جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة

دراسة حالة مؤسسة MONOPRIX.BB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

من إعداد الطالبين:

- عيسى سليمان نور الدين
- دحماني هاجر

إشراف الأستاذ:

أ.نسيم هناد

السنة الجامعية 2023/2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة

دراسة حالة مؤسسة MONOPRIX.BB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص:اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبين:

- عيسى سليمان نور الدين
- دحماني هاجر

إشراف الأستاذ:

أ.نسيم هناد

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
مصطفى سحاري		رئيسا
كمال فار		مشرفا
هناد نسيم		مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



□رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ

□لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي

□يَفْقَهُوا قَوْلِي

سورة طه الآية (25-28)

شكر وتقدير

﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ويسر لنا أداء هذا العمل المتواضع ونسأله النجاح المتواصل لنا ولجميع من اتخذ العلم سلاحا.

نتقدم بالشكر الجزيل للوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية.

كما نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الأستاذ الفاضل " هناد نسيم" لقبوله الاشراف على هذه الدراسة المتواضعة وتكرمه بنصحنا وتوجهنا حتى اتمام هذه الدراسة فحفظه الله وأطال في عمره.

والشكر الى جميع أساتذتنا الأفاضل بكلية علوم الإعلام والإتصال

كما أتوجه بخالص شكري الى الأستاذة: "راشدي وردية" والأستاذ"بسام" اللذان ساعدنا لإتمام هذا العمل.

ثم نتوجه بجزييل الشكر وعظيم الإمتنان الى أعضاء لجنة التقييم الكرام حفظهم الله لتفضلهم بقبول تقييم هذه الدراسة.

وفي الأخير نتقدم بالشكرالى كل من مدنا يد العون من قريب او بعيد وساعدنا على انجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لنا.

- سليمان - **- هاجر –**

إلى من كان معي في كل لحظه إلى من دعوته واجاب و وثقت به واكرمني إلى خالقي ربي الحمد لك على كل النعم على الوصول والتمام الحمد لله ...

إلى من علمني كيف يمكنني ان أحقق ما أريد وأن بإمكاني أن أفعل ما أريد إلى من وثق بي في كل لحظات اليأس وقال أني أستطيع إلى من حملت إسمه وأتمنى أن يحمل فخراً عظيماً أقدمه اليه

إلى أبي الغالي"عبد القادر دحماني"

إلى الصدر الدافئ والقلب الداعي، إلى من علمتني أن لكل شيء اصل و أن لي رب أعلم بالنوايا إلى من رافقتني دعواتها في جميع الخطى وكانت تفتح لي كل الطرق التي كانت وحدها من تتعب لتعبي وتحزن لحزني... إلى العظيمة أمي"صحراوي جميلة"

و إلى عائلتي الجميلة أخواتي الجميلات"شهرزاد"و"رنيم" وإخواني عزي وسندي في الحياة"عبد الغاني"محمد ""آدم"

و إلى صديقات المواقف والايام و إلى زميلات الدراسة و إلى كل من ساعدني في يوم من الأيام و إلى كل من قال أني لا أستطيع وكان حافزاً كبيراً لأواصل لا لينكسر طموحي ها آنا اليوم أهدي تخرجي إليكم جميعاً.

"هاجر"



أنا هنا اليوم لأعبّر لكم عن شكري العميق وامتناني الكبير. لا يمكنني العثور على الكلمات المناسبة لوصف مدى امتناني لكم، وخاصة لك يا أبي العزيز. لقد كنت الركيزة الأساسية في حياتي، ومصدر الدعم والتشجيع الذي لا يعد ولا يحصى. منذ اللحظة الأولى التي وضعت قدمي في هذا العالم، كنتما هنا لتوجيهي وتحفيزي وتشجيعي على النجاح.

لذلك، أرغب في تقديم الشكر الخاص لك يا أبي العزيز، لكل ما قدمته لي. لم تدخر جهداً في دعمي وتحقيق طموحاتي. لقد كنت دائماً بجانبي، تشجعني وتلهمني لتجاوز التحديات والوصول إلى آفاق جديدة. بفضلك، أصبحت أقوى وأثق بقدراتي، وأؤمن بأن لدي القوة لتحقيق أي شيء أرغب فيه.

كما أود أن أشكر كل الأصدقاء الذين كانوا داعمين لي في هذه الرحلة. لقد كانت صداقتكم هبة ثمينة في حياتي، وأنا ممتن لكم على كل لحظة قضيتموها إلى جانبي. لقد ألهمتموني وأشعتم عليّ بالإيجابية والثقة في الذات، ولم تترددوا في تقديم النصح والدعم في كل الأوقات.

في النهاية، أود أن أعدكم جميعاً بأنني سأواصل العمل الجاد والسعي نحو النجاح. سأستلهم قوتي وعزيمتي من ذكرياتنا الجميلة ومن الدروس التي تعلمتها منك يا أبي، ومن تشجيعكم ودعمكم جميعاً. سأثبت لكم وللعالم أنني قادر على تحقيق كل أحلامي وأهدافي.

بكل حب وامتنان،

[سليمان نورالدين عيسى]

محتوى الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

الفصل الأول: محتوى الدراسة وإجراءاتها المنهجية

المبحث الأول: موضوع الدراسة

أولا / تحديد الإشكالية

ثانيا / أسباب اختيار الموضوع

ثالثا / أهمية الدراسة وأهدافها

رابعا / تحديد المفاهيم

خامسا / الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

أولا / مجالات الدراسة

ثانيا / المنهج المستخدم

ثالثا / مجتمع البحث و عينته

رابعا / أدوات جمع البيانات

خامسا / جمع الوثائق

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

أولا / مفهوم المؤسسة الاقتصادية

ثانيا / خصائص المؤسسة الاقتصادية

ثالثا / أهداف المؤسسة الاقتصادية

رابعا / تصنيف المؤسسات الاقتصادية

خامسا / وضائف المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: الإتصال المؤسساتي

أولا / مفهوم الإتصال المؤسساتي وأهميته

ثانيا / مهام الإتصال المؤسساتي و دوره

ثالثا / عناصر العملية الإتصالية في المؤسسة

رابعا / أشكال الإتصال في المؤسسة

خامسا / وسائل الإتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

أولا / أهداف الإتصال الداخلي وأهميته في المؤسسة الإقتصادية

ثانيا / شبكات الإتصال الداخلي المؤسسة الإقتصادية

ثالثا / مهارات الإتصال الداخلي المؤسسة الإقتصادية

رابعا / معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

خامسا / طرق تحسين الإتصال الداخلي المؤسسة الإقتصادية

الفصل الثالث : الأزمة و إدارة الأزمة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتعريف الأزمة

أولا / أنواع الأزمات

ثانيا / خصائص الأزمة

ثالثا / أسباب الأزمات

رابعا / مراحل الأزمة

خامسا / فوائد الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمة

أولا / أهداف إدارة الأزمة

ثانيا / العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمة

ثالثا / مراحل إدارة الأزمة

رابعا / الإستراتيجيات التقليدية والحديثة في إدارة الأزمة

خامسا / الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

الفصل الرابع: إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: إتصال الأزمة

أولا / إتصال الأزمة وأهدافه

ثانيا / فريق إتصال الأزمة

ثالثا / مراحل عمل فريق الأزمة و قواعده

رابعا / أهمية التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام

خامسا / المتحدث الرسمي

المبحث الثاني: أليات تطبيق إتصال الأزمة في المؤسسة اللإقتصادية

أولا / إستراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا / تخطيط الإتصال في مرحلة ما قبل الأزمة

ثالثا / تخطيط الإتصال أثناء الأزمة

رابعا / تخطيط الإتصال في مرحلة ما بعد الأزمة

خامسا / معوقات إتصال الأزمة

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة

أولا / التعريف بالمؤسسة

ثانيا/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأسلوب الاتصالي المستعمل

1. الهيكل التنظيمي
2. الأسلوب الاتصالي

ثالثا/ تقديم خلية الإعلام والاتصال

1. دور خلية الإعلام والاتصال
2. وصف خلية الإعلام والاتصال
3. الأدوات التقنية المستعملة في خلية الإعلام والاتصال
4. صلاحيات خلية الإعلام والاتصال

المبحث الثاني: تفريغ البيانات المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة

أولا / تحديد الأزمات التي مرت بها المؤسسة

ثانيا / تعامل المؤسسة مع الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة

1. تحديد المسؤول عن التعامل مع الأزمة
2. تشكيل فريق الأزمة
3. صلاحيات خلية الأزمة

ثالثا / إستعداد خلية الأزمة لمواجهة الأزمة

1. تحديد نوع المعلومات المتوفرة في خلية الأزمة
2. إعداد خطط لمواجهة الازمة والتدريب عليها
3. تحديد المتحدث الرسمي

المبحث الثالث : الإتصال أثناء الأزمة

أولا/ تحديد مصدر المعلومة الداخلي ووقته

1.المصدر الرسمي

2.المصدر الغير رسمي

3.تحديد وقت الإعلام عن الحادث

ثانيا/ مضمون الرسالة ووسيلة الاتصال

ثالثا / التعاون مع وسائل الإعلام

رابعا / التعامل مع الضحايا

المبحث الرابع: الاتصال بعد الأزمة

أولا/ تقييم الإجراءات الاتصالية

ثانيا / تحديد المعوقات الاتصالية

ثالثا/ استخلاص الدروس

المبحث الخامس: تحديد النتائج

أولا/ النتائج العامة للدراسة

ثانيا / النتائج في ضوء التساؤلات

توصيات

خاتمة

ملخص الدراسة

مقدمة

تعيش مختلف المجتمعات في ظل التطورات الحاصلة مجموعة من التحولات التكنولوجية، هذا ما جعل المؤسسات في بحث دائم عن أهم الآليات لمواجهة مختلف التحديات والأزمات التي أصبحت سمة من سمات حياتها المعاصرة، مما لاشك فيه أن الأزمات في الوقت الراهن أصبحت تشكل تهديدا على كيان المؤسسة باختلاف أنواعها ونشاطاتها خاصة الاقتصادية منها، ذلك لصعوبة السيطرة على تداعياتها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية من ناحية، وضعف تبني الإدارة نموذج ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى.

وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمة واتصال المؤسسة الذي تم تكييفه أثناء الأزمات. فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تعرضت بدورها إلى أزمات عديدة تهدد بقاءها وإستمراريتها، وبالتالي على المسيرين أن يأبهوا بالأزمات المستقبلية، فهناك قول لفينيك في أحد كتبه"عندما يكون المرء في موقع السلطة يجب عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطرة، كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف أو الخوف بل من باب القوة التي تأتيه في معرفته وتحضيره لما قد يواجه"، فمعظمها تسعى لمواجهة الأخطار والكوارث التي تتعرض لها، رغم عدم معرفة متى وكيف تحدث الأزمة ولا يمكن أن تتنبأ بها في غالب الأحيان.

إن المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتوجهاتها وأحجامها، لا يمكنها تجنب معايشة الأزمات مهما كلنت درجة الاستعداد والتأهب لمثل هذه المواقف، لكن على الأقل بإمكانها تجاوز الأزمة وتكبد أقل الأضرار ومن ثم العودة إلى نشاطها المعتاد بقوة مضاعفة في حال النجاة من أزمتها

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسة MONOPRIX.BB لولاية المدية–البرواقية–لرصد آراء المبحوثين ومعرفة واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتفصيل هذه الدراسة إلى مقدمة خمسة فصول وخاتمة

يهدف الفصل الأول إلى تحديد محتوى الدراسة وإجراءاتها المنهجية، يتناول المبحث الأول موضوع الدراسة خلال تحديد الإشكالية وسبب اختيار الموضوع وأهميته، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة به، كما يستعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والمعلومات المسبقة المتاحة.

ويتناول المبحث الثاني الإجراءات المنهجية التي سيتم اتباعها في الدراسة. يتضمن ذلك تحديد مجالات الدراسة واستخدام المنهج المناسب، وتحديد عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى جمع الوثائق المتعلقة بالموضوع.

في الفصل الثاني، يتم التركيز على الاتصال في المؤسسة الاقتصادية. يتناول المبحث الأول عموميات حول المؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها وبيان خصائصها وأهدافها وتصنيفها ووظائفها. يتم في المبحث الثاني التركيز على الاتصال المؤسساتي، بتحديد مفهومه وأهميته ومهامه وعناصر العملية الاتصالية في المؤسسة، بالإضافة إلى استعراض أشكال الاتصال ووسائله.

ويتناول الفصل الثالث الأزمة وإدارة الأزمة في المؤسسة. يبدأ المبحث الأول بتقديم مدخل مفاهيمي لتعريف الأزمة من خلال تحديد أنواع الأزمات وخصائصها وأسبابها ومراحلها وفوائدها. يستكشف المبحث الثاني إدارة الأزمة من خلال تحديد أهدافها والعوامل المؤثرة في نجاحها ومراحلها والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات. ويتم في الفصل الرابع تسليط الضوء على اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال تعريف اتصال الأزمة وأهدافه وتفاصيل الفريق المعني به، بالإضافة إلى آليات تطبيق اتصال الأزمة في المؤسسة.

أما الفصل الخامس، فتتمحور مقدمته حول الإطار الميداني للدراسة، يتضمن المبحث الأول بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال تعريفها وذكر الهيكل التنظيمي والأسلوب الاتصالي المستخدم. ويتم في المبحث الثاني تفريغ البيانات المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة، بتحديد الأزمات التي مرت بها المؤسسة وتعاملها معها، وإعداد خلية الأزمة واستعدادها لمواجهة الأزمة. يتم في المبحث الثالث التركيز على الاتصال أثناء الأزمة من خلال تحديد مصدر المعلومة الداخلي ووقته ومضمون الرسالة ووسيلة الاتصال والتعاون مع وسائل الإعلام والتعامل مع الضحايا. أما المبحث الرابع، فيتناول الاتصال بعد الأزمة من خلال تقييم الإجراءات الاتصالية وتحديد المعوقات الاتصالية واستخلاص الدروس المستفادة.

وفي النهاية، يتم تحديد النتائج العامة للدراسة والنتائج في ضوء التساؤلات المطروحة، تليها خاتمة لإبراز أهم النقاط المستخلصة وتقديم توصيات قد تفيد المؤسسات الاقتصادية في تعزيز إدارة الأزمات والاتصال فيها.

الفصل الأول

موضوع الدراسة
و
إجراءاتها
المنهجية

الفصل الأول: موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية

المبحث الأول: موضوع الدراسة

أولا: تحديد الإشكالية

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها

رابعا: تحديد المفاهيم

خامسا: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: مجتمع البحث وعينته

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا: جمع الوثائق

المبحث الأول: موضوع الدراسة.

أولا/ تحديد الإشكالية:

لا يمكن الحديث عن نجاح مؤسسة اقتصادية خاصة ناشئة دون الإشارة إلى دور الاتصال في تحقيق هذا النجاح.

فالاتصال هو عامل أساسي في نمو وتطوير المؤسسات الاقتصادية، إذ يساعد في إيصال رسائل المؤسسة والإدارة والعلامة التجارية إلى الجمهور والعملاء والمستثمرين والموظفين وبالتالي يعزز الوعي والانتباه والثقة بالمؤسسة، علاوة على ذلك، يساعد الاتصال في تنظيم العلاقات بين المؤسسة وجميع الأطراف المعنية، وذلك من خلال تحديد وتوجيه وإدارة الرسائل المتبادلة بينها، ويسهل بذلك عملية التواصل والتفاعل وحل المشكلات.

وبشكل عام، يمكن القول إن الاتصال في المؤسسات الاقتصادية هو الوسيلة الأساسية لنقل الأفكار والمعلومات وتحديد الأهداف وتنظيم العلاقات والتعاون ويساهم في بناء الثقة والانضباط والانسجام بين جميع افراد المؤسسة.

تبقى المؤسسات عرضة للأزمات في أي وقت وتكون هذه الازمات فجائية وتحدث حالة من الهلع والتوتر داخل المؤسسة، وتكون هذه الأزمات ناتجة عن عوامل داخلية كخلل في خطة الإنتاج الذي يحدث خلل في سير مشاريع المؤسسة او حتى تسريب لمعلومات مهمة أو مشاريع مخططة للإنجاز فيحدث عكس ما هو مخطط له، أو تكون ناتجة عن عوامل خارجية كالأوبئة مثل ازمه كوفيد او كوارث بشرية، مادية، أو طبيعية.

وإن إدارة الأزمات لها أسس عامة يجب أن تترجم إلى خطة جاهزة للتطبيق في أي طارئ تعتمد السرعة والعمل الجماعي والأساليب العلمية والهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشجيع المبادرات والإبداعات وبث روح الحماس بين العاملين والابتعاد عن البيروقراطية، والاهتمام أولا بتطويق الأزمة وعدم السماح بتوسعها، وأيضا تقييم دروس الأزمة لضمان عدم تكرارها، وتقسيم العمل على مراحل متسلسلة لمواجهة الأزمة، وكذلك تحديد دروس الأزمة لضمان عدم تكرارها

فعندما يحدث أي نوع من الأزمات، سواء كانت صحية أو اقتصادية أو أي نوع أخر، يتغير سلوك وتوقعات المستهلكين والعملاء والمستثمرين والموظفين، مما يجعل الاتصال في هذه الحالة أكثر أهمية لإدارة الأزمة وحماية سمعة المؤسسة.

عندما تتعرض المؤسسة للأزمات تتغير طبيعة الاتصال ويصبح أكثر تعقيدا وأهمية، حيث يحتاج الاتصال في هذه الحالة إلى تكثيف الجهود والتركيز على التعامل مع الأزمة بشكل فعال وتقييم الوضع والسيطرة عليه في أقصر وقت ممكن من اجل إدارة الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة.

تتضمن إدارة الاتصال في حالة الأزمة العديد من الخطوات والأساليب التي تساعد على تخفيف الأضرار وإعادة بناء الثقة والإيجابية في العلاقات بين المؤسسة والمجتمع.

إذ يعد دور اتصال الأزمة من الأدوار الحيوية والحاسمة في إدارة الأزمة والحفاظ على سمعة المؤسسة.

حيث يقوم فريق الاتصال بإدارة الأزمة وبمتابعة التطورات الحالية وتحليل الوضع وتوفير المعلومات اللازمة للجمهور والموظفين والمستثمرين والشركاء وغيرهم من الجهات المعنية، وكذلك استخلاص الدروس من الأزمة الحالية من أجل تفاديها ومواجهة الأزمات مستقبلا.

من خلال ما سبق جاءت دراستنا من اجل معرفة مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية في تفعيل اتصال الأزمة لإدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة مثل "أزمة كورونا" في المراحل المختلفة لها قبل الأزمة، وأثناءها، وبعد الأزمة، وكيفية الوقاية من هذه الأزمات وتحديد المعوقات التي تواجه المؤسسة في العملية الاتصالية، تمثلت الدراسة في دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية الخاصة " MONO PRIX.BB " **ومنه نطرح التساؤل الرئيس ما هو واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة في الجزائر؟**

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم الاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟
2. ما هو دور خلية الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟
3. ما هو مفهوم إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية؟
4. كيف تتم إدارة الأزمة في المؤسسة الاقتصادية؟
5. كيف يتم تشكيل خلية الأزمة في المؤسسة الاقتصادية
6. ما هو دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية؟
7. ما هي معيقات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية؟

ثانيا / أسباب اختيار الموضوع:

ان اختيار موضوع ما من بين المواضيع العديدة والمتنوعة لا يكون عن طريق الصدفة وإنما يكون نابع عن إحساس بمشكلة معينة والتي تشكل للباحث في نهاية المطاف المبرر الذي يجعله يختار الموضوع وبذلك يمكن تلخيص اهم الأسباب التي كانت وراء اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتيه وأخرى موضوعية نذكر منها ما يلي:

الأسباب الموضوعية:

1. حداثة الموضوع خاصة فيما تعلق بأزمة فيروس كورونا وما خلفه من نتائج كارثية سوآءا على الجانب البشري أو الاقتصادي، فبالرغم من أن الأزمات موجودة منذ القدم لكن لا توجد دراسات كثيفة ودقيقة عنها وربطها بالاتصال بصفة عامة والاتصال في المؤسسة لمعالجة الأزمة بصفة خاصة.
2. قلة الدراسات التي تناولت موضوع اتصال الأزمة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة.
3. اثراء البحث العلمي وإثراء المكتبة بدراسة قد تساعد الطالب والباحث مستقبلا في مجال الاتصال في حاله حدوث ازمات فالمكتبة العربية بحاجة الى المزيد من الدراسات لتظهر علاقة الاتصال بإدارة الأزمات.
4. قابليه الموضوع للدراسة وذلك بإمكانية النزول الى الميدان لتحقيق أهداف الدراسة.

الأسباب الذاتية:

1. ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا اتصال وعلاقات عامة.
2. الرغبة في كسر حاجز المألوف وهو إجراء الدراسات الميدانية في المؤسسات العامة، ارتأينا ان نجري الدراسة في مؤسسة خاصة نظرا لدور هذه المؤسسات في دعم الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل للشباب ومحاولة إضافة مفهوم جديد في المؤسسات الخاصة وهو إلزامية وجود خلية إعلام واتصال.
3. محاولة إلغاء فكرة الطلبة المتعلقة بأن طلبة الإعلام و الإتصال مرتبطين ارتباط وثيق بالمؤسسات الإعلامية ولا يمكن العمل إلا في هاته المؤسسات فالدراسة التي قمنا بها تأكد بأن خلية الإعلام والاتصال هي الركيزة الأساسية في أي مؤسسة مهما كان نوعها.

ثالثا / أهمية الدراسة وأهدافها:

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية، وتتمثل أهمية دراستنا من الجانب العلمي في إلقاء الضوء على اتصال الأزمة داخل المؤسسة بشيء من التفصيل، مما يفتح المجال إلى اثارة آفاق جديدة للبحث، ويفرز أسئلة ومشكلات يمكن دراستها ومناقشتها

وتتبع أهمية البحث في النقاط التالية:

- يساهم هذا الموضوع في القاء الضوء على واحد من المواضيع الإدارية الحديثة والهامة التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية، ويساهم في تحديد مختلف الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في حل المشاكل التي تتعرض لها.

- تتجلى هذه الدراسة في إبراز دور الاتصال الذي يقع في جوهر العملية التسييرية وهو الذي يحدث الفرق بين مؤسسة ناجحة قائمه على الانسجام والاتصال ومؤسسة أخرى لا يلعب فيها الاتصال اي دور.
- إبراز نمط خاص من الدراسات والذي يستدعي الوقوف عنده بتأني وتمعن دقيق وهو اتصال الأزمات.
- وضع مفارقه بين ما هو سياسي وما هو اقتصادي فطابع الأزمات اتخذ في الجزائر خاصة طابعه السياسي أي ارتباط الأزمات بخلفيات سياسية وذهاب العديد من الباحثين في البحث في هذا المجال متناسين بذلك خلفيات وجوانب اخرى للأزمة، التي يمكنها ان تصيب المؤسسات العامة والخاصة ولهذا حاولنا من خلال هذا البحث اعطاء مجرى آخر للازمات وكيفية ادارتها على مستوى الوحدة الاقتصادية ومحاولة ابراز الدور الرائد للاتصال من هذه الادارة.
- أهمية تنظيم العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام التي تكون حرجة أثناء الأزمة من أجل كسب تأييد الرأي العام واسترجاع سمعة المنظمة.
- السعي الى وصول نتائج هذا البحث في مساعدة باقي المؤسسات في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها وكيفية التعامل معها بفاعليه والحد من أثارها السلبية.

اما عن الأهداف فتسعى هذه الدراسة إلى:

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة.
- التعرف على واقع اتصال الأزمة ومكانته في المؤسسة الاقتصادية.
- الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الخاصة بالأساليب الحديثة في الإدارة ومدى اعتمادها على اتصال الأزمة في معالجة مختلف المشاكل التي تعاني منها.
- الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الخاصة، وذلك بتحديد اهم الخطوات الاتصالية ومتابعة الإجراءات قبل، أثناء، وبعد الأزمة وتواصلها مع الجمهور الخارجي والداخلي وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

رابعا / تحديد المفاهيم:

1. **مفهوم الاتصال: يرجع** أصل كلمة اتصال "**communication** " الى الكلمة اللاتينية "**communise**" وتعني المشاركة والمشورة في اتخاذ القرار وتبادل المعلومات[1] أو **Common** أي

[1] فضيل دليو: الاتصال : (مفاهيمه ،نظرياته ، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003، ص15

مشترك فعندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نشترك معا في معلومات أو أفكار أو مواقف محددة[1].

وبالتالي فان الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما لتحقيق هدف معين.

ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية الى: كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، وهو يعني ربط شيء بشيء أخر، ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الأخر، وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لابد أن يكون لدى فردين شيء واحد من الفكر أو الإحساس، وان تكون هناك لغة مشتركة بينهما.[2]

و ورد في قاموس" **اوكس فورد**" ان الاتصال هو نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات ونجد في هذا التعريف فكرة نقل وتبادل المعلومات حيث تمثل في شكل هندسي بين الطرفين الطرف الأول المرسل والثاني هو المتلقي ولكن ينبغي التأكيد أن الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف الى أخر وهي العملية التي يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد فقط فلكي يتم الاتصال لا بد أن يتلقى الطرف الأول ردا فوريا أو مؤجلا على رسالته وان تستمر الردود مع استمرار توجيه الرسائل فاذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثا أحادي الاتجاه.

لقد تعددت التعريفات التي وضعت لتحديد معنى محدد للاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين، فرغم هذا التعدد نجد أن ذلك يشير إلى إثراء هذا المفهوم والتأكيد على أهميته وسوف نعرض مجموعة من التعريفات أهمها:

- هو العملية الاجتماعية التي بمقتضاها يتم تبادل المعلومات والأراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.[3]
- ظاهرة المجتمع البشري أساسها ظاهرة اتصالية بحتة تسهل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقيق الهدف الإنساني من ناحية أخرى، فمن غير الطبيعي ان يظهر تجمع بشري دونما اتصال يهيئ له هذا الوجود.[4]
- الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية و غير اللفظية بين طرفين احدهما مرسل يبدا بالحوار و الثاني مستقبل يكمل الحوار.[5]

---

[1] محمد جمال: معجم المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص07.

[2] محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع،2003 ،ص 28.

[3] محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، ط1،عالم الكتب، القاهرة ، 1997، ص21.

[4] عبد الله الطويرقي:علم الاتصال المباشر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي، ط2 ، مكتبة العبيكان ،الرياض،1997،ص27..

[5] علي عجوة وآخرون:مقدمة في وسائل الاتصال،مكتبة صباح، جدة،1989،ص18.

- هو عملية مشاركة أراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الأخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية [1].
- وهو أيضا العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه وهذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع.[2]
- هو مجموع العمليات التي تتم بغرض انتقال المعلومات بين اثنين أو أكثر تمهيدا لتبادل الأراء وشرح وجهات النظر بين الأشخاص بغرض التفاهم المتبادل نحو تحقيق الهدف.[3]
- هو مفهوم يشير الى المجرى الذي تنتقل به المعلومات والأخبار خلال الجماعة أو المجتمع بحيث يأخذ هذا المجرى أشكالا مختلفة.[4]

في دراستنا يمكن ان نعرف الاتصال اجرائيا: بانه العملية الاتصالية التي تشمل كل من الشبكات الرسمية وغير الرسمية، الداخلية و الخارجية، التي توظفها المؤسسة كمصدر أساسي لنقل المعلومات و الأفكار و الأراء و الخبرات و غيرها الى المرسل اليه و المتمثل في جمهور المؤسسة الداخلي و الخارجي، لتحقيق أهداف المؤسسة، بقصد إقناع الجمهور المستهدف.

2. مفهوم الأزمة:

لغة: تعني الشدة والقحط والأزمة هي المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.[5]

مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (TO décide) [6]

في اللغة الصينية نجد الصينيين تفننوا في صياغة المصطلح إذ ينطق (ji_wet) و هي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر و الأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها ، و تكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة و ما تحمله من مخاطر الى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف و إيجاد الحلول السديدة. [7]

هنالك من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي:

---

[1] محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي:المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،1999،ص230.

[2] محمد أمين عودة:أساليب الاتصالات والتغير الاجتماعي،دار المعرفة الجامعية،القاهرة،1998،ص5..

[3] محمد عمر الطنوبي:نظريات الاتصال،دار المطبوعات الجديدة،الإسكندرية،1994،ص19.

[4] محمد أمين عودة:مشكلات ومعوقات الاتصال الإداري،مطبوعات جامعة الكويت،الكويت،1996،ص19.

[5] محمد بن أبي بكر الرازي:مختار الصحاح،دار الكتاب العربي،بيروت،ص15.

[6] جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات،المجلة العربية للمعلومات،تونس،1998،ص66.

7 فهد أحمد الشعلان:إدارة الأزمات:(الأسس،المراحل،الآليات)أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002،ص17.

من الناحية الاجتماعية: تعني توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. [1]

من الناحية السياسية: حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواءا كان إداريا، أو سياسيا، أو نظاميا، أو اجتماعيا، أو اقتصاديا، أو ثقافيا.[2]

والأزمة من الناحية الاقتصادية: هي انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي اقل من النمو الاحتمالي[3].

أما من الأزمة اصطلاحا: فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة بها.[4]

كما يعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تغييرا فوريا[5].

في دراستنا يمكن تعريف الأزمة إجرائيا بأنها: حالة طارئة ومفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المؤسسة تعيش حالة اللااستقرار واللاتوازن وتحدث خللا في ثوابت وقيم النظام وتعرقل مسارها العادي الخدماتي، وقد تتجسد في الأزمة المالية أو أزمات متكررة كحوادث العمل أو الأخطار المختلفة أو كوارث طبيعية وغيرها وتصاحبها سلسلة من الأحداث متسارعة الحدوث التي تظهر في فحوى مراحل الأزمة الأساسية، مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

مما سبق يمكن ملاحظة عناصر متشاركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل فيما يلي:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول الى الأفضل أو الأسوء.
- الوقت هو العامل الحاسم.

ويمكن وضع تعريف مختصر للأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطا إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد.

---

[1] عليوة السيد:إدارة الأزمات والكوارث:مخاطر العولمة والإرهاب الدولي،ط2،دار الأمين للنشر والتوزيع ،القاهرة،2002،ص13.

[2] نفس المرجع،ص13.

[3] محمد عبد الغاني هلال: مهارات إدارة الأزمات،ط4،مركز تطوير الأداء والتنمية ،القاهرة،2004،ص51.

[4] فهد احمد الشعلان ذ،م.س.ذ،ص26.

[5] رضوان رضا عبد الحكيم: **الأمن والحياة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،ص44.

ولا شك أن هنالك العديد من المفاهيم المشابهة للأزمة في بعض من خصائصها ولكنها في الواقع ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

أ. مفهوم الكارثة:

الكارثة من كرث ..... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. [1]

أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة بأنها: حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم.[2]

يعرفها عبد الوهاب محمد كامل بأنها حدث مروع يصيب قطاعا من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي الى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات.[3]

كما يعرفها عليوة: بانها هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما.[4]

مما سبق يمكننا أن نجمل اهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:

- الأزمة اعم واشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فينحصر مدلولها في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- للأزمة مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالبا لا يكون لها مؤيدون.
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمة، ربما تنجح ربما تخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.[5]

ب. مفهوم الصراع والنزاع:

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.[6]

---

[1] لويس معلوف: المنجد، المطبعة الكاثولوكية، بيروت،2009، ص720.

[2] فهد احمد الشعلان: ،م.س.ذ،ص28.

[3] كامل عبد الوهاب محمد: سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية،ط1،دار الفكر للنشر والتوزيع ،عمان،2003،ص21.

[4] عليوة السيد:إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،ص12.

[5] فهد أحمد الشعلان: ،م.س.ذ،ص36،37.

[6] عليوة السيد: إدارة الأزمات في المستشفيات، م.س.ذ،ص12.

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة[1].

ج. مفهوم المشكلة:

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تأدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة. [2]

د. مفهوم الحادث:

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.[3]

3. مفهوم إدارة الأزمة:

يعرفها السيد عليوة على أنها سلسلة الإجراءات أو القرارات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة أو الحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها مؤدية الى نشوب أزمات لا نستطيع السيطرة عليها فهي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحية للمنظمة وحمايتها [4]

كما يرى الخبير الإداري د. ماجد شدود:" أن إدارة الأزمة يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العمومية للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الإستراتيجي للفرص السانحة و تحاشي امر المخاطر التي تحملها الأزمة أو التقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة و معطيات مناسبة و إدارة راشدة".[5]

في دراستنا يمكن تعريف إدارة الأزمة إجرائيا بأنها: عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات و التعرف على أسبابها الداخلية و الخارجية و تحديد الأطراف الفاعلة و المؤثرة فيها و استخدام كل الإمكانيات و الوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار و تجنب التهديدات و المخاطر مع استخلاص الدروس المستفادة، و اكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

4. مفهوم اتصال الأزمة:

[1] هلال محمد عبد الغاني: ،م. س. ذ،ص14.

[2] عليوة السيد: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي،م.س. ذ،ص13.

[3] جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للنشر والتوزيع،القاهرة،2005،ص17.

[4] عليوة السيد: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع،القاهرة،2003،ص83.

[5] محمد شدود ماجد: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، دار الأوائل للنشر والتوزيع،دمشق،2002،ص25.

توجد بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع اتصالات الأزمة إلا أن مجال اهتمامها محدود بتشخيص ودراسة حالة واحدة فقط بعينها بدون أن تهدف لتقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على الحالات الأخرى.

حيث أن معظم الكتابات التي تناولت اتصال الأزمة لا تقوم بتعريف المفهوم نفسه وتفترض انه اتصال لا يتصف بأي خصائص خاصة ما عدا انه اتصال تقوم به العلاقات العامة وترتكز على الاقتراح و النصح بنصائح محددة للخروج من الأزمة.

أما فيما يتعلق في وضع تعريف واضح ومحدد لاتصال الأزمة فقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين نذكر من أهم هذه التعريفات و التي يتصور بأنها وضعت كمفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة و ذلك على النحو الاتي:

يرى عثمان محمد العربي أنها: " اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة و يتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الإعلام و من قبل واحد أو اكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، و يكون الهدف الأساس من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة و ظروف عملها و التي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل و استمرارية عملها و إنتاجها و بقائها.[1]

كما يعرفها عثمان شومان "أن اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة و يندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها و على هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات و المؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة التي تدخل في نطاق اتصالات الأزمة و كذلك فإن الأنشطة و الأدوار الرئيسية التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف و مهام العلاقات العامة بل إن مسؤولية القيام بها تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري ".[2]

من خلال ما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي لاتصال الأزمة: والذي يتجسد في توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير و التأثر الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة في المؤسسة كمصدر للاتصال، و شبكات اتصالها الشاملة و الرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة و ردود الفعل الخاص بجمهور المؤسسة الداخلي و الخارجي، و يكون اتصال الأزمة مصاحب لمختلف المراحل التي تنتج عنها.

---

[1]. عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها، المجلة المصرية لبحوث الإعلام،العدد:5،جانفي،1999،ص122.

[2] محمد شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة ،جامعة عين شمس كلية التجارة،30ـــ1999/10/31،ص17.

5. مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعريفات المؤسسة الاقتصادية نظرا لتنوع أهدافها وأنشطتها وكذا هياكلها حيث:
عرفها جاك لوبيستين" بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل ".[1]

أما فرانسوا بيرو فيرى بأنها: منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقرارات من اجل إنتاج السلع.[2]

كما تعرف أيضا بأنها: تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع اقتصاديين أخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة لها، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه.[3]

كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية إجرائيا: بأنها المنظمة التي تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل وسائل فكرية مادية ومالية متنوعة من أجل تحقيق الربح المالي، طبقا لأهداف محددة من طرف الإدارة وتكون هذه المؤسسة ماليا مستقلة عن الدولة وتحظى بالدعم المالي الخاص بها من قبل صاحبها وعلاقته والصفقات التي يقوم بها.

خامسا/الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أساسا أساسيا للأبحاث العلمية، إذ يستند أي بحث على هذه الدراسات لتقييم الإنتاج العلمي المتعلق بموضوع إدارة الأزمة.

وباستخدام هذه الدراسات، يتم تفادي التكرار ووضع التساؤلات الجديدة لتطوير مفهوم واضح حول الموضوع.

وبناءً على هذا الأساس، نحن نقوم بتنفيذ بحث جديد، ونتطلع إلى الدراسات السابقة لتوجيه بحثنا وإعطائه الاتجاه المناسب من بين الدراسات السابقة نذكر الأتية:

الدراسة الأولى: للباحث "سليم كفان" بعنوان "مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2004–2005.

إشكالية الدراسة:

و تدور إشكاليته حول ضرورة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، و معيارا هاما لنجاحها أو فشلها و كذا الدور في تفعيل و ترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة خاصة المتعلقة بالتنسيق و

---

[1] يوسف سعدون: علم الاجتماع دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة،ص07.

[2] سلطان بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة خيضر،بسكرة،العدد:5،فيفري2004،ص29.

[3] حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي مؤسسة شباب الجامعة،مصر،2004،ص106.

الإشراف و المتابعة و الرقابة و التقويم من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال في تحقيق الاستمرارية من خلال تحقيق أهدافها و أهداف أفرادها، توصل إلى التساؤل الرئيسي المطروح و هو: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة فعالة ورشيدة؟

وتندرج ضمنه أسئلة فرعية وهي كالآتي:

كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

وكيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟

فرضيات الدراسة:

فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

نجاح القرارات التنظيمية ونجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق الإداري وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف.
- تبدي كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة في عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة.
- اتخاذ القرار الرشيد يتوقف في ذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل مايساهم في عملية صنع القرار.
- كذلك يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس إدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد.

أدوات البحث والمنهج المستخدم:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة و استمارة الاستبيان، و اعتمد على العينة الطبقية العشوائية.

نتائج الدراسة:

بالنسبة للمحور الأول: و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى و صدقها و تأكيدها و بالتالي نجد فعلا أن الاتصال الفعال له دورا كبير و ضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاح القرارات التنفيذية.

أما بالنسبة للمحور الثاني : الذي يتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال و أثرها على اتخاذ القرارات ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات.

أما بالنسبة للمحور الثالث و الأخير : الخاص بالإطارات و العمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخلها و هذا هناك ظروف أخرى تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية .

الدراسة الثانية: للباحثة "هامل مهدية" بعنوان"اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم –فرع تنمية وتسير الموارد البشرية– جامعة منتوري– قسنطينة–،2008–2009.

في إطار أربع مؤسسات في ولاية عنابة، مؤسستين صناعيتين:أرسلورميثال/ مؤسسة فرتيال، مؤسستين خدميتين: سونلغاز/مستشفى ابن الرشد.

إشكالية الدراسة:

تناولت الباحثة في إشكاليتها موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدماتية، انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدماتية؟ والذي تندرج ضمنه التساؤلات الفرعية التالية:

كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمات في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدماتية؟

ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدماتية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحله المختلفة؟

أهداف الدراسة:

- تحديد التصور النظري للاتصال أثناء الأزمة.
- توجيه المؤسسة والمسيرين إلى ضرورة لأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية أثناء إدارة بعض المؤسسات.
- توظيف الاتصال في عمليات التفسير المتعمقة بالأزمة.

المنهج وأدواته:

استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج المسحي الاجتماعي بالعينة من خلال استخدام الأسلوب الكمي والكيفي، وهذا يندرج ضمن الدراسات الوصفية وكذلك استخدام المنهج المقارن.

أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة فقد تم تحديده في إطار أربعة مؤسسات في ولاية عنابة.

مؤسستين صناعيتين: أرسمورميثال \ مؤسسة فرتيال.

مؤسستين خدميتين: سونلغاز \ مستشفى ابن الرشد.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات: فقد استخدمت بشكل أساسي المقابلة الموجهة لعينة تتضمن 40 مفردة، 10مفردات في كل مؤسسة، بالإضافة إلى الاستمارة المقننة.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة "هامل مهدية" في دراستها هي كالتالي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** توصلت إلى أن الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية.
- **أثناء وقوع الأزمة:**حيث توصلت إلى أن الاتصال يتدخل في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها.
- **في مرحلة ما بعد الأزمة:** توصلت إلى انه لابد من استمرارية نشاط اتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية.
  - ✓ توجيه المؤسسات لتبني إستراتيجية فعلية لإدارة الأزمة واتصال الأزمة.
  - ✓ تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات.
  - ✓ تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات.
  - ✓ الاستفادة من شبكة الانترنيت لمواجهة الأزمات.

دراسة ثالثة: للباحث "سعيد عيمر" بعنوان "إدارة الاتصال في حالات الأزمات المستهدفة إعلاميا، حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز" قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف،2013.

حيث يتناول موضوع الدراسة دور فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات مع توظيف الاتصال الداخلي والخارجي لإدارة الأزمات.

تساؤلات الدراسة:

- ماذا نقصد بالأزمة؟ ماهي المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات؟
- ما المقصود باتصال الأزمة؟ وماذا نعني بالاستهداف الإعلامي؟
- ماهي مختلف المراحل التي تمر بها إدارة إدارة الأزمات نحو وسائل الإعلام ؟
- ماهي مختلف وسائل الاتصال الداخلي والخارجي المستخدمة في مواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا؟
- وماهي الإستراتيجية المتبعة من طرف الفرع؟

- هل توجد وسائل الاتصال المعتمدة من طرف الفرع في حالة الأزمات المستهدفة؟

فرضيات الدراسة:

- توجد إدارة اتصال محكمة لفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة.

أهداف الدراسة:

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- التعرف على ماهية الأزمات.
- الإحاطة بأهم حيثيات إدارة الأزمات.
- دراسة العلاقات بين وسائل الإعلام والمنشآت والأزمات المستهدفة.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج : الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعالجة الدراسة الإحصائية.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المقابلة واستمارة استبيان كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- كل مؤشرات الدراسة الإحصائية توحي بأن هناك تحكما من قبل الفرع في إدارة اتصال الأزمة المستهدفة إعلاميا.
- غياب فريق لإدارة اللاتصال حيث أن ثقل الالتزامات الاتصالية يقع على كاهل المكلفة بالاتصال وحدها وهو ما يؤثر على أدائها ومردوديتها الاتصالية.
- غياب ممثل عن المصلحة القانونية في خلية الأزمة على مستوى الفرع.
- الناطق الرسمي للفرع يفتقد للتكوين على مواجهة الإعلام.
- محدودية الثقافة الأزموية للموارد البشرية التي يتوفر عليها الفرع.
- غياب مخططات الاتصال الداخلي.

التعقيب على الدراسات السابقة :

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	أوجه الاستفادة
سليم كفان	تشابه في أداة البحث حيث تم توظيف الاستمارة والملاحظة كأداتي لجمع البيانات	تختلف هذه الدراسة في المنهج المستعمل للدراسة تختلف في أفراد العينة	أفادتني هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري فيما يتعلق بالاتصال
هامل مهدية	تتشابه دراستنا مع دراستها في: بعض المفاهيم المتعلقة باتصال الأزمة. توظيف المقابلة كأداة بحثية.	تختلف في منهج البحث والعينة. تختلف في الأهمية والأهداف لأن كل حسب موضوعها المختار.	الاستفادة من المعلومات في بناء فكرة الدراسة. أفادتني هذه الدراسة في وضع خطة للبحث.
سعيد عيمر	تتشابه مع دراستنا في مصطلحات متعلقة بالأزمة اتصال الأزمة وإدارة الأزمة. توظيف المقابلة واستمارة استبيان كأداتي لجميع المعلومات.	ختلاف في مجتمع البحث والعينة. اختلاف في المنهج.	تمثلت أوجه الاستفادة في هذه الدراسة في التعرف على الموضوع ذو علاقة بموضوع دراستنا. وأفادتا في إثراء الإطار النظري.

الجدول رقم (01) يمثل التعقيب على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

أولا/ مجالات الدراسة:

المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة بالمركز التجاري **monoprix .bb** بالبرواقية ولاية المدية الواقع بحي محمدي الذي كان في السابق عبارة عن محطة لغسيل السيارات .

المجال الزماني للدراسة:

انطلق العمل على هذه الدراسة بداية شهر جانفي والذي تم فيه ضبط الموضوع و الانطلاق في جمع المعلومات و الاطلاع على الدراسات السابقة و الكتب و غيرها و الحصول على التراث العلمي الكافي حول الموضوع و الذي يمكننا من إكمال مجريات الدراسة.

أما المدة الزمنية التي تم العمل فيها على إنجاز المذكرة كانت من أواخر شهر جانفي، اما الانطلاقة الفعلية في الدراسة الميدانية فكان من نهاية شهر2023 فيفري إلى غاية 12 ماي 2023

المجال البشري لمجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المركز التجاري و المتمثلين في 57 عامل،40 من جنس ذكر و 17من جنس أنثى مقسمين بين 11عامل إدارة و 46 مكلفين بالأروقة تتباين أعمارهم من 22 سنة إلى 53 سنة

مختلفي المستوى التعليمي من ابتدائي، ثانوي، جامعي، وحاملي الشهادات التقنية، يعملون بنظام الثماني ساعات في اليوم، يوميا ما عدا الجمعة.

ثانيا/ المنهج المستخدم.

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية والمنهج الملائم للدراسات الوصفية التي تعتبر من أكثر الدراسات ملائمة للأبحاث الاجتماعية وهذا لكونها تهتم بدراسة واقع الأحداث والظواهر والمواقف وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات صحيحة ومفيدة[1]، وهو منهج دراسة حالة، كونه يقوم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر المفرد أو المؤسسة أو المجتمع كوحدة للدراسة، ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها حياة الوحدة[2]، ويرى "فاروق يوسف" أن منهج دراسة الحالة هم المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا محليا أو مجتمعا عاما، ويقوم على أساس التعمق في الدراسة لمرحلة معينة من تاريخ الوحدة، وجميع المراحل

[1] ـ محمد منير حجاب:**أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية**، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2002، ص87.

[2] ـ أحمد بدر:**أصول البحث العلمي ومناهجه**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973

التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة لها[1].

ومنهج دراسة الحالة هم منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل: الاستبيان، المقابلة وتحليل المضمون في جمع المعلومات، وهو يستخم منفردا في دراسة ظاهرة معينة إلى جانب مناهج أخرى[2]. وعليه فان منهج دراسة الحالة يقوم على الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة محل الدراسة.
- وضع التساؤلات وتوفير المعلومات عن الموضوع.
- تحديد وسائل جمع البيانات.
- استخلاص النتائج.

إن طبيعة الموضوع تجعلنا نختار دراسة الحالة لتحديد الإجابة على الإشكالية المطروحة ووضع نتائج محددة للتساؤلات السابقة، ويتميز منهج دراسة الحالة عن غيره من المناهج الأخرى، كونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة مفصلة ودقيقة، حيث يركز عليها فقط ويجمع كل البيانات المتعلقة بها حتى يتم تحليلها وشرحها للتوصل إلى نتيجة معينة.[3]

وقد لجأنا إلى هذا المنهج لدراسة الأزمة الاقتصادية لمؤسسة mono.prix.bb وذلك بالوصف والتحليل وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة واستخلاص النتائج وإبراز دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمة بالمؤسسة الاقتصادية وإيجاد معيقات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا/ مجتمع البحث وعينته.

مجتمع البحث: يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمركز التجاري MONOPRIX.BB والمتكون من 57 عامل.

عينة البحث: تعرف العينة باختصار على أنها مجموعة من المفردات التي يختارها الباحث لإنجاز دراسته من أصل الجمهور الكلي للدراسة و التي تمثل الجزء من الكل ، و في دراستنا هذه اعتمدنا على اختيار مفردات عينة المبحوثين بطريقة قصدية إذ نعنبر العينة القصدية من العينات غير الاحتمالية التي تخضع للاختيار الشخصي دون وجود نظريات أو علاقات رياضية تحكم هذا الاختيار و بالتالي التحيز يكون

[1] ـ محمد شلبي: **المنهجية والتحليل السياسي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص97.
[2] ـأحمد بن مرسلي:**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،ص305.
[3] ـ عمار بوحوش،محمد محمود الذنيبات:**مناهج البحث العلمي أسس وأساليب**،مكتبة المنار،الأردن،1999،ص119.

مطلوبا في إطار ارتباطه بأهداف الدراسة ، ففي العينة القصدية يتم اختيار المفردات أو الوحدات بطريقة عمدية.[1]

تمثلت عينة البحث في جميع أفراد المركز التجاري والمتمثل في57 عامل، نظرا لصغر مجتمع البحث وإمكانية إجراء الدراسة على جميع مفردات مجتمع البحث.

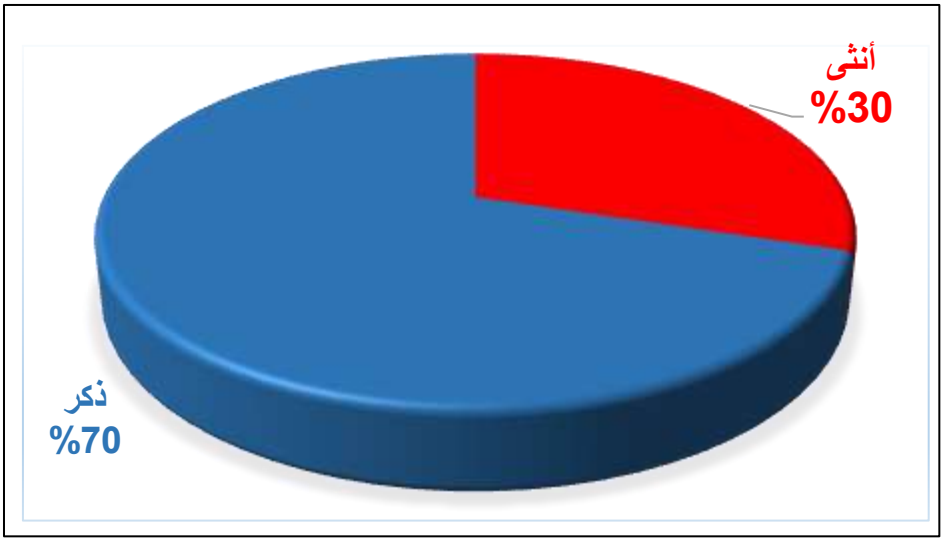
والجداول والأشكال التالية توضح خصائص العينة:

(المصدر السؤال 1 من الاستمارة الموجهة للعمال والسؤال 1 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الخيارات	التكرارات	النسبة
ذكر	40	70%
أنثى	17	30%
المجموع	57	100%

الجدول رقم (2) يمثل توزيع مفردات العينة حسب مؤشر الجنس

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة المبحوثين تكونت من 57 مفردة، الأغلبية للعنصر الذكري، بنسبة 75% بينما يقابلها 25% للعنصر الأنثوي، وذلك راجع إلى نوع المهام المسندة للعامل وطبيعة هذه المهام، لأنه توجد مهام لا تتناسب مع العنصر الأنثوي.



[1] محمد منير حجاب:وسائل الاتصال:نشأتها وتطورها،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2008،ص57.

الشكل رقم **(1)** يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مؤشر الجنس

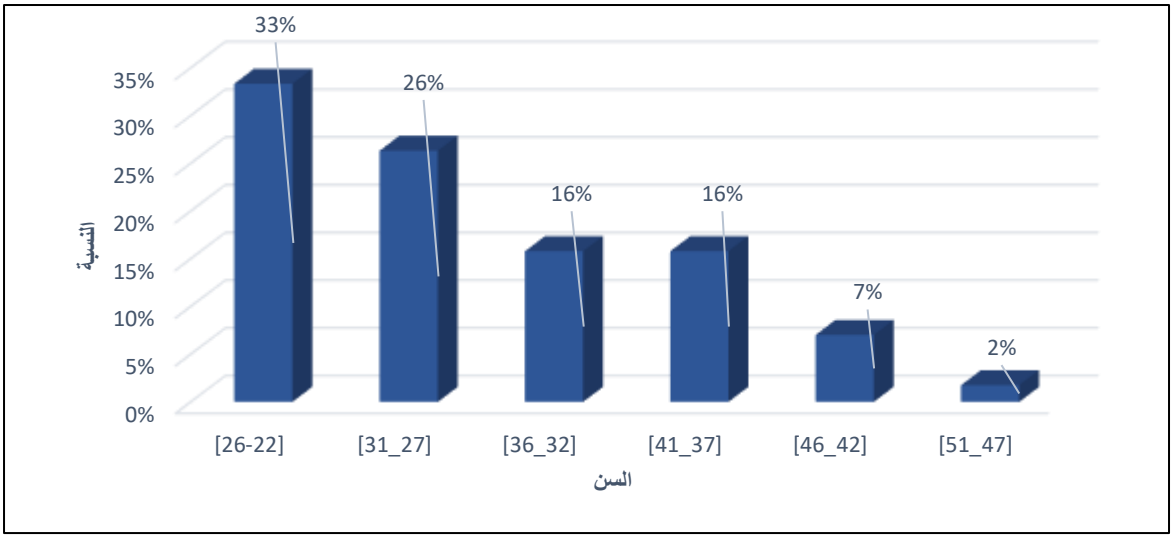
(المصدر: السؤال 2 من الاستمارة الموجهة للعمال و السؤال 2 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

السن	التكرار	النسبة
[26-22]	19	33%
[31_27]	15	26%
[36_32]	9	16%
[41_37]	7	16%
[46_42]	4	7%
[51_47]	1	2%
المجموع	57	100%

الجدول رقم **(3)** يمثل توزيع مفردات العينة حسب مؤشر السن

من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن مفردات عين المبحوثين تراوحت أعمارهم من 22 سنة إلى 51 سنة.

حيث قدرت الفئة [22–26] ب 33%، والفئة [27–31] ب 26%، والفئة [32–36] ب 16% والفئة [37–41] ب 16% والفئة [42–46] ب 7%، والفئة [47–51] ب 2%.من خلال المعطيات السابق ذكرها نجد بأن أغلب مفردات عينة المبحوثين من الفئة الشبانية المقدرة أعمارهم من 22 سنة إلى 36 سنة و قدرت ب65% وذلك بما يتناسب مع طبيعة العمل و كذلك المناصب التي يتولها العمال، بحيث توجد مناصب عمل لا يستطيع شخص كبير في السن القيام بها، نظرا لصعوبتها و مشقتها، بينما من 41 سنة إلى غاية 51 قدرت ب35% و كان معظم العمال من هاته الفئة إما أعضاء إدارة أو مسؤولي أروقة.



الشكل رقم **(2)** يمثل مؤشر السن

الجداول التالية توضح المناصب الموجودة في المؤسسة بالإضافة إلى علاقة السن بالمنصب في المركز التجاري:

(المصدر: السؤال 4 من الاستمارة الموجهة للعمال و السؤال 3 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

المنصب	التكرار	النسبة
عضو إدارة	**11**	**19%**
مسؤول رواق	**8**	**14%**
عامل	**38**	**67%**
المجموع	**57**	**100%**

الجدول رقم **(4)** يمثل المناصب الموجودة بالمؤسسة

من خلال معطيات الجدول السابق، نلاحظ بأن مفردات عينة البحث مقسمين بين 11 عامل في الإدارة، 8 رؤساء أروقة، و38 عامل يرجع هذا التفاوت في عدد العمال إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة واحتياجات كل خلية من العمال بالإضافة إلى طبيعة المنصب و المهام المكلف بها كل شخص.

(المصدر: السؤال 2 و4 من الاستمارة الموجهة للعمال والسؤال 2 و3 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

السن	عضو إدارة		مسؤول رواق		عامل	
[26-22]	0	0%	0	0%	19	33%
[31_27]	4	7%	1	2%	11	19%
[36_32]	2	4%	4	7%	3	5%
[41_37]	3	5%	2	4%	4	7%
[46_42]	1	2%	1	2%	1	2%
[51_47]	1	2%	0	0%	0	0%
المجموع	11	19%	8	14%	38	67%
المجموع الكلي	57					
المجموع الكلي للنسب	100%					

الجدول رقم (5) يمثل علاقة السن بالمنصب في المركز التجاري

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأنه من [22–26] سنة سجلت نسبة 0% في الإدارة إذ أنه أصغر عامل في الإدارة أكبر من 26سنة، وفي نفس الفئة نلاحظ 0% بالنسبة لمسؤولي الأروقة، وأيضا في نفس الفئة سجلت نسبة 33% بالنسبة لباقي العمال، من [27–31] سنة، نلاحظ بأنه سجلت نسبة 7% بالنسبة لعمال الإدارة، و 2% بالنسبة لمسؤولي الأروقة ، و 19% بالنسبة لباقي العمال، من [32–36] سنة ، نلاحظ بأنه سجلت نسبة 4% بالنسبة لعمال الإدارة ، و 7% بالنسبة لمسؤولي الأروقة ، و 5% بالنسبة لباقي العمال ، من [37–41] سنة ، نلاحظ بأنه سجلت نسبة 5% بالنسبة لعمال الإدارة ، و 4% بالنسبة لمسؤولي الأروقة ، و 7% بالنسبة لباقي العمال ، من [42–46] سنة ، نلاحظ بأنه سجلت نسبة ثابتة بين عمال الإدارة ، و مسؤولي الأروقة، و باقي العمال و قدرت ب 2%، من [47–51] سنة ، نلاحظ بأنه سجلت نسبة 2% بالنسبة لعمال الإدارة و 0% بالنسبة لمسؤولي الأروقة، و 0% بالنسبة لباقي العمال.

من خلال المعطيات السابق ذكرها يتضح لنا بأن تكوين العمال في المركز التجاري كان مزيج من الفئة الشبانية التي قدرت من [27–36] بنسبة 77% ومن [37–51] سنة بنسبة 23%، ويرجع ذلك إلى طبيعة المنصب و المهام الموكلة لصاحب المنصب.

تكونت الإدارة من 11 عامل مقسمين حسب الفئة العمرية التالية من [27–36] قدرت بنسبة 55% من المجموع الكلي لعمال الإدارة ومن [37–51] بنسبة 45% من المجموع الكلي لعمال الإدارة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط والمهام الموكلة لعمال الإدارة بحيث توجد مهام تتطلب العنصر الشبابي والحيوي، بينما توجد مهام تتطلب وجود الخبرة والثبات.

بينما نلاحظ الفئة من [22–36] سنة قدرت بنسبة 83% من المجموع الكلي لمسؤولي الأروقة، والعمال المقدرين ب 46 عامل وذلك راجع إلى طبيعة المهام التي تتطلب الحركة والعنصر الشبابي هو الأفضل في هذه المراكز، بينما قدرت نسبة الفئة الممتدة من [37–51] ب 17% بحيث تعتبر نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع الفئة السابق ذكرها.

كما تم ملاحظة اختلاف سنوات الخبرة للعمال في المؤسسة والجدول التالي يوضح سنوات الخبرة بالنسبة لعمال الإدارة والجدول التالي يوضح مؤشر الخبرة بالنسبة لعمال الإدارة:

(المصدر السؤال 4 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
[3-1]	1	9%
[6-4]	7	64%
[9-7]	2	18%
[12-10]	0	0%
[15-13]	1	9%
المجموع	11	100%

الجدول رقم **(6)** يوضح مؤشر الخبرة المهنية بالنسبة لعمال الإدارة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن مفردات عينة البحث المحصورة في الفئة من [1–3] سنوات خبرة قدرة بنسبة 9%، ومن [4–6] سنوات خبرة ب 64%، ومن [7–9] سنوات خبرة ب 2%، ومن [10–12] سنوات خبرة ب 0%، ومن [13–15] سنوات خبرة ب 1%.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ بأنه من [4–6] سنوات خبرة هي أعلى نسبة في المركز التجاري.

(المصدر السؤال 5 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة والسؤال 3 من الاستبيان الموزع على العمال)

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	7	12%
متوسط	6	11%
ثانوي	16	28%
جامعي	28	49%
المجموع	57	100%

الجدول رقم (7) يوضح مؤشر المستوى التعليمي لعمال المركز

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن مفردات عينة المبحوثين تنوع المستوى التعليمي المحصل لديهم من ابتدائي وقدر بنسبة 12%، ومتوسط وقدر بنسبة 11%، ثانوي بنسبة 28%، وجامعي بنسبة 49% من المجموع الكلي لعينة مفردات المبحوثين المقدرة ب 57 عامل تختلف التخصصات الجامعية لعمال الإدارة بين التخصصات العلمية والتقنية، وتخصصات الإعلام والاتصال، والتخصصات الاقتصادية.

رابعا/أدوات جمع البيانات:

من أهم العمليات التي يقوم بها الباحث خلال بحثه هي عملية جمع البيانات خاصة في البحوث الاجتماعية والإنسانية بحيث دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى تطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات، فهي عبارة عن وسائل وطرق وأساليب يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات لإنجاز بحث معين.

بالرغم من تعدد أدوات جمع البيانات فإن نوع الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة الأدوات المستعملة في جمع البيانات وفي دراستنا اعتمدنا على الأدوات الضرورية التالية:

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي، كونها تتيح للباحث فحص الجوانب المبحوثة للظاهرة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية العادية غير المصطنعة، كما أن المشاهدة تجري في بعض الحالات دون علم [1]، وتشتمل الملاحظة على نوعين:

[1] أحمد بن مرسلي:مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال،ديوان المطبوعاتالجزائرية،الجزائر،2003،ص204.

الملاحظة بالمشاركة: وهي أن يُخضع الباحث نفسه إلى الظروف المختلفة لمجتمع البحث من حيث المشاركة في الحياة العادية للأفراد والقيام بأعمالهم المختلفة، أي اعتبار نفسه جزءا من المجال المدروس، حيث يتفاعل ويتجاوب مع أفراده كأنه عضو منهم.[1]

الملاحظة بدون مشاركة: هي التي يكتفي الباحث فيها بتسجيل جردي للجوانب المدروسة لدى المبحوثين مثل: تحركات وتصرفات الظاهرة التي يمكن رؤيتها عن مسافة معينة. [2]

وقد تم استعمال الملاحظة البسيطة والمباشرة، في محاولة لجمع البيانات والمعلومات التي تفيدنا في موضوع دراستنا وذلك لكوننا في المقام الأول عمال بهاذ المركز ويمكننا الاحتكاك بمختلف المكاتب الموزعة فيه.

المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات، فهي ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث او المبحوثين لتحقيق هدف معين.[3]

وتعرف أيضا بأنها عملية تنقيب تعتمد على سيرورة اتصالية لفظية من أجل معلومات لها علاقة مع هدف محدد.[4]

أنواع المقابلة:

- **المقابلة المقننة:** يتم فيها تحديد كل أسئلة المقابلة مسبقا.
- **المقابلة غير المقننة(الحرة):** يترك فيها الحرية الكاملة للقائم بالمقابلة والشخص الأخر في الحديث بحرية في نطاق الهدف منها.[5]

استعننا في بحثنا بنوعين من المقابلة، المقابلة الحرة والمقابلة المقننة.

المقابلة المقننة: تكونت المقابلة المقننة من مجموعة من الأسئلة، والأسئلة الفرعية.

وجهة هذه المقابلة إلى أعضاء الإدارة بالمركز التجاري وتم تقسيم المقابلة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية وذلك من أجل تحديد الخصائص المهنية للأفراد.

المحور الثاني: خاص بمرحلة ما قبل الأزمة ويضم خمسة عشر سؤال من أجل وصف خلية الإعلام والاتصال ومعرفة على أي أساس يتم تعيين العمال في هذه الخلية وكذلك تحديد الأسلوب الاتصالي

---

[1] أحمد بن مرسلي ،م.س،ذ، ص ص،203،204.

[2] ن.م، ص ص،206.

[3] محمد عبد الحميد:دراسة الجمهور في بحوث الإعلام،القاهرة،1990،ص277.

[4] فاروق يوسف أحمد:وسائل جمع البيانات،مكتبة شمس،القاهرة،1985،ص68.

[5] محمد سيد فهمي:تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،2006،ص185..

ووسائله معرفة متى يتم إعداد خلية الأزمة وكيفية تعيين الأعضاء في خالية الأزمة وتحديد اختصاصات وصلاحيات خلية الأزمة ومن هو المسؤول عن إدارة الأزمة.

المحو الثالث: خاص بالاتصال الداخلي والخارجي أثناء مرحلة الأزمة.

المحور الرابع: خاص بمرحلة ما بعد الأزمة.

لمقابلة الحرة التي تعتمد على النقاش المفتوح دون تحديد مسبق للأسئلة، وذلك لحاجة الدراسة لمزيد من الشرح والتحليل وتم استعمال هذا النوع من المقابلة مع مدير المؤسسة.

استمارة الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو التعرف على أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، أو هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، فالاستبيان هو مجموعة أسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع، وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات [1]

في بحثنا تم استعمال استمارة استبيان مكونة من ثلاثة محاور:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية من أجل تحديد البيانات المهنية للأفراد.

المحور الثاني: خاص بالاتصال في مرحلة الأزمة

المحور الثالث: خاص بمرحلة ما بعد الأزمة

التحكيم القبلي لكل من المقابلة و الاستبيان: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في علوم الإعلام والاتصال وذلك من أجل تحكيمها مطابقة الأسئلة لتساؤلات الدراسة وأهدافها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والنصائح المقدمة والتي تمحورت أساسا حول إعادة صياغة بعض الأسئلة، إلغاء بعضها وإعادة ترتيب الأسئلة وحذف بعضها.

اسم ولقب الأستاذ المحكم	التخصص	المؤسسة الأصلية
وردية راشدي	علوم إعلام واتصال	جامعة المدية
بوخرص نادية	علوم قانونية	جامعة المدية
هناد نسيم	دراسة الجمهور	جامعة المدية

الجدول رقم **(8)** يوضح تخصص الأساتذة المحكمين

[1] محمد منير حجاب:أساسيات البحوث الإعلامية و الاجتماعية ،م،س،ذ،ص154.

خامسا/جمع الوثائق:

تعتبر عملية جمع الوثائق من اهم العمليات التي يقوم بها الباحث إذ تعتبر الوثائق الوعاء المادي للمعرفة والذاكرة الإنسانية، ويستخدم الباحث مختلف المصادر والوثائق المطبوعة وغير المطبوعة لأهميتها في المراحل الأولى للبحث وذلك من أجل تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة او موضوع البحث، وتتعدد هذه الوثائق إذ وجب على الباحث معالجتها.

الإطار النظري

للدراسة

الفصل الثاني

الاتصال في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني : الإتصال في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

رابعا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

خامسا: وظائف المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي

أولا: مفهوم الاتصال المؤسساتي وأهميته

ثانيا: مهام الاتصال المؤسساتي ودوره

ثالثا: عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة

رابعا: أشكال الاتصال في المؤسسة

خامسا: وسائل الاتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

أولا: أهداف الاتصال الداخلي وأهميته في المؤسسة الإقتصادية

ثانيا: شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

ثالثا: مهارات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

رابعا: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

خامسا: طرق تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

يعتبر الاتصال في المؤسسة الاقتصادية أمرًا حيويًا لضمان تفاعلية وتعاونية فعّالة بين أفراد المؤسسة وتحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة كما يلعب الاتصال المؤسساتي دورًا أساسيًا في تعزيز التفاهم والتواصل بين أعضاء المؤسسة وتعزيز التواصل مع الجهات الخارجية المتعاملة مع المؤسسة.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل دور الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وأهميته في تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية.

يتكون الفصل الثاني من ثلاثة مباحث، حيث يُناقش هذا الفصل الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، سيتم التركيز في المبحث الأول على عموميات المؤسسة الاقتصادية، حيث يتم تعريف المفهوم العام للمؤسسة الاقتصادية وتحديد خصائصها وأهدافها المحددة، بالإضافة إلى تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفهم وظائفها المختلفة.

وفي المبحث الثاني، يُسلط الضوء على الاتصال المؤسساتي بشكل أكبر، حيث يتم تعريف مفهوم الاتصال المؤسساتي وتوضيح أهميته في تعزيز التواصل الداخلي والخارجي للمؤسسة سيتم مناقشة مهام الاتصال المؤسساتي ودوره في تحقيق التفاهم والتعاون داخل المؤسسة، بالإضافة إلى عناصر العملية الاتصالية وأشكال الاتصال المختلفة ووسائلها.

وفي المبحث الثالث، سيتم التركيز على الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، سنتناول أهداف الاتصال الداخلي وأهميته في تحقيق التناغم والفاعلية داخل المؤسسة، وسنستعرض شبكات الاتصال الداخلي وأهمية تطويرها وتحسينها.

سنناقش أيضًا المهارات اللازمة للاتصال الداخلي والعوائق التي يمكن أن تواجه عملية الاتصال الداخلي، وسنقدم طرقًا لتحسينها وتجاوز هذه العقبات، تهدف هذه الخطة لتوضيح أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وتقديم إطار متكامل لدراسة الاتصال المؤسساتي وتحليله.

المبحث الأول / عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

أولا / مفهوم المؤسسة الاقتصادية

"إن المؤسسة تعرف كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني"[1]

ويمكن القول أيضا أن المؤسسة الاقتصادية هي:

" كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين أخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع النشاط.[2]

"نسق اجتماعي وسياسي وتقني اقتصادي، يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكلة السلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات".[3]

" وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع والخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق الربح (خلق قيمة).[4]

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة هي كيان اعتباري مستقل ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية تكون لازمة للإنتاج الاقتصادي.

ثانيا / خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:[5]

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،2002،ص25.

[2] ناصر دادي عدون:**اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين**،ط1،دار المحمدية العامة للنشر،الجزائر،ص10.

[3] محاضرة بعنوان **مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية**، مقياس اقتصادية مؤسسة،قسم العلوم الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2020/2019،ص2.

[4] سامي هباش: **دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة**،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف1،ص

[5] عمر صخري: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون، الجزائر، ص25،24.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، وتحقيق رقم عمل معين .....)
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو البعض منها حسب الظروف.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

ثالثا / أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة مهما كانت نوعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و تختلف و تتعدد حسب اختلاف المؤسسات و أصحابها و طبيعة ميدان نشاطها، و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :[1]

1. **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى أموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط و النمو ، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة ، تجديد التكنولوجيا المستعملة و تسديد الديون ، و طبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح باختلاف المؤسسة من العمومية إلى الخاصة .
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

2. **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل المجهودات المبذولة من العاملين، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتوجات جديدة) وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

[1] عامر حبيبة: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ،2016/2017ص9 ،ص11.

- الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال من خلال علاقات مهنية و اجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي و السياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

رابعا / تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أشكال مختلفة ومتعددة تبعا لمجموعة من المعايير الأكثر استعمالا منها: [1]

1. **التصنيف القانوني**

على أساسه يتم تصنيف المؤسسة إلى نوعين، المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية.

أولا: المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها لأشخاص خواص، يملكون حق اتخاذ القرار وهي نوعين مؤسسات فردية والشركات.

- **المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة وهي تمتاز بسهولة التنظيم والإنشاء، والمسؤول الأول والأخير فيها، وعن إدارتها و تسييرها هو صاحب المؤسسة.
- **الشركات:** وهي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، حيث يلتزم كل فرد منهم بتقديم حصة من المال أو العمال، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من أرباح أو خسائر.

ثانيا: المؤسسات العمومية: بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، يضاف إلى ذلك أن المؤسسة العمومية تمتلك تنظيمات مختلفة: مؤسسات وطنية، منشأة عمومية، وأيضا مؤسسات الاقتصاد المختلط.

2. **التصنيف الاقتصادي:** في هذا الشكل يمكن تصنيف المؤسسات حسب معايير اقتصادية معينة، فيمكن دراستها تبعا للنشاط الاقتصادي، أو تبعا لحجمها.
   - أولا تبعا للنشاط الاقتصادي حسب طبيعة النشاط تصنف المؤسسات إلى:

المؤسسات الحرفية: وهي التي تمارس نشاطات يدوية.

المؤسسات التجارية: وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري، حيث تشتري سلع وتعيد بيعها بدون أن تحدث عليها أي تغيرات.

[1] عامر حبيبة: ،م.س.ذ، ص11،ص15.

المؤسسات الصناعية: تقوم بتحويل المواد الأولية، وتبيعها على شكل منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، وتتميز هذه المؤسسات باحتياجها لرأس مال كبير ويد عاملة.

اعتمادا على مجموعة من المقاييس كعدد العمال، قيمة رقم الأعمال، القيمة المضافة، يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة.

خامسا / وظائف المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية كوحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة، و يستند ذلك على الوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على استقرارها و استمرارها، و من ثم المساهمة في إشباع الحاجات المتنامية للسكان، و قد ازداد الاهتمام بدراسة وظائف المؤسسة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة.

وتقسم وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى: [1]

1. **الوظيفة التجارية:** وتتجلى هذه الوظيفة في معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمستهلكين، الموزعين والمنتجين وهذا الدور يتجلى في تحويل الزبائن المحتملين إلى فعليين.

تتضح هذه الوظيفة من خلال تبني المؤسسة إستراتيجية تجارية يقوم من خلالها المسؤولون عن النسق التجاري باتخاذ القرارات الإستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجاته الأساسية.

و تعتبر السياسة التجارية للمؤسسة الاقتصادية أداة لتطبيق إستراتيجيتها التجارية من خلال سياسات الإنتاج، الأسعار، الاتصال ، و التوزيع و يتمثل الدور التقليدي للوظيفة التجارية في :

- البحث عن الزبون.
- إدارة المبيعات.
- توزيع المنتجات.
- خدمات ما بعد البيع.
- دراسة السوق.

[1] مصطفى عوادي: دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي،6ـ2017/12/7،ص2.

وتجدر الإشارة إلى أن الوظيفة التجارية هي وظيفة مرنة، في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل: حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، محيط المؤسسة .....وغيرها.

2. **الوظيفة الإنتاجية:** تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتوجات وتوجيهها للبيع، وهي تضم: أنماط الإنتاج، مراقبة النوعية، مراقبة تكاليف الإنتاج، إحداث تناغم بين الإنتاج والبيع.
3. **الوظيفة التنموية:** هي مجموع العمليات التي تضع في متناول أجهزة المؤسسة، السلع والخدمات الضرورية كالمواد الأولية وغيرها من المهام المتعلقة بالمشتريات وإدارة المخازن.
4. **الوظيفة الإدارية:** تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، من تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوجيه.
5. **الوظيفة المالية:** تعبر عن أوجه النشاط الإداري المتعلق بتنظيم الأموال، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة جمع المعلومات المالية، تحديد التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تخليص المعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها.

وتعتبر الوظيفة المالية أساسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الجانب المالي ركيزة أساسية للمؤسسة وصحتها ونموها مرتبطان بتوازن مختلف أجزاء الميزانية والمراقبة المستمرة لهيكلها المالي، وقد أصبحت المراقبة المالية في الاقتصاديات الحديثة تتعدى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأموال.

المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي

أولا/ مفهوم الاتصال المؤسساتي وأهميته:

يلعب الاتصال دورا رياديا في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها وأنواعها، بالنظر إلى المنافسة ومواكبة التطور والتقدم الصناعي والتكنولوجي والسوق المفتوحة من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال المؤسساتي بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة.

إن الأهمية المتزايدة للاتصال المؤسساتي تدفعنا لمحاولة البحث عن مفهوم هذا النوع من الاتصال، ووضع تعريف محدد له من خلال تفحص التراث النظري المهتم بهذا الموضوع ومنه وقعنا على مجموعة من التعاريف تمثلت في الاتي:

هو نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف خلق تماسك في وحداته وتحقيق أهداف المنظمة، كما يقصد به " الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البنّاء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها"[1]

الاتصال المؤسساتي هو الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، وكذلك للتأثير في سلوكهم أو التغيير والتعديل في هذا السلوك، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمدها العاملون في إيصال آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى قيادتهم وبالتالي تمكّن هذه الأخيرة من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين وتحسين أدائهم[2].

كما عرفه شوايبيغ <<**philip schweibig**>> على أنه "المؤسسة أو المنظمة التي تتحدث على نفسها بنفسها، أي أنها المرسل والمستقبل في ان واحد، وهذا يعني أن المؤسسة فئة متكاملة ومتجانسة" [3]

كما عرفه كل من **Bruno Henriet** و **François bonne**«على أنه مجموع الأفعال والتطبيقات الموجهة إلى تشجيع سلوكيات الإصغاء، نقل المعلومات، تسهيل العمل المشترك و الرفع من قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية "

و حسب التعريف الذي قدمه الإتحاد الوطني للمؤسسة و الأداء **fédération nationale entreprise et performance** الاتصال المؤسساتي هو العمل التطوعي لإرسال الرسائل في نظام من المعلومات التي يتم تبادلها داخل المؤسسة ، و بينها و بين بيئتها.[4]

يمكن القول إن مفهوم الاتصال المؤسساتي يشير إلى مجموعة الأنشطة المعنية بإدارة وتنظيم جميع الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فالهدف الأساسي لوجود أي تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال وتتمثل أهمية الاتصال المؤسساتي في النقاط التالية: [5]

- عدم تقيدها بالحدود الزمانية والمكانية.

---

[1] جلال الدين بوعطيط : **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم،جامعة منتوري ، قسنطينة،2009،ص38.

[2] مارس هناء: **اثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء الإطارات و منفذي المؤسسة :** دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز،ص 38.

[3] Nguyen ,thanh familly.la communication une stratégie au service de l’entreprise.paris :les editions economira,1991,P.26.

[4] Bruno,Henriet,Francois ,Boneu,DRH c4est déjà demain !Nouvelles organisation et politique de ressources humaines .Paris :editions d’organisation,1988,P.134.

[5] سمير عبد الحميد علي: **الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي**، ط2، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر ، الإسكندرية.2009، ص145.

- عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة والتي تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية.
- تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لباقي عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق وقيادة.
- الوقوف على ما تم إنجازه أول بأول مما يكون لها بالغ الأثر في عملية التقويم.
- معالجة الموقف الطارئة التي لم يكن لها حساب على جدول الأعمال.
- تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.
- يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه او بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وباقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

ثانيا/ مهام الاتصال المؤسساتي ودوره:

1. مهام الاتصال المؤسساتي:

تختلف أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها صناعي ومنها التحويلي والإنتاجي أو الخدماتي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة بالرغم من اختلاف أهداف المؤسسات إلا أن مهام الاتصال المؤسساتي تبقى ثابتة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية[1]

- **المهمة الإعلامية للاتصال المؤسساتي:** تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالقرارات كي تكون ناجحة تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة وفي الوقت المناسب وعلى مدى فاعلية الاتصال وعلى المستوى التنفيذي فالعامل بحاجة كبيرة للمعلومات الخاصة بعملهم من اجل تنفيذ العمل.
- **المهمة الانضباطية للاتصال المؤسساتي:** يجب أن يكون هنالك تحكم من طرف الإدارة في تنقل المعلومات حتى يكون هناك معنى كما تريد أن توصله إلى عمالها لذا يجب أن يكون هنالك ضبط في توصيل المعلومات.
- **المهمة الإقناعية للاتصال المؤسساتي:** الإدارة لا تكفي وحدها لضمان سير العمل بحكم سلطة مركزها بل يجب عليها أن تقيم علاقة مع عمالها من حيث حرية التعبير عن أراءهم وكذا موافقتهم أو عدمها بالنسبة للقرارات الصادرة إليهم ويجب أن يكون لدى المسؤول أسلوب إقناع عند صدور المعلومات منه حتى يستطيع أن يتلقاها العامل بكل سهولة

[1] عامر يس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها،دار المريخ،الرياض،1986،ص68.

- **المهمة التكاملية للاتصال المؤسساتي:** يجب أن يكون هناك تكامل ذاتي وجماعي داخل المنظمة ولكي يكون هذا لا بد من وجود اتصال فيما بينهم حتى يكون هنالك تحقيق للمهام التكاملية بالمنظمة.

2. دور الاتصال المؤسساتي:

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي من مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى و مميزاتها من جهة ، و طبيعة الاتصال من جهة أخرى .

وكذا من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي تفرض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسات بأنها: وجدت لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات [1].

ويمكن تلخيص دور الاتصال داخل المؤسسة في العناصر التالية:

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة انطلاقا من عملية التخطيط والتنظيم، التنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال، المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.
- بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة اتصال تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة.[2]

ثالثا/عناصر العملية الاتصالية في المؤسسة:

حددها الدكتور شوقي ناجي في كتابه إدارة الأعمال: منظور كلي بستة عناصر هي كالتالي:

1. **المرسل أو واضع الرموز:** في كل عملية اتصال ينبغي أن يكون هنالك مصدر للمعلومات أي مرسل لها، هذا المصدر هو الذي يرمز رسالته، و يختار القناة الاتصالية المناسبة .
2. **المستلم أو المفسر للرموز: و** هو الشخص الذي يستلم و يفسر رموز رسالة المرسل و يتم التأكيد هنا على الإصغاء في الإتصال الشخصي ، و الإنتباه في حالة الإستماع أو المشاهدة ، و التمعن عند القراءة لضمان إنتقال المعنى المطلوب .

[1] عامر يس: م،س،ذ،،ص72.

[2] عامر يس: ن،م،،ص72.

3. **الرسالة:** و هو مضمون و الفحوى و الرمز و الإشارة و الألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، و تؤدي إلى حدوث الإستجابة المطلوبة بين الأطراف المعنية بعملية الإتصال.

و تحمل الرسائل معاني عدة ، كما أنها تقع على ثلاثة أنواع سواء كان المرسل فردا أو جماعة أو منظمة . و من هذه الأنواع ، الرسائل اللفظية ، و غير اللفظية و المكتوبة .

كما أن هناك الحديث غير المباشر (مكالمة هاتفية)، و المحادثة المباشرة (وجها لوجه) ، باللإضافة إلى المخاطبات التحريرية ، أو الأجهزة و الأشخاص

4. **القنوات :** القناة هي المسار الذي تتخذه الرسالة ، و هي المجرى الذي تتدفق من خلاله المعاني و الألفاظ و المعلومات لتصل في النهاية إلى المستقبل .

و ينبغي فحص قدرة كل قناة على نقل المعلومات مع مراعاة إنسيابيتها، و سعتها، و طولها، و ارتباطها بالقنوات الأخرى .

وأهم القنوات المتاحة في المؤسسة هي:

- المحادثة المباشرة (وجها لوجه)
- الحديث غير المباشر (المكالمات الهاتفية)
- الرسائل المكتوبة (المخاطبات والمذكرات والرسائل الإعلامية)
- المستندات الرسمية (الوثائق والقوانين والتعليمات)
- المستمسكات الرسمية الأخرى (كتيبات النماذج وتقارير الموازنات ومخرجات الحاسوب)

5. **رجع الصدى أو التغذية العكسية:** يمكن تقسيم **الاتصال** على نوعين من حيث الاتجاه، منه ما هو باتجاه واحد، ومنه ما يأخذ اتجاهين اثنين.

و بما أن المرسل يرغب في التأكد من وصول رسالته، و استجابة الطرف الثاني لها ، عليه أن يوفر شبكة إتصالات مرتدة من المستقبل لإتخاذ الإجراء التصحيحي السليم ، و هذه المعلومات المرتدة هي التغذية العكسية (رجع الصدى) ، التي لها مدلولاتها في العملية المنظمية و تنفيذ التعليمات ، و عموما فإن التغذية العكسية السليمة لها خصائص محدودة و هي :

- **معلومات مساعدة:** بمعنى أن تضيف المعلومات المرتدة شيئا ما للمعلومات المرسلة في البداية.
- **معلومات وصفية و ليست تقييمية:** فإذا إستجاب بطريقة وصفية فإن الإتصال قد حقق الفاعلية المنشودة منه .
- و إذا لجأ المستقبل إلى أسلوب الإستجابة التقييمية أو الحكيمة، فإنه بذلك يكون قد قطع الإتصال.

- **معلومات محددة و ليست عامة:** إذ يجب أن تكون المعلومات المرتدة من المستقبل محددة و ذات علاقة بمضمون الإتصال المقصود، و ليست عامة حتى لا تسبب الغموض و التشويش.
- **معلومات غامرة :** الإتصال اللفظي يعتمد كليا على الذاكرة، و عند ورود معلومات و بكميات كبيرة ، فإن ذلك سيحدد من فاعلية الإستجابة قياسا بالإتصال التحريري، ثم إن ميل الأفراد في الإتصال اللفظي يتجه إلى تصفية و تنقية المعلومات الصادرة أو الواردة خلال المحادثة ، و إذا قلت قدرتهم على التنقية فإن ذلك يعني أن هنالك صعوبة في إستيعاب ما يصدر عن المتحدث لكون رسالته طاويلة أو معقدة.

6. **الإدراك :** يتأثر إدراكنا بالعوارض التي تواجهنا ، و بالطريقة التي تترتب من خلال هذه العوارض في ذاكرتنا، و بالمعاني الملازمة لها ، و تختلف القدرة الإدراكية من شخص لأخر ، فمنهم من يحفظ بترتيب معين، و منهم من ينسى ، و منهم من يحتاج إلى وقت يسير لإستعادة الذاكرة ، كما أن عملية الإدراك تتأثر بالإتجاهات و القيم و العادات التي نحملها .

رابعا/أشكال الإتصال في المؤسسة الاقتصادية :

يمكن تصنيف نظم الإتصال في المؤسسة إلى قسمين رئيسيين :

1. **الإتصال الداخلي**
2. **الإتصال الخارجي**

الاتصال الداخلي: يتم داخل حدود المؤسسة ، و يستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها[1]، و الحديث عن أشكال الاتصال داخل المؤسسة ، يتبادر إلى الذهن التقسيم بين الرسمي و غير الرسمي ، و هناك من يقسمها الى اتصالات صاعدة و نازلة و جانبية أو أفقية ، و كلها تستجيب الى أنواع القنوات الاتصالية المستعملة ، و التي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية الإتصال الفردي ، التنظيمي ، الجماهيري[2] :

1.1 **الإتصال الفردي :** هو اتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو إستقبال الرسائل ، لأهداف متعددة سواء ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص .

2.1 **الإتصال الوظيفي أو التنظيمي :** هو تحويل الرسائل الاتصالية في إطار التنظيم و الوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة و يتطلب على الأقل مرسلا و مستقبلا .

[1] علي الشرقاوي: العملية الإدارية الإسكندرية ، دار الجامعة الحديثة ، 2002،ص427.

[2] فضيل دليو نم. س.ذ، ص83،84

3.1 **الإتصال الجماهيري :** هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين يكون فيه المرسلون و المستقبلون اكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كليا كما ينقسم الإتصال الجماهيري إلى نوعين :

1.3.1 **الإتصال الرسمي :** و يقصد به الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ، و يمكن أن تسير الاتصالات الرسمية على هذا النحو:

- **الاتصالات الرأسية :** و التي بدورها تنقسم إلى نوعين[1] :

الإتصال النازل : و هو الإتصال الذي يتم بين الرئيس و مرؤوسيه و يكون من أعلى موضع في الهرم التنظيمي إلى أخفض موقع .

الإتصال الصاعد : و هو الذي يكون من أخفض موضع في الهرم التنظيمي إلى أعلى موضع .

- **الاتصالات الأفقية:** و هي الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد و ذلك بهدف التنسيق بين جهودهم .[2]
- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية :** و هي الاتصالات بين المدراء و جماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات ، و عادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.[3]

2.3.1 **الإتصال غير الرسمي :** و تعرف بهذا الإسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة المرسل ، هو تلك العلاقات التي تتم بين المستويات المختلفة متخطية حدود السلطة الصارمة و هذه الاتصالات في أي حال من الأحوال تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الإنعزال عن بعضهم البعض بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية النفسية.[4]

2. **الإتصال الخارجي :** و هي الاتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها ، و تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة و جماهيرها الخارجية خاصة الموردين ، العملاء ، الإدارات و المجتمع المحلي ، و جمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها .

1.2 **الإتصال التجاري** la comunication commercial**:** و هو يشير إلى العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتوج ، و تحدد أهداف الإتصال التجاري إنطلاقا من أهداف التسويق ، و

[1] عبد الرحيم نصر الله: مبادئ **الاتصال التربوية و الإنسانية**، دار وائل للنشر، عمان،2001،ص200.

[2] ن،م،205.

[3] ن.م،209.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي:**السلوك الفعال في المنظمات**،دار الجامعة الجديدة للنشر،القاهرة،2002،ص318.

الذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات ، التوزيع ، الإعلان ، الإنتاج و أبحاث السوق .[1]

2.2 **الإتصال الأزماتي** la communication de crise: و هو العملية التي تنتهجها المؤسسة أثناء وقوع الأزمات من أجل الحفاظ على العملية الإتصالية داخل المؤسسة .

3.2 **الإتصال بالأحداث** la communication evenementielle: تعرف على أنها إتصال يهتم بالتظاهرات و كذلك الحفلات الخارجية ، و يعرف هذا الإتصال في الإحتفال بإزدياد منتوج جديد و تنظيم أبواب مفتوحة .

4.2 **الإتصال المالي** la communication financiere: الإتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الإشهارية و الإعلامية الموضوعية تحت التصرف المؤسسة بهدف توضيح و تحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرون ، وساطة مالية ، محللين ، صحافيين متخصصين) و لدى الجمهور العام [2]، إن الإتصال المالي عامل مهم من الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة لأنه من الطبيعي أن الخطاب المالي يعدل و يحسن صورتها لدى مختلف الجماهير و المتعاملين .

خامسا / وسائل الإتصال في المؤسسة:

الإتصال هو عملية تفاعلية بين طرفين، المرسل و المستقبل، و حتى تتحقق هذه العملية التفاعلية يجب أن نختار الوسيلة المناسبة لتحقيق هذه الغاية من بين الوسائل المستعملة نجد الاتي :

- **الإتصال الشفهي :** يعتبر الإتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم و هذا يوفر الوقت و يخلق روح الصداقة و التعاون داخل المنشأة و هو يتم دون إستخدام ادواة وسيطة و عادة ما يكون ذو إتجاهين و المدير أو المسؤول يقوم بالتحدث مباشرة إلى عماله حتى تكون هنالك مناقشة و تحاور بين الأطراف من بين الوسائل الشفهية ما يلي :

المقابلات الشخصية، الإجتماعات ،اللجان التنظيمة ،التيليفون ،المؤتمرات، و الندوات.

الإتصال الكتابي : الإتصال الكتابي هو الذي يمكن من نقل نفس المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد بنفس الصيغة و التعبير بحيث يكون هنالك شرح و تفصيل لكل المعلومات و البيانات الموجودة حتى يستطيع العمال فهمها مثل : التقارير ، المذكرات ، النشرات الدورية ، ملصقات الحائط ، الجرائد الداخلية، الصور و الأفلام ، المجلة ، الفاكس، رسائل البريد الإلكتروني ..... و غيرها العديد من الأدوات المكتوبة .

[1] محمد ناجي الجوهر :وسائل الاتصال و العلاقات العامة ، ط 1،عمان،2000،ص 155.

[2] Jean lue MICHEL les profession de la communication fonctions et métiers ellipses 2e édition. 2004 ,p57

المبحث الثالث: الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية:

أولا/ أهداف الإتصال الداخلي و أهميته في المؤسسة الاقتصادية :

يرى الباحثون أن الإتصال الداخلي في المؤسسة تنقسم إلى :

- **أهداف خاصة بالعاملين:** حيث يسعى الإتصال الداخلي إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة و التفاهم فيما بينهم .[1]
- **أهداف الإتصال بالنسبة للجمهور:** تتلخص في إقامة نظام إتصال يمكننا من توصيل و ترسيخ صورة المؤسسة الإيجابية لدى الجمهور و كذا طبيعة إنتاجها و خدمتها و التعرف على رأي الجمهور فيها و كذا مقترحاتها لتحسين خدماتها[2] .
- **أهداف خاصة بالإدارة** : حيث تمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة مما يساعد على إتخاذ القرار.

كما يهدف الإتصال الداخلي في المؤسسة أيضا إلى:

تعريف العاملين بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية بالخارجية عند القيام بوظائفهم .

تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد و التي تساهم في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال و التنسيق في الأداء و الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف و السرعة المطلوبتين.[3]

من خلال ما تم تناوله سابقا يمكننا إستخلاص أهمية الإتصال الداخلي في النقاط التالية:

- ❖ أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها البعض و في تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.
- ❖ أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو مكونات إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيطة بها
- ❖ وسيلة أساسية في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين الرؤساء و المرؤوسين
- ❖ يعمل على خلق فرص الإحتكاك و التجارب بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات

---

[1] محمد بهجت وجاد الله كشك:المنظمات وأسس إدارتها،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،1999،ص269.

[2] ن.م، ص270.

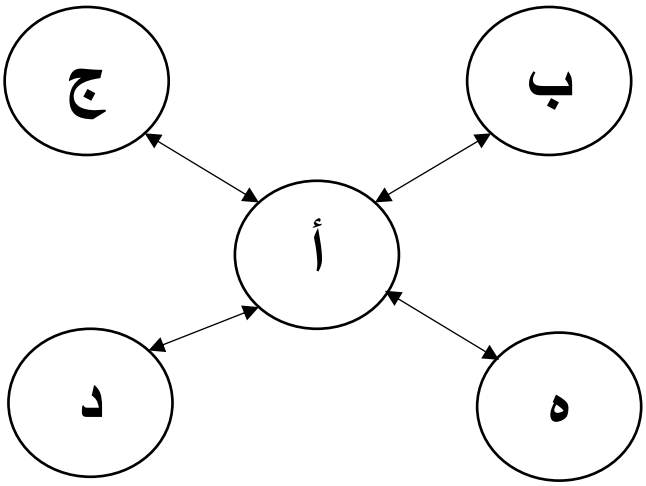
[3] محمد قادري:الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة شهادة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة تلمسان،ص35..

ثانيا / شبكات الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية:

لقد ركزت معظم الأبحاث المتعلقة بالإتصال على ما يسمى بشبكات الإتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيين في نهاية الأربعينات من هذا القرن و ذلك لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة و الدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية و يعرف سكوت شبكة الإتصال "كنظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الإتصال "[1]

وقد تم إستنتاج مجموعة من شبكات الإتصال يتفاوت أعضاءها في التعامل مع المشكلات و في كفاءة و درجة الرضى و من هذه الشبكات

- **شبكة الإتصال على شكل عجلة:**في هذا النوع من الإتصال يمكن للرئيس الإتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة بصورة مباشرة و بدون وسيط معين و يكون هذا النوع من الإتصال مزدوجا و مباشرا في الوقت ذاته ، إضافة لبساطته و عدم تعقيده ، كما ينطوي عليه من إتجاهات متعلقة بسبل الإتصال و يتميز هذا النوع من الإتصال بصعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرى بشكل واسع و الشكل الأتي يبين ذلك:[2]

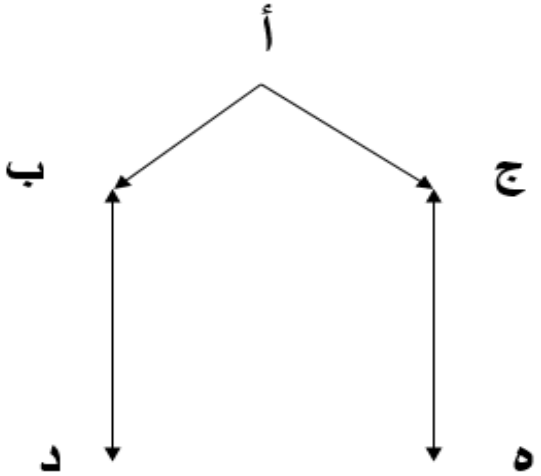


الشكل رقم (03): يوضح نموذج الإتصال على شكل عجلة.

- **شبكة الإتصال على شكل سلسلة: يمكن** هذا النوع من الإتصال المدير بالإتصال بمساعدين له، و كل مساعد يقوم بالإتصال بشخص واحد، و يصلح هذا النوع في المنظمات الصغيرة.

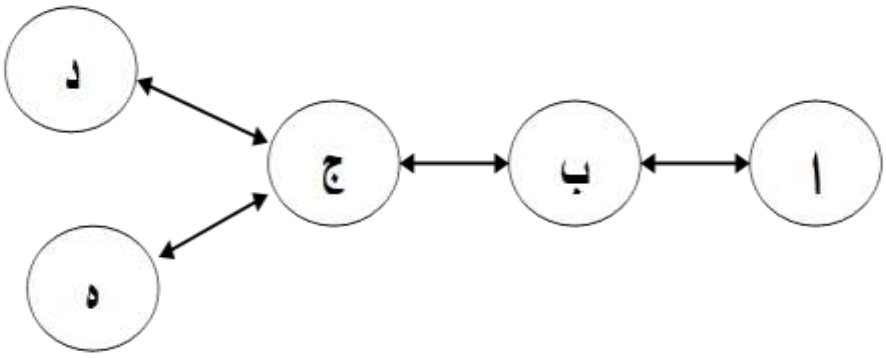
[1] عنبر إبراهيم شلاش:**إدارة الترويج والاتصالات**،ط1،دار الثقافة،عمان،2011،ص33.

[2] خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم محمود:**نظرية المنظمة**،ط3،دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007،ص210.



الشكل رقم(04) يمثل الإتصال على شكل سلسلة

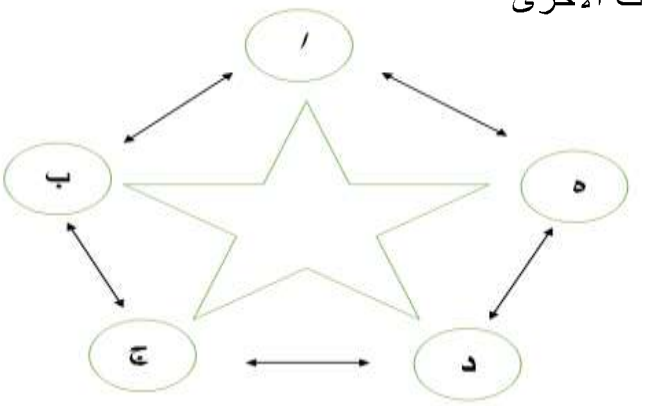
❖ **شبكة الإتصال على شكل حرف** y : شبكته أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاث أفراد الفرضية لكي يتفاعل كل منهم مع فردين اخرين في حين تتيح الفرصة للباقين لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط ، و في نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاث مستويات توضح من هو الرئيس ، و الشكل الاتي يوضح هذا النوع :



الشكل رقم (05) يوضح نموذج الإتصال على شكل حرف y

❖ **شبكة الإتصال على شكل نجمة :** يعتبر أكثر أنواع الإتصال مثاليته في تحقيق سبل الإتصال بين الأفراد و الجماعات إذ يفرض أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الإتصال مع باقي الأعضاء و أن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة عند جميع الأعضاء الأخرين في التنظيم و لذلك فإن هذا النمط يتسم بالديمقراطية في

الإتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة و أكثر فعالية من تحقيق الأهداف قياسيا بأنماط الاتصالات الأخرى[1]



الشكل رقم (06) : يوضح نموذج الإتصال على شكل نجمة.

ثالثا/ مهارات الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

و تعني مهارة الإتصال و القدرة على إستخدام المعلومات ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الإتصال ، مهارة التحدث ، مهارة الكتابة ، مهارة الإستماع و غيرها نذكر منها ما يلي :

- **مهارة التحدث:** تعني إستخدام الجمل و الفقرات و طريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة و عندما يتم التحدث مع الطرف الأخر يجب مراعاة درجة ثقافته و قدرته على إستيعاب المعاني و الأفكار[2]
- **مهارة االكتابة:** يجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة و هي أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية و المعاني المحددة ، أن تتسم الصياغة بالوضوح و الإيجاز و الدقة و الموضوعية و تجنب الأخطاء ، النحوية ، و الإملائية و تتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي و أسلوبه في الكتابة
- **مهارة الإستماع :** تمثل مهارة الإستماع الوجه الثاني لمهارة الحديث و منها يتم تحديد الطرف الرئيس في العملية الإتصالية و هو المرسل و يمثل الإستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية[3]
- **مهارة التفكير :** تعرف مهارة التفكير بأنها سرعة إستعمال الفكرة في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الإتصال ، و لابد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء إستخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الأخرين و هما:

[1] سعيد ياسن العمر :الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي،دار الفكر،2000،ص210.

[2] كمال بربر :الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجمعية للنشر والتوزيع،1976،ص323.

[3] ن،م،ص323.

- **التفكير التحليلي :** و هو التفكير الذي يعتمد على المنطق كأساليب للوصول حل المشكلة و لا بد من إتباع خطوات عملية منطقية للتعرف على المراحل التي تمر بها المشكلة .
- **التفكير الإبتكاري :** هو التفكير الذي يعتمد على الخيال و الإبداع للوصول لحل مشكلة معينة [1]

❖ **مهارة القراءة :** من أهم المهارات الضرورية في العملية الإتصالية حيث أن التركيز و الإنتباه في القراءة يمكن الفرد من إستخلاص المعلومات.

❖ **مهارة إستخدام وسيلة الإتصال المناسبة :** و هي إمكانية القائم بالإتصال على الإستخدام الصحيح للوسيلة الإتصالية و إختيار الوسيلة المثلى التي تضمن تحقيق الغاية من الرسالة.

رابعا/معوقات الإتصال داخل المؤسسة الاقتصادية :

هنالك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي في نجاح الإتصال داخل المؤسسة ، و قد قسمها البعض إلى نوعين[2]

النوع الأول عدم كفاءة نظم الإتصال ، نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الإتصال ، و هو ما يدعو إلى إهتمام أكثر في إختيار الوسائل المستعملة في الإتصال ، أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى نفسية .

الأخطاء التنظيمية التي تعيق التنظيم داخل المؤسسة :

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق
- جهل التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم ، و هذا لنقص في كفاءة الإتصال مما يادي إلى الأداء غير الجيد ، و قد يكون هذا ناتج عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم .
- عدم إعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية ، و يتعمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم ، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الأعمال .
- عدم وجود قنوات إتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الإتجاهات.

العوائق النفسية و الاجتماعية : من بين هذه المعوقات :

- كبر عدد العمال في المؤسسات و إختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم ، أو خلق ثقافة و هوية متميزة للمؤسسة.

[1] كمال بربر،م،س،ب،ص325.

[2] أسامة خيري: مهارات الحوار، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،2014،ص123.

- ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الإتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء إستعمالها .
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و لما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي ، و هذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الإتصالية على الوجه المطلوب ، وهذا في مختلف المستويات (التعالي ، التكبر ، و ضعف الرغبة في الإتصال .....)
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات من أجل إخفاء النقص في الأداء او لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.

خامسا/طرق تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

بالرغم من وجدو العديد من الحواجز التي تعيق عملية الإتصال الداخلي في المؤسسة إلا أنه يمكن تحسين هذه العملية و التركيز على النقاط التالية [1]:

- ✓ تلبية إحتياجات و رغبات الأطراف الفاعلة في الإتصال.
- ✓ أن يكون المضمون مثيرا للإهتمام و معلومات تمتاز بالجدية و الحداثة.
- ✓ أن تتوافق الوسيلة مع المضمون و الإهداف.
- ✓ إستخدام لغة مناسبة زمانا و مكانا.
- ✓ إشتراك مختلف هياكل المؤسسة في الإتصال الداخلي.
- ✓ يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- ✓ يجب توظيف تقنية الإستماع و الملاحظة و الإلمام بجميع المحاولات المتعلقة بالأطراف مشلة المؤسسة.

[1]Marie franc ,pierre lebel, organisé la communication ,paris 1992 ,p201

الفصل الثالث

الأزمة

وإدارة

الأزمة

الفصل الثالث: الأزمة و إدارة الأزمة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتعريف الأزمة

أولا: أنواع الأزمات

ثانيا: خصائص الأزمة

ثالثا: أسباب الأزمات

رابعا: مراحل الأزمة

خامسا: فوائد الأزمة

المبحث الثاني: إدارة الأزمة

أولا: أهداف إدارة الأزمة

ثانيا: العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمة

ثالثا: مراحل إدارة الأزمة

رابعا: الإستراتيجيات التقليدية و الحديثة في إدارة الأزمة

خامسا: الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأزمة وإدارتها من الجوانب الحيوية في سير المؤسسات، فالأزمات تشكل تحدياً كبيراً يواجهها المديرون وفرق القيادة في المؤسسات، تهدف هذه الخطة إلى دراسة الأزمات وإدارتها، وتحليل الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في التعامل معها.

في هذا الفصل سنتطرق في فهم مفهوم الأزمة، حيث سنستعرض أنواع الأزمات المختلفة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات، ونحلل خصائص الأزمات وأسباب حدوثها، سنتطرق أيضاً إلى مراحل الأزمة وكيفية تطورها، بالإضافة إلى التعرف على فوائد الأزمة التي يمكن أن تنشأ منها.

في المبحث الثاني سنركز في هذا المبحث على إدارة الأزمة وأهميتها في التعامل مع الأزمات،سنناقش أهداف إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في نجاحها، سنتطرق أيضاً إلى مراحل إدارة الأزمة وكيفية التعامل معها بشكل فعّال، كما سنستكشف الإستراتيجيات التقليدية والحديثة المستخدمة في إدارة الأزمات. وأخيراً، سنوضح الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة.

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لتعريف الأزمة

أولاً / أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه الباحث.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان)، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي[1] :

1 من حيث المصدر:

حيث قسمها إلى قسمين:

- **أزمة بفعل الإنسان:** وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب من خطف وإلقاء المتفجرات وقتل الأبرياء وكذا الاضطرابات العامة والفتن والحوادث تلوث البيئة والإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود والحرائق الكبرى للمدن وحوادث الطائرات... الخ
- **أزمة بفعل الطبيعة:** وهي عكس الأولى تنتج بدون فعل النشاط الإنساني مثل الزلازل والبراكين والفيضانات...الخ، إلا أن هذا التقسيم يتصف بالعمومية وهو من ابسط التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات.

وقد أضاف بعض الباحثين نوع ثالث للأزمات وهو الأزمات الناجمة عن سلوك غير معلوم مصدره والتي قد تسبب أزمة ونذكر على سبيل المثال:

ظهور أجسام غريبة وأطباق طائرة يعتقد البعض في قدومها من الفضاء الخارجي، انتشار الحرائق في مناطق معينة دون معرفة السبب العقيقي وعموما لا تشكل هذه الظواهر خطرا إذ فهم الإنسان طبيعتها وأبعادها وتزداد عن صورتها كأزمة حقيقية عند عدم إدراك الإنسان بفهمه البسيط لخلفية هذه النماذج ومن السلوك غير واضح ومحدد.[2]

---

[1]. صلاح عبد الحميد: الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،القاهرة،2013،ص31،30.

[2]علي عبد المجيد قدري: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجزائرية،الأزاريطة،2008،ص101.

2 من حيث العمق:

- **أزمات سطحية:** هي أزمات هامشية ليس أما جذور، لا تشكل خطورة شديدة، تنهي بسرعة التعامل مع أسبابها،مثلا : الأزمات المفتعلة على سلع راكدة ليا مخزون كبير، بمجرد معرفة هذه الحقيقة تختفي الأزمة.
- **أزمات جوهرية(عميقة):** هي أزمات عميقة شديدة القسوة لها ارتباط ببنيان الكيان الذي حدثت به وقد تؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدمير[1] .

3 من حيث تكرار حدوث الأزمة:

- **أزمة دورية:** تحدث في الغالب نتيجة لأسباب خارجية، معظمها اقتصادية، وهذه الأزمات تختلف من حيث الأسباب وقوة التأثير، وحجم الاتساع، وتتباين النظم الاقتصادية والسياسية، والقانونية والاجتماعية السائدة في المجتمع .

إن التعاطي مع الأزمات الدورية يتطلب جهودا ذات طبيعة خاصة ويتطلب استيعابا، شاملا وكاملا لجميع جوانبها، ويجب أن يتم التعاطي مع هذه الأزمات في إطار نظرة إستراتيجية لجميع مراحل الدورة الاقتصادية[2] .

- **أزمة غير دورية:** هي أزمات عشوائية يصعب التنبؤ بها مثل الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية،أو تغيير الظروف المناخية مثل :الأمطار،الأعاصير،الفيضانات،جفاف ،تكون شديدة التأثير[3] .

4 من حيث المدة:

- **أزمات قصيرة الأمد:** يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- **أزمات طويلة الأجل:** وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة[4] .

5 من حيث الموضوع:

- أزمات مادية
- أزمات معنوية.
- أزمات تجمع بين النوعين السابقين .
- أزمات بشرية، اجتماعية تنظيمية وتشمل الإرهاب وأعمال العنف والتخريب.
- أزمات المسار الطبيعي.

[1] ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات: الصحافة المكتوبة نموذجا،دار الهدى للنشر والتوزيع،الجزائر،2013،ص45.

[2] نداء محمد باقر الياسري: إدارة الأزمات،ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، ص29.

[3] محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة،ط1،دار الفجر،القاهرة،2007،ص293.

[4] ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم،العمليات،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2012 ،ص34.

- أزمات الأحداث الطارئة[1]

6 من حيث القصد:

- **أزمات عمدية:** تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة
- **أزمات غير عمدية:** وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير
- **أزمات قضاء وقدر:** لا حيلة للإنسان فيها

7 من حيث مستوى المعالجة:

- **أزمة محلية:** تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية
- **أزمة إقليمية:** تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.
- **أزمة دولية:** تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

8 من حيث الشدة:

- **أزمة عنيفة:** وهى أزمات بالغة الشدة والعنف والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.
- **أزمة خفيفة:** وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفاً بعض الشيء بالنسبة للقائمين به ، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفاً، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابياً مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات[2] .

_أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:

1 أزمات مادية أو معنوية:

- **الأزمات المادية:** تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء ... أزمة السيول ... أزمة العمالة ... أزمة انخفاض المبيعات ... وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدي توافق

[1] كريم عزاب العدوان:**العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات**،ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ،ص109.

[2] محمد الصريفي،**إدارة الأزمات**،ط1،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع،الإسكندرية،2006 ،ص48.

أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

- **أزمات معنوية**: وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء... الخ، وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني[1] .

2 **الأزمات المزدوجة:** جعل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، محل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدها مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والأخر معنوي يستدل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للعمل الإرهابي[2] .

3 الأزمات البسيطة أو الحادة:

- **الأزمات البسيطة:** وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:الإشاعات الداخلية المحدودة، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري، إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة،وفاة مدير إدارة أو استقالته،عطل في خط إنتاج
- **الأزمات الحادة:** وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة: حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة،إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري، اعتصام الطيارين في شركة طيران،مظاهرات في كافة مدن الدولة،اعتداء من دولة خارجية[3] .

4 **أزمات جزئية أو شاملة**:

- **أزمات جزئية:** تمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد ،طبقا للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشوئها، وفي

[1] حسن رشاد: إدارة الأزمات في قطاع السياحة،ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث،وحدة البحوث العلمية،كلية التجارة جامعة عين الشمس،2011،ص1993.

[2] توفيق عبد الرحمان:إدارة الأزمات:التخطيط لما قد يحدث،مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة،2011،ص69.

[3] صلاح عبد الحميد:م.س.ذ،ص35،34.

هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

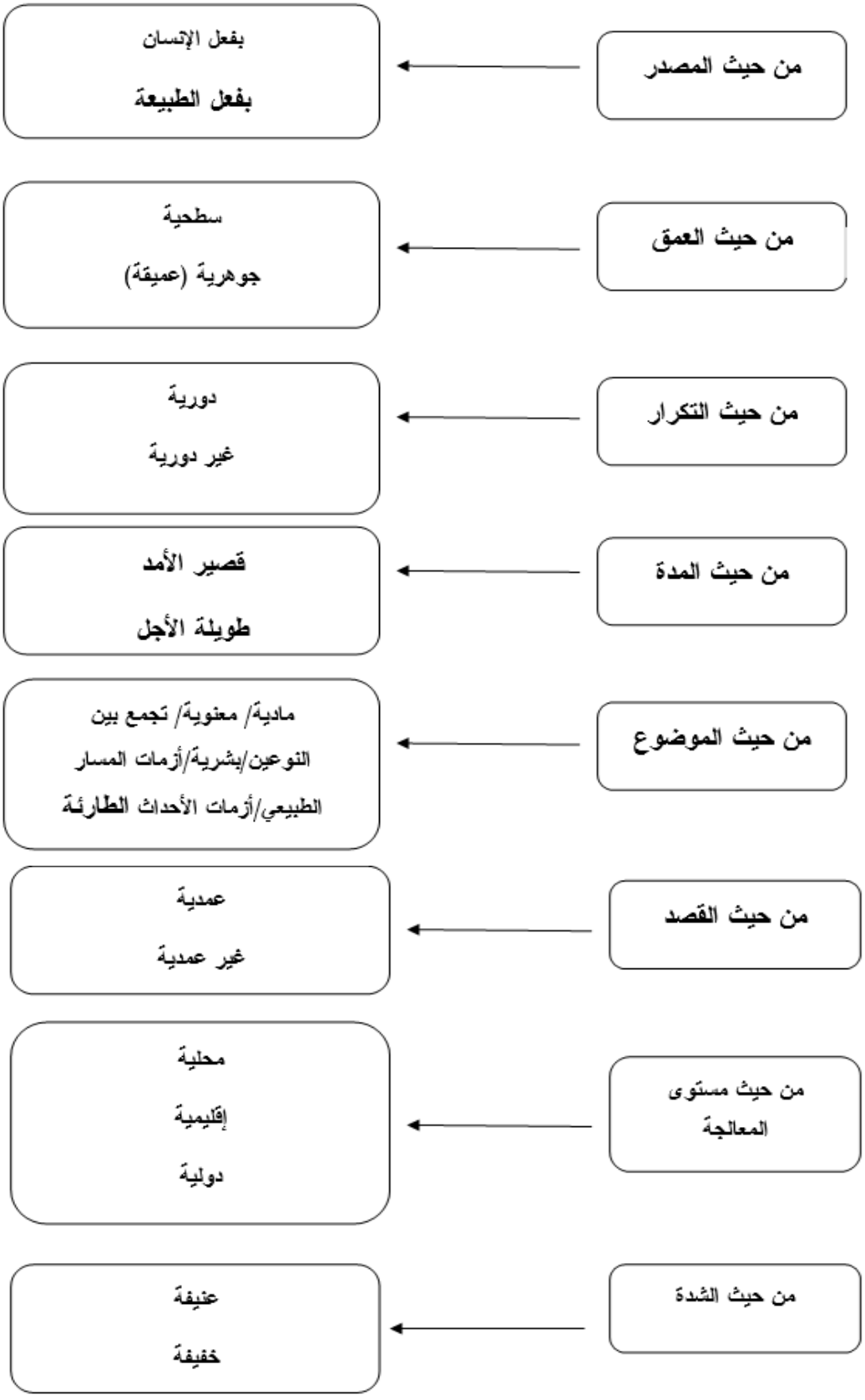
- ✓ **أزمات شاملة:** تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي أزمات شاملة سواء في أسبابها ونتائجها وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلا عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعماً خارجياً، وغالبا ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة[1] .

5 أزمات وحيدة أو متكررة:

- ➢ **الأزمات الوحيدة:** وهي أزمات فجائية غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.ومن أمثلتها: أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر حر شديد يؤدي إلى حرائق أعاصير وصواعق...
- ➢ **الأزمات المتكررة:**وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها: انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء،أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد،عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً،كساد عال كل 10 سنوات،أزمات الصقيع والأعاصير التي تهدد الإنسان والمزروعات مثل إعصار ساندي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2012[2] .

[1] سامح احمد زكى الحنفي:إدارة الأزمات،دار الجامعية للنشر والتوزيع،2009،ص101.

[2] صلاح عبد الحميد: ، م.س.ذ،ص36،37.



الشكل رقم (07) يمثل مخطط لأنواع الأزمات

ثانيا / خصائص الأزمات

للأزمة العديد من الخصائص طبقا لنوعها وحجمها، إلا أن هناك خصائص مشتركة تتميز بها الأزمة وهي كالتالي:

- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم الاستقرار وعدم التأكد والمخاطرة.
- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها.
- تسبب حالة من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة.
- تتسم بالسرعة والديناميكية والتداخل والتعقيد ، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلامها السيطرة على مجرياتها.
- تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

أما "stervealbert" في كتاب "إدارة الأزمات" حدد سمات الأزمة من خلال:[1]

1. **المفاجأة:** حدث غير متوقع ، يحدث بشكل مفاجئ وسريع،إذ لايمكن التنبؤ بها ولايمكن رصد وقوعها.[2]
2. **جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع :** تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية التي يمكن أن تواجهها المنظمة بجسامة التهديد الفعلي أو المتوقع واتساع نطاقه بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله ويتم تحدي الأسس التي يقوم عليها ذلك النظام، وفي حين أن الحدث العادي يمكن أن يؤثر في جزء معين داخل المنظمة فان الأزمة تؤثر في النظام بشكل كامل والمقصود بالنظام بشكل كامل والمقصود بالنظام ككل المصنع كلها أو الصناعة. [3] .
3. **ضيق الوقت :** المتاح لمواجهة الأزمة ،فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لإتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.[4]
4. **نقص المعلومات:** نقص المعلومات يُعد مشكلة تعوق عملية اتخاذ قرار سريع، فقد تكون هناك معلومات، لكنها غير كافية وواضحة أمام متخذ القرار، أو هناك كم كبير من المعلومات ولكنها لاتفيد

---

[1] زهير عبد اللطيف وأحمد العابد:إدارة العلاقات العامة وبرامجها،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2014،ص215.

[2] جمال حواش:سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق،ط1،المؤسسة العربية للنشر والتوزيع،القاهرة،1999،ص29.

[3] عبد الله محمد الفقيه:إدارة الأزمات،ط1،جامعة العلوم التكنولوجيا،صنعاء،ص30.

[4] محسن أحمد الخضيري:إدارة الأزمات:منهج اقتصاد إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية،ط2،مكتبة مدبولي،القاهرة،1990،ص59.

في اتخاذ القرار، أو هناك تعارض وتضارب في المعلومات ولكنها لاتفيد في اتخاذ القرار، أو هناك تعارض وتضارب في المعلومات، مما يؤثر على صناع القرار.[1]

5. **التعقيد والتشابك والتداخل:** حدوث الأزمة وان كانت تحدث بطريقة فجائية، إلا أن له أسبابها وعناصرها وعواملها والظروف المحيطة بها كلها تتم لتكون الأزمة تأخذ شكل السقوط المدوي، نقص سلع تموينية بطريقة فجائية، انقطاع التيار الكهربائي المستمر، أزمة الجفاف، أزمة المدارس وهي عينة من الأزمات التي يعترض لها الإنسان المعاصر.
6. **الخوف والقلق:** تؤدي الأزمة إلى حالة من الخوف والقلق الشديدين ويمكن أن نأخذ مثال الأزمة "فيروس ايبولا" الذي بث الخوف في قلوب العالم مما أغلق الانتقال من زائير إلى بقية البلدان الأخرى. وقدم هورتيز (Horowitz ,1976 نموذجاً عن مراحل تكوين الأزمة حتى الخروج منها[2] .
7. **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة :** في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية ...الخ.[3]

ثالثاً: أسباب الأزمات

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال أراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

1. **سوء الفهم :** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.[4]

2. **سوء التقدير والتقييم:** وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات ويحدث سوء التقدير للأزمة من خلال:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

[1] أشرف السعيد أحمد:**تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات**،ط1،دار الكتب العربية،مصر،2013، ص18،17.

[2] فاروق السيد عثمان:**التفاوض وإدارة الأزمات**،ط1،دار الأمين،القاهرة،2004،ص130،129.

[3] عبد الرزاق محمد الدليمي:**الإعلام وإدارة الأزمات**،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، 2012،ص100.

[4] غسان قاسم داود اللامي،خالد عبد الله ابراهيم العيساوي:**إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2020،ص26.

- سوء تقدير الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه[1].

3. **الأخطاء البشرية:** قد تسبب الأخطاء البشرية في حدوث كارثة نتيجة صدمات في كيانات المجتمعات، مثل كارثة انفجار ماكوك الفضاء تشالنجر وما نتج عنها من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برامجه، وكثير من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم القدرة على إدارة المشروع أو المنظمة بكفاءة نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء.
4. **تعارض الأهداف:** إن تعارض الأهداف بين طريقة الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته و التي قد لا تتفق مع منظور الطرف الأخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة، و يتمثل تعارض الأهداف في اختلاف الرؤى في الأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري الواحد وبين متخذي القرار في هذا الكيان، وكذلك بين صانعي القرار و بين المستفيدين منه، ومن ثم تعدد التوجيهات و يفقد متخذ القرار رؤيته الشاملة لما يحدث داخل الكيان الإداري، و قد يلجأ متخذ القرار إلى محاولات التوفيق عن طريق تغيير قراراته مما يجد تعارضاً مع أهداف البعض الأخر فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول أو الثاني، مما يؤدي إلى التخبط وتحدث أزمة يصعب الإحاطة بأسبابها و في هذا الصدد يجب التفرقة بين أربعة أطراف لهم علاقة بالأزمة وهم :

- **صانعوا القرار:** و هم الذين يقومون بإعداد وتحليل كافة البيانات و استخلاص المؤشرات فيها والوصول إلى مشروع أو التوصية بالقرار المطلوب اتخاذه كما يمر عنه كذلك بجماعات الضغط و أصحاب المصالح.
- **متخذ القرار:** وهو الشخص الذي بيده سلطة الحاف القرار وفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي للكيان الإداري و هو المسؤول عن سلامة هذا القرار رقم أنه لم يقم يصنعه، خاصة وأنه عادة ما تتواجد أمامه قرارات بديلة من قبل، وتتأثر معالجة الأزمة في شخصية متخذ القرار.
- **منفذو القرار:** و هم المناط بهم القيام بالإجراءات التنفيذية الواجبة لوضع القرار المتخذ موضع التنفيذ، وليس لهم إدارة التغير بل عليهم الانصياع لما يصدر من أوامر و لا يملكون لها رفضاً أو تعديلاً.
- **المستفيدون أو المتضررون:** و هم الأغلبية التي تحيط بالكيان الإداري و الشكل له البيئة والمناخ وإطار الحركة التي يتأثر ويؤثر في كافة ما يتخذ من قرارات[2].

---

[1] إيثار محمد عبد الهادي:إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد،العدد: 64،(2007/01/15)ص51.

[2] محمد عبد الله المرعول:الأزمات:مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية،ط1،مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض ،2014،ص42،40.

5. **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي .
- عدم التوافق مع روح العصر
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

6. **الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة مايكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين ....، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فان إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقت معين، وفي إطار مناخ و بيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى تفجير أزمة[1] .
7. **الرغبة في الابتزاز:** وهو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية، مادية وبشرية واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً. [2]
8. **ليأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات ، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستلام للرتابة ، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله ، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.[3]

[1] إياد نصر: سيكولوجية إدارة الأزمات،دار الخليج للنشر والتوزيع،عمان، 2019،ص20.

[2] خليل الرفاعي،بسمة عولمي:الوجيز في الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، ط1، 2016،ص34.

[3] إياد نصر: م. س. ذ، ص21.

9. **سوء الإدراك:** قد تتوافر المعلومات والبيانات وقد تكون الأمور كاملة غير منقوصة وممكن أن يحدث إدراك ناقص أو سوء إدراك وتحدث الأزمة[1].
10. **استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة مايستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب ، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة ، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

11. **الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.
12. **تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.[2]

رابعاً / مراحل الأزمة

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في ذات السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

- ✓ مرحلة ميلاد الأزمة
- ✓ مرحلة نمو واتساع الأزمة.
- ✓ مرحلة نضج الأزمة
- ✓ مرحلة انحسار الأزمة.
- ✓ مرحلة تلاشي الأزمة.

[1] سارة ابراهيم العقيل:**التعامل مع الأزمات**، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،ص13.

[2] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله ابراهيم العيساوي: م. س.ذ، ص32،31،30.

مرحلة ميلاد الأزمة:

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبرز هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها المرحلة الصدام[1].

مرحلة نمو واتساع الأزمة:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى ــ الميلاد ــ في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

- ✓ محفزات ومغذيات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- ✓ مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءاً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

- ➢ تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءاً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- ➢ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة[2].

[1] علي عبد السلام: **فعاليات إدارة الأزمات والكوارث**، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة،2015 ،ص76.

[2]. بطرس حلاق: **العلاقات العامة والأزمات**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020،ص21،20.

مرحلة نضج الأزمة:

إن الوصول إلى هذه المرحلة نادر جداً في حياة الأزمات، ولكن طالما كان هناك استخفاف واستبداد وجهل وكبر تصل الأزمة إلى مرحلة النضج، وتصبح ذات قوة تدميرية عالية وتصل إلى أقصى قوتها وعنفها، ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك، ولا مفر من الصدام معها، وتبدأ سلسلة من نزيف الخسارة المتتالي حتى تنحسر الأزمة وتنتهي.

ولكن، هناك أمل بسيط أن يتم القضاء على الأزمة عن طريق تحويل اتجاه الأزمة، وبمل قسوتها نحو كبش فداء يتحمل كل التبعات السابقة، وليحمله إعصار الأزمة حيث المقر النهائي له، أما خارج المؤسسة أو الوفاة أو الاغتيال، حيث القضاء على كل الأحلام ولطموحات إلى حيث لارجعة لها مرة أخرى[1].

مرحلة انحسار الأزمة:

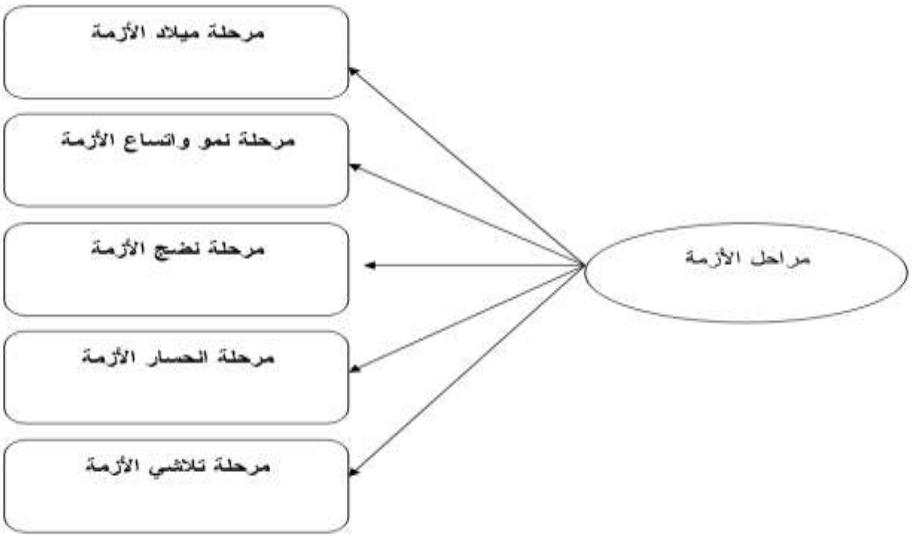
في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالانحسار بعد أن يقع التصادم العنيف فهذا التصادم يؤدي إلى تفكك الأزمة وتفقد قوتها وطاقتها وعند استجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوى الأزمة تتراجع حدة الأزمة[2].

مرحلة تلاشي الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولودة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ماقد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.[3]

[1] جميل محمد خالد: **أساسيات الاقتصاد الدولي**،ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ،2014،ص251.
[2] يوسف أبو فارة: **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2009 ،ص38.
[3] بطرس حلاق: م.س.ذ،ص22.



الشكل رقم (08) يمثل مراحل الأزمة

خامسا / فوائد الأزمة

اعتاد الكثير من الناس النظر إلى الأزمة بمنظور سلبي مما يفوت عليهم فرصة استثمار هذه الأزمات والبناء على الجوانب الإيجابية فيها. فلكل أزمة فوائد لايراها إلا من تحلى بقدر من الإيجابية في تفكيره. ومن فوائد الأزمات نذكر:

- ✓ تدفع الضغوط التي تصاحب الأزمات الإدارة البحث عن حلول و وضع سياسات عديدة للخروج من الأزمات المشابهة.
- ✓ تمثل الأزمة تحديا للسلوك الإداري العادي، و نجاح الإدارة في مواجهة الأزمة يشكل

عنصر الإبداع لديها، للتخطيط والابتكار بطرق جديدة تمكن من مواجهة الأزمة.

ترى الأزمات ادا هائلا من الغيرات ذات الأثر العميق في المؤسسة.

- ✓ ظهور أبطال من صانعي و متخذي القرارات، إذ يمكن أن يتحول الأفراد من الأعمال التقليدية إلى التمام أعمال جديدة
- ✓ تمكن الأزمة من اكتشاف عيوب العمل الفردي غير المنسق.[1]

[1] زينات موسى مسك:**واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،جامعة الخليل،2011ص22.

المبحث الثاني : إدارة الأزمة

أولا / أهداف إدارة الأزمة

يهدف علم إدارة الأزمات إلى التخفيف من حدة الأزمة وتوقيف نشاطها واحتواءها والتخفيف من آثارها هذا في حال وقوع الأزمة، أما قبل وقوعها فالهدف هو إيجاد حلول مناسبة قبل انفجار الأزمة وتهيئة أساليب مواجهتها، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط التالية:

العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.

وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.

العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

ويقدم حسن عماد مكاوي بعض الأهداف التي تصبو إدارة الأزمات إلى تحقيقها وهي:

- توفير القدرة العلمية والإمكانيات المادية للإستعداد والمواجهة
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.
- توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
- الإستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.[1]

ثانيا / العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمة

هي مجموعة من العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أ نوع من الإدارة في مجالات الحياة

المختلفة، حيث يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة ومنها:

- **إدراك أهمية الوقت:** أن عنصر الوقت أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة

[1] حسن عماد مكاوين:الإعلام ومعالجة الأزمات،ط1،عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص72.

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

- **توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة:** والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار ، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المنظمة، نظرا لأهمية الإنذار فان هناك إجراءات لقياس فاعلية نطق الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.[1]

إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات: إن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات المتعلقة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

- **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** إن عملية الإستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.[2]
- **القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:** مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.
- **نظام اتصال يقوم بالكفاءة والفاعلية:** لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة وشحذ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والأداء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي. ويقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.[3]

ثالثا / مراحل إدارة الأزمة

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل إدارة الأزمة فهناك تقسيمان للمراحل هما كالآتي:

---

[1] علي صلاح الضلاعين و مصطفى يوسف كافي وآخرون: **الإعلام وإدارة الأزمات**،ط1،دار الأعصار للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2015،ص61.

[2] محسن محمد خليل محمد:**دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات**،رسالة لنيل شهادة دكتوراه،جامعة أم درمان الإسلامية،أم درمان، 2015، ص159.

[3] علي صلاح الضلاعين ومصطفى يوسف كافي وآخرون: ، م.س.ذ، ص62.

التقسيم الأول:

حدد عليوة أن إدارة الأزمة تمر بأربع مراحل هي:

1. **المرحلة التحذيرية:** تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.
2. **مرحلة نشوء الأزمة:** إذ ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
3. **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدأ هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطيع السيطرة على متغيراتها المتسارعة.[1]
4. **مرحلة إنحصار الأزمة :** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسبب للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة و تتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة و الخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولا لمرحلة التوازن.[2]

التقسيم الثاني:

في حين يرى البعض الآخر أن هناك ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على التخفيف من آثارها، وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي كالتالي:

1. **مرحلة ماقبل الأزمة:** ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من تجهيزات، تدريب...الخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.[3]

ترسل قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية ومبكرة ومتتالية وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة.

وتمر هذه المرحلة بخطوتين:[4]

---

[1] محمد بولقصاع:منهج القرإن الكريم في مختلف الأزمات(دراسة موضوعية)،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة أبي بكر القايد،تلمسان،2016/2015،ص48.

[2] كردم عبد الله المتعب:**اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات**،رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005،ص57.

[3] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي:**إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات**،م.س.ذ،ص35.

[4] نداء محمد باقر الياسري: ،م.س.ذ،ص51.

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار: المنظمة تتلقى إشارات عديدة ومتنوعة من كافة الاتجاهات، الأمر الذي يحتم عليها أن تتعلم كيف يمكن الفصل بين الإشارات المختلفة واستخلاص ما ينذر منها بوقوع أزمة وشيكة، هذا ما يحتم على المنظمة أن يكون لديها نظام محكم لاكتشاف الإشارات الدالة على قرب وقوع الأزمة،لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المديرين في التقاط الإشارات الحقيقية والهامة حتى يسهل التعامل معها.

ثانياً:الإستعداد والوقاية: ترتبط هذه المنظمة بسابقها،لإن الوقاية التامة من كافة الأزمات المحتمل حدوثها في المنظمة أمر غير ممكن، وبالتالي فإن المنظمة عليها أن تستعد لوقوع الأزمات، كما يرى الباحثون أن الأزمات المحتملة تختلف من منظمة إلى أخرى وأن الهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات، بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.[1]

2. **مرحلة التعامل مع الأزمات:** تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمة ويتم التعامل معها في الإطار النظري والتنظيمي لإدارة الأزمات، وتمر بمرحلتين:

أولاً: احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة تتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر. والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة.[2]

ثانيا: استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، بحيث يجب أن توفر المنظمة الخطط بأنواعها طويلة وقصيرة الأجل، من أجل إعادة الأوضاع إلى طبيعة ما كانت عليه سابقا قبل وقوع الأزمات، مع العمل على استعاده مستويات النشاط، وهذه المرحلة تتطلب العديد من القدرات الفنية والإدارية والمالية العالية.[3]

3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقويمية اللازمة

---

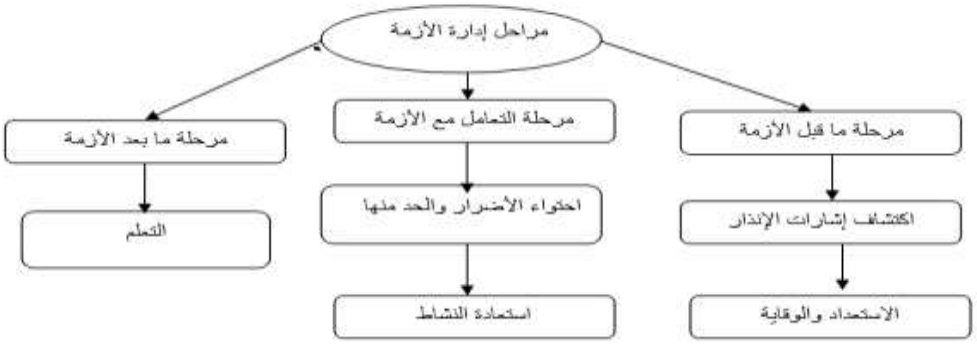
[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي:**إدارة الأزمات من منظور إداري**، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، ص20.

[2] فهد محمد نعمان زيادة:**أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**،رسالة لنيل شهادة ماجستير،كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية،غزة، 2012، ص19.

[3] صلاح علي ديان الرشيدي:**دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية**،رسالة لنيل شهادة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،قسم إدارة الأعمال،جامعة آل البيت، 2010،2011،ص54.

ومراحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها. وفي هذه المرحلة نستنتج مرحلة أخيرة جوهرية تتمثل في:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيويا، غير أنه مؤلم للغاية يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.[1]



الشكل رقم(09) يمثل مراحل إدارة الأزمة

رابعا/ الإستراتيجيات التقليدية والحديثة في إدارة الأزمات

تتعدد إستراتيجيات التعامل مع الأزمات ,التي قد تطرأ على مستوى المؤسسات أو الدول حيث تمثل تلك الإستراتيجيات أساليب يتمكن من خلالها متخذ القرار، من تحديد البديل الأفضل سواء للمواجهة أو كيفية الخروج من الأزمة بأقل التكاليف وقد قسمها الباحث إلى قسمين:

1. **الإستراتيجيات التقليدية:** أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامه و تتمثل هذه الإستراتيجيات في :

- **الإنكار**: هذا الأسلوب يقوم على الابتكار الكامل للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق إدارة المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على خير ما يرام وفي أحسن صورها، ولا يمكن أن تكون أفضل من ذلك، وتؤكد إدارة المنظمة على أنها حققت إنجازات كثيرة، وترى الإدارة أن كل من ينكر هذه الإنجازات (التي تدعي الإدارة أنها تحققت) فإنه خائن، وجاحد ومنكر للجميل، ويعمل ضد الأهداف الإستراتيجية لأصحاب المصالح.[2]
- **الإخماد:** تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد ببقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل، وهذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم

[1] محمود جاد الله:إدارة الأزمات،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2010،ص54.

[2] يوسف أحمد أبو فارة: مرجع سبق ذكره، ص 273.

العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوة الأزمة، وعند استخدام هذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر القيم الإنسانية في التعامل مع الازمة وإدارتها، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة وبقاءها في خطر شديد ، وأن هذا السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعهم.[1]

- **الكبت:** يستخدم فيها العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية اللازمة وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعا ومباشرا والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والفضاء عليهم فوراً. [2]
- **التفريغ:** تقوم إستراتيجية تفريغ الأزمة على ثلاث مراحل:

أولا: مرحلة الصدام أو المواجهة: يتم مواجهة الأزمة بعنف: مما يؤدي إلى تفرعها، كما يحدث في لعبة البلياردو.

ثانيا: مرحلة وضع البدائل: يتم وضع مسارات بديلة لكل فرع من فروع قوى الأزمة.

ثالثا: مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: تبدأ عملية استقطاب كل فرع ولو تخيلنا الأزمة عبارة عن تقطيع من الثيران الهائجة التي تركض في أحد الشوارع، فإن نجاح مواجهي الأزمات في فتح مسارات مختلفة لتلك الثيران قد يسهل السيطرة عليها إلى حد كبير. فقوى الأزمة تعمل مثل العصي التي لا يمكن تكسيرها إذا اجتمعت. أما إذا تم تفريقها فمن السهل كشرها واحدة واحدة.[3]

- **التنفيس:** هناك بعض الأنواع من الأزمات التي يتأخر انفجارها، وتستمر دوافع وأسباب الأزمة بالتصاعد، وتنذر بأن انفجار الأزمة سيكون مروعا وقويا جدا عندما تحين ساعة الصفر، إذ أن تأخر انفجار يكسبها قوة كبيرة عندما تحدث وتقع، ولذلك فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى استخدام أسلوب تنفيس الأزمة، وفكرة هذا الأسلوب هي إيجاد قضايا فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة، والعمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشعال قوى الأزمة في هذه القضايا، فيؤدي ذلك إلى استنزاف جانب من قوة الأزمة، وربما يؤدي إلى القضاء على أسباب ودوافع مهمة الأزمة، ومن هنا فإن شدة غليان بركان الأزمة تقل، وربما لا تقع هذه الأزمة مستقبلا، وإذا وقعت فإنها تقع بصورة ضعيفة تسهل السيطرة عليها. [4]

---

[1] يوسف محمد أبو فارة،م.س.ذ ص277.

[2] غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات،م.س.ذ،58.

[3] عبد الله محمد الفقيه: م.س.ذ، ص149.

[4] يوسف محمد أبو فارة م.س.ذ: ص277 .

- **العزل:** يقوم على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة(التي ليست جزءا من قوى الأزمة). ووفقا لهذا الأسلوب فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى:
  - قوى صنع الأزمة.
  - القوى المؤيدة المؤازرة للأزمة.
  - القوى المهتمة بالأزمة.

وتتم عملية عزل قوى الأزمة عن الأزمة خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، وهذه العوائق والحواجز مختلفة ومتنوعة، فهي قد تكون عوائق وحوائز إدارية أو مالية أو إقتصادية أو قانونية أو أية عوائق وحواجز أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاظم آثارها في المنظمة.[1]

- **البخس:** أي التقليل من شأن الأزمة(من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة. [2]
- **تشكيل لجنة:** تلجأ الإدارة أحيانا في مواجهة بعض الأزمات إلى تشكيل اللجان، وذلك بهدف الحصول على المعلومات عن قوى الأزمة ودوافعها، والجهات التي تقف خلفها، وكذلك بهدف كسب الوقت وإضعاف قوى الأزمة. وتعتمد الإدارة في هذا الجانب على طبيعة عمل اللجان والوقت الطويل الذي تأخذه في عقد الاجتماعات وجمع المعلومات والاستماع الى الأطراف. ومع أن اللجان التي تشكلها الإدارة قد تنتهي إلى تقديم تقارير واقتراح بعض الحلول إلا أن تلك القيادت تعمد ولكسب المزيد من الوقت إلى تشكيل لجان أخرى.

2. الإستراتيجيات الحديثة:

المقصود بالاستراتيجيات الحديثة هنا هو شيوع استخدام هذه الاستراتيجيات في عصرنا الحالي وليس بالضرورة كونها علمية أو أخلاقية. وأهم الاستراتيجيات الحديثة:

- **الفريق المتكامل:** المقصود بإستراتيجية الفريق المتكامل هو تكوين فريق دائم، أو مؤقت يضم مختلف التخصصات لإدارة الأزمة، كما تم شرحه بالتفصيل في الوحدتين الثالثة والرابعة. ويعمل الفريق على دراسة الأزمة، وإعداد خطط المواجهة بالطرق العلمية.[3]

[1] يوسف محمد أبو فارة: م.س.ذ ص278

[2] العماري وعباس رشدي:إدارة الأزمات في عالم متغير،مركز الأهرام للترجمة والنشر،القاهرة،1993،ص27.

[3] عبد الله محمد الفقيه: م.س.ذ،ص143.

- **الاحتياطي التعبوي:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر ألأزمات قيتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن إستخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في الموارد الخام أو نقص في السيولة.
- **المشاركة الديمقراطية:** هي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.[1]
- **احتواء الأزمة:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة عن ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.[2]
- **تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
- **تفريغ الأزمة:** وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:
  - التحالفات المؤقتة.
  - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
  - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
- **تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.[3]
- **تدمير الأزمة:** وهي من أصعب الطرق للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:
  - ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

---

[1] بشير العلاق:**العلاقات العامة في الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009ص86

[2] عابد سعود سراج:**إدارة الأزمات**، مجلة الحرس الوطني، الرياض،العدد:1415،144هـ،ص39.

[3] ماهر أحمد:**إدارة الأزمات**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2006،ص62.

- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.[1]

➢ **الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان الموارد التنموية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو موقتا.

➢ **احتواء وتحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لايمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.[2]

خامسا / الفرق بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمة:

يختلف مفهوم إدرة الأزمة عن الإدارة بالأزمة داخل الحقل الأكاديمي والتدبيري، حيث يقصد بالأول، بأنه مصطلح يهتم بإدارة الأزمات وهذه العملية تتطلب تقدير الأمر المفاجئ وتحديد (توقع) إتجاهات الحركة البديلة وبهذا المفهوم (إدارة الأزمة) هي كيفية (طريقة , أساليب , خطط) التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول لها والعمل علي تحييدها (تقييدها) حتي لا تتطور ويصعب السيطرة عليها أو التعامل معها ومع وجودها ومن أمثلتها : سياسات الدولة الإقتصادية والتشريعية والمالية , صراع زملاء العمل , مشاكل التوريد والموردين , السيولة , المشاكل الإقتصادية , المعوقات البيئية , الكوارث الطبيعية ..... إلخ، أما الإدارة بالأزمات، فهي تعني أسلوب مفتعل أو مخطط له مسبقا من قبل منظمات أو مجموعات ضغط معينة من أجل زعزعة استقرار نشاط منظمة، من أجل قلب موازينها إلى صالح مدبر الأزمة، إلا أن كلاهما له نتائج مشتركة وهي، زعزعة نشاط المنظمة وتهديد استقرارها واستمرارها. [3]

[1] محمد الصريفي: م.س.ذ،ص99.

[2] فهد أحمد الشعلان: م.س.ذ،ص17.

[3] د ــ مختار جلولي:**الاتصال وتسيير الأزمة**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علوم الإعلام والاتصال ، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2012/2011،ص51.

جوانب المقارنة	إدارة الأزمات	الإدارة بالأزمات
التعريف	كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.	افتعال الأزمات وصناعتها واعتماد ذلك كوسيلة للتمويه والتغطية على المشاكل القائمة.
الهدف	الهدف العام من إدارة الأزمات هو حل الأزمة وإيجاد مخرج لها.	افتعال أزمات ظرفية لإخفاء ما هو موجود على الواقع
التخطيط	توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.	لا توجد خطة واضحة المعالم للمستقبل والتنبؤ بالأزمات.
المنهج المستخدم	إدارة فعالة وشاملة لكل مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد) باستخدام أسلوب علمي.	إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها.
مستوى المعالجة	تتميز بطابعها العلاجي والوقائي في نفس الوقت من خلال معالجة الأزمة الراهنة وتجنيب المجتمع أزمات أخرى محتملة.	تقوم بطابعها العلاجي فقط من خلال علاج الأزمة المفتعلة للتباهي بالقدرة على حل الأزمات.
المراحل	لإدارة الأزمات مراحل خمسة متفق عليها هي: إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم.	مراحل الإدارة بالأزمات هي: الإعداد لميلاد الأزمة، إنماء وتصعيد الأزمة، المواجهة العنيفة والحادة، السيطرة على الكيان الإداري والسياسي للخصم، تهدئة الأوضاع، سلب وابتزاز الطرف الآخر.
التوقيت	غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف ويرتبط بوقت ظهور الأزمة	محدد مسبقا ومخطط له من قبل.
السبب	الأسباب تكون حسب نوع الأزمات فهناك أزمات يتسبب فيها الإنسان وأخرى بفعل الطبيعة وأخرى قدرية، وهناك الأزمات الداخلية، التي تقع داخل حدود الدولة، وأخرى خارجية.	سببها الإنسان لأنه هو من يفتعلها داخل المجتمع، فهي من صنعه.

الجدول رقم (9) يمثل الفرق بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمة

الفصل الرابع
اتصال الأزمة
في
المؤسسة
الاقتصادية

الفصل الرابع : إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: إتصال الأزمة

أولا : إتصال الأزمة و أهدافه

ثانيا : فريق إتصال الأزمة و أهدافه

ثالثا : مراحل عمل فريق الأزمة وقواعده

رابعا : أهمية التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام

خامسا : المتحدث الرسمي

المبحث الثاني : أليات تطبيق إتصال الأزمة في المؤسسة الإقتصادية

أولا : إستراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا : تخطيط الإتصال في مرحلة ما قبل الأزمة

ثالثا : تخطيط الإتصال أثناء مرحلة الأزمة

رابعا : تخطيط الإتصال في مرحلة ما بعد الأزمة

خامسا : معوقات إتصال الأزمة

تمهيد:

تعد إدارة الاتصال في الأزمات أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات الاقتصادية أثناء مواجهتها للتحديات الصعبة.

في هذا الفصل، سنركز على إتصال الأزمة ودوره الحيوي في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

في المبحث الأول سنبدأ بفهم مفهوم إتصال الأزمة وأهدافه المرجوة، سنناقش أيضاً أهمية وجود فريق اتصال الأزمة في المؤسسة، وما هي المهام الملقاة على عاتقه.

سنتطرق إلى مراحل عمل فريق الأزمة وكيفية تنظيمه وتوجيهه للتعامل مع الأزمات بشكل فعّال. و أيضا أهمية التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام ودورها في إدارة الأزمات.

وأخيراً، سنلقي الضوء على دور المتحدث الرسمي وأهميته في التواصل مع الجمهور والإعلام أثناء الأزمات.

في المبحث الثاني سنستكشف في هذا المبحث استراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية وكيفية تطبيقها بشكل فعّال، أيضاً نقوم بعرض تخطيط الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة وأهميتها في التأهب للتعامل مع الأزمات، سنتحدث أيضاً عن تخطيط الاتصال أثناء الأزمة نفسها وأهمية اتباع خطط الاتصال المحددة.

وسنناقش أيضاً تخطيط الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة وأهميتها في إعادة بناء سمعة المؤسسة واستعادة الثقة، وفي الأخير المعوقات التي قد تعوق عملية الاتصال في الأزمات وكيفية التغلب عليها.

المبحث الأول/ اتصال الأزمة

أولا/ أهمية اتصال الأزمة و أهدافه.

يتفق معظم الباحثون على أن الإتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات ، و لإتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة ، و تبرز هذه الأهمية من خلال مجالات و محاور متعددة:[1]

1. الإنعكاسات النفسية للأزمة :

إذ أن الأزمة تترك أثار نفسية تتطلب معالجة و مواجهة من خلال إتصالات الأزمة ، إذ أن هذه الاتصالات تركز على إزالة الأثار و الإنعكاسات .

و تجدر الإشارة إلى أن أهم هذه الإنعكاسات و الأثار السلبية للأزمة هي الخوف و التوتر و نقص الشعور بالأمان و التأثر بالأراء و المواقف المعلنة و رواج الشائعات .

2. تعدد و تنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات :

تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد و التنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي و على الصعيد العالمي ، فصارت وسائل الإعلام تنافس على السبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة ، و من هنا فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة في الأزمة[2]،و يتم تحديد أسلوب الإتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة لطبيعتها و نوعيتها و أبعادها .

و تسعى إتصالات الأزمة أيضا إلى حماية الصورة المؤسسية التي أصابها العطب من الإنهيار و تعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يقال من الشائعات حول المؤسسة و تصرفاتها و تعمل على تهيئة الظروف لإعادة الثقة في المؤسسة من جديد [3]

أهداف إتصال الأزمة

بالرغم من إختلاف المنظمات و إختلاف الأزمات التي تواجهها الا أنه يمكن تحديد أهداف إتصلات الأزمة فيما يلي : [4]

- محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن.
- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدرة من الفاعلية .

---

[1] محمد شومان: م.س.ذ،ص16.

[2] عثمان محمد العربي :اتصالات الأزمة:مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها،المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد:5 جانفي/افريل،1999،ص120.

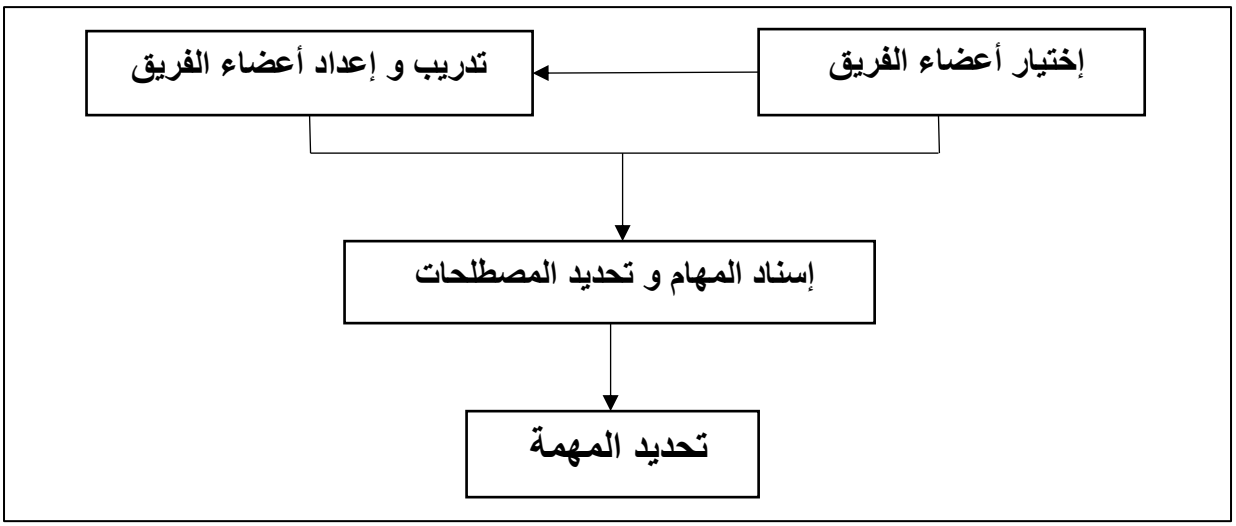
[3] ن.م،ص122.

[4] ن.م،ص 128.

- توزيع المهام و الأدوار على الأجهزة المختلفة و حصر و توفير الموارد اللازمة .
- تقليل الخسائر إلى أدنى حد و توفير سرعة الإستجابة .
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام .
- استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة و استمرار أدائها الدور في المجتمع .
- تخفيف الأثار السلبية للأزمة على مستوى الجماهير الداخلية و الخارجية .
- الإستفادة من معطيات الأزمة و نتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة إن أمكن ذلك.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء محلية ، وطنية ، او دولية .
- العمل على أن تتجتاز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بثقة و تماسك ، و ربما اليوم الأول و الثاني لوقوع الأزمة .

ثانيا/فريق إتصال الأزمة :

على الرغم من أن الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني إلا ان الأزمات في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكن متواجدة فيها من قبل ، و أصبحت ذات طابع خاص . فالأزمات أصبحت متحررة و متغيرة بشكل كبير ، نتيجة للإختلاف و الأوضاع و الظروف ، فضلا عن تزايد تشابكها و تكاثف علاقاتها ، و تشعب عناصرها و مكوناتها ، و إتساع دائرة المهتمين بها ، و يختلف تشكيل فريق اتصالات الأزمة من أزمة إلى أخرى و يتم إعداده و تدريبه و إسناد المهمة إليه، و تكليفه بمعالحتها ، و تحديد المدى الزمني و الحقوق و السلطات ، و يمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل التالي : [1]



الشكل رقم (10) يمثل إجراءات تشكيل فريق الأزمة

[1] يوسف أبو فارةتم، س.ذ،ص 60.

ثالثا/مراحل عمل فريق اتصال الأزمة وقواعده

إن مراحل عمل فريق إتصال الأزمة يمكن تلخيصها و إجمالها بالنقاط الرئيسية التالية :[1]

المرحلة الأولى : توصيف المنشأة

و يقصد به جمع المعلومات و الحقائق عن المنشأة و كل ما يتعلق بها من مباني ، و إلتزامات مالية ، ملكية المنظمة ، المنطقة التي تقع فيها المنظمة بالإضافة إلى ذلك ينبغي معرفة المنافسون ، و الموردون.

المرحلة الثانية : مرحلة تحديد الأولويات:

حسب المعلومات التي تتوافر من المرحلة السابقة ، و يمكن إستنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد درجات المخاطر التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة .

المرحلة الثالثة : إعداد السيناريوهات:

فعند توفر الحقائق و البيانات لفريق الأزمة يتم تصنيف و تبويب المعلومات و البيانات و تحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم ، و بحصد الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة و الخطوات التي تمر بها .

المرحلة الرابعة : تحديد أسوأ سيناريو :

حيث أنه بعد حصر السيناريوهات المحتملة فإنه يمكن وضع تصنيف و ترتيب الأسوء ومن أهم الإعتبارات لتحديد أسوء سيناريو و الذي يأخذ أكبر قدر من الاهتمام للتغلب على مواطن القصور حيث يكون :[2]

- أكثر تاثير على النظام بالمنشأة .
- أكثر تأثير على مستقبل المنشأة .

[1] عزيز سهيل أبو حليمة،**دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة**،بحث لنيل درجة الديبلوم العالي، خصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني،الجامعة الإسلامية،2012ـــ2013،ص15

[2] ن، م، ص17.

- أكثر خسائر مادية و معنوية و بشرية .
- أكثر طلبا للخبر في التعامل معه .

المرحلة الخامسة:إبلاغ و نشر الرسالة:

بعد الإنتهاء من مناقشة المعلومات و البيانات و الحقائق و إعداد السيناريوهات و تحديد أسوأ سيناريو و ترتيب السيناريوهات و قبل وضع الخطط الإحتمالية لمواجهة الأزمات يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود خريطة إصدار الأوامر أثناء مواجهة الأزمة ، توضح إصدار الأوامر و تلقي الإشارات و ترجمتها ، و معرفة طريقة الإتصال و الأرقام التي يمكن الإتصال بها وقت الأزمة [1]

قواعد إتصال الأزمة.

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحكم عملية اتصالات الأزمة ، و من هؤلاء ، فرانك كورادو franc corado الذي حددها في ما يلي:[2]

أن يكون الإتصال مخطط مسبقا ، سرسع و فعال و يحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة ، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات ، و هذا ما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالإتصال و فريق إدارة الأزمة .

أن ينطلق القائمين بالإتصال من موقف واحد و في وقت محدد، فالمصداقية و الثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة و جماهيرها عند تتعد المصادر و تختلف القصص و المعلومات عن الأزمة ، مما يؤدي إلى إرتباك الجمهور ، و تشجيع الصحافة على خلق و تأليف القصص حول موضوع الأزمة .

تحديث المعلومات بشكل منظم ، لأن التأخر في تدفق و إرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء و يسبب القلق و الذعر.

على القائم بالإتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة ، و يكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة .

و يرى سام بلاك sam black أن التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلا ، إذ تم الإستعداد الكافي لمواجهة كل الأزمات المحتملة ، خاصة إذا إلتزم القائمين على إتصال الأزمة بالقواعد التالية:[3]

[1] يوسف أبو فارة: م.س.ذ،ص65.

[2] Marie franc :op,cit ,pp :101_105.

[3] op ,cit ,pp :106 .

التعامل الفوري مع تساؤلات و متطلبات وسائل الإعلام ، و هو أمر هام و ضروري في مواجهة و معالجة الأزمات .

توفير المعلومات و الحقائق الفعلية ، و عدم التخمين .

عقد المؤتمرات الصحفية طالما وجدت معلومات ، و يجب الإجابة على كل التساؤلات كما أنه من الأهمية بمكان حضور المسؤولين الكبار ، لأن ذلك يعطي مصداقية أكبر لتلك المؤتمرات .

إستغلال الفرصة من خلال الطريقة التي يتم التفاعل بها مع أقارب الضحايا و المصابين ، فهي مناسبة لإظهار التقدير و الإحترام و الكرم لهم ، كما ينبغي التعامل بحذر مع المحامين و فتح قنوات إتصال معهم .

رابعا/أهمية التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام :

هنالك مجموعة من الأساليب التي تجعل التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام أمرا ضروريا و مهما، و أهم هذه الأسباب :[1]

- إن التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام يعطي فريق الأزمة فرصة أكبر ليكون مؤثرا في الأحداث و ليس مستجيبا لهذه الأحداث.
- إن التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية المتعلقة بالأزمة .
- إن التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام يعطي فرصة كاملة لإزالة سوء الفهم المتعلق بالأزمة و تصحيح المفهوم .
- إن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام في بعض الأحيان يعطي فكرة أن الأمور ليست على ما يرام و أنه لا تجري السيطرة على زمام الأمور في المنظمة ، كما أن رفض لقاء وسائل الإعلام قد يفسر على أنه من أشكال الغطرسة و التعجرف.

خامسا / المتحدث الرسمي

إن جميع نماذج إدارة الأزمات تؤكد على ضرورة وجود متحدث رسمي واحد يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة و أحداثها و تطوراتها و أسبابها و نتائجها و إنعكاساتها ، و هو المسؤول عن جميع العلاقات و التفاعلات مع وسائل الإعلام ، و هذا المتحدث الرسمي يجب أن يكون أحد أعضاء الإدارة العليا بحيث يمتلك صلاحيات إتخاذ القرار ، و يفضل أن يكون لهذا المتحدث الرسمي خبرة سابقة في التعامل مع وسائل الإعلام .

[1] قدري علي عبد المجيد: م.س.ذ،ص374.

و أهم هذه المواصفات الواجب توفرها في المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة ما يأتي : [1]

- الصدق.
- أن يتمتع بثقة وسائل الإعلام و الفئات المستهدفة.
- أن يكون على إلمام و معرفة بالأزمة و تطوراتها.
- أن يكون مدربا على التعامل مع وسائل الإعلام.
- القدرة على الصمود أمام ضغوط و أسئلة وسائل الإعلام ، و الظهور بحالة متماسكة أمام الكاميرات
- الإبتعاد عن العصبية و الغضب و التوتر أمام وسائل الإعلام ، إذ أن هذه الصفات تعكس صورة سلبية عن المنظمة.
- القدرة على مقاومة إغراءات و إلحاح وسائل الإعلام للإجابة على جميع الأسئلة التي يتم طرحها على المتحدث الرسمي ، إذ أنه يمكن لهذا المتحدث أن يقول لا أدري فهذا أمر ليس معيبا له ، و بإمكانه أن يعطي بعض الإشارات و بعض الوعود أنه سيوافيهم بهذه الإجابة عندما تتوفر و ذلك في لقاء أخر مع وسائل الإعلام.
- إمكانية وصول وسائل الإعلام بسهولة إلى المتحدث الرسمي في أثناء و بعد الأزمة.

و على الرغم أنه يفضل أن يتحدث عن الأزمة متحدث واحد ، إلا أنه لا يعني أن المتحدث هو وحده الذي يقرر ما يجب أن يقال ، بل أنه يجب أن يعود إلى إدارة المنظمة و فريق الأزمة و إجراء تنسيق مستمر بخصوص مايجب و ما يمكن أن يصدر عنه من بيانات و تصريحات إلى وسائل الإعلام، فإستراتيجية إعلام الأزمة هي مسؤولية مشتركة يساهم في إعدادها و تنفيذها فريق الأزمة مع كادر إعلام الأزمة ، و أن أسرع و أسهل السبل لكسب عداء وسائل الإعلام هو أن يضع المتحدث الرسمي نفسه في موضع الدفاع ، و ان يكون معاديا لمندوبي وسائل الإعلام، حيث أن لدى مندوبي وسائل الإعلام مواعيد محددة لإعداد التقارير الإعلامية سواء تعاون معهم احد من المنظمة كالمتحدث الرسمي مثلا ، أو لم يتعاون معهم أحد ، فهم في نهاية المطاف سيقومون بإعداد هذه التقارير و نشرها ، و عدم تعاون المنظمة سوف ينعكس سلبيا عليها وعلى سمعتها و نجاح إدارة الأزمة .[2]

و أهم نصيحة يمكن أن تقدم لمن يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة إلى وسائل الإعلام هي أن لا يجيب وسائل الإعلام العبارة الشهيرة "لا تعليق " إذ أن هذه العبارة تبني لدى مندوبي وسائل الإعلام إنطباعا بأن لدى المنظمة شيئا ما تقوم بإخفائه ، و هذا الإنطباع سوف ينقله مندوبو وسائل الإعلام إلى الفئات المستهدفة و سيؤثر في سمعة المنظمة ، بل يمكن أن تكون الإجابة أكثر لباقة كأن يقول لهم المتحدث الرسمي بأنه سيوزدهم بالمعلومات حال توفرها فورا و سوف يطلعهم على كل جديد

[1] يوسف أبو فارة: م.س.ذ،ص 248.

[2] ن،م ،ص 249.

و من النصائح المهمة التي ينبغي أن يأخذ بها المتحدث الرسمي هو عدم التخوف من أي سؤال يطرحه مندوبو وسائل الإعلام ، فعندما يواجه إشكالية في إجابة أي سؤال فإن عليه أن يكرر النقطة الرئيسية التي يريد أن يؤكد عليها بخصوص الأزمة و تطوراتها .

و من الإجابة السيئة التي قد تصدر عن المتحدث الرسمي و التي يمقتها مندوبو وسائل الإعلام هو عدم التأكيد أو رفض إدعاء ما ، إذ أن هذه الإجابة هي أخت الإجابة السلبية الأخرى "لا تعليق".[1]

المبحث الثاني: أليات تطبيق إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

أولا/إستراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية

إن الهدف الأساسي لأي منظمة أثناء الأزمة هو إنهائها بأقل الخسائر ، لذا على فريق إدارة الأزمة الاخذ بزمام المبادرة في إدارة الأحداث ، و عدم الإكتفاء برد الفعل فقط ، فعندما تواجه المنظمة الإنتقادات أو الإتهامات من طرف الأطراف الخارجية فلا بد هنا من تقديم إستجابة إتصالية و إعلامية للدفاع عن المنظمة ، هنالك العديد من الإستراتيجيات الإتصالية التي تستخدم في إدارة الأزمات نذكر منها الأكثر شيوعا :

1. **إستراتيجية التحفظ و الكتمان:** و هذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على المعلومات ، و هي إستراتيجية لا ينصح بإستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة على المحاكم .[2]
2. **إستراتيجية التريث و عدم التورط :** و هنا ينصح خبراء الإتصال بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة من حيث أسباب الأزمة ، و أثارها ، و نتائجها ، و الإجراءات التي أتخذت ، و النتابعة الإعلامية لها ، فهذه الإستراتيجية تركز أكثر على إعداد و بناء الرسائل الإتصالية من خلال الدراسة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة.[3]
3. **إستراتيجية الدفاع الهجومي :** و هي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة ، من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير ، و ذلك بتفسير سياساتها على نطاق واسع ، و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير ، لذلك يطلق عليها البعض "إستراتيجية الصالح العام"[4].

---

[1] يوسف أبو فارة،م،س،ذ،ص 250.

[2] كريم فريد،**تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة**، دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، جامعة القاهرة ، العدد 06أكتوبر / ديسمبر ، ،1999ص،.14

[3] ن، م ، ص14.

[4] ن، م ، ص15.

4. **إستراتيجية وقف النمو :** و تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر و بذل الجهد لمنع تدهوره ، و في ذات الوقت السعي إلى التقليل من مشاعر الغضب و الثورة و تقليل فرصة المصاحبة للأزمة.[1]
5. **إستراتيجية الهجوم المضاد:** و فيها تتصرف المنطمة إعلاميا بشكل هجومي، و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء ، و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الإتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون إستنادها على حقائق أو أدلة فعلية.[2]
6. **الإستراتيجية القانونية:** و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للازمة على أراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة ، و التي تتمثل في ذكر أقل قدر ممكن من المعلومات و إنكار الإتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.[3]

ثانيا/تخطيط الإتصال في مرحلة ما قبل الأزمة :

في مرحلة ما قبل الأزمة يتم التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات ، من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد ، من تجهيزات ، تدريب برامج للصيانة و المتابعة و التفتيش ، إعداد قواعد البيانات و نظم التحليل و التنبؤ بسيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة ، و التدريب على نظم التحديث و التطوير ، و بدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات ،[4]من بين الإجراءات المعمول بها في التخطيط لإتصال الأزمة ما يلي:

1. **رصد بيئة عمل المنظمة و تحديد أهدافها :**

عادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث الأزمات ثقافة تنظيمية سلبية إتجاه جهود إدارة الأزمات ، حيث تعمل على تجاهل إشارة التحذير ، و أحيانا تعمل على إسكاتها ، أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لديها حساسية إلتقاط تلك الإشارة و التفاعل معها [5]، مرورا إلى تحليل الظروف البيئية و تحديد الهدف ، و يجب التركيز على الجوانب التالية :

- طبيعة نشاط المنظمة و خلفيتها التاريخية و نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها.
- علاقة المنظمة مع مسؤولي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية و السلبية.
- دعم الروابط مع الإعلاميين و كسب ثقتهم ، و إمدادهم بالمعلومات الدقيقة و تصويب ما قد يكون لديهم من سوء فهم .

---

[1] كريم فريد: م.س.ذ ،ص 17.

[2] ن، م ،ص18.

[3] ن، م ،ص18.

[4] سليم بطرس جلدة : م،س،ذ ص26.

[5] منى صلاح الدين شريف:التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة،ط1،البيان للطباعة والنشر،القاهرة،1998،ص72

- مراجعة النشرات و الكتيبات و التقارير التي تصدر عن المنظمة ، و العمل على تحديثها و دعمها بالمعلومات الموثوقة .
- الإستيعاب الكامل للقوانين و التشريعات و اللوائح المنظمة للعمل أو المؤثرة عليه.
- التعرف علو جوانب القصور و منع تطور المشكلات إلى أزمات .
- رصد جوانب قوة المنظمة و دورها في المجتمع ، و كيفية توظيف هذه الجوانب في حالة تعرض لأزمة محتملة .
- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصائيات و المعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات و إنتقادات أثناء الأزمة ، مع الحرص على تحديثها بشكل مستمر.

و جميع هذه الإجراءات تعتبر بمثابة خطوة أولية هامة من شأنها توفير قاعدة ينطلق منها في عمليات التخطيط الإستراتيجي لإتصالات الأزمة هذا من جهة ، و من جهة أخرى المساهمة في جمع و تحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر بإحتمال حدوث أزمة ، و تقييم درجة خطورتها و ذلك تمهيدا لإتخاذ الازم نحوها .[1]

2. تحديد الجماهير المستهدفة و طرق الإتصال بهم :

الجمهور كما يرى علماء الإتصال هو الهدف الرئيسي لأي إتصال ، و معرفة الجمهور من حيث خصائصه و سماته و طبيعته و تحديد طرق و الوسائل المناسبة للوصول إليه تعد من أهم المداخل الإستراتيجية ال رئيسية للإتصال الناجح

و يتفق الباحثين على ضرورة مراعاة مجموعة من المتغيرات عند تحديد جمهور الأزمة و التي تتمثل في [2]:

- أين يتواجد هذا الجمهور ؟
- كيف يمكن الوصول إليه ؟
- ماهي وسيلة الإتصال المناسبة لتصل الرسالة إليه ؟
- ما هو الوقت المطلوب لتنفيذ عملية الإتصال ؟
- هل يمكن الإتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد من تنفيذ برامج الإتصال ، أم سوف يستغرق عدة أيام ؟

[1] محمد رشاد الحملاوي : م، س ،ذ ص112

[2] ن، م، ص113.

و الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول و التعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بنشاط المنظمة ، إلى جانب توفير الوقت و الجهد و النفقات الازمة لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من فئات الجمهور، و هم هؤلاء الأشخاص أو المنظمات الذين تؤثر فيهم الأزمة و يؤثرون في المنظمة [1].

3. إعداد الرسائل الإتصالية :

تعد الرسالة من أهم مكونات العملية الإتصالية و أكثرها فعالية ، لأنها تمثل مضمونه الذي ينظم من خلال مرسل يترجمه في مجموعة رموز يرسلها إلى المستقبل من خلال قناة أو عدة قنوات ، و يحاول تلقي التغذية المرتدة الخاصة بها للتأكد أن رموزها قد ترجمت لدى المستقبل بنفس المعنى التي صيغت به من قبل القائم بالإتصال .

و عند إعداد الرسائل الإتصالية الموجهة لمختلف فئات الجمهور المستهدف يرى ميشال بلاند michal bland أنه يجب التفكير فيها حديا أثناء عمليات التخطيط لإدارة الأزمة ، و أنه يجب التركيز عند إعداد تلك الرسائل على ثلاث مبادئ و هي ، إظهار التعاطف الإنساني و بث الطمأنينة و الإنطلاق من الخلفيات الإيجابية للمنظمة ، و أن يكون هذا الإعداد جيدا بحيث يسمح بالتطبيق عند وقوع الأزمة فورا و ذلك للأسباب التالية :

- إذا تم التفكير فيها (الرسائل) أثناء التعامل مع الأزمة الفعلية فسوف يكلف ذلك المزيد من الوقت ، و قد يتم إغفال جوانب كثيرة هامة في تلك الرسائل الإنشغال بإدارة الأزمة ، فالكثير من كبار رجال الإدارة يشعرون بما وقع من أحداث إلا أنهم لا يستطيعون الإعلان عن ذلك ، ليس لإعتبارات معينة و إنما لإنغماسهم الشديد في مجريات الأزمة للدرجة التي تنسيهم ذلك .
- إن الرسالة التي تحمل مشاعر التعاطف و الاهتمام من إستمالات عاطفية و عقلية تحتاج لا محال إلى ترتيب مسبق .
- موضوعات الرسالة و أساليب و طرق معالجتها و إستمالاتها و سبل و أشكال وصولها و تاثيرها ، يجب على فريق إتصال الأزمة تدارك هذه الحقائق أثناء التخطيط لمواجهة الأزمة[2] .

4. تدريب فريق إتصال الأزمة :

التدريب هو مجهود نشاط منظم و مخطط لإكتساب أو تعديل أو تغيير المعارف و الإتجاهات الخاصة بالمستهدفين ، للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ، و مفهوم إستراتيجية التدريب يعني مجابهة و ملاحقة التغيرات المتسارعة و التكيف مع المستجدات التي تطرأ ، من خلال الإستثمار في العنصر البشري ، بتنمية القدرات و إعداد الكوادر الفنية و الإدارية و تحسين طرق و أساليب الأداء عن طريق وضع خطط و برامج ممنهجة و مرحلية .[3]

---

[1] حسن عماد مكاوي : م،س،ذ ص 130.

[2] ن، م ص 130.

[3] عبد الرحمان توفيق: أفاق جديدة في التدريب، مركز الخبرات، القاهرة ، 2005ص.18

و هنالك بعض الإجراءات التي تهدف إلى تدريب العاملين على سرعة الإستجابة للحدث و تتطلب ما يلي :

- أن يكون التدريب واقعيا و يفضل الإستعانة بأشخاص من خارج المنظمة لتنفيذه.
- إعداد مجموعة من السيناريوهات إنطلاقا من تحديد أهداف المنظمة و إستخدام أفضل البدائل لتحقيق الأهداف.
- جعل السيناريو واقعيا ، لأن من الصعب التعامل مع مواقف غير قابلة للحدوث.
- يتضمن التدريب غالبا عرض أزمات و إعداد السيناريوهات اللازمة للتعامل معها ، و ممارسة العمل الجماعي بروح الفريق ، و توزيع الأدوار و فهم الإجراءات النموذجية عند التعامل مع الأزمات، و تطوير مهارات الأفراد و كيفية التصرف تحت الضغوط .

بعد الإنتهاء من التدريب يتم إعداد تقرير ختامي يتضمن كافة التعليقات و الإنتقادات لأداء العاملين و الجوانب الإيجابية و يتم تقديم هذا التقرير إلى الإدارة العليا، و تقوم المنطمة بتحويل توصيات التقرير إلى إجراءات عملية تكون هذه الإجراءات كفيلة بتصويب جوانب القصور .

5. وضع و إختبار الدليل الإرشادي :

يقوم فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات للأزمات المحتملة بعد مناقشتها مع وضع دليل إرشادي للحلول المقترحة لها ، و دور كل قطاع إداري فيها و مسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة ، و هذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل إرتباك ممكن و أكثر سرعة ، و يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية و دور كل قطاع فيها [1]، و بناء على ذلك فإن دليل الأزمة ليس مجرد تعليمات مطبوعة ، و إنما أداة عمل يستخدمها فريق العمل عند وقوع الأزمة.

و من المهم إختبار بعض الإجراءات التي تعكس فعالية دليل الأزمة ، كالتأكيد من عملية السيطرة و التحكم عند وقوع الأزمة ، و تحديد الشخصيات التي تقيم الموقف و تعطي التعليمات ، و من الذي يتخذ القرار.

ومن الأساليب المفيدة جدا إختبار دليل الأزمة الإستعانة بمستشار من خارج المنظمة يجتمع فجأة بفريق إدارة الأزمة و يطرح عليهم أزمة إفتراضية ، و يتعرف على كيفية إستجابتهم للموقف دون الرجوع إلى الدليل و هذا يجعل الأزمة ماثلة في أذهان الفريق دون إجراءات مكتوبة .[2]

[1] منى صلاح الدين شريف :م.س.ذ،73.

[2] ن.م،ص،74

ثالثا/تخطيط الإتصال أثناء مرحلة الأزمة.

تبدا هذه المرحلة مع طهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير التب يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ، ليبدا على الفور بعملية التحليل و الإستنتاج و التنبؤ و عرض و تقييم بدائل القرار و السيناريوهات التي سبق إعدادها ، و ما قد نتج من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لإتخاذ القرار و السيناريو المناسب لإحتواء الأزمة و منع تصاعدها و وصولها إلى درجة الإنفجار،مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن مع أهمية متابعة النتائج و رردود الأفعال و الإستعداد للتعامل مع اية متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمة ، و لا شك أن كفاءة و فعالية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة .[1]

لذلك فإن جهود تخطيط الإتصال في هذه المرحلة تركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية :[2]

- سرعة مواجهة الأزمة و الحد من خسائرها.
- طمأنة الجمهور الداخلي و الخارجي.
- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة.
- تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي و تعاطف الجماهير الخارجية.
- الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة تجاه جماهيرها الداخلية و الخارجية.

بالإضافة إلى ذلك لابد للقائمين بتخطيط إتصال الأزمة في هذه المرحلة الحرص على كيفية استجابة اتصال المنظمة لموقف الأزمة ، و ما تحققه إستراتيجية الاتصال من أهداف في ضوء فلسفة المنظمة و ذلك من خلال الحرص على الإنطلاق من الأسس التالية :

1. **إستيعاب الموقف الناجم عن الأزمة ، وذلك عن طريق :**

سرعة تحديد أسباب الأزمة و نتائجها و تأثيراتها و توابعها.

تحليل عناصر الأزمة و تحديد مدى خطورة كل عنصر.

إستقراء النتائج المحتملة للازمة المباشرة أو غير المباشرة ، و كذلك النتائج سريعة الوقوع .

متابعة كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة و موقف و كيفية تصوير المنظمة حيال الأزمة.

2. **الإلتفات إلى العناصر المستغلة للازمة و التخطيط لمنع هذا الإستغلال.**
3. **سرعة إستخدام خطة الطوارئ البديلة و التخطيط لضمان التنسيق بين أعضاء فريق الأزمة.**
4. **الإحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة و دواعيها و اثارها.**

[1] منى صلاح الدين شريف : م.س.ذ، ص 73،74.

[2] علي عجوة وآخرون: م.س.ذ،ص 217.

رابعا/تخطيط الإتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

يتم في هذه المرحلة دراسة و تقويم الإستراتيجية الكاملة لإدارة الأزمة بشقيها الإداري و الإتصالي ، و ذلك لتحديد نقاط الضعف و القوة فيها ، و إستخلاص الدروس منها ، و هنا تستخدم كل المعلومات التي تم توثيقها أثناء إدارة الأزمة ، و مراجعة تعليقات وسائل الإعلام عليها ، كما يمكن إستخدام البحوث لقياس رد فعل الجمهور تجاه الأنشطة الإتصالية ، و كذلك لقياس تأثيرات أحداث الأزمة في الصورة الذهنية للمنظمة .[1]

و يرى دانيال (danielle) أنه من الأولويات الواجب القيام بها من طرف القائمين على إتصالات الأزمة في هذه المرحلة ، هو ضرورة تطوير إستراتيجية إتصالية طويلة المدى ، لإحتواء رواسب الأزمة و تاثيراتها المختلفة على جماهير المنظمة الداخلية و الخارجية ، و ذلك من خلال الخطوتين التاليتين : [2]

1. **تحليل إتصالات الأزمة :**

و يشمل هذا التحليل جميع الإجراءات و الأنشطة الإتصالية التي تمت خلال مختلف مراحل الأزمة سواء على المستوى الداخلي مع الإدارة العليا و فريق إدارة الأزمات و العمال أو على المستوى الخارجي و من خلال هذا التحليل يتم تقييم الإتصال و تحديد جوانبه السلبية و الإيجابية.

2. **صياغة إستراتيجية إتصالية :**

على أساس نتائج التحليل يتم التخطيط لصياغة إستراتيجية إتصالية طويلة المدى من أجل تغطية جوانب القصور، التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ، مثل إعادة التوازن النفسي للعاملين بالمنظمة ، أو إعادة بناء سمعة المنظمة إذا ما أصابها شيئ من التشوه .

و إنطلاقا من التحليل الدقيق لإتصالات الأزمة يمكن لمهام الإتصال في هذه المرحلة أن تتخذ عدة أشكال من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ، نذكرها في الأتي :[3]

- **بيئة عمل المنظمة:**

النظر في إعادة هياكل التنظيم و الإدارة بالمنظمة

العمل على إستكشاف مصادر التهديد ، و التنبؤ بالأخطار و إتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها

مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة و الإتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة ، خاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثيرات السلبية على سمعة المنظمة

تشجيع العاملين على ممارسة الأنشطة الرياضية ، و أساليب الدعم الاجتماعي ، و تقوية الروابط الاجتماعية فيما بينهم للحد من الضغوط .

---

[1] علي عجوة وآخرون: م.س.ذ،ص 218.

[2] Nguyen than familly op cit pp 36_37

[3] حسن عماد مكاوين: الإعلام ومعالجة الأزمات م،س،ذ،ص 177،178.

- **دعم العلاقات بجماهير المنظمة :**

التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف و خصائصه الديمغرافية و السيكولوجية و رصد التحولات في رغبات و إحتياجات الجماهير.

تحليل إحتياجات الجماهير و وضع خطط الإتصال الكفيلة بتلبة تلك الإحتياجات .

التفهم الكامل لمدركات الجمهور، و تبنى قضاياه لإكتساب المصداقية ، و التعامل مع شكاويه بجدية ، و السعي للوصول إلى حلول مقبولة و واقعية .

- **دعم العلاقات مع وسائل الإعلام :**

إقامة روابط إجتماعية و صلات قوية مع الإعلاميين ، تستند إلى تبادل المصالح و إقتناص فرص التعاون المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام ، و تقييم ما تم نشره فيما يتعلق بأنشطة المنظمة

الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة ، و الإلتزام بالوضوح و الصراحة و دقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام

- **مواجهة جماعات الضغط :**

تحديد جماعات الضغط المحتملة برصد أساليبها في التعامل ، و بناء خطط التعامل معها ، و رفض إدعاءاتها .

رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية اتجاه المنظمة ، و مراقبة تصرفاتهم ، و فضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة و محاولة القضاء عليها ، و كذا رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات و التنافس ، و محاولة حصرها و تضييق نطاقها .

خامسا/معوقات إتصال الأزمة :

تبرز مجموعة من العوامل التنظيمية ، و التي عوض أن تساعد خلية إتصال الأزمة على إدارة عملها و تحقيق نتائج إيجابية يمكن أن تكون معوقات فعلية تعرقل نشاطها و لعل أهم هذه العوامل المعيقة نجد المعوقات الفنية و المعوقات التنظيمية : [1]

1. **المعوقات الفنية :**

التصرف الهجومي إتجاه كل الأراء و الأحكام حول الأزمة

المغازلاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات ، إذ أن بعض الأحداث لا تستدعي الرد عليها و يكون السكوت هو أفضل علاج لها لتجنب إثارة الموضوع .

حجب الحقائق و تقديم معلومات لا تتسم بالصدق

الإفتقاد إلى التعاطف مع الأخرين

محاولة التهرب من المسؤولية و إلقائها على الطرف الأخر

[1] السيد السعيد:استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث،ط1،دار العلوم للنشر والتوزيع،القاهرة،2006،ص153.

نقص الخبراء و المتخصصين في الإتصال أثناء الأزمة ، و في حالة وجودهم فالمؤسسة لا تحبذ اللجوء إليهم

لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية و إتصال الأزمة ، بل تكتفي بتعيين شخص يتولى مهمات و عمليات إتصالية ، كما أن تكوين خلية إدارة الأزمة غالبا ما يتم وقت حدوث الأزمة

عدم فتح قنوات إتصال داخلية

عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمة أو ضعفها لعدم إختبارها

عدم الاهتمام بجمع المعلومات

2. **المعوقات التنظيمية :**

مستوى خبرة أعضاء إتصال المؤسسة في التعامل مع الأزمات و في مجال التسيير

قلة الشركات الإستثمارية في مجال الإتصال المؤسستي في الوطن العربي و مجال إدارة الأزمات

مركزية إتخاذ القرار حيث نجد مديرية الإتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخنق أنشطتها و يحط من قيمتها ، فيكون دورها إستشاري فحسب .

إن تبني فكر إستراتيجي في عملية التخطيط لإدارة إتصالات الأزمة بما فيها الإستراتيجية الإتصالية في المراحل المختلفة للأزمة يقلل من الوقوع في هذه المعوقات التي تعرقل مسار الإتصال وقت الأزمات، ذلك أن وجود خطة إتصالية أفضل بكثير من عدم وجودها ، يعني إجراء عدة إختبارات لموقف الأزمات المحتملة الحدوث و التي تسمح بالإبتكار و الإبداع في مجال إدارة الأزمات و في القسم الخاص بإتصال الأزمة .

ا لإطـا ر
الميداني
للدراسة

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة

أولا: التعريف بالمؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأسلوب الاتصالي المستعمل

1. الهيكل التنظيمي
2. الأسلوب الاتصالي

ثالثا: تقديم خلية الإعلام والاتصال

1. دور خلية الإعلام والاتصال
2. وصف خلية الإعلام والاتصال
3. الأدوات التقنية المستعملة في خلية الإعلام والاتصال
4. صلاحيات خلية الإعلام والاتصال

المبحث الثاني: تفريغ البيانات المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة

أولا: تحديد الأزمات التي مرت بها المؤسسة

ثانيا: تعامل المؤسسة مع الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة

1. تحديد المسؤول عن التعامل مع الأزمة
2. تشكيل فريق الأزمة
3. صلاحيات خلية الأزمة

ثالثا: استعداد خلية الأزمة لمواجهة الأزمة

1. تحديد نوع المعلومات المتوفرة في خلية الأزمة
2. إعداد خطط لمواجهة الازمة والتدريب عليها

3. تحديد المتحدث الرسمي

المبحث الثالث: الاتصال أثناء الأزمة

أولا: تحديد مصدر المعلومة الداخلي ووقته

1.المصدر الرسمي

2.المصدر الغير رسمي

3.تحديد وقت الإعلام عن الحادث

ثانيا: مضمون الرسالة ووسيلة الاتصال

1. مضمون الرسالة
2. وسيلة الاتصال

ثالثا: التعاون مع وسائل الإعلام

رابعا: التعامل مع الضحايا

المبحث الرابع: الاتصال بعد الأزمة

أولا: تقييم الإجراءات الاتصالية

ثانيا: تحديد المعوقات الاتصالية

ثالثا: استخلاص الدروس

المبحث الخامس: تحديد النتائج

أولا: النتائج العامة للدراسة

ثانيا: النتائج في ضوء التساؤلات

توصيات

خاتمة

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة

أولا / التعريف بالمؤسسة:

MONOPRIX .BB هو عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري ،مختصة في اقتناء السلع وإعادة بيعها، أنشئ المركز في بداية فيفري 2016 و كان يضم 9 عمال مقسمين بين إدارة و عمال أروقة تتكون الإدارة في هذه الفترة من مدير و محاسب.

كان المركز عبارة محل كبير مختص في بيع المواد الغذائية ومواد التنظيف، في عام 2017 تمت توسعت المركز وأضيف إليه عدد معتبر من الأروقة منها اللحوم والحليب ومشتقاته وكذلك مواد التجميل وتم إضافة عدد معتبر من العمال بالإضافة إلى مسؤول عن الإشهار في صفحات التواصل الاجتماعي.

في عام 2018 أرفق المركز برواقين جديدين مختصين في الأدوات الكهرو منزلية و الألبسة و كذلك الأواني المنزلية و تم إنشاء هيكل إداري محكم متكون من مدير _ خلية الإعلام و الاتصال _خلية المحاسبة _ خلية الموارد البشرية _ و خلية مختصة بمراقبة المركز في هاته الفترة تم إضافة عدد معتبر من العمال و تأمينهم اجتماعيا و أيضا عقد صفقات عمل مع مؤسسات رائدة في الجزائر منها : Cevetale و CocaCola و Rhapitrone للأدوات الكهرومنزلية و أيضا Pressedente للأجبان و Ricamar للتونة و غيرها من المؤسسات المختلفة التخصصات .[1]

ثانيا/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأسلوب الاتصالي المستعمل.

1. الهيكل التنظيمي.

تعددت تعاريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلا أنه هناك قاسم مشترك بين هذه التعريفات، هو أن هذا البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، إضافة إلى تحديد المسؤوليات وكذا الصلاحيات وينظمها بحيث تصب كل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة للمدير السؤال رقم (1) يمكننا تقديم الوصف التالي للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى قسمين قسم الإدارة المتكون من المدير_المحاسبة_خلية الإعلام والإتصال_فرع الموارد البشرية_ متابع مخزن.

[1] مقابلة مع السيد بلقاسم بن سالم، مدير المركز التجار ي MONO .RRIX.BB بمكتب المدير على الساعة 10صباحا،يوم 19 أفريل 2023.

والقسم الثاني، عمال الأروقة بحيث كل رواق يتكون من مسؤول عن الرواق بالإضافة إلى عمال من أجل تنظيم الأروقة وعمال الأمن، وعمال القابضة، يختلفون في السن، والجنس، ومن حيث المستوى التعليمي.

يضم المركز حاليا 57 موزعين بين 11 عاملا في الإدارة، و46 عامل موزعين على الأروقة.

يمكن وصف الهيكل الإداري بالشكل التالي:[1]

القسم الأول: قسم الإدارة.

- **فرع المحاسبة:** يتكون من محاسب من جنس ذكر متحصل على ماستر في علوم الإعلام والاقتصاد، ومكلف بالمشتريات من جنس ذكر، ومسؤول عن المشتريات
- **خلية الإعلام والاتصال:** تتكون من خمسة عمال، ثلاث عمال من جنس ذكر، وعاملتين من جنس أنثى، جميع العمال في الخلية متحصلين على شهادات جامعية في الاختصاص وكذلك خبرة معتبرة في المجال، بالإضافة إلى إتقانهم الأساسيات في الإعلام الألي و كيفية استعمال وسائل الاتصال.
- **مسؤول المخزن:** عامل من جنس ذكر، متحصل على شهادة تقنية في تسيير المخازن تحت إمرته أربعة عمال من جنس ذكر يعملون في المخزن .
- **خلية الموارد البشرية** : تتكون من عامل من جنس ذكر متحصل على شهادة في تسسير الموارد البشرية.

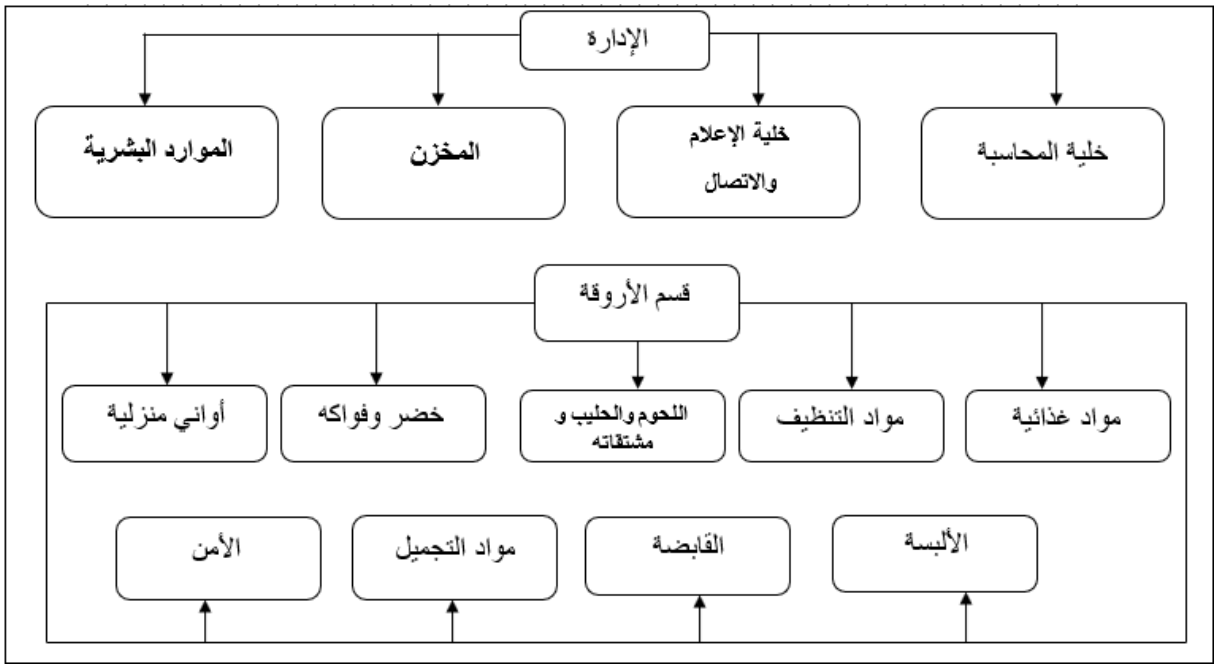
القسم الثاني:قسم الأروقة.

- **رواق المواد الغذائية :** يتكون من مسؤول عن الرواق من جنس ذكر بالإضافة إلى ثلاثة عمال من جنس أنثى ، و عاملين من جنس ذكر.
- **رواق مواد التنظيف :** يتكون من مسؤول عن الرواق من جنس ذكر بالإضافة إلى ثلاثة عاملات من جنس أنثى ، و عاملين من جنس ذكر.
- **رواق اللحوم و الحليب و مشتقاته:** يتكون من مسؤول عن الرواق بالإضافة إلى عاملين من جنس ذكر ، و عاملة من جنس أنثى.
- **رواق الخضر و الفواكه :** يتكون من مسؤول عن الرواق بالإضافة إلى عاملين من جنس أنثى.
- **رواق الأواني المنزلية** : يتكون من مسؤول عن الرواق من جنس ذكر ، بالإضافة إلى ثلاث عاملات من جنس أنثى .
- **رواق الأدوات الكهرومنزلية:** يتكون من مسؤول عن الرواق من جنس ذكر بالإضافة إلى عاملة من جنس أنثى .

[1] مقابلة مع السيد بلقاسم بن سالم، مدير المركز التجار ي MONO .RRIX.BB بمكتب المدير على الساعة 10صباحا،يوم 19 أفريل 2023.

- **رواق الألبسة** : يتكون هذا الرواق من مسؤوول عن الرواق من جنس ذكر بالإضافة إلى عاملة من جنس أنثى و عاملين من جنس ذكر .
- **رواق مواد التجميل:** يتكون هذا الرواق من مسؤول عن الرواق من جنس أنثى بالإضافة إلى عاملة من جنس أنثى .
- **القابضة :** تتكون من ثلاثة عمال من جنس ذكر بالإضافة إلى عاملة من جنس أنثى .
- **الأمن :** تتكون هذه الخلية من عاملين من جنس ذكر ، مكلفين بمراقبة كمرات المراقبة ، و أربعة عمال مسؤولين عن المراقبة داخل المركز .

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال المخطط التالي:



الشكل رقم **(11)** يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

والجدول التالي يوضح المناصب الموجودة في المؤسسة:

(المصدر: السؤال 4 من الاستمارة الموجهة للعمال والسؤال 3 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

المنصب	التكرار	النسبة
عضو إدارة	11	19%
مسؤول رواق	8	14%
عامل	38	67%
المجموع	57	100%

الجدول رقم **(10)** يمثل المناصب الموجدة في المؤسسة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ وجود 11 عضو في الإدارة، 8 مسؤولي أروقة، 38 عامل رواق، وذلك وفق ما يتماشى مع احتياجات المؤسسة.

من البيانات المقدمة، يمكننا ملاحظة توزيع المناصب في المؤسسة كما يلي:

الإدارة: يوجد 11 عضواً في الإدارة تشمل كل من المدير و المحاسب و المكلف بالإعلام و المحاسب كل شخص من السابق ذكرهم لديه فريق يساعده حسب احتياجات المنصب .

مسؤولي الأروقة: يوجد 8 مسؤولين للأروقة هم الأشخاص المسؤولين عن إدارة وتنظيم أقسام أو داخل المؤسسة.

عمال الرواق: يوجد 38 عاملًا في الرواق. عمال الرواق هم العاملون في المؤسسة الذين يقومون بالمهام العامة والتنفيذية وغير المتخصصة.

وفقًا لهذه البيانات، يبدو أن المؤسسة لديها هيكل تنظيمي يتضمن إدارة رئيسية مكونة من 11 عضواً، ومسؤولين للأروقة بعددهم 8، وعمال الرواق بعددهم 38.

يختلف المستوى التعليمي لمفردات عينة البحث و التخصص فمن خلال المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة، و بعد تكميم النتائج نلاحظ وجود اختصاصات علمية مختلفة تتماشى و المنصب المكلف بإدارته من تخصصات إقتصادية ، تخصص الإعلام و الإتصال ، و التخصصات التقنية و الجدول التالي يوضح علاقة المستوى التعليمي بالمنصب المكلف به العامل

(المصدر السؤال 4،3 من الاستمارة الموجهة للعمال والسؤال 5،3 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

المنصب / المستوى التعليمي	عضو إدارة		مسؤول رواق		عامل رواق	
إبتدائي	0	0%	0	0%	7	12%
متوسط	0	0%	0	0%	6	11%
ثانوي	0	0%	0	0%	16	28%
جامعي	11	19%	8	14%	9	16%
المجموع	11	19%	8	14%	38	67%
المجموع الكلي للعمال	57					
المحموع الكلي للنسب	100%					

الجدول رقم **(11)** يمثل علاقة المنصب بالمستوى التعليمي

من خلال معطيات الجدول اعلاه ، نلاحظ بأن مفردات عينة البحث تختلف من حيث المستوى التعليمي و المنصب، حيث نلاحظ بأن نسبة 19% من مفردات العينة الكلية و المتمثلة في أعضاء الإدارة المقدر عددهم ب 11 عامل جميعهم متحصلين على المستوى الجامعي، كما نلاحظ بأن نسبة 14 % من المجموع الكلي للعينة تشغل منصب مسؤول رواق مقدرة ب 8 عمال كذلك جميع هؤلاء الأعضاء متحصلين على

المستوى الجامعي ، بينما نلاحظ بأن المستوى التعليمي لعمال الأروقة و المتمثلين بنسبة 67 %من المجموع الكلي للعينة و المقدر ب **38** مفردة يختلف من ابتدائي بنسبة 12%، إلى متوسط 11%، ثانوي28% ، جامعي16%.

من خلال تحليل النتائج المذكورة في الجدول، يمكننا ملاحظة وجود علاقة بين المستوى التعليمي والمنصب في المؤسسة .

بالنسبة لأعضاء الإدارة البالغ عددهم 11 عاملاً، فإن نسبة 19% منهم حاصلون على مستوى تعليمي جامعي، يُشير ذلك إلى أن المستوى التعليمي الجامعي يعتبر متطلبا شائعًا لشغل مناصب في الإدارة.

أما بالنسبة لمسؤولي الأروقة البالغ عددهم 8، فإن نسبة 14% منهم حاصلون على مستوى تعليمي جامعي،هذا يدل على أن الاحتياجات التعليمية لمناصب المسؤولين في الأروقة تتطلب في العادة مستوى تعليمي جامعي.

أما بالنسبة لعمال الرواق البالغ عددهم 38، فإنهم يتنوعون في مستوياتهم التعليمية، يُلاحظ أن 67% منهم يحملون مستوى تعليمي من الابتدائية إلى الجامعية، تتراوح نسب التوزيع التعليمي بين 12% لحملة المستوى الإبتدائي ، و11% لحملة المستوى المتوسط، و28% لحملة المستوى الثانوي، و16% لحملة المستوى الجامعي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن المؤسسة تعتمد على المستوى التعليمي كعامل مؤثر في توزيع المناصب، يتطلب الأدوار الإدارية عادة مستوى تعليمي جامعي، في حين يمكن لعمال الرواق أن يشغلوا المناصب بمستويات تعليمية متنوعة.

يعود اختلاف المستوى التعليمي إلى طبيعة المنصب في خلايا الإدارة، حيث يتطلب المنصب أن يكون حائزًا على كفاءة علمية وتخصص مناسب لأداء المهام المتعلقة بالوظيفة،يُعتبر المستوى التعليمي معيارًا يستخدم لتعيين العامل في المركز الملائم له، ومن الجانب الآخر، نلاحظ تباينًا في المستوى التعليمي بين عمال الأروقة، ويرجع ذلك إلى طبيعة العامل نفسه، فقد لاحظنا وجود عمال غير دائمين في المركز، ويكونون عمالا مؤقتين نظرًا لظروف مختلفة، فبعضهم يكون طلابًا جامعيين يعملون في فترات الراحة فقط، وبعضهم يقومون بأعمال إضافية خارج عملهم الأساسي.

2. تحديد الأسلوب الإتصالي في المؤسسة.

الهدف من تحديد الأسلوب الاتصالي في المؤسسة هو تحقيق التواصل الفعال والفعالية في العمل، وتحسين جودة العلاقات بين الموظفين وبين المؤسسة وجمهورها، كما يهدف إلى تحديد أفضل الطرق لتبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء المؤسسة، وتحديد كيفية التعامل مع المشكلات والصراعات التي قد تنشأ

داخل المؤسسة كذلك، يهدف إلى تطوير مهارات التواصل لدى أعضاء المؤسسة، مما يزيد من فرص نجاحهم في أداء مهامهم بشكل فعال.

من خلال تكميم نتائج المقابلة مع المدير السؤال رقم (2) و تحديد المصطلحات نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها على الترتيب حسب السلم الإداري من أعلى رتبة إلى أخفض رتبة ، و كذلك الاتصال من أخفض رتبة إلى أعلى رتبة ، و أيضا الإتصال المباشر ، و كذلك الإتصال الأفقي بين الخلايا فيما بينها.

كذلك بعد تكميم نتائج المقابلة الخاصة بأعضاء الإدارة تم الوصول إلى نتائج الجدول التالي :

(المصدر السؤال **1** من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

على أي أساس يتم توزيع المهام	التكرار	النسبة
من قبل المسؤول المباشر	**6**	**55%**
من قبل المكلف بالإعلام والاتصال	**3**	**27%**
حسب تسلسل الرتب في المؤسسة	**2**	**18%**
المجموع	**11**	**100%**

الجدول رقم **(12)** يمثل كيفية توزيع المهام في المؤسسة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن توزيع المهام من قبل المسؤول المباشر كان بنسبة 55% مقدر ب 6 تكرار من المجموع الكلي لعينة البحث المتمثلة في 11 عامل خاص بالإدارة، توزيع المهام من قبل المكلف بالإعلام و الاتصال كان بنسبة 27% مقدر ب 3 تكرار من المجموع الكلي لعينة البحث المتمثلة في 11 عامل خاص بالإدارة ، توزيع المهام حسب تسلسل الرتب في المؤسسة كان بنسبة 18% مقدر ب 2 تكرار من المجموع الكلي لعينة البحث المتمثلة في 11 عامل خاص بالإدارة.

من النتائج المقدمة، يمكن ملاحظة أن توزيع المهام في المؤسسة يعتمد على عدة عوامل:

توزيع المهام من قبل المسؤول المباشر: وفقًا للنتائج، تم توزيع 55% من المهام بواسطة المسؤول المباشر، وهذا يعني أن المسؤول المباشر يقوم بتحديد وتوزيع المهام على العاملين في الإدارة بناءً على تقديره وفهمه لاحتياجات المؤسسة ومهارات وقدرات العاملين.

توزيع المهام من قبل المكلف بالإعلام والاتصال: حسب النتائج، تم توزيع 27% من المهام بواسطة المكلف بالإعلام والاتصال، يشير ذلك إلى أن هذا الشخص لديه دور في توزيع المهام والتواصل داخل المؤسسة، وقد يكون لديه مسؤولية تعزيز التواصل الفعال وتنسيق المهام بين الأعضاء المختلفين في الإدارة.

توزيع المهام وفقًا لتسلسل الرتب: بناءً على النتائج، تم توزيع 18% من المهام وفقًا لتسلسل الرتب في المؤسسة، هذا يشير إلى أن الترتيب الهرمي للمناصب قد يؤثر على توزيع المهام، حيث يمكن أن يتم تخصيص مهام محددة للمناصب ذات الرتب العليا في التسلسل الهرمي، تتبع المؤسسات أنظمة وسياسات مختلفة في توزيع المهام، وتعتمد على عوامل مثل تخصصات الموظفين، وقدراتهم وخبراتهم، واحتياجات المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، قد تتغير أساليب توزيع المهام وفقًا للسياق والظروف المحددة لكل مؤسسة.
تم استنتاج وجود ثلاثة أنماط للاتصال في المؤسسة من خلال المقابلات مع المدير وعمال الإدارة. تتضمن هذه الأنماط الاتصالية النازلة، حيث يتم نقل المعلومات من المسؤولين إلى العمال على مختلف المستويات الوظيفية، والاتصال الصاعد، حيث يتم نقل المعلومات من العمال إلى المسؤولين في المستويات الأعلى، بالإضافة إلى الاتصال الأفقي، الذي يتم استخدامه لنقل المعلومات بين الخلايا والمستويات المتساوية في الهيكل التنظيمي
يمكن تحقيق العديد من الفوائد عند استخدام أنماط الاتصال المختلفة في المؤسسة.
من هذه الفوائد تحسين التواصل بين الموظفين، حيث يمكن للاستخدام المتزامن لأساليب الاتصال النازلة والصاعدة والأفقية أن يسهم في تعزيز التواصل بين الموظفين وبالتالي زيادة فعالية عمل المؤسسة.
كما يمكن أن يؤدي الاستخدام الجيد لأنماط الاتصال إلى زيادة مستوى التعاون بين الموظفين، حتى عند العمل في فرق مختلفة، وتحسين جودة العمل، حتى في حالة العمل بفرق كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الاستخدام المناسب لأنماط الاتصال إلى زيادة سرعة اتخاذ القرارات، حيث يتمكن الموظفون من التواصل بشكل فعال وسريع.

ثالثا / تقديم خلية الإعلام والاتصال

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة للمدير السؤال (2) يمكنا وصف خلية الإعلام و الاتصال بتحديد العناصر التالي:

1. دور خلية الإعلام والاتصال

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تكميم المقابلة الموجهة للمدير و تحديد المصطلحات يمكن تلخيص مهام خلية الإعلام والاتصال في النقاط التالية :

- توزيع المهام بين مختلف العمال في المركز التجاري.
- إعداد تقارير عن سير العمل بين مختلف الخلايا و عمال الأروقة.
- التحدث باسم المؤسسة و تمثيلها.
- تحديد الجمهور المستهدف و تلبية حاجيات جمهور المؤسسة .
- التنسيق بين جميع الخلايا المكونة للمركز التجاري.
- الإشهار للمؤسسة و منتجاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
- حفظ البيانات المتعلقة بالمؤسسة و كذلك البيانات الخاصة بجمهور المؤسسة.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة السؤال (2) و القيام بتحديد المصطلحات و حساب تكرار هذه المصطلحات بين العمال تم إنشاء الجدول التالي الذي يوضح دور خلية الإعلام و الإتصال بالنسبة لأعضاء الإدارة .

(المصدر السؤال 2 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

دور خلية الإعلام و الإتصال	التكرار	النسبة
توزيع المهام	2	18%
مراقبة عمل الخلايا	1	9%
التسويق	2	18%
حفظ البيانات	1	9%
نقل المعلومات بين الإدارة و العمال	2	18%
نقل المعلومات بين العمال و الإدارة	3	27%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (13) يمثل دور خلية الإعلام و الإتصال

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن مفردات العينة المتمثلة في 11 مفردة خاصة بعمال الإدارة اختلفت إجاباتهم بين : توزيع المهام كان بنسبة 18% من المجموع الكلي لعمال الإدارة و مقدر ب 2 تكرار من أصل 11 ، مراقبة عمل الخلايا كان بنسبة 9% من المجموع الكلي لعمال الإدارة و مقدر ب تكرار واحد من أصل 11، التسويق كان بنسبة 18% من المجموع الكلي لعمال الإدارة و مقدر ب 2 تكرار من أصل 11 ، حفظ البيانات كان بنسبة 9% من المجموع الكلي لعمال الإدارة و مقدر ب تكرار واحد من أصل 11، نقل المعلومات بين الإدارة و العمال كان بنسبة 18% من المجموع الكلي لعمال الإدارة و مقدر ب 2 تكرار من أصل 11، نقل المعلومات بين العمال و الإدارة كان بنسبة 27% من المجموع الكلي لعمال الإدارة و مقدر ب 3 تكرار من أصل 11.

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بدور خلية الإعلام والاتصال واستناداً إلى المعطيات المذكورة في الجدول، نلاحظ تبايناً في إجابات عمال الإدارة بشأن دور الخلية، وتتضمن النتائج التالية:

توزيع المهام: تبين أن 18% من عمال الإدارة يرون أن دور الخلية يتعلق بتوزيع المهام في المؤسسة. ويُقدر عددهم بـــ 2 مفردة من أصل 11.

مراقبة عمل الخلايا: يرى 9% من عمال الإدارة أن دور الخلية يتعلق بمراقبة عمل الخلايا. ويُقدر عددهم بمفردة واحدة من أصل 11.

التسويق: يرى 18% من عمال الإدارة أن دور الخلية يتعلق بمجال التسويق. ويُقدر عددهم بـــ 2 مفردة من أصل 11.

حفظ البيانات: يرى 9% من عمال الإدارة أن دور الخلية يتعلق بحفظ البيانات. ويُقدر عددهم بمفردة واحدة من أصل 11.

نقل المعلومات بين الإدارة والعمال: يرى 18% من عمال الإدارة أن دور الخلية يتعلق بنقل المعلومات بين الإدارة والعمال. ويُقدر عددهم بـــ 2 مفردة من أصل 11.

نقل المعلومات بين العمال والإدارة: يرى 27% من عمال الإدارة أن دور الخلية يتعلق بنقل المعلومات بين العمال والإدارة. ويُقدر عددهم بـــ 3 مفردات من أصل 11.

تلخص هذه النتائج تنوع وتباين وجهات نظر عمال الإدارة حول دور خلية الإعلام والاتصال، وتشير النسب المذكورة إلى اختلاف في التصورات والاعتقادات بشأن دور الخلية في المؤسسة ومع ذلك، فإن هذه الإجابات تتوافق في السياق الاتصالي العام و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

توزيع المهام بين مختلف العمال في المركز التجاري،إعداد تقارير عن سير العمل بين مختلف الخلايا وعمال الأروقة،التحدث باسم المؤسسة وتمثيلها،تحديد الجمهور المستهدف وتلبية حاجيات جمهور المؤسسة،التنسيق بين جميع الخلايا المكونة للمركز التجاري،الإشهار للمؤسسة ومنتجاتها عبر مواقع التواصل الاجتماعي،حفظ البيانات المتعلقة بالمؤسسة وكذلك البيانات الخاصة بجمهور المؤسسة.

2. وصف عمال خلية الإعلام والإتصال

حتى تستطيع خلية الإعلام والاتصال القيام بالمهام المسندة إليها يجب أن يتوفر العنصر البشري والمادي المناسب في هذه الخلية من أجل تحقيق هاته الغاية، كما يجب أن تتوفر شروط معينة في العمال حتى يتسلمون مراكز في خلية الإعلام و الإتصال.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لمدير المركز كانت النتائج كالاتي في وصف عمال خلية الإعلام و الإتصال:

مكلف بالإعلام و الإتصال : عامل من جنس ذكر يبلغ 32 سنة متحصل على شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، خبرة مهنية مقدرة بأربعة سنوات .

تتمثل مهام المكلف بالإعلام و الإتصال في التحدث باسم المؤسسة في مختلف الأماكن ، مثل عقد صفقات العمل و التحدث بدلا عن المدير في التنسيق بين مختلف الخلايا في المؤسسة بالإضافة إلى إعداد تقارير العمل التي تكون بالتنسيق مع مختلف الخلايا المكونة للمؤسسة و يعتبر هو المتحدث الرسمي للمؤسسة و أيضا هو عضو فعال في إتخاذ القرار في الشؤون المتعلقة بالمؤسسة .

المراقب : عامل من جنس ذكر يبلغ 27 سنة متحصل على ماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، خبرة مهنية مقدرة بسنتين .

تتمثل مهام المراقب في مراقبة سير عمل جميع الخلايا بالمؤسسة و الأروقة بالتنسيق مع مسؤولي الأروقة ، و أيضا الحرص على إيصال المهام المكلف بها كل عامل داخل المؤسسة ، و كذلك تقديم تقارير عن سير المهام داخل المؤسسة ، و الربط بيم مختلف الخلايا في المؤسسة و محاولة التنبؤ بأي طارئ سيصيب المؤسسة و التحذير منه من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة .

مسؤوول عن التسويق : عاملة من جنس أنثى تبلغ 28 سنة ، متحصلة على ماستر في السمعي البصري خبرة مهنية مقدرة بثلاثة سنوات .

تتمثل مهام المكلف بالتسويق بالترويخ للخدمات التي تقدمها المؤسسة و كذلك جميع السلع المتوفرة في المركز التجاري بشكل يومي عبر مختلف الصفحات في وسائل التواصل الاجتماعي ، بالإضافة إلى إدارة الصفحات عبر مواقع التواصل الاجتماعي .

حافظ بيانات : يشغل هذا المنصب عاملين، عامل من جنس ذكر 35 سنة متحصل على ماستر في الإعلام الألي ، خبرة مهنية مقدرة بخمسة سنوات ، وعاملة من جنس أنثى 28 سنة ، متحصلة على ليسانس في علوم الإعلام و الإتصال ، خبرة مقدرة ب ثلاثة سنوات .

تتمثل مهام حافظ البيانات في إدخال جميع السلع الموجودة في المركز التجاري في البرنامج الخاص بالمؤسسة، الذي تستعمله في بيع المنتجاتّ، ووضع علامات التعريف عليها، و أيضا حفظ جميع الفاتورات الخاصة بالمؤسسة بشكل يومي، و أيضا توثيق حميع أعباء المؤسسة و التحقق من المنتجات إن كانت المعلومات عنها تصل بشكل صحيح للقابض .

حافظ البيانات الثاني ، مكلف بحفظ جميع المهام المكلف بها أي فرد في المؤسسة ، و الحرص على جمع المعلومات المتعلقة بالسوق التجاري وكذلك مراقبة السلع التي يوجد عليها طلب من المستهلك ، كذلك محاولة معرفة أهم المنتجات الرابحة التي يحتاجها المستهلك .

من خلال وصف عمال الخلية وجب التطرق إلى معرفة أساس تعيين العمال في خلية الإعلام و الإتصال، وذلك بعد تكميم نتائج المقابلة و تحديد المطلحات و حساب التكرارات تم إنشاء الجدول التالي من أجل الإجابة على السؤال رقم (à) من الإستمارة الموحهة لعمال الإدارة من أجل معرفة على أي أساس يتم تعيين عمال خلية الإعلام و الإتصال :

(المصدر السؤال 3 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

تعيين العمال في خلية الإعلام	التكرار	النسبة
حسب المستوى التعليمي المتخصص	8	73%
حسب الخبرة	2	18%
حسب السن	1	9%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (14) يمثل مواصفات تعيين عمال الإدارة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إجابات مفردات العينة المتمثلة في عمال الإدارة و المقدرين ب 11 عامل، اختلفت إجاباتهم في أساس تعيين العمال داخل خلية الإعلام و الاتصال و كانت النتائج كالاتي: يتم التعيين حسب المستوى التعليمي المتخصص بنسبة 73% مقدرة ب 8 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل، حسب الخبرة بنسبة 18% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل ، حسب السن بنسبة 9% مقدرة ب8 تكرار واحد من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل.

من خلال النتائج السابق ذكرها يمكن إستخلاص الأتي :

التعيين حسب المستوى التعليمي المتخصص: يشير 73% من عمال الإدارة إلى أن تعيين عمال خلية الإعلام والاتصال يتم وفقًا للمستوى التعليمي المتخصص، يُمكن استنتاج أن المؤسسة تعتبر المستوى التعليمي والتخصص الأكاديمي في مجال الإعلام والاتصال أمرًا هامًا عند تعيين العاملين في الخلية.

التعيين حسب الخبرة: يشير 18% من عمال الإدارة إلى أن تعيين عمال الخلية يتم وفقًا للخبرة، يُمكن استنتاج أن المؤسسة تعتبر الخبرة العملية والمهارات السابقة في مجال الإعلام والاتصال عاملا مهمًا أثناء التوظيف في الخلية.

التعيين حسب السن: يشير 9% من عمال الإدارة إلى أن التعيين في خلية الإعلام والاتصال يتم وفقًا للعمر، يُمكن استنتاج أن المؤسسة تعتبر العمر كمعيار آخر في عملية تعيين العمال، وقد يرتبط ذلك بمتطلبات الخلية والمهام التي ينبغي أن يقوموا بها.

يتضح من التحليل السابق أن العوامل الرئيسية المؤثرة في تعيين عمال خلية الإعلام والاتصال هي المستوى التعليمي المتخصص والخبرة في المجال، بينما يلعب العمر دورًا أقل بأهمية.

يتم الاعتماد بشكل كبير على المعرفة والمهارات المكتسبة في الدراسة والخبرة العملية لتحديد العمال المناسبين لهذا الدور.

يتم التركيز بشكل أساسي على المستوى التعليمي المتخصص، مثل تخصصات الاتصال وعلاقات العامة والتسويق،كما يؤخذ في الاعتبار الخبرة المهنية والعمر في عملية التوظيف.

تعتبر هذه العناصر المؤشرات الأساسية لتحديد العمال المناسبين لخلية الإعلام والاتصال، وذلك بناءً على طبيعة دور الخلية ومهامها.

يتطلب دور ومهام خلية الإعلام والاتصال أن يكون العامل لديه تخصص في الاتصال وعلاقات العامة ليكون على دراية بطبيعة العمل وكيفية إدارة الخلية وأداء المهام بشكل فعال، كما تعتبر الخبرة المهنية ومعيار العمر أيضًا أهم المعايير في تحديد العمال لهذه الخلية، وذلك لتجنب تكرار تكبد التكاليف والجهد في تدريب العاملين على الجانب الميداني.

بالإضافة إلى ذلك، فإن العنصر الشاب يفضل في هذه الخلية نظراً لحركيتها وطبيعة المهام التي يجب أن يقوموا بها.

بشكل عام، يتضح أن عملية تعيين العمال في خلية الإعلام والاتصال تعتمد على مجموعة من المعايير المهمة، مثل المستوى التعليمي المتخصص، الخبرة المهنية، والعمر، وذلك لضمان أداء الخلية بكفاءة وفعالية في مجالات الاتصال والعلاقات العامة والتسويق.

3. الأدوات التقنية المستعملة في خلية الإعلام والإتصال

إن تعدد الأدوات التقنية داخل خلية الإعلام والاتصال يلعب دوراً حيوياً في تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية لإرسال المعلومات بشكل سريع وفعال، كما يمكن استخدام تطبيقات التواصل الاجتماعي مثل تويتر وفيسبوك لنشر المحتوى وجذب جمهور أوسع و غيرها العديد من الأدوات التقنية.

بشكل عام، تعدد الأدوات التقنية يساعد على تحسين جودة المحتوى وزيادة فاعلية الاتصال داخل المؤسسة، كما يمكن استخدامه للتفاعل مع الجمهور وتحقيق أهداف التسويق والإعلان.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لمدير المؤسسة وتحديد المصطلحات تمثلت الأدوات التقنية المستعملة في خلية الإعلام و الإتصال في الأتي :

- مجموعة من الحواسيب متصلة بشبكة الأنترنت
- هاتف ثابت يربط ما بين جميع الخلايا داخل المؤسسة بأرقام مختصرة
- هاتف مرتبط بشبكة الأنترنت للإتصال الخارجي
- فاكس
- بريد إلكتروني
- طابعات

و بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات و حساب التكرارات كانت النتائج كالأتي :

(المصدر السؤال 5 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الأدوات الموجودة في خلية الإعلام	التكرار	النسبة
هاتف	**2**	**18%**
شاشة عرض كمرات المراقبة	**1**	**9%**
أدوات الإعلام الألي (حواسيب، طابعات، شبكة الأنترنت)	**8**	**73%**
المجموع	**11**	**100%**

الجدول رقم**(15)** يمثل الأدوات التقنية المستعملة في الخلية

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن أجوبة عينة المبحوثين كانت كالأتي :هاتف بنسبة 18% و المقدرة ب2 تكرار من المجموع الكلي لعينة عمال الإدارة و المقدرة ب 11 عامل ، شاشة عرض كمرات المراقبة بنسبة 9% و المقدرة بتكرار واحد من المجموع الكلي لعينة عمال الإدارة و المقدرة ب 11 عامل ، أدوات الإعلام الألي (حواسيب ، طابعات ، شبكة الأنترنت) ، بنسبة 73% و المقدرة ب8 تكرار من المجموع الكلي لعينة عمال الإدارة و المقدرة ب 11 عامل.

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بتحديد الوسائل المستخدمة في خلية الإعلام والاتصال، يمكننا استنتاج ما يلي:

الهاتف: يلاحظ أن 18% من عمال الإدارة (2 تكرار) يستخدمون الهاتف كوسيلة للاتصال والتواصل داخل الخلية. يشير ذلك إلى أن استخدام الهاتف لا يزال وسيلة مهمة في تسهيل التواصل الداخلي وتبادل المعلومات.

شاشات عرض المراقبة: يلاحظ أن 9% من عمال الإدارة (تكرار واحد) يستخدمون شاشات عرض المراقبة كوسيلة للمراقبة والتواصل داخل الخلية. هذا يشير إلى أن استخدام تلك الشاشات يلعب دوراً في مراقبة ومتابعة الأنشطة والعمليات ضمن الخلية.

أدوات الإعلام الآلي (الحواسيب والطابعات وشبكة الإنترنت): يلاحظ أن 73% من عمال الإدارة (8 تكرارات) يستخدمون أدوات الإعلام الآلي كوسيلة رئيسية في الخلية. هذا يشمل الحواسيب والطابعات وشبكة الإنترنت، يعكس هذا التحليل الاعتماد الكبير على التكنولوجيا في تيسير عمليات الاتصال ونشر المعلومات وإدارة العمليات داخل الخلية.

بشكل عام، يظهر التحليل أن وسائل الاتصال والإعلام التكنولوجية تلعب دوراً مهماً في خلية الإعلام والاتصال، حيث يتم استخدام الهاتف وشاشات المراقبة بنسبة أقل بالمقارنة مع استخدام أدوات الإعلام الآلي، يركز العمال في الخلية على استخدام التكنولوجيا لتيسير التواصل وإدارة العمليات الخاصة بهم.

تبرز أهمية تعدد الأدوات الإتصالية إلى النقاط التالية :

- زيادة فرص التواصل: حيث يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التقنية للتواصل مع الجمهور المستهدف، مما يزيد من فرص التفاعل والتواصل.
- حسين جودة الاتصال: حيث تتيح هذه الأدوات إمكانية إرسال المعلومات بشكل أفضل وأكثر دقة، كما تزود المستخدم بإحصائيات حول نجاح الحملات الترويجية.
- تقديم خدمة أفضل للعميل: حيث يستطيع المؤسس استخدام هذه الأدوات لتقديم خدمة أفضل للعميل، سواء عبر تطبيقات الهاتف أو مواقع التواصل الإجتماعية.
- توفير الوقت والجهد: حيث يمكن استخدام هذه الأدوات لتوفير الوقت والجهد في عمليات الاتصال، مما يساعد على زيادة كفاءة المؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة: حيث يمكن استخدام هذه الأدوات لتحسين سمعة المؤسسة وزيادة شعبيتها، من خلال نشر محتوى جذاب وإبقاء الجمهور على اطلاع بأحدث أخبار المؤسسة.

4. صلاحيات خلية الإعلام و الإتصال

تعد خلية الإعلام والاتصال من الأقسام الهامة في أي مؤسسة أو منظمة، حيث تتولى هذه الخلية مهمة التواصل مع الجمهور والإعلان عن أنشطة المؤسسة وأخبارها، وتحتوي خلية الإعلام والاتصال على عدد من الصلاحيات التي تضمن نجاح عملها.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة للمدير الإجابة على السؤال(2) رقم و تحديد المصطلحات تمثلت صلاحيات خلية الإعلام و الإتصال في النقاط التالية :

- إتخاذ القرارات المناسبة دون اللجوء إلى المدير.
- تسسير المؤسسة في حالة غياب المدير.
- إتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة ظهور خطر مفاجئ يهدد المؤسسة.
- إمكانية التدخل في جميع خلايا المؤسسة في حدود تحسين سيرورة العمل و إعطاء نتائج إيجابية.

و من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدراة السؤال رقم (4) و تحديد المصطلحات و حساب التكرارات يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي :

(المصدر السؤال 4 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

صلاحيات خلية الإعلام	التكرار	النسبة
إتخاذ القرار	6	55%
تسيير المؤسسة في حالة غياب المدير	2	18%
المراقبة	3	27%
المجموع	11	100%

الجدول رقم(16) يمثل صلاحيات خلية الإعلام و الإتصال

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات مفردات عينة البحث كانت بين إتخاذ القرار بنسبة 55% و المقدرة ب6 تكرار من المجموع الكلي لعينة عمال الإدارة و المقدرة ب 11 عامل ، تسيير المؤسسة في حالة غياب المدير بنسبة 18% و المقدرة ب2 تكرار من المجموع الكلي لعينة عمال الإدارة و المقدرة ب 11 عامل ، المراقبة بنسبة 27% و المقدرة ب3 تكرار من المجموع الكلي لعينة عمال الإدارة و المقدرة ب 11 عامل.

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بصلاحيات خلية الإعلام والاتصال، يمكننا استنتاج الآتي:

اتخاذ القرار: يلاحظ أن 55% من عمال الإدارة (6 تكرارات) يرون أن خلية الإعلام والاتصال لديها صلاحية في اتخاذ القرارات، يشير ذلك إلى أن العمال يرون أن خلية الإعلام والاتصال لديها دور مهم في توجيه وتحديد القرارات ذات الصلة بالتواصل والإعلام داخل المؤسسة.

تسيير المؤسسة في حالة غياب المدير: يلاحظ أن 18% من عمال الإدارة (2 تكرارات) يرون أن خلية الإعلام والاتصال لديها صلاحية في تسيير المؤسسة في حالة غياب المدير، يعكس ذلك ثقة العمال في قدرة خلية الإعلام والاتصال على تولي المسؤولية في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات المهمة في ظل غياب المدير الرئيسي.

المراقبة: يلاحظ أن 27% من عمال الإدارة (3 تكرارات) يرون أن خلية الإعلام والاتصال لديها صلاحية في المراقبة،هذا يعني أن خلية الإعلام والاتصال يمكنها متابعة ومراقبة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة والتأكد من سلامتها وفعاليتها.

بشكل عام، يشير التحليل إلى أن خلية الإعلام والاتصال لديها صلاحيات متعددة في المؤسسة، تشمل هذه الصلاحيات اتخاذ القرارات، تسيير المؤسسة في حالة غياب المدير، والمراقبة،بمنح هذه الخلية الصلاحيات اللازمة منها إتخاذ القرار يساعد الخلية على تحقيق الأهداف الخاصة و ذلك يرجع بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ، و الربط بين الجمهور الداخلي و الخارجي.

المبحث الثاني/تفريغ البيانات في مرحلة ما قبل الأزمة

أولا / تحديد الأزمات التي مرت بها المؤسسة

منذ تأسيس المركز التجاري لم يصادف أزمات بل كانت مجرد حوادث عرضية يمكن إيجاد حلول أنية لها، لكن في الفترة الممتدة من نهاية 2019 إلى غاية 2020 كان فيروس كورونا بمثابة تهديد للمركز ، و ذلك بسبب ما خلف من أثار صحية ، إقتصادية على المستوى العالمي ككل و الجزائر بوجه خاص. بسبب إنتشار العدوى و فرض التباعد الاجتماعي ، و كذلك الحجر حدث خلل في المؤسسة من جهة الموارد الأولية و كيفية تزويد المؤسسة بالمواد الواسعة الإستهلاك نظرا للطلب الرهيب عليها، و كيفية توزيع العمال و الحفاظ على قواعد التباعد الاجتماعي من أجل حماية الموظفين و المستهلك . [1]

ثانيا / تعامل المؤسسة مع الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة

1. تحديد المسؤول عن التعامل مع الأزمة

تحديد المسؤول عن إدارة الأزمة يعد أمراً بالغ الأهمية في أي سياق يتطلب التعامل مع أزمة معينة، سواء كانت طبيعية مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية، أو اجتماعية مثل الأزمات السياسية أو الأزمات الصحية مثل وباء مثلCOVID-19 تبرز أهمية تحديد المسؤول عن إدارة الأزمة في:

- تحديد المسؤول عن إدارة الأزمة يساعد في وضع خطة واضحة لمواجهة الأزمة وتحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة للفرق المعنية، هذا يساعد على تنظيم الجهود وتوجيه الموارد بشكل فعال للتصدي للأزمة.
- قد تتطلب بعض القرارات اتخاذها على وجه السرعة للحد من الأضرار وتقليل التأثيرات السلبية. تحديد المسؤول يوفر هيكلية وإطاراً لاتخاذ القرارات السريعة والفعالة، ويقلل من حدوث البطء في عملية صنع القرار.
- يمكن أن تشمل إدارة الأزمة جميع المستويات والقطاعات المختلفة، بما في ذلك الحكومات المحلية والوطنية والمنظمات غير الحكومية والشركات والجمهور، تحديد المسؤول يسهل التنسيق والتعاون بين هذه الأطراف المختلفة، ويضمن تبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لمدير المؤسسة السؤال رقم (4) وتحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي في تحديد المسؤول عن إدارة الأزمة:

يتم إدارة الأزمة من قبل خلية الأزمة في المؤسسة

والجدول التالي يوضح نتائج المقابلة مع عمال الإدارة في المركز بعد تكميم النتائج وحساب التكرارات المتعلقة بالسؤال رقم (7) من المقابلة الموجهة لعمال الإدارة:

[1] مقابلة مع السيد بلقاسم بن سالم، مدير المركز التجار ي MONO .RRIX.BB بمكتب المدير على الساعة 10صباحا،يوم 19 أفريل 2023.

(المصدر السؤال 7 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

المسؤول عن تسيير الأزمة	التكرار	النسبة
المدير	2	18%
خلية الأزمة	9	82%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (17) يوضح المسؤول عن تسيير الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن إجابة مفرد العينة المتمثلة في أعضاء الإدارة المقدرة ب11 مفردة كانت على النحو الأتي :

خلية الأزمة هي المسؤولة عن تسيير الأزمة بالمؤسسة و ذلك بنسبة 82% بتكرار مقدر ب 9 من المجموع الكلي للعينة المتمثل في 11 تكرار ، المدير بنسبة 18% بتكرار مقدر ب 2 من المجموع الكلي للعينة المتمثل في 11 تكرار .

من خلال تحليل النتائج السابق ذكرها، يمكننا استنتاج الآتي:

خلية الأزمة هي المسؤولة عن تسيير الأزمة: يلاحظ أن 82% من أعضاء الإدارة (9 تكرارات) يرون أن خلية الأزمة هي المسؤولة عن تسيير الأزمات في المؤسسة، يعكس ذلك أهمية خلية الأزمة في إدارة وتنسيق الأعمال خلال فترات الأزمات والتحديات يعتبر ذلك التوجه هاماً لضمان وجود هيكلية وآلية محددة للتعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات اللازمة.

المديرهو المسؤول عن إدارة الأزمة : يلاحظ أن 18% من أعضاء الإدارة (2 تكرارات) يرون أن المدير هو المسؤول عن إدارة الأزمة، يعكس ذلك الاعتقاد بأن المدير العام يتحمل المسؤولية النهائية في تسيير وإدارة الأزمات في المؤسسة، قد يكون لدى المدير دور تنسيقي واستراتيجي في التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات الحاسمة.

بناءً على التحليل، يتضح أن هناك توزيعًا للمسؤولية بين خلية الأزمة والمدير في إدارة الأزمات في المؤسسة، تعكس نسبة 82% لخلية الأزمة أهمية دورها في التعامل مع الأزمات والتحديات، في حين يشير النسبة المتبقية للمدير إلى دوره الرئيسي في القيادة الاستراتيجية والتنسيق العام للأزمات يجب أن يتعاون الاثنان معًا لضمان تنفيذ فعال لخطط الأزمة واتخاذ القرارات السليمة في سياق المؤسسة.

تبرز أهمية خلية الأزمة من خلال النقاط التالية :

- تساعد الخلية في توفير استجابة سريعة ومنظمة للأزمات التي قد تواجهها المؤسسة،فبدلاً من تأخير القرارات والتحركات، يتم تعيين فريق مخصص يكون لديه الخبرة والمعرفة اللازمة للتعامل مع الأزمة على الفور.
- يتيح تشكيل خلية الأزمة تخصيص الموارد اللازمة بشكل فعال وفقًا للأولويات الحالية، فعند وجود أزمة قد يكون من الصعب توزيع الموارد بشكل منتظم وفعال. ولكن عندما يكون لديك فريق مختص بإدارة الأزمات، يتم تحسين استخدام الموارد وتحديد الأولويات بناءً على الحاجة الفورية.
- تعزز خلية الأزمة التنسيق والتواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية. يعمل الفريق على توحيد الرؤية وتبادل المعلومات والتوجيهات بين الإدارات المختلفة والجهات الخارجية المعنية. هذا يساعد في تجنب الارتباك والتضارب في المعلومات ويعزز التعاون والعمل المشترك لحل الأزمة.
- عندما يتم تعيين خلية أزمة، يمكن للمؤسسة تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة واتخاذ إجراءات وقائية للحد من التأثيرات السلبية على العمليات والسمعة. يساعد هذا على تقليل الضرر المحتمل وزيادة فرص البقاء والنجاح في ظل الأزمة.

2. تشكيل فريق الأزمة

إن تشكيل فريق الأزمة ذو أهمية بالغة عند التعامل مع أي نوع من الأزمات أو الطوارئ، نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، فتحديد الأعضاء المناسبين في هذا الفريق هو الأساس في تسيير الأزمة.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات كالمتعلقة بالسؤال رقم () من أجل تحديد أضاء فريق الأزمة كانت النتائج كالأتي :

(المصدر السؤال 6 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

إخبار جميع العمال بوجود أزمة	التكرار	النسبة
نعم	0	0%
لا	11	100%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (18) يوضح الأعضاء المعنين بالأزمة

من خلال نتائج الجدول اعلاه، كانت كل الإجابات تؤكد بأنه في حالة تعرض المؤسسة لأزمة لا يتم إخبار جميع العمال بوجود أزمة بنسبة 100% مقدرة ب 11 تكرار، بل يتم إخبار الأعضاء المعنيين بتسيير الأزمة فقط من أجل تحديد فريق إدارة الأزمة.

من خلال تحليل النتائج يمكن استنتاج الآتي:

جميع الإجابات (100% ب 11 تكرار) تشير إلى أنه في حالة وقوع أزمة في المؤسسة، لا يتم إخبار جميع العمال بوجود الأزمة.

بدلاً من ذلك، يتم إبلاغ الأعضاء المعنيين فقط بهدف تشكيل فريق إدارة الأزمة.

هذا التوجه يعكس الحاجة إلى الحفاظ على سرية وتنظيم معلومات الأزمة في المؤسسة، عندما يتم اكتشاف أو وقوع أزمة، فإن تعميم هذه المعلومات لجميع العمال قد يكون غير فعال أو قد يسبب القلق والارتباك العام، بدلاً من ذلك يتم تحديد الأعضاء المعنيين الذين يتم إخبارهم وتوجيههم في إدارة الأزمة.

هذا يعزز أهمية وجود فريق إدارة الأزمة مع تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنسيق واتخاذ القرارات المناسبة في سياق الأزمة، يعمل هذا النهج على تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الأزمات، حيث يتم تنظيم تدفق المعلومات والقرارات بطريقة مناسبة ومحددة للفريق المعني.

إن تحديد أعضاء الفريق الخاص بإدارة الأزمة يحدد بشروط ومواصفات يجب أن تتوفر في الفرد من أجل ضمان أفضل إدارة للأزمة والخروج منها بأقل الأضرار.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات و حساب التكرارات المتعلقة بالسؤال رقم (8) كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 8 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

تعيين فريق الأزمة	التكرار	النسبة
على أساس المنصب في المؤسسة	10	91%
على أساس المؤهلات العلمية	1	9%
المجموع	11	100%

الجدول رقم **(19)** يمثل الأساس الذي من خلاله يتم تعيين أعضاء فريق الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، يتم تعيين أعضاء فريق الأزمة على أساس المنصب: تشير الإجابات إلى أن تعيين أعضاء فريق الأزمة يتم بناءً على مناصبهم في المؤسسة بنسبة 91% (بتكرار 10 مرات من مجموع العينة المقدرة بـــ 11 عاملاً)، هذا يعني أن الأشخاص الذين يحتلون مناصب إدارية أعلى في المؤسسة هم الأكثر احتمالاً لتعيينهم في فريق الأزمة.

تعيين أعضاء الفريق على أساس المؤهل العلمي: تشير النتائج إلى أن تعيين أعضاء فريق الأزمة يتم بناءً على المؤهل العلمي بنسبة 9% (بتكرار واحد من مجموع العينة المقدرة بـــ 11 عاملاً)، يعني ذلك أن الأشخاص الذين يمتلكون خلفية تعليمية متخصصة أو مؤهلات أكاديمية ترتبط بإدارة الأزمات قد يكونون مرشحين لتعيينهم في الفريق، قد يكون لديهم المعرفة والمهارات المطلوبة للتعامل مع الأزمات بفعالية.

باختصار، تحتاج فرق الأزمة إلى تنوع في الخبرات والمهارات التي يتمتع بها أعضائها، يتم تعيين الأعضاء بناءً على المنصب الحالي الذي يشغلونه في المؤسسة بنسبة عالية، مع إيلاء اهتمام أقل للمؤهل العلمي هذا يهدف إلى ضمان توافر الخبرة العملية.

إن تشكيل فريق الأزمة ذو أهمية بالغة عند التعامل مع أي نوع من الأزمات أو الطوارئ نظرا لما يقدمه من دور كبير في تسيير الأزمة إذ يعتبر هذا الفريق بمثابة الواصل بين جميع خلايا المؤسسة، و يجب أن تتوفر المؤهلات العلمية اللازمة في الفريق من أجل ضمان السير الحسن لخلية الأزمة من أجل الخروج من الازمة بأقل الأضرار.

تظهر أهمية هذا الفريق من خلال النقاط التالية:

- يعمل فريق الأزمة على تنظيم وتنسيق استجابة الأزمة بشكل فعال، كما يتعاون أعضاء الفريق سوياً لتحليل الوضع واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة، تكون لديهم خطة مشتركة ويتفاعلون بشكل سلس للتعامل مع التحديات المستجدة.
- يعمل فريق الأزمة على تقليل وقت الاستجابة للأزمة، يمتلكون هيكلة وآليات تتيح لهم التفاعل السريع واتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة على الأزمة وتقليل تأثيرها السلبي.
- يلعب التواصل الجيد دوراً حاسماً في إدارة الأزمات، يقوم فريق الأزمة بتطوير نظام تواصل فعال يتيح لهم تبادل المعلومات بسرعة ودقة، هذا يساعدهم على تنسيق الجهود واتخاذ القرارات.

3. صلاحيات خلية الأزمة

صلاحيات خلية اتصال الأزمة تختلف حسب طبيعة المؤسسة ونوع الأزمة التي يتعاملون معها، ومع ذلك، هناك بعض الصلاحيات العامة التي قد تكون لخلية الاتصال في حالات الأزمة.

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة وتحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو الأتي:

(المصدر السؤال 9 من المحور الثاني الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

صلاحيات خلية الإعلام	التكرار	النسبة
جميع الصلاحيات	11	100%
المجموع	11	100%

الجدول رقم **(20)** يمثل صلاحيات خلية الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات مفردات العينة كانت على النحو الأتي : صلاحيات خلية الأزمة تمثلت في : تتمتع خلية الأزمة بجميع الصلاحيات كان بنسبة 100% مقدر ب11 تكرارا من المجموع الكلي لعينة البحث و المتمثلة في 11 مفردة .

من خلال تحليل النتائج ، يمكن استنتاج ما يلي:

نتائج العينة تشير إلى أن جميع أفراد العينة (11 مفردة) يرون أن خلية الأزمة تمتلك جميع الصلاحيات المطلوبة بنسبة 100%، هذا يعني أن الأفراد يعتقدون أن خلية الأزمة لديها السلطة والاختصاص اللازم للتعامل مع الأزمات بشكل شامل قد يتضمن ذلك اتخاذ القرارات الحاسمة، تحليل الأوضاع والتقارير، وتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات.

وفي السياق نفسه، يمكن استنتاج أن العينة تعتبر خلية الأزمة كوحدة متكاملة ومتخصصة في إدارة الأزمات، وذلك بناءً على توافر جميع الصلاحيات اللازمة لها، قد يكون هذا مؤشراً على الجهود المبذولة في تطوير وتنظيم خلية الأزمة داخل المؤسسة لضمان جاهزيتها للتعامل مع أي حالة طارئة أو أزمة قد تطرأ.

هناك بعض الصلاحيات الشائعة التي يمكن أن تتواجد في خلية الأزمة:

تحديد طبيعة الأزمة وتحليل تأثيرها وتقدير حجمها وتطورها المحتمل، تحديد الأهداف والأولويات ووضع الاستراتيجيات العامة للتعامل مع الأزمة، تنظيم وتنسيق جهود جميع الأطراف المعنية للتصدي للأزمة والتعامل معها، يمكن أن تشمل هذه الأطراف الحكومة، والجهات الحكومية المعنية، والمؤسسات الخاصة، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، والجمهور، تقديم الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة، بما في ذلك الإمدادات الطبية، والموارد المالية، والموارد البشرية، توفير معلومات موثوقة ومحدثة حول الأزمة للمسؤولين والمؤسسات والجمهور، والتواصل مع وسائل الإعلام لنشر المعلومات الرسمية، مراقبة تطورات الأزمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة وتعديلها حسب الحاجة، تحليل أداء خلية الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

ثالثا / استعداد خلية الأزمة لمواجهة الأزمة.

1. تحديد نوع المعلومات المتوفرة في خلية الأزمة .

توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة في خلية الأزمة حول جمهور المؤسسة والأزمة والمؤسسة نفسها له أهمية كبيرة وعدة فوائد في تسيير الأزمة.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي:

(المصدر السؤال 10 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

معلومات خلية الأزمة	التكرار	النسبة
معلومات عن الأزمة	6	55%
معلومات عن المؤسسة و جمهورها	5	45%
المجموع	11	100%

الجدول رقم(21) يمثل المعلومات المتوفرة لدى خلية الأزمة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ، بأن إجابات عمال الإدارة كانت على النحو الأتي : تحتوي خلية الأزمة على معلومات عن الأزمة بنسبة 55% مقدرة ب6 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل ، معلومات عن المؤسسة و جمهورها بنسبة 45% مقدرة ب5 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل.

من خلال تحليل النتائج، يمكننا استنتاج الآتي:

نتائج العينة تشير إلى أن خلية الأزمة تحتوي على معلومات عن الأزمة بنسبة 55%، مقدرة بـــ 6 تكرارات من إجمالي عدد عمال الإدارة الذين يبلغ 11 عاملاً، هذا يعني أن خلية الأزمة تمتلك معلومات مهمة ومحدثة حول الأزمة التي تواجهها المؤسسة، قد تشمل هذه المعلومات تفاصيل الأزمة، أسبابها، تأثيراتها، وطرق التعامل معها.

علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن خلية الأزمة تحتوي أيضًا على معلومات حول المؤسسة وجمهورها بنسبة 45%، مقدرة بـــ 5 تكرارات من إجمالي عدد عمال الإدارة الذين يبلغ 11 عاملاً، قد تشمل هذه المعلومات معرفة بنية المؤسسة، أهدافها، أنشطتها، وفهم للجمهور المستهدف وتفاعله مع الأزمة.

هذه المعلومات المتوفرة في خلية الأزمة تعكس الحاجة إلى وجود مصادر موثوقة للمعلومات وتحديثها بانتظام، حيث تعتبر أساسية لاتخاذ القرارات السليمة والتعامل الفعال مع الأزمات التي تواجهها المؤسسة.

تبرز أهمية تعدد المعلومات في خلية الازمة إلى النقاط التالية :

- تحديد طبيعة الأزمة وتحليل تأثيرها وتقدير حجمها وتطورها المحتمل.
- تحديد الأهداف والأولويات ووضع الاستراتيجيات العامة للتعامل مع الأزمة.
- تنظيم وتنسيق جهود جميع الأطراف المعنية للتصدي للأزمة والتعامل معها. يمكن أن تشمل هذه الأطراف الحكومة، والجهات الحكومية المعنية، والمؤسسات الخاصة، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، والجمهور.
- تقديم الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة، بما في ذلك الإمدادات الطبية، والموارد المالية، والموارد البشرية.
- توفير معلومات موثوقة ومحدثة حول الأزمة للمسؤولين والمؤسسات والجمهور، والتواصل مع وسائل الإعلام لنشر المعلومات الرسمية.
- مراقبة تطورات الأزمة وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة وتعديلها حسب الحاجة.
- تحليل أداء خلية الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.

2. إعداد خطط لمواجهة الأزمة والتدريب عليها

إن إعداد خطط لمواجهة الأزمة والتدريب عليها ذو أهمية بالغة في تحقيق الاستعداد والتأهب لمواجهة التحديات والأزمات المحتملة.

هل بحوزة المؤسسة خطط عن كيفية مواجهة الأزمة	التكرار	النسبة
نعم	11	100%
لا	0	0%
المجموع	11	100%

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة وتحديد المصطلحات المتعلقة بالإجابة على السؤال رقم (11) كانت النتائج على النحو التالي:

(المصدر السؤال **11** من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الجدول رقم **(22)** يمثل تواجد خطط في الخلية

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن: جميع عمال الإدارة الذين شاركوا في الدراسة (بنسبة 100% وبمجموع 11 تكراراً) أكدوا أن المؤسسة تمتلك خططاً لمواجهة الأزمة. هذا يشير إلى أن المؤسسة واعية بأهمية التخطيط المسبق والاستعداد للتعامل مع الأزمات المحتملة.

وجود خطط للتعامل مع الأزمة يعكس رؤية استراتيجية للمؤسسة والتفكير المستقبلي، حيث تعترف المؤسسة بأن الأزمات قد تحدث وتتطلب استراتيجيات محددة للتعامل معها بكفاءة. قد تشمل هذه الخطط إجراءات طارئة، وضع خطط للإعلام والاتصال، توفير موارد إضافية، وتحديد أدوار ومسؤوليات فريق إدارة الأزمة.

يعد وجود خطط للتعامل مع الأزمة عنصراً مهماً لنجاح المؤسسة في التعامل مع التحديات والحفاظ على استدامتها في ظروف الأزمات، إذا كانت الخطط جيدة ومناسبة، يمكن أن تقلل من تأثير الأزمة وتسهم في استعادة الوضع الطبيعي بسرعة وفعالية.

تتضح أهمية إعداد الخطط في النقاط التالية:

يساعد إعداد خطط الأزمة على تعزيز التأهب والاستعداد لمواجهة أي حالات طارئة أو أزمات قد تواجه المؤسسة، من خلال تحديد التهديدات المحتملة وتحليل المخاطر، يمكن للمؤسسة التحضير واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصدي للأزمة وتقليل تأثيرها.

بفضل وجود خطط الأزمة المعدة مسبقًا، يكون لديك إطار واضح للتصرف في حالة وقوع الأزمة، يمكن لهذه الخطط أن تساعد في توجيه فرق الإدارة واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، مما يقلل من التأخير والارتباك ويزيد من قدرة المؤسسة على استعادة الوضع الطبيعي بسرعة.

عندما يتم التعامل مع الأزمات بشكل فعال ومنظم، فإنه يمكن حماية سمعة المؤسسة والثقة المتبادلة مع العملاء والشركاء والجمهور. بواسطة خطط الأزمة، يمكن للمؤسسة التحكم في التواصل وتوجيه المعلومات بشكل صحيح، مما يساعد في تفادي الشائعات والانحرافات السلبية.

قد

تدريب أعضاء خلية الأزمة	التكرار	النسبة
نعم	0	0%
لا	11	100%
المجموع	11	100%

تؤثر الأزمات على الأعمال التجارية والاقتصاد بشكل عام. وجود خطط الأزمة المحكمة يمكن أن يساعد على تقليل التأثيرات الاقتصادية.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات، و حساب التكرارات ، المتعلقة بالإجابة على السؤال رقم (13) كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 13 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الجدول رقم **(23)** يمثل إمكانية تدريب أعضاء خلية الأزمة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو التالي : أكد أغلب العمال على أن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال على خطط الأزمة بنسبة 100% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة مقدر ب 11 تكرار .

وفقًا للإجابات التي تم الحصول عليها من عمال الإدارة الذين شاركوا في الدراسة، يؤكد الأغلبية الساحقة (بنسبة 100% وبمجموع 11 تكراراً) أن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال على خطط الأزمة، هذا يعني أنه في الحالة الحالية، العاملين في المؤسسة ليسوا مدربين بشكل خاص على كيفية التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

وجود تدريب مكثف لأعضاء فريق الأزمة على خطط مواجهة الأزمة يعد عنصراً هاماً للتأهب والتجاوب الفعال في حالة وقوع أزمة ،من خلال التدريب المناسب يمكن لأعضاء الفريق أن يكتسبوا المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة في ظروف ضغط.

تعد تدريبات الأزمة جزءاً هاماً من الاستعداد العام للمؤسسة، وتساعد في تعزيز القدرة على التعامل مع التحديات والأزمات بشكل فعال إذا لم يتم تدريب العمال على خطط الأزمة حالياً، فقد يكون هناك حاجة إلى النظر في تحسين استعداد المؤسسة وتطوير برامج التدريب المناسبة لأعضاء الفريق في هذا الصدد.

3. تحديد المتحدث الرسمي

يتم تعيين متحدث رسمي لخلية الأزمة للتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور، ويُعتبر هذا المتحدث وجهاً ممثلا للمؤسسة في مواجهة الأزمة، وذلك لأهمية المتحدث الرسمي.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات، و حساب التكرارات، المتعلقة بالإجابة على السؤال رقم (12) كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 12 من المقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

المتحدث الرسمي	التكرار	النسبة
نعم	**11**	**100%**
لا	**0**	**0%**
المجموع	**11**	**100%**

الجدول رقم **(24)** يمثل تواجد متحدث رسمي في المؤسسة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو الأتي : أكد جميع العمال بأن خلية الأزمة تتمتع بمتحدث رسمي بنسبة 100% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة .

من خلال تحليل النتائج نستنتج التالي: وفقا للإجابات التي تم الحصول عليها من عمال الإدارة الذين شاركوا في الدراسة، يؤكد جميع العمال (بنسبة 100% وبمجموع 11 تكراراً) أن خلية الأزمة تتمتع بمتحدث رسمي، هذا يعني أنه في حالة وقوع أزمة، توجد شخصية محددة تعين لتحمل مسؤولية التواصل والتحدث نيابةً عن المؤسسة.

وجود متحدث رسمي خلال الأزمات يساهم في ضمان وجود رسالة واحدة ومنسقة للمؤسسة، ويمكن لهذا الشخص تقديم المعلومات والتوجيهات الصحيحة للعاملين والجمهور المعني، يكون للمتحدث الرسمي دور حاسم في تحقيق التواصل الفعال وبناء الثقة والمصداقية في مواجهة الأزمات.

توجد أهمية كبيرة في تعيين شخص متحدث رسمي مؤهل ومدرب على مهام التواصل خلال الأزمات، حيث يجب أن يتمتع بالمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع وسائل الإعلام والجمهور بشكل فعّال ومهني. ينبغي أن تكون لديه القدرة على التعبير عن رؤية المؤسسة وتقديم المعلومات بشكل واضح وصحيح، وذلك للمساهمة في إدارة الأزمة بنجاح وتعزيز سمعة المؤسسة.

تبرز أهمية المتحدث الرسمي في النقاط التالية:

- يعد المتحدث الرسمي بإسم خلية الأزمة القناة الرئيسية للتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور، بحيث يقوم المتحدث بتوجيه الرسائل الهامة وتوفير المعلومات الدقيقة والمحدثة عن الأزمة، مما يسهم في تفادي الشائعات وتبديد الارتباك والتوجيه السليم للمعلومات.
- يساهم المتحدث الرسمي في توحيد الرسائل التي تصدر عن خلية الأزمة، يتم تحديد الخطاب والمفردات والمعايير الإعلامية المتبعة، مما يحافظ على التنسيق والتماسك في التواصل ويمنع التناقضات أو الرسائل المتضاربة التي قد تزعج الجمهور.
- بتحديد المتحدث الرسمي يتم توفير قناة فورية للاستجابة للأزمة وتوجيه المعلومات بشكل سريع وفعال، يمكن للمتحدث الرسمي أن يتعامل مع استفسارات ومخاوف الجمهور على الفور، مما يعزز الثقة ويساهم في سرعة استعادة الاستقرار والوضع الطبيعي.
- يساعد المتحدث الرسمي باسم خلية الأزمة في حماية سمعة المؤسسة خلال الأزمة.

المبحث الثالث:الاتصال أثناء الأزمة

أولا/ تحديد مصدر المعلومة الداخلي ووقته

إن تحديد مصدر المعلومة ووقتها خلال الأزمة لهما أهمية كبيرة، بحيث بتحديد مصدر المعلومة ، يتم ضمان دقة المعلومات المرسلة ومصداقيتها، إذ يمكن للمصدر الداخلي أن يقدم المعلومات الصحيحة والموثوقة بناءً على المعرفة المباشرة للوضع والأحداث داخل المؤسسة أو المنظمة، وبالتالي يساهم في تفادي نشر المعلومات الغير دقيقة أو غير مؤكدة، و كذلك بتحديد وقت المعلومة الداخلي، يتم تمكين الفريق المعني من الاستجابة بشكل سريع، يمكن للمصدر الداخلي أن يوفر المعلومات فورا للفريق المسؤول عن إدارة الأزمة، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الصحيحة والتصرف الفوري بناء على المعلومات الدقيقة.

1. تحديد مصدر المعلومة.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات، و حساب التكرارات، المتعلقة بالإجابة على السؤال رقم (14) كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 14 من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

إعلام بقية العمال	التكرار	النسبة
المسؤول المباشر	8	73%
المكلف بالإعلام	3	27%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (25) يمثل المسؤول عن إعلام بقية العمال بحادث الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إجابات عمال الإدارة كانت على النحو التالي:

المسؤول المباشر هو المسؤول عن إعلام بقية العمال بنسبة 73% مقدرة ب 8 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل، المكلف بالإعلام هو المسؤول عن إعلام بقية العمال بنسبة 27% مقدرة ب 3 تكرار من المجموع الكلي لعمال الإدارة المقدر ب 11 عامل .

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تحليلها على النحو التالي:

المسؤول المباشر: يظهر أن المصدر الرسمي الرئيسي لنقل المعلومات أثناء الأزمة هو المسؤول المباشر، حيث حصل على نسبة 73% من المجموع الكلي لعمال الإدارة، وهو مقدر بـــ 8 تكرارات من أصل 11 عاملًا في الإدارة، هذا يشير إلى أن المسؤول المباشر يعتبر المصدر الأساسي للمعلومات ويتولى نقلها لبقية العمال.

المكلف بالإعلام: يوجد أيضًا مصدر آخر لنقل المعلومات وهو المكلف بالإعلام، حصل على نسبة 27% من المجموع الكلي لعمال الإدارة، وهو مقدر بـــ 3 تكرارات من أصل 11 عاملًا في الإدارة. يبدو أن هذا المصدر يلعب دورًا ثانويًا في نقل المعلومات وقد يكون مكلفًا بتوجيه معلومات محددة لبعض العمال في الإدارة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن الاستنتاج أن المسؤول المباشر يعتبر المصدر الرئيسي والأكثر تأثيرًا في نقل المعلومات خلال الأزمة. في حين أن المكلف بالإعلام يشكل مصدرًا ثانويًا يساهم في تعزيز توزيع المعلومات بين عمال الإدارة.

كذلك بعد تفريغ بيانات استمارة الاستبيان الموجهة لباقي العمال المتعلقة بالسؤال رقم (5) كانت النتائج على النحو الاتي:

(المصدر السؤال 06 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

المسؤول عن الإعلام بالحادث من جهة رسمية	التكرار	النسبة
رئيسك المباشر	30	65%
زميلك في العمل	7	15%
المكلف بالإتصال	9	20%
المجموع	46	100%

الجدول رقم **(26)** يوضح المسؤول عن الإعلام بالحادث لدى عمال الأروقة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات باقي العمال كانت على النحو التالي:

المسؤول عن الإعلام بالحادث هو الرئيس المباشر، بنسبة 65%، مقدرة ب 30 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

زميلك في العمل، بنسبة 15%، مقدرة ب 7 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

المكلف بالاتصال، بنسبة 20%، مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تحليلها على النحو التالي:

الرئيس المباشر: يتضح أن الرئيس المباشر يعتبر المسؤول الرئيسي عن إعلام باقي العمال بحادث الأزمة حيث حصل على نسبة **65%** من المجموع الكلي للعينة، وهي مقدرة بـــ **30** تكرارًا من أصل **46** عاملًا في العينة. هذا يشير إلى أن الرئيس المباشر هو المسؤول الأساسي الذي يتحمل مسؤولية نقل المعلومات وإعلام باقي العمال.

زميل العمل: يظهر أن زميل العمل يلعب دورًا ثانويًا في نقل المعلومات، حصل على نسبة **15%** من المجموع الكلي للعينة، وهي مقدرة بـــ **7** تكرارات من أصل **46** عاملا في العينة، يمكن أن يكون زميل العمل مساعدًا للرئيس المباشر في نقل المعلومات والتواصل مع العمال الآخرين.

المكلف بالاتصال: يوجد أيضًا مسؤول آخر يتحمل مسؤولية نقل المعلومات وهو المكلف بالاتصال حصل على نسبة **20%** من المجموع الكلي للعينة، وهي مقدرة بـــ **9** تكرارات من أصل **46** عاملًا في العينة. قد يكون المكلف بالاتصال مسؤولا عن تنسيق الاتصالات وتوجيه المعلومات بين الرئيس المباشر وباقي العمال.

بناءً على هذا التحليل، يمكن الاستنتاج أن الرئيس المباشر يعتبر المسؤول الأساسي لنقل المعلومات وإعلام العمال بحادث الأزمة، بينما يلعب زميل العمل والمكلف بالاتصال أدوارًا ثانوية في هذه العملية.

(المصدر السؤال **08** من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة **)**

الإعلام بالأزمة من جهة غير رسمية	التكرار	النسبة
زميل العمل	7	15%
جهة حكومية	0	0%
قنوات تلفزيونية	9	20%
مواقع التواصل الإجتماعي	30	65%
المجموع	46	100%

الجدول رقم **(27)** يوضح الجهات الغير رسمية في نقل المعلومة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن بأن إجابات باقي العمال كانت على النحو التالي:
المسؤول عن الإعلام بالحادث هو زميل العمل، بنسبة 15%، مقدرة ب 7 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل، المسؤول عن الإعلام بالحادث هو جهة حكومية، بنسبة 0%، مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل، المسؤول عن الإعلام بالحادث هي القنوات التلفزيونية ، بنسبة 20%، مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل، المسؤول عن الإعلام بالحادث هي مواقع التواصل الاجتماعي، بنسبة 65%، مقدرة ب 30 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تحليلها على النحو التالي:

زميل العمل: في حالة عدم قيام المؤسسة بإعلام العمال عن الحادث، يبدو أن زميل العمل يلعب دوراً مهماً في نقل المعلومات، حيث حصل على نسبة 15% من المجموع الكلي للعينة، وهي مقدرة بـــ 7 تكرارات من أصل 46 عاملا في العينة، يمكن أن يكون زميل العمل المصدر غير الرسمي للمعلومات ويقوم بنقلها إلى باقي العمال، **القنوات التلفزيونية:** تظهر النتائج أن القنوات التلفزيونية تلعب دوراً مهماً أيضاً في نقل المعلومات في حالة عدم قيام المؤسسة بالإعلام، حيث حصلت على نسبة 20% من المجموع الكلي للعينة، وهي مقدرة بـــ 9 تكرارات من أصل 46 عاملا في العينة، يشير ذلك إلى أن العمال يعتمدون على القنوات التلفزيونية كمصدر للمعلومات في غياب إعلام المؤسسة.

مواقع التواصل الاجتماعي: تظهر النتائج أن مواقع التواصل الاجتماعي تلعب دوراً رئيسياً في نقل المعلومات، حيث حصلت على نسبة 65% من المجموع الكلي للعينة، وهي مقدرة بـــ 30 تكراراً من

أصل 46 عاملا في العينة، يشير ذلك إلى أن العمال يعتمدون بشكل كبير على مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات في غياب إعلام المؤسسة.

جهة حكومية: وفقًا للنتائج، لم يتم تحديد جهة حكومية كمصدر للمعلومات في حالة عدم إعلام المؤسسة، حيث بلغت نسبة 0% من المجموع الكلي للعينة.

بناءً على التحليل أعلاه، يمكن القول إن زميل العمل والقنوات التلفزيونية ومواقع التواصل الاجتماعي يلعبون أدوارًا مهمة في نقل المعلومات في حالة عدم قيام المؤسسة بإعلام العمال.

من النتائج التي تم ذكرها في الأسئلة الثلاث، يمكن تحديد المصادر المحتملة للمعلومات في المؤسسة على النحو التالي:

- **الرئيس المباشر:** وفقًا للنتائج، يتولى الرئيس المباشر مسؤولية إعلام العمال بحادث الأزمة بنسبة 65% في حالة قيام المؤسسة بالإعلام لذلك، يمكن أن يكون الرئيس المباشر مصدرًا رسميًا للمعلومات في المؤسسة.
- **زميل العمل:** وفقًا للنتائج، يلعب زميل العمل دورًا مهمًا في نقل المعلومات بنسبة 15% في حالة عدم قيام المؤسسة بإعلام العمال يمكن أن يكون زميل العمل مصدرًا غير رسمي للمعلومات في المؤسسة.
- **المكلف بالاتصال:** وفقًا للنتائج، يشغل المكلف بالاتصال دورًا في إعلام العمال بنسبة 20% في حالة عدم قيام المؤسسة بإعلامهم، يمكن أن يكون المكلف بالاتصال مصدرًا رسميًا للمعلومات في المؤسسة.
- **مواقع التواصل الاجتماعي:** وفقًا للنتائج، تلعب مواقع التواصل الاجتماعي دورًا هامًا في نقل المعلومات بنسبة 65% في حالة عدم قيام المؤسسة بالإعلام. يمكن أن تكون مواقع التواصل الاجتماعي مصدرًا غير رسمي للمعلومات في المؤسسة.

باختصار، يمكن تحديد المصادر المحتملة للمعلومات في المؤسسة بناءً على النتائج المذكورة، وتشمل الرئيس المباشر، وزميل العمل، والمكلف بالاتصال، ومواقع التواصل الاجتماعي.

بناءً على النتائج المذكورة في الأسئلة الثلاث وتحديدًا فيما يتعلق بتحديد المصادر الرسمية وغير الرسمية، يمكن تقسيم المصادر على النحو التالي:

مصادر رسمية:

- **الرئيس المباشر:** وفقًا للنتائج، يعد الرئيس المباشر مصدرًا رسميًا للمعلومات في المؤسسة. إذا تم الإعلان عن الحادث من قبل المؤسسة، يقوم الرئيس المباشر بتوجيه ونقل المعلومات لباقي العمال بنسبة 65.%
- **المكلف بالاتصال:** حسب النتائج، يشغل المكلف بالاتصال دورًا رسميًا في إعلام العمال بحادث الأزمة بنسبة 20.%

مصادر غير رسمية:

- **زميل العمل:** وفقًا للنتائج، يلعب زميل العمل دوراً غير رسمي في نقل المعلومات بنسبة 15% في حالة عدم قيام المؤسسة بإعلام العمال.

مواقع التواصل الاجتماعي: تشكل مواقع التواصل الاجتماعي مصدراً غير رسمياً للمعلومات في المؤسسة بنسبة 65% في حالة عدم قيام المؤسسة بالإعلام.

- **جهة حكومية:** وفقًا للنتائج، لم تظهر الجهات الحكومية كمصدر رسمي للمعلومات في حالة عدم قيام المؤسسة بالإعلام.

بناءً على التقسيم السابق، يمكن تصنيف الرئيس المباشر والمكلف بالاتصال كمصادر رسمية للمعلومات، بينما يمكن تصنيف زميل العمل ومواقع التواصل الاجتماعي كمصادر غير رسمية للمعلومات في المؤسسة.

يكون وجود مصدر رسمي للإعلام عن حادث الأزمة ذو أهمية كبيرة ويتضمن عدة جوانب من بينها:

- المصدر الرسمي يعتبر مصدراً موثوقًا وموثوقًا به للحصول على المعلومات. يكون لدى المصدر الرسمي الوصول إلى المعلومات الصحيحة والمحدثة بشكل منتظم. وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذه المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة والتصرف بشكل صحيح.
- يسهم المصدر الرسمي في تنظيم وتنسيق عملية نقل المعلومات بين المؤسسة والعاملين بها، يمكنه توجيه التوجيهات الواضحة والمحددة لباقي العاملين بشأن كيفية التعامل مع الحادث والمعلومات المتعلقة به.
- من خلال وجود مصدر رسمي للإعلام، يتمكن المصدر من التحكم في سرعة ونوعية الإعلام وتجنب انتشار المعلومات الخاطئة أو الضارة. يمكن للمصدر الرسمي التعامل مع الأزمة بشكل فعال واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها وتقديم التوجيهات اللازمة للعاملين.
- وجود مصدر رسمي للإعلام يساهم في بناء الثقة بين المؤسسة والعاملين بها. يشعر العاملون بالاطمئنان والاستقرار عندما يتم إعلامهم من قبل مصدر رسمي يعبر عن المؤسسة نفسها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الروح المعنوية والتعاون في مواجهة الأزمة.

بشكل عام، يعتبر وجود مصدر رسمي للإعلام عن حادث الأزمة ضرورياً لضمان سير عملية الاتصال بشكل سلس وفعال، وللحفاظ على موثوقية المعلومات والثقة بين المؤسسة والعاملين بها خلال فترات الأزمات.

2. تحديد وقت الإعلام عن الحادث

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات، و حساب التكرارات، المتعلقة بالإجابة على السؤال رقم (15) كانت النتائج على النحو الاتي :

(المصدر السؤال **15** من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

وقت الإعلام	التكرار	النسبة
بعد تشكيل خلية الأزمة	**11**	**100%**
أثناء الأزمة	**0**	**0%**
المجموع	**11**	**100%**

الجدول رقم **(28)** يمثل وقت إعلام عمال الأروقة بحادث الأزمة من قبل الإدارة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على الشكل التالي :

يتم إعلام باقي العمال بعد تشكيل خلية الأزمة، بنسبة 100%، مقدرة ب 11تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة 11.

أثناء الأزمة ، بنسبة 0%، مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة 11 عامل.

كذلك بعد تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان الموجهة لباقي العمال كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال **05** من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

وقت الإعلام بالأزمة	التكرار	النسبة
وقت حدوثه	**36**	**78%**
قبل حدوثه	**9**	**20%**
بعد حدوثه	**1**	**2%**
المجموع	**46**	**100%**

الجدول رقم **(29)** يحدد وقت إعلام عمال الأروقة بحادث الأزمة

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو الاتي: يتم إعلام العمال بوقوع حدث الأزمة وقت حدوثه بنسبة 78%، مقدرة ب 36 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

يتم الإعلام بحادث الأزمة قبل حدوثه بنسبة 20%، مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

يتم الإعلام بحادث الأزمة بعد حدوثه بنسبة 2%، مقدرة ب تكرار واحد من المجموع الكلي للعينة، المتمثلة في باقي العمال مقدرة ب 46 عامل.

و من خلال الجدول التالي يتضح الأتي :

(السؤال 15 من المقابلة الموجه لعمال الإدارة و السؤال 5 من الإستبيان الموجه لعمال الأروقة)

المنصب / وقت الإعلام عن الأزمة	عضو إدارة		مسؤول رواق		عامل رواق	
وقت حدوثه	0	0%	0	0%	37	65%
قبل حدوثه	11	19%	9	16%	0	0%
بعد حدوثه	0	0%	0	0%	0	0%
المجموع	11	19%	9	16%	37	65%
المجموع الكلي للعمال	57					
المجموع الكلي للنسب	100%					

الجدول رقم **(30)** يمثل العلاقة بين المنصب و تحديد وقت الإعلام بحادث الأزمة

من خلال نتائج الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن: يتم إعلام العمال بحادث الأزمة وقت حدوثه بنسبة 65% مقدرة ب 37 تكرار من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 57 عامل ، مقسم على النحو التالي، إعلام أعضاء الإدارة بحادث الأزمة وقت حدوثه بنسبة 0% من المجموع الكلي للعمال ، إعلام مسؤولي الرواق بحادث الأزمة وقت حدوثه بنسبة 0% من المجموع الكلي للعمال ، إعلام عمال الرواق بحادث الأزمة وقت حدوثه بنسبة 65% من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 37 تكرار

يتم إعلام العمال بحادث الأزمة قبل حدوثه بنسبة 35% مقدرة ب 20 تكرار من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 57 عامل ، مقسم على النحو التالي، إعلام أعضاء الإدارة بحادث الأزمة قبل حدوثه بنسبة 19% مقدر ب **11** عامل من المجموع الكلي للعمال ، إعلام مسؤولي الرواق بحادث الأزمة قبل حدوثه بنسبة 16% مقدر ب 9 عمال من المجموع الكلي للعمال ، إعلام عمال الرواق بحادث الأزمة قبل حدوثه بنسبة 0% من المجموع الكلي للعمال .

يتم إعلام العمال بحادث الأزمة بعد حدوثه بنسبة 35% مقدرة ب 20 تكرار من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 57 عامل ، مقسم على النحو التالي، إعلام أعضاء الإدارة بحادث الأزمة بعد حدوثه بنسبة 19% مقدر ب 11 عامل من المجموع الكلي للعمال ، إعلام مسؤولي الرواق بحادث الأزمة بعد حدوثه بنسبة 16% مقدر ب 9 عمال من المجموع الكلي للعمال ، إعلام عمال الرواق بحادث الأزمة بعد حدوثه بنسبة 0% من المجموع الكلي للعمال .

من خلال النتائج السابقة واستناداً إلى الملاحظة والمقابلة، يمكن استنتاج النقاط التالية:

تحديد مصدر الرسالة يتم وفقًا لطبيعة المنصب، فعمال الإدارة ومسؤولي الأروقة يكونون على اتصال مباشر بالمكلف بالإعلام والاتصال، بينما يكون العمال الآخرون على اتصال مباشر بالمسؤول المباشر لهم الذي يكون عضواً في خلية الأزمة.

تحديد الوقت أيضًا يرتبط بالمنصب، حيث يكون عمال الأروقة آخر من يتم إعلامهم بالحادث نظراً لمنصبهم ودورهم في تسيير الأزمة، فهم ليسوا صناع القرار، بل يكونون أعضاء ينفذون توجيهات الإدارة.

تحديد مصدر الرسالة وتحديد الوقت أثناء اتصال الأزمة لهما أهمية كبيرة، قد يكون من الصعب تحديد مصدر الرسالة أو مصداقيتها خلال فترات الأزمات، ومن الممكن أن تحتوي الأخبار المنتشرة على معلومات غير صحيحة أو مضللة، تحديد مصدر الرسالة يساعد في تقييم مصداقيتها واتخاذ قرارات دقيقة وثقة.

تحديد الوقت أثناء اتصال الأزمة أمر بالغ الأهمية، حيث يمكن أن يؤثر الوقت بشكل كبير على طبيعة الأزمة وتداعياتها. قد تتغير الأحداث والمعلومات مع مرور الوقت، ويمكن أن يتم تحديث الوضع والتوجيهات استنادًا إلى التطورات الجديدة لذا، يجب تحديد الوقت بدقة للتأكد من الاعتماد على معلومات محدثة وصحيحة عند اتخاذ قرارات واتخاذ إجراءات في حالات الأزمة.

تحديد مصدر الرسالة وتحديد الوقت أثناء اتصال الأزمة يساعد في الحصول على معلومات موثوقة ومحدثة، وبالتالي يسهم في اتخاذ قرارات مناسبة ومؤثرة أثناء التعامل مع الأزمات.

ثانيا / تحديد مضمون الرسالة الإعلامية و وسيلة الإتصال .

1. مضمون الرسالة :

تحديد مضمون الرسالة أثناء إتصال الأزمة يعتبر أمرًا ضرورياً لفهم الوضع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات المناسبة.

بعد تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان الموجهة لعمال الأروقة كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 9 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

تقديم عرض تفصيلي	التكرار	النسبة
دائما	39	85%
غالبا	5	11%
أحيانا	1	2%
نادرا	1	2%
أبدا	0	0%
المجموع	46	100%

الجدول رقم **(31)** يوضح تقديم المؤسسة لعرض تفصيلي عن خطوات العمل في مرحلة الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو الاتي : المؤسسة دائما ما تقدم عرض تفصيلي بنسبة 85% مقدرة ب 39 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة غالبا ما تقدم عرض تفصيلي ، بنسبة 11% مقدرة ب 5 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة أحيانا ما تقدم عرض تقديم عرض تفصيلي ، بنسبة 2% مقدرة ب 1 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة نادرا ما تقدم عرض تقديم عرض تفصيلي ، بنسبة 2% مقدرة ب 1 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ، المؤسسة لا تقدم أبدا عرض تفصيلي ، بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، توجد استجابات متنوعة من قبل العمال بشأن ما إذا كانت المؤسسة تقدم عرضاً تفصيلياً بشأن الأزمة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه يوجد تباين في تقديم المؤسسة لعرض تفصيلي بشأن الأزمة، حيث يمكن أن تكون التغطية تتراوح من الدائمة إلى النادرة أو حتى عدم وجودها على الإطلاق حسب طبيعة المنصب .

هناك عدة أسباب قد تدفع المؤسسة لتقديم عرض تفصيلي بشأن الأزمة، من بين هذه الأسباب:

- **التوعية والإشعار:** يعد تقديم عرض تفصيلي أمراً هاماً للتوعية والإشعار بما يحدث في الأزمة. يساعد العرض التفصيلي في توفير المعلومات الضرورية للعمال والأفراد المعنيين لفهم حجم الأزمة وطبيعتها وتأثيرها المحتمل على المؤسسة والعمل.

- **الشفافية وبناء الثقة:** يعتبر تقديم عرض تفصيلي مؤشراً على شفافية المؤسسة وقدرتها على التعامل بصدق وصراحة مع الأزمات. من خلال توفير معلومات شاملة وموثوقة، تساهم المؤسسة في بناء الثقة بين العاملين وتعزز التفاهم والتعاون في مجال إدارة الأزمات.
- التخطيط واتخاذ القرارات: يساعد العرض التفصيلي في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية المناسبة للتعامل مع الأزمة، يتيح التحليل الدقيق للمعلومات والتوجيهات المقدمة فهماً أفضل للأوضاع والتحديات المطروحة، وبالتالي يمكن اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وفعالية.
- **التواصل الداخلي والخارجي:** يعد تقديم عرض تفصيلي مهماً للتواصل الداخلي داخل المؤسسة والتأكد من أن العاملين مطلعون على الأزمة وطريقة التعامل معها، كما يساهم في تواصل فعال مع الجمهور الخارجي، سواء كان ذلك العملاء أو المستثمرين أو الشركاء أو المجتمع المحلي، يوفر العرض التفصيلي فرصة للإجابة على الاستفسارات وتوضيح الأوضاع وتهدئة المخاوف.

بشكل عام، تهدف المؤسسة إلى تقديم عرض تفصيلي خلال الأزمات لضمان تحقيق التواصل الفعال والشفافية وتمكين اتخاذ القرارات السليمة وبناء الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

بعد تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان الموجهة لباقي العمال كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 10 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

التكليف بمهام جديدة	التكرار	النسبة
دائما	**16**	**35%**
غالبا	**2**	**4%**
أحيانا	**1**	**2%**
نادرا	**5**	**11%**
أبدا	**22**	**48%**
المجموع	**46**	**100%**

الجدول رقم**(32)** يمثل درجات تكليف العمال بمهام جديدة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ: أن المؤسسة دائما ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بنسبة 35% مقدرة ب 16 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ، المؤسسة غالبا ما تقوم بالتكليف

بمهام جديدة ، بنسبة 4% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ،المؤسسة أحيانا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة ، بنسبة 2% مقدرة ب 1 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل .

المؤسسة نادرا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة ، بنسبة 11% مقدرة ب 5 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ،المؤسسة لا تقوم بالتكليف بمهام جديدة ، بنسبة 48% مقدرة ب 22 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل .

(المصدر السؤال **10** من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

المنصب / التكليف بمهام جديدة	عضو إدارة		مسؤول رواق		عامل رواق	
دائما	**11**	**19%**	**9**	**16%**	**7**	**12%**
غالبا	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**2**	**4%**
أحيانا	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**1**	**2%**
نادرا	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**5**	**9%**
أبدا	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**22**	**39%**
المجموع	**11**	**19%**	**9**	**16%**	**37**	**65%**
المجموع الكلي للعمال	**57**					
المحموع الكلي للنسب	**100%**					

الجدول رقم **(33)** يمثل علاقة المنصب بالتكليف بمهام جديدة

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن المؤسسة دائما ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بنسبة 47% مقدرة ب 27 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، دائما ما يتم التكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 19% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة دائما ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 16% مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة دائما ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 12% مقدرة ب 7 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة غالبا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بنسبة 4% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، غالبا ما يتم التكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة غالبا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار

من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة غالبا تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 4% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أحيانا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بنسبة 2% مقدرة ب 1 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، أحيانا ما يتم التكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أحيانا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة أحيانا تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 4 % مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة نادرا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، نادرا ما يتم التكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة نادرا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة نادرا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أبدا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، أبدا ما يتم التكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أبدا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة أبدا ما تقوم بالتكليف بمهام جديدة بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ،

تقوم المؤسسة بتكليف بمهام جديدة بشكل متفاوت وفقًا للإجابات التي تم الحصول عليها من العمال، توزيع تكليف المهام الجديدة يعتمد على سياسة واحتياجات المؤسسة وقدرتها على تكييف العمل في ظل الظروف المتغيرة.

بعد تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان الموجهة لعمال الأروقة كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال **11** من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

التحفيزات	التكرار	النسبة
دائما	**39**	**85%**
غالبا	**3**	**7%**
أحيانا	**3**	**7%**
نادرا	**1**	**2%**
أبدا	**0**	**0%**
المجموع	**46**	**100%**

الجدول رقم **(34)** يمثل إمكانية تقديم تحفيزات للعمال

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن : المؤسسة دائما ما تقوم بتحفيز العمال بنسبة 85% مقدرة ب 39 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل،المؤسسة غالبا ما تقوم بتحفيز العمال ، بنسبة 7% مقدرة ب 3 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل .

المؤسسة أحيانا ما تقوم بتحفيز العمال ، بنسبة 7% مقدرة ب 3 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة نادرا ما تقوم بتحفيز العمال ، بنسبة 2% مقدرة ب 1 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة لا تقوم أبدا بتحفيزالعمال، بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل .

تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات لعمالها بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها. وفقًا للتوزيع المذكور، يمكن تلخيص تحفيز المؤسسة لعمالها على النحو التالي:

المؤسسة دائمًا تقوم بتحفيز العمال بنسبة 85%، وهذا يعني أنه في معظم الأحيان يتم تقديم تحفيزات للعمال، المؤسسة غالبًا ما تقوم بتحفيز العمال بنسبة 7%، وهذا يعني أنه في بعض الأحيان يتم تقديم تحفيزات للعمال، المؤسسة أحيانًا ما تقوم بتحفيز العمال بنسبة 7%، وهذا يعني أنه يحدث بشكل منتظم تقديم تحفيزات للعمال، المؤسسة نادرًا ما تقوم بتحفيز العمال بنسبة 2%، وهذا يعني أنه يحدث بشكل نادر تقديم تحفيزات للعمال، سياسة المؤسسة في تقديم التحفيزات قد تختلف وفقًا لاحتياجاتها واستراتيجيتها للحفاظ على رضا وتحفيز العمال وتعزيز أدائهم.

يحفز العمال لعدة أسباب مهمة نذكر منها :

يؤدي التحفيز إلى زيادة الإنتاجية والأداء العالي. عندما يشعر العمال بالتقدير والتحفيز، فإنهم يعملون بجهد أكبر ويسعون لتحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

يساهم التحفيز في رفع مستوى رضا العمال عن العمل والمؤسسة. عندما يشعر العمال بأنهم مهمين ومحفزين وأن جهودهم تُقدر، فإنهم يكونون أكثر رضاً وسعادة في بيئة العمل، وبالتالي يزداد انخراطهم وولائهم للمؤسسة.

يؤدي التحفيز إلى تحسين جودة العمل والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. عندما يكون للعمال دافع وحماس لتحقيق أفضل النتائج، فإنهم يعملون بشكل أكثر دقة وتفانٍ، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

التحفيز يشجع العمال على التفكير الإبداعي والابتكار في طرق العمل وحل المشكلات. عندما يشعرون بأنهم محفزون ومدعومون لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتحرر من الروتين وتجربة أفكار جديدة تساهم في تطوير المؤسسة.

يساعد التحفيز في الحفاظ على المواهب في المؤسسة. عندما يشعر العمال بالتقدير والتحفيز، فإنهم يكونون أكثر رغبة في البقاء في العمل وتطوير مهاراتهم وخبراتهم داخل المؤسسة، بدلاً من البحث عن فرص أخرى.

باختصار، يحفز العمال لتحقيق أفضل النتائج ورفع مستوى الأداء، ويساهم في تعزيز رضاهم ورغبتهم في التطور والابتكار، ويسهم في الحفاظ على المواهب داخل المؤسسة.

بعد تفريغ بيانات استمارة الاستبيان الموجهة لعمال الأروقة كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 12 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

حديث المؤسسة	التكرار	النسبة
أسباب الأزمة	**5**	**11%**
حلول الأزمة	**10**	**22%**
تعويض الخسائر	**31**	**67%**
تحسين أوضاع العمل	**0**	**0%**
المجموع	**46**	**100%**

الجدول رقم **(35)** يوضح تركيز المؤسسة في حديثها أثناء الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو الأتي : تركيز حديث المؤسسة أثناء الأزمة كان حول أسباب الأزمة بنسبة 11% مقدر ب 5 تكرار، إيجاد حلول للأزمة بنسبة 22% مقدر ب 10تكرار، تعويض الخسائر بنسبة 67% مقدرة ب 31 تكرار. تحسين أوضاع العمل بنسبة 0%مقدرة ب 0 تكرار .

خلال الأزمة، ركزت المؤسسة في حديثها على عدة جوانب هي :

ركزت المؤسسة على مناقشة وتحليل أسباب الأزمة بنسبة 11% وبمعدل 5 تكرارات. قد تكون هذه المناقشات تهدف إلى فهم جذور المشكلة وتحليل أسبابها للتعامل معها بفاعلية في المستقبل.

كان للمؤسسة تركيز كبير على تطوير واقتراح حلول للأزمة بنسبة 22% وبمعدل 10 تكرارات، يشير هذا إلى الجهود المبذولة لتقديم استراتيجيات وخطط للتغلب على التحديات التي تواجهها المؤسسة خلال الأزمة.

تم تسليط الضوء بشكل كبير على جهود المؤسسة لتعويض الخسائر التي تكبدتها بنسبة 67% وبمعدل 31 تكراراً، يشير هذا إلى التركيز على استعادة الاستقرار المالي وتعويض الخسائر الناجمة عن الأزمة من خلال إعادة هيكلة الأعمال وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق التعويض.

لاحظنا أن المؤسسة لم تركز بنسبة 0% على تحسين أوضاع العمل، يمكن أن يعكس ذلك قدرة المؤسسة على تركيز جهودها ومواردها على التعامل مع الأزمة وحلولها دون التفكير في تحسين بيئة العمل بشكل مباشر.

يتضح من النتائج أن المؤسسة ركزت بشكل رئيسي على فهم أسباب الأزمة وتحليلها، وتطوير حلول للأزمة، وتعويض الخسائر التي تكبدتها.

بعد تفريغ بيانات استمارة الاستبيان الموجهة لباقي العمال كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 13 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

وصف المعلومات	التكرار	النسبة
الغموض	**13**	**28%**
الجدية	**33**	**72%**
التناقض مع الواقع	**0**	**0%**
المجموع	**46**	**100%**

الجدول رقم **(36)** يمثل وصف المعلومات المقدمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو الأتي : تتصف المعلومات المقدمة من قبل الإدارة بالغموض بنسبة 28% مقدر ب 13 تكرار، الجدية بنسبة 72% مقدر ب 33تكرار، التناقض مع الواقع بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار.

تبين من النتائج أن المعلومات المقدمة من قبل الإدارة كانت تتصف بعدة صفات بناءً على النتائج:

الغموض: وفقًا للنتائج، كانت المعلومات المقدمة غامضة بنسبة 28% وبمعدل 13 تكراراً يعكس ذلك عدم وضوح أو قلة الوضوح في المعلومات التي تم تقديمها من قبل الإدارة خلال الأزمة.

الجدية: تبين أن المعلومات المقدمة كانت متسمة بالجدية بنسبة 72% وبمعدل 33 تكراراً يشير ذلك إلى أن الإدارة كانت جادة في تقديم المعلومات والتعامل مع الأزمة بشكل جدي.

التناقض مع الواقع: وفقًا للنتائج، لم يتم رصد أي تناقض بين المعلومات المقدمة والواقع بنسبة 0% وبمعدل 0 تكرار يعني ذلك أن المعلومات المقدمة كانت متناسبة ومتوافقة مع الواقع المحيط ولم يتم تسجيل أي تناقضات واضحة فيها.

بشكل عام، يمكن القول أن المعلومات المقدمة من قبل الإدارة خلال الأزمة كانت غامضة إلى حد ما وتتطلب مزيداً من الوضوح والتوضيح ومع ذلك، كانت تتميز بالجدية في التعامل مع الأزمة وعدم وجود تناقضات بارزة مع الواقع.

بعد تفريغ بيانات استمارة الاستبيان الموجهة لباقي العمال كانت النتائج على النحو الاتي :

(المصدر السؤال 05 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

المنصب / وصف الرسالة	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي	
الغموض	7	12%	6	11%	0	0%	0	0%
الجدية	0	0%	0	0%	16	28%	28	49%
التناقض مع الواقع	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
المجموع	7	12%	6	11%	16	28%	28	49%
المجموع الكلي للعمال	57							
المجموع الكلي للنسب	100%							

الجدول رقم**(37)** يمثل العلاقة بين وصف المعلومة بالمستوى الدراسي

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ : تتصف الرسالة بالغموض بنسبة 23% مقدرة ب 13 تكرار من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 57 عامل ، مقسم على النحو التالي، تتصف الرسالة بالغموض بنسبة 12% مقدر ب 7 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الإبتدائي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب

57 عامل، تتصف الرسالة بالغموض بنسبة 11% مقدر ب 6 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم المتوسط من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الرسالة بالغموض بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الثانوي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الرسالة بالغموض بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الجامعي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الرسالة الجدية بنسبة 77% مقدرة ب 44 تكرار من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 57 عامل ، مقسم على النحو التالي، تتصف الرسالة الجدية بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الإبتدائي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، تتصف الرسالة الجدية بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم المتوسط من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الراسلة الإعلامية الجدية بنسبة 28% مقدر ب 16 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الثانوي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الراسلة الإعلامية الجدية بنسبة 49% مقدر ب 28 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الجامعي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الرسالة بالتناقض مع الواقع بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال مقدر ب 57 عامل ، مقسم على النحو التالي، تتصف الراسلة الإعلامية بالتناقض مع الواقع بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الإبتدائي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، تتصف الرسالة بالتناقض مع الواقع بنسبة 0% مقدر ب 7 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم المتوسط من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الرسالة الإعلامية بالتناقض مع الواقع بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الثانوي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

تتصف الرسالة الإعلامية بالتناقض مع الواقع بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار بالنسبة لحاملي مستوى التعليم الجامعي من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل،

(المصدر السؤال 14 من المقابلة استمارة الاستبيان الموجهة لعمال الأروقة)

تحذير المؤسسة من الحديث مع أطراف خارجية عن الازمة	التكرار	النسبة
دائما	33	72%
غالبا	11	24%
أحيانا	2	4%
نادرا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	46	100%

الجدول رقم (38) يوضح قيام المؤسسة بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية عن الأزمة

من خلا معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن : المؤسسة دائما ما تقوم بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية بنسبة 72% مقدرة ب 33 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة غالبا ما تقوم بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية ، بنسبة 24% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ، المؤسسة أحيانا ما تقوم بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية ، بنسبة 4% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ، المؤسسة نادرا ما تقوم بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية ، بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة لا تقوم أبدا بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية ، بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل . هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تعتبر تحذير العمال من التواصل مع أطراف خارجية أمراً هاماً وتقوم بذلك بشكل منتظم للحفاظ على سرية المعلومات أو للتحكم في تداعيات الأزمة التي تواجهها المؤسسة.

من خلال الأسئلة المقدمة، يمكن استنتاج مضمون الرسالة في فترة الأزمة على النحو التالي:

المؤسسة تقدم عرضًا تفصيليًا للعمال في نسبة تتراوح بين 85% و11%، وذلك يشير إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً بتوضيح وشرح التفاصيل المتعلقة بالأوضاع والعمل.

المؤسسة تكلف العمال بمهام جديدة بشكل متفاوت، وهذا يشير إلى أنها تسعى للاستفادة من قدرات ومهارات العمال في التعامل مع الأزمات وتحمل المسؤولية.

المؤسسة تقدم تحفيزات للعمال بنسب متفاوتة، وهذا يعكس رغبة المؤسسة في تشجيع وتحفيز العمال للمساهمة في تخطي الأزمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

المؤسسة تركز في حديثها خلال الأزمة على أسباب الأزمة وإيجاد حلول لها بشكل أساسي، بالإضافة إلى تعويض الخسائر المحتملة.

المعلومات المقدمة من قبل الإدارة تتسم بالجدية بشكل رئيسي، ولكنها قد تكون محاطة ببعض الغموض أيضاً.

المؤسسة تحذر العمال من الحديث مع أطراف خارجية بشكل منتظم، مما يشير إلى أنها تولي أهمية للتحكم في تداعيات الأزمة وحماية مصالحها.

بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن مضمون الرسالة في فترة الأزمة يتركز على توضيح التفاصيل وتكليف العمال بمهام جديدة، وتحفيزهم للمساهمة في تجاوز الأزمة وتحقيق الاستقرار والتعويض عن الخسائر. كما تهتم المؤسسة بتوجيه العمال لعدم التواصل مع أطراف خارجية للحفاظ على سرية المعلومات والتحكم في التداعيات السلبية المحتملة.

2.وسيلة الاتصال المستعملة

بعد تفريغ بيانات استمارة الاستبيان الموجهة لباقي العمال كانت النتائج على النحو الأتي :

(المصدر السؤال 07 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

الوسائل الإتصالية المستعملة	التكرار	النسبة
الهاتف	**4**	**9%**
البريد الإلكتروني	**0**	**0%**
اجتماع عمل	**9**	**20%**
ملصق إداري	**33**	**72%**
المجموع	**46**	**100%**

الجدول رقم (39) يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن أجوبة مفردات عينة البحث كانت على النحو التالي : المؤسسة تستعمل الهاتف كوسيلة اتصالية بنسبة 9% مقدرة ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة تستعمل البريد الإلكتروني كوسيلة اتصالية ، بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل ، المؤسسة تستعمل اجتماعات العمل كوسيلة اتصالية ، بنسبة 20% مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل، المؤسسة تستعمل الملصق

الإداري كوسيلة اتصالية ، بنسبة 72% مقدرة ب 33 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل.

استخدام الهاتف: وفقًا للمعطيات، استخدمت المؤسسة الهاتف كوسيلة اتصالية بنسبة 9%، وهذا يمثل نسبة منخفضة مقارنة بالوسائل الأخرى، يمكن الاستنتاج من ذلك أن استخدام الاتصال الهاتفي لم يكن الخيار الأساسي للتواصل خلال الأزمة.

استخدام البريد الإلكتروني: وفقًا للمعطيات، لم يتم استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصالية خلال الأزمة. نسبة 0% تشير إلى أنه لم يتم التركيز على استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة رئيسية للتواصل في المؤسسة.

استخدام اجتماعات العمل: وفقًا للمعطيات، استخدمت المؤسسة اجتماعات العمل كوسيلة اتصالية بنسبة 20%، وهذا يشير إلى أن الاجتماعات كانت وسيلة رئيسية للتواصل والتنسيق خلال الأزمة.

استخدام الملصق الإداري: وفقًا للمعطيات، استخدمت المؤسسة الملصق الإداري كوسيلة اتصالية بنسبة 72%، وهذا يشير إلى أن الملصق الإداري كان الوسيلة الأكثر استخداماً للتواصل في المؤسسة خلال الأزمة.

يمكن الاستنتاج أن المؤسسة أعطت أولوية للاجتماعات العمل واستخدام الملصق الإداري كوسيلتين رئيسيتين للاتصال خلال الأزمة.

من خلال تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعما الإدارة و تحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي:

(المصدر السؤال 16 من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

وسائل إعلام باقي العمال	التكرار	النسبة
اجتماع	**2**	**18%**
ملصق إعلاني	**7**	**64%**
الهاتف	**2**	**18%**
المجموع	**11**	**100%**

الجدول رقم (40) يوضح الوسائل الإتصالية المستعملة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات مفردات عينة البحث المتمثلة في عمال الإدارة كانت على النحو التالي:

يتم إعلام باقي العمال بواسطة اجتماع بنسبة 18% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 11 عامل، يتم إعلام باقي العمال بواسطة ملصق إعلاني بنسبة 64% مقدرة ب 7 تكرار من المجموع

الكلي للعمال المقدر ب 11 عامل، يتم إعلام باقي العمال بواسطة الهاتف بنسبة 18% مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 46 عامل.

من خلا تحليل المعطيات السابقة، يمكن تلخيص وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع العمال أثناء الأزمة على النحو التالي:

تم استخدام اجتماعات لإعلام باقي العمال بنسبة 18%، وتعد الاجتماعات وسيلة مهمة لتبادل المعلومات والتواصل المباشر مع العمال.

تم استخدام الملصقات الإعلانية لإعلام باقي العمال بنسبة 64%، وتعد الملصقات وسيلة بصرية فعالة لنشر المعلومات والتواصل مع العمال.

تم استخدام الهاتف لإعلام باقي العمال بنسبة 18%، ويعد الهاتف وسيلة سريعة ومباشرة للتواصل مع العمال وتبادل المعلومات

(المصدر السؤال **07** من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

المنصب / الأدوات الاتصالية	عضو إدارة		مسؤول رواق		عامل رواق	
الهاتف	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**4**	**7%**
البريد الإلكتروني	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
اجتماع عمل	**11**	**19%**	**9**	**16%**	**0**	**0%**
ملصق إداري	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**33**	**58%**
المجموع	**11**	**19%**	**9**	**16%**	**37**	**65%**
المجموع الكلي للعمال	**57**					
المجموع الكلي للنسب	**100%**					

الجدول رقم (41) يمثل علاقة الوسيلة الإتصالية بالمنصب

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ، يتم إعلام العمال بواسطة الهاتف بنسبة 7 % مقدرة ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عمال مقسم على النحو التالي : يتم إعلام عمال الإدارة بواسطة الهاتف بنسبة 0%، يتم إعلام مسؤولي الأروقة بواسطة الهاتف بنسبة 0% ، يتم إعلام عمال الأروقة بواسطة الهاتف بنسبة 7% مقدر ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل .

يتم إعلام العمال بواسطة البريد الإلكتروني بنسبة 0 % مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عمال مقسم على النحو التالي : يتم إعلام عمال الإدارة بواسطة البريد الإلكتروني بنسبة 0%، يتم إعلام مسؤولي الأروقة بواسطة البريد الإلكتروني بنسبة 0% ، يتم إعلام عمال الأروقة بواسطة البريد الإلكتروني بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل .

يتم إعلام العمال بواسطة اجتماع عمل بنسبة 035% مقدرة ب 20 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عمال مقسم على النحو التالي : يتم إعلام عمال الإدارة بواسطة اجتماع عمل بنسبة19% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، يتم إعلام مسؤولي الأروقة بواسطة اجتماع عمل بنسبة 16% مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، يتم إعلام عمال الأروقة بواسطة اجتماع عمل بنسبة 0% مقدر ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل.

يتم إعلام العمال بواسطة ملصق إداري بنسبة 58% مقدرة ب 33 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عمال مقسم على النحو التالي : يتم إعلام عمال الإدارة بواسطة ملصق إداري بنسبة0% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، يتم إعلام مسؤولي الأروقة بواسطة ملصق إداري بنسبة 0% مقدرة ب 0 لتكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، يتم إعلام عمال الأروقة بواسطة ملصق إداري بنسبة 58 % مقدر ب 33 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل.

يمكن استنتاج أن المؤسسة استخدمت مزيجًا من وسائل الاتصال المختلفة خلال الأزمة، مع التركيز الأكبر على استخدام الملصقات الإعلانية والاجتماعات كوسائل رئيسية لإعلام العمال، هذا يساعد في ضمان وصول المعلومات المهمة إلى العمال بطرق متعددة وفعالة.

يمكن توضيح الأسباب المحتملة لاستخدام هذه الأدوات في التواصل مع العمال أثناء الأزمة على النحو التالي:

الاجتماعات توفر منصة للتواصل المباشر والتفاعل بين أفراد الفريق يمكن استخدام الاجتماعات لشرح التحديات والأوضاع الحالية، وتوضيح الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالأزمة، يتيح الاجتماع تبادل الأفكار والاستفسارات ويعزز الشعور بالتواصل والتعاون بين العمال.

تعتبر الملصقات الإعلانية وسيلة بصرية فعالة لنشر المعلومات والتواصل مع العمال، يمكن وضع الملصقات في أماكن مرئية وسهلة الوصول إليها، مثل أماكن العمل والممرات وقاعات الاجتماعات. تساعد الملصقات الإعلانية في إيصال رسائل هامة بصورة واضحة ومركزة، وتعزز الوعي والمشاركة من قبل العمال.

يعد الهاتف وسيلة سريعة وفعالة للتواصل مع العمال، خاصةً في حالات الطوارئ أو الأزمات، يمكن استخدام الهاتف لنشر المعلومات الهامة وتوجيهات السلامة، وللرد على استفسارات العمال وتقديم الدعم اللازم، كما يتيح الهاتف التواصل الفردي والشخصي، مما يسهم في بناء الثقة وتوفير الدعم النفسي للعمال

اختيار استخدام هذه الأدوات يعتمد على عدة عوامل، مثل طبيعة الأزمة، وعدد العمال المعنيين، ومدى توافر التقنيات والموارد المطلوبة، و طبيعة المنصب يجب أن تكون الأدوات المستخدمة فعالة ومناسبة للظروف الراهنة، وتهدف إلى توفير المعلومات الضرورية وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعمال.

ثالثا / التعاون مع وسائل الإعلام

1. تحديد المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام

(المصدر السؤال 17 من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

مقابلة وسائل الإعلام	التكرار	النسبة
المتحدث الرسمي	11	100%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (42) يمثل المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام

تحديد المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام له أهمية كبيرة خلال فترات الأزمات والظروف الحرجة، بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي:

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن جميع العمال بنسبة 100% أكدو بأن المتحدث الرسمي هو المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام عند الحاجة .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جميع العمال بنسبة 100% أكدوا أن المتحدث الرسمي هو المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام عند الحاجة. هذا يعني أنه في حالة وجود مقابلة مع وسائل الإعلام، فإن المسؤول المعين يتولى مهمة الحديث وتمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام.

تحديد المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام له أهمية كبيرة خلال فترات الأزمات والظروف الحرجة، و يتضح ذلك من خلال :

بتحديد مسؤول واحد للتحدث مع وسائل الإعلام، يتم ضمان التنسيق والاتساق في الرسائل المرسلة والمعلومات المقدمة، يساعد هذا على تجنب التضارب والتناقض في الرسائل ويضمن تقديم صورة واضحة ومتسقة للمؤسسة.

يساعد تحديد المسؤول على السيطرة على الرسالة التي ترغب المؤسسة في توصيلها إلى وسائل الإعلام والجمهور، يمكن للمسؤول توجيه الرسالة الصحيحة وتوضيحها بشكل ملائم للظروف والأهداف المحددة.

يعتبر المسؤول المعني بالتحدث مع وسائل الإعلام شخصاً مدرباً وذو خبرة في التعامل مع وسائل الإعلام، يتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع الصحفيين والمراسلين وتقديم المعلومات بشكل فعال ومناسب.

عند تحديد مسؤول للتحدث مع وسائل الإعلام، يمكن توجيه الاهتمام والجهود لتلك الشخصية المعينة. يتمكن المسؤول من التركيز على تلبية احتياجات وسائل الإعلام والرد على استفساراتهم بطريقة فعالة وسريعة.

كذلك بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي:

(المصدر السؤال 18 من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الإتصال بالصحافة	التكرار	النسبة
المؤسسة بالصحافة	9	82%
الصحافة بالمؤسسة	2	18%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (43) يمثل المبادر الأول للتحدث مع وسائل الإعلام

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن إجابات عمال الإدارة كانت على النحو التالي :

المؤسسة تقوم بالإتصال بالصحافيين أولا بنسبة 82% مقدرة ب9 تكرار من المجموع الكلي للتكرارات المقدر ب 11 عامل بالإدارة.

تحليل هذه النتائج يشير إلى أن المؤسسة تتخذ المبادرة في التواصل مع وسائل الإعلام، حيث تقوم بالاتصال بالصحافيين أولاً، هذا يعكس رغبة المؤسسة في تبادل المعلومات والأخبار وتقديم الرسالة الخاصة بها، ومن المهم أن يتم توجيه الاتصال بشكل فعال ومنسق لضمان نقل المعلومات بدقة واحترافية، وهذا ما يتحقق عندما تتخذ المؤسسة المبادرة في الاتصال بوسائل الإعلام بنسبة أكبر.

بناءً على النتائج المقدمة في السؤالين السابقين، يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

جميع العمال بنسبة 100% أكدوا أن المتحدث الرسمي هو المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام عند الحاجة.

المؤسسة تقوم بالاتصال بالصحافيين أولاً بنسبة 82% مقدرة بـــ 9 تكرارات من المجموع الكلي للتكرارات المقدر بـــ 11 عامل بالإدارة.

الصحافة تقوم بالاتصال بالمؤسسة أولاً بنسبة 18% مقدرة بـــ 2 تكرارات من المجموع الكلي للتكرارات المقدر بـــ 11 عامل بالإدارة.

هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تتولى المسؤولية في التواصل مع وسائل الإعلام وتبادر بالاتصال بها، كما يتم تعيين متحدث رسمي يتحدث نيابة عن المؤسسة، ومن المهم أن يتم تنسيق وإدارة الاتصال مع وسائل الإعلام بشكل فعال لنقل الرسالة المناسبة وتعزيز العلاقات العامة للمؤسسة.

التنسيق مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة له أهمية كبيرة وعدة أسباب تتمثل في التالي :

وسائل الإعلام تلعب دوراً حاسماً في نقل المعلومات للجمهور، من خلال التنسيق معهم، يمكن للمؤسسة ضمان وصول المعلومات الدقيقة والموثوقة إلى الجمهور، مما يساهم في تفادي انتشار الشائعات والمعلومات غير الصحيحة.

خلال الأزمات يكون هناك اهتمام كبير من قبل الجمهور ووسائل الإعلام بالتنسيق المناسب، يمكن للمؤسسة التحكم في السرعة والموجة الإعلامية المحيطة بالأزمة، وذلك من خلال توجيه الرسائل وتوفير المعلومات المحددة لوسائل الإعلام.

عندما تتعاون المؤسسة بشكل فعال مع وسائل الإعلام، فإنها تبني علاقات متينة وثقة معهم يمكن لهذا التعاون أن يساعد على إظهار الشفافية والصدق في التعامل مع الأزمة، وبالتالي بناء الثقة لدى الجمهور ووسائل الإعلام.

من خلال التنسيق مع وسائل الإعلام، يمكن للمؤسسة توجيه وتوعية الجمهور بشكل فعال حول الأزمة وتأثيراتها والتدابير المتخذة. يمكن استخدام وسائل الإعلام لتوفير المشورة والإرشادات اللازمة للجمهور وتقديم المعلومات الهامة للمساعدة في التعامل مع الأزمة.

بشكل عام، التنسيق مع وسائل الإلام أثناء الأزمة يساعد على إدارة الأزمة بشكل فعال، وتوجيه المعلومات الصحيحة والسيطرة على تدفق الأخبار، وبناء الثقة والشفافية لدى الجمهور.

رابعا / التعامل مع الضحايا

أثناء الأزمة، يتعين على المؤسسة أن تتعامل بشكل حساس ومهني مع ضحاياها أو الأشخاص المتأثرين بالأزمة.

من خلال مخرجات إستمارات الإستبيان الموزع على عمال الأروقة كانت الإجابات على النحو التالي :

(المصدر السؤال 15من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

إخبار العمال بالإصابة	التكرار	النسبة
دائما	33	72%
غالبا	13	28%
أحيانا	0	0%
نادرا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	46	100%

الجدول رقم(44) يمثل درجات إخبار العمال بالإصابة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن المؤسسة دائما ما تقوم بتبليغ العمال بإصابة أحد االعمال بنسبة 72%مقدرة ب33 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة غالبا ما تقوم بتبليغ العمال بإصابة أحد العمال بنسبة 28% مقدرة ب13 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل المؤسسة أحيانا ما تقوم بتبليغ العمال إصابة أحد العمال بنسبة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل المؤسسة نادرا ما تقوم بتبليغ العمال إصابة أحد العمال بنسبة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل المؤسسة لا تقوم بتبليغ العمال إصابة العمال بنسبة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل.

تشير النتائج إلى أن المؤسسة عموماً تقوم بإبلاغ العمال عن إصابة العمال، ولكن قد تكون هناك بعض الحالات الاستثنائية التي لا تتم فيها عملية الإبلاغ.

من خلال مخرجات إستمارات الإستبيان الموزع على عمال الأروقة كانت الإجابات على النحو التالي :

(المصدر السؤال 16 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

الإتصال بعد الحادث	التكرار	النسبة
دائما	34	74%
غالبا	10	22%
أحيانا	2	4%
نادرا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	46	100%

الجدول رقم(45) يمثل درجات الإتصال بالعمال في حالة الإصابة

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ بأن المؤسسة دائما ما تقوم بالإتصال بالعمال في حالة الإصابة بنسبة 74%مقدرة ب34 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة غالبا ما تقوم بالإتصال بالعمال في حالة الإصابة بنسبة 22%مقدرة ب10تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة أحيانا ما تقوم بالإتصال بالعمال في حالة الإصابة بنسبة 4%مقدرة ب2 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة نادرا ما تقوم بالإتصال بالعمال في حالة الإصابة بنسبة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة لا تقوم تقوم بالإتصال يالعمال في حالة الإصابة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

من خلال تحليل السؤالين السابقين، يمكن استنتاج كيفية تعامل المؤسسة مع الضحايا خلال الأزمة:

بشكل عام، يُلاحظ أن المؤسسة تقوم بتبليغ العمال بإصابة العمال بنسبة تتراوح بين 72% إلى 100%. هذا يعني أن المؤسسة عادة ما تقوم بتبليغ العمال بحالات الإصابة التي تحدث داخل المؤسسة.

بالنسبة للاتصال بالعمال في حالة الإصابة، تشير النتائج إلى أن المؤسسة غالباً ما تقوم بالاتصال بالعمال بنسبة تتراوح بين 22% إلى 74%. وجود نسبة متوسطة من المؤسسة التي تقوم بالاتصال يشير إلى أهمية التواصل مع العمال المصابين لتقديم الدعم والمساعدة.

بشكل عام، يمكن القول أن المؤسسة تعاملت مع الضحايا من خلال تبليغهم بالإصابات التي تحدث داخل المؤسسة وبالتواصل معهم في حالات الإصابة هذا يعكس الاهتمام بسلامة ورفاهية العمال والاستجابة لحالات الطوارئ والأزمات.

المبحث الرابع : الإتصال بعد الأزمة .

أولا / تقييم الإجراءات الإتصالية .

من خلال تقييم الإجراءات الاتصالية بعد الأزمة، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة والتواصل، وبالتالي تحسين أدائها في المرات القادمة وتعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات القادمة من خلال مخرجات إستمارات الإستبيان الموزع على عمال الأروقة كانت الإجابات على النحو التالي :

(المصدر السؤال 17 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

صبر أراء للعمال	التكرار	النسبة
دائما	16	35%
غالبا	22	48%
أحيانا	4	9%
نادرا	4	9%
أبدا	0	0%
المجموع	46	100%

الجدول رقم (46) يمثل درجات توزيع صبر أراء للعمال

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ ،بأن المؤسسة دائما ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال من أجل معرفة فاعية البرنامج المعمول به في الأزمة بنسبة 35%مقدرة ب16 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة غالبا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال من أجل معرفة فاعية البرنامج المعمول به في الأزمة بنسبة 48%مقدرة ب22 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال من أجل معرفة فاعية البرنامج المعمول به في الأزمة بنسبة 9%مقدرة ب4 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة نادرا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال من أجل معرفة فاعية البرنامج المعمول به في الأزمة بنسبة 9%مقدرة ب4 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة لا تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال من أجل معرفة فاعية البرنامج المعمول به في الأزمة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

(المصدر السؤال 17 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

المنصب / توزيع صبر أراء	عضو إدارة		مسؤول رواق		عامل رواق	
دائما	11	19%	9	16%	7	12%
غالبا	0	0%	0	0%	22	39%
أحيانا	0	0%	0	0%	4	7%
نادرا	0	0%	0	0%	4	7%
أبدا	0	0%	0	0%	0	0%
المجموع	11	19%	9	16%	37	65%
المجموع الكلي للعمال	57					
المجموع الكلي للنسب	100%					

الجدول رقم (47) يمثل درجات توزيع صبر أراء و علاقته بالمنصب

من خلال معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ بأن المؤسسة دائما ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بنسبة 47% مقدرة ب 27 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، دائما ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 19% مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة دائما ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 16% مقدرة ب 9 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة دائما ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 12% مقدرة ب 7 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة غالبا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بنسبة 39% مقدرة ب 22 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، غالبا ما يتم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة غالبا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة غالبا تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 39% مقدرة ب 22 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بنسبة 7% مقدرة ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، أحيانا ما يتم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أحيانا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة

0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة أحيانا تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 7 % مقدرة ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة نادرا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بنسبة 7% مقدرة ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، نادرا ما يتم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة نادرا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة نادرا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 7% مقدرة ب 4 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أبدا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، مقسمة على النحو التالي ، أبدا ما يتم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الإدارة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ، المؤسسة أبدا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لمسؤولي الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل، المؤسسة أبدا ما تقوم بتوزيع صبر أراء للعمال بالنسبة لعمال الأروقة بنسبة 0% مقدرة ب 0 تكرار من المجموع الكلي للعمال المقدر ب 57 عامل ،

من خلال تحليل النتائج، يمكن ملاحظة النقاط التالية:

تظهر النتائج أن المؤسسة تقوم بتوزيع استبيانات أو أراء للعمال لمعرفة فاعلية البرنامج المعمول به خلال الأزمة.

النتائج تشير إلى أن المؤسسة غالبًا ما تقوم بتوزيع هذه الاستبيانات، حيث بلغت النسبة 48%، وهذا يعكس اهتمامها بالحصول على آراء العمال وفهم تقييمهم للبرنامج.

ومع ذلك، تظهر النتائج أيضًا أن هناك نسبة 35% من العمال يشير إلى أن المؤسسة دائمًا تقوم بتوزيع هذه الاستبيانات، وهذا يشير إلى أن هناك بعض التحسينات التي يمكن العمل عليها لزيادة توزيع الاستبيانات ومشاركة العمال في تقييم البرنامج.

من الجانب الآخر، هناك نسبة صغيرة من العمال (9%) تشير إلى أن المؤسسة أحيانًا أو نادرًا ما تقوم بتوزيع الاستبيانات، وهذا يشير إلى أهمية تعزيز جهود التواصل وضمان أن جميع العمال يشاركون في تقييم البرنامج وتقديم آرائهم.وأخيرًا، تظهر النتائج أنه لم يتم توزيع استبيانات الآراء في بعض الحالات (نسبة 0%)، وهذا يمثل فرصة للمؤسسة لتحسين إجراءاتها والتأكد من أن جميع العمال يتمتعون بفرصة للتعبير عن آرائهم وتقييم البرنامج بعد الأزمة

بشكل عام، يمكن استنتاج أن توزيع الاستبيانات للعمال والاستماع إلى آرائهم يعتبر أمرًا مهمًا في عملية تقييم البرنامج وتحسين استراتيجيات التواصل بعد الأزمة، من خلال فهم آراء العمال، يمكن للمؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداءها وتعزيز الثقة والتواصل مع العمال في المستقبل.

من خلال مخرجات إستمارات الإستبيان الموزع على عمال الأروقة كانت الإجابات على النحو التالي :

(المصدر السؤال 18 من المحور الثاني الخاص بالاستبيان الموجه لعمال الأروقة)

الأخد بالإقتراحات	التكرار	النسبة
دائما	23	50%
غالبا	21	46%
أحيانا	2	4%
نادرا	0	0%
أبدا	0	0%
المجموع	46	100%

الجدول رقم (48) يمثل درجات الأخذ باقتراحات العمال

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ، بأن المؤسسة دائما ما تأخذ باقتراحات العمال بشكل جدي بنسبة 50%مقدرة ب23 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة غالبا ما تأخذ باقتراحات العمال بشكل جدي بنسبة 46%مقدرة ب21 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة أحيانا ما تأخذ باقتراحات العمال بشكل جدي بنسبة 4%مقدرة ب2 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة نادرا ما تأخذ بإقتراحات العمال بشكل جدي بنسبة 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

المؤسسة لا تقوم بالأخذ بإقتراحات العمال بشكل جدي 0%مقدرة ب0 تكرار من المجموع الكلي لعمال الأروقة مقدر ب 46 عامل

من خلال تحليل النتائج، يمكن استنتاج النقاط التالية:

تظهر النتائج أن المؤسسة تأخذ بإقتراحات العمال بشكل جدي، حيث بلغت النسبة 50% و46% على التوالي.

يُلاحَظ أن هناك نسبة مرتفعة من العمال (50%) يشير إلى أن المؤسسة تأخذ بإقتراحاتهم بشكل جدي، مما يعكس اهتمامها الكبير بمساهمة العمال وتلقي أفكارهم.

وعلى الجانب الآخر، تشير النتائج إلى أن هناك نسبة صغيرة من العمال (4%) يشير إلى أن المؤسسة أحياناً لا تأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي، هذا يشير إلى وجود فرص لتحسين عملية استقبال الاقتراحات وضمان أن يتم اعتبارها بشكل جدي من قبل الإدارة.

بشكل عام، يظهر من التحليل أهمية تلقي ومعالجة اقتراحات العمال بشكل جدي من قبل المؤسسة، تعكس النسب العالية للمؤسسة التي تأخذ باقتراحات العمال بجدية رغبتها في تعزيز التواصل وتعزيز التعاون مع العمال، وهو أمر مهم لتحسين الأداء وتعزيز الرضا والمشاركة في المؤسسة.

ثانيا / تحديد المعوقات الإتصالية

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي:

(المصدر السؤال 19 من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

المسؤول عن الإعلام بالإنتهاء	التكرار	النسبة
صعوبة التواصل مع الجمهور المتنوع	5	45%
عدم إدراك محتوى الرسالة الإعلامية	4	36%
انتشار الشائعات	2	18%
المجموع	11	100%

الجدول رقم (49) يمثل المعوقات الإتصالية أثناء الأزمة

من خلال معطيات الجدول أعلاه ، نلاحظ بأن إجابات العمال كانت على النحو التالي : من بين المعوقات الإتصالية صعوبة التواصل مع الجمهور المتنوع بنسبة 45 % مقدرة ب 5 تكرار من المجموع الكلي للتكرارات المتمثلة في 11 عامل خاص بالإدارة

عدم إدراك محتوى الرسالة الإعلامية بنسبة 36 % مقدر ب 4 تكرار من المجموع الكلي للتكرارات المتمثل في 11 عامل خاص بالإدارة

إنتشار الشائعات بنسبة 18 % مقدرة ب 2 تكرار من المجموع الكلي للتكرارات المتمثل في 11 عامل خاص بالإدارة .

من خلال تحليل المعطيات المذكورة، يمكن استنتاج بعض النتائج العامة بشأن المعوقات الاتصالية خلال الأزمة:

صعوبة التواصل مع الجمهور المتنوع: تشير النتائج إلى أن 45% من العمال أبدوا صعوبة في التواصل مع الجمهور المتنوع، يُعتبر هذا عاملاً مهماً يؤثر على فاعلية الاتصال خلال الأزمة، قد يتطلب ذلك مجهوداً إضافياً لتحسين التواصل مع هذه الفئة من الجمهور وتلبية احتياجاتهم الخاصة.

عدم إدراك محتوى الرسالة الإعلامية: تشير النتائج إلى أن 36% من العمال يواجهون صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإعلامية المتعلقة بالأزمة، يُعد هذا تحدياً يتطلب تحسين وضوح وفهم الرسائل الاتصالية لضمان وصول المعلومات بشكل صحيح وفعال.

انتشار الشائعات: تشير النتائج إلى أن 18% من العمال يشعرون بتأثرهم بانتشار الشائعات خلال الأزمة. يجب أن تكون المؤسسة على دراية بأن الشائعات قد تؤثر سلباً على سمعتها وقد تسبب القلق والارتباك بين العمال، لذا، ينبغي وضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع الشائعات وتوفير معلومات موثوقة ودقيقة للعمال.

ثالثا / إستخلاص الدروس

بعد تكميم نتائج المقابلة الموجهة لعمال الإدارة و تحديد المصطلحات كانت النتائج على النحو التالي:

(المصدر السؤال 20 من المحور الثالث الخاص بالمقابلة الموجهة لأعضاء الإدارة)

الاحتفاظ بملف الأزمة	التكرار	النسبة
نعم	**11**	**100%**
المجموع	**11**	**100%**

الجدول رقم (50) يمثل إمكانية احتفاظ المؤسسة بملف عن الأزمة

أكد عمال الإدارة على احتفاظ المؤسسة بملف عن الأزمة بنسبة 100 % مقدرة ب 11 تكرار من المجموع الكلي المقدر ب 11 عامل خاص بالإدارة من التحليل المذكور، يمكن استنتاج أن جميع عمال الإدارة (100%) أكدوا أن المؤسسة تحتفظ بملف عن الأزمة.

هذا يشير إلى أن المؤسسة تعتبر توثيق وتسجيل التفاصيل المتعلقة بالأزمة أمراً هاماً وضرورياً، تحتفظ المؤسسة بملف يمكن استخدامه للرجوع إليه في المستقبل، ويمكن أن يسهم في تقييم الأزمة وتطوير إجراءات مستقبلية.

هذه النتيجة تعزز أهمية الحفاظ على السجلات والمعلومات المتعلقة بالأزمات السابقة، قد يكون لها تأثير إيجابي على قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات المستقبلية بشكل أفضل وأكثر فاعلية.

المبحث الخامس: تحديد النتائج

أولا / النتائج العامة للدراسة:

من خلال نتائج دراستنا التي تركزت على واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة **MONOPRIX.BB**، توصلنا إلى النتائج التالية:

يعتبر قسم الإعلام والاتصال عنصرا هاما في تسيير المؤسسة وضمان جودة نقل المعلومات.

تولي المؤسسة اهتماما بالغا للمستوى التعليمي عند تعيين العاملين في قسم الإعلام والاتصال، حيث يُعد المستوى العلمي المتخصص معيارا هاما في عملية التوظيف.

تعتمد المؤسسة أساليب اتصال مختلفة، بما في ذلك الاتصال الصاعد والنازل والأفقي والمباشر، حسب احتياجات المؤسسة.

تعتمد المؤسسة وسائل اتصال تقنية متنوعة، مثل الاجتماعات والهاتف والملصقات الإدارية، وفقًا لاحتياجاتها ومستوى وعي الجمهور المستهدف.

يمثل المتحدث الرسمي للمؤسسة دوراً مهماً كممثل ومسؤول عن الاتصالات والإعلام.

في حالة وقوع أزمة يتم تحويل قسم الإعلام والاتصال إلى خلية أزمة، وتشكّل فرقة الأزمة من الفريق الإداري ومسؤولي الأقسام الرئيسية، يهدف ذلك إلى ضمان تواجد جميع التخصصات اللازمة لإدارة الأزمة بنجاح.

تمنح خلية الأزمة الصلاحيات اللازمة للتعامل مع الأزمة والحد من الأضرار، وتتولى وضع خطط لمواجهة الأزمة.

يتم إعلام العمال بوقوع الأزمة من خلال تكوين فريق الأزمة قبل إشعار باقي العاملين، بهدف تجنب الهلع وانتشار الشائعات.

تُولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لعملية الاتصال أثناء الأزمة، حيث يُعتبر الاتصال الجيد أمراً أساسيًا لنجاح إدارة الأزمة.

يتم اتباع أساليب اتصال مباشرة وصاعدة ونازلة أثناء الأزمة، ويتم اتباع التسلسل الإداري في عملية الاتصال. في بعض الحالات، يُلغى التسلسل الإداري لضمان وصول المعلومات بشكل سريع.

يتم توزيع المعلومات بين العمال حسب ترتيب الرتبة الوظيفية.

تستخدم جميع الأدوات التقنية المتاحة في خلية الأزمة، بما في ذلك الهواتف والكمبيوترات والاجتماعات والملصقات الإعلانية.

تشارك المؤسسة جميع الأعضاء في عملية الاتصال، من خلال تقديم عروض تفصيلية تتضمن جميع جوانب العمل خلال فترة الأزمة، بهدف تعزيز روح المسؤولية وتعزيز التعاون بين العاملين.

تُوفّر المؤسسة حوافز للعمال لتحفيزهم على تقديم الأفضل.

تحرص المؤسسة على الحفاظ على سرية الأحداث الداخلية، وتحذر العمال من التحدث مع أطراف خارجية حول الأزمة.

تسعى المؤسسة لتوفير الدعم النفسي للعمال خلال الأزمة، من خلال التواصل مع المتضررين والاستفسار عن حالتهم.

تتعاون المؤسسة مع وسائل الإعلام مسبقًا للحصول على دعمها وكسب رأي الجمهور، بهدف تفادي انتشار الشائعات.

يظل المتحدث الرسمي هو المسؤول الأول عن تمثيل المؤسسة.

تسعى المؤسسة لتحديد العوائق الاتصالية أثناء الأزمة، ويتم تحديدها بعد الأزمة. كما يشارك العمال من جميع المستويات في تقييم الإجراءات المتبعة أثناء الأزمة، بهدف تقييم الوضع واستخلاص الدروس.

يتم الاحتفاظ بملف شامل حول الأزمة، بهدف الاستفادة من أخطاء الأزمة السابقة وتفادي وقوع أزمات مماثلة والتحضير لمواجهة أزمات محتملة.

ثانيا / النتائج في ضوء التساؤلات

1. ما هو مفهوم الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

أثبتت النتائج ان الاتصال في المؤسسة الاقتصادية يشير إلى تبادل المعلومات والأفكار والرؤى بين جميع أفراد المؤسسة، سواء كانوا موظفين أو إداريين أو عملاء أو شركاء تجاريين، يهدف الاتصال الفعال في المؤسسة إلى تعزيز التفاهم والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

يتضمن المفهوم الأساسي للاتصال في المؤسسة الاقتصادية النقاط التالية:

نقل المعلومات الهامة والضرورية بين الأفراد والأقسام المختلفة في المؤسسة، سواء كانت معلومات حول العمليات والإجراءات أو البيانات المالية والإحصائيات والتقارير.

تبادل الأفكار والملاحظات والتعليمات بين الأفراد داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات والمحادثات الشخصية والرسائل الإلكترونية ووسائل الاتصال الأخرى.

التواصل الخارجي، يتعلق بالتفاعل والتواصل مع العملاء والشركاء التجاريين والمجتمع المحيط، ويشمل الرد على الاستفسارات وتلبية احتياجات العملاء والترويج للمنتجات والخدمات المقدمة.

يتضمن بناء وتعزيز صورة المؤسسة وسمعتها في السوق والمجتمع، من خلال التواصل الفعال مع وسائل الإعلام والمشاركة في فعاليات وأحداث مهمة.

عندما يكون الاتصال فعالًا في المؤسسة الاقتصادية، يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وتعزيز العلاقات الخارجية وتعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق التفوق التنافسي.

ما هو دور خلية الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

أثبتت النتائج ان دور خلية الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية يتمثل في نقل و توزيع المعلومات بين العمال، والتنسيق بين جميع خلايا المؤسسة، كذلك المراقبة و حفظ البيانات المتعلقة بالمؤسسة و جمهورها، أيضا التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي من ترويج للمؤسسة و منتجاتها، و تحديد الجمهور المستهدف و جمع قاعدة بيانات عن محيط المؤسسة.

ما هو مفهوم إدارة الازمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

أثبتت النتائج ان مفهوم إدارة الازمة في المؤسسة الاقتصادية هو الوصول إلى حلول في أقرب الآجال من اجل الخروج من الأزمة بأقل الاضرار الممكنة.

كيف يتم إدارة الازمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

أثبتت النتائج أن المؤسسة تقوم بإدارة الازمة عبر مراحل و هي: تشكيل خلية الازمة، تعيين أعضاء فريق الازمة ، إعداد خطط لمواجهة الازمة ، تحسين العملية الإتصالية أثناء الازمة و إستعمال مختلف الأدوات التقنية المتوفرة من اجل ضمان أفضل توزيع للرسالة ، تعيين متحدث رسمي يإسم المؤسسة ، تقديم عرض تفصيلي لجميع العمال ، الحرص على الجانب النفسي للعمال أثناء الازمة ، التعاون مع وسائل الإعلام ، تقييم الإجراءات المتبعة أثناء الازمة ، إستخلاص الدروس .

ما هو دور اتصال الازمة في إدارة الازمة بالمؤسسة الاقتصادية ؟

دور اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية باختصار يتمثل في:

يقوم فريق اتصال الأزمة بتوفير المعلومات الحقيقية والمحدثة للموظفين والعاملين في المؤسسة بشأن الأزمة، مثل تطورات الوضع، والإجراءات المتخذة، والتعليمات الضرورية.

يعزز فريق إتصال الأزمة التواصل الداخلي في المؤسسة، من خلال تنظيم اجتماعات ومناسبات لتبادل المعلومات وتوجيه الجهود المشتركة للتعامل مع الأزمة.

يتعامل فريق اتصال الأزمة مع وسائل الإعلام والجهات الخارجية، مثل العملاء والشركاء التجاريين والجمهور العام، لنقل المعلومات الصحيحة والتحكم في التداعيات السلبية للأزمة على سمعة المؤسسة.

يتولى فريق اتصال الأزمة إدارة الردود والاستجابات للأزمة، وذلك من خلال وضع رسائل متناسقة وملائمة للجمهور المستهدف، والتعامل مع التساؤلات والشكاوى والاحتياجات الخاصة للأفراد المتأثرين.

يقوم فريق اتصال الأزمة بتقييم أداء الاتصال خلال الأزمة وتحليل فعالية الرسائل والاستجابات، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء في المستقبل.

باختصار، دور اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية يتمثل في نقل المعلومات، تعزيز التواصل الداخلي والخارجي، إدارة الأزمات الاتصالية، وتقييم أداء الاتصال وتحليله.

ما هي معيقات الإتصال في المؤسسة الاقتصادية ؟

صعوبة التواصل مع الجمهور المتنوع: تشير النتائج إلى أن 45% من العمال أبدوا صعوبة في التواصل مع الجمهور المتنوع. يُعتبر هذا عاملاً مهمًا يؤثر على فاعلية الاتصال خلال الأزمة. قد يتطلب ذلك مجهودًا إضافيًا لتحسين التواصل مع هذه الفئة من الجمهور وتلبية احتياجاتهم الخاصة.

عدم إدراك محتوى الرسالة الإعلامية: تشير النتائج إلى أن 36% من العمال يواجهون صعوبة في فهم محتوى الرسائل الإعلامية المتعلقة بالأزمة. يُعد هذا تحدياً يتطلب تحسين وضوح وفهم الرسائل الاتصالية لضمان وصول المعلومات بشكل صحيح وفعال.

انتشار الشائعات: تشير النتائج إلى أن 18% من العمال يشعرون بتأثرهم بانتشار الشائعات خلال الأزمة. يجب أن تكون المؤسسة على دراية بأن الشائعات قد تؤثر سلباً على سمعتها وقد تسبب القلق والارتباك بين العمال. لذا، ينبغي وضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع الشائعات وتوفير معلومات موثوقة ودقيقة للعمال.

توصيات

تعددت الأزمات في الوقت الحاضر بشكل كبير، سواء من حيث أسبابها أو مخاطرها أو تداعياتها، على الرغم من التقدم الكبير في مجال البحوث وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولذا، نقدم في هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التالية:

- تشجيع الدراسات والأبحاث المتخصصة في إدارة الأزمات، من خلال فتح الباب أمام البحوث العامة وتشجيع الباحثين في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى إنشاء مراكز بحثية متخصصة في مجال إدارة الأزمات.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات، تكون مسؤولة عن التخطيط والتعامل مع مختلف جوانب الأزمات، بما في ذلك الاستجابة الفعالة والتعافي والوقاية. يجب أن تعمل هذه الوحدة على احتواء الأزمة وتقليل الخسائر والتأثيرات السلبية، وتنبؤ الأزمات المحتملة والاستعداد لها بشكل مسبق.
- الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واعتماد نظام اتصال متطور في إدارة المعلومات داخل المؤسسة وفي التواصل مع الجهات الخارجية، لتيسير تدفق المعلومات وتبادلها بشكل فعال وسريع أثناء حدوث الأزمات.
- زيادة الوعي لدى الجمهور العام بمخاطر وتحديات إدارة الأزمات، من خلال وسائل توعوية فعالة وملائمة، مثل حملات توعية وتدريبات عامة للمجتمع.
- تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية في مجال إدارة الأزمات، من خلال تنسيق الجهود والموارد والإجراءات المتعلقة بإدارة الأزمات بشكل شامل ومنسق.
- تعزيز دور التدريب والتأهيل لمسؤولي إدارة الأزمات، سواء في القطاع الخدمي أو التجاري، من أجل تطوير مهاراتهم واستعدادهم لمواجهة الأزمات المحتملة بشكل احترافي وفعال.
- التركيز على الجانب النفسي للمعنيين بإدارة الأزمة وكذلك ضحايا الأزمة من أجل تحديد الأسلوب الواجب التعامل به مع المعنيين.

خاتمة

على الرغم من التحديات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع دراسة واقع إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة حتى الوصول إلى كتابة واستكشاف هذا العمل، ولا سيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تمثل محاولة لوصف إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية و تحديد دوره في إدارة الأزمة داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة

إن الاتصال بمختلف أشكاله يعد العمود الفقري لأي مؤسسة، بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها، بعد استكشافنا لواقع إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة ، حاولنا بقدر المستطاع التركيز على أهمية اتصال الأزمة ودوره الفعال منذ بداية الأزمة أو الكارثة وحتى إدارتها والسيطرة عليها واستعادة النشاط الطبيعي، بالإضافة إلى دوره في عمليات التنظيم والتخطيط لإدارة الأزمات بفعالية وتناغم، وذلك من خلال استفادتنا من الدروس المستفادة من إدارة الأزمات . ولا يمكننا نسيان الدور الكبير الذي تلعبه تشكيل خلية الأزمة و إعداد الفريق المكون لهذه الخلية ، و كذلك تحديد المتحدث الرسمي بالإضافة إلى التعاون مع وسائل الإعلام.

على الرغم من محاولتنا لتغطية بعض جوانب اتصال الأزمة وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الخاصة ، فإن الموضوع لا يزال معقداً ويتطلب جهوداً كبيرة ووقتًا طويلًا لتغطية جميع جوانبه. وتبقى هذه الدراسة محدودة في النطاق المكاني والزماني الذي تمت فيه الدراسة.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس التالي ما هو واقع إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة ؟

تم إعتماد منهج دراسة الحالة و ذلك لأنه يندرج ضمن الدراسات الوصفية تمثلت العينة في جميع أفراد مجتمع البحث المتكون من 57 مفردة نظرا لصغرها و إمكانية إجراء الدراسة عليها ، كما تم إستعمال الأدوات البحثية التالية الملاحظة ، و المقابلة ، و إستمارة الإستبيان .

بات الإتصال ألية مهمة في نجاح عملية إدارة الأزمة و يكون ذلك وفق أسس و قواعد تعتمد عليها المؤسسة في معالجة أزماتها و المخاطر التي تحدث على مستواها، و أخذ الإجراءات و التدابير اللازمة خلال مراحل الأزمة و الذي يكون فيه الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في حماية مصالح المؤسسة بالدرجة الأولى وعلاقتها مع جماهيرها وتقليل الشائعات والعمل على حماية صورة المؤسسة خلال الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة، و تحديد المعوقات الاتصالية و استخلاص الدروس منها من أجل مواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاتصال عنصر أساسي في عملية إدارة الأزمة في المؤسسة والذي يكون هو الآخر مكملا لأهداف ورؤية المؤسسة والتي لها هدف مهم هو حماية سمعة المؤسسة، كما تعتمد المؤسسة أساليب اتصالية مختلفة (الاتصال الصاعد النازل والأفقي والمباشر)، و من أجل تحقيق هذا النوع من الإتصال يتم إستعمال أدوات تقنية مختلفة منها الهاتف و الإجتماعات و الملصقات الإعلانية ، وأن اتصالات الأزمة هي اتصالات مخططة مبنية على أسس و إجراءات وقائية من أجل التعامل و التحضير المسبق لإدارة الأزمة في المؤسسة و عنصر دعم لا يمكن الإستغناء عنه أثناء التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسة

فهو يمثل جزء أساسي في إدارى الأزمة في المؤسسة و عامل مهم في تسيير الأزمة و الخروج منها باقل الأضرار الممكنة

الكلمات المفتاحية : الإتصال ، الأزمة ، إدارة الأزمة ، إتصال الأزمة ، المؤسسة الاقتصادية .

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier la réalité de la communication de crise dans l'entreprise économique privée, afin de répondre à la question principale suivante: **Quelle est la réalité de la communication de crise dans l'entreprise économique privée ?**

La méthode des études de cas a été adoptée car elle s'inscrit dans les études descriptives, l'échantillon était représenté par tous les membres de la communauté de recherche composée de 57 individus en raison de leur petite taille et de la possibilité de mener l'étude sur eux .les outils de recherche suivants ont été utilisés: observation, entretien, formulaire de questionnaire.

La communication est devenue un mécanisme important dans le succès du processus de gestion de crise, et ce conformément aux fondements et règles sur lesquels l'institution s'appuie pour faire face à ses crises et aux risques qui surviennent à son niveau, et prendre les mesures et mesures nécessaires pendant les étapes de la crise, dans laquelle la communication est le principal pilier sur lequel l'institution s'appuie pour protéger les intérêts de l'institution principalement et sa relation avec ses publics, réduire les rumeurs, travailler à protéger l'image de l'institution pendant la crise et en sortir avec le moins de dommages possible, identifier les obstacles à la communication et en tirer les leçons pour faire face à d'éventuelles crises futures .

L'étude a atteint un ensemble de résultats, dont le plus important est que la communication est un élément essentiel du processus de gestion de crise dans l'institution, qui est également complémentaire des objectifs et de la vision de l'institution, qui a pour objectif important de protéger la réputation de l'institution, l'institution adopte également diverses méthodes de communication (ascendante, descendante, communication horizontale et directe), et pour réaliser ce type de communication, divers outils techniques sont utilisés, y compris le téléphone, les réunions et les affiches publicitaires, et que les communications de crise sont des communications planifiées basées sur des crises préventives dans l'entreprise

C'est un élément essentiel dans la gestion de la crise dans l'organisation et un facteur important pour gérer la crise et en sortir avec le moins de dégâts possible

Mots clés: communication, Crise, Gestion de Crise, Communication de Crise, entreprise économique.

Study summary

This study aims to identify the reality of crisis communication in the private economic enterprise, in order to answer the following main question: **What is the reality of crisis communication in the private economic enterprise?**

The case study method was adopted because it falls within the descriptive studies, the sample was represented by all members of the research community consisting of 57 individuals due to their small size and the possibility of conducting the study on them .the following research tools were used: observation, interview, questionnaire form.

Communication has become an important mechanism in the success of the crisis management process, and this is in accordance with the foundations and rules on which the institution relies in dealing with its crises and the risks that occur at its level, and taking the necessary measures and measures during the stages of the crisis, in which communication is the main pillar on which the institution relies in protecting the interests of the institution primarily and its relationship with its audiences, reducing rumors, working to protect the image of the institution during the crisis and getting out of it with the least possible damage, identifying communication obstacles and drawing lessons from them in order to face possible future crises .

The study has reached a set of results, the most important of which is that communication is an essential element in the crisis management process in the institution, which is also complementary to the goals and vision of the institution, which has an important goal is to protect the reputation of the institution, the institution also adopts various communication methods (ascending, descending, horizontal and direct communication), and in order to achieve this type of communication, various technical tools are used, including telephone, meetings and advertising posters, and that crisis communications are planned communications based on preventive crises in the enterprise

It is an essential part in managing the crisis in the organization and an important factor in managing the crisis and getting out of it with the least possible damage

Keywords: communication, Crisis, Crisis Management, Crisis Communication, economic enterprise

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا / القواميس والمنجد:

1. الرازي محمد بن أبي بكر:**مختار الصحاح**،دار الكتاب العربي،بيروت،1967.
2. معلوف ـــلويس:**المنجد**،المطبعة الكاثوليكية،بيروت،2009.

ثانيا / الكتب بالعربية:

1. أبو فارة يوسف:**إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. أحمد أشرف السعيد:**تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الكتب العربية، مصر، 2013.
3. أحمد فاروق يوسف:**وسائل جمع البيانات**، مكتبة شمس، القاهرة، 1985.
4. أحمد ماهر:**إدارة الأزمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
5. بدر أحمد:**أصول البحث العلمي ومناهجه**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1973
6. بربر كمال:**الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجمعية للنشر والتوزيع، 1976.
7. بن حبيب عبد الرزاق:**اقتصاد وتسيير المؤسسة**،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،2002.
8. بن مرسلي أحمد:**مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
9. بهجت محمد وكشك جاد الله:**المنظمات وأسس إدارتها**،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة،1999.
10. بوحوش عمار ،محمد محمود الذنيبات:**مناهج البحث العلمي أسس وأساليب**،مكتبة المنار،الأردن،1999
11. توفيق عبد الرحمان: **أفاق جديدة في التدريب**، مركز الخبرات، القاهرة، 2005
12. جاد الله محمود:**إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
13. جلدة سليم بطرس:**إدارة المستشفيات والمراكز الصحية**، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،2007.
14. جمال محمد: **معجم المصطلحات الإعلامية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. الجوهر محمد ناجي:**وسائل الاتصال و العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
16. حجاب محمد منير و وهبي سحر محمد:**المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،1999.
17. حجاب محمد منير:**أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية**، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2002،

18. حجاب محمد منير:**العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، 2007.
19. حجاب محمد منير:**وسائل الاتصال:نشأتها وتطورها**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
20. حسن إسماعيل محمود: **مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير**، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
21. حلاق بطرس:**العلاقات العامة والأزمات**،الجامعة الإفتراضية السورية، 2020.
22. الحنفي سامح احمد زكى:**إدارة الأزمات**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2009.
23. حواش جمال ،**التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
24. حواش جمال:**سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، مؤسسة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
25. الخضيري محسن أحمد:إدارة الأزمات:**منهج اقتصاد إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**،الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي،القاهرة،1990.
26. الخولي يمنى طريف:**مفهوم المنهج العلمي**،الطبعة الأولى ،2015.
27. خيري أسامة:**مهارات الحوار**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. الدليمي عبد الرزاق محمد:**الإعلام وإدارة الأزمات**،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، 2012.
29. دليو فضيل: **الاتصال : مفاهيمه ،نظرياته ، وسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2003.
30. رشوان حسن عبد الحميد أحمد:**علم الاجتماع التنظيمي**،مؤسسة شباب الجامعة،مصر،2004.
31. الرفاعي خليل ، عولمي بسمة:**الوجيز في الأزمات في المؤسسات الاقتصادية**، الطبعة الأولى، 2016.
32. سعدون يوسف:**علم الاجتماع دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**،ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
33. السعيد السيد:**استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث**،الطبعة الأولى،دار العلوم للنشر والتوزيع،القاهرة،2006.
34. السيد عليوة:**إدارة الأزمات في المستشفيات**، إيتراك للنشر والتوزيع،القاهرة، 2001.
35. السيد عليوة:**إدارة الأزمات والكوارث:مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**،الطبعة الثانية،دار الأمين للنشر والتوزيع ،القاهرة،2002.
36. السيد فاروق عثمان:**التفاوض وإدارة الأزمات**،الطبعة الأولى، دار الأمين،القاهرة،2004.
37. شابي محمد: **المنهجية والتحليل السياسي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997
38. شدود محمد ماجد، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة**، دار الأوائل للنشر والتوزيع، دمشق، 2002.

39. الشرقاوي علي: **العملية الإدارية الإسكندرية** ، دار الجامعة الحديثة، 2002.
40. شريف منى صلاح الدين:**التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة**، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
41. الشعلان فهد أحمد:**إدارة الأزمات:الأسس،المراحل،الآليات**،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
42. شلاش عنبر إبراهيم:**إدارة الترويج والاتصالات**،ط1،دار الثقافة،عمان،2011.
43. الشماع خليل محمد حسن ، كاظم خضير محمود:**نظرية المنظمة**،ط3،دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007.
44. صخري عمر:**اقتصاد المؤسسة**،ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الأولى،بن عكنون،الجزائر
45. الصريفي محمد ،**إدارة الأزمات**،الطبعة الأولى، مؤسسة حورس للنشر ،الإسكندرية،2006.
46. الضلاعين علي صلاح و كافي مصطفى يوسف وآخرون: **الإعلام وإدارة الأزمات**،الطبعة الأولى، دار الأعصار للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2015.
47. الطنوبي محمد عمر:**نظريات الاتصال**،دار المطبوعات الجديدة،الإسكندرية،1994.
48. الطويرقي عبد الله:**علم الاتصال المباشر: دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية في المجتمع السعودي**، ط2 ، مكتبة العبيكان ،الرياض،1997.
49. عبد الباقي صلاح الدين محمد:**السلوك الفعال في المنظمات**،دارالجامعة الجديدة للنشر، القاهرة،2002.
50. عبد الحكيم رضوان رضا:**الأمن والحياة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
51. عبد الحليم سمير علي: **الإعلام والعلاقات العامة في المجال الرياضي**،الطبعة الثانية ، ماهي للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، 2009.
52. عبد الحميد صلاح:**الإعلام وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
53. عبد الحميد محمد: **نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير**، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 1997.
54. عبد الحميد محمد:**دراسة الجمهور في بحوث الإعلام**، القاهرة، 1990.
55. عبد الرحمان توفيق:**إدارة الأزمات:التخطيط لما قد يحدث**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2011.
56. عبد السلام علي:**فعاليات إدارة الأزمات والكوارث**، الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2015.

57. عبد اللطيف زهير والعابد أحمد:**إدارة العلاقات العامة وبرامجها**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2014.
58. عبد الوهاب كامل محمد:**سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
59. عجوة علي وآخرون:**مقدمة في وسائل الاتصال**، مكتبة صباح، جدة، 1989.
60. العدوان عزاب كريم:**العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
61. عدون ناصر دادي:**اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين**،الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة للنشر،الجزائر.
62. العلاق بشير:**العلاقات العامة في الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
63. عليوة السيد: **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع،القاهرة،2003 .
64. العماري و رشدي عباس:**إدارة الأزمات في عالم متغير**،مركز الأهرام للترجمة والنشر،القاهرة،1993.
65. العمر سعيد ياسن:**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي**،دار الفكر،2000.
66. عودة محمد أمين: **مشكلات ومعوقات الاتصال الإداري**، مطبوعات جامعة الكويت، الكويت، 1996.
67. عودة محمد أمين:**أساليب الاتصالات والتغير الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1998.
68. غازي فهد بن سيف الدين ساعاتي:**الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية**، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، 2014.
69. الفقيه عبد الله محمد:**إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، جامعة العلوم التكنولوجيا، صنعاء.
70. فهمي محمد سيد:**تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**،المكتب الجامعي الحديث،2006.
71. قدري علي عبد المجيد:**اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**،دار الجامعة الجزائرية،الأزاريطة،2008.
72. اللامي غسان قاسم داود ، العيساوي خالد عبد الله ابراهيم:**إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2020.
73. لحملاوي محمد رشاد:**دور الاتصال في إدارة الأزمات**،مكتبة عين الشمس،القاهرة،1999.
74. محمد خالد جميل:**أساسيات الاقتصاد الدولي**،الطبعة الأولى ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ،2014.
75. محمود بشير المغربي محمد الفاتح:**إدارة الأزمات من منظور إداري**، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان.

76. مراد ميلود:**دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات:الصحافة المكتوبة نموذجا**،دار الهدى للنشر والتوزيع،الجزائر،2013.
77. المرعول محمد عبد الله:**الأزمات:مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية**، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض ،2014.
78. المساعدة ماجد عبد المهدي:**إدارة الأزمات:المداخل، المفاهيم، العمليات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
79. مكاوين حسن عماد:**الإعلام ومعالجة الأزمات**،ط1،عالم الكتب، القاهرة، 2003.
80. نصر الله عبد الرحيم: **مبادئ الاتصال التربوية و الإنسانية**، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
81. نصر إياد: **سيكولوجية إدارة الأزمات**،دار الخليج للنشر والتوزيع،عمان، 2019.
82. هلال محمد عبد الغاني: **مهارات إدارة الأزمات**، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2004.
83. الياسري نداء محمد باقر:**إدارة الأزمات**،الطبعة الأولى،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
84. يس عامر: **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**،دار المريخ،الرياض،1986.

ثالثا / محاضرات:

1. دـــ جلولي مختار:**الاتصال وتسيير الأزمة**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة ـــ علوم الإعلام والاتصال ، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2012/2011.
2. عوادي مصطفى: **دراسة أشكال ووسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي،6ـــ2017/12/7.
3. محاضرة بعنوان **مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية**، مقياس اقتصادية مؤسسة،قسم العلوم الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2020/2019.
4. هباش سامي: **دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة**،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف1.

رابعا / مجلات:

1. إبراهيم العقيل سارة:**التعامل مع الأزمات**، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن،2017.
2. إيثار محمد عبد الهادي:**إستراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد،العدد: 64،(2007/01/15)

3. الحلي علاء:**أثر الزمان والمكان في المعرفة الفقيه،** دراسة تحليلية ضمن مجال فلسفة الفقه، ط1، obus publichers، كندا لبنان، 2016.
4. رشاد حسن: **إدارة الأزمات في قطاع السياحة،** ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة البحوث العلمية، كلية التجارة جامعة عين الشمس، 2011.
5. سلطان بلقاسم:**العلاقات الإنسانية في المؤسسة،**مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة خيضر ،بسكرة،العدد:5،فيفري2004
6. شومان محمد:**إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار**،دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية،بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث،القاهرة ،جامعة عين شمس كلية التجارة،30ـــ31/10/1999
7. عابد سعود سراج:**إدارة الأزمات،** مجلة الحرس الوطني، الرياض، العدد:1414، 1415هـــ.
8. عثمان محمد العربي :**اتصالات الأزمة:مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها**،المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد:5 جانفي/افريل،1999.
9. عثمان محمد العربي،**اتصالات الأزمة:مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها**،المجلة المصرية لبحوث الإعلام،العدد:5،جانفي،1999.
10. فريد كريم:**تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة،** دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة، العدد 06أكتوبر / ديسمبر، 1999.

خامسا / مذكرات:

1. بوعطيط جلال الدين : **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغازعنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم،جامعة منتوري ، قسنطينة،2009.
2. زينات موسى مسك:**واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،جامعة الخليل،2011.
3. صلاح علي ديان الرشيدي:**دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية**،رسالة لنيل شهادة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،قسم إدارة الأعمال،جامعة آل البيت، 2010،2011.
4. عامر حبيبة: **دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2016/2017.

5. 100–عزيز سهيل أبو حليمة:**دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة**،بحث لنيل درجة الدبلوم العالي، خصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني،الجامعة الإسلامية،2012ـــ2013.

6. فهد محمد نعمان زيادة:**أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

7. كردم عبد الله المتعب:**اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات**،رسالة ماجستير،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2005.

8. مارس هناء: أثر **الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء الإطارات و منفذي المؤسسة** ،دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز،فرع جيجل،2007.

9. محسن محمد خليل محمد:**دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات**،رسالة لنيل شهادة دكتوراه،جامعة أم درمان الإسلامية،أم درمان، 2015

10. محمد بولقصاع:**منهج القرآن الكريم في مختلف الأزمات(دراسة موضوعية)**،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة أبي بكر القايد،تلمسان،2015/2016.

11. محمد قادري:**الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق**، مذكرة لنيل شهادة شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان.

سادسا / كتب أجنبية:

1. 106–Bruno,Henriet,Francois , Boneu,DRH c4est déjà Demain ! Nouvelles organisation et politique de ressources humaines .Paris : éditions d'organisation,1998.
2. 108–Marie franc ,pierre lebel, organisé la communication ,paris 1992.
3. 109–Nguyen ,thanh familly.La communication une stratégie au service de l'entreprise. Paris : les éditions Economica, 1991.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التعقيب على الدراسات السابقة	33
02	يمثل توزيع مفردات العينة حسب مؤشر الجنس	36
03	يمثل توزيع مفردات العينة حسب مؤشر السن	37
04	يمثل المناصب الموجودة بالمؤسسة	38
05	يمثل علاقة السن بالمنصب في المركز التجاري	39
06	يوضح مؤشر الخبرة المهنية بالنسبة لعمال الإدارة	40
07	يوضح مؤشر المستوى التعليمي لعمال المركز	41
08	يوضح تخصص الأساتذة المحكمين	43
09	يوضح الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة	94
10	يمثل المناصب في المؤسسة	118
11	يوضح علاقة المنصب بالمستوى التعليمي	119
12	يمثل كيفية توزيع المهام في المؤسسة	121
13	يمثل دور خلية الإعلام والاتصال	123
14	يمثل مواصفات تعيين عمال الإدارة	126
15	يمثل الأدوات المستخدمة في الخلية	128
16	يمثل صلاحيات خلية الإعلام والاتصال	130
17	يوضح المسؤول عن تسيير الأزمة	132
18	الأعضاء المعنيين بإدارة الأزمة	133
19	يمثل الأساس الذي من خلاله يتم تعيين أعضاء فريق الأزمة	134
20	يمثل صلاحيات خلية الأزمة	135
21	يمثل المعلومات المتوفرة لدى خلية الأزمة	136
22	يمثل تواجد خطط كيفية التعامل مع الأزمة	138
23	يمثل إمكانية تدريب أعضاء خلية الأزمة	139
24	يمثل تواجد متحدث رسمي في المؤسسة	140
25	يمثل المسؤول عن إعلام بقية العمال بحادث الأزمة	141
26	يوضح المسؤول عن الإعلام بالحادث لدى عمال الأروقة	142
27	يوضح الجهات غير رسمية في نقل المعلومة	143

28	يمثل وقت إعلام عمال الأروقة بحادث الأزمة من قبل الإدارة	146
29	يمثل وقت إعلام عمال الأروقة بحادث الأزمة	147
30	يمثل العلاقة بين المنصب وتحديد وقت الإعلام بحادث الأزمة	148
31	يمثل تقديم المؤسسة لعرض تفصيلي عن خطوات عملها في مرحلة الآزمة	150
32	يمثل درجات تكليف العمال بمهام جديدة	151
33	يمثل علاقة المنصب بالتكييف لمهام جديدة	152
34	يمثل إمكانية تقديم تحفيزات للعمال	154
35	يمثل تركيز المؤسسة في حديثها أثناء الأزمة	155
36	يمثل وصف المعلومات المقدمة	156
37	علاقة بين وصف المعلومة بالمستوى الدراسي	157
38	يمثل قيام المؤسسة بتحذير العمال من الحديث مع أطراف خارجية عن الأزمة	159
39	يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة	160
40	يوضح الوسائل الاتصالية المستعملة	161
41	يمثل علاقة الوسيلة الاتصالية بالمنصب	162
42	يمثل المسؤول عن التحدث مع وسائل الإعلام	164
43	يمثل المبادر الأول للتحدث مع وسائل الإعلام	165
44	يمثل درجات إخبار العمال بالإصابة	167
45	يمثل درجات الاتصال بالعمال أثناء الإصابة	168
46	درجات توزيع صبر أراء	169
47	درجات توزيع صبر الآراء وعلاقته بالمنصب	170
48	يوضح درجات الأخذ باقتراحات العمال	172
49	يوضح المعوقات الاتصالية أثناء الأزمة	173
50	يمثل إمكانية احتفاظ المؤسسة بملف عن الأزمة	174

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مؤشر الجنس	36
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مؤشر السن	38
03	يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة	63
04	يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة	64
05	يوضح نموذج الاتصال على شكل حرف Y	64
06	يوضح نموذج الاتصال على شكل نجمة	65
07	يوضح مخطط لأنواع الأزمات	76
08	يوضح مخطط مراحل الأزمة	84
09	يوضح مخطط لمراحل إدارة الأزمة	89
10	يوضح إجراءات تشكيل فريق اتصال الأزمة	99
11	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	118

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الإعلام و الاتصال.

تخصص: إتصال و علاقات عامة.

دليل مقابلة موجهة لمدير المؤسسة

موضوع مذكرة الماستر:

واقع إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة

المركز التجاريMONOPRIX.BB البرواقية_ولاية المدية

إعداد:

عيسى سليمان نورالدين

دحماني هاجر

إشراف:

أ.هناد نسيم

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إجراء هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه المقابلة، كما نؤكد لكم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و شكرا لكم مسبقا

السنة الجامعية: 2023/2022

1. تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

2. تقديم خلية الاتصال إن وجدت.

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

3. أهم الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة.

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

4. كيفية تسيير الأزمة عبر المراحل المختلفة للأزمة (قبل ، بعد ، أثناء).

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

5. أهم التقنيات المستعملة في تسيير الأزمة.

.....

.....

.....

.....

.....

6. مكانة الإتصال الأزموي في كل مرحلة من مراحل تسيير الأزمة.

.....

.....

.....

.....

.....

7. المعوقات التي واجهة العملية الإتصالية الداخلية و الخارجية أثناء تسيير الأزمة عبر المراحل المختلفة للأزمة.

.....

.....

.....

.....

.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : إعلام واتصال.

تخصص: إتصال و علاقات عامة

دليل مقابلة موجهة لعمال الإدارة بالمؤسسة

موضوع مذكرة الماستر:

واقع إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة

المركز التجاري MONOPRIX.B البرواقية_ولاية المدية

إعداد:

عيسى سليمان نورالدين

دحماني هاجر

إشراف:

أ.هناد نسيم

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إجراء هذه الدراسة، و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه المقابلة، كما نؤكد لكم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و شكرا لكم مسبقا

السنة الجامعية: 2023/2022

1

أولا / تحديد البيانات الشخصية:

1_الجنس.....2_السن.....

3_المنصب.....4_الخبرة المهنية.....

الشهادة العلمية المتحصل عليها.....

ثانيا / مرحلة ما قبل الأزمة:

السؤال	الأسئلة الفرعية
1. في مؤسستكم على أي أساس يتم توزيع المهام بين العمال؟	....
2. ما هو دور خلية الإعلام والاتصال في المؤسسة؟	....
3. على أي أساس يتم تعيين العمال في خلية الإعلام والاتصال؟	....
4. ما هي صلاحيات خلية الإعلام والاتصال؟	....
5. هل تتوفر بهذه الخلية جميع الأدوات التقنية المساعدة على أداء العمل؟ إن وجدت أذكرها؟	....
6. في حالة تعرض المؤسسة لأزمة هل يتم إخبار جميع العمال بوجود أزمة؟	نعم: لماذا؟ .... لا: لماذا؟

1

	....
7. في حالة وجود أزمة بالمؤسسة من هو المسؤول عن التعامل مع الأزمة؟	المدير ☐ خلية الأزمة ☐
8. إن وجدت خلية أزمة في المؤسسة على أي أساس يتم تعيين أعضاء خلية الأزمة؟	....
9. ما مدى تمتع خلية الأزمة بالصلاحيات؟	....
10.هل تتوفر لدى الخلية معلومات كافية؟	نعم: ما نوعها ..... لا لماذا ....
11. هل بحوزة المؤسسة خطط عن كيفية التعامل مع الأزمة؟	نعم: ما مدى قابلية تطبيقها؟ .... لا: هل تتركها للصدفة؟ ....
12.هل يتم تعيين شخص بحد ذاته لتولي عملية الاتصال والتحدث باسم المؤسسة أثناء هذه الأوضاع؟	نعم: لماذا ؟ .... لا: لماذا؟

2

	.....
	.....
	.....
13. هل يتم تدريب أعضاء خلية الأزمة على مواجهة وتسيير مراحل الأزمة؟	نعم: ما هي مدة التدريب؟
	.....
	.....
	.....
	لا: لماذا
	.....
	.....
	.....

ثالثا/ الاتصال أثناء الأزمة:

14. من يتولى إعلام بقية عمال المؤسسة؟	.....
	.....
	.....
15. في أي وقت يتم إعلامهم؟	.....
	.....
	.....
16. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة للاتصال بالعمال؟	.....
	.....
	.....
17. من يتولى الحديث إن كان هناك مقابلة مع وسائل الإعلام؟	.....
	.....
	.....
18. من هو الذي يقوم بالاتصال بوسائل الإعلام أولا؟	المؤسسة بالصحافيين
	.....
	.....
	.....
	الصحافيين بالمؤسسة؟

3

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

رابعا/ الاتصال بعد انتهاء الأزمة:

19. ماهي المعوقات الإتصالية التي تواجه المؤسسة	.....
	.....
	.....
20. هل تحتفظ المؤسسة بملف كامل عن تسيير الأزمة من بدايتها إلى نهايتها؟	نعم: لماذا؟
	.....
	.....
	.....
	لا: لماذا؟
	.....
	.....
	.....

4

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الإعلام والاتصال.

تخصص: اتصال و علاقات عامة.

استمارة إستبيان موجهة لعمال الأروقة بالمؤسسة

موضوع مذكرة الماستر:

واقع اتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية الخاصة

المركز التجاري MONOPRIX.BB البرواقية_ولاية المدية

إعداد:

عيسى سليمان نورالدين

دحماني هاجر

إشراف:

أ.هناد نسيم

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إجراء هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بوضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة، كما نؤكد لكم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و شكرا لكم مسبقا.

السنة الجامعية: 2023/2022

أولا / بيانات شخصية:

1. الجنس : .....
2. السن: .....
3. المستوى التعليمي: _ ابتدائي ☐ _ متوسط ☐

_ ثانوي ☐ _ جامعي ☐

4. المنصب: .....

بيانات خاصة بمرحلة الأزمة:

5. متى يتم إعلامكم بوقوع حدث الأزمة: (إضراب، أزمة مالية، وباء) التي تعرضت له المؤسسة؟

_ وقت حدوثه ☐

_ قبل حدوثه ☐

_ بعد حوثه ☐

6. من يتولى إعلامكم بالحادث؟

_ رئيسك المباشر ☐

_ زميلك في العمل ☐

_ المكلف بالاتصال ☐

أخرى أذكرها: .....

1

7. ما هي الوسائل التي استعملتها المؤسسة للاتصال بك في مثل هذا الوضع؟

___ الهاتف ☐

_ البريد الإلكتروني ☐

_ اجتماع عمل ☐

_ ملصق إداري ☐

_ أخرى أذكرها

.....

8. في حالة عدم تولي المؤسسة إعلامكم بحدث الأزمة من قام بذلك؟

_ زميل العمل ☐

_ جهة حكومية ☐

_ قنوات تلفزيونية ☐

_ مواقع التواصل الاجتماعي ☐

أخرى أذكرها: .....

9. هل تقدم المؤسسة عرض تفصيلي عن خطوات عملها في هذه المرحلة؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

2

10.عند وقوع الأزمة هل تم تكليفك بمهام جديدة غير المعتادة؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

11.هل قدمت المؤسسة تحفيزات لك من أجل القيام بأعمال تطوعية؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

12.على ماذا كانت تركز المؤسسة في الحديث أثناء الأزمة؟

_ أسباب الأزمة ☐

_ حلول الأزمة ☐

_ تعويض الخسائر ☐

_ تحسين أوضاع العمال بما يتناسب مع الأزمة ☐

_ أخرى أذكرها: .....

3

13. بما كانت تتصف المعلومات المقدمة؟

_ الغموض ☐

_ الجدية ☐

_ التناقض مع الواقع ☐

14.هل حذرتك المؤسسة من الحديث مع أطراف خارجية عن الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

15.عند إصابة أحد العمال هل تقوم المؤسسة بإخباركم؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

16.هل تقوم المؤسسة بالاتصال بالعمال في حالة الإصابة ؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

4

بيانات عن مرحلة ما بعد الأزمة

17.بعد إنتهاء الأزمة هل يتم وضع صبر أراء للعمال من أجل معرفة فاعلية البرنامج المعمول به في الأزمة.

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

18. هل تأخذ المؤسسة باقتراحات العمال بشكل جدي؟

_ دائما ☐

_ غالبا ☐

_ أحيانا ☐

_ نادرا ☐

_ أبدا ☐

" شكرا لكم، لكم منا فائق الاحترام و التقدير "

5

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et ~~de la Recherche~~ Scientifique
Université Docteur Yahia Farès
de Médéa

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال
رقم ..203../ ع.ا.ا/2022/2023

تسهيل مهمة

الى السيد: مدير المركز التجاري
الموريتانية والجزائرية المدية

تتشرف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالطلب من سيادتكم أن يسمح
للطالب(ة): بلميلي عبد الرحيم
المسجل(ة) بالسنة: الثانية ماستر
تخصص: اتصال وعلاقات عامة رقم تسجيل: 181910323
وذلك في اطار بحث ميداني
خلال المدة من: 2023-05-15 الى: 2023-06-06
المؤسسة المستقبلة: المركز التجاري الموريتانية والجزائرية المدية
الرجاء تمكينه من دخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها و ذلك فيما تسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

حرر بالمدية في 2023/05/09

جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال
رئيس القسم

رئيسة قسم علوم الاعلام والاتصال
د. وردية راسدي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
محتوى الدراسة	
مقدمة	أ–ب
الفصل الأول : موضوع الدراسة و إجراءاتها المنهجية	
المبحث الأول موضوع الدراسة	
أولا / تحديد الإشكالية	18
ثانيا / أسباب إختيار الموضوع	19
ثالثا / أهمية الدراسة و أهدافها	20
رابعا / تحديد المفاهيم	21
خامسا / الدراسات السابقة	28
المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية	
أولا / مجالات الدراسة	34
ثانيا / المنهج المستخدم	34
ثالثا / مجتمع البحث و عينته	35
رابعا / أدوات جمع البيانات	41
خامسا / جمع الوثائق	44
الفصل الثاني : الإتصال في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	49
المبحث الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	
أولا / مفهوم المؤسسة الاقتصادية	50
ثانيا / خصائص المؤسسة الاقتصادية	50
ثالثا / أهداف المؤسسة الاقتصادية	51
رابعا / تصنيف المؤسسات الاقتصادية	52
خامسا / وضائف المؤسسة الاقتصادية	53
المبحث الثاني : الإتصال المؤسساتي	
أولا / مفهوم الإتصال المؤسساتي و أهميته	54

فهرس المحتويات

ثانيا / مهام الإتصال المؤسساتي و دوره	56
ثالثا / عناصر العملية الإتصالية في المؤسسة	57
رابعا / أشكال الإتصال في المؤسسة	59
خامسا / وسائل الإتصال في المؤسسة	61
المبحث الثالث : الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	
أولا / أهداف الإتصال الداخلي و أهميته في المؤسسة الاقتصادية	62
ثانيا / شبكات الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	63
ثالثا / مهارات الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	65
رابعا / معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	66
خامسا / طرق تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية	67
الفصل الثالث : الأزمة و إدارة الازمة	
تمهيد	70
المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لتعريف الأزمة	
أولا / أنواع الأزمات	71
ثانيا / خصائص الأزمة	77
ثالثا / أسباب الأزمات	78
رابعا / مراحل الأزمة	81
خامسا / فوائد الأزمة	84
المبحث الثاني : إدارة الأزمة	
أولا / أهداف إدارة الأزمة	85
ثانيا / العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمة	85
ثالثا / مراحل إدارة الأزمة	86
رابعا / الإستراتيجيات التقليدية والحديثة في إدارة الأزمة	89
خامسا / الفرق بين إدارة الأزمة و الإدارة بالأزمة	93
الفصل الرابع : إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	97
المبحث الأول : إتصال الأزمة	
أولا / إتصال الأزمة و أهدافه	98
ثانيا / فريق إتصال الأزمة و أهدافه	99

فهرس المحتويات

ثالثا / مراحل عمل فريق الأزمة و قواعده	100
رابعا / أهمية التنسيق و التعاون مع وسائل الإعلام	102
خامسا / المتحدث الرسمي	101
المبحث الثاني : أليات تطبيق إتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية	
أولا / إستراتيجيات الإتصال في المؤسسة الاقتصادية	104
ثانيا / تخطيط الإتصال في مرحلة ما قبل الأزمة	105
ثالثا / تخطيط الإتصال أثناء مرحلة الأزمة	109
رابعا / تخطيط الإتصال في مرحلة ما بعد الأزمة	110
خامسا / معوقات إتصال الأزمة	111
الفصل الخامس : الإطار الميداني للدراسة	
المبحث الأول : بطاقة فنية عن المؤسسة	
أولا / التعريف بالمؤسسة	116
ثانيا / الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الأسلوب الإتصالي المستعمل	116
1. الهيكل التنظيمي	116
2. الأسلوب الإتصالي	120
ثالثا / تقديم خلية الإعلام و الإتصال	122
1. دور خلية الإعلام و الإتصال	122
2. وصف خلية الإعلام و الإتصال	124
3. الأدوات التقنية المستعملة في خلية الإعلام و الإتصال	127
4. صلاحيات خلية الإعلام و الإتصال	129
المبحث الثاني : تفريغ البيانات المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة	
أولا / تحديد الأزمات التي مرت بها المؤسسة	131
ثانيا / تعامل المؤسسة مع الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة	131
1. تحديد المسؤول عن التعامل مع الأزمة	131
2. تشكيل فريق الأزمة	133
3. صلاحيات خلية الأزمة	135
ثالثا : إستعداد خلية الأزمة لمواجهة الأزمة	136
1. تحديد نوع المعلومات المتوفرة في خلية الأزمة	136
2. إعداد خطط لمواجهة الأزمة و التدريب عليها	137

فهرس المحتويات

3. تحديد المتحدث الرسمي	139
المبحث الثالث : الإتصال أثناء الأزمة	
أولا / تحديد مصدر المعلومة الداخلي ووقته	141
1. المصدر الرسمي	141
2. المصدر الغير رسمي	143
3. تحديد وقت الإعلام عن الحادث	146
ثانيا / مضمون الرسالة ووسيلة الإتصال	149
1. مضمون الرسالة	149
2. وسيلة الإتصال	160
ثالثا / التعاون مع وسائل الإعلام	164
رابعا / التعامل مع الضحايا	166
المبحث الرابع : الإتصال بعد الأزمة	
أولا / تقييم الإجراءات الإتصالية	169
ثانيا / تحديد المعوقات الإتصالية	173
ثالثا / إستخلاص الدروس	174
المبحث الخامس : تحديد النتائج	
أولا / النتائج العامة للدراسة في ضوء التساؤلات	174
ثانيا / النتائج في ضوء التساؤلات	176
توصيات	ج
خاتمة	ه
ملخص الدراسة	د_ ز
قائمة المراجع	183
قائمة الجداول	190
فهرس الأشكال	192
الملاحق	193