



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - شتمة -
قسم العلوم الإنسانية

مذكرة ماستر

علوم الإعلام والاتصال

اتصال وعلاقات عامة

رقم:

إعداد الطلبة:

حسين هبيرة - فاطمة الزهراء زنداقي

اتصال الأزمة في المؤسسات الرسمية الجزائرية خلال جائحة كورونا.

" دراسة مسحية على موظفي مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

لولاية بسكرة نموذجا".

لجنة المناقشة:

مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	دكتوراه	بوزيد رملي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	دكتوراه	مختار طه فرزولي
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	دكتوراه	أحمد أمين فورار

السنة الجامعية: 2020 - 2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

عملا بالحديث النبوي الشريف الذي رواه أبو هريرة رضي الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

فشكرنا لله تعالى الذي ساعدنا في إتمام هذه المذكرة، كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف " فرزولي مختار " لقبوله الإشراف على هذه المذكرة كما نشكره على توجيهاته وانتقاداته البناءة لإتمام هذا العمل في أحسن وجه.

كذلك نتقدم بالشكر إلى أولئك الأساتذة الذين لهم فضل علينا من المدرسة إلى الجامعة.

وإلى كل الزملاء في الدراسة والأصدقاء الذين ساهموا بدعمنا ولو بكلمة طيبة أسأل الله أن يرزقهم السعادة والتوفيق جميعا.

سائلين المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسان في حياتي الذي كان عوناً وسنداً لي، إلى من غرس القيم والأخلاق ليئير دري بكل فخر والذي لم ييخل علي طيلة حياته، إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أفنى وقته لراحتي لمن أحمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز حبيبي "أحمد زنداقي" حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من رافقتني بدعائها طوال أيام حياتي ومنحتني القوة والصبر لمواصلة دراستي، إلى التي أنجبتني وقامت بحمايتي والسهر لأجلي عند مرضي، وإلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها والدي الكريمة "نجاة ساحلي".

إلى من لا أستطيع رد فضلها وعطاياها، من أزهرت في قلبي حبا وعطاء وحنانا

إلى جدي الحبيبة والحنونة أمي الثانية رعاها الله وأمد لها طوال الحياة التي كان لدعائها الأعظم في تسيير حياتي ومنبع سعادتي - ضو عينيا- «ننا العمرية»

إلى صاحب القلب الطيب و النوايا الصادقة، إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته أخي "محمد رضا"

أختي "رميساء" رفيقة دربي إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن.

شكر خاص لصديقي العزيز وزميلي وشريكي في موضوع الدراسة "حسين هبيرة"

إلى كل صديقاتي وإلى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد.

زنداقي فاطمة الزهراء

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح،
بفضله تعالى مهداة:

إلى التي كان دعائها لي نورا ساطعا في ظلمات الحياة إنصافا لشغفها لأجلي

والدتي الكريمة " عيشوش " حفظها الله ورعاها

إلى من شق الصعاب وحمل على عاتقه تربيتي، وشغفه الكبير أن أصل إلى أعلى المراتب

والدي الكريم " النوى " حفظه الله ورعاها

إلى من ذقت معهم طعم الحياة إخوتي "إلياس" و"فطوم"

إلى الكتكوتة الصغيرة " أمونة " حفظها الله ورعاها

إلى جميع زملاء وزميلات المشوار الدراسي "دفعة 2016"

وكل من شارك معي في إنجاز هذا العمل، خاصة زميلتي في هذا العمل " زنادقي فاطمة الزهراء

"، أصدقائي الأعزاء زروقي محمد، مناوي عماد، قويديم عبد باسط، جلالي علي.

حسين هبيرة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور اتصال الأزمة في المؤسسات ومدى الاعتماد عليه في معالجة الأزمات المفاجئة التي تحدث والتي من شأنها تهديد الكيان الإداري ، كذلك الوقوف على أهمية التخطيط وبناء الاستراتيجيات في إدارة الأزمات، ومعرفة قيمة القرارات والإجراءات المتخذة في إدارة الأزمة أثناء حدوثها والتعرف على كيفية توظيف مؤسسة مديرية الصحة لولاية بسكرة للمخطط الاتصالي في إدارتها للأزمة ، حيث تتمحور إشكالية البحث حول واقع اتصال الأزمة في مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال جائحة كورونا.

اعتمدنا في إطار هذه الدراسة على المنهج المسحي حيث قمنا بمسح شامل على موظفي المؤسسة، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات التي استعنا بها كانت الملاحظة بالمشاركة، وأداة الاستبيان على عينة مكونة من 50 مبحوث من موظفي المديرية.

إذ توصلنا إلى عدة نتائج أبرزها أن المؤسسة تعتمد على اتصال الأزمة لوقاية الأفراد من فيروس كورونا من خلال الحملات المتبعة بالتنسيق مع السلطات المحلية للولاية، كما أن غياب روح العمل الجماعي زاد من حدة الأزمة، وتوصلنا أيضا إلى أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية الاعتراف وتصحيح الأخطاء في إطار جهودها للتحكم في الأزمة الصحية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، اتصال الأزمة، المؤسسات، جائحة كورونا.

Abstract:

This study aims to know the role of crisis communication in institutions and the extent of reliance on it in dealing with sudden crises that occur and that would threaten the administrative entity, as well as to identify the importance of planning and building strategies in crisis management, and knowing the value of decisions and actions taken in crisis management during its occurrence and to identify how The Foundation of the Directorate of Health of Biskra State deploys the communication scheme in its management of the crisis, as the research problem revolves around the reality of the crisis communication in the Directorate of Health, Population and Hospital Reform of Biskra during the Covid-19 pandemic.

In the framework of this study, we relied on the survey methodology, we conducted a comprehensive survey on the employees of the institution. As for the data collection tools we used the observation by participation, and the questionnaire tool, on a sample of 50 respondents from the employees of the Directorate.

As we reached several results, most notably that the institution relies on crisis communication to protect individuals from the pandemic through campaigns followed in coordination with the local authorities, and the absence of teamwork spirit exacerbated the crisis, and we also concluded that the institution relies on the strategy of recognition and correction of errors. As part of its efforts to control the health crisis.

Keywords: communication, crisis communication, institutions, Corona pandemic.

الفهارس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة (بالعربية والإنجليزية)
	الفهرس
أ-ج	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
6	1. الإشكالية
9	2. تساؤلات الدراسة
9	3. أسباب الدراسة
9	4. أهمية الدراسة
10	5. أهداف الدراسة
10	6. مجالات الدراسة
11	7. المنهج المستخدم
12	8. مجتمع البحث وعينة الدراسة
13	9. أدوات جمع البيانات
15	10. تحديد مفاهيم الدراسة
18	11. الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: مدخل عام عن اتصال الأزمة	
27	1. مفهوم اتصال الأزمة
27	2. الفرق بين اتصال الأزمة وإعلام الأزمة
29	3. الخصائص والسمات الأساسية
30	4. أهمية اتصال الأزمة
32	5. أهداف اتصال الأزمة

الفصل الثاني: آليات اتصال الأزمة	
34	1. مبادئ اتصال الأزمة
35	2. وظائف اتصال الأزمة
36	3. دوافع الاهتمام باتصال الأزمة
37	4. استراتيجيات اتصال الأزمة
40	5. نماذج اتصال الأزمة
45	6. التخطيط لمراحل اتصال الأزمة
الفصل الثالث: المؤسسة والخدمة الصحية	
51	1. مفهوم المؤسسة الصحية
51	2. أنواع المؤسسات الصحية
52	3. مفهوم الخدمة الصحية
52	4. عناصر المؤسسة الخدماتية
54	5. تقسيم الخدمات الصحية
الإطار التطبيقي	
56	1. البطاقة التقنية للمؤسسة
58	2. عرض بيانات الدراسة
86	3. نتائج الدراسة
89	الخاتمة
91	قائمة المراجع
98	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
59	يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	02
60	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
61	يمثل من يقوم بإبلاغ الموفين بالأزمة في حالة حدوثها	04
62	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على اتصال الأزمة دائماً في حالة وقوعها في أزمة	05
63	يمثل الأسباب التي فاقمت من أزمة كوفيد19 في المؤسسات الصحية الاستشفائية لولاية بسكرة	06
64	يوضح لنا إذا كانت المؤسسة تعاملت مع أزمة صحية مشابهة لجائحة كورونا	07
65	يمثل الآثار الناتجة إزاء الأزمة الصحية على الموظفين في المؤسسة	08
66	أنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة والتي تستخدمها في معالجة الأزمة	09
67	يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان هناك مخططات مبرمجة لاتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة	10
68	يمثل الاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد19	11
69	يوضح علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام	12
70	يمثل لنا من الذي يتكفل بإدارة الصفحات الرسمية للمؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي	13
72	يبين انعكاسات أزمة كوفيد19 على المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي والجنس	14

74	يوضح أكثر وسيلة اتصالية مستخدمة لمعالجة الأزمات في المؤسسة حسب متغير الجنس والفئة العمرية	15
77	يوضح توزيع أفراد العينة بحسب تركيز حديث المؤسسة أثناء الأزمة نحو جمهورها الخارجي حسب متغير المستوى التعليمي والفئة العمرية	16
80	يوضح أكثر وسيلة اتصالية اعتمدها المؤسسة في إيصال رسائلها للجمهور الخارجي للوقاية من كوفيد19 حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي	17
83	يوضح ما إذا كانت الخلافات التي تقع فيها المؤسسة مؤثرا سلبيا على طبيعة الاتصال أوقات الأزمة حسب متغير الجنس والفئة العمرية	18

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
59	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	02
60	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
61	دائرة نسبية تمثل من يقوم بإبلاغ الموظفين بالأزمة في حالة حدوثها	04
62	يمثل دائرة نسبية توضح إذ ما كانت المؤسسة تعتمد على اتصال الأزمة دائما في حالة وقوعها في أزمة	05
64	يمثل دائرة نسبية للأسباب التي فاقمت من أزمة كوفيد19 في المؤسسات الاستشفائية لولاية بسكرة	06
64	يمثل دائرة نسبية توضح إذا كانت المؤسسة تعاملت مع أزمة صحية مشابهة لجائحة كورونا	07
65	يمثل دائرة نسبية توضح الآثار الناتجة إزاء الأزمة الصحية على الموظفين في المؤسسة	08
66	يمثل دائرة نسبية توضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان هناك مخططات مبرمجة لاتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة	09
67	يمثل دائرة نسبية توضح الاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد19	10
68	يمثل أعمدة بيانية تمثل نسب مئوية لعلاقة المؤسسة مع وسائل الاعلام	11
69	يمثل أعمدة بيانية تمثل نسب مئوية لمن يتكفل بإدارة الصفحات الرسمية للمؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي	12

مقدمة

يعتبر الاتصال متغيراً هاماً لنجاح المؤسسات مهما كان طابع نشاطها سواء خدماتي ، أو صناعي ، إذ تعد العملية الاتصالية في غاية الأهمية لأنها تحكم سير الأداء الوظيفي من خلال التنسيق بين مختلف الأقسام و المصالح الإدارية ، وتنفيذ المهام الموكلة لكل موظف واستناداً للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فالاتصال الجيد يكون سمعة طيبة لدى جمهورها سواء الداخلي أو الخارجي ، كما يساعد على تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة ، وبالنظر لتطورات التي شهدتها الفكر التنظيمي أصبحت المنظمات تخصص مكلفين بالاتصال يقومون بمهام مختلفة لصالح المنظمة ، إذ باتت هذه الأخيرة تخصص تكوينات لفائدة الموظفين في هذا المجال ، كما تخصص دراسات نظرية وميدانية باعتباره عامل من عوامل التسيير الفعال داخل المؤسسة، فنجاح واستقرار المنظمة مرتبط بطبيعة الحال بسياساتها الاتصالية ، كما ساهمت العلوم ونظريات المنظرين في عدة حقول علمية على النهوض بالاتصال في المؤسسات ولعل أبرزها ، علوم الاعلام والاتصال ، وعلم الإدارة والمناجعات ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم...

وباعتبار أن المؤسسة مُنظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها ، حيث تسعى إلى تحقيق هدف أو فكرة ما ، أو تطبيق برنامج معين سواءً أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً ، كما تحرص على تنفيذ المخططات المسطرة من خلال إشراك العاملين في المسعى الذي تريد أن تصل له الإدارة والتي تتطلب قائد يحسن القيادة الإدارية وبإمكانه تحمل كامل المسؤوليات اتجاه جميع الفاعلين خاصة في المراحل الحرجة من دورة حياة المنظمة نتيجة الأزمات التي قد تحدث في بعض المرات و بالإمكان أن تنتبأ بها الإدارة بسرعة وهو ما يسمح لها بالتحكم فيها ، وفي أحيان أخرى لا يمكن التحكم فيها بالنظر لنقص المعلومات ، والصراعات والتكتلات داخل الهرم الإداري ، بالإضافة الى ضعف نظام الإنذار ، وعوامل خارجة عن نطاق المنظمة ...

ولهذا أصبح علم إدارة الأزمات يحظى بشعبية واهتمام كبيرين من طرف الباحثين والخبراء في مجالات مختلفة بشكل عام والاتصال التنظيمي والجهاهيري بشكل خاص، وذلك على

ضوء كثرة الأزمات التي أصبحت تعاني منها المؤسسات، بحيث أصبحت هذه الأزمات تهدد سمعة تلك المؤسسات وصورتها وتضعها أمام إختبار صعب، لأن المؤسسة أثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات بشتى أنواعها اقتصادية، مالية، أو أزمات سوسيو مهنية، وحتى أخطار التلوث البيئي وغيرها، كما وقد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة.

وبالحديث عن الأزمات شهد عام 2020 انتشار أحد الفيروسات الخطيرة في العالم والمعروف بفيروس كوفيد19، والذي يعتبر محور الزاوية الرئيسية لدراستنا.

حيث لا يزال يجهل عن هذا الفيروس القاتل الكثير لذلك بعنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، وهنا بالذات يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويُطلق على الاتصال المرافق للأزمة "باتصال الأزمة"، والذي يُعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة، لا وبل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تسييره أثناء الأزمات.

لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع اتصال الأزمة الذي وكما قلنا إنه حظي أيضا هو الآخر باهتمام كبير من طرف الباحثين، وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع في المؤسسات، والدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحسين الصورة الذهنية لها وكذا محاولة الخروج بأقل خسائر ممكنة أثناء وقوع الأزمة وهنا تكمن وتبرز أهمية اتصال الأزمة في التعامل مع الأزمات ومعالجتها.

نهدف من خلال موضوع دراستنا إلى إبراز دور اتصال الأزمة في مواجهة جائحة كورونا التي تعرضت لها مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بولاية بسكرة، وللتطرق لهذا الموضوع قمنا باتباع الخطة التالية:

مقدمة، يليها الإطار المنهجي للدراسة؛ والذي حددنا فيه الإشكالية من خلال طرح السؤال الرئيسي المتمثل في:

- ما واقع اتصال الأزمة في مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال جائحة كورونا؟

كما تفرع من الإشكال الرئيسي مجموعة من التساؤلات، وتم صياغة أسباب اختيار الموضوع ثم تطرقنا إلى أهمية الدراسة وأهدافها، ثم حددنا بعدها المنهج وهو منهج المسح الشامل، والذي اعتمدنا فيه على أدواتي الملاحظة والاستبيان، ثم حددنا مجتمع البحث والعينة مع الإشارة إلى مجالات الدراسة، وذكرنا بعدها الدراسات السابقة التي أفادتنا في دراستنا.

أما الإطار النظري؛ فقد قسمناه إلى ثلاثة فصول كالاتي:

الفصل الأول: معنون ب: مدخل عام عن اتصال الأزمة، وتم تقسيمه إلى خمسة مباحث؛ حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم اتصال الأزمة، والمبحث الثاني إلى الفرق بين اتصال الأزمة و إعلام الأزمة؛ أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى وظائف اتصال الأزمة ودوافع الاهتمام باتصال الأزمة؛ وجاء في المبحث الرابع و الخامس استراتيجيات اتصال الأزمة و نماذج اتصال الأزمة؛ أما الفصل الثاني: جاء تحت عنوان آليات اتصال الأزمة ، وتم تقسيمه إلى ستة مباحث وتطرقنا فيهم بالمختصر إلى مبادئ اتصال الأزمة ووظائف اتصال الأزمة واستراتيجيات اتصال الأزمة و أخيرا التخطيط لمراحل الأزمة. أما الفصل الثالث والأخير جاء تحت عنوان المؤسسة الصحية والخدمات الصحية، وشمل خمسة مباحث جاء فيها؛ مفهوم المؤسسة الصحية وأنواعها وكذا مفهوم الخدمة الصحية وعناصر المؤسسة الخدماتية وأخيرا تقسيم الخدمات الصحية.

وأخيرا الإطار التطبيقي: وتضمن البطاقة التقنية لمديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة، حيث تم تقديم فيه نظرة علمية حول مديرية الصحة، وتطرقنا إلى التقسيم الإداري لمديرية الصحة بولاية بسكرة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمديرية، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان؛ وأخيرا عرض النتائج العامة للدراسة، لتليها خاتمة الدراسة.

الإطار المنهجي

للدراسة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- مجالات الدراسة.
- 7- المنهج المستخدم.
- 8- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 9- أدوات جمع البيانات.
- 10- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 11- الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

في ظل الحركة المستمرة التي يعرفها العالم نتيجة للعديد من الظروف والمتغيرات التي كان لها الأثر البالغ في الحياة الإنسانية، حيث عرفت البشرية على مر التاريخ قفزات انتقلت بهم من مراحل الى مراحل أخرى مختلفة، إذ يرجع الفضل في هذا الانتقال الى فعل الاتصال والتواصل من خلال احتكاك الأفراد ببعضهم البعض في الحياة العامة، وهو ما كان عليه الحال أيضا في الحياة التنظيمية.

إذ يعتبر الاتصال عملية ضرورية وأساسية في المجتمع وذلك من خلال نقل المعلومات والآراء من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، كما يمكن من خلاله أيضا نقل مختلف أساليب التفكير والعمل للمجتمعات الأخرى والتي لا يمكنها العيش في الوقت الحالي مالم تكن على علم بما يحدث حولها.

إن مهمة الاتصال الأساسية في أوقات الأزمات أيا كان نوعها جعل المعلومات التي تريد إرسالها معروفة ومفهومة لدى المرسل إليه حتى تحدث تفاعلا، ويعتمد الاتصال في الأزمة على استخدام الرموز، والكلمات والصور وغيرها لنقل أفكار، معلومات وخبرات يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل ويتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل والمتلقي بما يحقق فهم المعلومات ويستخدمها في تجاوز الأزمة بأقل الخسائر الممكنة.

الإطار المنهجي للدراسة

وكذلك توجيه رسائل إعلامية ذات صلة بالأزمات لكل فئة من فئات المجتمع ضرورة لكسب تعاونهم والذي يبدو ضرورياً، والإعلاميون هم أهم الشركاء نظراً لقدرة تأثيرهم على الرأي العام، لذا يستوجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة وإعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم.

وتعتبر المؤسسات الرسمية مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقاً لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها. وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية أو أزمات مهنية، وغيرها؛ أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة أو قد تكون هذه الأخيرة طرفاً أساسياً لإدارة الأزمات الخارجية .

وبالنظر لسير البيئة التنظيمية، وبما أن المنظمة تؤثر وتتأثر نتيجة لعدة عوامل، حيث تتعرض لأزمات يمكن أن تهدد كيانها، ويمكن أن يسيء لصورتها وسمعتها، مما يتطلب منها التحكم الجيد في عملية الاتصال في هذه المواقف الحرجة. إذ نجد الفكر المؤسساتي الحديث يولي اهتماماً بالجانب الاتصالي للمنظمة من خلال تخصيص ناطق رسمي جيد للاتصال والتواصل، وهو ما دأبت عليه المؤسسات الرسمية الجزائرية بتعيينها لمكلفين بالاتصال، ويقومون بانتقاء المعلومات لصبها في طابع رسمي بهدف تزويد الجمهور

الإطار المنهجي للدراسة

بالمعلومات، وتوضيح الحقائق وتنفيذ الشائعات التي تلاحق المنظمة سواء بالخروج في ندوات أمام وسائل الإعلام أو بالاعتماد على وسائلها الخاصة كالمواقع الإلكترونية، والصفحات الرسمية على الشبكات الاجتماعية، أو البيانات الصادرة من طرفها... الخ.

وبما أن فجائية الأزمة لا تسمح لك بتوقعها شهد العام 2020 أزمة صحية ضربت جميع دول المعمورة وهي انتشار أحد الفيروسات التاجية المعروف باسم "فيروس كورونا" الذي تسبب في انعكاسات خطيرة تمثلت في خسائر كبيرة في الأرواح، وخسائر اقتصادية ضخمة أدى إلى إغلاق المنظمات أبوابها وتجميد نشاطها نتيجة لتداعيات هذه الجائحة، وهو ما كان عليه الحال في الجزائر والتي تضررت مثلها مثل بقية دول العالم، خاصة القطاع الصحي الذي فقد العديد من الأطباء والممرضين، كما تعرض القطاع أيضا للعديد من الأزمات، وهو ما جعل وزارة الصحة تخصص فريقا لإدارة هذه الأزمة، حيث تعرضت مديرياتها في عدة ولايات إلى حملات طالت مصالحها، ومن بين هذه المديرية مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة التي وجدت نفسها في مواجهة حملات تشويه صورتها وسمعتها في خضم هذه الأزمة العالمية.

ومن خلال ما سبق جاءت دراستنا لتبين دور اتصال الأزمة في المؤسسات الرسمية

الجزائرية خلال أزمة كوفيد 19، وكيفية إدارة مديرية الصحة والسكان وإصلاح

المستشفيات لولاية بسكرة للأزمة، وعليه تبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي:

- ما واقع اتصال الأزمة في مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال جائحة كورونا؟

2. التساؤلات الفرعية:

- أ. ماهي استراتيجيات وخطط اتصال الأزمة المتبعة من طرف مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال أزمة كورونا؟
- ب. كيف تعاملت مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة مع الحملات التي سعت الى تشويه صورتها خلال أزمة كورونا؟
- ج. ما نجاعة القرارات المتخذة لاتصالات الأزمة من طرف مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال مراحل أزمة كورونا؟

3. أسباب اختيار الموضوع:

- التعرف على واقع اتصال الأزمة داخل المؤسسات الصحية في حالة ما تعرضت المؤسسة لأزمة مشابهة لجائحة كورونا.
- فشل المنظومة الصحية في الجزائر في شقها المادي المتعلق بالهياكل والتسيير، بالإضافة الى الشق الاتصالي.
- التعرف على كيفية تعامل المؤسسة مع جائحة كورونا، وأهم الأساليب المتبعة للوقاية من هذه الأزمة.

4. أهمية الموضوع: تبرز أهمية الموضوع فيما يلي:

- بما أن المؤسسات تجد نفسها واقعة في أزمات غير متوقعة فيتطلب ذلك تسوية الخلافات مع مختلف الفاعلين في الأزمة، وذلك بإبراز دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

الإطار المنهجي للدراسة

- التداعيات الخطيرة للأزمات والتبعات التي قد تخلفها على الكيان الإداري، يستوجب وضع خطط واستراتيجيات لإدارة الأزمة.

5. أهداف الموضوع: تتمثل أهداف دراستنا في:

- الوقوف على أهمية التخطيط وبناء الاستراتيجيات في إدارة الأزمات.
- معرفة قيمة القرارات والإجراءات المتخذة في إدارة الأزمة أثناء حدوثها.
- التعرف على كيفية توظيف مؤسسة مديرية الصحة للمخطط الاتصالي في إدارتها للأزمة.

6. مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني للدراسة:

أُجريت الدراسة بمديرية الصحة وإصلاح السكن لولاية بسكرة الواقع مقرها بحي الأمل 1000 مسكن، والتي يحدها شمالا السكنات التابعة لحي الأمل، ويحدها جنوبا المتحف الوطني للمجاهدين، أما الجهة الشرقية فتحدها وكالة التسيير العقاري، وغربا الوكالة الولائية للتسيير والإقليم العقاري الحضري بسكرة.

ب. المجال الزمني للدراسة:

انطلق العمل على هذه الدراسة مع بدايات شهر جانفي والتي تم فيها ضبط الموضوع ومن ثم في محاولة لإثراء رصيدنا المعنوي من خلال الدراسات السابقة، والتي تمكننا من استكمال مجريات الدراسة.

أما المدة الزمنية التي تم العمل فيها لانجاز الدراسة الميدانية فكانت من أواخر شهر ماي الى غاية منتصف شهر جوان والتي تم فيها جمع المعلومات التي ستثري لنا رصيدنا المعرفي والتي ستفيدنا لإتمام الموضوع محل الدراسة عن طريق أداتي الملاحظة و الاستبيان.

الإطار المنهجي للدراسة

3/ المجال البشري:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي / كوادر مديرية الصحة لولاية بسكرة، والمتمثلة عددهم في 50 موظف.

7. المنهج المستخدم:

يعد اختيار الباحث للمنهج المناسب لدراسة موضوع بحثه خطوة أساسية وضرورية يلجأ إليها الباحث لتحديد أساليب وأدوات البحث وجمع المعلومات والطريقة المثلى التي يتعامل بها مع موضوع الدراسة للوصول الى نتائج مضبوطة.

فالمنهج حسب **موريس انجرس** هو: " مجموعة من العمليات المنظمة في سبيل

الوصول ال هدف الدراسة".¹

ويعرف المنهج أيضا على انه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة للوصول

الى نتيجة معينة".²

وقد اعتمدنا في دراستنا على **المنهج المسحي** والتي تستند الى المنهج الوصفي وذلك عن

طريق المسح الشامل، بحيث نكتفي بدراسة عدد محدود من المفردات أو الحالات،

والمسح بطريقة العينة هو الذي يكثر استخدامه نظراً لأنه يوفر الوقت والجهد والمال، كما

أنه يأتي بنتائج دقيقة، ويراعى في طريقة المسح بالعينة أن تكون العينات التي ستدرس

ممثلة للمجتمع لتكون النتائج أيضا ممثلة للمجتمع.³

وتعرف **الدراسات المسحية** على أنها: "دراسات شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لمع

البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة، ووقت معين،

أي أن البحث المسحي ينصب على الوقت الحاضر، كما أنه يهدف الى الصول ال بيانات

يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة منها مستقبلاً".⁴

1 Mourisangres. *Intionpratique à la méthodologie des sciences humaines*. Ed casbah1. Algérie. 1997. P58

2 عمار بوحوش، دليل الباحث من المنهية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر، 1990، ص28.

3 محمد منير حجاب، وسائل الاتصال - نشأتها وتطورها، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

4 فاطمة عض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002،

ص79.

الإطار المنهجي للدراسة

ويسمح لنا المنهج الوصفي بوضع تصور دقيق والوقوف على دور الاتصال في إدارة الأزمات بمديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة، كما أن اختيار المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة كفيل بتحقيق الغرض المطلوب، إذ يوفر لنا انتهاجه القيام بالدراسة المساعدة لجمع البيانات والمعلومات والمعطيات الضرورية لبلوغ الأهداف. وهذا بالضبط ما نحن بصدد القيام به في موضوعنا، والذي نهدف من خلاله إلى تحليل وفهم مشكلة دراستنا وذلك بدراسة خصائصها بالتفصيل مثل ما حدثت في سياقها الحقيقي.

8. مجتمع البحث والعينة:

أ. **مجتمع البحث:** يعرف مجتمع البحث بأنه: " كل العناصر التي تستهدفها الدراسة سواء كانت هذه العناصر أفرادا أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة".¹ وفي دراستنا هذه قمنا بالاعتماد على المسح الشامل، نظرا لـ يرتبط مجتمع بحثنا الأصلي بجميع موظفي مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة.

ب. **العينة:** تعرف العينة باختصار على أنها: " مجموعة من مفردات مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة بحسب أنواع العينات حيث تكون المفردات المختارة تحمل نفس خصائص المجتمع الأصلي للدراسة ممثلة تمثيلا كاملا".² وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة القصدية (العمدية) الغير احتمالية والتي تعرف على أنها: " العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة".³

قمنا باختيار عينة المبحوثين بشكل مقصود وعمدي والمتمثل عددهم في 50 موظفا.

9. أدوات جمع المعلومات:

1 محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص84.

2 عمار بوحوش، المرجع نفسه، ص57.

3 أحمد بن مرسل، " مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال "، المرجع نفسه، ص247.

الإطار المنهجي للدراسة

إن أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فان طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية

وطبيعة أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث، وهنا في دراستنا

هذه اعتمدنا في هذه الدراسة على أدوات جمع البيانات الضرورية والتي تتمثل في:

أ- **الملاحظة:** والتي تعد واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات باعتبارها عملية مراقبة أو

مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها

وعلاقتها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم وذلك بقصد التنبؤ بسلوك الظاهرة.¹

- حيث اعتمدنا بذلك على **الملاحظة بالمشاركة** من خلال مشاركتنا في الميدان للقائمين على

مديرية الصحة. وملاحظة طبيعة الاتصال في الإدارة بين الموظفين في ظل جائحة

كورونا وكيفية التعامل معها.

ب- **الاستبيان:** الاستبيان في البحث العلمي هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها

الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم إلى

المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح

الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.²

ويعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية شائعة الاستعمال في علوم الإعلام والاتصال،

حيث يستخدم للحصول على معلومات دقيقة والتي يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه،

والاستبيان في تصميمه يكون بمثابة دليل المرشد متضمنا أسئلة تقدم إلى المبحوث وذلك

¹ ربحي مصطفى عليان، **البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته**، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 2003، الصفحة 47.

² أحمد بن مرسل، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص221.

الإطار المنهجي للدراسة

قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث في شكل بيانات كمية تفيدنا في إجراء مقارنات رقمية للحصول على ما نحن بصدد البحث عنه.

أما الاستبيان الذي تناولناه في دراستنا يحتوي على ثلاثة محاور وفي كل محور مجموعة من الأسئلة، بلغ مجموعها اثني وعشرون سؤالاً ليتم الإجابة عنها من قبل أفراد العينة، وهي كالتالي :

الجزء الأول: يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين (النوع، السن، المستوى التعليمي).

أما الجزء الثاني فكان كالتالي:

- **المحور الأول:** استراتيجيات وخطط اتصال الأزمة المتبعة من طرف مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال جائحة كورونا، يحتوي على 8 أسئلة.
 - **المحور الثاني:** تعامل مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة مع الحملات التي سعت الى تشويه صورتها خلال جائحة كورونا، يحتوي على 7 أسئلة.
 - **المحور الثالث:** نجاعة القرارات المتخذة لاتصالات الأزمة لمديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال مراحل جائحة كورونا، يحتوي على 7 أسئلة.
- (انظر الملحق رقم 01).

قياس أداة الدراسة: وتم اختبار أداة الدراسة عن طريق عرضها على أهل الاختصاص

والخبرة، من أساتذة في شعبة علوم الاعلام والاتصال، وبعد تلقي الملاحظات منهم

وتعديل استمارة الاستبيان لتصبح في الأخير صالحة للتطبيق العلمي.

الإطار المنهجي للدراسة

قياس صدق المحكمين: وقد اعتمدنا على طريقة هولستي لقياس صدق المحكمين:

طريقة هولستي (Holisti): يتم تطبيق هذه المعادلة عند معرفة ثبات رأي المحكمين للاستبيان، وذلك عندما نقوم بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ونود معرفة ثبات رأيهم حول هذا الاستبيان، بحيث يتم تطبيق معادلة هولستي كما يلي:

$$\text{Holisti} = M \div N$$

حيث (M): تمثل عدد الأسئلة التي اتفق عليها المحكمون.

و (N): تمثل عدد جميع أسئلة الاستبيان.

- قمنا بعرض الاستبيان الذي يتكون من 03 محاور على الأساتذة¹، وكانت النتائج كما يلي:

محاور الاستبيان	الاتفاق	الاختلاف	نسبة الاتفاق
المحور الأول	6	1	$0.86 = 100 \times 7 \div 6$
المحور الثاني	6	1	$0.86 = 100 \times 7 \div 6$
المحور الثالث	8	0	$100 = 100 \times 8 \div 8$
المجموع	20	2	$0.91 = 100 \times 22 \div 20$

10. تحديد المفاهيم: تتمثل مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي:

• الاتصال:

أ. لغة: مشتق من المصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، كما أن كلمة اتصال مأخوذة من الأصل اللاتيني communic وتعني المشاركة في الرأي، أو الحديث، أو المشورة، أو اتخاذ القرار.²

¹ الأستاذ د. هشام عبادة، أستاذ مختص في علوم الاعلام والاتصال.
الأستاذة د. أمال رحمانى، أستاذة مختصة في علوم الاعلام والاتصال.
الأستاذة د. صونيا قوراري، أستاذة مختصة في علوم الاعلام والاتصال.

² ابن منظور، لسان العرب، ج1، ط4، دار الجيل، بيروت، 2003، ص10.

الإطار المنهجي للدراسة

ب. اصطلاحاً: لقد تعددت التعريفات التي وضعت لتحديد معنى محدد للاتصال من قبل الباحثين والمتخصصين، وهذا يشير إلى ثراء هذا المفهوم والتأكيد على أهميته، ومنها:

تعرفه **جيهان رشتي** بأنه: " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة - كائنات حية أو بشر أو آلات- في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات)، بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء"، وهو عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية.¹

ج. إجرائياً: هو العملية التي يتم بموجبها مشاركة المعلومات والأفكار والآراء والخبرات... بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، لتحقيق أهداف معينة تعود على كلا الطرفين.

• الأزمة:

أ. لغة: من الفعل أزم، ففي معجم لسان العرب هي شدة العض بالفم وقيل بالأنياب، والأياب هي الأوزم.²

ب. اصطلاحاً: هي لحظة حاسمة ودرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار وتجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج.³

ج. إجرائياً: هي عبارة عن مشكلة، أو صراع، أو موقف مفاجئ، أو لحظة حرجة، أو نقطة التحول... تتعرض لها المؤسسة، قد تنجر ورائها أحدث خطيرة يمكن أن تعود بالسلب على مردودها، كما يمكنه أن يهدد مصيرها أو مصير النظام ككل.

¹ محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999، ص 230.

² ابن منظور، المرجع نفسه، ص 249.

³ طايبي رتيبة، دور العلاقات العامة في إدارة الإزمات في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد التاسع، 1، 2019، ص 37.

الإطار المنهجي للدراسة

- **اتصال الأزمة:** حسب تعريف **محمد منير حجاب** في الموسوعة الإعلامية أنها عملية تفاعل لفظي، شفهي، أو مكتوب، أو مرئي أو مسموع بين المؤسسة وجماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات الى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه اتصال قد صممت لتقليل الأضرار على سمعة المؤسسة.¹

إجرائيا: هي مجموعة من اتصال المختلفة الأشكال تكون بين المؤسسة وجماهيرها أثناء الفترات العصيبة التي تشهدها، أو أثناء وقوعها في أزمة ما يتكفل بها فريق خاص يدعى فريق اتصالات الأزمة مهمته تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة وتنفيذ كل الشائعات، والأكاذيب التي من شأنها المساس بصورة وسمعة المؤسسة.

• المؤسسات:

- أ. لغة:** المؤسسة مشتقة من **أس**، **الأس**، **الأسس** والأساس من كل مبتدئ الشيء والأسس والأساس أصل البناء، **أس** الدار يعني حدودها ورفع قواعدها، **أسس** البيت فتأسس جعل له أساس، يقال الحجر الأساس، أي أول حجرة في أساس البناء.²
 - ب. اصطلاحا:** هو تنظيم يهدف الى خلق تغيير في المجتمع، وذلك بالسهر على متابعة حسن تنفيذ القرارات والبرامج وتوجيههم نحو الأهداف المرسومة فيها.³
 - ج. إجرائيا:** المؤسسة هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام كل فرد، وأنشأ هذا النسق من أجل تحقيق الأهداف المحددة التي تأسست المؤسسة للوصول إليها.
- **أزمة كورونا:** وهي أزمة أصابت العالم بأكمله ومست كامل القطاعات، وفيروس كورونا هو من عائلة الفيروسات التي تتسبب في أمراض البشر، وهذا الفيروس يُصيب الجهاز

¹ فريال بن مزاري، اتصال الأزمات وفعاليته في إدارة الأزمات في المؤسسات المنطلقات والأسس، مخر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة، جامعة الجزائر 3، 2020/06/15، الصفحة 25.

² غيث محمد حافظ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزارطية، الاسكندرية، 2006، ص 65.

³ ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الحامة، الجزائر، 1998، ص 29.

الإطار المنهجي للدراسة

التنفسي. ظهر أول مرة في ديسمبر 2019 وتم التعريف به 13 جانفي 2020 بمدينة ووهان الصينية، وانتشر في سائر أنحاء العالم.¹

11. دراسات سابقة:

أ. الدراسة الأولى: وجاءت بعنوان " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية"، دراسة للباحثة هامل مهدية من جامعة قسنطينة، مذكرة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع (2009/2008).

مشكلة الدراسة:

- تدور إشكالية هذه الدراسة حول كيفية تسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

• تساؤلات الدراسة:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء حدوث / وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحل مختلفة؟
- كيف يُفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

• أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إلى الوصول لتحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة.

¹ عبيدات لارا (2020/04/16)، ما هو مرض كورونا، 2021/02/23، الموقع: [ما هو مرض الكورونا - موضوع](http://www.mawdoo3.com) (mawdoo3.com).

الإطار المنهجي للدراسة

- تحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات والوقوف على الفروق الاتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية في مختلف مراحل الأزمة.

• منهج الدراسة:

- اعتمدت الباحثة في موضوع دراستها على الأسلوب الكمي والكيفي من خلال جمع المعلومات من مصادر أولية عن طريق منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث عبرت على أنها الطريقة الأكثر كفاءة للحصول على المعلومات الوصفية عم موقف المؤسسات الجزائرية المراد دراستها.

- كما استخدمت المنهج المقارن على مستوى الوحدات التي تمت فيها الدراسة الميدانية.

• **أداة جمع المعلومات:** استخدمت الباحثة أداتين لجمع معلوماتها، فقد تم استعمال المقابلة الموجهة بشكل أساسي والتي وُجّهت لعينة من الإطارات العليا بالمؤسسة التي أُجريت بها الدراسة الميدانية، وقامت باستخدام الاستمارة المُقننة والتي طُبقت على العمال.

• **العينة:** تمثلت عينة هذه الدراسة في 40 مفردة عن طريق المقابلة، و10% من كل مؤسسة باختيار عينة عرضية.

• **أبرز نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هامل مهدية في دراستها ما يلي:

- لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الأزمة للوقاية، بل يظهر دور الاتصال بشكل مُحتمش أثناء وقوع الأزمات بشكل مكثف نحو جهات مُتداخلة لمواجهة الأزمة ونحو المستويات الإدارية العليا فقط. وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل فيها المعلومات من الأزمة بصورة احتياطية وغير مقصودة وغير مُهيكلية.

الإطار المنهجي للدراسة

ب. الدراسة الثانية: بعنوان "اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي نموذجاً"، مذكرة للباحث شوقي بوشارب، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة (2015/2014).

• مشكلة الدراسة:

تدور إشكالية هذه الدراسة حول: فيما يبرز دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي؟

• التساؤلات الفرعية: وجاءت على الشكل التالي:

- فيما تكمن أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات في مديرية الحماية المدنية؟

- ما هو الدور الذي تقوم به وسائل الاتصال الجماهيري في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية؟

- كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها في مديرية الحماية المدنية؟

• أهداف الدراسة: أهداف هذه الدراسة التي سعت للوصول إليها تتمثل في:

- محاولة التعرف على دور الاتصال بمختلف أشكاله ولاسيما الاتصال الجماهيري في إدارة الأزمة وإبراز دور كل من الوظيفيتين الوقائية والعلاجية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

- كما تهدف أيضا الدراسة إلى محاولة التعرف على أهمية واقع العملية الاتصالية بمديرية الحماية المدنية، والعراقيل التي تتعرض لها مع اقتراح بعض الحلول المناسبة لها، ثم وضع تصور لأساليب تطوير إدارة الأزمة.

- محاولة الكشف ومعرفة كل الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمة وأساليب مواجهتها.

• منهج الدراسة:

- اعتمد الباحث في دراسته هذه على الدراسات المسحية والتي تستند على المنهج الوصفي وذلك عن طريق المسح بالعينة، ورأى بأن اختياره لهذا المنهج الوصفي لإنجاز هذه

الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة كفيل لتحقيق الغرض المطلوب، والمسح بطريقة العينة هو الذي يكثر استخدامه نظرا لأنه يوفر الوقت والجهد والمال، ويأتي بنتائج صحيحة.

• أدوات جمع المعلومات: اعتمد الباحث على أداتين لجمع معلوماته وهي:

- الملاحظة البسيطة والمباشرة وذلك من خلال الاحتكاك بمختلف المكاتب الموزعة على

المصالح بالمديرية، عن طريق محاولة معرفة أهم الأجهزة والوسائل الاتصالية المستخدمة

وطريقة استخدامها، وذلك عن طريق طرح الأسئلة البسيطة بُغية إزالة اللبس المتعلق

ببعض النقاط التي كانت غامضة بعض الشيء بالنسبة له.

- المقابلة، تم اختيار فيها مجموعة من الأسئلة والتي كان لها شأن كبير في جمع معلوماته.

• عينة الدراسة: في هذه الدراسة قام الباحث بالاعتماد على العينة القصدية غير الاحتمالية

والمتمثل حجمها في 8 مفردات من الكوادر.

• أهم نتائج الدراسة:

- اتضح بأن لوسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي مدى فعال في الوصول إلى أكبر

قدر ممكن من المواطنين وتبليغهم بما يستلزم عليهم عمله اثنا وبعد حدوث الأزمة أو

الكارثة وتفاديها.

- أما بخصوص التخطيط لإدارة الأزمة بالمديرية، فقد كان في غاية التنظيم ويحتوي على

كل ما من شأنه يساعد على إدارة الأزمة بامتياز.

• الدراسة الثالثة: بعنوان " دور اتصال الأزمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة نموذجا"، دراسة

للباحثة هاشمي حنان، من جامعة الدكتور الطاهر مولاي بولاية سعيدة، مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماستر (2016/2017).

الإطار المنهجي للدراسة

• مشكلة الدراسة:

- تدور مشكلة الدراسة حول " كيف يُساهم اتصال الأزمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بسعيدة؟"

• تساؤلات الدراسة:

- ما هو مسار الاتصال قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في المؤسسة؟
- هل يتم استعمال مخطط اتصال من طرف المؤسسة في إدارتها للأزمة؟
- كيف يتم تفعيل الاتصال لإدارة الأزمة داخل المؤسسة؟

• أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور وأهمية اتصال الأزمة في المؤسسة.
- تحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة من طرف المؤسسة، وطريقة تواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي.
- التعرف على كيفية عمل المؤسسة وتوظيفها للمخطط الاتصالي في إدارتها للأزمة.

• منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لطبيعة الموضوع ونوع المعلومات المتوفرة فيه.

- أداة جمع المعلومات: استخدمت أداة واحدة وهي " الاستبانة".
- عينة البحث: اعتمدت في دراستها على العينة القصدية وهي عينة غير احتمالية، وتمثل حجم العينة في 40 مفردة من موظفي مؤسسة سونلغاز.
- نتائج الدراسة: من أبرز النتائج التي تخص هذه الدراسة هي:

- اتضح أن الاتصال هو نقطة مهمة تعمل على ربط العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

- مؤسسة سونلغاز تعتمد بنسبة كبيرة على الاتصال نظرا للدور الكبير الذي يؤديه بها.

الإطار المنهجي للدراسة

- القائم بالاتصال مؤسسة سونلغاز سعيدة يعمل على تزويد الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات بالمعلومات.

■ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم القيام بعرض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات دراستنا (اتصال الأزمة، اتصال)، وذلك من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ومحاولة الاستفادة منها وتوظيفها في دراستنا الحالية، وقد تفاوتت هذه الدراسات في أهدافها ونتائجها، وبعد الاطلاع عليها تبين لنا بأن الدراسات السابقة لها علاقة بدراستنا، وذلك باحتوائهم على نفس المحتوى العام والذي يتمحور حول اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية باختلاف نوع نشاطها، مما يضيف علينا نوعاً من التشابه.

لكن الاختلاف الفارق هنا في هذه النقطة بين الدراسات السابقة وبين دراستنا، يكمن في تركيزنا في التعرف على أهم قرارات اتصال الأزمة والاستراتيجيات والخطط التي اتبعتها المؤسسة في ظل جائحة (كوفيد19).

اختلاف المنهج إذ تستخدم دراستنا المنهج المسحي والذي يتناسب مع نوع دراستنا، في حين تم استخدام المنهج المقارن في الدراسة الأولى، والمنهج الوصفي بالنسبة للدراسة الثانية، أما الدراسة الأخيرة استخدمت منهج تحليل المضمون.

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل عام عن اتصال الأزمة

المبحث الأول: مفهوم اتصال الأزمة

المبحث الثاني: الفرق بين اتصال الأزمة وإعلام الأزمة

المبحث الثالث: الخصائص والسمات الأساسية لاتصال الأزمة

المبحث الرابع: أهمية اتصالات الأزمة

المبحث الخامس: أهداف اتصال الأزمة

الفصل الثاني: آليات اتصال الأزمة

المبحث الأول: مبادئ اتصال الأزمة

المبحث الثاني: وظائف اتصال الأزمة

المبحث الثالث: دوافع الاهتمام باتصال الأزمة

المبحث الرابع: استراتيجيات الاتصال للأزمات

المبحث الخامس: نماذج الاتصال للأزمات

المبحث السادس: التخطيط لمراحل اتصال الأزمة

الفصل الثالث: المؤسسة والخدمة الصحية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصحية

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات الصحية

المبحث الثالث: مفهوم الخدمة الصحية

المبحث الرابع: عناصر المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: تقسيم الخدمات الصحية.

الفصل الأول: مدخل عام عن اتصال الأزمة

المبحث الأول: مفهوم اتصال الأزمة

المبحث الثاني: الفرق بين اتصال الأزمة وإعلام الأزمة

المبحث الثالث: الخصائص والسمات الأساسية لاتصال الأزمة

المبحث الرابع: أهمية اتصالات الأزمة

المبحث الخامس: أهداف اتصال الأزمة

الفصل الأول: مدخل عام عن اتصال الأزمة.

المبحث الأول: مفهوم اتصال الأزمة

اتصال الأزمة هو كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها وعلى هذا فان الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة.¹

اتصال الأزمة: وتعني اتصال القائمة على خطط موضوعة مسبقا على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير اتصال اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها²

ويعرف ميشال أورغ زيك" و"جون ميشال قيليري"، اتصال الأزمة بأنه: "مجموع تحاليل ، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنثروبولوجيا، علم الاجتماع ، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية ... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة ، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعيدة.³

المبحث الثاني: الفرق بين اتصال الأزمة وإعلام الأزمة:

هناك تداخل بين مصطلح اتصال الأزمة وإعلام الأزمة بحيث يصعب التمييز بينهما، فمن الدارسين من يشير إلى أن كليهما يستخدمان - أي المفهومين بنفس المعنى - والبعض الآخر يشير إلى أن اتصال الأزمة إشارة إلى اتصال الداخلية والخارجية التي تتم وقت

¹ محمد شومان، الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص 70

² محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة - عولمة - اتخاذ قرارات ، دار المنهل اللبناني، بيروت ، 2012، ص 78 .

³ بن لعربي يحيى ، دور الاتصال في إدارة الأزمات ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، العدد

الأزمة، ونقصد باتصال الداخلية كل العمليات الاتصالية التي تجري داخل المؤسسة أوبين أفراد فريق إدارة الأزمة وغيرهم من المسؤولين. أما اتصال الخارجية تعني العلاقات العامة للمؤسسة والعلاقات مع الجمهور ووسائل الإعلام والضحايا إلخ...¹

أما إعلام الأزمة هو تلك المواد الإعلامية التي تتعامل مع الغموض والتهديد الذي يحيط بالمعنيين بالأزمة، ويهدف إلى تهدئة حالة الاضطراب والهلع التي تجتاح الجميع أثناء الأزمة من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة للسيطرة عليها وإعادة الأمور إلى نصابها.²

ويفرق شومان بين مصطلح إعلام الأزمة واتصال الأزمة، حيث يرى أن التمييز بين اتصال الأزمات لا يعتمد على وسائل اتصال جماهيري والذي يعرف بإعلام الأزمات. ورغم التشابه والارتباط الكبير بين النوعين إلا أن هناك ضرورة للتمييز بينهما إنطلاقاً من أن حجمونطاق الأزمة يحددان الجماهير التي تتأثر بها أو على الأقل يكون لديها الاهتمام بموضوع ونتائج الأزمة، ومع التعرف على حجم ونطاق الأزمة والجماهير المتأثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة تتبلور أمام فريق الأزمة أهداف عملية الاتصال ووسائل الاتصال التي ينبغي استخدامها وطبيعة ونوعية المضامين والرسائل الكفيلة بتحقيق أهداف العملية الاتصالية.³

المبحث الثالث: الخصائص والسمات الأساسية لاتصال الأزمة

تمتاز الأزمة بعدة خصائص أهمها:

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.

¹ جفال سامية ، محاضرات في اتصال الأزمات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، شعبة علوم الاعلام والاتصال ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2020 / 2021 ، ص11

² علي فرجاني ، مهارات المتحدث الإعلامي : طريقك للمنصات الإعلامية ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، 2015 ، ص 211.

³ محمد شومان ، مرجع سبق ذكره ، ص133 .

- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطا كبيرا" فيما يتصل بالوقت المتاح.
- للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع...
- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشا" وغموضا عاليا" وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكيك والارتباك والخوف من فقدان السيطرة.
- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا.
- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات الأزمة أثناء وقوع الأزمة، مما ينعكس سلبا على صناع القرار.
- التشابك والتداخل بين عناصرها وأسبابها المتعددة وكذلك التشابك والتناقض بين القوى المختلفة وأصحاب المصالح.
- المفاجأة: على الرغم من أن الأزمة قد تأخذ أحيانا طابع المفاجأة الصانع القرار، إلا
- أنه يجب مراعاة أن أغلب الأزمات هي نتائج تفاعل عوامل عديدة تدفع في اتجاه صنع الأزمة.
- ظهور قوى تدعم الأزمة: من السمات الأساسية للأزمة هو ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يدعو إلى تفاقمها (أصحاب المصالح المعطلة، أصحاب مشكلات سابقة ...)
- سيادة حالة من الخوف قد تصل حد الرعب من المجاهيل التي يتضمنها إطار الأزمة.¹
- الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، حيث أن تصاعد الأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة. لأن ذلك يتم تحت الضغط والتهديد.
- تتطوي الأزمة على رهان ما يمكن كسبه حسب مهارة التعامل معها.
- الاهتمام الجماهيري، حيث يرى بعض الباحثين والمفكرين أننا لا نستطيع أن هناك

¹ جفال سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 12 ، 13.

- أزمة في مؤسسة ما مالم تستحوذ تلك الأزمة على الاهتمام الجماهيري ووسائل الإعلام.¹

المطلب الرابع: أهمية اتصال الأزمة.

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

- **الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة:** إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الإعلامية للأزمة)، إذ أن هذه اتصال تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات. وتجدر الإشارة إلى أن أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة هي:

الخوف والتوتر، نقص الشعور بالأمان والتأثر بالآراء والمواقف المعلنة، رواج الشائعات ... الخ

- **تعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة اتصال:** تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة في الأزمة.

- **الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات :** أصبح الإعلام يلعب دورا متزايد في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإنه عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فإن آراء الأفراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة ، وتمثل وسائل الإعلام و

¹ جفال سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

العاملون فيها جمهورا له أهمية بالنسبة للمنظمات لانهم يقدمون المعلومات و المضامين التي تساهم في تشكيل الصورة الذهنية لهذه المنظمات .¹ ويمكن أن تضطلع إدارة العلاقات العامة بالدور التالي في مجال اتصالات الأزمة.

على مستوى الجمهور الداخلي:

- إعلام جميع العاملين وفي جميع المواقع بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات، وتوجيه كل فرد للتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه في السيناريوهات التي تم التدريب عليها .
- إصدار بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة، وأسبابها والإجراءات الواجب القيام بها، والتي تم القيام بها على وجه السرعة كإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وماهي الإجراءات المطلوبة مستقبلا وفقا للسيناريو المعد مسبقا.
- إصدار نشرة داخلية، أو تعميم رسمي سريع، يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها في البند السابق .
- التأكيد على أن المنظمة من خلال فريق إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوافر لهم معلومات واضحة وصادقة.²

على مستوى الجمهور الخارجي:

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات وحماية صورة وسمعة المنظمة.

¹ جاوتسي يمينة ، الاتصال ودوره في حل أزمات المؤسسة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (sntf بـ المحمدية)، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة ، شعبة اعلام واتصال ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر، 2018 / 2019 ، ص ، ص 50 ، 51 .

² حمدي شعبان ، وظيفة العلاقات العامة : الأسس والمهارات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2008 ، ص ، ص 230 ، 231 .

- التعامل بنكاه مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها، وإشباع شراحتها للمعلومات إبان الأزمة وبطريقة تكفل عدم تفاقمها .
- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف، وتطوراته أولاً بأول والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم موقف المنظمة في مجال مواجهة الأزمة .
- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- العمل على أن تجتاز المنظمة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة المنظمة وكسب ثقة الجمهور.¹

المطلب الخامس: أهداف اتصال الأزمة

- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد اللازمة.
- تقليل الخسائر الى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
- استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة حدة تأثيرها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية.²

¹ حمدي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 232، 233.

² جاوتسي يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

الفصل الثاني: آليات اتصال الأزمة

المبحث الأول: مبادئ اتصال الأزمة

المبحث الثاني: وظائف اتصال الأزمة

المبحث الثالث: دوافع الاهتمام باتصال الأزمة

المبحث الرابع: استراتيجيات الاتصال الأزماتي

المبحث الخامس: نماذج اتصال الأزمات

المبحث السادس: التخطيط لمراحل اتصال الأزمة

الفصل الثاني: آليات اتصال الأزمة.

المبحث الأول: مبادئ اتصال الأزمة

- أن يكون الاتصال سريع وفعال ويحمل معلومات متاحة بمعنى يجب على القائم بالاتصال في إدارة الأزمة أن يكون الاتصال سريع ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لان ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة.
- يجب أن تنطلق المصادر او القائمين بالاتصال من موقف واحد وفي وقت محدد لأن المصادقية والثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة وجمهورها، فعندما تتحدد المصادر تختلف القصص والمعلومات عن الأزمة وذلك يحدث ارتباك لدى الجمهور ويؤدي الى تشجيع الصحافة على خلق وكتابة القصص حول الموضوع الأزمة.
- يجب على القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الأزمة وتغطية كل الجوانب المتعلقة بالأزمة خاصة المهمة فيها وبالمصادقية المطلوبة.
- يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم عندما يكون الموقف غير محدد وواضح فان عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة وفي موقف الأزمة فان المصارحة أفضل وان التأخير على التدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوءا.
- التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة على الأعمال التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة.¹

المبحث الثاني: وظائف اتصال الأزمة.

تقع على العلاقات العامة مهام ضرورية سواء في الاتصال بالجمهورين الداخلي أو الخارجي.

الجمهور الداخلي: تتمحور هذه الوظائف في الآتي:

¹ شابي خيرة وحجار محمد، اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم تمونجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة إعلام واتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018 / 2019، ص، ص 66، 67.

- إعلام جميع العاملين في المؤسسة وفي كافة المواقع بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
- تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية الأزمة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة.
- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة ويتضمن معلومات محددة.
- التأكيد على أن المؤسسة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها، لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.¹

الجمهور الخارجي: تتمثل هذه الوظائف في الآتي:

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات.
- التعامل بنكاه مع وسائل الإعلام للحد من السلبيات وإشباع شراحتها بالمعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها، وإمدادها بكافة حقائق الأزمة وتطوراتها أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.
- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- العمل على أن تجتاز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة.. فكل جهود الاتصال الذي تقوم به العلاقات العامة في هذا الصدد تدعم المؤسسة في كسب الجمهور.²

¹ جاوتسي يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

² جاوتسي يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 53 ، 54 .

المبحث الثالث: دوافع الاهتمام باتصال الأزمة:

- الانعكاسات النفسية (السيكولوجية للأزمة) إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة (خطة إعلام الأزمة): حيث أن هذه اتصال تركز على إزالة الآثار والانعكاسات السلبية (الخوف، التوتر، نقص الشعور بالأمان ...) والتي تخلفها الأزمة.
- في ظل التنوع الذي تشهده وسائل الإعلام بات الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة أمرا واقعا، ولهذا فإن وضع خطة إعلامية بات أمرا ملحا لتحقيق التسيير الفعال للأزمة.
- الدور المهم لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والاتجاهات، فلم تعد التجربة الشخصية هي المسؤولة وحدها ومن هنا فإن الآراء والمواقف تتأثر بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام للأزمة، لأن هذه الوسائل باتت تتعاطى مع الأزمات وفقا لمراحلها وصارت تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها وصارت تقترح الاستراتيجيات لمعالجة الموقف المتأزم.
- التأثير العميق والمدمر للأزمات على المنظمات، ما يعنيه ذلك من عواقب على سمعة المؤسسة وصورتها، الأمر الذي قد يشكل فرقا بين استمرارها وبقاها.
- أن المشتغلون بالعلاقات العامة يعتبرون أحد مصادر المعلومات الهامة لوسائل الإعلام؛ حيث يرى برترون أن كل ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يواجهوا في لحظة ما أزمة.
- تجعلهم موضع تساؤل من وسائل الإعلام باعتبارهم متحدثين باسم منظماتهم، ويتمثل التحدي الأكبر للمشتغلين بالعلاقات العامة في كيفية التعامل مع وسائل الإعلام.¹
- التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات وما يعنيه من عواقب على سمعة المؤسسة، وهو الأمر الذي يشكل في كثير من الأحيان الفرق بين استمراريتها او فنائها.

¹ جفال سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 15 ، 16 .

اهتمام جماعة المصالح الخاصة بهذا التخصص من أجل استثمار الأزمات لمنافعهم الشخصية لذلك تظهر الحاجة الى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصال. وترى بعض الدراسات أن الاتصال يلعب دورين هامين أثناء مواجهة الأزمات: **الأول:** هو مساعدة على إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح.

أما **الثاني:** فهو الحفاظ على صورة المنظمة أمام جمهورها سواء الداخلي او الخارجي وبكل فئاته.¹

المبحث الرابع: استراتيجيات اتصال الأزمة

استراتيجية الإنكار "Denial Strategy": وتمثل أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة. وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط²

استراتيجية الصمت "No Response": بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرفه بالأزمة، وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل إتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتعتيم.³

استراتيجية حائط الصد "Blackstone Strategy": وفي هذه الاستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة للضغوط القوي الخارجية، وتحاول صيد محاولات

¹ جاوتسي يمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

² أمال قاسمي ، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات : قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والادارية، المجلة الجزائرية للاتصال ، المجلد 17 ، العدد 28 ، كلية علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر3 ، 26 ماي 2019 ، ص03

³ بوثينة عميرة ونسرین بوطغان ، فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية : دراسة ميدانية بوكالة موبيليس جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، 2016 / 2017 ، ص 104.

الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، في نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء الأخطاء كبيرة، وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها، إلا أن هذه الاستراتيجية الغير فعالة تكون هي الاستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية، أو قضايا معروضة أمام القضاء.¹

التملص من المسؤولية Evasion Of Responsibility: في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

الاستراتيجية القانونية: "Legal Strategy": تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون القانونية المنظمة، والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أية مسائلة قانونية، وهي تتمثل فيما يلي:

- ذكر أقل قدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.
- وعدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة.
- الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة.²

استراتيجية التبرير والاعتذار "Apology And Respond": وفيها تعترف المنظمة بالخطأ وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقة يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي من التكتيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة.

¹ علي عوجة وكريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات عالم الكتب ، القاهرة ، (د .س) ، ص 206 .

² حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02 ، جامعة الجزائر3 ، 2019 ، ص 108 .

استراتيجية الاعتذار الكامل: "Fall Apology": وهي تعتمد على إظهار الخزي والعار، وطلب الغفران والسماح من الجماهير، والاعتذار عن العمل الخاطئ، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية.

استراتيجية الدفاع الهجومي "Attacks Defend Strategy": تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك بعدة أساليب منها:

- أن هنالك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.
- التركيز على الأعمال الإيجابية للمنظمة.
- والتقليل من مصادقية الناقد.
- مواساة وتعويض المتضررين.¹

هذه الاستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف، وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبا ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما وأنها قد تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمنظمة، من خلال تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع، وأنها تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق البعض عنها استراتيجية "الصالح العام".²

استراتيجية الهجوم المضاد "Counter Attacks Strategy": هي استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلاميا بشكل هجومي، توظفها المؤسسة في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير وتناول الأحداث بشكل غير منصف³ من خلال تجميع وحشد القوى الناقدة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف، أو تناول قائم

¹ علي عجوة وكريمان فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 207 ، 208 .

² علي عجوة وكريمان فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

³ سميرة تكلال ، محاضرات السنة أولى ماستر في الاتصال التنظيمي ، فرع علوم الاعلام والاتصال ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، (د.س)، ص 3 .

على اختلاق وقائع غير حقيقية، وذكر قصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء للقضاء.¹

استراتيجية الأفعال التصحيحية: "Corrective Actions Strategy": وهي استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن. ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة، وتحري الدقة، ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية استراتيجيات العلاقات العامة، وهي استراتيجية تلقي معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة.

المبحث الخامس: نماذج الاتصال للتعامل مع الأزمة.

اهتم عدد من المؤلفين في مجال الاتصال والعلاقات العامة بمجموعة من النماذج انطلاقاً من عدة أسس ومبادئ لمحاولة تطويع تلك الأسس في مجال الأزمات بحيث تمثل أساساً اتصالياً عند التعامل مع الجمهور وأحداث الأزمة إلى جانب تفعيل دور العلاقات العامة وممارستها في التعامل مع الأزمات، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:

1- نماذج اهتمت بالأسس والمعايير الاتصالية في حالة الأزمات:

نماذج اتصالات العلاقات العامة المطورة من جورج وهنيت: يتضمن هذا النموذج أربع أنواع تتركز على ممارسات العلاقات العامة من خلال الأنشطة التي تقوم بها وكيفية الاتصال بالجمهور. وتلك النماذج تتمثل في الآتي:

- **نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة:** هو محاولة ممارسي العلاقات العامة جعل منظماتهم ومنتجاتهم معروفة لدى الجمهور بغض النظر عن صحة المعلومات المقدمة.

¹ نيقين أحمد غباشي ، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية : صورة المنشأة - آليات إدارة الأزمات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص ، ص 264 ، 265 .

- نموذج إعلام واخبار الجمهور: يختلف عن النموذج السابق في ضرورة صحة المعلومات المقدمة، وهذا النموذج لا يحقق التفاعل مع الجمهور.
- نموذج ثنائي الاتجاه الغير متناسق او المتوازن: يعتمد على إجراء البحوث المسحية وعملية الاقتراح لمحاولة إقناع الجمهور بوجهة نظر المؤسسة.
- نموذج ثنائي الاتجاه المتناسق والمتوازن: يهتم هذا النموذج بالتفاعل فيما بين المؤسسة والجمهور ويهتم بتبادل الحوارات والمناقشات والآراء، فيهدف هذا النوع فتح قنوات اتصالية بين الجمهور والمنظمة لمعرفة ما يحتاجه وما يريده لإقناعه والتوصل للحلول المناسبة.¹

2 - النماذج التي اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة في إدارة الأزمات:

أ. نموذج **Murphy Bayley**: قامت ميرفي بتقديم نموذج لاتصالات الأزمات أثناء حدوثها اعتمادا على دراسة العلاقة بين مسؤولي العلاقات العامة والجمهور والأطراف الأخرى في موقف الأزمة والقرارات اللازمة على وجه السرعة لاحتواء الموقف عن طريق التعامل مع وسائل الإعلام وجمع المعلومات المتعلقة بالأزمة وقت حدوثها والوصول لأطراف الأزمة والمتأثرين بها والتفاوض معهم من خلال مجموعة الإجراءات التي تسمى الإستراتيجيات البديلة. وعليه يتطلب هذا النموذج مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة وهذه الخطوات هي:

- **تقدير الموقف (موقف الأزمة)**: إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيدا لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة (موقف الأزمة).
- **تحليل الموقف (موقف الأزمة)**: تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) وبعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف، هذا يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر

¹ السيد السعيد ، إستراتيجيات إدارة الإزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006، ص 76.

موقف الأزمة وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف .

● **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذا لزم الأمر إجراء تغييرات) ، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المنظمة¹.

● **التدخل في الأزمة لمعالجتها:** بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة) ، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكوفأة والفاعلة، ويكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة².

ب. **نموذج الخمس خطوات في الاستجابة للأزمة للباحث "البرشت، Albrecht":** هذا النموذج يتكون من أربع خطوات رئيسية وتتمثل في:

- القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار وحدتها وخطورتها وحجمها، وتحديد حجم الضرر.
- تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة، وذلك بتحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق.
- تحديد الهدف والغرض من إدارة الأزمة، وكذا تحديد أنواع الأحداث الازموية ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- الاستجابة والتعامل مع تقرير المخاطر من خلال ضرورة اهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير الاضرار والمخاطر³.

¹ وردية خيلية ، الاتصال الازماتي وكيفية ادارته في المؤسسات: نماذج فاعلة ، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد (28)، 2019، ص171.

² وردية خيلية ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

³ أمال قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 11 ، 12 .

ج. النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة اهتم المؤلفان ' هيريرو وبرات (Pratt & Herero):

يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا عليه النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة". وذلك من خلال أربع خطوات رئيسية تشمل:

- إدارة القضايا: وتمثل أول خطوة أمام المسؤولين عن اتصالات الأزمة
- التخطيط من أجل المنع: وتتم هذه المرحلة من خلال استحداث سياسية وقائية للقضية وإعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماهيرها المتعددة.
- الأزمة: تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة مجموعة إجراءات منها تكوين أعضاء فريق إدارة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريبه.
- ما بعد الأزمة: وفيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل الأزمة.

3- النماذج التي إهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية ونوع الخطاب في إدارة الأزمات:

وهي تلك النماذج التي اهتمت بكيفية معالجة الأزمات من خلال تحديد مضمون الرسالة الاتصالية الموجهة الى الجمهور بفئاته ونوعياته المختلفة والذي يشتمل على عدة أساليب اتصالية تمثل نوع الخطاب الموجه الى هذا الجمهور سواء كان اعتذاري تبريري هجومي دفاعي إنكاري، بحيث يمثل مسلك المؤسسة في معالجة الأزمة والكيفية التي تعالج بها الأضرار التي لحقت بصورة المؤسسة وسمعتها لدى الجمهور، ومن بين نماذجها نجد: استراتيجية الاعتذار المبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة، نظرية خطاب إصلاح الصورة كنموذج الإدارة مواقف الأزمات والتي تقوم على إصلاح الخلل الطارئ على الصورة المؤسسية نتيجة الأزمة، وهذه النظرية قائمة على عدة استراتيجيات تتمثل في: استراتيجية الإنكار، استراتيجية تجنب المسؤولية، استراتيجية التقليل والتهوين من عنف وشدة الحدث، استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع، وأخيرا استراتيجية الاعتراف وطلب الصفح.¹

¹ أمال قاسيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 12 ، 13 .

النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمات:

ويقصد بها تلك النماذج التي اهتمت بتقديم إجراءات إدارة اتصالات اللازمة والعوامل المؤثرة على مدى فعاليتها بحيث أنها تقدم تلك الإجراءات من خلال عدة مقاييس تحدد مدى فعالية وأهمية تلك الإجراءات الى جانب أنها تقدم العوامل المؤثرة على العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات والتي تقيس فعالية العلاقات العامة بمدى تضامنها مع ذلك العمل، ومدى تأثيرها على العلاقات العامة، ومن تلك النماذج نموذج Marra عن العلاقات العامة في إدارة الأزمة:

نموذج " مارا " على قياس قوة العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المؤسسة في إدارة الأزمة. حددت " مار " أربع متغيرات أساسية تؤثر في نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمة، وهي:

- **العلاقات:** وهي المتغير الرئيسي في النموذج ويقصد بها علاقات المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية، وتكون هذه العلاقة إما سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون هذه العلاقات ضعيفة فإنها تزداد سوءاً أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما يوضحها النموذج هي الثقة، التفاهم، الرضاء المصادقية، التعاون، والتوافق بين أهداف المؤسسة والجماهير.

- **اتصالات الأزمة (الاستراتيجيات):** قد تتعرض صورة المؤسسة للتشويه أثناء حدوث أزمة ما، ولهذا تعتبر اتصالات الأزمة عملية ضرورية لوقاية الصورة المرغوبة للمؤسسة أو إعادة بنائها من جديد بعدما انكسرت.

- **اتصالات الخطر:** وتعني قيام المؤسسة قبل وقوع الأزمة بوقت طويل بإعلام الجماهير وتثقيفهم عن احتمال تعرضها لأزمات في المستقبل، وذلك من أجل استعداد الجماهير لتقبل هذه الأزمات وضمان تأييدها للمؤسسة في وقت الحاجة لذلك.

- اتصالات الأزمة (التكتيكات): وتعني يجب أن يكون لدى المؤسسة برامج الاتصالية مخططة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة.¹

المبحث السادس: التخطيط لمراحل اتصال الأزمة

أ. الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة:

1- التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة:

- إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاثة (ما قبل، وأثناء، وبعد الأزمة)، ويكون لكل مرحلة منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها.
- تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منهم، ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
- أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.
- التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، وعدم المبالغة أو التهوين من الأحداث، واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلبيا على مسار إدارة الأزمة.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.

¹ مانع فاطمة ، النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات ، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة ، العدد 04، جامعة شلف ، أكتوبر 2013 ، ص 76 .

2- فهم طبيعة الأزمة:

لا بد أن يفهم كل فرد من فريق إدارة الأزمة بدقة ما الذي يحدث من الجانب الآخر (المتأثرون بالأزمة)، فحين تتفهم مشاعر هؤلاء المتأثرين بالأزمة سوف تركز اتصالاتك على ما يريدون سماعه، وليس ما تريد أن تخبرهم به، وهذا ما ينعكس في ظهور المسؤول الأول عن المنظمة وهو بيدي التعاطف والاهتمام والتضامن مع المتأثرين بالأزمة¹ فمواجهة الأزمة ليس مجرد وضع قوائم بالتعليمات والإجراءات، لذا يجب أن يكون هناك تخطيط لمعالجة الأزمات باعتباره أحد العناصر الأساسية للإدارة الناجحة.²

3- ما قبل الحدث (الخطة): وينبغي أن تشمل الخطة ما يلي:

- أرقام الاتصال مع جميع الأرقام الضرورية.
- وضع خطة للاتصال.
- مسح بيئي للأحداث ذات الصلة.
- تعيين متحدث بإدارة الأزمات.
- في حال عدم وجود بيان رسمي أو ناطق رسمي يجب التركيز على وسائل الإعلام والمؤتمرات الإعلامية.
- ومن الضروري وضع متحدث رسمي لإدارة الأزمة، وأن يكون مسؤولاً عن تقديم بيان رسمي بشأن الأزمة.³

4- فريق اتصالات الأزمة:

وهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية، وهذا الفريق هو فريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها، وقد يتطلب الأمر أن يجري

¹ حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2005 ، ص ، ص 118 ، 119 .

² حسن عماد مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

³ عبد الرزاق الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص 277 .

تكليف هذا الفريق بالاستمرار بعد ذلك، وقد يجري حل هذا الفريق بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة.¹

ب. الاتصال في مرحلة الأزمة:

1- الاستحواذ على الحدث:

لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي " أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك "، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول وأن تفعل؟²

2- إصدار البيان:

- كتابة بيان يتوقع الأسئلة الصعبة التي من المحتمل أن تحصل عليها.
- شرح ما يحدث وما الذي يجب القيام به حيال هذا الموقف، وقول ما تعرفه المنظمة فقط، والحديث يكون بعبارات عامة حتى تتوفر معلومات أكثر صلابة.
- تسليم هذا البيان إلى وسائل الإعلام وطرح الأسئلة، والتي تعد مسؤولية القائد، باعتبار أن المتحدث الرسمي المدير أو مجلس الإدارة أو غيرهم من القادة يتمتعون بمصداقية أكبر مع الجمهور أكثر من المتحدث الرسمي المجهول.³

3- اجتماع فريق الأزمة:

يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجية مواجهة الرأي العام، ولا يجب أن نتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم

¹ يوسف أبوقارة ، ادارة الأزمات في المؤسسات العامة والخاصة: مداخل وحلول عملية ، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2020 ، ص 73

² فريد عيشوش ، الاتصال وإدارة الأزمات : حوادث المرور نموذجا ، دار الخلدونية لنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 137 .
³ فريال بن مزاري ، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس"، مخبر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة ، مجلة سوسيوولوجيا الجزائر، جامعة الجزائر 3 2020 ، ص258.

النفسي لمواجهة ما حدث، ومهما كان هيكل الفريق... فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة التوتر.¹

4- إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث:

استراتيجيات الاستجابة للأزمات وتهدف الاستجابة للأزمة تخفيف تلك الحالة الحادة بأسرع ما يمكن. إلى جانب نوع الأزمة، الديناميكي الإضافي للتطور وعدم اليقين، عوامل مثل استعداد المنظمة وتصورات أصحاب المصلحة تعزز طبقات محددة من الاستجابة للأزمات.²

5- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:

تبحث المنظمة القائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به في هذه الأزمة، من خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي:

- المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر Most directly affected أو الضحايا Victims، سواء بقصد أو بدون قصد.
- المتأثرون Who can effect us وأشهر العاملون في المنظمة Employees أحيانا يكونون ضحايا أيضا للأزمة، وكذلك الممولين وحملة الأسهم والتجار والمستهلكين والحلفاء.
- وسائل الإعلام The New Media ويعد تحديد أولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة.

لكون الوقت عنصرا حاسم، ويساعد في ترتيب أولويات الاتصال على النحو السابق لسيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند المواقف الطارئة التي تحدد السمعة.³

¹ فهيمة قابوش ، دور الاتصال المؤسسي في معالجة الأزمات : دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية أم البواقي ، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة ، شعبة اعلام واتصال ، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2015/2014 ، ص 168 .

² فريال بن مزاري ، مرجع سبق ذكره ، ص 257 .

³ حسن عماد مكايي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

ج. الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

- 1- تقييم نشاط اتصال الأزمة: انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن هذه العملية دائمة؛ يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري، ومحاولة إحداث موازنة بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.
- 2- فهذه العملية تدور حول: تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة؛ إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خلية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة.
- 3- استخلاص الدروس (التعلم): في الواقع إن مسألة استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييرياً واتصالياً؛ وهي مجموعة من الدروس تنتهي إليها المؤسسات لوضعها في الحسبان وفي ملفات خاصة تستفيد منها مستقبلاً.¹

¹ هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/ 2009، ص 121- 123.

الفصل الثالث: المؤسسة والخدمة الصحية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصحية

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات الصحية

المبحث الثالث: مفهوم الخدمة الصحية

المبحث الرابع: عناصر المؤسسة الخدمائية

المبحث الخامس: تقسيم الخدمات الصحية.

الفصل الثالث: المؤسسة والخدمة الصحية.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة الصحية.

أ. تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها منظمة اجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني.

يقصد بها كذلك بأنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، ويتكون هذا النظام من مجموعة عناصر متفاعلة بينها ومترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين.¹

ب. تعريف المؤسسة الصحية:

هي كل وحده أو تنظيم مستقل للخدمات العلاجية، والخدمات الوقائية أو الإنشائية، وينطوي تحت المؤسسات العلاجية: المستشفيات العامة، والعيادات، والمستشفيات المتخصصة، والمستوصفات، كما ينطوي تحت المؤسسات الوقائية مكاتب الصحة، ومراكز الأمومة والطفولة والصحة المدرسية وكافة نشاطات مصلحة الطب الوقائي، ومكاتب التنقيف الصحي...²

المبحث الثاني: أنواع المؤسسات الصحية.

يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات الصحية حسب طبيعة نشاطها كما يلي :

المؤسسات المنتجة للخدمة الصحية: على سبيل المثال المستشفيات، العيادات ومراكز العلاج.

¹ غانم عماد الدين ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع: تسيير المنظمات ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2019 ، ص 32.

² عبدالمجيد الشاعر و رشدي قطاش و يوسف ابو الرب ، علم الاجتماع الطبي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان،الأردن، 2000، ص 10 .

المؤسسات الغير المنتجة للخدمة الصحية: تتمثل في وزارة الصحة وكل الهيئات الإدارية المختصة في متابعة البرامج الصحية وتسيير العلاقات مع المؤسسات المنتجة للخدمة الصحية.¹

المبحث الثالث: تعريف الخدمة الصحية

إن الخدمة الصحية هي كل ما يؤدي إلى وقاية الناس من الأمراض ويؤدي إلى السرعة في تشخيص المرض وعلاجه وحسن متابعته بعد التشخيص والعلاج، فهي تمثل بذلك مجموعة من النشاطات المحددة للمحافظة على الصحة أو تحسينها أو لمنعها من التدهور .

المبحث الرابع: عناصر المؤسسة الخدمائية

نجد من بين أهم العناصر التي تساعد على نجاح المؤسسة الخدمائية التي:

إدارة المؤسسة: ترتبط إدارة المؤسسة بتحديد من الذي يملك حق إصدار القرارات لأن هؤلاء في النهاية هم الذين يتدخلون في أداء العمل وتطوير المؤسسة وهم يضعون فلسفة المؤسسة التي تحقق الأهداف.

- **السياسة العامة للمؤسسة:** تعتبر سياسة المؤسسة الخدمائية دليل عام ومرشد في أداء العمال التي تقوم به هذه المؤسسة، مثل ترتيب وتوزيع السلطة الرسمية والتي تحدد من الذي له الحق والسلطة في أداء العمل، وكذلك دراسة خطوط الاتصال وكيفية توزيعها في المؤسسة
- **النظم الإدارية والمالية:** والتي تحدد في ضوئها الأجور، والمكافآت وتضم الجزاءات والميزانية والتسجيل.

¹ شابب الذراع أحمد ، تسيير المواد الصيدلانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية : دراسة مقارنة بين مؤسستين عموميتين استشفائيتين "سيدي علي" و "عين تادلس" ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2017/2016 ، ص 13 .

- **حجم المؤسسة:** ترتبط المؤسسة الخدماتية بحجمها وطبيعتها المقدمة، بحيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت السياسة قائمة وعلاقات غير شخصية، ومن هنا يزداد الطابع الرسمي لها .
- **دراسة نوع العمل وكيفية ممارسته داخل المؤسسة:** وذلك من خلال ملاحظة العاملين أثناء القيام بمهامهم في الخدمات التي يؤدونها للتعرف على سلوكهم ولتحقيق أهدافهم، مع معرفة الطرق التي - تؤثر على أعضاء المؤسسة ونشاطاتها¹.
- **العلاقة بين المشرفين والعمال:** تكمن هذه العلاقة في توفير جو ملائم بين المشرفين والعمال، كما يتحتم على ذلك وجود بعض الخصائص كالشجاعة وحسن التصرف في مواجهة المشاكل التي يواجهها العمال إضافة إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة الخدماتية.
- **هيكل المؤسسة:** ونقصد به ذلك الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤديها المؤسسة الخدماتية لتحقيق أهدافها .
- **الأفراد:** هم الذين يشكلون المؤسسة الخدماتية، ويقومون بأداء المهام لتحقيق الأهداف، وهذا العنصر يعتبر من أهم عناصر المؤسسة.
- **الأدوات:** يقصد بها المعدات والأجهزة والمعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المؤسسة الخدماتية والتي تساعدهم في أداء الأنشطة والمهام وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

¹ شايب الذراع أحمد ، تسيير المواد الصيدلانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية : دراسة مقارنة بين مؤسستين عموميتين استشفائيتين "سيدي علي" و "عين تادلس" ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2016/2017 ، ص 10 .

المبحث الخامس: تقسيم الخدمات الصحية

يمكن تقسيم الخدمات الصحية إلى قسمين رئيسيين:

أ. الخدمات الصحية العلاجية:

والتي تشتمل على الخدمات المرتبطة بصحة الفرد بصورة مباشرة والتي تشمل خدمات التشخيص وخدمات العلاج، سواء تم ذلك بالعلاج الدوائي المباشر داخل المنزل، أو تم من خلال خدمات صحية مساندة تحتاج لرعاية سريرية داخل المستشفى، أو تم ذلك بالتدخل الجراحي التقليدي أو المعاصر، بالإضافة إلى خدمات الرعاية الصحية حتى يتم الشفاء وذلك بهدف تخليص الفرد من مرض أصابه أو تخفيف المعاناة من آلام المرض.¹

ب. الخدمات الصحية الوقائية:

وهي الخدمات الصحية المرتبطة بصحة المجتمع؛ فهي ترتبط بصحة الفرد بصورة غير مباشرة، إذ تتضمن تلك الإجراءات التي تعنى بمنع حدوث المرض أو الإصابات وتهدف لتحسين مستوى الصحة.

وتشمل عدة أنشطة منها برامج التلقيح الدورية للأطفال وحملات التلقيح ضد الأمراض الوبائية، برامج حماية الأمومة والطفولة، مكافحة مصادر الأمراض المعدية مثل مراقبة سلامة مياه الشرب، مكافحة الحشرات والحيوانات الناقلة للمرض...، الرقابة الصحية على المتاجر والمحلات، وخدمات الرقابة البيئية على وحدات الإنتاج الصناعي والزراعي، إضافة إلى خدمات الإعلام ونشر الوعي الصحي، وكذلك خدمات الحجر الصحي.²

¹ شايب الذراع أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

² بن فرحات عبد المنعم ، انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم إقتصادية ، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 / 2017 ، ص 45 .

الإطار الميداني

البطاقة الفنية للمؤسسة: تسيير مديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261/97 المؤرخ في 9 ربيع الأول 1418 هـ الموافق ل 14 جويلية 1997، لمحدد لقواعد تنظيم وتسيير مديريات الصحة والسكان للولايات.

في إطار سياسة إصلاح المستشفيات التي انتهجتها وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات و التي تهدف إلى جوارية العلاج من المواطن و ترقية مستوى الخدمات و تقريب الهياكل الصحية من المواطن و الذي بدا يتجسد على ارض الواقع بالتجمعات السكانية الأكثر بعدا عن مقر الولاية مع تكوين المستخدمين في شتى المجالات للقيام بتكفل أفضل بالمرضى تم إنشاء الخريطة الصحية لولاية بسكرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 140/07 مؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء و تنظيم و تسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، ويقع مقر مديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة بحي الأمل 1000 مسكن، وهي منظمة كما يلي:

الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة والسكان لولاية بسكرة

مصلحة الموارد البشرية والشؤون القانونية وتتضمن:

- مكتب المستخدمين
- مكتب التكوين
- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات
- مصلحة التخطيط والوسائل وتتضمن:**
- مكتب الخريطة الصحية والإحصائيات
- مكتب الاستثمار والصفقات
- مكتب الميزانية والمراقبة
- مصلحة الهياكل والمهن الصحية وتتضمن:**
- مكتب تنظيم وتقييم الهياكل العمومية
- مكتب القطاع الخاص
- مكتب الاستعجال والإسعافات

مصلحة الوقاية وتتضمن:

- مكتب البرامج الصحية
- مكتب الأمراض المتنتقلة والأمراض غير المتنتقلة
- مكتب الحماية الصحية في الوسط الخاص

مصلحة السكان وتتضمن:

- مكتب الصحة الإنجابية والتنظيم العائلي
- مكتب برامج السكان
- مكتب الإعلام التربوي والاتصال

مصلحة النشاط الصحي والصيدلانية وتتضمن:

- مكتب ترقية العلاجات القاعدية والصحة العقلية
- مكتب تنظيم المواد الصيدلانية
- مكتب النشاط الصحي ومتابعة اللجان الطبية.

أهدافها:

- ✚ إعداد واقتراح وتنفيذ مخطط عام للتنظيم الصحي يشمل جميع هياكل الصحة بما فيها القطاع الخاص.
- ✚ إعداد واقتراح البرامج النوعية للعلاج قصد ضمان تغطية صحية متوازنة وكاملة للسكان عبر كل مراحل الحياة.
- ✚ إعداد مخططات النوعية لتنفيذ كل النشاطات الرامية إلى ترقية التسيير في مجال علاج الأشخاص المسنين والصحة الجوارية الاستعجالات الطبية الجراحية وتطوير العلاج ذي المستوى العالي.
- ✚ إعداد مخططات تقييس طرق التنظيم والتسيير وتخصيص الوسائل لهياكل الصحة ومواصفات المناصب لمستخدمي الصحة الذين يمارسون على مستوى هياكل العلاج.
- ✚ المساهمة في إعداد الخريطة الوطنية للصحة وتحسينها والتكفل بمتابعة برنامج تواجد هياكل الصحة العمومية والخاصة.

عرض بيانات الدراسة وتفسير

النتائج

الإطار الميداني

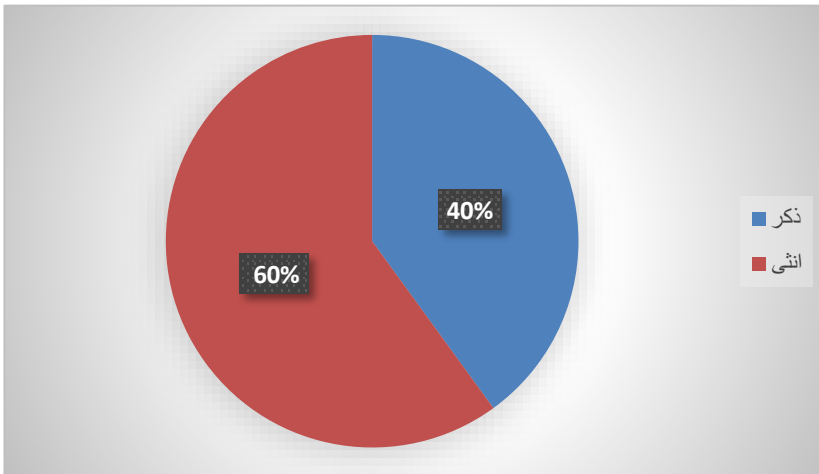
الجدول البسيطة: وشملت 03 أسئلة من البيانات الشخصية، و09 أسئلة من المحور الأول، وسؤالين من المحور الثاني.

البيانات الشخصية:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40%	20	ذكر
60%	30	انثى
100%	50	المجموع

جدول رقم (01) : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 60% من مفردات العينة هي من جنس الإناث، فيما بلغ عدد الذكور نسبة 40%، ما يعني ميل الكفة الى الإناث دون الذكور، وهذا راجع الى طبيعة توزيع العمل في مديرية الصحة والسكن وإصلاح المستشفيات التي قمنا بإجراء الدراسة فيها، كذلك راجع لنسبة الإقبال على هذه الوظيفة باعتبار أن معظم الإناث من طموحاتهم العمل داخل المؤسسة، وهذا يفسر نسبة إقبالهم على هذه الوظيفة.



- ومن خلال الشكل الموضح أمامنا يتبين لنا بأن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور الذين يعملون في المؤسسة.

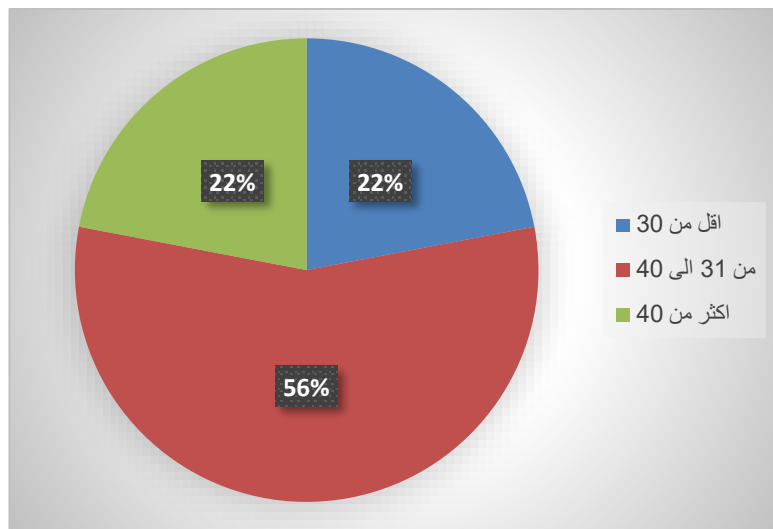
شكل رقم (01) : يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الإطار الميداني

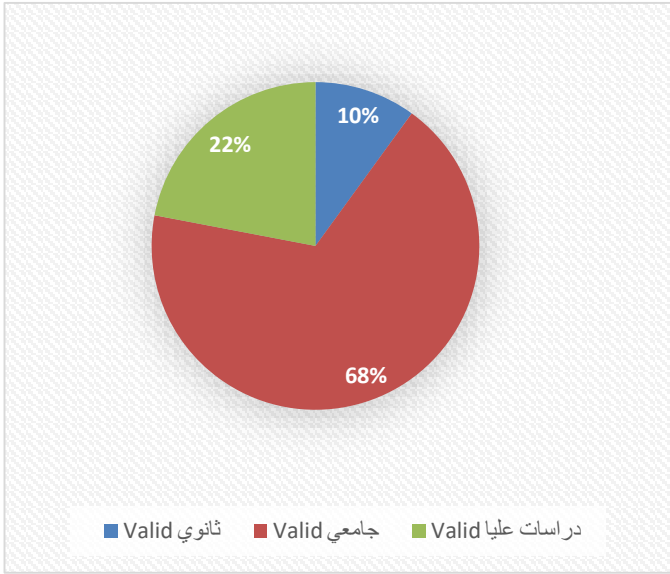
العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	11	22%
من 30 الى 40 سنة	28	56%
أكثر من 40 سنة	11	22%
المجموع	50	100%

جدول رقم (02) : يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مفردات عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 الى 40 سنة، في حين 22% لكل من مفردات الدراسة التي يقل سنهم اقل من 30 سنة ويزيد عن 40 سنة، وهي نسب متساوية، ويرجع السبب وراء النسبة الأكبر والتي تمثلت في 56% وهي الفئة العمرية ما بين 30 الى 40 سنة، باعتبار أن هؤلاء الأفراد هم الذين باستطاعتهم تحمل المسؤوليات ولديهم خبرة ويمكن القول إن لديهم خبرة وأقدمية في العمل.



شكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.



شكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

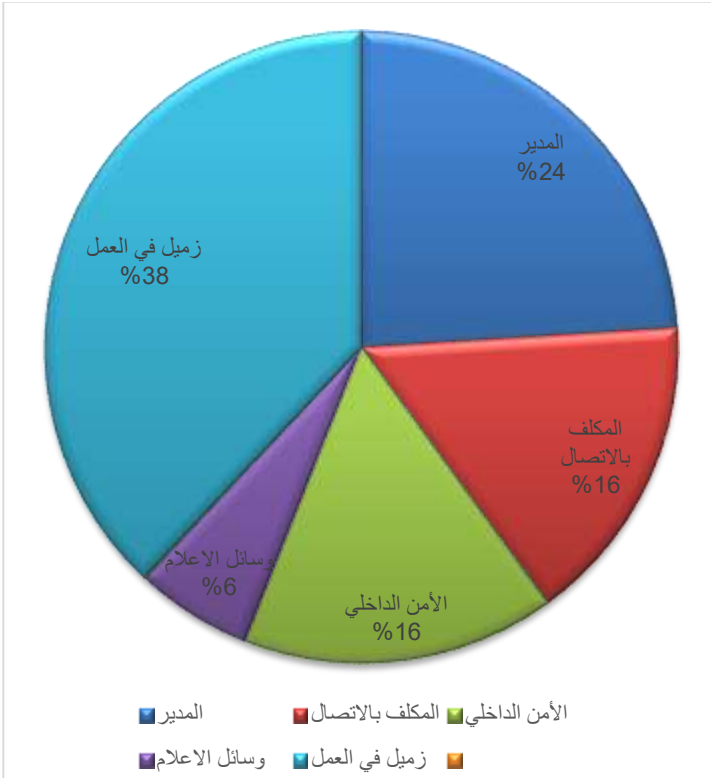
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	10%
جامعي	34	68%
دراسات عليا	11	22%
المجموع	50	100%

جدول رقم (03) : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي وذلك لأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبيان طبيعة العمل داخل المؤسسة، حيث يتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى ثلاثة فئات رئيسية، تحتل فيها فئة "الجامعيين" المرتبة الأولى بنسبة 68% وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة المدروسة باعتبار أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب، أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة من مستوهم التعليمي دراسات عليا بـ 22% وهذا ما نجده على مستوى المناصب العليا في المؤسسة، كما أن هذه الفئة تقدم طاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية، أما المرتبة الأخيرة فكانت لفئة المستوى الثانوي بنسبة 10% وهي نسبة لا بأس بها على العموم نظرا لكونها تستوعب الموظفين لديهم خبرة طويلة في العمل استطاعت تغطية نقص التعليم.

الإطار الميداني

المحور الأول: استراتيجيات وخطط اتصال الأزمة المتبعة من طرف مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال جائحة كورونا:



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المدير	12	24%
المكلف بالاتصال	8	16%
الأمن الداخلي	8	16%
وسائل الإعلام	3	6%
زميل في العمل	19	38%
المجموع	50	100%

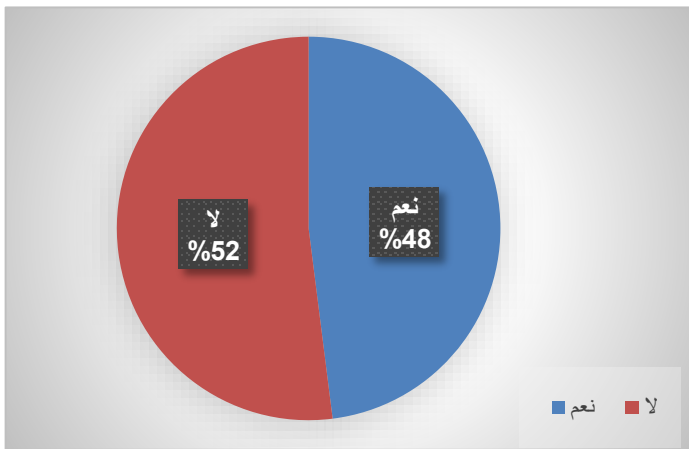
شكل رقم (04) : دائرة نسبية تمثل من يقوم بإبلاغ الموظفين بالأزمة في حالة حدوثها.

جدول رقم (04) : يمثل من يقوم بإبلاغ الموظفين بالأزمة في حالة حدوثها.

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول رقم (04)، يتبين لنا بأن الزملاء في العمل هم أكثر من اختارهم المبحوثين بنسبة 38% وهي أعلى نسبة في الجدول باعتبارهم هم الذين يقومون بإبلاغ بعضهم البعض عند وقوع الأزمة وذلك باعتبار القرابة والعلاقات المختلفة التي تكون بين الموظفين فيما بينهم، كما يلاحظ أن نسبة من قالوا بأن المدير هو الذي يقوم بإعلامهم فقد بلغت نسبتهم 26% وبطبيعة الحال نظرا لمكانته ولكونه الشخص الوحيد القادر من إصدار القرارات، وخاصة أنه يتولى عملية التسيير وهو الذي يصدر منه الخبر الرسمي، أما بالنسبة للفئة التي قالت بأن كلا من المكلف بالاتصال والأمن الداخلي للمؤسسة هما اللذان يقومان بإخبارهم وإعلامهم بالأزمة فقد كانوا نسب متساوية بحيث قدرت نسبتهم بـ

الإطار الميداني

16% بتكرار مقدر بـ 8 نظرا لكون هذه الفئة موصولة ببعضها و نظرا لمكانة المكلف بالاتصال الوظيفية و التي تعتبر أساسية داخل المؤسسة، من جهة أخرى نجد من اختاروا وسائل الإعلام بلغت نسبتهم 6% و هي أقل نسبة في هذا الجدول باعتبار أن وسائل الإعلام تقوم بتحديد أولويات الاتصال وهي من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة.



شكل رقم (05): يوضح إذ ما كانت المؤسسة تعتمد على اتصال الأزمة دائما في حالة وقوعها في أزمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	22%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

جدول رقم (05): يوضح إذ ما كانت المؤسسة تعتمد على اتصال الأزمة دائما في حالة وقوعها في أزمة.

يوضح لنا الجدول رقم (05) إذ كانت المؤسسة تعتمد على اتصال الأزمة دائما في حالة وقوعها في أزمة، حيث كانت أغلبية الإجابات بـ "لا" وتمثلت نسبتها بـ 56%، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "نعم" فنسبتهم كانت 22% وهي أقل نسبة.

ومن هنا نستنتج أن مديرية الصحة والسكن وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة لا تعتمد كثيرا على اتصال الأزمة أثناء وقوعها في أزمة، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة للطرق التقليدية والأساليب القديمة في محاولة التغلب على الأزمة، ويمكن أن نرجح المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" أنهم لا يعرفون ما هو اتصال الأزمة، وهذا للأسف يرجع إلى طبيعة سير البلاد منذ القدم.

الإطار الميداني

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16%	8	نقص المعلومات
24%	12	غياب روح العمل الجماعي
10%	5	الخلافات بين المدير والموظفين
8%	4	غياب المشاركة في اتخاذ القرارات
10%	5	غياب المسؤولية المهنية
22%	11	نقص المعدات الطبية
10%	5	أخرى
100%	50	المجموع

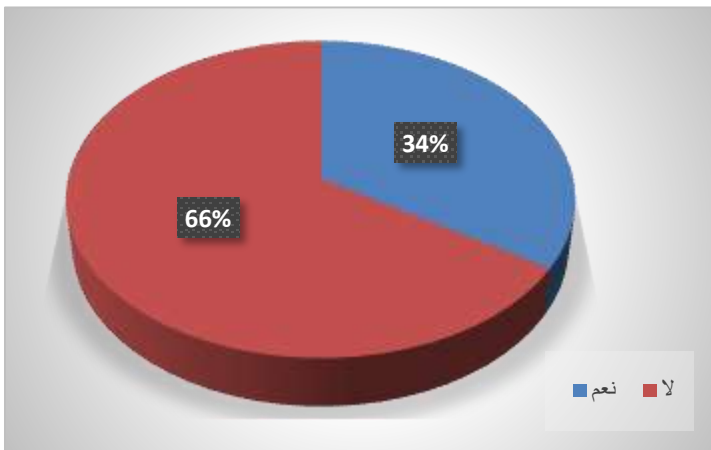
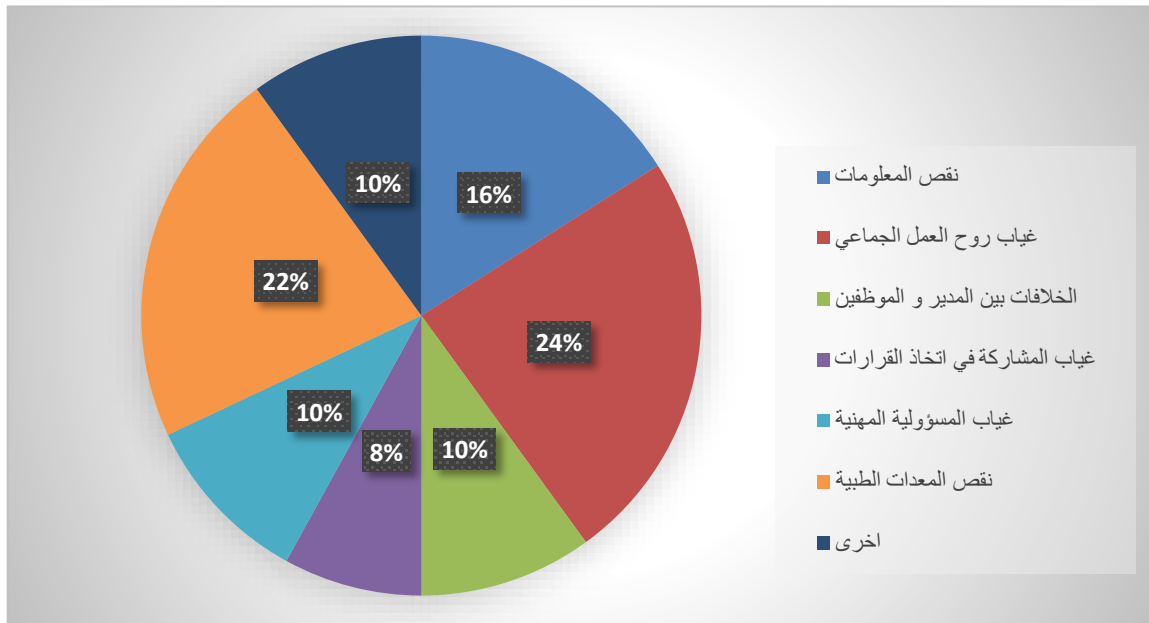
جدول رقم (06): يمثل الأسباب التي فاقمت من أزمة كوفيد19 في المؤسسات الاستشفائية لمدينة طولقة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غياب روح العمل الجماعي من الأسباب التي فاقمت من أزمة كورونا بالمؤسسات الاستشفائية بولاية بسكرة بأكثر نسبة قدرت بـ 24%، تليها نسبة نقص المعدات الطبية بـ 22%، ثم نقص المعلومات بنسبة 16%، بينما أخذت نسبة كل من الاحتمالات الثلاثة "غياب المسؤولية المهنية والخلافات بين المدير و الموظفين" و الذين أجابوا بـ "أخرى" من مجموع الباحثين نسبة 10%، حيث أن اللذين أجابوا بـ "أخرى" اتفقوا على أن "نقص وعي الشعب وعدم مبالاته" هما السببين الرئيسيين اللذان فاقما من أزمة كورونا وانتشارها، وأخيرا قدرت أقل نسبة بـ 8% لغياب المشاركة في اتخاذ القرارات.

الإطار الميداني

والملاحظ هنا هو أن غياب روح العمل جماعي من الأسباب التي فاقمت من الأزمة نتيجة لضغط والتوتر التي شهدته المؤسسات الاستشفائية بولاية بسكرة، بالإضافة إلى نقص المعدات الطبية والتي ساهمت في تدهور صحة المرضى.

شكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية للأسباب التي فاقمت من أزمة كوفيد 19 في المؤسسات الاستشفائية لمدينة طولقة.



شكل رقم (07): يمثل دائرة نسبية توضح إذا كانت المؤسسة تعاملت مع أزمة صحية مشابهة لجائحة كورونا.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
34%	17	نعم
66%	33	لا
100%	50	المجموع

جدول رقم (07): يوضح إذا كانت المؤسسة تعاملت مع أزمة صحية مشابهة لجائحة كورونا.

الإطار الميداني

من خلال إجابات المبحوثين المبينة في الجدول والشكل أعلاه رقم (07)، نجد أن نسبة المجيبين بـ "لا" قد قُدرت بـ 66%، في حين من أجابوا بـ "نعم" بلغت نسبتهم 34%.

من الملاحظ أن مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بولاية بسكرة لم يسبق لها التعامل مع أزمة صحية مشابهة لجائحة كورونا.



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	15	اضطراب أداء الموظفين
20%	10	ضعف التنسيق بين الأقسام
50%	25	الخوف من الإصابة بالفيروس
100%	50	المجموع

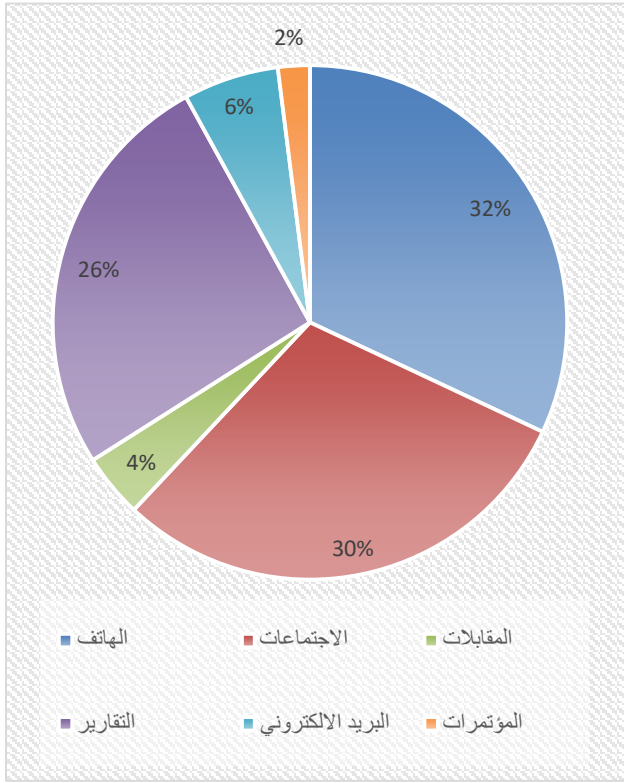
شكل رقم (08): يمثل دائرة نسبية توضح الآثار الناتجة إزاء الأزمة الصحية على الموظفين في المؤسسة.

جدول رقم (08): يمثل الآثار الناتجة إزاء الأزمة الصحية على الموظفين في المؤسسة.

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول أعلاه نجد أن، خوف الموظفين من الإصابة بالفيروس أعلى نسبة في الآثار الناتجة عن الأزمة في المؤسسة، حيث بلغت النسبة 50%، تليها نسبة اضطراب أداء الموظفين بـ 30%، وأخيراً نجد أدنى نسبة والتمثلة في ضعف التنسيق بين الأقسام بـ 20%.

يمكن القول إن الموظفين فضلوا المحافظة على سلامة أنفسهم، وهو ما انعكس في الخوف، وكذلك خروجهم في عطلة مرضية مُسبقة والتي كانت لها انعكاسات على أداء الموظفين لمهامه أيضاً.

الإطار الميداني



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	16	32%
الاجتماعات	15	30%
المقابلات	2	4%
التقارير	13	26%
البريد الإلكتروني	3	6%
الفاكس	0	0%
المؤتمرات	1	2%
البرقيات	0	0%
المجموع	50	100%

شكل رقم (09): يمثل دائرة نسبية تبين أنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة والتي تستخدمها في معالجة الأزمة.

جدول رقم (09): يبين أنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة والتي تستخدمها في معالجة الأزمة.

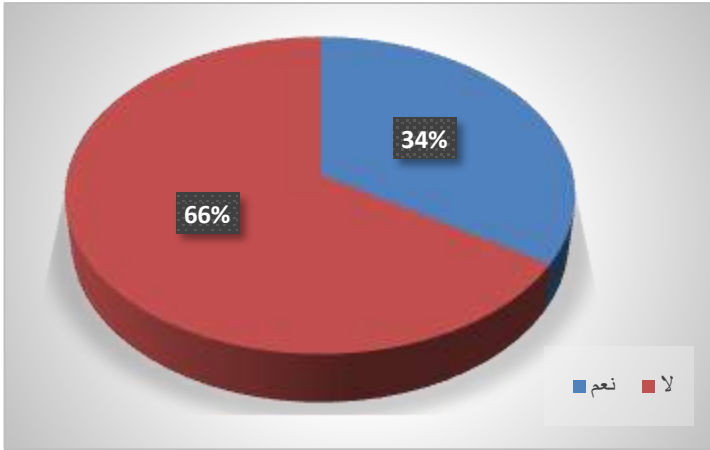
بعد تفحص الأرقام الواردة في هذا الجدول رقم (09) الذي يبين لنا المعطيات لأكثر وسيلة اتصالية في المؤسسة والتي تستخدمها في معالجة الأزمات وتبين من خلاله، وجود نسبة معدومة بمعنى أنه ليست كل الوسائل المتوفرة مستخدمة في مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بولاية بسكرة.

حيث سجلت نسبة "الهاتف" 32% وذلك بتكرار 16 مفردة وهي أعلى نسبة في الجدول باعتباره الوسيلة الأكثر أهمية، ثم تليها "الاجتماعات" بنسبة فُدرت بـ 30% والتي تُعد وتعتبر

الإطار الميداني

من أهم وسائل الاتصال في المؤسسة، أما بالنسبة للتقارير فكانت نسبتها قد بلغت 26%، ليليها البريد الإلكتروني بنسبة 6%، وجاءت أقل نسبة بالنسبة للمؤتمرات وقُدرت بـ 2%، أما بالنسبة للفاكس والبرقيات كانت نسبهم منعدمة 0%، وهذا راجع لعدم استعمالهم في هذه المؤسسة.

ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها على العمل، فعند وقوع مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة في أزمة كوفيد19، لجأت إلى استخدام هذه الوسائل الاتصالية والتي تعمل عن قُرب أو عن بُعد وذلك لتقادي انتشار الوباء داخل المؤسسة، كما تشير التجارب أن لكل فرد أو عامل لديه قنوات اتصال مفضلة وكذلك راجع لحسب نوعية العمل والخدمة التي يقوم بها الموظف، وهذا ما يفسر ارتفاع استخدام وسائل اتصالية معينة وانخفاض استخدام وسائل أخرى.



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	34%
لا	33	66%
المجموع	50	100%

شكل رقم (10): يمثل دائرة نسبية توضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان هناك مخططات مبرمجة لاتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة.

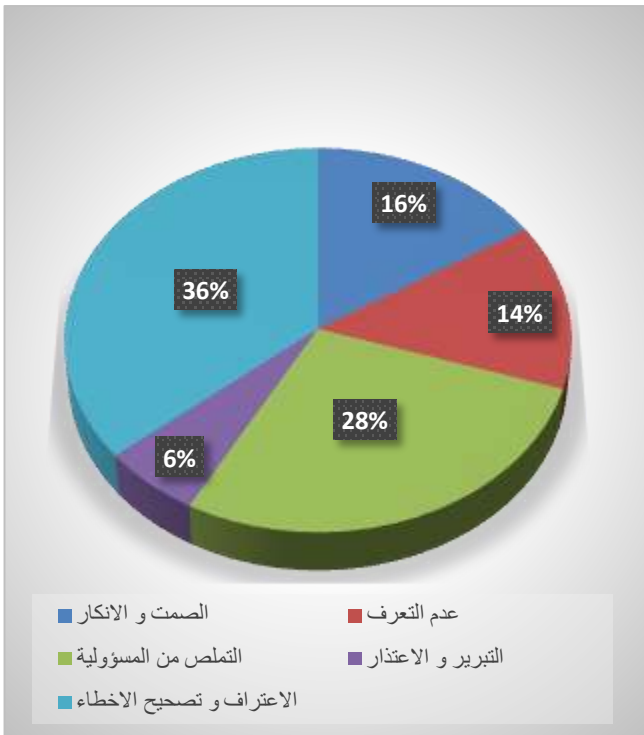
جدول رقم (10): يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كان هناك مخططات مبرمجة لاتصال الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة.

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (10)، يتبين لنا بأن أعلى نسبة التي قام أغلبية المبحوثين بالإجابة عليها هي الإجابة بـ "لا" ونسبتها بلغت 66% بتكرار 33 مفردة وهي

الإطار الميداني

تمثل أعلى نسبة في الجدول الموضح في الأعلى، تليها النسبة الأقل والتي كانت الإجابة فيها بـ "نعم قد بلغت 34% بتكرار 17 مفردة.

من الواضح من خلال إجابات المبحوثين أن مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة لم تقم ببرمجة أي مخطط لاتصال الأزمة وتضعه ضمن المخططات السنوية للاتصال بالمؤسسة كإجراء ملتقيات وأيام دراسية أو كإهتمام أكثر بالاتصال أثناء الأزمة...



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
16%	8	الصمت والإنكار
14%	7	عدم الاعتراف
28%	14	التملص من المسؤولية
6%	3	التبرير والاعتذار
36%	18	الاعتراف وتصحيح الأخطاء
100%	50	المجموع

شكل رقم (11): يمثل دائرة نسبية توضح الاستراتيجيات التي

اعتمدها المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد19.

جدول رقم (11): يمثل الاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة في إدارة

أزمة كوفيد19.

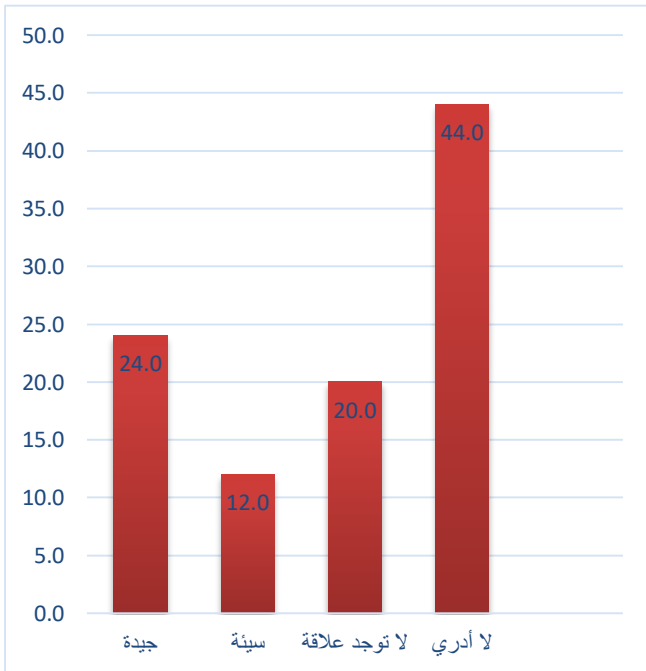
من خلال المعطيات التي يبينها الجدول رقم (11) والموضح للاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد19، تبين من خلاله بأن معظم إجابات المبحوثين اختاروا استراتيجية الاعتراف وتصحيح الأخطاء كأكثر نسبة قُدرت بـ 36% وذلك بتكرار 18 مفردة

الإطار الميداني

وهذا مؤشر جيد، وتليها نسبة 28% تمثلت في المبحوثين اللذين اختاروا استراتيجية التلمص من المسؤولية بتكرار 14 مفردة، وكأقل نسبة لدينا استراتيجية التبرير والاعتذار فُدرت بـ 6% وجاءت بتكرار 3 مفردات.

إن من الملاحظ بأن مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بولاية بسكرة استخدمت استراتيجية الاعتراف وتصحيح الأخطاء باعتبارها استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة والأزمة التي مرت بها المؤسسة، والتأكيد على العمل على منع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة.

المحور الثاني: تعامل مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة مع الحملات التي سعت الى تشويه صورتها خلال جائحة كورونا.



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
24%	12	جيدة
12%	6	سيئة
20%	10	لا توجد علاقة
44%	22	لا أدري
100%	50	المجموع

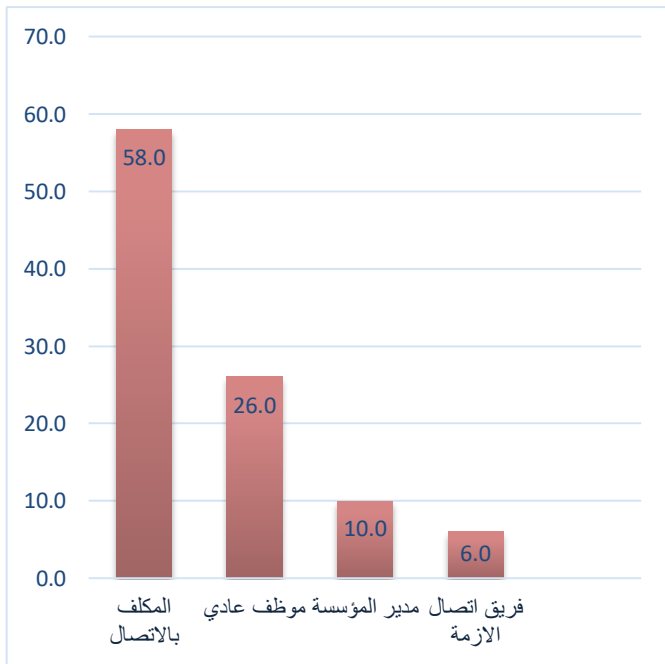
شكل رقم (12): يمثل أعمدة بيانية تمثل نسب مئوية لعلاقة المؤسسة مع وسائل الاعلام.

جدول رقم (12): يوضح علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام.

الإطار الميداني

يظهر لنا من خلال هذا الجدول رقم (12)، أن غالبية المبحوثين لا يعلمون ما اذا كانت هناك علاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام حيث سجلت هذه الفئة نسبة 44% وسجلت كأكبر نسبة في الجدول من بين الفئات الأخرى، لتليها فئة المبحوثين الذين رجحوا بأن العلاقة بين مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بولاية بسكرة هي علاقة جيدة وهذا مؤشر جيد وذلك بنسبة 24% وهذا نظرا لأهمية تعامل المؤسسة مع الوسائل الإعلامية من خلال ضمان تعامل أمثل وأسرع مع الشائعات والأخبار الكاذبة والمضللة التي قد تمس المؤسسة، وسُجلت أدن نسبة بـ 12% لفئة من قالوا بأن العلاقة سيئة وهذا يمكن بسبب تخوف المؤسسة من التحدث إلى وسائل الإعلام بسبب عامل الثقة في هذه الوسائل.

من الواضح أن المؤسسة لديها علاقة جيدة مع الوسائل الإعلامية لأن استخدام هذه الأخيرة في برنامج المؤسسة يفرض عليها ذلك وهذا في حالة ما إذا كانت هناك تغييرات في الرأي العام أو للجمهور الخارجي وذلك للتأثير الكامن في فهم مستوى تحقيق الأهداف المطروحة وتلبية حاجات الجمهور بالمعلومات الموجهة إليه.



النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
58%	29	المكلف بالاتصال
26%	13	موظف عادي
10%	5	مدير المؤسسة
6%	3	فريق اتصال الازمة
100%	50	المجموع

شكل رقم (13): يمثل أعمدة بيانية تمثل نسب مئوية لمن يتكفل بإدارة الصفحات الرسمية للمؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

جدول رقم (13): يمثل لنا من الذي يتكفل بإدارة الصفحات الرسمية للمؤسسة عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

من بيانات الجدول أعلاه نجد أن معظم المبحوثين الذين أكدوا على أن من يتكفل بإدارة الصفحات الرسمية لمؤسستهم عبر شبكات التواصل الاجتماعي كانت للمكلف بالاتصال وقُدرت نسبتهم بـ 58% وذلك بتكرار 29 مفردة، لتليها نسبة المبحوثين الذين قالوا بأن الموظف العادي داخل المؤسسة هو من يقوم بالتكفل بها وجاءت بنسبة 26%، فنجد أدنى وأقل نسبة سجلت لصالح فئة من اختاروا "فريق اتصال الأزمة" بنسبة 6% بتكرار ثلاث مفردات فقط.

ومما تم ملاحظته من البيانات الموجودة في الجدول رقم (13) أن الصفحات الرسمية خصوصا عبر شبكات التواصل الاجتماعي لا يُولونها اهتماما كبيرا سواء من طرف الموظفين فيها أو من قبل المختصين فيها.

الإطار الميداني

جدول رقم (14): يبين انعكاسات أزمة كوفيد19 على المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي

والجنس.

المجموع	المستوى التعليمي			ما هي انعكاسات هذه الأزمة على المؤسسة	
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	الجنس	
9	3	4	2	ذكر	زيادة درجة الأزمة
100,0%	33,3%	44,4%	22,2%	النسبة%	
17	2	14	1	انثى	
100,0%	11,8%	82,4%	5,9%	النسبة%	
26	5	18	3	المجموع	
100,0%	19,2%	69,2%	11,5%	النسبة%	
8	1	7	0	ذكر	زيادة حالات التوتر
100,0%	12,5%	87,5%	0,0%	النسبة%	
11	2	8	1	انثى	
100,0%	18,2%	72,7%	9,1%	النسبة%	
19	3	15	1	المجموع	
100,0%	15,8%	78,9%	5,3%	النسبة%	
3	0	2	1	ذكر	تدني الخدمات
100,0%	0	66,7%	33,3%	النسبة%	
2	0	2	0	انثى	
100,0%	0	100,0%	0,0%	النسبة%	
5	0	4	1	المجموع	
100,0%	0	80,0%	20,0%	النسبة%	
20	4	13	3	ذكر	المجموع
100,0%	20,0%	65,0%	15,0%	النسبة%	
30	4	24	2	انثى	
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة%	
50	8	37	5	المجموع	
100,0%	16,0%	74,0%	10,0%	النسبة%	

حسب معطيات الجدول حول انعكاسات الأزمة كوفيد على الموظفين فكانت أكبر نسبة لدى الذكور الذين مستواهم جامعي يرون أن زيادة درجة حدة الأزمة من الانعكاسات التي انجرت على هذه الأزمة نسبة بلغت 60 % بتكرار 3 مفردات مقابل 40% بتكرار 2 مفردات للإناث من نفس المستوى التعليمي وهي نفس النسبة سجلناها لدى نفس الجنسين ونفس المستوى التعليمي في متغيري زيادة حالات التوتر، وتدني الخدمات، أما أقل النسب التي سجلناها كانت حول تضرر سمعة المؤسسة، وكذلك رفع شكاوي من طرف الجمهور الخارجي بنسبة منعدمة للأول عند الذكور، أما الثاني فهي للإناث.

- الملاحظ أن نسبة قليلة من الموظفين من يدركون حقيقة انعكاسات الأزمة على المؤسسة، والتي حسب النتائج أن زيادة حدة الأزمة وزيادة حالات التوتر من بين انعكاسات الأزمة وتعد هذه الانعكاسات انعكاسات نفسية بسلوكية كما ورد في الإطار النظري للدراسة حول أهمية اتصال الأزمة.

إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصال الأزمة، إذ أن هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات، وهذه الأخيرة تتمثل في الخوف وزيادة حالات التوتر، ونقص الشعور بالأمان والتأثر بالآراء والمواقف المعلنة، ورواج الشائعات.¹

¹ جاوتسي يمينة، الاتصال ودوره في حل أزمات المؤسسة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (snf) ب «المحمدية»، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة إعلام واتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018 / 2019، ص50.

الإطار الميداني

جدول رقم (15): يوضح أكثر وسيلة اتصالية مستخدمة لمعالجة الأزمات في المؤسسة حسب

متغير الجنس والفئة العمرية.

المجموع	السن			حسب رأيك ماهي أكثر وسيلة اتصالية في المؤسسة تستخدمونها في معالجة الأزمات			
	أكثر من 40	من 30،40	اقل من 30	التكرار	النسبة %	الجنس	
6	1	1	4	التكرار	النسبة %	الجنس	الهاتف
100,0%	16,7%	16,7%	66,7%	النسبة %			
10	3	6	1	التكرار	النسبة %	انثى	
100,0%	30,0%	60,0%	10,0%	النسبة %			
16	4	7	5	التكرار	النسبة %	المجموع	
100,0%	25,0%	43,8%	31,3%	النسبة %			
6	3	3	0	التكرار	النسبة %	الجنس	الاجتماعات
100,0%	50,0%	50,0%	0,0%	النسبة %			
12	1	7	4	التكرار	النسبة %	انثى	
100,0%	8,3%	58,3%	33,3%	النسبة %			
18	4	10	4	التكرار	النسبة %	المجموع	
100,0%	22,2%	55,6%	22,2%	النسبة %			
7	2	5	0	التكرار	النسبة %	الجنس	التقارير
100,0%	28,6%	71,4%	0,0%	النسبة %			
6	1	4	1	التكرار	النسبة %	انثى	
100,0%	16,7%	66,7%	16,7%	النسبة %			
13	3	9	1	التكرار	النسبة %	المجموع	
100,0%	23,1%	69,2%	7,7%	النسبة %			
1	0	1	0	التكرار	النسبة %	الجنس	البريد الإلكتروني
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %			
1	0	1	0	التكرار	النسبة %	انثى	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %			
2	0	2	0	التكرار	النسبة %	المجموع	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %			

الإطار الميداني

1	0	1	0	التكرار	انثى	الجنس	المؤتمرات	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %				
1	0	1	0	التكرار	المجموع			
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %				
20	6	10	4	التكرار	ذكر	الجنس		المجموع
100,0%	30,0%	50,0%	20,0%	النسبة %				
30	5	19	6	التكرار	انثى			
100,0%	16,7%	63,3%	20,0%	النسبة %				
50	11	29	10	التكرار	المجموع			
100,0%	22,0%	58,0%	20,0%	النسبة %				

يوضح الجدول أن أكثر وسيلة اتصالية اعتمادا من طرف المؤسسة والتي تستخدمها المؤسسة في معالجة الأزمات حسب متغيري الجنس والسن، حيث نلاحظ أن المبحوثين من جنس الإناث وأعمارهم من 31-40 سنة اختاروا الهاتف بنسبة بلغت 75% بتكرار 6 مفردات، مقابل 25% لفئة الذكور، بالنظر لملائمة العمل الإداري للمرأة عكس الذكور والذي يكون عملهم في الميدان من خلال التنقل للمستشفيات والمراكز الصحية، وقد سجلنا لدى فئة أقل من 30 سنة نسبة 60% من مجموع المبحوثين الذكور، مقابل 40% تكرار مفردتين إناث، أما الفئة الأخيرة أكثر من 40 سنة فسجلنا فيها نسبة 66.7% بتكرار مفردتين إناث مقابل 33.3% بتكرار مفردة ذكور.

وفقا لما تم ملاحظته يظهر الهاتف كوسيلة اتصالية أساسية يستعملها العمال فيما بينهم في المؤسسة من أكثر الوسائل فاعلية وسرعة لتوصيل المعلومات، وحسب رأي العمال من خلال أسئلة الاستمارة ومن النتائج المتحصل عليها؛ ظهر الهاتف كوسيلة أساسية تحتل الرتبة الأولى.

أما المبحوثين الذين اختاروا الاجتماعات فوجدنا تساوي نسبة من أعمارهم فئة 31 إلى 40 سنة سواء الذكور أو الإناث من اختاروا الهاتف، وهذا يدل على نجاعة الاجتماعات داخل الإدارة، في حين بلغت النسب في فئة أقل من 30 سنة لدى الإناث بـ 100%

بتكرار 3 مفردات مقابل 0% من الذكور، أما فئة أقل من 40 سنة ف سجلنا فيها تساوي في النسبتين بين الجنسين الذكور والإناث بنسبة 50% وذلك بتكرار مفردتين لكل منهما.

هذا وتأتي التقارير في المرتبة الثالثة، حيث سجلنا تساوي النسب لدى الفئة العمرية من 31-40 سنة بنسبة 50% وذلك بتكرار 4 مفردات لكلا الجنسين، أما الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة فقد بلغت فيها النسبة لدى الذكور 66.7% بتكرار مفردتين، مقابل 33.3% بتكرار مفردة واحدة لدى الإناث، أما فئة الأقل من 30 سنة ف سجلنا 00% بتكرار مفردتين إناث وذلك مقابل 0% من الذكور.

تعود أسباب ارتفاع نسبة الوسيلة الكتابية الخاصة بالتقرير إلى أنه من بين أهم الوثائق الإدارية التي يستعملها موظفي هذه المؤسسة الإخبار السلطة العليا (المسؤولين عنهم، أو مدير المؤسسة شخصيا) بوقائع وأحداث معينة، إذ أن هذا التقرير قد يتضمن حلول أو تقديم إرشادات وليس بالضرورة أن يكون أداة للرقابة كما هو شائع في بعض أفكار الموظفين.¹

يليه البريد الإلكتروني نلاحظ تساوي النسب لدى الفئة العمرية من 31-40 سنة لكلا الجنسين بنسبة 50% وذلك بتكرار مفردة واحدة، أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فوجدناها بنسبة 100% بتكرار مفردات الذكور مقابل 0% للإناث.

من الملاحظ أن مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة لا تعتمد على البريد الإلكتروني كثيرا كوسيلة للاتصال على الرغم من التقدم الملحوظ في الحاسب الآلي والاتصالات الآلية عالية الإتقان، إلا أن توظيفه كوسيلة اتصالية داخلية في المؤسسة مازال مستبعدا بعض الشيء.

– ومن هذه الزاوية يفترض أن وسائل الاتصال المستعملة يتم اختيارها بناء على مراحل الأزمة، ولكن من الملاحظ أن واقع بلادنا يبين لنا أن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومديرية الصحة بصفة خاصة باعتبارها مؤسسة رسمية تعمل على توظيف وسائل الاتصال

¹ فهيمة قابوش ، دور الاتصال المؤسسي في معالجة الأزمات : دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية أم البواقي مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة ، شعبة إعلام و اتصال ، قسم العلوم النسائية ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2010/2012، ص 178.

الإطار الميداني

العادية أثناء الأزمات كما يتم استعمال الهاتف واجتماعات العمل بشكل كبير وفي مختلف مراحل الأزمة.

تأتي المقابلات والمؤتمرات بالأخير لقلّة الاعتماد عليهما من طرف الموظفين فنجد أن نسبة 100 % بتكرار مفردة واحدة لدى الذكور في الفئتين العمريتين أكثر من 40 % سنة وفئة من 30-40 سنة مقابل انعدامها لدى الإناث بنسبة 0 % للذين اختاروا المقابلات، أما المؤتمرات فسجلنا فيها نسبة 100 % بتكرار مفردة واحدة من جنس أنثى للفئة العمرية من 31-40 سنة مقابل انعدامها لدى الذكور.

- وجدنا بأن أكثر الوسائل المستعملة في الاتصال الخارجي هي الهاتف على الرغم من سرعته في نقل المعلومات وقت حدوث الأزمات إلا أنه له آثار سلبية تظهر بشكل أساسي فإنه يقوم على الأقوال الشفوية، وبالتالي لا يكون هناك دليل مادي مكتوب تتحدد فيه الرسائل ومضمونها مما يجعل تحديد الأدوار والمسؤوليات أمر في غاية الصعوبة فيسهل بذلك تشويه المعلومات وتمويه الأدوار والمسؤوليات.

جدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة بحسب تركيز حديث المؤسسة أثناء الأزمة نحو جمهورها

الخارجي حسب متغير المستوى التعليمي والفئة العمرية.

المجموع	المستوى التعليمي			كيف كان تركيز حديث المؤسسة الموجه للجمهور الخارجي أثناء هذه الأزمة			
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	التكرار	السن	تطمين الجمهور	
2	0	2	0	التكرار	اقل من 30		
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %	30		
11	2	8	1	التكرار	من 31 الى 40		
100,0%	18,2%	72,7%	9,1%	النسبة %	40		
5	0	4	1	التكرار	أكثر من 40		
100,0%	0,0%	80,0%	20,0%	النسبة %	40		
18	2	14	2	التكرار	المجموع		
100,0%	11,1%	77,8%	11,1%	النسبة %			
1	0	1	0	التكرار	اقل من السن	التقليل من حدة الحدث	

الإطار الميداني

100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %	30		
6	1	3	2	التكرار	من 31		
					الى 40		
100,0%	16,7%	50,0%	33,3%	النسبة %			
4	0	3	1	التكرار	أكثر من		
					40		
100,0%	0,0%	75,0%	25,0%	النسبة %			
11	1	7	3	التكرار	المجموع		
100,0%	9,1%	63,6%	27,3%	النسبة %			
7	2	5	0	التكرار	اقل من	السن	اتخاذ قرارات مفتعلة
					30		
100,0%	28,6%	71,4%	0,0%	النسبة %			
12	3	9	0	التكرار	من 31		
					الى 40		
100,0%	25,0%	75,0%	0,0%	النسبة %			
2	0	2	0	التكرار	أكثر من		
					40		
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة %			
21	5	16	0	التكرار	المجموع		
100,0%	23,8%	76,2%	0,0%	النسبة %			
10	2	8	0	التكرار	اقل من	السن	المجموع
					30		
100,0%	20,0%	80,0%	0,0%	النسبة %			
29	6	20	3	التكرار	من 31		
					الى 40		
100,0%	20,7%	69,0%	10,3%	النسبة %			
11	0	9	2	التكرار	أكثر من		
					40		
100,0%	0,0%	81,8%	18,2%	النسبة %			
50	8	37	5	التكرار	المجموع		
100,0%	16,0%	74,0%	10,0%	النسبة %			

من خلال معطيات الجدول سجلنا أكبر نسبة لتطمين الجمهور قد بلغت 100% بتكرار 3 مفردات لمن مستواهم الدراسي دراسات عليا وأعمارهم من 31 إلى 40 سنة، في حين أن أقل نسبة كانت 0 % في مستواهم الثانوي، ودراسات عليا وسنهم أقل من 30 سنة، وكذلك

من يملكون دراسات عليا وسنهم أكثر من 40 سنة، أما أكبر نسبة سجلناها في الجدول لفئة التقليل من حدة الحدث فقد بلغت 66.7% وذلك بتكرار مفردتين بالنسبة لمن يملكون شهادة الدراسات العليا وأعمارهم لأقل من 30 سنة، ومن المبحوثين مستواهم التعليمي مستوى ثانوي والذين هم أقل من 30 سنة ومن هم متحصلون على شهادة الدراسات العليا بنسبة 0%، وسنهم أكثر من 40%، كما سجلنا أعلى نسبة في اتخاذ القرارات المستعجلة بـ64.3% وذلك بتكرار لمفردات من أعمارهم 31-40 سنة ومستواهم التعليمي مستوى جامعي، أما أقل نسبة كانت 0% للمبحوثين الذي مستواهم دراسات عليا، وأعمارهم أكثر من 40 سنة.

فعندما تواجه المنظمة الانتقادات أو الاتهامات من الأطراف الخارجية مثل المؤسسات الإعلامية، الرأي العام، الجهات الحكومية أو الرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستعادة من التغطية الإعلامية للأحداث التأكيد على الدور الهام الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الإيجابية، وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها، بل والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية تلعب دورا هاما في المحافظة على صورتها الذهنية.¹

¹ علي عوجة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، (د.س)، ص 240.

الإطار الميداني

جدول رقم (17): يوضح أكثر وسيلة اتصالية اعتمدها المؤسسة في إيصال رسائلها للجمهور

الخارجي للوقاية من كوفيد19 حسب متغير الجنس والمستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي			ما أكثر الوسائل الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة في إيصال رسائلها لجمهورها الخارجي للوقاية من جائحة كورونا			
	دراسات عليا	جامعي	ثانوي				
5	1	4	0	التكرار	انثى	الجنس	الصحف اليومية
100,0%	20,0%	80,0%	% النسبة				
5	1	4	0	التكرار	المجموع		وسائل التواصل الاجتماعي
100,0%	20,0%	80,0%	% النسبة				
17	4	10	3	التكرار	ذكر	الجنس	وسائل التواصل الاجتماعي
100,0%	23,5%	58,8%	17,6%	% النسبة			
17	3	12	2	التكرار	انثى	الجنس	وسائل التواصل الاجتماعي
100,0%	17,6%	70,6%	11,8%	% النسبة			
34	7	22	5	التكرار	المجموع		القنوات التلفزيونية
100,0%	20,6%	64,7%	14,7%	% النسبة			
1	0	1	0	التكرار	انثى	الجنس	المواقع الإلكترونية
100,0%		100,0%	% النسبة				
1	0	1	0	التكرار	المجموع		البيانات
100,0%		100,0%	% النسبة				
2	0	2	0	التكرار	ذكر	الجنس	المواقع الإلكترونية
100,0%		100,0%	% النسبة				
3	0	3	0	التكرار	انثى	الجنس	المواقع الإلكترونية
100,0%		100,0%	% النسبة				
5	0	5	0	التكرار	المجموع		البيانات
100,0%		100,0%	% النسبة				
1	0	1	0	التكرار	ذكر	الجنس	المواقع الإلكترونية
100,0%		100,0%	% النسبة				
4	0	4	0	التكرار	انثى	الجنس	المواقع الإلكترونية
100,0%		100,0%	% النسبة				
5	0	5	0	التكرار	المجموع		المجموع
100,0%		100,0%	% النسبة				
20	4	13	3	التكرار	ذكر	الجنس	المجموع
100,0%	20,0%	65,0%	15,0%	% النسبة			

الإطار الميداني

30	4	24	2	التكرار	انثى		
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة %			
50	8	37	5	التكرار	المجموع		
100,0%	16,0%	74,0%	10,0%	النسبة %			

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أكثر الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسة لإيصال رسائلها لجمهورها الخارجي للوقاية من جائحة كورونا وفقا لمتغيري المستوى التعليمي والجنس، حيث بلغت نسبة الصحف اليومية 100% وذلك بتكرار 3 مفردات من جنس أنثى ومستواهم التعليمي مستوى جامعي، وهذا إن دل فإنه يدل على تراجع مقروئية الصحف نظرا لطغيان الوسائل الجديدة.

في حين وجدنا الوسائل التواصل الاجتماعي الوسائل الأكثر اعتمادا وكانت أكبر نسبة لجنس الإناث، الذين يحوزون على شهادة الدراسات العليا بـ 62.5% وذلك بتكرار 5 مفردات وهناك نسبة متقاربة بـ 60% وذلك بتكرار 12 مفردة من جنس الإناث الذين لديهم مستوى جامعي، أما جنس الذكور فبلغت نسبتهم 40% وذلك بتكرار 8 مفردات لمن لديهم مستوى جامعي، أما بالنسبة لمن يمتلكون شهادة الدراسات العليا فقدرت نسبتهم بـ 37.5% وذلك بتكرار 3 مفردات، في حين تساو الذكور والإناث من يملكون مستوى ثانوي بنسبة 50% لكل منهما بتكرار مفردتين.

- وعليه نلاحظ أن وسائل التواصل الاجتماعي أكثر الوسائل المعتمدة بالنظر لسهولة الاستخدام، وكذلك اعتماد مختلف شرائح المجتمع عليه.

واستنادا على ما جاء في الدراسة السابقة (اتصال الأزمة في المؤسسات) أن وسائل التواصل الاجتماعي من الوسائل الاتصالية فهي تساعد على معرفة اتجاه الرأي العام وتساعد على إصدار بيانات صحفية توافق السير العام لاتجاهات الرأي العام.¹

أما فيما يخص الإذاعة المحلية فقد لاحظنا أنها الأقل اعتمادا بحيث كانت نسبة 100% بتكرار مفردة من جنس ذكر ومستوى تعليمي ثانوي، كما سجلنا تساوي النسبة لمن يملكون شهادة في الدراسات العليا بـ 50% وذلك بتكرار مفردة واحدة لكل منهما.

أما نسب القنوات التلفزيونية فكانت أعلى نسبة قدرت بـ 60% بتكرار 3 مفردات مستوى جامعي، مقابل 40% بتكرار مفردتين من جنس ذكر لنفس المستوى التعليمي.

هذا وسجلنا قلة الاعتماد على المواقع الإلكترونية بحيث كانت النسبة 66.7% بتكرار مفردتين من جنس أنثى، تليها 33.3% بتكرار مفردة ومستواهم جامعي وهذا إن دل فيدل على عدم توفر المؤسسة على موقع الكتروني وفيما يخص الاعتماد على البيانات فسجلنا نفس النسب التي سجلناها مع المواقع الإلكترونية وهو ما يفسر قلة الاعتماد عليها.

- بما أن الأفراد اعتمدوا على وسائل الإعلام الجماهيري كالإذاعة المحلية والقنوات التلفزيونية على رغم من تسجيلهم لنسب ضعيفة إلا أنه توجد دلالة باعتبارهم وسائل لتوصيل المعلومات وقت الأزمات أمر قد يكون سلبياً على العملية الاتصالية ككل.

¹ الباحثة هامل مهدية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الإطار الميداني

جدول رقم (18): يوضح ما إذا كانت الخلافات التي تقع فيها المؤسسة مؤثرا سلبيا على

طبيعة الاتصال أوقات الأزمة حسب متغير الجنس والفئة العمرية.

المجموع	السن			هل تعتبر الخلافات التي قد تقع في المؤسسة مؤثرا سلبيا على طبيعة الاتصال أوقات الأزمة			
	أكثر من 40	من 31 الى 40	اقل من 30				
10	2	4	4	ذكر	التكرار	النسبة %	غالبا
100,0%	20,0%	40,0%	40,0%	انثى	التكرار	النسبة %	
19	2	13	4	المجموع	التكرار	النسبة %	
100,0%	10,5%	68,4%	21,1%	ذكر	التكرار	النسبة %	
29	4	17	8	انثى	التكرار	النسبة %	
100,0%	13,8%	58,6%	27,6%	المجموع	التكرار	النسبة %	
9	3	6	0	ذكر	التكرار	النسبة %	أحيانا
100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	انثى	التكرار	النسبة %	
5	1	2	2	المجموع	التكرار	النسبة %	
100,0%	20,0%	40,0%	40,0%	ذكر	التكرار	النسبة %	
14	4	8	2	انثى	التكرار	النسبة %	
100,0%	28,6%	57,1%	14,3%	المجموع	التكرار	النسبة %	
1	1	0	0	ذكر	التكرار	النسبة %	نادرا
100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	انثى	التكرار	النسبة %	
6	2	4	0	المجموع	التكرار	النسبة %	
100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	ذكر	التكرار	النسبة %	
7	3	4	0	انثى	التكرار	النسبة %	
100,0%	42,9%	57,1%	0,0%	المجموع	التكرار	النسبة %	
20	6	10	4	ذكر	التكرار	النسبة %	المجموع
100,0%	30,0%	50,0%	20,0%	انثى	التكرار	النسبة %	
30	5	19	6	المجموع	التكرار	النسبة %	
100,0%	16,7%	63,3%	20,0%	ذكر	التكرار	النسبة %	
50	11	29	10	انثى	التكرار	النسبة %	
100,0%	22,0%	58,0%	20,0%	المجموع	التكرار	النسبة %	

_ الملاحظ من خلال الجدول وعي الموظفين بتأثير الخلافات التي قد تقع في المؤسسة والتي يوجد لها تأثير سلبي على طبيعة الاتصال أوقات الأزمات فقد سجلنا أن نصف الموظفين يرون أن غالبا ما تكون هاته الخلافات مؤثرا سلبيا بحيث كانت أعلى نسبة سجلناها قدرت بـ 73.3% بتكرار 11 مفردة وأعمارهم من 31-40 سنة، وذلك مقابل 26.7% من جنس ذكر بتكرار 4 مفردات لنفس السن، ويرجع الاختلاف بين النسبتين لكون أن اليد العاملة النسوية أكثر من نظيرتها لدى الذكور، بما أن المرأة تتلاءم مع الأعمال الإدارية.

- بينما نجد التقارب لدى المبحوثين الذين اختاروا أحيانا ونادرا، حيث سجلنا أعلى نسبة لمن أجابوا بـ "أحيانا" سجلت بت 75% وذلك بتكرار 3 مفردات جنس ذكر وأعمارهم أكثر من 40 سنة، وسجلنا نسبة 66.7% بتكرار 4 مفردات ذكور يتراوح سنهم من 31-40 سنة، ونفس النسبة لدى الإناث وذلك بتكرار مفردتين لمن أعمارهم أقل من 30 سنة، وفي نفس الفئة العمرية لدى الذكور بنسبة 33.3% بتكرار مفردة وهي نفس النسبة لدى الإناث بتكرار مفردتين للفئة العمرية من 31-41 سنة.

أما المبحوثين الذين أجابوا بـ "نادرا" فقد بلغت أكبر نسبة لدى الذكور لفئة من 31-40 سنة نسبة 71.4% بتكرار 5 مفردات، مقابل 28.6% بتكرار مفردتين للإناث لنفس الفئة العمرية، كما سجلنا نسبة 66.7% بتكرار مفردتين للإناث لمن أعمارهم أكثر من 40 سنة مقابل 33.3% بتكرار مفردة من جنس ذكر لنفس الفئة العمرية كما سجلنا نفس النسبة كذلك لدى الإناث والذكور لمن هم أقل من 30 سنة بنسبة 50%، وبتكرار مفردة واحدة لكل منهما.

ومن الملاحظ أن الطاقم الإداري في المؤسسة والذين يمثلون فئة الشباب من 31-40 سنة يدركون خطورة الخلافات التي قد تقع في المؤسسة وتأثيرها السلبي على طبيعة الاتصال في أوقات الأزمة.

استنادا على ما ورد في كتاب حسن مكاوي، الذي جاء تحت عنوان الإعلام ومعالجة الأزمات، فإن بعض الخصومات والتنافس من جانب بعض العاملين الذين يعملون عند البعض الآخر حيث تعد هذه النقطة حاسمة قد تتسبب في تحطيم سمعة المؤسسة فكلما

الإطار الميداني

كانت المؤسسة ضخمة وكبيرة وذات أنشطة متسعة، زاد احتمال اتساع الخلافات والتنافس بين العاملين فيها وهذا ما يؤدي إلى تعارض المصالح وإفساد الصناعة والنشاط نتيجة الرغبة المتبادلة في تصفية الحسابات.¹

¹ حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص109.

النتائج المتحصل عليها: أهم النتائج المتحصل عليها في هذا المحور تمثلت في:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بداية درستنا هذه والتي يدور مضمونها حول اتصال الأزمة بمديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة، تبين لنا بعد تفرغ البيانات المتحصل عليها عن طريق أداتي الملاحظة و الاستبيان، واللذان تم الاعتماد عليهما لاستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداتين لجمع المعلومات والبيانات تم التوصل إلى الآتي:

- استنتجنا من ملاحظتنا للنتائج أن المؤسسة مازالت تعتمد على وسائل تقليدية كاجتماعات أما الوسائل الاتصالية الحديثة والعالية الإتقان فهي توظف بصورة جد محتشمة وتقتصر فقط على بعض الفئات العمالية.
- لاحظنا من خلال تحليلنا وقراءتنا للجداول بأن غياب روح العمل جماعي من الأسباب التي فاقمت من الأزمة نتيجة للضغط والتوتر التي شهدته المؤسسات الاستشفائية بولاية بسكرة، بالإضافة إلى نقص المعدات الطبية والتي ساهمت في تدهور صحة المرضى.
- استنتجنا بأن مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة لا تعتمد كثيرا على اتصال الأزمة أثناء وقوعها في أزمة، وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة للطرق التقليدية والأساليب القديمة في محاولة التغلب على الأزمة على الأغلب.
- أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور الذين يعملون في المؤسسة، وهذا راجع لنسبة الإقبال على هذه الوظيفة باعتبار أن معظم الإناث من طموحاتهم العمل داخل المؤسسة، وهذا يفسر نسبة إقبالهم على هذه الوظيفة.
- استنتجنا بأن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة يمثلون أقل نسبة في مجموع المبحوثين الذين يعملون داخل المؤسسة، على الرغم من أنهم الأفراد الذين باستطاعتهم تحمل المسؤوليات ولديهم خبرة ويمكن القول إن لديهم خبرة وأقدمية في العمل.

- لاحظنا بأن فئة "الجامعيين" تحتل المرتبة الأولى بنسبة 68% وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة المدروسة باعتبار أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب، أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية أكثر.
- قامت مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بولاية بسكرة باستخدام استراتيجية الاعتراف وتصحيح الأخطاء باعتبارها استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة والأزمة التي مرت بها المؤسسة، مع التأكيد على العمل على منع تكرارها.
- أن الصفحات الرسمية خصوصا عبر شبكات التواصل الاجتماعي لا يُولونها اهتماما كبيرا سواء من طرف الموظفين فيها أو من قبل المختصين فيها.

أما بالنسبة لتموقع الاتصال في هذه المرحلة فإن مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لولاية بسكرة، لا توظفه ولا تعطي له الأهمية الكافية كوظيفة إدارية مستقلة، فعلى الرغم من تواجد شخص مكلف بالاتصال فإن دوره ليس بارزا، وبالتالي لا يستعمل الاتصال من أجل الوقاية للاستعداد لمواجهة الأزمة؛ ويظهر دوره بصورة محتشمة في وظيفة تكميلية وليس أساسية، بل إنه يعتبر كعملية فطرية يمكن ممارستها من قبل أي مسؤول، لذلك يستطيع أي شخص أن يتولى مسؤولية الاتصال.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة نستنتج أن اتصال الأزمة أحد الفوارق المهمة في المؤسسات بمختلف نشاطاتها خاصة في ظل انتشار فيروس كورونا الذي خلق أزمة صحية كانت لها تبعات وآثار لا تزال إلى حد اليوم مخلفة خسائر في الأرواح ، خاصة في سلك الأطباء بالإضافة إلى حل العديد من الشركات والمؤسسات وتسريح عدد كبير من العمال وخروج الموظفين في عطل مسبقة ، وهو ما أدى إلى بروز أزمات أخرى نتيجة انتشار الفيروس ، في العديد من القطاعات وهو الأمر الذي دفع بهيئات ومؤسسات إدارية إلى تكثيف جهودها لمواكبة هذه الأزمة الصحية بتخصيص جهود اتصالية للوقاية من الفيروس وهو ما بادرت إليه مديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات لمدينة طولقة من خلال حملات التوعية وتحسيس الأفراد بخطورته وتجنيد كل الأطقم سواء الطبية والإدارية لتخفيف من حدة انتشاره، كما ساهمت جهود المصالح المحلية في متابعة الوضعية الوبائية ، بتخصيص مختلف وسائلها الاتصالية رفقة مديرية الصحة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات للتخفيف من الضغط على الهياكل الاستشفائية والقضاء على الفيروس.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب، ج1، ط4، دار الجيل، بيروت، 2003.

ثانياً: الكتب:

2. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

3. حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.

4. حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1998.

5. حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة: الأسس والمهارات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.

6. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 2003.

7. السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

8. عبد الرزاق الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

9. عبد المجيد الشاعر ورشدي قطاش ويوسف أبو الرب، علم الاجتماع الطبي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000.

10. علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، (د. س.).

11. علي فرجاني، مهارات المتحدث الإعلامي: طريقك للمنصات الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2015.
12. عمار بوحوش، دليل الباحث من المنهية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتابة، الجزائر، 1990.
13. غيث محمد حافظ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية، الإسكندرية، 2006.
14. فاطمة صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
15. فريد عيشوش، الاتصال وإدارة الأزمات: حوادث المرور نموذجا، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
16. محمد شومان، الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
17. محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة - عولمة - اتخاذ قرارات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.
18. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
19. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999.
20. محمد منير حجاب، وسائل الاتصال - نشأتها وتطورها، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الحامة، الجزائر، 1998.
22. نيقين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية: صورة المنشأة - آليات إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.

23. يوسف أبوفارة، إدارة الأزمات في المؤسسات العامة والخاصة: مداخل وحلول عملية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

ثالثا: الأطروحات والرسائل:

24. بن فرحات عبد المنعم، انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 / 2017.

1. بثينة عميرة ونسرين بوطغان، فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بوكالة موبيليس جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2016 / 2017.

2. جاوتسي يمينة، الاتصال ودوره في حل أزمات المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (snff ب «المحمدية»)، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة إعلام واتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018 / 2019.

25. سميرة تكلال، محاضرات السنة أولى ماستر في الاتصال التنظيمي، فرع علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، (د.س.).

26. شابي خيرة وحجار محمد، اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة إعلام واتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018 / 2019.

27. شايب الذراع أحمد، تسيير المواد الصيدلانية في المؤسسات العمومية الاستشفائية: دراسة مقارنة بين مؤسستين عموميتين استشفائيتين "سيدي علي" و "عين تادلوس"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2016.
28. غانم عماد الدين، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع: تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019.
29. فهيمة قابوش، دور الاتصال المؤسسي في معالجة الأزمات: دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة إعلام واتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.
30. هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/200.

رابعاً: محاضرات جامعية:

31. جفال سامية، محاضرات في اتصال الأزمات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020 / 2021.

خامسا: المجلات والمقالات العلمية:

32. أمال قاسيمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات: قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 26 ماي 2019.
33. بن لعربي يحيى، دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 15، جانفي 2016.
34. حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2019.
35. طايبي رتيبة، (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد التاسع، ج1، 2019.
36. فريال بن مزارى، (اتصال الأزمات وفعاليتها في إدارة الأزمات في المؤسسات المنطلقات والأسس)، مخبر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة، جامعة الجزائر 3، 2020/06/15.
37. فريال بن مزارى، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس"، مخبر الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة، مجلة سوسيولوجيا الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2020.
38. مانع فاطمة، النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 04، جامعة شلف، أكتوبر 2013.
39. وردية خيلية، الاتصال الأزماتي وكيفية ادارته في المؤسسات: نماذج فاعلة، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد (28)، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

40. Mourisangres. **Intionpratique à la méthodologie des sciences humaines**. Ed casbah1. Algérie. 1997.

المواقع الإلكترونية:

41. عبيدات لارا (2020/04/16)، ما هو مرض كورونا، 2021/02/23، الموقع: [ما هو مرض الكورونا - موضوع\(mawdoo3.com\)](#).

الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية



اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية خلال جائحة كورونا
دراسة مسحية على موظفي مديرية الصحة والسكان واصلاح المستشفيات لولاية بسكرة نموذجا

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

ملاحظة:

نرجوا من سيادتكم وضع علامة (x) في المكان المناسب، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2020 / 2021

البيانات الشخصية:

1 الجنس:

ذكر انثى

2- السن:

أقل من 30 من 31 إلى 40 أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

المحور الأول: استراتيجيات وخطط اتصال الأزمة المتبعة من طرف مديرية الصحة والسكان واصلاح المستشفيات لولاية بسكرة خلال جائحة كورونا:

4- في حالة حدوث أزمة في قطاعكم ، من يبلغكم بحدوثها:

المدير المكلف بالاتصال الأمن الداخلي

وسائل الإعلام زميل في العمل

5- هل تعتمد المؤسسة على الاتصال الأزماتى دائما في حالة وقوعها في أزمة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك ب " نعم " ، فمن يقوم به؟

قسم الاتصالات والعلاقات العامة قسم التسيير والمحاسبة قسم الشؤون القانونية
 تشكيل فريق أو خلية أزمة مدير المؤسسة قسم الموارد البشرية

6- ما هي الأسباب التي فاقمت من أزمة كوفيد 19 في المؤسسات الاستشفائية لولاية بسكرة :

نقص المعلومات غياب روح العمل الجماعي الخلافات بين المدير والموظفين

غياب المشاركة في اتخاذ القرارات غياب المسؤولية المهنية نقص المعدات الطبية

أخرى.....

7- هل سبق وأن تعاملت مؤسستكم مع أزمة صحية مشابهة لجائحة كورونا:

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ما هي انعكاسات هذه الأزمة:

زيادة درجة الأزمة زيادة حالات التوتر تدني الخدمات

تضرر سمعة المؤسسة رفع شكاوى من طرف الجمهور الخارجي

8- ما الآثار التي نتجت إزاء هذه الأزمة الصحية على الموظفين في المؤسسة:

اضطراب أداء الموظفين في المؤسسة ضعف التنسيق بين الأقسام الخوف من الإصابة بالفيروس

9- حسب رأيك ما هي أكثر وسيلة اتصالية في المؤسسة تستخدمونها في معالجة الأزمات:

- الهاتف الاجتماعات المقابلات التقارير
البريد الإلكتروني الفاكس المؤتمرات البرقيات

10- هل يتم برمجة مخططات لاتصالات الأزمة ضمن المخططات السنوية للاتصال بمؤسستكم:

- نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم"، كيف تم ذلك:

- إجراء ملتقيات وأيام دراسية
إرسال المكلف بالاتصال لإجراء تربيصات في الخارج حول اتصال الأزمة
إجراء دورات تكوينية لفائدة الموظفين
الاهتمام بالاتصال أكثر أثناء الأزمة وبعد الأزمة
الاعتماد على الوسائل الإلكترونية

11- ما الاستراتيجيات التي اعتمدها المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد 19:

- الصمت و الإنكار عدم الاعتراف التملص من المسؤولية
التبرير والاعتذار الاعتراف وتصحيح الأخطاء

المحور الثاني: تعامل مديرية الصحة والسكان واصلاح المستشفيات لولاية بسكرة مع الحملات التي سعت الى تشويه صورتها خلال جانحة كورونا.

12- علاقة مؤسستكم مع وسائل الاعلام:

- جيدة سيئة لا توجد علاقة لا أدري

13- من يتكفل بإدارة الصفحات الرسمية لمؤسستكم عبر شبكات التواصل الاجتماعي:

- المكلف بالاتصال موظف عادي مدير المؤسسة فريق اتصال الأزمة

14- كيف كان تركيز حديث المؤسسة الموجه للجمهور الخارجي أثناء هذه الأزمة:

- تطمين الجمهور التقليل من حدة الحدث اتخاذ قرارات مستعجلة

15- من المكلف باعداد الرسائل الاتصالية بالمؤسسة:

- أحد الموظفين العاديين المكلف بالاتصال قسم من الأقسام الإدارية

أخرى

16- وما الشكل الذي يأخذ به في إعدادها:

- مكتوب مرئية مسموع

17- كيف تتصدى المؤسسة للشائعات التي تتعرض لها؟

- الصمت وعدم الرد المواجهة والرد تفنيد الشائعات التستر والتريث

18- هل تعتبر أن خروج الموظفين في عطلة مرضية له علاقة بالضغط الذي عاشته المؤسسات الاستشفائية بولاية بسكرة:

نعم لا

المحور الثالث: نجاعة القرارات المتخذة لإتصالات الأزمات لمديرية الصحة والسكان واصلاح المستشفيات خلال مراحل جائحة كورونا.

19- ما أكثر الوسائل الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة في إيصال رسائلها لجمهورها الخارجي للوقاية من جائحة كورونا:

وسائل التواصل الاجتماعي الإذاعة المحلية القنوات التلفزيونية
المواقع الإلكترونية الصحف اليومية البيانات

20- هل تعتبر الخلافات التي قد تقع في المؤسسة مؤثرا سلبيا على طبيعة الاتصال أوقات الأزمات:

غالبا أحيانا نادرا

21- ما الصعوبات والعراقيل التي واجهتموها في تنفيذكم للمهام الموكلة إليكم: (رتبها من 1-5)

نقص المعدات نقص الهياكل نقص الموظفين
صعوبة أداء العمل في ظل هذه الظروف مركزية الإدارة

22- ما تقييمكم لتجاوب الجمهور الخارجي مع الإجراءات الصحية والحملات التي قمتم بها:

تجاوب فعال تجاوب الى حد ما عدم المبالاة

23- هل تعتبر أن عدم فاعلية الاتصال في المؤسسة أثناء الأزمات من شأنه أن يخلف:

تشويه سمعة المؤسسة نقص أداء الموظفين
أضرار على الموظفين والجمهور الخارجي معا وسوء العلاقة بهم لا يخلف أي أضرار

24- حسب اعتقادكم هل ساهمت قرارات السلطات المحلية من التحكم في الوضعية الوبائية في الولاية:

نعم لا

الملحق رقم (02):

