي⁽¹⁾

2- **الانترنت** : دائرة معارف عملاقة يمكن للمشاركين فيها الحول على المعلومات حول أي موضوع معين بشكل نص مكتوب ، أو مرسوم أو خرائط ، أو التواصل عن طريق البريد الالكتروني ، لأنها تضم من أجهزة الحاسوب ، تتبادل المعلومات فيما بينها و تستخدم الحاسوب ، تتبادل المعلومات فيها بينها و تستخدم الحواسيب المرتبطة بالشبكة بما يعرف تقنيا بالبروتوكول لنقل و السيطرة بغرض تأمين الاتصالات الشبكية⁽²⁾ و من اشر خدماتها⁽³⁾

• **البريد الإلكتروني** : هي خدمة تبادل الرسائل والوثائق باستخدام الانترنت ، و يعتقد الكثير من المستخدمين لهذه الشبكة ان خدمة البريد الالكتروني هي أفضل حيث تستطيع أن ترسل لأي مكتن في العالم و في أي وقت و خلال ثواني فقط .

• **برامج الدردشة** : تعتبر هذه الخدمة من الخدمات المفيدة في الاتصال بزبائن و الاصدقاء، كما تستخدم في مجالات تجارية كترويج مواقع معينة أو بضائع ، تعتبر من جانب آخر من أنواع التسلية و الترفيه حيث يمكن التعرف على أصدقاء جدد في دول العالم ، و التعرف على عاداتهم و تقاليدهم ، و من أشهر برامج الدردشة (الفاسبوك ، ماسنجر ، MSN).

و يمكن للمؤسسة إستغلال الإنترنت لتدعيم يقظتها من خلال العناصر التالية:⁽⁴⁾

✓ **مراقبة عروض المنافسين** : تعتبر المنتديات و موزعي الواب من الوسائل الممتازة التي قد تستعملها المؤسسة لتعين موظفيها كما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته ، ومن ثم فمن المهم اختيار عروض عمل المنافسين التي نشرت ، و هذا ما سيهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية و هذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

¹-حبيبة عيداني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 129-130

²-علي مهدي : **شبكة الانترنت و جوهرها** ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 43

³-عدنان ابو عرفة و اخرون : **مقدمة في تقنية المعلومات** ، دار جرير لنشر ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2006 ،

ص 130-129

⁴-رتيبة حديد ، نوفل حديد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 195-196

✓ مراقبة رسائل موظفي المنافسين : هناك العديد من الموظفين في المؤسسات يستخدمون المنتديات للبحث عن المعلومات ، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستخدمي الانترنت ، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها و زبائنها ، تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة ، هذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

✓ الاستعلام عن الاعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب : أصبح موزع الواب وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات ، حيث أصبح موقع مفضل لزبائن ما أجل الإستعلام على الإعلانات الجديدة للمؤسسة ، فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على المعلومات حول منتجاتهم الجديدة .

✓ تحليل التجاوب الذي تحظى به منتجات المنافسة بفضل المنتديات و قوائم النشر : حيث يمكن للمؤسسة من معرفة النقائص منتجات منافسيها و نظرة الزبون لهذه المنتجات ، و هذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها ، اذ ان هناك معلومات تمكن من انشاء تسويق جيدو كذا تحسين المنتجات المنافسة انطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة .

3-الانترانات: هي شبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام الانترنت لتفاعل ، ومن أهم وظائفها : البريد الالكتروني ، تسيير مختلف الفهارس ، ندوات النقاش، هذه الشبكة المعلوماتية تساعد ممثلي شبكات التردد الثلاث من تبادل مختلف المعلومات .

4- الاكسترنات : هي شبكة توسعت خدماتها إلى مستخدمين خارج المؤسسة مثل الربط بين المؤسسة و الزبائن ، فهذه الشبكة تزيد من تيقظ المؤسسة لمتعاملها ، و تحصل منهم على ما يفيدها من معلومات قد تكون استراتيجية في بعض الاحيان باسرع وقت و بادنى تكلفة ، كما تسمح بالتعاون مع المؤسسات الشريكة فيما يخص التطوير المشترك و التشارك في المعلومات ذات الاهتمام المشترك.(1)

¹ - حبيبة العيداني :مرجع سبق ذكره ، ص 130

5-البرمجيات : يطلق إسم البرمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحواسيب و تنسيق وحداته وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي ، و يمكن صناعة اليقظة الاستراتيجية بواسطة برمجيات مطورة ، شرط حصول المؤسسة على تنظيم معين يمكنها من إستخدام الوسائل القاعدية للمعلوماتية (1)، و هذه البرامج نوعان : (2)

• **أدوات لعامة المجتمع :** إن تطور الانترنت ووسائل البحث المرتبطة بها جعلها تقدم إمكانيات كبيرة للبحث و الدراسة و إختيار المعلومات و تحويلها إلى معارف ، و من أجل تطبيقها للحصول على الأهداف التي يحددها الافراد و الجماعات ، فأنتترنت تقدم هذه الامكانيات لمن عنده معرفة بهذه الوسائل و طرق إستخدامها ، و الذي يجد فيها المصادر الملائمة و يراقبها بانتظام و ذكاء، و يساهم في تحليل بياناتها و يضع ها في شكل مخططات و يوضح طبيعة العلاقات الموجودة فيها و يستطيع احداث يقظة يتبعها تخزين و بث للمعرفة بالمشاركة مع الاخرين .

• **ادوات احترافية :** هي خاصة في بالمؤسسات الكبيرة التي تبحث عن حلول معلوماتية تسمح لها باستغلال مخزوناتها المهمة من البيانات المتعلقة بزيائنها ، من أجل إنتاج معلومات تمكنها من إتخاذ قرارات مناسبة من بينها DATA WAREHOUSE و هو نظام معقد لدعم القرارات يألف و يجانس بينن المعلومات القادمة من مختلف مصالح المؤسسة في ضب قاعدة البيانات ، إضافة إلى DATA MINING وهو يضم مجموعة من التقنيات تسمح بإيجاد معلومات الملائمة و المحفظة في قواعد بيانات ضخمة ، وكل ذلك من أجل إنشاء ما يسمى بتجارة الذكية باستعمال برمجيات الذكاء الصناعي.

6- قواعد البيانات : تلعب قواعد البيانات دورا مهما في تسيير المعلومات فهي توفر البيانات التي تمثل مواد خاما للمعلومات التي تحتاجها اليقظة الاستراتيجية ، لذا يجب على المؤسسة ادارة

¹النوي طه حسين : التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الاعمال -دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر - ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة

الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011 ، ص100

²مجيد شعبان ، انيسة قمان : مرجع سبق ذكره ، ص ص 140-142

قواعد بياناتها بشكل فعال لإستخراج المعلومات الخفية ذات قيمة مضافة ، و قواعد المعلومات هي مجموعة منظمة من البيانات المترابطة منطقيا .(1)

المبحث الثاني : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و ادارة الازمات

تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة مصر حصولها على معلومات اليقظة الإستراتيجية لاستغلالها مستقبلا كما أنها تعد المصب النهائي لمخرجات هذه المؤسسات المعتمد عليها في ضمان إستمرارها و بقائها و التي تعرضها أيضا لتعرضها للوقوع في الازمات ، و ما على هذه الاخيرة إلى الإعتماد على اليقظة الاستراتيجية في معالجة هذه الازمات .

01- دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة مرحلة ما قبل الازمة

1-التخطيط لادارة الازمات في مرحلة ما قبل الازمة

تعمل المؤسسات في هذه المرحلة بالإستعداد لمعالجة الأزمات و تجنب أثارها السلبية ، و لهذا تعمل على تجنيد فريق العمل الأزموبي بكل المعدات الازمة و القوى العاملة من خلال العديد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة .(2)

○ إنشاء وحدة لادارة الازمات : هذه الوحدة مهمتها الأساسية هي التصدي للأزمات المختلفة ، حيث تعطى لها كامل الصلاحيات الكافية من أجل القيام بمهامها ومسؤولياتهم ، فبمجرد تحديد الأزمة يقوم مدير الأزمة من جميع الاقسام الوظيفية افضل الافراد ذوي القدرة و المهارة الازمة لتعامل مع الازمات.

○ إنشاء فريق مهام خاص : يتم إنشاء هذا الفريق لتعامل مع الأزمات حسب خصوصيتها و ذلك لتدخل السريع اثناء الحاجة اليه .

¹-عامر ابراهيم قندلجي ، انيسة قمان : تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاته ، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص12

²اسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العمة في ادارة الازمات -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس الجزائر العاصمة- ، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، {امعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، ص ص 71-72 . انظر الموقع

- **التدريب :** يجب القيام بدورات تكوينية متخصصة لكافة العاملين لأن التكوين و التدريب يعتبر الطريق نحو النجاح .
- **الحفاظ على العلاقات و ثقة مع وسائل الاعلام :** و يكون هذا من خلال تعيين متحدث رسمي بإسم المؤسسة لتعامل مع وسائل الاعلام و عقد مؤتمرات صحفية تحليلية لتدريب المتحدث الرسمي لوسائل الاعلام .
- **التطوع و مشاركة القطاع الخاص :** يجب على ادارة الازمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة مع امكانياتهم وقت الازمة .
- **التعاون الاقليمي و الدولي :** ويكون هذا من خلال مد جسور التعاون مع المؤسسات الاقليمية أو الدولية ، وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات و مدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات .
- **إعداد السيناريوهات :** يعتبر إعداد السيناريوهات ومواجهة الأزمة و تحديد الإجراءات الازمة لمواجهة التطور من الأمور الهامة الأساسية ، و السيناريو هو عرض لما يمكن من أحداث و تطورات لازمة معينة عن طريق الخيال و استخدام أسلوب الانطلاق الفكري و يتيح وجود سيناريوهات للازمة تسهيل عملية إتخاذ القرارات أثناء الوقاية ، كما يفترض إعداد إستراتيجية في ضوء أفضل و أسوء سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة من هذه السيناريوهات ، يتم اعداد سيناريوهات الازمة بكتابة احداث التعامل المتوقعة وفق قدرة المشاركين في اعدادها على التخيل و توضيح التصورات على الورق و اجراء التعديلات المناسبة عليها و يتم الاحتفاظ باسيناريو و شجرة القرارات ضمن خطة ادارة الازمات لاستخدامها عند حدوث الازمة .

2- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ادارة مرحلة ما قبل الازمة

- تساهم اليقظة الاستراتيجية في مرحلة ما قبل الازمة مساهمة غاية في الاهمية في توجيه و ضبط و تعزيز إدارة ما قبل الازمة ، و يتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية (1)
- تلعب دورا هاما في مرحلة ما قبل الازمة من خلال جمع المعلومات التي تسمح بلمعرفة الجيدة للمؤسسة، فالمعلومات المستهدفة من اليقظة الاستراتيجية في استباق حدوث الازمة.

¹- المرجع نفسه ، ص ص 72-73

- تساهم خلية اليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بحدوث الازمة من خلال إشارات الإنذار المبكر التي تسمح بالتقليل من حالات الشك وعدم اليقين المتعلقة بالبيئة و تطورها قصد تمكين المسييرين في هذه المرحلة من التاهب للازمات المحتملة .
- يهدف التحليل البيئي الذي يعتبر وسيلة من وسائل اليقظة من كشف عن نقاط القوة و الضعف و ترقب الفرص و التهديدات و هذا تحسبا لاي خطر محتمل .
- اليقظة الاستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة ، أو ما يسمى إستهداف اليقظة و بعد ذلك تخضع المعلومات المجمعَة لتعقب بحيث تسمح هذه الخطوة من إكتشاف خاصية السبقية (المبكرة) .
- بعد مرحلة جمع و تعقب المعلومات تأتي مرحلة تحليل و معالجة المعلومات و تحويلها إلى شكلها المناسب و نشرها لإستغلالها في عملية إتخاذ القرار المتعلق بالموقف الأزموي .

2- دور اليقظة الاستراتيجية في اكتشاف اشارات الانذار المبكر

1. اليقظة الاستراتيجية كأداة لتفعيل نظام الانذار المبكر

إن الإيمان الكبير بالتصور النظامي لليقظة بفضل المعلومات التي يقوم بجمعها من المحيط الخارجي للمؤسسة ، و التي تمكن الكيان الاداري من رصد إشارات الإنذار المبكر التي تسمح بالتنبؤ بالازمات المحتملة ، فنظام اليقظة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تغذية نظام الإنذار بالمعلومات التي تجعله قادرا على تسطير قائمة الأزمات المحتملة

إن نظام الانذار المبكر يستمد كل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية التي تعمل على رصدها و تحليلها ، و تعد هذه المعلومات (مخرجات نظام اليقظة) و مدخلات لنظام الإنذار المبكر ، حيث يعمل هذا النظام على تحليلها و تمحيصها ليتمكن من الوقوف على نقاط الضعف التي يمكن أن تتسبب في أزمات على المدى القريب أو البعيد ولا تأتي إستثمار نظام اليقظة في تغذية الإنذار المبكر و التنبؤ بالازمات المحتملة ، إلا إذا تبنى

الكيان ثقافة إدارة الازمات و كان على درجة عالية من الوعي بهذا العلم و تطبيقاته ، لأن غياب هذه الثقافة يجعل الكيان غير حساس تجاه اشارات الانذار.⁽¹⁾

2. اليقظة الاستراتيجية و اهمية رصد الاشارات الضعيفة لمعرفة معانيها

تعبر اليقظة الاستراتيجية عن مدى الحذر و الحيطة التي يوليها متخذ القرار إتجاه ما يحدث حوله ، حيث تعمل كنظام أو ردار في المراقبة و المتابعة المستمرة ، و في الكشف عن أية إشارات الإنذار فقط ، إنما يقوم بتتبع مصدر الخطر و التعرف عليه ، و إنما يقوم بتتبع مصدر الخطر و التعرف عليه ، و الكشف عن أية إشارات تنبيهية قد توحى بوجود خطر داهم أو فرصة قائمة .

لا يكفي ردار اليقظة الاستراتيجية بالتقاط إشارات الإنذار المبكر فقط ، و إنما يقوم بتتبع مصدر الخطر لتعرف عليه ، و إن الرقابة المستمرة تلعب دورا هجوميا من أجل إكتساب معرفة محيطية ، و تلعب في ذات الوقت دورا دفاعيا من أجل حماية هذه المعلومات ، وفي الحالتين يبقى عمل اليقظة مرتبطا في جوهره بأدارة المعلومات مما يجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية من خلال هذه العملية نتمكن من حسن الرؤية و المعرفة المسبقة ، حيث تتضمن معنيين متلازمين الأول أن تعرف قبل الآخرين ، هذا ما يتيح لنا على سبق المنافسين ، و الثاني يعنى السبق في العلم قبل وقوع الحدث ، من خلال الكشف عن الإشارات الضعيفة أو علامات الإنذار المبكر و التلى تخبرنا بإمكانية حصول شيء ما له تاثير مستقبلي مما يتيح لنا القدرة على إستغلال عامل الزمن للتحرك السريع و الإستعداد المسبق ، و عليه تعني اليقظة برقابة المحيط ، بالبحث الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها و معالجتها بهدف إتخاذ القرارات وتتضمن الإستماع و الملاحظة من أجل الكشف عن الإشارات و تحديد كل المستجدات الأزمة لتطوير المؤسسة في مواجهة المنافسة العالمية .

المزيد من اليقظة و الحذر يعنى أن نزيد من درجة حساسيتنا للإشارات الضعيفة لكي تكون ردود أفعالنا أنية وفورية ، على نحو يحاكي الإستجابات البيولوجية التكيفية عند الكائن الحي ، إذ أن الظروف المشحونة بالإضطرابات و التشويش ، سوف تنبيه بشكل يكاد يكون أليا كل الأنظمة لكي نكون على أهبة الاستعداد.

¹هودى بولقمح : اليقظة الاستراتيجية اداة لتفعيل الوقاية من الازمات ، مجلة علوم الاقتصاد التجارة ، العدد 2 ،

جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، ص ص 61-62

ثمة حقيقة دالة على أن الكشف على علامات الانذار المبكر بشكل مسبق ، يعنى القدرة على الاستعداد المسبق ، و أن المعلومات التوقعية تقلل من تفاقم المشكلات و الوقت الازم لرد الفعل ، و تنمي القدرة على التوقع و النظر الى الافق البعيد .

فلقد كشفت بعض الدراسات أن صعوبة إكتشاف الإشارات المهمة كانت سببا في إفلاس الكثير من الشركات الأمريكية خاصة تلك الإشارات التي تشكل تحذيرا مسبقا للمستثمرين بأن الشركة تعاني من مشاكل و اضطرابات مماينذر بخطر الإفلاس أو عدم القدرة على كشف الإشارات أو حتى إخفاءها المتعمد ، كان أساس تزايد معدلات الدعاوي القضائية التي رفعت ضد هذه الشركات لمطالبتها بتحمل مسؤولياتها و عليها الإشارة الواضحة و الغير مشكوك فيها ، توصل إلى تحقيق معدلات أكبر من الإستجابة الصحيحة في المواقف المضطربة ، بينما تفقد الإشارة الغامضة و غير موثوق فيها لمزيد من معدلات الإخفاء في إكتشاف الفرص و التهديدات و قد تؤدي إلى الوقوع في حالات الإنذار الخاطئ حتى في المواقف شبه الأكيدة ، و بوجود الإستعداد المبكر يمكن توقع التهديدات قبل وقوعها ، و في أسوأ الحالات الإنذار بفعالية و حذر تام حال حدوثها ، بالتقاط و استشعار التحذير .

وعليه من المرجح ان تكون قدرة اكتشاف الاشارة على درجة كبيرة من الاهمية ، و من المهم أكثر أن يتصف متخذ القرارات بدرجة عالية من القدرات الإدراكية في حل شيفرتها بدقة ، ومن الملاحظ أن هذه القدرات تتغير بحسب خصائص الشخص (1).

3- اليقظة الاستراتيجية كنظام معلوماتي فعال لادارة الازمات

تعتبر البيئة مصدرا و منبعاً لتزويد المنظمة باحتياجاتها من المعلومات التي تستعملها كمورد لاتخاذ كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة ، و من جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المنظمة المعتمد عليها في ضمان إستمرارها و بقائها ، وبما أن المنظمة مرتبطة إرتباطا وثيقا بالبيئة فإن تعرضها للازمة أمر وارد ، وما عليها إلا إدارة هذه الاخيرة عن طريق اليقظة الاستراتيجية.

¹-اليمين فالتة :درجة اكتشاف الاشارة و علاقتها بمستويات اليقظة متخذي القرارات الاستراتيجية -دراسة استكشافية بعبئة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ، العدد 2 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ،

1. دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في مرحلة ما قبل الازمة

تمثل المعلومات التي يقوم نظام اليقظة الاستراتيجية من جمعها من محيط المؤسسة قبل الازمة عنصرا أساسيا و حيويا في تخطي هاجس المفاجأة و عنصر عدم التوقع للحدث .

فهذه المعلومات ليست التي تحدد نوع و طبيعة ووقت و مكان حدوث الازمة ، و إنما هي تحدد الإطار العام للآزمة ، و توضح ما قد يلزمه من ظروف ، فقد تتشابه بقدر كبير مع مثيلاتها في الظروف الأخرى ، و الجدير بالذكر أنه كلما كانت المعلومات التي يحصل عليها هذا النظام كافية و دقيقة ، وصادقة و معبرة عن الواقع الازموي كلما كان إستخلاص النتائج منها إيجابيا في التعامل مع الأحداث و كانت نتائجه أكثر دقة .

فبد قيام نظام اليقظة الاستراتيجية بجمع كل المعلومات الازمة الخاصة بالازمة ، تأتي مرحلة عملية تصنيف و تبويب هذه الأخيرة ثم تحليل نتائجها و تصاغ في شكل أدوار يحدد فيها وظيفة كل عضو من أعضاء فريق الازمة ، و تنتوع البيانات و المعلومات حسب نوع الازمات و طبيعتها ، فهناك معلومات أمنية ، فكرية و إقتصادية ، سياسية ، إجتماعية ، فنية و غيرها .و ليس بالضرورة أن يكون نوع واحد من هذه المعلومات هو الذي يخدم الازمة ، إنما قد تتطلب تعدد المعلومات و تنوعها الاستفادة من كل او بعض هذه المعلومات .(1)

2. دور النظام المعلوماتي في ادارة و مواجهة الازمات

يلعب نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية دورا مهما وأساسيا في إدارة الازمات و يتمثل هذا الدور في المراحل التالية : (2)

○ **مرحلة قبل الازمة** : يتمثل دور نظام معلومات اليقظة في هذه المرحلة من خلال الاتي :

- يساهم في تحديد السياسة العمة للمؤسسة واهدافها .

¹- جاد الله محمود : مرجع سبق ذكره ، ص 46

²- رشا دريد حنا ، سهام حازم نجيب : دور نظم المعلومات الادارية في ادارة الازمات -دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الموصل ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، العدد2 ، 2018 ، ص ص 127-

- يساهم في إعداد التقديرات الخاصة بالمخاطر و التهديدات المحتملة للازمة
- يساهم في تحديد الأزمات أو التنبؤ في إمكانية حدوثها .
- بناء قواعد معلومات مناسبة لكل نوع من أنواع الازمات التي تواجهها المؤسسة .
- يساهم في تحديد المؤشرات والشواهد التي تنبؤ بحدوث الازمة من خلال المعلومات المختلفة و الخاصة بزيائن .
- المساهمة بإعداد فريق عمل لمواجهة الازمة ذوي الخبرة و التدريب في مجال إدارة الازمات .
- **مرحلة وقوع الازمة :** يتمثل دوره في هذه المرحلة في :
 - الحفاظ على تدفق المعلومات لمراكز إدارة الازمة في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة ردود الفعل.
 - تساعد في إمكانية توصل الخبراء و المستثمرين وفق التخصصات المناسبة للازمة .
 - تمثل دورا مهما و فعالا في تعديل الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الازمة و تطوراتها .
 - المشاركة في إعداد البدائل و تحديد البديل المناسب لاتخاذ القرار المناسب تجاه الازمة .
- **مرحلة ما بعد الازمة :** يتمثل دور نظام المعلومات في :
 - تمكن المؤسسة من تحديث قاعدة المعلومات الأساسية لمراكز إدارة الازمات .
 - المساعدة في تحليل الازمة و اسباب حدوثها و الخروج بالنتائج التي يمكن أن يستفاد منها لاحقا .
 - المساعدة في تحديد الإنحرافات الخاصة بمواجهة الازمة و إمكانية تصحيحها لمواجهة الازمات المستقبلية المشابهة .

3. الاساليب المساعدة كوسائل اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات

يمكن للمسير في المؤسسة التحكم في المحيط الخارجي الاكثر تعقيدا بلاعتماد على بعض الوسائل و الطرق لكي تمكنه من ذلك و هي (1)

○ **التشخيص الاستراتيجي** : تعد هذه الطريقة من أبرز الطرق التي تمر بها المؤسسة ، و تحديد درجة الحرية التي يتمتع بها مسيرها من أجل تحديد إختياراته الإستراتيجية ، فالتشخيص الإستراتيجي في مفهومه الواسع ، يعني تقييم قدرات المؤسسة و خصائص المحيط التي تسمح باختيار إستراتيجية مناسبة، و ينقسم هذا النوع من التشخيص الى نوعين وهما :

✓ **التشخيص الداخلي** : يهتم هذا النوع من التشخيص على تحديد وتحليل إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية ، و القيام بجدد لمختلف موجوداتها و الحكم على فعاليتها إذ من المهم تحليل و تقييم كافة هذه العوامل الداخلية ، من أجل تبيان نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية و التي تعد خطوة ضرورية في إختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة و ذلك كمايلي :

- المساهمة في تقديم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة .

- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الاخرى .

- تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها ، و البحث عن طريق تدعيمها مستقبلا .

- ضرورة الربط بين نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بالفرص و التهديدات .

✓ **التشخيص الخارجي** : يهتم هذا التشخيص بتحديد القوة و الكيانات و العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة و التي تؤثر عليها حاليا و مستقبلا .

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى تشخيص عوامل البيئة المؤثرة ، و الإستفادة من إتجاهات

هذه العوامل و بدرجة تأثير كل منها ، حيث يساعد التشخيص الخارجي على تحديد النقاط التالية :

- وضع الاهداف أو تعديلها بحسب نتائج التشخيص الخارجي للمؤسسة .

¹-خالد ليم ، عيسى نجيمي ، **اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات - دراسة نظرية تحليلية -** ،

مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، العدد08 ، 2017جامعة البليدة ، الجزائر ،ص 16-18

- تحديد الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها .
- تحديد نطاق السوق المترقب و طرق التوزيع ، و منافذه و تحديد الأسعار و خصائص المنتجات المسموح لها ، و القيود المفروضة على المؤسسة .
- تحديد سمات المجتمع و الأفراد الذين تتعامل معهم المؤسسة ، و ذلك من خلال الوقوف على انماط القيم السائدة ، وبالتالي تحديد السلوك الانتاجي للمؤسسة و الاستهلاكي لزيون .
- **الإستراتيجيات :** الإستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة لها و الظروف المحيطة ، و على المؤسسة إختيار إستراتيجية من بينوعين أساسين لمواجهة بيئتها .
- **الاستراتيجية الهجومية :** هي الاستراتيجية التي يقوم المسير باتخاذها قبل أن تدفعه الظروف البيئية لذلك ، و يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التالية :
- إستخدام الموارد و الامكانيات كمصدر قوة ، لإضعاف القيود و التهديدات البيئية بغرض التخلص منها.

- التركيز على توجيه مسار الأحداث ، بما يخدم أهداف المنظمات و تدعيم نقاط قوتها .
- **الاستراتيجية الدفاعية :** تشمل عادة على الاستراتيجيات التي يتخذها المسير كرد فعل لضغوط البيئة المحيطة بالمؤسسة ، و عادة ما يتم إستخدامها لحاجة الوضع الحالي للمؤسسة بهدف البقاء في حالة استقرار ، إذ تتجه إلى أن تفعل أفضل مما هو ممكن في إبطار منطقة محدودة وواضحة .

المبحث الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الاتصال الازماتي

بما أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر أسلوب منظم للإدارة في المنظمة و وسيلة لمعرفة التهديدات و المخاطر عن طريق جمع و إكتشاف الإشارات الضعيفة وذلك عن طريق ، تتبع و مراقبه البيئة المحيطة بالمؤسسة و هي تستند في عملها إلى وسائل مختلفة من بينها وسائل .

1- اليقظة الاستراتيجية و الاتصال قبل وقوع الازمات

تتميز مرحلة ما قبل الازمة ، مرحل ' يمكن من خلالها إستشعار موطن الخلل المنتظر حدوثه قبل فوات الأوان حتى يمكن المنظمة من تهيئة الإمكانيات و الأساليب الكافية للوقاية الأزمت ، و يتم إكتشاف الازمة عن طريق وسائل مختلفة تنذر بوجود الخطر على المنظمة.

1. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال في اكتشاف اشارات

الانذار المبكر

بعدما تعرضنا سابقا إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية كأداة أساسية في تفعيل إشارات الانذار المبكر من خلال المعلومات التي يقوم بجمعها من المحيط الخارجي للمؤسسة و التي تساعده بشكل كبير في رصد إشارات الإنذار التي تذر بوقوع الأزمات للعمل على القضاء عليها قبل الوقوع في الازمة ، ومن خلال هذا فإن لليقظة الاستراتيجية أيضا دور كبير في تفعيل عملية الاتصال في المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي في إكتشاف إشارات الانذار المبكر حيث تعتبر تعتبر علامات الانذار المبكرة مصطلح مشترك بين معلومات اليقظة الاستراتيجية ، و مراحل إدارة الازمة ففي اليقظة الاستراتيجية تعني " المعلومات الرئيسية و الأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها و تشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة و الموجهة للاستعمال الداخلي ، و هي تعتبر من التصورات التي لم تحقق تماما و إنما تنتبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة " (1) أما في إدارة الازمة فهي " تعتبر بمثابة مرحلة يتم فيها جمع و تحليل المعلومات التي تشكل اشارات تنذر باحتمالية حدوث ازمة و تقييم درجة خطورتها و ذلك تمهيدا لاتخاذ الازم نحوها " (2)

و هنا نأتي إلى إستخلاص أن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام دوره هو جمع و إكتشاف الإشارات الضعيفة التي تنبؤ بوجود تهديد على المنظمة و بالتالي دورها يبدأ قبل و جود التهديد أي قبل حدوث الازمة ، و باعتبار اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي تحتوي عليه جل المنظمات بهدف إكتشاف و ترصد الانذارات المختلفة التي تنذر بالخطر ، لا بد أن تستخدم وسائل تساعدها في ذلك أي في جمع المعلومات و الإشارات و هذه الوسائل هي وسائل الاتصال و من بين تلك الوسائل تستخدم اليقظة الاستراتيجية ما يلي : من بينها (الانترنات - الاكسترانات) و التي تعد الركائز الأساسية لعملية ترصد تبادل المعلومات و التنسيق فيما بينها ، عبر البريد الالكتروني ، كما أن الانترنت تعتبر

¹ _ سعيد كرومي : اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة مستغانم (الجزائر) ، ص 5

² _ علي عوجة ، كريمان فريد : إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الازمات ، د ط ، ص 175

وسيلة إتصال تضمن المشاركة في القوائم الإلكترونية و المنتديات ، الاتصال مع فروع المنظمة و الموظفين و أيضا تبادل المعلومات مع التنظيمات المختلفة . (1)

و منه نستنتج بأن لنظام اليقظة الاستراتيجية يساهم بشكل كبير بالتقاط إشارات الانذار المبكر التي تنذر باحتمالية التعرض لأزمة و يكون هذا من خلال جمع المعلومات الضرورية التي تبوؤ باقتراب الخطر و لا يمكن جمع هذه المعلومات عن طريق وسائل الاتصال الخارجية و تناقلها داخل المؤسسة عن طريق الاتصال الداخلي ، ومن هنا يظهر الدور الفعال لنظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة في تفعيل استخدام الاتصال قبل وقوع الازمة .

2. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال في تحقيق الاستعداد الكافي

للأزمة قبل حدوثها :

ترتبط المنظمة إرتباطا وثيقا بالبيئة المحيطة لها ، فإن تعرضها للأزمات أمر وارد ، و ما عليها إلا إدارة هذه الأخيرة عن طريق اليقظة التي تعتبر عنصرا ضروريا في المؤسسة من خلال المعلومات التي تسعى جاهدة إلى جمعها ذلك بهدف تخطي عنصر المفاجأة و عدم توقع حدوث الازمات وطرق الوقاية منها و لكي يحقق نظام اليقظة الاستراتيجية هذه الغاية ، هناك خطوة يواجه خبراء الازمة للقيام بها و ذلك لتجنب الوقوع في الازمة و الإستعداد الكافي لها و هذه الخطوة تعرف بإعداد خلية إتصال الازمة حيث تزود هذه الخلية بكافة الاجهزة الاتصالية و تعمل على تشكيل موقع على الانترنت بخصوص كل ما ينشر و يذاع عن الازمة و في المقابل يتصف فريق الادارة بأنه " جماعة صغيرة من الافراد يتعاضم دورهم في حالة التخطيط للازمات الكامنة و المحتملة الحدوث " (2)

إن نجاح عمل خلية الازمة يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة و مهارة أعضائها لهذا يشترط أن يتصفوا بالجدية و الالتزام في العمل ، و الشعور بالمسؤولية ن و القدر على اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية في الظروف و الضغوط التي تخلفها الازمة و أهمها : التهديد _ الضغوط و ضيق الوقت

¹ _ سعيد كرومي : الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين اداء المؤسسات الجزائرية _ العدد 03 ، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مستغانم (الجزائر) 2013 ، ص 22

² - السيد سعيد ك استراتيجيات ادارة الازمات و الكوارث دور العلاقات العامة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ن القاهرة ،

الطبعة الاولى ، 2006 ، ص 114

و من المستحسن أن تكون الخلية صغيرة العدد و أن تتوافق إختصاصات الأعضاء و مؤهلاتهم و طبيعة و نوعية الازمة المتوقعة ، كما أنه لا يوجد عدد محدد لأعضاء الخلية ، لكن الراجح بين الخبراء قد لا يكون العدد كبير جدا لتسهيل عملية الاتصال و التنسيق داخل الخلية بين الأعضاء و تستخدم الهواتف الخلية و البريد الالكتروني .

و يجب أن يعمل فريق الخلية في قاعة مجهزة بكل المعدات التكنولوجية لتسهيل الاتصالات ، تحتوي على خطوط هاتفية و أجهزة حواسيب للاتصال بشبكة الانترنت و الانترنت و أجهزة الراديو و التلفزيون و جهاز التسجيل و ترتيب جميع المعلومات و جميع الوسائل الاتصالية و تحضيرها أيضا⁽¹⁾

من خلال ما ذكر نستخلص أن للاتصال ووسائله دور فعال للإستعداد المسبق للأزمة فكافة الأنشطة و الخطط و الإستعدادات لا تتم إلا بوجود وسائل الاتصال المختلفة و الأجهزة الاتصالية الحديثة و هنا يتضح لنا بأن نظام اليقظة الاستراتيجية يساهم عن طريق إعداد خلية للأزمة بتعزيز دور الاتصال للإستعداد للأزمة نظرا لفاعليته في المنظمة فلولا الاتصال لما إستطاع أفراد الفاعلين فيها بالتنبؤ بحدوث الأزمات فهو عنصر فعال في تسيير عمل المنظمة .

2- اليقظة الاستراتيجية و الاتصال اثناء حدوث الازمات

يتم التعامل مع الازمة وقت حدوثها ، باختيار خطة مناسبة لمواجهتها ، وفي المرحلة الثانية من الازمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي الى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الازمة ذاتها.

¹ _ هامل مهدية : اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية و

الخدمية : مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري _ قسنطينة ، ص

1. مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال لمعالجة الازمة اثناء

وقوعها :

تعتبر مرحلة مواجهة الأزمة الإختبار الحقيقي للمخططات المعدة سلفا و التجهيزات المرتبة مبكرا و التدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة ، و فيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تكتيكية فنية و ذلك للحد من إتساع نطاق الأزمة و الأضرار الناتجة عنها و لتوظيف كل هذه المعطيات توظف عن طريق مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال لمعالجة الازمة أثناء وقوعها ، و ذلك باعتبار الاتصال أثناء الازمة عامل تنسيق مهم ، يسمح بالحد من نطاق ومدة الازمة ، كما يمكن للتصورات القائمة حول الازمة ز والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاهمها ، حيث تنشر الخرافات والاذنات الكاذبة والاشاعات ويمر تنظيم إتصال الازمة ميدانيا من خلال "خلية الازمة" كاول رمز يميز تسيير الازمة الازمة و كذا عن طريق مواصلة وإستمرار العلاقات المبنية قبل الازمة كمحرك حقيقي للربط والتنسيق أثناء الازمة ، ويظهر دور اليقظة الاستراتيجية من خلال خلية الازمة التي اسست سلفا ضمن مخطط اتصال الازمة ليس لغاية الاتصال فقط ولكن بهدف القيام بان واحد وبكيفية منسقة بعمل اتخاذ القرار وعمل الاجراءات المناسبة لتنفيذه على جبهات متعددة ، التسيير اللوجستيكي والتقني للحدث ، وتسيير الاتصال على جميع مستوياتهاالداخلي والخارجي ان يغير ذلك مهما حدث (1)

ومنه نستنتج بأن اليقظة الاستراتيجية باعتبارها نظام معلوماتي لها دور في تعزيز الاتصال في معالجة الازمة أثناء وقوعها حيث لها أهمية كبيرة ضمن المخطط العام لإدارة الأزمة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في معالجة هذه المرحلة بالموازاة مع الاتصال .

¹-بن لعربي يحيى : دور الاتصال في ادارة الازمات ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم

الاجتماعية ، العدد 15 ، جانفي 2016 ، ص 7

3- اليقظة الاستراتيجية و الاتصال بعد حدوث الازمات

_ مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ازالة تاثيرات الازمة تم تم ي يبعد وقوعها

إن إدارة الازمة لا تتوقف بمجرد الإنتهاء من الازمة و إخمادها و إنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الازمة ، و هي المرحلة التي يتم من خلالها علاج الآثار الناتجة عن الازمة و إعادة البناء لها ن ثم تدميره و إعادة ترتيب الأوضاع بالاضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث و الاستفادة من و الاستفادة من دروس الازمات لتلاقي ما يحدث مستقبلا ، و لنظام اليقظة الاستراتيجية دور في إزالة الآثار المترتبة عن الازمة بما أنه نظام إداري ففي هذه المرحلة تتكاثف الجهود الادارية في المنظمة و تتعاون على إرجاع الأمور فيها إلى مرحلة التوازن و عليه يمكن حصر أهم ملامح المنظمة بعد تعرضها للازمة و الإجراءات التي يفترض ان تقوم بها الجهات الإدارية في هذه المرحلة ونظام اليقظة الإستراتيجية يساهم في تعزيز دور الاتصال في إزالة تاثيرات الازمة بعد وقوعها بحيث أنه بعد نهاية الاهتمام الاعلامي بالحدث إن كل الفاعلين في الازمة يشجعون في طي صفحاتها ومن جهة فإن التراث المعرفي لاتصال الازمة إهتم أكثر بقيادة الازمة أثناء الطور الاعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقاتية والاتصالية التي تنتجها الازمة ، فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين منهم ، أشارو إلى أهمية إتصال ما بعد الازمة والذي يتعلق اساسا ببقاء المؤسسة يقظة ، وهي تدخل في ان واحد هو "الالتزام والإحتراف" وهو مايسميه "هورسلي وباركر" في نموذجهما "تقييم ومراجعة جهود الاتصال" ومباشرة عقب الازمة أين تهادأ وسائل الاعلام ، تبقى اليقظة واجبة لتقادي حدوث حادث آخر نتيجة هشاشة المنشآت أو الأخطاء البشرية أو إستغلال فرصة إعلامية متأخرة مثل إباحة لأسرار من طرف متحدث رئيسي أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سنوات الذكرى السنوية للازمة أو الكارثة التي تنتج أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى ، لكن يبقى له من الصعب إدراك البنهاية الاعلامية للازمة⁽¹⁾

و من خلال المعطيات المذكورة سابقا نستنتج بأن عصر ما بعد الازمة لا يعني إنتهاء الازمات و عدم حدوثها مرة أخرى بل هي تتوالى بشكل أو بآخر و لكن بتكاثف كل الجهود الإدارية في المنظمة بما فيها جهاز اليقظة الاستراتيجية مع توظيف عنصر الاتصال يتم إكتشاف الازمة مبكرا و معالجتها حتى قبل حدوثها .

¹ -بن لعربي يحي : المرجع نفسه ، ص _

خاتمة الفصل

من خلال ما اشرنا إليه في هذا الفصل نستنتج بان لليقظة الإستراتيجية دور هام في تعزيز الاتصال للوقاية من الأزمات و ذلك من خلال الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الاتصال داخل المؤسسة باعتباره يلعب دور فعال منذ أول مرحلة من مراحل الأزمة الى غاية إدارتها و التحكم فيها واسترجاع طبيعة النشاط ، و ذلك بمساهمة من اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر نظام معلوماتي مهمته التنبؤ بالأزمات والكوارث بالإضافة الى عمليات التنظيم والتخطيط لإدارة الأزمة

**دراسة حالة مديرية الحماية
المدنية لولاية البويرة**

الفصل الرابع: " دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة "

المبحث الاول : تقديم حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة

تمهيد :

بعدها تم التطرق في الاطار النظري الى التعرف على مفهوم مصطلح اليقظة الاستراتيجية بصفة عامة ، و محاولة ابراز دورها في تعزيز الاتصال الازماتي في المؤسسات ، سنحاول اسقاط كل ما تطرقنا اليه على مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، وهذا من بغية تطبيق كل المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة و تحديد الدور الذي تلعبه المراقبة الدائمة و ترصد المحيط الخارجي في تفعيل عملية الاتصال داخل و خارج المؤسسة خاصة اثناء الحوادث و الكوارث التي قد تتفاقم لتصبح ازمة ان لم يتم علاجها و القضاء عليها ، و تجنب حدوثها مستقبلا .

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى ابراز مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال الازماتي في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة من خلال .

-تقديم عام لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة .

-توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة من خلال الجداول البسيطة .

-توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة من خلال جداول كيفية .

المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة محل الدراسة

إن حماية الممتلكات والأنفس تعتبر إحدى اسمي المهام وهذه الصفة تجعل منها هدفا نبيلًا يسعى لتحقيقه على أحسن وجه وهدفا نبلا يسعى لتحقيقه على أحسن الأوجه وهذا المسمى كرسته الدولة بإنشاء سلك متخصص في هذا المجال مهمته السهر على حماية الأرواح والممتلكات بطرق علمية ومدروسة .

أولاً: تعريف مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

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

وهي مؤسسة نشأت في إطار مصالح عدم التركيز وتابعة للمديرية العامة للحماية المدنية ، يقع مقرها بالطريق الوطني رقم 32 طريق تيكجدة.⁽¹⁾

ثانياً - نشأة المديرية :

قبل سنة 1974 م ، كانت ولاية البويرة تابعة إداريا لولاية تيزي وزو، إلى غاية صدور الأمر 74/69 المؤرخ في 02 جويلية 1974 م حيث أصبحت ولاية به مصلحة الحماية المدنية والإسعاف، بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتسيير وتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، سمح بتحويل مصالح الإسعاف للولايات إلى مديريات للحماية المدنية على مستوى كل ولاية ، و بالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وحسب المادة التالية من هذا المرسوم التنفيذي التي تنص على المصالح الخارجية للحماية المدنية والتي تتولى المديرية الولائية تنسيق نشاطاتها، هذه المصالح الثلاث تتمثل في :مصلحة الوقاية-مصلحة الحماية العامة-مصلحة الإدارة والإمداد.

وبمقتضى القرار الوزاري المشترك في 06 مارس 1992 والمتعلق بالمصالح الخارجية للحماية المدنية على مستوى الولاية، فقد تم تنظيم هذه المصالح في شكل مكاتب متخصصة تقوم بمهام مختلفة. وولاية البويرة درجت ضمن المنطقة الأولى

1- حسب وثائق قدمت من طرف المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للحماية المدنية

- مصلحة الوقاية : إن مصلحة الوقاية في مجال اختصاصها مكلفة ب:
 - متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلقة بمجال الوقاية.
 - المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.
 - القيام بدراسة الإخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية والخاصة وتساهم في إعداد الدراسات المتعلقة بمجال.
 - الوقاية مع مختلف الأجهزة المعينة الأخرى الموجودة في الولاية.
 - تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد امن الأشخاص والممتلكات.
 - مصلحة الوقاية منظمة على الشكل 04 مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر وتتمثل في: (مكتب الدراسات ، مكتب المراقبة ، مكتب التوثيق و الاحصاء و التوعية و الإعلام).

2- دور مكاتب مصلحة الوقاية

- مكتب الدراسات : يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية :
 - يقوم بإعداد دراسة شاملة ودقيقة للإخطار 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.

○ مكتب المراقبة: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

- مراقبة المؤسسات المصنفة بنوعيتها (المؤسسات الخطيرة المزعجة والغير صحية وكذا المؤسسات المستقبلية للجمهور) ضمن البرامج والمصادق عليه من طرف المديرية العامة للحماية المدنية وهذا بعد بداية الاستغلال.
- القيام بزيارات مراقبة ميدانية منذ إنشاء المؤسسة (إيداع الملف).
- يقوم بعدة زيارات نذكر منها: (زيارات ميدانية ، زيارات وقائية ، زيارات مراقبة)
- مكتب التوثيق، الإحصاء والتوعية: يكلف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:
- جمع الوثائق المتعلقة بتنظيم وسير مصالح مديرية الحماية المدنية.

- القيام بحملات إعلامية قصد التوعية والتحسيس 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 والسنوية والسهر على مداومتها الأسبوعية .
- إصدار شهادات النكبة على حسب نوعية التدخل.
- العمل المباشر مع الجرائد الوطنية والقناة السمعية البصرية فيما يتعلق بالنشاط الميداني لأعوان الحماية المدنية .

○ مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: يكلف المكتب بأداء الأدوار التالية :

- إحصاء كل الأخطار المتواجدة على مستوى الولاية
- إعداد الخرائط الخاصة بهذه الأخطار
- إحصاء الأخطار الخاصة لاتخاذ الاحتياطات المبنية في إطار العمليات و لفائدة المؤسسات
- المشاركة في لجان ولأئية لدراسة الحوادث المترتبة عن الأخطار الخاصة
- إعداد مخططات الوقاية

2- مصلحة الحماية العامة (SPG)

أ- مهامها- إن مصلحة الحماية العامة في مجال اختصاصها مكلفي ب:

- إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم والإدراج 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 بإدماج ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.
- تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض والإسعاف، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة 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 الاشارة ، مكتب الاسعافات الطبية و ترقية الاسعاف)

● دور مكاتب مصلحة الحماية العامة

- مكتب المخططات: هذا المكتب مكلف بأداء الأداء التالية:
- إعداد مخططات التدخل و تنظيم الإسعافات على مستوى الولاية، البلدية، والوحدة.

- تقوم بإعداد مخططات البلدية الوحدة 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 والحرص 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 والتمارين المبرمجة.
 - مكتب الإشارة : هذا المكتب بأداء الأدوار التالية :
 - السهر على تنفيذ ومتابعة وصيانة جميع وسائل الإشارة العلمية.
 - 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.
 - مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسع
 - هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية :
 - إدراج تنفيذ كل المقاييس والنشاطات التي من شأنها مساعدة ترقية وتطوير الإسعافات مع مختلف الجمعيات ذات الطابع الإنساني قصد تطوير روح التضامن الوطني .
 - دراسة وتنفيذ ومراقبة التعزيزات المتعلقة بالإسعاف الطبي .
 - مكتب العدد الأمنية.
 - هذا المكتب مكلف بأداء الأدوار التالية
 - تهيئة وتنفيذ ومراقبة تعزيزات الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات، مراقبة الشواطئ والفيضاناتالخ .
 - قبل إعلان بداية الحملات هو مطالب ب:
 - الحرس على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني.
 - التعاون مع مكتب التكوين لإعداد وإرسال تقارير نهاية الحملة.
 - التهيئة وإدراج الميداني المتعلقة بالحماية المدنية.

- برمجة ومتابعة تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام والخاص
- إعداد الإحصائيات اليومية، الأسبوعية، الشهرية والسنوية الخاصة بالتدخلات .
- إعداد التقارير التقنية بعد كل عملية إدخال

3- مصلحة الإدارة والإمداد (SAL)

- **مهامها:** إن مصلحة الإدارة والإمداد في مجال إختصاصها مكلفة ب:
 - تقوم بتولي التسيير الغير ممرکز للوسائل المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية .
 - 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 تراقب نشاط الحظائر والورشات الخاصة بعمليات الصيانة والمعاينة .
 - تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.
 - مصلحة الإدارة والإمداد منظمة على الشكل 04 مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر وتمثل في :

- مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي
- مكتب التكوين
- مكتب المالية والمحاسبة
- مكتب الأملاك

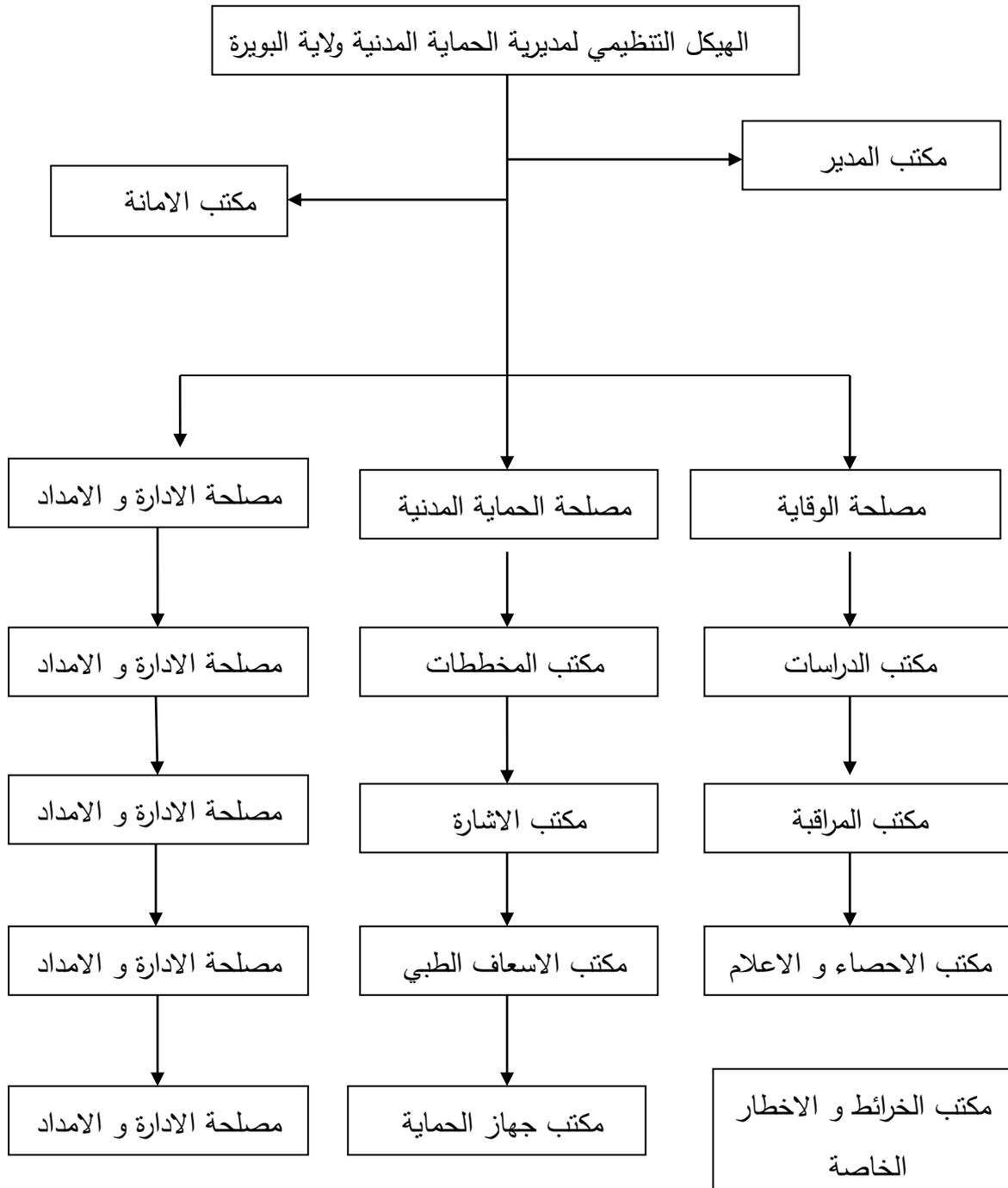
• دور مكاتب مصلحة الإدارة والإمداد :

- **مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي:** يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:
 - يسهر ويقترح سنويا توقعات الميزانية للمستخدمين.
 - يسهر في حدود صلاحياته على تسيير الحياة المهنية والإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية.
 - يعمل على ترقية كل نشاط اجتماعي يومي إلى تحسين إطار وظروف الحياة والعمل لأعوان الحماية المدنية في الولاية
- **مكتب التكوين:** يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:

- يسهر على تطبيق برامج التكوين العام وإعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية للولاية.
- يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.
- يسير ملفات الاختصاصات .
- يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمناورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدن.
 - مكتب المالية والمحاسبة: يكلف هذا المكتب بأداء المهام الملخصة فيما يلي:
- يسهر على إعداد واقتراح توقعات ميزانية التسيير
- تسيير كل القروض المنتدبة للحماية المدنية للولاية (1)

¹ حسب وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة (1)



1-حسب وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة

1- خصائص عينة الدراسة

قبل عملية التحليل الكمي لبيانات الدراسة و بعد القيام بتوزيع الاستمارة و استرجاعها لابد من تقديم صورة عن خصائص عينة الدراسة وفق للمتغيرات التالية :

• وفقا لمتغير الجنس

1. الجدول رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	21	% 84
انثى	4	% 16
المجموع	25	% 100

من خلال الجدول رقم (1) الذي يبين توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس حيث نلاحظ إن النسبة العالية من أفراد العينة المدروسة هي من فئة الذكور بنسبة 84 %، في حين بلغت نسبة الإناث 16%.

وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن من يشغل اغلب الوظائف في المنظمة هم ذكور نظرا لطبيعة العمل وصعوبته .

• حسب متغير السن

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الإجابة	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	3	%12
من 31 إلى 40 سنة	10	%40
من 41 فما فوق	12	%48
المجموع	25	%100

من خلال الجدول رقم (2) الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ، نلاحظ أن نسبة العمرية الأكبر في المنظمة (من 41 نسبة فما فوق) والتي قدرت ب 48 %، تليها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 40 % ، ثم تأتي الفئة العمرية ما 20 إلى 30 سنة بنسبة 12 % . وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها نستنتج إن الفئة العمرية (من 41 سنة فما فوق) هي الفئة الغالبة، مما يدل على أن المنظمة تعتمد بشكل كبير على الخبرات وقدرات العاملين فيها .

• حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (3):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الإجابة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	2	8%
موظف إداري	20	80%
عون إداري	3	21%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول رقم (3) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة نلاحظ إن أغلب أفراد العينة هم موظفين في الإدارة بنسبة 80 %، ثم تأتي رتبة عون إداري بنسبة 21 %، في حين بلغت نسبة رئيس مصلحة 80%.

• حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الإجابة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	12%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	6	24%
أكثر من 10 سنوات	16	64%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول رقم (4) الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ أن نسبة 64 % يتمتعون بخبرة كبيرة (أكثر من 10 سنوات)، أما نسبة 24 % فتتراوح خبرتهم

(من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين أما الأفراد المتبقون والتي بلغت نسبتهم 12 % يتمتعون بخبرة مهنية (اقل من 5 سنوات).

وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها نستخلص إن اغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية طويلة (أكثر من 10 سنوات) في العمل، ومن خلالهم تتمكن المؤسسة من إدارة وجمع شؤونها والتي تعزز من أداء نشاطها بكفاءة وفعالية.

02- التحليل الكمي لبيانات الدراسة

بداية سوف نقوم بعرض الجداول البسيطو وفقا للمحاور الرئيسية للاستمارة ، ثم نتبع ذلك بتحليل و قراءة النتائج عبر الجداول المركبة .

1. المحور الأول: مكانة الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية

الجدول رقم(5): يوضح مدى أهمية الاتصال كأداة أساسية لمختلف عمليات التفاعل داخل المنظمة.

النسبة	التكرار	هل عملية الاتصال أداة أساسية لمختلف عمليات التفاعل داخل مؤسستكم ؟
92 %	23	نعم
8%	2	لا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم (5) الذي بين لنا مدى أهمية الاتصال كأداة أساسية لمختلف عمليات التفاعل داخل المنظمة، حيث نلاحظ أن الأغلبية الساحقة التي بلغت نسبتهم 92% كانت إجابتهم بنعم، في حين إن ما نسبة 8 % من أفراد العينة أجابوا بلا.

وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها نستخلص بان الاتصال بنسبة للمؤسسة هو الركيزة الأساسية وإحدى الدعائم الرئيسية التي تعتمد عليها في التواصل والتفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة

الجدول رقم (6): يوضح دور الاتصال على المستوى الداخلي لمديرة الحماية المدنية

النسبة	التكرار	ما هو دور الاتصال في مؤسستكم ؟ 1- على مستوى الاتصال الداخلي
22.4%	15	تبليغ الأوامر
16.4%	11	نقل القرارات
20.9%	14	إيصال المعلومات
25.4%	17	تسهيل التواصل بين الموظفين
14.9%	10	مراقبة سير العمل داخل المديرية
100%	67	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) الذي يبين دور الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة واستنادا على إجابات أفراد العينة نلاحظ أنمت نسبته 25.4 % منهم أجابو أن هذا الدور يكون من خلال تسهيل التواصل بين الموظفين ، وأجاب ما نسبته 22.9 % بأنه يكون من خلال تبليغ الأوامر، أما نسبة 20.9 % منهم فاجابو بنقل القرارات، في حين ترى فئة أخرى من المستجيبين بان دور الاتصال يكمن في نقل القرارات بنسبة 16.4%، في حين ترى الفئة المتبقية والتي بلغت نسبتها 14.9 % أن دوره يكون في مراقبة سير العمل بين الموظفين.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان الاتصال يلعب دورا أساسيا على المستوى الداخلي للمؤسسة ، من خلال تسهيل عملية التواصل بين الموظفين في المديرية وذلك باستخدام وسائل الاتصال الالكترونية أو حتى قد تكون لفظية ، كما يساعد أيضا على نقل مختلف القرارات الصادرة من الأقسام العليا وتنفيذها، ويساعد الاتصال على نقل مختلف المعلومات المتحصل عليها خارج المؤسسة وإيصالها إلى كافة الموظف

الجدول رقم (7): يوضح دور الاتصال على المستوى الخارجي لمديرية الحماية المدنية

النسبة	التكرار	1- على مستوى الاتصال الخارجي ؟
22.4%	15	تبادل المعلومات بين المديرية والمواطنين
16.4%	11	خلق صورة حسنة عند المواطنين
20.9%	14	رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث و الحوادث
25.4%	17	تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية
14.9%	10	مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات
%100	67	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) الذي يبين دور الاتصال على المستوى الخارجي للمؤسسة واستنادا على إجابات أفراد العينة نلاحظ أن 25.4 % من أجابوا إن دوره يكون من خلال تسهيل التوصل بين الموظفين أثناء ادعاء المهام الخارجية، أما 22.4 % منهم فأجابوا أن دوره يكون من خلال تبادل المعلومات بين المديرية والمواطنين، في حين أجاب 20.4 % بأنه يكون من خلال رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث، أما 16.4 % منهم فأجابوا بأنه يكون من خلال خلق صورة حسنة عند المواطنين، في حين أجاب البقية بان دوره يكون من خلال مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات والتي بلغت نسبة 14.9%.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص انه كما للاتصال دورا داخل المؤسسة له دور خارجها حيث يعمل بشكل كبير على تسهيل العملية التواصلية عند أداء المهام الخارجية بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة . وهذا ما تؤكد أيضا نتائج المقابلة " اذ يلعب الاتصال دورا أساسيا خارج مديرية الحماية المدنية حيث يساعد على إبقاء العملية الاتصالية قائمة بين فرق أعوان الحماية المدنية عند أداء المهام الخارجية مثال عن ذلك عند حدوث حريق في مؤسسة معينة تكون فرق الحماية المدنية داخل المديرية على دراية تامة وعلم بكل المعلومات الخاصة حول تلك المؤسسة وذلك باستعانة بمخططات خاصة بالمؤسسة المعنية، وعند توجه الفرق الخاصة لأعوان الحماية المدنية لإخماد ذلك الحريق يتم

التوصل معم عن طريق وسائل اتصال خاصة وإعطائهم كل التعليمات الضرورية و لتوجيهات لانجاز المهمة وهنا فقد ساعدت وسائل الاتصال في أداء المهمة بنجاح.⁽¹⁾

الجدول رقم (8) : يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها مديرية الحماية المدنية لنقل رسائلها.

النسبة	التكرار	ما هي الوسائل التي تستخدمها في مؤسستكم في نقل رسائلها ؟
16.2%	21	الهاتف
17.7%	23	الفاكس
12.3%	16	الانترنت
10%	13	البريد الالكتروني
8.5%	11	التقارير
6.9%	9	الانترانت
9.2%	12	الاجتماعات
3.8%	5	لوحة الاشهارات
15.4%	20	المراسلات الورقية
100%	130	المجموع

من خلال الجدول رقم (8) الذي يبين لنا الوسائل التي تستخدمها مديرية الحماية المدنية في نقل رسائلها واستنادا على إجابات المبحوثين نلاحظ أن الأغلبية الكبيرة والتي بلغت نسبتهم 17.7 % والتي كانت إجابتهم الفاكس، ثم يأتي بعده الهاتف بنسبة 16.2 %، تليه المراسلات الورقية والتي بلغت نسبتها 15.4 % ، ثم الانترنت بنسبة 12.3 % وبعدها البريد الالكتروني بنسبة 10 % ، تتبعه ترى الاجتماعات بنسبة 9.2 % ثم تأتي بعدها التقارير بنسبة 8.5 % ، تليها الانترنت بنسبة 6.9 % في حين ترى أجاب ما نسبته 3.8 % تعتمد على لوحة الاشهارات كوسيلة لنقل رسائلها .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص أن مديرية الحماية المدنية تعتمد في نقلها لرسائل بدرجة كبيرة على الفاكس والهاتف والمراسلات الورقية، كما تعتمد على مجموعة أخرى من الوسائل التي

1- مقابلة مع السيد رحمانى عبد الرؤوف ، يوم 24 أبريل 2019 ، بمقر مديرية الحماية المدنية ، على الساعة 10.40 سا ،

تساعدها على نقل الرسائل واستلامها في وقت قصير ودون إي جهد . وهذا ما تؤكدُه أيضا نتائج المقابلة بناء على الوسائل التي تمت الإجابة عليها في الافتراءات فمديرية الحماية المدنية خاصة داخل المديرية تعتمد بشكل كبير بقل الرسائل بواسطة الانترنت والاكسترنات والانترنت فعندما يريد المدير بتوكيلنا بمهام معينة يقوم بإرسالها بواسطة البريد الالكتروني وانجازها وإعادة رسالة الرد في ظرف وجيز .

المحور الثاني : التصور السائد في مديرية الحماية المدنية للأهمية اليقظة

الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات.

الجدول رقم (9) : يوضح معنى اليقظة بالنسبة للموظفين في مديرية الحماية المدنية

النسبة	التكرار	ماذا تعني اليقظة الإستراتيجية بالنسبة إليك ؟
20%	6	تتبع و مراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة
30%	9	جمع و اكتشاف الإشارات الضعيفة
40%	12	وسيلة لمعرفة التهديدات و المخاطر
10%	3	أسلوب منظم لإدارة المؤسسة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (9) الذي يبين لنا معنى اليقظة الإستراتيجية لدى الموظفين في مديرية الحماية المدنية، واستنادا على إجابات الباحثين نلاحظ أن الأغلبية يرون أن اليقظة الإستراتيجية هي وسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر وذلك بنسبة 40%، في حين يعتبر ما نسبتة 30 من أفراد العينة % أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جمع واكتشاف الإشارات الضعيفة، أما البعض الآخر فيعتبر أن اليقظة الإستراتيجية تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي بلغت نسبتها 20 %، في حين أجاب ما نسبتته 8.9 من أفراد العينة %اليقظة الإستراتيجية هي أسلوب منظم لإدارة المؤسسة .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان مصطلح اليقظة الإستراتيجية متداول بشكل كبير في المؤسسة وانه معروف عند جميع الموظفين، كما يحمل عدة معاني إلى أن هناك إجماع كبير على أنه وسيلة ضرورة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها من اجل جمع المعلومات التي تمكنها من اكتشاف الإشارات الضعيفة لتقليل من المخاطر وتجنب الوقوع في الأزمات . وهذا ما تؤكدُه أيضا نتائج المقابلة

اليقظة الإستراتيجية هي عملية مراقبة كل المستجدات الحاصلة خارج المديرية وذلك باعتماد على مكتب مراقبة خاص مكلف بذلك يعمل على جمع المعلومات الهامة وفق مخططات مسطرة من طرف المؤسسة إذا فمديرية الحماية المدنية في حالة تيقظ دائم. ⁽¹⁾

الجدول رقم (10) : مصادر معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	ما هي مصادر معرفتكم لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة مؤسستكم؟
44.4%	20	الخبرة المهنية
8.9 %	4	التخصص الدراسي
11.1 %	5	الاطلاع على البحوث و الدراسات
35.6 %	16	الدورات التكوينية
100 %	45	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين المصادر التي تعتمد عليها مفردات العينة لمعرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية واستنادا على إجابات المبحوثين فنلاحظ إن المديرية تعتمد على الخبرات المهنية بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبتها 44.4 %، كما يرى البعض الآخر أنها تعتمد على الدورات التكوينية والتي بلغت نسبتها 35.6 % ، في حين أجاب الآخرون أنها تعتمد على الاطلاع على البحوث والدراسات والتي بلغت نسبتها 11.1 %، إما ما نسبته 8.9 % يرون أن المؤسسة تعتمد على التخصص الدراسي كمصدر لتعريف بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان المؤسسة تعتم بدرجة كبيرة على خبرة الطويلة لموظفيها من اجل تبيان أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية، كما تعتمد أيضا على إجراء دورات تكوينية مكثفة من لتعي جميع الموظفين بضرورة العمل بهذا النظام من اجل تجنب المخاطر والأزمات .

وهذا ما تؤكد أيضا نتائج المقابلة من اجل أن تعرف مديرية الحماية المدنية موظفيها بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية حيث يقوم المدير بعقد اجتماعات بشكل دائم واستعدادا مختلف الموظفين في

¹ ، مقابلة مع السيد رحمانى رؤوف ، يوم 24 أفريل 2019 ، سا11.30

الوحدات الأخرى من أجل تقليل المخاطر والحوادث وتجنب تكرار حوادث وقعت من قبل، كما تعتمد أيضا على إجراء دورات تكوينية مكثفة من أجل تدريب الموظفين بالاعتماد على اليقظة الإستراتيجية حيث يذهب الأعوان إلى المؤسسات إلى تعرضت لحوادث من قبل وجمع وترصد كل المعلومات الضرورية حول تلك المؤسسة بحيث تسهل عليه مستقبلا ويكون على علم بكل الأمور المتعلقة .¹

الجدول رقم (11): يوضح مدى توعية المديرية موظفيها بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها أثناء الأزمات.

النسبة	التكرار	هل تعمل مؤسستكم على توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها أثناء الأزمات ؟
84%	21	نعم
16%	4	لا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) الذي يبين لنا مدى توعية مديرية الحماية المدنية لموظفيها بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية من اللجوء إليها أثناء الأزمات واستنادا على إجابات المبحوثين، فقد كانت الإجابة بنعم بدرجة عالية جدا والتي بلغت نسبتها 84 %، في حين أجاب ما نسبته 16 % بلا . وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص أن المؤسسة تعمل بشتى الطرق لتوعية الموظفين بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية وبأهمية البقاء على علم بكل المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئتها.

¹ - مقابلة مع السيد رحمانى عبد الرؤوف ، يوم 25 أفريل 2019 ، بمقر مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

الجدول رقم (12): يوضح اعتماد المؤسسة على توعية موظفيها بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	هل تعتمد مؤسستك على توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها أثناء الأزمات ؟ -على ما تعتمد في ذلك ؟
30%	15	خبراء المؤسسة
10%	5	لجنة مختصة
20%	10	مدراء
26%	13	موظفين في المؤسسة
8%	4	خبراء خارج المؤسسة
6%	3	مكاتب استشارات
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) الذي بين لنا أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل توعية موظفيها بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها أثناء الأزمات واستنادا على إجابات المبحوثين نلاحظ أن عددا كبيرا من المبحوثين اجابو بأنها تعتمد على خبراء المؤسسة والتي بلغت نسبتها 30 %، ثم تأتي بعدها الموظفين في المؤسسة والتي بلغت نسبتهم 26 %، في حين يرى البعض الآخر بأنها تعتمد على مدراء والتي بلغت نسبتهم 20 %، ثم تأتي بعدها لجنة مختصة بنسبة 10 % ، أما فئة أخرى فتقول بأنها تعتمد على خبراء خارج المؤسسة والتي بلغت نسبتهم 8 %، أما الفئة المتبقية فقد أجابت بان المؤسسة تعتمد على مكاتب الاستشارات من اجل التوعية بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها أثناء الأزمات والتي بلغت نسبتها 6 %.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان المؤسسة تعتمد على مجموعة كبيرة من المصادر لتوعية موظفيها بضرورة العمل على مراقبة بيئتها المحيطة من خلال تبني نظام اليقظة الإستراتيجية لتجنب الوقوع في الأزمات والكوارث ومن أهم المصادر التي تعتمد عليها كانت خبراء المؤسسة والموظفين.

الجدول (13): يبين الظروف الذي يتم خلاله الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية.

النسبة	التكرار	متى يمكن الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم؟
22.4 %	15	في الظروف العادية للمؤسسة
31.3 %	21	قبل حدوث الأزمات
26.9 %	18	أثناء حدوث الأزمات
19.4%	13	بعد حدوث الأزمة
100%	67	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين المدة التي يمكن من خلالها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية في مديرية الحماية المدنية، واستنادا على إجابات المبحوثين نلاحظ أن فئة الكبيرة والتي بلغت نسبتها 31.3% كانت إجابتهم بقبل حدوث الأزمة، في حين أن الفئة الأخرى والتي بلغت نسبتها 26.9 % بأنه يستفاد منه أثناء حدوث الأزمة، أما الفئة الأخرى والتي بلغت نسبتها 22.4 % فكانت إجابتها في الظروف العادية للمؤسسة، أما الفئة المتبقية والتي بلغت نسبتها 19.4 % كانت إجابتهم أن هذا النظام يستفاد منه بعد حدوث الأزمة .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان اليقظة الإستراتيجية هي نظام يتم من خلاله مراقبة ورصد كل التحولات والتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي يمكن من خلاله أن تبقى على علم بكل المستجدات لتجنب حدوث الأزمات . وهذا ما تؤكد أيضا نتائج المقابلة أن نظام اليقظة الإستراتيجية نظام دائم العمل ولا يتوقف حيث ما تم ذكره سابقا أن المؤسسة تمتلك مكتبا خاصا بالمراقبة العامة لكل المستجدات واستشعار كل الإشارات الضعيفة قبل وقوع الأزمة فعندما تلاحظ أن هناك إشارات إنذار مبكرة هنا تكون على دراية تامة بأنها ستقع في أزمة ن ما يمكنها من تفاديها قبل حدوثها أو القضاء عليها والتقليل من الخسائر¹

¹ : مقابلة مع السيد رماني عبد الرؤوف ، يوم 26 أبريل على الساعة 11:30 ، بمقر مديرية الحماية المدنية لولاية

المحور الثالث : وسائل اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

الجدول رقم (14) : يوضح مدى إعتقاد مديرية الحماية المدنية على نظام اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

النسبة	التكرار	هل يعتمد نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم على وسائل الاتصال في جمع المعلومات من المحيط الخارجي ؟
100 %	25	نعم
0%	0	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم(14) الذي يبين لنا إذا كان نظام اليقظة الإستراتيجية في مديرية الحماية يعتمد على وسائل الاتصال في جمع المعلومات من المحيط الخارجي، واستنادا على إجابات المبحوثين نلاحظ أن كل الموظفين والتي بلغت نسبتهم 100% وكانت إجاباتهم بنعم .

وبناء على النتائج المتحصل عليها، نستخلص بان نظام اليقظة الإستراتيجية قيامه بجها مع المعلومات من المحيط الخارجي تعتمد اعتمادا ذهنيا على وسائل الاتصال ، نظرا للإمكانيات التي تتوفر عليها، إذ أنها تصل إلى جماهير واسعة خاصة الوسائل الجماهيرية منها .

الجدول رقم (15) : وضح هم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

النسبة	التكرار	ما هي أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟
18.9%	20	وثائق مكتوبة
12.3%	13	بريد الكتروني
2.8%	3	كتب و مجلات
5.7%	6	استطلاعات الرأي
17%	18	هاتف و فاكس
7.5%	8	طريقة شفوية

11.3%	12	ملتقيات و ندوات
8.5%	9	أنظمة التنبؤ
16%	17	انترانت و اكسترانتات
%100	106	المجموع

من خلال الجدول رقم(15) الذي يبين لنا الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في المديرية واستنادا على إجابات المبحوثين نلاحظ أن عدد كبير من المبحوثين كانت إجاباتهم الوثائق المكتوبة والتي بلغت نسبتها 18.9 %، في حين ترى فئة أخرى منهم أنها تعتمد على الهاتف والفاكس والتي بلغت نسبتهم 17% ، ويرى آخرون بأنها تعتمد على الانترانت و الاكسترانتات والتي بلغت نسبتهم 16 %، ثم البريد الالكتروني والتي بلغت نسبته 12.3 %، وهناك من يرى بأنها تعتمد على الملتقيات والندوات والتي بلغت نسبتها 11.3 % ، ثم تأتي بعدها أنظمة التنبؤ والتي بلغت نسبتها 8.5 %، أما فئة أخرى فقد كانت إجابتهم بأنها تعتمد على استطلاعات الرأي والتي بلغت نسبتهم 5.7 % ، أما ما نسبته 2.8% فترى بأنها تعتمد على الكتب والمجلات .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان نظام اليقظة الإستراتيجية يعتمد اعتمادا كبيرا على وسائل الاتصال ومن أهم هذه الوسائل الوثائق المكتوبة التي تعد من الوسائل الرسمية المعتمدة في الاتصالات الداخلية داخل المؤسسة، والهاتف والفاكس الذي يعد من بين الوسائل المعتمدة بكثرة خاصة مع الانتشار الواسع لخدمات الهاتف النقال، إضافة إلى الانترانت و الاكسترانتات التي تكتسي أهمية كبيرة انطلاقا من ثورة التكنولوجيا إلى الإعلام والاتصال التي أحدثت تغييرات ومن ثم إدخالها على مستوى المؤسسات على نطاق واسع . وهذا ما تؤكد أيضا نتائج المقابلة حيث يعتمد نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على عدة وسائل اتصال وكان من ابرز هذا مواقع التواصل الاجتماعي وكذلك مراقبة الإحصائيات لسنوات الفائتة و مقارنتها بالإحصائيات الحالية والعمل على معرفة الأسباب التي أدت إلى تزايدها وإيجاد حلول لها.¹

¹ مقابلة مع السيد رحمانى رؤوف ، يوم 28 أبريل 2019 على الساعة 11:19 بمقر مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

الجدول رقم(16) : يوضح الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوعية المواطنين لتجنب الحوادث

النسبة	التكرار	ما هي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في توعية المواطنين لتجنب الحوادث و المخاطر ؟
25%	25	حملات تحسيسية
7%	7	ندوات صحفية
4%	4	كتيبات
21%	21	إذاعة
16%	16	ملصقات
14%	14	أيام دراسية صالونات و معارض
13%	13	إشهارات تلفزيونية
100%	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح لنا أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توعية المواطنين لتجنب الحوادث والمخاطر، واستنادا على إجابات الباحثين نلاحظ أن كل الباحثين كانت إجابتهم الحملات التحسيسية والتي بلغت نسبتها 25% ، ثم تأتي بعدها الإذاعة والتي بلغت نسبتها 21% أما آخرون فقد كانت إجابتهم الملصقات والتي بلغت نسبتها 16% ، أما 14% منهم يرون أنها تعتمد على الإشهارات التلفزيونية ، اما ما نسبته 7% أنها تعتمد على ندوات صحفية والتي بلغت في حين بلغت ما نسبتهم 4% فقد كانت إجابتهم بأنها تعتمد على الكتيبات في توعية المواطنين لتجنب الحوادث .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص بان المؤسسة تعتمد في توعية المواطنين من اجل تجنب المخاطر والكوارث على وسائل اتصال متعددة وكان من أبرزها الحملات التحسيسية والإذاعة بشكل كبير نظرا لان هاتين الوسيطتين من بين ابسط الوسائل التي تعتمد عليها جل المؤسسات وذلك نظرا لتكلفتها المنخفضة مقارنة بوسائل الاتصالية الأخرى، وهذا ما تؤكد أيضا نتائج المقابلة بالإضافة إلى الوسائل السالفة الذكر فمديرية الحماية المدنية تعتمد أيضا في توعية المواطنين من اجل تجنب الحوادث

بالاعتماد على الحملات التحسيسية المكثفة والملصقات والمطويات والاستعانة بالشرطة والدرك والجمعيات¹

الجدول رقم (17) : يوضح مدى توظيف مديرية الحماية المدنية للمعلومات التي تحصلت عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات.

هل توظف مديريتكم المعلومات التي تحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات ؟	التكرار	النسبة
نعم	25	100 %
لا	0	0%
المجموع	25	100%

من خلال الجدول رقم(19) الذي يبين لنا توظيف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات واستنادا على إجابات المبحوثين نلاحظ أن كل أفراد عينة الدراسة كامن إجابتهم بنعم والتي بلغت نسبتهم 100%.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص أن لعملية توظيف المعلومات المتحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات ذات أهمية مطلقة وذلك لما توضحه إجابات المبحوثين بنسبة مؤوية كاملة

الجدول رقم (18) : يوضح الفترة التي يتم خلالها توظيف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات.

النسبة	التكرار	- إذا كانت إجابتك بنعم فمتى يتم ذلك ؟
10.3%	3	قبل حدوث الأزمة
13.8%	4	بالتزامن مع الأزمات
6.9%	2	بعد حدوث الأزمات

¹ - مقابلة مع السيد رحمانى عبد الرؤوف: يوم 27 أبريل 2019 ، سا 10:30 بمقر مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

69%	20	في جميع الحالات
100%	29	المجموع

يوضح الجدول رقم (18) الفترة التي يتم من خلالها توظيف مديرية الحماية المدنية المعلومات التي تحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات حيث أجاب اغلب المبحوثين والتي بلغت نسبتهم 69 % ، بأنه يتم في جميع الحالات، في حين أجابت مجموعة أخرى والتي بلغت نسبتهم 13.8% أنها تتم بالتزامن مع وقوع الأزمات، في حين أجابت فئة أخرى منهم والتي بلغت نسبتهم 10.3% ، اما ما نسبته 6.4% فاجابو بأنها تتم بعد حدوث الأزمة .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص أن مديرية الحماية المدنية توظف المعلومات التي يتم الحصول عليها من اجل تفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة من اجل الوقاية من الأزمات في جميع الحالات أي قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

الجدول رقم (19):مدى مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات

النسبة	التكرار	كيف يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات ؟
27.8%	20	يساهم في التقاط إشارات الإنذار المبكر
25%	18	يساهم في تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات
20.8%	15	يساهم في معالجة الأزمات أثناء وقوعها
26.4%	19	يساهم في إزالة تازيرات الأزمات بعد وقوعها
100%	72	المجموع

من خلال الجدول رقم(19) الذي يبين لنا مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات واستنادا على ايجابيات المبحوثين نلاحظ بان اغلب المبحوثين والتي بلغت نسبته 27.8% اجابو أنها تساهم في تفعيل الاتصال للوقاية من الأزمات من خلال التقاط إشارات الإنذار التي تنذر بوقوع الأزمة، وهناك من أجاب بأنه يساهم من خلال إزالة تأثيرات الأزمات بعد وقوعها والتي بلغت

نسبتهم 26.4% إما فئة الأخرى فكانت إجابتهم بأنه يساهم من خلال تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات والتي بلغت نسبتهم 20.8% .

وبناء على النتائج المتحصل عليها نستخلص أن نظام اليقظة الإستراتيجية مهمته المراقبة الدائمة وجمع كل المعلومات من المحيط الخارجي فهو يعتمد بذلك على الاتصال ما جعله يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل دور الاتصال و ذلك من خلال مساهمته في اكتشاف الإشارات التي تنذر بوقوع الأزمة للتصدي لها وتجنبها والتقليل من مخاطرها كما يساهم أيضا من خلال إزالة تأثيرات الأزمة بعد وقوعها .

المبحث الثاني : التحليل الكيفي لبيانات الدراسة

بعدما تمت عملية الكمي للبيانات المتحصل عليها ، ننتقل إلى مرحلة التحليل الكيفي لتلك البيانات وفقا لمتغيرات الدراسة ، و المتمثلة في متغيري السن و الخبرة المهنية

المحور الأول : مكانة الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

الجدول رقم (20) : يوضح دور الاتصال على المستوى الداخلي وفق متغير السن

المجموع	ما هو دور الاتصال على المستوى الداخلي ؟						
	سير داخل المديرية	مراقبة العمل المديرية	تسهيل التواصل بين الموظفين	إيصال المعلومات	نقل القرارات	تبليغ الأوامر	
7	/	/	3	2	/	2	السن من 20 إلى 30 سنة
100%	/	/	42.9%	28.6%	/	28.6%	النسبة
27	3	3	6	7	4	7	السن من 31 إلى 40 سنة
100%	11.1%	11.1%	22.2%	25.9%	14.8%	25.9%	النسبة
35	7	7	8	5	7	6	السن من 41 فما فوق
100%	21.2%	21.2%	24.2%	15.2%	21.2%	18.2%	النسبة
67	10	10	17	14	12	15	المجموع
100%	14.9%	14.9%	25.4%	20.9%	17.9%	22.4%	النسبة

يتضح من خلال الجدول رقم (20) الذي يبين دور الاتصال على المستوى الداخلي وفق متغير السن نلاحظ أن ما نسبته 42.9% من فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة كانت

إجابتهم بتسهيل التواصل بين الموظفين، فيما تساوت النسبة بين الذين اجابو بان دوره هو تبليغ الأوامر، إيصال المعلومات حيث قدرت ب 28,6%، إما بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة اجابوا بنسبة متساوية بلغت 25,9 % بان دوره هو تبليغ الأوامر وإيصال المعلومات، ثم تليها نسبة 22,2 % من المبحوثين الذين اجابو بان دوره هو تسهيل التواصل بين الموظفين، ثم تتبعها نسبة 14,8% اجابوا بان دور الاتصال هو نقل القرارات، ثم نسبة 11,1% الذين اجابوا بان دوره هو مراقبة سير العمل داخل المديرية، أما بالنسبة الذين سنهم من 41 فما فوق فقد اجابوا بنسبة 24,2% بان دوره يتمثل في مراقبة سير العمل داخل المديرية وهي تعتبر اعلي نسبة، ثم تساوت النسبة بين الذين أجابوا بان دوره هو نقل القرارات ومراقبة سير العمل داخل المديرية، حيث قدرت نسبهم 21,2%، ثم تليها نسبة 18,2%، أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 15,2% فقد أجابوا بان دوره هو إيصال المعلومات من خلال ما سبق تبين لنا عدم وجود اختلافات في دور الاتصال الداخلي حسب متغير السن وهذا مؤشر أنه لا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يخص هذا المتغير بدور الاتصال داخل المؤسسة، فنلاحظ أن الفئة التي يتراوح سنها بين 20 و 3 سنة يرون أن دور الاتصال هو تسهيل التواصل بين الموظفين أما الفئتين الأخرتين فقد اختلفت أجابتهما بحيث يعتبرون بان دور الاتصال هو تبليغ الأوامر ونقل القرارات وتسهيل التواصل بين الموظفين ومراقبة سير العمل داخل المديرية .

الجدول رقم (21) : دور الاتصال على المستوى الداخلي وفق متغير الخبرة المهنية

المجموع	ما هو دور الاتصال على المستوى الداخلي ؟						الخبرة المهنية
	مراقبة سسرالعمل داخل المديرية	تسهيل التواصل بين الموظفين	ايصال المعلومات	نقل القرارات	تبليغ الاوامر	التكرار	
5	0	2	0	1	2	التكرار	اقل من 5 سنوات
%100	%0	%40	%0	%20	%40	النسبة	
15	3	4	4	2	3	التكرار	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
%100	%18.8	%25	%25	%12.6	%18.8	النسبة	
46	7	11	10	8	10	التكرار	أكثر من 10 سنوات

10	النسبة	%21.7	%17.4	%21.7	%23.9	%15.2	%100
سنوات							
المجموع	التكرار	15	11	14	17	10	67
	النسبة	%22.4	%16.4	%20.9	%25.4	%14.9	%100

من خلال الجدول رقم (21) إلي يبين لنا دور الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة وفق متغير الخبرة المهنية أن ما نسبته 40% في فئة المبحوثين الذين لا تقل خبرتهم اقل من 5 سنوات كانت إجاباتهم بان الاتصال ضروري في المؤسسة حيث يكون دوره في تبليغ الأوامر وتسهيل التواصل بين الموظفين، ثم من أجابوا بان دوره يكون من خلال نقل القرارات بنسبة 20% أما بالنسبة الفئة الذين تراوحت خبرتهم المهنية من 6 سنوات إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من يرون أن دور الاتصال داخل المؤسسة يكون من خلال نقل القرارات وإيصال المعلومات بنسبة 25% وهي أعلى نسبة، يتبعه من أجابوا بان دوره يكون من خلال تبليغ الأوامر ومراقبة سير العمل داخل مديرية، أما من أجاب بان دوره يكون من خلال نقل القرارات بنسبة 12.6% ، أما بالنسبة لفئة الذين تجاوزتهم دور الاتصال يكون من خلال تمهيل التواصل بين الموظفين، يليهم تساوت إجاباتهم بان دوره يكون من خلال تبليغ الأوامر ومراقبة سير العمل داخل مديرية بنسبة 21.7% في حيث بلغت نسبة من أجابوا بان دوره يكون من خلال نقل القرارات بنسبة 17.4% يتبعهم من أجابوا بان دوره يكون من خلال مراقبة سير العمل داخل مديرية بنسبة 15.2% . من خلال ما سبق يتبين عدم وجود اختلافات بين متغير الخبرة المهنية ودور الاتصال على المستوى الداخلي، وهذا مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يخص علاقة هذا المتغير بدور الاتصال داخل المؤسسة فنلاحظ أن الفئة الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات ترى أن الاتصال يعمل على تبليغ الأوامر وتسهيل التواصل بين الموظفين داخل المؤسسة بينما لهم تختلف إجابات الفئتين المتبقيتين حيث يعتبر بان الاتصال داخل المؤسسة يقوم بإيصال المعلومات وتسهيل التواصل بين الموظفين، ونقل الأوامر .

الجدول (22) : دور الاتصال على المستوى الخارجي وفق متغير السن

المجموع	ما هو دور الاتصال على المستوى الخارجي؟						السن
	مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات	تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية	رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث	خلق صورة حسنة عند المواطنين	تبادل المعلومات بين المديرية و الموظفين	التكرار	
10	1	3	2	1	3	التكرار	من 20
100%	10%	30%	20%	10%	30%	النسبة	إلى 30 سنة
27	5	6	7	3	6	التكرار	من 31
100%	18.5%	22.2%	25.9%	11.1%	22.2%	النسبة	إلى 25
25	3	9	5	4	4	التكرار	من 41
100%	12%	36%	20%	16%	16%	النسبة	فما فوق
62	9	18	14	8	13	التكرار	المجموع
100%	14.5%	29%	22.6%	12.9%	20.9%	النسبة	

تبين لنا من خلال الجدول رقم (22) الذي يوضح دور الاتصال على المستوى الخارجي وفق متغير السن أن فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة تساوت إجاباتهم بين دوره هو تبادل المعلومات بين المديرية والمواطنين وتسهيل التواصل بين المواطنين أثناء أداء المهام الخارجية بنسبة 30 ثم تليها نسبة 20 بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بان دوره هو رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث، في حين تساوت إجاباتهم بان دوره هو خلق صورة حسنة عند المواطنين مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات بنسبة بلغت 10، أما بالنسبة للفئة التي يتراوح سنهم بين 31 و 4 سنة فقد أجابوا بنسبة 29,9 بان دوره هو رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث، فيما تساوت إجابة المبحوثين بنسبة 22,2 حيث أجابوا بان دوره هو تبادل المعلومات بين المديرية والمواطنين وتسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية، ثم تليها نسبة 18,5 أجابوا بان دوره هو مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات أما بقية المبحوثين والتي بلغت نسبتهم 11,1 فقد أجابوا بان دوره هو خلق صورة حسنة عند المواطنين أما الفئة التي سنهم من 41 فما فوق فقد أجاب المبحوثين بنسبة 36 بان دور الاتصال

هو تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية، ثم تليها نسبة 20 من المبحوثين أجابوا بان دوره هو رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث، فيما تساوت النسبة بين الذين أجابوا بان دوره هو تبادل المعلومات بين المديرية والمواطنين وخلق صورة حسنة عند المواطنين حيث بلغت ب 16، أما بقية المبحوثين فقد أجابوا بان دور الاتصال على المستوى الخارجي هو مراقبة سير العمل بنسبة بين مختلف الوحدات بنسبة 12 % . من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج بانه لا توجد اختلافات بين الفئات الثلاث وفق متغير السن وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص دور الاتصال على المستوى الخارجي وفق هذا المتغير، حيث أن الفئات الثلاثة تعتبر بان دور الاتصال هو تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين المديرية والمواطنين ورصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث ومنه فان دور الاتصال الخارجي له ادوار مختلفة ومتنوعة.

الجدول (23) : دور الاتصال على المستوى الخارجي وفق متغير الخبرة المهنية

المجموع	ماهو دور الاتصال على المستوى الخارجي؟						الخبرة المهنية
	مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات	تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية	رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث	خلق صورة حسنة عند المواطنين	تبادل المعلومات بين المديرية و الموظفين	التكرار	
12	1	3	3	2	3	المن	اقل من 5 سنوات
100%	8.3%	25%	25%	16.7%	25%	النسبة	من 6سنوات الى 10 سنوات
20	2	3	4	5	6	التكرار	من 10 سنوات
100%	10%	15%	20%	25 %	30%	النسبة	من 10 سنوات
30	6	12	7	1	4	التكرار	من 10 سنوات
99.9%	20%	40%	23.3%	3.3%	13.3%	النسبة	من 10 سنوات

	فما فوق						
62	9	18	14	8	13	التكرار	المجموع
100%	14.5%	29%	22.6%	12.9%	21%	النسبة	

يتبين من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب دور الاتصال خارج المؤسسة وفق متغير الخبرة المهنية أن ما نسبته 25 % من فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قد تساوت إجاباتهم بان الاتصال يعمل على تبادل المعلومات بين الموظفين والمديرية ورصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث وتسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة من أجابوا أن الاتصال يعمل على خلق صورة حسنة عند المواطنين بنسبة 16.7% فيما بلغت نسبة الذين يعتبرون الاتصال خارج المؤسسة يقوم بمراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات بنسبة بلغت 8.3 % ، أما بالنسبة للفئة التي تراوحت خبرتهم المهنية من 6 سنوات إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من أجاب بان الاتصال يقوم بتبادل المعلومات بين المؤسسة والموظفين بنسبة بلغت 30 % بينما تم تسجيلها، بينما ما نسبته 20 % بان دوره يكون من خلال رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث بينما ما نسبته 15 % أجابوا بأنه يعمل على تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية في حين أن خيار مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات بلغت نسبة الإجابة عليه 10 % ، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين تجاوزت خبرتهم المهنية 10 سنوات فقد أجاب ما نسبته 40 % بان الاتصال خارج المؤسسة يعمل على تسهيل التواصل بين مختلف الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية، بينما بلغت نسبة من أجابوا بأنه يقوم برصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث 23.3 % في حين أن خيار مراقبة سير العمل بين مختلف الوحدات بلغت نسبة الإجابة عليه 20 % في حين بلغت نسبة الإجابة على تبادل المعلومات بين المديرية والموظفين كدور الاتصال خارج المؤسسة 13.3 % ، بينما 3.3% يرون أن دوره يكون من خلال خلق صورة حسنة عند المواطنين .من خلال نتائج الإحصاءات المتحصل عليها لا توجد اختلافات بين الفئات الثلاثة وفقا لهذا المتغير وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص دور الاتصال خارج المؤسسة وفق متغير الخبرة المهنية فالفئات الثلاثة تعتبر أن الاتصال خارج المؤسسة يعمل على تسهيل التواصل بين الموظفين أثناء أداء المهام الخارجية حيث يساعدهم في البقاء على تواصل باستخدام وسائل اتصال تكنولوجية ومتطورة لمعرفة كل المستجدات والبقاء على علم بكل ما يحيط بالمؤسسة من خلال مراقبة ورصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث والحوادث .

الجدول (24): الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في نقل رسائلها وفق متغير السن

المجموع	ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسستكم في نقل رسائلها ؟										
	المراسلات الورقية	لوحة الاشهارات	الاجتماعات	الانترنت	التقارير	البريد الالكتروني	الانترنت	الفاكس	الهاتف		السن
19	3	/	3	2	3	1	2	3	2	التكرار	من 20
%100	15 ;8%	/	15.8%	10.5%	15.8%	5.3%	10.5%	15.8%	10.5%	النسبة	إلى 30 سنة
43	7	/	4	3	4	4	5	8	8	الكرار	من 31
%100	16.3%	/	9.3%	7	9.3%	9.3%	11.6%	18.6%	18.6%	النسبة	إلى 40 سنة
68	10	5	5	4	4	8	9	12	11	الكرار	من 41
100%	14.7	7.4%	7.4%	5.9%	5.9%	11.8%	13.2%	17.6%	16.2%	النسبة	فما فوق
130	20	5	12	9	11	13	16	23	21	التكرار	المجموع
100%	15.4%	3.8%	9.2%	6.9%	8.5%	10%	12.3%	17.7%	16.2%	النسبة	

من خلال الجدول (26) الموضح أعلاه الذي يبين لنا الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل رسائل حسب متغير السن، إن فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة تساوت إجابتهم بنسبة 15,8% بين الفاكس والتقارير والاجتماعات ولوحة الاشهارات، ثم من أجابوا بان الوسائل هي الهاتف والانترنت والانترنات قد تساوت بينهم حيث بلغت 10,5 % أما النسبة المتبقية والتي قد بلغت 5,3 فقد أجابوا بان الوسائل هي : البريد الالكتروني، أمل الفئة التي يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة فقد أجابوا بنسبة متساوية بان الوسائل هي الهاتف والفاكس حيث بلغت 18,6% ثم تليها من أجابوا بالمراسلات الورقية بنسبة 16,3% ن ثم تليها 11,6% بالنسبة للذين أجابوا بان الوسائل هي الانترنت ثم تليها نسبة متساوية بلغت 9,3% تخص الذين اجابوا أنها البريد الالكتروني، التقارير والاجتماعات، أما بالنسبة للفئة التي سنها من 41 فما فوق فقد أجاب 17,6% بان الوسائل هي الفاكس، ثم تليها نسبة 16,2% للذين أجابوا بان الوسيلة هي الهاتف، ثم تليها نسبة 14,2% للذين بأنها المراسلات الورقية، بعدها نسبة 13,2% بالنسبة للذين كانت أجابتهم الانترنت، ثم نسبة 11,8% للمبحوثين الذين يرون بان الوسيلة الأهم هي البريد الالكتروني، بينما تساوت النسبة بين الذين أجابوا بالاجتماعات ولوحة الاشهارات حيث بلغت 7,4

% بعدها تساوت النسب بين الإجابات التقارير والانترنات بنسبة 5,9% . نستخلص من خلال النتائج الموضحة عدم وجود اختلافات بين إجابات الفئات الثلاث وفق هذا المتغير وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل الرسائل داخل المؤسسة وفق لمتغير السن لذلك فان أغلبية أفراد العينة من الفئات الثلاث ترى بان المؤسسة تعتمد على الهاتف في التواصل بين الموظفين سواء داخل أو خارج المؤسسة بالإضافة إلى الفاكس في نقل الرسائل والمستندات بطريقة انية والمراسلات الورقية

لجدول (25): الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في نقل رسائلها وفق متغير الخبرة المهنية

المجموع	ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسستكم في نقل رسائلها ؟										
	المراسلات الورقية	لوحة الاشهارات	الاجتماعات	الانترنات	التقارير	البريد الالكتروني	الانترنت	الفاكس	الهاتف		
12	3	0	0	0	0	2	2	3	2	التكرار	اقل من 5سنوات
.100%	25%	0%	0%	0%	0%	16.7%	16.7%	25%	16.7%	النسبة	
28	4	0	5	2	0	5	4	4	4	التكرار	من 5 الى 10سنوات
100%	.13.3%	0%	17.9%	7.1%	0%	17.9%	14.3%	.14%	3%	النسبة	
90	13	5	7	7	11	6	10	16	15	التكرار	اكثر من 10سنوات
.100%	14.3%	5.6%	7.8%	7.8%	.12%	6.7%	11.1%	.17%	7%	النسبة	
130	20	5	12	9	11	13	16	23	21	التكرار	المجموع
%100	%15.4	3.8%	9.2%	6.9%	8.5%	10%	12.3%	%17	.16%	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل رسائلها فيما يخص متغير الخبرة المهنية أن ما نسبته 25% قد تساوت إجاباتهم بين المؤسسة تعتمد على الفاكس والمراسلات الورقية لنقل مختلف المعلومات والقرارات والرسائل، بينما بلغت نسبة من أجابوا بأنها تعتمد على الهاتف و الانترنت و البريد الالكتروني في نقل رسائلها 16.7% ، أما بالنسبة

للفئة التي تراوحت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من أجابوا بأنها تعتمد على البريد الإلكتروني والاجتماعات 17.9 % ، في حين أن خيارات الهاتف و الفاكس و الانترنت و المراسلات الورقية بلغت نسبة الإجابة عليهم 14.3 % ، في حين ما نسبته 7.1 % كانت الإجابة عنها بالانترنت، أما بالنسبة للفئة التي تجاوزت خبرتهم 10 سنوات أن مناسبتة 17.8 % أجابوا أن المؤسسة تعتمد على الفاكس بدرجة كبيرة في نقل رسائلها، بينما بلغت نسبة من أجابوا بأنها تستعمل الهاتف لتتبادل الرسائل 16.7 % في حين أن خيار المراسلات الورقية بلغت الإجابة عليه 14.4 % ، وما نسبته 12.2 % كانت للإجابة على التقارير في حين عادت نسبة 11.1 % لخيار الانترنت، في حين نال الخيارين الانترنت والاجتماعات نسبة 7.8 %، في حين أجاب ما نسبته 6.7 % أن المؤسسة تعمل على نقل الرسائل بواسطة البريد الإلكتروني، بينما سجلت ادني نسبة لخيار لوحة الاشهارات والتي قدرت بنسبة 5.6 % . نستخلص من نتائج الإحصائيات المتحصل عليها انه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاثة وفقا لهذا المتغير وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لنقل رسائلها وفق لمتغير الخبرة المهنية لذلك فاعلم أفراد العينة من الفئات الثلاثة ترى بان المؤسسة تعتمد على الهاتف في التواصل بين الموظفين خارج المؤسسة وتناقل الأوامر والرسائل عن طريق البريد الإلكتروني لإيصال الرسائل في وقت قصير نظرا لسرعة ومهما كانت مسافة الإرسال بالإضافة إلى المراسلات الورقية .

المحور الثاني: التصور السائد في مديرية الحماية المدنية للأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

الجدول (26) : معنى اليقظة بالنسبة للموظفين في المنظمة وفق متغير السن

المجموع	ماذا تعني اليقظة الإستراتيجية بالنسبة إليك ؟					
	السن	تتبع و مراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة	جمع و اكتشاف الإشارات الضعيفة	وسيلة لمعرفة التهديدات و المخاطر	أسلوب منظم لإدارة المديرية	
5	من 20 إلى 30 سنة	1	2	2	/	5
100%	النسبة	20%	40%	40%	0	100%
12	من 31 إلى 40 سنة	3	3	4	2	12
%100	النسبة	25%	25%	33.3%	10.7%	%100
13	من 41 فما فوق	2	4	6	1	13
100%	النسبة	15.4%	30.8	46.2%	7.6%	100%
30	المجموع	6	9	12	3	30
100%	النسبة	20%	30%	40%	10%	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين معنى اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لإفراد العينة وفق متغير السن، أن فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة كانت إجاباتهم بان اليقظة هي جمع واكتشاف الإشارات الضعيفة ووسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر بنسبة متساوية بلغت 40 ثم تليها نسبة 20 من المبحوثين أجابوا بأنها تتبع و مراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، أما الفئة التي يتراوح سنها ما بين 31 و 4 سنة أجابوا بنسبة 33,3% بان اليقظة هي وسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر بينما تساوت النسبة بين الذين أجابوا بأنها تتبع و مراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة و جمع و اكتشاف الإشارات الضعيفة بعدها تأتي نسبة 10,7% من المبحوثين اجاب 41 فما فوق فقد أجاب ما نسبتهم 46,2% بان اليقظة تعني وسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر ، في حين أجاب 30,8% من المبحوثين بأنها جمع واكتشاف الإشارات الضعيفة، ثم تليها نسبة 15,4% أجابوا بأنها تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، أما النسبة المتبقية والتي بلغت 7,6% أجابوا بأنها أسلوب منظم لإدارة المديرية . من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص بانه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاث وفق لمتغير السن هو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص معنى اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لإفراد العينة وفقا لهذا

المتغير لذلك فان اغلب المبحوثين أجابوا بان اليقظة هي وسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر فيما تفاوتت النسب في الإجابات الأخرى ومنه فان اليقظة هي تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة عن طريق جمع واكتشاف الإشارات الضعيفة لمعرفة التهديدات التي تمثل خطرا على المؤسسة.

الجدول (27) : معنى اليقظة بالنسبة للموظفين في المنظمة حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	ماذا تعني اليقظة الإستراتيجية بالنسبة إليك ؟					
7	0	2	2	3	التكرار	اقل من 5 سنوات
%100	%0	%28.6	%28.6	%42.9	النسبة	
9	1	4	3	1	التكرار	من 5 الى 10 سنوات
%100	%11.1	%44.4	%33.3	%11.1	النسبة	
14	2	6	4	2	التكرار	اكثر من 10 سنوات
%100	%14.3	%42.9	%28.6	%14.3	النسبة	
30	3	12	9	6	التكرار	المجموع
%100	%10	%40	%30	%20	النسبة	

تضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين معنى اليقظة الإستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسة أن ما نسبته 42.9 % أما الذين تقل خبرتهم عن 6 سنوات فتعني لهم تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة على عكس من تساوت الإجابات عندهم بين اعتبارها جمع واكتشاف الأثرات الضعيفة، ووسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر، أما بالنسبة لفئة الذين تراوحت خبرتهم المهنية من 6 سنوات إلى 10 سنوات فقد بين الإحصائيات أن 44.4 % منهم يرون بأنها تعني وسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر بينما ما نسبته 33.3 % اجابو بأنها تعني جمع و اكتشاف الإشارات الضعيفة ، في حين تساوت الإجابات بين تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة وأسلوب منظم لإدارة المديرية بنسبة بلغت 11.1 % ، أما بالنسبة للفئة التي تجاوزت خبرتهم 10 سنوات فقد بينت النتائج أن أعلى نسبة سجلت في خيار وسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر بنسبة 42.9 %، في حين تحصل احتمال جمع واكتشاف الإشارات الضعيفة نسبة 33.3 %، في حين تسود إجابات البقية بين تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة وأسلوب منظم لإدارة المؤسسة. يتضح من الجدول أعلاه انه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاثة وفق هذا المتغير وهذا مؤشر على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص المعنى العام لليقظة الإستراتيجية عند

الموظفين في المؤسسة وفق متغير الخبرة المهنية ، وهذا يظهر في تقارب بين النسب من احتلال اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوسيلة لمعرفة التهديدات والمخاطر لصدارة لدى الفئتين الثانية والثالثة، إلى أن النسبة الأعلى التي سجلت لدى الفئة الأولى هي اعتبار اليقظة الإستراتيجية أنها تتبع ومراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة .

الجدل(28) : مصادر معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة حسب متغير السن

المجموع	ما هي مصادر معرفتكم لأهمية نظم اليقظة الإستراتيجية ؟					
	السن	الخبرة المهنية	التخصص الدراسي	الاطلاع على البحوث والدراسات	الدورات التكوينية	المجموع
5	2	/	/	/	3	من 20 الى 30 سنة
100%	40%	/	/	/	60%	النسبة
15	8	/	3	4	4	من 31 الى 40 سنة
100%	53.3%	/	20%	26.7%	100%	النسبة
20	10	4	2	4	4	41 سنة فما فوق
100%	50%	20%	10%	20%	100%	النسبة
40	20	4	5	11	40	المجموع
100%	50%	10%	12.5%	17.5%	100%	النسبة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) الذي يبين مصادر معرفة أفراد العينة لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة المؤسسة وفق متغير السن أن ما نسبته 60 % من فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 الى 30 سنة أجابوا بان المصدر هو الدورات التكوينية ، ثم تليها نسبة 40% من المبحوثين أجابوا بان مصادر معرفتهم هي الخبرة المهنية ، أما الفئة التي يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة أجابوا بنسبة 53,3% بان المصادر هي الخبرة المهنية ، تليها نسبة 26,7 % من المبحوثين أجابوا بأنها الدورات التكوينية، ثم تليها نسبة 20% أجابوا بان المصادر هي الاطلاع على البحوث و الدراسات، أما بالنسبة للفئة التي سنهم من 41 فما فوق أجابوا بنسبة 50% بان المصادر هي الخبرة المهنية بينما أجاب 27,5% بأنها هي الدورات التكوينية ن ثم تليها نسبة 12,5% أجابوا بأنها الاطلاع على البحوث و الدراسات ، تتبعها نسبة 10% أجابوا بان المصادر هي التخصص الدراسي .من خلال ما سبق تبين لنا وجود اختلافات في مصادر المعرفة لأهمية اليقظة الإستراتيجية في إدارة المؤسسة ، حسب متغير

السن ، و هذا مؤشر على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يخص علاقة متغير السن بمصادر معرفة اليقظة الإستراتيجية ، نلاحظ بأنه من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة نستنتج بان مصادر معرفتهم لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كانت عن طريق الخبرة المهنية و الدورات التكوينية .

الجدول(29) : مصادر معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	ما هي مصادر معرفتكم لأهمية نظمتم اليقظة الإستراتيجية ؟					
	الدورات التكوينية	الاطلاع على البحوث و الدراسات	التخصص الدراسي	الخبرة المهنية		
5	3	0	0	2	التكرار	اقل من 5سنوات
100%	60%	%0	%0	%40	النسبة	
11	4	1	1	5	التكرار	من 5 الى 10 سنوات
%100.4	%36.4	%9.1	%9.1	%45.4	النسبة	
29	9	4	3	13	التكرار	اكثر من 10 سنوات
99.9%	%31	%13.8	%10.3	%44.8	النسبة	
45	16	5	4	20	التكرار	المجموع
%100	%35.6	%11.1	%8.9	%44.4	النسبة	

يبين الجدول رقم المصادر التي تعتمد عليها في إدارة المؤسسة لتعرف موظفيها بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية وفق متغير الخبرة المهنية ، أن ما نسبته 60 % بالنسبة للفئة الذين تقل خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات اجابو بأنها تعتمد على الدورات التكوينية ، ثم تليها نسبة 40 % بأنها تعتمد على الخبرة المهنية ، أما بالنسبة لفئة الذين تراوحت أعمارهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من اجابو بأنها تعتمد على الخبرة المهنية بنسبة 45 % ، ثم تليها نسبة 9.1% من اللذين اجابو بأنها تعتمد على التخصص الدراسي و الاطلاع على البحوث و الدراسات ، أما بالنسبة للفئة الذين تجاوزت أعمارهم 10 سنوات فقد بلغت نسبة من اجابوا بان المؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية 45.4 % لتعريف بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية ، في حين أجاب 31 % منهم بأنها تعتمد على الدورات التكوينية ، في حين أن نسبة 13.8 %منهم أجابوا بأنها تعتمد في ذلك على الاطلاع على الدراسات والبحوث ، إما 10.3 % من

أجابوا بأنها تعتمد على التخصص الدراسي. نستخلص من نتائج الإحصائيات بأنه لا توجد اختلافات في إجابات الفئات الثلاثة وفقا لمتغير الخبرة المهنية وهذا مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص المصادر التي تستخدمها المؤسسة لتعريف موظفيها لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية، فاعلم أفراد العينة في كل الفئات ترى أن المؤسسة تستعين بخيارات وتجار التقديمية منهم بالإضافة إلى إجراء دورات تكوينية بصفة دورية من أجل تعريف مواطنيها لأهمية هذا النظام لتجنب المخاطر.

الجدول رقم (30): على ماذا نعلم مؤسستكم في توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها إثناء الأزمات حسب متغير السن

المجموع	إذا كانت إجابتك بنعم فعلى من تعتمد في ذلك ؟							
	مكاتب استشارات	خبراء خارج المؤسسة	موظفين في المؤسسة	مدرء	لجنة مختصة	خبراء المؤسسة		
6	/	/	3	1	/	2	التكرار	من 20
100%	0	0	50%	16.7%	0	33.3%	النسبة	إلى 30
19	2	1	4	5	2	5	التكرار	من 31
100%	10.5%	5.3%	21.5%	26.3%	10.5%	26.3%	النسبة	إلى 40
25	1	3	6	4	3	8	التكرار	من 41
100%	4%	12%	24%	16%	12%	32%	النسبة	فما فوق
50	3	4	13	10	5	15	التكرار	المجموع
100%	6%	8%	26%	20%	10%	0%	النسبة	

من خلال الجدول رقم (30) الذي يبين على من تعتمد المؤسسة في توعية الموظفين بتبني نظام اليقظة الإستراتيجية وفق متغير السن، أن ما نسبته 50% من فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة قد اجابوا بأنها تعتمد على موظفين في المؤسسة، ثم تليها نسبة 33,3% إجابة بأنها تعتمد على خبراء المؤسسة أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 16,7% فاجابوا بأنها تعتمد على المدرء أما الفئة التي يتراوح سنهم بين 31 و 4 سنة قد اجابوا بنسبة متساوية بلغت 26,3% بأنها تعتمد على خبراء المؤسسة، والمدرء بينما أجاب 21,5% بأنها تعتمد على موظفين في المؤسسة في حين تساوت إجابات المبحوثين بنسبة 10,5% بين لجنة مختصة ومكاتب استشارات، أما النسبة المتبقية والتي بلغت 5,3% اجابوا بأنها

تعتمد على خبراء خارج المؤسسة أما بالنسبة للفئة التي سنها من 41 فما فوق فما نسبته 32% من المبحوثين اجابو بان المؤسسة تعتمد على خبراء المؤسسة بينما 24 اجابو بأنها تعتمد على موظفين في المؤسسة في حين نسبة 16% اجابو بان اعتمادها يكون بواسطة المدراء بينما تساوت النسبة بين الذين اجابو بلجنة مختصة وخبراء خارج المؤسسة ، أما النسبة المتبقية والتي بلغت 4% اجابو بأنها تعتمد على مكاتب استشارات .من خلال ما سبق تبين لنا عدم وجود اختلافات في إجابات الفئات الثلاث عن ماذا تعتمد المؤسسة حسب متغير السن وهذا مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يخص علاقة متغير السن بعلي ماذا تعتمد المؤسسة في توعية الموظفين ، بحيث أن المؤسسة تعتمد في ذلك على العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة بالإضافة إلى الاعتماد على خبراء المؤسسة والمدراء.

الجدول رقم (31): على ماذا نغتمد مؤسستكم في توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها إثناء الأزمات حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	إذا كانت إجابتك بنعم فعلى من تعتمد في ذلك ؟							
	مكاتب استشارات	خبراء خارج المؤسسة	موظفين في المؤسسة	مدراء	لجنة مختصة	خبراء المؤسسة		
7	0	1	1	1	1	3	التكرار	اقل من
100%	0%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	42.9%	النسبة	5 سنوات
11	1	0	2	4	0	4	التكرار	من 5 الى
100%	9.1%	0%	18.2%	36.4%	0%	36.4%	النسبة	10 سنوات
32	2	3	10	5	4	8	التكرار	اكثر من
100%	6.3%	9.4%	31.3%	15.6%	12.6%	25%	النسبة	10 سنوات
50	3	4	13	10	5	15	التكرار	المجموع
100%	6%	8%	26%	20%	10%	30%	النسبة	

يتضح من خلال الجدول رقم علاقة متغير الخبرة المهنية بالوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توعية موظفيها لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها وقت الأزمات أن نسبته 42.9 % من فئة الذين نقل خبرتهم 5 سنوات أجابوا بأنها تعتمد على خبراء المؤسسة ، في حين تساوت من أجابوا بأنها تعتمد على الجئة المختصة و لمدراء وموظفين في المؤسسة وخبراء خارج المؤسسة في ذلك بنسبة 14.3% أما بالنسبة لفئة الذين تراوحت خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من أجابوا بأنها تعتمد على خبراء المؤسسة والمدراء 36.4 % ، بينما ما نسبته 18.2 % كانت إجابتهم بأنها تعتمد على الموظفين في المؤسسة، يتبعه من أجابوا بأنها تعتمد على مكاتب الإشارات بنسبة 9.1 % ، أما بالنسبة لفئة الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات أجاب ما نسبته 31.3 % بان المؤسسة تعتمد على الموظفين في المؤسسة لتوعية بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية ، ثم من أجابوا بأنها تعتمد على خبراء المؤسسة بنسبة 25 % يتبعه من أجابوا بأنها تعتمد على المدراء بنسبة 15.6 % ، أما من أجابوا بأنها تعتمد على لجنة مختصة قدرت نسبتهم 12.6 % ونسبة 9.4 % بالنسبة للذين أجابوا بأنها تعتمد على خبراء خارج المؤسسة تليه من أجابوا بأنها تعتمد على مكاتب الاستشارات بنسبة 6.3 % من خلال ما سبق يتبين بأنه لا توجد اختلافات بين متغير الخبرة المهنية والوسائل التي تستخدمها المؤسسة من اجل توعية موظفيها لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها وقت الأزمات ، وهذا مؤشر على عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية فيما يخص علاقة متغير الخبرة المهنية والوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لتوعية موظفيها لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليه وقت الأزمات فنلاحظ أن خبراء المؤسسة قد احتلت أعلى نسبة لدى كل الفئات .

الجدول رقم (32): الفترة التي يتم خلالها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية حسب متغير السن

المجموع	هل توظف مؤسستكم المعلومات التي تحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات ؟					السن
	بعد حدوث الأزمات	أثناء حدوث الأزمات	قبل حدوث الأزمات	في الظروف العادية للمؤسسة	التكرار	
8	2	3	1	2	التكرار	من 20 إلى 30 سنة
100%	25%	37.5%	12.5%	25%	النسبة	
27	7	5	9	6	التكرار	من 31 إلى 40 سنة
100%	25.9%	18.5%	33.3%	22.2%	النسبة	
32	4	10	11	7	التكرار	من 41 فما فوق
100%	12.5%	31.3%	34.4%	21.9%	النسبة	
67	13	18	21	15	التكرار	المجموع
100%	19.4%	26.7%	31.3%	22.4%	النسبة	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم الذي يبين لنا الفترة التي يتم من خلالها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية حسب متغير السن أن ما نسبته 37,5% من فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 20 و سنة اجابو بأنه يمكن الاستفادة منه أثناء حدوث الأزمات بينما تساوت النسب بين الذين اجابو بأنها تستفيد منه في الظروف العادية للمؤسسة وإثناء حدوث الأزمة، أما النسبة المتبقية والبالغة 12,5% اجابو بأنها تستفيد منه قبل حدوث الأزمات أما الفئة التي يتراوح سنها بين 31 و 40 سنة اجابو بنسبة 33,3% بأنها تستفيد منه قبل حدوث الأزمات تليها نسبة 25,9% يرون بأنها تستفيد منها بعد حدوث الأزمات في حين 22,2% من المبحوثين اجابو بأنه يتم الاستفادة منها في الظروف العادية للمؤسسة أما النسبة المتبقية والبالغة 18,5% اجابو ب أثناء حدوث الأزمات أما الفئة التي سنها من 41 فما فوق أجاب نسبة 34,4% بأنها تستفيد منها قبل حدوث الأزمات تليها نسبة 31,3% اجابو بأنه يستفاد منه أثناء حدوث الأزمة ، بينما 21,9% اجابو بأنها تستفيد من اليقظة الإستراتيجية في الظروف العادية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية والبالغة 12,5% فاجابو بان المؤسسة تستفيد منه بعد حدوث الأزمات. من خلال النتائج الموضحة نستخلص بانه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاث حسب متغير السن وهو مؤشر

على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص فترة الاستفادة من نظام اليقظة إستراتيجية وفقا لهذا المتغير (السن) فإن الفئات الثلاث تعتبر بأنه يمكن الاستفادة منه في كل الفترات أي في الظروف العادية للمؤسسة وقبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وبعد حدوث الأزمة.

الجدول رقم (33): الفترة التي يتم خلالها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	هل توظف مؤسستكم المعلومات التي تحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات ؟						
	بعد حدوث الأزمات	أثناء حدوث الأزمات	قبل حدوث الأزمات	في الظروف العادية للمؤسسة			
11	3	3	2	3	التكرار	الخبرة المهنية	
%100	%27.3	%27.3	%18.2	%27.3	النسبة		
17	3	3	7	4	التكرار	المهنية	
100%	17.6%	%17.6	%41.2	%23.5	النسبة		
39	7	12	12	8	التكرار		
%100	%17.9	%30.8	%30.8	%20.5	النسبة		
67	13	18	21	15	التكرار	المجموع	
%100	%19.4	%26.9	%31.3	%22.4	النسبة		

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الخبرة المهنية والفترة التي تستفيد خلالها المؤسسة من نظام اليقظة الإستراتيجية، نلاحظ أن ما نسبته 27.3 % تساوت إجاباتهم بأنها تستفيد منه في الظروف العادية للمؤسسة وأثناء حدوث الأزمات وبعد حدوث الأزمات، ثم تليه نسبة 18.2 % الذين اجابو بنها تستفيد منه قبل حدوث الأزمة ، أما بالنسبة لفئة الذين تراوحت خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من أجابوا بأنها تعتمد عليه قبل حدوث الأزمة 41.2 % ، ثم تليه ما نسبته 13.5 % والتي تساوت إجاباتهم بأنها تعتمد عليه في الظروف العادية للمؤسسة ، ثم تساوت نسبة من أجابوا بأنها تعتمد عليه أثناء حق الأزمة وبعد حدوثها 17.6 % ، أما بالنسبة لفئة التي تجاوزت خبرتهم المهنية 10 سنوات فقد قدرت نسبة من أجابوا بأنها تعتمد على نظام اليقظة الإستراتيجية قبل وإثناء حدوث الأزمة 30.8 % يتبعه من أجابوا بأنها تعتمد عليه في الظروف العادية للمؤسسة 20.5 % ، أما بالنسبة للذين اجابو بأنها

تعتمد عليه بعد حدوث الأزمة بلغت نسبة 17.9%. نستنتج مما سبق انه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاثة وفقا لهذا المتغير وهو مؤشر على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الفترة التي يتم فيها استخدام نظام اليقظة الإستراتيجية وفق متغير الخبرة المهنية وهذا لان كل إجابة كل الفئات الثلاثة أجابت بان المؤسسة تعتمد على نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال جمع كل المعلومات الأزمة من اجل الوقاية من الأزمات أثناء حدوث الأزمة من اجل متابعة كل المستجدات المتعلقة بها من اجل حصرها و لقضاء عليها .

المحور الثالث : وسائل اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

الجدول رقم (34) أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

المجموع	ما هي أهم الوسائل يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟										
	انترنت والاكسترات	أنظمة التنبؤ	ملتقيات وندوات	طريقة شفهيّة	هاتف وفاكس	استطلاعات الرأي	كتب ومجلات	بريد الكتروني	وثائق مكتوبة		
12	2	/	3	/	2	/	1	2	2	التكرار	من 20
100%	16.7%	0	25%	0%	16.7%	0%	8.3%	16.7%	16.7%	النسبة	إلى 30 سنة
44	10	6	4	3	5	/	2	5	9	الكرار	من 31
100%	22.7%	13.6%	9%	6.8%	11.4%	0%	4.5%	11.4%	20.9%	النسبة	إلى 40 سنة
50	5	3	5	5	11	6	/	6	9	الكرار	من 41
100%	10%	6%	10%	10%	22%	12%	0%	12%	18%	النسبة	فما فوق
106	7	9	12	8	18	6	3	13	20	التكرار	
100%	16%	8.5%	11.3%	7.5%	17%	5.7%	2.8%	12.3%	18.9%	النسبة	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (34) الذي يبين اهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ، حسب متغير السن ان فئة المبحوثين الذين سنهم بين 20 و 30 سنة اجاب 25% منهم بان الوسيلة هي الملتقيات و الندوات ، بينما تساوت نسب اجابات افراد العينة بين وثائق مكتوبة و البريد

الالكتروني وهاتف وفاكس و الانترنت 16.7%، اما النسبة المتبقية والتي بلغت 8،3% فقد اجابو بان اهم الوسائل هي الكتب والمجلات اما الفئة التي يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة فقد اجاب 22،7% بان اهم الوسائل هي الانترنت تليها نسبة 20،9% كانت اجابتهم وثائق مكتوبة ، في حين اجاب 13،6% بانظمة التتبؤ بينما تساوت نسب الاجابات بين البريد الالكتروني و هاتف و فاكس ب 11،4% بينما 9% من المبحوثين اجابو ملتقيات و ندوات ، اما نسبة 6،8% فكانت للذين اجابو ب طريقة شفوية و النسبة المتبقية البالغة 4،5% اجابو ب كتب و مجلات ، اما الفئة الذين سنهم من 41 فما فوق فقد اجاب 22% من المبحوثين بهاتف وفاكس في حين اجاب 18% بان اهم الوسائل هي الوثائق المكتوبة ، بينما تساوت نسب اجابات المبحوثين بين البريد الالكتروني و استطلاعات الراي ب 12% كما تساوت الاجابات ايضا بين طريقة شفوية و و ملتقيات و ندوات و الانترنت ب 10% اما النسبة المتبقية فقد اجابو بانها طريقة شفوية حيث بلغت 6% من خلال النتائج المحصل عليها نستخلص بانه لا توجد اختلافات بين اجابات الفئات الثلاث وفقا لمتغير السن و هو مؤشر على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بخصوص اهم الوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها نظام اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لافراد العينة وفقا لهذا المتغير (السن) و بذلك اتضح لنا بان اليقظة الاستراتيجية تعتمد في جمع المعلومات من المحيط الخارجي على كل من الوثائق المكتوبة والبريد الالكتروني و الكتب و المجلات و الهاتف و الفاكس و الملتقيات الندوات و الانترنت

الجدول رقم (35) أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	ما هي أهم الوسائل يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم ؟										
	انترنت والاكسترنات	أنظمة التنبؤ	ملتقيات و ندوات	طريقة شفوية	هاتف وفاكس	استطلاعات الرأي	كتب ومجلات	بريد الكتروني	وثائق مكتوبة		
18	3	3	2	1	3	1	0	2	3	التكرار	اقل من 5 سنوات
100.2 %	16.7%	16.7 %	11.1%	5.6%	16.7%	5.6%	0%	11.1%	16.7%	النسبة	
19	4	2	3	0	1	3	0	0	6	التكرار	من 5 الى 10 سنوات
100%	21.1%	10.5 %	15.8%	0%	5.3%	15.8%	0%	0%	31.6%	النسبة	
65	10	4	7	7	14	2	3	11	11	التكرار	اكثر من 10 سنوات
%100	15.4%	6.2%	10.8%	10.8 %	21.5%	3.1%	4.6%	16.9%	16.9%	النسبة	
106	17	9	12	8	18	6	3	13	20	التكرار	المجموع
100%	16%	8.5%	11.3%	7.5%	17%	5.7%	2.8%	12.3%	18.9%	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين الوسائل التي يعتمدها نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث سجلت أن ما نسبته 16.7 % من فئة الذين تقل خبرتهم عن 6 سنوات أن أهم الوسائل التي يعتمدها نظام اليقظة الإستراتيجية في جمعه للمعلومات هي الوثائق المكتوبة الهاتف والفاكس وأنظمة التنبؤ والانترنت والاكسترنات ، في حين أن أما نسبته 11.1 % اجابو بان هذا النظام يعتمد في جمعه على المعلومات الضرورية على البريد الالكتروني والملتقيات و الندوات، بينما 5.6 % من أفراد العينة اجابو بأنها تعتمد على استطلاعات الرأي والطريقة الشفهية في ذلك ، أما بالنسبة للفئة الذين تراوحت خبرتهم من 6 ال 10 سنوات فقدت نسبة 31.6 للذين اجابو بان هذا النظام يعتمد على الوثائق المكتوبة، بينما حظي ما نسبته 21.1 % احتمال الانترنت و الاكسترنات ، أما ما نسبته 15.8 % عادت لخياري استطلاع الرأي والملتقيات والندوات، في حين ادني نسبة سجلت في خيار الهاتف والفاكس بنسبة 5.3 % ، أما بالنسبة لفئة الذين تجاوزت أعمارهم 10 سنوات يتضح أن ما نسبته 21.5 % سجلت في خيار الهاتف والفاكس، في حين تحصل خيار الوثائق المكتوبة والبريد الالكتروني على نسبة

16.9 % ، أما ما نسبته 15.4 % كان للانترنت و الاكسترنات ، في حين تساوت نسبة الإجابة على الطريقة الشفهية والملتقيات والندوات حيث قدرت ب 10.8 % ، أما ما نسبته 4.6 % كان للكتب والمحلال ، وأدنى قيمة كانت ب 3.1 % لاحتمال استطلاعات الرأي .وبذلك نلاحظ انه توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاثة وفق هذا المتغير وهذا مؤشر على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل التي يعتمدها نظام اليقظة الإستراتيجية وفق متغير الخبرة المهنية فغالبية المبحوثين في الفئة الأولى والثانية ترى بأنه يعتمد على الوسائل المكتوبة ، أما بالنسبة للفئة الثالثة فغالبيتهم يرون بأنه يعتمد على الهاتف ولفاكس

الجدول (36) :أهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في توعية المواطنين لتجنب الحوادث والمخاطر حسب متغير السن

المجموع	ماهي اهم الوسائلتعتمد عليها مؤسستكم لتجنب الحوادث و المخاطر؟								
	اشهارات تلفزيونية	أيام دراسية صالونات و معارض	ملصقات	إذاعة	كتيبات	ندوات صحفية	حملات تحسيسية		السن
10	1	1	2	2	/	1	3	التكرار	من 31 إلى 40
100%	10%	10%	20%	20%	0%	10%	30%	النسبة	
42	6	6	6	10	1	3	10	الكرار	من 41 فما فوق
100%	14.3 %	14.3%	14.3 %	23.8 %	2.4%	7.1%	23.8%	النسبة	
58	9	8	8	11	4	6	12	الكرار	
100%	15.5 %	13.8%	13.8 %	19%	6.9%	10.3 %	20.7%	النسبة	
110	16	15	16	24	5	9	25	التكرار	المجموع
100%	14.5 %	13.6%	14.5 %	21.8 %	4.5%	8.1%	22.7%	النسبة	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () والذي يبين لنا الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توعية المواطنين لتجنب المخاطر والحوادث وفقا لمتغير السن أن الفئة التي يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة اجابو بنسبة 30% على أنها تعتمد على الحملات التحسيسية ، بينما تساوت نسب الإجابات بين الإذاعة والملصقات بنسبة 20 %وبين أيام دراسية-صالونات ومعارض وندوات صحفية واشهارات تلفزيونية بنسبة 10% أما الفئة التي يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة قد اجابو بنسبة متساوية على أنها تعتمد على 1 فما فوق فقد أجاب %20,3بأنها تعتمد على الحملات التحسيسية تليها نسبة 19% أجابوا بأنها تعتمد على الإذاعة بينما أجاب %15,5 بأنها تعتمد على اشهارات تلفزيونية في حين تساوت نسب إجابات أفراد العينة بين الملصقات وأيام دراسية وصالونات معارض ب %13,8 تليها نسبة %10,3 اجابو بندوات صحفية أما النسبة المتبقية والتي بلغت 6,9% اجابو ب كتيبات.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج بانه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاث وفقا لمتغير السن وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل التي تعتمد عليها المديرية في توعية المواطنين لتجنب الحوادث و المخاطر، وفقا لهذا المتغير(السن) ومنه فان المؤسسة تعتمد في توعية المواطنين على الحملات التحسيسية والندوات الصحفية كذلك الومضات الاشهارية التي تبث على أمواج الإذاعة بالإضافة إلى الاشهارات التلفزيونية.

الجدول (37) :أهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في توعية المواطنين لتجنب الحوادث والمخاطر حسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	ما هي أهم الوسائل تعتمد عليها مؤسستكم لتجنب الحوادث والمخاطر؟									
	اشهارات تلفزيونية	أيام دراسية صالونات ومعارض	ملصقات	إذاعة	كتيبات	ندوات صحفية	حملات تحسيسية			الخبرة المهنية
13	1	2	3	2	0	2	3	التكرار	اقل من 5 سنوات	
%100	%7.7	%15.4	%23.1	15.4 %	0%	%15.4	%23.1	النسبة		
17	3	1	1	6	1	0	5	التكرار	من 5 الى 10 سنوات	
%100	%17.6	%5.9	%5.9	35.3 %	%5.9	%0	%29.4	النسبة		

سنوات	بنة				%				
اكثـر من 10 سنوات	الكرار	16	5	3	13	12	12	9	70
النسبة	النسبة	%22.9	%7.1	%4.3	18.6	%17.1	%17.1	%12.9	%100
المجموع	التكرار	24	7	4	21	16	15	13	100
النسبة	النسبة	%24	7%	4%	21%	16%	15%	13%	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين متغير الخبرة المهنية والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توعية المواطنين لتجنب المخاطر، أما ما نسبته 23.1 % تساوت إجاباتهم بين الحملات التحسيسية، الملصقات كوسيلة توعية، ونجد نسبة 15.4 % من اختاروه الندوات الصحفية والإذاعة والأيام الدراسية كوسائل لتوعية المواطنين، وما نسبته 7.7 % حظي بها احتمال الاشهارات التلفزيونية، أما بالنسبة لفئة الذين تراوحت أعمارهم من 6 إلى 10 سنوات بينت النتائج إن أعلى نسبة سجلت في خيار الإذاعة والتي قدرت نسبته 35.5 %، فيما تحصلت الحملات التحسيسية على نسبة 29.4 % في حين تحصل خيار الاشهارات التلفزيونية على نسبة قدرت ب 17.6 % بينما تساوت نسبة من أجابوا على الكتيبات و الملصقات والأيام الدراسية والمعارض و لصالونات ب 5.9 %، اما فئة الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات فنسبة 22.9 % منهم أجابوا بان المؤسسة تعتمد على الحملات التحسيسية لتوعية المواطنين المخاطر، في حين أن خيار الإذاعة سجلت فيه نسبة 18.6 %، بينما تساوت إجاباتهم ب 17.1 % بالملصقات والأيام الدراسية لصالونات ومعارض، أما ما نسبته 12.9 % كانت الإجابة فيه على الاشهارات التلفزيونية على عكس من أجابوا بان الكتيبات هي الوسيلة التوعية التي تستعملها المؤسسة لتوعية مواطنيها لتجنب الحوادث والمخاطر والتي سجلت فيها ادني نسبة ب 4.3 %.

من خلال إحصائيات الجدول أعلاه يتضح لنا وجود اختلافات بين الإجابات و فكهذا المتغير ((الخبرة المهنية))، وهذا مؤشر على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوعية المواطنين بالمخاطر والكوارث تبعا لمتغير الخبرة المهنية فيظهر لنا أن هناك اختلاف النسب الوسائل بين الفئات الثلاثة .

الجدول (38): الفترة التي يتم خلالها توظيف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل و خارج المؤسسة للوقاية من الأزمات حسب متغير السن

المجموع	- إذا كانت إجابتك بنعم فمتى يتم ذلك ؟					السن
	قبل حدوث الأزمة	بالترزامن مع حدوث الأزمات	بعد حدوث الأزمات	في جميع الحالات	المجموع	
3	/	/	/	3	100%	من 20 إلى 30
12	1	/	2	9	100%	من 31 إلى 40
14	2	4	/	8	100%	41 فما فوق
29	3	4	2	20	100%	المجموع
100%	10.3%	13.8%	6.9%	69%	100%	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () الذي يبين لنا الفترة التي يمكن من خلالها توظيف المعلومات المحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال وفقا لمتغير السن إن الفئة التي يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة أجابوا بأنها توظف في جميع الحالات بنسبة 100% أما الفئة التي يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة أجابوا بنسبة 75% أنه يتم توظيفها في جميع الحالات، تليها نسبة 16,7% أجابوا ب بعد حدوث الأزمات أما النسبة المتبقية والتي بلغت 8,3% أجابوا قبل حدوث الأزمة ، أما الفئة التي سنهم من 41 سنة فما فوق فقد أجاب المبحوثين 57,1% بتوظيفها في جميع الحالات تليها نسبة 28,6% أجابوا بأنها توظف بالترزامن مع الأزمات أما النسبة المتبقية و البالغة 14,3% فأجابوا بأنه يتم توظيفها قبل حدوث الأزمة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج بأنه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاث وفقا لمتغير السن وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص الفترة التي توظف فيها المعلومات المتحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال فاغلب أفراد العينة اجمعوا على أنها توظف في جميع الحالات بينما هنالك من يرون أنها توظف سواء قبل حدوث الأزمة أو إثنائها أو بعدها.

الجدول (39):1 الفترة التي يتم خلالها توظيف المعلومات التحي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات تحسب متغير الخبرة المهنية

المجموع	- إذا كانت إجابتك بنعم فمتى يتم ذلك ؟					
	قبل الأزمات	بعد حدوث الأزمات	في جميع الحالات	بالتزامن مع الأزمات	بالتزامن مع الأزمات	بالتزامن مع الأزمات
3	0	0	3	0	0	أقل من 5 سنوات
%100	%0	%0	%100	%0	%0	النسبة
9	1	2	4	2	1	من 5 إلى 10 سنوات
%100	%11.1	%22.2	%44.4	%22.2	%11.1	النسبة
17	2	0	13	2	2	من 10 فما فوق
%100	%11.8	%0	%76.5	%11.8	%11.8	النسبة
29	3	2	20	4	3	المجموع
%100	%10.3	%6.9	%69	%13.8	%10.3	النسبة

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة الفترة التي يتم خلالها استغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية تبعا لمتغير الخبرة المهنية أن ما نسبته 100 % من فئة التي لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات بان نظام اليقظة الإستراتيجية يعتمد على هذه المعلومات في جميع الحالات ، أما بالنسبة لفئة التي تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبة من أجابوا بأنه يعتمد عليها في جميع الحالات و التي قدرت ب 44.4% ، بينما تساوت نسبة من أجابوا بأنه يعتمد عليها بالتزامن مع الأزمات وبعد حدوث الأزمات والتي قدرت نسبته ب 22.2 % ، في حين سجلت ادني نسبة في احتمال قبل حدوث الأزمة، أما بالنسبة لفئة التي تجاوزت خبرتهم 10 سنوات فقد سجلت أعلى نسبة والتي قدرت ب 76.5 % في احتمال جميع الحالات ، يتبعها من أجابوا بأنه يعتمد عليه قبل حدوث الأزمة و بالتزامن مع الأزمة والتي بلغت نسبته %11.8.

فمن خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد اختلافات بين الفئات الثلاثة وفقا لمتغير الخبرة المهنية ، هذا مؤشر على عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بخصوص الفترة التي يتم فيها استغلال المعلومات من اجل تفعيل الاتصال وقد أجاب الغالبية بأنها تتم في جميع الحالات.

الجدول رقم (40): مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات حسب متغير السن

المجموع	كيف يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات ؟					
	يساهم في النقاط إشارات الإنذار المبكر	يساهم في الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في أزمات	يساهم في معالجة الأزمات أثناء وقوعها	يساهم في إزالة تاثيرات الأزمات بعد وقوعها	السن	
8	3	/	2	3	التكرار	من 20
100%	37.5%	/	25%	37.5%	النسبة	إلى 30
26	6	7	6	7	التكرار	من 31
100%	23.1%	26.9%	23.1%	26.9%	النسبة	إلى 40
38	10	8	10	10	التكرار	من 41
100%	26.3%	21.1%	26.3%	26.3%	النسبة	فما فوق
72	19	15	18	20	التكرار	المجموع
100%	26.4%	20.8%	25%	27.8	النسبة	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يبين كيفية مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات حسب متغير السن أن الفئة التي يتراوح سنهم بين 20 و 30 سنة أجابوا بنسبة متساوية بلغت 37,5% يبين مساهمتها في النقاط إشارات الإنذار المبكر وإزالة تأثيرات الأزمة بعد وقوعها بينما نسبة 25% منهم أجابوا بأنها تساهم في تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات أما الفئة التي سنهم بين 31 و 40 سنة أجابوا بنسب متساوية بين النقاط إشارات الإنذار المبكر ومعالجة الأزمات إثناء وقوعها بلغت 26,9% وكذلك تساوت النسب بين الذين أجابوا ب تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات وإزالة تأثيرات الأزمة بعد وقوعها حيث بلغت 23,1% أما الفئة الذين سنهم من 41 فما فوق اجابو بنسب متساوية بلغت 26,3% بين النقاط إشارات الإنذار المبكر وتحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات وإزالة تأثيرات الأزمة بعد وقوعها أما النسبة المتبقية والتي بلغت 21,1% أجابوا بأنها تساهم في معالجة الأزمات أثناء وقوعها

من خلال البيانات المسجلة والمتحصل عليها نستخلص بانه لا توجد اختلافات بين إجابات الفئات الثلاث وفقا لمتغير السن وهو مؤشر على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بخصوص مساهمة

اليقظة الإستراتيجية في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات وفقا لهذا المتغير (السن) ومنه توصلنا إلا أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات خلال المراحل الأربعة بدءا بالتقاط إشارات الإنذار المبكر إلى غاية إزالة تأثيرات الأزمة بعد وقوعها .

الجدول رقم (41):مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات

المجموع	كيف يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات ؟					الخبرة المهنية
	يساهم في إزالة تاثيرات الأزمات بعد وقوعها	يساهم في معالجة الأزمات أثناء وقوعها	يساهم في تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات	يساهم في التقاط إشارات الإنذار المبكر		
9	2	3	2	2	التكرار	اقل من 5 سنوات
%100	%22.2	%33.3	%22.2	%22.2	النسبة	
18	3	5	5	5	التكرار	من 5 الى 10 سنوات
%100.1	16.7%	%27.8	%27.8	%27.8	النسبة	
45	14	7	11	13	التكرار	اكثر من 10 سنوات
%98	%31.1	%15.6	%22.4	%28.9	النسبة	
72	19	15	18	20	التكرار	المجموع
%100	%26.4	20.8%	%25	%27.8	النسبة	

يتضمن خلال الجدول أعلاه الذي يبين علاقة متغير الخبرة المهنية مع مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات أن ما نسبته 33.3 % من فئة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات أجابوا بأنه يساهم في معالجة الأزمات أثناء وقوعها، ثم تساوت من أجابوا بأنه يساهم في التقاط إشارات الإنذار المبكر وتحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات وإزالة

تأثيرات الأزمة بعد وقوعها قدرت بنسبية 22.2 % ، أما بالنسبة لفئة الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد تساوت نسبة من أجابوا بأنه يساهم في النقاط إشارات الإنذار المبكر وتحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات ومعالجة الأزمات بعد وقوعها ب 27.8% ، بينما ما نسبته 16.7% يعتبرون أن نظام اليقظة الإستراتيجية يساهم في تفعيل الاتصال من خلال معالجة الأزمات بعد وقوعها ، أما بالنسبة للفئة التي تجاوزت أعمارهم 10 سنوات فقد بلغت نسبة من أجابوا بأنه يساهم في تفعيل الاتصال من خلال معالجة الأزمات عند وقوعها والتي قدرت نسبته ب 31.1 % ، و ما نسبته 28.9 % حظي به احتمال انه يساهم من خلال النقاط إشارات الإنذار المبكر، في تحصل خيار مساهمته في تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات نسبة 22.4 % ، على عكس من أجابوا بأنه يساهم من خلال معالجة الأزمات عند وقوعها والتي سجلت فيها ادني نسبة 15.6 .

بناءً على نتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ انه لا توجد اختلافات في الواجبات بين الفئات الثلاثة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية ، هذا مؤشر على عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بخصوص مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل دور الاتصال الازماتي .

النتائج العلمية للدراسة

التحليل الكمي لنتائج الدراسة

نتائج المحور الأول : مكانة الاتصال داخل المؤسسة

1. بينت الدراسة ان الاتصال يحظى بمكانة هامة داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة، اذ يعد احد الموارد الرئيسية للتواصل والتفاعل بين الموظفين داخل المديرية
2. كشفت الدراسة إن دور الاتصال الداخلي بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة يكمن في تسهيل الاتصال بين الموظفين وتبليغ الأوامر ونقل القرارات بالدرجة الأولى
3. أوضحت الدراسة إن دور الاتصال على المستوى الخارجي بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة يكمن في تسهيل العملية التواصلية عند أداء المهام الخارجية بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة .
4. أثبتت الدراسة إن مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة تعتمد في نقلها لرسائل بدرجة كبيرة على الفاكس والهاتف والمراسلات الورقية، كما تعتمد على مجموعة أخرى من الوسائل التي تساعدها على نقل الرسائل واستلامها في وقت قصير ودون إي جهد .

• نتائج المحور الثاني : التصور السائد في مديرية الحماية المدنية للأهمية اليقظة

الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

1. بينت الدراسة أن مصطلح اليقظة الإستراتيجية متداول بشكل كبير في المديرية وانه معروف عند جميع الموظفين، كما يحمل عدة معاني إلى أن هناك إجماع كبير على أنه وسيلة ضرورة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها من اجل جمع المعلومات التي تمكنها من اكتشاف الإشارات الضعيفة لتقليل من المخاطر وتجنب الوقوع في الأزمات .
2. كشفت الدراسة أن المصادر التي تعتمد عليها المديرية في معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية هي الخبرة المهنية الطويلة لموظفيها ، بالإضافة إلى إجراء الدورات التكوينية .
3. بينت الدراسة ان مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة تعمل بشتى الطرق على توعية الموظفين بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية وبأهمية البقاء على علم بكل المستجدات والتطورات الحاصلة في بيئتها .

4. وضحت الدراسة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة تعتمد على مجموعة كبيرة من المصادر لتوعية موظفيها بضرورة العمل على مراقبة بيئتها المحيطة من خلال تبنى نظام اليقظة الإستراتيجية لتجنب الوقوع في الأزمات والكوارث ومن أهم المصادر التي تعتمد عليها هي خبراء المؤسسة والموظفين .
5. أثبتت الدراسة أن المديرية تستفيد من نظام اليقظة الإستراتيجية في الظروف العادية للمؤسسة ، كذلك قبل حدوث الأزمة وإثرائها وبعد حدوثها .

المحور الثالث : وسائل اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

1. بينت الدراسة بنسبة 100% ان نظام اليقظة الإستراتيجية في المديرية يعتمد على وسائل الاتصال في جمع المعلومات من المحيط الخارجي .
2. أثبتت الدراسة أن الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في المديرية هي الوثائق المكتوبة التي تعد من الوسائل الرسمية المعتمدة في الاتصالات الداخلية داخل المؤسسة، والهاتف والفاكس الذي يعد من بين الوسائل المعتمدة بكثرة خاصة مع الانتشار الواسع لخدمات الهاتف النقال، إضافة إلى الانترنت و الاكسترنات التي تكتسي أهمية كبيرة انطلاقا من ثورة التكنولوجيا إلى الإعلام والاتصال التي أحدثت تغيرات ومن ثم إدخالها على مستوى المؤسسات على نطاق واسع .
3. كشفت الدراسة أن بان المؤسسة تعتمد في توعية المواطنين من اجل تجنب المخاطر والكوارث على وسائل اتصال متعددة وكان من أبرزها الحملات التحسيسية والإذاعة بشكل كبير نظرا لان هاتين الوسيلتين من بين ابسط الوسائل التي تعتمد عليها جل المؤسسات وذلك نظرا لتكلفتها المنخفضة مقارنة بوسائل الاتصالية الأخرى .
4. أوضحت لنا الدراسة بنسبة 100% أن المديرية توظف المعلومات التي تحصل عليها في تفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المديرية وذلك للوقاية من الأزمات .
5. بينت الدراسة أن مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة توظف المعلومات التي يتم الحصول عليها من اجل تفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة من اجل الوقاية من الأزمات في جميع الحالات أي قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة .

6. كشفت الدراسة أن نظام اليقظة الإستراتيجية مهمته المراقبة الدائمة وجمع كل المعلومات من المحيط الخارجي فهو يعتمد بذلك على الاتصال ما جعله يساهم بدرجة كبيرة في تفعيل دور الاتصال و ذلك من خلال مساهمته في اكتشاف الإشارات التي تنذر بوقوع الأزمة للتصدي لها وتجنبها والتقليل من مخاطرها كما يساهم أيضا من خلال إزالة تأثيرات الأزمة بعد وقوعها .

• نتائج التحليل الكيفي لبيانات الدراسة

• نتائج تحليل بيانات المحور الأول وفق متغيري السن والخبرة المهنية

1. _كشفت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص دور الاتصال داخل المؤسسة تبعا لمتغيري السن والخبرة المهنية.
2. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص دور الاتصال على المستوى الخارجي بالنسبة لكلا المتغيرين (السن_الخبرة المهنية).
3. كشفت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في نقل رسائلها وفقا لمتغير السن و الخبرة المهنية .

نتائج تحليل بيانات المحور الثاني وفق متغيري السن والخبرة المهنية

1. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص معنى اليقظة الإستراتيجية عند موظفي مديرية الحماية المدنية حسب متغير السن والخبرة المهنية .
2. كشفت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص مصادر المعرفة لاهمية نظام اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمتغير السن ، في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .
3. أوضحت لنا الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عمل المؤسسة على توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء اليها وقت الأزمات وفق متغير السن والخبرة المهنية
4. أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل التي تعتمد عليها في توعية الموظفين بالنسبة لمتغيري السن والخبرة المهنية .
5. أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص الفترة التي يتم فيها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية حسب متغير السن والخبرة المهنية

نتائج تحليل بيانات المحور الثالث بالنسبة لمتغيري السن والخبرة المهنية

1. أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص اعتماد نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة على وسائل الاتصال في جمع المعلومات من المحيط الخارجي وفق متغير السن ن في حين أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .
2. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الوسائل التي تعتمد عليها المديرية لتجنب المخاطر والحوادث وفقا لمتغير السن ، بينما أكدت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية .
3. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص الفترة التي يتم فيها تفعيل المعلومات المحصل عليها وفقا لمتغير السن والخبرة المهنية .
4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة اليقظة الإستراتيجية للوقاية من الأزمات وفق متغير السن ، بينما أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الخبرة المهنية .

الختام

الخاتمة :

لقد حاولنا من خلال بحثنا ابراز اهمية تبني المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية و المساهمته الكبيرة في تعزيز دور الاتصال من اجل مراقبة البيئة المحيطة و تسهيل جمع المعلومات للوقاية من الازمات ، حيث انطلقنا من مجموعة تساؤلات الى سعينا الى الاجابة عليها من خلال الدراسة النظرية ، و الدراسة الميدانية التي اجريت بمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، و التوصل الى حل لإشكالية بحثنا ، و هو ما سمح لنا بالوصول الى النتائج المذكورة سابقا و النتيجة العامة و هي حتمية وضع نظام رسمي خاص باليقظة الإستراتيجية ، مما يتيح الفرصة للمؤسسات و المنظمات بجمع اكبر عدد من المعلومات حول البيئة المحيطة بها ، وفق طرق وأساليب حديثة تم تخزينها ونشرها ، وذلك لتفادي الأخطار والأزمات

و هذا ما استدعى التحلي باليقظة الإستراتيجية واستغلال المعلومات الإستراتيجية حتى تحافظ على بقائها ، وهنا تستند اليقظة الإستراتيجية الى الاتصال باعتباره يلعب دورا هاما في إدارة الأزمات ، فنجاح المنظمة مرهون باعتمادها على الاتصال مدعما بمعلومات اليقظة الإستراتيجية التي تساهم في النقاط إشارات الإنذار المبكر التي تنبؤ بالأزمة وهنا يصبح دورها ذو طابع استباقي توقعي لمسيرة التغيرات الخارجية ،

و من خلال الملاحظة و المقابلة و الاستبيان المستخدمين في المؤسسة نستنتج :

- مديرية الحماية المدنية تولي اهتمام كبير للاتصال الداخلي و الخارجي من اجل انجاز مهامها بشكل سريع
- مديرية الحماية المدنية تطبق اليقظة الاستراتيجية ، مع ادراك معناها لدى كافة الموظفين و هذا ما تم ملاحظته من خلال ان المؤسسة في حالة تيقظ دائم للمحيط الخارجي للمؤسسة .
- تولي لمديرية الحماية المدنية اهمية كبيرة للاتصال ، و لهذا اصبح نظام اليقظة الاستراتيجية يعتمد عليها بشكل كبير في جمع المعلومات التي يحتاجها .
- تعطي مديرية الحماية المدنية اهمية كبيرة لنظام اليقظة الاستراتيجية في اكتشاف اشارات الانذار المبكر لاقتناص الفرص قبل وقوع الازمات

- تعتمد مديرية الحماية المدنية على وسائل الاتصال من أجل مراقبة و ترصد المحيط الخارجي و جمع المعلومات .

- تساهم اليقظة الاستراتيجية في مديرية الحماية المدنية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات من خلال اكتشاف اشارات الانذار المبكرة قبل وقوع الازمة .

الاقتراحات و التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها يمكننا ، نتقدم بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي يمكن ان تستفيد منها المؤسسات مستقبلا .

- القيام بدورات تدريبية و تحسيس جميع الموظفين بأهمية مساهمتهم في تطبيق و انجاح نظام اليقظة الاستراتيجية .

- ضرورة إنشاء نظام خاص لليقظة الاستراتيجية يعمل من خلالها على جمع المعلومات و تحليلها و توزيعها ، و تكوين لجان مختصة في ذلك ، و هذا كي تتمكن من القيام بدورها بشكل صحيح و غير عشوائي .

- تكثيف استغلال الاتصال بشكل كبير من طرف اليقظة الاستراتيجية ، فهو يشكل قفزة نوعية في مجال التسيير الحديث بالنسبة للمؤسسة .

- إستغلال التطورات التكنولوجية الحاصلة و التقنيات الحديثة من أجل إستباق التغيرات الحاصلة و تجنب الوقوع في الازمات .

وفي النهاية لا بد من الإشارة الى ان الدراسة اعتمدت منهج دراسة الحالة في جانبها التطبيقي، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال الى توقف النتائج على الحالة المدروسة، كما نشير ايضا الى اننا لا نستطيع الجزم بان ماتم التوصل اليه في هذه الدراسة هو بمثابة احتواء كامل وشامل للظاهرة المدروسة، وانما قد تمثل هذه الدراسة خطوة بحثية قدمت جزءا يسيرا من ظاهرة جد معقدة في حدود ما سطر من اهداف.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

تحت عنوان " مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات " كانت دراستنا ، و التي حاولنا خلالها الإجابة على الإشكالية التالية : كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الإتصال للوقاية من الأزمات " ، حيث إعتدنا فيها على منهج دراسة حالة ، ولقد تم إختيار مفردات عينة هذه الدراسة من المجتمع المدروس و المتمثل في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة البالغ عددهم 25 موظف من مصلحتين مختلفتين (مصلحة الوقاية ، مصلحة الحماية المدنية)، و التي تم تحديدهم بأ سلوب العينة القصدية ، بهدف الوصول إلى نتائج عامة لدراسة إعتدنا في ذلك على الملاحظة ، المقابلة ، و الإستبيان و الذي ضم بدوره ثلاث محاور أساسية فقد خصص المحور الأول لمعرفة المكانة التي يحظى بها داخل مديرية الحماية المدنية ، أما المحور الثاني فقد خصص لمعرفة التصور السائد لمعرفة التصور السائد لدى موظفي مديرية الحماية المدنية ، في حين تم تخصيص الفصل الثالث لمعرفة الوسائل التي تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الإتصال للوقاية من الأزمات ، و من أهم النتائج التي توصلنا إليها هي أن نظام اليقظة الاستراتيجية تساهم في تفعيل الدور الإتصال بكثرة قبل وقوع الأزمات من خلال إنتقاط إشارات الإنذار المبكرة التي تنذر باحتمال وقوع أزمة .

Résumé de l'étude:

Sous le titre "**Contribution de la vigilance stratégique au renforcement du rôle de la communication dans la prévention des crises**", notre étude a été menée dans le cadre de laquelle nous avons tenté de répondre au problème suivant: **Comment la vigilance stratégique contribue à renforcer le rôle de la communication dans la prévention des crises.** Vocabulaire de la présente étude de la communauté étudiée représentée par la Direction de la protection civile du gouvernorat de Bouira, qui compte 25 employés de deux milieux différents (Département de la prévention, Département de la protection civile), déterminé par la méthode de l'échantillon intentionnel , Pour obtenir les résultats généraux d'une étude, nous nous sommes basés sur l'observation, l'interview et le questionnaire, qui comprenait trois axes principaux. Le premier

axe était consacré à la connaissance de la position qu'elle occupait au sein de la Direction de la protection civile, tandis que le second était consacré à la perception dominante. La Direction de la protection civile, tandis que le troisième chapitre est consacré à connaître les moyens utilisés par la vigilance stratégique pour améliorer la communication afin de prévenir les crises, et l'une de nos découvertes les plus importantes est que le système de vigilance stratégique contribue à activer le rôle de la communication bien avant l'apparition de crises Qat signaux d'alerte précoce qui mettent en garde la possibilité d'une crise.

قائمة المراجع

اولا : الكتب

1. عوجة علي ، فريد كريمان : ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمات
2. ابو ريده خالد محمد مصطفى: ادارة الكوارث و الازمات في السودان الحضر و الرؤى المستقبلية ، دار جامعة افريقيا العالمية لطباعة ، الخرطوم ، 2012
3. ابو عرفة عدنان و اخرون : مقدمة في تقنية المعلومات ، دار جرير لنشر ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2006
4. ابو فارة يوسف احمد: ادارة الازمات مدخل متكامل ، اثرء لنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2009
5. أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأزمات، مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999،
6. احمد الخضيرى حسن: ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدات الاقتصادية ، مكتبة مدولي ، القاهرة ، 2003
7. بن غازي بن عميرة عقاب: ادارة الازمات الاسرية ، الرياض ، 2009
8. بن مرسلي أحمد ، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005م
9. بهلول الروبي هلي: ادارة الازمات الاستراتيجية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2011
10. جاد الله محمود: ادارة الازمات ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010
11. جلدة:سليم بطرس الاستراتيجية الحديثة لإدارة الازمات ، دار الراية لنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011 ، ص
12. حامد الملا سلوى: دور القيادة في ادارة الازمات، ط1 ، 2015
13. حمدي ابو النور سيد عويس: نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الاستراتيجي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، ط1 ، 2011
14. خضور اديب : الاعلام و الازمات ، دار الايام لطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 1993
15. خلف السكارنة بلال: ادارة الازمات ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2015
16. سالم الشيخ سوسن: ادارة و معالجة الازمات في الاسلام ، دار الناشر للجامعات ، مصر ، 2002 ،
17. سلام الهدمي ماجد ، جاسم محمد : مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، عمان ، 2008

18. السيد سعيد استراتيجيات ادارة الازمات و الكوارث دور العلاقات العامة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ن القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2006
19. السيد عليوة : ادارة الازمات و الكوارث ، دار الامين ، القاهرة ، ط2 ، 2002
20. السيدعليوة: ادارة الوقت و الازمات و الادارة بالازمات ، دار الامين ، القاهرة ، 2003
21. شعبان كريمة : اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة –أزمة تويوتا أنموذجا - ، المجلة الجزائرية للاتصال ، العدد 18 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2019،
22. الشعلان فهد احمد : ادارة الازمات (الاسس ، المراحل ، الاليات) ، مملكة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2002
23. الشمير علي منصور: دور العلاقات العامة في المؤسسات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008
24. شومان محمد: الإعلام و الازمات – مدخل نظري و ممارسة عملية ، دار الكتب لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002
25. صاحب سلطان محمد: مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2014 ،
26. الصرفي محمد : ادارة الازمات ، مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، ط1 ، 2006
27. عارف الضيع رفعت:: ادارة الازمات ، المكتب المصري للمطبوعات ، القاهرة ، 2015
28. عبد الرحمان اسامة ابراهيم: ادارة الازمات في المؤسسات التعليمية ،دار زهور المعرفة و البركة لنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1
29. عبد السميع محمد ، احمد طيبة : الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات ، دار جليس الزمان ، عمان ، ط1 ، 2014
30. عبد الفتاح اسماعيل: ادارة الصراع و الازمات الدولية ، العربي لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001
31. عبد المطلب سامح: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر ،2010
32. علي عبد المجيد قادري: اتصالات الازمة و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2008
33. عماد عبد الوهاب الصباغ :نظم المعلومات : ماهيتها و مكوناتها_، دار الثقافة لنشر و التوزيع ، 2004 ،
34. عنب محمد محمد محمد :التحقيق و البحث الجنائي في ادارة الازمات و الكوارث_، دار النهضة المصرية ، 2012

35. العيفة جمال: مؤسسات الاعلام و الاتصال. الوظائف، الهياكل، الادوار، ديوان المطبوعات الجامعية، 201،
36. فرج شعبان: الاتصالات الادارية، دار أسامة لنشر و التوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2009
37. الفيروز أبادي مجد الدين: القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008،
38. قطيش نواف: الامن الوطني و ادارة الازمات: دار الولاية لنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2012
39. قندلجي عامر ابراهيم، انيسة قمان: تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاته، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، عمان 2009
40. لخطي محمد ا، الزيفان خالد: ادارة المعرفة و نظام المعلومات، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009،
41. لدلومي عبد الرزاق محمد: التخطيط الاعلامي، دارالمسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2014،
42. لمجد شهرزاد: الاعلام و ادارة الازمات " الاعلام الامريكي انودجا "، دار اسامة لنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2013،
43. محسن صباح رحيمة و اخرون، نظم المعلومات المالية، اسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، الوراق لنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2011، ط1
44. المسلمي ابراهيم عبد الله، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، مصر، 2008،
45. مكايي حسن عماد: الاعلام و معالجة الازمات، الدار المصرية البنانية، القاهرة، 2005
46. مهدي علي: شبكة الانترنت و جوهرها، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2001
47. النجار فايز جمعة: نظم المعلومات الادارية منظور اداري، دار الحامد لنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2009،
48. نصر مهنا محمد: ادارة الازمات، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2006
49. نور برهان محمد: انظمة المعلومات الادارية، الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات بالتعاون مع جامعة القدس، القاهرة، 2010

ثانياً : مذكرات

1. بلبصير خليدة: اليقظة الاستراتيجية كاساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/ 2009

2. بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2011-2012
3. الحوش سليمان مازن : الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية -دراسة ميدانية بمؤسسة اذاعة الاوراس باتنة الجزائر نموذجا ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2006
4. خالد سعيد : دور العلاقات العامة في ادارة الازمات فب العالم العربي -ازمة الربيع العربي انودجا- ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاسلامية و الانسانية ، جامعة امحمد بن بلة ، وهران ، الجزائر ، 2017
5. علاوي سلمى ، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية - دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016-2017
6. علاوي سلمى: دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية -دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016-2017
7. غنيمة ريف مروان: متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2013-2014
8. الفار كمال ، الاتصال المؤسسي و الخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية -دراسة حالة ولاية و بلدية برج بوعرييج - ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم و الاتصال ، جامعة الجزائر 3 ، 2018
9. كرعلي أسماء : اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك -دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2013
10. النوي طه حسين : التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الاعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر
11. هامل مهدي : اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية : مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري _ قسنطينة

12. وقوني باية : اليقظة الاستراتيجية و اهميتها في اتخاذ القرار الترويجي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بمرداس ، الجزائر ، 2016
13. اليمين فالتة ، اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر

ثالثا : مجلات و مقالات و مداخلات

- 1- حوشين كمال ، بوسبعين تسعديت: المراجعة الداخلية لنظام المعلومات المحاسبي كألية لتدعيم نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد08 ، جامعة الوادي ، الجزائر
- 2- مقروت مسعودة ، نصيب رحيم : دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر ، مجلة البحوث و الدراسات التجارية ، العدد01 ، جامعة عنابة ، الجزائر ، مارس 2019 ،
- 3- بلحاج مريم : اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2017 ،
- 4- بن خليفة احمد ، فعالية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرارات الاستراتيجية ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالواديدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد 9 ، جامعة الوادي، الجزائر
- 5- بوراوي عيسى ، ميلودي عمار : التحول الى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الاستراتيجية - دراسة الجمارك الجزائرية - مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية ، العدد 20، الجزائر
- 6- بولقمح هودي : اليقظة الاستراتيجية اداة لتفعيل الوقاية من الازمات ، مجلة علوم الاقتصاد التجارة ، العدد 2 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر
- 7- دريد حنا رشا ، حازم نجيب سهام: دور نظم المعلومات الادارية في ادارة الازمات -دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الموصل ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، العدد2 ، 2018

- 8- رافع نادية ، قاشي خالد : واقع اليقظة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في الجزائر ، مجلة الادارة و تنمية البحوث الدراسات ، العدد 8 ، جامعة لونيبي البليدة 2 ، الجزائر
- 9- رويح كمال : دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية - دراسة مبدائية_ ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، العدد 2،2004،
- 10- سعيد كرومي : التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين اداء المؤسسات الجزائرية _ العدد 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة مستغانم (الجزائر) 2013
- 11- سليمان فضيلة ، علي ابراهيم حسين: اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية -بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، العدد 96
- 12- شعبان كريمة : اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة -أزمة تويوتا أنموذجا - ، المجلة الجزائرية للاتصال ، العدد 18 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2019،
- 13- عابدية يوسف ، العربي عمران: اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية_ ، الافاق لدراسات الاقتصادية
- 14- عبد الرزاق خليل ، بوعبدلي أحالم ، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال_، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، أبريل 2006
- 15- عقون شراف ، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء و تنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تجربة الجزائر ،مجلة العلوم الانسانية ، العدد5 ، 2016 ،
- 16- علاوي نصيرة : اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغير في المؤسسة_، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد02 ، جامعة بشار ، الجزائر ، ، 2014،
- 17- قادري عبد المجيد ، نحاسية رتيبة : ادوات البحث في خدمة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة العدد 29 ، الجزائر، 2014
- 18- قادري محمد ، طيب سعيدة : اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري ، مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة ، العدد02 ، الجزائر
- 19- كرغلي أسماء : اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك -دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2013،

- 20-كرومي سعيد : اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة مستغانم (الجزائر)
- 21-ليتم خالد ، نجيمي عيسى ، اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لادارة الازمات - دراسة نظرية تحليلية - ، مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ، العدد08 ، 2017جامعة البليدة ، الجزائر
- 22-يحي بن لعربي : دور الاتصال في ادارة الازمات_، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، العدد 15 ، جانفي 2016
- 23-اليمين فالتة :درجة اكتشاف الاشارة و علاقتها بمستويات اليقظة متخذي القرارات الاستراتيجية - دراسة استكشافية بعثة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية ، العدد 2 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012

رابعا : مراجع بالفرنسية

1. HATHAT EMELDI : la veille stratégique un livre permanent de la compétitivité , intégration économique , num03

مخامسا : المواقع

اسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العمة في ادارة الازمات -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس الجزائر العاصمة- ، مذكرة ماستر غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، {امعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، ص ص 71-72 . انظر الموقع

1. <http://fshs.univ-guelma.dz/sites/deppsihologie.unv-guelma.dz/files/14.pdf>

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة العقيد اكلي مجند اولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

شعبة : علوم الاعلام و الاتصال

قسم : التاريخ

تخصص : اتصال و علاقات عامة

استمارة استبيان

عنوان البحث:

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات

دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

اشراف الاستاذ:

-اسماعيل حماني

اعداد الطالبين

-امال هارون

-حنان طاهري

تنويه : كل المعلومات التي ترد في الوثيقة سرية و لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية

2019-2018

البيانات الشخصية

1-الجنس

ذكر أنثى

2-السن

من 20 إلى 30

من 31 إلى 40

من 41 فما فوق

3-الوظيفة

رئيس مصلحة

موظف إداري

عون إداري

4-الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

من 06 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : مكانة الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية

1- هل عملية الاتصال داخل مؤسساتكم أداة أساسية لمختلف عمليات التفاعل داخل المنظمة ؟

نعم لا

2- ما هو دور الاتصال في مؤسساتكم ؟

1/2 - على المستوى الاتصال الداخلي :

-تبليغ الأوامر -تسهيل التواصل بين الموظفين

-نقل القرارات -مراقبة سير العمل داخل المديرية

-إيصال المعلومات

أخرى اذكرها.....

2/2 - على المستوى الاتصال الخارجي

-تبادل المعلومات بين المديرية و المواطنين -تسهيل التواصل بين الموظفين

اثناء اداء المهام الخارجية

-خلق صورة حسنة عند المواطنين -مراقبة سير العمل بين مختلف

-رصد المؤشرات المتعلقة بالكوارث و الحوادث الوحدات

أخرى اذكرها.....

3- ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسستكم في نقل رسائلها ؟

- الهاتف البريد الإلكتروني الاجتماعات
- الفاكس التقارير لوحة الإشهارات
- الانترنت الانتراوات المراسلات الورقية

المحور الثاني : التصور السائد في مديرية الحماية المدنية لأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات

4- ماذا تعني اليقظة الإستراتيجية بالنسبة إليك ؟

- تتبع و مراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة
- جمع و اكتشاف الإشارات الضعيفة
- وسيلة لمعرفة التهديدات و المخاطر
- أسلوب منظم لإدارة المديرية

أخرى اذكرها

5- ما هي مصادر معرفتكم لأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة المؤسستكم ؟

- الخبرة المهنية
- التخصص الدراسي
- الإطلاع على البحوث و الدراسات
- الدورات التكوينية

أخرى اذكرها

6- هل تعمل مؤسستكم على توعية الموظفين بضرورة تبني نظام يقيظة إستراتيجية للجوء إليها وقت الأزمات ؟

نعم لا

6-1 إذا كانت إجابتك بنعم فعلى من تعتمد في ذلك

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> خبراء المؤسسة | <input type="checkbox"/> موظفين في المؤسسة |
| <input type="checkbox"/> لجنة مختصة | <input type="checkbox"/> خبراء خارج المؤسسة |
| <input type="checkbox"/> مدراء | <input type="checkbox"/> مكاتب استشارات |

أخرى اذكرها

7- متى يمكن الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية مؤسستكم ؟

- في الظروف العادية للمؤسسة
- قبل حدوث الأزمات أثناء حدوث الأزمات
- بعد حدوث الأزمات

ظرف آخر اذكره

.....

المحور الثالث : وسائل اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات

8- هل يعتمد نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم على وسائل الاتصال في جمع المعلومات من المحيط الخارجي؟

نعم لا

8-1 إذا كانت إجابتك بنعم ما هي أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية

في مؤسستكم ؟

- | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | وثائق مكتوبة | <input type="checkbox"/> | -هاتف و فاكس | <input type="checkbox"/> | أنظمة التنبؤ |
| <input type="checkbox"/> | -بريد الكتروني | <input type="checkbox"/> | -طريقة شفوية | <input type="checkbox"/> | انترانات و اكسترنات |
| <input type="checkbox"/> | -كتب و مجلات | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | -ملتقيات و ندوات |
| <input type="checkbox"/> | استطلاعات الرأي | | | | |

أخرى اذكرها.....

9- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في توعية المواطنين لتجنب الحوادث و المخاطر ؟

- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | حملات تحسيسية | <input type="checkbox"/> | ملصقات |
| <input type="checkbox"/> | ندوات صحفية | <input type="checkbox"/> | أيام دراسية صالونات و معارض |
| <input type="checkbox"/> | كتيبات | <input type="checkbox"/> | اشهارات تلفزيونية |
| <input type="checkbox"/> | إذاعة | | |

أخرى اذكرها.....

10- هل توظف مديريئكم المعلومات التي تحصل عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل و خارج المؤسسة

للقااية من الأزمات ؟

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|

10-1/ إذا كانت إجابتك بنعم فمتى يم ذلك ؟

- قبل حدوث الأزمة
- بالتزامن مع الأزمات
- بعد حدوث الأزمات
- في جميع الحالات

11/كيف يساهم نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الازمات و مواجهتها ؟

- يساهم في التقاط إشارات الإنذار المبكر
- يساهم في تحقيق الاستعداد الكافي لتجنب الوقوع في الأزمات
- يساهم في معالجة الأزمات أثناء وقوعها
- يساهم في إزالة تازيرات الأزمات بعد وقوعها

الفهرس

.....	الاهداء.....
.....	التشكر.....
.....	خطة الدراسة.....
.....	مقدمة أ-ب-ج

الجانب المنهجي للدراسة

01.....	1-الاشكالية.....
02.....	2- التساؤلات
02.....	3-اهداف الدراسة
02.....	5-اهمية الدراسة
03.....	6-اسباب اختيار الموضوع.....
03.....	7-منهج الدراسة
04.....	8- أدوات الدراسة
06.....	9- مجتمع الدراسة وعينته
06.....	10-حدود الدراسة
07.....	11-الدراسات السابقة.....
11.....	12-مفاهيم الدراسة.....

الاطار النظري للدراسة

الفصل الاول: مدخل مفاهيمي حول اليقظة الاستراتيجية

15.....	تمهيد.....
---------	------------

المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

- 1- تعريف اليقظة الاستراتيجية 16
- 2- أهداف اليقظة الاستراتيجية 17
- 3- وظائف اليقظة الاستراتيجية 17
- 4 - أهمية اليقظة الاستراتيجية..... 18
- 4- أساليب تشغيل اليقظة الاستراتيجية 19
- 1- آلية التحكم 20
- 2- آلية الإنذار 20
- 3- آبية الإثارة..... 20

المبحث الثالث : المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية

- 1- تعريف معلومات اليقظة الاستراتيجية 20
- 2- أهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية 21
- 3- أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية 22
- 4: دور معلومات اليقظة الاستراتيجية
- 1- علاقة معلومات اليقظة الاستراتيجية بالفرص و المخاطر..... 23
- 2- الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في إستشراف المستقبل 24
- 3- دور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في ادارة الغموض و التعامل مع التعقيد 25

تمركز اليقظة الاستراتيجية ضمن نظام المعلومات

- 1- موقع اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات المؤسسة 26
- 2- أهمية إنتقال معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة 27
- 29..... خلاصة الفصل

○ الفصل الثاني : الاتصال الأزماتي في المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الأزماتي

المطلب 01 : ماهية الازمة

- 1-تعريف الازمة.....31
- 2-خصائص الازمة.....31
- 3-اسباب الازمة32
- 4-مفاهيم مشابهة لازمة.....34
- الازمة و الكارثة34
- الازمة والمشكلة.....34
- الازمة و الصراع و النزاع.....35
- 5-دورة حياة الازمة36

المطلب 02 : إدارة الازمات

- 1-تعريف الازمة37
- 2-الفرق بين ادارة الازمات و الادارة بالازمات38
- 3-اهداف ادارة الازمات39
- 4-متطلبات إدارة الازمات40
- 5-مراحل إدارة الازمات.....41
- 6-اساليب إدارة الازمات.....42
- الاسلوب التقليدي42
- الأساليب الغير تقليدية.....43
- 7-التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات.....45
- مراحل التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات45

المطلب 03 : اتصال الازمة

- 1-تعريف اتصال الازمة46
- 2-أهمية إتصالات الازمة.....47

3-أهداف الاتصال الازماتي 48

4-التخطيط الاتصالي لادارة الازمات..... 48

50..... خلاصة الفصل

❖ الفصل الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تفعيل الاتصال الازماتي

51..... تمهيد

❖ المبحث الاول :أوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و الاتصال

1: مكانة الاتصال في نجاح اليقظة الاستراتيجية 52

2- وسائل اليقظة الاستراتيجية المعززة لدور الاتصالي..... 53

1-تكنولوجيا المعلومات..... 53

2-الانترنت..... 54

3-الانترانات..... 55

1-الاكسترنات..... 55

2-البرمجيات..... 56

3-قواعد البيانات 56

❖ المبحث الثاني : اوجه التداخل بين اليقظة الاستراتيجية و ادارة الازمات

1- دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة مرحلة ما قبل الازمة

1-التخطيط لادارة الازمات في مرحلة ما قبل الازمة..... 57

2- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ادارة مرحلة ما قبل الازمة..... 58

2- دور اليقظة الاستراتيجية في اكتشاف اشارات الانذار المبكر

1-اليقظة الاستراتيجية كاداة لتفعيل نظام الانذار المبكر..... 59

2-اليقظة الاستراتيجية و اهمية رصد الاشارات الضعيفة لمعرفة معانيها..... 60

3- : اليقظة الاستراتيجية كنظام معلوماتي فعال لادارة الازمات

- 1- دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في مرحلة ما قبل الازمة.....62
- 2- دور النظام المعلوماتي في ادارة و مواجهة الازمات.....62
- 3- الاساليب المساعدة كوسائل اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات64

❖ **المبحث الثالث : اليقظة الاستراتيجية و دورها في تعزيز الاتصال الازماتي**

المطلب 01 : اليقظة الاستراتيجية و الاتصال قبل وقوع الازمات

- 1- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال في اكتشاف اشارات الانذار المبكر.....66
- 2- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال في تحقيق الاستعداد الكافي للازمة قبل حدوثها67

المطلب 02 : اليقظة الاستراتيجية و الاتصال اثناء حدوث الازمات

- 1- مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور الاتصال لمعالجة الازمة اثناء وقوعها.....69

المطلب 03 : اليقظة الاستراتيجية و الاتصال بعد حدوث الازمات

- _ مساهمة اليقظة الاستراتيجية في ازالة تاثيرات الازمة بعد وقوعها.....70
- 71..... خلاصة الفصل

○ **الفصل الرابع :دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة**

- تمهيد72

المبحث الاول : تقديم حول المؤسسة محل الدراسة

: مديرية للحماية المدنية لولاية البويرة

- 1-تعريف المديرية73
- 2-نشأة المديرية73
- 3-الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة74

المبحث الثاني : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات الدراسة

- 01 : خصائص عينة الدراسة80

2-التحليل الكمي لبيانات الدراسة

- المحور الأول: مكانة الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية82
- 2-المحور الثاني : التصور السائد في مديرية الحماية المدنية لأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات.....86
- 3المحور الثالث : وسائل اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات.....91

3-: التحليل الكيفي لبيانات الدراسة

2. المحور الأول: مكانة الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية96
- 2-المحور الثاني : التصور السائد في مديرية الحماية المدنية لأهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات.....105
- 3المحور الثالث : وسائل اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات.....114
- النتائج العلمية للدراسة.....125
- الخاتمة.....129
- الملخص.....131
- القائمة المراجع.....133
- قائمة الملاحق.....140
- الفهارس.....147
- فهرس الجداول.....153
- فهرس الاشكال.....156

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
2	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .	80
3	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	81
4	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	81
5	جدول يوضح مدى اهمية الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية كأداة أساسية لنقل رسائها	82
6	جدول يوضح دور الاتصال على المستوى الداخلي لمديرية الحماية المدنية	83
7	جدول يوضح دور الاتصال على المستوى الخارجي لمديرية الحماية المدنية	84
8	جدول يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها مديرية الحماية المدنية لنقل رسائنها	85
9	جدول يوضح معنى اليقظة بالنسبة للموظفين في مديرية الحماية المدنية	86
10	جدول مصادر معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة	87
11	جدول يوضح مدى توعية المديرية موظفيها بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها أثناء الأزمات.	88
12	جدول يوضح اعتماد المؤسسة على توعية موظفيها بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية.	89
13	جدول يوضح مدى إعتاماد مديرية الحماية المدنية على نظام اليقظة الإستراتيجية لتعزيز دور الاتصال للوقاية من الأزمات	90
14	جدول وضح هم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة	91

91	جدول : يوضح الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوعية المواطنين لتجنب الحوادث	15
93	جدول يوضح مدى توظيف مديرية الحماية المدنية للمعلومات التي تحصلت عليها لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات	16
94	. جدول يوضح الفترة التي يتم خلالها توظيف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمات	17
94	جدول مدى مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات	18
95	جدول يوضح دور الاتصال على المستوى الداخلي وفق متغير السن	19
96	جدول : دور الاتصال على المستوى الداخلي وفق متغير الخبرة المهنية	20
97	جدول دور الاتصال على المستوى الخارجي وفق متغير السن	21
99	جدول يبين : دور الاتصال على المستوى الخارجي وفق متغير الخبرة المهنية	22
100	جدول يبين: الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في نقل رسائلها وفق متغير السن	23
102	الجدول الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في نقل رسائلها وفق متغير الخبرة المهنية	24
103	الجدول معنى اليقظة بالنسبة للموظفين في المنظمة حسب متغير السن	25
105	الجدول معنى اليقظة بالنسبة للموظفين في المنظمة حسب متغير الخبرة المهنية	26
106	الجدول مصادر معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة حسب متغير السن	27
107	الجدول مصادر معرفة أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	28

108	الجدول على ماذا نعتد مؤسستكم في توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها إثناء الأزمات حسب متغير السن	29
109	الجدول على ماذا نعتد مؤسستكم في توعية الموظفين بضرورة تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للجوء إليها إثناء الأزمات حسب متغير الخبرة المهنية	30
110	الجدول الفترة التي يتم خلالها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية حسب متغير السن	31
112	جدول الفترة التي يتم خلالها الاستفادة من نظام اليقظة الإستراتيجية حسب متغير الخبرة المهنية	32
113	جدول أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة حسب متغير السن	33
114	جدول اهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام اليقظة الاستراتيجة في المؤسسة حسب متغير الخبرة المهنية	34
116	جدول أهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في توعية المواطنين لتجنب الحوادث والمخاطر حسب متغير السن	35
117	الجدول يبين أهم الوسائل التي تعتمد عليها مؤسستكم في توعية المواطنين لتجنب الحوادث والمخاطر حسب متغير الخبرة المهنية	36
118	الجدول الفترة التي يتم خلالها توظيف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل و خارج المؤسسة للوقاية من الأزمات حسب متغير السن	37
120	الجدول يبين الفترة التي يتم خلالها توظيف المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة لتفعيل عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة للوقاية من الأزمة تحسب متغير الخبرة المهنية	38
121	جدول يبين مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات حسب متغير السن	39
122	جدول: يبين مساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لتفعيل دور الاتصال للوقاية من الأزمات	40

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح موقع اليقظة الاستراتيجية في نظام المعلومات	26

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استمارة استبيان	140