



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية

مذكرة ماستر

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: إتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبين

إيمان سعدان

سوسن سلالي

نُوقشت وأُجيزت يوم: 2023/06/19

إستراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)

-بسكرة- خلال جائحة كورونا

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	ا.ت.ع	يزيد عباسي
ممتحنا	جامعة بسكرة	ا.م.ح	محمد طه فريجة
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	ا.ت.ع	داود جفافلة

السنة الجامعية: 2022/2023

شكر وعرّفان

وما التوفيق إلا بالله رب العالمين

{ ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والديا وأن اعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين }

نشكر الله على إعانته وتوفيقه في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي نتمنى أن يكون في

المستوى

والشكر موصول كذلك الى أستاذنا المشرف على توجيهاته القيمة

البروفيسور : داود جفافة

و الى كل أساتذتنا في قسم العلوم الإنسانية

سعدان إيمان

سلالي سوسن

إهداء

نهدي هذا العمل المتواضع الى والدينا الكريمين ونسأل الله سبحانه وتعالى أن يطيل في

أعمارهم على الطاعة

وأن يمنحهم الصحة والعافية

والى إخوتنا و أصدقائنا

والى كل من يعرفنا من قريب أو بعيد

نهدي لهم ثمرة هذا الجهد المتواضع

سعدان إيمان

سلالي سوسن

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مدى إمكانية إسهام إستراتيجيات الإتصال في الإدارة بفعالية لأزمة جائحة كورونا في المؤسسة الإقتصادية، و البحث في كيفية تمكن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- مجال الدراسة من تجاوز حدة الأزمة بنجاح، تم إستخدام المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، و قد خرجنا في نهاية الدراسة بمجموعة من النتائج الأساسية، من أهمها أنالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- قد تمكنت بصورة عملية من خلال الإعتماد على الإستراتيجيات الإتصالية الفعالة من التحكم في إدارة أزمة جائحة كورونا رغم حدتها و التقليل من مخاطرها.

الكلمات المفتاحية :

1-الإسراتيجية 2-الإتصال 3- الأزمة 4- إتصال الأزمة 5- إستراتيجية إتصال الأزمة
6- المؤسسة الإقتصادية 7- جائحة كورونا.

Abstract :

This study aims to investigate the extent to which communication strategies in management can contribute to the effectiveness of the Corona pandemic crisis in the economic institution and to investigate how the Electricity and Gas Distribution Company (Sonlagaz) - Biskra - the field of study managed to successfully overcome the severity of the crisis. The descriptive approach was used because it is The appropriate approach for this study, and we came out at the end of the study with a set of basic results, the most important of which is whether the Electricity and Gas Distribution Company (Sonlagaz) - Biskra - has managed practically, by relying on effective communication strategies, to control the management of the Corona pandemic crisis despite its severity and reduce its risks.

Keywords :

1- strategy 2- communication 3-crisis 4- crisis communication 5- crisis communication strategy 6-economic institution 7- corona pandemic.

1/ محتويات الدراسة :

/	شكر و عرفان
/	الإهداء
/	ملخص الدراسة
/	محتويات الدراسة
/	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الجانب المنهجي	
4	الإشكالية
6	▪ تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أسباب إختيار الموضوع
7	▪ الأسباب الذاتية
8	▪ الأسباب الموضوعية
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
22	الدراسات السابقة
29	الإجراءات المنهجية للدراسة
29	▪ حدود الدراسة

29	▪ مجتمع البحث
30	منهج الدراسة
34	أدوات الدراسة
38	المداخل النظرية للدراسة
41	صعوبات الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة	
43	تمهيد :
43	المبحث الأول : مدخل الى الإستراتيجية.
43	المطلب 1: تعريف الإستراتيجية.
46	المطلب 2: خصائص الإستراتيجية.
47	المطلب 3: أهمية الإستراتيجية.
48	المطلب 4: مبادئ الإستراتيجية.
50	المطلب 5: مستويات وضع الإستراتيجية.
51	المبحث الثاني : مدخل الى الإتصال.
51	المطلب 1: تعريف الإتصال.
55	المطلب 2: أهمية الإتصال و أهدافه.
57	المطلب 3: أنواع الإتصال ووسائله.
59	المطلب 4: عناصر عملية الإتصال.
64	المطلب 5: معوقات الإتصال.

66	المبحث الثالث :مدخل الى الأزمة.
66	المطلب 1: تعريف الازمة.
68	المطلب 2: خصائص الأزمة.
71	المطلب 3: أسباب نشوء الأزمة.
77	المطلب 4: أنواع الأزمة.
79	المطلب 5: مراحل الأزمة.
83	خلاصة الفصل :
الفصل الثاني : استراتيجيات اتصال الازمة	
84	تمهيد:
85	المبحث الأول : مدخل الى الإستراتيجية الإتصالية.
85	المطلب 1: تعريف الإستراتيجية الإتصالية و أهميتها.
86	المطلب 2: خصائص الإستراتيجية الإتصالية.
89	المطلب 3: أهداف ومبادئ الإستراتيجية الإتصالية.
92	المطلب 4: أنواع الإستراتيجية الإتصالية.
94	المطلب 5: مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية.
97	المبحث الثاني : مدخل الى إتصال الأزمة.
97	المطلب 1: تعريف إتصال الأزمة.
98	المطلب 2:أهمية إتصال الأزمة.
100	المطلب 3:أهداف إتصال الأزمة.
101	المطلب 4:الإتصال عبر مراحل الأزمة.
106	المطلب 5:دوافع الإهتمام بإتصال الأزمة.

107	المبحث الثالث : مدخل الى إستراتيجيات إتصال الأزمة.
107	المطلب 1: الإستراتيجية الإتصالية لمواجهة الأزمات.
112	المطلب 2: الأسباب الإتصالية لمواجهة الأزمات.
122	المطلب 3: أهمية الإستراتيجية الإتصالية في مختلف مراحل إدارة الأزمة.
123	المطلب 4: أهداف إدارة الأزمة إستراتيجيا.
125	خلاصة الفصل :
	الجانب التطبيقي : دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) - بسكرة - خلال جائحة كورونا.
	تمهيد :
127	المبحث الأول : تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط بسكرة.
128	المطلب 1: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة.
128	المطلب 2: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة.
130	المطلب 3: الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة.
137	المطلب 4: مهام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة.
140	المبحث الثاني : تشخيص حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة.
140	المطلب 1: استراتيجيات اتصال الازمة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة خلال جائحة كورونا.
148	المطلب 2: واقع استراتيجيات اتصال الازمة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة خلال جائحة كورونا.

152	المطلب 3: تحليل دور استراتيجيات اتصال الازمة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة خلال جائحة كورونا.
154	المطلب 4: تحليل وضعية المؤسسة (نقاط القوة، نقاط الضعف).
157	خلاصة الفصل :
160	خاتمة
163	نتائج الدراسة الميدانية
166	التوصيات و الإقتراحات
167	قائمة المصادر و المراجع
178	الملاحق

2/ قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	
129	شكل رقم (1): يوضح وكالات و مقاطعات ناحية التوزيع ورقلة.	1
136	شكل رقم (2): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع-بسكرة-.	2
138	شكل رقم (3): يوضح SADEG ناحية التوزيع للوسط احدى الشركات التابعة لمجمع سونلغاز.	3
139	شكل رقم (4): يوضح خارطة الانطلاق الفعلي للناحية بتاريخ 02جانفي2022.	4

مقدمة

مقدمة

أصبحت إدارة المخاطر و الأزمات و الإتصال في بيئة المؤسسات المعاصرة متزايدة الإهتمام في السنوات الأخيرة، و ذلك على صعيدي الممارسة و البحث، يحرك الإهتمام به الرغبة في مواجهة التحديات الناهضة و الحد من التهديدات التي باتت تفرضها الوتيرة المتصاعدة لهذه المخاطر و الأزمات نتيجة لأنماط الحياة المعاصرة و تعقيداتها، و ما أنجر عنها من ظواهر في أفق من التغييرات المتسارعة، بما قد يصل الى تهديد الكيان المعني بها.

تشكل هذه الأزمات بطبيعتها تهديدا لحياة المؤسسات، فهي عنصر لا يمكن تقاديه و قد أصبح من المعتاد في ظل تنامي ظاهرة العولمة أن تجد المؤسسات على غرار باقي الكيانات نفسها مرارا في وضعية أزمة، تبعا لذلك ان نتقبل أنه لا يوجد مؤسسة في أي مكان من العالم بمنأى عن الأزمات حتى و لو كانت هذه المؤسسة يقظة و تبحث بنشاط عن الوقاية من الأزمات.

و نظرا لكون طبيعة الأزمات متغيرة و خطرة سواءا من ناحية حجمها أو تأثيرها على المؤسسة، فقد أصبح من المهم أن يتعامل أصحاب القرار في المؤسسة بتحضير إستراتيجيات إتصال لمواجهة الأزمات المختلفة، بحيث يتطلب لها إستراتيجية معينة وذلك من أجل التقليل من الاثار الوخيمة الناتجة عن الأزمة و إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

و هذا يتم من خلال كفاءة قادرة على تجاوز هذه الصعوبات، تحت مايسمى فريق الأزمة، الذي أصبح حاجة ملحة بالنسبة للمؤسسة، و بما أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة ليست بمعزل عن باقي المؤسسات التي تعاني من الأزمات، حيث كان لابد من محاولة تفسير الطرق التي تقوم بتسير الأزمة بشكل يؤدي الى

مقدمة

التقليل من نتائجها السلبية على المؤسسة، و لذلك نجد فريق الأزمة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة تعمل على توظيف خبرتها في حل هذه الأزمات، و قد تم إجراء هذه الدراسة وفق التسلسل المنطقي التالي.

إشتملت هذه الدراسة كباقي الأبحاث الأخرى، بدا بالمقدمة، الجانب المنهجي، الجانب النظري، ثم الجانب التطبيقي و أخيرا خاتمة للموضوع بما تتضمنه من نتائج.

الجانب المنهجي عرضنا فيه الأساليب المنهجية المتعلقة بالدراسة المتمثلة في:

اشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية و مداخلها النظرية، بالإضافة الى أسباب إختيار الموضوع و أهميته و الأهداف المرجوة منه، مرارا بتحديد المفاهيم و عرض الدراسات السابقة، و الإجراءات المنهجية في الدراسة المتمثلة في : مجالات الدراسة، و مجتمع البحث و العينة، أدوات جمع البيانات.

أما الجانب النظري : و قد تناولنا فيه مفاهيم عامة خاصة بالمتغير إستراتيجيات إتصال الأزمة، من حيث التعريف و الأهمية و الأنواع و غير ذلك.

أما الجانب التطبيقي : تضمن تحليلا للبيانات الميدانية، بدءا بتحليل المقابلة وصولا الى النتائج العامة للدراسة، وضع قائمة من المقترحات و التوصيات لدراسة اخرى مستقبلا، مع سلسلة من المراجع المستخدمة و خاتمة للدراسة.

الجانب المنهجي

تحديد إشكالية الدراسة

تواجه اليوم مجتمعات دول العالم العديد من الأزمات المتنوعة، و التي أصبحت تهدد إستقرارها و كيانها في مختلف مجالات الحياة و ضمان إستمرارية جميع أنشطة المؤسسات المختلفة من بينها المؤسسات الإقتصادية و التجارية ذات النشاط الإنتاجي و الخدماتي،ومن هنا يمكننا أن نتأكد على أننا قد دخلنا في حقبة كثيرة الإضطرابات و الأزمات غير المعروفة سابقا حيث أن دراسة الأزمات ليست وليدة اليوم فالأزمات و الكوارث الكبرى تركت بصمتها في الماضي، و يمكننا القول أن هذه الظاهرة أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة و التطور البشري، حيث باتت كل المنظمات بإختلاف مجالات أعمالها و أحجامها معرضة للأزمات، و قد تلحق بها أضرار و خسائر مادية و معنوية هائلة و أحيانا تقضي عليها، و في الغالب يرافق الأزمة عنصر الفجأة و ضيق الوقت و التهديد و قلة المعلومات، بإعتبار هذه الأخيرة نظام مفتوح على البيئة الخارجية المتطورة لما تواجهه من أزمات، فهي ليست بمعزل عن الأزمات المختلفة منها الصحية التي يواجهها العالم بمختلف ثقافته و أجناسه إثر إنتشار جائحة كورونا، و هذا على غرار المجتمع الجزائري و مؤسساته، حيث تعتمد هذه المؤسسات على إتخاذ اجراءات وقائية كحل إستعجالي حتمي لمواجهة إنتشار هذه الجائحة، و الذي يتجسد في تطبيق إستراتيجية إتصالية مدروسة و مخططة تتماشى مع الظروف العصرية التي تساعد في تطوير إجراءات العمل و تيسير تنظيمه.

فالإستراتيجية الإتصالية ضرورة حتمية لا بد منها في المؤسسات و ذلك لما تمكنه هذه الأخيرة من تحقيق البقاء، و ضمان النجاح و هذا يتولد من وضع إستراتيجية إتصالية مدروسة و مبتكرة، عصرية تساهم بشكل واضح في تطوير العمل و إجراءاته لذا تعتبر الإستراتيجية الإتصالية القالب النابض لها هذا لقدرتها على إحداث فروقا كبيرة للمؤسسة، و مصيرها و أيضا مساهمتها في جعل هذه الأخيرة دائمة الإطلاع و التواصل و يكون نظام العمل يتميز بالتفاعلية مع بيئتها التي تتواجد فيها، و على هذا الأساس فإن الإستراتيجية

الجانب المنهجي

الإتصالية هي نقطة هامة و حيوية يعتمد عليها لتحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من نجاح و تفوق و تميز .

حيث يرتبط تطبيق إتصال الأزمة بالمؤسسة من حيث مراحل التحضير لمواجهة هذه الأخيرة و عليه فإن إتصال الأزمة هو إتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات، فهو يساعد على إدارة الأزمة بفعالية من جهة و يحافظ على صورة المنظمة أمام جمهورها سواء كان داخلي أو خارجي بكل فئاته من جهة أخرى، و هدفه الأساسي تقادي الإنحراف و التعرض للأزمات من أجل الوقاية من الحوادث و تحسين الأوضاع و الخروج بأقل الأضرار، فهو يعتبر فرصة للتغيير .

و لهذا أصبح إتصال الأزمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في مختلف المجالات، و ذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الان في مجال الإعلام و الإتصال هذا من جهة و من جهة أخرى كثرة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات، حيث أصبحت هذه الأزمات تعرض سمعة تلك المؤسسات و صورتها بل وبقائها و تضعها أمام اختيار صعب و غالبا ما يلقي على عاتق المؤسسات أمر التصدي للأزمات و القيام بإجراءات مدروسة و مخططة لإتصال الأزمة.

باعتبار هذه الأخيرة العامل الرئيسي للإتصال أثناء الأزمة ففي حال حدوث أزمة أيا كان نوعها لا ينبغي إخفاءها أو الإنعزال عنها بل لابد من إجراء إتصالات مستمرة بالجمهور ووسائل الإعلام فهو أمر ضروري لظروف الأزمة، بتقديم المعلومات التامة و الصريحة لوسائل الإعلام الجماهيري بالأحداث الواقعة في مركز الحدث، حيث تكون هذه الإجراءات من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمة، فالصمت قد يؤدي إلى حدوث أزمة أخرى.

و يمكن اعتبار إتصال الأزمة بمثابة أداة لإدارة الأزمات التي لها العديد من الإستراتيجيات و الوظائف في المراحل المختلفة للأزمات، و بالتالي فهو بمثابة عملية

الجانب المنهجي

مستمرة تبدأ من الإستعداد للأزمات الى التغلب عليها و التعلم منها وفق خطط إستراتيجية تتبناها المؤسسة.

فإستراتيجية إتصال الأزمة بإعتبارها أزمة ظرفية، و تخضع خطورتها لعدد من العوامل مثل التوقيت و الموقع، التمويل التنظيمي، الموظفين، و من ثم هناك جهات مختلفة ستقوم بإملاء إستراتيجيات إستجابة مختلفة تثير هذه الإستراتيجيات الى "ما تقوله و تفعله المؤسسة بعد الأزمة لحماية سمعتها " إعتقادا على نوع الأزمة.

و من هذا المنطلق تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة مجال الدراسة واحدة من تلك المؤسسات الإقتصادية ذات النشاط الخدماتي التي عمدت على إدارة الأزمة الصحية، المتمثلة في إنتشار جائحة كورونا، في الإعتقاد على إستراتيجيات إتصال محددة من أجل إحتواء الأزمة و الحد من اثارها السلبية و الإستفادة بالتالي من إيجابياتها، معتمدة في ذلك على استخدام تقنيات و وسائل إتصالية مبتكرة يتحكم في تسييرها فريق عمل تقني و خلايا مختصة في مجال الإتصال المؤسسي و إتصال الأزمات و غيرها، و ذلك قصد المحافظة على مكانة المؤسسة و كيانها و سمعتها في بيئة الأعمالشديدة التنافسية، و من هنا نصل إلى طرح الإشكال الرئيسي التالي :

ما الإستراتيجيات التي إستعملتها المؤسسة الإقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- في تعاملها مع جائحة كورونا؟.

تساؤلات الدراسة

لقد نتج عن صياغة الاشكالية تصور عدة تساؤلات فرعية نوجزها فيما يلي :

- ✓ ما هي إستراتيجيات إتصال الأزمة المعتمدة في المؤسسة الإقتصادية أثناء الأزمة؟.
- ✓ كيف ساهمت إستراتيجيات إتصال الأزمة في تجاوز أزمة جائحة كورونا؟.

الجانب المنهجي

✓ ماهي النتائج المترتبة عن تبني هذه الإستراتيجيات؟.

فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضيات هي كالاتي :

✓ تعتمد شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- في مواجهة أزمة جائحة كورونا على إستراتيجيات إتصالية مخطط لها بصورة منهجية و علمية و ذات أهداف مسطرة على المدى البعيد.

✓ يؤدي إستخدام المؤسسة لإستراتيجيات إتصالية معينة مدروسة بدقة و مناسبة للموقف المتأزم الذي تواجهه المؤسسة إثر الإنتشار الواسع لجائحة كورونا إلى إدارة الأزمة بفعالية و التقليل من اثارها.

✓ كلما أعتمدت شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- على إستراتيجيات الإتصال في إدارة أزمة جائحة كورونا على تكنولوجيا الإتصال الحديثة أدى ذلك إلى زيادة فعاليتها في تحقيق التأثير المرغوب في سلوكيات الجمهور المستهدف و تفاعله مع الرسائل الإعلامية.

أسباب إختيار الموضوع

إن أصعب مراحل البحث العلمي هو إختيار الباحث لموضوع بحثه و لذلك فإن إختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا، بل كان نتيجة لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

الأسباب الذاتية

✓ رغبتنا الشخصية في معرفة الدور الذي تلعبه إستراتيجيات إتصال الأزمة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- في مواجهة الأزمة.

الجانب المنهجي

✓ تطبيق الرصيد المعرفي في إيجاد حلولاً للمشاكل التي تصادف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- أثناء الأزمة.

✓ التعرف أكثر على واقع الإتصال و تسييره للأزمة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة-.

الأسباب الموضوعية

✓ الفهم العميق للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.

✓ محاولة تفسير الطرق التي تقوم بتسيير الأزمة بشكل يؤدي الى التقليل من نتائجها السلبية على المؤسسة.

✓ توضيح خصائص و مزايا إتصال الأزمة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة-.

أهمية الدراسة

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته و الموضوع الذي يعالجه، ذلك من خلال بناء إطار معرفي حول متطلبات نجاح استراتيجيات إتصال الأزمة كون هذه المعلومات أصبحت ركيزة أساسية للمؤسسات تقوم عليها الكثير من الأنشطة و الوظائف فضلا عن تحديد دور هذه الإستراتيجيات في حل الأزمات الإدارية.

حيث قد تسبب هذه الأخيرة دخول المؤسسة في صراعات داخلية و خارجية محتملة و غير محتملة و مع جهات غير متوقعة و هذه الخلافات تحتاج الى تسوية و الى من يديرها و يتغلب عليها فهنا يبرز دور الإستراتيجيات الإتصالية بمختلف أنواعها في تسوية و إيجاد حلول مرضية لكل الأطراف.

الجانب المنهجي

كما يعتبر الإتصال عاملا حيويا لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل و الصعوبات التي قد تنشأ أثر حدوث خلل أو عدم تسوية النظام الداخلي، بين مختلف العلاقات الإنسانية، مما يجعل عملية الإهتمام بهذا العامل أمرا ضروريا.

حيث تساهم هذه الدراسة الى التنويه بضرورة الإعتماد على الإتصال في مختلف مراحل الأزمة حيث أن الأزمة تحدث خلل في المؤسسة بإختلاف أهدافها و جماهيرها ويمكن أن تسبب هذه الأزمة في تحطيم صورة المؤسسة في المجتمع، لذلك يعتبر الإتصال أو ما يسمى بالإتصال الأزمات عصب حياة المؤسسة لأنه يمكن أن يخلص المؤسسة من المشكل الذي تقع فيه و إستراتيجية الإتصال وطبيعية عمله تساهم في معالجة الوضع و الوصول الى نتائج مفيدة و تسيير المؤسسة بشكل منظم وفق خطة عمل مرجعية تمكن الإدارة من كيفية التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها و التقليل من اثارها.

أهداف الدراسة

ككل بحث او دراسة هناك عدة أهداف توضع و تحدد بدقة بغية الوصول اليها في النهاية، و الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه إستراتيجيات إتصال الأزمة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، و من أهم أهداف هذه الدراسة تتمثل في :

- ✓ معرفة إستراتيجيات إتصال الأزمة المعتمدة في المؤسسة الإقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- خلال الأزمة.
- ✓ التعرف على مساهمة إستراتيجيات إتصال الأزمة في تجاوز جائحة كورونا في المؤسسة الإقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة-.
- ✓ الفهم المعمق للنتائج المترتبة عن تبني هذه الإستراتيجيات.

مصطلحات الدراسة

يعد تحديد مصطلحات الدراسة ركنا أساسيا ضمن الاجراءات المنهجية للدراسة، لكونها توضح الأهداف التي يرمي الباحث الى تحقيقها، و ما يقصده من دراسته، بحيث يتم تحديد الاطار التي تسير فيه دراسته و ما تسعى الى تحقيقه، و هنا حاولنا تحديد المفاهيم الأساسية بموضوع الدراسة، و التي يتبعها عدد من المفاهيم الاخرى يتم توضيحها في مواضعها بالدراسة، و قد تركزت المفاهيم الأساسية بالدراسة في الاستراتيجية، الاتصال، الأزمة، اتصال الأزمة، استراتيجية اتصال الأزمة، المؤسسة الاقتصادية، جائحة كورونا، و هي كما يلي :

✓ الإستراتيجية :

لغة :

هي فن من الفنون العسكرية يتناول الوسائل التي يجب الاخذ بها في قيادة الجيوش.¹

وكلمة إستراتيجية أشقت من المصطلح اليوناني (strategos) و الذي يعني فن الإدارة و القيادة.²

اصطلاحا :

تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم و الميادين و لم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل إمتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الادارة،...).

و في هذا الإطار بعض تعريفات هذا المصطلح على النحو التالي :

¹المنجد الابجدي، المطبعة الكاثولوكية، دار المشرق، ط2، بيروت، ص63.

²محسن حسين العيساوي و اخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة، دار الورق للنشر و التوزيع، ط1، 2012، ص31.

الجانب المنهجي

عرفها دراكر: الإستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي و تغييره اذا تطلب الأمر و يتضمن ذلك فرز المواد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.¹

عرفها براون و اوكونور: الإستراتيجية هي تحديد و تقديم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ثم إختيار البديل المناسب.

و حسب جلويك و جاوش : بأنها خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، و التحديات البيئية و التي تم تصميمها لتأكد من تحقيق للأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.²

أما دافيد فقد عرفها بانها : صياغة و تطبيق و تقويم التصرفات و الأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

و ان الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة المدى، ووسائل تحقيقها، و تخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم اتخاذها و إختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة و يعمل على تضافر جهودها و تعاون عناصرها مما يساعد على احداث التفاعل الايجابي بين المنظمة و بيئتها، و بين حاضرها و مستقبلها، بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها.³

التعريف الاجرائي :

عبارة عن تصور المؤسسة لمستقبلها، من خلال رسم و تخطيط و تدقيق و تحديد الطرق و المسارات، و هي كذلك الأسلوب الذي يتم اختياره لتحقيق الأهداف المحددة، و تعتبر من المراحل الحيوية في سبيل التخطيط طويل الأجل، اذ توضح المؤسسة كيف تنتقل من حيث هي قائمة الى حيث أن تكون في المستقبل حيث يحث هذا التصور في وضع

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي الدريس، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2007، ص30.

² عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992، ص53.

³ يونس ابراهيم حيدر، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات، دون دار نشر، ط1، 2005، ص105.

الجانب المنهجي

رسالتها و تحديد غاياتها و تحقيق أهدافها المستقبلية، و هذا ما يوضح أن الاستراتيجية لها دور حاسم في تحديد اتجاه أي منظمة.

✓ الاتصال :

لغة :

ان كلمة الاتصال في اللغة العربية، تعني الوصول الى الشيء أو بلوغه أو الانتهاء منه، أما كلمة Communication بالانجليزية مشتقة من الأصل اللاتيني Communise و معناها عام أو مألوف، و تعني أيضا كلمة المعلومة المرسلة الى الرسالة الشفوية أو المكتوبة، كما تعني تبادل الأفكار و المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.¹

و في القواميس العربية كلمة الاتصال مشتقة من مصدر الفعل وصل الذي يعني أساسا الصلة و بلوغ الغاية، أما قاموس أكس فورد فيعرف الاتصال بأنه نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات.²

اصطلاحا :

عرفها عامر الكبيسي في كتابه ماهية الأزمات الادارية و خصائصها : الأزمة تعني تهديدات أو مصادر خطر تواجه حياة الانسان و ممتلكاته و مقومات بيئته و نقطة في أوضاع غير مستقرة تؤدي الى نتائج غير مرغوبة اذا كان الأطراف المعنية بالأزمة غير مستعدة أو قادرة على احتوائها من أخطارها.³

¹ مصطفى عليان ربحي، اسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص41.

² فضيل دليو، الاتصال المفاهيمه نظرياته ووسائله، دتلا النشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص15.

³ عامر الكبيسي، ماهية الازمات الادارية و خصائصها، في مجلة الامن و الحياة، اكاديمية نايف العربية الامنية، الرياض، 2003، ص34.

الجانب المنهجي

مايكلوسترون : بأنه نقل المعاني و تبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم.¹

فرانك داميس : العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقبل في اطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة.²

توماس لونالد : عملية تبادل المعلومات، أو التبادل المشترك للحقائق و الأفكار و الانفعالات، و تحقيق مفهومية مشتركة لها بين الأطراف المعنية بالأمر.³

ابراهيم امام : الاتصال هو حاصل العملية الاجتماعية و الوسيلة التي يستخدمها الانسان لتنظيم و استقرار و تغيير حياته الاجتماعية، و نقل أشكالها، معناها من شخص لآخر عن طريق التعبير و التعليم.⁴

ابراهيم أبو عرقوب : بأنه عبارة عن اتصال انساني متطوق و مكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين و هو اما اتصال رسمي أو غير رسمي.⁵

التعريف الاجرائي :

الاتصال ضروري و هو رمز للحادثة توظفه المؤسسات بمختلف أنواعها لتحقيق أهدافها، فهو عملية هادفة لنقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تتخذ القرارات، فلا يمكن الاستغناء عن الاتصال في جميع مناحي الحياة.

¹ بشير العلاق، نظريات الاتصال، دار اليازوي للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2010، ص41.

² محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص12.

³ سهيل عبيدات، ادارة الوقت و عملة اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، ط1، الاردن، 2007، ص79.

⁴ محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص21.

⁵ كسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2011، ص22.

✓ الأزمة :

لغة :

الأزمة: كلمة أزمة مشتقة من الفعل أزم، أزم العام اشتد قحطه، تازم القوم اصابتهم أزمة، المازم جمع مازم و يعني المضيق.

جمع إزم و أزم و أزمات و أوازم : و تعني الشدة و الضيقة، و نقول أزمة اقتصادية و أزمة سياسية.¹

قاموس مختار الصحاح : عرفت الأزمة علي أنها الشدة و القحط و أزم عن الشيء أمسك عنه، وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده الدواء فقال : "الأزم" يعني الحمية و كان طبيب العرب و "المأزم" الضيق، و كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، و موضع الحرب أيضا مأزم، و منه سمي الموضع الذي بين المشعر و بين عرفة مأزمين.²

قاموس المصباح المنير : وردت الأزمة أيضا بمعنى الشدة و القحط و يقال : أزم علينا الدهر، أي اشتد و قل خيره، كذلك يقال : أزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها و تآزم أي اصابته أزمة.³

قاموس أكسفورد : هي نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ...الخ، و تفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة و الخطورة و القلق على المستقبل و وجوب اتخاذ قرار محدد.⁴

¹المنجد في اللغة و الاداب و العلوم،المطبعة الكاثولوكية، ط8، 1965، ص10.

²مآجد عبد المهدي، ادارة الازمات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012، ص21.

³الحوشان، بركة بن زامل، التوعية الأمنية حول الأزمات المعاصرة، ندوة علمية، الرياض، 2008، ص25.

⁴حمدي شعبان، الاعلام الامني و ادارة الازمات و الكوارث،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2005، ص

الجانب المنهجي

في قاموس ويبستر الأمريكي : هي حالة خطيرة أو حاسمة أو هي نقطة تحول تتطلب

مواجهة سريعة و اذا حدث تغيير مادي بنشأة موقف جديد قد يتضمن نتائج و اثار سيئة.¹

اصطلاحا :

قدم الباحثون تعريفات عديدة للأزمة و استقر أغلبهم على أنها تعني نوعا من التوتر و الحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة، و ركزوا كذلك على تأثير الأزمة في الجوانب الادارية، و اداء العاملين، و كيان المؤسسة ككل، كما أنها توتر على علاقة المؤسسة بالجمهور، و الأهداف التي بنيت عليها، بل و قد تؤثر على استمرارية المؤسسة و بقائها، و نجد بعض تعريفات الباحثين منها:

عرفها عليوة السيد : بأنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة و عنف و مدته الزمنية قصيرة ، كما ذكر أن الأصل لكلمة crisis هونقطة التحول أو نقطة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين ، حرف يرمز للخطر و الآخر يرمز للفرصة.²

عرفها عماد مكاي : عبارة عن موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الاعلام و من جماعات أخرى كالمستهلكين و السياسيين.³

عرفها الشعلان : حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة بها.⁴

¹Webster,New Twentieth century dictionary of the English Language, New York Collins World .Publishing Co. Ins,1993, p42

²عليوة، السيد مكاي، ادارة الازمات و الكوارث: مخاطر العولمة و الارهاب الدولي، دار الامين للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص48.

³حسن عماد مكاي، الاعلام و معالجة الازمات، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2009، ص48.

⁴احمد فهد، الشعلان، ادارة الازمات الاسس المراحل الاليات، مطابع اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999، ص24.

التعريف الاجرائي :

هي حدث مفاجئ، يتم بصورة غير متوقعة أو يكون التنبأ به قد تم بوقت قصير قبل وقوعه و غير متوقع في قطاع المؤسسات الاقتصادية، الخدماتية، اثر جائحة كورونا، و التي نتج عنها خلل أدى الى ضرورة التعامل معها خلال مراحلها المختلفة بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الاجراءات لمواجهتها، و هو ما يضع مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة- في حالة ارتياب أو تدهور في العلاقات مع جماهيرها.

✓ اتصال الأزمة :

تعرف اتصال الأزمة بأنها : اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث أزمة، ويتبع ذلك أن تتصل اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية، و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الاعلام و من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، و يكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو التخفيف من حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة و ظروف عملها.¹

تعرف كذلك بأنها : كافة الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة و يندرج في اطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها.²

يعرف مكاوي اتصال الأزمة بأنها : جميع الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء مراحل الأزمة المختلفة بصرف النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها.³

يعرف مشال أوغريزيك و جون مشال قيليري بأنها : مجموع تحاليل، مفاهيم، مبادئ وطرق تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات حيث تجد هذه

¹علي عبد المجيد قدرى، اتصالات الازمة و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص181.

²محمد شومان، الاعلام و الازمات مدخل نظري و ممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص70.

³حسن عماد مكاوي، الاعلام و معالجة الازمات، الدار المصرية البنائية، مصر، 2005، ص25.

الجانب المنهجي

التحليل و المفاهيم و المبادئ و طرق العمل وجودها أساس انطلاق من حقل العلوم الانسانية المختلفة و المتداخلة في أن واحد كالانثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية، حيث لا يتخذ هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام¹ اجتياحا للأزمة، بل تسمح مبادئه وطرقه بتحضير الاجراءات الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية.²

التعريف الاجرائي :

هو جزء من التخطيط لادارة الأزمة تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)-بسكرة-اثناء مراحل ال:زمة من اتصالات تجرى من قبل مسؤولي العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي و الخارجي ووسائل الاعلام ضمن المنظومة المتكاملة لادارة الأزمات، بحيث يتم الاعداد لتلك الاتصالات قبل وقوع الأزمات ثم تنفيذ الاتصالات مع الجمهور بوقوعها الى أن يتم تقييم الاتصالات بعد مرور الأزمة.

✓ استراتيجية اتصال الأزمة :

تعتمد استراتيجيات مواجهة الازمات على القدرات الشخصية لفريق ادارة الازمة و الظروف الموضوعية المحيطة بالازمة، و الامكانيات و القدرات المتاحة، و يمكن اختيار احدى الاستراتيجيات لاتباعها طوال عملية المواجهة، الا انه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقا لمراحل تطور الازمة.

و هي حسب جون ليتل : مجال ديناميكي يزيد من كفاءة و فعالية المنظمة في التعامل مع الكثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، و هي تطبق طريقة ادارية صممت

¹ Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. **La communication de crise**. Paris : presse universitaires de France, 1997, pp 04,05

²Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery,**La communication de crise**. Paris : presse universitaires de France, 1997, pp 04,05

الجانب المنهجي

للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، و هذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل حدوثها.¹

كما تعرف على أنها : توقع الأزمة و منعها و تقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها، و أن التخطيط للأزمة يجب الا يتجراً عن حياة المنظمة و فلسفتها بدلا من أن يكون مفروضا عليها.²

التعريف الاجرائي :

هي المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، و يمكن القول كذلك بأنها خطة إستراتيجية مدروسة بإحكام، توضح كيفية التعامل الإتصالي مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات.

و يمكن اعتبارها ايضا بانها طريقة التغلب على الأزمة و التحكم في مسارها و اتجاهاتها و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها و تحقيق أقصى المكاسب و الحد من خسائرها.

✓ المؤسسة الاقتصادية :

1. تعريف المؤسسة :

لغة :

حسب ما ورد في المنجد الأبجدي أن كلمة المؤسس مأخوذة من الفعل أسس و تعني: جمعية و شركة.³

حسن نيازي الصيفي، استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة بيوينج عبر الانترنت في ازمة تحطم طائرة ماكس 737،
مجلة الروافد للدراسات و الابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد 04، 2021، ص238.

اسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي للاتصال و مواجهة الازمات في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال،
جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص116.

³عبد الكريم بوعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص15.

اصطلاحاً :

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي : هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و

لهذا المكان سجلات مستقلة.¹

تعرف كذلك بأنها : منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال

و قدرات لانتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه، أو هي وحدة للانتاج

و التوزيع و تكون مهيكلة على أساس قوانين و اجراءات خاصة.²

كما يعرفها ناصر دادي عدون على أنها :كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً،

في اطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل تبادل السلع و

الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط

اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني و المكاني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع

النشاط³

و لعل التعريف الأنسب للمؤسسة هو التعريف الذي يعتبرها تنظيماً يجمع بين وسائل

الانتاج و الانسان "المؤسسة عبارة عن مجموعة منظمة تخضع لمنطق دقيق و مقاييس

محددة من الناحية البشرية من أجل تحقيق أهداف دقيقة و تسير على أساس طريقة من

التسيير".⁴

التعريف الاجرائي :

المؤسسة بصورة عامة هي وحدة تشتمل عناصر بشرية و مادية حيث تتفاعل هذه

العناصر فيما بينها و ذلك من خلال تبادل المعلومات و الأفكار بغرض تحديد الأهداف و

العمل على تحقيقها، حيث تشمل المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع، و تقوم

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2006، ص24.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص16.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، العاصمة، 1998، ص11.

⁴ عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، مرجع سبق ذكره، ص14.

الجانب المنهجي

بوظيفة داخلية و خارجية لفائدة الصالح العام باعتمادها الرئيسي على المشروعات المخططة و المنظمة و المتصلة في اطار موحد تنتج خدمات متعددة لأغراض مختلفة.

2. المؤسسة الاقتصادية :

تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني، و هناك من يعرفها على انها شركة تجارية ذات رأسمال عمومي مملوك للدولة.¹

المؤسسة الاقتصادية حسب الدكتور ناصر داودي : هي اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل السلع و الخدمات مع الاعوان الاقتصاديين الاخرين و هذا في اطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي يقوم به يتم اندماج لعوامل الانتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و اخرى عينية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالافراد حيث تتمثل الاولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة.²

و المؤسسة الاقتصادية حسب التشريع الجزائري : هي تنظيم اداري يتولى ادارة ملكية الدولة الموضوعية تحت حيازته الفعلية طبق لاغراض المخصصة لها في المخطط الوطني وفقا لمعايير محددة في التشريع.³

التعريف الاجرائي :

و منه نستخلص تعريف المؤسسة الاقتصادية بانها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج او تبادل سلع

¹ اسمية بهلول، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، منكرة لنيل شهادة الماستر قانون اداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص28.

² اسماعيل عرياحي، اقتصاد المؤسسات، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص ص10-11.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص10.

الجانب المنهجي

او خدمات مع الاعوان الاقتصاديين اخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعاً لحجم و نوع نشاطه.

جائحة كورونا :

ظهر في مدينة ووهان الصينية في اواخر سنة 2019، و الذي اطلق عليه في البداية تسمية (فيروس كورونا المستجد) ثم تغيرت التسمية الى (COVID-19) و هي التسمية التي اعتمدها رسمياً منظمة الصحة العالمية بتاريخ 11 فيفري 2020.

هو مرض ناجم عن الاصابة بفيروس كورونا الجديد الذي يتسبب بمرض المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارز) و بعض انواع الزكام، و تتمثل اعراضه في الحمى و السعال و ضيق التنفس، و في الحالات الشديدة يمكن للمرض ان يتسبب بالتهاب الرئة او صعوبة التنفس، كما ان يؤدي الى الوفاة.¹

و لقد اعلن عن انتشار هذا المرض و اعتبر ازمة عالمية من طرف منظمة الصحة العالمية بتاريخ 09 مارس 2020، حيث انتشر في معظم دول العالم، و قد كانت بداية انتشار هذا المرض بالجزائر بتاريخ 25 فيفري 2020، لما كشفت الفحوصات اصابة رعية ايطالي بالفيروس، لتلي بعد هذه الحالة العديد من الحالات في مختلف ولايات الوطن.²

¹ فاتح هوي، دليل الوقاية من فيروس كورونا المستجد، المستقبل الرقمي للنشر، ترجمة دار النشر المستقبل الرقمي، بيروت، 2020، ص10.

² ليسا بندير و اخرون، رسائل و أنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد-19 و السيطرة عليه في المدارس، مقال منشور على موقع منظمة اليونيسف، متوفر على الرابط التالي : <http://www.unicef.org/media/65871/file> تم الاطلاع عليه بتاريخ 24 ماي 2023 على الساعة 22:36.

الجانب المنهجي

التعريف الاجرائي :

هي المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد الذي قد يتسبب بمرض الحيوان و الانسان، و من المعروف ان عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي .

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة التي يبدأ بها الباحث قبل الشروع في انجاز بحثه ويمكن الاستعانة بها و الاستفادة منها من الناحية المنهجية المستعملة، فالباحث أثناء القيام بأي دراسة يبدأ أولا بالدراسات التي سبقت بحثه أو الانطلاقة منها.

وهي تلك البحوث التي تم انجازها في ميادين البحث العلمي سواء كانت في مراكز البحوث ام الجامعات و الاكاديميات البحوث العلمية ام انجزت بعد مناقشتها في الندوات و المؤتمرات العلمية المتخصصة ، وقد ورد مصطلح مراجعة الدراسات السابقة في كتب مناهج البحث العربية و الاجنبية بتسميات مختلفة ، ففي اللغة العربية جاءت تحت مسميات عديدة مراجعة الادبيات ،مراجعة البحث العلمي ،مراجعة التراث الانساني ،المراجعة الدقيقة للبحوث السابقة ،كما جاءت في المراجع الاجنبية تحت مسميات قريبة المعني من اللغة العربية .

في اللغة الانجليزية :

Related reserch, related literature, reviewing the literature, review of the literature.¹

¹ حليلة عياد، دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تطوير الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسات الخدمائية، مذكرة درجة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2018. ص21.

دراسة رقم 1:

دراسة للباحث بن قيوط الجودي ، بعنوان استراتيجيات الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية دراسة وصفية للادارة الاستشفائية بالاغواط ، هذه المذكرة تندرج ضمن مذكرات الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، والتي قدم فيها مايلي :

اشكالية الدراسة :

تتعلق الدراسة بالتأكد علي الاستراتيجية الاتصالية المطبقة في قطاع الصحة و علي وجه الخصوص الادارة الاستشفائية بولاية الاغواط باعتبار ان الاتصال في ادارة المؤسسات الصحية له دور كبير ، بل هو جوهر الحملة التحسيسية التي تقوم بها علي حد تعبير الباحث لذلك نجد ان الاخير قد اختار خمس حملات تحسيسية لامراض منتشرة بالولاية علي وجه الخصوص من اجل صب اهتمامه علي عنصر الاتصال .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث منهج المسح الذي يعتبر من اهم الملامح العلمية الاكثر استخداما في بحوث الاعلام و الاتصال ، والذي يهدف الي الوصول الي بيانات يمكن تصنيفها و تفسيرها وذلك للاستفادة منها في المستقبل خاصة في الاغراض العلمية .

تساؤلات الدراسة :

تتجسد تساؤلات البحث في مايلي :

1. استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية و الادارة الاستشفائية

بالاغواط موجودة ام لا ؟.

2. اين تظهر استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية من خلال

الادارة الاستشفائية بالاغواط ؟.

3. استراتيجية الاتصال لهذه الادارة المطبقة ام لا ؟.

الجانب المنهجي

4. مامدي نجاح استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية ؟.

قام الباحث بالاجابة علي هذه التساؤلات في اطار فصول الدراسة لينتهي في الاخير التي جملة من النتائج و التوصيات :

نتائج الدراسة :

من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث :

1. الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية الخمسة التي رايناها

للادارة الاستشفائية لولاية الاغواط غير مطبقة، من خلال المقابلات و الملاحظات يمكن القول ان هناك بعض مبادئ استراتيجية ، الا انها تفتقد الي عنصر الاستمرارية.

2. التركيز علي استراتيجية الاتصال في الحملات في اوقات معينة ثم

تختفي.

3. ارتفاع نسبة الاصابات بالامراض ،اين دور العملية التحسيسية و

عملية مكافحة الامراض و اين دور استراتيجية الاتصال التي من خلالها المفروض ان تساهم في التقليل من الحد من انتشار هذه الامراض.

في هذه الدراسة نجد ان موضوع الباحث واضح و لكن الامر الغير الواضح هو

التساؤل من اين يبدأ و كيف ينتهي ،اين المتغيرات الرئيسية ان الطريقة المنهجية لصياغة السؤال الرئيسي ليكون واضح للقارئ حيث اكتفا الباحث بصياغة فقرة و اخرها علامة استفهام ، اما بالنسبة للاطار المنهجي يمكن القول ان الباحث قام بحصره.

و استفدنا من هذه الدراسة في الشق التطبيقي و الاطلاع على الاستراتيجية الاتصالية

المتبعة في المستشفى و نظرة الباحث لهذه الاستراتيجية و هل عادت بالافائدة و حققت

الاهداف المرجوة اي بالمختصر المفيد سوف نستفيد علميا من اسلوب التناول و طرق

الجانب المنهجي

التحليل و شرح الباحث حول الاستراتيجية الاتصالية و يمكن ان نتصادف في نقاط نتفق عليها و نؤكددها في دراستنا.

الدراسة رقم 2 :

دراسة حمزة غندور ،رتيبة طايبي (2021):مقال في مجلة الرسالة للدراسة و البحوث الانسانية ،جامعة البليدة 02لونيس (الجزائر) ،المجلد :06/العدد 3سبتمبر 2021بعنوان استراتيجية الاتصال ودورها في ادارة ازمة وباء كورونا في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية علي المؤسسة اتصالات الجزائر ،فرع ولاية الطارف ،تمثل الهدف منها الي البحث في مدي امكانية اسهام استراتيجية الاتصال في ادارة بفعالية ازمة وباء كورونا في المؤسسة الاقتصادية و الوالبحث في كيفية تمكن مؤسسة اتصالات الجزائر ،مجال الدراسة من تجاوز حدة الازمة بنجاح ، ثم استخدمت المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة.

ومن ابرز الجوانب التي اكدت عليها مايلي :

1. ان مؤسسة اتصالات الجزائر قد تمكنت بصورة عملية من خلال الاعتماد علي استراتيجية اتصالية فاعلة من من التحكم في ادارة ازمة وباء كورونا رغم حدتها و التقليل من مخاطرها.
2. تدريب و تكوين المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية علي اساليب و التقنيات الحديثة في ادارة الازمات الصحية المتوقع حدوثها و كيفية الاستجابة لها.
3. ضرورة اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية علي التخطيط الاستراتيجي و التسيير الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات اتصالية في تدريب فريق ادارة الازمة بالمؤسسة الجزائرية.

واستفدنا من هذه الدراسة في الشق الذي يخص الاستراتيجية الاتصالية و كيفية اعتماد المؤسسات علي استراتيجيات الاتصال في تنظيها الداخلي باعتبارها تكتسي اهمية كبيرة في

الجانب المنهجي

تسير شؤون المؤسسة و ادارة الازمات التي تعترضها، وهو ما سنحاول نحن ايضا الكشف عنه و اثباته في دراستنا الميدانية هذه في الاعتماد علي استراتيجيات اتصال الازمة في المؤسسات الخدمائية.

الدراسة رقم 3 :

اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالات لوحدات من المؤسسة الصناعية و الخدمات ،وهي دراسة للباحثة هامل مهدية من جامعة قسنطينة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع.

اشكالية الدراسة :

تدور اشكالية هذه الدراسة حول كيف يسير اتصال الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية و الخدمائية .

تساؤلات الدراسة :

1. كيف يسير الاتصال قبل حدوث الازمة في المؤسسات الجزائرية (الصناعية و الخدمائية)؟.
2. ماهو مسار الاتصال اثناء وقوع الازمة في المؤسسات الجزائرية؟.
3. كيف يفعل الاتصال بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية؟.
4. هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات (الصناعية و الخدمائية .) الجزائرية علي مستوي عمليات اتصال الازمة في مراحل المختلفة.

منهج الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية فقد استخدمت الباحثة منهج "المسح الاجتماعي" بالعينة ،و"المنهج المقارن"حيث يعتبر ان من اكثر الطرق كفاءة للحصول علي المعلومات الوصفية عن الموقف.

نتائج الدراسة :

من اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة "هامل مهدية" في دراستها هي كما يلي :

1. لاستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال من قبل الازمة للوقاية حيث ينتفي هذا الدور بل يظهر دور الاتصال بشكل محتشم اثناء وقع الازمات وبشكل مختلف مكثف نحو الجهات المتداخلة لمواجهة الازمة و نحو المستويات الادارية العليا فقط ،وتبقي خطوط الاتصال الاخري تنتقل فيها المعلومات عن الازمة بصورة اعتباطية و غير مقصودة و غير مهيكلة.

2. تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة بعد الازمة جزء معنيا بها و يخصها و الهدف من الاتصال بها هو خوفها من التعرض للمتابعة القانونية ،ولاتهتم علي الاطلاق بالاتصال بوسائل الاعلام باعتبار هذه الاخيرة غير اخترافية و عديمة الخبرة ،كما ان المؤسسة تهتم بانقاذ ما يمكن انقاذه و الاهتمام بعلاقتها مع الصحافة.

و استفدنا في هذه الدراسة في توظيف عناصر وظيفتها الباحثة في الشق يخص اتصال الازمة في المؤسسة و نستفيد منها فيما يتعلق بهذه في الاخيرة.

الدراسة رقم 4:

دراسة للباحث عماد الدين شعبان، بعنوان دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الالغاز SDC (سونلغاز) -بسكرة- وهي مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة محمد خيضر -بسكرة- قطب شتمة.

الجانب المنهجي

إشكالية الدراسة :

تدور اشكالية هذه الدراسة حول ماهو دور الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرف ادارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط -بسكرة - في تحسين صورتها الذهنية؟.

تساؤلات الدراسة :

1. ماهي الاستراتيجية الاتصالية المتبعة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة؟.
2. ماهو واقع الصورة الذهنية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسكرة؟.
3. مامدي مساهمة الاستراتيجية الاتصالية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسكرة في التحسين من صورتها الذهنية؟.

منهج الدراسة :

بما ان هذه الدراسة تتمحور حول دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، و منه فان الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة :

1. هناك استراتيجية اتصالية متنوعة تعتمد عليها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة يتم اعدادها و تطبيقها من طرف المسؤول عن خلية الاعلام و الاتصال بالمؤسسة.
2. تعتمد المؤسسة علي شبكة اتصال داخلية من اجل جمع المعلومات اللازمة و الضرورية، كما تعتمد علي شبكة اتصال خارجية من اجل تزويد الجمهور بتلك المعلومات وهذا ما يدخل ضمن الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة.

الجانب المنهجي

3. الاستراتيجية الاتصالية التي اعدتها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بسكرة في السنوات الاخيرة لم تساعد بشكل كبير في تحقيق نوع من التناسق و التكامل المتبادل بين اقسام المختلفة في المؤسسة، وهذا ما لاحظناه وجود احيانا صراع وظيفي بين بعض الموظفين في التعامل مع بعضهم وهذا ما يؤكد ضعف جهود الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في تحقيق تناسق كامل بين جميع الموظفين عند ادائهم لمهامهم. و استفدنا من هذه المذكرة في الجانب الذي يخص الاستراتيجية الاتصالية و كذلك من الجانب التطبيقي اي دراسة الحالة التي قام في مؤسسة سونلغاز باعتبار هذه المؤسسة خدماتية و اقتصادية نفس محل دراستنا ولكن مجال العمل متغير، ان يكون هناك تقارب في استخلاص حول طرق سير و استخدام استراتيجيات اتصال الازمة.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة من :

1. اختيار عنوان الدراسة كانت نتيجة الاطلاع المسبق علي الدراسات، حيث تبين عدم وجود دراسة في الموضوع، ولم نتصادف مع دراسات مطابقة لدراستنا فقد وجدنا دراسات مشابهة فقط.
2. التعرف الي اهم المناهج والاساليب المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالذات الادوات التي استخدمها الباحثون.
3. الاستفادة من الدراسات السابقة في الاطلاع علي الاسلوب المنهجي والنظري وكيف تمت عملية البناء العلمي لكل مذكرة.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

حدود الدراسة :

1. الحدود الزمنية : تم الشروع في انجاز هذه الدراسة منذ بداية السداسي الاول لعام

2022 إلى غاية 9 جوان 2023.

II. الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة باشرقة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

(سونلغاز) -بسكرة-.

مجتمع البحث :

مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم المراحل المنهجية في بحوث العلوم الانسانية و الاجتماعية و التي تتطلب الدقة البالغة و الواجب توفرها لدى الباحث، فهو يوضح معالم العينة التي سوف نعمل لاحقا نتائج دراستها، لهذا يعد من المراحل الضرورية التي يجب علينا التعامل معها بحذر من جهة و حسن تحديده بدقة من جهة أخرى، لأن حسن تحديدها يضمن المسار الصحيح الذي تتجه إليه الدراسة لأنه من الشائع إذا ، صلح مجتمع البحث و العينة صلح البحث بأكمله و إذا فسد، فسد البحث بأكمله.

و يعرف مجتمع البحث بأنه :بانه كل المفردات المكونة للمجمع المدروس باتسلعها و اختلافها و يمكن للباحث ان يدرس كل مجتمع بحث اذ ما توفرت لديه كل الامكانيات اللازمة و الوقت الكافي.¹

يعرف كذلك بأنه :عبارة عن جميع وحدات المعاينة التي تقوم بدراستها اي جميع وحدات المعاينة التي نريد الاستدلال على خواصه عن طريق العينة، بعبارة اخرى تشير عبارة مجتمع البحث الى مجموعة من المقاييس او الافراد او الاشياء التي لها خصائص مشتركة قابلة للملاحظة.²

و يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة.

¹مهدي حناوي، سقوالي مونية، الصحافة الالية و تقنيات تحرير الاخبار في الاعلام الرقمي، مذكرة لنيل درجة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2017، ص8.

²جابر عصفور، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العروبة، الكويت، 1998، ص164.

منهج الدراسة :

عند القيام باي دراسة علمية لا بد من اتباع خطوات علمية منظمة و عقلانية، هادفة الى بلوغ نتيجية ما، و ذلك باتباع منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق اليها. و بما ان دراستنا تتمحور حول استراتيجية اتصال الازمة في المؤسسة الخدماتية و منه فان المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

• تعريف المنهج:

لغة:

يقصد بالمنهج الطريق او المسلك.¹

جمع : مناهج و المنهج في اللغة يعني الطريق الواضح، بمعنى بأنه و أوضحه، و نهجه بمعنى سلكه بوضوح و استبانة.²

اصطلاحا:

هو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل و تحدد عملياته حتى تصل الى نتيجة معلومة.³ و على المستوى اخر فان كلمة منهج يمكن ارجاعها الى طريقة تصور و تنظيم البحث، ينص المنهج على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع لدراسة ما.⁴

¹حجيلة رحالي، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص37.

²ابن المنظور، لسان العرب، دار احياء التراث العربي، ط3، لبنان، 1995، ص383.

³عبد الرحمان البدوي، البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط3، الكويت، 1977، ص5.

⁴أنجيس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد و اخرون، دار القصة للنشر، ط3، الجزائر، 2006، ص99.

✓ تعريف المنهج الوصفي :

يعرف المنهج الوصفي بأنه : هو محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة، للوصول الى فهم افضل و ادق او وضع السياسات و الاجراءات المستقبلية الخاصة بها.¹

يعرف ويتني المنهج الوصفي بأنه : ذلك البحث الذي يهدف الى دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بالطبيعة الظاهرة او مجموعة من الناس او الاحداث، و ذلك بهدف الحصول على معلومات كافية و دقيقة دون الدخول في اسبابها او التحكم فيها.²

يهتم البحث الوصفي بتصوير ما هو كائن (الوضع الراهن) فهو يصف خصائص الظاهرة و مركباتها و يصف العوامل التي تؤثر عليها، و يحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة مما يسمح بالتنبؤ و الاستنتاج بالاوضاع التي ستؤول اليها الظاهرة.³

و سوف يساعدنا المنهج الوصفي فيما يلي :

- ✓ التحليل المنطقي و العلمي للدراسة و الوصول الى نتائج موضوعية.
- ✓ جمع المعلومات عن طريق اجراء المقابلات و تسجيل المعلومات و الملاحظات من افراد العينة، و الاطلاع على خصائص الظاهرة التي سندرسها.
- ✓ وضع مقترحات و حلول من خلال التحليل المنطقي السليم و البحث في الاساليب و تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الدراسة.

¹محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2015، ص46.

²عمار كشرودة، الطيب، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص145.

³كامل محمد المغربي، اساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية، دار الثقافة، عمان، ط، ص95.

الجانب المنهجي

و بهذا يعد المنهج الوصفي من اكثر المناهج استخداما في علوم الاعلام و الاتصال، وسوف نعتد عليه في مذكرتنا من خلال عرض تفاصيل وخصوصيات الموضوع المدروس والكشف عن الظاهرة و الاحاطة بجميع جوانبها حيث يساهم هذا المنهج في اعطاء اضافة قيمة لموضوعنا من خلال حسن استعماله وتوظيفه في الدراسة من خلال جمع المعلومات الكافية والوفائية في الوصف الدقيق و المتعمق وتشخيص جيد لجوانب موضوعنا.

بالاضافة الى المنهج الوصفي اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة كأحد الأساليب التي تتدرج ضمن أساليب المنهج الوصفي و تعرف دراسة حالة كما يلي :

✓ دراسة حالة :

يعرف بأنه : البحث المفصل في حالة جماعات او افراد او مؤسسات، و تعد عملية تقييم الحالة موضع الدراسة اهم الدوافع الرئيسية للجوء الى تطبيقها.¹

يقوم دراسة حالة باختيار وحدة معينة، و يتم جمع المعلومات التفصيلية عن كل جوانب انشطتها و صفاتها و على هذا الاساس فانه يمكن استخدام دراسة حالة لجمع البيانات و المعلومات.²

و يسلط التعريف الضوء على اختلاف دراسة الحالة عن غيرها من التكنيكات البحثية، فمثلا التجربة تفصل الظاهرة عن سياقها الواقعي، فالبيئة العملية تتحكم في الظاهرة، ثم ان المسح يحاول تعريف الظاهرة الخاضعة للدراسة و تحديد عدد من المتغيرات المهمة المرتبطة بالظاهرة لدراستها.³

¹محمد عبد العزيز الحيزران، البحوث الاعلامية اسسها اساليبها مجالاتها، مكتبة الفهد الوطنية للنشر، الرياض، 1998، ص117.

²عامر قندلجي، البحث العلمي استخدام مصادر المعلومات، دار اليازولي للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص120.

³شيماء ذو الفقار زغيب، مناهج البحث و الاستخدامات الاحصائية في الدراسات الاعلامية، ط3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2020، ص ص223-224.

الجانب المنهجي

عرفت دراسة الحالة كذلك بانها :بحث متعمق في حالة من الحالات، و البحث في العوامل المعقدة التي اثرت فيها، و الظروف الخاصة التي احاطت بها، و النتائج العامة و الخاصة التي نتجت عن ذلك كله.¹

كذلك هي اسلوب يستخدم في الدراسات النوعية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، لكن يمكن ان تستخدم في الدراسات التي تنظر في حالة خاصة، تهدف لدراسة شاملة محددة سواء فرد او جماعة او موضوع محدد.²

من خلال اسلوب دراسة حالة سوف نقوم بالقاء الضوء على واقع استراتيجيات اتصال الازمة و دورها في تسيير الازمة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة، اي سوف يساعدنا هذا الاسلوب في الاطلاع على المعطيات و على بيئة المؤسسة عبر لقاءات و محادثات مباشرة مع عدد من اطاراتها حول اهم النقاط التي سوف نتطرق اليها في الجانب النظري.

و سوف يساعدنا كذلك في تقديم تصور معمق للوضع الذي تتواجد فيه الحالة قيد الدراسة.

أدوات الدراسة :

نعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات و الحقائق العلمية، و بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع المنهج المستخدم، فإنها أيضا تفرض علينا الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات الواجب اتباعها للمنهج.

¹وحيد دويدري، رجاء، البحث العلمي: اساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دار الفكر بدمشق، ط1، سوريا، 2000، ص200.
²Jaques, hamel, **Etude de cas et sciences sociales**, harmattan, collection outils de recherche,1997, p122.

الجانب المنهجي

وفي هذا السياق لقد تم الاعتماد على مجموعة من الادوات التي ستكون لها الدور الاساسي في البناء العلمي لموضوع بحثنا، و التي ستساعدنا في الوصول الى النتائج التي نريد الحصول عليها، و من هذه الادوات نذكر اهم اداتين اعتمدنا عليهما في دراستنا و هما:

• الملاحظة :

حيث تعتبر الملاحظة من بين الوسائل الاساسية التي تتم من خلالها جمع البيانات التي يتطلبها البحث العلمي و هي:

لغة :

الملاحظة مفاعلة من اللحظ و هو النظر بشق العين الذي يلي الصدغ.

لاحظ، يلاحظ، ملاحظة، لاحظته: راقبه و راعاه، لاحظ ان: انتبه الى ان، الملاحظة: النظر و المشاهدة، و الملاحظة: مراقبة شئ او حال طبيعي او غير طبيعي كما يحدث، و يسجل ما يبدو لغرض علمي.¹

اصطلاحا :

تعتبر الملاحظة من بين الوسائل الاساسية التي يتم من خلالها جمه البيانات التي يتطلبها البحث العلمي و هي حالة من المشاهدة و الرصد للظواهر بهدف استكشاف اسبابها و تفسير علاقتها و معرفة قوانينها.²

تستخدم الملاحظة في المرحلة الاستكشافية و ذلك لمعرفة ما يجري في الموقف المنوي دراسته و تكوين تصورات و تطوير فرضيات يمكن فحصها لاحقا.³

¹كرم البستاني، المنجد في اللغة العربية و الاعلام، المكتبة الشرقية للتوزيع، ط3، لبنان، 1991، ص999.

²كاظم حمود خيضر، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار اثناء للنشر، الاردن، 2008، ص92.

³فريد كامل ابو زينة، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص168.

الجانب المنهجي

و تعرف ايضا: بانها المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك ما او ظاهرة معينة في ظل ظروف و عوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك او هذه الظاهرة.¹

و في دراستنا اعتمدنا على الملاحظة المباشرة او المقننة :

و تعرف الملاحظة المباشرة بانها: هي ملاحظة الباحث لسلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالاشخاص او الاشياء التي يدرسها.²

قد استخدمنا الملاحظة المباشرة في ملاحظة اسلوب تحرك المسؤولين و العاملين داخل الادارة و كيفية الاتصال ببعضهم البعض و الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، كما اننا استخدمنا هذه الاداة في ملاحظة سلوك المبحوثين اثناء اجابتهم على اسئلة المقابلة.

بالاضافة الى الملاحظة فقد اعتمدنا ايضا على اداة بحثية اخرى تخدم دراستنا و هي :

• المقابلة :

لغة :

فعل قابل يقابل مقابلة، فهو مقابل اجري مقابلة صحفية: لقاء صحفيا يتضمن اسئلة

ليجاب عنها، قابله: لقيه بوجهه، قابل المسؤول: حادثه في امر.³

¹محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء، 2015، ص149.

²نوفان عبيدات، و اخرون، البحث العلمي مفهومه و ادواته و اساليبه، دار الفكر للطباعة، ط6، عمان، 1998، ص135.

³معجم الكتروني للغة العربية المعاصرة، معجم المعاني، توقيت الزيارة 2023/04/24،

مقابلة./ar-dict/ar-ar./www.almanny.com

اصطلاحاً :

تعتبر المقابلة تفاعل حوارى بين الباحث و الاشخاص المراد جمع البيانات منهم في وقت معين و ليس من الضروري في مكان واحد، اذ يمكن ان تتم من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة اذا ما كانت الاماكن متباعدة لا تصلها يد الباحث.¹

تعرف كذلك بانها: عبارة عن مواجهة شخصية يجريها الباحث مع المبحوثين بغية جمع المعلومات التي تساعده.²

و المقابلة تشمل على مجموعة من الاسئلة و الاستفسارات و الايضاحات التي يطلب الاجابة عليها.³

و في هذا الصدد اعتمدنا على **المقابلة المقننة** و التي تعرف بانها : قيام الباحث بتحديد مجموعة من الاسئلة بغرض طرحها على المبحوث اي نستوفي فيها اسئلة كل محور من المحاور التي حددناها، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرحه اسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع.⁴

حيث تطابت عملية جمع البيانات اجراء مقابلات و التي كانت من بين المصادر الاساسية التي اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة و قد قسمت المقابلة الى قسمين :

فقد خصصنا المقابلة الاولى لمقابلة المكلف بالاعلام و الاتصال في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة السيد عبد الرؤوف بخوشة و الذي افادنا بمجموعة من

¹كاظم حمود خيضر، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص97.

²محمد الفتح حمدي، منهجية في علوم الاعلام و الاتصال دروس نظرية و تطبيقات، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2017، ص133.

³عامر قندلجي، البحث العلمي في الصحافة و الاعلام، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، ص191.

⁴نبيل حميدشة، المقابلة في البحث العلمي الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد08، الجزائر، 2012، ص102.

الجانب المنهجي

المعلومات المتعلقة باستراتيجيات اتصال الازمة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة خلال جائحة كورونا.

و خصصنا المقابلة الثانية لمقابلة مدير مديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة السيد ربود جلول، حيث كان يوم يستقبل فيه المدير انشغالات الفلاحين و الشعب و لحسن حظنا زودنا بمعلومات متعلقة حول كيفية تعامل الشركة مع ازمة كورونا.

و قد افادتنا المقابلة من خلال الاستعانة بها في الجانب التطبيقي و لإثبات المعلومات و التأكد من صحتها، و لقد قمنا باختيار المكلف بالاعلام و الاتصال لانه من نفس تخصصنا و لديه خبرة في المؤسسة بالاضافة الى انه فاعل في فريق ادارة الازمة و هو من قام بالاشراف علينا في المؤسسة، و قد اعتمدنا في مقابلتنا على عدة اسئلة كانت تدور حول الاستراتيجية، اتصال الازمة، استراتيجيات اتصال الازمة.

المدخل النظرية للدراسة :

النظرية ليست عالما مغلقا على ذاته إنما هي علاقة ديناميكية و مستمرة بينها و بين الواقع هي أداة التي تنظم الواقع فتجعله ذات معنى و دلالة فان للنظرية أهمية بالنسبة للبحث، إذ تحدد للباحث أساس الاختيار الذي يستند إليه في بحثه يتعين عليه أن يسترشد بأفكار النظرية أو النظريات قائمة حول طبيعة الظاهرة التي يريد استجلاء حقيقتها.¹

ان للنظرية أهمية بالنسبة للبحث، إذ تحدد للباحث اساس الاختيار الذي يستند اليه في انتقائه لوقائع معينة او لجوانب منها تستهل الدراسة.

أهمية النظرية :

يلخص معنى خليل عمر الى تقديم جملة اعتبارات نوجزها فيما يلي :

¹فضيل دليو، علي غربي، الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث للنشر، الجزائر، 1999، ص86.

الجانب المنهجي

1. تعمل النظرية على توجيه البحث نحو الموضوعات الجديرة بالبحث.
2. تساعد النظرية في تسهيل ادراك دلالة و مغزى نتائج البحث على اعتباره ان هذه النتائج ليست اجزاء منعزلة عن بعضها البعض، و انما هي جزء من قضية اكثر تحديدا.
3. من خلال توجيهاتها العامة التي تتطوي عليها، فان النظرية تحدد للباحث السياق العام الذي يجري فيه بحثه.
4. تقوم النظرية من خلال التصورات و المفاهيم التي تتطوي عليها بتوجيه عملية جمع البيانات و تحليلها¹

بعد الاطلاع و البحث و تحليل طبيعة الموضوع و محاولة إسقاطه على النظرية التي تلائم هذه الدراسة اوجدنا ان نظرية القائم بالاتصال هي الأقرب لهذه الدراسة نظرا لان القائم بالاتصال او المرسل يمثل الحلقة الاولى في عملية الاتصال فهو المنبع الذي تصدر منه الرسالة و هو الذي يقوم باعدادها و صياغتها بطريقة معينة من اجل احداث التأثير المطلوب، في هذه النظرية التي يعتمد عليها في استراتيجيات اتصال الأزمة في المؤسسات الاقتصادية خلال الازمة، و بما أن الإستراتيجية تعد و تطبق من طرف فريق أو فرد يسمى "القائم بالاتصال".

نظرية القائم بالاتصال :

تعود نظرية القائم بالاتصال للعالم النفس النمساوي الأصل و الأمريكي الجنسية كيرت ليون حيث تعتبر دراسته من أفضل الدراسات المنهجية في مجال القائم بالاتصال فيعرف القدرة على التأثير في المتلقي ، فعرف بأنه يشمل من لديهم القدرة على التأثير بشكل أو بآخر في الأفكار و الآراء ، حيث يعرفه الدكتور محمد حجاب بأنه شخص يستهدف التأثير في الناس بأفكار لديه خلفية واسعة عنها ، يؤمن بها و يصدر عنها في سلوكه و تصرفاته و

¹فضيل دليو، علي غربي، الاسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص86.

الجانب المنهجي

يستخدم لذلك كافة إمكانيات وسائل الإعلام المتاحة و مختلف الأساليب الإقناعية لتحقيق التأثير المطلوب ، و ذلك وفق منهج علمي وفني مدروس و مخطط مستمر.¹

كما يرى أستاذ مجد الهاشمي أن القائم بالاتصال هو الطرف الذي يبادر بالاتصال ، أو يقوم بتوجيه رسالته ، وتمر كل المصادر الاتصالية سواء الذاتية أو الشخصية بعمليات متعددة من تفكير و صياغة للفكر ، أي : أن المرسل يقوم بعملية تضمن أفكاره في رسالة يضعها في شفرة رمزية إما كتابة أو لفظاً، و يبعث بها إلى المستقبل الذي يفك الرموز بقصد الفهم و الاستجابة ، و التعبير عن ذلك برد فعل يصوغه المستقبل في رسالة رمزية.²

وترتكز هذه النظرية على :

• القائم بالاتصال ينظم مباشرة في شبكة اكبر من العلاقات الداخلية من خلال التنظيم الذي يحدد الواجبات و المسؤوليات و الأدوار و الواقع الذي ترسمه المؤسسات في تحديد اهدافها و سياستها و علاقتها بالبيئة المحيطة فيها.³

و هذه النقطة نجد ان لها علاقة مباشرة باستراتيجية اتصال الازمة و تتقاطع معها في عاملين مهمين و هما الاهداف و سياسة المؤسسة و هذا ثنائي ترتكز عليه استراتيجية اتصال الازمة، فاهداف توضح رؤية عمل المؤسسة و تساعد على تحديد الانشطة و تمهيد لتنفيذها و كلما كانت الاهداف واضحة كلما يؤدي هذا الامر بطريقة غير مباشرة الى توضيح سياسة المؤسسة و الخطط التي تم وضعها و زيادة القدرة على وضع استراتيجية اتصالية تضمن وصول الرسالة المراد تقديمها للجماهير بشكل اساس و هذا ما يساعد على بناء صورة و سمعة حسنة للمؤسسة و الحفاظ على جماهيرها.

¹محمد منير حجاب، منير محمد سحر، المداخل الاساسية للعلاقات العامة مدخل اتصالي، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995، ص168.

²مجد الهاشمي، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص31.

³منال هلال مزاهرة، تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، دار المسيدة للنشر و التوزيع، الاردن، 2012، ص214.

الجانب المنهجي

• وكما كانت اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه و نحو الموضوع و نحو المتلقي اتجاهات ايجابية زادت من فعالية القائم بالاتصال.¹

و بهذا يمكن اسقاط نظرية القائم بالاتصال على دراستنا، حيث يقوم القائم بالاتصال في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) بسكرة باعداد استراتيجية اتصالية جيدة تكون مترابطة و متناغمة و تكون الافكار ذو مغزى وواقعية و القدرة على العمل بها و تكون مصاغة بشكل واضح و دقيق للوصول الالاهف تم التسطير و التخطيط له كسبعا و اتخاذ التقارير و القرارات اللازمة.

ومن خلال نظرتنا يساهم القائم بالاتصال ويعمل على وضع استراتيجية اتصالية للالزامات وتكون واضحة المعالم والالستفادة بقدر كبير من هذه الالستراتيجيات بما يخدم المؤسسة ويقوم ايضا بتنظيم العلاقات الداخلية للمؤسسة نتيجة لقدراته الواسعة ومساهمته في بناء قاعدة لها ورصده للالواضع المختلفة التي تحيط بها ونتيجة للخبرات والمهارات التي يتمتع بها بامكانه اعداد رسالة اتصالية تؤثر على المتلقي اي الزبون واقناعه بالرسالة التي يريد ايصالها للجمهور الخارجي للمؤسسة.

صعوبات الدراسة :

لا يخلو اي بحث علمي من صعوبات تزيد من متلعب الباحث و تعيق عمله، لذلك و في اطار القيام بهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها :

✓ قلة المراجع ذات العلاقة المباشرة باستراتيجيات اتصال الالزمة في مكتبة الكلية مما صعب علينا جمع المادة العلمية منها.

¹حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية للنشر، ط2، مصر، 2001، ص175.

الجانب المنهجي

- ✓ صعوبة ضبط الجانب المنهجي بدقة نتيجة للاطلاع و كمية المعلومات مما احدث لنا تضارب في المعلومات و صعوبة تطبيق المنهجية نتيجة لكل استاذ نستعين به يقدم لنا افكار مختلفة عن الاخر.
- ✓ صعوبة الالتحاق بمكتبة الكلية نتيجة لتحديد ايام خاصة و باوقات محددة لاخت الكتب مما صعب علينا مهمة الاستعانة بالمراجع في جميع ايام الاسبوع، و هذا ما احدث لنا عائق كبير لنا.
- ✓ ضيق الوقت و عدم القدرة على اعطاء الحيز الكافي و الوافي لهذا العمل نتيجة لارتباطنا بسداسي اول مكثف تحده البحوث من جهة و الاعمال الاضافية، المحاضرات، حصص الاعمال الموجهة، الحصص الاضافية و الامتحانات من جهة اخرى.

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة :

تمهيد :

تعد الاستراتيجية الاتصالية الأساس النظري لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في المؤسسات لصياغة قواعد عامة تزيد من فاعلية تنفيذ هذه البرامج، و على المؤسسة لكي تتواصل مع جمهورها ان تشكل استراتيجيات اتصالية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها المخطط لها و خاصة خلال تعرضها لازمات عديدة مما تأثر سلبيا على نشاطها، فاعتماد المؤسسة على استراتيجيات الاتصال فعالة تساعد المؤسسة على مواجهة الازمة و توضح لها كيفية التعامل معها ايضا، وفق استراتيجية اتصالية دقيقة وواضحة، فتسلط الادارة جهودها في فترة الازمة على كل السياسات التي من شأنها أن تقدم استجابة اعلامية واتصالية لكسب ثقة الجمهور وتأييده، وعليه من خلال ما تم تناوله سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث نحاولن خلالهما تغطية بشكل كامل استراتيجيات اتصال الازمة.

تطرقنا في هذا الفصل لمقاربة مفاهيمية نظرية التي تعد ركيزة أساسية تبنى عليها أي دراسة وتم تقسيم الفصل إلى:

➤ **المبحث الاول : مدخل الالاتراتيجية**

➤ **المبحث الثاني : مدخل بالاتصال**

➤ **المبحث الثالث : مدخل بالازمة**

المبحث الاول : مدخل الى الاستراتيجية :

المطلب 1 : تعريف الاستراتيجية :

ان مفهوم الاستراتيجية مفهوم ذو ابعاد شمولية هذا ما تشير اليه التوجهات العامة للفكر الاداري، اذ ان التوجهات الحديثة تنطلق من اربعة اطر مفاهيمية تغطي الصورة التكاملية الشاملة لهذا المفهوم هي :

1. التخطيط و العملية التخطيطية : و ما يرتبط بها من ممارسات و أنشطة متعددة.
 2. التعلم و الفكر الاستراتيجي : و ما يشتق من قدرات ابداعية و التعامل مع الاحداث بذكاء و حذق لصناعة القرارات الاستراتيجية و المهمة في المنظمة.
 3. التمرکز في البيئات الخاصة بالعمل : و ما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة و عوامل النجاح فيها.
 4. التمرکز على الموارد و اساليب تخصيصها على الانشطة و الاعمال المختلفة : ز ما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فردية.¹
- و يمكن عرض الاطار المفاهيمي للاستراتيجية على وفق اسهامات الكتاب و الباحثين في هذا المجال و الرؤى المختلفة لهذا المفهوم :
1. الاستراتيجية : خطط، اهداف، سياسات.
- Mintezberg & Et al** : مجموعة الاهداف و السياسات و الخطط المعتمدة مع بعضها لتحديد مجال المنظمة ووسائلها في البقاء و النجاح.
- Pitts & Lei** : نتاج اتفاق الجماعات المتحالفة و المسيطرة داخل المنظمة على التفاعل بين متغيرات سياسية مثل (مصادر قوتها، طموحها، قيمتها، و تفاوضها) و ادلاؤها للمتغيرات البيئية الخارجية المتصفة بالديناميكية و ندرة الموارد.
- Tampson & Strickland** : خطط و أنشطة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و اهدافها، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.

¹سعد علي ربحان المحمدي، الادارة الاستراتيجية النظر الى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازولي العلمية للنشر و التوزيع، ط2، 2022، ص 17.

2. الاستراتيجية : قرارات، و دراسة للبيئة

Daft: مجموعة القرارات و الافعال التي تستعمل

Coulter: عملية تحديد الاهداف و اتخاذ القرارات المناسبة للظروف البيئية التي

تعمل في ظلها المنظمة، و هي تتضمن عملية تحديد و تقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في اطار تحقيق اهدافها و مهمتها الاستراتيجية و اختيار البديل الاستراتيجي الافضل.

Wheelen & Hunger : مجموعة من القرارات و التصرفات الادارية التي تحدد

اداء المنظمة في الامد الطويل.

Aaker : قدرة المنظمة على البناء الاستراتيجي و المهارات المتميزة من خلال التعلم

و التكنولوجيا التي تقود الى تعزيز المركز التنافسي للمنظمة قياسا للمنافسين.

3. **Mintzberg & Quinn**: تخصيص موارد المنظمة و تحويلها الى

حالة فريدة من خلال تحديد القصور النسبي و القدرات الداخلية المتاحة للمنظمة، و

الاجابة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء افعال المنافسين و تحركاتهم.¹

و يرى (clauswitz) بان الاستراتيجية تمثل :

الاساليب و الرسائل المستخدمة، و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب

بصورتها الشمولية.

من منظور تقليدي يعكس مصطلح 'استراتيجي' جذورا عسكرية، يستخدمها القادة

العسكريون في التعامل مع خصومهم.²

¹سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 18

²روبرت، متس ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للتوزيع، مصر، 2008، ص28.

المطلب 2: خصائص الاستراتيجية:

من خصائص الاستراتيجية مايلي :

1. الاستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية : لان التركيز على الفاعلية التشغيلية

لتحسين كفاءة العمليات و من ثم خفض التكاليف و زيادة الانتاجية انما ادى الى خطأ استراتيجي قاتل.

2. تقوم الاستراتيجية على ابتكار أنشطة فريدة : و هناك طرق للتمييز، اما تقديم

منتج ذي قيمة اعلى للمستهلك، او خلق قيمة نسبية للمنتج بتكلفة اقل من المنافسين، او كلاهما.

3. الاستراتيجية تحدد الوضع الاستراتيجي للشركة : حيث هناك ثلاث اسس

لتحديد الوضع الاستراتيجي للشركة و هي :

✓ اساس تشكيلة المنتجات

✓ اساس الحاجات

✓ اساس طرق الوصول للمستهلكين

4. الاستراتيجية تقم على المفاضلة بين البدائل : حيث ياجا المنافسين عادة

الى محاكاة الوضع الاستراتيجي للشركة الرائدة، اما بتعديل اوضاعه الحالية، او بالتوسع باضافة أنشطة و خدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائد.

5. حماية المزايا التنافسية : ان الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية

للشركة، كما ان التقليد و المحاكاة يفقدان الشركة

6. الاستراتيجية هي اعادة اكتشاف : و هذه تتضح من خلال :

✓ تجنب اسباب الفشل.

✓ تجنب مصيدة النمو السرطاني¹.

¹فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الاردن، 2000، ص ص18-19.

✓ النمو المرغوب العقلاني المربح.

✓ دور القيادة.

و عليه فان الاستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الاساسية تؤثر بشكل اساسي في صياغة اية استراتيجية و هي البيئة و الموارد و القيم.¹

المطلب 3:اهمية الاستراتيجية :

- تحقيق افضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي الخطة الاستراتيجية اهداف و توجيهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية الى احداث تغييرات مهمة في المنظمة،
- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، و تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ، او التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات المنظمة.
- اضافة الى ان التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الاعمال الادارية الكفؤة.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجارب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.²

¹فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص20-21.

²محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2008، ص58

- تساعد في التفكير بعيد الامد.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لان الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم و لتحقيق الاهداف.
- تقلل من حالات المخاطرة و عدم التأكد.
- تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل المنظمة.
- تنفيذ الاستراتيجية في اعداد الكوادر العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في اعداد الاستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.
- تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.¹

المطلب 4: مبادئ الاستراتيجية.

- من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة و لا تتغير لتشكّل محتوى عاما لبناء إستراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغوا مبادئ أساسية للإسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية و هي :
- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة و المستخدمة في بلوغ هذه الغايات.
 - إن عدم ملائمة و إنسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.²

¹محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 59 .

طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007²، ص42

- إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة و التي لم يتم إستيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الإتجاه الإستراتيجي المرسوم، و إن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل و الذي يبقى في عقول المديرين.
- عدم إهمال إتجاهات العمل التي تبدو أقل إحتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المنظمة المفاجآت غير المريحة و المربحة.
- من الضروري إستثمار إتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة و ضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الإتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها و الموقع الذي تريد تحقيقه.
- يبدوا مهما أخذت إتجاهات العمل التكتيكية و التي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم و نشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكييفها للوضع الراهن.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها ، و هي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها بإستخدام الأساليب والوسائل نفسها و من الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره.

المطلب 5: مستويات وضع الاستراتيجية.

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية ان الاستراتيجية تقسم الى ثلاثة مستويات :

1. المستوى الاول : الاستراتيجية العامة للمؤسسة :

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

2. المستوى الثاني : استراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات

الاعمال):

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة، يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.

3. المستوى الثالث : الاستراتيجية الوظيفية :

و هي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق، الإنتاج، التمويل الموارد البشرية ... إلخ، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية.¹

¹عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص ص 207-270.

المبحث الثاني : مدخل الى الاتصال

المطلب 1: تعريف الاتصال

لغة :

عرف قاموس المصباح المنير الازمة بانها الشدة و القحط و يقال ازم علينا الدهر، اي اشدت و قل خيره او ازمت عليهم السنة اي اشدت قحطها.¹

ففي الحقل اللغوي العربي وجدت ان كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل "واصل" علي وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت علي صيغة تفاعل ، ومصدرها وصال مواصلة، وتشير كلمة تواصل الي حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين و يكون نقيض تواصل في تهاجر و تنافر وتقاطع .

و جاء الاتصال من الفعل الثلاثي وهو "وصل"وجاءت على شكل وصلت اي بمعنى الشئ من باب وعد وصلة ايضا، ووصل اليه وصولا اي بلغ ووصل بمعنى اتصل اي دعا دعوة الجاهلية، قال الله تعالى:"الا الذين يصلون النقوم"سوة النساء، الاية 90" اي يتصلون، و الوصل ضد الهجران، و الوصل ايضا وصل الثوب و الخف، و بينهما صلة هي اي اتصال و ذريعة، وكل شئ اتصل بشئ و الجمع وصل واوصال و الوصيلة .

نتوصل الي ان معني الاتصال في اللغة العربية هو الابلاغ و الاخبار و الربط و اقامة الصلة و التتابع و الاستمرار اي التواصل.²

¹محمد بن ابي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1967، ص45.

²بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 21

اصطلاحا :

تعرف جيهان رشتى الاتصال بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل افكار و معلومات بين الافراد عن قضية او معنى او واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات و الصور الذهنية و الاراء.¹

و يرى سمير حسين الى ان الاتصال هو: النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية او الذبوع او الانتشار او الشبوع لفكرة او موضوع، و ذلك عن طريق انتقال المعلومات او الافكار او الاراء او الاتجاهات من شخص الى اشخاص او جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد و مفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين.²

يرى محمود عودة الاتصال بأنه: ان مفهوم الاتصال يشير الى العملية او الطريقة التي تنتقل بها الافكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، و من حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى ان يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين او جماعة.³

و يعرف محمد عبد الحميد الاتصال بأنه: العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الاراء و الافكار في رموز دالة، بين الافراد او الجماعات داخل المجتمع، و بين الثقافات المختلفة، لتحقيق اهداف معينة.⁴

يعرف الاتصال كذلك بأنه: يستخدم ليشير الى التفاعل بواسطة العلامات و الرموز و تكون الرموز على شكل حركات و صور او رموز او لغة او شئ اخر تعمل كمنبه سلوك اي ان الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.⁵

¹جيهان احمد رشتى، الاسس العلمية لنظريات الاعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص53.

²سمير محمد حسين، الاعلام و الاتصال بالجماهير و الراي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1974، ص21.

³محمود عودة، اساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص8.

⁴محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التأثير، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1997، ص21.

⁵كيسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سبق ذكره ص 22.

يعرفه نبيل عارف الاتصال بأنه :عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب اما شفها او باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الاحصاءات بقصد الاقناع و التأثير علي السلوك.

وحسين الطويجي عرف الاتصال بأنه : يعرف الاتصال بأنه العملية او الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتي تصبح مشاعا بينهما و تؤدي الي التفاهم بين هذين الشخصين او اكثر و الاتصال مشتت من اصل اللاتيني بمعنى يتربع او يشيع عن طريق المشاركة او يري البعض انها تعني (عام او مشترك) و لو اخذنا المعنيين فان ذلك يعني ان الاتصال يتضمن المشاركة او التفاهم حول الشيء او فكرة او سلوك او فعل معين .

و الاتصال هو عملية تفاعل لها فعل ورد فعل او تاثير وذلك كما يلي :

1. مفهوم الاتصال يوضح درجة التفاعل الاجتماعي بين الافراد و الجماعات .
2. الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين الي ان تتحقق المشاركة بينها في الخبرة، و الي ان تصبح رسالة او فكرة او مهاره مشتركة بينها .

ومن ذلك يكون مفهوم المشاركة ادق من مفهوم النقل، لان المشاركة بين اثنان تكون في المعلومات او الافكار.¹

¹سليمان بكر كران، الاتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص14-16.

و نجد ايضا سكوت ماكلين يعرف الاتصال بانه :

"عملية فهم و مشاركة المعني "ويري ان هذا التعريف بسيط ويقدم للفهم و هو عمق عملية الاتصال. وتعني كلمة عملية process انها استمرار طبيعي لنشاط او وظيفة طبيعية من الصعب ان توصف لانها متغيرة باستمرار، اما كلمة الفهم فتعني ان تدرك او تفسر ادراكك لما تفعله، وتعني كلمة المشاركة ان تجربته الاتصال مع الاخرين تعطيك فهما مشتركاً، و بالنسبة للمعني فانه يدل علي ان لديك في ذهنك هدف معين و تنقل فكرة من خلال هذا التفاعل، هذا المعني جاء من خلال خبراتك السابقة و فهمك لها عن العالم الذي تعيش فيه.¹

عرفه فضيل دليو بانه :

الاتصال قد يكون ذاتيا (بين الشخص ونفسه)، (بين شخصين)، تنظيميا (خاص بالمنظمات)، جماهيري (موجه لجمهور عام وواسع).... وهو عادة ما يوصف بالوسيلي لارتباطه باحدي وسائل الاعلام و الاتصال.²

يعرف الاتصال كذلك بانه :

الاتصال نشاط يستهدف تحقيق العمومية و الانتشار لفكرة او موضوع او قضية عن طريق انتقال المعلومات و الافكار او الاراء او الاتجاهات من شخص الي جماعة الي اشخاص او جماعات باستخدام رموز ذات معني واحد و مفهوم بنفس الدرجة لدي الطرفين.³

¹ عبد الرحمان درويش، مقدمة الى علم الاتصال عبد الرحيم درويش، عالم الكتب للنشر، د ب، 2012، ص 82.

² فضيل دليو، مدخل الى الاتصال الجماهيري، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 13.

³ بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب 2 : أهمية الاتصال و أهدافه

1. أهمية الاتصال :

- ✓ يساهم في تطوير العلاقات مع الآخرين و تقريب وحدة الفهم المشتركة بين الافراد و المجموعة حول فكرة معينة.
- ✓ ان العملية الاتصالية تعتبر اداة فعالة لمواجهة الشائعات، و تحسين الاداء و التبادل الفكري بين الافراد و الابتعاد على الغموض و سوء الفهم.
- ✓ يساعد الاتصال في توفير المعلومات على وضع اعداد خطط و تنفيذها، داخل الادارة و شرح بيانات و اهداف المنظمة التي تعمل عليها.
- ✓ يساعد في توجيه و تعديل وجهات النظر حول مسألة معينة و خلق و تكوين علاقات جيدة بين الافراد.
- ✓ ان أهمية الاتصال بالنسبة للمدير و المنظمة و القدرة على انجاز الاهداف، و هي تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله.
- ✓ ان العملية الاتصالية ضرورة اساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين.¹

2. اهداف الاتصال :

الاتصال يعتبر عملية اجتماعية لا يمكن ان يعيش بدونها اي مجتمع او اي جماعة انسانية، ولا يمكن لاي جماعة او منظمة ان تنشا و تتطور و تعيش بدون اتصال تجري بين اعضائها، ومن ذلك نستنتج ان عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام و هو التأثير حتي تتحقق المشاركة مع المرسل، و يكون التأثير علي افكاره لتعديلها و تغييرها او يكون التأثير علي سلوكه و اتجاهاته و يمكننا ان نصف اهداف الاتصال الي :

¹ربحي مصطفى عليان، اساس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2007، ص932

- ✓ **هدف التوجيهي** : يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال الي الحساب المستقبل اتجاهات جديدة و تعديل اتجاهته القديمة او جعله يتمسك باتجاهات قديمة جيدة، و الاتصال الشخصي قادر علي تفيق هذا الهدف اكثر من الاتصال الجماهيري .
- ✓ **هدف تثقيفي** :يتحقق عندما يتجه الاتصال الي توعية و توجيه المستقبلين بامور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة عليهم ومعرفتهم لما يدور حولهم من احداث .
- ✓ **هدف تعليمي** : يتحقق من خلال الحساب المستقبل خبرات معارف جديدة و مهارات و مفاهيم حديثة.
- ✓ **هدف ترفيهي او ترويجي** : يتحقق هذا الهدف بادخال البهجة و السرور و الاستماع الي نفس المستقبل.هدف اداري :يتحقق من خلال تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و التفاهم بين العاملين في المؤسسة الواحدة .
- ✓ **هدف اجتماعي** : الاتصال يعطي الفرصة لزيادة الاحتكاك بين الجماهير و بذلك تتقوي العلاقات الاجتماعية بين الناس.¹
- ويجمل برايس **price** : اهداف الاتصال في هذه الاهداف :
- ✓ **التنشئة** : وتعني نشر القيم في المجتمع حتي يكون الفرد مواطنا صالحا، مثل تنشئة الوالدين للاطفال او التنشئة السياسية.
- ✓ **الوظيفية الاجتماعية او الطقوسية ritual** : وتعني تحقيق الوحدة في المجتمع و التجانس و تعزيز التفاعل الاجتماعي بين الافراد وقد يعني بهذه الوظيفة نشر ايدولوجية المجتمع.
- ✓ **الادائية** : بمعنى استخدام الاتصال لتحقيق هدف معين مثل اشباع الحاجة للمعلومات او التحذير.²

¹سليمان بكر كران، الاتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص17-18.

²عبد الرحمان درويش، مقدمة الى علم الاتصال عبد الرحيم درويش، مرجع سبق ذكره، ص66.

✓ **الاقناع** : ويتمثل هدف الاتصال هنا لتحقيق الاقناع، و هنا توجد فوائد لكل من المقنع و المقنع . كما يحدث في الاعلان مثلا، او الاقناع بنمط معيشة معين او استخدام التامين.

الهدف التعبيري Expressive : ونعني به تنمية المشاعر الجمالية المرتبطة بالابداع او خلق التأثير الفني لدي المتلقي .ويرتبط هذا الهدف بالاعراض الفنية.¹

المطلب 3: انواع الاتصال ووسائله .

• انواع الاتصال :

هناك عدة انواع و تصنيفات للاتصالات منها :

➤ **الاتصال الرسمي** : هو ذلك الاتصال الذي يسير وفق اساليب و اجراءات و قواعد رسمية، و قانونية محددة، كما انه غالبا ما يكون هذا الاتصال موثوقا و مكتوبا. فهي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية و المعتمدية بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة.

و هي بصفة عامة تنقسم الي ثلاثة انواع :

• الاتصالات العمودية و التي تتمثل في :

- **اتصالات نازلة** : هي الاتصالات التي تتدفق من اعلى التنظيم الى الاسفل، و تهدف الى نقل الاوامر و التعليمات و التوجيهات و القرارات.

- **اتصالات صاعدة** : هي الاتصالات الصادرة من العاملين الى الموظف، و تضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الاراء ولا تكتمل هذه الاتصالات الا بشعور العاملين بوجود الثقة بينهم.²

¹عبد الرحمان درويش، مرجع سبق ذكره.

ربحي مصطفى عليان، اساس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2007، ص562.

- اتصالات افقية : هي الاتصالات الجانبية، التي تهدف الى تعزيز العلاقات التعاونية مثل تنسيق العمل، تبادل المعلومات، و دعم صلات التعاون بين العاملين.
- الاتصالات المتقابلة او المحورية : هس الاتصالات بين المدراء و جماعة العمل، في ادارات غير تابعة لهم تنظيما، و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات.¹

➤ الاتصال غير الرسمي :

هو اتصال لا يخضع لقواعد و اجراءات و قوانين ادارية مثبتة و مكتوبة و رسمية، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، يتم بين مستويات ادارية مختلفة، متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

و لا يتم الاتصال غير رسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه الى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية يجب على الادارة ان تتفاعل مع هذا النوع من الاتصال ايجابيا و عدم السماح له بالتاثير سلبا على التنظيم.²

• وسائل الاتصال :

هناك عدة وسائل او اساليب للاتصال، و من بين هذه الوسائل :

- الوسائل الشفهية : هي الوسائل التي تتم من خلالها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفويا هذا عن طريق الكلمة المنطوقة و المكتوبة مثل : المقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 662-762

هذه الوسائل الشفهية من الوسائل الشائعة بكثرة، متميزا بالسهولة و الصراحة و يعاب على هذه الوسيلة انها تعرض المعلومات لتحريف او عدم ايصالها بالشكل الصحيح و الواضح.¹

• **الوسائل الكتابية:** هي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به، عن طريق الكلام المكتوب مثل: المنشورات و التقارير، فهي تعتبر من الوسائل الاكثر نجاحا و نفعاً، لانها مكتوبة و يمكن الرجوع اليها في اي وقت، و لكن يعاب عليها انها ليست شخصية و ليست سرية، و البطء في ايصال المعلومات و قد يكون هناك الفهم الخاطئ عند تعدد المعنى للفكرة.

• **الوسائل غير اللفظية :** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل و المرسل اليه، عن طريق الاشارات او الايماءات و السلوك مثل : تعبيرات الوجه، و تسمى ايضاً لغة الجسد و قد تكون مقصودة او غير مقصودة.²

المطلب 4: عناصر عملية الاتصال :

• المصدر او المرسل :

ويقصد به صانع الرسالة وقد يكون هذا المصدر فردا او مجموعة من الافراد و قد يكون مؤسسة او شركة و كثيرا ما يستخدم المصدر بمعنى القائم بالاتصال، غير انه مايجدر التنويه اليه هنا ان المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالاتصال فمندوب التلفزيون قد يحصل علي خبرة معين من موقع الاحداث ثم يتولي المحرر صياغة و تحريره و يقوم قارئ النشرة الي الجمهور، هذا وقد اشارت بعض الدراسات الي ان كل من المحرر و المندوب و قارئ النشرة الاخبارية هو بمثابة قائم بالاتصال، و ان اختلف الدور بينما يذهب باحثون الي ان القائم بالاتصال هو قارئ النشرة "المذيع" فقط بينما يوسع البعض مفهوم القائم بالاتصال

¹بلال خلف السكارنه، مهارات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص82

²بلال خلف السكارنه، مهارات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص ص 82-92

فيرى انه كل من يشارك في الرسالة بصورة او باخري فالبعض يضيق المفهوم قاصرا اياه علي من يقوم بالدور الواضع للمتلقي.

ومن هنا يجب علي المرسل او المتحدث ان يتحلي بجملة من المواهب وهي المنطق و البلاغة و فن الالقاء و القدرة علي الاقناع اضافة الى :

1. مهارة المتحدث في الاتصال و اعني بذلك قدرته علي نقل الرسالة الاتصالية و الاعلامية الي المستقبل بدون تشويش او باقل درجة من التشويش مما يستوجب منه القدرة علي الكتابة و الالغاء و الاصغاء و التعقل.

2. وجهة النظر.¹

3. المعرفة.

4. علي واضع الخطط الاتصالية و الاعلامية ان يعيش داخل نظام المجتمع و يتفاعل مع البيئة نفسها.

والمرسل هو مدرك الرسالة التي تبدا عندها عملية الاتصال، وهذا المصدر هو الانسان او الالة او المطبوعات، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد ان يرسلها الي رموز تاخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة، وقد تقوم الالة بعملية الاتصال.²

• الرسالة :

وهي المعني او الفكرة او المحتوي الذي ينقله المصدر الي المستقبل، وتتضمن المعاني و الافكار و الاراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة او غير ذلك و تتوقف فاعلية الاتصال علي الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي يقوم بها.

¹اسام عبد الرحمان المشابقة، نظريات الاتصال، مرجع سبق ذكره ، ص131.

²سليمان بكر كران، الاتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص15.

ان الرسالة الاتصالية بين المرسل و المستقبل يمكن ان تتاثر بتصور المستقبل لرسالته وهذا ما يطلق عليه في الاتصال السياسي الدولي بالتصور فاي نظام دولي عادة يتكون من مجموعة من وحدات سلوكية تدعي شعوبا وهذه الوحدات السلوكية تتفاعل و تحتك مع بعضها من خلال قنوات تتمثل في معاهدات، علاقات دبلوماسية.¹

و الرسالة هي الموضوع او المحتوى الذي يريد المرسل ان يذهله الي المستقبل و قد تكون الهدف الذي تسعى عملية الي تحقيقه، و لمعرفة اذا كانت الرسالة قد حققت الهدف فيجب انتظار السلوك الذي يظهر علي المستقبل، فاذا طابق السلوك الهدف المرجوع فان الرسالة قد حققت الهدف.

• الوسيلة :

اعتبر بعض العلماء و علي راسهم مارشال ماكلوهان بان الوسيلة تلعب دورا هاما في عملية الاتصال بل هي من اهم عناصره حيث وصفها قائلا "الوسيلة هي الرسالة " اي ان استعمال وسيلة معينة في عملية التواصل قد تحدث تغيرا جذريا في الاشخاص يفوق بكثير من التغيير الذي يحدثه المضمون الاتصالي، حيث ان الوسيلة تؤثر في سلوك المستقبل و الجمهور اكثر من تفاصيل المادة الاتصالية "الرسالة" فالوسيلة ليست شيئا محايدا او سلبيا انها تفعل شيئا يترك اثرا متفوتا لدي الناس فهي التي تمسكهم و ترجهم.

ومن هذا المنطلق فان للوسيلة اسما يتم اختيارها وهي :

- ✓ القنوات الواسطة السائدة بين اغلبية المشاهدين.
- ✓ القنوات ذات التأثير بالمشاهدة اكثر من غيرها من القنوات.
- ✓ القنوات المناسبة للمضمون الاتصالي اي التي يتم الاعلام من خلالها.²

¹إسبام عبد الرحمان المشابقة، نظريات الاتصال، مرجع سبق ذكره ، ص133

²سليمان بكر كران، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره ، ص16.

ان الوسيلة تختلف باختلاف مستوى الاتصال فهي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة او التلفزيون او الاذاعة او الموقع الالكتروني وفي الاتصال الجمعي تكون الخطبة او المناظرة و المؤتمرات اما في الاتصال المباشر فان الوسيلة لا تكون ميكانيكية و انما تكون طبيعية اي وجها لوجه.

وتشير كذلك الى الوسيلة او الوسائل التي يستخدمها المرسل لنقل رسالته، كالصوت البشري او الراديو او اللمس لنقل رسالة عن المشاعر. و هذه القناة او الوسيلة تحمل الرسائل بين القائمين بالاتصال.¹

• المستقبل او المتلقي :

وهو الجمهور الذي يتلقي الرسالة الاتصالية و يتفاعل معها و يتاثر بها وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال .

ان المستقبل بكونه انسانا لا يعيش في فراغ نري ان هناك عوامل ذاتية و نفسية و اجتماعية و سياسية تؤثر في استلامه للمضمون الاتصالي و الاعلامي ومن اهم العوامل :

✓ درجة التجانس بين المرسل و المستقبل

✓ ان المستقبل كائن حي اجتماعي فهو يحمل تصورات و خبراته و تقاليده

الخاصة و اذا اخذت هذه العوامل بعين الاعتبار فان كل رسالة يستلمها المستقبل ستمر من خلال مصاف و المستقبل يستلم الرسالة و يترجمها بانفعالاته الخاصة بما تتناسب مع تصورات و لا يخضع بالضرورة لما تحويه تلك الرسالة التي تسلمها.²

و المستقبل هو الذي يستقبل الرسالة و يقوم بتفسير الرموز و ادراك المعني في اطار العمليات العقلية التي يقوم بها خلال عملية الاتصال وهذه العناصر الثلاثة تمثل الحد الادني

¹ عبد الرحمان درويش، مرجع سبق ذكره ، ص84.

² بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص135.

اللازم لوصف العملية بانها عملية اتصالية، تقوم بدورها بالنسبة للفرد و المجتمع، و كانت العناصر هي التي اهتمت بها الادبيات القديمة للفكر الاجتماعي عند ارسطو في تحقيق الخطبة (الرسالة) اهدافها بين الناس و ما تتطلبه من مهارات عند كل من الخطيب (الرسول) او الجماعة (المستقبل)، او عند خلدون عندما اهتم بنقل الاخبار و قبولها من الافراد.¹

• **رجع الصدى او ردة الفعل :**

يتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال وهو ينطلق من المستقبل الي المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها و استجابته او رفضه لمعناها، وقد اصبح رد الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال حيث يسعى الاعلاميون لمعرفة وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها و استيعابها.²

و رجع الصدى يطلق عليه البعض التغذية الراجعة او المرتدة ويشير رجع الصدى الي رد الفعل المحتمل من المتلقي تجاه الرسالة الواردة اليه. و في هذه الحالة يتحول المتلقي الي مرسل او القائم بالاتصال ويضع فكرة في كود ثم يحاول نقله الي المصدر الذي ارسل اليه رسالة فيصير المصدر متلقيا. وقد يكون رجع الصدى لفظيا او غير لفظي.³

• **التاثير :**

ان عملية التاثير هي عملية نسبية و متفاوتة بين شخص و اخر وجماعة و اخري، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية و فهمها، وغالبا ما يكون تاثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئا و ليس فوريا، كما يعتقد البعض وقد يكون تاثير بعض الرسائل مؤقتا و ليس دائما، ومن ثم فان التاثير هو الهدف النهائي الذي يسعى اليه المرسل وهو النتيجة التي يتوحي

¹محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام و اتجاهات التاثير، عالم الكتب للنشر، القاهرة، 2004، ص29.

²يسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سابق، ص136.

³عبد الرحمان درويش، مرجع سابق، ص86.

تحقيقها القائم بالاتصال و تتم عملية التأثير علي خطوتين الاولى هي تغيير التفكير و الخطوة الثانية هي تغيير السلوك.¹

• التشويش :

ونعني به احتمال ان توجد بعض العوامل التي تعيق وصول الرسالة كاملة. وقد يكون هذا التشويش ميكانيكيا كان يكون صوت المرسل غير واضح، او تكون الصورة في التلفزيون مهزوزة و غير واضحة.²

المطلب 5: معوقات الاتصال.

توجد عدة معوقات للاتصال تسبب في عرقلة العملية الاتصالية لدى الفرد، الجماعة، مكان العمل، فقد تؤدي هذه المعوقات الى تفكيك العلاقات بين الجماعة، ينتج منها نوع من الصراع الذي من الصراع الذي يتسبب في تدهور الحالة النفسية او الاجتماعية، هو حتى المهنية من بين هذه المعوقات مايلي :

✓ **تحريف المعلومات :** هو عدم الحفاظ على مصداقية و صحة المعلومة و دقتها هذا من خلال اضافة معلومات زائدة غير موجودة في الاساس، او الاستغناء عن بعضها، هذا ما ينتج اخطاء كبيرة تؤدي الى تلف اهميتها او مصداقيتها مما يتسبب في نشوء او تغيير معنى الحقيقي لهذه المعلومات و صحتها.

✓ **المشكلات اللغوية :** تعتبر اللغة ابرز الوسائل او الرموز المستخدمة في الاتصال، فالعقد اللغوي قد يشكل عائق امام وصول المعلومة و فهمها من قبل المستقبل، لذلك على المرسل ان يتأكد من ان الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب ذلك عن طريق التغذية العكسية لان الكلمات الشائعة لها اكثر من تفسير مما قد يصعب الفهم السريع و هذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، و الخبرات عند الطرفين.

¹إسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سابق، ص86.

²عبد الرحمان درويش، مرجع سابق، ص87.

✓ **ضغط الوقت** : ان ضغط الوقت قد يشكل عائقا في نقل و ايصال المعلومات في الوقت المناسب و المحدد لمن يحتاجها، حيث توجد معلومات تكون محددة بالوقت عند بعثها مثل الرسائل المستعجلة.

✓ **حجم المعلومات** : الافراط في نقل المعلومات و تضخيمها و استعمال مصادر غير موثوقة في جمعها يجعل من فهم المعلومة و التأكد من صحتها امرا صعبا.

كما هناك معوقات تتعلق بالمستقبل هي :

✓ **عدم الوعي** باهمية الاتصال.

✓ **التحيز الشخصي** ضد الاخرين عند الاستمتاع اليهم و عدم التأكد من فهم الرسالة و عدم وضوح الهدف من الرسالة.

✓ **وجود اكثر** من تفسير لمحتوى الرسالة.

معوقات تتعلق بالوسيلة :

✓ **عدم مناسبة** الوسيلة للرسالة.

✓ **وجود معوقات** تشويش عند نقل المعلومات.

✓ **عدم اتفاق** المرسل لاستخدام الوسيلة.

معوقات تعود للمرسل و المستقبل معا :

✓ **اختلاف الادراك و المستوى الثقافي** لكل شخص.

✓ **الاتصال من الاسفل الى الاعلى**، و يكون هذا الاتصال عادة على شكل

تقارير و اقتراحات و شكاوي.¹

معوقات بيئية :

¹ عبد الخضار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 514.

هي مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع، الذي يعيش فيه الفرد، و تؤثر عليه،
و هذه العوامل هي :

- ✓ اللغة المستخدمة، و التفسير لمعاني بعض الكلمات في ضوء القيم و العادات و التقاليد.
- ✓ عدم كفاءة و ادوات الاتصال المستخدمة.
- ✓ الحيز المكاني الضيق، يعرقل الاتصال الفعال و يؤدي للتوتر احيانا.

لذلك لابد من اتباع متطلبات الاتصال الاداري الفعال خاصة: الدقة، الوضوح و استعمال لغة تخاطب حسب مستوى المستقبل و اختيار التوقيت الصحيح.¹

المبحث الثالث : مدخل الى الأزمة.

المطلب 1: تعريف الأزمة.

الأزمة لغة :

عرفها معجم لسان العرب بانها الشدة، يقال ازم عليهم العام او الدهر اي اشتد قحطه و قل خيره و في المصباح المنير عرفت على انها الضيق و الشدة فيقال أزمة مالية او أزمة سياسية، او أزمة مرضية.

اما مجمع اللغة العربية فحددها بالضيق و الشدة، فيقال ازمت السنة ازما اي اشتد قحطها.²

¹عبد الخضار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص516.

²سعاد العقون، مدخل لادارة الازمات، مركز البحوث و الدراسات حول الجزائر و العالم، الجزائر، 2016، ص9.

و يعرفها قاموس اكسفورد بانها ظرف انتقائي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها احداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير.¹

اصطلاحا :

فهي موقف او حالة يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات و تتلاحق فيه الاحداث و تتشابك الاسباب بالنتائج و يزيد الامر سوءا اذا ضاعت و ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف و على اتجاهاته المستقبلية.²

و الازمة قد تكون خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المنظمة كما انه يهدد الاستراتيجية التي تقوم عليه المنظمة و هي يقصد بها حالة تؤثر على مختلف الكيانات.³

الازمة هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.⁴

الازمة هي موقف و حالة حرجة يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الادارية، دولة، مؤسسة، مشروع، مدرسة، اسرة تتلاحق فيها الاحداث و تتشابك معها الاسباب بالنتائج و يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، او على اتجاهاتها المستقبلية.⁵

¹ Oxford dictionary, the clarendan press, 1992, p194.

²معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص75.

³محمد جبر صدام، المعلومات و اهميتها في ادارة الازمات، تونس، المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.

⁴ محمد رشاد الحملاوي، ادارة الازمات تجارب محلية و عالمية، دار ابو المجد للطباعة، ط2، القاهرة، 1995، ص29

⁵محسن احمد الحضيبي، ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، 1995، ص53

الازمة بمعناها العام و المجرى تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، اما الى الافضل، و اما الاسوء، الحياة او الموت، الحرب او السلم لايجاد حل لمشكلة ما او لانفجارها.¹

كما تعرف الازمة بانها حالة من عدم الاستقرار للمؤسسة يوشك ان يحصل على اثرها تغيير حاسم و هام ينتهي بنتائج غير مرغوبة بشكل كبير او بنتائج مرغوبة تنعكس ايجابيا على حالة المؤسسة و ثقافتها و ادائها.²

الازمة هي موقف مفاجئ تنتج فيه العلاقات بين طرفين او اكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح و الاهداف، او نتيجة لاقدام احد الاطراف على القيام بتحدى عمل يعده الطرف الاخر المدافع، يمثل تهديدا لصالحه و قيمه الحيوية، ما يستلزم تحركا مضادا و سريعا للحفاظ على تلك المصالح، مستخدما في ذلك مختلف وسائل الضغط و بمستوياتها المختلفة سواء اكانت سياسة او اقتصادية او حتى عسكرية.³

المطلب 2: خصائص الازمة.

ان الخصائص التي تتسم بها الازمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من ادارة الازمات ان تواجهها و ان تتعامل معها، فهي مع ما تتطلبه من تخطيط و اعداد للتعامل و التفاعل الايجابي مع احداث يصعب او يتعذر احيانا التنبؤ بابعادها و توقعاتها بشكل دقيق فانها تتطلب من ادارة الازمات ايضا ان تمتلك وسائل و انظمة فعالة لامتصاص و تخفيف الاثار الناجمة عن تاثير الازمة.

¹عباس رشدي العمري، ادارة الازمات فب عالم متغير، مركز الاهرام للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، 1993، ص18.

²يوسف احمد ابو فارة، ادارة الازمات مدخل متكامل، اثره للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009، صص 24-25.

³فريد كورتيل، امال كحيلة، ادارة الازمات في عالم متغير، زمزم للنشر و العوزيع، ط1، عمان، 2016، صص 17-18.

من خلال المفاهيم السابقة لازمة و حتى يمكننا التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الاداري الذي يشكل ازمة ما، و التي غالبا ما تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الازمة و المتمثلة في :

- ✓ نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- ✓ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- ✓ يصعب فيها التحكم في الاحداث.
- ✓ تسود فيه ظروف عدم التاكيد و نقص المعلومات مما يجعل مسيري الازمة يعملون في جو من الريبة و الشك و الغموض و عدم وضوح الرؤية، فهم محاطون ببيئة ينقص فيها التحكم في الاحداث و السيطرة عليها كل ذلك نتيجة سيادة حالة من الخوف و الهلع قد تصل الى حد الرعب و تقييد التفكير.
- ✓ ضغط الوقت و الحاجة الى اتخاذ القرارات صائبة و سريعة مع عدم وجود احتمال للخطا لعدم وجود الوقت لاصلاح هذا الخطا.
- ✓ التهديد الشديد للمصالح و الاهداف، مثل انهيار الكيان الاداري او سمعة و كرامة متخذ القرار.
- ✓ المفاجاة و السرعة التي تحدث بها، و مع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجاة.
- ✓ التداخل و التعدد في الاسباب و العوامل و العناصر و القوى المؤيدة و المعارضة، و المهمة و غير المهمة و اتساع جبهة المواجهة.
- ✓ معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة و تتطلب ابتكار وسائل و معالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.

- ✓ التعقيد و التشابك و التداخل في عناصرها، و اسبابها.
- ✓ المفاجأة، واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات و الفرد.
- ✓ نقص المعلومات و عدم دقتها.
- ✓ مصدرها يمثل نقطة تحول اساسية في احداث متشابكة و متسارعة تسبب في بدايتها صدمة و توتر معتبر مما يضعف امكانيا الفعل المؤثر و السريع لمواجهةتها.
- ✓ تصاعدها المفاجئ يؤدي الى الشك في البديل المطروح لمواجهة الاحداث المتسارعة لان ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال و في نقص المعلومات و عدم دقتها.
- ✓ مواجهة الازمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات و الامكانيات و حسن توظيفها في مناخ تنظيمي، كما يجب ان تكون هناك اتصالات فعالة تؤمن التنسيق و الفهم الموحد بين الاطراف المعنيين بالازمة، على ان الازمة هي موقفا يتسم على الخصوص بما يلي¹:

○ التهديد :

هو الاجراءات و الافعال التي تصدر من فرد او مجموعة افراد او نظام بالاشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب او شروط محدودة يسعى الطرف الاول لتحقيقها من قبل الثاني مع التلويح باستخدام القوة و التهديد انواع:

- تهديد سياسي
- تهديد عسكري
- تهديد اقتصادي
- تهديد اجتماعي
- القول و التصريحات :

¹سعاد العقون، مدخل لادارة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

قد يصدر فرد او منظمة باستخدام الاعلام، و ذلك من خلال تصريحات للمسؤولين او مؤتمرات صحفية او القاء خطاب او استخدام التلفون من جماعة ارهابية على سبيل المثال.

○ اداء عمل معين :

قد يصدر التهدي من قبل فرد او جماعة او الدولة، باداء عمل سلبي او ايجابي.

○ المفاجأة :

المفاجأة قد تكون اما في المكان او الزمان او الاسلوب و على الطرف الذي يستخدمها ان يخطط تماما لاستثمار نتائجها بسرعة لتنفيذ ما خطط له من قبل لتنفيذ المفاجأة، و المفاجأة انواع :

● المفاجأة في المكان :

● المفاجأة في الزمان :

○ ضيق الوقت :

الحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه و الاستجابة له، و ان كان الرد عليه يجب ان يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح الوطنية، كما ان الاستعداد لا يكون كافيا لمواجهته.

و يؤثر ذلك على صناعات القرار و يضعهم تحضغظ ذهني كبير و يتسبب في ارباكهم و لكن يمكن التغلب على ذلك بالتدريب و التنبؤ بالازمات.¹

المطلب 3: اسباب نشوء الازمة.

لا تنشأ الازمة من عدم بل هي مرحلة متقدمة من مراحل تراكم المشاكل نتيجة عدة اسباب، لهذا تساهم المعرفة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل و

¹فريد كورتل، امال كحيلة، ادارة الازمات في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-27.

سريع، ولكل ازمة اباب تنتج عنها، اذ ان اسباب نشوء الازمة متعددة، لكل منها مقدمات تدل عليها، و شواهد تشير الى حدوثها، و مظاهر اولية، ووسطى، و نهائية تعززها.

و لكل حدث او فعل تداعيات و تاثيرات، و عوامل تفرز مستجدات، و من ثم قان ظهور بعض مظاهر الازمة ليس الا مقدمات لاسباب و دوافع و تراكمات لصراع و نزاع و مشاكل لم تؤخذ منذ ميلادها ماخذ الجد، انها شواهد لقمة جبل جليدي، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد اكثر خطورة، و ايا ما كان فان هناك اسبابا مختلفة لنشوء الازمات من اهمها :

✓ سوء الفهم :

الازمات الناجمة عن سوء الفهم، تكون دائما عنيفة، الا ان مواجهتها، تكون سهلة، و خاصة بعد التاكيد سببها، الذي غالبا ما يرجع الى المعلومات الناقصة و ينشأ سو الفهم عادة من خلال جانبين مهمين هما :

- المعلومات المبتورة

- التسرع في اصدار القرارات او الحكم على الامور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف و القلق و التوتر او نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

✓ سوء الادراك :

الادراك يعد احدى مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي امكن الحصول عليها و الحكم التقديري على الامور من خلالها، فاذا كان هذا الادراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي او المتعمد يؤدي بالتالي الى انفصام العلاقة بين الاداء الحقيقي للكيان الاداري و بين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطا من الممكن ان يؤدي الى انفجار الازمة.

و مشكلة اخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، او ما يعرف باسم منطق الميول النفسية، فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه و يتفق مع تطلعاته، و يتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته.¹

✓ سوء التقدير و التقييم :

يعد سوء التقدير من اكثر اسباب حدوث الازمات في جميع المجالات و على وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

و ينشا سوء التقدير الازموي من خلال جانبين اساسين هما :

- المغالاة و الافراط في الثقة سواء في النفس او في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الاخر و التغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الاخر و الاستخفاف به و استصغاره و التقليل من شأنه.

✓ الادارة العشوائية :

و يطلق عليها مجازا ادارة، و لكنها ليست ادارة، بل هي مجموعة من الاهواء و الامزجة لتي تتنافى مع اي مبادئ علمية، و تتصف بالصفات الاتية :

- عدم الاعتراف بالتخطيط و اهميته و ضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الاحادية السوداوية.
- قصور التوجيه للاوامر و البيانات و المعلومات و عدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة او رقابة علمية وقائية و علاجية.

¹عباس رشدي العمري، ادارة الازمات في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص22.

و يعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطرا لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لامكاناته و قدراته، و لعل هذا ما يفسر لنا اسباب ازمت الكيانات الادارية في دول العالم الثالث التي تفتقر الى الرؤية المستقبلية العلمية و التي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في ادارة شؤونها و تطبق انماطا ادارية عشوائية شديدة التدمير و الخراب.¹

✓ الرغبة في الابتزاز :

تقوم جماعات الضغط، و ايضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الاسلوب و ذلك من اجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الاداري، و اسلوبها في ذلك هو صنع الازمات المتتالية في الكيان الاداري، و اخضاعه لسلسلة متوالية من الازمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.²

✓ الياس :

و يعد من اخطر مسببات الازمات فائقة التدمير، حيث يعد الياس في حد ذاته احد الازمات النفسية و السلوكية و التي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار.

و مع ذلك ينظر الى الياس على انه احد اسباب نشوء الازمات، بما ان الياس يسبب الاحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطور و الاستسلام للرتابة، مما يؤدي الى انفصام العلاقة بين الفرد و الكيان الاداري الذي يعمل من خلاله، و تبلغ الازمة ذروتها عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة الكيان الاداري الذي يعمل فيه.

✓ الإشاعات :

من اهم مصادر الازمات، بل ان الكثير من الازمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو اشاعة اطلقت بشكل معين و تم توظيفها بشكل معين، و بالتالي فان احاطتها بهالة من

¹عباس رشدي العمري، ادارة الازمات في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص22.

²محسن احمد الخضيرى، ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003، ص ص81-82.

المعلومات الكاذبة، و اعانتها في توقيت معين، و في اطار مناخ و بيئة محددة، و من خلال حدث معين يؤدي الى ان تنفجر الازمة.

✓ استعراض القوة :

و هذا الاسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة او القوية و يطلق عليه ايضا مصطلح ممارسة القوة و استغلال اوضاع التفوق على الاخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة او حصول ضعف لدى الطرف الاخر او للاثنتين معا.

و يبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتاثير على مسرح الاحداث دون ان يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الازمة، و من ثم تتفاقم مع تتابع الاحداث و تراكم النتائج.

✓ الاخطاء البشرية :

و تعد الاخطاء البشرية من اهم اسباب نشوء الازمات سواء في الماضي ام الحاضر ام المستقبل، و تتمثل تلك الاخطاء في عدم كفاءة العاملين، و اختفاء الدافعية للعمل، و تراخي المشرفين، و اهمال الرؤساء، و اغفال المراقبة و المتابعة و كذلك اهمال التدريب.

و من الامثلة على الازمات الناتجة عن الاخطاء البشرية حادثة تشيرنوبيل، و حوادث اصطدام الطائرات في الجو.¹

✓ الازمات المخططة :

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الاداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، و من خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن احداث ازمة من خلالها.

¹فهد احمد الشعلان، ادارة الازمات الاسس المراحل الاليات، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2002، ص49.

✓ تعارض الاهداف :

عندما تتعارض الاهداف بين الاطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث ازمة بين تلك الاطراف خصوصا اذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر الى هذا العمل من زاويته و التي قد لا تتوافق مع الطرف الاخر.

✓ تعارض المصالح :

يعد تعارض المصالح من اهم اسباب حدوث الازمات، حيث يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة على ايجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، و من هنا يقوي تيار الازمة.¹

و يضيف عبد اللطيف الهميم ان لكل ازمة سبب نشوء فهناك :

- ازمانتشات بسبب وباء مرضي.
- ازمانت نشات بسبب تناقض وجود.
- ازمانت نشات بسبب اخلاف الدين.
- ازمانت نشات بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- ازمانت نشات بسبب نظام حديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.²

و على العموم فان اسباب نشوء الازمات يتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها فهناك اسباب اخرى لنشوء الازمات التنظيمية الادارية يمكن ان تكون على النحو التالي :

1. اسباب الخارجة عن ادارة المنظمة : و هذه مثل الزلازل و البراكين و

الاعاصير و التقلبات الجوية و غيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها و التحكم بابعادها.

¹ فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص50.

² الهميم عبد اللطيف، ادارة الازمة و قيادة الصراع في الموروث الاسلامي المعاصر، دار عمار للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص208

2. ضعف الامكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الازمة : و ذلك يؤدي الى تقاوم الازمات و تحويلها الى كوارث و مضاعفة الخسائر الناجمة.
3. تجاهل اشارات الانذار المبكر التي تشير الى امكانية حدوث الازمة : و ذلك مثل شكاوي العملاء المشكلات المماثلة التي يمكن ان تكون مؤشرا لوجود فشل او جوانب قصور في المنظمة ككل.¹

المطلب 4: انواع الازمة.

تتعدد الازمات و تتنوع احداثها و ذلك وفقا للمنظور و الرؤية التي ينظر منها للازمة، الا انه يوجد مجموعة من المعايير التي يمكن على اساسها تقسيم الازمات و ذلك على النحو التالي:

تنقسم الازمات وفقا لمصدرها الي نوعين :

1. ازمات تقع بفعل الانسان :

و هي تلك الازمات الناجمة عن نشاط سياسي مثل التهديد و غزو العسكري و عمليات الارهاب من خطف و القاس المتفجرات و كذا الاضطرابات العامة و الفتن و الحوادث تلوث البيئة و الاهمال الذي يؤدي الى انهيار السدود و الحرائق الكبرى للمدن و حوادث الطائرات و غيرها.

2. ازمات بفعل الطبيعة :

و هي تلك الازمات التي لادخل للنشاط الانساني فيها مثل: الزلازل و البراكين، الاعاصير، الفيضانات، الا ان هذا التقسيم يتصف بالعمومية و هو من ابسط التقسيمات الخاصة بانواع الازمات.

¹محسن احمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص45.

و قد اضاف بعض الباحثين نوع ثالث للالزمات وفقا للمعيار السابق و هو الالزمات الناجمة عن السلوك غير معلوم مصدره و هو ان هناك بعض المظاهر السلوك غير المعلوم حتى الان مصدره و التي قد تسبب ازمة و لعل اهم هذه المظهر نذكر على سبيل المثال :

ظهور اجسام غريبة و اطباق طائرة، انتشار حرائق في مناطق معينة دون معرفة السبب الحقيقي و عموما فان هذه المظاهر و غيرها حيثما تحدث قد لا تشكل خطرا اذ ما تفهم الانسان طبيعتها و ابعادها الا ان ما يزيد عن صورتها كازمة حقيقة عدم ادراك انسان بفهمه البسيط لخلفية هذه النماذج و من السلوك غير المجدد وواضح. كما تتفرع الالزمات وفقا لنمطها الزمني الى :

1. الالزمات المفاجئة :

و هي تلك الالزمات التي تحدث بشكل مفاجئ و لم تكن متوقعة و هذا النوع من الالزمات يكون مفزع عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته، و من امثلة ذلك: تحطيم الطائرات، العبث بالمنتجات، الحرائق، الانفجارات، و يحتاج هذا النوع من الالزمات الى ادارته و التعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالاحداث غير المتوقعة و ذلك وفقا لطبيعة العمل كل منظمة.¹

تنقسم الالزمات كذلك وفقا لدرجة خطورتها و طريقة وقوعها الى الانواع التالية:

1. زمة عادية : و من المتوقع وقوعها و معرفة درجة خطورتها الا انها تهدد المصالح الحيوية للمجتمع او الدولة او المنظمة المعنية.
2. ازمة المباغته : و هي التي تتم بشكل فجائي و لا يكون هناك ايجاد اي مقدمات او توقعات لحدوثها.

¹ علي عبد المجيد قدرى، اتصالات الازمة و ادارة الالزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص ص 105-121

3. **ازمة حادة** : و تتم بمقدمات و ان كان توقيتها غير متوقع كما ان درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ به.

تنقسم الازمات وفقا لمقدار عمقها الى نوعين :

1. **ازمة سطحية** : و هي لا تشكل خطورة شديدة و تحدث طفرة و بشكل فجائي و تنتمي بالسرعة بالتعامل مع اسبابها غير العميقة فهي ازمة بدون جذور.
2. **ازمات عميقة متغلغلة** : و هي اخطر انواع الازمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به و لذلك فان اداء هذا الكيان الذي حدثت به و لذلك فان اداء هذا الكيان سوف يتاثر بشدة بحدوثها.

تنقسم الازمات وفقا لمحتواها و محورها الى نوعين :

1. **ازمات مادية** : و هي ازمات تدور حول شئ مادي او ملموس يمكن التحقق منه او دراسته و التعامل معه ماديا مثل ازمة الغذاء.
2. **ازمات معنوية** : و هي تدور حول محور غير عادي يرتبط بذاتية الاشخاص المحيطين بالازمة مثل الثقة و ازمة الولاء و هذه الازمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس بمعنى انه لا يمكن الامساك به ماديا او لمسه او رؤيته.¹

المطلب 5:مراحل الازمة.

ان تحليل الازمات المختلفة يفترض وجود تشابه بينها و بين النموذج البيولوجي و الذي يمر من خلاله الكائن الحي بمراحل من خلاله الكائن الحي بمراحل الميلاد، النمو، النضج، الفناء.

و لذلك فانه يمكن استخدام دورة حياة الازمة للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة و ربما لا تصل الازمة الى مرحلة النمو او مرحلة النضج عند التدخل في

¹علي عبد المجيد قدرى، مرجع سبق ذكره، ص106.

الوقت المناسب و بالفاعلية المطلوبة و ربما لا تولد الازمة فالادارة الناجحة تستطيع تجنب الازمات حتى قبل ان تولد فان الازمة تمر بالمراحل السابقة في حالة فشل الادارة في التعامل معها منذ البداية و هو ما يؤثر اذا ما وقعت على سمعة و مصالح المنظمة.¹

و مع ذلك لا يمكن تجنب وقوع بعض الازمات فبض الحوادث و الكوارث الطبيعية من المستحيل تفادي وقوعها و سوف تحظى بتغطية كبيرة من جانب وسائل الاعلام.

و على اية حال فقد اتفق كثير من الباحثين على ان الازمة تمر باربعة مراحل اساسية و هي:

1. **مرحلة نشوء و تراكم الازمة :** و يسميها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد للازمة حيث تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل احساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوج في الافق و ينذر بخطر غريب غير محدد الملامح او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه و يرجع ذلك الى اتساع نطاق المجهول في الازمة و غياب الكثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها و تتطور اليها او ستتفدر عندها.

و تشير بعض الدراسات الى انه يتم التعرف على الازمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف ارشادات الانذار و لكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الازمة و عند دراسة اسبابها و في بعض الاحيان يكون الانذار بالازمة غير مباشر و من الصعب تحديده، و في احيان اخرى يكون واضحا و تعتبر هذه المرحلة هامة لانه يمكن لادارة الازمة بسهولة فيها من ادارتها بعد تحويلها لمرحلة الازمة الحادة حتى في حالة عدم القدرة على التدخل في هذه المرحلة فان تحديد الازمة يعين على التحضير و الاعداد لمرحلة الازمة الحادة.

¹ علي عوجة و اخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح، ط1، جدة، 1989، ص67

2. **مرحلة انفجار الازمة :** و هي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث او التصرف في انفجار الازمة و ينتج عن هذا الانفجار اضرار ارتبدا في التعاضم تاركة عواقب مالية و بشرية وخيمة على المؤسسة.

و في هذه المرحلة تصل الازمة الى اقصى و عنفها و يصبح السيطرة عليها مستحيلا ولا مفر من الصدام العنيف معها و قد تكون الازمة هنا بالغة العنف و الشدة و القوة.

و من ابرز سمات هذه المرحلة في حالة الانهيار السريع و الحاد الذي يصاحبها و سرعة الانهيار تعتمد الى حد كبير على نوع الازمة، اما حدة الازمة فهي تتحدد بحالة التمزق و مقدار الخسائر التي حدثت و هي اقصر مراحل الازمة و لكن يكون هناك شعور بطولها نظرا لطبيعة الاحداث فيها.¹

3. **مرحلة انحسار الازمة :** و قد تسمى هذه المرحلة احيانا الازمة المزمنة لان اثار عواقب الازمة قد تبقى لعدة سنوات فقد تستمر محاسبة المؤسسة قضائيا و تستمر الملاحقة القانونية و المتابعة الاعلامية للمؤسسة بعدة سنوات.

و تصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف يؤدي الى ان تفقد التحذير من ان بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق اهدافه او عندما لا يعمل على استقطاب عناصر الازمة المحركة لها و الموجهة لتفقدتها.

4. **مرحلة انتهاء الازمة :** و هي المرحلة التي تصل فيها الازمة الى نهايتها بعد وصول الى حلول نهائية لها و بعدها لا يستحوذ موضوع الازمة على اهتمام المؤسسة و جماهيرها العامة.

¹ علي عوجة و اخرون، مرجع سبق ذكره.

و في هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التاكيد من تخفيف الاضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة و السعي لاعادة سمعة المؤسسة كما كانت عليه قبل الازمة و اعباء هذه المرحلة يقع في الاساس ايضا على عاتق العلاقات العامة و اليت تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة و اعادة الثقة فيها فتقوم كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة و اعادة الثقة فيها بمجموعة من الانشطة الاتصالية المنظمة مثل عقد الندوات و المؤتمرات الصحفية و شرح الاسباب وراء الازمة و الاجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الازمات مستقبلا.¹

¹ علي عجوة و اخرون، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في نهاية هذا الفصل الى متغيرات الدراسة وأدرجنا مفاهيم أساسية لكليهما
 وقدمنا توضيحات مركزة حول الإستراتيجية التي هي الاجراءات والقرارات والبرامج الهامة
 والمستقبلية، أو مخطط عمل المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها محددة سواء كانت طويلة
 اوقصرة المدى بحيث اصبحت فيالوقت الراهن محل اهتمام المسيرين والمسولين في مختلف
 المؤسسات وذلكبالاعتماد علي الاتصال الذي هو عموما وسيلة من اهم الوسائل
 الاتصاليةالتي تتبعها الادارة الناجحة لتسير جميع أعمالها، وهو مجموع العملياتالاتصالية
 والادارية التي تنظم العمل خاصة عند تعرض المؤسسات الي ازماتمفاجئة بما تمثله الازمة
 من لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة،وبين الحرب والسلم وبين الفشل
 والنجاح، بحيث توظف استراتيجية اتصالاتالازمة كعملية مقصودة وفعالة لتجاوز الازمة أو
 الحد من انتشارها بانتهاجاستراتيجية و خطة تساعدنا علي التنبؤ بالازمة للوقاية منها او
 مواجهتها بنجاح وفق استراتيجية اتصالية معينة تحدد طبيعة الازمة.

تمهيد :

في ظل بيئة تحكمها الكثير من التعقيدات والمتغيرات تمارس المؤسسات الخدماتية و الاقتصادية وظائفها مما يجعلها عرضة للعديد من الأزمات، لذلك تحرص ادارتها على استحداث نظام تنبؤي له رؤية إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة في ظل تلك المتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا يمكن القول أنه أصبح وجود إستراتيجيات للتعامل مع الأزمات للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها أمر ضروري وحتمي تفرضه البيئة الجديدة وما تحمله من ظواهر ومتغيرات جديدة وللإجابة عن الإشكالات المطروحة ضمن هذا السياق.

تطرقنا في هذا الفصل الى استراتيجيات اتصال الازمة و كيفية التغلب على الأزمات التي قد تحصل في المؤسسات، و كيفية التعامل مع كل أزمة حسب نوعها و حدتها، حيث تم تقسيم الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** مدخل الى الاستراتيجية الاتصالية.
- **المبحث الثاني:** مدخل الى اتصال الازمة.
- **المبحث الثالث:** مدخل الى استراتيجيات اتصال الازمة.

المبحث الأول : مدخل الى الاستراتيجية الاتصالية.

المطلب 1 :تعريف الاستراتيجية الاتصالية.

الاستراتيجية الاتصالية هي عبارة عن : نسق منظم و مبرمج مبني على عمليات رمزية تهدف الى السماح للمتلقي باتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقاة من طرف الاشخاص تصبح متداولة بينهم¹.

تعرف كذلك على أنها :

الأطر و السياسات العامة التي تحكم سير الخطة الاتصالية، و التي تؤثر في الخطة الاتصالية و تحدد بشكل عام أفضل الطرق لتحقيق الأهداف، كما أنها تحليل و تقييم لمختلف البدائل الاتصالية التي تحققأهداف المنظمة ورسالتها.²

و بالتالي يمكن تعريف الاستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول اليها، و الرسائل المطبقة من أجل تحقيقها و هي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه الى الجمهور رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، و يمكن أن يمتد عمر الاستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات الى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.³

و يعرفها فيليب كوتلر بانها : أسلوب للمؤسسة ان تبذل و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف و الوسائل من ناحية، و الامكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى و هو

¹, Ellipse,Encyclopedie de science de l'information et de la communication, paris, 1997, p529

فرجاني، علي، العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال، دار امجد للنشر و التوزيع، الاردن، 2018، ص295
³بن قيط، الجودي، استراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2012، ص60.

يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة لمجال الاستثمار.¹

و يرى الدكتور ناصر دادي عدون على أن الاستراتيجية الاتصالية : هي من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل الهامة في تطبيق و اداء الاستراتيجية العامة للمنظمة فان التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الاخرى، و نظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.²

المطلب 2 : خصائص الاستراتيجية الاتصالية .

للاستراتيجية الاتصالية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة و من أهم الخصائص يمكن التطرق الى مايلي :

1. الشمولية :

بما أن الاستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن تغطي هذا التصور اطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الالمام بجميع الجوانب، و السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.³

¹ عيشوش فريد، ازمة حوادث المرور و الاستراتيجية الاتصالية للمديرية العامة للامن الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2010، ص47.

² قبالي حياة، استراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2007، ص63.

³ كيلانيسونية، المساهمة في الالاء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007، ص18.

2. موجهة لنظام مفتوح :

فالمؤسسة عبارة عن نضام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من انضمة تحتية (تسويق، انتاج، موارد بشرية تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من تحقيق الهدف الاساسي، فتاتي الاستراتيجية الاتصالية بتصورها المستقبلي فتعمل علي دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن هذا التصور.

3. مجموعة من القرارات :

تتكون من قرارات استراتيجية وهي القرارات الخاصة بالتوجهات الاساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ علي المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4. الوضوح والاقناع :

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة من حيث الاهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة او تعارض في الاهداف.

5. اسلوب المشاركة :

فمن اجل نجاح ضياغة الاستراتيجية الاتصالية يجب اشتراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الامور الخاصة بالاستراتيجية الاتصالية. ثم تقوم الادارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الاتصالية الملائمة.¹

¹كيلاني صونية، المساهمة في الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص19.

6. محددة من حيث المراحل :

هناك اختلاف في هذه النقطة هناك من يقول بانها تمر بثلاث مراحل : الصياغة، التطبيق، والرقابة، والبعض يقول بانها تمر بمرحلتين : الصياغة، والتطبيق علي اساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة اخيرة، بل تتم علي مستوى الصياغة وعلي مستوى التطبيق، ان عملية الرقابة مستمرة وتمس كل المراحل .

7. المرونة :

الإستراتيجية الاتصالية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى ازم الامر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت و ذلك التقليل من الاخطاء المرتقبة.

8. تخصيص الموارد :

تعمل الاستراتيجية الاتصالية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الاهداف المراد تحقيقها.¹

¹كيلانيسونية، المساهمة في الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص20.

المطلب 3: اهداف و مبادئ الاستراتيجية الاتصالية :

1. اهداف الاستراتيجية الاتصالية :

يمكن ان نوضح اهدافها من خلال النقاط التالية :

- ✓ تحفيز المستخدمين : ذلك ان المنظمة مطالبة بخلق الظروف المناسبة و المساعدة على تحفيز العمال.
- ✓ تنسيق الافعال : و ذلك من خلال توفير الوسائل الاتصالية الضرورية المساعدة على شرح اهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة باعتبارها تمثل المصلحة العامة، باعتبار الاستراتيجية الاتصالية تمثل حبة وصل بينهما.
- ✓ تغيير التصرفات و العقليات : تساهم في تطوير العقليات و التقليل من حدة المعارضة.
- ✓ تحسين الانتاجية : يرتبط بالاهداف السابقة الذكر و يساهم الاتصال في تحقيق ذلك.

و هناك اهداف اخرى تتمثل في :

- ✓ تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- ✓ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي.
- ✓ تصحيح اي معلومة خاطئة او مواقف مظلمة او غموض في السياسات او اشاعات مغرضة.
- ✓ اعداد الموظفين لاي تغيير في الاساليب او البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً¹

توماس هولين، دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و زهير نعيم الصباغ، الادارة العامة للبحوث، الرياض، 1990، ص77

- ✓ تشجيع المرؤوسين على تقديم افكارهم و اقتراحاتهم لتحسين الانتاج او بيئة العمل و اخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الادارة العليا.
- ✓ تحسين العلاقات بين الموظفين و الادارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.
- ✓ تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.¹
- 2. المبادئ الاساسية للاستراتيجية الاتصالية :

لكي يكون للاستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها ايضا فعالية، يجب ان تتبع مجموعة من المبادئ الثمانية الاساسية التالية :

✓ مبدأ الوجود : Existence

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة .

✓ مبدأ الاستمرارية: Continuité

من اهم الخصائص الاساسية للاستراتيجية الاتصالية، فيشترط في الاستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة علي المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها .

✓ مبدأ التميز : Differentiation

1

¹توماس هولين، دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و زهير نعيم الصباغ، الادارة العامة للبحوث، الرياض، 1990، ص77

ان أحد الادوار الاساسية للاستراتيجية الاتصالية هي اعطاء المنتج او الخدمة تميز غير موجودة في العروض الاخرى (التميز الايجابي)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج او الخدمة المعروضة .

✓ مبدأ الوضوح : **Clairté**

يجب أن تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فاي استراتيجية تعتمد علي اسس و مبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمه لا قيمة لها .¹

✓ مبدأ الواقعية : **Réalisme**

يجب تطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج او الخدمة، وذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف فاي معلومة لا تربط بالواقع فانها تؤدي الي رفض الرسائل المعروضة، ومن ذلك فقدان المنتج او الخدمة لقيمه و جمهوره .

✓ مبدأ المرونة : **Flexibilité**

استراتيجية الاتصال يجب أن تكون :

- مرنة حسب مختلف الاشكال الاتصالية .
- مرنة حسب وسائل الاتصال .
- مرنة حسب نوع الخدمات او المنتج .²

✓ مبدأ التناسق : **Cohérence**

¹بن قيطالجودي، إستراتيجية الاتصال للادارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2012.

²بن قيط، مرجع سبق ذكره، ص61.

يجب ان يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع .

✓ مبدأ القبول الداخلي: Acceptation inteme

لابد علي الاتصال ورسائله أن لاتكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل و ايضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها، فهذا المبدأ اساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.¹

المطلب 4 : انواع الاستراتيجية الاتصالية .

1. استراتيجية الاتصال الداخلي :

ان الاتصال الداخلي للمنظمة، و ان كان من الضروري وضعه في اطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من احد المهام و الوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها العامة، وفق الطرق و السياسات الموضوعية للوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة فيها، و استراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي و هي تعرف على انها:

نقل و نشر المعلومات و المعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم و تنمية روح الانتماء و تفعيل مشاركتهم لتعزيز ادائهم الفردي المؤسسي.

و من اهداف استراتيجية الاتصال الداخلي نجد :

✓ ايصال المعرفة لكافة المستويات الادارية.

- ✓ ترسيخ الثقافة المؤسسية و تعزيزها.
 - ✓ توجيه العاملين و تنسيق جهودهم بها يحقق الاهداف المؤسسية.¹
- و على ذلك نجد ان المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها ان كانت سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية لذلك نجد انه من اسباب اعداد استراتيجية الاتصال الداخلي :
- ✓ **الحاجة للاتصال :** وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال انه حاجة انسانية او اسلوب اولي.
 - ✓ **الادارة الاستراتيجية :** الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه ان ينتج عن الادارة الاستراتيجية التي تحملها المديرية العامة باعتبار انه سيشارك في اعداد هوية المنظمة، و يساعد في تلبية اهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة ان تبقى خارج عملية الاتصال.

2. استراتيجية الاتصال الخارجي :

تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على انها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المستويات و الاولويات و الميزانية و الاطر و الاجراءات لخلق و توزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج، و لاستراتيجية الاتصال الخارجي اهداف منها :

- ✓ تلبية احتياجات متلقي الخدمة و المعنيين.
- ✓ بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- ✓ المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- ✓ بناء معرفة عن المنافسين.

¹بن حمودة رندة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية دراسة حالة البريد و المواصلات تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس اكايمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص12

✓ الدخول في مشروع الحكومة الالكترونية.¹

المطلب 5 : مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية .

مثل مختلف الخطط الاستراتيجية فخطة الاتصال في المؤسسة تمر على اكثر من مرحلة لاعدادها، و هذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها الى ما قبل وضع الخطة، اعدادها او وضعها ثم متابعة تنفيذها، و حسب الكتاب فهناك اربعة مراحل اعداد و اخرى **للتنفيذ كما يلي :**

✓ **تحديد الاهداف :** تعتبر تحديد الاهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع

استراتيجية الاتصال، كما ان هذه المرحلة تمر بنقطتين :

● **تحديد الاهداف العامة :** و هذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص

الوحيد الذي بإمكانه ان يضمن تلاحم الجميع من جهة، و من جهة ثانية فانه هو المقرر و الاهداف تعبر عن نظرة استراتيجية للمسيرين، كما يتضمن تحديد الاهداف العامة محاولة التعرف و التأكد من القبول الجماعي للاهداف الخاصة لاستراتيجية الاتصال، و هنا يمكن ان يعني تحديد الاهداف العامة مباشرة هيئة الادارة ككل.²

● **تحديد الاهداف الخاصة :** على خلاف المرحلة السابقة فان تحديد الاهداف

الخاصة يستوجب اشراك الجميع في هيئة الادارة، و ذلك بالنظر الى خصوصيات المرحلة و التي تتضمن :

- تسلسل النشاطات في كل المستويات

- مصداقية المنهجية انطلاقا من مشاركة كل مسير

¹ ابن حمودة رندقن استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية دراسة حالة البريد و المواصلات تقرت، مرجع سبق ذكره.
²ناصر دادي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 75.

- تلاحم الجميع حول الاهداف التي تسمح بتجنب الغموض
- هذا و يجب الاخذ بعين الاعتبار ان هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية و هي :
- منهجية التخطيط، لان كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب ان تكون في اطار منهجي، و ذلك بغية التحقيق من الفروقات من جهة، و حهة اخرى تخفيض المحاطر و الخسارة.
- ادماج الادارة، ضمن الاستراتيجية العامة و ذلك على اعتبار انها المعنى الاول بتطبيق هذه الاستراتيجية و المسؤولية على نجاحها.
- النقطة الثالثة تتعلق بالتغذية المرتدة، و ذلك على اعتبار ان اهداف استراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومة و ضمان وصولها الى المستقبل فقط، و انما الاهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الايجابي و ادراج جميع ردود الافعال ضمن استراتيجية محددة.
- ✓ دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة :
- في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من :
- البحث عن هوية المؤسسة و صورتها : هوية المؤسسة تعبر عن اسمنت المؤسسة، فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام و هكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الانسجام.
- تاكيد اهداف الاتصال المحددة من الادارة و تكييفها : تحدد الاهداف من طرف ادارة الاتصال، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة و ما ترجوه منها، و هذه الاهداف بعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.¹

¹ناصر دادى عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص79.

- **تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة :** الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سواء الرسمية، و هي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها بالمؤسسة، و القيام بتعديلات عليها للاستعمال الامثل و الفعال، و تتم هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة، يتم تكوينها من طرف الادرة لهذا الغرض، و تحديد صلاحيتها، و تنتهي او تحل بمجرد نهاية العمل.

- **تعيين المستقبلين و تكييف الرسائل :** بعد تحديد اهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها الى رسائل اتصال، و تعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل اليهم و تكييفها مع المستقبلين المحتفظ بهم، و المستقبلين هم اشخاص في المؤسسة او مجموعات منسجمة من الاشخاص، و الذين يستهدفون بالرسائل الاتصالية، و يمكن ان يكونوا مباشرين او غير مباشرين.

- **اختيار وسائل و روابط الاتصال :** بالنسبة لوسائل الاتصال يمكن ان تكون شفوية او كتابية، كما يمكن تقسيمها الى تلك التي لا يترك اي اختيار للمستخدم و هي تخضع فقط لادرة السلطة الرئاسية، كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية، و هناك من يترك تدخل ايجابي بالنسبة للمستخدم.

و تجدر الاشارة هنا الى انه كلما كانت وسائل الاتصال اقرب الى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال اكثر فعالية.¹

¹ناصر دادي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص81.

- تنفيذ استراتيجية الاتصال : تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين الى خمس سنوات، و فيها تحدد العناصر المختلفة للازمة لتطبيق الاستراتيجية و متابعتها ابتداء من الاهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين، الوسائل، الوسطاء، التواريخ، الى التكاليف المتعلقة بها و الحدود او القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.¹

المبحث الثاني : مدخل الى اتصال الازمة .

المطلب 1 :تعريف اتصال الازمة .

يعرف اتصال الازمة بانه :

يشمل كافة الأنشطة و الادوار الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للازمة او الكارثة ويندرج في اطار الأنشطة الاتصالية كل انواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة.²

جاء في الموسوعة الاعلامية لصاحبها "محمد منير حجاب"التعريف الاتي لاتصال

الازمة :

اتصالات الازمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي او المكتوب او المرئي او المسموع بين المؤسسة و جماهيرها، باستخدام وسائل واساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات الي الجماهير قبل، اثناء وقوع الاحداث السلبية للازمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الاضرار الواقعة علي سمعة المؤسسة، و تعتمد علي دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بانشطة اتصالية متعددة ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الاعلام

¹ناصر دادي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص81.

²سعيد عبد الرزاق، واقع اتصال الازمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر ، مجلة الجزائرية للاتصال، المجلد

17 العدد(28)،الجزائر، 2019، ص5.

المسموعة، المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة، ويضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية للجماهير .

اما الباحث "محمد شومان" فيعرف اتصال الازمة علي انه :

يشمل اتصال الازمة كافة الانشطة و الادوار الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للازمة، ويندرج في اطار الانشطة الاتصالية كل انواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها، وعلي هذا فان الانشطة و الادوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات اثناء مرحلة الازمة، بما في ذلك أنشطة ادارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الازمة.¹

اما الباحث "Max Bezard" فيعرف اتصال الازمة بانه :

"اعادة تدريب الاتصال لاعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالافعال.²

يعرف كذلك بانه :

هي العملية القائمة على خطط موضوعية مسبقا من اجل التعامل مع ظروف الازمة، حيث تشمل أنشطة، فنية ومنطقية، لتوفير الاتصالات للازمة لادارة الازمة اثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الازمة رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير اثناء وقوع الازمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا ايجابا علي سمعة وصورة المنظمة امام جماهيرها المعنية.³

¹مهدي هامل، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدماتية، اطروحة دكتوراه في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 36.
²خالد نايلي، ادارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، رسالة ماجستير، كلية الادب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012-2013، ص139.

³سمحي محمد القحطاني، دور ادارات العلاقات العامة في التعامل مع الازمات و الكوارث، دراسة تطبيقية على ادارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004، ص110.

المطلب 2 :اهمية اتصال الازمة .

تبرز اهمية الاتصال من اللحظة الاولى لوقوع الازمة، ويجب ان تعطي المنظمة اهتماما كبيرا واولوية للتأكد من ان لكادرها الاتصالي والاعلامي دورا واضحا وفاعلا في ايصال أخبار الازمة في جميع مراحلها الي الفئات المستهدفة المختلفة وهو ما يتفق عليه معظم الباحثون.

لاتصالات الازمة اهمية كبيرة اثناء وقوع الازمة، وتبرز هذه الاهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة اهمها :

- **الاتعكاسات النفسية (السيكولوجية) للازمة :** اذ أن الازمة تترك آثار نفسية تتطلب معالجة و مواجهة، من خلال اتصالات الازمة، اد أن اتصالات تركز علي ازالة هذه الاثار و الانعكاسات، وتجدر الاشارة، ان اهم الانعكاسات و الاثار السلبية للازمة، وهي :

✓ الخوف والتوتر .

✓ نقص الشعور بالامان .

✓ التاثر بالاراء والمواقف المعلنة ورواج الشائعات .

- **تعدد وتنوع وسائل الاعلام في ظل ثورة الاتصالات :** تاتي اهمية اعلام الازمة في ظل التعدد و التنوع الكبير لوسائل الاعلام علي الصعيد المحلي و العلمي، فصارت وسائل الاعلام تتنافس علي السبق الاعلامي لتغطية حدث الازمة. ومن هنا، فان وضع خطة اعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الادارة الفاعلة للازمة.¹

مراد احداد، اهمية اتصال الازمات في قطاع السياحة ازمة كوفيد 19 نموذجا، مخبر البحث في اللغات و الاتصال و التكنولوجيات الحديثة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، المجلد10، العدد01، الجزائر، 2022، ص ص161-162.

• الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الاراء و المواقف و الاتجاهات :
اصبح الاعلام يلعب دورا متزايد في تكوين آراء الافراد ومواقفهم واتجاهاتهم ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، و من هنا، فان عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فان آراء الافراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتاثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الأزمة.¹

المطلب 3 : اهداف اتصال الازمة .

يتفق جل الباحثون و المفكرون في حقل الازمات وادارتها، علي ان الاتصال يلعب دورا بالغ الاهمية في المراحل المختلفة للازمات ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملية باتصالات الازمة، والتي تتسع لكل انماط الاتصالات ومجالاته اثناء الازمة، وعلي الرغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الازمات التي تواجهها، الا انه يمكن تحديد اهداف اتصالات الازمة، والتي لخصها الباحث "محمود يوسف" في كتابه بعنوان "دراسات في العلاقات العامة المعاصرة" في هذه النقاط التالية:

- ✓ يجب منع وقوع الازمة ان امكن ذلك من قبل المؤسسة .
- ✓ التصدي الفوري والفعال عند وقوع الازمة .
- ✓ توزيع المهام والادوار علي الاجهزة المختلفة للمؤسسة، توفير الامكانيات والموارد اللازمة لمواجهة الازمة .
- ✓ سرعة الاستجابة الفورية، وكذا تقليل الخسائر الي ادني حد .
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة علي التعامل مع وسائل الاعلام سواء المحلية، الوطنية، الاقليمية، او الدولية.

¹مراد احداد، اهمية اتصال الازمات في قطاع السياحة ازمة كوفيد 19 نموذجا، مخبر البحث في اللغات و الاتصال و التكنولوجيات الحديثة، مرجع سبق ذكره.

- ✓ يجب ان تستعيد المؤسسة عافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار ادائها لدورها في المجتمع .
- ✓ تخفيف الاثار السلبية للازمة وازالة رواسبها علي مستوي الجماهير الداخلية و الخارجية .
- ✓ الاستفادة من مدخلات (معطيات) الازمة ومخرجاتها (نتائجها) لمنع تكرار ازمان مماثلة ما امكن ذلك .
- ✓ تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية و الخارجية.¹

المطلب 4 : الاتصال عبر مراحل الازمة .

أ-الاتصال في مرحلة ما قبل الازمة : ان ادارة الازمة ومواجهتها أمر مهم وضروري، فهي مرحلة مهمة جدا في مثل هذا النشاط للاتصال، ذلك أن الازمة ليست وليدة ذاتها، وانما وليد مجموعة من العوامل و الدوافع و الاسباب مما يوجب علي الاتصال القيام بدوره لمعالجة الازمة، من تقديم معلومات كافية عنها وتغطية الجوانب المختلفة لها، حتي يتمكن الجمهور من معرفة أسباب الازمة وعناصرها واطرافها، وكيفية الوقاية منها قبل وقوعها. ولايكفي الاتصال بتقديم المعلومات في طابع اعلامي اخباري مجرد، وانما عليها القيام بالتحليل والنقد والتفسير لاسباب الازمة وأبعادها والقاء الضوء علي أطرافها المختلفة في اطار الاستراتيجية العامة لادارة الازمات، وتوضيح الأضرار من مختلف الجوانب وفي مختلف المجالات.

والتخطيط لادارة الازمة في هذه المرحلة يبني علي نظام الاتصال والذي يتكون من الخطوات التالية :

¹ريهام علي حامد نوير، العلاقات العامة و ادارة الازمات، دار الكتاب الجامعي، ط1، العين، 2017، ص ص116-117.

- ✓ تكوين الفريق.
- ✓ اعداد السيناريوهات.
- ✓ تعيين الناطق الرسمي.
- ✓ تحديد الهدف.
- ✓ تاسيس مركز اتصالات.
- ✓ تقييم الخطة.

ب-الاتصال في مرحلة الازمة :

وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا بارزا في تسير الازمة، حيث أن قلتها تؤثر سلبا علي مختلف الاطراف، وبالتالي فان قدرة اخصائي الاتصال والعلاقات العامة في المنظمة علي امداد وسائل الاعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الازمة تعطي مؤشرا مهما علي فاعلية المنظمة في ادارة الازمة وخلق اثار ايجابية عن المنظمة لدي الجماهير ذات الصلة ومن بين اهم الأطراف التي تبحث عن المعلومات في هذه المرحلة هي وسائل الاعلام التي تبحث وتلح في الحصول علي المعلومات عن تطورات هذه الأزمات، وتواجه تلك المنظمات مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الاعلام في تزويدها بسرعة بالمعلومات، والحذر من تقديم معلومات مغلوطة او غير متكاملة، وفي مرحلة الازمة يظهر دور مختصي الاتصال و العلاقات العامة في الحفاظ علي صورة ايجابية للمنظمة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.¹

¹مراد كموش، العلاقات العامة و ادارة الازمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 132.

ومع تفتح وسائل الاعلام علي التكنولوجيات للاتصال، اصبح من الضروري علي المنظمات ان تكيف نمط ادارتها بنظام الاتصال و العلاقات العامة علي المستويين الداخلي و الخارجي لتقليل الاشاعات التي من شأنها ان تساهم في حدة الأزمة .

ومن معايير الاتصال اثناء الازمات مايلي :

✓ **سرعة الاستجابة للجديث** :حيث انه، حين تقع الأزمة لابد أن تكون المنظمة مسعدة للاستجابة لها عمليا.

✓ **الانفتاح** :اذاكان لابد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم أو تثر علي مصداقية المنظمة، فلا بد من تقديم معلومات مكتملة وكافية.

✓ **الصدق** :اي الصدق في تقديم المعلومات بهدف كسب ثقة كافة الاطراف و المتعاملين معها.

✓ **اظهار الاهتمام** : حين تقع المشكلات لابد من اظهار الاهتمام بالمؤثرين بها ف الداخل والخارج حتي يتم شرح جوانب الازمة.

✓ **المسؤولية** : من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤوليات كافة التصريحات و البيانات .

وعن اجراءات الاتصال والعلاقات العامة في مرحلة الأزمة، فيطرح العديد من المختصين في هذه المرحلة العديد من الاجراءات الهامة علي النحو التالي¹:

✓ الاستحواذ علي الاحداث.

✓ اصدار البيان .

✓ اجتماع فريق الأزمة .

✓ اقرار استراتيجية التعامل مع الأزمة .

¹هباس بن رجاء الحربي، سعود السيف السهلي، الاعلام السياحي و مفاهيمه، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011، ص30.

✓ معالجة وسائل الاعلام .

ت-الاتصال في مرحلة مابعد الازمة :

يمكن حصر دور الاتصال في معالجة الأزمة في مرحلة ما بعدها فيما يلي :

✓ عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور المعني في

فراغ، قد تسعى لملئه مصادر اخرى مغرضة .

✓ التركيز علي استخلاص العبر من الازمة، و النتائج السلبية التي

أحدثتها .

✓ الاهتمام بالرد الفوري علي كافة المستويات لما تنشره وسائل الاعلام.

✓ الاستمرار في تزويد وسائل الاعلام بالمعلومات عن اصلاح هياكل

المنظمة وكسب ثقتها .

✓ بذل الجهد لاعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

ومن بين اهم أنشطة الاتصال مابعد الازمة مايلي :

أ-بيئة عمل المنظمة :مايتوقف علي فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في

اعادة هياكل التنظيم و الادارة بالمنظمة، وعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة،

والعمل علي استكشاف مصادر التهديد ، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات

المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط.¹

هباس بن رجاء الحربي، سعود السيف السهلي، الاعلام السياحي و مفاهيمه، مرجع سبق ذكره.

ب- دعم الاتصال مع وسائل الاعلام : وذلك من خلال اقامة روابط اجتماعية وعلاقات قوية مع الاعلاميين تستند الي المصالح المتبادلة واقتناص فرص التعاون، واقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع و الجماهير و ابراز الجانب الانساني في نشاط المنظمة .

ث- دعم العلاقات بجماهير المنظمة : وبالأخص التعامل مع الشكاوي بجدية والتفهم الكامل لمردكات الجمهور، وتبني قضايا لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية احتياجاته.¹

انواع الرسائل الاتصالية المستخدمة في مواجهة الازمات :

تعكس الرسائل الاتصالية مدي فاعلية الدور الاتصالي داخل المؤسسة قصد مواجهة الازمات، كما تدل الرسائل الاتصالية المتناقضة دلالة علي عدم مقدرة المؤسسة علي التعامل مع واقع الازمة بالرغم من بذلها لجهود معتبرة ويمكن بصفة عامة التفريق بين شكلين من وسائل الاتصالية :

1- الرسائل الانية : وهي الرسائل التي ترد في الساعات الاولي من الحادث

2- الرسائل المضافة : وهي الرسائل التي تدمج وتضاف الي المخطط

الاتصالي بعد الساعات او الايام الاولي من الحادث مكملة للرسائل الاولي.²

¹ هباس بن رجاء الحربي، سعود السيف السهلي، مرجع سبق ذكره، ص31.

² مراد كموش، مرجع سبق ذكره، ص126

المطلب 5 : دوافع الاهتمام باتصال الازمة .

يري العديد من الباحثين ان الاتصال يؤدي دورا مهما في مختلف مراحل الازمة، ولذلك زاد الاهتمام النظري و التطبيقي باتصالات الازمة وتطورت الدراسات لتلبي حاجات المجتمع المعاصر للمعرفة، فالتصورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتغييرات المفاجئة التي يعرفها المحيط البيئي للمؤسسات جعلت المؤسسات اكثر عرضة للازمات التي قد تحدث فجأة دون سابق انذار ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الازمة فيمايلي :

- تزايد عدد الازمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الاخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير، والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفاتها.

- تزايد اهتمام وسائل الاعلام بتغطية اخبار الاخطار الصناعية و البيئية المحدقة بالجماهير واللجوء الي تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقضي الحقائق.

- التأثير العميق و المدمر للازمات علي الشركات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب علي السمعة و الصورة الذهنية للمنظمة.

- تخطي الازمات و الكوارث يتغطية واسعة في وسائل الاعلام باعتبارها من الاخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الاعلام، وتلبي حاجة الناس لاي معرفة وحسب الاستطلاع.

-تستقطب الازمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الذين يحاولون استثمارها

لمنافعهم الشخصية.¹

¹حسان عماد مكاي، الاعلام و معالجة الازمات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2005، ص ص 70-71

من خلال مما سبق نستنتج ان اتصال الازمات هو اتصال يحظى بالكثير من الاهتمام خاصة في السنوات الاخيرة، باعتبار ان المؤسسات تعيش في ظل بيئة معقدة وتعرف الكثير من التغييرات في البيئة المحيطة، مما جعل الكثير من المؤسسات تنظر لاتصال الازمات من الاتصالات المهمة التي يجب علي المؤسسة تبنيها في عملية التخطيط الاستراتيجي لها في المؤسسة، فالعالم يعرف تغييرات جذرية واصبحت الازمات تستقطب جمهور كبير بفضل الفضول الكبيرة الموجودة لدي المجتمع او الاشخاص.¹

المبحث الثالث : مدخل الى استراتيجيات اتصال الازمة.

المطلب 1: الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الازمات.

تعتمد استراتيجيات مواجهة الازمة على القدرات الشخصية لفريق المواجهة و الظروف الموضوعية المحيطة بالازمة و القدرات المتاحة و يمكن اختيار احدى الاستراتيجيات لاتباعها طوال عملية المواجهة الا انه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقا لمرحل تطور الازمة و تتمثل استراتيجيات المواجهة و كذلك التكتيكات التي توافقها في الاتي :

• استراتيجية التعامل العنيف مع الازمة :

غالبا ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الازمات المجهولة التي لا معلومات كافية عنها، و كذلك الازمات المتعلقة بالمبادئ، اضافة الى اعتمادها في حالة تشعب الازمة و انتشارها في عدة اتجاهات، و في اطار هذه الاستراتيجية تنفذ عدة تكتيكات متباينة هي :

- **التدمير الداخلي للازمة :** من خلال تحطيم مقوماتها و التأثير في تفكير محركها و السعي الى خلق صراع داخلي بين القوى السببية للازمة و محاولة استقطاب بعضها.²

¹ احسان عماد مكاي، الاعلام و معالجة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص71.

² بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص ص75.

- التدمير الخارجي للازمة : بالحصار الشديد للقوى المسببة لها و تجميع القوى الخارجية التي تعارضها و محاولة اقحامها في اطار الازمة سعيا الى تدمير مقوماتها.

• استراتيجية الحد من نمو الازمة :

في اطار هذه الاستراتيجية يقبل الامر الواقع و يسعى الى منع تدهور الموقف، فهي اذا استراتيجية تلائم مواجهة القوى الكبرى المسببة للازمات المتشعبة، اضافة الى صلاحها لازمات الراي العام و قضاياها و الاضطرابات العملية، اما تكتيكاتها فهي :

- التعامل بحرص مع القوى المحركة للازمة و المسببة لها.¹

- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للازمة من خلال التفاوض المباشر و تقديم بعض التنازلات المحدودة.

- العمل على تخفيف حدة الازمة من خلال النصح و التوجيه.

- تقديم المساعدة و الدعم الى القوى المعارضة للازمة.

• استراتيجية تقسيم الازمة :

قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة و الدراسة التحليلية لمكونات الازمة و القوى المؤثرة فيها و العلاقات الارتباطية بينها و تعتمد في الازمات الكبيرة شديدة التهديد اذ تقسم الازمة الى عدة ازمات ضعيفة الضغط مما يسهل التعامل معها و تركز هذه الاستراتيجية في فك الروابط المكونة للازمة و تحويلها الى عوامل و مكونات متعارضة، و لذلك تتبع عدة تكتيكات ابرزها :

- ايجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الازمة.

- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للازمة ما يساعد على

انهيار التحالفات القائمة.

¹بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق ذكره.

• استراتيجيات التأثير السلبي في الفكر المحرك لازمة :

يكون الفكر المحرك لازمة مجموعة قيم و اتجاهات ذات تأثير شديد في قوة الازمة، تحاول هذه الاستراتيجية اضعافها تخفيفا للضغط الذي تسبب بظهور و تناميها، و لتحقيق ذلك تتبع عدة تكتيكات هي :

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة لازمة و قيمها.
- محاولة اجذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا ضعيفا بفكر الازمة.
- السعي الى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الازمة، لاحداث انقسام داخلي فيه.

• استراتيجية دفع الازمة الى مرحلة متقدمة :

تهدف هذه الاستراتيجية الى دفع القوى المحركة لازمة الى الدخول في مرحلة متقدمة يظهر خلال الصراع الداخلي بين التكتيكات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، و تتمثل تكتيكاتها في الاتي :

- التظاهر بضعف المقاومة.
- استخدام الشائعات في اذاعة معلومات عن بعض الانهيارات الناجمة عن الازمة.

• استراتيجية تغيير اتجاه الازمة :

تهدف هذه الاستراتيجية الى التعامل مع الازمات شديدة القوة و العنف ذات التأثير المدمر يصعب مواجهته او مقاومته، اذ يبادر الى مسايرة الازمة اقصر مرحلة ممكنة، ثم العمل على تغيير اتجاهها الى عدة اتجاهات فرعية تساعد على المواجهة الفاعلة و تحقيق نتائج ايجابية، و لتنفيذ هذه الاستراتيجية تتبع عدة تكتيكات هي ¹:

¹بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق ذكره.

- التنحي بعيدا عن الازمة و السماح لها بالظهور.
- التحرك مع الازمة و خاصة مع اتجاهها الاساسي الفعال.
- العمل على خفض سرعة اندفاع الازمة.
- ايجاد اتجاهات فرعية و بديلة تساعد على تفتيت الازمة.
- ابعاد الازمة عن مجالها الاساسي.
- احكام السيطرة على اتجاه تحرك الازمة.¹

و هناك استراتيجيات اخرى تتمثل في :

● استراتيجية التحفظ و الكتمان :

و هذه الاستراتيجية تقوم على رصد محاولات الاطراف الخارجية للحصول على معلومات و هي استراتيجية لا ينصح باستخدامها الا في الازمات المتعلقة بامور شخصية او اخلاقية معروضة امام الحاكم.

● استراتيجية التريث و عدم التورط :

و هنا ينصح خبراء الاتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الازمة بابعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستيقضة من حيث اسباب الازمة و اثارها و نتائجها و الاجراءات التي اتخذت و المتابعة الاعلامية لها.

● استراتيجية الاستجابة و الدفاع :

و تقوم هذه الاستراتيجية على اعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي باكثر طرق الاتصال ملائمة و لباقة، و تعترف فيها المنظمة بالخطا و تعلن تبريراتها له و اعتزالها عنه و لذا يطلق عليها نظرية الاعتذار و التبرير.

¹بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق ذكره، ص ص75-77.

• استراتيجية الدفاع الهجومي :

و هي استراتيجية تستخدم الازمة كفرصة لخلق راي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام، و وفقا لهذه الاستراتيجية فان القائمين بالاتصال يستخدمون كل اشكال و وسائل الاتصال خاصة الجماهيرية، و القيام بمجموعة من الحملات الاعلانية ايضا يتم الاستعانة بقيادة الراي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.¹

و تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تقع ازمة على مستوى الدولة او المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الازمة لخلق راي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة ادارتها للازمة.

• استراتيجية الهجوم المضاد :

و فيها تتصرف المنظمة اعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الاتهام من جانب وسائل الاعلام دون استنادها على حقائق او ادلة فعلية.

• استراتيجية المماثلة و التسويق :

يرى بعض الباحثين ان هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في انتاج السلع و الخدمات، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل اشكال

¹كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات في ادارة الازمة، دراسة حالة الشركة العربية للاجهزة الالكترونية، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، العدد6، اكتوبر/ديسمبر 1999، ص14.

الاتصال و وسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة ازمة تؤثر على سمعة منتجاتها و وفقا لهذه الاستراتيجية فانه يتم القاء المسؤولية على الغير.

• استراتيجية الاعتراف الجنائي :

حيث يتم الاعتراف بالازمة دون الاعتراف بالاسباب التي ادت الى وقوعها.

• استراتيجية ملتقى الطرق :

وفقا لهذه الاستراتيجية فانه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالازمة مع استخدام وسائل الاقتناع المناسبة لها.

• استراتيجية المشاركة و المسؤولية :

و نعني هنا المشاركة ز المسؤولية في وضع الخطة المناسبة لادارة الازمة.

• استراتيجية الاختفاء المؤقت و غير المؤقت :

و مثال ذلك الاعلان و التركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

• الاستراتيجية القانونية :

و تعتمد فيها المعالجة الاعلامية للازمة على اراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي في ذكر اقل قدر من المعلومات و انكار الاتهامات و انكار الاتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية الى جهة اخرى.¹

المطلب 2: الاساليب الاتصالية لمواجهة الازمات.

على الرغم من تعدد اشكال و انواع الازمات و كذلك تعدد الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل معها الا ان الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور و الخسائر و الاستفادة

¹قديري علي عبد المجيد، اتصالات الازمة و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2011، ص ص213-214.

من الموقف المستجد في الاصلاح و التطور و كذلك دراسة الاساليب و العوامل لكي يمكن اتخاذ الاجراءات الملائمة لمنع تكرار الازمة و يتم تحقيق كل ذلك عن طريق اللجوء الى عدد من الاساليب الادارية في المواجهة نستعرض اهمها :

• الاساليب التقليدية في مواجهة الازمة :

تتميز الاساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الازمة، و تتعدد لتشمل الاتي :

- انكار الازمة و عدم اعلامها : و هذا الاسلوب تستخدمه غالبا الادارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل و تسعى الى عدم اعلانه منكرة حدوث الازمة، و من خلال اصرارها على ذلك يمكنها السيطرة على الموقف.
- تاجيل ظهور الازمة : تمثل هذه الطريقة نوعا من التعامل المباشر مع الازمة يهدف الى تدميرها من خلال عنف التعامل و المواجهة سواء مع افرازاتها او اسبابها.
- تكوين لجان لدراسة الازمة : يعتمد هذا الاسلوب حينما تقعد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الازمة، و يكون الهدف الاساسي من تكوين اللجان هو تحديد الفاعلين الاساسيين في نشوئها و المحركين لها و افقادها قوى دفعها.
- التقليل من شأن الازمة : بعد الاعتراف بوجود الازمة يعمد الى الاستخفاف بها و الاستهانة بتاثيرها و نتائجها، و انما يتعامل معها بالاسلوب الملائم لكي يمكن الكيان الاداري استعادة توازنه.
- السماح بظهور الضغوط الداخلية للازمة: كبت الضغوط الداخلية للازمة يزيد من قوتها و اثارها السلبية و قد يؤدي الى انفجارها المدمر، و لذلك يبادر الى معالجتها من

خلال الدراسة المتعمقة لقوى الضغط الداخلية، لتحديد مصادر تصارع المصالح و الحقوق

فيمكن تعيين مكامن الضعف في بنية الازمة و السعي الى القضاء عليها.¹

- **تفريغ الازمة** : لاشك ان تعدد مسارات الازمة يحد من خطرها، و لذلك تفرع ثلاث مراحل اساسية، تشهد اولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للازمة و تحديدا لمدى تماسكها، اما المرحلة الثانية فتحدد خلالها اهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الازمة، ليسهل التعامل مع كل منها على حدة، و في المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل من تلك الاتجاهات و مفاوضتها في اطغر رؤية شاملة.²

- **عزل القوى الفاعلة في الازمة** : يمهّد لذلك بارسال اشخاص سرا الى نطاق عمل الازمة، لتحديد القوى التي سببتها و عزلتها عن مركز الازمة و عن مؤيديها.

- **اخماد الازمة** : من خلال مصادمة كافة قواها بشكل عنيف و علني و القضاء عليها، و يلجا الى ذلك غالبا حينما يشد خطر الازمة المباشر و يهدد استمرارها بتدمير الكيان الاداري.

• الاساليب غير التقليدية في مواجهة الازمة :

توافق الاساليب غير التقليدية طبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الادارية ولاسيما نوع الازمات التي تواجهها و شكلها و طبيعتها، و تتمثل تلك الاساليب في الاتي :

- **الفريق المتكامل** : و هو اكثر الاساليب استخداما اقتضاه تشعب عوامل الازمة و تداخلها للذان حتما باشتراك متخصصين في المجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية و عدم اغفال نقاطها التي تفقد الخبرة بها، و اصبح فريق مواجهة الازمة يضم الخبراء و المتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالازمة، لبحثها و دراستها و تحديد سبل التعامل معها

¹بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق ذكره..

²بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق ذكره، ص78.

و اعداد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح، و فريق العمل قد يختص بالتعامل مع ازمة معينة و قد يكون فريق عمل دائما قوامه اصحاب المهارات الخاصة الذين يدرّبون و يؤهلون استعدادا للتعامل مع الازمات التي تخصصوا بها.

- **ادخار الاحتياطات :** تعتمد اليه الكيانات الانتاجية الصناعية التي تحتاج الى مواد حام لعمليات الانتاج، و بذلك يمكنها مواجهة ازمة النقص في المواد الخام.

- **المشاركة الديمقراطية :** هذا الاسلوب شديد التأثير عندما تتعلق الازمة بالعنف البشري، و عادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية و السلوك الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي الحر، حيث يعلن مدى الازمة و خطرها و اسلوب مواجهتها، و تحدد واجبات ابناء المجتمع و مسؤولياتهم، تمهيدا للقضاء و عليها.

- **احتواء الازمة :** و قوامه حصار الازمة في نطاق محدود و استيعاب الضغط المراد لها و افقادها قوتها التدميرية، و غالبا ما يتبع هذا الاسلوب في الازمات العملية.

- **تصعيد الازمة :** يلجا اليه حينما تكون معالم الازمة غير واضحة بسبب تعدد التكتيكات عند تكوينها، و لاضعافها لابد من تصعيد الازمة حتى تصل الى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عنه تفكك تكتلاتها، و غالبا ما يتبع هذا الاسلوب في الازمات السياسية بين الاحزاب ذات الدعم الجماهيري المتنافر التوجهات.¹

- **تفريغ الازمة من مضمونها :** و هو من انجح الاساليب غير التقليدية الا انه يجب تحديد ذلك المضمون الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي او الديني او الثقافي لتفريغها منه، فتفقد هويتها و قوتها الدافعة، و بصفة عامة يمكن تفريغ الازمة من مضمونها اما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسببة لها او بالاعتراف الجزئي بالازمة ثم انكارها.

- **تفتيت الازمة :** و هو من افضل الاساليب للتعامل مع الازمات الضخمة و شديدة القوة التي تنذر باخطاء عديدة، و يعتمد هذا الاسلوب على المعرفة

¹ لبطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق ذكره، 79.

الكاملة بالقوى كافة المسببة للازمة و تحديد مصالحها المتعارضة و منافعها المحتملة و تحالفاتها القائمة، ثك التأثير في وحدة تلك التحالفات و تحويل الازمة الاساسية الى ازمت محدودة الحجم تفقدها ضغطها الذي كان موجودا في اطار التحالفات.

- **تدمير الازمة ذاتيا من الداخل :** و هو من اصعب الاساليب غير التقليدية و يستخدم في الازمت ذات الضغط العنيف و المدمر و التي تفتقر فيها الى معلومات، فيتعامل معها يعنف و يسعى الى التأثير في مكامن الضعف فيها و استقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الازمة، بهدف التأثير في استقرارها و افقائها التماسك و ايجاد حالة من الصراع الداخلي بينها، ما يؤدي الى تدميرها و يلي ذلك القضاء على القوى المتزعمة للازمة و افقائها مصداقيتها، و المساعدة على ايجاد زعامات جديدة تكون اكثر اعتدالا و تفهما للموقف يمكن من خلالها تكوين قوى تتصف، بالاجابية و الفاعلية داخل الكيان الاداري.

- **اعلان الوفرة الوهمية :** و هو احد الاساليب النفسية التي تنتهج في الازمت العنيفة و السريعة و المتلاحقة الاحداث و التي يصاحبها عامل نفسي يعمل على خلق حالة فرع و خوف شديد قد تجذب قوى جديدة الى الازمة، و يتضح ذلك في الازمت التموينية المتعلقة بالسلع الضرورية التي يتدافع المستهلكون في الحصول عليها مهما كانت اسعارها، فيبادر الى الايحاء بوفرته و نفي الازمة.

- **تحويل مسار الازمة :** يستخدم هذا الاسلوب في الازمة العنيفة التي لا يمكن ايقاف تصاعدها، فيعمد الى تحويل مسارها الى مسارات بديلة اخرى تتيح احتوائها باستيعاب نتائجها و الخضوع لها و الاعتراف باسبابها، ثم التغلب عليها تغلبا يحسر اضرارها الى ادنى مستوى ممكن.¹

¹ لبطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمت، مرجع سبق ذكره.

• الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمة :

هو الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة، ويمر بمجموعة من الخطوات المتكاملة والمتربطة تتمثل في الآتي:¹

- تقدير الموقف والدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة :

خلال تقدير الموقف تحدد تصرفات القوى المسببة للأزمة والمضادة لها ومكونات تلك التصرفات ومدى ما وصلت إليه من نتائج وردود فعل، ويحلل مضمون العلاقات ومكونات القوة لكلا طرفي الأزمة، وترتب العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب خطرها.

- تحليل الموقف والدراسة التحليلية للأزمة :

يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها وأهدافها غير المعلنة وصولاً إلى مكوناتها التي يسمح تقسيمها بالتوصل إلى معلومات جديدة عن الموقف والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ومدى تأثير كل منها وتأثيره فيه، ثم تحليل أسباب التوتر على أساس تلك المعلومات ومراحل الاستقرار التي حققتها القوى المضادة للأزمة، فضلا عن تحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة والقوى المضادة لها، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها ومدى تأثيرها.

- التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة :

تعتمد هذه المرحلة على المراحل السابقة إذ يتيح التحليل الكامل للبيانات المتحصلة كافة إعداد الخطط والبرامج والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة، وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة وترتيب أسبقياتها، ما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور، كذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها، وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتحديد المسؤوليات من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشاركين في مواجهة الأزمة بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها وخارجه

¹بطرس حلاق، العلاقات العامة و الازمات، مرجع سبق نكره، ص80.

ويُلي ذلك تأكيد استيعابهم لخطة المواجهة والتتابع الزمني للمهام وحشد كل الطاقات وإمداد فريق المهام بما تتطلبه المواجهة وتحديد التوقيت الملائم لبدء تنفيذ الخطة.

- أسلوب التدخل العقلاني لمواجهة الأزمة :

تتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية وأخرى ثانوية وتكميلية، تتمثل الأولى في المواجهة السريعة والاستيعاب وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة سواء كان تأييدا علنيا مؤثرا أو خفيا ووفقا لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة، أما المهام التكميلية فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. وتتم عملية مواجهة الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي متكامل بعدة أدوار متكاملة ومتداخلة ومتتابعة أهمها:

● تقدير الموقف :

- تحديد إجراءات القوى المسببة للأزمة وتصرفاتها ونتائج تلك الأزمة وردود الفعل والمواقف المحيطة بها والمؤثرة فيها¹.

- تحليل مكونات القوى المسببة والمحركة للأزمة وعلاقة بعضها ببعض ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن وتطوره وعلاقات المصالح والصراع والتنافس و التكامل التي ربطت بين القوى المسببة للأزمة وأي قوى أخرى.

- تحليل دقيق للقوى الصانعة للأزمة والمعارضة لها وقدرة كل منهما على

الحركة والمناورة ومدى دعمها الخارجي، و يتضمن هذا التحليل الأبعاد التالية :

- تحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة حجما وعددا، سواء منها الظاهرة

والمستترة.

¹بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- تحديد عوامل القوة التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة ورصدها وتوقعها، وتعيين ما تملكه تلك القوى من مصالح تؤثر في مواقف الآخرين المؤيدين والمعارضين ومراقبة ما ينشأ عنها من تصرفات سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مواجهة تصادمية معها.

- تحديد القوى المساعدة والمؤيدة لقوى الأزمة التي لا تستطيع غالباً أن تضطلع بمفردها بضغط الأزمة أو بإنشاء أزمة عنيفة، ولذلك فهي تحتاج إلى قوى مؤيدة لها، ويستدعى ذلك تحديد التحالفات التي أنشأتها تلك القوى وتقدير مدى قوتها وفاعليتها والمصالح التي تجمع بينها.

- تحديد أسباب الأزمة وكيفية صناعتها من خلال الدراسة الدقيقة لنتائجها، وتحديد تلك الأسباب هو البداية الحقيقية للمواجهة، إذ يبين تفاعلها الذي تمخض بنشأة الأزمة وتفاقمها.

● تحليل الموقف :

- بعد تقدير الموقف والتوصل إلى حقائق محددة يبادر قائد الفريق المكلف بإدارة الأزمة بمساعدة معاونيه إلى تحليل الموقف بمقوماته ومكوناته المختلفة، لاكتشاف المصالح الحقيقية المتوخاة من الأزمة وأهداف صانعيها الحقيقية غير المعلنة التي يسعون إلى تحقيقها، ويطاول التحليل للجوانب التالية:

✓ علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت المتعلقة بعوامل الموقف ومدى تأثير كل منها، إضافة إلى تأثيرها في صنع الأزمة وتكوين الموقف المتأزم.

✓ أسباب التوتر والعوامل التي دعمته ومستوياته التي بلغتها الأزمة، ومراحل

الاستقرار والتعادل¹

¹عجوة علي و فريد كريمان، ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمة، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص175.

✓ مواطن القوة والضعف لدى كل من قوى صنع الأزمة والمواجهة لها.
 ✓ طبيعة الأخطار التي ستتجم عن الأزمة وأعباء استمرارها ونفقاته ومدى تأثيرها.

✓ تحويل النتائج التي أسفر عنها تحليل الموقف إلى عناصر كمية تتيح التوصل إلى المؤشرات و النتائج و الحلول الكلية و الجزئية و الخيارات المختلفة.

• **التدخل في الأزمة :**

وهي مرحلة رسم السيناريوهات وإعداد الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها¹.

ويرتكز إعداد السيناريوهات على الخريطة العامة لمسرح العمليات والتي تتضمن الأطراف والقوى الكافية التي حشدها صانعو الأزمة ومقاوموها، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، واستناداً إلى تلك الكافة التي حشدها صانعو الأزمة، ومقاوموها وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، واستناداً إلى تلك الخريطة يخطط تحرك المواجهة كالاتي:

- تحديد الأماكن الأكثر أمناً وتحصينها، لاتخاذها نقاط ارتكاز وقواعد انطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة، لاتخاذها حاجزاً يتلقى الصدمات في حالة تدهور الموقف، فضلاً عن كونها مناطق إنذار واحتواء للضغوط.
- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام والرموز التي يمكن تحميلها المسؤولية عنها وتسليط السخط عليها والتمهيد لاستبدال رموز جديدة بها ذات شعبية مقبولة لدى قوى صنع الأزمة².

¹مرجع سابق، ص 82.

- وضع خطة لامتناس الضغوط الآنية للأزمة تستجيب بعض مطالب القوى الصانعة لها ونقرالتوافق المرحلي معها، على أن يكون ذلك وفقاً للمراحل العلمية الآتية:
- ✓ الاعتراف بالأزمة.
- ✓ التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.
- ✓ تحقيق أسباب الأزمة وتأكيداها.
- ✓ تكوين لجان تناقش الأزمة وتشارك في حلها.
- ✓ نقل العبء المترتب على حل الأزمة إلى القوى الصانعة لها.
- ✓ توزيع الأدوار على قوى مقاومة الأزمة لا سيما فريق إدارتها والفريق المكلف مواجهتها والتدخل المباشر فيها.
- ✓ تأكيد استيعاب الخطة العامة لمواجهة الأزمة من قبل كل من المعنيين بها، والتتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الذي اختير لمواجهة إفرازاتها والتصدي للقوى الصانعة لها بل اجتذاب بعضها، للسيطرة على مسرح الأزمة سيطرة فاعلة.
- ✓ حشد كل ما يحتاج إليه التعامل مع الأزمة، وتزويد فريق المهام باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها الموقف.
- ✓ تحديد التوقيت الملائم للبدء بتنفيذ خطة المواجهة تنفيذاً فعالاً وحاسماً، على أن تستمر متابعة الأحداث ومراقبة رد فعل الطرف الآخر.

• معالجة الأزمة :

يسبق الأزمة فريق إدارتها ومنتخذ القرار فيها بمجموعة سيناريوهات جاهزة يواجهون بها ما يطرأ من مواقف صعبة أو يعدلون لها لتكون صالحة ملائمة للاستخدام الفعلي، وتوزع بمقتضاها أدوار ومهام أساسية وثانوية وتكميلية هي قوام معالجة الأزمة¹:

¹بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص83.

- المهام الأساسية: تشمل المصادمة والمواجهة السريعة العنيفة، والاستنزاف والاستيعاب، وتحويل مسار القوى صانعة الأزمة.
- المهام الثانوية : تتولى تهيئة المسارات وإعداد مسرح الأزمة ودعم فريق المهام الأساسية سرا أو علنا وفقا لما تمليه عملية المواجهة.¹

المطلب 3: أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل ادارة الأزمة:

ان اتصال الأزمة يسعى لمحاولة احتواء المشكلات الحساسة في المؤسسة حتي لا تتحول الي أزمة، واذا وقعت الأزمة حقيقية فيحاول اتصال الأزمة التقليل من اثارها الوخيمة علي نشاطات المؤسسة، وهذا يتطلب من المكلف باتصال الأزمة ان يكون مندمج في عملية ادارة الأزمة بشكل علمي، وان يكون كمراقب للمحيط الداخلي

ان نجاح عملية ادارة الازمات يتطلب توفر اتصال فعال، مما يستدعي تفعيل مختلف وسائل الاتصال التي يمكن أن تساهم في نجاح ادارة الازمات وتلعب الانترنت في هذا المجال دورا لا يستهان به نظرا لما توفره من سرعة وتفاعلية وانبة، ولكن نجاح استخدام مختلف هذه الرسائل يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يمكن ان تلعب دورا هاما في ادارة الازمات، ويمكن أن توضح أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مراحل ادارة الازمات من خلال مايلي:

مرحلة تحليل اشارات الانذار: يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل اشارات الانذار باحتمالية حدوث الأزمة وتقييم درجة خطورتها تمهدا لاتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب، فهي مرحلة اولية يمكن أن تساهم في التقليل من الأثار الوخيمة للأزمة.²

²حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل ادارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر، المجلد07، العدد02، 2019، ص103.

مرحلة المنع والاسعداد: يتم فيها التخطيط الاستراتيجي لادارة الأزمة وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة وبين أهداف الاعلام في مجال ادارة الأزمة، من خلال خطة علاجية لمواجهة الأزمة، مع الاشارة في هذا المجال أنه هناك تكامل بين الاتصال والاعلام ولا يمكن الفصل بينهما فقط باعتبار أن الاتصال يتطلب رجوع الصدى في المقابل الاعلام يكتفي بالارسال.

مرحلة الحد من انتشار الأزمة: يتم فيها تحويل الخطة الاستراتيجية لادارة الأزمة الي خطة فنية، تربط بين الاستراتيجية والبرامج الاتصالية للحد من نطاق الأزمة باستخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة.

مرحلة استعادة النشاط: تستمر في هذه المرحلة الجهود الادارية والاتصالية للمنظمة لاستعاد الوضع مع الاشارة انه يمكن للمنظمة من استخدام أكثر من استراتيجية وذلك وفقا لطبيعة الأزمة.

مرحلة التعلم: حيث يتم في هذه المرحلة تقويم عملية ادارة الأزمة علي المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعاتها في المستقبل.

المطلب 4: اهداف ادارة الأزمة استراتيجيا:

ويمكن تلخيصها في توفير القدرة العلمية علي استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاسغلال الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار، وتحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وادارة الأزمة وقت حدوثها والعمل علي عدم تكرارها، مع توفير الامكانيات المادية للاستعادة والمواجهة، من خلال التنبؤ بالمشكلات وتمكين الادارة من السيطرة علي المرقف وتوفير نظم الاتصال الفعال.¹

¹حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل ادارة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص104.

بالإضافة للتعامل الفوري مع الاحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها.

مع الاشارة الي ان هناك عوامل تؤثر في عملية ادارة الازمة تتمثل في حجم الأخطار المترتبة عن الازمة ومدى السيطرة علي البيئة، والزمن المتوفر للتصرف بالإضافة لعدد ونوع الخيارات المتاحة في معالجة الازمة.¹

¹حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل ادارة الازمات، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل استراتيجيات اتصال الأزمة المتوفرة في ادارة الأزمات والتي تهدف الى السيطرة على الأزمة والحد من سلبياتها واستغلال فرصه، اذ قمنا في المبحث الأول بتقديم نظرة كلية عن الاستراتيجية الاتصالية وقدمنا توضيحات أساسية حولها حسب رأى الباحثين والمفكرين لها والذين أجمعوا على أنها عنصر أساسي ومهم جدا في أي منشأة، نظرا لما تقدمه من تنظيم وتنسيق في سير العمل داخلها والقيام بأعمال وممارسة نشاط الاتصال بشكل منظم وملائم، فالاستراتيجية الاتصالية تساعد المؤسسات على الوصول الى غاياتها ورؤيتها المستقبلية، هذا من جانب ومن جانب اخر قمنا بابرار موضوع استراتيجيات اتصال الأزمة ووضحنا جوانب عديدة منها في المبحث الثاني والثالث باعتبار أن توفر استراتيجيات الاتصال أصبح ضرورة من ضروريات العصر فرض نفسه في جميع المؤسسات مهما تعدد أنواعه ونشاطاتهكونه الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تساهم الى حد بعيد في ادارة الأزمة بشكل فعال خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة مثل جائحة كورونا المهددة لصورة وسمعة المؤسسة مما يتطلب لاعدادها ووضعها جهودا كبيرة وخطط تكون واضحة المعالم وتكون فعالة في ادارة الأزمات بنجاح.

الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الجزء النظري الي متغيرات الدراسة والتي هي الإستراتيجية الإتصالية و إتصال الأزمة و إستراتيجيات إتصال الأزمة، وقدمنا معلومات وفيرة وحاولنا الإلمام بجميع جوانبها و ابراز دور إستراتيجيات إصال الأزمة في المؤسسة خلال الأزمات التي تواجهها وتوضيح أهمية اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية في تعاملها و تعايشها مع الأزمة وفي ارتقاء المنظمة في بيئتها، يأتي الآن إسقاط هذه النظرية على المؤسسة الإقتصادية في الجزائر بهدف معرفة مدى إتمادها علي استخدام استراتيجيات اتصال الأ.مة خلال جائحة كورونا من أجل المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر و الرفع من مستواها و اللحاق بالدول المتقدمة في مجال التنمية الاقتصادية، ولهذا تم اختيار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- لتطبيق هذه الدراسة عليها كونها من المؤسسات الاقتصادية الوطنية البارزة ولها مكانة مهمة في تطوير اقتصاد البلاد في الوقت الراهن، حيث أن التغيرات التي طرأت على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تفرض عليها بناء إستراتيجية اتصالية واضحة المعالم والعمل على زيادة قدراتها في الجانب العملي بصورة كبيرة لتلبية خدمة زبائنهم وارضائهم .

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق الي دور إستراتيجيات إتصال الأزمة في تعاملها مع جائحة كورونا

المبحث الاول : تقدم عام حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_بسكرة_

المبحث الثاني: تشخيص حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة -

الجانب التطبيقي

المبحث الأول : تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة-.

المطلب 1 : التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بسكرة-.

تقديم حول مديرية التوزيع بسكرة.

مديرية التوزيع بسكرة هي إحدى مديريات شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط أجل ضمان تغطية أحسن

لخدماتها على كامل تراب ولاية بسكرة فإن مديريتنا مقسمة إلى :

مقاطعات تقنية في الكهرباء و 5 مقاطعات في الغاز :

تسهر على مراقبة وصيانة الشبكات الكهربائية والغازية لضمان استمرارية تموين زبائننا بالطاقة .ومن المبرمج فتح مصالح تقنية جديدة في زريبة الوادي و و أورلال و العالية

12إثنا عشر وكالة تجارية :

تسهر على تسيير شؤون الزبائن من الفوترة إلى التسديد، تركيب العدادات ومراقبتها واستقبال الزبائن في أحسن الظروف والإجابة عن كل انشغالاتهم، زيادة على نقاط التحصيل الفرعية الدائمة بكل من وسط بسكرة (السوق) - جمورة و القنطرة من أجل التسهيل على المواطن في دفع الفواتير دون عناء التنقل.

وبعبارة أوسع فإن هذه المقاطعات التقنية والوكالات التجارية تمثل المديرية على مستوى الإقليم التابع لها وتسهر على تحقيق أهداف المؤسسة في ضمان الاستمرارية والنوعية في تزويد زبائننا بالطاقة وتحقيق رفايتهم .

كما سيتم عن قريب فتح وكالة تجارية جديدة في سيدي خالد. (مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-).

المطلب 2: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-.

من كهرباء وغاز الجزائر إلى سونلغاز اليوم : أكثر من نصف قرن من الوجود

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الRamزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON و شركائه) SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946

هناك تحد سبق رفعه في سنة 1962

فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن أنقضت بضع سنوات و بفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة .

دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون. وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية. وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

شركات فرعية للأشغال تابعة لشركة المساهم SPA

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة :

كهريف - للإنارة وإيصال الكهرباء

كهركيب - للتركيبات والمنشآت الكهربائية

قناغاز - لإنجاز شبكات نقل الغاز

إينرغا - للهندسة المدنية

التركيب - للتركيب الصناعي

الجانب التطبيقي

AMC - المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس والمراقبة

الخدمة العمومية، التسيير والتسويق

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 1991 ، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) (مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.

وضمن الهدف نفسه ، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) وهذه الترقية تمنح المؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر. وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافضة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

وهذا ما ينبئ يعلن عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحى مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

مجمع سونلغاز - التوسع

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة ، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية :

• سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

• مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

• مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

• الجزائر العاصمة.

• منطقة الوسط.

• منطقة الشرق.

الجانب التطبيقي

• منطقة الغرب.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصاد ي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة. (مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-).

المطلب 3 : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة-.

الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع - بسكرة:

1)المدير الجهوي: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

2)الأمانة العامة

3)المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي، ويكون التفصيل أكثر

لاحقا :

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

4) المكلف بالقضايا القانونية: يقوم ب :

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة ،المجلس القضائي..الخ

- يتابع تنفيذ القرارات القانونية

الجانب التطبيقي

- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .

- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

(5) المكلف بالأمن والوقاية : يقوم بالمهام التالية :

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.

- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS (مديرية

سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-).

- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.

- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

(6) المكلف بالأمن الداخلي : يقوم بـ :

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ،الجدران ..).

- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.

- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .

- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

- أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :

1/قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية : Exploitation Elec et GAZ

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ،الصيانة ،تطوير الشبكتين

السابقتين، القيام بالأشغال تحن التوتر TST (الكهرباء)

الجانب التطبيقي

2/قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et

Travaux Elec et GAZ

اغلب مهامه بالميدان ، له 3 مصالح:

1- مصلحة الدراسات والأشغال :تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع

،المخططات..)

2- مصلحة السوق والبرمجة:انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ،البناء

،استقبال مخطط التشغيل الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ،وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

3- مصلحة تسيير الاستثمار:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ،متابعة تنفيذها

- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .

- انشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)

- فتح وإغلاق رخص البرامج.

3/قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales:

له خمس وكالات تجارية : Biskra 1،Biskra 2،1، طولقة ،سيدي عقبة ، أولاد

جلال،به مصلحتين :

1 - مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون

MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات

جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة ،إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

2- مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة ،تحصيل الديون ...)

4/قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : Gestion des

Systemes Informatiques يقوم بـ:

الجانب التطبيقي

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .
- تطوير تطبيقات المعلوماتية ، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات .

5/ قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

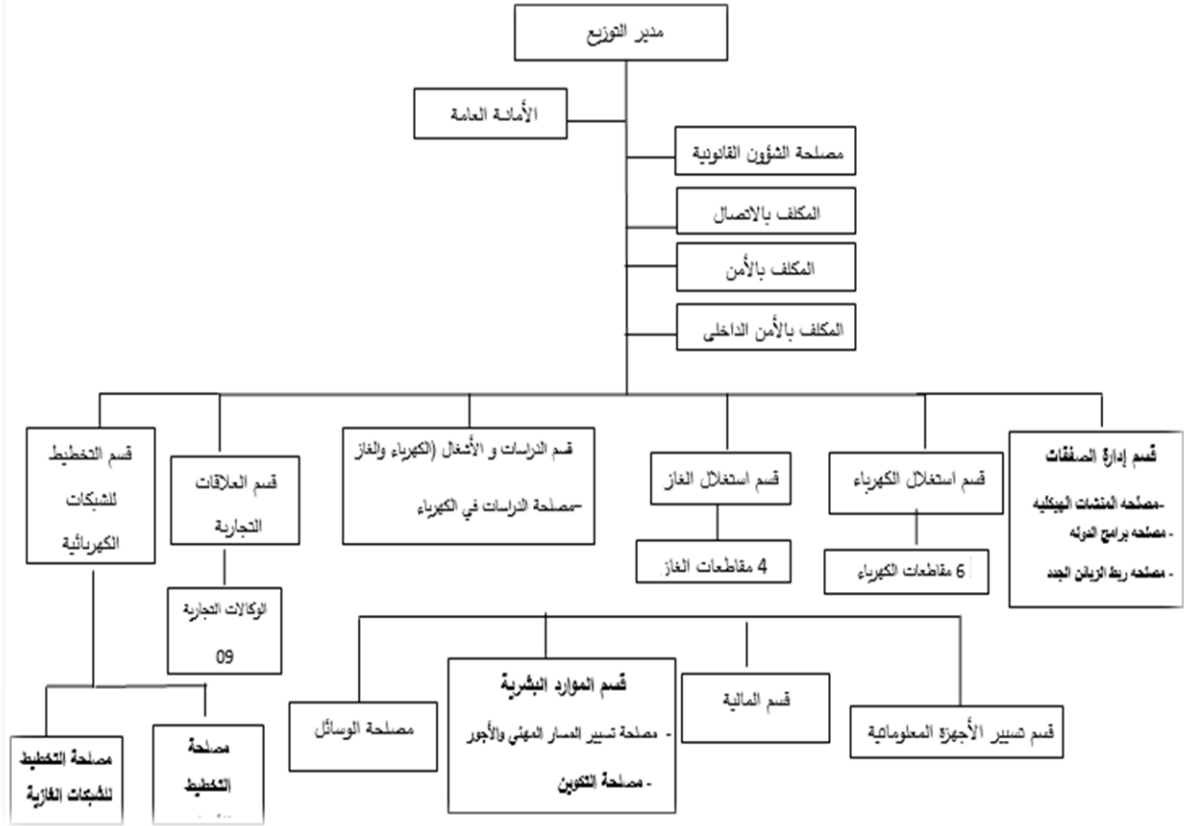
- تحضير الميزانية
 - إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية
 - ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية
 - تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ
- ### 6/ قسم الموارد البشرية : Ressources Humaines يهتم بـ :

- توزيع الإطارات بالمؤسسة
- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات (داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...))

7/ قسم القضايا العامة : Affaire Générales

- تسيير الوسائل المادية
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات
- تسيير بريد المديرية
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة
- تمويل مختلف المصالح
- الاهتمام بالمشتريات
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

الجانب التطبيقي



الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع - بسكرة

المصدر: مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة.

الجانب التطبيقي

المطلب 4: مهام الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-.

- SDC شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط

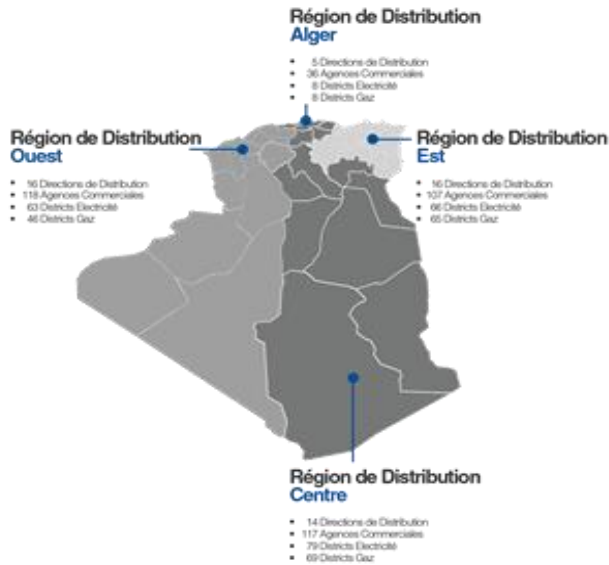
تتمثل مهمة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC فيما يلي :

- إستغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زين جدد بها
- تسويق الكهرباء والغاز ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل
- تغطي سونلغاز التوزيع الوسط مناطق البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة ، الواد، الأغواط، غرداية، إليزي وتمنراست.
- أنشئت في يناير 2006 ، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط (MT/BT وشبكة غاز طولها 7.102 كلم في الضغط المتوسط و المنخفض (BP/MP)
- تتولى تسيير 1.290.058 زبونا (الجهد المتوسط والجهد المنخفض) (بالنسبة للكهرباء) و 389.410 زبونا (الضغط المنخفض والضغط المتوسط) (بالنسبة للغاز).
- تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة تستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 عونا
- حققت رقم أعمال قدره 16.242 دج في سنة 2006
- تنفذ سونلغاز التوزيع الوسط برنامج استثمار لتحقيق هدفين اثنين :
- تطوير شبكتها وتلبية الطلب
- تحديث نمط استغلالها وتسييرها. وفي هذا الإطار، فإن مركز التحكم الوطني (BCC) يشكل مشروعا مهيكلا من أجل إدارة الشبكات وتحسين نوعية الخدمة.
- تخضع الوظيفة التجارية لبرنامج استثنائي في مجال توظيف وتكوين الموارد البشرية.

الجانب التطبيقي

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة إحدى مديريات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز SADEG ناحية التوزيع للوسط إحدى الشركات التابعة لمجمع سونلغاز تتمثل مهامها فيمايلي :

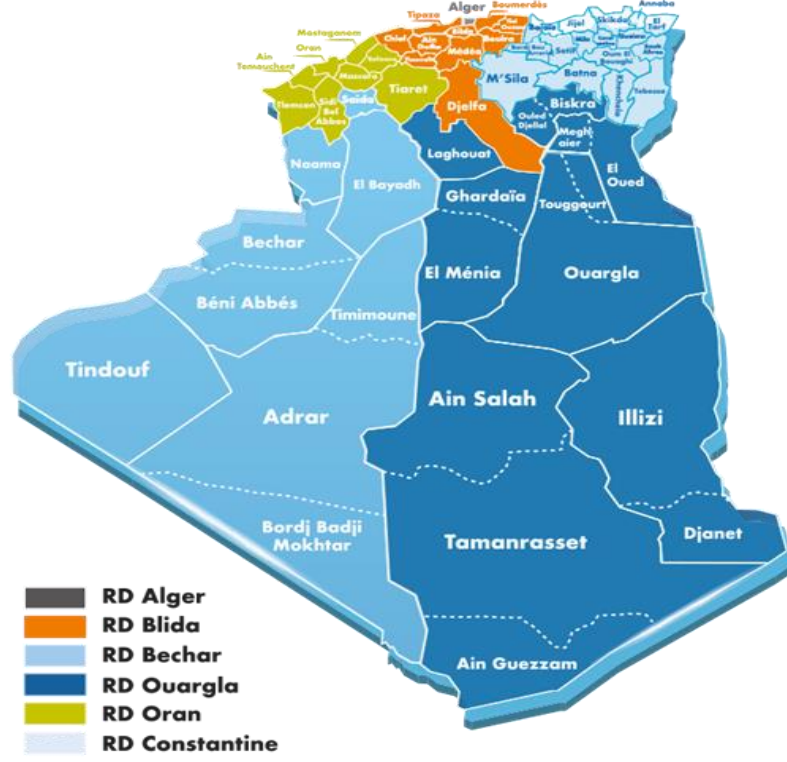
- إستغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز للسماح بربط زبائن جدد .
- تسويق الكهرباء والغاز.
- (مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-).



الشكل 3: SADEG ناحية التوزيع للوسط إحدى الشركات التابعة لمجمع سونلغاز المصدر: مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-.

الجانب التطبيقي

تم الانطلاق الفعلي للناحية بتاريخ 02 جانفي 2022



الشكل 4: خارطة انطلاق الفعلي للناحية بتاريخ 02 جانفي 2022.

المصدر: مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-.

المبحث الثاني : تشخيص حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز - بسكرة

المطلب الاول: إستراتيجيات إتصال الأزمة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء

والغاز للوسط -بسكرة- خلال جائحة كورونا

تتنوع الإستراتيجيات الإتصالية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط، فمنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية، حيث تعتمد وتبني هذه الإستراتيجيات وفق الهدف المنشود للمؤسسة ألا هو تقديم صورة تكون إيجابية وجيدة عنها في أذهان الجمهور خاصة خلال تعرضها للأزمات ومحاولة تحسين وضعيتها لديه، وتحمل المؤسسة رؤية قائمة على جودة الخدمات وتقديمها للزبائن في أفضل الظروف بالإعتماد على الجدية في العمل وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها حتي وهي في تعرضها لعدد من الأزمات وخاصة خلال جائحة كورونا وهذه الرؤية تحمل في ثناياها جملة من إستراتيجيات تستغل لآظهار مدي حرص الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط على خدمة زبائنهم وإرضاء جمهورها الواسع خلال تعرضها لإزمات مفاجأة بالرغم من إحتكارها للسوق وغياب أي منافس في مجال توزيع الكهرباء والغاز في كامل ربوع الوطن من أجل تعزيز الثقة، تعمل المؤسسة على ربط جسور وثيقة بالسوق لتحقيق الربح وكذا الإستمرارية في ذات المكان .

الإستراتيجية الإتصالية الموظفة :

كما قلنا أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تعتمد على مزيج متنوع من الإستراتيجيات الإتصالية خصوصا وأنها تركز وتهتم بالسوق المحلي بإعتبار أن جمهورها واسع جدا وعدد السكان في تزايد مستمر، مما يلزم هذا التفكير الجدي في تقديم افضل الخدمات و التجسين مستواها وإيصال الكهرباء والغاز للسكان والمؤسسات بشكل عالي الجودة من خلال إنجاز العديد من المشاريع واشغال الربط بواسطة الإتفاقيات و عقود العمل

الجانب التطبيقي

وطرح منقصات للمشاريع يشارك فيها المقاولين وأصحاب مؤسسات الاشغال و حتى الشركات الفرعية التابعة لمجمع ونلغاز و الت تعمل في مجال الربط و توصيل الكهرباء و الغاز على غرار كاناغاز و كهركيف و كهركيب، فمن خلال هذه المؤسسات و الشركات تظهر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الى الاشراف على عملية تزويد المدن في جميع احيائها بالكهرباء و الغاز.

والجدير بالذكر من خلال المقابلات والحوارات التي أجريت مع المكلف بالإعلام والاتصال حيث ركز علأن المؤسسة لها إستراتيجية أساسية تسير على نهجها في سوق الطاقة قائمة على خدمة وإرضاء الزبون والحفاظ عليه من جهة وعلأساس الرسالة التي سيتم توصيلها إلي الجمهور وعلأساس التجارب السابقة والوضع العام للولاية من جهة أخرى، وهذا ما تم تأكيده من خلال إجابته على سؤال: " هل هناك توظيف عملي لمصطلح إستراتيجية الإتصالي المؤسسة؟" فذكر مجيبا أن هناك توظيف عملي لمصطلح إستراتيجية الإتصال وأن المؤسسة تعتمد علي إستراتيجية إتصالية محددة سواء في تعاملها مع الأزمات أو في تعاملها مع الزبون وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية لإستراتيجية الإتصال وتجعلها من أولوياتها الرئيسية، بحكم أن نجاح المؤسسات يكون بفضل إعتماها علي إستراتيجية إتصالية واضحة، فذكر مجيبا أيضا "أن هذه الإستراتيجية تبني علأساس زبائننا

على وجه الخصوص وعلأساس الرسالة التي أريد إيصالها لجمهور المؤسسة، علأساس تجاربي السابقة وعلأساس الوضع العام للولاية أو البلد" حيث إعتبر أن التجارب السابقة يجب إستثمارها جيدا مع صياغة واضحة للجمهور من اجل كسب الزبون لأن هذا الأخير يعتبر عنصر مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وبدونه قد تتعرض المؤسسة الي تراجع مداخيلها المالية وربما حتي مكانتها في السوق ، فالإستراتيجية الإتصالية تعتبر العمود الفقري للمؤسسات الرامية للتفوق و النجاح والتي من بينها مؤسسة سونلغاز -بسكرة -.

الجانب التطبيقي

وقد ذكر المكلف بالإعلام والاتصال للمؤسسة أن هذه الأخيرة تصيغ المخطط الاتصالي للمؤسسة بالشراكة مع المديرية العامة الكائن مقرها بولاية البليدة بالإضافة إلى المديريات الأخرى التابعة للمديرية العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط وذلك حسب الشهور والفصول السنوية لأن هدف الإستراتيجية الاتصالية يختلف باختلاف الفصول نظرا لاختلاف مضمون الرسائل الإعلامية التي تمررها المؤسسة. (معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالإعلام والاتصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، على الساعة 08:30).

فأشار أن الرسائل في فصل الشتاء أين يزيد الطلب على الغاز تختلف عن الرسائل التي تمررها في فصل الصيف أين يزيد الطلب على الطاقة الكهربائية، فالعملية الاتصالية التي تقوم بها إدارة المؤسسة تركز كثيرا على التحسيس بأخطار الكهرباء والغاز في الشتاء حملات تحسيسية حول أخطار الغاز الطبيعي أما في الصيف على الكهرباء، وكذا إعلام الجمهور بمختلف العراقيل التي تواجهها المؤسسة، فنظرا لإهتمام المؤسسة بجمهورها تقوم في فصل الشتاء بتحضير جملة من الخطط والبرامج الاتصالية ذات بعد إستراتيجي وهو التحسيس بأخطار الغاز الطبيعي كحدوث إختناقات أو تسممات بالغاز وذلك بالتعاون مع الشركاء المتواجدين على مستوى الولاية كالحماية المدنية ومنظمة حماية المستهلك ومديرية التجارة والإذاعة... الخ .

كما تقوم المؤسسة بإعداد خطط إتصالية تمرر من خلالها رسائلها عبر حصص إذاعية وأبواب مفتوحة وقوافل ترشيدية بالتعاون مع مختلف المتفاعلين من أجل إعطاء الرسائل الاتصالية صدى كبير لدى الجمهور وإقناعهم .

كما نوه المكلف بالإعلام والاتصال بالمؤسسة علأن مؤسسته من بين أكثر المؤسسات علأ المستوى الوطني إعتمادا على الإستراتيجية الاتصالية وهي تعمل كثيرا بهذه الفكرة حيث

الجانب التطبيقي

بين أن الخطط والبرامج والإجراءات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة كفيلة بتحقيق الهدف الإستراتيجي المنشود لها ألا وهو إرضاء الزبون وراحته .

ونظرا للتعاون والتشارك بين المديريات الفرعية في الولايات الاخرى من أجل الخروج بمجمل الخطط والإجراءات الاتصالية الموحدة وبرمجتها والعمل بها ويتوافق مع تطلعات الجمهور الواسع للمؤسسة .بالإضافة إلي ذلك فإن مجمل هذه الخطط والبرامج الاتصالية التي تصيغها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز يتم إعدادها على المدى القصير بمعنى أن

معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالاعلام والاتصال في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30

كل سنة تقوم المؤسسة بتحضير هذه الخطط والبرامج وإعدادها وصياغتها من أجل تطبيقها في السنة التي تليها، فالإستراتيجية الاتصالية التي ستطبق في سنة 2022 تقوم المؤسسة بإعدادها وصياغتها في السنة 2021 يرجع الي عدم إمكانية إدارة المؤسسة توقع ماسيكون عليه وضعها على المدى البعيد وهذا راجع أساسا الي التطورات الجديدة التي تحصل للمؤسسة كل سنة حسب ما أعلمنا بيه مدير المؤسسة.

الهدف الإستراتيجي:

- تحقيق الأرباح المالية وزيادة عائداتها المالية من خلال التقرب من الزبون وخدمته والسهر على إرضائه وراحته .

الأهداف الثانوية:

- تكوين صورة طيبة عن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط .
- التقليل من مشاكل انقطاع النيار الكهربائي والمشاكل الناجمة عن أخطار الكهرباء والغاز .

الجانب التطبيقي

▪ مواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل في الدول المتقدمة وعصرنة عملية انتاج وتوزيع الكهرباء والغاز.

معلومات مستقات من خلال مقابلة مع مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30.

الإستراتيجية الإتصالية المستعملة :

1/ إستراتيجية الإعلام :

تعتبر هذه الإستراتيجية الحلقة الأهم والتي لها دور أساسي في ربط المؤسسة بجمهورها الواسع، حيث يظهر هدفها من إستخدامها لهذه الإستراتيجية هو إعلان الجمهور بكل صغيرة وكبيرة عن المشاريع التي سيتم من خلالها الربط وتوصيل الكهرباء والغاز من جهة والخدمات الجديدة المقدمة من الوكالات التجارية التابعة للمديرية العامة من جهة اخرى زيادة على هذا تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط على هذه الإستراتيجية من أجل الإحتكاك أكثر بمتعامليها وتزويدهم بكافة المعلومات التي تهمهم حتي لا تكون هناك فجوة بين المؤسسة وجمهورها وبالتالي يساعد هذا على كسب ثقة وولاء جمهورها الخارجي .

وحسب المسؤول المكلف بالإعلام والإتصال بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بسكرة، فإن هذه الاخيرة وتحت مسؤوليته وإشرافه هو أنها تعتمد على مجموعة من الوسائل لإعلام جماهيرها من وسائل سمعية كالإذاعة وأخرى سمعية بصرية كالتلفزيون وحتى الصحافة المكتوبة باللغتين العربية و الفرنسية وكذا المطويات، فكل النشاطات التي تمارسها خلية الإعلام والإتصال بالمؤسسة تصب ضمن إستراتيجية إتصالية للمؤسسة .

2/ إستراتيجية الإقناع :

تستخدم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط هذه الإستراتيجية لتحقيق هدف ألا وهو إقناع زبائنها، وذلك من خلال الرسائل الإتصالية الموجهة إليهم في الإعلانات التي تعدها المؤسسة، ومن خلال الحوار الذي قمنا بيه مع المسؤول والمكلف بالإعلام والإتصال للمؤسسة فقد أكد لنا أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تسعى من وراء إقناع الجمهور الي خلق قاعدة لعلاقات قوية معه، وأضاف بأن أهم ما تسعى اليه إدارة مؤسسته من خلال العملية الإتصالية الذي يشرف عليها هو هي كيفية إقناع الجمهور الواسع للمؤسسة بما تقدمه من خدمات ومشاريع الربط بين الغاز والكهرباء، وكذا إقناعه بأن الإنقطعات المفاجئة للكهرباء وكذا الأعطاب الناجمة عنه لادخل للمؤسسة فيها وليست المتسببة في حدوثها، وأن المؤسسة عندما تريد إصلاح عطب ما عن طريق قطع التيار الكهربائي فهي تخبر أو تعلم جمهورها أولاً، لذلك يؤكد المسؤول عن مكتب الإعلام والإتصال للمؤسسة بأن هناك مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتقه فيما يتعلق بإقناع الجمهور الواسع وهذا مايسعي الي تحقيقه دائماً.

3/ إستراتيجية الإتصال الداخلي :

تعتمد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط شبكة إتصالات داخلية من أجل الحصول علي المعلومات اللازمة وتوزيعها على مختلف وسائل الإعلام بغرض إيصالها للجمهور ومن خلال ملاحظتنا للعملية الإتصالية داخل المؤسسة إكتشفنا أن هناك نقل ونشر للمعلومات بين الموظفين خاصة بالنسبة للقائم بالإتصال في المؤسسة وهو المسؤول عن مكتب الإعلام والإتصال الذي يعمل دائماً على جمع كافة المعلومات من جميع الموظفين واطارات المؤسسة وحتى من المدير شخصياً وذلك من أجل تزويد الجمهور والزبائن بها

الجانب التطبيقي

سواء عن طريق وسائل الإعلام بمختلف أنواعها أو خروج المكلف بالإتصال للمؤسسة بنفسه لمقابلة الزبائن .

كما أيضا صرح المكلف بالإعلام والإتصال في المؤسسة أنه يعتمد على شبكة إتصالات داخلية واسعة سواء بالطرق التقليدية أو بالطرق التكنولوجية حيث تمتلك المؤسسة شبكة أنترنت خاصة بها بغرض تسهيل التواصل بين الموظفين إلكترونيا وبالتالي الحصول على معلومات أكثر سواء من الموظفين الذين يعملون معه في مركز المديرية العامة لولاية بسكرة أو من خلال الوكالات التجارية والمديريات الفرعية لذات الولاية أو من خلال المديريات الولائية الأخرى من أجل الحصول على المعلومات والأشغال التي تمس الولاية أو جهة الوسط في الوطن أو حتي على المستوى الوطني، وهذا حرصا من المؤسسة وإهتمامها بجمهورها العريض على تزويده بالمعلومات اللازمة وبالتالي كسب ثقة وجذبه أكثر .

(معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالاعلام والاتصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04ماي 2023، علي الساعة 08:30)

4/ إستراتيجية الإتصال الخارجي :

تمتلك الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط شبكة إتصالات خارجية تعتمد عليها المؤسسة لإيصال الأفكار والمعلومات الي الجمهور الخارجي عن طريق وسائل الإعلام بمختلف أنواعها حيث وضح أن المؤسسة تسعى دائما جاهدة الي كيفية إيصال أي معلومة إلي جمهورها الخارجي، وهذا ملاحظناه عند المسؤول عن مكتب الإعلام والإتصال للمؤسسة من خلال ارتباطاته والتزاماته المهنية مع وسائل الإعلام بكثافة ومن خلال ترددها للمؤسسة أحيانا يتعذر إيجاده بمكتبه ويتم إخبارنا إنه متواجد في الإذاعة فيإطار العمل، لذلك ومن خلال ملاحظة تم استنتاج أن القائم بالاتصال في المؤسسة لديه علاقات مع الصحفيين

الجانب التطبيقي

ووسائل الاعلام من اجل تزويدهم بالمعلومات الضرورية خدمات ومشاريع وكل المستجدات الجديدة للمؤسسة، فهم يضمنون إستمرارية الخدمة.

ومن خلال المقابلات مع القائم بالإتصال للمؤسسة أضاف بأنه هو من يقوم بإعداد خطط عمل إتصالية للتواصل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام وتتطلب هذه الخطط ميزانية معتبرة من المؤسسة ، فقد ركز القائم بالإتصال علأن هناك تكامل بين إستراتيجية الإتصال الداخلي وإستراتيجية الإتصال الخارجي.

فبدون الإتصال الداخلي لايمكن أن يكون هناك إتصال خارجي، لإن القائم بالإتصال يبحث عن المعلومات ويسعى لجمعها ويعمل على إعدادها وبرمجتها وتجهيزها بشكل مناسب وإخراجها إلي الجمهور الخارجي عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة والصحف وأحيانا التلفزيون وكذا الندوات الصحفية والأيام الإعلامية... الخ معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالإعلام والإصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30

إذن وفي هذا الحيز لقد حاولنا إسقاط النظرية المؤطرة للدراسة على العمل الميداني في المؤسسة محل الدراسة، فقد تبين أن القائم بالإتصال للمؤسسة هو من يقوم على إعداد إستراتيجية إتصالية واضحة المعالم والإستفادة من الأنشطة الإتصالية المطبقة بما يخدم المؤسسة، ويقوم أيضا بتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية المرتبطة بها، وذلك لمساهمة في بناء قاعدة صحيحة لها وكذا رصده لمختلف الأوضاع المحيطة بها، و اذا توفرت فيه جملة من الخبرات و المهارات الجيدة يمكنه اعداد رسالة اتصالية قادرة على التأثير على الزبون و استمالاته مما يساهم في كسب ثقته و ثقة الجمهور الواسع في المؤسسة، و هذا ما يؤثر ايجابيا على سمعتها مما يحقق الهدف المرجو و هو الحفاظ على ولاء جمهورها لها.

الجانب التطبيقي

و بناء على ما تم ذكره تبين ان هناك امر جد مهم و هو ان المسؤولية التي يقوم بها القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة جد كبيرة و تتمثل في وضع استراتيجية اتصالية لها تكون وفق اطر واضحة و مدروسة يعمل القائم بالاتصال فيها على بناء اهداف واقعية بناء على دراسات و اطلاعات و ايضا توظيف رؤية المؤسسة التي تتضمن في داخلها ما تصبو اليه من خلال مجموعة من الانشطة و المهام التي سوف نتطرق اليها و تنفيذها في المستقبل، بها تكون الرسالة التي تم صياغتها و المراد تقديمها للجمهور سهلت الاستيعاب و هذا ما يساعد في بناء صورة و سمعة حسنة لها، و ايضا وضع مجموعة من الخطوات تساهم بشكل بارز في تطوير العمل و اجراءاته.

و هذا يعتبر القائم بالاتصال في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونغاز) بسكرة احد اهم الركائز الاساسية و الخادم للمؤسسة على اعتباره حلقة وصل بين المؤسسة و جمهورها سواء الداخلي او الخارجي و هذا نتيجة لقدراته و خبراته و مهامه المتعددة و اعماله التي تتمحور حول تنظيم الاتصال و ايضا مساهمته في جعل المؤسسة نوعا ما على تواصل مع زبائنهم و اطلاع عمالها على نظام العامل و اخبارهم على اهم القرارات الصادرة.

المطلب الثاني : واقع إستراتيجيات إتصال الإزمة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة- . خلال جائحة كورونا .

إنطلاقا من أدوات الدراسة المعتمد عليها وهي الملاحظة والمقابلة تم الكشف عن طبيعة وواقع إستراتيجيات إتصال الإزمة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط فرع بسكرة خلال جائحة كورونا، والتي تتجلبان هذه الأخيرة تستخدمها في تعاملها مع الأزمات التي تتعرض لها، حيث ذكر كل من مدير المؤسسة والمكلف بالإعلام والاتصال الدور الفعال الذي يبذله المسؤولون عن إعداد هذه الإستراتيجية في صياغتها ووضع الخطوط العريضة للإستراتيجية الإتصالية في تعاشها وتكيفها مع الإزمة وتكون واضحة المعالم

الجانب التطبيقي

ومبنية ومبرمجة وفقا لتمدن الوضع وتكون ملائمة للوضع الحالي فتختلف إستراتيجيات الإتصال المستخدمة لتسير الأزمات باختلاف الأزمات لكل أزمة إستراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها حيث أكد من خلال المقابلة أن الإستراتيجية الإتصالية المباشرة أثناء أزمة جائحة كورونا كانت المحاولة من التقليل من أثارها وتداعياتها وهذا على خلفية أن الأزمة الصحية كانت مفاجئة وكان يجب التعامل معها بجذر شديد وكذا محاولة إحتواء الأزمة ومحاولة التعايش والتأقلم معها نظرا لأن الأزمة طال زمانها واتسع مكانها وهذا ما أصبح يهدد

المؤسسة ويهدد تعاملاتها الداخلية والخارجية مما دفعها لانتهاج إستراتيجية إتصالية مباشرة واضحة المعالم ، حيث أكد أيضا المكلف بالإعلام والإتصال من خلال إجابته على السؤال "هل هناك خلية لمتابعة الأزمات" في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط-بسكرة- وهو نعم وأكد أنه توجد خلية لمتابعة الأزمات وأن هناك وثيقة تحدد أعضاء لجنة الأزمة وتحدد طبيعة عمل كل فرد من الأفراد، ولها اجتماعات دورية وكل واحد له مهمته وأن هناك خلية دائمة تتكون من المدير وفيها كل رؤساء الأقسام، وفيها المكلف بالإعلام والمكلف بالأمن والمكلف بالأمن الداخلي، وكذلك ممثل العمال اونه

معلومات مستقاة من خلال مقابلة مع المكلف بالاعلام والاتصال في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30.

أيضا أحيانا يستعينون بطبيب العمل عندما تكون حالة تحتاج له محسب قوله انه

هناك

أيضا في هذه اللجنة المكلف بالوقاية والأمن، وتتجلي خدمته في تقديم إحصائيات ويتصل أيضا بالعمال الذين إذا تعرضوا في وقت جائحة كورونا الي المرض بها ويقدم مساعدات لهم إذا هم بحاجة الي دواء ويطمأن عليهم طيلة فترة المرض حيث يؤكد أن

الجانب التطبيقي

مؤسسة سونلغاز بسكرة أنها قامت بتسيير أزمة جائحة كورونا بأتم معني الكلمة، وأنه الفضل يعود للمديرية العامة والتوجيهات نتاع المديرية العامة وأنه كانت هناك صرامة في تعليمات صارمة حيث يؤكد علناً أنها تهتم بصحة العمال مما وجب تطبيق هذه المعلومات على كافة مستوي الوطن، أما في تعاملها مع زبائنها أو مع جمهورها الخارجي في ظل الجائحة خلالها أكد انه تم التنوع في طرق التسديد مما سهل على المواطن هذه العملية دون ضرورة قدومه الي المقر للدفع ومن هذه الطرق المتنوعة أنه يستطيع الدفع من خلال البطاقة الذهبية أو عن طريق الموقع الإلكتروني، أو عن طريق أي وكالة تجارية على مستوي الوطن كانت ليس بشرط أن يذهب للوكالة التي متعود الدفع فيها، حيث على الاخيرة انه كان الغرض أو الهدف من وراء هذا التنوع في طرق التسديد هو من أجل تجنب إكتضاض الزبائن والتحرك عندهم. معلومات مستقات من خلال مقابلة مع مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 11:00.

كما أكد أيضا المكلف بالإعلام والإتصال من خلال مقابله على الدور الذي توديه الإستراتيجية الإتصالية في إطار تجاوز أزمة جائحة كورونا حيث صرح أن دور الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة من قبل مؤسستهم قد تمثل بالدرجة الأولى في التوعية أو التحسيس بمخاطر وباء كورونا، ورفع الوعي الصحي لدي الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة بضرورة تبني الإجراءات الوقائية الإحترازية(التباعد الإجتماعي، إرتداء القناع الواقي، استعمال المحلول الكحولي،...إلخ.)

معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالاعلام والاتصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30.

هذا على خلفية خطر فيروس كورونا المعدي الذي يهدد حياة البشر. حيث أكد أيضا أنه أثناء الجائحة تم التقليل في عدد العمال الموظفين في المؤسسة لتجنب أي إعتداء

الجانب التطبيقي

بالمرض و أنه في حالة إذا تعرض الموظف بهذا المرض المعدي تتكفل به المؤسسة وتقدم له كافة المساعدات اللازمة لإسترجاع صحته. وصرح أيضا أن مؤسسته مقارنة بالقطاعات الأخرى بأن مؤسستهم كانت من بين الأوائل في التعامل والتعايش مع هذه الجائحة وأنه لم يتم خلال الجائحة غلق الوكالات التجارية وكل شئى كان يخدم وأنه تم التقليل من بعض النشاطات خاصة التجارية لكن بقيت الخدمة العمومية تعمل، وبقيت سونغاز أيضا فاتحة لأبوابها و الحمد لله ربي العالمين .

وأكد أيضا من خلال إجاباته أن الإستراتيجية الإتصالية تعتمد على تكنولوجيا الإتصال الحديثة في تجاوز أزمة جائحة كورونا، ومن بين هذه التكنولوجيات الإعلامية والإتصالية المستخدمة ، مواقع التواصل الإحتماعي وكذا الموقع الرسمي للمؤسسة وكذا قنوات الإذاعة والتلفزيون و المجالات الإلكترونية، وهذا ما يدل علأن المؤسسة تولي إهتمام كبير لوسائل الإعلام الجديدة كمواقع التواصل الاجتماعي التي تعتبر إحدى الأدوات الإعلامية والإتصالية التي تسهل عمل المؤسسات و الأفراد بحكم الإنتشار الكبير لإستخدامها في المجتمع الجزائري خاصة الفيسبوك ومع موظفيها أيضا عن طريق الفيسبوك أو البريد الالكتروني الخاص بيهم أنها تستعمل كل الوسائل سواء الرقمية أو الالكترونية والتقليدية وأنها تعتمد علأى شئى يساعدها في أداء عملها وواجبها على أكمل وجه .

معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالإعلام والإتصال في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم04ماي2023، علي الساعة08:30.

وقد ظهر من خلال المقابلة مع مدير الشركة أن الإستراتيجية الإتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة في تجاوز أزمة كورونا، أن تسير الأزمة في المؤسسة مضبوطة وفق تعليمات وقوانين محددة ، وأنه كانت الإستراتيجية الإتصالية المنتهجة خلال الجائحة فاعلة وناجحة الي حد بعيد وذلك رجع أساسا الي إعتماد الإستراتيجية الإتصالية على

الجانب التطبيقي

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ورسم الأهداف على المدى البعيد الي جانب صياغة المؤسسة لإستراتيجية إتصالية بديلة ومتأنية لمواجهة الأزمات المستقبلية خاصة منها جائحة كورونا المستجد في حال ظهور موجة ثانية وعنيفة للوباء حيث عملت خلية الإتصال بالمؤسسة على تفعيل

تقنيات الإتصال الإلكتروني للتواصل المستمر مع جمهورها الداخلي والخارجي من خلال تقديم رسائل تحسيسية بمخاطر الوباء وبضرورة الإلتزام بالبروتوكول الصحي.

وقد تبين أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية إتصالية مغايرة عن السابقة بديلة في حال تجدد أزمة كورونا أو وجود أزمة أخرى كالغاز أو الكهرباء وهذا راجع للأهداف طويلة المدالتي تسير عليها المؤسسة في وضع إستراتيجية إتصالية، وكذا تكون الإستراتيجية الإتصالية التي وضعت حين حلول أزمة كورونا كانت بسرعة وفي وقت قصير نظرا لكون جائحة كورونا قد حلت دون سابق إنذار خاصة في المؤسسات الجزائرية.

معلومات مستقات من خلال مقابلة مع مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة،

في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 11:00

المطلب الثالث: تحليل دور إستراتيجية إتصال الأزمة للشركة الجزائرية

لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة -.

من خلال المعلومات السابقة التي تم ذكرها حول الإستراتيجية الإتصالية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة - وعندما تطرقنا أيضا الي إستراتيجية إتصال الأزمة خلال الأزمة، الخاصة وتقديم المعلومات اللازمة وضرورية حول هذا العنصر، نتطرق الآن الي توضيح دور إستراتيجية إتصال الأزمة في تجاوز أزمة جائحة كورونا ومدى فاعليتها في المؤسسة، حيث إعتدنا على المقابلة التي اجريت مع بعض

الجانب التطبيقي

إطارات العمل داخل المؤسسة، حيث ذكر كل من مدير الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة - ، والمسؤول عن مكتب الإعلام والاتصال الدور الكبير والفعال الذي تمارسه استراتيجيات إتصال الأزمة في تعاملها وتعايشها مع أزمة كورونا وهذا ما أكد عليه القائم بالاتصال للمؤسسة علأن هذه الأخيرة لديها ما يعرف بإتصال الأزمة، بحيث أن عند حدوث أي أزمة سواء كانت مفاجئة أو غير مفاجئة يتم تشكل خلية أزمة في إطارات المؤسسة والتنبؤ بالتصرفات التي قد تصدر عن جمهور المؤسسة، وبالتالي العمل على إيجاد حلول سريعة أو المحاولة على قدر المستطاع حل الأزمة دون توسعها أو وصولها مرحلة الخطر حيث أكد أيضا أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تكون دائما معرضة لأزمات سواء كانت في الكهرباء أو الغاز وهذا ما يتطلب منها دائما وضع إستراتيجية إتصالية لتسيير أزماتها وتكون مبنية وفق خطط وبرامج مدروسة، أما الإستراتيجية الإتصالية المتبناة من قبل المؤسسة في تجاوزها لأزمة جائحة كورونا كانت ذو فعالية وناجحة، وهذا بحكم النتائج الإيجابية المحققة من خلال تطبيقها، حيث عرفت التزام كلا من الجمهور الداخلي بالدرجة الأولى وهم العمال أو الخارجي بالبروتوكول الصحي وتوفير لهم كل

معلومات مستقات من خلال مقابلة مع المكلف بالاعلام والاتصال في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04ماي 2023، علي الساعة 08:30.

وسائل الوقاية بالنسبة لعمالها ومن أجل تفادي إصابة العمال بالوباء وتنفيذ كامل الإجراءات الوقائية دون إشتتاء مثال تعقيم كل أسبوع المقرات ، وكذا تفاعل الجمهور مع الرسائل الإعلامية الوقائية التي تنتشر على شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل الإعلامية الإلكترونية الأخرى وكذا تواصل الحملات التوعوية من قبل المؤسسة الي يومنا هذا خاصة مع إستمرار إنتشار الوباء ، وبالتالي كانت إستراتيجية فاعلة تقوم على استخدام أسلوب الإقناع بالإضافة الي أنها إستراتيجية موقفية هادفة وقائية وشاملة لجميع فئات المجتمع، وكانت مدروسة بكل دقة من أجل الوصول الي هدفها.وهو الحفاظ على سلامة

الجانب التطبيقي

صحة العمال داخل المؤسسة بالدرجة الأولى . معلومات مستقاة من خلال مقابلة مع مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30.

وبما أن المسؤول عن مكتب الإعلام والاتصال بالمؤسسة هو القائم بالاتصال بالدرجة الأولى وهو الذي يقوم بإعداد وترتيب الإستراتيجية الإتصالية ويضع أهداف بعيدة المدى او قصيرة المدى وبما انه هو الذي يصيغ رؤية المؤسسة تكون واضحة للجمهور تتضمن في ثناياها صورة ذهنية واضحة وصادقة وموضوعية قائمة على هدف استراتيجي وهو رضا الجمهور ومحاولة غسنتطابه والإستماع اليه ومعالجة مشاكله، كما أن القائم بالاتصال هو من بنظم العملية الإتصالية لذلك ينبغي عليه مضاعفة الجهود والعمل أكثر على تقريب الزبون للمؤسسة ومحاولة فهمه أكثر وإيجاد أليات لجعل الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة أكثر فعالية وذات مردودية عالية وتكون مخططة ومنظمة والاستمرار فيها والتنوع منها والعمل علي إيجاد طرق لزيادة فعاليتها اكثر . (معلومات مستقاة من خلال مقابلة مع المكلف بالاعلام والاتصال في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، في يوم 04 ماي 2023، علي الساعة 08:30).

المطلب الرابع : تحليل وضعية المؤسسة (نقاط القوة والضعف).

نقاط القوة :

- 1- إمتلاك رأسمال معتبر زيادة على ذلك احتكار السوق .
- 2- إمتلاك حجم كبير ومتنوع من الزبائن و تتعامل مع المؤسسات الوطنية والخاصة منها الإدارات العمومية، المدارس، الجامعات، المعاهد، المصانع بمختلف أنشطتها، وجميع الهياكل القاعدية بمختلف أنواعها ومجالاتها.

الجانب التطبيقي

- 3- استخدام برامج تشغيل خاصة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وأيضا استخدام أحدث التجهيزات التكنولوجية والتقنيات ذات جودة عالية ومتطورة مما يساعدها كثيرا على مزاوله اعمالها وانشطتها بكل اربحية .
 - 4- استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة والقدرة على التحكم فيها مما سهل التواصل بين الموظفين والاطارات وممارسة الأنشطة بكل سهولة.
 - 5- استخدام الخبرات الأجنبية ونقل التقنيات المتطورة من خلال الإحتكاك بالشركات المؤسسات الأجنبية التي تعمل في مجال الطاقة والمحروقات عن طريق انفاقيات وعقود عمل وشراكة.
 - 6- إمكانية توزيع منتجاتها فيأغلب مناطق الوطن نظرا لتواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
 - 7- امتلاك كفاءات مهنية جيدة ومستوى تعليمي وتكويني لبأس به مما جعلها قادرة على تطوير أنشطتها وخدماتها والتحسين من جودتها في الحاضر والمستقبل
- نقاط الضعف :**

- 1- كبر حجم ونطاق أعمالها وتوسعها على كامل التراب الوطني واختلاف التضاريس الأمر الذي جعل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط يصعب عليها ربط وتوصيل بعض المناطق ذات التضاريس الصعبة بالكهرباء والغاز .
- 2- حدوث بعض المشاكل التقنية الغير محسوبة تسبب في إنقطاع الكهرباء او إنفجار أنابيب الغاز في بعض الأحيان .
- 3- عدم وضوح نظامها كمؤسسة كبيرة إن كانت إقتصادية تجارية مئة بالمائة أو مؤسسة تابعة للدولة مئة بالمائة، فمن وجهة تعتبر مؤسسة إقتصادية تجارية ونصف مداخلها متأنية من الزبائن يعني من المفروض تكون لها حرية واسعة في تسير شؤونها، ومن جهة تخضع لأوامر السلطة السياسية للبلاد .

الجانب التطبيقي

- 4- ملاحظة بعض من المؤسسات والإدارات التابعة للقطاع العمومي وكذا تأخر ومماثلة بعض السكان في تسديد ديونهم المالية الي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مما يترتب دائما علي الشركة الوقوع في كل مرة في مشاكل مالية .
- 5- عدم تقدير فريق العمل بمكافآت مادية لتشجيعهم اكثر على مواصلة العمل وتقديم الافضل والاكتفاء بتقديم شكر وتقدير معنوي فقط .
- 6- حدوث بعض من مشاكل الفساد داخل إدارة المؤسسة من إطاراتها وموظفيها الذين لا يتمتعون باخلاق المهنة.

خلاصة الفصل :

تتبع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المتحكم الوحيد في سوق الكهرباء والغاز في الجزائر وإحتلال موقع هام في السوق الوطني وهي تسعى الي تعزيز تواجدها وزيادة توسعها بفرض نفسها في سوق الطاقة، فبرغم من المشاكل والعراقيل التي تواجهها خاصة خلال أزمة جائحة كورونا في تبقي مصممة علي تحسين وضعها العام، ومحاولة تجاوز تلك المشاكل والأزمات قد المستطاع من خلال إدراج إستراتيجية إتصالية تكون فاعلة وكفيلة لتسير الأزمات التي تواجهها سواء كانت متعلقة بالكهرباء أو الغاز أو أزمة صحية مثل جائحة كورونا مما ترتب علآ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إنتهاجها لإستراتيجيات إتصال الأزمة لتسير هذه الجائحة وهذا راجع لطبيعة الأزمة وشدتها دون سابق إنذار، و كذا إمتدادها الزمني ، حيث كانت إستراتيجية إتصالية توعوية بالأساس وموجهة لحماية العمال والمتعاملين وهذا يدل علنظرة المؤسسة لاستراتيجية وسرعة إستجابتها للأزمة .

وفي هذا الإطار نقدم مجموعة من النقاط حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة - كخلاصة لهذه الدراسة التطبيقية، لما لمسناه من خلال أدوات البحث التي إستخدمناها للكشف عن المعلومات الخاصة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي :

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تعمل على زيادة إنجاز مشاريع جديدة لربط زبائنها آخرين جدد بهذين الطاقين .
- تسعى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية و الإستفادة من الأخطاء السابقة لتجاوز مشاكلها من خلال إعتمادها في السنوات الاخيرة علإستراتيجية إتصالية مصاغة بشكل مناسب ومخطط لها بكل دقة تامة من أجل

الجانب التطبيقي

تسير أزماتها وخاصة التي منها أزمة جائحة كورونا ومن أجل حماية العاملين فيها والمتعاملين معها من خلال تقديمها لنشاطات توعوية وتحسيسية .

● الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة- تعمل دائما الي

تقديم خدمات لكافة جماهيرها وزبائننا وما يهملها هو الحفاظ علي سلامة عاملينا والمتعاملين خلال فترة أزمة كورونا وتسعي من خلال إستراتيجيتها الي تحسين خدماتها لتضمن وفاء وولاء زبائننا حتي وهي معرضة الي أزمة صحية.

خاتمة

خاتمة :

أصبح إعتقاد المؤسسات على الاتصال بشكل كبير كونه عنصرا هاما لنجاح المؤسسات في أداء مهامها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية ، حتى أصبح يستحيل اليوم تصور أي مؤسسة لها اهداف وغايات من دون تنظيم استراتيجي للاتصال يضمن لها اتصالا حقيقيا سواء علي المستوى الداخلي او الخارجي، ولعل الشركة الجزائرية لتوزيع المهرباء والغاز للوسط من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي عرت تغيرات في نمط تسييرها، نتيجة موجة اعادة الهيكلة الاخيرة التي املتها الظروف الجديدة لاقتصاد السوق، والتي فرضت علي المؤسسة موقعة الاتصال ضمن استراتيجيات عملها ساعية لكسب ثقة الزبون.

فأصبح توفر إستراتيجيات لإتصال أصبح ضرورة من ضرورات العصر فهو من فرض نفسه في جميع المؤسسات المتعدد انواعها ونشاطاتها، كونه الوسيلة الوجيهة التي يمكن أن تساهم الى حد بعيد في إدارة الأزمة بشكل فعال خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة .

حيث أن إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط -بسكرة- خلال أزمة جائحة كورونا قد إستجابت بسرعة لتطور أزمة الجائحة وسعة انتشاره وسخرت الامكانيات المادية والبشرية اللازمة واتخذت التدابير الوقائية المستعجلة لمواجهةها بأقل اضرار ممكنة، وهذا بفضل جهود خليتي الاتصال ومتابعة الازمات الموجودة علي مستوى المؤسسة.

هذه الاخيرة التي تابعت تطورات الازمة الصحية من بدايتها الي زيادة حدتها وبداية انحسارها، والتي اعتمدت الي صياغة استراتيجية اتصالية مدروسة بطريقة علمية تقوم علي اهداف بعيدة المدى، وكذا اعتماد التخطيط الاستراتيجي في صياغة استراتيجية لتسير هذه الازمة وتحسبا لكل طارئ مستقبلا واحتمال تجدد الازمة الصحية بحكم تطور وباء كورونا المستجد وانتشاره بشكل واسع او ظهور نوع جديد من الوبئة غير المتوقعة .

بالإضافة الي استخدامها لتكنولوجيا الاتصال الرقمي في تحسيس الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بمخاطر الوباء وثاره السلبية سواء علي صحة العاملين بالمؤسسة او الجمهور الخارجي الزبائن .

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الي الكشف عن دور استراتيجيات اتصال الازمة المعتمدة من طرف ادارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط-بسكرة-(المؤسسة الخدماتية) في تعاملها مع جائحة كورونا، بما انها احد فروع مجمع سونلغاز الذي يعتبر احد اكبر المجمعات الاقتصادية في الجزائر وذلك من خلال اختبار ثلاث فرضيات:

حيث تهدف الفرضية الاولى الي الكشف عن انواع استراتيجيات اتصال الازمة المتبناة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - اثناء الازمة وانطلاقا من هذه الفرضية تم تاكد جزم صحة هذه الفرضية القائلة

تتنوع استراتيجيات الاتصال المتبناة من طرف ادارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة خلال ازمة جائحة كورونا المفاجئة فانتهجت إستراتيجية إتصالية مباشرة أثناء أزمة كورونا وذلك من اجل التقليل من اثار الازمة وكذا إحتوائها ومحاولة تجاوز الازمة بنجاح، حيث أن إستراتيجيات الاتصال في المؤسسة كانت موجه لكلا الجمهورين الداخلي والخارجي وهذا تابع من استراتيجية تعامل المؤسسة مع جماهيرها عند حلول الازمات خاصة اذا تعلق الامر بازمة صحية خطيرة مثل: ازمة وباء كورونا حيث كانت موجهة للجمهور الداخلي (الموظفين) والجمهور الخارجي (الزبائن).

فخلال ازمة وباء كورونا اعتمدت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة العديد من المهام في اطار استراتيجيتها الاتصالية من خلال القيام بحملات ارشادية وكذلك القيام بحملات توعوية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وكذا توزيع المطويات والملصقات

الاعلانية التوعوية وهذا علي خلفية التزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع القائمة فيه .

وتهدف الفرضية الثانية الي الكشف عن مساهمة استراتيجيات اتصال الازمة في تجاوز ازمة جائحة كورونا وانطلاقا من هذه الفرضية تم تأكيد وجزم صحة هذه الفرضية القائلة : تستطيع استراتيجيات اتصال الازمة المعتمدة من طرف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة في المساهمة من التعامل والتعايش مع ازمة جائحة كورونا مما ترتب عنه تجاوز هذه الازمة فقد عملت علي وقاية كلا من الجمهور الداخلي (المتمثل في الموظفين الذين يشكلون عصب المؤسسة وموردها الاساسي) والخارجي(الذي يشمل العملاء و المتعاملين.....) من مخاطر جائحة كورونا والرفع من مستوى الوعي لديه بضرورة الالتزام بالبروتوكول الصحي والتاثير في سلوكياته من خلال اتباعه لاجراءات الوقائية (من اهمها ارتداء القناع الواقي واستعمل المعقم الكحولي واحترام التباعد الجسدي) ، وتقديم للجمهور ارشادات توعوية من خلال الحملات الاتصالية المكثفة والرسائل الاعلامية الالكترونية التي تبث عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

كما يظهر دور الاتصال من جهة اخرى كوظيفية محورية في تسير الازمة، بحيث يوظف اتصال الازمة كعملية اجتماعية مقصودة لتجاوز الازمة او الحد من انتشارها بانتهاج خطة تساعد علي تسيرها والوقاية منها، او موجهتها بنجاح وفق استراتيجية معينة تحددتها طبيعة الازمة، والامكانيات المتاحة.

وتهدف الفرضية الثالثة الي الكشف عن النتائج المترتبة عن تبني هذه الاستراتيجية للمؤسسة من الفرضية القائلة :

علي ان الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط-بسكرة - قد تمكنت تبعا لذلك من ادارة بعقلانية لازمة جائحة كورونا والتقليص من حدة اثارها بفضل صياغتها لاستراتيجية

اتصالية فاعلة قد تمثل بالدرجة الاولى في التوعية او التحسيس بمخاطر وباء كورونا، ورفع الوعي الصحي لدي الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بضرورة تبني الاجراءات الوقائية الاحترازية (التباعد الاجتماعي، ارتداء القناع الواقي، استعمال المحلول الكحولي...) وهذا علي خلفية خطر فيروس كورونا المعدي الذي يهدد حياة البشر .

فتوفر استراتيجيات الاتصال اصبح ضروري من ضرورات العصر فرض نفسه في جميع المنظمات مهما تعددت انواعا ونشاطاتها، كونه الوسيلة الوحيدة التي يمكن ان تساهم الي حد بعيد في ادارة الازمة وتسييرها بشكل فعال خاصة مع تعدد الازمات المفاجئة كازمة جائحة كورونا المهدد لصورة وسمعة المؤسسة وكذلك حياة البشر .

نتائج الدراسة الميدانية:

تناولت الدراسة موضوع إستراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الخدمتية سونلغاز خلال ازمة جائحة كورونا وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف علي دور استراتيجيات الاتصال المعتمدة من طرف المؤسسة في تعاملها مع أزمة جائحة كورونا، وقد توصلنا من خلال دراستنا الي جملة من النتائج التي نعدها كالاتي:

1/ أن هناك إستراتيجية إتصالية تعتمد عليها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ببسكرة في تحقيق أهدافها وتتماشى مع الوضع في أزمة جائحة كورونا من خلال القيام بحملات إرشادية وحملات توعوية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ويتم إعدادها وتطبيقها من طرف المسؤول عن خلية الاعلام والاتصال للمؤسسة .

2/ تعتمد المؤسسة علي شبكة اتصال داخلية من اجل جمع المعلومات اللازمة والضرورية، كما تعتمد علي شبكة اتصال خارجية من اجل توزيع الجمهور بتلك المعلومات وهذا يدخل ضمن الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة .

3/ تأكد اغلب المسؤولين والعاملين بان المؤسسة تعتمد اساسا علي استراتيجية اتصالية

مخطط لها بصورة منهجية وعلمية كون الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة وبشاعتها وحجمها ونوعية تعاملاتها وخدماتها تحتاج لانتهاج استراتيجية اتصالية مخطط لها منهجيا وبصورة علمية واضحة خاصة في حال تعرضها لازمات مفاجئة.

4/ تؤمن شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة بوجود خلية لمتابعة الازمات في

مؤسستهم وهذا راجع لاستراتيجية انفتاح المؤسسة علي جمهورها الداخلي وضرورة اعلامهم بكل تفاصيل العمل والتسيير داخلها وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسة بعنصر الجمهور الداخلي

5/ اثناء ظهور ازمة جائحة كورونا المفاجئة انتهجت المؤسسة استراتيجية مختلفة عن

السابق وهذا راجع لطبيعة الازمة وشدتها وحلولها دون سابق انذار، وكذا امتدادها الزماني مما جعل المؤسسة تنتهج استراتيجية اتصالية مختلفة حيث كانت استراتيجية اتصالية توعوية وموجهة لحماية العمال والمتعاملين وهذا يدل علي نظرة المؤسسة الاستراتيجية وسرعة استجابتها للازمة .

6/ اعتمدت المؤسسة علي تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمعتمدة من قبل المؤسسة

في ادارة أزمة جائحة كورونا قد كانت ذات فعالية في التأثير علي سلوكيات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة والرفع من مستوى الوعي لديه بضرورة الالتزام بالبروتوكول الصحي والزيادة من درجة التفاعل مع الرسائل الاعلامية التي تبث عبر مختلف شبكات التواصل الاجتماعي والوسائل الاعلامية الالكترونية الأخرى .

7/ كانت الاجراءات التي نفذتها المؤسسة في اطار استراتيجيتها الاتصالية ذات نجاح

وفعالية وذلك راجع لالتزام الجمهور الداخلي والخارجي بالاجراءات الوقائية وكذا التوعية والارشاد المكثف والصرامة في تنفيذ الاجراءات، فالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

بسكرة يههما الحفاظ علي سلامة صحة العاملين فيها والمتعاملين معها ايضا من مخاطر الازمة .

8/ من ضمن الاجراءات المتخذة ايضا هي تقليص عدد العمال وتطبيق البروتوكول الصحي بنسبة عالية جدا داخل المؤسسة وذلك تقاديا لإنتشار فيروس كورونا.

التوصيات و الاقتراحات :

ومن خلال دراستنا هذه ارتأينا الي ان ننوه ببعض التوصيات التي من شأنها أن تقليل من مخاطر الأزمات (أزمة كورونا)علي المؤسسة ونذكر منها:

1. ينبغي علي المؤسسة الخدماتية الجزائرية بسكرة ان تقوم ببناء استراتيجيات اتصالية موقفية ومناسبة يتم استخدامها وفق متطلبات ومستجدات البيئة الخارجية المتغيرة والمتطورة .
2. ضرورة تكثيف الجهود الاتصالية والتنوع اكثر في الاستراتيجيات الاتصالية وخلق اليات وطرق لجعلها اكثر فعالية خلال تعارضها لازمات مفاجئة .
3. تدريب وتكوين المرد البشري بالمؤسسة الخدماتية علي الأساليب والتقنيات الحديثة في ادارة الأزمات الصحية المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها .
4. الاستفادة من تجارب المؤسسات الخدماتية الرائدة في ادارة الازمات الصحية بشتى انواعها والاستعانة بالخبراء الأجانب في تدريب فريق ادارة الازمة بالمؤسسة الجزائرية .
5. تطبيق البروتوكول الصحي بشكل جيد لتفادي انتشار الفيروس.
6. تقديم خدمات للزبائن بشكل أمن عن طريق الاجراءات الوقائية لتجنب الاثار السلبية لازمة جائحة كورونا.
7. اشتراك الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الخدماتية الجزائرية في بناء استراتيجيات اتصالية فاعلة لادارة الازمات الصحية المحتملة، وذلك عن طريق الاخذ بمقترحاته ورائه وكسب ثقته وتحفيزه علي التفاعل مع الحملات الاتصالية والاسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

قائمة المصادر و المراجع :

قائمة المعاجم اللغوية:

1. معجم الكتروني للغة العربية المعاصرة، معجم المعاني، توقيت الزيارة
www.almanny.com/ar/dict/ar-ar/. /مقابلة/، 2023/04/24

قائمة المراجع:

- 1- ابن المنظور، لسان العرب، دار احياء التراث العربي، لبنان، ط3، 1995.
- 2- احمد فهد، الشعلان، إدارة الأزمات الأسس المراحل الأليات، مطابع اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999.
- 3- إسماعيل عرباحي، إقتصاد المؤسسات، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 4- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الإتصال، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 5- بشير العلاق، نظريات الإتصال، دار اليازوي للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2010.
- 6- بطرس حلاق، العلاقات العامة و الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 7- بلال خلف السكارنه، مهارات الإتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2015.
- 8- جابر عصفور، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار العروبة، الكويت، 1998.
- 9- جيهان احمد رشتى، الاسس العلمية لنظريات الاعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
- 10- حبيلة رحالي، الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 11- حسان عماد مكاوي، الاعلام و معالجة الإزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2005.

- 12- حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الإتصال و نظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية للنشر، مصر، ط1، 2001.
- 13- حمدي شعبان، الإعلام الامني و ادارة الأزمات و الكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2005.
- 14- ذوقان عبيدات، و اخرون، البحث العلمي مفهومه و ادواته و اساليبه، دار الفكر للطباعة، عمان، ط6، 1998.
- 15- ربحي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2007.
- 16- ريهام علي حامد نوير، العلاقات العامة و إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، العين، ط1، 2017.
- 17- سعاد العقون، مدخل لإدارة الأزمات، مركز البحوث و الدراسات حول الجزائر و العالم، الجزائر، 2016.
- 18- سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية النظر الى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازولي العلمية للنشر و التوزيع، ط1، 2022.
- 19- سليمان بكر کران، الإتصال الجماهيري و الخدمة الاجتماعية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 20- سمير محمد حسين، الإعلام و الإتصال بالجماهير و الراي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1974.
- 21- سهيل عبيدات، ادارة الوقت و عملة اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، عالم الكتب الحديث، الاردن، ط1، 2007.
- 22- شيماء ذو الفقار زغيب، مناهج البحث و الاستخدامات الاحصائية في الدراسات الاعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2020.
- 23- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الاردن، 2007.

- 24- عامر قندلجي، البحث العلمي استخدام مصادر المعلومات، دار اليازولي للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 25- عامر قندلجي، البحث العلمي في الصحافة و الإعلام، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015.
- 26- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الاهرام للطباعة و النشر، القاهرة، ط1، 1993.
- 27- عبد الخضار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 28- عبد الرحمان البدوي، البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ط3، 1977.
- 29- عبد الرحمان درويش، مقدمة الى علم الاتصال عبد الرحيم درويش، عالم الكتب للنشر، د ب، 2012.
- 30- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديزان المطبوعات الجامعية، 2002
- 31- عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، د ب، ط2، 1999.
- 32- عبد السلام ابو قحف، الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- 33- عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 34- عجوة علي و فريد كريمان، ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمة، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
- 35- علي عبد المجيد قدرى، إتصالات الأزمة و إدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
- 36- علي عجوة و اخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة مصباح، جدة، ط1، 1989.

- 37- عليوة السيد مكاوي، ادارة الازمات و الكوارث: مخاطر العولمة و الارهاب الدولي، دار الامين للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009.
- 38- عمار كشرودة، الطيب، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 39- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب، ط4، 2006.
- 40- فرجاني علي، العلاقات العامة و إستراتيجيات الإتصال، دار امجد للنشر و التوزيع، الاردن، 2018.
- 41- فريد كامل ابو زينة، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
- 42- فريد كورتل، امال كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، زمزم للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 43- فضيل دليو، الإتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دتلا النشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 44- فضيل دليو، علي غربي، الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث للنشر، الجزائر، 1999.
- 45- فضيل دليو، مدخل الى الإتصال الجماهيري، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 46- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الاردن، 2000.
- 47- فهد احمد الشعلان، ادارة الأزمات الأسس المراحل الاليات، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2002.
- 48- قدري علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة و ادارة الإزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2011.
- 49- كاظم حمود خيضر، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار اثراء للنشر، الاردن، 2008.

- 50- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و
الإجتماعية، دار الثقافة، عمان، د س.
- 51- كرم البستاني، المنجد في اللغة العربية و الاعلام، ط3، المكتبة الشرقية
للتنويع، لبنان، 1991.
- 52- مجد الهاشمي، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، دار اسامة للنشر و
التنويع، الاردن، 2012.
- 53- محسن احمد الخضير، إدارة الأزمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات
على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط2،
2003.
- 54- محسن حسين العيساوي و اخرون، لإدارة الاستراتيجية المستدامة، دار الورق
للنشر و التوزيع، د ب، ط1، 2012.
- 55- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر و
التنويع، مصر، ط1، 2008.
- 56- محمد الفتاح حمدي، منهجية في علوم الاعلام و الاتصال دروس نظرية و
تطبيقات، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2017.
- 57- محمد بن ابي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت،
1967.
- 58- محمد رشاد الحملوى، ادارة الازمات تجارب محلية و عالمية، دار ابو المجد
للطباعة، القاهرة، ط2، 1995.
- 59- محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء،
ط3، 2015.
- 60- محمد شومان، الإعلام و الأزمات مدخل نظري و ممارسات عملية، دار
الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2002.
- 61- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير، عالم الكتب للنشر،
القاهرة، 2004.

- 62- محمد عبد العزيز الحيزران، البحوث الاعلامية أسسها اساليبها مجالاتها، مكتبة الفهد الوطنية للنشر، الرياض، 1998.
- 63- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 64- محمد منير حجاب، منير محمد سحر، المداخل الاساسية للعلاقات العامة مدخل اتصالي، دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995.
- 65- محمود عودة، اساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف، القاهرة، 1971.
- 66- مصطفى عليان ربحي، اسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2010.
- 67- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، ادارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 68- ماجد عبد المهدي، ادارة الازمات، دار الثقافة النشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 69- منال هلال مزاهرة، تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، دار المسيدة للنشر و التوزيع، الاردن، 2012.
- 70- المنجد الابجدي، دار المشرق، المطبعة الكاثولوكية، بيروت، ط2، د س.
- 71- ناصر داداي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 72- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، العاصمة، 1998.
- 73- هباس بن رجاء الحربي، سعود السيف السهلي، الاعلام السياحي و مفاهيمه، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2011.
- 74- الهميم عبد اللطيف، ادارة الازمة و قيادة الصراع في الموروث الاسلامي المعاصر، دار عمار للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 75- وحيد دويدري، رجاء، البحث العلمي: اساسياته النظرية و ممارسته العلمية، دار الفكر بدمشق، سوريا، ط1، 2000.

76- يوسف احمد ابو فارة، ادارة الازمات مدخل متكامل، اثناء للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، الاردن، ط1، 2009.

77- يونس ابراهيم حيدر، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات و الشركات، دون دار نشر، د ب، ط1، 2005.

المراجع المترجمة:

1. انجس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد و اخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ط3، 2006.

2. توماس هولين، دافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد المرسي و زهير نعيم الصباغ، الادارة العامة للبحوث، الرياض، 1990.

3. فاتح هوي، دليل الوقاية من فيروس كورونا المستجد، ترجمة: دار النشر المستقبل الرقمي، المستقبل الرقمي للنشر، بيروت، 2020.

4. روبرت، متس ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للتوزيع، مصر، 2008.

المذكرات والرسائل والأطروحات:

5. إسماعيل حماني، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الازمات في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010

6. بن حمودة رنده، إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة العمومية دراسة حالة البريد و المواصلات تقرت، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس اكايمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013-2014.

7. بن قيط، الجودي، إستراتيجية الاتصال لادارة الاستشفائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2012.

8. حليلة عياد، دور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تطوير الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسات الخدمائية، مذكرة درجة ماستر في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2018.

9. خالد نايلي، إدارة الاتصال لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، رسالة ماجستير، كلية الادب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012-2013.
10. سمحي محمد القحطاني، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الازمات و الكوارث دراسة تطبيقية على ادارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004.
11. سمية بهلول، النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر قانون اداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
12. عيشوش فريد، أزمة حوادث المرور و الإستراتيجية الإتصالية للمديرية العامة للامن الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2010.
13. قابلي حياة، إستراتيجيات الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2007.
14. كيلاني صونية، المساهمة في الاداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007.
15. مراد كموش، العلاقات العامة و ادارة الأزمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
16. مهدية حسناوي، سقوالي مونية، الصحافة الالية و تقنيات تحرير الاخبار في الاعلام الرقمي، مذكرة لنيل درجة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2017.
17. مهدية هامل، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية و الخدماتية، اطروحة دكتوراه في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.

قائمة المجالات:

18. حسن نيازي الصيفي، استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة ببوينج عبر الانترنت في ازمة تحطم طائرة ماكس، مجلة روافد للدراسات والابحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 04، 2021
 19. حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل ادارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2019.
 20. سعيد عبد الرزاق، واقع إتصال الأزمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر ، مجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، المجلد 7، العدد 28، 2019.
 21. عمار الكبيسي، ماهية الأزمات الادارية و خصائصها، في مجلة الامن و الحياة، اكااديمية نايف العربية الامنية، الرياض، 2003.
 22. محمد جبر صدام، المعلومات و أهميتها في ادارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1998.
 23. مراد احداد، أهمية إتصال الأزمات في قطاع السياحة ازمة كوفيد 19 نموذجا، مخبر البحث في اللغات و الاتصال و التكنولوجيات الحديثة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2022.
 24. نبيل حميدشة، المقابلة في البحث العلمي الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، الجزائر، العدد 08، 2012.
 25. كريمان فريد، تقييم كفاءة الاتصالات في ادارة الازمة دراسة حالة الشركة العربية للاجهزة الالكترونية، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، كلية الاعلام، جامعة القاهرة، العدد 6، اكتوبر/ديسمبر 1999.
- الملتقيات العلمية :

1. الحوشان، بركة بن زامل، التوعية الأمنية حول الأزمات المعاصرة، ندوة علمية، الرياض، 2008.

المقالات :

1. ليسا بندير و اخرون، رسائل و أنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد-19 و السيطرة عليه في المدارس، مقال منشور على موقع منظمة اليونسف، متوفر على الرابط التالي : <http://www.unicef.org/media/65871/file> تم الاطلاع عليه بتاريخ 24ماي 2023 على الساعة 22:36.
- المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Encyclopedie de science de l'information et de la communication, Ellipse, paris, 1997, p529
- 2- Oxford dictionary, the clarendan press,1992, p194.

نسخة الكترونية على الرابط:

<http://www.nauss.edu.sa/nauss/arabic/menu/elibrary/re>.

- 3- Jaques, hamel, Etude de cas et sciences sociales, harmattan, collection outils de recherche,1997, p122.
- 4- Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de crise. Paris : presse universitaires de France, 1997, pp 04,05.
- 5- Webster, New Twentieth century dictionary of the English Language, New York Collins World Publishing Co. Ins,1993, p42.

الملاحق

شركات مجمع سونلغاز بالترقية والترسيمة ودمجها

Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz	SONELGAZ	الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
Les Filiales		الفروع
Société Algérienne de Production de l'Electricité	SPE	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité	GRTE	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	GRTG	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger	SDA	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre	SDC	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est	SDE	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest	SDO	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب
Opérateur Système Electrique	OS	مسير منظومة الكهرباء
Shirket Kahraba Terga	SKT	شركة كهرباء ترقنة
Shirket Kahraba Koudiat Eddracuech	SKD	شركة كهرباء كومية الشراوش
Shirket Kahraba Berroueghis	SKB	شركة كهرباء برواقية
Shirket Kahraba Skkda	SKS	شركة كهرباء سكيكدة
Société de Travaux d'Electrification	KAHRIF	شركة أعمال الكهرباء
Société de Réalisation de Canalisations	KANAGHAZ	شركة أعمال القنوات
Société de Travaux et Montage Electriques	KAHRAKIB	شركة الأعمال و التركيب الكهربائي
Société de Réalisation d'Infrastructures	INERGA	شركة أعمال المنشآت الأساسية
Société de Maintenance des Equipements Industriels	MEI	شركة صيانة التجهيزات الصناعية
Maintenance Prestations Véhicules	MPV	صيانة و خدمات السيارات
Société Algérienne des Techniques d'Information	SAT-INFO	الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام
Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier	CAMEG	المشتر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي
Shirket Khademet Mouhaoulat Kahrabala	SKMK	شركة خدمات محولات كهربائية
Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques	TRANSMEX	شركة النقل و الشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية
Société de Prévention et d'Action en Sécurité	SPAS	شركة الوقاية و العمل الآمن
Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz	CREDEG	مركز البحث و التطوير للكهرباء و الغاز
Institut de Formation en Electricité et Gaz	IFEG	مجلس التكوين في الكهرباء و الغاز
Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières	FOBC	صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لمجال الصناعيات الكهربائية و الغازية
Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazières	SMT	شركة طب العمل للصناعات الكهربائية و الغازية
El Djazair Information Technology	ELIT	الجزائر انفورماتيون تكنولوجي
Société du Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières	SOPIEG	شركة الاملاك العقارية للصناعات الكهربائية و الغازية
Hôtel Mas des Pétroliers	HMP	فندق المزارعين
Routte Eclairage		
Les Participations		المساهمات
Algerian Energy Company	AEC	الجزائر انرجي كومباني
Algerian Energy Telecom Company	AETC	الجزائر انرجي تيليكوم كومباني
Algerian Engineering Service Company	ALGENCO	الجزائر انجنييرينج سيرفيس كومباني
Société Algérienne Française d'Ingénierie et de Réalisations	SAPFR	الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة و الاموال
New Energy Algeria	NEAL	نيو انرجي الجزائر
Shirket Kahraba Hahet En Nouvel	SKH	شركة كهرباء حاهت الجديدة



الصورة توضح : اتمام إعادة هيكلة سونلغاز في عام 2009

إرشادات في استعمال الطاقة

الإضاءة

- لا تستعملوا الإضاءة إلا الضرورية.
- من الأفضل استخدام الإضاءة الطبيعية (هواء النهار) كلما أمكن ذلك.
- اختاروا المصابيح ذات الإستضاءة المناسبة لإحتياجاتكم (من الأفضل استخدام المصابيح منخفضة الاستهلاك (LED).

التبريد

- تمنوا التلذذ بعيدا عن مصادر الحرارة.
- ابعثوا الحرارة للحصول على درجة الحرارة المثلى.
- لربوا التلذذ عندما يتم تغطية جدرانها بطبقة سميكة من الصلح.
- اغلقوا باب التلذذ بإحكام و تجنبوا فتحه بالمشوار و بلا داع.
- تدارو وضع الأظعمة الساخنة في التلذذ و احرصوا على تبريدها في الهواء الطلق لبعض الوقت.

التدفئة

- تجنبوا الإفراط في تدفئة منزلكم بدرجة حرارة التوسطة (20° و 25°).
- اختاروا أجهزة التدفئة التي تعمل بالغاز.
- حافظوا على الأبواب و النوافذ مغلقة عند تدفئة الدفئة.

تكييف الهواء

- تجنبوا التبريد المفرط و ابعثوا درجة الحرارة بحيث لا يقل عن 25°.
- احفظوا مكيف الهواء ولفا لحجم منزلكم.
- احرصوا على خلق الأبواب و النوافذ للحد من مدة تشغيل المكيف الخاص بكم.
- الحفاظ على الانعكاس في منزلكم و لزراعة عدة صالحة.

الماء الساخن

- استخدموا الغاز لإحتياجاتكم من الماء الساخن فهو أكثر اقتصادا.
- تجنبوا تسخين الماء إلى درجة حرارة أكثر من 40 درجة مئوية لتبريده بعد ذلك فهو استهلاك لزيد من الطاقة دون حاجة.
- تأكدوا من عدم تسرب الماء الساخن لأنه قد يشكلكم قوارير باهظة الثمن.

الطبخ

- تجنبوا الطهي بالطاقة الكهربائية، بسلحتم اختيار الغاز لأنه جد اقتصادي.
- استعملوا أواني ذات أحجام مناسبة للطهي لأن فقدان الحرارة يعتبر ضرا للطاقة.
- استخدموا أواني ذات قعر سميك و مسطح عندما.

الغسيل و الكي

- احفظوا الحمولة عند استعمال الغسول.
- استخدموا البرنامح الاقتصادي على جهازكم للحد من استهلاك الكهرباء.
- تجنبوا التجفيف الكهربائي - من الأفضل تجفيف الملابس في الهواء الطلق.
- حددوا قدر المسطوح من مدة الكي و لا تنسوا فصل الكوة من مأخذ الكهرباء عند الانتهاء.

حدد وقت الغزوة في استعمال الكهرباء في الفترة الممتدة ما بين الساعة السابعة و العاشرة ليلا، فتجنبوا استعمال الأجهزة الكهربائية خلال هذه الفترة و في آن واحد خاصة آلة الغسيل و الكوة برنامح هذه المصانع - وعلقتكم التعداد ما بين 25 إلى 40 بالمئة من الطاقة الكهربائية

الصورة توضح: إرشادات في استعمال الطاقة

الصورة توضح : الخدمات التي تقدمها شركة توزيع الغاز والكهرباء الكترونيا.

Descriptif du circuit d'information

Diffusion interne							Diffusion externe				
Type d'information	Emetteur interne	Destinataire	Type Support d'information	Contenu	Action communication	Finalité	Emetteur externe	Contenu	cible	canal	Particularité
Couperies suites incidents	Technique Electricité et gaz	Chargé de communication	Message CE	les détails de l'incident : l'heure et les localités touchées, nombre de clients privés d'énergie, causes, contraintes d'intervention, moyens humains et matériels déployés et délai prévisionnel de rétablissement	Newsletter Interne	De surveillance d'un incident important et jusqu'à rétablissement de l'énergie	Chargé de communication et DTECTS	les détails relatifs à l'incident : l'heure et les localités touchées, les causes, les contraintes d'intervention, les moyens humains et matériels déployés, le délai prévisionnel de rétablissement	Clients	Communiqué de Presse, Post de Presse, Reportage Radio et TV	Des incidents importants et jusqu'à rétablissement de l'énergie
		Directeur de Distribution									
		collège communication									
		Directeur de Région									
		Agences commerciales					FDG		Autorités locales	Comair	

الصورة يوضح: عملية سيران المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز بسكرة.

Descriptif Circuit d'Informations												
Information	Diffusion Interne						Diffusion Externe					
	Emetteur interne	Récepteur	Supports	Contenu	Actions Communicatives	Périodicité	Emetteur externe	Contenu	Cibles	Canal	Périodicité	
Chiffres clés de l'unité	Technique Electricité	Chargé de communication	Canevas chiffres clés de l'unité	Facultés d'exploitation (pré-classement des unités)	Newsletter interne	Mensuels	Directeur de Distribution	Langues réseaux Electricité et gaz	Presses	Emission radio	Trimestrielle	
	Technique Gaz	Assistant de communication		Langues réseaux			Chargé de communication					Communiqué de Presse
	Commercial	Collège Communication		Facultés commerciales (Taux de pertes, Délais crédits clients et créances) avec classement des unités			Collège communication	Nombres de clients, Créances et Taux de Pertes			Communiqué de Presse et Insertion site web et Facebook	Semestrielle
				Nombres de clients								

الصورة يوضح: عملية سيران المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز بسكرة

Descriptif du circuit d'informations											
Information	Diffusion Interne						Diffusion externe				
	Emetteur interne	Récepteur	Supports	Contenu	Actions Communicatives	Périodicité	Emetteur externe	Contenu	Cibles	Canal	Périodicité
Coupures programmées	Technique Electricité et gaz	Chargé de communication	Message OX	Localités concernées et durée des travaux		48h avant la coupure	Chargé de communication	Localités concernées, durée des travaux, N° centre de contacts et message d'excuse	Presses (lorsqu'il s'agit d'une importante coupure)	Affichage	48h avant la coupure
		Assistant de communication								Fax	
		Centres de contacts								Site web et page Facebook	
		Agences commerciales								Annuaire radio	
									Communiqué de presse en cas de coupure concernant plusieurs villages		

الصورة توضح: عملية سيران المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز بسكرة

Descriptif du circuit d'informations

Information	Diffusion interne						Diffusion externe						
	Emetteur interne	Recepteur	Supports	Contenu	Action communicationnelle	Periodicite	Emetteur externe	Contenu	Cible	Canal	Periodicite		
Contraintes	Technique Electricite et gaz Commercial Etudes et Travaux	Chargé de communication	Carnets Point de situation	situation affectées sans		Mensuelle	Chargé de communication	point de situation des contraintes rencontrées et impacts sur la qualité de service et situation financière	Presse	Communiqué, entretien de presse, émission Radio, Reportage TV	Trimestrielle (une action par trimestre) ou des nouvelles d'un événement particulier		
		Assistant de communication		situation ouvrages agrées			Assistant de communication						
		Collège Communication		situation des créances			Collège Communication					mouvements associatifs et autres	thèmes d'informations et table ronde radio
				situation cas de fraude et déviation de plâmbes									
Situation des travaux à l'arrêt suite opposition		Annuelle											

الصورة يوضح: عملي قسيران المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز بسكرة

Descriptif du circuit d'informations

Type d'information	Diffusion interne						Diffusion externe				
	Emetteur interne	Destinataire	Type Support d'information	Contenu	Action communicationnelle	Periodicite	Emetteur externe	Contenu	Cible	Canal	Periodicite
Actions de projets	Commercial et SI	Chargé de communication	Carnets Point de situation services existants	Nombre d'opérateur de paiement en ligne		Mensuelle	Chargé de communication	Nombre d'opérateur de paiement en ligne	Presse	Émission et émission Radio et TV	Durant interventions réservées aux investisseurs, nouvelles structures de proximité
		Collège Communication		Nombre de consultation de factures en ligne				Nombre de consultation de lectures en ligne			
Nombre de clients bénéficiant du service A31000	Nombre de demandes de raccordement en ligne		Collège communication	Nombre de demande de raccordement en ligne							
Nombre de demandes de raccordement en ligne	Nombre de clients bénéficiant du service A31000										
Nombre de clients bénéficiant du service A31000	Nombre de clients bénéficiant du service A31000										
Techniques Electricité et Gaz, Commercial et SI	Collège Communication	Présentation nouvelles solutions	Fiche techniques du projet Principales Objectifs / Échec de lancement	Newsletter interne	Site lancement des travaux de préparation	Collège Communication	Fiche technique de projet	Presse	Point de Presse	Au lancement d'un nouveau service ou système ayant un impacte sur la relation clientèle	
	Chargé de communication						Principales Objectifs / Échec de lancement				Chargé de communication

الصورة يوضح: عملية سيران المعلومات داخل مؤسسة سونلغاز بسكرة

أخبار بسكرة



نشرة إخبارية إلكترونية تصدر عن مديرية التوزيع بسكرة



تطلعون في هذا العدد :
- تغطية خاصة لزيارة السيد الرئيس
المدير العام لمجمع سونلغاز لولاية
بسكرة
- حفل رمزي لتكريم الوكالات
التجارية والمقاطعات التقنية و توزيع
ميداليات الإستحقاق
- صيف 2022 بأقل انقطاعات
وتحسن كبير في نوعية الخدمة



- مسؤول النشرة السيد: ريسود جنول مدير التوزيع بسكرة
- إنجاز وتصميم المكلف بالإعلام بالمديرية بخوشة عبد الرؤوف
الهاتف : 033.65.62.68 البريد الإلكتروني : bekhoucha.abderraouf@biskra.sng-dist.dz

الشكل يوضح: مجلة اخبارية الكترونية العدد التاسع التي تصدر عن مديرية التوزيع

بسكرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة

إستراتيجيات إتصال الأزمة في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)

-بسكرة- خلال جائحة كورونا

مشروع مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص : اتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

داود جفافة

إعداد الطالب (ة) :

ايمان سعدان

سوسن سلالي

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الاول: استراتيجيات الاتصال المتبناة من طرف المؤسسة الخدماتية اثناء ازمة جائحة كورونا :

1. هل هناك توظيف عملي لمصطلح استراتيجية الاتصال في المؤسسة؟.
2. ماهي الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمدھا المؤسسة؟.
3. حسب تقديرک المهني ماهو نوع الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في ادارة المؤسسة
اثناء ازمة جائحة كورونا؟.
4. هل الاستراتيجية الاتصالية السائدة حاليا في مؤسستكم فعالة وقادرة علي حل
المشاكل و التصدي لازمات مفاجأة؟.

المحور الثاني : كيف ساهمت استراتيجيات اتصال الازمة في تجاوز ازمة جائحة كورونا :

1. هل هناك خلية لمتابعة الازمات في المؤسسة؟.
2. ماهو الدور الذي تؤديه الاستراتيجية الاتصالية في اطار تجاوز ازمة جائحة
كورونا؟.
3. هل تعتمد الاستراتيجية الاتصالية على تكنولوجيا الاتصال الرقمي في تجاوز
ازمة جائحة كورونا؟.
4. ما هو تقييمك للاستراتيجية الاتصال المنتهجة من طرف المؤسسة في تجاوز
ازمة جائحة كورونا؟.
5. هل تتوفر المؤسسة على استراتيجية اتصالية بديلة في حال تجدد ازمة او وجود
ازمة اخرى؟.

المحور الثالث : النتائج المترتبة عن تبني هذه الاستراتيجية :

1. هل الاستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة كانت فعالة لحل الازمة؟.
2. ماهي افاق وتطلعات الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة لمؤسستكم؟.
3. هل يمكن اعتبار ان الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم دورا فعال في حل الازمات التي قد تواجهكم؟.
4. ما هي الاهداف التي سطرته المؤسسة في اطار ادارة استراتيجية الاتصال لازمة خلال جائحة كورونا؟.