جامعـــة يحي فارس بالمدية
كليـة العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: علوم الإعلام والإتصال

الموضوع:

القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة
دراسة حالة "مقر ولاية المدية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والإتصال
تخصص علاقات عامة

من إعداد الطالبة :
- صوفية مقراني
-

تحت إشراف الأستاذة:
– وردية راشدي

محمد بلقاسمي	جامعة يحي فارس بالمدية	رئيسا
وردية راشدي	جامعة يحي فارس بالمدية	مشرفة ومقررا
كمال فار	جامعة يحي فارس بالمدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024–2025

بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وعرفان

نشكر المنعم عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه المذكرة

هو الله ربي الذي ما أصبح وما أمسى بي من نعمة ما حييت فمنه وحده

فله الحمد وله الشكر

ومصداقا لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم –من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء أجازه الترميذي.

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرفة " **وردية راشدي**" أستاذة بجامعة يحيى فارس المدية على قبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى ما قدمته لي من توجيهات من الناحية المنهجية أو من ناحية المضمون العلمي، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم تقييم مذكرتي

وإلى كل من تعاون، ووقف معي ودعمني من بعيد أو قريب على إنجاز هذه المذكرة بجهده ووقته ودعائه...

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه إلى يوم الدين.

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة

من حملت اسمه ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار

أبي الغالي

إلى زوجي الغالي الذي كان لي السند في تشجيعه لي ومواساته لي

الى فلذاتي كبدي بناتي:

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، وتوجيهاته ونصائحه

إلى كل من يعرفني

إلى من نسيه قلمنا وحفظناه في قلوبنا

لكم كل التقدير والاحترام

صوفية



خطة الدراسة

الإطار المنهجي

1. تساؤلات الدراسة

2. أسباب إختيار الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. صعوبات الدراسة

6. منهج الدراسة

7. أدوات الدراسة

8. الدراسة السابقة

9. حدود الدراسة

10. أوجه التشابه والاختلاف

11. مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الأول: القائم بالاتصال

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية القائم بالاتصال

المطلب الاول: خصائص وأهمية القائم بالاتصال

المطلب الثاني: وظائف ومهام القائم بالاتصال

المطلب الثالث: مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات

المبحث الثاني: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال واهدافه في المؤسسة

المطلب الأول: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال

المطلب الثاني: سوسيولوجية القائم بالاتصال

المطلب الثالث: أهداف القائم بالاتصال داخل المؤسسة

الخلاصة

الفصل الثاني: مفاهيم حول إدارة الأزمات

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

المطلب الأول: تطور إدارة الأزمات

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات

المطلب الثالث: مراحل وأسباب إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: استراتيجيات التعامل مع الأزمات

المطلب الأول: التخطيط أساس التعامل مع الأزمات.

المطلب الثاني: سيناريو إدارة الأزمات

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات

الخلاصة

الجانب التطبيقي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية بمقر ولاية المدية

المطلب الأول: التعريف بالولاية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للولاية

المبحث الثاني: التحليل ونتائج الدراسة

المطلب الأول: تفريغ و تحليل البيانات الميدانية

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

الخاتمة

مقدمة

على الرغم من التّطور التكنولوجي يبقى الاتصال بأشكاله وأنماطه ووسائله من أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسّسة إذ أصبح من غير الممكن الاستغناء عنه وعن مكوّناته لأنه يعتبر عنصرا أساسيا لتحقيق الأهداف المخطط لها في أي مؤسسة او هيئة سواء كانت اقتصادية ، ثقافية ، اجتماعية ... الخ.

فهو الذي يوصل الثقة بين الجمهور ومصلحة المؤسّسة سواء كان هذا الجمهور داخل المؤسسة او خارجها ، ويعود اهتمام الاتصال في المؤسّسة الى قيام الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر ميلادي و التي ظهرت فيها الصّناعات الفخمة التي اجتذبت ألاف العمّال وملايين المستهلكين وتزامن ذلك مع تطوّر الدراسات النفسية والاجتماعية التي أكدت على أهمية العلاقات الانسانية في المجال الوظيفي من خلال تفعيل عملية الاتصال على مستوى المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف والغايات المسطّرة، فالمؤسسة الناجحة بحاجة ماسّة للاتصال بين مختلف مصالحها من اجل تسهيل مهام جميع الفاعلين فيها وتحقيق تأثير إيجابي بينهم ولا يأتي ذلك إلا بتفعيل دور القائم بالاتصال في المؤسسة إذ يعتبر المحور الأساسي الذي ترتكز عليه في سعيها نحو تحقيق أهداف معينة وقصد تحسين الفعّالية في الأداء الذي يحقق الرّضى الوظيفي داخل المؤسسة ، ولا يتعزز هذا الرّضى إلا باهتمام القائم بالاتصال فيها وذلك بوضع استراتيجية منتظمة ومضبوطة وفعّالة ، حيث أن الاتصال في المؤسّسة لا يبلغ فعّاليته دون دراسة وتأطير استراتيجي وتنظيم من طرف القائم بالاتصال و يأتي ذلك من خلال مهامه وأهدافه في المؤسّسة على الدوام لمعرفة الجوانب الايجابية والسّلبية والثغرات ومعرفة كذلك الأزمات لحلها وتصويبها بأقل الأضرار الممكنة، والأكثر من ذلك يتوّلى هذا القائم بالاتصال عملية التنسيق والرّبط بين كل فروع المؤسّسة بشكل منظّم ومدروس عبر ما يسمى باستراتيجية الاتصال إذ من خلال هذه الأخيرة يتم وضع خطة تحدّد ضمنها الوسائل والأهداف والغايات وكل ما من شأنه تحقيق الفعّالية في الاتصال داخل المؤسّسة ، والجدير بالذّكر أن أهمية القائم بالاتصال فرضت على كل مؤسّسة إنشاء مقر لها وتكمن هذه الأهمية وأدائها من أهمية المؤسسة في حدّ ذاتها كما أنّ لها علاقة بإدارة الأزمة داخلها .

ومن هنا تعتبر ولاية المدية من بين الولايات التي تفطّنت لهذه الأهمية من خلال عمل القائم بالاتصال فيها الشيء الذي يدفعنا إلى التساؤل عن:

كيف ساهم القائم بالاتصال داخل المؤسسة (مقر ولاية المدية) في إدارة الأزمة وحل المشكلات بأقل الأضرار الممكنة أو إزالتها بصفة نهائية ؟ وذلك خلال الفترة الممتدة بين (2023 و 2024)

الإطار المنهجي

1. تساؤلات الدراسة:

للتوصل إلى الاجابة عن الاشكالية نستعين بالتساؤلات التالية:

- ماهي المكانة التي يحظى بها القائم بالاتصال في مقر ولاية المدية ؟
- ماهي استراتيجية القائم بالاتصال في مقر ولاية المدية ؟
- هل يساهم القائم بالاتصال في تحقيق إدارة الأزمة ؟
- ماهي الصّعوبات التي تواجه القائم بالاتصال في إدارة الأزمة ؟

2. أسباب إختيار الدراسة:

يعتبر اختيار موضوع البحث خطوة حاسمة في عملية البحث العلمي ويكون ذلك لأسباب عدة يمكننا تقسيمها الى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية كالآتي:

- **الأسباب ذاتية:**

- ملائمة موضوع دراستي مع القدرات التي اكتسبتها خلال سنوات الدراسة
- الاهتمام الشخصي بالموضوع والشّغف لدراسته و الرغبة في التّركيز على مجال هذه الدّراسة.
- الرّغبة في تحقيق التّميز في مجال الاعلام والاتصال .
- الرّغبة في احداث تغيير ايجابي وصورة واضحة حول الموضوع .
- الرّغبة في تطوير المهارات والخبرات الشخصية .

- **أسباب الموضوعية:**

- جدّة وحداثة موضوع هذا البحث العلمي.
- قابلية موضوع هذا البحث العلمي للدراسة والبحث والتحقيق.
- موضوع هذا البحث العلمي واضح ومحدّد .
- توفّر المراجع والمصادر والمعلومات حول موضوع هذا البحث العلمي.
- صلة الموضوع وأهميته البالغة للاستكشاف الأكاديمي والمجتمع .
- الوصول الى الحقيقة وتقديم معلومات جديدة حول الموضوع .

3. أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية موضوع هذا البحث في مجال الأهمية العلمية لبحوث الاتصال في المؤسسة على أنها محاولة لتقديم كم معلوماتي حول مفهوم الاتصال داخل المؤسسة، بالإضافة الى دراسة شاملة حول موضوع القائم بالاتصال الذي يلعب دورا أساسيا في تسيير الاتصال بين الفاعلين داخل المؤسسة.

أمّا بخصوص الأهمية التطبيقية فإن التحوّل الذي شهدته وتشهده حاليا البلاد يفرض الأخذ بالدراسات الميدانية التطبيقية وتقديم نماذج موضوعية تعكس طبيعة ومشكلات الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية ومن يقوم بتسييرها وهذا البحث بمثابة محاولة لتحقيق الهدف بالإضافة الى القائم بالاتصال الذي يعمل على حل المشكلات الاساسية

وإدارة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية والتي تؤثر على تنميتها الشيء الذي يجعلها من الأهمية الأساسية لأن نتائجها تمكّن للمسيّرين (مثل القائم بالاتصال) من الوقوف على المشاكل التي تسبب الخلل والتّصدي لها بقدر الامكان.

كما أنّ البحث في ميدان الاتصال داخل المؤسسة يعد من المحاولات التي تشغل بال المهتمين وهو ما يتطلب منهم انفتاحا على القائم بالاتصال بهدف ربط العمل النظري بالواقع السائد في المؤسسة، والبحث الراهن يعتبر إسهاما في هذا الاتجاه.

كما يمكن اعتبار هذه الدّراسة مؤشرا تقييميا لحالة الاتصال في المؤسسات الجزائرية خصوصا مع فترة التحوّلات الجديدة التي تشهدها البلاد.

4. أهداف الدراسة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة العلمية لتحقيقها هي :

- تحقيق عنصر أساسي يتمثل في معرفة كيفية مساهمة القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة داخل مقر ولاية المدية خلال الفترة (2023- 2024) .
- التعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسات الخدماتية من خلال دراسة ميدانية داخل مقر ولاية المدية .
- إبراز مهام ودور القائم بالاتصال داخل مقر ولاية المدية.
- معرفة المكانة التي يحظى بها القائم بالاتصال ضمن الاستراتيجية العامّة له داخل الولاية .
- محاولة خلق الوعي لدى المؤسسات الخدماتية بدور القائم بالاتصال وفعّاليته و تسييره داخل مقر ولاية المدية.
- الوقوف على مدى تسيير القائم بالاتصال في تطبيق الوسائل والأشكال والدور للوصول إلى تحسين صورة المؤسسة من خلال تسليط الضوء على مقر ولاية المدية .

5. صعوبات الدراسة

كما هو معروف فإن كل باحث تواجهه صعوبات سواء كانت متعلقة بالبحث ذاته او متعلقة بجمع المعلومات حول الموضوع .

ومن **بين الصّعوبات** التي واجهتنا أثناء قيامنا بالدراسة ما يلي :

- **الطابع السري للمعلومة:** حيث كان من الصعب الحصول على المعلومات وبرجع ذلك لتخوّف المسؤولين من إعطاء معلومات خاصة بالولاية وتميزت بعض المقابلات التي أجريناها بالتّحفظ والتّهرب من الاجابة عن الأسئلة.
- عدم وجود مكتب مكلف بالاتصال الذي يسيره شخص معين وهو القائم بالاتصال داخل مقر ولاية المدية.
- كما واجهتنا بعض الصّعوبات في إيصال المعلومة خلال مقابلتنا وذلك لعدم دراية بعض العمّال عن ما نريد الوصول إليه ومن خلال طرحنا لبعض الاسئلة التي جعلتهم لا يوضحون الاجابة عنها.
- قلة المراجع المتعلقة بمجال القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة داخل الحرم الجامعي "يحي فارس" مما دفعنا للتنقل لأقطاب جامعية أخرى للحصول على المراجع.

كذلك ندرة الدراسات السّابقة لكون الموضوع جديد و لم بتطرق إليه الطلبة من قبل وخاصة فيما يخص إدارة الأزمة.

6. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج أهم وسيلة يعتمد عليها الباحث في دراسته، فقد عرفه محمد البدوي " علم يعتني بالبحث في أيسر الطرق للوصول إلى المعلومة مع توفير الجهد والوقت، وتفيد كذلك معنى ترتيب المادة المعرفية وتبويبها وفق أحكام مضبوطة"[1].

وقد عرفه عبد الباسط محمد حسن بأنه " نوع من أنواع المنهج الوصفي يهتم ببيان الحالة الحاضرة لظاهرة أو مشكلة مجتمعية معينة من خلال المسح الشامل لفئة معينة من المجتمع أو ناحية من النواحي الإجتماعية أو الصحية من أجل تبرير هذه الظاهرة أو وضع حلول مستقبلية للمشكلة محل الدراسة"[2].

هو المنهج الذي يتّجه الى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة او نظاما اجتماعيا او مجتمعا ويقوم على أساس دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول الى تعميمات علمية بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها[3].

بالنسبة لدراسة حالة في موضوع بحثنا فقد اخترنا مقر ولاية المدية، قابلنا فيها من خلال الملاحظة بعض المسؤولين و زرت مختلف مكاتبه وأماكن عمل أعضائه حيث استفدنا طوال كل المعاينة من ملاحظة العمل والممارسة الميدانية للقائم بالاتصال داخل مقر ولاية المدية .

بما أن منهج دراسة الحالة يعنى بمفردة أو مجموعة مفردات تشترك في صفات معينة ودراسة حيثياتها من جميع جوانبها الكمية والكيفية، كان لزاما علينا استعمال أدوات تساعد على تحقيق الغاية المرجوة من هذا المنهج، بمقابلة للمسؤولين كجمع كمي للمعلومات وتعزيزها بمعايشة الموظفين وملاحظة جميع تصرفاتهم وتعاملاتهم ما تعلق منها بموضوع بحثنا.

فمنهج دراسة الحالة هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية والمتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة أو نظاما إجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة[4].

---

[1] محمد البدوي، **المنهجية في البحوث والدراسات الادبية**، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998، ص9.

[2] عبد الباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة الانجوا المصرية، الطبعة الثالثة، مصر، 1971، ص109.

[3] عبد الباسط محمد حسن، **أصول البحث الاجتماعي**، مكتبة وهيبة، الطبعة 11 مصر، 1999، ص240، 241.

[4] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001، ص131.

7. أدوات الدراسة:

➢ **المقابلة :**

تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات و البيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار إنجازه للبحث ومن ذلك فإن المقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو أراء و مواقف محدّدة[1] .

ويمكن تقسيم المقابلة إلى قسمين:

- **المقابلة المقنّنة:** والتي تكون فيها الإجابة كتابيا على أسئلة المستجوب التي حظّرت سابقا.
- **المقابلة الحرة:** حيث تكون الاجابة شخصية من طرف المستجوب و على الباحث صياغتها فيما بعد واستقصاء المعلومات وهو بصدد البحث عنها.

وخلال فترة تربصي بالولاية وبغرض جمعي للمعلومات و البيانات فقد ركّزت على أداة المقابلة في أغلب الأحيان سواء تعلق الأمر برؤساء المصالح في المقابلات الرسمية أو من خلال المقابلات غير الرسمية التي تحدث بينهم وبين الموظفين داخل مقر الولاية .

➢ **الملاحظة:**

الى جانب المقابلة التي اعتمدتها كأداة رئيسية في دراستي هذه اعتمدت أيضا على أداة منهجية أخرى ألا وهي الملاحظة التي يعتبرها بعض الباحثين من أهم طرق جمع البيانات والمعلومات، وتعرف الملاحظة على أنّها:" مشاهدة الظاهرة وفق قوانين مضبوطة، وهي كذلك فحص ورؤية الظاهرة الاجتماعية وفق منهج علمي قصد جمع وتصنيف وتحليل المعلومات المحصّل عليها".

وهذا وتعرف بأنها " الطريقة التي يعتمد فيها الباحث على بصره وإحساسه في تقصي الحقائق وجمع المعلومات"[2].

وتنقسم الملاحظة الى قسمين :

- **الملاحظة بالمشاركة** : وهي قيام الباحث بالملاحظة مباشرة من أجل جمع البيانات والمعلومات وذلك باشتراكه في النشاط الذي تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة.
- **الملاحظة بدون المشاركة** : هي التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة دون أن يشترك في النشاط الذي تقوم به الجماعة في موضوع الملاحظة.

لقد اخترنا الى أن نلجأ الى الملاحظة بالمشاركة لجمع المعلومات والبيانات علما أنّه لدينا بعض المعلومات عنها ونريد بعض الاضافات من رؤساء بعض المصالح بالإضافة الى بعض الموظفين المتمكنين من الاجابات على اسئلتنا.

---

[1] محمد الغريب عبد الكريم ، عمار بوحوش، محمد الذنيبات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة 2، الجزائر ، ، 1999، ص 99.

[2] موال محمد عمر، **مناهج البحث الاجتماعية والاعلامية**، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1986، ص110.

ونظرا لوجود بعض الصّعوبات التي واجهتنا في انتقاء المعلومة عن طريق المقابلة فقد فضّلنا دخول الميدان للحصول عليها من خلال ملاحظة العمّال أوقات عملهم، وذلك ما ساعدنا في الحصول على معلومات أكثر والتقرب من العمال وقد استخدمنا أسلوب الملاحظة بدون مشاركة.

8. حدود الدراسة:

- **الإطار المكاني:** بعد اختياري للموضوع الدراسة، وتحديد إشكاليتها التي أريد معالجتها، كان لازما عليا تحديد المجال المكاني للدراسة، فكان اختياري لمؤسسة" مقر ولاية المدية" لدراسة موضوع القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة.
- **الإطار الزماني:** طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي 2025 إلى غاية افريل 2025 في السنة الجامعية الحالية (2024-2025).

9. الدراسات السابقة

الباحث عموما قبل أن يبادر في إجراء الدراسة الموضوعية لبحثه عليه الرجوع إلى الدراسة الأولية أو التمهيدية أي الدراسات السابقة وذلك لتكوين معرفة مسبقة تلم بكل الخطوات و المراحل الأساسية لمنهجية بحثه وتكوين فكرة عامّة عن النظريات والخطوات المتاحة لموضوع بحثه و من بين هذه الدراسات نذكر :

الدراسة الأولى: من إعداد منى عبد المنعم محمد أحمد، تحت عنوان إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية و مكانية الاستفادة منها في مصر، مذكرة ماجستير، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية مصر،2008[1].

طرحت الدارسة الإشكالية التالية: كيف يمكن الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري؟

ولهذه الدراسة أهمية تتمثل في : أنها تسهم في تسليط الضوء على أحد الأساليب الادارية الحديثة التي تتبعها الجامعات العالمية في تعاملها مع الأزمات التي قد تمر بها، الى أن الدراسة تحاول الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري بما يتفق مع واقع المجتمع المصري وظروفه، مما قد يساعد إدارة الجامعة على الاستجابة المنظمة والسريعة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تحدث داخل الحرم الجامعي.

وقد استعان الباحث في دراسته إلى : يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري.

وقد استعان الباحث في دراسته على المنهج: المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر بل تحليلها و تفسيرها في ظل ما يتفق مع ظروف مجتمعها و القوى المؤثرة فيها و يعطي بالإضافة الى ذلك فرص الاستفادة من ظروف المجتمع المصري.

[1] منى عبد المنعم محمد أحمد، **إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية و مكانية الاستفادة منها في مصر**، مذكرة ماجستير، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية مصر،2008

ومن أجل جمع البيانات استعان الباحث على المقارنة بين جامعات مصر و جامعات الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الأزمات في التعليم الجامعي.

و النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- نتائج تتعلق بإدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية
- الاهتمام بتوفير أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها و الاستعداد لها.
- الاهتمام بوجود إدارة مسؤولة عن أعمال الاتصالات تابعة لمركز الأزمة.
- الاهتمام بوجود قناة اتصال بين الجامعة ومؤسسات المجمع الأخرى لتقديم المساعدات للجامعة.
- الاهتمام بتوفير فريق إدارة الأزمة في الجامعات الأمريكية.

الدراسة الثانية: من إعداد سالم عطية الحاج، تحت عنوان القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3،الجزائر، 2000-2001[1].

طرحت الدارسة الإشكالية التالية: ماهي مكانة و نوعية القائم بالاتصال في كل من سونلغاز، سوناطراك،و القرض الشعبي الجزائري من حيث موقعه من الهيكل التنظيمي، المهام و الوظائف التي بؤديها، مصادره في العمل، علاقاته بجمهوره وتصوره له، الضغوطات التي تعترضه فب العمل و مدى رضاه عن عمله ؟ و ماهي أوجه التشابه و الاختلاف في كل ذلك عن القائمين بالاتصال في المؤسسات محل البحث.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف مكانة و نوعية القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بقدر من الأهمية في الحياة الاقتصادية للبلاد مع الأخذ بعين الاعتبار جملة من المحددات التي ترى بأنها تتداخل بشكل أو بأخر في التأثير على عمل القائم بالاتصال والسعي بعد ذلك الى عقد مقارنة البحث الإمبريقي بعيدا عن التأليف النظري، ويسمح بإضافة رصيد معلوماتي عن واقع القائم بالاتصال في إحدى أهم المؤسسات الجزائرية.

وقد استعان الباحث في دراسته على أكثر من منهج حيث اعتمد على: منهج دراسة حالة، منهج المقارنة، المنهج الوصفي، والمنهج الاحصائي .

ومن أجل جمع البيانات استعان الباحث على الملاحظة بالمشاركة واستمارة استبيان مقننة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- تنظيم الاتصال اختلف من حيث التركيبة التنظيمية شكلا ومضمونا ومن حيث الأهداف المسطرة لكل تنظيم.
- أوضحت نتائج البحث الميداني أن خبرة القائم بالاتصال مفقودة، في سونلغاز، في حين أن الأمر يختلف بالقرض الشعبي الجزائري.
- كل من المؤسسات الثلاث (سونلغاز، سوناطراك و القرض الشعبي الجزائري) فالقائم بالاتصال عندهم يتابع العمل اليومي وبصفة دائمة .

[1] سالم عطية الحاج، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3،الجزائر، 2000-2001.

مجال الاستفادة من الدراسة:

– بغض النظر عن الاختلاف النسبي فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الاحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.

– كما تعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا من حيث تناوله كم معلوماتي حول القائم بالاتصال في المؤسسات .

10. أوجه التشابه والاختلاف

ومن خلال تطرقنا لهذه الدراسات السابقة استنتجنا أنّه يوجد أوجه تشابه و نقاط تقاطع واختلاف بين دراستي وبين تلك الدّراسات السّابقة نذكر منها ما يلي:

➢أوجه التشابه:

– اعتمدت كل الدراسات بما فيها دراستي على دراسة حالة ترمي كلها الى مدى مساهمة القائم بالاتصال في التسيير المؤسساتي.

– استخدام المقابلة والملاحظة في جميع الدراسات السابقة بما فيها دراستي.

– جميع الدراسات ميدانية، وصفية، تحليلية.

➢أوجه الاختلاف :

أما فيما يخص نقاط التقاطع والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستي تمثلت في:

– الدراسة الأولى فالأدوات المستخدمة فيها المقارنة .

– الدراسة الثانية : الأدوات المستخدمة فيها هي الملاحظة كأداة رئيسية بالإضافة والاستبيان.

وفي دراستي فقد استخدمت المقابلة كأداة رئيسية و تليها الملاحظة ولم أستخدم لا الاستبيان ولا المقارنة.

تعليـق:

خلال دراستي لموضوع بحثي المتعلق بـ" القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة داخل مقر ولاية المدية " الذي استعملت فيه الملاحظة والمقابلة بدلا من استعمال الاستبيان كوني رأيت فيهما (الملاحظة والمقابلة) الطريقة الصّائبة لإتمام دراستي على أحسن وجه، فعند ملاحظتي و مقابلة بعض رؤساء المصالح وبعض الموظفين أحسست بتعايشي معهم وفهم كل ما يقولونه مقارنة مع الاستبيان الذي يعدّ بمثابة الأداة الكمية والذي لا أستطيع التعايش والاحساس بوجهة نظرهم بعكس الملاحظة والمقابلة اللّتان أحسست من خلالهما بالتعايش مع الحدث داخل الادارة معرفة كل ما يجري فيها من أعمال وحتى الأزمات والثغرات الموجودة داخل المقر، فقد استفدت خلال دراستي لموضوع بحثي من معرفة كل الجوانب المتعلقة بالطريقة الكيفية على عكس الاستبيان الذي يعد بمثابة الجانب الكيفي فقط والذي لا أستطيع الشعور والإحساس بإجاباتهم عن أسئلتي من خلاله.

11. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

➢ الإتصال:

كلمة اتصال تقابلها في اللغة الفرنسية " COMMUNICATION" تعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتعبير[1].

كلمة اتصال "communication " مشتقة من أصل لاتيني "communics " ومعناه عام أو شائع أو مألوف " common " وهكذا فإن أساس عملية الإتصال تحقيق العمومية أو الشيوع وهو ما لا يتم إلا إذا تحقق حد أدنى من التداخل بين مجال الخبرة للمرسل والجمهور بحيث يؤدي إلى إيجاد الفهم المشترك الموحد لمعاني أو معنى الرسالة الإتصالية بين المرسل والمستقبل وإلى أحداث الإتصال الحقيقي المبني على المعرفة التبادلية المشتركة للرسالة بين طرفي عملية الإتصال[2].

وصول الشيء وبلوغه والانتهاء إليه كبلوغ الخبر، أو الربط بين الكائنين والجمع بينهما[3].

الإتصال هو عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى أخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) بقصد التأثير فيه (أو فيها) أو إحداث الاستجابة المطلوبة[4].

يرى الاداريون أن الإتصال هو الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توفر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الإتصال ويرى علماء النفس أن الإتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات[5].

عرف فضيل دليو الإتصال الداخلي على أنه النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات[6].

التعريف الإجرائي:

هو عملية تبادل للأفكار والمعلومات والخبرات المكتسبة بين طرفين أو أكثر (مرسل ومستقبل) حتى يكون هناك فهم مشترك بين الأطراف وتحقيق أغراض معينة.

---

[1] ريحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، **الإتصال والعلاقات العامة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2005، ص27.

[2] بسام عبد الرحمن المشاقبة، **معجم مصطلحات العلاقات العامة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص10.

[3] خولة عبد العزيز، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل**، دار العرب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص151.

[4] طوبال معمر سومية، **الإتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة –دراسة حالة مؤسسة مخبر السكن والبناء للوسط–وحدة البويرة–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص3.

[5] محمد عبد الحميد، **نظريات الاعلام واتجاهات التاثير**، دار علم الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص22.

[6] فضيل دليو، **مقدمة في وسائل الإتصال وجماهيره**، دار المطبوعة الجزائرية الجامعية، الجزائر، 1998، ص17.

➢ الإتصال الداخلي للمؤسسة:

وهي الكلمة اللاتينية التي تعني الشيء المشترك أي يذيع ويشيع فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك، في المعلومات والأفكار والإتجاهات وتكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص[1].

هو دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة إتصالها مع محيطها، وهو يعني ذلك الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يهدف إلى ضمان إنسياب المعلومات والأفكار، وذلك من خلال النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفا بشخصية ومهتمة فيها ويعمل على ازدهارها وفعاليته فيها[2].

حسب ابراهيم أبو عرقوب " هو عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، يساهم في تطوير أساليب العمل تقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين[3].

التعريف الإجرائي

أقصد بالاتصال الداخلي للمؤسسة في دراستي بأنّه عنصر مهم وأساسي وفعّال داخل مقر ولاية المدية لتسيير جميع الخدمات وتحقيق الأهداف الممكنة لما له من تأثير إيجابي وفعّال على السّير الحسن لوظائفه ونوعية الخدمة المقدمة للمواطنين.

➢ القائم بالاتصال:

هو كل موظف في المؤسّسة يؤدّي مهمّة تحت تسميات وظيفية معينة كالمكلف بالإعلام والاتصال، مسؤول الاعلام والاتصال، مدير الاعلام والاتصال مسؤول الاشهار، الملحق الصحفي.....الخ، هذا الاخير يضطلع بمسؤولية ما في وضع وإنتاج الرسالة الاتصالية بدءا من وضع الفكرة أو السياسة العامة ومراحل الصياغة المختلفة لها وانتهاء بإخراجها وتقديمها للجمهور المتلقي[4].

التعريف الإجرائي:

فأقصد بالقائم بالاتصال في دراستي بأنه الشخص أو المسؤول الذي يؤدي الدور الأساسي داخل مقر ولاية المدية في تسيير وتسليط الضوء على تحقيق الفعّالية الاتصالية من خلال السّير الحسن للوظائف ولا يتم ذلك إلا بوضع استراتيجية هادفة وفعّالة يمكن من خلالها الوصول الى أهداف محققة .

---

[1] بوسعادي عبد الحق، **ماحي أحمد، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخداتية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية –شلالة العذاورة–المدية–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–، 2022-2023، ص7

[2] رضوان بلخيري، سارة جابري، **مدخل لاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص72.

[3] فضيل ديلو، **الإتصال (مفاهيمه، نظرياته، ووسائله)**، دار الفكر، مصر، 2003، ص1.

[4] فوزية كاملي، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية– دراسة مقارنة بين سونلغاز سوناطراك والقرض الشعبي الجزائري**، مذكرة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 48 .

➢ **المؤسسة:**

إن كلمة مؤسسة في الواقع ترجمة لكلمة " Enterprise" والتي يقصد بها في معجم لسان العرب لابن منظور، من الفعل أسس يؤسس أساسا، أي كل شيء له مبدأ وأساس منزل أسست ورفعت قواعده[1].

هي الاطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والامكانيات التي بواسطتها يستطيع الاداري القيام بتنفيذ خططه.[2]

يعرفها " M. trmd" على أنها: الوحدة التي تجمع فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي[3].

هي صورة عقلانية لنشاط تقدمه مجموعة من الاشخاص من اجل تحقيق اهداف محددة، بالاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة السلطة [4] .

التعريف الإجرائي: أقصد بالمؤسسة خلال دراستي لموضوع بحثي داخل مقر ولاية المدية بأنها منظّمة تسعى إلى القيام بأعمال وأهداف معينة ومحدّدة بين أفرادها وموظفيها من اجل تحقيق التفاعل .

المستمر والسّير الحسن لوظائفها من خلال تسلسل هرمي، ولكل مؤسّسة خصائص تتميز بها مثل الحجم وميادين العمل ودرجة تنوّع خدماتها .

➢ **ادارة الأزمة:**

❖ **الادارة :**

هي عملية تخطيط وتنظيم و صنع قرار وقيادة و رقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية و المعلوماتية – بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية الادارة عمليات فكرية تنعكس بالواقع العملي للمنظمات في شكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية و المادية و المعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فعال وكفوة محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا[5].

التعريف الاجرائي:

الادارة حسب دراستي لموضوع القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة داخ مقر ولاية المدية هي بمثابة أداء الوظائف بأساليب فعالة عن طريق عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق وكذا الرقابة والتعامل مع كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق كل أهداف الولاية .

❖ **الأزمـــة:**

في اللغة العربية عرفت الأزمة عند العرب أنه : الشدة فيقال أزم عليهم العام أو الدهر أي اشتد وفي المصباح المنير تعرف على أنها الضيق و الشدة فيقال أزمة مالية أو أزمة سياسية قحطه و قل خيره أو" أزمة مرضية ".

---

[1] الطاهر بن خزف الله واخرون، **الوسيط في الدراسات الجامعية**، دار هومة للنشر، الجزء الرابع، الجزائر، 2003، ص27.

[2] محمد شاكر عصفور، **اصول التنظيم والاساليب**، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، الاردن، 2011، ص124.

[3] عبد الرزاق بن صيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

[4] علي عبد ربه حسين اسماعيل، البناء التنظيمي للأقسام العلمية للجامعية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007 ص12 .

[5] عمر محمد دره، مدخل إلى الادارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة،ة جامعة عبن شمس – القاهرة، 2009، ص ص 17-18.

وفي قاموس Webster تعرف الأزمة على أنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة اتخاذ القرارات الصعبة تحدث تغيّر إلى الأفضل أو الى الأسوء" [1].

تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة حيث يعرفه شعلان الشمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته حتى يكاد يكون من المعتذر إن لم يكن المستحيل أن تجد مصطلحا يضارع مصطلح الأزمة في ثراء إمكانية و اتساع مجالات استخدامه، فهناك تعريفات عديدة للأزمة بحسب استخدامها في كافة المجلات السياسية والاقتصادية والعسكرية وغبرها، كما يشبع استخدامها بين كافة الفئات المثقفة، والعامة كتابة و شفاهة[2].

❖ **إدارة الأزمات** :

يعرّفها أبو قحف بأنّها : " مجموعة الاستعدادات و الجهود الادارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الأثار السلبية المترتبة على الأزمة " [3].

التعريف الاجرائي لإدارة الأزمات:

أقصد بإدارة الأزمات في دراستي بأنها العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم وتقييم التي تقوم بها الولاية وتساهم في تلاقي حدوث الأزمات من خلال الحد من وقوع أي ضرر أو مشكل عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والامكانيات الاجتماعية و البشرية في المؤسسة، وكذا بالتحفيز و التوجيه لانجاز أهداف المجتمع في التنمية والتقدم بحكم مكانة الولاية الرائدة في الدولة و المجتمع و مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وما يترتب من توترات ومخاطر .

[1] منى عبد المنعم محمد أحمد، **إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر**، مرجع سابق، ص 21.

[2] أحمد شعلان ، **إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الأليات)** ،مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1419هـ، ص ص15-20.

[3] أبو قحف عبد السلام، **الادارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 352.

الجانب النظري

الفصل الأول: مفاهيم حول القائم بالاتصال

تمهيد:

لقد عرفت عملية الإتصال ووسائله تطور كبير عبر العصور فقد أصبح هذا الاخير عنصر هام في التنمية والتطور في شتى المجالات، حيث ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء الإتصال ووسائله أهمية كبيرة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات والافراد بل تجاوز ذلك إلى قطاع المؤسسات.

كما تحتاج كل مؤسسة مهما كان حجمها و طبيعتها إلى ما يسمى بالاتصال، فهي بمختلف أنواعها وأشكالها لا تقاس فقط بحجم الانتاج فقط بل بشخصيتها و مكانتها الاجتماعية و السير الحسن لوظائفها و نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين، اذ اصبحت المؤسسة غير مخيرة بل مجبرة على الاتصال الذي أصبح يشكّل الحركية الدائمة في حياتها.

فأهمية الاتصال بالنسبة لكل مؤسسة أصبحت من البديهيات التي لا طالما طبعها الواقع خصوصا وأننا فيعصر بات يرتكز على هذا المجال الحيوي ارتكازا مذهلا وكل مؤسسة في كامل دول العالم تولي للاتصال أهمية كبرى وترى بأن أي استراتيجية للتأقلم أو التفاوض أو التسيير أو اتخاذ القرارات إنّما تمرّ كلها عن طريق اتصال متناسق و منظم.

المبحث الأول: ماهية القائم بالاتصال

سأتطرق في هذا المبحث إلى ماهية القائم بالاتصال من خلال التطرق إلي خصائص وأهمية القائم بالاتصال في المطلب الأول، والمطلب الثاني لوظائف ومهام القائم بالاتصال والمطلب الثالث مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات.

المطلب الأول: خصائص وأهمية القائم بالاتصال

ساتطرق إلى الخصائص وأهمية القائم بالاتصال

أولا_خصائص عمل القائم بالاتصال .

لكي يحظى القائم بالاتصال مكانه خاصة بالمؤسسات عليه ان يكون مؤهلا اكاديميا – التكوين الاكاديمي – لممارسة هذه الوظيفة (وظيفة القائم بالاتصال)، وان كان التأهيل الاكاديمي عاملا اساسيا للاشتغال بهذه الصفات والقابليات الشخصية بدورها لا تقل اهمية عن المؤهلات الدراسية، وهو ما قاد البعض الى الاعتبار انهما عاملين اساسيين للاشتغال بهذه الوظيفة نتعرض اليها فيما يلي[1]:

1. الصفات:

وهي تلك الصفات التي لا يمكن قياسها بالامتحانات، بل من ملكات الشخص كما يمكن ان تعمل التجارب على صقلها ويمكن تلخيصها قيما يلي:

أ. القوة الشخصية:

من الصعب ان نضع تحديدا دقيقا لقوة الشخصية عند كل فرد او قائم بالاتصال بعمل باي مؤسسة لان هذه الصفة لا يتم الكشف عنها الا من خلال التعامل مع الاخرين، فهي تظهر في حسن المظهر والقوام والأناقة ورقة الحديث، اللباقة في الكلام مع الاخرين، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحى بالاحترام أو يجذب الناس اليه.

ب. اللباقــة:

وتتجسد في القدرة على التحدث مع الاخرين والتأثير في آرائهم، ويتضمن ذلك في الاستماع الى الاخرين، اذ ان اللباقة في الكلام تجعل من صاحبها دائم الاتصال مع من يتعامل بها، ولا سيم القائم بالاتصال الذي يكتسب الاحترام والتقدير من خلال تعامله بلباقة مع كل من يعمل بالمؤسسة وحتى خارج المؤسسة وبالأخص مع المتعاملين مع تلك المؤسسة التي يعمل فيها.

ت. حب الاستطلاع:

فحاجة القائم بالاتصال الدائمة للعمل بالمؤسسة الى المعلومات تتطلب ان تكون لديه الرغبة المستمرة واليقظة التامة في تتبع ما يجري حوله من أحداث والسعي وراء الحقائق وتفسيرها .

---

[1] فوزية كاملي، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية– دراسة مقارنة بين سونلغاز سوناطراك والقرض الشعبي الجزائري**، مذكرة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص ص46-49

ث. الموضوعية :

وتعني القدرة على الامور بالتجرد عن الذات والميول وعدم التحيز لجبهة دون اخرى.

ج. الخيال الخصب:

فالاتصال ليس عملا روتينيا بل نشاطا يعتمد على الابداع والقدرة على التخيل، ورجل الاتصال (القائم بالاتصال) يحتاج ان بتصور نتائج قراراته على الاخرين قبل اتخاذها.

ح. الحس الفني:

بتطلب النشاط الاتصالي الذوق والحس الفني للتأثير في الناس، واذا كانت هذه الملكة طبيعية في الانسان فانه يمكن ايضا الكشف عنها وتطويرها عن طريق الدراسة والاطلاع.

خ. الشجاعة:

فرجل الاتصال كثيرا ما يواجه اوضاعا متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور، لذا عليه ان يكون شجاعا في الاتخاذ القرارات الحازمة وبسرعة قبل ان تفلت الامور من قبضته، كما انه يحتاج الى الشجاعة في مواجهة الاخرين وبصورة خاصة التطلع على اخطاء رجل الادارة التي تكشف عنها بحوثه (القائم بالاتصال).

2. قابلية التنظيم:

ان القائم بالاتصال كاداري يحتاج إلى تنظيم أعماله وترتيب الموارد المتاحة له وتقسيم الوقت واعطاء الأولوية للأعمال حسب اهميتها.

أ. الصّفات العلمية او الاعداد العلمي :

ان المشتغل بالاتصال (القائم بالاتصال) اداري او اعلامي في الوقت نفسه فاختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما انه يعمل في وحدة ادارية ضمن مؤسسة ويساهم في تحقيق اهدافها، لذلك فان اعداده الدراسي يجب ان يتضمن من المواضيع ما يساعده في اداء وظيفته الادارية والاعلامية بنجاح، بالرغم من عدم وجود محدد للتأهيل العلمي للعمل في مجال الاتصال فان ذلك يتطلب الالمام بالمعارف التالية[1]:

- **اللغـــة :**

اذا يجب على القائم بالاتصال ان يكون متمكنا من الاستعمال السليم للغة سواء فيما يكتبه هو او عند تقييمه لما يكتبه الاخرون في دائرته، كذلك تتضمن مسؤولية الاشراف على كل ما يدر عن المؤسسة من اتصالات وضمان وضوحها وسلامتها من حيث اللغة.

- **الكتابـــة:**

لئن كان جوهر عمل القائم بالاتصال هو التأثير في الاخرين، فان الالمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأساسية الاولى في ذلك الطريق، فالموارد التي ينتجها يجب ان تكون سهلة وممتعة سواء كانت مسموعة أو مطبوعة، بمعنى أن الكتابة هي

[1] سالم عطبة الحاج، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة بين سوناغاز، سوناطراك والقرض الشعبي الجزائري**، مرجع سابق، ص 49.

الأساس للتغيير أو الترجمة لعمل القائم بالاتصال، ويجب أن تكون سهلة وبسيطة حتى يتمكن الجمهور المتلقي استيعابها والاخذ بها.

فنيات التحري:

على القائم بالاتصال ان يكون ملما بالفنون الصحافية كصياغة وسير الاخبار واجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات، كما ان طبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجال الصحافة والمؤسسات الاعلامية مما يتطلب منه الماما واطلاعا واسعا بطبيعة العمل الصحفي[1].

كما أن القائم بالاتصال يتطلب منه الجمع بين عدة خصال والقدرة على القيام بكل المهام الصحافية (صحفي، ملحق صحفي، مكون، رئيس للمستخدمين، معد، مسيّر، .....الخ).

وخلاصة القول أن القائم بالاتصال ينبغي أن يكون على درجة من التكوين الأكاديمي ويستحسن أن يكون تخصصه في العلوم الاجتماعية أو لديه دبلوم بحيث يكون قادرا على الاستيعاب السريع لكل نمط معلوماتي كما يجب أن يكون له تكوين قاعدي من مجال الكتابة والفصاحة في الكلام والقدرة على المقابلة وكذا ثقافة اجتماعية والقدر الكافي في المعرفة التقنية في انجاز واعداد الدعائم الاتصالية مع القدرة على التحليل واستخلاص النتائج من النقاش والحوار وتفسير الأفعال وفهمها وبناء الخطة الاتصالية .

لكن التأهيل العلمي والاكاديمي ليس كافيا لضمان النجاح في وظيفة القائم بالاتصال، فهناك سمات اخرى ينبغي توفرها لنجاح الفرد العامل في مجال الاتصال بالمؤسسة وهي[2]:

- قدرة تنظيمية من الدرجة الاولى، القدرة على التحكم والموضوعية والنقد البناء.
- التخيل والقدرة على تقدير وجهة نظر الاخرين .
- القدرة على تحمل الآلام .
- محبة البحث.
- الإدارة في العمل لفترة طويلة ولساعات غير مريحة عند الحاجة.
- المرونة والمقدرة على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه.

وقد حددها "الكس تان" في ثلاث خصائص هي[3]:

– المصداقية: يعتمد قياس مصداقية القائم بالاتصال على عنصرين أساسيين هما الخبرة وزيادة الثقة في القائم بالاتصال، ويفسؤ مفهوم الخبرة بمدركات الملتقي عن معرفة القائم بالاتصال للاجابة الصحيحة عن السؤال أو القضية المطروحة وموقفه السليم منها، وهذه تعتمد على الترتيب والتجربة والقدرة والذكاء، الانجاز المهني، المركز الاجتماعي والشخص الخبير هو الذي يملك المعلومات الصادقة والحقيقية عن الموضوع، ويشير عنصر الثقة إلى إدراك الملتقى عن القائم بالاتصال بأنه يشارك في الاتصال بشكل موضوعي ودون تحيز.

---

[1] فوزية كاملي، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية– دراسة مقارنة بين سونلغاز سوناطراك والقرض الشعبي الجزائري**، مرجع سابق، ص 50.

[2] محمد محفوظ الزهري ، **العلاقات العامة: المشكلات والحلول** ، دار نهضة الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 20.

[3] منال هلال المزاهرة، **نظريات الاتصال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2012، ص ص 246-249

– **الجاذبية:** ركز كثير من الباحثين على محاولات خاصة بقياس الجاذبية، والمتمثلة في التشابه والتماثل والمودة وكذلك الحب، وذلك بناء على الفرض القائل "بأن المصدر أو القائم بالاتصال ذا الجاذبية سيكون أكثر تأثيرا من الشخص المحايد أو الذي ليست له الجاذبية في عملية الإقتناع"، وذلك من خلال مايلي[1]:

- تزيد المودة من التفاعل بين الاشخاص مما يدفعهم إلى أن ينجذبون إلى بعضهم
- ومن جانب اخر فإن التشابه والمودة يقودان إلى الحب، والحب يشير إلى مع القائم بالاتصال.

– **قوة المصدر:** قد لا يمتلك البعض المصداقية أو الجاذبية ولكن يظل لهم التاثير في تغيير اتجاهات الافراد وسلوكياتهم وهؤلاء يكون لهم قوة التي يمكن من خلال سيطرة الفرد وضبطه للامور وكذلك أهميته، بالاضافة إلى ذلك قوة المصدر أو القائم بالاتصال على تقديم الثواب والعقاب وهذا يعادل تماما بالاذاعان وإدراكه لاهميته الذي يظل مرهونا بقدر اهتمام المصدر برضا المتلقي من خدمة، وإدرامه للتدقيق يكون امتدادا لقدرة المصدر على ملاحظة تكيف أو رضا المتلقي.

ثانيا_أهمية القائم بالاتصال

ان الاهتمام بالقائم بالاتصال ليس وليد ظروف الحضارة الحديثة، فلقد تم الاعتراف بأهمية من يقوم بالاتصال في عملية التأثير قبل تطور علوم السلوك لوقت طويل فهو:

أ. الذي يعمل على تقديم المعلومات الى الافراد واضافتها الى مداركهم واقناعهم بها ومحاولة التأثير على مواقفهم واتجاهاتهم، يدعو جماهير المنشاة وتلبية رغباتهم وتحقيق مطالبهم وحل مشاكلهم

ب. يدعو الى تحقيق التوافق والتكيف بين المنشاة وبين جماهيرها التي تتعامل معها، بمعنى انه بهذا التوافق والتكيف يتوفر للمؤسسات المعاصرة مناخ نفسي ملائم لتطويرها تكورا سليما ومستقرا، بينما يتوفر للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية مشتركة[2].

ويؤكد الباحثون على اهمية الاتصال الشخصي للقائم بالاتصال في المنشاة حينما يتلقى بالمجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة وجها لوجه في عملية تفاعلية بينهما مما يحقق العديد من المزايا اهمها :

ت. توافر ميزة حدوث الاتصال في اتجاهين من المرسل الى المستقبل وبالعكس

ث. حدوث ترجيع اثر فوري ومباشر في الموقف الاتصالي.

ج. امكانية سيطرة المرسل على العمليات الانتقالية لدى الجمهور.

ومما سبق ذكره يمكن القول ان اهمية القائم بالاتصال في المؤسسات المختلفة تتضح في :

العمل على تحسين العلاقات داخل المؤسسة" من خلال تحقيق التكيف والتوافق بينهما اي بين القائم بالاتصال والمستخدمين في ذات المؤسسة)" .

[1] منال هلال المزاهرة، **نظريات الاتصال**، مرجع سابق، ص150.

كما ان الهدف الاساسي للقائم بالاتصال هو الاهتمام بالجماهير والكشف عن اتجاهاتهم و قياس هذه الاتجاهات والتعرف على قادة الراي بالمجتمع الذي توجد به المنشاة، والاتصال بهم، فالمعرفة الصحيحة بالجماهير تسهل عمل القائم بالاتصال وتجعل مهمته ناجحة.

كما يجب على القائم بالاتصال ان يعمل على تكوين الصورة الذهنية الطبية عن المنظمة او المنشأة التي يعمل في خدمتها، وكلما كانت الصورة الذهنية لهذه المنظمة لدى جماهيرها ايجابية كلما استطاعت العمل في مناخ جيد يتيح لها تحقيق اهدافها واداء رسالتها وتقديم خدماتها، حيث تتفهم الجماهير دورها وتقبل التعاون معها، اي ان هذه القطاعات والمنظمات تعمل في اطار الصورة الذهنية المنطبقة عن اذهان الجماهير التي تتعامل معها.

ولتحقيق اهداف المنظمة يقتضي على القائم بالاتصال دراسة الجمهور دراسة عميقة وذلك لكي تكون أحكامه سلمية ولتحقيق التفاهم والتوافق بين المنشأة وجماهيرية[1].

المطلب الثاني: وظائف ومهام القائم بالاتصال

تختلف وظيفة القائم بالاتصال حسب نوع المنشأة ونشاطها وحجم الجماهير المتعامل معها و الظروف المحيطة بها و مدى فهم القائمين بالاتصال لدورهم، وإن كانت هناك وظائف أساسية يقوم بها القائم بالاتصال في أي مؤسسة أو منشأة، ففيما تكمن هذه الوظائف؟

أولا_ صورة المؤسسة:

تحتاج المؤسسة أيا كان نوعها وحجمها وطبيعتها إلى خلق علاقة ثقة بينها وبين جمهورها فلا يمكن أن تدوم المؤسسة طويلا دون أن تتمتع بثقة الجمهور لأنه الدعامة الأولى وبالقدر الذي يشبع حاجاته المادية و المعنوية

من الأعمال التي يؤديها بتأثير حجم الانجاز، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال توفير جو يسمح لحوار واتصال متبادل بين المؤسسة وجمهورها من أجل الوصول إلى المعرفة الحقيقية وتعريف الفرد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة

ويتم ذلك بتحليل احتياجات الفرد من جهة وجمع أكبر قدر من المعلومات الخاصة بالمؤسسة ووضعها في متناول هذا الفرد من جهة ثانية، وذلك عملا على إبقاء الاتصال بين المؤسسة والجمهور بصفة دائمة .

لذلك فإن مهمة القائم بالاتصال تتجاوز اعتباره مجرد ناطق رسمي مكلف بإيصال و جهات نظر المسؤولين إلى الجمهور باعتباره (القائم بالاتصال) نقطة وصل بين المؤسسة الجمهور وجعله (الجمهور) شريكا لها، وذلك يؤدي إلى خلق أحسن صورة للمؤسسة باعتبارها (الصورة) الرأسمال الحقيقي لعقد الثقة بين المؤسسة وجماهيرها **فماذا نعني بصورة المؤسسة ؟ والمبادئ التي ينبغي الالتزام بها لتشكيلها؟**[2]

1. خلق صورة المؤسسة :

إنّ صورة المؤسسة مركّبة من عدة صور فرعية : صورة العلامة لمختلف المنتجات، الصورة المالية، الصورة الاجتماعية، صورة المستخدمين وصورة المسيّرين .....الخ

[1] محمد محفوظ الزهري، **العلاقات العامة: المشكلات والحلول**، مرجع سابق، ص 25.

[2] فوزية كاملي، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق ص 27.

أ. اقتراح الخطط التي تؤدي الى زيادة فعالي المنشأة، ونقصد بالخطط المعلومات التي يعطيها القائم بالاتصال الى الجمهور، والتركيز على الانجازات والعمل على تهذيب القوانين وكل ما يحدث في الحياة اليومية، مما أدى إلى ذلك كله إلى تطور المجتمع الحديث في شكله وتكوينه وطبيعته في النواحي السياسية، الاقتصادية والاجتماعية.

ب. توصيل رأي الجمهور الداخلي للقيادة الادارية، بمعنى أن القائم بالاتصال يعتبر حلقة وصل بين الجمهور الداخلي للمؤسسة وبين الرؤساء داخل المؤسسة ذاتها وذلك بإبداء آرائهم ووجهات نظرهم .

ت. توصيل رأي المسؤولين إلى الجمهور الداخلي والخارجي باستخدام وسائل الاتصال وتحسين الصورة العامة للمنشأة والتوفيق في أي أزمة، بمعنى أن القائم بالاتصال يعمل على تسيير المؤسسة على أكمل وجه ويضمن نجاحها بإيجاد كافة السبل و الحلول لأي أزمة تقع فيها.

وصورة المؤسسة هي فكرة معقدة، كما انها في ذات القاعدة الاساسية واللازمة لأي استراتيجية اتصالية، وهنا يبدو التكامل والتناسق ضروريا بين مختلف الصور الفرعية للوصول الى الصورة المبتغاة من قبل المؤسسة.

تعود صورة المؤسسة من جانب اخر الى جملة الافكار والآراء التي يكونها الجمهور حولها (المؤسسة) والتي تسمح بهذه الاخيرة بربح ثقة الاخرين، او العكس تجعلهم يشكون فيها .

وعلى هذا الاساس فان صورة المؤسسة هي مجموعة الافكار والآراء التي يشكلها كل جمهور متجانس حول حقيقة وظيفة المؤسسة ن هذه الجماهير المتعددة تكون صورا مختلفة، تتجمع كلها الواحدة يعد الاخرى لتعطي الصورة الكلية للمؤسسة، ولا يمكن لأي صورة جزئية من هذه الصور، تكون صورة المؤسسة الكلية، فالثقة الكلية في المؤسسة تعود الى مدى التوازن بين مختلف هذه الصور ولعلى هذا ما يحيلها الى الحديث عن أنواع صور المؤسسة[1].

2. انواع صورة المؤسسة:

نميز في هذا الصدد بين نوعين من صور المؤسسة :الصورة المدركة (image per cue) والصورة المبتغاة (image value)، وذلك على ضوء التميز بين ما هو موجود فعلا وبين ما هو منشود، و كل منهما يعتبر عاملا اساسيا وقاعدة صلبة للاستراتيجية الاتصالية

أ. الصورة المدركة:

ونميز في الصورة المدركة بين كل من[2]:

➢ الصورة المدركة الداخلية:

وهي الصورة التي يكون فيها المستخدمون في وضع يسمح لهم بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، نشاطها ونوعية منتجاتها، وهذه المعرفة مبينة على:

- ❖ الملاحظات الشخصية .
- ❖ المعلومات التي يحصلون عليها مباشرة من المؤسسة او من الاشاعات .

[1] محمد محفوظ الزهري، **العلاقات العامة: المشكلات والحلول**، مرجع سابق، ص25.

[2] فوزية كاملي، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص29.

❖ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والملتقطة من خارجها، قراءة الصحافة، حديث الزبائن والممونين، ....الخ.

وفي هذا الصدد فان ما يكونه المستخدمين من اراء وما يملكونه من معارف حول المؤسسة هو المؤثر الاول على صورتها.

➢ **الصورة المدركة الخارجية:**

يمكن ان تختلف من جمهور لأخر، فهذه الصورة بالنسبة لأي مؤسسة كانت يكونها الجمهور العام

❖ **الصورة المبتغاة :**

" هي الصورة المثالية التي تحاول المؤسسة بلوغها او تحقيقها والتي تربط بأهدافها العامة ".

بمعنى انه على المؤسسة ان تبذل ما بوسعها للوصول الى مبتغاها ولتحقيق الصورة المثلى عنها ولا يتحقق هذا الا بالعمل المتواصل والمثابرة .

ونظرا لأهمية صورة المؤسسة وارتباطها بمدى ثقة الجمهور، فانه تعد من بين الوظائف الرئيسية المسندة الى القائم بالاتصال الذي له الدور البالغ الاثر في تمتين العلاقة بين المؤسسة وجمهورها[1].

وعلى هذا الاساس وبغية للاشتغال بمهنة صنع الصورة الحقيقة للمؤسسة فعلى القائم بالاتصال مراعاة المبادئ التالية[2]:

- **أن تكون الصورة حقيقية:**

اي مبنية على صحة القول والمصداقية، يقدمها (الصورة) القائم بالاتصال الى الجمهور ويوضح بانه ليس هناك اي فرق بين الصورة الحقيقية (هوية المؤسسة) وتلك التي تسعى المؤسسة الى بلوغها لان عكس ذلك سيؤدي حتما الى الكارثة

- **أن تكون الصورة ايجابية:**

اذ ينبغي على القائم بالاتصال استغلال الاوقات المناسبة التي تعبر عن احسن احوال المؤسسة بقصد الرفع من قيمتها .

- **أن تكون الصورة ثابتة:**

نظرا لكون صورة المؤسسة هي نتيجة لطبيعتها فعلى القائم بالاتصال ان يعمل من اجل الحفاظ على المؤسسة من التغير، اذ ان طول عمر الصورة مرتبط بفعاليتها المبنية علة الصدق، فالصورة الكاذبة سرعان ما تزول.

- **أن تكون الصورة أصلية:**

على القائم بالاتصال ان يعمد الى تكوين صورة اصلية للمؤسسة فلا يمكن اثراء هذه الصورة تقويتها الا اذا كانت هذه الاخيرة نابعة من عمق اصالتها.

---

[1] فوزية كاملي، **القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص29 .

[2] Marie Helene WESTERPL Ipid. Op. Cit, p6

وعلى هذا الاساس كله، وبناء على ما ذكرناه سابقا يمكننا القول بان مجال كسب ثقة الجمهور (الداخلي)، الذي يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، وضمان بقائها ونجاحها يمر عبر تشكيل صورة المؤسسة، وذلك يأتي اساس من قول الحقيقة وفتح ابواب الاتصال والتفاعل، وابراز العمل المتكامل المتناسق الذي يكون من اختصاص القائم بالاتصال الذي يلعب دورا اساسيا ذلك .

ويمكننا ان نعتبر ان مهمة تشكيل صورة المؤسسة هي ام المهمات او الوظائف الأخرى التي يقوم بها القائم بالاتصال بل ان تكوسنها هو الذي يفرض على القائم بالاتصال انجاز الوظائف الاخرى الهادفة الى تشكيل صورة المؤسسة، وتتمثل هذه الوظائف في[1]:

- وضع الاستراتيجية التي تسمح بتوحيد الاهداف .
- توفير الامكانيات الملائمة للعمل وفق خطة او برنامج اتصالي مضبوط.
- مراقبة ومتابعة حالة او وضعية العمل الاتصالي المنجز.

وكل هذه الوظائف والمهام لا يقوم بها من يكون قادرا ومختصا بذلك ألا وهو " القائم بالاتصال" .

ثانيا_وضع الاستراتيجية الاتصالية:

لا يمكن أن يصبح العمل الاتصالي واقعا ما لم يتم تحديد أهداف دقيقة من خلال وضع استراتيجية اتصالية، لكن قبل ذلك نود تقديم لعض المفاهيم حول الاستراتيجية التي أصبحت متداولة من قبل الكثير من المؤسسات وحتى العامة من الناس، وإذا عدنا إلى أصل المفهوم وجدناه ذا أصل عسكري.

فالاستراتيجية تعتبر من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحرب لتتجه بعد ذلك إلى ميدان الادارة في المؤسسات وقد أصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام في مجال التسيير نظرا لما يقدمه من فوائد وأدوات تحتاج إليها المؤسسة.

و كلمة " Strategos" ذات أصل يوناني ، وهي جمع " Stretegosy" التي تعني منظم الجيش .

فعلى القائم بالاتصال وضع استراتيجية فعالة قي المؤسسة ولاسيما في مقر الولاية حتي تستطيع تحقيق أهدافها وبغية استمراريتها بالشكل الذي تريد من خلاله بذل كل مجهوداتها، ولاتصل الولاية الى كل ذلك النجاح حتي تكسب ثقة الجمهور ووضع استراتيجية اتصالية مدروسة من طرف القائم بالاتصال.

[1] ناصر داودي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الطبعة الاولى، الجزائر، 1998، ص25.

المطلب الثالث: مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات

ترتكز اهداف القائم بالاتصال على ثلاث وظائف هي[1]:

أولا_الوظيفة الإعلامية:

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

ثانيا_ الوظيفة الحضارية:

وهي تعني على المستوى القومي تأكيد الشعور بالولاء وتهدف إلى خلق ثقافة قومية وتاكيد الشعور بالانتماء إى قومية معينة وعلى مستوى العالمي تهدف إلى تحقيق نوع من الاتصال الحضاري للحدث على تفهم صورة دقيقة للدولة وتعزيز تفهم الدولة، وتفهم شعبها وتقديرها داخل الدولة، وتفهم شعبها وتقديرها داخل الدولة الهدف.

ثالثا_وظيفة مساندة السياسة الخارجية:

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

1. مدى كفاية المعلومات الخاضعة بهذه القرارات.
2. دور الخبراء والمتخصصين في الشؤون الاعلامية.
3. مدى مراعاة الامكانيات المادية والبشرية.
4. مدى وضوح القرارات الصادرة ووجه الالتزام بها وإمكانية تنفيذها.

.

[1] يحمدي ايمان، ط**بيب مروة، نعامنية نورة، مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية لازمة انقطاع مياه الشروب بالجزائرية للمياه قالمة–**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص35.

المبحث الثاني : الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال واهدافه في المؤسسة

ساتطرق في هذا المبحث إلى الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال في المطلب الاول، أما في المطلب الثاني ساعرض سوسيولوجية القائم بالاتصال، وفي الاخير اتطرق إلى أهداف القائم بالاتصال داخل المؤسسة.

المطلب الاول: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال

أولا_توقر مهارات الاتصال وهي خمس مخمس مهارات (الكتابة، التحدث والقراءة، والاتصالات والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال.

ثانيا_مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها.

ثالثا_معرفة السياسة الإعلامية لمؤسسته، ويتم ذلك حسب (وارين بريد) بعدة طرق[1]:

1.القراءة المستمرة لجريدة المؤسسة.

2.المشاركة قي الدورات التي تقيمها المؤسسة.

3.عن طريق الاحتكاك مع زملائه قي الولاية.

4.عن طريق الخبرة.

المطلب الثاني: سوسيولوجية القائم بالاتصال

تلعب وسائل الإعلام الجماهيرية دورا محوريا واستراتجيا في المجتمع كما تتمتع بنفوذ ومكانة متميزة وقوية في المجتمع لذا أطلقت عليها تسميات عديدة ومختلفة منها المتلاعبون بالعقول،عملاء السلطة، صانعوا الآراء، مشكلو الرأي العام، السلطة الرابعة، منظمو الثورة، الذراع الأيمن للثورة، والقائمة مازلت طويلة، وهذه التسميات وغيرها ليست نتيجة الصدفة، أو عبارات بلاغية، بل هي تعكس بكل صدق قوة وأهمية وسائل الإعلام في حياة الفرد والأسرة والمؤسسة والمجتمع.

الحاجة إلى سوسيولوجية القائم بالاتصال:

إن الحاجة لدراسة سوسيولوجية رجال الإعلام ويبررها عدم أمكانية علماء الإعلام وباحثو وسائل الإعلام والاستغناء عن بعد مهم من أبعاد عملية الاتصال هذا البعد الذي يتمثل في المراسل الرسالة الإعلامية أي من السؤال الأول من الأسئلة الكلاسيكية الخمس الذي طرحها هارولد لاسوال وهي من؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟ رجال الإعلام بشر كسائر الأشخاص الآخرين لديهم أفكار مسبقة، لهم قيمهم، لهم إحكامهم، ولهم تحيزاتهم، ...الخ وفق كل اعتبار، انهم نتاج المجتمع الذين يعيشون فيه ويمارسون فيه عملهم، زيادة على ذلك الصحافيون يعملون في ظل مجموعة من الضغوط والقيود أن تحظى بالدراسة والبحث العلمي كذلك كتب هالوران ما يلي فيما يتعلق بالحاجة إلى دراسات والبحوث الإعلامية المتعلقة بالرجال الإعلام[2].

---

[1] نايلي نهاد، بوفتاح ريمة، **مهارات القائم بالاتصال وانعكاساتها على اداء المؤسسة الاعلامية الجزائرية "إذاعة البليدة –نموذجا–"**، مذكرة ماستر كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس –المدية–، الجزائر، 2022-2023، ص30.

[2] عرفاوي صالح، حضري ايمان، بكوش سمية، **الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال إذاعة قالمة "نموذجا"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2015-2016، ص48.

لكن المستويات العليا للتخطيط الاقتصادي والهمل السياسي بقيت تقريبا بدون دراسة الأسئلة الكبيرة والعريضة نادرا ما تطرح هناك محاولات منظمة قليلة لدراسة رجل الإعلام كواحد من هؤلائك الذين يحتلون منصبا حساسا ورئيسيا في شبكة اجتماعية، يرفض ويختار المعلومات تجاوبا مع عدة ضغوط كلها توجد في إطار نظام اجتماعي معين[1].

يرى كاري أن البعد الثالث للثورة الاتصالية والذي يتمثل في بروز دور الصحفي المحترف، لم يبحث بعد تساؤلات مثل ما هو أصل الدور الوظائف التي تشكله بطريقة جماعية الوظائف التي يخدمها الدور أو القوانين والضغوط التي تقيد أصحاب الدور لم تطرح بعد.

جيبر على سبيل المثال ينادي سوسيولوجية الصحافي موضوع معقد للدراسة .أولا، لأن الصحفي يحتل مكانا مهما في التحكم في تدفق المعرفة والأخبار، ثانيا لأن الصحفي حبيس أفكاره المسبقة وانحيازه وضحية استعماله من طرف رجال الدعاية الذين يهدفون إلى توجيه فهمه للأحداث.

يقول جربنر في هذا السياق :إن كل قرار لتبليغ شيء هو في نفس الوقت قرار لحذف شيء أخر إن ما يقدم ما هو الإنتاج ضغوط التنافس فيما بينهم من عبر عوائق نفسية منظمة يعيش رجال الإعلام في مناخ الضغوط تنافسية حادة تتمثل في ضغوط شخصية وضعية، اجتماعية، تأسيسية.

أما ورايت فإنه يرى أن رجال الإعلام، رغم دورهم المهم في عملية الاتصال فإنهم لو يحظوا باهتمام الباحثين، ويقول ورايت في هذا السياق[2]:

إن الدراسة السوسيولوجية لرجال الإعلام همشت ولم تحظ بالاهتمام اللازم منذ زمن بعيد إذا ما قورنت باهتمامات الأبحاث الأخرى بعملية الاتصال خاصة دراسة المحتوى وديمغرافية الجمهور.

في نفس السياق، وبعد دراستهم لواقع أبحاث الإعلام والاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية، يؤكد كل من ويفر وقري ن بعد المرسل لم يأخذ نصيبه من الأبحاث الإعلامية ولم يعط الأهمية التي يستحقها من قبل الباحثين..

ويفر و ويلهويت حفاظا على نفس الرأي في 1986 في خاتمة كتابه The American Journalist تجدر الإشارة رغم ما تقدم إن السنوات الأخيرة جلب الصحافيون اهتمام باحثوا الإعلام والاتصال مما أدى إلى ظهور عدد لا يستهان من الأبحاث خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا الغربية .

نتيجة لهذه الوضعية يدعوا واريت إلى إتباع طريقة جديدة ترتكز علة المتطلبات والشروط اليومية للعمل الصحفي والتي تؤثر على المحتوى النهائي للصحيفة أو الراديو أو التلفزيون

إن الأخذ بالطرق الثلاثة السابقة سيكون منهجية البحث الأمثل والنظم والعلمي لدراسة الصحفي من زاويا مختلفة يتمنكن الباحث بمقتضاها شرح وتحليل الدور المعقد الذي يلعبه الصحافي في مؤسسة معقدة ومجتمع معقد كذلك يمكن القول أن هناك أكثر من سبب للتحقيق والبحث والبعد الثالث للاتصال أو سوسيولوجية الصحفي يرى ماكويل أنه يجب على العلماء الاجتماع دراسة رجال الإعلام للأسباب التالية:

---

[1] محمد قراط،قضايا **إغلامية معاصرة**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، . 2006، ص26

[2] عرفاوي صالح، حضري ايمان، بكوش سمية، **الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال إذاعة قالمة "نموذجا"**،مرجع سابق، ص49.

1. من هم نظرا للامتيازات التي يتمتعون بها للوصول والحصول على المعلومات والمعرفة ونظرا للدور الذين يلعبونه كحراسة البوابة أو كمراقبين.

2. النظر في طريقة فهمهم لدورهم وفي كيفية نظرهم لجمهورهم.

3. التحقيق في تأثير المؤسسة الإعلامية والإطار البيروقراطي التي تعمل فيه، على المنتج النهائي –الرسائل.

4. تقييم تأثير الخلفية الاجتماعية، القيم الشخصية، القوانين المهنية الأخلاقية على عملية الاختيار والمراقبة التي يقوم بها الصحافي.

ويفر وقري في مقالهم " Journaliste And Mass Communication Research In The United States Past Present And Future يلحان على علماء الاتصال أن ينظروا في أثار المناخ السوسيولوجي والفكري على القيم الإخبارية والسلوكيات والأداء ويرى الباحثان أن هناك حاجة ملحة للنظر في: تأثير عوامل عدة كالخلفية العائلية، الشخصيات، التكوين الصحفي، محيط العمل داخل قاعة التحرير، حجم المؤسسة الإعلامية، نوعية ملكية المؤسسة الإعلامية...الخ وعلى السلوكيات والقيم المهنية للصحافيين، ومستوى الرضا في عملهم، كيف يفهمون دورهم في المجتمع وكيف يؤدون اعمالهم[1].

المطلب الثالث: أهداف القائم بالاتصال داخل المؤسسة

تتلخّص أهداف القائم بالاتصال داخل المؤسسة فيما يلي [2]:

أولا_بناء الثقة المتبادلة بين الجمهور الداخلي والمنظمة.

ثانيا_نشر الوعي بين العاملين و عريفهم بدورهم و أهمية هذا الدور في المنظمة.

ثالثا_رفع أو تحسين الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم و المشاركة في تحسين طروف العمل المادية، النفسية والاجتماعية .

رابعا_تخفيض معدل دوران العمل.

خامسا_شرح وتوضيح كافة سياسات وخطط وتوجهات المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف.

سادسا_تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا بشأن القضايا والمواقف التي تواجه المنظمة أو بشأن سياساتها وخططها الحالية والمستقبلية.

[1] عرفاوي صالح، حضري ايمان، بكوش سمية، **الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال إذاعة قالمة "نموذجا"**، مرجع سابق، ص49.

[2] محمد محفوظ الزهري، **العلاقات العامة: المشكلات والحلول**، مرجع سابق، ص 25.

الخلاصة:

وفي الأخير ومن خلال هذه الدراسة ومحاولة الكشف وتسليط الضوء على القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية و هذا من خلال أبرز الخصائص والسمات والشروط الواجب توفرها فيه والمهام الموكلة له، حيث يعتبر(القائم بالاتصال) أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، وهذا باعتباره حلقة وصل بين جميع عناصر المؤسسة.

وبالتعمق أكثر في الدراسة فالقائم بالاتصال تربطه علاقة وطيدة بإدارة الأزمات وهذا من خلال المهام التي يؤديها من خلال بناء استراتيجيات اتصالية، والتي تعد نقطة فعالة في العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات والمتمثلة في فتحة لقنوات الاتصال الفعالة وهذا ما يؤدي الى الربط بين المؤسسة والجمهور بكافة المعلومات و البيانات الصحيحة والصادقة.

الفصل الثاني: مفاهيم حول إدارة الأزمات

تمهيد:

مما لاشك فيه أن حاضر الأمم هو امتداد لما فيها أن مستقبلها يعتبر امتداد حاضرها، ومن سمات المجتمعات المحتضرة الاهتمام الكبير بالاستخلاص الدروس من الأزمات بها والاستفادة من هذه الدروس في الحاضر والمستقبل.

كذلك المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والأعداد لمواجهتها الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها حيث تمثل المنظمات في الوقت الحاضر أرضا خصبة لوقوع الأزمات والكوارث نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات الفجائية السريعة والمتلاحقة وعدم القدرة على سرعة التكيف معها، لذا أصبح لازما عل المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها.

ومن هذا المنطق وجب التركيز على هذا الموضوع ومحاولة التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة به من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات.

واستنادا على ما تقدم فإن مفهوم الإدارة يعني التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة وهو ما لا يتحقق دائما، وتعتبر إدارة الأزمات علم وفن ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر.

المطلب الأول: تطور إدارة الأزمات.

نشأة اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في مجال الإدارة العامة وذلك للإشارة إلي دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلازل والبراكين والفيضانات، الحرائق، الحروب الشاملة...الخ.

ولكنه ما لبث أن مما بصورة أو ضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلي أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكورية سنة 1962، في عهد الرئيس الأمريكي، أزمة الشرق الأوسط عام 1967، وأزمة البترول العامة سنة 1973.

لكن سرعان ما عاد اصطلاح الأزمات مرة أخرى ليزدهر في ميدان علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم كأسلوب جديد لتنبيه الأجهزة الحكومية والمنظمات العالمية بانجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ، وعلى سبيل ذلك ظهرت بعدها ما يسمى بإدارة المشروعات وفكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة وهي المصطلحات تصب في معنى إدارة الأزمة وتعتبر كأحد الفروع و أدوات الإدارة مثلها كمثل الإدارة بالأهداف.

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزموية" جاء التساؤل حول إمكانية تحويل إلي نمط متكامل يسمى " إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له، ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آليته مميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمعالجة والمتزامنة.

في العلوم السياسية، فتحدث بعضهم عن صعوبة مواجهة إدارة الأزمات والفوضى المتصاعدة والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة، والتي كشف عن عجز النظام السياسي بما في ذلك الجهاز الإداري ذاته في الأقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمنظمات والبيئة التنظيمية القائمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتحسب سلبيات والاستفادة من إيجابياتها، فعلم الغدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبعث أثارها في كافة المجالات[1].

[1] http://www.mapatel.com.04/04/2025,14.30.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات.

إن الهدف العام للإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالية لظروف المتغيرات المتسارعة للازمة، بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات الأزمة للازمات المتنبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالة الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية[1]:

1. وضع خطط مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛

2. معالجة الأزمات والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها؛

3. تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات التي تحدث في بيئة المؤسسة؛

4. تحديد طبيعة الأزمة، فيجب معرفة ما هي هذه الأزمة؟ من المتسبب في حدوثها؟ ما هي مواطن القوة والضعف لدينا؟ ما هي الامكانيتنا؟ وما هي أهدافهم العملية؟؛

5. إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والتدريب على مواجهة المشاكل دون ضعف أو خلل؛

6. تشجيع التفكير الإبداعي ودعم الأفكار الجديدة في سبيل الحصول على حلول مبتكرة؛

7. التفكير والتخطيط العلمي لكيفية التغلب على الأزمات بمختلف أنواعها؛

8. تقليل درجة رد الفعل الانعكاسي بعد حدوث الأزمة؛

9. التخفيف من حدة الأزمات والعمل عل تخفيف أثار شدة الأزمات؛

10. التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث؛

11. إعداد وتوفير كافة البيانات والمعلومات وتحليلها والوصول إلى قرار موصى بتنفيذه؛

12. تقديم الحلول لكل المستويات الإدارية مع مقترحات بديلة في حالة عدم رغبة الإداريين في الحلول.

المطلب الثالث: مراحل وأسباب إدارة الأزمات.

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من آثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وتتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته.

أولا_: مراحل إدارة الأزمات

يرى البعض أن إدارة الأزمة تمر بمراحل أربعة هي[2]:

1. تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة.

2. الاستعداد والتحضير.

3. المواجهة.

---

[1] العيداني حبيبة، **محاضرات في مادة إدارة الأزمات (مطبوعة)**، تخصص إدارة أعمال، 2019/2018، ص ص 35-36.

[2] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص51.

4. إعادة التوازن.

في حين يرى البعض الأخر أن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقعها أو التخفيف من أثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلي ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو الأتي:

المرحلة الأولى: اكتشاف وإشارات الإنذار.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية.

وتعني التجهيزات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثارها، ويجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي إعراض لازمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها.

وتعني تنفيذ ما خطط له من مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار وضعفها من الانتشار.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط.

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل، وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختيارات بالفعل، وتتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر محدد[1].

المرحلة الخامسة: التعلم.

وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم ولتحسين ما تم انجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة.

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، مرجع سبق ذكره، ص ص51-53.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتعامل معها بمنطق رد الفعل كحال الإدارة العربية فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

وكما نعلم فإن كل خطة تتألف من مكونات، فان المكونات الأساسية لحظة إدارة الأزمات يمكن تلخيصها كالأتي[1]:

أ. **الهدف:** يتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة؛

ب. **التعارف والمختصرات:** وتشمل المخاطر المحصورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.

ت. **مواصفات الموقع:** المناخ، التضاريس الكل أو الجزء، الإحصاء والتنويع السكاني، الصناعة، نظام الحكم، الطاقة...الخ؛

ث. **وصف التهديد:** أي الخلفية التاريخية وأنواع الأحداث الطبيعية والاصطناعية؛

ج. **القيادة والتنسيق:** بين السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الأزمات.

ح. فرق التخطيط: أي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية، النقل، المواصلات والإطفاء؛

خ. **المساعدات الخارجية:** منح السلطات الصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاص لحظة الطوارئ (الأزمة)؛

د. **تحديد مركز الأزمات:** من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتامين النقل والاتصال فيما بينها؛

ذ. **الإشهار والإنذار:** تحديد نظام الاستعداد وبث الأخبار والإنذارات وإيجاد قاعدة معلومات؛

ر. **الهيئات المساندة:** وزارات ومؤسسات الدولة المختصة؛

ز. **الإدارة والإجراءات المالية:** تحديد سلطات المصادرة والإجراءات الشراء السريع؛

س. **الإعلام العام:** البيانات والنشرات الدولية والأخبار المفاجئة؛

ش. **الخطط الفرعية:** إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية مثل الإنقاذ والدفاع المدن والنقل.

وفي نفس السياق هناك من يعتبر مراحل إدارة الأزمات أو ما يسميها بدورة التفاعل مع الأحداث تتضمن العناصر التالية[2]:

- تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها: وتشمل ما هي الأزمة؟ وما أسبابها؟ وكيف تشخيصها؟؛
- تحديد الأهداف (لماذا ندير الأزمة)؟ وتشمل ما هي الأهداف، وكيف تحددها؟؛
- الحد من تفاقم الأزمة؛
- تحديد البدائل الممكنة: كيف تولد البدائل؟ وكيف تتغلب على الأقفال الذهنية؟؛
- اختيار أفضل البدائل: وتشمل كيف تقيم البدائل لاختيار أفضلها؟.

ثانيا_أسباب إدارة الأزمات.

[1] Ikhwan.Woyonline.maktoobblag.com,2025/05/04,18.35.

[2] Ikhwan.Woyonline.maktoobblag.com,2025/05/04,18.35.

من الأسباب التي يمكن لمدير الأزمة إنتاجها في تعامله مع الأزمات نجد ما يلي[1]:

1. كتب الأزمة.

ويقضي هذا الأسلوب بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الأخر وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف إحداثها والقضاء على مولاتها.

2. تفريغ الأزمة.

وهذا الأسلوب يعتبر امتدادا لمقابلة، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الأسلوب الأول يهدف إلى القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمة بضرورة التدرج، أما لتماسك الطرف الأخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو لغير ذلك من الأسباب.

3. إنكار الأزمة وتجنبها.

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد فقاعات سواء لا تلبث أن تبدد، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يصاحبه ما يلي:

أ. تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة علم الطرف الأخر لإقناع بعض المستهدفين بالأزمة وخطواتها؛

ب. تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة أو التوين من شانها.

4. عزل قوة الأزمة.

هذا الأسلوب يؤمن بالحكمة التي تقبح في اللاشعور الإنساني والتي تقضى بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها، ويعتبر هذا الأسلوب يتم تصنيف قوى الأزمة إلي: القوة الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهتمة بالأزمة.

5. احتواء الأزمة.

ويهدف هذا الأسلوب إلي محاصرة الأزمة ويعمل على عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها.

وفي الأزمات العالمية مثلا يمكن إتباع ما يلي:

أ. إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية؛

ب. مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة؛

ت. التفاوض مع الممثل بذكاء والخروج بنتائج جيدة.

6. تصعيب الأزمة.

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلي درجة معينة، ويتم اللجوء إلي هذا الأسلوب في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلا:

أ. في حالة الغموض الشديد في الأزمة في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية؛

ب. عند الرغبة في تصنيف تحوى الأزمة.

---

[1] محمد عدلان بن كوار، بشرى فكان، **واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال العمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016، ص.66

7. تفريغ الأزمة من مضمونها.

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينا أو ثقافيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو إجتماعيا أو خليطا، وهذا الأسلوب يقضي بخنق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها، وأسلوب التفريغ كثيرا ما يستخدم في الأزمات الدين والثقافية، وذلك أن الدين والثقافة سيقضيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يدفع أحد الطرفين إلي تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلي الدين والثقافة بأدنى صلة، لتفي بعد ذلك مهمة الطرق الآخرة متحصرة بالتأكيد على هذا المضمون بل ربما امتدت مهمته إلي إيجاد مضامين جديدة لتثبيت خصمه تفكيرا وتنفيذا[1].

المبحث الثالث: استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

[1] محمد عدلان بن كوار، بشرى فكان، **واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية**، ص ص67-68.

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للازمات بصرف النظر عن نوعية هذه الأخيرة حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة ويحتاج متخذ القرار إلى رسم وإعداد سيناريوهات متعددة المواقف ولقد أصبح تعبير السيناريو احد التعبيرات الأزمة والمرتبطة بإدارة الأزمات.

المطلب الأول: التخطيط أساس التعامل مع الأزمات.

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للازمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأخيرة، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط الي المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلي المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.

أولا_مفهوم التخطيط للإدارة الأزمات ومتطلباته.

يعرف التخطيط لإدارة الأزمات على انه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة[1].

ويقصد به أيضا رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية الأزمة لذلك[2].

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المنظمة –بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات– القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لهذه الأخيرة عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للازمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة، والاستفادة من الوسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بغرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة[3]،

وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المنظمة للازمة، والظروف المصاحبة لمواقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات العمال في المنظمة[4].

ثانيا_التخطيط العلمي للتدخل أثناء الأزمة.

---

[1] وسام مبحي، مصباح إسليم، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص52.

[2] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.ص50.

[3] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2007، ص83.

[4] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشات التجارية**، مرجع سبق ذكره، ص84.

يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولا بأول، وعلى هذا المسرح بتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعا مناطق ساخنة ومن خلال هذه الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة والمرتبطة بالأزمة، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي[1]:

1. تحديد الأماكن الأكثر تحصنا وأمنا لاتخاذها كقواعد للانطلاق.

2. تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج امن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلا عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم الأمواج، أو مناطق تفريغ وتهيئة لتخفيف ضغط الأزمة.

3. تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان المنظمة يمكن التضحية به أو إعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى الصنع.

4. تحديد خطة امتصاص ضغط الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العملية الآتية:

أ. مرحلة الاعتراف بالأزمة؛

ب. مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة؛

ت. مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشتراك في حل الأزمة؛

ث. مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها؛

ج. مرحلة ركوب الأزمة والابتعاد بها عن المكان التي حدثت فيه، وحماية المنظمة من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأدائه.

5. توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

6. التأكد من استبعاد كل فرد للخطة العامة الموضوعية، وكذا من تتابع الزمني للمهام وفقا للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها. وكذا للسيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.

7. حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة وتزويد فريق الأزمة باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف من الأزمة.

8. تحديد ساعة الصقو أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث أولا بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

وأيا ما كانت العملية التخطيطية، فإنه نتيجة ضغط الأزمة وما تتسم به عملية الأزمة من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط، يلجأ متخذ القرار إلي مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة مواقف الأزمة الصعبة واستخدامها، أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي

[1] خالد بركة، ادارة الازمات، 06/ 2025/05 http://kaled baraka. Blagspot.com,2012/02/blay-post,html, .

وتبرز أهمية التخطيط للازمات في انه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من اجل الحد من أثارها السلبية، كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل الأزمة إلي ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد و اقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، ولاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة[1].

والجدير بالذكر انه من الصعب وضع خطة موحدة للازمات تكون مناسبة لجميع المنظمات وكل الأوقات والأزمات، نظرا لان التخطيط للازمات يوضع في ظل الأهداف المنظمة، على أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة إلا آن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي[2]:

أ. أن تكون إجراءات التخطيط للازمة مرنة؛

ب. أن تحقق الاستجابة الفورية للتطورات التي تحدث للازمة؛

ت. أن تتميز عملية التخطيط بالعملية؛

ث. أن تكون عملية التخطيط مفهومة وبسيطة، وتتلائم مع جميع المستويات؛

ج. وتتميز بالشمول وقابلة التنفيذ، وتلائم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

المطلب الثاني: سيناريو إدارة الأزمات.

استخدام وسائل عملية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، فالسيناريو كما عرفه حواش هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو الشركات اليبانية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سناريو Worst Case Scenario.

أولا_نظام اتصالات داخلي خارجي.

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، وقد ورد في مقال بعنوان مواجهة الأزمات والكوارث بالاستخدام نظم المعلومات الأتي والجدير بالذكر انه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة

[1] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] زيد مشير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص42.

من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيولة، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحاري العربية بصفة خاصة.

هذه السيول سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا أننا لا نحرك ساكنا إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماما، أضف إلي ذلك التجربة اليابانية في النجاح و التغلب على أقصى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت فعالية وأهمية إدارة الأزمات والكوارث، فاليابان تتغلب على الزلازل ونحن نعاني من سيول خطورتها، ليست اخطر من الزلازل وبالتالي تعزيز الفجوة العملية بيننا وبين الدول المتقدمة فلا مكان للتخطيط العلمي لإدارة الأزمات والكوارث في العالم العربي ولا مجال لإخضاع الأزمات المنهجية العلمية أيضا[1].

ثانيا_ التنبؤ الوقائي.

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العمليات عليها، وقد أثبتت صحة الفرضية القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزة في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية او العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة.

يجرى إعداد السيناريو وفقا لمنهج معين وذلك بأن يقوم الفريق بقيادة المناقشات التي تدور حول طرح أسئلة تبدأ بالسؤال (ماذا ....لو) ويجب على رئيس الفريق أن يساعد فريقه على الخروج عن الإطار التقليدي للتفكير وتذويب أي حساسيات بينهم وإشعارهم بالثقة.

هذا ويلاحظ أن إعداد أسوأ سيناريو يعد أمرا مفيدا للغاية، وينبغي على المديرين أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية[2]:

1. ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآن آو مستقبلا؟؛
2. ما احتمال حدوث هذا الشيء؟؛
3. هل حدث هذا الشيء للآخرين؟؛
4. إذا ما نقشت هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقديم قدرة المنظمة على مواجهة أزمة محتملة.

هذا وتزيد درجة استهداف المنظمة لازمة عنيفة تؤثر على مستقبلها عندما تجري المنظمة تغيرات ما على منتجاتها وأغراضها ومن أمثلة ذلك:

1. افتتاح مصنع جديد تابع للمنظمة أو أقيم بتوسعات تشمل معدات ونظم وإجراءات لم تختبر بما فيه الكفاية؛

2. طرح منتج جديد أو تعديل منتج قائم وتجريبية على نطاق محدود، ونظرا لأنه لم يستخدم على نطاق واسع فانه يمكن آن يكون مصدرا لبعض المشكلات؛

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمة**، مرجع سبق ذكره، ص ص36-37.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

3. التوسع في السوق العالمي قد يؤدي إلى صدام مع السلطات المحلية ما لم تكن هناك خطط لتحقيق التوافق والانسجام مع المجتمع المحلي.

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات.

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، ألا انه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ويرى (قامسة 1998) هذه الإدارات بل تواجه فكر إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف[1]:

أولا_المعوقات الإنسانية.

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

1. الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للازمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة؛

2. القصور في فهم مكان الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها؛

3. الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسؤولا عن هذا الوحدي"؛

4. الاعتقاد من بعض الأشخاص إن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة؛

5. التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

ثانيا_المعوقات التنظيمية.

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

1. عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة؛

2. اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد؛

3. ضعف دعم وتأيد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستبعاد المدراء لأسباب عملية إدارة الأزمة؛

4. ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات؛

5. عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعينة للتعامل مع الأزمات.

ثالثا_المعوقات المتعلقة بالمعلومات.

1. تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري؛

2. صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

رابعا_المعوقات المتعلقة بالاتصال.

1. صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة؛

2. محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديث للتصدي الصدمات؛

3. عدم إصطلاح الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

---

[1] زينات موسى مسك، واقع **الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضعف العربية واستراتيجيات التعامل من وجهة نظر العاملين**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، 2011، ص ص 48-49.

ومن وجهة نظر (عباس 2004) فإن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا يمكن حصرها ومن أهمها: إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتصنع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد، إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من لا ضرورة لها في الوقت الحاضر، وحجم منشاتنا كفيل بحمايتها من الأزمات، لابد أن تتفاءل بالمستقبل، وحتى الآن لم نتعرض لها بشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ.

خلاصة القول أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام وهي المعوقات الإنسانية والمعوقات التنظيمية ومعوقات الاتصال ومعوقات المعلومات[1].

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى ما أمكن حول مفاهيم الأزمة حيث اتضح على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات وذلك من خلال التطرق إلى أسباب الأزمات، حيث أن وجود الأزمة يفرض على القائد الإداري داخل المنظمة أولا وقبل كل شيء أن يقف على الأسباب التي أدت إلى بروز تلك الأزمة وهي أولى خطوات التعامل مع الأزمات

[1] زينات موسى مسك، **واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضعف العربية واستراتيجيات التعامل من وجهة نظر العاملين**، مرجع سابق، ص50.

تم التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل بصدق إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة مختلفة ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وذلك في مختلف مراحل الأزمة أي قبل وأثناء وبعد حدوثها وفي الأخير قمنا بتحديد الاستراتيجيات التعامل مع الأزمة بوضع سيناريوهات وتخطيط لها

الفصل الثالث: دراسة حالة

مقر ولاية المدية

المبحث الاول: بطاقة تعريفية بمقر ولاية المدية

يعتبر مقر ولاية المدية كمُنظمة تمّ تأسيسها من أجل تحقيق نوع من الأعمال مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيميّة خاصّة في مجال عملها، أيضاً بأنّها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء كان هدفا تعليميّا أو وظيفيّا أو اجتماعيّا

كما أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري هدفها الرئيسي تنفيذ برامج وتنظيم أشغال لتحضير مخططات التنمية وضمان التقييم والتسيير الحسن لهذه المخططات، ولذا يجب أن تلم بمختلف المعلومات عن مختلف الهيئات ومصالح الولاية.

المطلب الاول: التعريف بالولاية

تعتبر الولاية وفقا للقانون الإداري بأنها "جماعة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و لاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة تنشأ بقانون، حيث أن للولاية إقليم واسم ومجلس منتخب يعرف بالمجلس الشعبي الولائي، ويحدّد اسم الولاية ومقرها بمرسوم رئاسي بناءا على اقتراح من وزير الداخلية والجماعات المحلية، ويتم كلّ تعديل بالطريقة نفسها ويطابق إقليم الولاية أقاليم البلديات التي تتكون منها".

وبالتالي الولاية كمؤسسة هدفها الرئيسي هو متابعة تنفيذ برامج وتنظيم أشغال لتحضير مخططات التنمية وضمان التقييم والتسيير الحسن لهذه المخططات على المستوى المحلي، حيث تلعب دور المنسق بين مختلف القطاعات والنشاطات الموجهة للتنمية المحلية للولاية، ويتم فيها تنظيم وسير مصالحها في شكل هيكل تنظيمي موزّع في شكل مديريات تنبثق عنها مصالح و مكاتب،تتولى هذه المهمة كل حسب اختصاصه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للولاية:

بمقتضى التقسيم الإداري الجزائري لسنة 1974 تقرّر أن تكون المدية الولاية السّادسة والعشرون (26) في الجزائر سنتطرق بالدراسة للهيكل التنظيمي لولاية المدية والتي تتكون من مديريات ومكاتب.

التعرف على مصالح الولاية:

تحتوي الولاية على المصالح التالية :

1. الديوان:

وهو مصلحة في حد ذاتها تتلخص مهامها في المراقبة والإشراف، يشرف عليه رئيس الديوان ويتكوّن من ملحقي الديوان تتمثل مهامهم في:

- تلخيص نشاطات مختلفة القطاعات في تقارير دورية للسيد الوالي.
- متابعة إنجاز المشاريع والسّهر على تنفيذها.

2. الأمانة العامة:

وتتكون من مصلحتين:

أ. **مصلحة التلخيص:** وتتكون من ثلاث مكاتب :

- **مكتب التنسيق :**

ومهامه هي متابعة القرارات الواردة من مختلف الوزارات والتنسيق بينها وبين المصالح التابعة للولاية ومتابعة أعمال اللجان الولائية المنشئة طبقا لنصوص قانونية.

- **مكتب الصفقات:**

مهامه هي المراقبة الخارجية للصفقات ودراسة مدى مطابقتها من الناحية القانونية والشكلية وفقا لمرسوم تنظيم الصفقات 434 – 09 المؤرخ في 1991/11/19 والتعديلات التي أجريت عليه.

- **مكتب التنظيم:**

ومهامه الأساسية تتمثل في متابعة ملفات مدراء المجلس التنفيذي للولاية ورؤساء الدوائر ومتابعة تنفيذ القرارات ذات الصلة بمدراء ورؤساء الدوائر.

ب. **مصلحة التوثيق و الأرشيف:**

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- **مكتب التلخيص:**

مهامه تتمثل في تلخيص جميع الاجتماعات التي تقام على مستوى الأمانة العامة للولاية، ومتابعة مدى تنفيذ القرارات المضمنة بهذه الاجتماعات وكذلك حفظ جميع الوثائق الإدارية المتعلقة باجتماعات المجلس الولائي.

- **مكتب المعلومات ومكتب التوثيق:**

أهم مهامه تجميع المعلومات المتعلقة بكافة المصالح التابعة و توثيق المعلومات السابقة.

- **مكتب التوثيق والمحفوظات:**

تتمثل أهم مهامه في القيام بجمع و حفظ الوثائق الأرشيفية ومراقبة مكاتب الأرشيف المتواجدة على كافة مصالح الولاية، زيادة على ذلك القيام بزيارات ميدانية على مستوى كل مصالح الولاية في ميدان الأرشيف.

3. المفتشية العامة:

وتتكون من المفتش العام للولاية أهم مهامه مراقبة وتفتيش كل المؤسسات والهيئات الموضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية (الولاية، الدائرة، البلدية) والتدخل يكون على أساس برنامج سنوي يعد من طرف المفتش ويصادق عليه السيد الوالي.

4. مديرية الإدارة المحلية:

وتتكون من ثلاث مصالح:

أ. **مصلحة الوسائل:** وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مصلحة الموارد البشرية

تتعدد مهام الموارد البشرية بين وظيفة التسيير و التنشيط.

❖ **مهمة التسيير:**

بحيث تتمثل مهمة التسيير في تدبير شؤون العاملين وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم، بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم.

كما أن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومن أهم مجالات التسيير:

- إعداد و متابعة الراتب.
- تسيير العلاوات والمنح.
- إعداد ومتابعة الأنظمة الخاصة بتسيير المستخدمين.
- متابعة الاقتطاعات والحماية الاجتماعية.
- إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والتي تظهر من خلالها حركة المستخدمين من ترقية، انتداب، استدعاء، العطل المرضية، المناصب الشاغرة.

❖ **التنشيط:**

يغطي التنشيط المجالات الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة و يشتمل على:

- توزيع الأدوار والمسؤوليات.
- توضيح العلاقات وتنسيق الأنشطة.
- تحديد المهارات اللازمة لشغل منصب معين.
- تكوين وترقية الموظفين.
- متابعة وتطوير المهارات.
- تحفيز جميع الشركاء والمتعاونين.
- ترقية العلاقات الاجتماعية بالتعاون والتشاور مع مختلف الشركاء الاجتماعيين

➢ **مكتب الميزانية:**

وتتمثل مهامه في إعداد وتسيير ميزانية الدولة وميزانية الولاية وتسيير أجور المستخدمين.

➢ **مكتب الصفقات والبرامج:**

وتتمثل مهامه في إعداد الصفقات الخاصة بالولاية عن طريق فتح مسابقات خاصة تحت اسم " مناقصة " عن طريق اختيار متعاقدين يقومون بتنفيذ المشروع وفق شروط ومواصفات قانونية.

ب. **مصلحة التنشيط المحلي:**

وتشمل مكتبين:

➢ **مكتب المستخدمين و أملاك البلدية:** وتتمثل مهامه في مراقبة ومتابعة تسيير حركات المستخدمين الدائمين والمؤقتين والمتقاعدين على مستوى البلديات وفتح مناصب جديدة ومراقبة تسيير ممتلكات البلديات.

➢ **مكتب ميزانية البلديات:** وتتمثل مهامه في مراقبة ميزانية البلديات عبر مراحلها الثلاث مع توجيه جميع الملاحظات المتعلقة بالميزانية الصادرة عن البلدية خاصة فيما يخص طريقة توزيع الإعتمادات المالية بداية بـ :

- **الميزانية الأولية:**

ومدتها ستة أشهر بداية من شهر جانفي ويتم فيها تقدير إيرادات ونفقات البلدية.

- **الحساب الإداري:**

وفيه يتم حساب الفائض الإجمالي والحقيقي من خلال تحديد ما أنجز من التحديدات المقدرة في الميزانية الأولية.

- **الميزانية الإضافية :**

مدتها ستة أشهر بداية من شهر جوان ويتم فيها تقدير الإيرادات والنفقات بصفة ملموسة إن لم نقل الحقيقية أو الفعلية.

5. **مديرية التقنين والشؤون العامة:**

تتكون من ثلاث مصالح:

أ. **مصلحة التنظيم و تنقل الأجانب:**

تتكون بدورها من ثلاث مكاتب:

➢ **مكتب حركة مرور السيارات:**

تتمثل مهامه في إصدار البطاقات الرمادية للسيارات، وإصدار بطاقات مراقبة للسيارات وشهادات التأكد من صحة المعلومات حول السيارات.

➢ **مكتب التنظيم:**

تتمثل مهمته الأساسية في إصدار قرارات المؤسسات المصنفة (مقاهي، حمامات، مخابز ...)

➢ **مكتب الأجانب:**

مهامه إصدار بطاقات الرعاية للأجانب، وتمديد الإقامة والقيام بقرارات الخروج والعودة والخروج النهائي لهم، إضافة إلى ذلك يقوم بإصدار الرخص الإدارية الخاصة بالزواج والتكفل بطلبات الجنسية لهم.

❖ **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:**

تتكون من ثلاث مكاتب:

- **مكتب المنازعة و نزع الملكية :**

تتمثل مهامه في القيام بالإجراءات اللازمة بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، ومتابعة مختلف القضايا المطروحة أمام مختلف الجهات القضائية ضد الولاية ومختلف المصالح الخارجية (مديريات ولائية).

- **مكتب قرارات ومداولات الولاية :**

تتمثل مهامه في مراقبة كل القرارات الصادرة عن والي الولاية قبل إمضائها، ونشر القرارات الإدارية الولائية أي جمع كل القرارات الصادرة عن الوالي كل شهرين و إرسال نسخة منها لمختلف الهيئات المعنية.

- **مكتب القرارات ومداولات البلديات:**

تتمثل مهامه في تسوية وضعية الأراضي المدمجة في الاحتياطات العقارية قبل صدور القانون رقم: 25/90 المؤرخ في: 1990/11/18 المتعلق بالتوجيه العقاري، وجمع وإحصاء مداولات البلديات كل ثلاث أشهر و تحويلها على وزارة الداخلية

❖ **مصلحة الشؤون العامة وتنقل المواطنين:**

وتتكون من ثلاث مكاتب:

- **مكتب الانتخابات والمنتخبين:**

وتتمثل أهم مهامه في الإشراف على كل الاستشارات الانتخابية، سواء من الجانب التقني المادي والبشري فهو يشكل همزة الوصل بين وزارة الداخلية والدوائر والبلديات ومتابعة تطبيق النصوص القانونية الخاصة بالانتخابات وتسيير ملفات المنتخبين (المرشحين) المحليين.

- **مكتب الجمعيات:**

وتتمثل مهامه في منح وصولات التصريح لتأسيس الجمعيات المحلية (الاعتماد)، منح وصولات تجديد الجمعيات المحلية وتنظيم عملية جمع التبرعات للجان الدينية بالمساجد.

- **مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:**

تتمثل مهامه في تسليم بطاقات التعريف وجوازات السفر عبر دوائر الولاية، وإصدار قرارات نقل الجثث من ولاية إلى أخرى، ويتولى إعلانات البحث عن المفقودين ومنح إعلان المواطنين بفترة التسجيلات للحج و الوثائق اللازمة لتكوين الملف، ورئاسة اللجنة الجهوية للإعفاء من الخدمة الوطنية بواسطة الكفالة العائلية.

المبحث الثاني: التحليل ونتائج الدراسة

المطلب الأول: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

خلال دراستي لموضوع بحثنا المتعلق بـ "لقائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمة" الذي تم إنجازه بمقر ولاية المدية والذي قمنا من خلاله بمقابلة بعض الإداريين من رؤساء المصالح والموظفين المتمكنين من معرفة جل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمقر كل حسب مصلحته، فقد لجأنا إلى التعرف على البيانات الشخصية لكل واحد من هؤلاء لأنها تساعد الباحث في دراسته من خلال التعرف على ملامح وشخصيات المبحثين وخلفياتهم في تحليل البيانات و المعطيات الميدانية، حسبما تفتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها.

ومن هذا المنطلق اشتملت دراستي على المقابلة والملاحظة من خلال أربع محاور تتعلق بـ:

أولا_عرض وتحليل بيانات المحور الأول:

"خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة على مقر ولاية المدية" و الذي تلخص من عدة أسئلة تمثلت فيما يلي:

1. السؤال الأول : كيف تتم العملية الاتصالية بين الموظفين ؟

فخلال مقابلتي لرؤساء المصالح كانت إجاباتهم عن سؤالي تقريبا نفس الإجابة و هي كالتالي:

أ. تتم العملية الاتصالية بين الموظفين:

- عن طريق المقابلات والاجتماعات.
- عن طريق التعليمات المصلحية.
- عن طريق القرارات الكتابية.
- عن طريق الإعلانات.
- عن طريق الرسائل الالكترونية.
- عن طريق المكالمات الهاتفية.

فكل هده النقاط المذكورة تسمح للموظفين بتبادل المعلومات في ما بينهم، لكن تكمن الصعوبة حسب رأي "رئيس مصلحة الموارد البشرية بالولاية " في عدم القدرة على عقد اجتماعات كل يوم وبالتالي يكون هناك انقطاع في التواصل أحيانا حتى انعقاد اجتماعا أخر أو مقابلات أخرى لذلك يلجأ معظم الموظفين إلى استخدام الهاتف للتواصل فيما بينهم وإلى الأنترنيت من حيث الرسائل الالكترونية فالاتصال باعتباره ركيزة التنظيم يعتمد على التكنولوجيا بغية السير الحسن للولاية أو كل منظمة.

2. **السؤال الثاني**: ماهي السمات الواجب توفرها للقائم بالاتصال حسب رأي الموظفين؟

حيث كانت الإجابة عن السؤال من طرف الموظفين كالأتي:

- أن من أهم خصائص القائم بالاتصال هي الكفاءة المهنية وهو أن يكون كإداري يقوم بتنظيم الأعمال وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها .
- أن الكفاءات الاتصالية هي كذلك من أهم السمات الواجب توفرها في القائم بالاتصال من موضوعية و لغة وشجاعة وغيرها
- نسبة ضئيلة من الموظفين الذين رأو أن الكفاءات العلمية والاقناعية من أهم السمات الواجب توفرها في القائم بالاتصال.

وعلى هدا الأساس ومن خلال الإجابات التي أخذناها من بعض الإداريين لاحظة واستنتجنا بأن القائم بالاتصال يجب أن يتسم بالكفاءة المهنية، فهذا الأمر مؤكد خاصة وأن القائم بالاتصال هو شخص إداري وإعلامي بالدرجة الأولى، ثم تأتي بعدها الكفاءة الاقناعية التي يجب أن تتوفر فيه باستعمال أساليب الاقناع وكذا بالنسبة للكفاءة المهنية والعلمية.

3. **السؤال الثالث**: ماهي الوسائل التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومات للجمهور الداخلي في الولاية حسب رأي الموظفين بالولاية؟

من منطلق هذا السؤال لاحظنا بأن إجاباتهم عن هذا السؤال كانت كالاتي:

- ان عقد الاجتماعات هو الوسيلة الأولى للقائم بالاتصال لإيصال المعلومات لجميع أعضاء الادارة إذ أن الاجتماعات تعير المصدر الأول لتبادل المعلومات بين الموظفين، و هذا حسب رأي بعض الإداريين.
- وهناك من يرى بأن الإعلانات المكتوبة هي الوسيلة للقائم بالاتصال للقيام بنشاطه.
- و البعض الأخر يرى أن الحملات الاعلانية و الترويح عبر الإذاعة هما وسيلتان مهمتان للقائم بالاتصال لإيصال المعلومات للجمهور الداخلي في الولاية.
- بعض من الموظفين يرون أهمية الندوات الصحفية والمجلات التي يستخدمها القائم بالاتصال للإيصال المعلومات للجمهور الداخلي في الولاية.

ومن خلال هاته الإجابات توصّلنا الى أن الوسيلة الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال ويعتمدها في الولاية هي الاجتماعات والإعلانات المكتوبة لإيصال المعلومات للجمهور الداخلي، لكونها تستوفي شروط القوانين العامة والخاصة.

4. **السؤال الرابع: هل الولاية مهيئة للتعامل مع الأزمات؟**

الإجابة:

الولاية تسعى بكل جهودها للتعامل مع جميع الأزمات وذلك بأقل الأضرار الممكنة، فهناك مثالين استطاعت الولاية "مقر ولاية المدية" بجهود القائمة فيها إلى حلها وهما كاتالي:

عام 2023 استطاعت الولاية رفع الدخل بعدما كان دخلا منخفضا حيث أنه على سبيل المثال بالنسبة للصنف الول "1" الخاص بالموظفين ذوي الصنف الاول حسب القانون الدولي المبعوث من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية وهو في المرسوم التنظيمي الذي كان هذا الصنف "1" رقمه الاستدلالي الدنى 325وهذا كان عام 2023 الذي أصبح عام 2024 الرقم الاستدلالي الدنى له 400 حيث إرتفع دخل هذا الموظف عام 2024 حسب القانون أو المرسوم التنظيمي الموضح في الوثيقة الرسمية.

هذا كمثال عن ما أنجزته الولاية في حل الازمة الخاصة بالدخل.

كذلك هناك مثال بخصوص السكن الاجتماعي الموجودة في بلدية وزرة الذي كان من المتفق عليه توزيعه لسكان بلدية المدية، حيث طالب سكان بلدية وزرة واحتج لذلك بتوزيع هذا السكن لشباب بلديته بدلا من الغرباء على حسب قولهم، فباشرت لجنة المداولات في مقر ولاية المدية وأقرو على توزيع السكنات الخاصة ببلدية وزرة إلى أهلها بدلا في شباب بلدية المدية.

وهناك عدة أزمات أخرى إستطاع المقر حلها ولو بأقل الاضرار أو بصفة نهائية، ومع هذا تبقى ولاية المدية متحفظة على بعض الأمور الخاصة بذلك.

ثانيا_عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:

"إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها داخل مقر ولاية المدية"، والتي تلخصت من عدة أسئلة تمثلت فيما يلي:

1. **السؤال الأول**: ما لمقصود بإدارة الأزمة حسب رأي الموظفين ورؤساء المصالح؟

حيث كانت الإجابة عن السؤال المطروح كما يلي:

- بعض الموظفين يعتبرون أن الأزمة هي تلك الموقف الذي تكون فيه المؤسسة في حالة من التوتر.
- والبعض يرى بأنها (الأزمة) هي مرحلة حاسمة أو مفترق يفصل المؤسسة عن الحالة السيئة أو الجيدة أي أنها الفاصل بين فشل المؤسسة أو نجاحها وهذا حسب تعاملها مع الأزمة.

من خلال هذه الاجابات فإن ملاحظتنا تمثلت في أن معظم الاداريين كانت إجاباتهم موحدة ومتقاربة نسبيا وبالتالي يمكن القول أن معظمهم على دراية بمفهوم الأزمة في المؤسسة محل الدراسة.

2. **السؤال الثاني**: ماهي الأساليب الأنجع التي تعتمدها إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة في مقر ولاية المدية ؟

حيث كانت الإجابة عن هذا السؤال حسب رأي الإداريين داخل المقر كالتالي:

- أن أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة هو الأسلوب المناسب لمواجهة الأزمات بالولاية.
- بعض الموظفين يعتبرون أسلوب فريق العمل هو المناسب في حالة الأزمات.
- والبعض الأخر يرى أن أسلوب احتواء الأزمة هو المناسب في حال وقوع أزمات.

ويمكن القول أن الموظفين الذين أجابوا عن أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة يعتمدون على الأسلوب التقليدي لإدارة الأزمات، أما أسلوب فريق العمل و أسلوب احتواء الأزمة هما أسلوبان من الطرق الحديثة في معالجة الأزمات وقد لاحظنا خلال مقابلتنا للموظفين لديهم خلفية عن الإدارة التقليدية و الحديثة لإدارة الأزمات.

3. السؤال الثالث: ماهي صعوبات ومعيقات عمل إدارة الأزمات داخل مقر ولاية المدية ؟

و ذلك حسب رأي الاداريين الذين تمثلت إجاباتهم فيما يلي:

- أن معظم الموظفين قال بأنها معيقات متعلقة بالاتصال، وهذا نظرا للصعوبة في نقل المعلومات للجمهور .
- محدودية استخدام التكنولوجيا في عملية الاتصال وذلك بعدم وجود تقنيات تكنولوجية تساعد في نقل المعلومات و المهام بسرعة في حالة الأزمات.
- كذلك فإن الظروف الطبيعية تؤثر على نشاط إدارة الأزمات من أمطار وثلوج وحرارة ورياح و غيرها من الظروف.

ثالثا_عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

"القائم بالاتصال و تأثيره على إدارة الأزمات في مقر ولاية المدية"

والتي تلخصت من عدة أسئلة تمثلت فيما يلي:

1. السؤال الأول: ماهي مهام القائم بالاتصال في مقر ولاية المدية؟ حسب رأي الإداريين.

حيث كانت إجاباتهم كالاتي:

- مهام القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة هي وع برامج اتصال، فهي عملية لصنع القرار وهو ما يقوم على تحديد النظام الاتصالي (مرسل، مستقبل، رسالة و متلقي) ويعتمد على وسائل عمل تعكس اختيار وبرمجة النشاطات الاتصالية للمؤسسة، وبعض الإداريين يرون أن مهامه تتمثل في وضع استراتيجيات اتصالية وهذه المهمة تعكس النشاط الاتصالي للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي والبعض الأخر يرى أن مهام القائم بالاتصال تتمثل في تشكيل صورة المؤسسة وأخرون منهم وهم نسب قليلة جدا يعتبرن عمله في قياس و تقييم العمل الاتصالي.
- إذن يمكننا القول أن الإداريين بمقر ولاية المدية من خلال ما تم توضيحه في إجاباتهم لديهم وعي جيد بمهام القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة، وخذا ما يعبر عن تنع المهام الموكلة للقائم بالاتصال، وهذا ما يتطابق مع ما سبق في الجانب النظري للدراسة .

2. السؤال الثاني: هل يعمل القائم بالاتصال من أجل اخماد الأزمة واستعادة التوازن في المؤسسة محل الدراسة ؟ حسب أراء الإداريين الذين كانت اجاباتهم على السؤال كالتالي:

- أغلب الموظفين بالمقر يقرون بأنه دائما ما يعمل أو يساهم القائم بالاتصال في اخماد الأزمة واستعادة التوازن في المؤسسة محل الدراسة لأن ذلك من اختصاصه ومهامه، والبعض الأخر وهم نسبة ضئيلة يعتبر أن القائم بالاتصال شبه حاضر في العمل من أجل التصدي للأزمات التي تعترض أهداف المؤسسة .

ومن هذا المنطلق ومن خلا الإجابات لاحظنا بأن القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة هو المصدر الأساسي والمحوري في التصدي للأزمات وإخمادها بغية السير الحسن للمؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة.

أولا_النتائج الجزئية:

1. خصائص القائم بالاتصال و العوامل المؤثرة فيه في مقر ولاية المدية.

أ. إن الموظفين يقرون بأن عملية الاتصال فيما بينهم تتم عن طريق المقابلات و الاجتماعات بنسبة كبيرة.

ب. أن القائم بالاتصال هو أي شخص من بينهم ضمن طاقم الإداري يكلف ببعض المهام و هذا بنبة كبير أيضا.

ت. حسب رأي الموظفين فكذلك أن من أهم السمات و المواصفات الواجب توفرها في القائم بالاتصال هي الكفاءة المهنية بدرجة كبيرة .

ث. يرى بعض الموظفين أن القائم بالاتصال يملك خصائص تميزه عن غيره في المؤسسة محل الدراسة بنسب كبيرة كذلك.

ج. يرى بعض الموظفين أن القائم بالاتصال يتحلى بالمسؤولية و أن يكون قادرا على تحملها بصفة كبيرة.

ح. يعتبرون الموظفين أن ضغوطات العمل هي من أكبر معوقات نشاط القائم بالاتصال

ثانيا_إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها في المؤسسة محل الدراسة

1. يرى الموظفين أن الأزمة هي ذلك الموقف الذي تكون المؤسسة بشكل سلبي ونسبة قريبة من الأولى .

2. يرى الموظفين أن الأزمة بالمؤسسة تعني التغلب على المشاكل التي تعترض نجاح المؤسسة وهذا ما يدل على وعي القائمين بالمقر وتدارك الأزمات التي ستواجه المؤسسة مستقبلا.

3. يرى الموظفين بأن وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمة هي من أهم المتطلبات الإدارية لمواجهة الأزمة .

4. يرى الموظفين أن أهداف إدارة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة هي التنبؤ للأزمة من مخاطرها والاستعداد لها، ومن يرى أن أهداف إدارة الأزمة هي التعامل الفوري مع الأزمة للمحافظة على التوازن، أيضا من أهدافها اتخاذ القرارات السلبية لمواجهة الأزمة، وهنا يمكننا أن نلاحظ أن هناك اختلاف بين من يراها أهداف ما قبل حدوث الأزمة وبعد الأزمة، وهذا التنوع إيجابي لأن الموظفين لديهم دراسة كافية ووعي معتبر لإدارة الأزمات وأهدافها .

5. يعتبرون الموظفين أن معوقات إدارة الأزمة مرتبط بمعوقات متعلقة بالاتصال وهذا بصفة كبيرة وهذا يعني حسب رأيهم أن المعوقات في إدارة الأزمة تكمن في صعوبة نقل المعلومات للجمهور الداخلي ومحدودية استخدام التكنولوجيا في عملية الاتصال.

ثالثا_ القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمة في مقر ولاية المدية:

1. يرى الموظفين أن مهام القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة هي وضع برامج الاتصال بنسبة كبيرة .

2. يعتبر بعض الموظفين أن الحد من نمو الأزمة هو الاستراتيجية الفعالة والأنسب التي تقوم بها أدارة الأزمات للتصدي لها في المقر.

3. أحيانا ما يهتم القائم بالاتصال بعقد مؤتمرات و حضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في المقر.

4. أحيانا ما يعمل أو يساهم القائم بالاتصال في اخماد الأزمة والتصدي لها بدرجة كبيرة.

ثانيا_النتائج العامة:

1. استنادا للنتائج المعروضة في المحور الأول ومن خلال التساؤل الثاني حول خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة عليه في مقر ولاية المدية وقد أكد الإداريين بالمقر أن أهم خصية يختص بها القائم بالاتصال هي معرفة مجريات العمل وأكبر عامل يؤثر عليه وعلى نشاطه هي ضغوطات العمل والتي تعد من أكبر المعوقات نشاط القائم بالاتصال بنسبة كبيرة.

2. استنادا للنتائج المعروضة في المحور الثاني ومن خلال التساؤل الثاني حول إدارة الأزمات وأهم العمليات المرتبطة بها في مقر ولاية المدية أن القائم بالاتصال يستخدم الطرق التقليدية وهو أسلوب تشكيل لجنة للتصدي للأزمات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة للخرج من الأزمات بشكل سريع وبأقرب وقت حتى تضمن المؤسسة استمراريتها في العمل.

3. استنادا على النتائج المعروضة في المحور الثالث كانت الإجابة على السؤال الأول والثاني حول القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في مقر ولاية المدية المتمثل من حيث المهام المرفقة إليه ومحاولته إخماد الأزمة والتصدي لها في المقر.

خاتمة

يعتبر القائم بالاتصال كركيزة وعنصر مهم في كل مؤسسة أوهيئة عمومية بصفة عامة و مقرولاية المديةعلى وجه الخصوصوخاصة فيالعملية الاتصالية بين كافة أجزا المؤسسة الداخليةوالخارجية للمقر،وذلك ما يقوم به من توفير للمعلومات والبيانات حول الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة و السعي لتحقيق الأهداف المسطرة ، حيث أنه أثناء تحقيق هذه الأهداف قد تعترضالمؤسسة عدة عراقيل و صعوبات وهذا ما يسمى بالأزمات التي تؤثر على المؤسسة وفي هذه الحالات تظهر عدة إجراءات لمواجهة و تصدي هذه الأزمات وقت حدوثها في أقصى وقت ممكن، إما بإخمادها أو السيطرة عليها ، وهنا بتدخل القائم بالاتصال لمواجهة تلك الأزمات في المقرحيث يصبح أكثر تميزا و أهمية عند تصديه لإخماد الأزمات بطريقة استراتيجية وفعالةو بإبراز دوره في حلها و لتأثير عليها و على إدارتها بأنجع السبل وهذا من خلال تحكمه و معرفته للنشاط الواقع في المؤسسةو إدارة الأزمات باعتبار القائم بالاتصال كفرد ضمن الهيكل التنظيمي وأملا منا في التعمق من خلال دراستنا هذه حول القائم بالاتصال ودوره في إدارة الأزمات فقد سلطنا جميع الأضواء من حيث الخصائص والمهام والأهداف المرجوة والاستراتيجيات ووضع برامج اتصالية التعرف على إدارة الأزمات فيمقر ولاية المدية وكذا التعرف على تأثيرات القائم بالاتصال على إدارة الأزمات في المؤسسة التي قمنا بدراستها وسعيه نحو الخروج منها ولو بأقل الأضرار حتى لا تتأثر الولاية بما حدث وحتى تسعى إلى سيرها الحسن وديمومتها وثقة الجمهور.

.

قائمة المراجع

اولا_المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. العيداني حبيبة، محاضرات في مادة إدارة الأزمات (مطبوعة)، تخصص إدارة أعمال، 2019/2018.
2. الطاهر بن خزف الله واخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزء الرابع، الجزائر، 2003.
3. أحمد شعلان ، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الأليات) ،مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1419هـ.
4. أبو قحف عبد السلام، الادارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
5. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل لاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.
6. زيد مشير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
7. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2007.
8. عمر محمد دره، مدخل إلى الادارة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة،ة جامعة عبن شمس – القاهرة، 2009.
9. عبد الرزاق بن صيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
10. علي عبد ربه حسين اسماعيل، البناء التنظيمي للأقسام العلمية للجامعية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007 .
11. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة الانجوا المصرية، الطبعة الثالثة، مصر، 1971.
12. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2001.
13. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الإتصال وجماهيره، دار المطبوعة الجزائرية الجامعية، الجزائر، 1998.
14. محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السابعة، الاردن، 2011.
15. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التاثير، دار علم الكتب، الطبعة الثالثة، مصر، 2004.
16. محمد البدوي، المنهجية في البحوث والدراسات الادبية، دار المعارف للطباعة والنشر، تونس، 1998.
17. محمد محفوظ الزهري ، العلاقات العامة: المشكلات والحلول ، دار نهضة الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
18. محمد قراط، قضايا إغلامية معاصرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، . 2006.
19. موال محمد عمر، مناهج البحث الاجتماعية والاعلامية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1986.
20. محمود جاد الله، إدارة الأزمة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
21. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الدار الجزائرية المصرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
22. منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2012.

23. ناصر داودي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الاولى، الجزائر، 1998.

24. نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدور التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.

❖ المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بوسعادي عبد الحق، ماحي أحمد، دور الإتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الخداتية الجزائرية دراسة مسحية على عينة من موظفي مؤسسة الصحة الجوارية –شلالة العذاورة-المدية-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-، 2022-2023.

2. سالم عطية الحاج، القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3،الجزائر، 2000-2001.

3. فوزية كاملي، القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة مقارنة بين سونلغاز سوناطراك والقرض الشعبي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

4. زينات موسى مسك، واقع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضعف العربية واستراتيجيات التعامل من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، 2011.

5. عرفاوي صالح، حضري ايمان، بكوش سمية، الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال إذاعة قالمة "نموذجا"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، 2015-2016.

6. منى عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأريكية و إمكانية الإفادة منها في مصر، مذكرة ماجستير ، كلية التربية قسم التربية المقارنة و الادارة التعليمية، جامعة الزقازيق، مصر، 2008.

7. نايلي نهاد، بوفتاح ريمة، مهارات القائم بالاتصال وانعكاساتها على اداء المؤسسة الاعلامية الجزائرية "إذاعة البليدة –نموذجا-"، مذكرة ماستر كلية العلوم الانساتية والاجتماعية، جامعة يحي فارس –المدية-، الجزائر، 2022-2023.

8. محمد عدلان بن كوار، بشرى فكان، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال العمومية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2017/2016.

9. وسام مبحي، مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

10. يحمدي ايمان، طبيب مروة، نعامنية نورة، مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة ميدانية لازمة انقطاع مياه الشروب بالجزائرية للمياه قالمة-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2018-2019.

❖ المواقع الالكترونية:

1. http://kaled baraka. Blagspot.com,
2. http://www.mapatel.com.
3. Ikhwan.Woyonline.maktoobblag.com,

ثانيا_المراجع باللغة الأجنبية:

1. Marie Helene WESTERPL Ipid. Op. Cit

قائمة الملاحق

مراسيم تنظيمية

مرسوم رئاسي رقم 23-54 مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 جانفي سنة 2023، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

إنّ رئيس الجمهورية،

– بناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-7 و141 (الفقرة الأولى) منه،

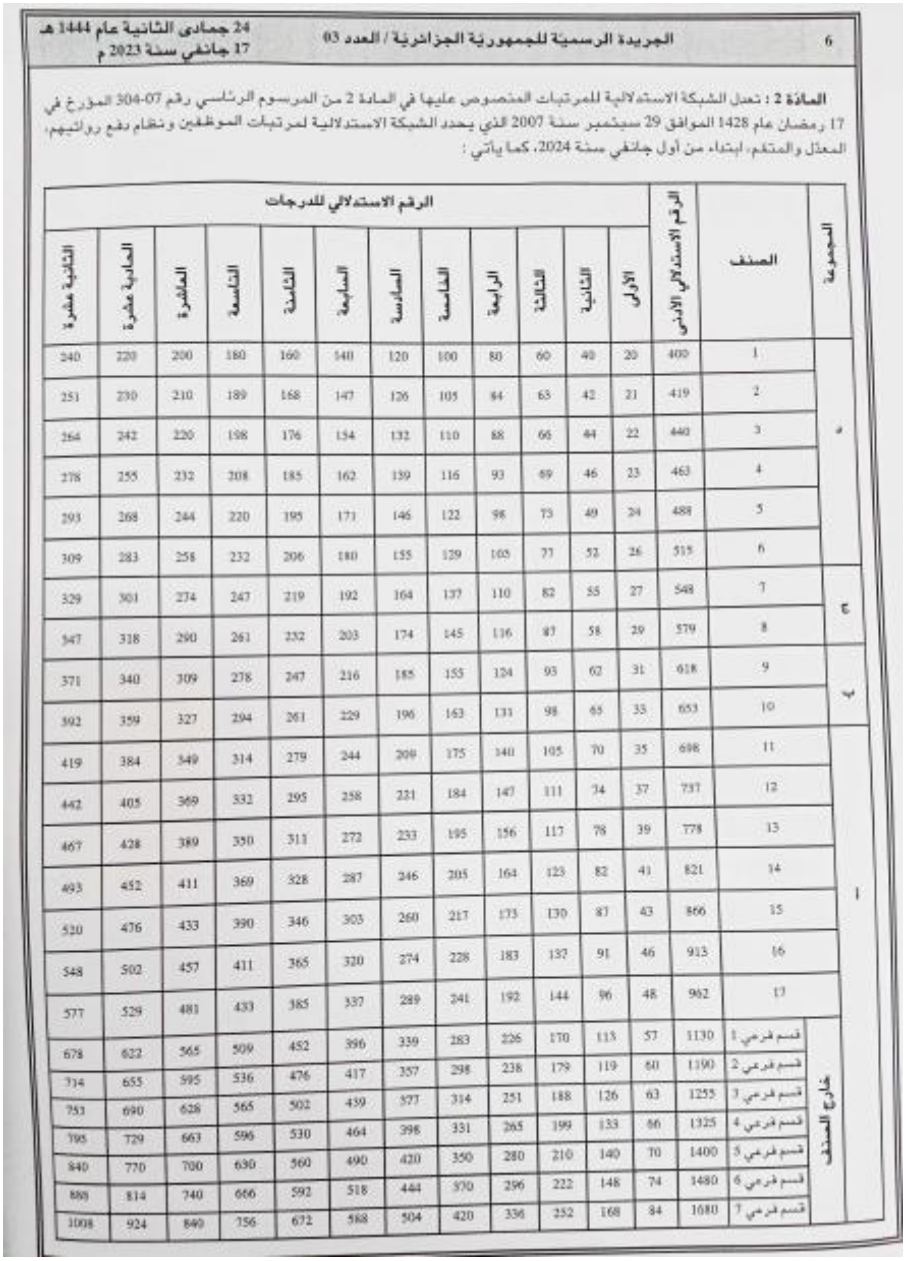
– وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تعدل الشبكة الاستدلالية للمرتبات المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم، ابتداء من أول جانفي سنة 2023، كما يأتي :

المجموعة	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات										
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة
ب	1	325	16	33	49	65	81	98	114	130	146	163	179	195
	2	344	17	34	52	69	86	103	120	138	155	172	189	206
	3	365	18	37	55	73	91	110	128	146	164	183	201	219
	4	388	19	39	58	78	97	116	136	155	175	194	213	233
	5	413	21	41	62	83	103	124	145	165	186	207	227	248
	6	440	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264
ج	7	473	24	47	71	95	118	142	166	189	213	237	260	284
	8	504	25	50	76	101	126	151	176	202	227	252	277	302
د	9	543	27	54	81	109	136	163	190	217	244	272	299	326
	10	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
ا	11	623	31	62	93	125	156	187	218	249	280	312	343	374
	12	662	33	66	99	132	166	199	232	265	298	331	364	397
	13	703	35	70	105	141	176	211	246	281	316	352	387	422
	14	746	37	75	112	149	187	224	261	298	336	373	410	448
	15	791	40	79	119	158	198	237	277	316	356	396	435	475
	16	838	42	84	126	168	210	251	293	335	377	419	461	503
	17	887	44	89	133	177	222	266	310	355	399	444	488	532
خارج المنصف	قسم فرعي 1	1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
	قسم فرعي 2	1115	56	112	167	223	279	335	390	446	502	558	613	669
	قسم فرعي 3	1180	59	118	177	236	295	354	413	472	531	590	649	708
	قسم فرعي 4	1250	63	125	188	250	313	375	438	500	563	625	688	750
	قسم فرعي 5	1325	66	133	199	265	331	398	464	530	596	663	729	795
	قسم فرعي 6	1405	70	141	211	281	351	422	492	562	632	703	773	843
	قسم فرعي 7	1605	80	161	241	321	401	482	562	642	722	803	883	963



6 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 03 — 24 جمادى الثانية عام 1444 هـ / 17 جانفي سنة 2023 م

المادة 2 : تعدل الشبكة الاستدلالية للمرتبات المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم، ابتداء من أول جانفي سنة 2024، كما يأتي :

المجموعة	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات											
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة
ه	1	400	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240
	2	419	21	42	63	84	105	126	147	168	189	210	230	251
	3	440	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264
	4	463	23	46	69	93	116	139	162	185	208	232	255	278
	5	488	24	49	73	98	122	146	171	195	220	244	268	293
	6	515	26	52	77	103	129	155	180	206	232	258	283	309
د	7	548	27	55	82	110	137	164	192	219	247	274	301	329
	8	579	29	58	87	116	145	174	203	232	261	290	318	347
ب	9	618	31	62	93	124	155	185	216	247	278	309	340	371
	10	653	33	65	98	131	163	196	229	261	294	327	359	392
أ	11	698	35	70	105	140	175	209	244	279	314	349	384	419
	12	737	37	74	111	147	184	221	258	295	332	369	405	442
	13	778	39	78	117	156	195	233	272	311	350	389	428	467
	14	821	41	82	123	164	205	246	287	328	369	411	452	493
	15	866	43	87	130	173	217	260	303	346	390	433	476	520
	16	913	46	91	137	183	228	274	320	365	411	457	502	548
	17	962	48	96	144	192	241	289	337	385	433	481	529	577
خارج المنصب	قسم فرعي 1	1130	57	113	170	226	283	339	396	452	509	565	622	678
	قسم فرعي 2	1190	60	119	179	238	298	357	417	476	536	595	655	714
	قسم فرعي 3	1255	63	126	188	251	314	377	439	502	565	628	690	753
	قسم فرعي 4	1325	66	133	199	265	331	398	464	530	596	663	729	795
	قسم فرعي 5	1400	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770	840
	قسم فرعي 6	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888
	قسم فرعي 7	1680	84	168	252	336	420	504	588	672	756	840	924	1008

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص	
إهداء	
مقدمة	أ
الجانب المنهجي	
تساؤلات الدراية	**4**
أسباب إختيار الدراسة	**4**
أهمية الدراسة	**5**
أهداف الدراسة	**5**
صعوبات الدراسة	**5**
منهج الدراسة	**6**
أدوات الدراسة	**6**
الدراسة السابقة	**7**
حدود الدراسة	**7**
أوجه التشابه والاختلاف	**9**
مفاهيم ومصطلحات الدراسة	**10**
الجانب النظري	
الفصل الأول: القائم بالاتصال	**29-16**
تمهيد:	**16**
المبحث الأول: ماهية القائم بالاتصال	**17**
المطلب الاول: خصائص وأهمية القائم بالاتصال	**17**
المطلب الثاني: وظائف ومهام القائم بالاتصال	**21**
المطلب الثالث: مهارات القائم بالاتصال في إدارة الأزمات	**25**
المبحث الثاني: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال واهدافه في المؤسسة	**26**
المطلب الأول: الشروط الواجب توفرها في القائم بالاتصال	**26**

العنوان	الصفحة
المطلب الثاني: سوسيولوجية القائم بالاتصال	26
المطلب الثالث: أهداف القائم بالاتصال داخل المؤسسة	28
الخلاصة	29
الفصل الثاني: مفاهيم حول إدارة الأزمات	44-31
تمهيد	31
المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات	32
المطلب الأول: تطور إدارة الأزمات	32
المطلب الثاني: أهداف إدارة الأزمات	33
المطلب الثالث: مراحل وأسباب إدارة الأزمات	33
المبحث الثاني: استراتيجيات التعامل مع الأزمات	38
المطلب الأول: التخطيط أساس التعامل مع الأزمات	38
المطلب الثاني: سيناريو إدارة الأزمات	40
المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات	42
الخلاصة	44
الجانب التطبيقي	
المبحث الأول: بطاقة تعريفية بمقر ولاية المدية	46
المطلب الأول: التعريف بالولاية	46
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للولاية	46
المبحث الثاني: التحليل ونتائج الدراسة	51
المطلب الأول: تفريغ و تحليل البيانات الميدانية	51
المطلب الثاني: نتائج الدراسة	54
الخاتمة.	58
قائمة المراجع.	60
قائمة الملاحق	64
فهرس المحتويات	67
ملخص	69

ملخص:

باللغة العربية:

على الرغم من التطور التكنولوجي يبقى الاتصال بجميع أنواعه وأنماطه من أهم المرتكزات التي تعتمد عليه أيّ مؤسسة في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية .....، ولا يأتي ذلك إلا بتفعيل دور القائمين فيها والذين يعتبرون الأساس الذي يهدف إلى نجاحها حتى تحقق فعاليتها ضمن إستراتيجيات و أهداف مسطرة و كذلك لمعرفة الجوانب الإيجابية و السلبية والثغرات ومعرفة كذلك الأزمات لحلها وتصويبها بأقل الأضرار الممكنة أو إزالتها بصفة نهائية ، والجدير بالذكر أن أهمية القائم بالاتصال فرضت على كل مؤسسة إنشاء مقر لها، لذا فمؤسستنا المسماة بمقر ولاية المدية تسعى بكل جهودها للتفطن للأهمية السالفة الذكر من خلال عمل القائم بالاتصال فيها الشيء الذي يدفعنا للتساؤل عن كيفية مساهمة القائم بالاتصال داخل مقر ولاية المدية في إدارة الأزمة وحل المشكلات بأقل الأضرار الممكنة أو إزالتها بصفة نهائية.

ومن خلال كل ما ذكرناه في هذه الدراسة و محاولة الكشف وتسليط الضوء على القائم بالاتصال و تأثيره على إدارة الأزمات التي تحدث في مقر ولاية المدية وهذا من خلال أبرز الخصائص و السمات والشروط الواجب توفرها والمهام الموكلة له في المقر وهذا باعتبار القائم بالاتصال حلقة وصل بين جميع عناصر المقر والذي تربطه علاقة وطيدة بإدارة الأزمات وهذا من خلال المهام التي يؤديها من خلال بناء إستراتيجيات اتصالية داخل المقر ونتيجة لكل ذلك فإن هذا يؤدي إلى الربط بين المؤسسة والجمهور بكافة المعلومات والبيانات الصحيحة و الصادقة.

فملاحظتنا ومقابلتنا المباشرة مع القائم بالاتصال داخل المؤسسة جعلتنا نستنتج أنه يتولى جميع الأزمات والمشكلات التي تقع بالمقر وعليه تداركها ولو بأقل الأضرار الممكنة وهنا يضع الجمهور ثقته التامة به و بالمؤسسة سواء داخل المقر أو خارجه و هذا ما يؤدي إلى ديمومته واستمراره ، وهناك عدة نماذج و أمثلة عن الأزمات التي حدثت في الفترة الممتدة بين 2023و 2024 منها ما أعلن عنها ومنها ما لم يعلن عنه نظرا للتحفظ وحساسية الأمر.

الكلمات المفتاحية:

1/. الإتصال **2/. القائم بالإتصال** **3/. الأزمات**

4/. الإستراتيجيات **5/. الأهداف** **6./الأهمية**

English

Despite technological development, communication in all its forms and types remains one of the most important pillars that any institution relies on in all fields, whether economic, social, cultural, etc. This can only be achieved by activating the role of those in charge, who are considered the foundation that aims for its success until it achieves its effectiveness within established strategies and objectives, as well as to know the positive and negative aspects and gaps, and also to know the crises to solve and correct them with the least possible damage or remove them permanently. It is worth noting that the importance of the communicator imposed on every institution to establish a headquarters for it. Therefore, our institution, called the headquarters of the state of the city, strives with all its efforts to realize the aforementioned importance through the work of the communicator in it, which prompts us to ask about how the communicator within the headquarters of the state of the city contributes to crisis management and solving problems with the least possible damage or remove them permanently.

Keyword :

1./communication 2 /.communicator state 3 /. the crises

4./ Strategies 5./ objectives 6./ importants

Français

Malgré le développement technologique, la communication, sous toutes ses formes et dans tous ses types, demeure l'un des piliers les plus importants de toute institution, quel que soit son domaine, économique, social, culturel, etc. Cela ne peut se faire qu'en activant le rôle des responsables, considérés comme la base de sa réussite, jusqu'à son efficacité dans le cadre des stratégies et objectifs établis. Ils doivent également identifier les aspects positifs et négatifs et les lacunes, et identifier les crises afin de les résoudre et de les corriger avec le moins de dommages possible, voire de les résoudre définitivement. Il est important de noter que l'importance du communicateur impose à chaque institution de lui attribuer un siège. C'est pourquoi notre institution, appelée siège de l'État de la Cité, s'efforce de concrétiser cette importance grâce au travail du communicateur en son sein. Ce qui nous amène à nous interroger sur la manière dont le communicateur au sein du siège de l'État de la Cité contribue à la gestion des crises et à la résolution des problèmes avec le moins de dommages possible, voire à leur résolution définitive.

Mot–clé:

1./ communication 2./ communicateur 3./ crises

4./ stratégies 5./ objectifs 6./ importance