

كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علوم الإعلام و الإتصال  
مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص وسائل الإعلام والمجتمع موسومة بـ :

الإتصال الأزماتي في المؤسسة الإقتصادية  
دراسة ميدانية بفرع نفظال بمعسكر

تحت إشراف الأستاذ  
صالح فلاق شيرة

من إعداد الطالبة  
سلامية الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة :

- |             |                       |                           |
|-------------|-----------------------|---------------------------|
| رئيسا       | أستاذ التعليم العالي  | - الأستاذ بوزيان العجال   |
| نائب المشرف | أستاذ محاضر           | - الدكتور خالد عبد الوهاب |
| مضوا        | أستاذة التعليم العالي | - الأستاذة كبيبي          |

السنة الجامعية: 2012 - 2013

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص وسائل الإعلام والمجتمع موسومة

بـ :

# الإتصال الأزماتي في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بفرع نفظال بمسك

تحت إشراف الأستاذ

صالح فلاق شيرة

من إعداد الطالبة

سلامية الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

- الأستاذ بوزيان العجال

نائبا

أستاذ محاضر

- الدكتور خالد محمد الوهاب

المشرف

عضوا

أستاذة التعليم العالي

- الأستاذة كبيبي

السنة الجامعية: 2012 - 2013

# شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي كان عوناً لي في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة النهائية .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي صالح فلاق شبرة الذي أشرف على هذه المذكرة .

وكذلك أتقدم بالشكر للدكتور غالم عبد الوهاب وجميع أساتذتي الذين لم يبخلوا علي بالمساعدة والمعلومة الهامة لأدعم بها بحثي المتواضع

وشكري موجه في الأخير إلى كل عمال وحدة نفضال بمعسكر ومستغانم الذين ساعدوني في الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث .

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من علمني حب العلم بصمت وثقة، ويسر لي السبيل

والذي أطال الله في عمره.

إلى من حملتني وهنا على وهن وسقتني من حنانها أمي أطال الله في عمرها

إلى من ذقت معهم طعم الحياة إخوتي ، إلى أزواجهم وأولادهم، خاصة الحبيبة

"جمانة"

إلى أجمل شيء في الوجود صنعته ذاكرتي صديقتي

إلى الأستاذ القدير غالم عبد الوهاب

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وتقدير
	إهداء
01	المقدمة.....
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
03	الإشكالية.....
04	التساؤلات.....
04	الفرضيات.....
05	أهداف البحث.....
06	أهمية البحث.....
07	أسباب إختيار الموضوع.....
08	تحديد المفاهيم.....
11	الدراسات السابقة.....
15	منهج البحث.....
16	أدوات جمع البيانات.....
17	تحديد مجتمع البحث وعينته.....
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول</b>	
<b>إتصال الأزمة بالمؤسسة – مفاهيم عامة -</b>	

18	تمهيد.....
19	1-1- مفهوم الأزمة.....
19	1-1-1- تعريف الأزمة.....
21	2-1-1- مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة.....
23	3-1-1- خصائص الأزمة.....
24	2-1- التصنيفات المختلفة للأزمة ،أسبابها ومراحل تطورها.....
24	1-2-1- تصنيفات الأزمة.....
26	2-2-1- مراحل تطور الأزمة.....
31	3-2-1- أسباب الأزمات.....
32	3-1- الاتصال المؤسساتي.....
32	1-3-1- تعريف الاتصال.....
32	2-3-1- أنواع الاتصال.....
35	3-3-1- تعريف اتصال المؤسسة.....
38	خلاصة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>إستراتيجيات اتصال الأزمة، وظائفه وسيرورته</b>	
39	تمهيد.....
40	1-2- الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة.....
40	1-1-2- تعريف الإستراتيجية.....
41	2-1-2- تعريف إستراتيجية الاتصال.....
42	3-1-2- الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة.....
43	2-2- اتصال الأزمات – التخطيط والوظائف -.....
43	1-2-2- مفهوم اتصال الأزمة.....

44	2-2-2- التخطيط وأسس التخطيط للآزمة.....
46	2-2-3- وظائف اتصالات الأزمة.....
48	2-3- سيرورة اتصال الأزمة.....
48	2-3-1- قبل الأزمة .....
49	2-3-2- أثناء الأزمة.....
50	2-3-3- بعد الأزمة.....
52	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>دراسة تجربة مؤسسة نفعال</b>	
53	تمهيد.....
54	3-1- تقديم مؤسسة نفعال.....
54	3-1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نفعال.....
56	3-1-2- تعريف وحدة نفعال: (GPL293).....
57	3-1-3- الهيكل التنظيمي والمهام الإدارية لكل مصلحة .....
62	3-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
62	3-2-1- جدول السمات العامة .....
64	3-2-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
78	3-2-3- النتائج العامة على ضوء الفرضيات .....
81	خاتمة.....
82	قائمة مراجع الدراسة.....
	الملاحق

## مقدمة :

تعد الأزمات جزءا أساسيا من حياة أي منظمة، فلا توجد أي منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها بعيدة عن الأزمات، ويمكننا القول أنه إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وعليها أن تستعد لمواجهةها، فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط، بل تهدد حياتها وتشوه سمعتها، ونجاح المؤسسة في تجاوز هذه الأزمات يبدأ من الاهتمام بعلاقات الأفراد وهم يتصلون داخلها حسب الأنماط السائدة واستغلال كل الإمكانيات التي تجعل من الاتصال ووسائله عاملا مهما من عوامل نجاح المؤسسة، فهي تنمو وتتطور وتتغير في ضوء الإتصال، لذلك فإن الكثير من الباحثين يرون أن معظم الأزمات والمشاكل والتعقيدات تعود أساسا إلى غياب الاتصال داخل المؤسسة.

ونستطيع القول أن الإعتماد على الإتصال كوظيفة من وظائف تسيير وإدارة المؤسسات في الجزائر بدأ فقط مع دخول الجزائر عصر اقتصاد السوق وخصوصة المؤسسات والانتقال من النظام الاقتصادي القائم بالإعتماد على القطاع العام، إلى الإقتصاد القائم على سلطة المؤسسات الخاصة، وكذلك بروز ما يسمى بظاهرة العولمة والتطور المذهل في مجال تكنولوجيا علوم الإعلام والاتصال، فتم إدخال التكنولوجيا في نشاط المؤسسات، فأصبحت المؤسسات تقوم على المعطيات العلمية في التسيير و الإدارة، هذا الواقع العلمي الجديد أعاد النظر في طبيعة عمل المؤسسات الكلاسيكية التي كانت تقوم على التسيير التقليدي، فأصبحت المؤسسات الحديثة تستند بشكل رئيسي على ما أنتجه العلم الحديث سواء في مجال العلوم التقنية أو العلوم الاجتماعية والإنسانية .

وبما أن المؤسسات الجزائرية بدأت تستوعب إلى حد ما قيمة الاتصال خاصة في مثل

المواقف الحرجة التي تمر بها وهي في حالة أزمة مما قد يشكل خطرا على صورتها

ومصالحها اتجاه جماهيرها من جهة وذلك من منطلق أن الاتصال واستراتيجيات العلاقات

تعمل وفقها المؤسسة في ظرف قبل، أثناء وبعد الأزمة ستؤدي حتما إما التغلب على الأزمة، أو تغلب الأزمة على المؤسسة، وعليه فقد برزت أدبيات هذا النوع الجديد من الاتصال بدءا من ثمانينات القرن الماضي كاتصال الأزمات أو العلاقات العامة الأزمة.

ومما لا شك فيه أن المؤسسات أوقات الأزمات تصبح عرضة لمراقبة الإعلام، فتقوم وسائل الإعلام والجمهور بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة، وتصبح جميع حركات المؤسسة وسكناتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه، لذا يجدر الإشارة إلى أن وسائل الإعلام تعتبر عنصر أساسي في إدارة الأزمات بواسطة الاتصال، لأنها تكون دائما السبابة إلى التعامل مع الأزمة، بينما تأخذ السلطات العمومية وقتا أطول في الاستجابة إلى الأحداث المتسارعة .

لذلك ومن منطلق اعتقادنا فان للاتصال جانبا مهما في تمكين المؤسسات من السيطرة على مختلف المواقف والأحداث التي تهدد كيانها ومصالحها، لذلك ستركز هذه الدراسة على دور وأهمية الاتصال في إدارة وتسيير الأزمة بمؤسسة نפטال، وهذا ما سنتناوله بشيء من التفاصيل في هذه الدراسة بالاستعانة إلى لتقسيمات التالية :

الفصل الأول يتضمن المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالاتصال وبالأزمات، ونتناول في الفصل الثاني جميع القضايا والأطر المتعلقة باتصالات الأزمة من حيث مفهومها ووظائفها وأيضا الإستراتيجيات الاتصالية المرتبطة بها .

وحتى نستطيع الحديث بصورة أعمق وأكثر موضوعية عن مدى توظيف إستراتيجية الاتصال لدى المؤسسات الجزائرية، إرتأينا أن يكون الفصل الثالث يشتمل على الإطار التطبيقي من خلال دراسة مؤسسة " نפטال " كنموذج عن المؤسسات الجزائرية .

وقد تضمن هذا الفصل التعريف بالمؤسسة، وأيضا التطرق إلى المهام الإدارية الخاصة بكل قسم بها، كما تم عرض وتحليل نتائج الدراسة وأخيرا الاستنتاجات فالخاتمة .

**تمهيد :**

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، دون توقعها أو فرص لتجنبها، و كثيرا ما يقال، أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح و بذور الفشل أيضا .

كما أن حالات الأزمات الإدارية كثيرة و متعددة، لا نستطيع حصرها أو تصنيفها، بل يمكن القول أن معظم الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أجنبية أو إهمال تاريخي، كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة أو تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة و أحيانا سرية .

لذلك فإن أهمية الاتصال لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات أزمة ما تهدد وضعها و قدرتها على العمل و المنافسة، أو تهدد وجودها و قدرتها على البقاء.

## 1-1- ماهية الأزمة

## 1-1-1- تعريف الأزمة

يكشف لنا البحث عددا من تعريفات الأزمة وتتباين هذه التعريفات في التركيز على جوانب دون غيرها، وذلك طبقا للاختلاف في التوجه النظري و التخصص العلمي لمقدميها .  
أولا: الأزمة لغة :

✓ **تعريف الأزمة في اللغة العربية :** تأتي كلمة أزمة في مادة أزم ، والأزمة في "مختار الصحاح " هي الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه، وعن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه سأل الحارث بن كلده ما الدواء فقال، الأزم يعني الحمية وكان طبيب العرب، والمأزم المضيق، و كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، و موضع الحرب أيضا مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر و بين عرفة مأزمين <sup>1</sup>.

و في معجم " الوجيز " في مادة أزم : أزم على الشيء أزما أي عض بالفم كله عضا شديدا ويقال أزم الغرس على اللجام، و أزممت السنة أزما أي اشتد قحطها، تأزم أصابته أزمة والأزمة الشدة والقحط و الجمع أوزم <sup>2</sup>.

**تعريف الأزمة في اللغة الإنجليزية :** يعرف قاموس "وبستر" الأزمة على أنها " زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الإقتصادية " و يعرف قاموس " أمير كان هيرتيج " الأزمة بأنها " وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية أما قاموس " "إكسفورد " فيقول أن الأزمة هي: " نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية، وأن جذور الكلمة في الإغريقية Krisis و معناها قرار <sup>3</sup>. "Décision

<sup>1</sup> - محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح ، لبنان، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان ، 1995، ص 6.

<sup>2</sup> - محمد شومان ، الإعلام و الأزمات : مدخل نظري و ممارسات عملية ، القاهرة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2006 ، ص 16.

<sup>3</sup> - محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2003، ص1، ص201، 202.

## ثانياً: الأزمة اصطلاحاً :

تعرف الأزمة في معجم العلوم الاجتماعية بأنها " خلل تحد للعادة والسلوك الاعتيادي"<sup>1</sup> كما تعرف الأزمة بأنها " حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. " أو هي " كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس و منظمات الأعمال أو تلوث البيئة و الحياة الطبيعية ".<sup>2</sup>

و يعرف قاموس "إدغار موران" الأزمة على أنها "حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك و الإرتياب" ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات "باتريك لغاديك" بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وإنتقادات ومشاكل خارجية قوية، قد تستمر من الداخل وتستمر لمدة طويلة، ضمن مجتمع جماهير تتيح لوسائل الإتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها " كما يعرفها أيضا "كريستوف ديفور" بأنها "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين تتطلب اليقظة داخل مناخ شديد التقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - احمد زكي بدوي، معجم العلوم الاجتماعية، بيروت مكتبة لبنان، 1985، ص82

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص346

<sup>3</sup> - عامر الكبيسي، ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها مجلة الأمن والحياة، الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، عدد38، ماي

### 1-1-2- المفاهيم المشابهة لمفهوم الأزمة:

لعل أشهر المفاهيم والمصطلحات القريبة الصلة بالأزمة هي المشكلة: problem، الحادث: Accident، الكارثة: Désastre، الطارئ: Emergency، والقضية: Issue، الصراع، النزاع: Conflict

1- **المشكلة:** "تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى على تحقيقه، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون الأزمة في حد ذاتها".<sup>1</sup>

2- **الحادث:** يمكن تعريف الحادث "بأنه شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا تكون له صفة الاستمرار بعد حدوثه الفجائي العنيف".<sup>2</sup>

3- **الطارئ:** "عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتماما فوريا، وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة، إذا تداولته الجماهير ووسائل الإعلام"

4- **القضية:** "عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة، وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما وتنطوي على آراء متعارضة".<sup>3</sup>

وبهذا المعنى فإن كثيرا من الأزمات قد ينتج عنها قضايا، كما أن بعض القضايا في حالة عدم التحرك لمواجهتها قد تتفاقم وتتحول إلى أزمة .

5- **الكارثة:** ويقصد به التغيير المفاجئ ذو الأثر الحاد و التدميري، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن، والكارثة في مجملها تعدد سببا للأزمة

<sup>1</sup> - معني محمد عياصرة ، مروان محمد بن احمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، عمان ، دار حامد للنشر

التوزيع ، ط1 2008 ، ص 76

<sup>2</sup> - محمد شومان ، الإعلام والأزمات، مرجع سبق ذكره، ص13

<sup>3</sup> - حسن عماد المكاوي، الإعلام و معالجة الأزمات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2005، ص53

"ومن خلال كل ما تقدم حول مفهوم الكارثة والأزمة، يوضح الجدول التالي عناصر المقاربة بين الأزمة والكارثة (عناصر المقارنة) :<sup>1</sup>

عناصر المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	- تصاعدية	- كاملة
الخسائر	- معنوية في الأسباب، قد توجد خسائر مادية وبشرية	- بشرية ومادية
الأسباب	- إنسانية	- أغلبها طبيعية وأحيانا بشرية
التنبؤ بوقوعها	- إمكانية التنبؤ	- صعوبة التنبؤ
الضغط على متخذ القرار	- ضغط وتوتر عالي	- تفاوت في درجة الضغط تبعاً لطبيعة الكارثة
المعونة والدعم	- أحيانا وبصورة سرية	- غالبا وبصورة علنية
أنظمة المواجهة	- داخلية	- محلية، إقليمية ودولية

نستنتج من خلال الجدول، أن كل كارثة يمكن أن تتولد عن أزمة وليست كل أزمة بالضرورة كارثة.

6- النزاع: " هو تعارض في الحقوق القانونية".<sup>2</sup>

7- الصراع : إذ يعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما وغالبا ما يكون الصراع معروف الأبعاد والأطراف والاتجاهات.

<sup>1</sup> - عبد الله بن محمد الزهران، إدارة الأزمات من منظور الإسلامي

https://www.google.com.dz/ sclient=psy-ab&q تاريخ التصفح 25 ماي 2013 على الساعة 21:15 .

<sup>2</sup> - رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة نظرية وتطبيقية، مصر، دار أبو المجد للطباعة،

2001، ص 9.

**3-1-1- خصائص الأزمة**

للأزمة أيا كان موضوعها عددا من السمات والعناصر الأساسية أهمها:

- 1 - المفاجأة: فهي حدث غير متوقع سريع وغامض.
- 2 - جسامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة .
- 3 - التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المعارضة والمؤيدة لها، بل و انقلاب أطرافها وتحويلهم من النقيض إلى النقيض.
- 4 - ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط .
- 5 - مربكة: فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات.
- 6 - تعدد الأطراف و القوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية، مادية، سياسية أو بيئية.
- 7 - إن مواجهتها يستلزم أنماطا تنظيمية غير مألوفة ونظما مبتكرة وكذا تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها .
- 8 - الحاجة الماسة للتدخل السريع والصائب الذي لا يحتمل أي خطأ قد يؤدي إلى نشوء أزمة جديدة أشد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - للنظر في خصائص الأزمة انظر

محمد شومان، مرجع سبق ذكره، ص23

رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 10 - 11

## 1-2-1- تصنيفات الأزمة ،أسبابها ومراحل تطورها

### 1-2-1- تصنيفات الأزمة

يمكن تصنيف الأزمات وفقا للأشأن التالفة :

1- تصنيف الأزمات من حيث المستوى: وفقا لهذا الأساس يمكن لنا التفرفة بين نوعين من الأزمات هما:

أ - أزمات على المستوى القومي الكلي: وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل ويتأثر به المجتمع ككل ،لكونه متصلا بالكامل بأدائه،وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاصة بها .

ب - أزمات على المستوى الجزئي : وهذا النوع من الأزمات يحدث على مستوى المشاريع أو الوحدات الإنتاجية ومن ثم فان حجمه وتأثيره لا يمتد كثيرا خارج هذه الوحدات ،وان كان من الممكن أن يمتد إلى مشاريع أو قطاعات أخرى في الاقتصاد القومي،فإذا لم تعالج في حينها تحولت إلى أزمة كلية على مستوى الدولة .

2- تصنيف الأزمات من حيث التأثير: يمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقا لمقدار حجم تأثير لازمة و الكيان الذي حدث فيه كالآتي:

أ - أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروفها، ويطلق عليها أيضا الأزمة العابرة، وهذا النوع من الأزمات يحدث عادة دون أن يترك بصمات على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة مثل عدم توفر سلعة معينة أو نوع معين ولديها بديل يحل محلها بالكامل ويتوفر في الأسواق، وبالتالي فإن معالجة هذا النوع من الأزمات يكون بتعديل بعض السياسات والتكتيكات المستخدمة .

ب - أزمات جوهري أو هيكلية التأثير: وهذا النوع من الأزمات يختلف اختلافا كاملا عن النوع الأول من حيث اتصاله ببنيان الكيان الإداري وأداء هذا البنيان وبالشكل الذي يضع قيادا محددًا على حركته وعلى إنتاجياته وعلى ما تفرزه الأزمة من إختلالات ذات تأثير على

احتياجات أو مطالب أساسية لا يمكن الاستغناء عنها، بل وقد تتصل باستمرارية حياة هؤلاء الأفراد والمؤسسات حسب نوع الأزمة.<sup>1</sup>

3- **تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:** وفقا لهذا الأساس يمكن أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

أ - **أزمات ذات طابع دوري متكرر:** وخير مثال على ذلك الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، حيث يعاني المجتمع من أزمات متنوعة تأخذ طابع التكرار وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة الأزمة.

ب - **الأزمات غير الدورية:** هذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة، كما لا يسهل توقعها، وإذا حدثت فلن تكون عنيفة بل سيكون هناك إستعداد لمواجهتها وهذا النوع من الأزمات يحدث نتيجة عوامل متعددة وان كانت تحدث فجأة وبدون مقدمات.<sup>2</sup>

#### 4 - تصنيف الأزمات حسب مراحل تكوينها :

أ - أزمة في مرحلة النشوء

ب - أزمة في مرحلة التصعيد

ج - أزمة في مرحلة الاكتمال

د - أزمة في مرحلة الزوال<sup>3</sup>

#### 5- تصنيف الأزمات من حيث موضوعها:

أ - **الأزمة الاقتصادية:** هي ظاهرة تعرف بنتائجها، ومن مظاهرها انهيار البورصة العالمية وحدثت مضاربة نقدية كبيرة ومتقاربة وبطالة دائمة، وهي كذلك انهيار النظام المالي برمته مصحوبا بفشل عدد كبير من المؤسسات المالية وغير المالية، مع انكماش حاد في الاقتصاد الكلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية و الحلول، الأردن، زهران للنشر و التوزيع، ص ص 57 - 58

<sup>2</sup> - رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 23

<sup>3</sup> - أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، 2002، ص35

<sup>4</sup> - عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام و إدارة الأزمات، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، ص12

**ب - الأزمة السياسية:** مثل أزمة المشاركة السياسية وأزمة العلاقة بين الحكومة والأحزاب المعارضة وأزمة الشرعية ...، وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة تأخذ بإبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي التي تمثله.

**ج - الأزمات الاجتماعية :** مثل أزمة القيم وأزمة العدالة الاجتماعية، وتحدث هذه الأزمات غالباً نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد وانهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعنا.<sup>1</sup>

**د - الأزمات الأمنية:** ويقصد بها حسب "الشهراني"<sup>2</sup> بأنها موقف أو حدث يخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي، حسب تسارع الأحداث مما يهدد تزايد الخسائر المادية والمعنوية، مما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات وخصوصاً الأجهزة الأمنية للسيطرة على الوضع بأسرع وقت وبأقل التكاليف<sup>2</sup>

### 1-2-2- مراحل تطور الأزمة

إن مراحل تطور الأزمة تتعلق بالجوانب والأمور الزمنية المرتبطة بتطورها سواء منذ بدايتها والعوامل الباعثة على حدوثها و استمراريتها حتى الانتهاء منها، وفي التخصصات المختلفة اتجه الباحثون إلى تقسيم مراحل الأزمات وفق رؤيتهم لمراحل مرورها والبواعث الداعية لها، فهناك التقسيمات الثلاثية، الرباعية والخماسية وهذا ما سوف نعرضه على النحو التالي :

#### أولاً: التقسيم الثلاثي لمراحل الأزمة :

ويعني تقسيم الأزمة إلى ثلاث مراحل: قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة كالتالي:

✓ **الفترة التي تسبق حدوث الأزمة :** وهي تلك الفترة التي تفشل فيها إدارة المنظمة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث تلك الأزمة وتسمى مرحلة ما قبل الأزمة .

<sup>1</sup> - عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات: مدخل نظري - تطبيقي، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007

ص ص 88 - 89

<sup>2</sup> - سليمان حمدي الحميدي، مرجع سبق ذكره ،ص

✓ فترة حدوث الأزمة مباشرة: ويكون على المنظمة أن تحاول جاهدة لمنع تدهور الموقف وتقليل حجم الخسائر وقد أطلق عليها مرحلة حدوث الأزمة .

✓ فترة ما بعد حدوث الأزمة : وهي الفترة التي تحاول فيها المنظمات استعادة نشاطها وتقييم ما حدث لها وتصحيح الأوضاع الخاطئة وتطوير الخطط وتسمى بمرحلة ما بعد الأزمة <sup>1</sup>.

الشكل رقم (1): يوضح مراحل الأزمة التي قد تمر بها أي مؤسسة، مقسما إلى ثلاث مراحل حادثة وخمس فترات زمنية ،وقد تم ترميز هذه الفترات بحروف ألفبائية كالآتي :

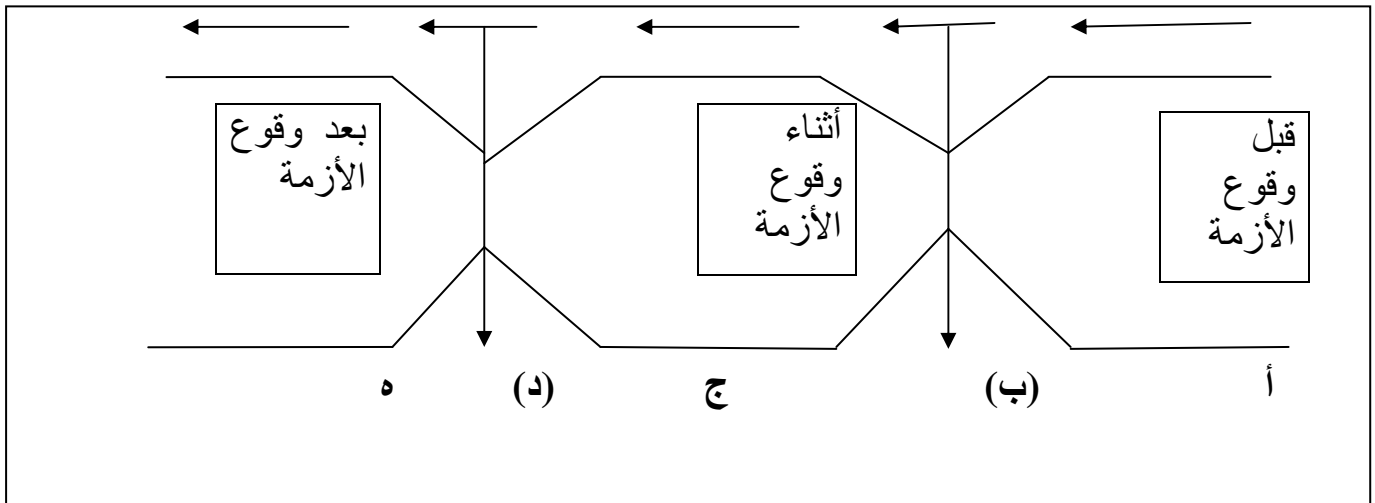
✓ المرحلة الأولى الحرف (أ)

✓ المرحلة الثانية حرف (ج)

✓ المرحلة الثالثة حرف(هـ)

كما رمزنا للفترة ما بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية بالحرف (ب) وهي فترة وقوع الأزمة.

أما الفترة (د) وهي الفترة الواقعة ما بين المرحلتين الثانية والثالثة، فهي فترة انتهاء آثار الأزمة أو الكارثة، والبدء بخطوات عملية في إعادة الإصلاح <sup>2</sup>.



<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على جريمة الثأر، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2008، ص ص 54- 55

<sup>2</sup> - أمينة مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 1، 200، ص ص 40-41.

**ثانيا : التقسيم الرباعي للأزمة :**

تكشف أيضا الدراسات العلمية عن أن مراحل الأزمة عادة ما تقسم إلى أربعة مراحل على النحو التالي:

✓ **مرحلة نشوء وتراكم الأزمة:** وهي الفترة الزمنية التي تظهر فيها مؤشرات تنبئ بقرب وقوع الأزمة، فتظهر أعراض جديدة وعديدة بشكل متوال .

✓ **مرحلة انفجار الأزمة :** وهي المرحلة التي يتسبب فيها الحدث أو التصرفات في انفجار الأزمة، وينتج عن هذا الانفجار أضراراً تبدأ في التعاضد تاركة عواقب مادية وبشرية وخيمة على المنظمة .

✓ **مرحلة انحصار الأزمة:** وقد تسمى هذه المرحلة أحيانا مرحلة الأزمة المزمنة، لأن آثار وعواقب الأزمة قد تبقى لعدة سنوات

✓ **مرحلة انتهاء الأزمة :** وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الوصول إلى حلول نهائية لها، وبعدها يصبح موضوع الأزمة غير ذي بال للمنظمة و جماهيرها العامة.<sup>1</sup>

**ثالثا : التقسيم الخماسي للأزمة :**

✓ **مرحلة ميلاد الأزمة :** وهي المرحلة التي تمهد لوقوعها، وهي متطابقة مع مرحلة ما قبل الأزمة و هذه المرحلة إذا ما تم تبنيها و استيعابها و إدراكها إدراكا كاملا كان التعامل مع الأزمة ميسورا و سهلا ، حيث يمكن تدبير الاحتياجات المناسبة و القدرة على التعامل معها بكفاءة.<sup>2</sup>

**مرحلة نمو واتساع الأزمة :** إذا لم يستطع متخذ القرار أن يقضي على الأزمة في مهدها فنمت ودخلت في مرحلة نمو واتساع ، حيث تمت تغذيتها عن طريق :

أ- مغذ داخلي للأزمة تستمد منه قوتها منذ نشأتها ولم يتم القضاء عليه .

ب- مغذ خارجي تفاعل معها وبها ليضيف إلى الأزمة قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

<sup>1</sup> - عادل صادق محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 91

<sup>2</sup> - أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، الرياض، المركز العربي في الدراسات الأمنية و التدريب،

ولا يمكن هنا إنكار الأزمة أو تجاهلها نظرا لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة لأن الخطر طال هذه الأطراف ووصل إليها وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها، وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى المرحلة التالية .

ويمكن القضاء على الأزمة في مرحلتها تلك بعدم السماح بتطورها أكثر من ذلك وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت إليه بتحديد وعزل المغذيات الخارجية التي تدعم الأزمة أما عن طريق استقطابها أو بث التعارض بين المصالح وبين استفحال نمو وتطور الأزمة .

✓ **مرحلة قمة نضج الأزمة :** الوصول إلى هذه المرحلة نادر جدا في حياة الأزمات ولكن طالما هناك استخفاف وجهل تصل الأزمة إلى مرحلة النضج وتصبح ذات قوة تدميرية عالية وتصل إلى أقصى قوتها وعنفها ويستحيل السيطرة عليها بعد ذلك ولا مفر من الصدام معها وتبدأ سلسلة من الخسائر المتتالية حتى تنحصر الأزمة وتنتهي.<sup>1</sup>

✓ **مرحلة انحسار وتقلص الأزمة :** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي إلى أن تفقد جزءا من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، ونرى أهمية أن يكون للقيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.<sup>2</sup>

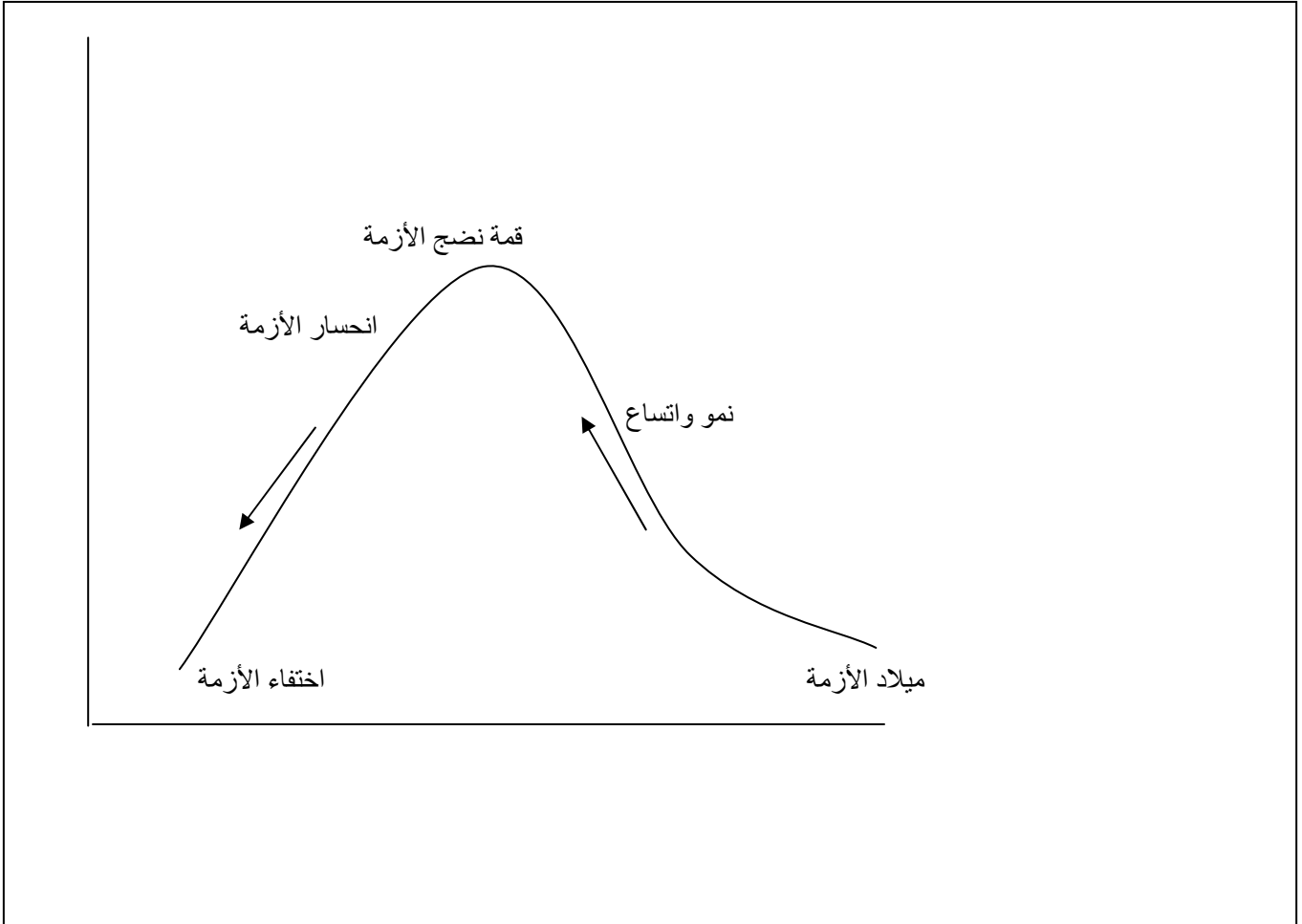
✓ **مرحلة اختفاء الأزمة :** وتمثل هذه المرحلة ، المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة ،حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوة الدفع المولدة لها ،وتبدأ في التلاشي وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكن انحسر وانتهى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- كينيث ماكجي، كيف تحول الأزمة إلى توقعات، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، ج.م.ع، عدد 16، 2004 ص23

<sup>2</sup>- رجب عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ،ص21

<sup>3</sup>- كينيث ماكجي ، مرجع سبق ذكره، ص24

الشكل: (2) يوضح دورة حياة الأزمات



المرجع: محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص 61

## 1-2-3- أسباب الأزمات

إن الأزمات لا تأتي من فراغ إنما لها أسباب وعوامل مختلفة تساهم في بلورتها وهذا تبعاً لطبيعتها ومجالها الزماني والمكاني ويمكن حصر أهم الأسباب التي تقف وراء نشوب الأزمات كالآتي:

- ✓ **سوء الفهم:** بسبب المعلومات المغلوطة أو غيرا لواضحة التي عادة ما تكون سببا في إصدار قرارات خاطئة
- ✓ **سوء الإدراك:** معناه سوء تقدير أبعاد الأزمة وهو ما يؤثر على الأداء والقرار المتعلق بتسيير الأزمة.
- ✓ **سوء التقييم:** وذلك بسبب غياب في تناول الأزمة وأيضا الثقة المبالغ فيها في القدرات والاستعدادات.
- ✓ **الإدارة العشوائية:** حيث أن طريقة معالجة الأزمة وتيسرها عندما تخضع لعامل الذاتية يؤدي إلى غياب التخطيط وتحل السلوكات الشخصية الارتجالية محل العمل الجدي الممنهج.
- ✓ **الرغبة في السيطرة:** هي رغبة يتقاسمها أطراف الأزمة، حيث يحاول كل طرف سواء كان صاحب القرار أو من جماعة المصالح داخل المؤسسات لفرض منطقته قصد إجبار الطرف الأخر على الانصياع لمطالبه .
- ✓ **اليأس:** عندما يستولي اليأس على الأفراد أو الجماعات، يمكن أن يتحول إلى باعث ودافع للتمرد والخروج عن هيمنة صاحب القرار.
- ✓ **الإشاعة:** للإشاعة دور هام في ظهور الأزمات إذ عادة ما يتم توظيفها بما يتماشى ومصالح الجهة المعنية فتلجأ إلى اختيار البيئة المناسبة والوقت المناسب لتميرها بقوة.
- ✓ **استعراض القوة لبسط السيطرة والهيمنة على الطرف الأخر:** الذي غالبا ما يكون أقل قوة وأقل استعداد للمواجهة.
- ✓ **الأخطاء البشرية:** كثيرا ما يكون سببا في نشوب أزمات معقدة
- ✓ **تعارض الأهداف:** عادة ما يكون وراء توتر يتحول تدريجيا إلى أزمة حادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد الشافعي، إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001، ص.46

**1-3-3- الاتصال المؤسساتي****1-3-1- تعريف الإتصال**

إن الكلمة اللاتينية COMMUNIS معناه الشيء المشترك، والفعل اللاتيني

communicaire معناه يذيع أو يشيع.<sup>1</sup>

وجوهر الاتصال الإنساني في رأي "ولبرشرام" احد رواد هذا العلم هو المشاركة بين شخصين أو أكثر في المعلومات والأفكار والآراء والاعتقادات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها<sup>2</sup>

وتعددت تعاريف الاتصال على أساس أنه يستخدم في عدة علوم كعلم الاجتماع ، وعلم النفس والإدارة والإعلام .

فالالاتصال في علم الاجتماع يعرف بأنه " عملية تفاعل بين طرفين إلى أن تصير رسالة معينة فكرة أو مهارة أو اتجاهها .....مشتركا"<sup>3</sup>

والالاتصال في الإدارة يعرف بأنه"عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر أو آخرين بالحالة التي هي عليها تلك الفكرة أو هذا المعنى<sup>4</sup> . والهدف من وصول الرسالة من المرسل منه إلى ذهن المستقبل كما هي محاولة رفع الروح المعنوية لدى العاملين حتى يمكن الارتقاء بمعدلات الأداء.

**1-3-2- أنواع الاتصال :**

حتى تؤدي المؤسسة الاقتصادية نشاطها العادي فهي تشمل شبكة أو شبكات من الاتصالات و أشكال من هذه الاتصالات. و قد قسمت هذه الأخيرة إلى أنواع فانطلاقا من القنوات الرسمية إلى القنوات الغير الرسمية و غيرها.

<sup>1</sup>- محمد سيد محمد، المسؤولية الإعلامية في الإعلام، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص23

<sup>2</sup>- فرج الكامل ، تأثير وسائل الاتصال:الأسس النفسية والاجتماعية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1985، ص103

<sup>3</sup>- زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال في المجالات الاجتماعية والتربوية والإدارية والإعلامية، القاهرة، دار الفكر

العربي، ط1، ص28

<sup>4</sup>- زيدان عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

**أولاً: الاتصال حسب الوسائل المستخدمة:**

يقسم الباحثون الاتصال حسب الوسائل المستخدمة إلى:

**1- الاتصال اللفظي:** وهو الاتصال الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة كالمذكرات والتقارير والكتب..الخ.

**2- الاتصال غير اللفظي:** وهو عبارة عن تعبيرات منظمة تشير إلى مجموعة معاني يستخدمها الإنسان أو قد يقصدها في احتكاكه بالآخرين ومن أنواعه <sup>1</sup>.

✓ **السكوت والإنصات:** يعتبر أسلوب فعال للاتصال حيث يخطط الاتصال بطريقة يستبدل من الإنصات والسكوت على أن المقصود قد نقل .

✓ **حركات وإيماء الرأس:** وتتمثل في التعبيرات والحركات مثل: هز الكتفين، التعبير العاطفي كالدموع ، والتي تسمى كذلك بلغة الجسد والتي تستعمل كدليل على نقل الرسائل

✓ **التدريب العملي:** هو وسيلة من وسائل الاتصال فالمدرب أو المدرب هو موجه و مرشد يراقب ما تقوم به وأنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء العمل

✓ **المعلومات المرتدة :** وتكون إجابات الاتصال في شكل رجع صدى فعل أو معلومات وقد تأخذ الشكل الرسمي مثل : التقارير الكتابية والشفوية <sup>2</sup>.

**ثانياً : أنواع الاتصال من حيث درجة رسميته**

**1- الاتصال الرسمي:** وهو الذي يتم عادة، في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات

وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما انه غالباً ما يكون موثقاً بصورة مكتوبة للسلطات

والاختصاصات والوظائف، ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أسفل إلى أعلى أو بشكل

أفقي <sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال: مفاهيمه، مجالاته، أنواعه، وسائله، تأثيراته، القاهرة، دار الفكر العربي، 2009، ص63.

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر، الدار الجامعية، 1990، ص537- 540 .

<sup>3</sup>- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص148 .

وعلى هذا الأساس يعرفه " مصطفى عاشور" بأنه "الهيكل التنظيمي يقضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية، فان وجود كل اتصال يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

2- **الاتصال غير الرسمي:** هذا النوع من الاتصالات لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية متفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.<sup>2</sup> وهذا ما أشار إليه " عادل رمضان " ، بحيث يرى أن الاتصال غير الرسمي هو عبارة "عن قواعد غير مكتوبة على ألسنة الأعضاء وتصدر عن أشخاص ليس لهم الحق في اتخاذ القرارات والأوامر"<sup>3</sup>

### ثالثا: أنواع الاتصال من حيث اتجاهه

ويقسم العلماء الاتصال من حيث الاتجاه إلى:

#### 1- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل (الاتصال النازل):

يتم اتصال الرؤساء بالمرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل وذلك حسب السلم الإداري، ويرى "بيرلي" أن الاتصالات النازلة هي "الاتصال الذي يتم من أعلى إلى أسفل السلم الحركي، فهي تمد وتنشط جماعة العمل حتى يحدث الانسجام، بحيث يقوم بإرسال أو لا تعليمات وقواعد وإجراءات والمعلومات التقنية، تسمح لكل عامل في المؤسسة بالتنفيذ الجيد للمهام"<sup>4</sup>

#### 2- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد):

يعتبر هذا النوع من الاتصال مكملا للنوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل الجيد إلى الأعلى، وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى

<sup>1</sup> - عاشوري مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص144.

<sup>2</sup> - محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص149.

<sup>3</sup> - عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1995، ص43 .

<sup>4</sup> -Peretti jeam ,GRH, paris, Edition vuibert,1997,P522

الأعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها.<sup>1</sup>

ويرى "ليفزي" أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي،<sup>2</sup>

### 3- الاتصال الأفقي:

يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز والمناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، ويشكل الاتصال الأفقي وسيلة هامة وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية وإلى جانب الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، وغالباً ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد خارج المنظمة.<sup>3</sup>

#### 1-3-3- تعريف اتصال المؤسسة :

يقصد باتصال المؤسسة عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>4</sup>

ويعرفه "إبراهيم يعقوب" بأنه "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، ط1، 2001، ص21-22.

<sup>2</sup> - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، الأردن دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص100

<sup>3</sup> - مصطفى عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص147

<sup>4</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر

والتوزيع ط1، 2003، ص28.

<sup>5</sup> - أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، دار مجدلاوي، 1993، ص136

وأيضاً يعرف اتصال المؤسسة بأنه " ذلك التوافق بين طبيعة الاتصال والصفات التي تميز المؤسسة " <sup>1</sup>.

وكما أشار " روبرت ريكس " فإن اتصال المؤسسة هو " عملية ذات معنى مزدوج يشمل معا نقل الأوامر ، الشكاوى والمعلومات ، التوصيات إلى مركز القرار وتحويل القرارات المتخذة في هذا المركز إلى أجزاء أخرى في المؤسسة وهذا يحدث فقط عندما يكون الشخص المكلف بتطبيق القرار متممواً جيداً للتحقق من عدم وجود مشكل في الاتصال . وفي جميع الحالات يجب تصور وسائل تسمح بنقل المعلومات من مصادرها في المؤسسة إلى مركز القرار بغية تحويل القرار إلى المصالح المكلفة بتنفيذه . <sup>2</sup>

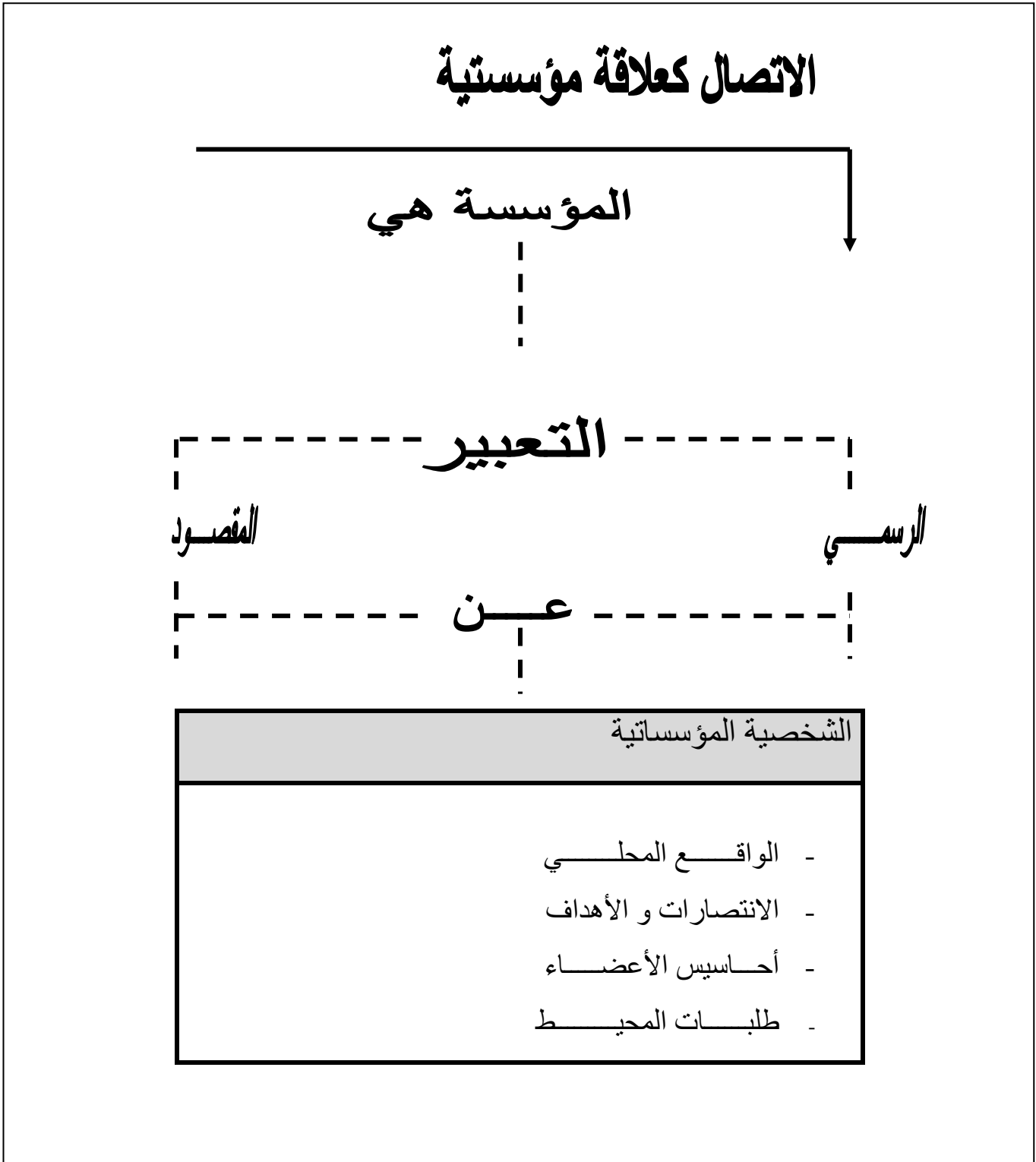
ومن جهته يقترح " لوصادا فاسكس " تعريفاً مفصلاً لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري وذلك انطلاقاً من مفهوم الاتصال الشامل، مشخصاً اتصال المؤسسة في "مجموع العلاقات الشاملة لكل التفاعل التنظيمي والتي يتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، بصفقتها قائمة بعمليات الاتصال ، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسر تكوين صورة عمومية معينة ، تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتصاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها والشكل التالي يوضح ذلك <sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي، مركز وايدسر للاستشارات والتطور الإداري ط2، 2000، ص 30.

<sup>2</sup> -Robert,Reix.Système d'information et management des organisation. Paris :Librairie Vuibert, 1998, P217

<sup>3</sup> - فضيل دليو ، مرجع سبق ذكره ،ص 29.

الشكل(3): يوضح الاتصال كعلاقة مؤسسية



المرجع: فضيل دليو، مرجع سبق ذكره ص30

**خلاصة:**

ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة المختلفة مما أثر على حياة الإنسان داخل الكيان التنظيمي. وتختلف هذه الأزمات من حيث طبيعتها و حجمها وعوامل تحريكها مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات.

لذا فإن الوعي بها يعد أمر ضروريا لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، و هذا يتطلب إرساء منهج إداري علمي ملائم لإدارة الأزمات، ولهذا يجدر بكل مؤسسة أن يكون لديها القدرة الكافية للتعامل معها و إدارتها.

**تمهيد**

يلعب الاتصال بالمؤسسة دورا هاما في التنبؤ بالأزمات بوجه عام والتصدي الفعال لها ويأتي هذا الدور مجسدا في نشاطه الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي. وينظر إلى جهاز الاتصال باعتباره جهاز استشعار يتم من خلاله التعرف على اتجاهات وأراء الجماهير الداخلية والخارجية نحو المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها وتوجهاتها العامة، علاوة على ذلك فان جهاز الاتصال دورا فاعلا في التنبؤ باحتمالات الأزمات ورصدها وملاحظتها وتقييمها بصفة مستمرة، ورفع التقارير للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوع الأزمات ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها والحد من الآثار السلبية التي تتولد عنها .

ومما لاشك فيه أن المؤسسات في أوقات الأزمات تصبح عرضة لمراقبة الإعلام والجمهور معا، وذلك برصد جميع حركات المؤسسة وسكناتها وجعلها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه .

## 2-1- الإستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة:

### 2-1-1- تعريف الإستراتيجية :

أسقط مفهوم الإستراتيجية من المفهوم العسكري والذي يمثل قمة التهيئة وتحريك أدوات الحرب، إذ يعتبر مفهومها من المفاهيم العسكرية التي استخدمها بعد ذلك في بقية فروع المعرفة تحقيقاً لظاهرة انسيابية المعرفة كالتسويق والتسويق الاجتماعي والأساسي وغيرها . كما تعتبر التكتيكات عملية تلاحق الإستراتيجية ويتوقف تحديد الإستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات المتاحة على تكلفتها من حيث المال والبشر والوقت في ضوء العائد المتوقع<sup>1</sup>

عرف الإستراتيجية " JA.AN jelian " بالتركيز على الغاية منها فاعتبرها مجموعة من القرارات والوسائل المستخدمة بغرض التخلص من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة وهي رؤية مستلهمة من مفهوم الإستراتيجية العسكرية. أما "IANSOFF" فقد اعتبر الإستراتيجية كل قرار يدور حول اختبار الزوج ( منتج، سوق)، وبذلك يكون قد حصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها من جهته يرى "بورتر" أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالكفاءة التشغيلية كموجه استراتيجي، وبذلك فإنها "اختيار مدروس لسلسلة مختلفة من الأنشطة لتكوين مزيج استثنائي من القيمة للمنظمة"

فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالكفاءة التشغيلية وبأهمية ضرورة الربط بين التفكير والتنفيذ أي بين كفاءة الإستراتيجية وكفاءة التطبيق اليومي ،وهي بذلك تربط من ناحية بين الخطوط الوظيفية والتكتيكية وذلك من منظور الاهتمام الاستراتيجي بالأداء الكلي للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خاطر احمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية والاتجاهات المعاصرة (الاستراتيجيات بحوث العمل وتشخيص

المجتمع)، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص24

<sup>2</sup>- قحطان عبدلي وآخرون، استراتيجيات التسويق، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999، ص15

## 2-1-2- تعريف استراتيجيه الاتصال:

عرف كل من "B.Broichand" و"J. Lendervie" إستراتيجية الاتصال على أنها مجموعة القرارات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الأهداف المرجوة باستعمال الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف " <sup>1</sup>

فإستراتيجية الاتصال تعرض أو تضبط الاختبارات الأساسية المتعلقة بالاتصال والمرسل ويجب أن تكون متلائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو الحركة الاجتماعية، وبذلك فإستراتيجية الاتصال بمثابة الإجابة على سؤالين أساسيين هما :

1- إلى ما ذا تهدف؟:

أ- ماهي الأهداف؟

ب- ما هو الجمهور المستهدف ؟

2- كيف يمكننا تحقيق هذه الأهداف؟

أ- ماهي الوسائل المستعملة؟

ب- ما هي إستراتيجية الإبداع؟

ج- ما هي إستراتيجية الإعلام؟

د- ماهي الميزانية اللازمة؟

هـ- ماهو النطاق الزمني ؟

ولبناء إستراتيجية الاتصال الملائمة توجب على المعن اتخاذ بعض القرارات، المتمثلة عن الأسئلة السالفة الذكر التي يمكن من خلالها أن تبنى إستراتيجية الاتصال اللازمة والمناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Lendervie jaque et brochand Bernard, Publicateur E'dution DALLOZ ,Paris ;2001, P 134

<sup>2</sup>- الحديدي منى سعيد، سلوى امام علي، الاعلام والمجتمع، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2004، ص78

## 2-1-3- الإستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة :

عندما تواجه المنظمة أزمة من نوع ما، فإنها قد تختار واحدة من إستراتيجيات الاتصال

التالية:

1- إستراتيجية " السكوت " أو " لا تعليق: ويرجع سبب اختيار المنظمة إستراتيجية " السكوت " إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمة سابقة، أما السبب الثاني فهو سيكولوجي، وذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين، مما يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها، والبعض الآخر يفضل الهروب عن مواجهة الأزمة، وآخرون يرفضون وجودها أصلاً.

1- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق " غير المتوازن.": وهي تقوم على محاولة الإقناع والتأثير بدون اخذ بعين الاعتبار مصلحة تلك الجماهير .

2- إستراتيجية الاتصال باتجاهين، أو الاتصال المتناسق: ، وهي تعني الاتصال ذو اتجاهين يؤسس على الحوار، لمصلحة الطرفين المنظمة وجماهيرها، وهذا النوع من الاستراتيجيات يشير عادة إلى أن الجماهير ترغب وتحتاج وتطلب وبسرعة معلومات كاملة حول ظروف الأزمة ، والمنظمات التي تؤمن بهذه الإستراتيجية تسعى جاهدة إلى تقديم كامل المعلومات الخاصة بالأزمة وبأسرع وقت ممكن، وعلى المدى الطويل فان هذه الإستراتيجية الاتصالية هي الأفضل للمنظمة ودائماً تكون نتائجها ايجابية لأنها تقوم على الأخلاق،المسؤولية الاجتماعية وتقدير واحترام متطلبات الجمهور.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - http://www.ta3lim.com/show\_thread.php?=6035 - تاريخ التصفح 27 ماي 2013، على الساعة 21:30.

## 2-2- اتصال الأزمة - التخطيط والوظائف :-

## 2-2-1- مفهوم اتصال الأزمة :

لقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين، وذلك من اجل وضع تعريف واضح ومحدد لاتصالات الأزمة ومن أهم هذه التعريفات نذكر:

يرى " عثمان محمد العربي " " أنها اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاهم لتشمل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها"<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه " عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المنظمة وجماهيرها باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير ،قبل وأثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية لازمة وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الإعلام المسموعة، المرئية،و المطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة ويضمن نقل رسائل معلومات صحيحة ودقيقة وكافية "<sup>2</sup> من جهته يرى " مارا" أن اتصالات الأزمة هي"العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من اجل التعامل مع ظروف الأزمة حيث تشتمل على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة، وبالتالي سينعكس هذا ايجابيا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية."<sup>3</sup>

1- قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص171.

2- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية ، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص38

3- فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 86-91

أما الاتصال الأزماتي في هذه الدراسة فنقصد به تلك العملية التفاعلية التي تتم بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي في المراحل المختلفة للأزمة، وذلك بتسخير المؤسسة جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها التقليل من الأزمة أو القضاء، وغالبا ما تقع مهام هذه العملية على ممارسي الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة.

## 2-2-2- التخطيط وأسس التخطيط للأزمة :

يعني التخطيط للأزمة : التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، متى ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فان التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة.<sup>1</sup> لذلك ينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات ويرى "الخضيري" أن التخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية والمالية.

لأن التخطيط يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله التعامل مع الأزمات، وأن التخطيط عادة ما يكون مرتبط بحقائق الأزمة ويحدد التصورات المستقبلية والإعداد لأي حالة طارئة ويرسم السيناريوهات الخاصة بالأنشطة والفعاليات التي يتطلب تأمينها لمعالجة الأزمات بفعالية أكبر.

وبصرف النظر عن نوعية وطبيعة الأزمة فان عملية التخطيط تشكل الدعامة الأساسية لعمل أي إدارة فعالة تسعى النجاح في عملها ومواجهة الأزمات، حيث أن عملية التخطيط ترتبط بشكل وثيق بالسياسات العامة المعتمدة لأنها تتم في حدود محدداتها وتوجهاتها. وبارم من انه لا يمكن إعطاء ضمان كامل بان تخطيط لإدارة الأزمة سيحقق نجاحا كاملا غير أن إتباع أسلوب استرجالي بديل قد تكون نتائجه هو الفشل في إدارة الأزمة أو على الأقل إضافة تعقيدات جديدة كان بالإمكان تجاوزها ،

وتتضمن الخطة المقترحة لإدارة الأزمة المباشرة الفورية في حصر وتحديد المشكلة ونوعها وتقدير الموقف العام وأعداد الفرضيات والسيناريوهات المناسبة التي يمكن إتباعها .

<sup>1</sup> - عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط3، 2004 ص20.

وان تقدير أي فرضية من هذه الفرضيات تكون أكثر توقعا، وباستخدام الأدوات والوسائل المتيسرة تم وضع خطة المواجهة التي يجب أن تكون قابلة للتنفيذ قبل التوقيت المتوقع للأزمة<sup>1</sup> ولكل عملية تخطيط أسس يتطلب أتباعها لغرض التخطيط لإدارة الأزمات وهذه الأسس تتمثل في:

✓ تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة : ويتم ذلك من قبل الفريق المكلف بالتخطيط من خلال التحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة والتي يمكن أن ترتبط بنشوب الأزمة، وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.

✓ المعلومات اللازمة للخطة : وهي أهم عناصر إعداد الخطة ويتطلب أن تشمل هذه المعلومات على أقصى ما يتمكن المخططون الحصول عليه من معلومات عن الأزمة وتأثيراتها والتوقيتات

المحتملة لحدوثها وما يمكن أن يصاحبها من تداعيات مختلفة على مواقع تأثيرها

✓ ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة، ويتم ذلك من خلال تشكيل وحدة اتصالات فعالة للأزمة واختيار متحدث باسمها للتحدث مع وسائل الإعلام المختلفة وذلك لغرض توحيد جهة الإدلاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التي تُنشر عن الأزمة.

✓ الاستمرار بالأنشطة الجوهرية وتتم هذه العملية من خلال التنسيق بين الفريق المكلف بالتخطيط مع القطاعات المهمة الأخرى، التي لها علاقة في مجال المساهمة في مجابهة نتائج الأزمة من خلال استمرارية أنشطتها في حالات الأزمات.

ويقوم فريق التخطيط بوضع مجموعة من السيناريوهات أو الفرضيات لتجاوز أي احتمال في أن تكون هناك عوائق أو معرقلات تحول دون استمرار هذه القطاعات وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة.

✓ الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة : تتوفر إمكانيات كبيرة لدى كثير من القطاعات في الدولة يمكن الاستفادة منها ووضعها ضمن الإمكانيات المتوفرة عند إعداد الخطة لتكون من العناصر المهمة لنجاح الخطة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات، مصر، مجموعة الفيل العربية، ط1، 2003، ص11.

<sup>2</sup> - مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004، ص20

وقد بين كل من (Allan, Mc Connell and Lynn Drennan) ان عمليات التحضير للمهمة ليست مهمة مستحيلة لكنها مهمة صعبة الإنجاز بحيث أن المخططين لمد يري الأزمات يكافحون في الفترة ما قبل التخطيط والتي تميل لتكون بمستوى تنبؤي واضح , وهذه العملية مجهددة لأن التخطيط لما قبل الأزمة يتطلب تعاوناً كبيراً من قبل المهتمين وأصحاب المؤسسات.<sup>1</sup>

### 2-2-3- وظائف اتصالات الأزمة :

من الأهمية هنا التفرقة بين نظم الاتصالات الداخلية والجهود الاتصالية التي تبذل لإدارة الأزمة على مستوى الداخلي للمؤسسة وبين الجهود الاتصالية مع العام ووسائل الإعلام أولاً:وظائف اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي:

إذ يعتبر الكثير من الباحثين تطوير نظم الاتصال داخل المنظمة الوظيفة الأولى لإدارة العليا بها، باعتبار أن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي إلى تقليل حدتها وقوتها عند الحدوث وذلك من خلال تطوير الخطط و الإستراتيجية الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي بالمنظمة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها .

ويتفق الكثير من الباحثين على انه يجب على القائم بالاتصال في المنظمة (فريق الاتصالات بالأزمة) بان يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التالية:وذلك بما يتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة وهي :

إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة وشرح الأسباب التي تسببت في حدوث الأزمة والإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهة تلك الأزمة .

كما يجب على القائم بالاتصال أن يقوم بإصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات، والتأكد على إن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منظمة لإعلامهم بكل المستجدات وأيضا إشعار العاملين بأنهم أفضل سفراء

<sup>1</sup> -Allan Mc Connell and Lynn Drennan ( 2006 ) : *Mission Impossible ? planning aprend paring for crisis* , Journal of contingencies and crisis Management . vol 14 no. 2, June , p59 .

للمنظمة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات ،ولذا يجب أن تتوافر لهم الخلفية المعلومات واضحة وصادقة.

### ثانيا: وظائف اتصالات الأزمة على المستوى الإعلامي و الجمهور العام:

يعمل الاتصال الأزموي بالنسبة إلى الجمهور الخارجي على تحقيق ما يلي:

✓ التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات وحماية صورتها وسمعتها  
✓ التعامل مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها وإشباع شراحتها للمعلومات إبان الأزمة وبطريقة تكفل عدم تفاقمها .

✓ إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراتها والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.  
✓ إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها  
✓ العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك ،وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة ،فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة الأمن وكسب ثقة الجمهور

✓ وتعتبر وسائل الإعلام في حالة الأزمات سلاح ذو حدين، فهي إما أن تسهم في احتواء الأزمة وتلاشي الآثار السلبية الناجمة عنها ومساندة موقف المؤسسة، وإما أن تسبب في حدوث أزمات للمؤسسة من واقع تغطيتها الإعلامية السلبية للأزمة والتي تسبب في حدوث تشويه الصورة الذهنية لدى الرأي العام عن المؤسسة، وإثارته ضد موقفها وما تقدمه من خدمات للجمهورية.

✓ من الضروري الاستعداد للتعامل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام بشكل خاص عند التخطيط لإدارة الأزمات،وقد اهتم مايكل بلاند "بتقديم عدة عناصر في هذا الشأن نذكر منها .

أ- دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة ومعرفتها وقياس مدى أهميتها وانتشارها.

ب- أهمية الاستعانة بالمختصين والمستشارين في الاتصالات الجماهيرية مع الجمهور<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، مرجع سبق ذكره، ص76-77

## 2-3- سيرورة اتصال الأزمة :

## 2-3-1- قبل الأزمة : اتصال المبادرة:

## أ- تحضير اتصال الأزمة :

إن أي مؤسسة هي معرضة لمواجهة أزمة يوما ما وهذا يمكن ان يحصل في اي لحظة سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة ،كما إن التحضير لمواجهةها ممكن .

فالتحضير لاتصال الأزمة في المؤسسات المهددة بالأخطار أمر ضروري لنجاح هذه العملية ،وذلك قبل التعرف على اتصال ما قبل الأزمة وعلاقته بالاتصال الذي تناور به المؤسسة أثناء الأزمة . "لذلك يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطار الممكنة ،كما يمكن تحديد الحوادث الممكنة الحصول ووضع الخطوط ووضع الحلول الممكنة لها عند حدوثها"<sup>1</sup>.

وإضافة إلى الوقاية من الخطر فان "إعداد وانجاز مخطط الاتصال الذي يحدد إطارا منظما أو منسقا لمتطلبات الاتصال حيث يمكننا إضافة متطلبات أخرى كالتحضير المسبق للرسائل وتكوين المعلنين على الخطابات الإعلامية فمخطط الاتصال يجب أن يكون مرنا يتموضع في التراث العرفي لهذا، كقاعدة معدة سلفا لأية عملية من اتصال الأزمة"<sup>2</sup>.

## ب- اتصال ما قبل الأزمة :

تكنى هذه المرحلة "باتصال ما قبل الأزمة "بعده أسماء منها "اتصال الخطر""اتصال البيئي" و "اتصال المحيط"، حيث يعرفه مجلس البحث الفرنسي على انه"عملية متعددة حول طبيعة الخطر، ولكن رسائل أخرى- ليس فقط حول الخطر- تعبر عن الاضطراب والآراء أو ردود الفعل حول المعلومة المتعلقة بأخطر أو حول الإدارة المؤسساتية والشرعية والقانونية للخطر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -Thierry Libert , *La communication de crise*.Dumodlestopos ;Paris ;2001 ;P119

<sup>2</sup> - ديبورا هاينجتون ما أين، الدليل الإرشادي لبناء فرق عمل،نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفاعلة ، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد1990، ص13

<sup>3</sup> - بن عربي يحيا، استراتيجيات اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات، (مجمع سونطراك نموذجاً)، رسالة ماجستير في الإعلام، معهد علوم الإعلام والاتصال،كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية ،جامعة وهران، 2008، ص80

### 2-3-2- أثناء الأزمة: " الإتصال التفاعلي "

عند حصول الأزمة يجب ان نتحرك فوراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة وليس التسرع، من اجل ذلك فان الخطوة الأولى تكمن في:

#### أ- تشكيل خلية الأزمة:

هذه الخلية تكون بمثابة مصدر المعلومات. تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسؤول كل من الاتصال والعلاقات العامة، الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة أزمة تقنية .

تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية :

✓ افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهةها

✓ إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، على إن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.

✓ عقد اجتماع لكل المسؤولين ومناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناط به

(التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الايجابية )

بعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي وغالباً ما يكون الملحق الإعلامي ذاته .  
يادوم هذا الناطق في مكان الأزمة، ثم يقوم بإصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلغة الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع الصحفيين، بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط أن لا نبوح لهم بكل شيء لان السكوت غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات.<sup>1</sup>

#### ب- التنسيق والرباط الاجتماعي في أثناء الأزمة:

إن الاتصال المفتوح يشارك الاتصال الاجتماعي في أثناء الأزمة كما أشار " Sellnow Ti moly " "Matthew Seeger" في مقالاتهما العديدة حول اتصال الأزمة في "تنظيم وتناسق الموارد من عتاد (أجهزة) مستخدمين ومعلومات" فهو يسمح أساساً بتنظيم وتنسيق الإجراءات

<sup>1</sup> - د بيورا هاينجتون ما أين، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

والعلاقات التي أشار اتصال ما قبل الأزمة والتي تتيح بناء جماعي لمفهوم مشترك ومقبول للحالة" كما يسهل من جهته استخدام مفاهيم مفتاحيه مفردات متطابقة، ليجنب من خلالها سوء الفهم أثناء الأزمة، ولا يمكن اكتساب هذا التنسيق والتنظيم بسهولة أثناء الطور الحاد للأزمة (إحصاء الخسائر والضحايا تنظيم الإسعاف، الإعلام.....) كون أن الأزمة تزعزع البنيان المعتادة حيث تتجه إلى تغيير العلاقات الشخصية والعلاقات التنظيمية الداخلية يجعلها أكثر تحجراً، فنقص التفاعلات والاتصالات في العديد

من الأزمات أدى إلى توسيع مشاعر الذعر والخوف لدى الأفراد المتأثرين بها سواء كانوا موظفين، سكانا مجاورين أو الجمهور الواسع، كما أن الاتصال بالمشاركة والدعم الاجتماعي من طرف المؤسسة المتسببة في الكارثة، السلطات المحلية أو المنظمات الاجتماعية أخرى تظهر كعوامل حاسمة في نجاح تسيير الأزمة<sup>1</sup>

### 2-3-3- بعد الأزمة (اتصال ما بعد الأزمة):

وهي المرحلة التي تأتي مباشرة عقب الأزمة وتقسم هذه المرحلة إلى قسمين:

أ- **الاتصال واستعادة النشاط:** وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر محدد، ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث.

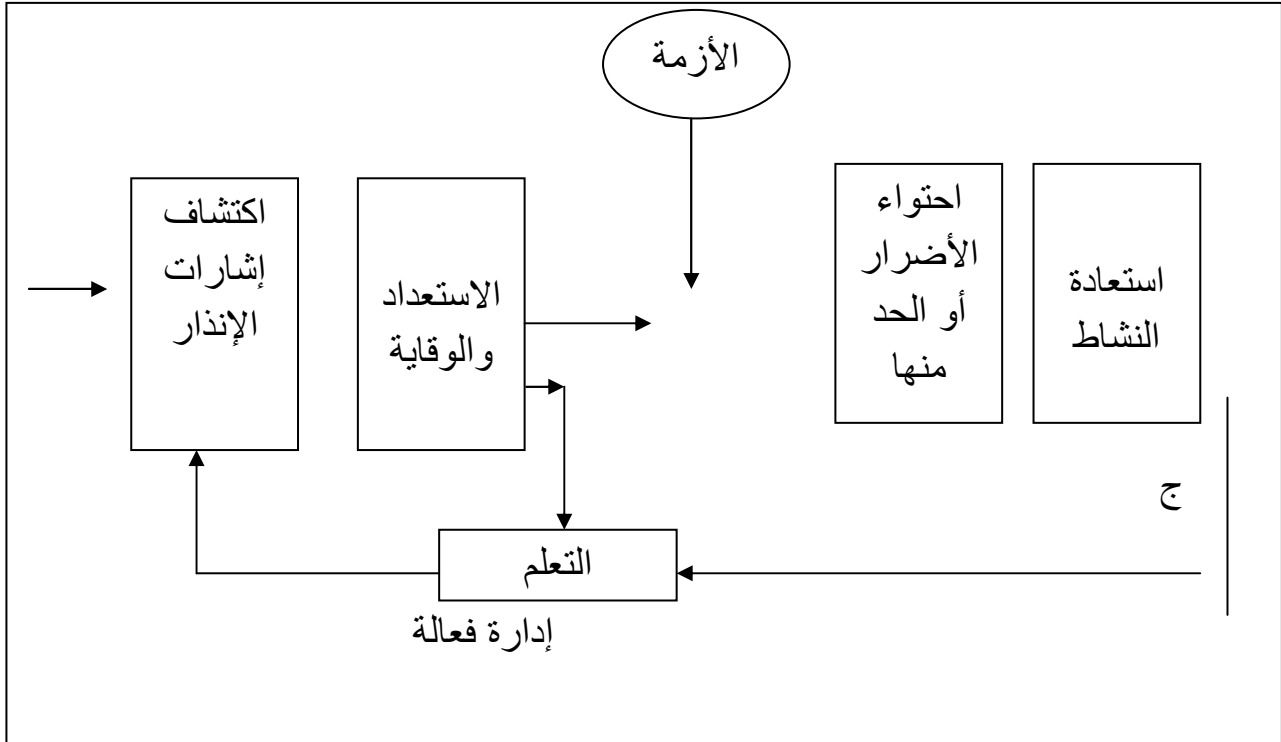
ولا ينبغي في هذه المرحلة أن تتوقف الجهود الاتصالية والإعلامية عند انقضاء الأزمة، بل يجب أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم في ذلك عدة طرق وأساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة، مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي وبرجال الإعلام وتنظيم المهرجانات المختلفة .

<sup>1</sup>- بن عربي يحيا، مرجع سبق ذكره، ص87

وفي هذه المرحلة يجب إعادة دعوة وسائل الإعلام وإخبارهم بالإجراءات التي اتخذتها المنظمة لإدارة هذه الأزمة والخطوات المستقبلية الوقائية لمحاولة منع وقوع أزمات مستقبلية.

**ب- الاتصال ومرحلة التعلم:** وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر، وإعادة التقويم لتحسين ما تم انجازه في الماضي رغم انه مؤلم ،حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة، يتم أيضا دراسة وتقييم الخطة الإدارية والإعلامية التي تم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها ،وهنا تستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير اتجاه الأنشطة الإدارية و الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة أو قياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية التي تم استخدامها واستخلاص الدروس من نتائجها للاستفادة منها في المستقبل من خلال التوجيه، بإجراء تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الإداري أو توزيع المسؤوليات، والشكل التالي يوضح المراحل السابقة لإدارة الأزمة.<sup>1</sup>

**الشكل رقم (4): مراحل إدارة الأزمة .**



<sup>1</sup> - قدرى علي عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص229-231.

**خلاصة :**

يعد نظام الاتصالات الإطار الذي تجري فيه التفاعلات بين المرسلين والمستقبلين، والهادفة إلى تحقيق تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم من أجل أداء الأعمال واتخاذ القرارات، وان العمليات وأنظمة الاتصالات تمثل الوسطة الضرورية التي من خلالها يتم تنسيق وتوجيه أنشطة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة الرئيسية والثانوية.

كما أن التخطيط لاتصالات الأزمات تسهم في فعالية إدارة الأزمات عند حصول حوادث غير متوقعة وقبل حدوث الأزمات، لذلك فان وجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة عند حصول الأزمة، فإدارة الأزمات الناجحة هي التي تجعل اتصالاتها مفتوحة مع مختلف الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة.

الملحق رقم 03: شعار مؤسسة نفضال



جامعة عبد الحميد بن باديس



كلية العلوم الإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر موسومة ب:

# الإتصال الأزماتي في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال

تحت إشراف الأستاذ  
صالح فلاق شيرة

من إعداد الطالبة  
سلامية الزهرة

لجنة المناقشة

السنة الجامعية: 2012 – 2013







## تمهيد:

بعد تعرضنا بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة باتصال الأزمة في المؤسسة الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ فرع نفضال نموذجاً- دراسة حالة - لدعم به فرضياتنا وذلك بتقديم لمحة موجزة عن المؤسسة الرئيسية نفضال بالعاصمة ثم نتعرض بعد ذلك إلى التعريف بفرع نفضال بمعسكر.

كما سنخصص هذا الفصل لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من حيث الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها وربطها بالإطار النظري، وذلك من خلال التعرف على أهمية الإتصال في تسيير وإدارة الأزمات وكذلك التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية التي تتبعها المؤسسة لمواجهة أزماتها، في حين نسعى إلى التعرف على أهم وسائل الإتصال التي تستخدمها مؤسسة نفضال في تسيير وإدارة أزماتها وذلك باستخدام أداة المقابلة، وهذا للتعرف على ما إذا كان للاتصال دور في إدارة الأزمة.

## 3-1- تقديم مؤسسة نפטال

من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى تقديم المؤسسة الأم نפטال بالشراكة (الجزائر)، ثم نتعرض بعد ذلك إلى فرع نפטال بمعسكر

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نפטال بالشراكة<sup>1</sup>

نפטال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج، " تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني"<sup>2</sup>.

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP على حد سواء تبعيتها لمؤسسة SONATRACH. ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا وتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرعت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة NAFTAL لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط. لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: GPL، CLP وAUM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمتي GPL وCLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسامات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

<sup>1</sup> - www.NAFTAL.Com

<sup>2</sup> - مجلة Naftal news العدد السابع، جوان، 2006

- 1- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف التراب الوطني
  - 2- فرع CLP: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة.
  - 3- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.
  - 4- فرع الزيت: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.
- إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:<sup>1</sup>
- 1- نقل المواد البترولية.
  - 2- تركيب الزيت .
  - 3- توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزيت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.
  - 4- تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان و بروبان في مختلف أحجام القارورات.
- و بالرجوع إلى محل دراستنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع GPL و بالضبط مقاطعة معسكر.
- إن أهمية هذا القطاع و حيوية هذه المادة الموزعة فرضت على نפטال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساوي من التوزيع، و كان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود فروع أو مقاطعات تعتبر مديريات محلية من بينها فرع GPL بمعسكر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مجلة Naftal News، العدد الرابع، سبتمبر 2004 .

**3-2- تعريف وحدة نفضال: (GPL 293).**

وحدة نفضال لتوزيع المواد البترولية بمعسكر: هي مؤسسة فرعية تتجزأ من المؤسسة الرئيسية تم إنشاؤها في سنة 1985 وهذا لتسهيل عملية توزيع المنتجات البترولية السالفة الذكر على مختلف مناطق الولاية .

وهي مركز صغير يقوم بتعمير قارورات الغاز وتخزينها ثم بيعها وكذلك يعمل على تمويل المواقع التابعة لنفضال .

**أولا :موقعها:**

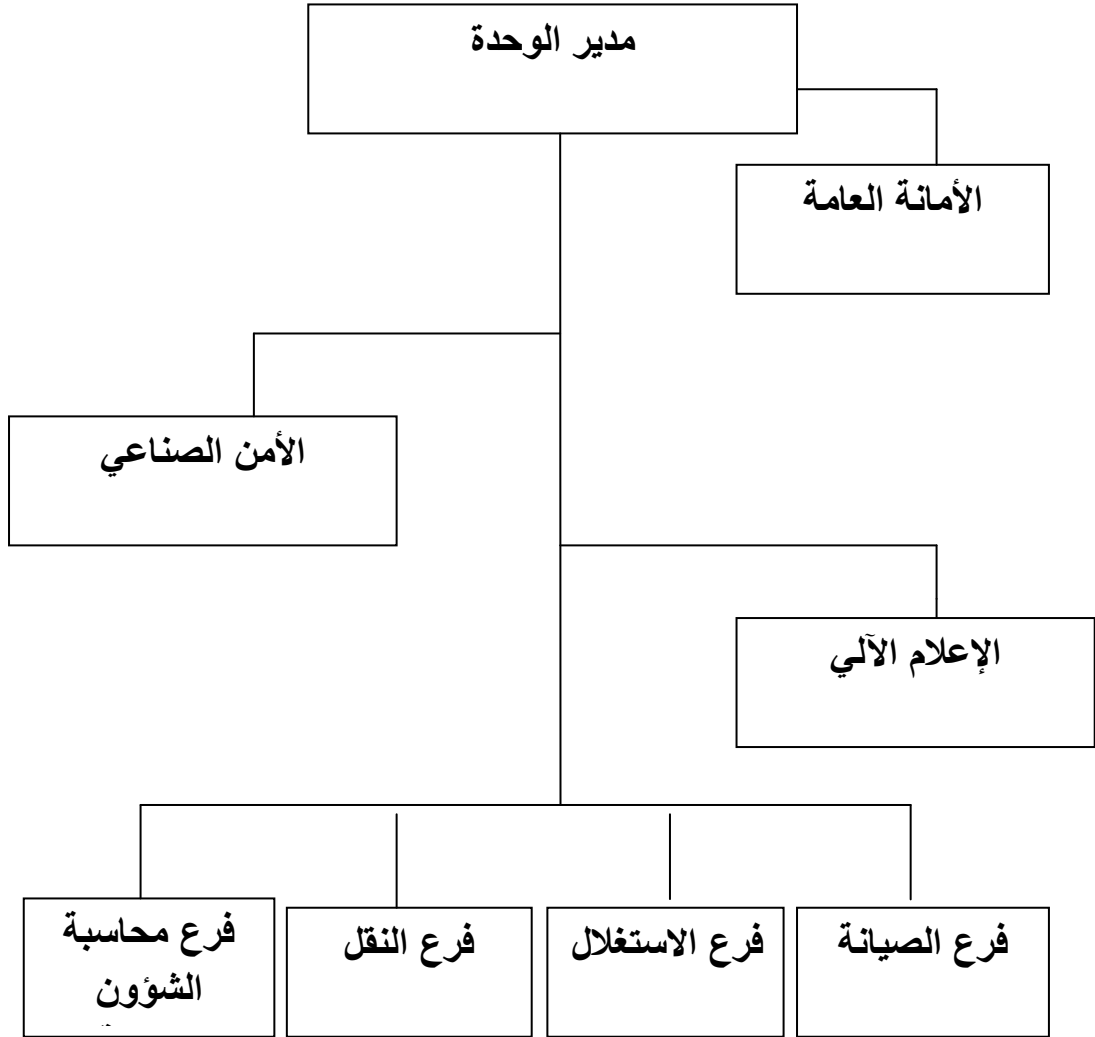
تقع وحدة نفضال بمعسكر بالمنطقة الصناعية خصيبيية على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولايتي معسكر وسيدي بلعباس متجهين إلى بلدية الكرط المتواجدة غرب ولاية معسكر مساحتها: تبلغ المساحة الإجمالية 2000 م<sup>2</sup> منها 300 م<sup>2</sup> للمركز، 800 م<sup>2</sup> للإدارة، 600 م<sup>2</sup> لتخزين قارورات الغاز.

**ثانيا: نشاط مؤسسة نفضال :**

لهذه الوحدة مجموعة من النشاطات تقوم بها وذلك بتسويق المواد التالية :  
البنزين بنوعيه العادي والممتاز، المازوت، قارورات الغاز بنوعيه المنزلي والصناعي،  
الشحوم وزيتوت المحركات كما تقوم بمراقبة معدات النقل والتأكد من صيانة شاحنات النقل.

3-3- الهيكل التنظيمي للوحدة والمهام الإدارية لكل مصلحة

أولاً : الهيكل التنظيمي



تضم وحدة نفضال أربعة مصالح مكونة من 161 عامل موزع حسب فروع المصالح والجدول الآتي يوضح التوزيع العام لعدد العمال داخل الوحدة .

البيان	عدد العمال	البيان	عدد العمال	البيان	عدد العمال
المديرية العامة	02	الأمن الصناعي	18	الأمن الداخلي	83
مصلحة المستخدمين	02	فرع الوسائل العامة	02	فرع التكوين	05
فرع الأجور	03	فرع التقنية والصيانة	01	فرع الالكترو ميكانيك	03
فرع الدراسة والمراقبة	07	فرع الصيانة	02	مصلحة التسويق و التخزين	02
فرع البرمجة البترولية	02	فرع تكرير المواد البترولية	01	فرع الشبكة	05
فرع الإعلام الآلي	09	فرع المحاسبة العامة	05	فرع الخزينة	05
فرع المالية والمحاسبة	02	المجموع العام للعمال: 161			

جدول توزيع العمال: من الدليل الرسمي لوحدة نفضال:

ثانياً: المهام الإدارية لكل مصلحة :

✓ مدير الوحدة :

يعتبر المسؤول الأول والأخير عن المركز ومن بين مهامه ما يلي:

✓ السهر على استمرارية المركز من خلال السير على تطبيق إستراتيجية محددة وتحقيق الأهداف المسطرة .

✓ مكاف مع المسيرين بمناقشة مختلف الوضعيات الحرجة واقتراح الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب.

## 2 - الأمانة العامة:

تعد المسؤولة الأولى أمام رئيس المركز وذلك من خلال الأمانة على أسراره وأعماله

داخل المركز ويكمن دورها فيما يلي:

✓ استقبال الزبائن ومدراء الشركات ومختلف العمال الذين يريدون لقاء المدير

✓ مكلفة بحفظ ومراجعة وتسليم مختلف الوثائق التي تصل إلى رئيس المركز والإشراف على جمع المراسلات الداخلية والخارجية في المؤسسة

## 3- فرع الأمن الصناعي:

مهمة هذا الفرع تكمن في الحفاظ على استمرارية الفرع من خلال عدة أنشطة أبرزها:

✓ يتدخل في جميع حالات الطوارئ مثل تسربات الغاز أو الحوادث الناجمة عن الأعطاب

✓ إرشاد العمال حول كيفية تجنب هذه الحوادث إلى غير ذلك من المهام التي تضمن سلامة المؤسسة وأجهزتها من أخطار الحوادث وكذلك وقاية مواردها البشرية والمادية من ذلك

## 4- فرع الأمن الداخلي :

تكمن مهمة هذا الفرع فيما يلي:

✓ حماية جميع الممتلكات الخاصة بالمركز والموجودة داخله أو خارجه

✓ مراقبة وتفتيش جميع الزوار والزبائن أثناء دخولهم أو خروجهم من المركز، إلى غير ذلك من الأعمال التي تتضمن حماية ممتلكات المركز من كل إتلاف أو نهب

## 5- فرع الإعلام الآلي :

باعتبار الدور المهم للإعلام الآلي في قيام المؤسسة بنشاطاتها اليومية، وجب وضع فرع

خاص بالإعلام الآلي والذي يعمل على القيام بمجموعة من النشاطات والأعمال من أهمها :  
 ✓ يعتبر المسؤول الرسمي على تحديث قائمة الزبائن الجدد وكذلك قائمة الأسعار سواء من مواد أولية أو المنتجات بحكم إنها في تغيير مستمر .  
 ✓ متابعة كل تطورات البرامج المساعدة في القيام بتأدية نشاطات المؤسسة والعمل على إدراج المهام بطريقة آلية للتسريع من أدائها وتفادي الأخطاء الممكنة كاستعمال الحاسوب في الحسابات وكشف الأجرور والفواتير ...

#### 6- فرع الصيانة :

يتكون هذا الفرع من مجموعة من العمال متخصصين في بعض المجالات نذكر منها :  
 ✓ كهربائي الشاحنات: (تقني أو تقني سامي في هذا الاختصاص)  
 ✓ مختص في الإلكترونيك (شهادة مهنية أو جامعية – مهندس دولة في هذا الاختصاص)  
 ✓ مختص في صيانة وتركيب الأجهزة (شهادة في الاختصاص + خبرة مهنية معتبرة في مجال الصيانة وتركيب الأجهزة )  
 إضافة إلى العمال التخصصيين في الصيانة يتضمن فرع الصيانة مجموعة من العمال في ميادين مختلفة نذكر منهم

#### 6-1- مسير المحزونات :

يعمل على توفير قطع الغيار اللازمة لإصلاح الإعطاب الممكن وقوعها للشاحنات  
 ✓ المحافظة على سلامة المحزونات المكلف بتسييرها  
 ✓ مراقبة حركة المحزونات دخول/خروج والحرص على أن تكونا قانونيتان.  
 دخول: إرجاع قطع الغيار أو عملية تموين خاصة بمخزون قطع الغيار.  
 خروج: إخراج قطع الغيار للجهات المحتاجة إليها .

#### 6-2- المسؤول عن الشراء :

إصدار طلبيات التموين في حالة نقص في المخزون :  
 ✓ التفاوض مع الممون حول أسعار وكمية الطلبية ومواعيد تسليمها  
 ✓ الاختيار الأمثل للعروض المقدمة له من حيث الأسعار، الجودة، الخدمات ما بعد البيع، وغيرها من الأمور المهمة .

### 7- فرع الاستغلال:

هذا الفرع مختص بإنتاج قارورات الغاز

### 8- فرع النقل :

يقوم هذا الفرع بعمليات التموين والتوزيع الخاص بالغازو يضم مجموعة من العاملين تكمن مهمتهم في ما يلي:

#### 8-1- رئيس فرع النقل:

✓ يقوم بتسيير الموارد البشرية بطريقة فعالة لضمان الاستغلال الأمثل لطاقات العمال في هذا الفرع .

✓ القيام بتسيير حظيرة شاحنات النقل(تموين/تفريغ) ،وهذا بالسهر على صيانتها حالة حدوث عطب والمحافظة على نظافتها،ضف إلى ذلك حرصه على خلق جو من التعاون والتفاهم، بغية توطيد العلاقة بين العمال وتسهيل مهمة هذا الفرع طبق برنامج محكم يمكن من إرضاء المتعاملين

#### 8-2- الموزع :

✓ تكمن وظيفته الأساسية في استلام طلبيات الزبائن وإشعار رئيس الفرع بوصولها ،ثم برمجة عمليات توزيع منتجات المركز حسب الطلبيات (قارورات الغاز،غاز طبيعي،بروبان ..)

✓ تحرير جميع السندات المتعلقة بعملية التموين وحركاته داخل وخارج المؤسسة ،وبيان كل المعلومات الخاصة بسائق الشاحنة ومرافقه،كمية المنتج المحمول، وطبيعته .

#### 8-3- سائقي الشاحنات :

✓ الحرص على سلامة الشاحنات المكلف بقيادتها ونظافتها وإبلاغ الموزع عن كل عطب

✓ القيام بعملية التموين أو التوزيع أو كليهما وتحرير الفواتير أثناء عملية التوزيع للغاز أو قارورات الغاز

#### 8-4- مرافق السائق :

تكمن أهمية مرافق السائق في ما يلي :

✓ إنزال قارورات الغاز من الشاحنة وهذا بمراعاة كل الشروط الأمنية وذلك لتجنب إتلاف أو انفجار قارورة الغاز

3-2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

3-2-1- جدول السمات العامة

رقم المبحوث	الجنس	السن	الوظيفة	المستوى التعليمي
1	ذكر	أكثر من 45 سنة	مدير الفرع	جامعي
2	أنثى	أقل من 35 سنة	الأمانة العامة	جامعي
3	ذكر	أقل من 35 سنة	رئيس قسم المحاسبة والمالية	جامعي
4	ذكر	أكثر من 45 سنة	رئيس قسم التسيير	ثانوي + تكوين وخبرة في التخصص
5	ذكر	أقل من 35 سنة	مسؤول الإعلام الآلي	جامعي
6	ذكر	أقل من 35 سنة	المكلف بالدراسات	جامعي
7	ذكر	أقل من 35 سنة	مسؤول فرع الأمن الصناعي	ثانوي + شهادة مهنية وتكوين في التخصص
8	ذكر	أكثر من 45 سنة	مسير مخزن	ثانوي
9	ذكر	أقل من 45 سنة	رئيس فرع النقل	ثانوي
10	ذكر	أقل من 35 سنة	مختص في الالكترومكانيك	ثانوي + شهادة مهنية في التخصص

## بعض النتائج الأولية للدراسة:

سنتعرض في هذا الجزء إلى بعض النتائج الأولية التي تبرز الخصائص العامة المميزة لعينة الدراسة المتمثلة في عمال مؤسسة نفضال.

لعل أول ملاحظة مثيرة للانتباه هي سيطرة الذكور على الإناث بنسبة 90% في المقابل نسبة الإناث 10%.

أما بالنسبة لعامل السن، فالنتائج تبرز نزعة مهمة تتمثل في شبابية الباحثين، بحيث تبلغ نسبة الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة 80% هذه الخاصية مهمة جدا نظرا للارتباط الموجود فعلا أو المفترض بين شبابية الإطارات ومستواهم التعليمي واطلاعهم على أحدث الأساليب والطرق المتبعة في تسيير المؤسسات.

أما فيما يخص المستوى التعليمي، فقد أبرزت النتائج ما كان متوقعا وهو أن 50% من الباحثين تابعوا تعليمهم الجامعي، فمثلا الباحثة رقم (2) متحصلة على شهادة جامعية في الحقوق، كما نجد الباحث رقم (5) شهادة جامعية تقني سامي في الكمبيوتر، بينما نجد النصف الآخر من الباحثين ذا مستوى تعليمي متوسط نسبيا، فمستواهم التعليمي منحصر في الثانوي إضافة إلى خبرة مهنية وتكوين في مجال تخصصهم، وتشير المعطيات المتوفرة من خلال مقابلتهم أن جميع الباحثين تلقوا تكوينهم داخل البلاد مما يعني أن الغالبية الساحقة منهم ناتج محلي مائة بالمائة .

ويتوزع الباحثين حسب الوضع المهني إلى مجموعتين، فنجد منهم الإطارات السامية الذين يمارسون رؤساء المصالح والأقسام ويتمتعون بنفوذ وسلطة في اتخاذ القرار، والباقي عمال عاديون يمارسون وظائف الإشراف والمتابعة في الورشات والأقسام التقنية المختلفة .

## 3-2-2- عرض وتحليل نتائج المحور الأول

## المحور الأول : التخطيط المسبق للآزمة

إجابة السؤال الأول : هل تعرضت مؤسستكم لآزمة ما ؟ متى كانت هذه الآزمة ؟

بعد استجواب المبحوثين ثبت لنا أن الكل أجمعوا أن مؤسستهم تعرضت في العام الماضي 2012 لآزمة وهذا ما صرح به المبحوث رقم (1) "مدير فرع ناضال قائلاً "نعم تعرضت مؤسستنا لآزمة، لكن لم تكن لأسباب داخلية لغياب الرؤية أو أسس التخطيط أو ضعف في التنفيذ، بل كانت نتيجة عوامل طبيعية لم تكن في الحسبان إضافة أن المنافسين الخواص الذين نتعامل معهم انتهت الاتفاقيات التي كانت تربطنا والبعض منهم أفلس، كما أن مربى الدواجن أصبحوا يزاحمون المواطنين على قارورات غاز البوتان " <sup>1</sup>

أما فيما يخص الإطار الزمني لهذه الآزمة فقد أجمع جميع المبحوثين على أن الآزمة كانت في نهاية جانفي 2012، فمثلاً المبحوثة رقم (2) الأمانة العامة بالفرع صرحت قائلة "على ما أظن الآزمة كانت في La fin janvier " <sup>2</sup> فيما أكد المبحوث رقم (7) مسؤول عن فرع الأمن الصناعي أن الآزمة كانت في 25 جانفي ودامت أكثر من أسبوعين. <sup>3</sup>

إجابة السؤال الثاني : ما هي طبيعة هذه الآزمة ؟

من خلال استجواب المبحوثين توصلنا أن أغلبهم 80 % يرى بأن طبيعة الآزمة التي تعرضت لها مؤسستهم هي أزمة موسمية ظرفية وهذا ما أكده المبحوث رقم (3) رئيس فرع المحاسبة والمالية قائلاً "حسب اعتقادي الآزمة كانت أزمة موسمية ظرفية، أي وليدة بعض الظروف، بحيث ارتبط ظهورها بالفترة الشتوية التي حصلت فيها اضطرابات جوية مما أدى إلى ارتفاع استهلاك الغاز، وبالتالي زيادة الطلب، هذا تسبب في عجز مؤسستنا عن تلبية كل الاحتياجات". <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير فرع نفضال، 15 أبريل 2013، على الساعة 10:00

<sup>2</sup> - مقابلة مع الأمانة العامة بالفرع، 16 أبريل 2013، على الساعة 14:30

<sup>3</sup> - مقابلة مع مسؤول فرع الأمن الصناعي، 21 أبريل 2013، على الساعة 10:15

<sup>4</sup> - مقابلة مع رئيس قسم المحاسبة و المالية، 17 أبريل 2013، على الساعة 11:00

في المقابل نجد 20% أكدوا أن طبيعة الأزمة هي أزمة اقتصادية، وهذا ما صرح به المبحوث رقم (4) رئيس قسم التسيير قائلاً "...زيادة الاستهلاك قابله قلة الإنتاج، بمعنى كثرة الطلب قابله قلة العرض، على هذا الأساس يمكن تصنيفها ضمن الأزمات الاقتصادية"<sup>1</sup>

**إجابة السؤال الثالث: هل تخصص مؤسستكم ميزانية لتسيير أزماتها؟**

من خلال استجواب المبحوثين تبين أن نسبة قليلة لا تعرف ما إذا كانت مؤسستهم تخصص ميزانية لتسيير أزماتها أم لا وتقدر هذه النسبة ب 20% وهذا ما صرح به المبحوث رقم (9) رئيس فرع النقل (2) قائلاً "والله ما راني عارف"<sup>2</sup> من جانبه صرح المبحوث رقم (8) مسير مخزن قائلاً "لا يوجد عندي حتى معلومة بهذا الشأن"<sup>3</sup> في المقابل نجد غالبية المبحوثين 70% كانت إجابتهم نعم، وهذا ما أكده المبحوث رقم (6) المكلف بالدراسات على مستوى الفرع قائلاً "على مستوى الفرع لا يتم تخصيص ميزانية لان المؤسسة الأم الموجودة في العاصمة هي التي تتكفل بأية أزمة تحصل على جميع فروعها على مستوى التراب الوطني"<sup>4</sup> فيما نجد المبحوث رقم (7) مسؤول فرع الأمن الصناعي أجاب بالنفي.<sup>5</sup>

**إجابة السؤال الرابع: هل تتوفر مؤسستكم على خلية أزمة؟ ما هو دورها؟**

أكد لنا جميع المبحوثين الذين تم إجراء المقابلة معهم بعدم وجود خلية أزمة على مستوى فرع نفضال الذين يعملون فيه، وهذا ما أكده المبحوث رقم (9) رئيس فرع النقل قائلاً "قسم اتصال أو مكاش كيفاش راكي حابة يكون عنا خلية أزمة"<sup>6</sup> مفاده أن الفرع لا يحتوي على قسم اتصال بما في ذلك خلية أزمة .

لكن كل هذه التصريحات لا تنفي وجود خلية أزمة على مستوى المؤسسة الرئيسية، وهذا ما كشف عنه أغلب المبحوثين 80% فقد أكد المبحوث رقم (3) رئيس قسم المحاسبة والمالية

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس قسم التسيير، 17 أبريل 2013، على الساعة 14:30.

<sup>2</sup> - مقابلة مع رئيس فرع النقل، 22 أبريل 2013، على الساعة 11:00.

<sup>3</sup> - مقابلة مع مسير مخزن، 21 أبريل 2013، على الساعة 14:00.

<sup>4</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، 18 أبريل 2013، على الساعة 14:00.

<sup>5</sup> - مقابلة مع رئيس فرع الأمن الصناعي، 21 أبريل 2013، على الساعة 10:00.

<sup>6</sup> - نفس المقابلة مع رئيس فرع النقل.

عن وجود خلية أزمة على مستوى المؤسسة الرئيسية نفطال بالعاصمة، من جهته قال المبحوث رقم (2) **الأمانة العامة** على مستوى فرع الصيانة "على مستوى المحطة لا توجد خلية أزمة، لكن على مستوى المؤسسة الأم توجد خلية أزمة التي تتكون من مجموعة من المدراء والإطارات والمسؤولين من شركة نفطال، فمثلا أثناء الأزمة التي حصلت للمؤسسة فيما يخص نقص البنزين والغاز بصفة عامة باشرت عملها من خلال التنسيق مع مديريات الطاقة والمناجم الخاصة بكل ولاية، أما دورها يكمن بالتنبؤ بالأزمة بالإضافة إلى الكشف عن أسباب تفاقم الأزمة في نفس الوقت إيجاد الحلول المناسبة لها"<sup>1</sup> فيما نجد المبحوث رقم (5) **مسؤول الإعلام الآلي** يكشف لنا عن وجود لجنة لتسيير الأزمات على مستوى وزارة الداخلية وهذا ما صرح به قائلا "على مستوى وزارة الداخلية يوجد لجنة لتسيير الأزمات بالنسبة للوضع العادي أي على طول السنة موجودة تم التنسيق بينها وبين وزارة الطاقة والمناجم بالعمل مع جميع مديريات ولايات الوطن :مديرية الطاقة والمناجم،مديرية البيئة ،مديرية الصحة مديرية النقل ،مديرية الأشغال العمومية ،مديرية الحماية المدنية ،وذلك بحضور الوالي أو الأمين العام أو رئيس الديوان وذلك لان الأزمة التي سوف يدرسونها هي أزمة ذات طابع اجتماعي عمومي والمتمثلة في أزمة الغاز والبنزين ودورها يكمن البحث عن المعلومات، كيفية توزيع المواد الضرورية كما تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التخزين .....مؤسستنا لديها ردة فعل سريعة من خلال البحث عن الحلول".<sup>2</sup>

**إجابة السؤال الخامس : هل تتوفر مؤسستكم على تجهيزات أو خطط وقائية أو برامج لتسيير وإدارة أزماتها ؟**

لقد كشف لنا أغلب المبحوثي 80% عن وجود تجهيزات وخطط وقائية وبرامج لإدارة وتسيير الأزمة وهذا ما صرح به المبحوث رقم (09) **رئيس فرع النقل** " أكيد، المؤسسة هذا العام قامت بالتحضير لفصل الشتاء وذلك لكي تتفادى أزمة اخرى مثل ما حصل العام الماضي فمثلا:قامت بإنشاء مراكز تعبئة مصغرة في النقاط السوداء، وقامت كذلك بتجديد المخازن "<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع الأمانة العامة بالفرع، 16 أبريل 2013، على الساعة 14:30

<sup>2</sup> - مقابلة مع مسؤول الإعلام الآلي، 18 أبريل 2013، على الساعة 09:30.

<sup>3</sup> - مقابلة مع رئيس فرع النقل، 22 أبريل 2013، على الساعة 11:00

من جانبه أكد المبحوث رقم (6) **المكلف بالدراسات** "....بالإشهار الذي يساهم بانتشار الوعي لدى المواطنين، فمثلا مؤسستنا قامت بإشهار حول ضرورة تعبئة قارورات غاز إضافية تفاديا لأي مشكلة لكن هذا الإشهار يتم إعداده على مستوى المؤسسة الأم"<sup>1</sup> من جهته أكد المبحوث رقم (1) **مدير الفرع** أن مؤسسة نفضال قامت بمجموعة من الحلول خلال سنة 2013 وذلك تفاديا لأي أزمة أخرى، وتتمثل هذه الحلول في النقاط التالية: في القيام بحملات تحسيسية موجهة للمواطنين، كما سعت المؤسسة إلى بلوغ طاقة تخزين من هذه المادة تصل إلى ثلاثون يوما عوضا عن 15 يوم، اقترح صهاريج البروبان على مربى الدواجن، كما قامت بإدراج 500 ألف قارورة جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، 18 أبريل 2013، على الساعة 14:00.

<sup>3</sup> - مقابلة مع مد يرفرع نفضال بمعسكر، 15 أبريل 2013، على الساعة 10:00

## خلاصة المحور الأول :

تعود الأزمة التي تعرضت لها مؤسسة نפטال الرئيسية بما في ذلك فروعها والمحطات التابعة لها إلى نهاية جانفي الماضي 2012، وكانت طبيعة هذه الأزمة حسب اغلب المبحوثين أزمة موسمية ظرفية هامشية نتيجة للتقلبات الجوية التي لم تكن في حسابان السلطات والمعنيين وحتى المواطنين، مما أدى إلى الزيادة في استهلاك الغاز، هذا بدوره أدى إلى ظهور أزمة أخرى تمثلت في ندرة قارورات غاز البوتان وذلك في عدة مناطق من الوطن، في المقابل نجد بعض المبحوثين يؤكد بان طبيعة الأزمة هي أزمة اقتصادية، وهذا ما يبرز الاختلاف في تصنيف الأزمة، فالغالبية تصنفها على أساس الزمان ودرجة التأثير، أما الأقلية فتصنفها على أساس الموضوع .

إضافة للأسباب السابقة التي تعتبر بواذر للأزمة هناك سببين آخرين كان لهما الدخول في تفاقم الأزمة، السبب الأول يتمثل في انتهاء عقود العمل مع بعض المنافسين من القطاع الخاص، أما السبب الثاني فيتمثل في زيادة استهلاك الغاز بالنسبة لمربي الدواجن ومزاحمتهم للمواطنين.

إن هذه الأوضاع ألزمت مؤسسة نפטال الأم بتخصيص ميزانية لتسيير وإدارة هذه الأزمة كما ألزمها هذا الوضع المتأزم بتشكيل خلية لتسيير الأزمة، وتضم هذه الخلية عدد من الإطارات والمسؤولين والمدراء المركزيين من شركة نפטال إضافة إلى كل من مسؤول الاتصال والعلاقات العامة من شركة نפטال، التي باشرت عملها من خلال القيام بزيارات ميدانية إلى عينات من المناطق المتضررة التي تشهد أزمة خانقة فيما يخص تموينهم بغاز البوتان، وذلك من خلال التنسيق المباشر مع مدراء مديرات الطاقة والمناجم بالولايات، بنزول فرق منها إلى الميدان لمعاينة نقاط البيع المعتمدة لتزويد المواطنين بقارورات الغاز .

كما يكشف لنا المبحوثين بفرع نפטال بأن مؤسستهم تعتمد على مجموعة من الخطط الوقائية والبرامج والتجهيزات التي تتضمن بعض الحلول لتفادي أي أزمة أخرى من خلال اتخاذ بعض الإجراءات بالتحضير لمواجهة شتاء 2013 . وتتمثل هذه الإجراءات في النقاط التالية:

✓ القيام بحملات تحسيسية موجهة للمواطنين لحثهم على تعبئة قارورات غاز إضافية قبل حلول فصل الشتاء

✓ إنشاء مراكز تعبئة مصغرة جديدة في النقاط السوداء وإدراج 500 ألف قارورة جديدة

✓ بلوغ طاقة تخزين فيما يخص مادة الغاز تصل إلى 30 يوما عوضا من 15 يوم.

✓ اقتراح صهاريج البروبان على مربى الدواجن

✓ محاربة المضاربة التي يستغلها البعض أثناء الأزمة بارتفاع الأسعار وهذا ما حصل في العام الماضي.

ويبدو لنا من خلال تفسيرنا للمقابلات وملاحظتنا عدم وجود قسم خاص بالاتصال على مستوى فرع نפטال بمعسكر، كما أن تخصيص ميزانية تسيير أزماتها يكون من طرف المؤسسة الأم، وهذا ما يقر بوجود مركزية اتخاذ القرار أي عدم إعطاء مؤسسة نפטال الرئيسية لفروعها صلاحيات التعامل مع موقف الأزمة بما تراه مناسباً للموقف دون الرجوع إلى السلطة العليا .

**المحور الثاني : المؤسسة وكيفية تسيير الأزمة أثناء حدوثها**

**إجابة السؤال الأول : ما هي الإدارات المعنية بتسيير الأزمة بالمؤسسة ؟**

لقد كشف لنا جميع المبحوثين أن المدير هو المسؤول الأول عن أي أزمة تحصل على مستوى المؤسسة ثم يليه قسم المحاسبة والمالية وقسم الأمن وهذا ما أكده المبحوث رقم (6) **المكلف بالدراسات على مستوى الفرع قائلاً** "أي أزمة تحصل هنا (أي المؤسسة) المدير هو المسؤول الأول والأخير عن مواجهتها لأنه على علم ودراية كافية بأقسام و ورشات المؤسسة بالإضافة إلى إمكانياتها <sup>1</sup> من جانبه صرح المبحوث رقم(10) **مختص في الإلكترونيك** "المدير أو قسم المحاسب والمالية إضافة إلى قسم الأمن"<sup>2</sup>

**إجابة السؤال الثاني : هل يتم وضع خطة للاتصال أثناء الأزمة؟ ما هو الهدف منها ؟**

لقد كشف لنا أغلبية المبحوثين 90% عن وجود خطة اتصالات في ظروف الأزمة، وهذا ما كده المبحوث رقم (5) **مسؤول الإعلام الآلي بالفرع** "...مؤسستنا تقوم بتوفير الإمكانيات وتنسيق الجهات المهنية وتوفير كافة المستلزمات لتنفيذ خطة الاتصال وذلك لضمان وصول المعلومة بسرعة وفي الوقت المناسب بين المستويات الإدارية العليا والوسطى خصوصاً الأمور المتعلقة بمواعيد التوزيع للزبائن ومواعيد الدفع بالنسبة للمولين <sup>3</sup> كما أوضحت المبحوثة رقم (2) **"الأمانة العامة"** "...أكيد ، هذه الخطة توضع فيها مراحل إجراء الاتصال وتحديد شخص معين يقوم بالتعامل مع وسائل الإعلام ويتكلم كمثل عن المؤسسة، وعليه يقوم بإعداد سجلات تحمل معلومات وإحصائيات تتعلق بالمؤسسة لتستخدم في مواجهة كل التساؤلات والانتقادات وحتى الشائعات التي توجه مؤسستنا، في ظروفها الصعبة" <sup>4</sup>.

كما أوضح المبحوث رقم (6) **المكلف بالدراسات** أن مؤسستهم الفرعية تقوم بعقد اجتماع طارئ مع رؤساء الأقسام وأحياناً رؤساء المصالح و الورشات من أجل البحث عن حل لهذه الأزمة <sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، 18 أبريل 2013، على الساعة 14:00

<sup>2</sup> - مقابلة مع مختص في الإلكترونيك، 23 أبريل 2013، على الساعة 09:30.

<sup>3</sup> - مقابلة مع مسؤول الإعلام الآلي، 18 أبريل 2013، على الساعة 09:30

<sup>4</sup> - مقابلة مع مع الأمانة العامة للفرع، 16 أبريل 2013، على الساعة 14:30

<sup>5</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، 18 أبريل 2013، على الساعة 9:30.

إجابة السؤال الثالث: ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها مؤسستكم للوقاية من الأزمة؟ من خلال استجواب المبحوثين توصلنا إلى أن مؤسسة نفضال أثناء مواجهتها للازماتها تعتمد على مجموعة من وسائل الاتصال وهذا ما كشف عنه المبحوث رقم (8) مسير مخزن "نستعمل الهاتف بالاتصال مع العمال أو مع المواطنين كما نستعمل الفاكس لنقل الوثائق والأوامر، الانترنت، لكن ليست متاحة لجميع العمال الا لرؤساء الاقسام"<sup>1</sup> من جهته أضاف المبحوث رقم (1) مدير الفرع قائلاً "نستعمل... إضافة الإذاعة من خلال التسجيلات الصوتية مع مسؤولي نفضال، التلفزيون من خلال عرض جميع المعلومات الخاصة بالأزمة في النشرة اليومية، الصحف من خلال إجراء المقابلات مع إطارات ومسؤولين من نفضال، حتى البريد الالكتروني نستعمله"<sup>2</sup>

جواب السؤال الرابع: ماهي الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها المؤسسة في مواجهة الأزمة؟

من خلال استجواب المبحوثين توصلنا أن مؤسسة نفضال تتبع في مواجهتها لأزماتها إستراتيجيتين اتصاليتين، الإستراتيجية الأولى تتمثل في إستراتيجية الاتصال المتوازن وهذا ما جاء في معنى إجابة اغلب المبحوثين بنسبة 80% فمثلا المبحوث رقم (7) مسؤول فرع الأمن الصناعي صرح قائلاً "لازم ندرس الأزمة ونجمع جميع المعلومات الخاصة بها En fin تقدم هذه المعلومات للإعلام والمواطنين وهذا لازم يكون بسرعة"<sup>3</sup>.

فيما أكد المبحوث رقم (5) مسؤول الإعلام الآلي "مؤسستنا تتبع إستراتيجية عدم الكذب فمثلا خلال أزمة العام الماضي المدير العام لمؤسستنا صرح لوسائل الإعلام بعدم قدرة المؤسسة على تلبية جميع الطلبات والاحتياجات"<sup>4</sup> في المقابل نجد أن 20% يريان بان

<sup>1</sup>- مقابلة مع مسير مخزن، 21 أبريل 2013، على الساعة 14:00.

<sup>2</sup>- مقابلة مع مدير الفرع، 15 أبريل 2013، على الساعة 10:00.

<sup>3</sup>- مقابلة مع مسؤول فرع الأمن الصناعي، 21 أبريل 2013، على الساعة 10:00.

<sup>4</sup>- مقابلة مع مسؤول الإعلام الآلي، 18 أبريل 2013، على الساعة 09:30.

مؤسستهم تتبع إستراتيجية التكتّم وهذا ما صرح به المبحوث رقم (8) مسير مخزن " مؤسستنا لا تحب التصريح بكل شيء خصوصا لأنها فرع أي خطأ أو غلط يحاسب عليه المدير " <sup>1</sup>

**إجابة السؤال الخامس:** أثناء الأزمة هل تصبح مؤسستكم عرضة لمراقبة وسائل الإعلام ؟

يكشف لنا جميع المبحوثين أن الأزمة التي مرت بها مؤسستهم المتمثلة في نقص إنتاج قارورات الغاز، جعل أخبارها تحتل الصدارة في مختلف وسائل الإعلام المحلية، وهذا ما أكده المبحوث رقم (4) **رئيس قسم التسيير** "وسائل الإعلام أصلا تبحث على الجديد وفي جانفي الماضي أزمة نقص البنزين وقارورات غاز البوتان كانت موضوع نقاش جميع وسائل الإعلام بما في ذلك المواطنين " <sup>2</sup> من جانبه صرح المبحوث رقم (3) **رئيس قسم المحاسبة والمالية** قائلا "أكيد، حسب ما أتذكر أن موضوع أزمة نفضال ونقص قارورات غاز البوتان والبنزين كان من الأخبار الرئيسية على طول مدة الأزمة حتى بعد انتهائها " <sup>3</sup> من جهته أكد المبحوث رقم (1) **مدير الفرع** أن أزمة نقص قارورات غاز البوتان والبنزين التي حصلت العام الماضي موضوع فرض نفسه على وسائل الإعلام لذلك عمدت مؤسستنا إلى القيام بعدة ندوات صحفية وإقامة مقابلات مع كل من المدير العام للشركة أو مسؤول الاتصال والعلاقات العامة للإدلاء بكافة التصريحات الخاصة بالأزمة، هذا التصريح يتم إعداده من قبل خلية الأزمة التي تحدثنا عنها سابقا، فمثلا أنا كمدير للفرع تم استضافتي عدة مرات بإذاعة معسكر لتقديم كافة المعلومات التي تخص الأزمة" <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع مسير مخزن، 21 أبريل 2013، على الساعة 14:30.

<sup>2</sup> - مقابلة مع رئيس قسم التسيير، 17 أبريل 2013، على الساعة 14:30.

<sup>3</sup> - مقابلة مع رئيس قسم المحاسبة المالية، 17 أبريل 2013، على الساعة 11:00.

<sup>4</sup> - مقابلة مع مدير فرع نافطال، 15 أبريل 2013، على الساعة 10:00.

### خلاصة المحور الثاني :

نستخلص من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض العاملين بفرع نفضال أن المدير هو المسؤول الأول والمعني بتسيير الأزمة داخل المؤسسة، ثم يأتي قسم المحاسبة والمالية وقسم الأمن .

كما كشف لنا المبحوثين الذين تم مقابلتهم بفرع نفضال بمعسكر أن إعداد خطة اتصالات لمواجهة الأزمة ضرورة لا غنى عنها لمحافظة أي منظمة على صورتها الذهنية ومصداقيتها من خلال كسب ثقة الزبائن والممولين، لذلك تعتمد مؤسساتهم على وضع خطة للاتصال أثناء الأزمة وذلك للتفاعل والتفاهم مع مختلف أطراف الأزمة والمتأثرين بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من العاملين بالمنظمة أو الجماهير الخارجية ووسائل الإعلام وكافة مؤسسات المجتمع .

كما نلخص من خلال تحليلنا للمقابلات وملاحظتنا أن مؤسسة نفضال في مواجهة أزماتها تعتمد على مجموعة من وسائل الاتصال المتمثلة في :

✓ **الهاتف:** الذي يقوم بوصل جميع الأطراف سواء داخل المؤسسة أي بين المدير والموظفين والمسؤولين، أو خارج المؤسسة أي ربط المؤسسة مع المؤسسات المنافسة أو المتعاملة معها أو المورددة لنا حتى مع الزبائن أو المؤسسة الأم .

✓ **الفاكس:** تستعين المؤسسة بالفاكس لتوصيل كل الوثائق والقرارات الخاصة بالأزمة اختصاراً للوقت والتكاليف خصوصاً التنقل .

✓ **الإذاعة :** تستخدم مؤسسة نفضال الإذاعة في حالة الأزمة من خلال التسجيلات الصوتية مع المتحدث الرسمي للمؤسسة، هذه الوسيلة تعتبر وسيلة اتصال جيدة في حالة الأزمات لان لها خاصية التنظيم والتكرار للأخبار بصفة أحسن من التلفزيون.

✓ **التلفزيون:** تقوم مؤسسة نفضال بعرض جميع المعلومات الخاصة بالأزمة في النشرة المتلفزة وذلك من خلال إمدادها بجميع الصور والمعلومات الخاصة بتطور الأحداث مع التركيز على الإصلاح وتقليل نتائج الحدث على المتأثرين به، وذلك حتى تتوقف عن نشر المعلومات والصور الأولى للأزمة .

✓ **الصحف:** تتعامل مؤسسة نفضال أثناء الأزمة مع الصحف من خلال:

النشرات الصحفية، المؤتمرات الصحفية، الإعلان.

✓ والجديد في هذا المجال هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أن النظم المعتمدة على الكمبيوتر والانترنت تستعمل لتقليل أهمية المهارات اللازمة للعمل، وذلك باستدعاء القرارات بشكل أوتوماتيكي أو رفع مستوى المهارات الإدارية وذلك بتوفير المعلومات المساعدة للأفراد وفرق العمل لاتخاذ القرارات .

✓ **البريد الإلكتروني :** تستخدم مؤسسة نفضال البريد الإلكتروني للتواصل مع محيطها الخارجي

أي مع المؤسسات والأفراد الخارجيين الذين يملكون البريد الإلكتروني الخاص بهم .

كما تبين أن مؤسسة نفضال الرئيسية بما فيها الفروع التابعة لها أثناء مواجهتها لأزماتها تعتمد على إستراتيجية الاتصال المتوازن بدرجة أولى التي تقوم على الأخلاق، المسؤولية الاجتماعية وتقدير واحترام متطلبات الجمهور، أما الإستراتيجية الثانية فتتمثل في إستراتيجية التكتّم والسكوت .

✓ كما نستنتج من خلال تحليلنا وتفسيرنا للمقابلات أن المؤسسات أثناء الأزمات تصبح عرضة

لمراقبة وسائل الإعلام، الذي يسعى إلى الحصول على المعلومات اللازمة والقيام بالاستعانة بالخبراء لإجراء التحليلات والتعليقات اللازمة، والهدف هو خلق رأي عام واعي مهياً لامتناس ما حدث .

المحور الثالث : المؤسسة وكيفية تحسين صورتها بعد الأزمة؟

إجابة السؤال الأول : هل تجدون صعوبة في استعادة النشاط والقدرة على ممارسة الأنشطة الاعتيادية ؟

يرى أغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم ب 70% أن مؤسستهم لا تجد صعوبة في استعادة الأنشطة الاعتيادية وهذا ما أكده المبحوث رقم (9) رئيس فرع النقل "لا توجد أي صعوبة بالعكس الجهد الذي كنا نبذله أثناء الأزمة ينقص"<sup>1</sup> في المقابل نجد نسبة 30% من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة نادرا ما تجد صعوبة في استعادة نشاطها وتوازنها وهذا ما أكده المبحوث رقم (5) مسؤول الإعلام الآلي "أحيانا لكن لما تكون الأزمة صعبة مثل ما حصل العام الماضي...."<sup>2</sup>

إجابة السؤال الثاني : هل يتم تخصيص سجل أو أرشيف للاحتفاظ بالحلول في حالة وقوع أزمات مماثلة ؟

كشف لنا أغلبية المبحوثين بعدم وجود أي أرشيف للاحتفاظ بالحلول على مستوى الفرع أما على مستوى المؤسسة الأم فهم يؤكدون على وجوده وهذا ما أكده المبحوث رقم (1) مدير الفرع "على مستوى الفرع لا يوجد أي سجل أو أرشيف، فقط يوجد أرشيف خاص يضم إحصائيات السنة حول كمية الإنتاج والتوزيع التي قامت بها مؤسستنا، لكن على مستوى المؤسسة الرئيسية فأکید هناك أرشيف خاص بكل الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة"<sup>3</sup>.  
جواب السؤال الثالث: ماهي الأنشطة الاتصال الأكثر استخداما لتحسين صورة المؤسسة وعلاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي؟

بعد المقابلة التي أجريت مع بعض عمال فرع نفضال بمعسكر تبين لنا أغليبتهم كان على دراية ومعرفة بأنشطة الاتصال التي كانت تقوم بها المؤسسة وذلك من خلال قيام المؤسسة الأم والتابعين لها إداريا بتوفير جملة من النشاطات والفعاليات لكسب جمهورها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup>- مقابلة مع رئيس فرع النقل، 22 أبريل 2013، على الساعة 11:00.

<sup>2</sup>- مقابلة مع مسؤول الإعلام الآلي، 14 أبريل 2013، على الساعة 14:30.

<sup>3</sup>- مقابلة مع مدير فرع نفضال، 15 أفريل 2013، على الساعة 10:00.

الداخلي والخارجي، إذ تهتم بالجوانب الاتصالية وتوليها أهمية كبيرة وهذا ما تأكد من خلال الحديث مع المبحوث رقم (5) مسؤول الإعلام الآلي على مستوى الفرع "مثلا تقوم المؤسسة بإقامة المعارض الإشهار، الندوات الصحفية"<sup>1</sup> من جهة صرحت المبحوثة رقم (2) الأمانة العامة بفرع ناضال قائلة "تقوم المؤسسة الرئيسية بالعاصمة بإصدار الكتيبات، المجلات، الندوات الصحفية، كما تستخدم الإذاعة التلفزيون وحتى الانترنت من خلال الموقع الخاص بها، بالمناسبة هناك موقع خاص فقط بعمال نفضال أي جميع الذين يعملون في هذه المؤسسة أو فروعها يمكنها الدخول في هذا الموقع بإدخال جميع المعلومات الخاصة به"<sup>2</sup>

الإجابة على السؤال الرابع: إلى أي مدى ساهم كل من الاتصال والعلاقات العامة في نجاح تخطي مؤسستكم للآزمة"

كشفت لنا غالبية المبحوثين 80% أن الاتصال يشكل الجزء الأكبر والمهم من نشاط أي مؤسسة في تفاعلها الداخلي والخارجي، فمثلا المبحوثة رقم (2) الأمانة العامة ترى بأن الاتصالات تلعب دورا في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وهذا يسمح للمؤسسة بمواجهة الشائعات علاوة على كسب الرأي العام<sup>3</sup> فيما نجد نسبة قليلة من المبحوثين والذي تقدر نسبتهم ب 20% ترى بان الاتصالات والعلاقات العامة لم تساهم إلا بشيء قليل في حل الأزمة التي مرت بها المؤسسة ويرجع الفضل إلى تدخل الدولة وتوفيرها الميزانية اللازمة لتسييرها كذلك يرجع الفضل إلى نشاطات أخرى كالتسويق والإشهار وهذا ما صرح به المبحوث رقم (10) مختص في الإلكترونيات "الله يكثر خير الدولة التي كان لها الفضل في تقليص حجم الأزمة، ثاني الإشهار و حسن التسويق وتوفير إمكانيات للتوزيع"<sup>4</sup> مفاده أن السلطات العمومية ساهمت بشكل كبير في تخطي مؤسسة نفضال للآزمة.

1- مقابلة مسؤول الإعلام الآلي، 18 أبريل 2013، على الساعة 09:30.

2- مقابلة مع الأمانة العامة، 16 أبريل 2013، على الساعة 14:30.

3- نفس المقابلة مع الأمانة العامة.

4- مقابلة مع مختص في الإلكترونيات، 23 أبريل 2013، على الساعة 09:30.

## خلاصة المحور الثالث :

نلخص من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض عمال فرع نפטال أن مؤسستهم متحكمة في تسيير أزماتها وتحتوي على جميع الإمكانيات التي تساعد على النهوض بسرعة واستعادة النشاط والتوازن، وهذا راجع إلى العلاقات القوية بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي

كما نستنتج أن مؤسسة نפטال تقوم بوضع ضوابط لمنع تكرار الأزمة وذلك على مستوى المؤسسة الرئيسية بالعاصمة بناء على الخبرات والدراسات السابقة .

كما يظهر لنا من خلال تفسيرنا للمقابلات أن مؤسسة نפטال تقدر أهمية الأنشطة الاتصالية في تحسين صورتها والتي تعد أساس العلاقات العامة ولا يمكن الاستغناء عنها لما لها من فائدة مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، بحيث تساعد على ضمان استقرار المؤسسة وتحافظ على مكانتها في السوق، ومن أهم الأنشطة الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة نפטال لتحسين صورتها بعد الأزمة نجد:

عقد ندوات صحفية، إقامة معارض، عقد المؤتمرات، إصدار المجلات والكتيبات اللوحات الإشهارية فمثلا تقوم المؤسسة بإشهار خاص لها من خلال وضع تحت تصرف المستهلك الموقع الإلكتروني <http://www.naftal.com>

كما نستنتج أن الاتصال والعلاقات العامة يكتسيان دورا مهما في نجاح

المؤسسة واستمرارها في السوق رغم أن الفرع لا يحتوي على قسم خاص بكل من العلاقات العامة والاتصال

## 3-2-3- النتائج العامة على ضوء الفرضيات

- 1- تعود الأزمة التي تعرضت لها مؤسسة نفطال لسنة 2012، وكان ذلك نتيجة لعوامل طبيعية وأخرى بشرية
- 2- عدم اعتماد فروع نفطال على الاتصال كقسم خاص ومستقل، وهذا ما يعرقل خدمة المؤسسة ويهدد استقرارها.
- 3- تعتمد مؤسسة نفطال على مركزية اتخاذ القرار، حيث تتجمع كل الصلاحيات لدى المؤسسة الأم بما في ذلك إدارة وتسيير الأزمات، والمعنى والمفهوم الأساسي للمركزية هنا هو مركزية المعلومات، فبينما يكون العديد من الأفراد مشاركون وأحيانا متفرقون ومتشتتون فإنه من المهم الإشارة إلى أن هناك خطوط مسؤولية واضحة، وكذا يجب أن يكون نشر المعلومات ومصدرها واحد في الشركة وهذا ما تطلب من المؤسسة تعيين مجموعة مسؤولة عن التحكم فيما يقال لوسائل الإعلام والجمهور، والجانب الآخر للمركزية في إدارة الأزمة في هذه المؤسسة هو التحكم في مداخل ومخارج موقع الأزمة، هذا ما يؤكد أن الإدارة تحصل على المعلومات قبل نشرها.
- 4- إن المؤسسات الجزائرية في عمومها لا تسعى إلى تجنب الأزمة في المقام الأول، بل هي تعمل في أكثر الأحوال على التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الأزمة قبل أن تتفاقم وهذا ما يدل على غياب التخطيط والتوقع المستقبلي للأزمة، مما ترتب عليه وقوع مؤسسة نفطال في العام الماضي 2012 لأزمة حادة تمثلت في نقص قارورات غاز البوتان، هذه الأخيرة التي ترتب عليها العديد من الآثار الاجتماعية، وهذا ما يحقق الفرضية الأولى في الدراسة.
- 5- إن مؤسسة نفطال اعتمدت في مواجهتها لازمتها على إستراتيجية الاتصال المتوازن بشكل كبير وهذه الإستراتيجية دائما تكون نتائجها ايجابية لأنها تقوم على الأخلاق، المسؤولية الاجتماعية، وتقدير واحترام متطلبات الجمهور، وفي بعض الأحيان كانت تعتمد على إستراتيجية السكوت أو التكتم، وهذا التغيير من إستراتيجية إلى أخرى راجع إلى رقابة وسائل الإعلام بالإضافة إلى السرعة التي تفرضها على المؤسسة من اجل تقديم المعلومات.

6- انعقاد خلية الأزمة على مستوى مؤسسة نفضال الرئيسية كان في اللحظات الأولى من الأزمة، وتضمنت مجموعة من المدراء والمسؤولين والأهم من كل ذلك حضور مسؤول الاتصال والعلاقات العامة وهذا ما يبرز الأهمية التي يكتسبها هذا القسم على مستوى المؤسسة، وعادة ما يترأس هذه الخلية المدير العام للمؤسسة أو الممثل عن الإدارة العليا .  
وتكمن مهام هذه الخلية في النقاط التالية:

- أ- المشاركة في التطبيق الميداني للإجراءات التقنية المتعلقة بالاتصال الداخلي والخارجي.
  - ب- تحقيق جميع الوسائل المطلوبة التي تحافظ على صورة المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم مجلة خاصة بالمؤسسة.
  - ج- تنظيم ملتقيات مع الصحافة لمعالجة جميع المحاور والمواضيع المتعلقة بالمؤسسة خاصة في ظروف الأزمة.
- هذه النتيجة جاءت لتؤكد الفرضية الرابعة المتمثلة في وجود خلية أزمة على مستوى مؤسسة نفضال

7- وجود لجنة لتسيير الأزمات على مستوى وزارة الداخلية الموجودة على طول السنة على عكس خلية الأزمة التي تتشكل تحت الضغوط التي تفرضها الأزمة على المؤسسة ساهم بشكل كبير في تخطي مؤسسة نفضال للأزمة التي تعرضت لها العام الماضي 2012، هذه اللجنة تعمل بالتنسيق مع وزارة الطاقة والمناجم ومع جميع مديريات ولايات الوطن بحضور الوالي، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة منتوجاتها التي تعتبر ذات طابع عمومي اجتماعي .

8- الأزمة التي تعرضت لها مؤسسة نفضال العام الماضي 2012 تلقت متابعة شديدة من قبل الإعلام، وهذه المتابعة تقوم سلوك إدارة الأزمة كما أنها تقوم بسبب الأزمة وكذلك حل الأزمة نفسها، إضافة إلى أن خطة اتصالات الأزمة التي تم وضعها لمواجهة الأزمة كانت تركز على أهم الإجراءات والبروتوكولات لحل الأزمة وذلك لمعرفة مدى تهيئ المنظمة لإدارة هذه الأزمات .

9- كشفت نتائج الدراسة فيما يتعلق باحتواء الأضرار والحد منها أثناء إدارة الأزمة عن كفاءة تنفيذ المهام الإدارية والاتصالية التي تستهدف احتواء الأضرار أو الحد منها وذلك من خلال التحرك السريع لمعالجة تأثيرات الأزمة.

حيث قامت المؤسسة بنشر مجموعة من البيانات الصحفية والإعلانات لمعالجة هذه الأزمة تمثلت في الآتي:

أ- استخدام جهاز الاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة طرق الاتصال السريع لإرسال بيانات صحفية متعددة لكل الصحف اليومية

ب- استخدام جهاز الاتصال والعلاقات العامة فرعا متكاملًا من طرق ووسائل الاتصال في نقل رسائلها للجمهور المتلقي وكذا تنويع الرسائل التي يتم نشرها من خلال وسائل الإعلام

ج- تقديم إعلانات تحتوي على كل المعلومات المتعلقة بالأزمة وأسبابها وتأثيراتها والإجراءات التي قامت بها لاحتواء هذه الأزمة .

وهذا ما يبرز دور الاتصال أثناء الأزمة في مواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية وشحن وتعبئة طاقات أفراد المنظمة وبالتالي التقليل من الأضرار الناتجة عن الأزمة، وهذا الغرض الرئيسي للإدارة الفعالة و الاتصالات الفعالة للأزمات. وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية للدراسة.

10- تركز مؤسسة نفضال لتحسين صورتها بعد الأزمة على مجموعة من الأنشطة الاتصالية المتمثلة في الندوات الصحفية و عقد المؤتمرات وإقامة المعارض وإصدار مجلات و كتيبات. كما تعتمد المؤسسة إلى توثيق جميع المراحل التي مرت بها الأزمة من أسباب ونتائج وجميع المواقف التي تعتبرها أزمات، وهذا ما كان واضحا من خلال برمجتها قبل موسم شتاء 2013 لمجموعة من الحلول والإجراءات تفاديا لأي أزمة مماثلة لازمة 2012 وهو ما يتفق إلى حد بعيد مع الفرضية الثالثة في الدراسة.

## دليل المقابلة

### المحور الأول: التخطيط المسبق للازمة

- ✓ هل تعرضت مؤسستكم لازمة ما؟ متى كان ذلك؟
- ✓ ماهي طبيعة هذه الأزمة؟
- ✓ هل تخصص مؤسستكم ميزانية لتسيير أزماتها؟
- ✓ هل تتوفر مؤسستكم على تجهيزات وخطط وقاية أو برامج لإدارة وتسيير الأزمة؟

### المحور الثاني: المؤسسة وكيفية تسيير الأزمة أثناء حدوثها

- ✓ ما هي الإدارات المعنية بتسيير الأزمة بالمؤسسة؟
- ✓ هل يتم وضع خطة للاتصال أثناء الأزمة؟ ما هو الهدف منها؟
- ✓ ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها مؤسستكم للوقاية من الأزمة؟
- ✓ ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها مؤسستكم في مواجهتها للازمة؟
- ✓ أثناء الأزمة هل تصبح مؤسستكم عرضة لمراقبة وسائل الإعلام؟

### المحور الثالث: المؤسسة وكيفية تحسين صورتها بعد الأزمة

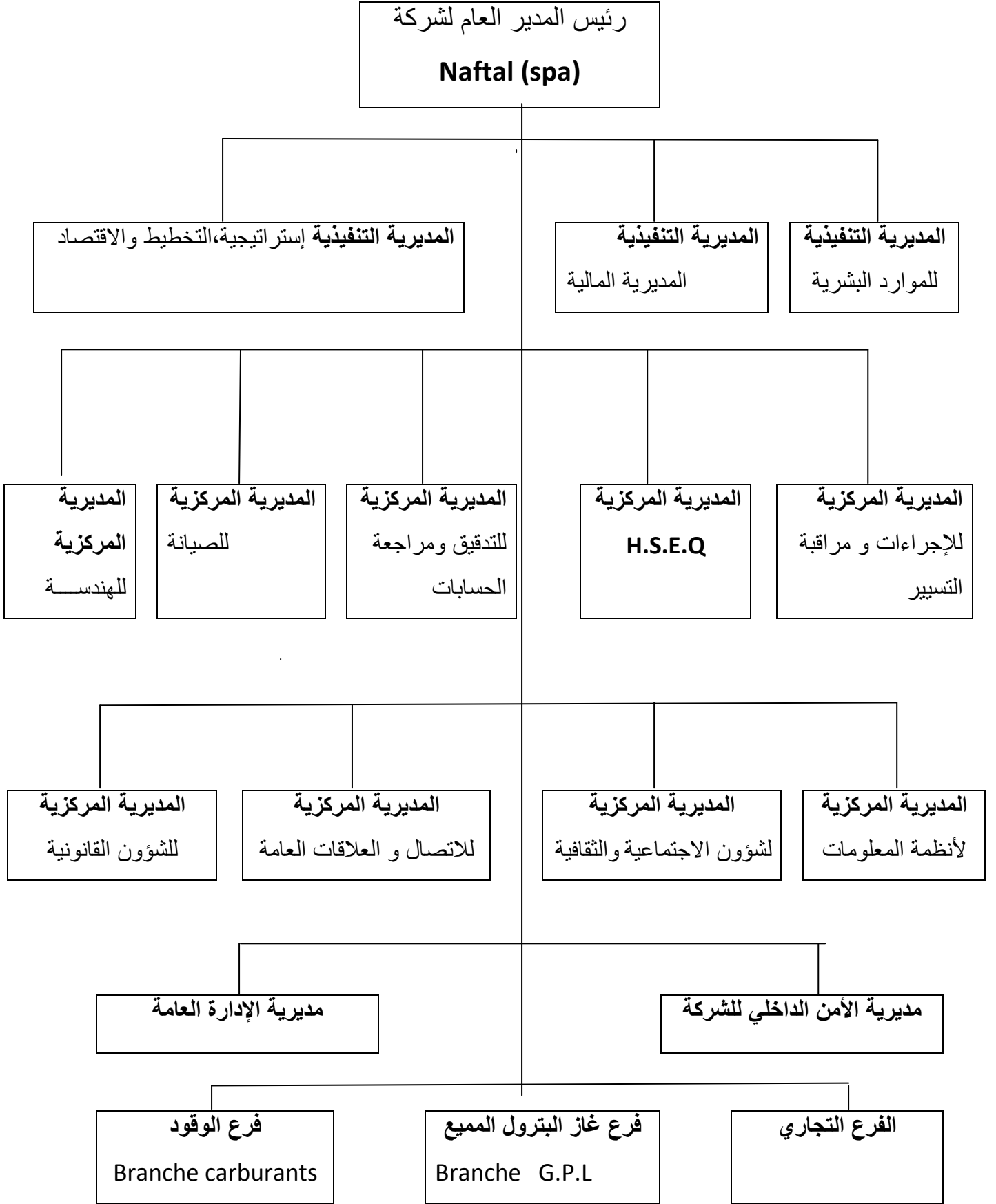
- ✓ هل تجدون صعوبة في استعادة النشاط والقدرة على ممارسة الأنشطة الاعتيادية؟
- ✓ هل يتم تخصيص سجل أو أرشيف للاحتفاظ بالحلول في حالة وقوع أزمات مماثلة؟
- ✓ ما هي الأنشطة الاتصالية الأكثر استخداما لتحسين صورة المؤسسة وعلاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي؟
- ✓ إلى أي مدى ساهم كل من الاتصال والعلاقات العامة في نجاح تخطي مؤسستكم للازمة؟

# فهرس المحتويات

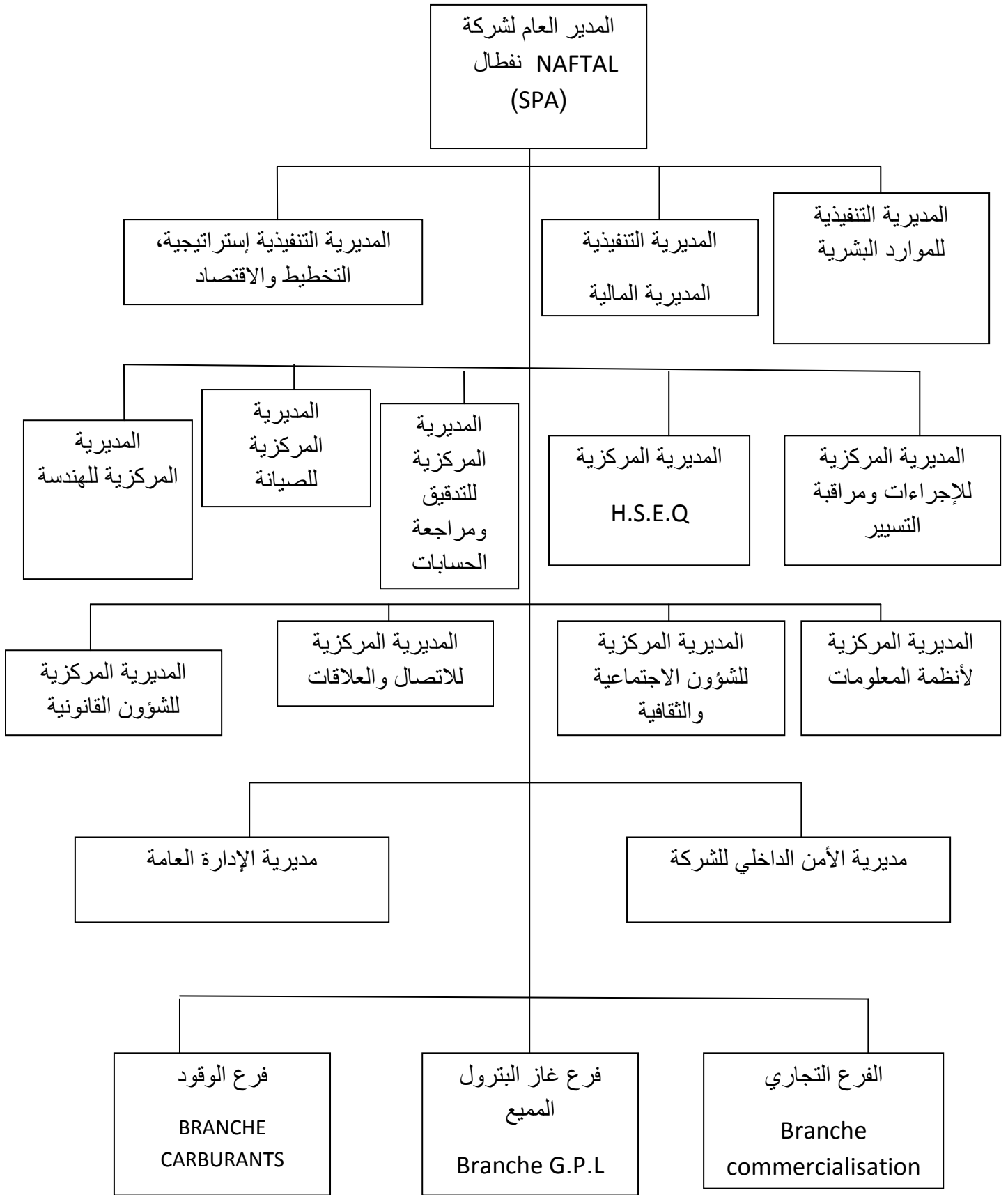
الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وتقدير
	إهداء
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
01	المقدمة
	الإشكالية
	التساؤلات
	الفرضيات
	أهداف البحث
	أهمية البحث
	أسباب إختيار الموضوع
	منهج الدراسة
	تحديد مجتمع البحث
	تحديد عينة البحث
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
	<b>الفصل الأول</b>
	<b>إتصال الأزمة بالمؤسسة – مفاهيم عامة -</b>

	1-1-1 مفهوم الأزمة
	1-1-1-1 تعريف الأزمة
	2-1-1 مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة
	3-1-1 خصائص الأزمة
	2-1 التصنيفات المختلفة للأزمة، أسبابها ومراحل تطورها
	1-2-1 تصنيفات الأزمة
	2-2-1 أسباب الأزمة
	3-2-1 مراحل تطور الأزمة
	3-1 الاتصال داخل المؤسسة
	1-3-1 تعريف الاتصال
	2-3-1 أنواع الاتصال
	3-3-1 تعريف اتصال المؤسسة
	<b>الفصل الثاني</b>
	<b>الاتصال الأزماتي بالمؤسسة</b>
	1-2-1 الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة
	1-1-2-1 تعريف الإستراتيجية
	2-1-2 تعريف إستراتيجية الاتصال
	3-1-2-1 الاستراتيجيات الاتصالية لمواجهة الأزمة
	2-2-1 اتصال الأزمات – التخطيط والوظائف -

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال







الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لشركة نفطال

## قائمة مراجع الدراسة

أولاً: باللغة العربية:

✓ الكتب

1. أبو عرقوب إبراهيم، الإتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، 1993.
2. أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية، الإسكندرية دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، 2002.
3. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
4. أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990.
5. أحمد زيان عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، جدة، دار الشروق، 1983.
6. أمينة مصطفى صادق، إدارة الأزمات و الكوارث في المكتبات، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، 2001.
7. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
8. الحديدي منى سعيد، سلوى إمام علي، الإعلام والمجتمع، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، ص78.
9. حسن عماد المكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات ،القاهرة الدار المصرية اللبنانية، ط2005، 1 .
10. خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية و إتجاهات المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
11. الخضير محسن أحمد، إدارة الأزمات، مصر، مجموعة الفيل العربية، ط1، 2003.
12. ديبورا هاينجتون ما آين، الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي، 1990.
13. رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات و الكوارث، دار أبو المجد للطباعة، 2001.

14. زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الإتصال في المجالات الإجتماعية و التربوية و الإعلامية، دار الفكر العربي، 2009.
15. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1995.
16. عادل صادق محمد، الصحافة و إدارة الأزمات، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2007.
17. عامر سعيد ياسين، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي، مركز وايدسر للاستشارات و التطور الإداري، ط2، 2000.
18. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة، دائرة المعارف الجامعية، 1985.
19. عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام و إدارة الأزمات، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2012.
20. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة، الجديدة، 2002.
21. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، الدار الجامعية، 1990.
22. عبد الهادي أحمد الجوهري، المدخل إلى المناهج و تصميم البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
23. العربي دحموش، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، مطبوعات منتوري، قسنطينة، 1999.
24. علي أبو طاحون، مناهج البحث الإجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
25. عليوة السيد، إدارة الأزمات و الكوارث: مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط3، 2004.
26. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
27. فرج الكامل، تأثير وسائل الاتصال، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1985.
28. فضيل دليو، إتصال المؤسسة، القاهرة، دار الفجر و التوزيع، ط1، 2003.
29. قدري علي عبد الحميد، إدارة الأزمات و الجمهور، القاهرة، مكتبة مديوي، 2001.

30. قدري علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2011.
31. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات، الأردن، زهران للنشر والتوزيع،
32. محمد الدبس السردى، الإتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار إثراء للنشر و التوزيع، ط1، 2010.
33. محمد الشافعي، إدارة الأزمات و الكوارث، القاهرة، المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001.
34. محمد الشافعي، إدارة الأزمات، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث و التدريب والنشر، ط1، 1999.
35. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
36. محمد حسن محمد حمادات، الإدارة التربوية: وظائف وقضايا معاصرة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
37. محمد سيد محمد، المسؤولية الإعلامية في الإعلام، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986 .
38. محمد شومان، الإعلام والأزمات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ط2، 2006.
39. محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2008.
40. محمد عشموي، أهمية الاتصال لتسيير المؤسسة، الجزائر، عالم الاتصال، 1992.
41. محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع، ط1، 2001.
42. معني محمد عياصرة، مروان محمد بن احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
43. مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004.

44. مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004.

### الموسوعات و القواميس و المعاجم :

1. أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الإجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1985.
2. محمد بن أبي بكر الرازي بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، لبنان، دائرة المعاجم، 1995.
3. محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2002.
4. الفيروز أبادي، قاموس المحيط، الجزء4، أ.م.س.د.

### ✓ الدوريات :

- 1- عامر الكبيسي، ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها، مجلة الأمن و الحياة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 38، ماي 2003.
- 2- كينيث ماكجي، كيف تحول الأزمة إلى توقعات، الشركة العربية للإعلام العلمي، ج.م.ع، العدد 16، 2004.
- 3- مجلة Naftal News، العدد الرابع، سبتمبر 2004 .
- 4- مجلة Naftal news، العدد السابع، جوان 2006 .
- 5- ياسين بودهان، هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة للمؤسسات الجزائرية الخاصة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بجاية، العدد 04، 2006.

### ✓ الرسائل الجامعية :

- 1- بن عربي يحيا، استراتيجيات اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات، (مجمع سونطراك نموذجاً)، رسالة ماجستير في الإعلام، معهد علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران، 2008.
- 2- سليمان حميدي الحميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2010.

## ثانيا: باللغة الفرنسية:

- 1- Allan Mc Connell and Lynn Drennan ( 2006 ) : ***Mission Impossible ? planning aprend paring for crisis*** , Journal of contingencies and crisis Management . vol 14 no.
- 2- Geran.luk, Geamellone ,Eric, Vernette étude du marché, Paris : Vuibert, 1997.
- 3- Lendervie jaque et brochand Bernard, Publicateur E'dution DALLOZ , Paris ; 2001.
- 4- Peretti jeam ,GRH, paris, Edition vuibert,1997.
- 5- Robert, Reix.**Systeme d'information et management des organisation.** Paris: Librairie Vuibert, 1998
- 6- Thierry Libert ,**La communication de crise** ,Paris .Dumod. Les topos.2001.

## ✓ المواقع الالكترونية

- 1- [www.naftal.com](http://www.naftal.com)
- 2- [http:// www.ta3lim.com/show thread.php?=6035](http://www.ta3lim.com/show_thread.php?m=6035)
- 3- عبد الله بن محمد الزهران، إدارة الأزمات من منظور الإسلامي  
[https://www.google.com.dz/ sclient=psy-ab&q](https://www.google.com.dz/sclient=psy-ab&q)

## خاتمة

اتضح لنا من خلال البحث في موضوع الاتصال الأزماتي على المستوى النظري وعلى المستوى التطبيقي أن هذا النشاط لا يزال في بداياته الأولى باعتبار انه من الأنواع الحديثة للتسيير وهذا ما أدى بالعديد من المؤسسات الجزائرية لمواجهة ظروف غير محتملة العواقب .

ومن منطلق الدراسة وفرضياتها حاولنا الكشف عن واقع الاتصال في المراحل المختلفة للأزمات واخترنا لذلك فرع نفعال بمعسكر وهذا باعتباره وحدة من وحدات مؤسسة نفعال التي تعتبر من كبريات المؤسسات الجزائرية، سعيا للوصول إلى تجسيد صورة عامة عن وضعية الاتصال الأزماتي بهذه المؤسسة .ومن خلال النتائج العامة للدراسة تتجلى لنا نسبيا الصورة العامة للظاهرة محل الدراسة، فقد توصلنا إلى حقائق مفادها أن الاتصال والعلاقات العامة يكتسيان دورا مهما في نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق، كما أن إسناد وظيفة الاتصال في الأوضاع المتأزمة تكون لجهة مكلفة به تضم مجموعة من الإطارات والمسؤولين ذوي كفاءات والتي تقوم بإسقاط الكفاءة الاتصالية على أنماط اتصالية تراها مناسبة.

كما يظهر لنا جليا أن التزام المؤسسات الجزائرية بأساسيات الاتصال الازماتي أمر نسبي بحيث تولي القائم بالاتصال أهمية قصوى من حيث الصلاحيات الممنوحة أو الميزانية المخصصة في حين نجد الأشكال الاتصالية مقتصرة فقط على بعض الأنشطة الاتصالية .

وبالإشارة إلى هذه النقاط نستنتج أن هذا النشاط رغم أنه لا يزال في بداياته الأولى بهذه المؤسسة، إلا أنه بدأ يحظى باهتمام خاص وأن الوعي بأهميته يزيد يوما بعد الآخر، هذا ما يدفعنا إلى القول بأن هذا المجال سيعرف تطورا كبيرا في المستقبل وسيكون أولوية كل مؤسسة جزائرية إنشاء قسم خاص أو مصلحة للاتصال أو العلاقات العامة .

وفي الأخير نستطيع القول أن باب البحث في هذا الموضوع يبقى مفتوح، على أن يكون هذا البحث إضافة لبحوث ودراسات سابقة وبابا لدراسات لاحقة تضيف للبحث العلمي لبنة أخرى.