



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الاعلام والاتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة



الإتصال و دوره في حل أزمات المؤسسة

الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية

(SNTF) ب"المحمدية"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصالات وعلاقات عامة

تحت إشراف أستاذة:

أ. محراز سعاد



إعداد الطالبة:

جاوتي سي يمينة

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا

مناقشا

أ. صالح فلاق شبرة

أ. لحياني فطيمة

السنة الجامعية: 2018-2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الاعلام والاتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة



الإتصال و دوره في حل أزمات المؤسسة

الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية

(SNTF) ب"المحمدية"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصالات وعلاقات عامة

تحت إشراف أستاذة:

أ.محرارز سعاد

إعداد الطالبة:

جاوتسي يمينة

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا

مناقشا

أ.صالح فلاق شبرة

أ.لحياني فطيمة

السنة الجامعية: 2018- 2019

شكر و عرفان

بداية أشكر أستاذتي الكريمة على الإشراف و المساعدة المقدمة لي لإنجاز عملي المتواضع و مرافقتها طوال فترة البحث :

أ.محرز سعاد

اشكر أستاذة مجاهد على المعلومات و النصائح التي قدمتها لي

اشكر رئيس مصلحة محطة المحمدية السيد حمية نوردين على قبوله بإعداد فترة تربصي بالرغم من صعوبة العمل و قلة الوقت .

أشكر الصديق قدور إبراهيم الخليل على وقوفه بجانبني طوال فترة التربص و لم يبخل عليا بأية معلومات و مساعدات.

أشكر كل أستاذة (ة) أعطى لي أية نقد , نصيحة , او أية معلومة طوال مشواري الجامعي.

أشكر جامعتي التي فتحت لي أبوابها مدار أربعة سنوات , التي عشت فيها أيامي الجميلة منها و الصعبة .

و اخيرا اشكر كل من ساهم في إعداد هذا البحث من قريب او بعيد

شكرا.

إهداء

- يا من أحمل إسمك بكل فخر
- يا من أفتقدك منذ الصغر
- يا من يرتعش قلبي لذكرك
- يا من أودعتني لله
- أهديك هذا العمل يا أبي
- أهدي هذا العمل المتواضع لأمي و حبيبة قلبي الغالية .
- أهديه إلى زوج أمي الذي يعتبرني بمثابة إبنته .
- أهدي هذا العمل إلى كل أحبابي الذين سنادوني ووقفوا بجانبني:
- **قدور إبراهيم الخليل**
- أهديه إلي صديقة طفولتي و أختي التي لم تلدها أمي :
- **بن زهرة إكرام**
- أهدي هذا العمل إلى كل صديقاتي التي جمعتني بهم الأيام و أصبحت لي ذكريات جميلة معهم .
- أهديه إلى جميع أفراد عائلتي العزيزة
- و أخيرا وليس أخيرا أهديه إلى أميرتي و أختي صغيرة و هدية أمي لي "إسراء"

الفهرس

شكر و عرفان

إهداء

f	مقدمة
الإطار المنهجي	
10	تحديد الإشكالية
11	الفرضيات
12	أسباب إختيار الموضوع
12	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
12	المنهج المستخدم
13	تحديد عينة البحث
13	أدوات جمع المعلومات
13	مجالات الدراسة
14	تحديد المفاهيم
18	دراسات سابقة
الجانب النظري	
الفصل الاول: اتصال الأزمة بالمؤسسة	
المبحث الاول: اتصال مؤسستي	
24	• تعريف اتصال المؤسسة
27	• عناصر الاتصال داخل المؤسسة
32	• وسائل الاتصال داخل المؤسسة
المبحث الثاني: اتصال الازمة بالمؤسسة	
35	• مفاهيم مشابهة لمفهوم الازمة
38	• خصائص الازمة و تصنيفاتها

43-	• اسباب الازمة و مراحل تطورها
الفصل الثاني: استراتيجيات اتصال الازمة	
المبحث الاول: اتصال الازمات ووظائفها	
48	• دوافع الاهتمام باتصال الازمة
50	2. اهمية واهداف اتصال الازمة
53	3. وظائف اتصالات الازمة
المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الازموي	
56	1. تعريف إستراتيجية الاتصال
57	• الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة
59	• التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات
الجانب التطبيقي	
67	1. نشأة شركة الوطنية "SNTF" في الجزائر
68	2. نظام الداخلي لشركة "SNTF"
70	3. لمحة عن شركة "SNTF" بمحمدية
71	4. الهيكل التنظيمي
74	5. اليات الاتصال في الشركة "SNTF"
77	6. تحليل بيانات و معلومات المقابلة
ج	خاتمة
90	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة

كلمة أزمة لا شك أنها تثير في النفس الاضطراب و الخوف و الفرع في أن واحد , فهذا التعبير أو اللفظ ليس محببا للنفس حيث تؤدي الكلمة عند سماعها بأن هناك مشكلة كبيرة قادمة مما يسبب الارتباك و إتخاذ بعض القرارات التي قد تكون في كثير من الأحيان خارج مسؤولية العقل , فتكون النتائج عكسية وليست كما يرغب ان تكون.

و الواقع أنه في ظل التطورات المتسارعة في هذا العصر , وفي ظل الاضطراب إقتصادي و السياسي و الاجتماعي الذي سيطر على هذا العصر فإن الأزمات أصبحت شيئا متوقعا في اي زمان و مكان , ومن هنا أصبح من المفروض أن تستمد الإدارات بكافة مجالاتها و تخصصاتها أن تكون مهيأة دائما لمثل هذه الطوارئ.

فعلم إتصال الأزمة يحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام و الإتصال الجماهيري بشكل خاص , وذلك على صورة الثورة التكنولوجية التي يعيشها فأصبحت المؤسسات الحديثة تستمد بشكل رئيسي على ما أنتجه العلم الحديث سواء في مجال العلوم التقنية أو العلوم الاجتماعية و إنسانية.

وبما أن المؤسسات الجزائرية بدأت تستوعب إلى حد ما قيمة الإتصال في مثل المواقف الحرجة التي تمر بها و هي حالة أزمة مما قد يشكل خطرا على صورتها و مصالحها اتجاه جماهيرها من جبهة , وذلك من منطلق أن الإتصال تعمل وفقه المؤسسة قبل , أثناء , وبعد الأزمة

سيؤدي حتما الى تغلب المؤسسة على الأزمة.

لذلك من منطلق اعتقادنا فإن للاتصال جانبا مهما في تمكين المؤسسات من السيطرة على مختلف المواقف و الأحداث التي تهدد كيانها و مصالحها , لذلك ستركز هذه الدراسة على دور الاتصال في حل أزمات المؤسسة بشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية , وهذا ما سنتناوله في هذه الدراسة بالإستعانة بالتقسيمات التالية :

في البداية ارتأينا أن يكون الفصل الأول شاملا , فقد تضمن موضوع الدراسة و إجراءاتها المنهجية من تحديد للإشكالية و تساؤلاتها الفرعية و أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهمية الدراسة و أهدافها , تحديد المفاهيم الدراسات السابقة .

و فيما يخص الإجراءات المنهجية فتمثلت في مجالات الدراسة و المنهج المستخدم بالإضافة إلى عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات.

أما الفصل الأول يتضمن: إتصال الأزمة في المؤسسة ,و الذي ينقسم إلى مبحثين

✓ المبحث الأول : إتصال المؤسساتي و الذي يحتوي على 3 عناصر:

- تعريف اتصال المؤسسة
- عناصر الاتصال داخل المؤسسة

• وسائل الاتصال داخل المؤسسة

✓ المبحث الثاني: إتصال الأزمة بالمؤسسة. و الذي يحتوي على 3 عناصر:

- مفاهيم مشابهة لمفهوم الازمة
- خصائص الازمة و تصنيفاتها
- اسباب الازمة و مراحل تطورها

أما الفصل الثاني يتضمن : *استراتيجيات اتصال الازمة* ,والذي ينقسم كذلك إلى مبحثين.

✓ المبحث الأول : اتصال الازمات ووظائفها. و الذي يحتوي على 3 عناصر:

- دوافع الاهتمام باتصال الازمة
- اهمية واهداف اتصال الازمة
- وظائف اتصالات الازمة

✓ المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الازموي.والذي يحتوي على 3 عناصرك

- تعريف إستراتيجية الاتصال
- الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة
- التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات

وحتى نستطيع الحديث بصورة أكثر مو ضوعية عن دور إتصال في حل أزمات المؤسسة إرتأينا ان يكون جانب تطبيقي من خلال دراسة شركة SNTF كنموذج عن مؤسسات الجزائر. وقد يتضمن هذا الجانب التعريف بالمؤسسة أيضا التطرق إلى مهام الإدارة الخاصة بكل قسم بها ,كما تم عرض و تحليل نتائج الدراسة و الإستنتاجات فالخاتمة.

الإطار المنهجي

تحديد الإشكالية:

تعتبر المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة من المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين يعملون وفقا لنظام تقسيم العمل , وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وأثناء سيرها العادي قد تتعرض إلى أزمات ، و التي تكون عبارة عن حالة حرجة و هامة وقد تهدد كيانها التي تظهر أحيانا بشكل مفاجئ و التي يمكن أن يزداد عددها و تتنوع في توجهاتها, و هذا ما يستدعي توفر إرادة حقيقية و جهودا منظمة لمواجهتها.

إن مجالات الأزمات كثيرة و متعددة و لا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات المرتبطة بالإنتاج قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أجنبية أو إهمال تاريخي أو وباء أو كوارث بشرية أو طبيعية ، كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة و أحيانا سرية كإستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما هو مخطط له و إن إدارة الأزمات لها أسس عامة يجب أن تترجم إلى خطة جاهزة للتطبيق في أي طارئ تعتمد السرعة و العمل الجماعي و الأساليب العلمية و الهدوء و عدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة ، و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و تشجيع المبادرات و الإبداعات و بث روح الحماس بين العاملين ، و الابتعاد عن البيروقراطية ، و الاهتمام أولا بتطوير الأزمة و عدم السماح بتوسعها ، و أيضا تقييم دروس الأزمة لضمان عدم تكرارها و تقسيم العمل على مراحل متسلسلة لمواجهة الأزمة ، و كذلك تحديد المستلزمات المادية و عدد الأجهزة و المعدات الآليات و وسائل الاتصال بالحد الكافي و حسب متطلبات الأزمة و إن مهمة الاتصال الأساسية في أوقات الأزمات أيا كان نوعها جعل المعلومات التي تريد إرسالها معروفة و مفهومة لدى المرسل إليه حتى تحدث تفاعلا ، و يعتمد الاتصال في الأزمة على استخدام الرموز ، و الكلمات و الصور و غيرها لنقل أفكار ، معلومات و خبرات يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية ، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل و يتفاعل بمقتضاها مختلف العناصر المعنية ، بحيث تتوافق مضامين الرسالة عند المرسل و المتلقي بما يحقق فهم المعلومات و استخدامها فيتجاوز الأزمة بأقل الخسائر الممكنة. فكفاءة و فاعلية الاتصال أوقات الأزمات يمكن ان يحول التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لتأكيد سمعة المنظمة و زيادة مصداقيتها و بالتالي الخروج بمكاسب مادية و معنوية فلذلك تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة في نجاحها بالتعامل مع الأزمة على الاتصال .

فاتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات , فهو يساعد على إدارة الأزمة بفاعلية من جهة , ويحافظ على صورة المنظمة أمام جمهورها سواء داخلي او خارجي بكل فئاته وهدفه الأساسي تفادي انحراف و التعرض للازمات من اجل الوقاية من الحوادث و تحسين الأوضاع و الخروج بأقل أضرار , ويعتبر فرصة لتغيير

وتعتبر مؤسسة النقل بالسكة الحديدية مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسعى إلى تحقيق أهداف مثلها مثل أي مؤسسة أخرى, و أثناء سيرها العادي قد تتعرض الى أزمات كمشاكل داخل المؤسسة او حوادث خارجها , على الصعيد الداخلي للمؤسسة كإضراب العمال و مشاكل فيما بينهم التي تؤثر على سيرورة العمل , او على المستوى الخارجي فيما يخص الحوادث القطار المتكررة التي يكون سببها , إما الأخطاء التقنية عند صيانة القطار او اخطار ناجمة عن كوارث طبيعية كسقوط الأمطار او أخطاء يكون سببها المواطنين أنفسهم . و لاحتواء مثل هذه الحوادث يجب الاستعانة بالاتصال لمواجهتها ومعرفة دوره في إدارة و حل أزمات و حوادث المؤسسة وتحسين صورتها . من هنا نطرح التساؤل التالي :

❖ ما هو دور الاتصال في حل الأزمة بمؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية؟

و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

➤ التساؤلات الفرعية:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في مؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية؟
- كيف تؤثر الأنواع الاتصالية في حل الأزمات في مؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية؟
- كيف يتم تخطيط لإدارة الأزمة و مواجهتها في مؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية؟

➤ الفرضيات:

- طبيعة التنظيم الإتصالي في المؤسسة كفيلة بوقاية المؤسسة من الأزمات

- انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة تعمل الإدارة على تصور سيناريوهات لمجابهة الأزمات

المحتملة

➤ أسباب اختيار الموضوع:

1-أسباب ذاتية :

الرغبة في دراسة هذا الموضوع باعتباره لم تتم دراسته في مؤسسة النقل بالسكة الحديدية بالتحديد.

2-أسباب موضوعية:

❖ حادثة الدراسات العربية التي تناولت دور الاتصال في إدارة الأزمات ,مما يشير إلى حاجة المكتبة العربية إلى المزيد من الدراسات لتأصيل علاقة اتصال بإدارة الأزمات أو بما يصطلح عليه باتصال الأزمة .

➤ أهمية الدراسة:

- محاولة التعرف على الاتصال بمختلف أشكاله في المؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية استخدام الاتصال أثناء الأزمة.
- محاولة الكشف و معرفة كل الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة أزمة وأساليب مواجهتها .

➤ أهداف الدراسة:

- تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها شركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية في المحمدية في التعامل مع الأزمات.
- تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.
- التعرف على مدى وجود فروق في آراء أفراد العينة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للعوامل الديموغرافية الآتية (الفئة الوظيفية، العمر، مدة الخدمة، الجنس).
- لفت الانتباه إلى علم إدارة الأزمات لما له من فائدة عظيمة تخرجنا من كوننا دائماً مفعولاً بنا إلى أن نكون فاعلين.

➤ المنهج المستخدم:

اتبعنا في دراستنا على المنهج : الوصفي باستخدام التحليل الكيفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع .

➤ تحديد عينة البحث : تعرف العينة باختصار على أنها مجموعة المفردات التي يختارها

الباحث لإنجاز دراسته من أصل الجمهور الكلي للدراسة و التي تمثل الجزء من الكل مجتمع البحث, بالنسبة للدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب "محمدية" أما العينة المدروسة تألفت من 10 موظفين من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة المقدر عددهم ب100 عامل, وتم انتقائهم من مختلف وحدات و هياكل المؤسسة .

➤ أما فيما يخص بعينة البحث :فقد وقع اختيارنا للعينة **القصدية** لان طريقة الاختيار تمت بصفة عمدية فيما يتعلق مفردات البحث من جهة و التخصص من جهة أخرى .

➤ مجالات الدراسة:

● المجال المكاني للدراسة :

أجريت الدراسة في الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب محطة " المحمدية" يتمت نشاطها في نقل المسافرين و البضائع من محطة المحمدية إلى محطات أخرى.

● المجال الزمني للدراسة:

انطلق العمل على هذه الدراسة من 02فيفري إلى 29أفريل و التي تم فيها ضبط الموضوع و من ثم في محاولة لإثراء رصيدنا المعرفي من خلال الدارسات السابقة الكتب حول الموضوع و الذي يمكننا من استكمال مجريات الدراسة.

● المجال البشري للدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية لنقل بالسكة الحديدية ب"المحمدية",و المتمثل عددهم في 100 موظف , حيث أن أغلبية الموظفين يعملون بالتناوب في اليوم 3 مرات و هم (رئيس مصلحة , رجل المناورة , أمن الداخلي , رجل الإستقبال ,رئيس القطار , سائق القطار , المراقب) اما مدير المحطة و سكرتيرة و الذين يعملون في نشاط الإداري فدوامهم يومي .

➤ أدوات جمع المعلومات :

لقد استعنا في المذكرة بالأدوات التي اقتضاها العمل الميداني أكثر و هي بشكل عام المقابلة التي أجريناها مع عدد من الإطارات و العمال في نطاق الدراسة التطبيقية , إضافة إلى الملاحظة التي لا غنى عنها في كل دراسة .

تمثلت المقابلة :في طرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالحادثة و باتصالات الشركة أثناء و بعد وقوعها , أجريت المقابلة مع عشرة (10) من موظفي الشركة, و خصوصا الموظفين المسؤولين على امن سير القطارات.

➤ تحديد المفاهيم :

1- مفهوم الاتصال:

اشتقت كلمت الاتصال من الأصل اللاتيني *communic* ومعناها عام أو شائع أو مألوف¹ و بالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة²، و ذلك عن طريق انتشارها و شيوعها بين أطراف العملية الاتصالية .

لقد تعددت التعريفات التي وضعت لتحديد معنى محدد للاتصال من قبل الباحثين و المتخصصين فرغم هذا التعدد نجد أن ذلك يشير إلى ثراء هذا المفهوم و التأكيد على أهميته و سوف نعرض مجموعة من التعريفات أهمها:

- الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية و غير اللفظية بين طرفين احدهما مرسل يبدأ بالحوار الثاني مستقبل يكمل الحوار³.
- هو عملية مشاركة آراء و معتقدات و معلومات و اتجاهات الآخرين الفكرية مع آراءنا و معتقداتنا و اتجاهاتنا الفكرية⁴.

تعريف "عبد الكريم درويش":

بالقول انه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أيا كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أكثر يقصد به تغير⁵.

¹سوزان القليني : الاتصال ووسائله و نظرياته ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1998 ، ص 150

²حسن عماد مكاي و ليلي حسن السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة , ط1، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ,1998،ص 23

³علي عجوة و آخرون : مقدمة في وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى ، جدة ، مكتبة مصباح ، 1989 ، ص 1

⁴محمد منير حجاب و سحر محمد وهبي : المدخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ، ط1، القاهرة ، دار الفجر للنشر، ص

⁵عبد الكريم درويش: ليلي تكلا، أصل الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص463.

❖ كما يعرفه 'تشارلز كولي' :

أن الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد و تتطور الرموز العقلية , بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه و الإيحاءات و نبرات الصوت و الكلمات .

❖ كما يعرفه عالم الاجتماع "كاتز" :

بأنه تبادل المعلومات و نقل المعاني و بالتالي فهو محور التنظيمات ووجودها ¹.

❖ كما تعرفه *رحيمة الطيب عيساني* :

بالقول " هو انتقال المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز , و الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا و يسير التفاهم بين الأفراد" ².

ويرى *ميلر G.Miller*: "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما, ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر" ³.

ويعرفه *شيري C.Cherry*: "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل , أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث" ⁴.

تعريف الإجرائي:

○ هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات و الافكار من شخص الى اخر داخل و خارج مؤسسة النقل بالسكة الحديدية ب "المحمدية" بصورة تحقق الاهداف المنشودة.

¹ محمد عودة : أساليب اتصال و التغيير الاجتماعي , بيروت, 1988, ص7

عبد العز بز, خليفة شعبان : قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبة و المعلومات, القاهرة, دار الفكر العربي للنشر و

² التوزيع, 1991, ص244

ناصر دادي عدون , الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية, (دراسة تطبيقية ونظرية) , ط1' مصر, مطبعة و مكتبة اشعاع اسكندرية

³ 2004, ص13

⁴ المرجع نفسه, ص13

2- الأزمة :

يعرف قاموس (أمير كان هيرتيج) الأزمة بأنها " وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية, وذلك تقريبا ما ذهب إليه قاموس (أكسفورد) فيقول إن الأزمة هي نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية"¹.

كما تعرف الأزمة من خلال أنها "لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها, مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار, تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد, و قصور المعرفة, وقلة البيانات و المعلومات و اختلاط الأسباب بالنتائج و تداعي كل منهما بشكل متلاحق, ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يحد مستقبلا من الأزمة, وفي الأزمة ذاتها."²

أما إجرائيا :

○ فنقصد بالأزمة أنها كل حدث أو موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة و غير متوقعة أو يكون التنبؤ به قد تم بوقت قصير قبل وقوعه بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات لمواجهته, وهو ما يضع مؤسسة لنقل بالسكة الحديدية ب "محمدية" في حالة ارتياب و تدهور في العلاقات مع جماهيرها .

3- المؤسسة:

" هي مجموعة من الأفراد ي عملون معا لانجاز هدف أو أهداف مشتركة, هذا يعني ان المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للإفراد العاملين على أداء أعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها"³.

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"⁴.

¹ عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها, المجلة المصرية لبحوث الإعلام, جانفي -أفريل, ص98.

² محمد المثنوي: معالجة الأزمات, عمان, المعارف, 1999, ص54 .

³ حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات, دار النهضة العربية بيروت, ط2005, ص18.

⁴ عمر صخري, اقتصاد المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, 2006, ط4, ص24.

أما إجرائيا: هي منظمة تجمع اشخاص ,متعددة الكفاءات لتسيير قطاع النقل بالسكة الحديدية .
4- مفهوم اتصال الأزمة :

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

أما إجرائيا :

○ هو جملة الأنشطة و العمليات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة النقل بالسكة الحديدية أثناء مراحل الأزمة.

5- مفهوم إدارة الأزمة :

عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها : " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة و عدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكّم أكبر في مصيرك ومقدراتك." وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث"².

أما إجرائيا:

○ سلسلة من الإجراءات و الأعمال التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءا من وقوعها و حتى انتهائها من خلال التحكم في ضغطها واتجاهها و الحد من الخسائر باتخاذ قرارات سريعة تعتمد على بيانات متوفرة و ردود أفعال متوقعة لأطراف أخرى في الأزمة في شركة الوطنية لنقل بالسكة الحديدية "بمحمدية".

¹ عثمان محمد العربي :مرجع نفسه، ص 122

² توفيق، عبد الرحمن : إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004م، ص 1

➤ دراسات السابقة

الدراسة الاولى: وهي بعنوان: " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية " (دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية). وهي دراسة للباحثة " هامل مهديّة " من جامعة قسنطينة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع.

1- مشكلة الدراسة: تدور إشكالية هذه الدراسة حول كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية.

2 - تساؤلات الدراسة:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية (الصناعية والخدمية) ؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات (الصناعية و الخدمية) الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

3- منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية فلقد استخدمت الباحثة منهج " المسح الاجتماعي بالعينة

و " المنهج المقارن " حيث يعتبران من أكثر الطرق كفاءة للحصول على المعلومات الوصفية عن موقف

المؤسسات الجزائرية المراد دراستها .

4- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على ثلاثة (03) أدوات أساسية أثناء قيامها بجمع المعطيات والبيانات التي أرادت الوصول إليها ، وهذه الأدوات هي كالتالي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة .

5- نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة " هاما مهديّة " في دراستها هي كما يلي:

✓ لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الأزمة للوقاية حيث ينتفي هذا الدور بل يظهر دورا لاتصال بشكل محتشم أثناء وقوع الأزمات، وبشكل مكثف نحو الجهات المتداخلة لمواجهة الأزمة ونحو المستويات الإدارية العليا فقط. وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل فيها المعلومات عن الأزمة بصورة اعتباطية وغير مقصودة وغير مهيكلة.

✓ تهتم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو جهات حكومية رسمية معينة تعد الأزمة جزءا معنيا بها ويخصها، والهدف من الاتصال بها هو خوفها من التعرض للمتابعة القانونية، ولا تهتم على الإطلاق بالاتصال بوسائل الإعلام باعتبار هذه الأخيرة غير احترافية وعديمة الخبرة، كما أن المؤسسة تهتم بإنقاذ ما يمكن إنقاذه دون الاهتمام بعلاقتها مع الصحافة.

دراسة الثانية : السيد عليوة و رفعت رضوان عن مهارات الإتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات 1994 (مأخوذة من أطروحة دكتوراه لهامل مهدية).

والتي قدم فيها الباحث ما يلي:

مشكلة الدراسة :

قامت الدراسة بتحليل و عرض خمس أزمات واجهت مستشفيات عينة الدراسة و كيفية مواجهتها و معالجتها ونظم الاتصال المستخدمة في إدارتها و كذا مهارات الإتصال و فعالية وسائل الاتصال و معوقاته.

فرضيات الدراسة : تضمنت الدراسة الفرضيات التالية :

1

-المستشفيات تنظيم فني اجتماعي معقد . يختلف نمط الإدارة به عن غيره من المنظمات .

2 -ارتباط نجاح أو فشل إدارة المستشفيات في مواجهة أزماتها بمدى توفر نظم الاتصال و مهاراته.

3 -ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات بمدى توفر المدير المحترف ، و مقدار التحيز

المهني في ممارسة أعمال الإدارة بها .

-

أسلوب الدراسة:

يقوم على الدراسة المكتبية وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العملية لأزمات حقيقية في بعض المستشفيات المصرية.

أهم النتائج :

- ✓ عدم توفر مهارات الاتصال المتعددة أدى إلى وقوع بعض الأزمات .
- ✓ تتوقف فعالية وسائل الاتصال على عدد من المعوقات أهمها خبرة القائم بالاتصال ومتابعة رجع الصدى ... الخ .

و في الأخير أوصت الدراسة بأهمية بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة ، و يجب أن تعتمد إدارة أي أزمة على المواجهة السريعة و الصحيحة مما يتطلب توافر مهارات الاتصال .

الدراسة الثالثة: العلاقات العامة وإدارة الأزمة (دراسة تجريبية شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، لـ "كموش مراد".

1- مشكلة الدراسة :

تدور مشكلة الدراسة حول دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية.

2- الإجراءات المنهجية للدراسة :

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول

العلاقات العامة والأزمات.

كما استخدم المنهج المسحي في هذه الدراسة، إضافة إلى استخدامه للأدوات الدراسية التالية: المقابلة والاستمارة.

3- نتائج الدراسة :

- ✓ العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة.
- ✓ أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة.
- ✓ إن تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة، لا تتطابق إلى حد ما مع النماذج التي تطرقنا إليها في الجانب النظري، حيث يغفل ممارسو العلاقات العامة جانب مهم من العلاقات الإيجابية التي تسعى المؤسسة لإيجادها كما يوضحها نموذج (مارا) وهي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصادقية والتوافق بين المؤسسة و جماهيرها.

الفصل الأول : اتصال الأزمة بالمؤسسة

1. المبحث الأول: اتصال مؤسساتي

1. تعريف اتصال المؤسسة
2. عناصر الاتصال داخل المؤسسة
3. وسائل الاتصال داخل المؤسسة

2. المبحث الثاني: اتصال الأزمة بالمؤسسة

- مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة
- خصائص الأزمة و تصنيفاتها
- اسباب الأزمة و مراحل تطورها

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة، ولم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة الوصل بين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته بحاجة إلى تبرير، بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة جد متداخلة مع واقع يتصف بالتعقد والتسارع الشديدين؛ وأمام تأكيد العديد من الباحثين والمختصين للدور الهام الذي أصبح يقوم به الاتصال كمتغير مهم يؤثر على جوهر العلاقات الاجتماعية، وخاصة على مستوى إدارة وتسيير علاقات المؤسسة في المجتمع. دعت الحاجة إلى إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة في المجتمع، وتأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، بما يسهل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة.

المبحث الأول: إتصال المؤسسات:

❖ أولاً: تعريف إتصال المؤسسة:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بإتصال المؤسسات أي الإتصال الذي يدخل داخل المؤسسة، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية لسلوك البشري داخل المؤسسة، التي تتكون من مجموعة الوحدات و المستويات المختلفة و التي بدورها تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة و دور كل فرد في المؤسسة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، و نتيجة لتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر و المطالب إلى مختلف الجهات المعنية، فإن وجود هيكل للإتصال أمر ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة و يرتبط الإتصال الذي يتخذ في هذه الحالة انماتا و أشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي و تصبح حركة الإتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الإتصال عموديا من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، و ذلك من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر أو أفقيا من نفس المستوى أو الدرجة، و بهذا يمكن التحدث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق.¹

يقصد بإتصال المؤسسة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.²

و يعرفه "إبراهيم يعقوب" بأنه عبارة عن إتصال إنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.³

¹ رضوان بلخيري: مدخل للإتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ج 1، 2003، ص 35.
² فضيل دليو: إتصال المؤسسة: أشهر، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 23.
³ أبو عرقوب إبراهيم: الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، دار مجدلاوي، 1993، ص 196.

- وايضا يعرف اتصال المؤسسة بأنه: "ذلك التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تميز المؤسسة"¹
- تعددت المواقف و الاراء حول مفهوم الاتصال المؤسساتي فهناك من ربطه بالاتصال الخارجي: فقط إذ يشير هذا الاتجاه أن الاتصال المؤسساتي هو حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع الخارجي ومنه من يقتصره الاتصالية على الإتصال الداخلي فقط والذي يتكون من اتصال نازل وصاعد وافقي ودائري حيث تساهم هاته الأنواع في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ومنهم من ربطه بأشكال التعبير الرسمي والمقصود للمؤسسات لتحسين عملها الداخلي وفي نفس الوقت تستجيب لطلبات محيطه².
- تعريف آخر لاتصال المؤسسة : نعني به الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة، إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة وقد تطورت الدراسات الخاصة بالاتصال التنظيمي في النصف الثاني من القرن 20 ،ولذلك فمفهوم الإدارة الحديثة يتحقق إلا إذا توفرت قنوات الاتصال المستمرة بين العاملين والإدارة³.
- كما يعرفه ماري ايلان واستيفال : "على أنه مجموع العمليات الاتصالية السارية تحت مفعول القوانين (المؤسسات الجمعيات الإدارة الجماعات المحلية الأحزاب السياسية) من أجل التعريف بها وتحسين صورتها.⁴
- يعرفه محمد منير حجاب بأنه: "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها ، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها⁵.

¹ عامر سعيد ياسين: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي، مركز وايدسر للاستشارات والتطور الاداري، ط2، 2000، ص30 .

² محمد عبد الباسط: من اصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، دم، 1997، ط2، ص210.

³ عبد الرحيم درويش، مقدمة إلى علم الاتصال، مكتبة نانسي، دمباط، 2005، ص: 8

⁴ محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 1.

⁵ فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، المرجع السابق، ص: 30

■ يعرفه محمد فهمي العطروري : على انه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير كما يوضح محمد لطفي الحميري أن الإتصال يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء والمعلومات والبيانات والبدائل بغية التأثير على اتجاهات العمال نحو العمل باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا يشمل كل عمليات الأفكار والحقائق المشاركة فيها.¹

حسب أحمد خاطر : " هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات

العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي - ويضيف أيضا- إنه تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من احاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة، كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.²

¹ محمد مزيان : الاتصال والتسيير، المجلة الجزائرية للاتصال ،معهد علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، د ط، ص 144.
² أحمد خاطر: "مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص . 139-140

ثانيا/عناصر الإتصال داخل المؤسسة:

لكي تتم العملية الاتصالية لابد من توفر عناصر معينة, ليكون هناك ترابط و تكامل و انسجام بينهما و مكملة لبعضها البعض, وبالتالي دون وجود هذه العناصر لا يمكن لعملية الإتصال أن تكتمل بشكل فعال ومؤثر, والتطرق لعناصر الإتصال يقضى مباشرة لعدد من الدارسين كانوا السباقين في تحديد تلك العناصر حيث قدموا عدة نماذج فان من أقدمها نموذج "أرسطو" الذي يحدد ثلاثة عناصر أساسية هي المتحدث, اللغة, والجمهور, و من هنا فإن معظم النماذج الحديثة اتفق من خلالها جميع الباحثين و المختصين في مجال الإتصال على خمسة عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:¹

✓ 1-الرسالة:

ويقصد بالمصدر في الإتصال هو الشخص او مجموعة الاشخاص او الهيئة او الجهاز الذي يود ان يؤثر في الاخرين بشكل معين ليشاركوه افكاره و ارائه او اتجاهات و خبرات معينة, ومن بين الامثلة على ذلك نجد المدرس الذي يريد نقل المعارف للتلميذ: و يعد المرسل العنصر الاساسي في العملية الاتصالية و يسمى في غالب الاحيان المصدر او المتصل, ويمكن القول ان العملية الإتصال تتأثر بالمرسل من خلال شخصية هذا الاخير و اتجاهاته وخبراته و الايلوب الذي يعتمده في رسالته فكل هذه العوامل هي التي تحدد المعلومات المراد نقلها.²

✓ 2- المرسل:

ويقصد بالرسالة المضمون أو الموضوع المراد نقله او توصيله من

¹ رحمة الطيب عيساني: مدخل الى الاعلام والاتصال, عالم الكتاب الحديث و جدار الكتاب العالمي, الاردن, 2008, ص 12.
² جمال محمد ابو شنب نظريات الإتصال والاعلام المداخل النظرية القضائية, دار المعريفة الجامعية, 2006, ص 14.

الرسائل إلى المستقبل سواء كان معلومة أو خبر أو شكوى أو تقرير
..... الخ, كما يمكن اعتبارها أيضا بأنها الهدف الذي تهدف عملية
الاتصال إلى تحقيقه

فإن تحقق الهدف المنشود تكون الرسالة قد حققت المراد و العكس
صحيح و بالتالي لا بد أن نرى الرسالة من زاوية المستقبل , ونوع
السلوك الذي يمارسه المستقبل , ولا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط في
الرسالة منها الدقة والوضوح , استخدام لغة سليمة ذات فائدة حتى يتسنى
للمستقبل استيعاب الرسالة و يتحقق بذلك هدف العملية الاتصالية.¹
✓ 3- القناة (وسيلة نقل المعلومة):

وهي عبارة عن وسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة , أو إرسالها فهي
تعتبر بمثابة الربط بين المرسل و المستقبل دون وجودهما لا تتم العملية
الاتصالية ففي عملية الاتصال يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته , إما
شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو قد تكون هذه الوسيلة سمعية أو
بصرية , أو سمعية بصرية معا أو الكترونية كالانترنت و المواقع
الالكترونية , فكلها تعتبر وسائط ينطبق عليها وصف ماكلوهان " لوسائل
الاتصال بأنها امتدادات للإنسان " كما أنها تتفق أكثر مع عبارته الشهيرة
"الوسيلة هي الوسيلة"
وبالتالي فالقناة هي عنصر ضروري ومهم في جودة العملية الاتصالية.²

✓ 4- المستقبل :

وهو المرسل إليه أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة عبر قناة معينة ,
وقد يكون المستقبل شخصا واحدا أو مجموعة من الأشخاص , و
المستقبل إذا تلقى الرسالة يقوم بحل رموزها و إدراك معناها بغية
التوصل إلى تفسير محتواها وتتم بالتالي الإجابة سواء بالقبول أو التنفيذ
أو بعدم القبول و الرفض.³

✓ 5- التغذية الرجعية:

¹ سلوى عثمان الصديقي: هنا حافظ البدوي: إبعاد العملية الاتصالية, المكتب الجامعي الحديث, الأزارطة, 1999.
² فضيل دليو: مرجع سابق, ص49.
³ عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام الأسس النظرية و الاسهامات العربية, دار الفكر العربي للنشر
والتوزيع, القاهرة, 1993, ص46.

هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر وقد يؤخذ الرجوع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة ويرى البعض ان الرجوع بمثابة استجابة مضادة يتلقاها من مصدر و سيستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا الرجوع يستطيع المصدر ان يفهم ما اذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة ام لا فبعد ان تصل الرسالة الى المستقبل و يفهمها يتحول هذا المستقبل الى مرسل يقوم بعملية ارجاع.¹

²ويرى المؤلف "جمال خلف السكارنة" : ان للاتصال عناصر لا بد من المرور بها ليحقق النجاح في عملية الاتصال و التأثير , وهذه العناصر تتلخص في الخطوات الآتية :

1. – وجود رغبة ومثير وحافز لدى المرسل الذي هو مصدر الرسالة , و هذا يستدعي أن يكون له هدف واضح , وان يكون هذا الهدف مرغوبا فيه وإلا لا كانت عملية الاتصال باهتة , وعليه فلا بد من أن يكون المرسل مؤمنا بهدفه بقوة قد خالط لحمه ودمه , فتكلم عنه قلبه قبل لسانه و عبر عنه ذرة في كيانه , وكلما كان الإيمان بالهدف اشد كلما كان التحريض على تبليغ الرسالة أكمل و ابلغ .
2. تحديد صيغة الرسالة , بعد ان يحدد المرسل هدفه الذي يتوخاه من عملية الاتصال يحدد صيغة الرسالة المناسبة لتحقيق هذا الهدف و الرسالة تختلف من هدف الى اخر , ومن مستقبل الى اخر , فالرسالة التي تهدف لنقل الاخبار غير الرسالة التي تهدف للاقناع بفكرة معينة غير الرسالة التي تستهدف شريحة من العوام الاميين الذين لا يقرؤون ولا يكتبون.

ولا بد من تحديد صيغة الرسالة من توقع رد فعل المستقبل وتعديل صيغة الرسالة لتحقيق رد الفعل الذي ترغب فيه و الرسالة الناجحة هي التي تجيب من خلالها على الأسئلة الآتية :

- أ.ماذا أريد من هذه الرسالة؟
- ب.متى أريد ذلك؟
- ج.أين أريده؟
- د.كيف أريد ان يتحقق؟
- ه.لمماذا انا أريده؟

¹ جمال محمد ابو شنب , مرجع سابق , ص 16 .

² بلال خلف السكارنة: اخلاقيات العمل , دار المسيرة للطباعة والنشر . ط9, ص 442-443

وهذه الأسئلة يجب ان تكون لنفسك أنت وان تجيب عنها مع نفسك و تعدل في صيغة رسالتك بناء على هذه الإجابة .

3. انجاز الرسالة فعلا و تنفيذها على ارض الواقع ,اي بعد تحديد صيغة الرسالة و تصميمها من الناحية النظرية ينتقل الانسان الى الجانب العلمي وهو تنفيذ الرسالة و مباشرة ارسالها للمستقبل.
- وهذا يستدعي منك درية و اجادة , واول خطوات التنفيذ هي لفت انتباه انتباه المستقبل و اثارته بحركة او نكتة او كلمة او صرخة او ذكر هدف محبوب لدي المستقبل كمدخل لرسالتك التي تريد تبليغها ,وهو ما يسمى لدى العلماء البلاغة (براعة الاستهلال) و اذا نجح الانسان في استهلاله فقد نجح غالبا في تبليغ رسالته.
- ثم الانتقال لارسال رسالتك مع ربطها بالمشير السابق و احراص على تجنب

¹الهجوم المباشر على الافكار و المسلمات التي يعتبر بها الاخر, بل حاول اقناعه عبر المفاهيم المشتركة بينكما و الوسائل التي من خلالها يتم تبليغ الرسالة هي:

أ. اللغة.

ب. نبرات الصوت.

ج. تعابير الوجه.

د. حركة الجسم واليدين وغيرها.

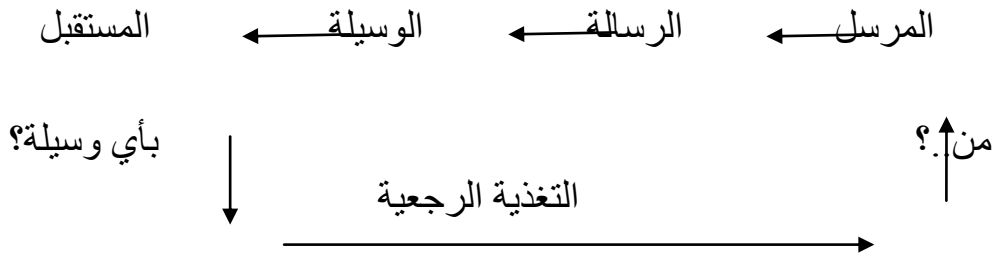
ه. الوسائل الخارجية المصاحبة.

4. استقبال الرسالة , اثناء تنفيذك للرسالة يبدا الطرف الاخر المستهدف بالرسالة في عملية الاستقبال لرسالتك و التفاعل معها سلبا او ايجابا , وهناك كثير من الامور التي تؤثر في كيفية استقبال الانسان لاي رسالة توجه اليه , من هذه الامور:

معتقدات المستقبل , ثقافته , حالته النفسية , راحته البدنية , الامن او الخوف الذي يعيشه , انطباعه عن المرسل للرسالة , ميوله و رغباته , حاجته للرسالة , و اشباعها لهذه الحاجة و ملائمتها لمستواه , حسن اصغائه .

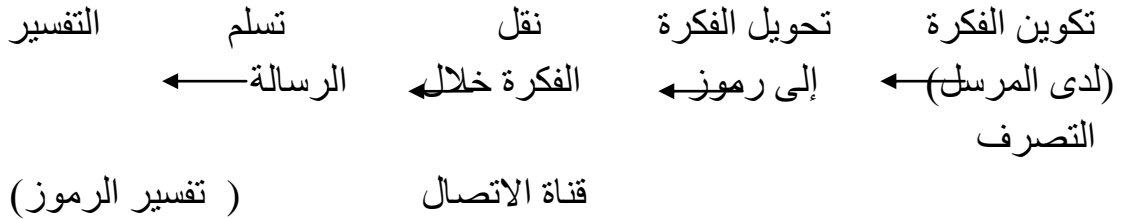
5. رد فعل المستقبل حيال الرسالة , وهو الهدف الذي يسعى المرسل لبلوغه و الوصول اليه , فإذا كان رد الفعل إيجابيا و الرسالة مقبولة فهو الغاية التي يطمح اليها المرسل و إذا كان سلبيا , فهذا يعني عدم النجاح في الإتصال و تبليغ الرسالة و التأثير فيه.

¹ المرجع نفسه , ص 423-424.



الشكل رقم (1) الصور البسيطة لعملية الإتصال

ولان عملية الإتصال لا تتم وفقا للتقسيم السابق لعناصر الإتصال وانما هو لغرض الدراسة النظرية فقط, فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الإتصال, وتم ادخال عناصر اخرى -وان كانت تستند على العناصر السابقة- ومن اشهر تلك النماذج نموذج ديفز (1997م) و الشكل (2) الذي يقسم عملية الإتصال الى ست خطوات متتالية هي: ¹تكوين الفكرة لدى المرسل, ثم تحويل الفكرة الى رموز و تحويلها الى رسالة مرة اخرى, ثم القيام بعمل او تصرف ما.



¹مرجع نفسه, ص 424.

❖ ثالثاً/ وسائل الإتصال داخل المؤسسة:

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال , وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة وهي :

1. الوسائل الشفهية:

وهي التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية , و المكالمات الهاتفية , والندوات و الاجتماعات , المؤتمرات) , ويعتبر هذا الاسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والافكار و اكثرها سهولة ويسرا وصراحة , الا انه يعاب انه يعرض المعلومات للتحريف و سوء الفهم .
نظرا للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم و يحتاج هذه الوسائل اكثر من غيرها.

2. الوسائل المكتوبة:

تعد هذه الوسائل الأكثر استعمالاً ومنها:
➤ **التقرير :** هو محضر مكتوب عن اجتماع عمل أو اجتماع اعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية العمال بغرض اعلامهم بالحلول والمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة، ويترأح مابين صفتين الى ثلاث صفحات ويصبح عبارة عن وثيقة مرجعية للمؤسسة.
➤ **المذكرة:**

هي وسيلة اتصال منتظمة ،تقدم معلومات عن القرارات والأوامر والتعليمات الادارية والاجراءات المتخذة بعد اجتماع معين والتي تتعلق بتنظيم العمل، الأجر، الحوافز الاجتماعية والعامه وتكون على عدة أشكال: مذكرة بحث ،مذكرة عرض الموضوع للرئيس¹.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،ط1، 2001 .

➤ الرسائل الموجهة الى العمال :

هي وثيقة موقعة من المدير أو رئيس القسم موجهة لجميع العمال، تكون بمناسبة حدث هام في المؤسسة، حيث يتعلق مضمونها بالظروف فنجد بها معلومات خاصة بكيفية سير المؤسسة أو تتضمن التهاني الموجهة للعمال المجتهدين أو الأخبار عن نتائج معينة أو مشاريع، ومن إيجابيات الرسائل أنها سريعة التأثير وتقلل من دور الإشاعات¹.

➤ مجلة المؤسسة :

هي وسيلة اعلامية فعالة، ويمكن أن نميز عدة أنواع من المجالات كالصحيفة الموجهة لمجموعة خاصة من القراء، كالمجلة الأسبوعية والنصف أسبوعية، الشهرية..... وكثيرا ما تلجأ المؤسسة الى الصحف كوسيلة اتصال داخلية وخارجية لضمان فعاليتها وبالتالي بقائها².

➤ صندوق المقترحات والشكاوي :

تضع المؤسسة عددا من الصناديق في أرجائها المختلفة مكتوب عليها صندوق المقترحات والشكاوي، فالمؤسسة يهملها أن تتعرف على مقترحات العاملين بها، حيث يطرح العمال اقتراحاتهم مكتوبة ويضعونها في هذه الصناديق، فهذه الوسيلة لها فائدة مزدوجة، اذ تسمح بسير العمال وتطويره وتحسين الانتاج، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات من جهة وخلق جو مريح للعمال من جهة أخرى.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع نفسه،

²عبد الباقي زيدان، وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الاجتماعية، دار الكتب المصرية، القاهرة، د ط، 1974، ص 25.

3. الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الاشارات او الإيماءات و السلوك (تعبيرات الوجه و حركة العينين , و اليدين وطريقة الجلوس... الخ) ويطلق عليها أيضا لغة الجسم body language , وقد تكون هذه التلميحات مقصودة او غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني و بصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس و الشعور , و يختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا.¹

¹بلال خلف السكارنة: مرجع سابق, ص 425.

المبحث الثاني: اتصال الأزمة بالمؤسسة

❖ أولاً/ مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة :

هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ونذكر منها على سبيل المثال:

(1) **مفهوم الكارثة : Disaster** الكارثة من كرت ... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد¹.

- أما قاموس أكسفورد ، فقد عرف **الكارثة Disaster** بأنها: " حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم²."
- أما السيد عليوة، فقد قال بأن الكارثة: هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً³.
- أما عبد الوهاب محمد كامل فقد عرف الكارثة بأنها: " حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات⁴.
- و على ما تقدم نستطيع أن نجمل أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي:
- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث وخاصة الطبيعية منها فغالباً لا يكون لها مؤيدون.
- في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها⁵.

¹ معلوف، لويس: " المنجد" ، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط12 ، 1951م، ص720

² الشعلان، فهد احمد: **إدارة الأزمات : الاسس، المراحل، الاليات**، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، ط2002 .

³ عليوة، السيد : " إدارة الأزمات في المستشفيات" ، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ، ص1

⁴ كامل، عبد الوهاب محمد: " **سيكولوجية إدارة الأزمات**" ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ، ص2

⁵ .الشعلان، فهد أحمد ، 2002 ، مرجع سابق، ص (36 _ 37)

والجدول التالي يمكن ان يوضح الفروق الجوهرية بين كل من مفهوم الازمة و الكارثة من حيث الصفات المحددة لكل منها , وذلك يتضح من خلال المقارنة وفقا للجدول التالي:¹

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية و مادية	بشرية ومادية كبيرة
اسبابها	بشرية	غالبا طبيعية و احيانا بشرية
التنبؤ بها	امكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
المعونات والحكم	احيانا ويسرية	غالبا و معلنة
انظمة وتعليمات المراجعة	داخلية	محلية و اقليمية ودولية انظمة الحماية (المدنية)

(2) مفهوم الصراع والنزاع *Dispute And Conflict* :

وهو يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاز بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم.²

كما ويركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلف.³

أما سعود عابد فقد عرف الصراع بأنه: "تضارب المصالح والمبادئ والأفكار"، كما وقسمه إلى ثلاثة أقسام:

- الصراع الخفيف الحدة.
- الصراع متوسط الحدة.

¹مرجع سابق، ص37

²عليوة، السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، مرجع سابق، ص 12

³هلال، محمد عبد الغني، مهارات ادارة الازمات، القاهرة مركز التطوير الادا والتنمية، 2004، ص2، ص14

• الصراع شديد الحدة.

(3) مفهوم المشكلة *Problem* :

تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة¹.

(4) مفهوم الحادث *Accident* :

وقد عرفه كل من السيد عليوة وحواش بأنه: " شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه"².

¹عابده، سعود سراج: "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144، 1415هـ، ص3.
عليوة، السيد، *إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي*، ط2، هلال، محمد عبد الغني، مهارات ادارة
²الازمات، القاهرة مركز التطوير الادا والتنمية، ط2004، ص14
عابده، سعود سراج: "إدارة الأزمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144 القاهرة، دار الامين لنشر والتوزيع
2002، ص13.

❖ ثانياً/ خصائص الأزمة:

¹ لا يخلو شيء من صفات و خصائص تميزه عن غيره , ولعل من اهم خصائص

الازمة الاساسية هي :

- ✓ المفاجأة العنيفة عند انفجارها .
- ✓ استقطابها لاهتمام و التعقيد والتشابك و التداخل و التعدد في عناصرها و عواملها .
- ✓ نفس المعلومات , وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار .
- ✓ سيادة حالة من الخوف التي تعمل الى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة , وهي المخاطر تضم انهيار الكيان الاداري , و انهيار السمعة و كرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري , و الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها .
- ولذلك يري الباحثون انه بفعاً المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر الدائم و التوتر المرافق لاتخاذ القرار يمون تعريف قرار الازمة بانه قرار عادي في ظروف استثنائية , تؤثر سلبياً عما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات و تحليل هادئ و صياغة بدائل متانية لاختيار البديل الافضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الازمة القيادة و اتخاذ القرارات و ادارة الموارد البشرية و المادية الى جاب مهارات الاتصال و مهارات التفكير الابداعي .

وتتمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها " Steve Albert " في كتابه

إدارة الازمات – وهي:

(1) المفاجأة:

وتتسم الازمات بانها تحدث بشكل مفاجئ , اذ انه لا يمكن التنبؤ بالازمة , و تعني المفاجأة ان الازمات تحدث بدون سابق انذار , او قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث امر غير متوقع لنا , ربما يؤدي الي تدميرنا , او الحاق الضرر بنا على اقل الاحوال , مما ينذر بوضع جديد اقل ما يوصف بانه سيء .

(2) نقص المعلومات:

وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الازمة او التصرف , و يعود السبب الى نقص المعلومات , خصوصاً اذا كانت تحدث لأول مرة , حيث لا تعرق من المتسبب فب حدوث الازمة ؟ ولا تعرف حجم الازمة , ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف؟

¹ محمود جاد الله: إدارة الازمات , عمان الاردن , درا اسامة للنشر و التوزيع , ط 2010, ص 20- 21

(3) التصاعد الاحداث :

ان توالي الاحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالازمة , و على صاحب القرار ايضا.

(4) فقدان السيطرة:

ان جميع احداث الازمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار و توقعاته عن الامور العادية .

(5) حالة الذعر:

حيث تصدر ردود افعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالازمة, كان يعتمد المدير او المسؤول الى اقالة كل من له علاقة بوفوع الازمة , او يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه و مرؤوسيه .

(6) غياب الحل الجذري السريع:

فالازمات لا تنتظر الادارة حتو تتوصل الى حل جذري , فضلا عن غياب هذا الحل اصلا , بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة او الشركة او غيرها في غمضة عين , وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة و اختيار اقلها ضررا.

ونذكر اخرون ان الازمات تمتاز ببعض الخصائص نذكرها فيما يلي:

- ان مصدر الازمة يمثل نقطة تحول اساسية في احداث متتابعة و متصارعة في حياة المؤسسة .
- ان الازمة تسبب في بدايتها صدمة. و توترا, و ضغطا, مما يضعف من امكانية الفصل السريع و المؤثر لمجابهتها.
- تتميز بتغيرات في العلاقات بين اعضا المنظمة.
- تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل و الاداء.
- ان التصاعد المفاجئ للازمة يؤدي الى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الاحداث المتصارعة.
- ان الازمة تهدد استقرار المؤسسة و مقومات البيئة.
- ترفع درجة التوتر بين الاعضاء.
- التعقيد و التشابك و التداخل و التعدد في عناصرها و اسبابها و قوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- عدم وضوح الرؤية , و القصور في تدفق المعلومات.

¹ محمود جاد الله :مرجع سابق : ص 21-22.

¹ ومن خلال استعراض هذه الخصائص فان القدرة الادارية لمواجهة الازمة يجب ان تكون على درجة عالية من الشجاعة و الحلم و الاناة و النظر الثاقب فيما يجب فعله حسب الاولويات بما يساهم في حل الازمة و الخروج من نفقها بأقل الخسائر و احسن النتائج... و المساهمة قدر المستطاع في التخفيف من تاثير الازمة على سير العمل و علاقات العاملين لضمان عدم ظهور مشكلات قد تعقد حل تلك الازمة.

❖ تصنيفات الازمة:

أشار (الخضيرى 2003) إلى أن للأزمات أنواعا وتقسيمات مختلفة ومهما تعددت واختلفت أنواعها فإنه يمكن تقسيمها على الشكل التالي:²

أولا- تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين:

- ✓ الأزمة في مرحلة الميلاد. - الأزمة في مرحلة النمو. - الأزمة في مرحلة النضج. ---
- الأزمة في مرحلة الانحسار. - الأزمة في مرحلة الاختفاء.

ثانيا- تصنيف الأزمات من حيث عدد تكرار حدوثها:

- ✓ أزمات ذات طابع دوري متكرر. - أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

ثالثا- تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

- ✓ أزمات سطحية غير عميقة، هامشية التأثير. - أزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية التأثير.

رابعا- تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

- ✓ أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها. وهي أزمات تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي.

- أزمات خفيفة هادئة يسهل مواجهتها. وهي أزمات سطحية غير عميقة وهامشية التأثير.

¹ محمود جاد الله : مرجع سابق، ص22.

² الخضيرى، محسن، إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة فى اشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 20.

خامسا- تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير:

- ✓ أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة
- ✓ أزمات خاصة تنحصر في جزء أو أكثر من جزء.

سادسا- تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

- ✓ **أزمات مادية:** وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً، وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة
- ✓ **أزمات معنوية:** وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.
- ✓ أزمات تجمع النوعين السابقين.

❖ أسباب وقوع الأزمة:

تتعدد الأسباب التي تؤدي الى وقوع الأزمة ويمكن ان نعرض انها على التفصيل التالي:

(1) سوء الفهم :

يمثل سوء الفهم احد اهم اسباب نشوء الازمات ورغم ان هذه الازمات قد تكون شديدة العنف الا ان حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة , وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين اولهما المعلومات المبتورة .و ثانيهما :التسرع في اصدار القرارات او الحكم على الامور قبل بيان حقيقتها.¹

(2)المعلومات الخاطئة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة او قاصرة او بها اخطاء ,فان ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ, و التقييم غير الصحيح للامور وتصبح القرارات و الإجراءات المترتبة على ذلك مصدرا لظهور قوى او عوامل مؤيدة و معارضة يؤدي الاحتكاك بينهما الى الصدام.²

(3) الشائعات :

تعتبر الشائعات من اهم المصادر الازمات بل ان كثير من الازمات ما يكون مصدرها الوحيد شائعة اطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين و يتم تسخير الاشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا و ملموسة من جانب قطاع كبير من الافراد,وبالتالي فإن إحاطتها بها له من البيانات و المعلومات الكاذبة و المظللة و إعلانها في توقيت معين و في إطار مناخ و بيئته تم إعدادها بشكل معين ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق او تحدث الأزمة.

¹ محسن احمد الخضيري , إدارة الازمات , ص 41.
² محمد عبد الغنى حسن هلال: ص29

(4) لسوء التقدير و التقييم:

وهي من اكثر اسباب حدوث الازمات في جميع المجالات خاصة المجالان العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث او دائرة فعلا وسوء التقدير لازمة ينشأ من خلال جانبين هما:

❖ المغالاة و الافراط في التقى الفارغة في النفس و في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الاخر و التغلب عليه.

❖ سوء تقدير قوة الطرف الاخر و الاستخفاف به و التقليل من شأنه.

(5) تعارض المصالح:

وهي من الاسباب الهامة في حدوث الازمات سواء على المستوى الدولي او المحلي او حتى على مستوى الشركات و يظهر ذلك بصورة واضحة في قطاع السياحة حيث يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة على ايجاد رافد من روافد الضغط الازموي مما يقوى تيار الازمة و يدخل في تعارض المصالح ايضا عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.

(6) العوامل التكنولوجية و الانسانية:

تركز الكثير من المنظمات على الاسباب التكنولوجية للازمات دون اعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الانسانية و التنظيمية و من الخطر تصميم اجهزة او نظم تكنولوجية مفترضين انها ستدار بواسطة افراد مثاليين و الحقيقة فانه يجب ان تراعي التصميمات حدود القدرات المعرفية و العاطفية للبشر و الطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات والنظم.²

(7) اسباب اجتماعية:

يمكن ان تبدأ الازمات من البيئة الخارجية و المادية للمجتمع. فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة و القدرة على المتابعة و عدم توافر او كفاية الخدمات الضرورية مثل المياه و الكهرباء و المواصلات و نظم الاتصالات يسمح للمخاطر ان تزيد و تتطور للازمات كذلك الفشل في الاستعداد في صورة اعداد خطط لطوارئ و النقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ و عدم كفاية وسائل الدفاع المدني يفضى الى زيادة الاضرار مما يجعل من الاحداث الصغيرة اثارا مدمرة و الحوادث الكبيرة تتحول الى الكوارث.³

¹ محسن احمد الخضيرى. مرجع سابق، ص55

² محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الازمات، ص81.

³ منى صلاح الدين شريف، ادارة الازمات الوسيلة للبقاء، ص56.

❖ثالثاً/ مراحل تطور الازمة:

¹ ان تحليل الازمات المختلفة يفترض وجود تشابه بينها وبين النموذج البيولوجي والذي يمر من خلاله الكائن الحي بمراحل الميلاد, النمو, النضج, الفناء. فقد اتفق كثير من الباحثين على ان الازمة تمر باربعة مراحل اساسية:

1. مرحلة نشو وتراكم الازمة.
2. مرحلة انفجار الازمة.
3. مرحلة انحسار الازمة.
4. مرحلة انتهاء الازمة.

وفيما يلي يمكن تناول كل مرحلة على حدة بالتفصيل:

➤ مرحلة نشوء وتراكم الازمة :

- ويسمىها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد للازمة حيث تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل "احساس" مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق و ينذر بخطر غريب غير محدد الملامح او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه ويرجع ذلك الى اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب كثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها و تتطور اليها او ستنفجر عندها.²

- وفي هذه المرحلة يكون دور الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة هو استشعار الازمة و التنبؤ بها و التحسب لوقوعها و العمل على منع وقوعها.³

¹ قدرى على عبد المجيد: اتصالات الازمة, و إدارة الازمات, دار الجامعة الجديدة, القاهرة, 2011, ص113
² محسن الخضري: ادارة الازمات, مرجع سابق, ص116.
³ عثمان محمد العربي: اتصالات الازمة, مرجع سابق, ص115

ويجب ايضا ان تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات و الظواهر واجراء البحوث و الاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات و اراء و مواقف الجماهير الداخلية و الخارجية والتي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث الازمة.¹

➤مرحلة انفجار الازمة:

وفي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث او التصرف في انفجار الازمة وينتج عن هذا الانفجار اضرار تبدأ في التعاضم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة .

و في هذه المرحلة تصل الازمة الى اقصى قوتها و عنفها ويصبح السيطرة عليها مستحيلا ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الازمة هنا بالغة العنف والشدة و القوة.²

➤مرحلة انحسار الازمة:

وقد تسمى هذه المرحلة احيانا "الازمة المزمنة" لان اثار و عواقب الازمة قد تبقى لعدة سنوات فقد تستمر محاسبة المؤسسة قضائيا وتستمر الملاحقة القانونية و المتابعة الاعلامية لعدة سنوات.³

ودورة الازمة تجعل من الصعب الرؤية اين ومتى تنتهي ومتى تبدأ الاخرى فربما يكون الضوء الذي نراه و نعتقد انه النهاية بالنسبة للازمة هو علامة انذار لازمة اخرى قادمة.⁴

➤مرحلة انتهاء الازمة:

وهي المرحلة التي تصل فيها الازمة الى نهايتها بعد الوصول الى حلول نهائية لها وبعدها لا يستحوذ موضوع الازمة على اهتمام المؤسسة و جماهيرها العامة كما كان.⁵

وفي هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة و السعي لإعادة سمعة المؤسسة كما كانت عليه قبل الازمة.⁶

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ص214.

² محسن الخضري: مرجع سابق، ص109.

³ عثمان محمد العربي: مرجع سابق، ص115.

⁴ محسن الخضري، مرجع سابق، ص109.

⁵ عثمان محمد العربي، مرجع سابق، ص 115

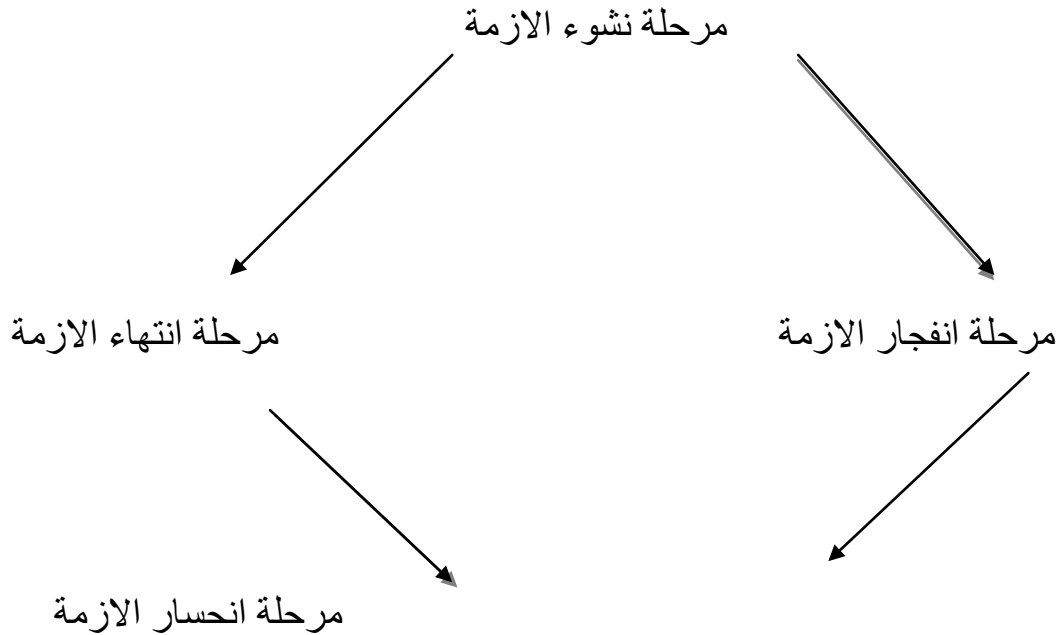
⁶ المرجع السابق، ص116

و اعباء هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة والتي تتبع كافة الوسائل لتحسين المنظمة و اعادة الثقة فيها فتقوم كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة و اعادة الثقة فيها.¹

ويتمثل دور اتصالات الازمة في هذه المرحلة في الاتي:²

- ✓ التقليل من اثار الازمة.
- ✓ ازالة الاثار السلبية للازمة.
- ✓ دراسة اثر الازمة على الجمهور.
- ✓ رصد مدى قدرة وسائل الاعلام و ردود افعال الجمهور تجاه الازمة.
- ✓ تقسيم مدى نجاح وسائل الاعلام في معالجة الازمة و الجهود التي اتخذ لمواجهةها.

✓ والشكل التالي يوضح المراحل الاربعة للازمة



¹ محفوظ احمد جودة: مرجع سابق، ص 215 .

² جلال نصار: الاستراتيجية الاعلامية في ادارة الازمات على المستوى القومي، ص 44، 43.

الفصل الثاني: استراتيجيات اتصال الازمة

المبحث الاول: اتصال الازمات ووظائفها

4. دوافع الاهتمام باتصال الازمة

5. اهمية واهداف اتصال الازمة

6. وظائف اتصالات الازمة

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال الازموي

• تعريف إستراتيجية الاتصال

• الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمات

• التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات

تمهيد:

تسلط الإدارة جهودها في فترة الأزمة على كل السياسات التي من شأنها ان تقدم إستجابة إعلامية و إتصالية لكسب ثقة الجمهور و تأييده .

المبحث الاول: اتصالات الازمة ووظائفها

❖ اولا/ دوافع الاهتمام باتصال الازمة:

يرى "محمد شومان" 1999 ان اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس انثناء المراحل المختلفة للأزمة و يندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها و على هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات و المؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة و كذلك فإن الأنشطة و الأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني ان اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف ومهام العلاقات العامة بل ان مسؤولية القيام بها تضع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.¹

ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

- ✓ تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات، الهيئات والشركات في السنوات الأخيرة وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير والمقاضاة القانونية للشركات ومنتجاتها وتصرفتها.
- وتجدر الإشارة، انه قد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد "كنتاكي" لإدارة الأزمات عام 1995م، أن إلى الأزمات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في تزايد ملحوظ، و ان أهم الأزمات التي استدعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها 78 % من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلاميا، مقابل 17 % فقط للازمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج والحوادث والانفجار .

محمد على شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والفردية، بحث مقدم الى مؤتمر السنوي الرابع لإدارة الازمات و الكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1999، ص 18

- ✓ تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير والتي يتأثر بها، واللجوء إلى تغطيتها بعمق واستخدام التحقيقات المطولة في ذلك.
- ✓ التأثير العميق و المدمر للأزمات على الشركات و الهيئات و ما يعنيه من عواقب على سمعة و الصورة المؤسسية لها الامر الذي يشكل في كثير من الاحيان الفرق بين استمرارية الشركة او فنائها.¹
- ✓ اهتمام جماعة مصالح الخاصة لهذا التخصص بهدف استثمار الازمات لمنافعهم الشخصية.
- ✓ الاهتمام بتخصص العلاقات العامة كأحد أهم المصادر لتدفق الاخبار و المعلومات خاصة بالمؤسسة.
- ✓ لذلك تظهر الحاجة الى الاتصال بصورة واضحة اثناء مواجهة الازمات حيث تعتمد الادارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الازمة على الاتصال.²
- ✓ وترى بعض الدراسات ان الاتصال يلعب دورين هامين اثناء مواجهة الازمات:
- ✓ الاول: هو مساعدة على إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح.
- ✓ اما الثاني: فهو الحفاظ على صورة المنظمة امام جمهورها سواء الداخلي او الخارجي وبكل فنائه.³
- ✓ ولذلك فإن هناك اتفاقا بين الباحثين على ان الاتصال يلعب دورا بالغ الاهمية في المراحل المختلفة للازمات ومن هنا تنامي الاهتمام النظري و العملي باتصالات الازمة والتي تتسع لكل انماط الاتصال ومجالاته اثناء الازمات وفي هذا السياق تطورات على نحو سريع وربما لاسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الازمة.⁴

¹ عثمان محمد العربي: اتصالات الازمة، مرجع سابق، ص 93-96.

² قدرى على عبد المجيد: اتصالات الازمة، مرجع سابق ص 19.

³ منى صلاح الدين شريف: ادارة الازمات الوسيطة للبقاء، البيان لطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1998، ص 157.

⁴ محمد شومان: إشكالية في مسار تطور اعلام الازمات و الكوارث، المجلة المصرية لبحوث الراي العام، العدد الثاني، يوليو / سبتمبر، 2001، ص 157.

❖ثانيا/اهمية واهداف اتصال الازمة:

❖اهمية اتصال الازمة:

يتفق معظم الباحثون على أن الإتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات ، ومن هنا تنامي الإهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة و التي تتسع لكل أنماط الاتصالات و مجالاته أثناء الأزمات ، و في هذا السياق تطورت على نحو سريع و استخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الإتصال بجماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الإعلام و أطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة و صورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة.¹

وترجع البداية العملية الجادة لدارسة ادوار و وظائف الاتصال و الاعلام اثناء الازمات الى الستينات من القرن العشرين. فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الأزمات و الكوارث و ركزت البحوث على عملية التحذير و تصميم رسائل التحذير و خصائصها و العقبات التي تواجهها لكن أغلب هذه البحوث في الستينات من القرن الماضي لم تهتم بمجال عمليات الاتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل و ما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة²

و لإتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة ، و تبرز هذه الأهمية من خلال مجالات و محاور متعددة:

1. **الإنعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة** : إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة و مواجهة من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الإعلامية للأزمة) ، إذ أن هذه الإتصالات تركز على إزالة هذه الآثار و الانعكاسات. و تجدر الإشارة إلى أن أهم الإنعكاسات و الآثار السلبية للأزمة هي :

- ✓ الخوف و التوتر
- ✓ نقص الشعور بالأمان و التأثير بالآراء و المواقف المعلنة
- ✓ رواج الشائعات ... الخ

¹ محمد شومان : إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار , مرجع نفسه , ص 16.

² محمد شومان : شكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات و الكوارث , مرجع نفسه , ص 153.

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

3. **الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات :**

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

وتمثل وسائل الاعلام و العاملون فيها جمهورا له اهمية بالنسبة للمنظمات لانهم يقدمون المعلومات و المضامين التي تساهم في تشكيل الصورة الذهنية لهذه المنظمات ,ولذا كان من الضروري التعرف على الاعلاميين الذين يعملون في وسائل الاعلام المختلفة والذين من المفترض قيامهم بتغطية الازمة التي تواجه خصوصا اذا حدث خصومة او معادلة او تكبر او تجاهل ولهذا فمن الضروري ان يكون هناك تخطيط واتصال جيدين لمعالجة الموقف كما يجب التعامل مع ملاحظات وسائل الاعلام بكل جدية ودراستها ومحاولة تلافيتها.²

يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى ، اثناء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ص 246-254.¹

² Frank Jefkins . public relations techniques , .first publishedi.(london :Heinemann professional Publishing L.T.D 1989).P297.

❖ اهداف اتصال الازمة:

وعلى الرغم من اختلاف المنظمات و اختلاف الازمات التي تواجهها الا انه يمكن تحديد اهداف اتصالات الازمة فيما يلي:¹

- ✓ محاولة وقوع الازمة ان امكن .
- ✓ التصدى للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.
- ✓ توزيع المهام و الأدوار على الاجهزة المختلفة و حصر وتوفير الموارد للزمة.
- ✓ تقليل الخسائر الى ادنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الاعلام .
- ✓ استعادة المنظمة لعافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة و استمرار ادائها لدورها في المجتمع.
- ✓ تخفيف الاثار السلبية للازمة و ازالة روايبها على مستوى الجماهسر الداخلي و الخارجية.
- ✓ الاستفادة من معطيات الازمة و نتائجها لمنع تكرار ازمات مماثلة ما امكن ذلك.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية، الإقليمية أو الدولية

¹محمد يوسف بحر اسات في العلاقة العامة المعاصرة، القاهرة، مركز التعليم المفتوح، 2003، ص108.

❖ ثالثاً/ وظائف اتصال الأزمة:

تقع على العلاقات العامة مهام ضرورية وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي:

➤ **الجمهور الداخلي:** فأما على مستوى الجمهور الداخلي، فإن تلك الوظائف

تتمحور في الآتي:

- ✓ إعلام جميع العاملين في المؤسسة - وفي كافة المواقع - بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلفا.
- ✓ تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية الأزمة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقا.
- ✓ إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة ويتضمن معلومات محددة .
- ✓ التأكيد على أن المؤسسة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها، لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.
- ✓ **الجمهور الخارجي:** أما على مستوى الجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف تتبلور في العمل على الآتي:
- ✓ التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات .
- ✓ التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراحتها إلى معلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها .
- ✓ إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الأزمة وتطوراتها أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.
- ✓ الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور وضمان دعم السلطات المحلية في مواجهة الأزمة.
- ✓ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها .

✓ العمل على أن تجتاز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك، وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة.. فكل جهود الاتصال الذي تقوم به العلاقات العامة - في هذا الصدد - تدعم المؤسسة في كسب الجمهور¹.

علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص13، 12.

المبحث الثاني: إستراتيجية اتصال الأزموبي

❖ أولاً/ تعريف إستراتيجية اتصال:

○ هي نمط يتعلق بفاعل إجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام و إستراتيجية الإتصال هي «عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية(خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة ...) تهدف إلى السماح للمتلقي بإتخاذ القرار فيما بعد و يعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلاقاء من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم»¹.

○ و يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال على أنها «عبارة عن خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا و متوازنا.

○ و يعرف " فيليب كوتلر" الإستراتيجية الإتصالية على أنها « أسلوب المؤسسة بأن تدع و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، و الإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسيير النشاطات التي إختارتها المؤسسة ك مجال للإستثمار² ». «

○ و تعتبر إستراتيجية الإتصال من بي « العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، و إذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة و تعتبر عامل دعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، و نظرا للخصائص التي تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الإتصال جزءا لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية³. «

○ و تعرف الإستراتيجية الاتصالية:- بأنها مجموعة من القرارات الرشيدة و المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة و الوسائل اللازمة لتحقيقها كما ويعرف الاتصال: بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو

¹ Encyclopédie de science de l'information et de la Communication, Ellipse , Paris, 1997, p529

² محمد محمد البادي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط 1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105

³ ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية و تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 71

- الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين¹.

¹<https://majed1975.wordpress.com/2010/11/26/بناء-الاستراتيجيات-الاتصالية>

❖ثانيا/ استراتيجيات الاتصالية لمواجهة الازمة:

تسلط الادارة جهودها في فترة الازمة على كل السياسات التي من شأنها ان تقدم استجابات اعلامية و اتصالية لكسب ثقة الجمهور و تاييده , و هذه الاستراتيجيات تختلف باختلاف الازمات.

ويجمع الكثير من الباحثين على ان الاستراتيجيات الاتصالية الاتية من اكثر الاستراتيجيات المستخدمة في ادارة الازمات وهي :

➤ استراتيجية التحفظ والكتمان: *Blackstone strategy*

وهذه الاستراتيجية تقوم على رصد محاولات الاطراف الخارجية للوصول على معلومات وهي استراتيجية لا ينصح باستخدامها الا في الازمات المتعلقة بامور شخصية او اخلاقية معروضة امام الحاكم.¹

➤ إستراتيجية التبريث و عدم التورط :

و هنا ينصح خبراء الإتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة و آثارها و نتائجها و الإجراءات التي اتخذت و المتابعة الإعلامية لها.²

➤ إستراتيجية الإستجابة و الدفاع : *Respond and defend strategy*

و تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الإتصال ملائمة و لباقة ، و تعترف فيها المنظمة بالخطأ و تعلن تبريراتها له و اعتذارها عنه و لذا يطلق عليها نظرية الإعتذار و التبرير.³

➤ سترراتيجية الدفاع الهجومي *Attakes defenses strategy* :

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام . ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالإتصال يستخدمون كل أشكال و وسائل

كريمان فريد: تقييم كفاءة الإتصالات في ادارة الأزمة، دراسة حالة الشركة العربية للاجهزة الالكترونية، المجلة المصرية

البحوث الاعلام، كلية الاعلام جامعة القاهرة، العدد6، اكتوبر /ديسمبر 1999 ، ص 14

²قذري علي عبد المجيد : مرجع سابق، ص 2

³كريمان فريد:مرجع سابق،ص14.

الإتصال خاصة الجماهيرية. و القيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الإستعانة بقيادة الرأي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.¹ و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول بإستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة إدارتها للأزمة و قد تم تطبيق هذه الإستراتيجية في ابطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي إذا استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة و طبيعة الآثار المترتبة عليها.²

➤ استراتيجية الهجوم المضاد : Counter Attacks strategy

و فيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الإتهام بشكل قد يرقى غالى مستوى التشهير من جانب و سائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.³

➤ إستراتيجية المماثلة و التسويق :

يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع و الخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الإتصال ووسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.⁴

➤ استراتيجية الإعتراف الجنائي :

حيث يتم الإعتراف بالأزمة دون الإعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.⁵

➤ إستراتيجية ملتقى الطرق⁶ :

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها ، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء و القدر في وقوع الحادث و وفاة ضحايا ، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة و أكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

¹ مرجع سابق:ص14.

²قنري علي عبد المجيد : مرجع سابق، ص 213.

³ مرجع سابق:ص 213.

محمد كامل مصطفى الكردي : ادارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات و

⁴الكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 اكتوبر 1997 ، ص 8

⁵المرجع سابق،ص8

⁶قنري علي عبد المجيد :مرجع سابق،ص214.

➤ **إستراتيجية المشاركة و المسؤولية :**

و نعني هنا المشاركة و المسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة

➤ **إستراتيجية الإختفاء المؤقت و غير المؤقت : Legal strategy**

و مثال ذلك الإعلان و التركيز على و سائل اتصال جماهيرية .

➤ **الإستراتيجية القانونية :** و تعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء

و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات و إنكار الإتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.

❖ **ثالثا/ التخطيط الاتصالي لإدارة الازمات:**

مفهوم التخطيط الاتصالي:

تتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات، ويكون ذلك باستخدام قاعدة المعلومات والبيانات التي أمكن الحصول عليها، وتطويرها لخدمة الحدث. وتتحكم في عملية التخطيط الاتصالي ثلاثة متغيرات أساسية :

✓ الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها .

✓ الموارد والإمكانات الإعلامية .

✓ الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ.¹

² وفي هذا الصدد، فقد حدد (دوفيل) Douville ستة 06 مراحل ومحاور رئيسية في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة، وهذه المحاور هي :

▪ **رهانات الأوضاع :** فالحاجة للاتصال تتزايد انطلاقا من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المؤسسة.

محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص70.¹

نايلي احمد: إدارة اتصال لازمة فيفري بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية 'قسم علوم الإعلام واتصال، جامعة باجي مختار عنابة، 2013، 2012، ص162.²

- **الأهداف:** حيث يجب التفريق بين عديد الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- **أنواع الرسائل الاتصالية:** لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة في تنظيم علاقاتها العامة لمواجهة الأزمة، لأن الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز هذه المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة.
- **الخلفيات:** ويقصد بها الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة والبحث في ذلك.
- **الوسائل الاتصالية:** وذلك من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي.
- **تقييم النتائج:** حيث أن تقييم نتائج المخطط اتصال الأزمة ليس سهلاً، لأنه يجب توفر مجموعة معايير وأمثلة من خلالها يظهر كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة.

اسس الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

لقد قام الباحث "فهد أحمد الشعلان" في كتابه المعنون بـ: "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل الآليات" بتحديد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة، وهي على النحو التالي:

- إعداد الخطط الاتصالية في ظل التوجهات السياسية العامة واستراتيجيات إدارة الأزمة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (قبل، أثناء وبعد الأزمة)، ولكل مرحلة وسائلها وأهدافها...
- تحديد الجمهور المستهدف لمراحل الأزمة، وأساليب إقناعهم، وذلك وفقاً للخطاب الإعلامي.
- تتسم الخطة الاتصالية بالدقة، الشمول، المرونة، وضوح الوسائل والأهداف.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة.
- التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، واختيار الوقت المناسب لتزويدها، وعدم المبالغة والتهوين في شأن أحداث الأزمة حتى لا تؤثر على إدارتها.
- الاستعانة بالخبراء في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.

- رصد ردود الأفعال المحلية، الإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد مركز (قاعة) إدارة الأزمات بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.
- الاختيار والتدريب الجيد للمتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات¹

ولعل أصعب المهام التي تقوم بها المؤسسة هو "اختيار فريق اتصالات الأزمة"، حيث يصعب التحديد بشكل صارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم، وكما يحدث في الواقع لن تجدهم جميعا هناك وقت نشوب الأزمة. ويضم هذا الفريق أعضاء أساسيين وآخرين معاونين:

➤ الفريق الأساسي: يضم قائد الفريق والمتحدثين الرسميين، مراقب المعلومات، المنسق مع وسائل الإعلام ومسؤول التنفيذ.

➤ الفريق المعاون: ويضم ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مختص نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

ويتطلب التخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة مراعاة ما يلي:

- ✓ **رصد بيئة عمل المؤسسة:** من خلال وضع تصور شامل عن تاريخ المؤسسة ونشاطها ومركزها المالي، المشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، علاقات العمل في الداخل والخارج، ظروف الإنتاج، العمالة والتسويق.
- ✓ **تحديد أهداف المؤسسة بدقة:** يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، كما تتيح زيادة قدرة المؤسسة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج.
- ✓ **تحديد الجماهير المستهدفة:** وهو الجمهور الذي له علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأزمة، والذي ستخاطبه المؤسسة في المراحل المختلفة للأزمة وتشمل الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، والهدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل معه، توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية للجمهور.
- ✓ **طرق الاتصال بالجمهور المستهدف:** من المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سجلات يتم تحديدها باستمرار باستخدام:

نفس مرجع، ص162
نفس المرجع: ص163.

➤ سماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المسؤولين الرسميين، أعضاء البرلمان والسلطات المختصة المعنية بالأزمة.

- عناوين المكاتب والمنازل.
 - أرقام الهواتف الأرضي والمحمول
 - البريد الإلكتروني Mail. E.
 - لفاكس Fax.
 - عقد المؤتمرات الصحفية.
 - مواقع الانترنت.
 - مستشارو العلاقات العامة.
 - خطوط هواتف الطوارئ.
 - مساحات الإعلان المحجوزة مسبقا.
- الاتصال أثناء الأزمة :**

وتتعلق هذه المرحلة بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة، وهي تحول الخطة الموضوعية سلفا إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة أثناء حدوثها.

أهمية وسائل الإعلام أثناء الأزمة: تنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضا في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها.

الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل على العملية التقويمية اللازمة، ومن هنا نرى أنه من الضروري أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- ✓ عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لمئته مصادر أخرى مغرضة. خاصة وأن الأزمة تترك أثارها خطيرة على المؤسسة، وعلى الجانب النفسي والاجتماعي للجمهور.

✓ التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج السلبية التي أحدثتها، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور .

✓ ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، وتشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة وهامة: كيف كان الأداء الإعلامي عموما؟ مدى واقعية ومرونة البرامج الموضوعية ومصاعب تنفيذها، مواقف الكادر وسلوكه وأدائه، أداء الوسائل الإعلامية المختلفة، واستجابة الجمهور، ومجاورة الإعلام المضاد... الخ، ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركز.¹

¹ نفس المرجع: ص 164.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

1. نشأة شركة الوطنية "SNTF"
2. لمحة عن "SNTF" بمحمدية
3. نظام الداخلي لشركة "SNTF"
4. الهيكل التنظيمي
5. آليات الاتصال بالشركة "SNTF"
6. عرض و تحليل الدراسة الميدانية
7. دليل المقابلة

1. ¹نشأة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

اختصارا (ش.و.ن.س.ح) بالفرنسية **S.N.T.F Société Nationale des Transports Ferroviaires**)
:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري رأس مالها 20.7 مليار دينار جزائري أنبثقت بعد إعادة هيكلة المؤسسات في عام 1976 من الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية أي (S.N.C.F.A) التي أنشئت في عام 1963 بعد الاستقلال لما انفصلت عن الشركة الأم الفرنسية. هي متخصصة في نقل المسافرين والسلع والبضائع.

تمتد الشبكة على طول 4200 كيلومترا، وتصل المدن الكبرى في الشمال الجزائري الجزائر، عنابة، وهران، قسنطينة، سطيف، سوق أهراس.

1-1-1- أنشطة شركة (S.N.T.F):

أنشطة الشركة تشمل ما يلي:

- ✓ نقل الركاب والبضائع
- ✓ إدارة خطوط السكك الحديدية
- ✓ إدارة أملاك الشركة المختلفة (كالعقارات والعتاد).

1-2-1- تاريخ السكة الحديدية في الجزائر:

- ✓ 1859: شق أول خط سكة حديدية من الجزائر العاصمة لالبليدة
- ✓ 1906: شبكة كاملة من 3400 كم منجزة و في الخدمة
- ✓ 1907: إنطلاق ثالث برنامج لتوسعة الشبكة
- ✓ 1946: الشبكة تضم 5014 كم من الخطوط السككية تستغلها 5 شركات
- ✓ 1963: تأسيس الشركة الوطنية لسكك الحديدية الجزائرية المنفصلة من الشركة الأم التي مقرها باريس.
- ✓ 1976: ميلاد الشركة الوطنية لسكك الحديدية الجزائرية بعد إعادة هيكلة الشركة
- ✓ 1980: إنطلاق برنامج شامل لعصرنة السكك الحديدية.
- ✓ 1990: الشركة تتحول لمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.
- ✓ 2005-2015: إنطلاق برنامج كبير لتطوير السكك الحديدية في البلاد يشمل تحديث الشبكة و توسعتها و تجديد العتاد و إعادة هيكلة المؤسسة.

1-3-1- الشبكة السككية المستغلة:

¹ الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية/ https://ar.wikipedia.org/wiki/الشركة_الوطنية_للنقل_بالسكك_الحديدية

¹ شبكة السكك الحديدية الجزائرية ليست ملك للشركة بل ملك للدولة الجزائرية فالشركة تستغلها وحدها كما أن عليها صيانتها أو إقتراح مشاريع جديدة لتوسعتها أو تطويرها

في 2017 أعلنت الشركة أنها تستغل ما يقارب أصل 4200 كم موجودة، مع إعلان الدولة الجزائرية برنامج توسعه و تطوير خطوط المواصلات السككية على كامل التراب الجزائري في آفاق 2021 تصبو للوصول لطول إجمالي قدره 6300 كم مستغل من طرف الشركة. كما تصنف الشبكة حسب القياس أي التباعد بين السكتين و حسب حالتها هي مكهربة أم لا و حسب إزدواجيتها أي بين نقطة و نقطة السكة أحادية أم مزدوجة.

4-1-معلومات عامة حول (S.N.T.F):

31مارس 1976	التأسيس
عمومي	النوع
الجزائر العاصمة	المقر الرئيسي
نقل المسافرين -نقل السلع والبضائع نقل بالسكك الحديدية	الخدمات
الجزائر	الصناعة
www.sntf.dz	مناطق الخدمة
	موقع ويب

¹المرجع نفسه.

2. نظام القانوني لشركة الوطنية لنقل بالسكة الحديدية (S.N.T.F):

يتمثل النظام القانوني لشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على شكل كتاب تحت اسم "النظام الداخلي" طبعة افريل 1993 و الذي يحتوي على عدة ابواب و كل باب يتفرع الى عدة فصول و كل فصل فيه مجموعة من المواد المتعلقة بكيفية التعامل داخل الشركة (S.N.T.F).

سوف نقوم بتقديم لمحة صغيرة عن مجموعة من المواد في كل فصل من فصول هذا النظام:

الباب الاول: المبادئ العامة المتعلقة بحقوق وواجبات العمال.

➤ الفصل الاول: عن حقوق العمال.

المادة:6:

العمال متساوون في الحقوق والواجبات.

المادة:8:

ممارسة الحق النقابي معترف به لكافة العمال , ويمارس في اطار الشروط المنصوص عليها في التشريع ساري المفعول .

➤ الفصل الثاني: عن واجبات العمال

المادة:15:

على العمال كانت رتبهم في السلم التدريجي و طبقا للاحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول , الواجبات الاساسية التالية :

✓ العمل بعناية و مواظبة في اطار التنظيم التي تضعه المؤسسة للعمل .

✓ تنفيذ التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية .

✓ مراعاة وتطبيق اجراءات النظافة و الامن المعدة من طرف المؤسسة.

➤ الفصل الثالث : احكام مشتركة لحقوق وواجبات العمال.

المادة: 16 :

تعتبر ايضا حقوقا وواجبات لعمال المؤسسة مجموع الاحكام المحددة في هذا المجال بنص القانون , الاتفاقية الجماعية للمؤسسة , والاتفاقات الجماعية , وهذا النظام الداخلي.

الباب الثاني: التنظيم التقني للعمل.

➤ الفرع الاول: عن التوظيف.

المادة:21:

كل عامل تم توظيفه حديثا يجب التصريح به لدى هيئة الضمان الاجتماعي في العشرة (10) ايام الموالية لتاريخ التنصيب.

➤ الفرع الثاني : عن عقد العمل.

المادة 22:

ان العمال الذين تم توظيفهم بغرض تعيينهم في وظائف تتضمن نشاطا دائما يربطهم بالمؤسسة عقد عمل لمدة غير محدودة.

➤ الفرع الثالث: عن التجربة والتثبيت.

المادة 29:

بالنسبة لكل فئة اجتماعية - مهنية كما هي محددة في تصنيف مناصب العمل للمؤسسة , المدة التجريبية تحدد عن طريق المفاوضات او الاتفاقات الجماعية .
الفرع الرابع: احكام خاصة بالتوظيف .

المادة 32: يستفيد المترشحون المعوقون من شروط خاصة للتوظيف . يحدد التنظيم الداخلي مناصب العمل المخصصة للمعوقين طبقا للقوانين السارية المفعول.
الفصل الثاني: كفايات سير علاقة العمل.

➤ الفرع الاول: عن ترقية العمال.

المادة 33: تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التاهيل او داخل الترتيب السلمي المهني و تكون حسب :

✓ اهلية العامل و استحقاقه.

✓ مناصب العمل المتوفرة .

الفصل الثالث: كفايات تعليق علاقة العمل .

المادة 55:

تعلق علاقة العمل قانونا للاسباب التالية:

- اتفاق الطرفين المتبادل .

- عطل مرضية او مايمثلها .

- ممارسة مهمة انتخابية عمومية .

الفصل الرابع: عن اثار تعليق علاقة العمل .

المادة 71:

طبقا لتشريع المعمول به تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

✓ البطلان او الغاء القانوني لعقد العمل.

✓ الاستقالة .

✓ التسريح .

- ✓ العجز الكامل عن العمل.
- ✓ التسريح للتقليص من عدد العمال.

- ✓ التقاعد
- ✓ الوفاة.

الفصل الخامس: مدة العمل.

➤ الفرع الأول عن المدة الاسبوعية و مواقيت العمل.

المادة 88:

طبقا للتشريع الساري المفعول تحدد المدة القانونية للعمل ب 44 ساعة في الاسبوع وتتوزع على الاقل على خمسة ايام.

الفصل السادس: الراحة القانونية – العطل و الغيابات.

المادة 106:

طبقا للاحكام التشريعية المعمول بها تكون الراحة الاسبوعية العادية في ظروف العمل العادية يوم الجمعة.

الفصل السابع عن كيفيات تطبيق اجر العمل.

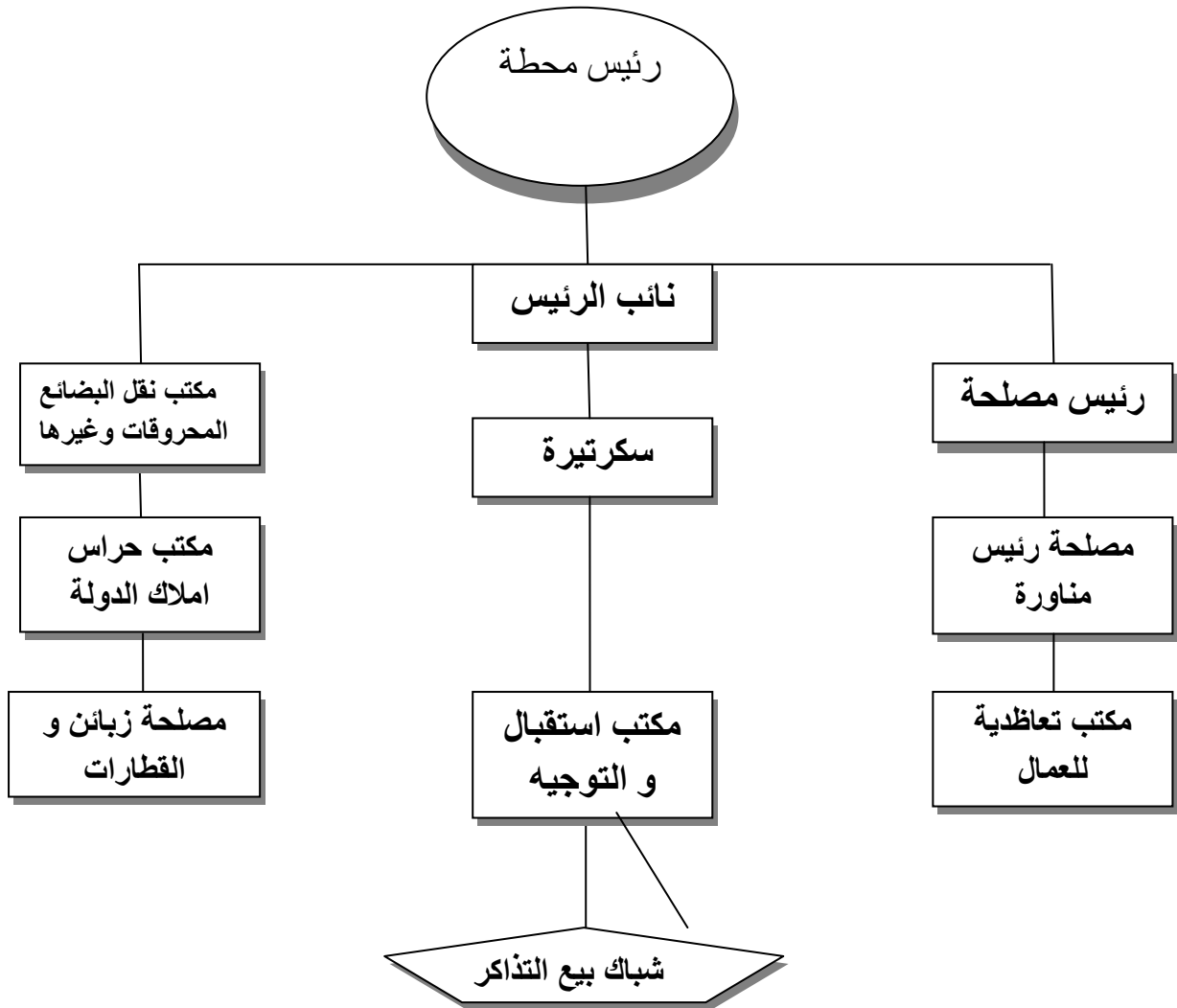
المادة 137:

للعامل الحق في اجر مقابل العمل المؤدى و يتقاضى بموجبه مرتبا , علاوات و تعويضات و كذا امتيازات اجتماعية.

3. تعريف بالشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب "المحمدية":

هي شركة مسؤولة في نقل المواطنين و البضائع من واجهة إلى أخرى , تم تدشينها في 18 فيفري سنة 1999 من قبل والي الولاية , هي شبكة ازدواجية الخط تقع شبكة خطوط محطة المحمدية في خط الرابط 024-245 بين الجزائر العاصمة و وهران. تنقل المواطنين عبر الواجهات التالية : الجزائر , وهران , غليزان , شلف , واد الجمعة , يبل , سبق , واد تليلات , مستغانم ,

4. هيكل التنظيمي لشركة (S.N.T.F):



4-1 شرح الهيكل التنظيمي:

- ✓ رئيس المحطة: هو المسؤول العام على المحطة، مهمته إعطاء الأوامر الإدارية المتعلقة بصالح الشركة، ويحل محل رئيس مصلحة في حالة غيابه، كما يقوم بحل المشاكل المتواجدة داخل المحطة ويعمل جاهدا في سير الحسن لتنظيم العمال و مراقبتهم.
- ✓ نائب الرئيس: هو المسؤول عن المحطة في غياب رئيس المحطة، مهمته امن و سير القطارات، و حراسة على أمان دخولها و خروجها، مع الإنتباه الدقيق على كل ما يتعلق بالقطار.

✓ سكرتيرة: السكرتيرة هي إحدى الموارد البشرية في الوحدة التنظيمية التابعة لمديري الإدارات في شركة، حيث تقوم بالأعمال المكتبية، وتساعد رئيسها في أداء أعماله وتنظيم وقته، وبالتالي اختصار الوقت والجهد عليه،

- تحديد مواعيد المقابلات، واجتماعات المدير، وفقاً لجدول أعماله.
- ترتيب وتنظيم الملفات، والمستندات المختلفة التي تقوم عليها أعمال الإدارة.
- استقبال الرسائل الكتابية، والمكالمات، والفاكسات، والرد عليها.
- حضور الاجتماعات للقيام بعرض جدول الأعمال، وتدوين الملاحظات، والنتائج التي توصل إليها الاجتماع؛ لتوفيرها للمدير في الوقت المناسب.
- التواصل مع الأقسام المختلفة، والتأكد من تنفيذ القرارات الإدارية بالشكل المتفق عليه.
- تقديم التقارير الدورية للمدير عن متابعة العمل والعاملين، وخاصة الموظفين الجدد، والتأكد من سير أعمالهم بالطريقة الصحيحة، ومدى فعاليتهم في أداء عملهم.

✓ مكتب الاستقبال والتوجيه: يختص بتزويد المعلومات للزبائن و تقديم المساعدة فيما يخص موعد الانطلاق القطارات او مساعدات اخرى , وهذه المصلحة تكون في الواجهة لتعكس صورة الحقيقية للشركة.

✓ مصلحة المناورة: تتمثل هذه المصلحة في أن رئيس هذه المصلحة الملقب ب رئيس المناورة يعطي الأوامر لفرقة المناورة , و هذه الفرقة مهمتها نقل عربة القطار من سكة إلى سكة مع القيام ببعض الأمور التقنية المتعلقة بسلامة القطار عند مغادرته .

✓ مصلحة زبائن و القطارات: تتمثل هذه المصلحة في إعطاء المعلومات للجماهير لأوقات ذهاب و إياب القطار إلى اماكن المراد الذهاب و الولوج إليها .

✓ مكتب نقل البضائع والمحروقات وغيرها: يهتم هذا المكتب بكل ما يتعلق ب القطارات التي تنقل البضائع , و تهتم بسيرها منذ خروجها من المحطة إلى غاية وصولها الى محطة أخرى .

✓ مكتب حراس املاك الدولة: يتمثل هذا المكتب في حماية كل ما يتعلق بالمحطة و حراسة على الأمن الداخلي لها,

✓ شباك بيع التذاكر: يختص هذا المكان ببيع التذاكر للمسافرين و يتكون من شباكين ويتم فتح الشباك الثاني عند لوج الكثير من الزبائن , وهذا لتسريع في عملية البيع و تخفيف من زحام الشعب

✓ يمثل هذا الجدول العدد الإجمالي لكل العمال المحطة:

الوظيفة	عدد العمال	الوظيفة	عدد العمال
رئيس المحطة	01	إستقبال و التوجيه	4
سكرتيرة	01	صيانة القطارات	18
رئيس مصلحة	05	سائق الفطار	8
رئيس مناورة	03	رئيس القطار	14
رجل مناورة	09	مراقبة التذاكر	19
أمن الداخلي	9	مراقبة سير البضائع	01
بيع التذاكر	4	مصلحة تعاظدية	01
المجموع		100	

5. البيانات الاتصال داخل الشركة (S.N.T.F) ب"محمدية":

➤ هاتف شخصي:

-3 Chiffe code 201

➤ Fix :

-4 Chiffe Code 3000

➤ هاتف خاص بمركز الشرطة

➤ هاتف خاص بالحماية المدنية.

➤ الموقع الإلكتروني:

www.sntf.comwww.facebook.com/sntf.officiel

➤ حساب إلكتروني:

➤ هاتف خاص بمحطة المحمدية: 0670483006

➤ هاتف خاص بالجمهور: 045949800

➤ أهم حوادث المؤسسة:

- مرت الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب"المحمدية" بجملة من الحوادث والتي هي عبارة عن إنحراف القطار عن مساره و إصطدامه مع سيارات او مع قطار آخر في حال كانوا على نفس الخط.
- في 21 فيفري 2001, تم إصطدام قطار سريع لنقل المسافرين مع قطار لنقل البضائع , و ذلك بسماع دخولهم إلى المحطة في أن واحد , هذا الخطا جاء من أحد العمال الذي قام بوظيفة غيره الذي ذهب الى مقهى , أدت هذه الحادثة إلى الكثير من الوفيات , و جرحى , بإضافة إلى الخسائر المادية.
- 01 مارس 2010 , تم إصطدام قطار كان متوجه من المحمدية الى غليزان بسيارة من نوع "mazda" في منطقة معزولة أدت إلى وفات الشخص الموجود داخلها , ولا يوجد أية خسائر للمسافرين الموجودين داخل القطار .
- 19 جوان 2012, تكررت نفس الحادثة وذلك إصطدام قطار بسيارة وذلك لعدم إنتباه سائق بقدم القطار و خرج فجأة أمامه و كانت سيارة فوق سكة مما لم يعد في مقدوره قيادة مقود أو الخروج من السارة , أدت الحادثة ألى وفات العائلة الموجودة داخل السيارة.
- 15 فيفري 2016, إنحرف القطار من مساره عند خروجه من محطة المحمدية , و لحسن الحظ لم يخلق هذا الحادث ضحايا , سوى إصابة 20 شخص ب جروح طفيفة , و هذا إنحراف جاء نتيجة خطأ تقني قام به رجل المناورة لعدم تفحصه الجيد للقطار قبل مغادرته المحطة.
- 27 ديسمبر 2017 , إنحراف قطار متوجه من المحمدية إلى مستغانم عن مساره , و ذلك جاء نتيجة الخلل الموجود في سكة لأنها قديمة جدا ولم تتم إعادة تجديدها.

6- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

6-1- جدول السمات العامة :

يمثل هذا الجدول المعلومات الشخصية للمبحوثين(10) في شركة النقل الوطنية بالسكة الحديدية

الرقم	الجنس	المهنة	الخبرة	السن	المستوى الدراسي
1	ذكر	مسؤول امن سير القطار	سنتين خبرة	25	ثانوي+
2	ذكر	رئيس محطة	26سنة	50	بكالوريا +تكوين وخبرة في التخصص
3	ذكر	رئيس القطار	10 سنوات	47	ليسانس في الحقوق
4	ذكر	رئيس مناورة	22سنة	45	شهادة ميكانيك
5	ذكر	تسيير محاسبة مالية	28سنة	39	ثانوي+تكوين وخبرة في التخصص
6	ذكر	رجل مناورة	16سنة	45	ثانوي
7	ذكر	أمن الداخلي	5 سنوات	30	ثانوي
8	ذكر	سائق القطار	20سنة	46	متوسط+خبرة وتكوين في التخصص
9	ذكر	مسؤول امن سير القطار	9 سنوات	30	تقني سامي في اعلام الي
10	أنثى	سكرتيرة رئيس محطة	4سنوات	27	ليسانس في ادب

6-2-1- عرض نتائج المحور الأول:

المحور الأول: دور الاتصال في التخطيط لإدارة الأزمة:

✓ إجابة السؤال الأول: ما طبيعة هذه الأزمة؟

من خلال إستجواب المبحوثين توصلنا أن أغلبهم يرى بأن طبيعة هذه الأزمات تحدث على مدار السنة و هذا ما أكده المبحوث رقم (8) قائلاً¹: «حوادث القطار تحدث في كل مرة و كل مرة يكون في حدوثها إختلاف . « وصرح المبحوث رقم (1) قائلاً²: «حوادث القطار تحدث في كل مرة , ولكن أغلبية حدوثها سكون سببها إصطدام القطار بالسيارات .« كما صرح المبحوث رقم (2) صرح قائلاً³: « أن هذه الحوادث تحدث في كل مرة نتيجة نقص ثقافة المواطنين بأن اولوية العبور هي للقطار. « أما المبحوث رقم (6) (صرح قائلاً⁴: « هذه الحوادث تكون وليدة بعض الظروف الطبيعية كسقوط الأمطار مما يؤدي إلى إنحراف القطار و سقوطه. « .

¹ المقابلة الشخصية مع سائق القطار يوم 27 أفريل

² المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة يوم 24 أفريل

³ المقابلة الشخصية مع رئيس المحطة يوم 23 أفريل

⁴ المقابلة الشخصية مع رجل المناورة يوم 25 افريل

✓ **إجابة السؤال الثاني: من هي الجهات المكلفة بإدارة الازمات المتعرضة لها شركتكم؟**

لقد كشف لنا جميع المبحوثين أن مدير رئيس المحطة (**chef de gare**) هو المسؤول الأول في حل أي أزمة تحصل، سواء كانت الحادث داخل المحطة أو خارجها، ثم يليه رئيس أمن سير القطارات (**chef service**)، وهذا ما أكده المبحوث رقم (9) قائلاً¹: أي حادثة تحصل في المؤسسة أو خارجها رئيس المحطة هو المسؤول عن مواجهتها لأنه على علم بكيفية مجابهة الحادثة نتيجة لخبرته الكبيرة في هذا المجال. من جانبه صرح المبحوث رقم (8)² عند وقوع حادث القطار تأتي مصالح الشرطة و الحماية المدنية لتقديم المساعدة و جمع الإفادات و معرفة أسباب الرئسية للحادث". كما المبحوث رقم (1)³: "إذا كانت الحادثة داخل محطة القطار أو في مناطق حضرية تأتي الشرطة و الحماية المدنية، أما إذا ما كانت الحادثة في المناطق الريفية يأتي الدرك الوطني لتلك المنطقة بإضافة إلى الحماية المدنية".

✓ **إجابة السؤال الثالث: هل تعتقدون ان الاتصال ضروري في حل الازمات؟**

صرح أغلبية المبحوثين على أن الإتصال ضروري في حل الأزمات و الحوادث التي تتعرض لها المؤسسة، و هذا ما أكده المبحوث رقم (2) قائلاً⁴: «الإتصال ضروري جدا في مثل هذه الحوادث فهو ينقذ الأرواح البشرية عند وقوع "Accident" حادث و يسهل عملية الفهم». ومن جانبه صرح المبحوث رقم (3)⁵: «تكمّن ضرورة الإتصال في ما إذا كان و قوع الحادث في المناطق الخالية التي تكون بعيدة عن المؤسسة». كما صرح المبحوث رقم (7)⁶: «الإتصال ضروري جدا في حل الأزمات خصوصا و أن طبيعة عملنا يتطلب الإتصال سواء مع (**chef service**) و بقية العمال أو مع المسؤولين في المحطة أخرى التي يتوجه إليها القطار، وذلك لتتبيه بوجود قطار قادم لكي لا يخرج قطارين على نفس السكة

¹ المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة يوم 24 أفريل

² المقابلة الشخصية مع سائق القطار يوم 27 أفريل

³ المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة يوم 24 أفريل

⁴ المقابلة الشخصية مع رئيس المحطة يوم 23 أفريل

⁵ المقابلة الشخصية مع رئيس القطار يوم 28 أفريل

⁶ المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة يوم 24 أفريل

-إجابة السؤال الرابع: ما هي الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة قبل الازمة مع جمهورها الداخلي و الخارجي؟

من خلال إجابة المبحوثين تبين ان هناك مختلف الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة قبل الأزمة مع جمهورها الداخلي، كما صرحت المبحوثة رقم (10)قائلة¹: « من بين الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة هي الحصول على المعلومات المختلفة التي من خلالها يتم تكوين مجموعة من القرارات و تبليغها إلى جميع الفئات المعنية ».ومن جانبها صرح المبحوث رقم (5)قائلا²: « أن الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة قبل الأزمة هي مناقشة مسائل المتعلقة بصالح الشركة ». أما الإجراءات المتعلقة مع جمهورها الخارجي صرحت المبحوثة رقم (10) قائلة³: « تتمثل هذه الإجراءات في تعليق النشرات و إعلانات الجماهير ». ومن جانبها صرح المبحوث رقم (7) قائلا⁴: « تبليغ الجماهير مباشرة عن طريق التواصل المباشر » .

- إجابة السؤال الخامس: ما هي الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة أثناء الازمة مع جمهورها الداخلي و الخارجي؟

من خلال تصريحات المبحوثين نرى أن هناك إختلاف مجموع الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة أثناء الأزمة مع جمهورها الداخلي، فصرح المبحوث رقم (2) قائلا⁵: « تقوم إدارة المؤسسة بعقد إجتماع مع فريق الأزمة لي معرفة أسباب الحادثة و كيفية مجابتهتها ». ومن جانبها صرح المبحوث رقم (3) قائلا⁶: « تتمثل هذه الإجراءات في تقديم تقرير يتضمن مجموعة من المعلومات الخاصة بالحادث ». أما فيما يخص الإجراءات المعتمدة مع جمهورها الخارجي صرح المبحوث رقم (1)قائلا⁷: « أثناء الأزمة نقوم بالوصول إلى الجماهير و إتاحة المعلومات اللازمة لهم لتخفيف شدة الخوف و القلق و الاطمئنان عليهم ». كما صرح المبحوث رقم (2)قائلا⁸: « أثناء الأزمة يتم تحديد الفئات المتضررة من الحادث و العناية بها من خلال طلب الدعم من الشرطة و الحماية المدنية ». «

¹ المقابلة الشخصية مع سكرتيرة رئيس المحطة يوم 23 أبريل

² المقابلة الشخصية مع مسير المحاسبة المالية يوم 25 أبريل

³ المقابلة الشخصية مع سكرتيرة يوم 23 أبريل

⁴ المقابلة الشخصية مع مسؤول أمن الداخلي يوم 27 أبريل

⁵ المقابلة الشخصية مع رئيس المحطة يوم 24 أبريل

⁶ المقابلة الشخصية مع رئيس القطار يوم 28 أبريل

⁷ المقابلة الشخصية مع رئيس المصلحة يوم 24 أبريل

⁸ المقابلة الشخصية مع رئيس المحطة يوم 23 أبريل

-إجابة السؤال السادس: كيف يكون تفاعل وسائل الاعلام مع شركتكم أثناء حدوث الأزمة؟

من خلال إجابة المبحوثين تبين ان هناك نسبة كبيرة نفت تفاعل وسائل الإعلام أثناء الأزمة , و منهم من أكد على وجود تفاعل كما صرح المبحوث رقم(2) قائلاً¹: « عندما تكون هناك حادثة كبيرة و مهمة و خلفت ورائها خسائر بشرية و مادية تتفاعل وسائل الإعلام مع الحادثة و تكتب عنها مثل الحادثة التي وقعت في 2001 , أما إذا كانت الحادثة مثل الحوادث اليومية التي يتعرض لها القطار فلا يوجد تفاعل. » و من جانبه صرح المبحوث رقم (8)قائلاً²: « هذ المعلومات خاطيني سقسي رئيس محطة. » أما المبحوث رقم (6) صرح قائلاً³: « لا يوجد تفاعل لوسائل الإعلام , لكن في الوقت الراهن أصبح أي شخص يصور الحادثة و يقوم بنشرها عبر المنصات الإلكترونية لتصل إلى كل ولايات الوطن في ساعات قليلة فقط. »

✓ **إجابة السؤال السابع: ما طبيعة الاتصال الذي تطبقة الإدارة أثناء الأزمة؟.**

من خلال التصريحات التي قدمها لنا المبحوثين تبين أن جميعم أثبتوا على أن الإتصال يكون في إتجاه واحد , كما صرح المبحوث رقم (1) قائلاً⁴: « طبيعة عملنا تجعلنا نحن من نقوم بتوصيل المعلومات اللازمة إلى الجمهور , يعني من المؤسسة إلى الجمهور. » و صرح المبحوث رقم (6) قائلاً⁵: « نحن نقوم بتقديم الإرشادات و النصائح إلى الجمهور و الإجابة عن تساؤلاتهم . » كما صرح المبحوث رقم (3) قائلاً⁶: « نحن العاملين في المؤسسة من نتيج كل ما يلزمه الجمهور من خدمات. »

¹ المقابلة الشخصية مع رئيس المحطة يوم 23 أفريل

² المقابلة الشخصية مع سائق القطار يوم 27 افريل

³ المقابلة الشخصية مع رجل المناورة يوم 25 أفريل

⁴ المقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة يوم 24 افريل

⁵ المقابلة الشخصية مع رجل المناورة يوم 25 افريل

⁶ المقابلة الشخصية مع رئيس القطار يوم 28 افريل

خلاصة المحور الأول :

إن أزمات حوادث القطار التي تعرضت لها شركة النقل الوطنية بالسكة الحديدية ب"المحمدية" هي أزمات تحدث على مدار السنة , وكانت طبيعة هذه الأزمات حسب أغلبية المبحوثين أزمات تحدث في كل مرة , و أغلبية حدوثها يكون اصطدامها بالسيارات نتيجة نقص ثقافة المواطنين بأن أولوية للقطار, أما نسبة قليلة ترى بأن هذه الحوادث وليدة ظروف الطبيعية كسقوط الأمطار المؤدية إلى إنحراف القطار عن مساره فسقوطه.

فما على الجهات التالية :« رئيس المحطة ,الحماية المدنية و الشرطة » المكلفة بإدارة هذه الأزمات الذهاب إلى موقع الحادثة و تقديم المساعدات و تقليل من خطر الإصابات ,فهنا يكون الإتصال ضروري جدا في مثل هذه الحوادث لنقل الأخبار للجهات المكلفة و تغطيتها .

لذلك تسعى المؤسسة فإعتماد على مجموعة من الإجراءات قبل حدوث الأزمات مع جمهورها الداخلي و الخارجي , فمع جمهورها الداخلي تهتم بمناقشة مصالح المتعلقة بالشركة و الوصول الى قرارات أما مع جمهورها الخارجي فتعمل على تعليق اعلانات او نشرات لإحاطتهم ببعض المعلومات .أما فيما يخص الإجراءات المعتمدة أثناء الأزمة تقوم الشركة بعقد إجتماع مع فريق الأزمة لي معرفة أسباب الحادثة وكيفية مجابتهها , وفيما يخص جمهورها الخارجي تسعى جاهدة الى الإهتمام بالفئات المتضررة من الحادث و الإهتمام بها .

في مثل هذه الأزمات يكون تفاعل وناسل الإعلام كبير جدا , إلا أن شركة الوطنية لسكة الحديدية ب "المحمدية" تفاعل قليل نوعا ما .فطبيعة إتصالها يكون من المؤسسة الى جمهورها و يتمثل في تقديم تصريحات و الإرشادات و معلومات اللازمة حول هذه الحوادث .

المحور الثاني: استراتيجيات الاتصال المتبعة بعد حدوث الأزمة

-إجابة السؤال الأول: ماهي الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبعها مؤسستكم في مواجهتها للأزمة؟

من خلال استجواب المبحوثين توصلنا أن " محطة المحمدية " تتبع في أغلب مواجهتها لأزماتها إستراتيجية الشفافية و الوضوح وفي حالة خاصة تتبع إستراتيجية التكتم, فصرح به المبحوث رقم(9) قائلاً¹: « عند تعرض القطار إلى حادث سواء كان داخل المحطة او خارجها ,فيكون الحادث تحت أعين الجميع ,فلا نجد داعي لتكتم الحادث و عدم التصريح به. » و صرح من جانبه المبحوث رقم (1) قائلاً²: « عند التعرض لمثل هذه الحوادث فكل شخص يستطيع أن يشارك في الحادث و ينقل الأخبار و لا يمكن التحكم فيهم . » كما صرح المبحوث المبحوث رقم (5) قائلاً³: « إستراتيجيتنا واضحة فنحن لسنا كباقي المؤسسات الإقتصادية التي تسعى إلى إخفاء أزماتها لكي تحافظ على سمعة ماركتها . » أما المبحوث رقم (2) صرح قائلاً⁴: « يكون هناك تكتم في حالة إذا كانت هناك أزمة داخل الشركة بين العمال ,فهنا تعمل المؤسسة على إخفاء هذه المشاكل إلى حين إيجاد حلول لها . »

-إجابة السؤال الثاني: وهل هذه الاستراتيجية تنجح في تحقيق صورة المؤسسة؟

من خلال إجابة المبحوثين تبين لنا أغلبيتهم لم يفهم طبيعة السؤال و نسبة قليلة أخرى أكدت انه بالرغم من أن التعرض لحوادث يكون شفافا وواضحا إلا أن صورت مؤسستنا لم تهتز ولم تتأثر و هذا ما صرحت به المبحوثة رقم (10) قائلة⁵: « إن وضوح الحوادث و تبيانها للجمهور وشرح و تقديم اسباب وقوع الحوادث يجعل المؤسسة تحافظ على صورتها و تحقق ثقة جمهورها. » ومن جانبها صرح المبحوث رقم (2) قائلاً⁶: « إن استراتيجية التكتم التي نتبعها أثناء حدوث مشاكل بين العمال داخل المؤسسة تحافظ على ثبات الهدوء و الطمأنينة داخل المحطة و أما المسافرين مما تجعل صورتنا جيدة لدى الجماهير. » أما المبحوث رقم(7) صرح قائلاً⁷: « طبيعة عملنا نقل المسافرين من مكان الى مكان لا يهمننا لا صورة ولا شئ اخر. » كما صرح من جانبه المبحوث رقم (8) قائلاً⁸: « معالبايش »

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة يوم 24 افريل على ساعة 12.30

² مقابلة مع رئيس مصلحة يوم 24 أفريل على ساعة 13.00

³ مقابلة مع مسير محاسبة مالية يوم 25 افريل على 9.30

⁴ مقابلة مع رئيس محطة يوم 23 أفريل على ساعة 10.30

⁵ مقابلة مع سكرتيرة يوم 23 أفريل على ساعة 14.00

⁶ مقابلة مع رئيس محطة يوم 23 افريل على ساعة 10.30

⁷ مقابلة مع امن داخلي يوم 27 افريل على ساعة 11.00

⁸ مقابلة مع سائق القطار يوم 27 افريل على ساعة 13.00

إجابة السؤال الثالث: كيف تواجه الشركة الصعوبات الناتجة من هذه الازمات؟

من خلال إجابة المبحوثين توصلنا إلى أن أغلبية مبحوثين لا يواجهون صعوبات في مثل هذه الأزمات و هذا ما صرح به المبحوث رقم (2) قائلاً¹: « المحطة تواجه مختلف حوادث باعتبار انها تملك الخبرة الكافية في مواضيع متعلقة بالحوادث و لها القدرة لمجابهة اية حادثة وسعى الى حلها . «ومن جانبه صرحت المبحوثة رقم (10) قائلة²: « عند وجود أزمات او حوادث سواء داخل المحطة أو خارجها المؤسسة تسعى جاهدة إلى مواجهة هذه الازمات بسرعة و إلمام بالحادثة قبل ان تتفاقم . «

إجابة عن السؤال الرابع : وكيف تستعد هذه الشركة نشاطها بعد حدوث هذه الازمات؟

من خلال إستجواب المبحوثين توصلنا إلى ان يرى أغلبية المبحوثين ان شركتهم تقوم بعملها كباقي الأيام مع القليل من الجهد المضاعف و هذا ما أكده المبحوث رقم(4)³ قائلاً : « بعد تعرض شركة الى حوادث تتعرف الى سبب الرئيسي لحدوث الحادث و تسعى جاهدة في إصلاحه و توعية الافراد حوله. « كما صرح المبحوث رقم (6) قائلاً⁴: « الشركة تقوم بعملها الإعتيادي مع المراقبة الجيدة لكي لا تتكرر نفس الحوادث. «

¹ مقابلة مع رئيس المحطة يوم 23 افريل على ساعة 10.30

² مقابلة مع سكرتيرة يوم 23 افريل على ساعى 14.00

³ مقابلة مع رئيس مناورة 25 افريل على ساعة 13.00

⁴ مقابلة مع امن داخلى يوم 27 افريل 10.00

-إجابة السؤال الخامس: هل تسعى مؤسستكم بتطوير نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الاعلام في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة؟ .

من خلال إجابة المبحوثين تين أنهم إنقسم رأيهم رأيين نسبة قليلة منهم لم تؤكد سعيها بتطوير نظام إتصال و نسبة أخرى أكدت على سعيها لتطوير نظام الإتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام و هذا ما صرح به المبحوث رقم (2) قائلاً¹: « إن طبيعة عملنا يتطلب منا أن نقوم بإتصال مع الجمهور عن بعد و ذلك من خلال الموقع الالكتروني للشركة . » و من جانبه صرح المبحوث رقم (9) قائلاً²: « الشركة تسعى على وسعها في تطوير نظام إتصالات , فهي على سبيل المثال تخصص هاتف خاص للاتصال عن بعد فقط للجماهير التي تريد حجز للذهاب إلى مكان معين او أي إستفسار حول مواعيد ذهاب إياب الرحلات . » و صرح المبحوث رقم(5) قائلاً³: « تسعى الشركة دائماً إلى إبقاء التواصل مع جمهورها و تقديم له المعلومات اللازمة ففضل التكنولوجية الآن أصبح بإمكاننا التواصل عن بعد معهم من خلال مواقع التواصل إجتماعي أو من خلال الصفحات الشركة . » أما المبحوث رقم (8) صرح قائلاً⁴: « أنا مهتمتي نسوق القطار نوصل الناس من مكان الى مكان لا أكثر ولا أقل. » كما صرح المبحوث رقم (6) قائلاً:«⁵ إتصال عندنا اني نتواصل مع ناس دخل المحطة و نقدم لهم المعلومات أما وسائل إعلام و إتصال لا يوجد تفاعل . »

-إجابة عن السؤال السادس: هل يتم تخصيص سجل او أرشيف للاحتفاظ بالحلول في حال وقوع أزمات مماثلة؟

من خلال إستجواب المبحوثين تبين ان اغلبهم أكدوا على وجود أرشيف للاحتفاظ بالحلول في حال وقوع أزمات مماثلة و هذا ما صرح به المبحوث رقم (2) قائلاً⁶: « عند تعرضنا لأي أزمة كانت أو اية حادثة فشرية تملك سجل او أرشيف تحتفظ فيه بجميع الأزمات التي حصلت مع الحلول التي إقترحتها . »

¹مقابلة مع رئيس المحطة يوم 23 أبريل على ساعة 10.30

² مقابلة مع رئيس مصلحة يوم 24 افريل على ساعة 12.30

³ مقابلة مع مسير المحاسبة المالية يوم 25 افريل على ساعة 9.00

⁴مقابلة مع سائق القطار يوم 27 افريل على ساعة 13.00

⁵مقابلة مع رجل المناورة يوم 25 افريل على ساعة 13.30

⁶مقابلة مع رئيس المحطة يوم 23 افريل 10.30

-إجابة السؤال السابع: في ماذا تنحصر أنشطتكم عادة بعد انتهاء الأزمة؟.

من خلال إستجواب المبحوثين تبين أن الشركة تقوم ب مجموعة من الأنشطة بعد أنتهاء الأزمة و هذا ما صرحت به المبحوثة رقم (10) قائلة¹: « بعد إنتهاء من الأزمة تقوم الشركة بتنسيق أيام تحسيسية للعمال عن طريق عقد ملتقيات و ندوات . « كما صرح المبحوث رقم (2) قائلاً²: « تنظم الشركة أيام تحسيسية للعمال داخل المؤسسة و توعيتهم من مخاطر يجب تجنبها كما تقوم ب تنسيق أيام تحسيسية خاصة بالجمهور من خلال الملتقيات و ذلك لتوعيتهم بكيفية تجنب حواث القطار. «

¹مقابلة مع سكرتيرة يوم 23 افريل على ساعة 14.00
²مقابلة مع رئيس المحطة يوم 23 افريل على ساعة 10.30

خلاصة المحور الثاني:

نستخلص من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين أن الشركة تتبع إستراتيجية شفافة وواضحة، فطبيعة عملها تتطلب ذلك و أن هذه الإستراتيجية و بالرغم من شفافيتها إلا أنها تحافظ على صورتها و تحقق ثقة جمهورها.

فالشركة بخبرتها الكافية في مجال النقل بالسكك الحديدية لمواجهة الصعوبات و إستعادة نشاطها كباقي الأيام العادية مع القليل من الجهد و الدقة و انتباه في العمل. ففي ظل التكنولوجيات الحديثة تسعى الشركة إلى تطوير نظام إتصال فاعل بينها وبين وسائل الإعلام و ذلك من خلال إنشاء ما يلي:

✓ الموقع الإلكتروني: www.SNTF.com

✓ هاتف خاص بالجاهير : 045949800

✓ هاتف خاص بمحطة المحمدية: 0670483006

✓ حساب إلكتروني: www.facebook.com/sntf.officiel

فالشركة تخصص سجل أو أرشيف للإحتفاظ بالحلول للإستعانة بها في حالة الوقوع بأزمات مماثلة. أما في حالة إنتهاء الأزمة تقوم الشركة بعدة أنشطة تنحصر فيما يلي :

✓ القيام بحملات تحسيسية للعمال و ذلك من خلال عقد مجموعة من الندوات و

الملتقيات لتوعية العمال بطبيعة عملهم و كيفية أخذ الحيطة و الحذر

✓ القيام بحملات تحسيسية للجمهور و ذلك من خلال عقد مجموعة من الملتقيات

لتوعية الجماهير بخصوص حوادث القطار و كيفية تجنبها تحت شعار الاولوية للقطار

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

والتي كان مفادها " طبيعة التنظيم الإتصالي في المؤسسة كفيلة بوقاية المؤسسة من الأزمات" حيث انه ومن خلال النتائج المتحصل عليها من مقابلة البحث و كذا مع المقابلات مع المبحوثين مكلفين بإتصال في شركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب"المحمدية"، نستنتج ان :

- ✓ الإتصال يلعب دورا ضروريا في تقليل من حدة الأزمة و في بعض الاحيان انقاذ الشركة من الوقوع فيها .
- ✓ الإتصال يلعب دورا في مواجهة الشركة لجمهورها الداخلي و الخارجي قبل وقوع الأزمة
- ✓ الإتصال يلعب دورا في مواجهة الشركة لجمهورها الداخلي و الخارجي اثناء الأزمة.
- ✓ تطبق إدارة أثناء الأزمة طبيعة الإتصال ذو اتجاه واحد أي من المؤسسة ← الجمهور
- ✓ دور نظام الإتصالات الفاعل بين الشركة ووسائل الإعلام في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة في تسهيل طبيعة العمل و التواصل الدائم بين الشركة و جمهورها.

➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

والتي تتضمن "انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة تعمل إدارة على تصور سيناريوهات لمجابهة الأزمات المحتملة" من خلال تحليل المقابلة نستنتج أن :

- ✓ من خلال الحوادث و الأزمات التي سبق و ان تعرضت لها الشركة تقوم الإدارة بتقييم تلك الحوادث مع حلولها في سجل او أرشيف للإستفادة منه في حالة وقوع أزمات مماثلة
- ✓ العمل على خطط بعيدة المدى لتجنب الوقوع في حوادث كما يلي :
 - صيانة السكة اذا كان بها خطأ حتى لا ينحرف القطار
 - وضع سكة إزدواجية الخط بدل الأحادية لتخفيف من تصادم القطارات في حالة كانوا على سكة واحدة .
 - القيام بحملات تحسيسية للتوعية العمال و كذا الجماهير من حوادث قد تحدث و كيفية يتم مجابتهها.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال الدراسة تسليط الضوء على دور الاتصال في حل أزمات الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ب "المحمدية" , وكيف تعاملت المؤسسة مع جمهورها الداخلي و الخارجي قبل و أثناء و بعد الأزمة .

ومن منطلق الدراسة و فرضياتها حاولنا الكشف عن ضرورة الإتصال في إدارة المؤسسة , فالعمل به كمصطلح أكثر من وجوده كقسم خاص , فكافة المسؤولين و العاملين مكلفين به. حيث ان الاتصال و بمختلف أشكاله يعد عنصر رئيسي لأي مؤسسة , بغض النظر عن حجمها و طبيعتها عملها خصوص و ان طبيعة شركة للنقل بالسكة الحديدية و طابع نشاطها يتطلب الإتصال بشكل كبير لتواصل مع الجماهير من جهة و إدارة الأزمات حين وقوعها و تخفيف من حدتها من جهة أخرى خصوصا وانه يساهم في الحفاظ على صورة الطبيعية للمؤسسة خلال الأزمات .

إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التنويه بأهمية إتصال الأزمة و مدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ أول مراحل الأزمة أو الكارثة إلى غاية إدارتها والتحكم فيها و استرجاع طبيعة النشاط ، ومدى مساهمته في عمليات التنظيم و التخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية و احترافية ، خاصة بعد الدروس المستفاد منها أثناء إدارة لأزمات و كوارث مشابهة أو مماثلة ، و دون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الإتصال الجماهيري في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف البالغة النبل و المتمثلة في تذكير وتحذير المواطنين ، وشرح مختلف الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي تلك الأزمة و غيرها.

فمن خلال نتائج المتحصل عليها أثناء إجراء المقابلة تبين وظيفة الإتصال ودوره في حل أي نوع من الأزمات , و العمل على سير الجيد للعمل بالإضافة إلى الجهد المبذول و الساعات الإضافية من طرف العاملين بمختلف رتبهم و سنوات خبرتهم لكي يتم إنهاء فترة الازمة بنجاح و بأقل الخسائر و الأضرار

و ما زاد من سهولة هذا الجهد و العمل المتواصل , هو التواصل الفعال بين طاقم المحطة و بين فريق الأزمة لاختصار الوقت و لنقل المعلومات المستعجلة في غضون ثواني وأكثر من ذلك تجنب أية خسائر بشرية كانت أم مادية .

وبالإشارة إلى هذه النقاط نستنتج أن هذا النشاط رغم أنه لا يزال في بداياته الأولى ب هذه المؤسسة , إلا انه بدأ يحظى باهتمام خاص و أن الوعي بأهميته يزيد يوما بعد الآخر , هذا يدفعنا إلى القول , بأن هذا المجال سيعرف تطورا كبيرا في المستقبل و سيكون اولوية كل مؤسسة جزائرية إنشاء قسم خاص بالإتصال.

قائمة المراجع

1. لسوزان القليني : الاتصال و وسائله و نظرياته ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1998 .
2. حسن عماد مكاوي و ليلى حسن السيد: الاتصال و نظرياته المعاصرة , ط1، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ,1998.
3. علي عجوة و آخرون : مقدمة في وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى ، جدة ، مكتبة مصباح ، 1989 .
4. محمد منير حجاب و سحر محمد و هبي : المدخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي ، ط1، القاهرة ، دار الفجر للنشر.
5. عبد الكريم درويش: ليلى تكللا، أصل الإدارة العامة مكتبة الانجلو المصرية , القاهرة , 1986.
6. محمد عودة : أساليب اتصال و التغيير الاجتماعي , بيروت , 1988.
7. عبد العز بز, خليفة شعبان : قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبة و المعلومات, القاهرة, دار الفكر العربي للنشر و التوزيع, 1991 .
8. ناصر دادي عدون , الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية , (دراسة تطبيقية ونظرية) , ط1' مصر, مطبعة و مكتبة اشعاع اسكندرية , 2004.
9. عثمان محمد العربي: اتصالات الأزمة مسح و تقييم للتطورات النظرية فيها , المجلة المصرية لبحوث الإعلام, جانفي -أفريل, .
10. محمد المثنوي: معالجة الأزمات , عمان , المعارف, 1999.
11. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات , دار النهضة العربية بيروت, ط2005.
12. عمر صخري, اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية, 2006, ط4 .
13. و فيق, عبد الرحمن : إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004م.
14. رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، جسور للنشر والتوزيع, ج1, 2003 .
15. فضيل دليو: اتصال المؤسسة : اشهار , علاقات عامة , علاقات مع الصحافة , القاهرة , دار الفجر للنشر والتوزيع , ط1' , 2003
16. ابو عرقوب ابراهيم: الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي , عمان , دار مجدلاوي, 1993.
17. عامر سعيد ياسين: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي , مركز وايدسر للاستشارات والتطور الاداري, ط2, 2000
18. محمد عبد الباسط: من اصول البحث الاجتماعي , مكتبة وهبة , دم, 1997, ط2 .
19. عبد الرحيم درويش, مقدمة إلى علم الاتصال , مكتبة نانسي , دمباط, 2005 .
20. محمد منير حجاب, المعجم الإعلامي , الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , 2003 .
21. محمد مزيان : الاتصال والتسيير , المجلة الجزائرية للاتصال , معهد علوم الإعلام والاتصال , الجزائر , د ط.

22. احمد خاطر: "مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982.
23. رحيمة الطيب عيساني: مدخل الى الاعلام والاتصال، عالم الكتاب الحديث وجدار الكتاب العالمي، الاردن، ط، 2008.
24. جمال محمد ابو شنب نظريات الاتصال والاعلام المداخل النظرية القضايا، دار المعريفة الجامعية، 2006.
25. سلوى عثمان الصديقي: هناك حافظ البدوي: ابعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة، 1999.
26. عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام الاسس النظرية و الاسهامات العربية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
27. بلال خلف السكارنة: اخلاقيات العمل، دار المسيرة للطباعة والنشر. ط9.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
29. عبد الباقي زيدان وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط، 1974.
30. معلوف، لويس: "المنجد"، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط12، 1951م.
31. الشعلان، فهد احمد: ادارة الازمات: الاسس، المراحل، الاليات، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، ط، 2002.
32. عليوة، السيد: "ادارة الازمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
33. كامل، عبد الوهاب محمد: "سيكولوجية إدارة الازمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1424 هـ.
34. هلال، محمد عبد الغني، مهارات ادارة الازمات، القاهرة مركز التطوير الادا والتنمية، 2004.
35. عابد، سعود سراج: "إدارة الازمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144، 1415 هـ.
36. عليوة، السيد، إدارة الازمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، هلال، محمد عبد الغني، مهارات ادارة الازمات، القاهرة مركز التطوير الادا والتنمية، ط2، 2004.
37. عابد، سعود سراج: "إدارة الازمات"، الرياض، مجلة الحرس الوطني، ع144 القاهرة، دار الامين لنشر والتوزيع، 2002.
38. محمود جاد الله: ادارة الازمات، عمان الاردن، درا اسامة للنشر و التوزيع، ط 2010.
39. لخضير، محسن: إدارة الازمات: علم امتلاك القوة في اشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة،
40. محمد رشاد الحملاوي، التخطيط لمواجهة الازمات.
41. منى صلاح الدين شريف، ادارة الازمات الوسيلة للبقاء.
42. قفري على عبد المجيد: اتصالات الازمة، و إدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2011.
43. محفوظ احمد جودة، ادارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات.
44. جلال نصار: الاستراتيجية الاعلامية في ادارة الازمات على المستوى القومي.

45. محمد على شومان: إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار, دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والفردية, بحث مقدم الى مؤتمر السنوي الرابع لإدارة الازمات و الكوارث, القاهرة, جامعة عين شمس, كلية التجارة, 1999.
46. منى صلاح الدين شريف: إدارة الازمات الوسيطة للبقاء, البيان لطباعة والنشر, ط1, القاهرة, 1998.
47. محمد شومان: إشكالية في مسار تطور اعلام الازمات و الكوارث, المجلة المصرية لبحوث الراي العام, العدد الثاني, يوليو / سبتمبر, 2001.
48. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل, الطبعة الأولى, اثرء للنشر و التوزيع, الأردن, 2009.
49. محمد يوسف دراسات في العلاقات العامة المعاصرة, القاهرة, مركز التعليم المفتوح, 2003.
50. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2008.
51. محمد محمد البادي, التخطيط الاستراتيجي للاتصال, ط 1, دمياط الجديدة, دار المهندس للطباعة, 2005.
52. كريمان فريد: تقييم كفاءة الإتصالات في ادارة الأزمة, دراسة حالة الشركة العربية للاجهزة الالكترونية, المجلة المصرية لبحوث الاعلام, كلية الاعلام جامعة القاهرة, العدد6, اكتوبر /ديسمبر 1999.
53. محمد كامل مصطفى الكردي: ادارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات, بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات و الكوارث, القاهرة, جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 اكتوبر 1997.
54. محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية), دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, القاهرة, 2002م.

المراجع الاجنبية

55. Frank Jefkins . public relations techniques , .first publishedi.(london :Heinemann professional Publishing L.T.D 1989).
56. Encyclopédie de science de l'information et de la Communication, Ellipse , Paris, 1997.

المراجع من الدراسات

57. كريمان فريد: تقييم كفاءة الإتصالات في ادارة الأزمة, دراسة حالة الشركة العربية للاجهزة الالكترونية, المجلة المصرية لبحوث الاعلام, كلية الاعلام جامعة القاهرة, العدد6, اكتوبر /ديسمبر 1999.
58. محمد كامل مصطفى الكردي: ادارة الإعلام و العلاقات العامة في الأزمات, بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات و الكوارث, القاهرة, جامعة عين شمس كلية التجارة 25-26 اكتوبر.

59. نايلي احمد: ادارة اتصال لازمة فيفري بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 كلية الاداب والعلوم الاجتماعية والانسانية 'قسم علوم الاعلام واتصال, جامعة باجي مختار عنابة, 2012, 2013

المراجع الالكترونية

60. <https://majed1975.wordpress.com/2010/11/26/> بناء-الاستراتيجيات-الاتصالية:

.61

/الشركة_الوطنية_لنقل_بالسكك_الحديدية <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

دليل المقابلة

➤ المحور الاول: دور الاتصال في التخطيط لادارة الازمة:

1. ماهي طبيعة هذه الأزمة؟
2. من هي الجهات المكلفة بإدارة الازمات المتعرضة لها شركتكم؟
3. هل تعتقدون ان الاتصال ضروري في حل الازمات؟
4. ما هي الإجراءات التي تعتمدھا المؤسسة قبل الازمة مع جمهورھا الداخلي و الخارجي؟
5. ما هي الإجراءات التي تعتمدھا المؤسسة أثناء الازمة مع جمهورھا الداخلي و الخارجي؟
6. كيف يكون تفاعل وسائل الاعلام مع شركتكم أثناء حدوث الأزمة؟
7. ما طبيعة الاتصال الذي تطبقه الإدارة أثناء الأزمة؟.

➤ المحور الثالث: استراتيجيات الاتصال المتبعة بعد حدوث الازمة

8. ماهي الاستراتيجية الاتصالية التي تتبعھا مؤسستكم في مواجهتها للازمة؟
9. وهل هذه الاستراتيجية تنجح في تحقيق صورة المؤسسة؟.
10. كيف تواجه الشركة الصعوبات الناتجة من هذه الازمات؟
11. وكيف تستعد هذه الشركة نشاطها بعد حدوث هذه الازمات؟
12. هل تسعى مؤسستكم بتطوير نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الاعلام في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة؟.
13. هل يتم تخصيص سجل او ارشيف للاحتفاظ بالحلول في حال وقوع ازمات مماثلة؟
14. في ماذا تنحصر أنشطتكم عادة بعد انتهاء الأزمة؟