



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الانسانية



شعبة علوم الاعلام و الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص : اتصال و علاقات عامة
الموسومة بـ :

اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة
مؤسسة ميناء مستغانم نموذجا

اشراف الأستاذ
د. غالم عبد الوهاب.

من اعداد:
شابي خيرة
حجار محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الصفة	جامعة
غالم عبد الهادي	مشرف و مؤطر	جامعة مستغانم
صفاح أمال	رئيسا	جامعة مستغانم
رقاد حليلة	مناقشة	جامعة مستغانم

نوقشت يوم 06 . 06 . 2019

تدبير فنانز



السنة الجامعية : 2018 - 2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات، ونخص بالذكر الاستاذ المشرف غالم عبد الوهاب الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث. ونتوجه بشكرنا أيضاً لكل أساتذة قسم العلوم الإعلام والاتصال، عرفانا بما قدموه لنا من عون طوال هذه السنوات.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم بجهد أو وقت أو نصيحة لإنجاز هذا العمل.

شكراً

الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ومنّ علينا بإتمام هذا العمل
أهدي هذا العمل إلى:

من رعاني وسهر الليالي يترقب ثمرة جهدي،
أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى رمز الحنان والعطف، ونبع الحب
والتضحية، إلى معنى الصبر والتفاؤل، أُمي
الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الشموع التي أضاءت حياتي، أخواتي و
أولادهم حفظهم الله. إلى أخي العزيز وأبي
الثاني. إلى زميلي محمد، وصديقاتي.

إلى كل الأساتذة وكل من ساهم في مساعدتنا
على إنجاز هذا العمل

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى كل طالب علم يسعى
لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي العلمي
والثقافي

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها...إلى
من سهرت الليالي تنير دربي إلى من تشاركني
أفراحي و أحزاني...إلى نبع العطف والحنان
إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع إمرأه
في الوجود: أُمي الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح...وسلاحها
العلم والمعرفة، إلى الذي لم يبخل عليا بأي
شيء...إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي،
إلى أعظم وأعز رجل في الكون: أبي العزيز
إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة
فعرفوا معنى الأخوة إخوتي الأحباء: مختار،
نجاه، خيرة، ياسمينه

إلى براعم العائلة: ملاك، إيمان، حورية، ندى،
سميرة

إلى كل زملاء الدراسة دون استثناء وأخص
بالذكر زميلتي خيرة وكل أفراد عائلتها
كما أهدي عملي إلى كافة الأساتذة والطاقم
الإداري.

حجار محمد

شابي خيرة

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي:

1. تحديد الموضوع.....11
2. أهمية الموضوع.....12
3. أسباب اختيار الموضوع.....12
4. أهداف الدراسة.....13
5. إشكالية الدراسة.....13
6. فرضيات الدراسة.....16
7. منهج الدراسة.....16
8. العينة والمعاينة.....17
9. أدوات جمع البيانات.....18
10. المقابلة.....18
11. الملاحظة.....19
12. الدراسات السابقة.....19
13. تحديد المفاهيم.....25
14. حدود الدراسة.....28

الإطار النظري

الفصل الأول: اتصال المؤسساتاتي

تمهيد

33.....	المبحث الأول: مفهوم الاتصال
34.....	1. مفهوم الاتصال
34.....	2. مراحل الاتصال وتطوره
35.....	3. أنواع الاتصال في المؤسسة
37.....	4. بنية الاتصال
39.....	المبحث الثاني: الاتصال المؤسساتي
39.....	1. مفهوم الاتصال المؤسساتي
40.....	2. أهمية الاتصال المؤسساتي
41.....	3. أهداف الاتصال المؤسساتي
42.....	4. خصائص الاتصال المؤسساتي
43.....	5. استراتيجية الاتصال المؤسساتي
43.....	6. مبادئ استراتيجية الاتصال المؤسساتي
44.....	7. مراحل استراتيجية الاتصال المؤسساتي
47.....	8. خلاصة
	الفصل الثاني: اتصال تسيير الأزمة
49.....	تمهيد
50.....	المبحث الأول: الأزمة
50.....	1. مفهوم الأزمة
51.....	2. المفاهيم المشابهة للأزمة
53.....	3. أنواع الأزمات
57.....	4. مراحل الأزمة
60.....	5. أسباب الأزمة
64.....	المبحث الثاني: اتصال الأزمة
64.....	1. مفهوم اتصال الأزمة
65.....	2. أهمية اتصال الأزمة
66.....	3. القواعد التي تحكم عملية اتصال الأزمة

67.....	4. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة.....
70.....	المبحث الثالث: تسيير الأزمة.....
70.....	1. مفهوم تسيير الأزمة.....
71.....	2. مراحل تسيير الأزمة.....
76.....	3. استراتيجية الاتصال المستخدمة في تسيير الأزمة.....
79.....	4. معوقات تسيير الأزمة.....
81.....	5. عوامل النجاح في تسيير الأزمة.....
82.....	6. الاتصال بعد الأزمة.....
85.....	7. خلاصة.....
	الإطار التطبيقي
87.....	1. تعريف المؤسسة.....
88.....	2. عدد العمال والموظفين بالمؤسسة.....
88.....	3. آليات الاتصال بالمؤسسة.....
89.....	4. الهيكل التنظيمي.....
90.....	5. جدول السيمات العامة.....
91.....	6. تحليل المقابلة.....
111.....	7. مناقشة الفرضيات... ..
112.....	8. استخلاص النتائج.....
114.....	خاتمة.....
117.....	قائمة المراجع.....
122.....	ملحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	01
49	أنواع الأزمات	02
55	المراحل الأربعة للأزمة	03
58	أسباب نشوب الأزمة في المؤسسة	04
70	مراحل تسيير الأزمة	05
64	الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة	06
78	سيرورة اتصال الأزمة	07

مقدمة:

يعتبر الاتصال متغيرا هاما لنجاح المؤسسات مهما كان طابع نشاطها في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية ولهذا تولي المؤسسات الحديثة اهتماما بالغاً للاتصال في نظامها الإداري إذ انه أصبح ضروري كغيره من الموارد والآلات والعمال لقدرته على ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في تحقيق اهدافها .

أمام الدور الهام الذي أصبح يقوم به الاتصال على مستوى تسيير المؤسسة خصصت له الكثير من الدراسات النظرية والميدانية في معظم الدول المتطورة التي دعت جميع المؤسسات بمختلف طبيعة نشاطها الى الاهتمام بعامل الاتصال الذي يعتبر من عوامل التسيير الفعال ، فنجاح واستقرار المنظمة مرتبط بسياساتها الاتصالية .

حيث يعتبر الاتصال في المؤسسة احد اهم اهتمامات الباحثين في علم المنظمات والباحثين في حقول الاعلام والاتصال وتخصص التنظيمات في العلوم السياسية وغيرها ، فقد أدرك الباحثون في هذه المجالات أهمية وأثر العملية الاتصالية في حركية المؤسسة وفعالية أداء العاملين لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها ، بحيث ان اي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على أداء المؤسسة .

ولهذا أصبح علم لدارة الازمات يحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال الجماهيري بشكل خاص ، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الان في مجال الاعلام والاتصال هذا من جهة ، ومن جهة اخرى كثرة الازمات التي تعاني منها المؤسسات . حيث اصبحت هذه الازمات تعرض سمعة تلك المؤسسات وصورتها بل وبقائها للخطر وتضع تلك المنظمات أمام اختبار صعب وغالبا ما يلقي على عاتق العلاقات العامة أمر التصدي للازمة والقيام بإجراء اتصالات الازمة

حيث يعتبر العامل الرئيسي للاتصال أثناء الازمة هو عدم الانعزال في حال حدثت مأساة أو مشكلة ما، والاتصال هو الامر الاكثر فاعلية في ظروف الازمة والاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة لوسائل الاعلام الجماهيري ، الواقعة في مركز الاحداث. وفي غالبية الحالات فإن أول ما يجول في ذهن القيادة هو "تعالوا ننتظر ريثما يتضح الموقف "، الا ان الصمت يستدعي الشك بان الجهة التي تتعرض لازمة قد اتخذت قرارا ما وهذا يزعج وسائل الاعلام، والمشكلة تتأزم أكثر ومن جهة اخرى قد تبرز مشكلة اخرى تتمثل في ان المرسلين في وسائل الاعلام و الصحفيين قد يستخدمون لغة انفعالية للغاية ، فان اكثر رجال العلاقات العامة المهنيين المقنعين أن القاعدة الاساس عندما يقدم الخبر بسرعة فانه يوقف انتشار وكثرة الشائعات والاقاويل ، ويهدئ الاعصاب في الاوساط الاجتماعية وفيما يتعلق بأهداف السيطرة على الازمة فلا تعقيد في ذلك . حيث أنه في الغالب يرافق الازمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديدات وندرة المعلومات ، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ، ويطلق على الاتصال المرافق لازمة باتصال الازمة ، والذي يعد منطقة تقاطع بين ادارة الازمة واتصال المؤسسة ، بل ان اتصال الازمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه اثناء الازمات. فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة تلك القضية المستعصية.

وبما ان مؤسسة ميناء مستغانم ليست بمعزل هي الاخرى عن تلك المؤسسات التي تعني بإدارة الازمات بل يتعدى ذلك الى ابعاد الحدود نظرا للخدمة العمومية والاقتصادية التي يقدمها، وفي هذا الاطار قمنا بإعداد هذه الدراسة حول اتصال تسيير الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم.

قد اشتملت هذه الدراسة كباقي الأبحاث الأخرى، بدءا بالمقدمة، الفطار المنهجي والاطار النظري ثم الإطار التطبيقي، وأخيرا خاتمة للموضوع بما تتضمنه من نتائج.

أما الإطار المنهجي فيتضمن تحديدا للموضوع، بناء لإشكالية الدراسة، صياغة الفرضيات وتحديد لأسباب وأهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى التعريف بمنهجها و أدواتها وتقنياتها، إلى

جانب الخلفية النظرية التي ترتكز عليها الدراسة، وإبراز أهم الدراسات المشابهة وعرض مفاهيم الدراسة.

لقد تضمن الإطار النظري، فصلين، يتمحور الفصل الأول حول الاتصال المؤسسي، أما الفصل الثاني فقد تضمن الحديث عن اتصال الأزمة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فهناك عرض للخطوات المنهجية لإنجاز المقابلة، ابتداء من تحديد دليل المقابلة، تفرغ البيانات وتحليلها ثم عرض النتائج وتفسيرها.

الجانب المنهجي

تحديد الموضوع:

يتمحور بحثنا حول الاتصال ودوره في تسيير الأزمة في المؤسسة، حيث يعتبر الاتصال عملية لنقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد، ورغم تعدد التعاريف حول هذا المفهوم إلا أن أهمية الاتصال في المؤسسة تكمن من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية كإتخاذ القرار والتنظيم والتنسيق والتوجيه في ظل وجود نظام سليم للاتصال بالإضافة إلى إتاحة فرص النمو للمؤسسة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بالتسيير الذي يعتبر طريقة عقلانية بين جميع أقسام المؤسسة قصد تحقيق أهداف مسطرة. فأى مؤسسة تحتاج إلى تسيير إداري محكم يجنبها الوقوع في أزمة .

غير أن السير العادي للمؤسسات لا يرتبط بمسار المؤسسة دائما، حيث تمر العديد من المؤسسات بعدة مشاكل وأزمات متنوعة. وهذه الأخيرة تتطلب تنظيما محكما لعملية الاتصال. من خلال ضبط المدخلات وتحديد المخرجات التي تحتاجها.

حيث أن لكل مؤسسة اتصالها وجماهيرها ذلك أن الاستراتيجية تتغير بفعل الأهداف وتغير الجماهير المستهدفة، وحتى طبيعة الأزمات إن كانت متوقعة أو غير متوقعة. فالاتصال الأزمة يتطلب خطة تكون بمثابة أداة مرجعية، وليست برنامج عمل مفصل. وهي لا تحتوي خطوات معينة ومحددة لكيفية حل الأزمة، وإنما يتضمن قوائم معلومات لجهات الاتصال الرئيسية ونقاط تذكيرية لما يجب عمله عند مواجهتها، ونماذج لتوثيق كيفية الإستجابة لكل أزمة.

أهمية الموضوع:

يعتبر الاتصال عاملاً حيوياً لكل المؤسسات التي ترغب في تجنب المشاكل والصعوبات التي قد تنشأ إثر حدوث خلل أو عدم تسوية النظام الداخلي، بين مختلف العلاقات الانسانية، مما يجعل عملية الإهتمام بهذا العامل أمراً ضرورياً.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال الأزماتي في تفعيل عملية التسيير داخل مؤسسة ميناء مستغانم وكيفية مساهمة هذا الأخير في إحداث الإنسجام والتكامل بين كل الأطراف المشاركة في تلك العملية .

كما تساهم هذه الدراسة إلى التنويه بضرورة الاعتماد على الاتصال في مختلف مراحل الأزمة حيث أن الأزمة تحدث خلل في المؤسسة باختلاف أهدافها وجماهيرها ويمكن أن تتسبب هذه الأزمة في تحطيم صورة المؤسسة في المجتمع، لذلك يعتبر الاتصال أو ما يسمى بالاتصال الأزماتي عصب حياة المؤسسة آنذاك لأنه يمكن أن يخلص المؤسسة من المشكل الذي تقع فيه فاستراتيجية الاتصال وطبيعة عمله تساهم في معالجة الوضع والوصول إلى نتائج مفيدة فيما يخص وتسيير المؤسسة بشكل منظم وفق خطة عمل مرجعية تمكن الإدارة من كيفية التعامل وتقليل كل أزمة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دعت إلى إختيار هذا الموضوع، هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية . فالذاتي من الأسباب يتمثل في :

- رغبتنا الملحة في معرفة وفهم التناقض الذي تشهده المؤسسات في ظل تعرضها للأزمات.

- معرفة ردة فعل المؤسسات إثر وقوع الأزمة وآلية معالجتها .
- التعرف أكثر على واقع الاتصال وتسييره للأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم .

أما الموضوعي منها يكمن في:

- محاولة استكشاف الازمات التي تتعرض لها المؤسسة .
- محاولة تسيير الأزمة بشكل يؤدي إلى التقليل من نتائجها السلبية على المؤسسة .
- توضيح خصائص ومزايا اتصال الأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم .

أهداف الدراسة :

1. الوصول الى تشخيص الوضعية الاتصالية للمؤسسة أثناء الازمات داخل المنظمة وخارجها.
2. محاولة اكتشاف كيفية تطبيق الاتصال في مؤسسة ميناء مستغانم.
3. معرفة طبيعة الاتصال الممارس داخل المؤسسة أثناء الازمة .
4. معرفة الاستراتيجيات الاتصالية في تسيير الازمة .
5. اخراج استراتيجية للتعامل مع الوضعيات المختلفة لمؤسسة ميناء مستغانم .

الاشكالية :

أصبح من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات خاصة في ظل العولمة فالعالم يواجه الآن مجموعة من التحديات والمتغيرات تسببت في حدوث أزمات مختلفة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والبيئي، ومن هنا يمكننا أن نؤكد على أننا قد دخلنا في حقبة كثيرة الاضطرابات والأزمات الغير معروفة سابقا، حيث أن دراسة الأزمات ليست وليدة اليوم، فالأزمات والكوارث الكبرى تركت بصمتها في الماضي.

ويمكن القول أن هذه الظاهرة أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، حيث باتت كل المنظمات باختلاف مجالات أعمالها وأحجامها معرضة لأزمات قد تلحق بها أضراراً وخسائر مادية ومعنوية هائلة وأحياناً تقضي عليها، وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وقلة المعلومات وهما يظهر دور الاتصال باعتباره العنصر الأساسي لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق عليه باتصال الأزمة.

إن اتصال المؤسسة الذي يتم تطبيقه أثناء الأزمات، ويكون مرتبطاً بمراحل التحضير لمواجهة هذه الأخيرة. وعليه فهو يعتبر كعملية إجتماعية جامعة لشبكات المؤسسة الداخلية والخارجية التي يتم تسخيرها في مختلف مراحلها بشكل مقصود، فكفاءة وفاعلية الاتصال أوقات الأزمات يمكن أن تحول التهديدات الناجمة عن تلك المخاطر إلى فرص لتحسين الأوضاع ولتأكيد سمعة المنظمة وزيادة مصداقيتها والخروج بمكاسب مادية ومعنوية. وبعد تناول اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة من المواضيع الحديثة نظراً لحدثة علم إدارة الأزمات واتصال المؤسسة، حيث يوجد العديد من المحاولات لدراسة هذا الموضوع على المستوى العالمي والعربي، فمنها من إهتم بإدارة الأزمات والكوارث ومنها من ركز على التناول الإعلامي لبعض منها وهناك من تناول الاتصال أثناء الأزمة في المؤسسة.

وفي الغالب ركزت الدراسات التي سبق ذكرها على تخصص واحد لاتصال المؤسسة إما العلاقات العامة أو الاتصال الداخلي، حيث أن اتصال الأزمة مرتبط بمراحل التخطيط لإدارتها وتبرز أول مرحلة في الاستعداد لوقوعها، الذي يتمثل في التحضير المسبق (مادي، بشري) بالإضافة إلى وجود أفراد متدربين على إدارة الأزمة والاتصال مع مختلف الجهات في ظل الظروف الصعبة وذلك للتقليل من حدوثها أو التقليل من أثارها على الأقل.

فالغرض من توظيف الاتصال وقت الأزمة هو تفادي انحراف المعلومات ، فيكون له بذلك تأثير على المستوى الخارجي والداخلي للمؤسسة، بالنسبة للمستوى الداخلي فهو يعمل في هذه المرحلة على طمأنة العمال وتشجيعهم والرفع من معنوياتهم محاولة إدماجهم كفاعلين رسميين في إدارة الأزمة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار إقتراحاتهم وآرائهم حول تسيير المؤسسة في تلك المرحلة. أما فيما يخص المستوى الخارجي للمؤسسة تسعى جاهدة إلى المحافظة على علاقاتها مع الصحافة حيث تحاول أن تتعاون معها وتجعلها كحلقة وسيطة يمكن استغلالها في إدارة الأزمة لا كعدو، كما يمكن للمؤسسة إستخلاص دروس تساعد على مواجهة أزمات مستقبلية، كما يجب على الجانب الاتصالي أن يعمل داخل فريق متناسق وفقا للاستراتيجيات المتبناة لمواجهة الأزمة.

وتعتبر مؤسسة ميناء مستغانم ذلك الجهاز الذي يسعى دائما على ضمان وتطبيق مبادئها من خدمات واستقرار لجمهورها الداخلي والخارجي، وكل ما من شأنه أن يخلق ثقة بينهم، كما تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتوفير الرضا الوظيفي لعمالها، وكذا التنسيق مع مختلف المؤسسات الأخرى أو بالأحرى جميع الموانئ والفروع التابعة لها على ضمان النقاط السابقة قبل أثناء وبعد نشوب الأزمات أو الكوارث الطبيعية من خلال إعداد دراسات واستراتيجيات تقوم بها من خلال تأديتها للوظيفتين الخدماتية والاقتصادية.

إنطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه وجهنا إهتمامنا لهذا البحث المعنون ب: "اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة"، ومن أجل التوسع فيه وتحليل جوانبه تم طرح الاشكالية التالية : كيف يساهم الاتصال في تسيير الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم ؟ .

وتتفرع عنه الأسئلة التالية :

_ ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال لمواجهة الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم ؟

_ ما هو مسار الاتصال أثناء الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم ؟

حيث تسعى هذه التساؤلات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها محاولة معرفة مدى مساهمة الاتصال وقت الأزمة في التسيير الجيد و إعادة بناء صورة المؤسسة وذلك بتحديد أهم الاستراتيجيات الاتصالية آنذاك، وتحديد دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والوصول الى تحديد مسار الاتصال أثناء الأزمة وتوضح هذه الاهداف من خلال الفرضيات التالية:

_ من الممكن أن يعتبر الاتصال مصدر أساسي في مواجهة الأزمة كونه يساعد على

الوقاية من تزايد حجم هذه الظاهرة وتوفير قاعدة معلوماتية وإمكانات مادية وبشرية لذلك .

_ يمكن أن يجند الاتصال أثناء الأزمة كوسيلة لمعالجتها وتسييرها وذلك من خلال

الاتصال بالجمهور الداخلي ووسائل الاعلام .

المنهج المستخدم:

ساعدنا هذا المنهج في الحصول على ما نحتاجه لإتمام موضوع الدراسة من تحليل لما تم التعرف عليه من مختلف وسائل الاتصال المستخدمة رغم اختلافاتها وتنوعها وكيفية مساهمتها في تسهيل عملية تسيير الازمات والية العمل بها ، بالإضافة الى تقديم معلومات حول الدور الفعال الذي تقوم به مؤسسة ميناء مستغانم بالتنسيق مع مختلف الجهات المعنية سواء المتمثلة في جمهورها الداخلي أو الخارجي من أجل الوصول الى الاهداف المسطرة لها وبالتالي ادارة الازمة قبل وأثناء وبعد وقوعها .

_ وقد اعتمدنا في دراستنا على الدراسات المسحية والتي تستند الى المنهج الوصفي وذلك عن طريق المسح بالعينة ، بحيث نكتفي بدراسة عدد محدود من المفردات والمسح بطريقة العينة هو الأكثر استخداما نظرا لأنه يوفر الوقت والجهد والمال ، كما أنه يأتي بنتائج دقيقة ، ويشترط أن يراعي في طريقة المسح بالعينة أن تكون العينات التي ستدرس ممثلة للمجتمع لتكون النتائج أيضا ممثلة له، ويسمح لنا المنهج الوصفي بوضع تصور دقيق والوقوف على دور الاتصال في تسيير وإدارة الأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم ، كما أن اختيار المنهج الوصفي في هذه الدراسة كفيل ببلوغ الأهداف المسطرة .

العينة والمعينة:

تعرف العينة باختصار على أنها مجموعة من المفردات التي يختارها الباحث لإنجاز دراسته من أصل الجمهور الكلي للدراسة والتي تمثل الجزء من الكل. وفي دراستنا اعتمدنا على اختيار مفردات عينة المبحوثين بطريقة قصدية والمتمثل عددهم في 12 مفردات ، والتي أجمعنا على أنها العينة المتمثلة أكثر لما نبحت عنه من معلومات وبيانات، وتمكننا من استكمال مجريات الدراسة ، والتي رأينا أيضا أنها تمتلك الخبرة المناسبة في الموضوع مما يؤهلها لتكون عينة الدراسة المطلوبة من بين كل مجتمع البحث. أما المعينة كما عرفها البعض أنها " عمليات تهدف الى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف"¹. وعليه فقد تم إخضاع مجتمع البحث الذي يتمثل في موظفي مؤسسة الميناء للمعينة غير الاحتمالية.

¹ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات عملية)، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 304.

أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية والانسانية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل اليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات ، فهذه الاخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والاساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين .

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث ، وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على جمع البيانات الضرورية وهي :

المقابلة :

وهي محادثة جادة موجهة نحو هدف محدد ، ترتبط بجميع البيانات الخاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أساليب جمع البيانات بفعالية ، حيث تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق وقد تم الاستفادة منها في كونها تتيح لنا الفرصة لشرح الأسئلة للمبحوثين والاجابة عليها بدقة وبالتالي نقل الأخطار، كما تم من خلالها تزويدنا بمعلومات إضافية عن الموضوع وفهمه جيدا، وكذلك مكنتنا المقابلة من تحليل شخصية المبحوثين بين من هم جديين في الإجابة على الأسئلة وبين من هم غير ذلك من خلال ردة أفعالهم، طريقة إجابتهم وتعاملهم مع الأسئلة وتم إختيار مجموعة من الأسئلة والتي من خلالها أنجزنا دليل المقابلة الأولي بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، ومن خلال ملاحظته التي

أبداها والإقتراحات التي قدمها لنا تم حذف وإضافة وتقديم بعض الأسئلة والتي من شأنها المساهمة في إنجاز المذكرة على أكمل وجه.²

الملاحظة:

هي المشاهدة والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو سلوك ما بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا الحدث.

وقد تم استخدام الملاحظة في بحثنا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة (مؤسسة ميناء مستغانم)، حيث استعملنا الملاحظة البسيطة قصد جمع المعلومات والبيانات التي تفيد موضوع دراستنا، وكذلك معرفة أهم الأجهزة والوسائل الاتصالية المستخدمة أثناء وقوع الأزمات خاصة، وهذا من خلال طرح بعض الأسئلة البسيطة بغية إزالة بعض النقاط الغامضة .

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى :

من إعداد الأستاذ بن العربي يحيى، تحت إشراف د. عبد الإله عبد القادر، وجاءت تحت عنوان إستراتيجية اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات، في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، بجامعة وهران. سنة 2007.

عالجت الدراسة إشكالية كيفية مواجهة وتسيير مجمع سوناطراك للأخطار والكوارث التي تواجهه. وللإجابة عنها توصل الباحث إلى فرضيتين أساسيتين، تركز الأولى على مقارنة

²- تم تحكيم دليل المقابلة من قبل الأستاذ المشرف، الأستاذ "سيكوك" والأستاذ "العماري".

حماية المؤسسة لاتصال الازمة، فيما تركز الثانية على مقارنة الاطراف المؤثرة في اتصال الازمة و نذكر منها:

1/ إذا انتهجت مؤسسة سوناطراك استراتيجيات اتصال : اعلامية اشهارية لمواجهة أمثل للتكنولوجيا فإنها ستوظف وسائل الاعلام الجماهيرية كأولى وسائلها وخطاباتها نحو جماهيرها المستقبلية بصفة عامة وذلك بهدف تحسين صورتها والحفاظ على سمعتها.

2/ اذا إنتهجت مؤسسة سوناطراك استراتيجية اتصال : تفاعلية اجتماعية لمواجهة الازمات، فإنها ستوظف مختلف الاطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها كشركاء والمشاركين وتقديم الازمة المتوقعة.

اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، مستخدماً أداتين أساسيتين هما المقابلة وتحليل المضمون، متوصلاً إلى النتائج التالية:

1/ تعرضت المؤسسة الى العديد من الحوادث التقنية الى العديد من الحوادث التقنية في السنوات الخمسة الاخير، كان أخطرها حادث مركب GLIK سكيكدة 2004

2/ اعتبار مجال تسيير الازمات والطوارئ من أولويات المؤسسة منذ حادث سكيكدة 2004

3/ غياب ميزانية خاصة بتسيير الازمات وعملية الاتصال المناسبة والضرورية لها

4/ غياب التكوين في ميدان الاتصال وتسيير الازمات

5/ نقص معلومات المبحوثين، فيما تعلق بمفهوم خلية تسيير الازمة ، دورها وعدد الاعضاء المكونين لها.

6/ نقص معلومات المبحوثين، بشأن المخططات أو العمليات المعدة لمواجهة الطوارئ والازمات.

7/ تضارب الآراء بشأن الجهة المسؤولة عن إعداد مخطط تسيير الأزمات.

8/ إعطاء المخطط الجديد أهمية كبيرة للاتصال أثناء الأزمة.

9/ عدم تحديد وتصنيف قنوات ووسائل الاتصال المستخدمة في مرحلة الوقاية والتحضير

لمواجهة الأزمة.

11/ غياب سيناريوهات اتصال معدة لمواجهة هذه الأزمات الممكنة والمتوقعة.

12/ غياب خدمة الإستماع إلى الجمهور وهي المرحلة الضرورية في جميع مراحل تسيير

الأزمات.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا إلا أن وجه الإختلاف يمكن في مجال الدراسة ، فالباحث أخذ مؤسسة سوناتراك كما سبق وأن أشرنا وحاول إبراز مدى إعتماها على الاتصال في إدارة الأزمة في المراحل الثلاث المعروفة (قبل، أثناء، وبعد الأزمة) ، فالمتمعن في محتوى الدراسة يتبين له أن اتصال الأزمة له هدف أساسي وهو نقادي إنحراف المعلومات وقت الأزمات، وهذا إلى حد ما نريد الوصول إليه ومعرفته، كما أن هدفنا الأساسي من خلال هذه الدراسة التي عنوانها ب " اتصال تسيير الأزمة بالمؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم "، هو معرفة الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال في تسيير الأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم .

كما تجدر الإشارة إلى أن دراسة الباحث تختلف عن دراستنا أيضا من خلال أن دراسة الباحث تدرس أزمة محددة بمؤسسة سوناتراك، أما دراستنا فهي دراسة عامة بمعنى أننا لم نحدد الأزمة بعينها.

الدراسة الثانية:

من إعداد الأستاذة بداني أمينة نزيهة، تحت إشراف الأستاذ بالحضري بلوفه، وجاءت تحت عنوان جانفي 2011 في الصحافة الجزائرية المكتوبة " جريدة الوطن نموذجا ". في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، بجامعة مستغانم، سنة 2017. **عالجت الدراسة الإشكالية التالية:** ما هو الدور الذي لعبته صحيفة الوطن الجزائرية El watan في معالجة أزمة جانفي 2011 من خلال المقال الافتتاحي ؟

ويفصل عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

✓ كيف عالجت جريدة الوطن El watan أزمة جانفي 2011 ؟

✓ ما هو الموقف الذي اتخذته يومية الوطن El watan من إدارة الأزمة ؟

✓ ما هي الاتجاهات التي تبنتها الجريدة خلال معالجتها لأزمة جانفي 2011 ؟

اعتدت الباحثة على المنهجين المسحي والوصفي، مستخدمة أداة تحليل المضمون، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- عالجت صحيفة الوطن El watan في مقالها الافتتاحي لأزمة جانفي 2011، خلال أحداث هذه الأزمة، تناولت موضوع المظاهرات وتنظيم المعارضة في الجزائر وذلك بتقديم رأيها وإظهار موقفها من خلال طريقة تناولها للقضية ومحاولتها إثبات وجهة نظرها مدعمة إياها بحجج منطقية وتحليلات سوسيولوجية، سياسية، اقتصادية وتاريخية.
- اهتمت صحيفة الوطن بتناول القضايا والأحداث الاجتماعية المرتبطة بالأزمة أو المسببة لها مما أظهر مساندة الصحيفة للشعب الجزائري وللمتظاهرين.

- ترى صحيفة الوطن El watan أن أزمة جانفي 2011 هي قضية سياسية بالدرجة الاولى وأسبابها سياسية محضة راجعة إلى رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة وحكومته التي فشلت في تسيير أمور الدولة.
- ترى صحيفة الوطن El watan أن حل أزمة جانفي 2011 يرجع الى الحكومة والى النظام السياسي ولا يتم استرجاع الهدوء في الشارع الجزائري الى عن طريق الإصلاح والتغيير السياسيين .
- لا حظنا أن صحيفة الوطن El watan ركزت على الجانب الأزموي والمأساوي وعلى أحداث العنف والاشتباكات بين المتظاهرين والشرطة .

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

تتتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية و كما استعمل الباحث نفس المنهج أما الأدوات التي إستخدمها هي أداة تحليل المضمون .

- كذلك فإن هذه الدراسة تدرس الدور الذي لعبته صحيفة الوطن في تغطية ومعالجة أزمة جانفي 2011 ، وهذا يتقاطع مع الفرضية الثانية من بحثنا ، حيث نبحت فيها عن الإجراءات التي إستخدمتها الجريدة لتغطية أحداث أزمة جانفي 2011، فهدفها كان نوعا ما مختلف عن أهداف دراستنا، حيث نحاول معرفة أهمية الاتصال أثناء الأزمة ومدى مساهمته في تسيير الازمة في مؤسسة ميناء مستغانم ، كما نحاول الوصول إلى كيفية المحافظة على جمهور المؤسسة وصورتها.

الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالب كموش مراد، تحت إشراف الأستاذ السعيد بو معيزه، وجاءت بعنوان العلاقات العامة وإدارة الازمات، في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، بجامعة الجزائر، سنة 2008. عالجت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور العلاقات العامة في تسيير الازمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟. اندرجت عنها مجموعة من التساؤلات نذكر منها:

- 1- ماهي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة ؟
- 2- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة ؟
- 3- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمة ؟
- 4- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة مع النماذج النمطية السائدة؟ اعتمد الباحث المنهج المسحي، مستخدما أداتي المقابلة واستمارة الاستبيان، متوصلا إلى النتائج التالية:

- نكتشف من خلال تحليل النتائج أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة الأزمات.
- أن المؤسسة تستدعي اشتراك وسائل الاعلام من أجل التعامل مع الحادث
- نستنتج أن للاتصال دور مهم في إدارة الأزمات في الحفاظ على صورة المؤسسة.
- المؤسسة تعتمد على استراتيجيات منفتحة للتعامل مع الأزمات ومحيطها.

- الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أثناء الأزمة تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصال الشفوي أو الوسائل السمعية البصرية.

- إدارتي العلاقات العامة والاتصال تقومان بدور مهم خلال الأزمة.

✓ علاقة هذه الدراسة بدراستنا :

ساعدتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات الأخرى في تحديد منهج البحث وأدوات جمع البيانات حيث استعمل الباحث منهج المسح وأداتي الإستمارة والمقابلة، بينما إختارنا أن تكون دراستنا تعتمد على أداة المقابلة كونها ستدرس أزمة في المؤسسة بالإضافة إلى تقنية الملاحظة .

- أما الجانب الذي يختلف على دراستنا هو أن الباحث "كموش مراد"، اعتمد على الاتصال الداخلي للتغلب على الأزمات في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أما دراستنا هذه فتتحدث عن دور الاتصال في تسيير الأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم، وذلك من خلال الاتصال الداخلي واستخدام وسائل الإعلام للاتصال بالجمهور.

تحديد المفاهيم:

❖ **مفهوم الاتصال:** تشتق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني *communicon* وتعني مشترك، وفي الاصل الانجليزي تعني كلمة *Common* أي شائعا ومألوفا. ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن تلم بمعنى كلمة اتصال على أنها تعني عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما.³

³ - محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

لقد تعددت التعريفات التي وضعت لتحديد معنى محدد للاتصال من قبل الباحثين والمختصين، فرغم هذا التعدد نجد أن ذلك يشير الى ثراء هذا المفهوم والتأكيد على أهميته، وبالتالي:

❖ الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية والغير لفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار.⁴

❖ وهو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم.⁵

❖ **الاتصال إجرائيا:** في دراستنا يمكننا أن نعرّف الاتصال على أنه، العملية الاتصالية الشاملة لكل شبكات الاتصال بمؤسسة ميناء مستغانم، الرسمية وغير الرسمية الداخلية والخارجية، التي توظفها المؤسسة كمصدر رئيسي لنقل الأفكار والمعلومات إلى جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، لتحقيق أهداف معينة وخلق صورة وانطباع جيد قصد التأثير والإقناع بجمهورها المستهدف.

❖ مفهوم الأزمة لغة: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.⁶

❖ مفهوم الأزمة اصطلاحا: هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.⁷

⁴ - علي عوجة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، جدة، مكتبة مصباح، 1989، ص 18.
⁵ - صالح خليل أبو اصبع: العلاقات العامة والاتصال الانساني، الطبعة الاولى، دار الشروق، الاردن، 1998، ص 13.
⁶ - الرازي محمد بن أبي بكر: " مختار الصحاح "، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص 66.
⁷ - الشعلان، فهد أحمد،: " ادارة الازمات، الاسس- المراحل- الاليات"، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 2002، ص 26.

الأزمة إجرائيا: يمكن أن نعرف الأزمة في دراستنا على أنها حالة طارئة وغير مستقرة تحدث داخل مؤسسة ميناء مستغانم، تتداخل فيها الأسباب بالنتائج، تجعل المؤسسة تعيش في حالة لا توازن تؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع، وتعرقل مسارها العادي، وقد تتجسد في أزمة مالية أو حوادث عمل أو أزمات طبيعية، تصاحبها سلسلة من الأحداث المتسارعة تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد.

❖ اتصال الأزمة اصطلاحا: ان اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها.⁸

❖ **اتصال الأزمة إجرائيا:** يقصد بهذا المفهوم في دراستنا على أنه، وجود مخطط اتصالي إستعجالي بمؤسسة ميناء مستغانم، يساير جميع مراحل الأزمة (قبل، بعد و أثناء الأزمة)، وكذا تضاعف نشاطات وجهود فريق الأزمة بالتنسيق مع كافة الموظفين في إدارة الميناء، والإعتماد على استراتيجية اتصالية فعالة يكون فيها نوع من الشفافية للتعامل مع وسائل الإعلام لتسيير الأزمة، مما يعني أن اتصال الأزمة بالمؤسسة ليس قاصرا فقط على جهود العلاقات العامة وإنما مسؤولية القيام به تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.

❖ مفهوم تسيير الأزمة اصطلاحا: يعرف على أنه أسلوب للتحكم في مسار الأزمة، وذلك باستخدام معلومات وبيانات مناسبة وفي القرار المناسب، وهي تقوم على التخطيط والمراقبة.

⁸ - محمد شومان: الاعلام والازمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 70.

❖ **تسيير الأزمة:** وتتمثل في التنبؤ بالأزمات التي ستعرض لها مؤسسة ميناء مستغانم، وذلك من خلال القيام بتخطيط علمي ودراسات لجماهير المؤسسة، مع توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتغلب على الأزمة.

❖ **مفهوم المؤسسة الاقتصادية اصطلاحا:** المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما.⁹

❖ **المؤسسة الاقتصادية إجرائيا:**

نقصد بالمؤسسة الاقتصادية في بحثنا مؤسسة ميناء مستغانم، باعتبارها مصدر أساسي للإستيراد والتصدير، والمساهمة في إرتفاع إقتصاد الدولة.

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

(أ) **حدود زمانية:** هي المدة التي يتم فيها إنجاز الدراسة الميدانية، والتي تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية إستخلاص النتائج العامة، وبالنسبة لموضوع " اتصال تسيير الأزمة "، فقد شرعنا التفكير فيه منذ بداية شهر جانفي 2019، ليتم إختياره في شهر فيفري 2019. في بداية شهر فيفري 2019 قمنا بجمع بعض المعلومات حول مؤسسة ميناء مستغانم وبعد جمع المراجع شرعنا في كتابة الجانب النظري الذي اكتمل في بداية شهر أفريل 2019، أما الدراسة الميدانية فقد بدأنا القيام بها في الشهر نفسه (أفريل) 2019 والتي استغرقت 20 يوما.

⁹ - جمال العيفة: مؤسسات الاعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل والادوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 5.

ب) **حدود مكانية:** وهي الرقعة الجغرافية والمكان الذي تم فيه إجراء هذه الدراسة الذي كان في ولاية مستغانم، حيث قمنا بالتوجه إلى مؤسسة ميناء مستغانم EPM بحكم ملائمته مع موضوع بحثنا، وتم ذلك من خلال إجراء مقابلة مع الموظفين والإطارات بالمنظمة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الاتصال المؤسسي.

تمهيد:

يعد الاتصال عصب الحياة الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار و التواصل اذ يصبح أفرادها في حال من الجمود، وذلك في غياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم.

الاتصال ضرورة اجتماعية من منطلق حاجة إلى باقي أفراد محيطه لكي يوافي مصالحه و أغراضه، وعليه فالالاتصال جوهر العلاقات الإنسانية و أساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد و الجماعات.

المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ، فهي الأخرى تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً فيه تفاعل أعضائها من أجل قيامها و السير الحسن لها واستمرارها وتواصلها ، ذلك أن طبيعة النشاط الذي يؤديه الأفراد داخل المؤسسة يجعلهم يكونون علاقات فيما بينهم وفي مختلف مستويات المؤسسة.

نحاول أن نهدف من خلال هذا الفصل الى عرض أهم الجوانب المتعلقة بالاتصال المؤسسي.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

مفهوم اتصال:

يختلف اتصال من تخصص لأخر فعلماء الأنثروبولوجيا يعرفونه على انه شبكة معقدة من مفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها و تتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة أو شخصين بينهما اتصال من نوع ما إلى جماعة هائلة العدد تربط بينهما وسائل اتصال ممكنة أو متاحة، وان هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية ، وكل نموذج ثقافي وكل حركة و كل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمينا أو صريحا.

كما يعد الاتصال تلك العملية التفاعلية بين المرسل و المستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى وان هذا التفاعل و المشاركة ،بين المرسل و المستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام و يجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد و يمكن التمييز بين الإعلام والاتصال من حيث أن الإعلام هو عملية نقل المعلومة أو الخبر من طرف إلى طرف آخر سواء كان فردا أو جماعة دون أن يكون هناك رد أو إجابة أو تعبير عن أي رأي من طرف إليه.¹

***مراحل الاتصال وتطوره:** لقد ازداد تطور اتصال و أهميته بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان و تحكمه في وسائل التي تجسد العملية الاتصالية و تعمل على انجازها و بفضل انطلاقتها التي شاهدها العالم في ميدان الاتصال أصبح هذا الأخير عنصرا هاما في التنمية و التطور في مجالات شتى و قد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للاتصال ووسائله

¹- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 5.

حيث دعت الحاجة إلى الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات و الأفراد بل ثم إدراجه حتى في قطاع المؤسسات أين برز دور و مكانة الاتصال و تفتنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال فاعتمدت على بناء استراتيجيات اتصالية واضحة و فعالة و سوف نتناول في هذا الفصل صورة عامة حول الاتصال داخل المؤسسة من خلال تقديم أنواع و بنية و خصائص الاتصال و دوره الإداري بالإضافة إلى معوقاته.²

*أنواع الاتصال في المؤسسة:

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي ، في شكل تعليمات و أوامر و شروحات لطرق الأداء و معلومات ضرورية عن إجراءات العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة ، و قرارات من مستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير و بيانات و شكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة و ينقسم الاتصال صاعد و آخر نازل و آخر أفقي كما يأتي:³

اتصال صاعد "communication ascendante":

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام و المشكلات التنفيذ، و صعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

²- ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص، ص 5، 7.

³- ناصر القاسمي، المرجع نفسه، ص 11.

اتصال نازل "Communication descendante":

هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة ، و نظم القوانين و أساليب تطوير الأداء ، و قواعد الجزاء و العقاب و مختلف الأوامر و التعليمات الخاصة لتنفيذ القرارات اليومية .⁴

اتصال أفقي "Communication latérale":

العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة وهي اتصالات تزيد من انسجام و تماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد و أساليب للتعاون خاصة بها و مناسبة لمستوياتها المهنية.

كثيرا ما يلجا إلى اتصالات الأفقية نظرا الارتياح النفسي الذي يتحقق منة خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد و الإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي .⁵

***اتصال لفظي: communication verbal**

هو تلك العملية التي تهدف الى التعبير المباشر و اللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية او الجماعية او تتعلق بالرضا او عدم الرضا عن العمل ، او عن اخطاء معينة في التسيير او عن احد جوانب الصراع التنظيمي، وهذا يعتبر من مستويات الاتصال.

⁴- ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 12.

⁵- ناصر قاسمي، المرجع نفسه، ص 12.

اتصال غير اللفظي: communication no verbal

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة الى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه ،او متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل: التغيب ،و التأخير ،و الجمود ،و مقاومة التغيير .

اتصال غير الرسمي: هو وليد اتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير الرسمية ، لا يقرها التنظيم الرسمي ،بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

كما يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة و الرقابة و المحاسبة و شتى انواع الضغوط، لذا يبحث العاملون عن اليات اتصال اخرى للتحرر من ضغوط الاتصال الرسمي نظرا للخصائص التي تميز بها، منها عدم الخوف من العقاب و التحرر من مراقبة الادارة و العفوية و السرعة و الفعالية و تحقيق الإشباع النفسية والاجتماعية التي لا يجدها العاملون في الاتصال الرسمي.

بنية الاتصال:

يعرف بنية اصطلاحا بشبكات الاتصال أو كيفية تركيب التبادل بين الطرفين ، و يمكن التمييز بين أربع أبنية اتصالية تمثل نماذج قياسية هي : العجلة ،الدائرة، السلسلة، حرف Y و يتضمن كل نموذج من أبنية الاتصال سمات و خصائص مختلفة و تتوقف إمكانية نجاح أي نموذج منها على طبيعة الظروف و الأسباب الداعية إلى تطبيقه .⁶

⁶- شريف الحموي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 18.

1. النمط الأول: شكل العجلة.

وهذا النمط يتيح لعضو واحدا في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، و لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق الرئيس فقط و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز على الرئيس اوالمدير فقط.⁷

2. النمط الثاني: شكل الدائرة.

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي إن كل الفرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.⁸

3. النمط الثالث: شكل السلسلة.

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي واحد منهم الاتصال المباشر بالفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان احد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الواسطي .

4. النمط الرابع: شكل Y.

يتدرج هذا النموذج تحت النماذج القريبة من المركزية وهو شبيه بالنموذج العجلة و يفرض ذاته عندما تكون ظروف الاداء مستقرة نسبيا حيث ينتظم الافراد حول رئيسهم ومن ثم فعلاقتهم الاتصالية به مباشرة عدا واحد منهم علاقته بالرئيس غير مباشرة.⁹

⁷- شريف الحموي، المرجع السابق، ص 19.

⁸- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الاتصال، دار الاعصار العلمي، عمان، 2010، ص 34.

المبحث الثاني : الاتصال المؤسساتي

مفهوم اتصال المؤسسات:

بديهى جدا فان ان يكون لاتصال اهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بالتجديد المعاملات فيما بين افراد و السؤال الذي يمكن طرحه ،ما هو مفهوم الاتصال المؤسساتي وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب وجب ان نشير الى علاقة اتصال بالمؤسسة. ينظر الى المؤسسة على انها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة افراد يتفاعلون فيما بينهم بالحكم طبيعة النشاط و الوظيفة التي يؤدونها في المؤسسة و هذا ما يجعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كالوظيفة طبيعية في المجتمع و انما كالوظيفة اساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم و توجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود و لبيان هذه العلاقة يطرحا. سيمون (a. Simon) نقاط الاختلاف الموجودة بين اتصالات التي تحدث داخل المؤسسة و بينما يحدث بين وسائل اتصال الجماهيرية و افراد ،فيقول: الجماهير التي يتوجه اليها الراديو او التلفزيون ليس بينهم اي قاسم مشترك الا مصطلح التقني ،كما انهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة ،فمن الصعب معرفة افكار و توجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل اعلام.¹⁰

فحسبه ،يتوقف دور وسائل اتصال الجماهيرية على ارسال المادة اخبارية و اعلامية دون ان يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين طرفين او شخصين يمتلكان نفس مجال التخصص ،الشيء الذي يسمح لهم بالحوار ،الاتصال و بالإرسال و تبادل الرموز مفهومة في اطار عملية التأثير و التأثر.¹¹

⁹- محمد الصيرفي: الاتصالات الادارية، مؤسسة حورص الدولية، الاسكندرية، 2008، ص17،19.

¹⁰ -Wilbur Lang Schramm: « Men, Messages and Media », at Look human communication, New York éd, 1973,P,68.

¹¹ -Wilbur Lang Schramm, ibid, P 68.

و حسب احمد خاطر : "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة و خارجها و اتصال كونه عملية ادارية ،فهو ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل و يستطيع الرئيس الاعلى او معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف كما انها عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الاحساس بالإسهام في ادارة و الشعور بالاهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا و استقرار النفسي و يضيف ايضا انه تجميع لبيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية ادارية و ذلك بنقلها و اذاعتها بحيث تمكن الفرد او الجماعة من احاطة بالأمر و المعلومات جديدة او تأثير بالسلوك الافراد و الجماعات لتغيير هذا السلوك و توجيهه لوجهة معينة ،كما يمكن اعتباره احد مقومات قيام اي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الاداري " .¹²

أهمية الاتصال المؤسسي:

لا يمكن تصور اي مؤسسة خالية من اي شكل من اشكال اتصال ،فالالاتصال هو جوهر حياة المؤسسة بحيث اي تشويه في المعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة ،فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت ام غير الرسمية وبالتالي يترتب عليه فعالية الاداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة و الخ.¹³

عن طريق الاتصال يتم اصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام و تلقي التوجيهات و الارشادات، و الرد على تساؤلات المرؤوسين و تقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم و امدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات و تنفيذها و امدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا اداريا و تقنيا و عقليا و نفسيا و اجتماعيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه بمراعاة التوازن بين هذه المجالات

¹² - أحمد خاطر: مقدمة في ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، 1982، ص، ص 139، 140.

¹³ - ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص 15.

لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من فعالية، وهو نشاط رسمي و غير رسمي في ان واحد، و نشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الأفراد في الجماعات و تأثرهم بها و بخصائصها السلبية و الايجابية سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام او بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.

أهداف الاتصال داخل للمؤسسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على حثريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.¹⁴
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا.
- جعل الرؤساء قريبين من المرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم .
- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم.¹⁵

¹⁴ - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص ص 17، 18.

¹⁵ - علي عباس: أساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 15.

-تحقيق التنسيق بينالأفعالوالقرارات, فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.

- يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإدارية.¹⁶

*خصائص الاتصال داخل المؤسسة:

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص و مميزات نذكر منها:

- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية او نهاية محددة.
- الاتصال عملية تفاعلية بمعنى ان الاتصال يقوم اساسا على بناء هدف، إلا أن هذا الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه او اهميته او القدرة على التحقيق بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.¹⁷
- الاتصال عملية دائرية، بمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وانما تحدث داخل مجال واسع و اشمل يضم كل الظروف و الامكانيات التي تحيط بها.¹⁸
- الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني و الافكار و الاتجاهات في شكل رموز وتتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه المعلومة الى الجهة التي تستقبلها.¹⁹

¹⁶- راوية حسن: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص، ص 188،190.
¹⁷- سامية محمد جابر و نعمات محمد عثمان: الاتصال والاعلام والتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص403.
¹⁸- هالة منصور: الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص، ص 12،14.
¹⁹- عاطف عدلي العبد عبيد: مدخل الى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 04.

استراتيجية الاتصال المؤسسي:

إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة أو الوسائل المكتوبة أو المسموعة يبني أساساً على استراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء أكان المستهدفين أفراداً بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة مما يجبر المؤسسة العمومية على تنمية معارفها و السعي لاكتساب مهارات جديدة مما يزيد على ذلك إننا أصبحنا في وسط يتسم بالتغير الدائم لذلك كان لزاماً على المؤسسات العمومية الاعتماد على استراتيجية الاتصال من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديداً لها كما أنها تعد من أبرز محركات العمل الربحي لها و يعد وضع استراتيجية اتصال أكثر عمليات المؤسسة العمومية إذ يتوقف ذلك على مدى نجاح المؤسسة أو فشلها فالاستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة المؤسسة من جهة و تحسين علاقاتها مع جمهورها من جهة أخرى.

مبادئ استراتيجية الاتصال:

ان أي عملية اتصالية تقوم على مجموعة من مبادئ أهمها:

- وجود استراتيجية: وهذا نادر في بعض المؤسسات بحيث أنها تعتمد على قرارات تكتيكية تقوم على المقارنة مع المنافسين و اختلال المساحات الإعلامية وقوة الميزانية و المتابعة مع الرئيس و البحث عن مستهلكين جدد.²⁰
- الاستمرارية: ان تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن و فعالة.
- التميز: تقديم منتج لم يقدمه المنافسون.
- الوضوح: الابتعاد عم الغموض و التأويلات و العمل بطريقة تسهل الفهم و تبسطه

²⁰- ناصر القاسمي: المرجع السابق، ص 48.

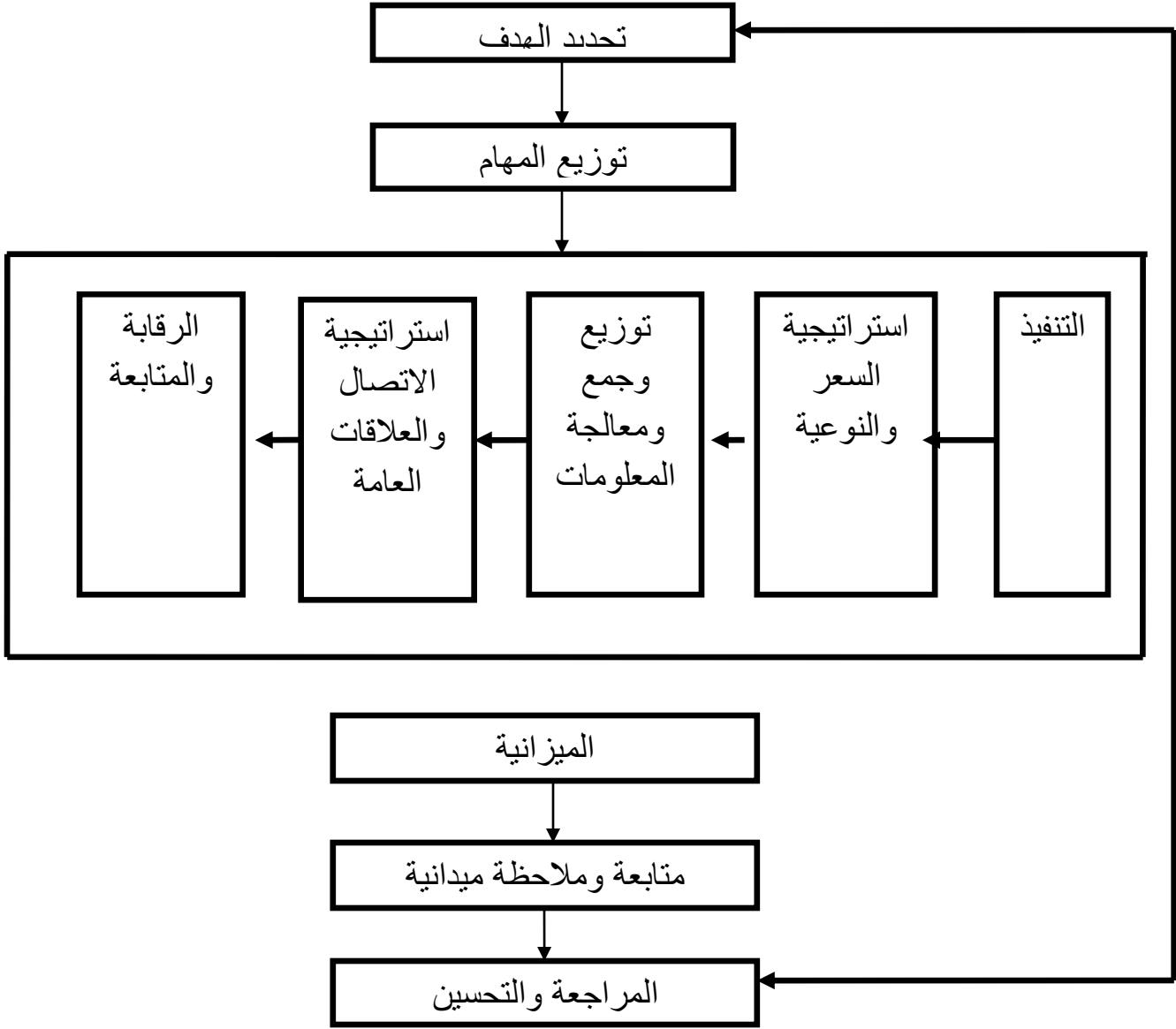
- الواقعية: كلما كانت الأهداف و الوسائل واقعية تم قبولها من طرف الجمهور .
- الانتشار: من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال و تقنيات الإشهار .
- الانسجام: الانسجام مع قرارات المؤسسة .
- القبول الداخلي: وهو ضروري من اجل التفاهم الداخلي و تتجب حالات الرفض.²¹

*مراحل استراتيجية الاتصال:

أما المرحلة الأولى فهي وضع أهداف الاتصال التي تكون متنوعة منها ادارة الأزمة، التأقلم مع أوضاع الأزمة أو التحكم فيها، و منها معالجة المشكل في وقت وجيز وتحسين الخدمة مع الجمهور وصناعة علاقات جيدة مع مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمة، ثم يتم تحديد الوسائل المناسبة و الأشخاص القائمين بتنفيذ هذه الأهداف و الاتفاق على مضامين الرسائل التي تحول إلى كل جهة يستهدفها الاتصال زيادة على تحديد المكان و الزمان ، ثم تأتي مرحلة المتابعة و مراقبة عملية الرجوع من اجل التحسين و التغيير في حالة الضرورة.²²

²²- ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 50.

الشكل رقم 01: استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة



المصدر: ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات

الجامعية، 2014، ص144.

تبنى المؤسسة العملية الاتصالية وفق خطة استراتيجية تقوم على تحديد و ضبط الهدف او الاهداف القريبة و البعيدة الاساسية و الثانوية بحيث تركز على طبيعة الخدمة و المهام و توزيعها على الاعضاء ، و التركيز على نوعية الخدمة و معقولية الاسعار خاصة من حيث جانبها التنافسي ، وتوزيع المعلومات سواء داخل المؤسسة او خارجها ، و تخصيص الميزانية المناسبة، و متابعة هذه العملية عن طريق الرقابة المستمرة من أجل البحث عن التحسين المستمر. وفي هذا المخطط ملخص لمجموعة من الشروط و الاسس التي يمكن ان يقوم عليها الاتصال في المؤسسة و التي يتحقق من خلالها التكامل بين وحداتها و بين عناصر الاتصال.

خلاصة

إذا كانت مفاهيم الاتصال متعددة فقد حاولنا التحقيق فيها من خلال بيان أهم المفاهيم السائدة حول الاتصال داخل المؤسسة في هذا الفصل بنية المؤسسة وما يرتبط بهذه البنية من هياكل اتصال و مراكز و ادوار تستند بالضرورة الى نظام للاتصال يعطي الصفة الديناميكية لها فمن خلال هذه العناصر الأولية تتضح أهمية ومكانة الاتصال داخل المؤسسة.

ومهما يكتمن امر فان العملية اتصالية داخل المؤسسة تتحكم فيها عوامل متعددة و احيانا مفاجآت حيث يتم وضع استراتيجية الاتصال في المؤسسة بناءا على طبيعة نشاطها سواء كان خدماتيا او اداريا او صناعيا فكل خاصية تفرض استراتيجية معينة تستجيب لخصائص العاملين و لخصائص المتعاملين في البيئة الخارجية

وحسب موضوع دراستنا فنحن لا يهمنا الاتصال بشكل عام داخل المؤسسة بل نصب اهتمامنا اكثر نحو اتصال الازمة، محاولين كشف الدور الذي يلعبه الاتصال في تسيير الازمة داخل المؤسسة وكيفية مساهمته في تسوية الوضع المفاجئ الذي فرض على المنظمة الوقوع في ظرف طارئ قادرا على ان يشوه سمعتها، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الجاري من الدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد

يتفق الكثيرون في مجال بحوث الاتصال على أن هناك مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها لكي يكون الاتصال فعالا و ناجعا من أهمها وضوح الرسالة و سهولة فهمها من قبل الجمهور و جذب انتباهه مع استخدام اكبر قدر ممكن من وسائل الاتصال مع الصراحة والصدق في كل محتوياتها. فإذا أرادت أي منظمة أن تحافظ على صورتها و سمعتها و تولي اهتمامها نحو الحفاظ على مصداقيتها فان الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد من اكبر الضرورات التي لا غنى عنها ومن هنا تبرز أهمية الاتصال في مواجهة تلك أزمة و الذي يعرف في تلك المرحلة باتصال الأزمة و يعني ضرورة التفاعل و التواصل مع مختلف أطراف الأزمة من العاملين ، الجمهور الخارجي و المجتمع ووسائل الإعلام فلذلك فان اتصال الأزمة جزء هام من الاتصالات التي تقوم بها قسم العلاقات العامة في المؤسسة انه لكل منها خصائص معينة تعبره عن غيره و هذه الخصائص تكون حسب الظروف التي تفرضها الأزمة.

المبحث الأول: الأزمة.

مفهوم الازمة :

عرف مصطلح الازمة تطورات عدة في الزمن، حتى اقترب من فقدانه لمعناه وبالتالي من الضروري ازالة اي غموض حول هذا المصطلح وهذا نظرا لانه يتغير موقعه في المحتوى، وفي الجانب الذي يهمننا وهو الادارة تحاول ايجاد تعريف يلم بكل الازمات التي قد تطرا على المؤسسات دون الخروج من الموضوع لذلك يعد الامر متشعب نوعا ما حيث ان تجادل المختصين في الميدان مستمر بعد حول ذلك فالأزمة تعد حدث مفاجئ يحدث بشكل سريع وفي وقت المناسبة للمواجهة متسببا في حدوث خسائر مادية او بشرية و اكثر منها نفسية بالإضافة الى تهديد الاهداف الاولية للمؤسسة مما يؤدي الى خلق مشكلات جديدة قد تكون المؤسسة لا تمتلك القدرة الكافية لمواجهتها في ظل الخبرة والامكانيات المتاحة.

وكما عرفها عامر الكبيسي في كتابه ماهية الازمات الادارية وخصائصها قال :الازمة تعني تهديدات او مصادر خطر تواجه حياة الانسان وممتلكاته ومقومات بيئته ونقطة في اوضاع غير مستقرة تؤدي الى نتائج غير مرغوبة اذا كان الاطراف المعنية بالأزمة غير مستعدة او قادرة على احتوائها درء اخطارها.¹

تعد خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المنشأة وهذا يعني ان الازمة في جوهرها تهديد مباشر الافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها المنشأة وهذا يعني ان ازمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنشأة و استمرارها.²

¹ - عامر الكبيسي: ماهية الازمات الادارية وخصائصها، في مجلة الأمن والحياة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 34
² - محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993، ص 03.

يعرفها كريستوف ديفور على انها انشقاكات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين تتطلب اليقظة داخل مناخ شديد التقلب و التردد من ناحية سيرورة الاحداث ونتائج اتخاذ القرارات.³

- وتعرف الازمة ايضا بانها: تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.⁴

المفاهيم المشابهة للأزمة:

يعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية تتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي لذلك يميز مختلف الباحثين بينه و بين مختلف المفاهيم الأخرى القريبة منه وهذا الاختلاط يعود إلى تداخل بعض المفاهيم على غرار مفهوم: الكارثة المشكلة، الصراع، النزاع، الخلاف، الحادث الطارئ.....وهذا نظرا للتقارب الكبير الشديد حيث تشترك جميعها في صفة أساسية وهي الحاجة إلى المواجهة كما يؤدي الخلط بين الأزمة و المفاهيم المشابهة لها إلى سوء التخطيط لواجهتها .⁵

1- المشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الطي يسبب حالة ما من الحالات الغير المرغوب فيها و تحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها و قد تؤدي إلى نشوء الأزمة لكنها ليست أزمة بذاتها .⁶

02- الصراع: يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا او جزئيا و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم .

³ - Christophe, Roux Dufourt, Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostic et prévention et de décision. Paris, 2^{ème} éd Dunod, an 2010, P229

⁴ - محمود جاد الله: ادارة الازمات، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2013، ص 9.

⁵

⁶ - السيد عليوة: ادارة الازمات في المستشفيات، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص، ص 12، 13.

03-النزاع: يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية وهو ليس أزمة بذاته لكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة.⁷

04-الحادث: شيء مفاجئ تم بشكل سريع و انقضى أمره فوراً إتمامه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً و إنما تكون فقط إحدى نتائجه.

05- الكارثة: يقصد بها التغير المفاجئ ، ذو اثر حاد أو تدميري مما ينتج عنه تغيرات و نتائج تتعلق بعملية التوازن والكارثة في مجملها تعد سببا لازمة.⁸

06- الخلاف: يعتبر هذا المفهوم عن المعارضة و التضاد و عدم التطابق سواء في الشكل، الظروف أو في المضمون وهو ما قد يكون احد مظاهر الأزمة و لكنه لا يعبر عنها تماما فالخلاف إذن لا يمثل في حد ذاته الأزمة و لكنه يعبر عنها أو يكون أعلى على نشؤها.

نستخلص من مفهوم الأزمة و تعريفاتها المختلفة و أيضا توضيح المفاهيم المشابهة لها المرتبطة بها مجموعة من السمات و الخصائص التي تتميز بها الأزمة عن غيرها من الظواهر الأخرى والتي تتمثل فيما يلي :

01- لازمة حدث مفاجئ :تتميز أزمة بسرعة الحدث كونها تقع بصورة فجائية حيث يصعب توقعها الأمر الذي من شأنه أن يزيد من صعوبة مواجهتها و يتطلب اتخاذ قرار فوري للقضاء عليها تجنباً للمخاطر .

02-التدمير و التخريب: حيث يهدف هذا الأمر إلى تحطيم المنشأة او مرفق حيوي يؤثر في سير الحياة العامة للمجتمع إما التخريب فعالاً يهدف إلى إحداث نوع من الإلتلاف للمال العام او الخاص على سواء

⁷ - فاروق حلمي: الأزمة ذات الطبيعة الادارية، القاهرة، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للإدارة، 1993، ص08.

⁸ - السيد عليوة، المرجع السابق، ص، ص 12، 13.

03-التشابك و التعقيد و التداخل: في إحداثها بشكل يتعدى حدود نشأة السبب المحرك لها و قوى المصالح المؤيدة او المعارضة لها.⁹

04- مواجهتها تتم في ظرف ضيق من الوقت مع قلة إمكانات فالحدث المفاجئ لها لا يتيح للمؤسسة وقتا كافيا للاستجابة له و مواجهته و نظرا لان الحدث يشكل تهديدا لمصالح قومية ، فان اتخاذ عليه ان يكون صائب و سريع مع عدم وجود احتمال للخطأ لأنه لا يوجد وقت آخر لمعالجة هذا الخلل .

05- نقص المعلومات و عدم وضوح الأسباب لدى متخذي القرار مما يشكل درجة عالية من الشك في نفوس العمال نظرا لعدم معرفة أي الاتجاهات سلك هذا القرار وماذا يخفيه له من إخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الإدارة لها

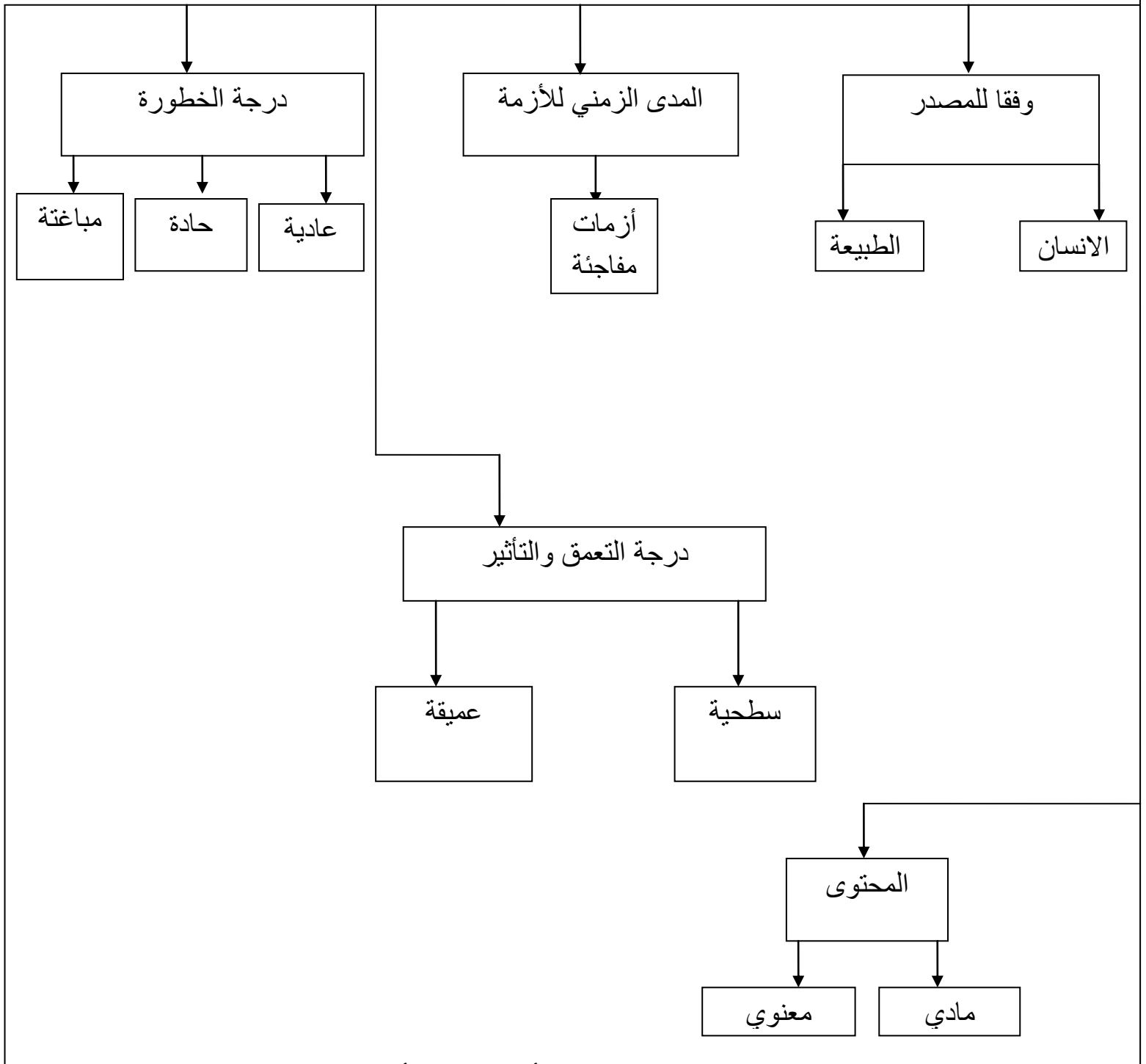
06-مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة و ابتكار نظم او نشاطات تمكن من استيعاب و مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية .¹⁰

أنواع الأزمة:

تتعدد أزمات و تتنوع إحداثها و ذلك وفقا لمنظور و الرؤية التي ينظر منها للأزمة .إلا انه يوجد مجموعة من المعايير التي يمكن على أساسها تقسيم الأزمات و ذلك على النحو التالي:

⁹ - قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011، ص، 98.
¹⁰ - محسن الخضيرى: ادارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1998، ص، 78.

الشكل رقم 02: أنواع الأزمات



المصدر: قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة،

الاسكندرية، ص 102.

و يمكن من خلال الشكل السابق عرض تلك الأنواع وفقا للتفصيل التالي : تنقسم الأزمات وفقا لمصدرها إلى نوعين:

01-أزمات تقع بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناجمة عن نشاط سياسي مثل التهديد و الغزو العسكري و عمليات الإرهاب من خطف و إلقاء المتفجرات و قتل الأبرياء و كذا الاضطرابات العامة و الفتن و الحوادث تلوث البيئة و الإهمال الذي يؤدي إلى انهيار السدود و الحرائق الكبرى للمدن و حوادث الطائرات... الخ

02-أزمات بفعل الطبيعة: وهي تلك الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني فيها مثل : الزلازل و البراكين و الأعاصير و الفيضانات... الخ إلا أن هذا التقسيم يتصف بالعمومية و هو من ابسط التقسيمات الخاصة بأنواع الأزمات .

وقد أضاف بعض الباحثين نوع ثالث للآزمات وفقا للمعيار السابق و هو الآزمات الناجمة عن السلوك غير معلوم مصدره و هو ان هناك بعض المظاهر السلوك غير المعلوم حتى الآن مصدره و التي قد تسبب أزمة و لعل أهم هذه المظهر نذكر على سبيل المثال :

ظهور أجسام غريبة و أطباق طائرة يعتقد البعض في قدومها من الفضاء الخارجي

انتشار الحرائق في مناطق معينة دون معرفة السبب الحقيقي و عموما فان هذه المظاهر و غيرها حيثما تحدث قد لا تشكل خطرا إذ ما تفهم الإنسان طبيعتها و أبعادها الا ان ما يزيد عن صورتها كأزمة حقيقية عدم إدراك إنسان بفهمه البسيط لخلفية هذه النماذج و من السلوك غير المحدد وواضح .¹¹

كما تتفرع الآزمات وفقا لنمطها الزمني إلى:

¹¹ - قدرى على عبد المجيد، المرجع السابق، ص، ص 105، 121.

01-الأزمات المفاجئة:

و هي تلك أزمات التي تحدث بشكل مفاجئ و لم تكن متوقعة وهذا النوع من الأزمات يكون مفرع عند وقوعه حيث لا يكون هناك وقت كافي للتخطيط في معالجته . ومن أمثلة على ذلك تحطيم الطائرات ، و العبث بالمنتجات ، الحرائق و الانفجارات، و يحتاج هذا نوع من الأزمات إلى إدارته و التعامل معه بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالإحداث غير المتوقعة و ذلك وفقا لطبيعة العمل كل منظمة

تنقسم الأزمات وفقا لدرجة خطورتها و طريقة وقوعها إلى الأنواع التالية:

01-أزمة عادية: ومن المتوقع وقوعها و معرفة درجة خطورتها إلا أنها تهدد المصالح الحيوية للمجتمع أو الدولة أو المنظمة المعنية

03-أزمة المباغته:

وهي التي تتم بشكل فجائي و لا يكون هناك إيجاد أي مقدمات او توقعات لحدوثها

04-أزمة حادة: و تتم بمقدمات و إن كان توقيتها غير متوقع كما ان درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ به

تنقسم الأزمات وفقا لمقدار عمقها غالى نوعين:

01-أزمة سطحية: وهي لا تشكل خطورة شديدة و تحدث طفرة و بشكل فجائي و تنتهي بالسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمة بدون جذور

03-أزمات عميقة متغلغلة: وهي اخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به و لذلك فان أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوثها

تنقسم الأزمات وفقا لمحتواها و محورها إلى نوعين :

01-أزمات مادية:

وهي أزمات تدور حول شيء مادي او ملموس يمكن التحقق منه او دراسته و التعامل معه ماديا مثل أزمة الغذاء .¹²

03-أزمات معنوية: و هي تدور حول محور غير عادي يرتبط بالذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل الثقة و أزمة الولاء ، و هذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس بمعنى انه لا يمكن الامساك به ماديا او لمسه او رؤيته .

مراحل الازمة:

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

ولذلك فانه يمكن استخدام دورة حياة الازمة للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل تلك الدورة و ربما لا تصل الازمة الى مرحلة النمو او مرحلة النضوج عند التدخل في الوقت المناسب و بالفاعلية المطلوبة وربما لا تولد الازمة فالإدارة الناجحة تستطيع تجنب الازمات حتى قبل ان تولد لذلك فان الازمة تمر بالمراحل السابقة في حالة فشل الادارة في التعامل معها منذ البداية وهو ما يؤثر اذا ما وقعت على سمعة ومصالح المنظمة .

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

¹² - قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 106.

وعلى اية حال فقد اتفق كثير من الباحثين على أن الأزمة تمر بأربعة مراحل اساسية هي:

1. مرحلة نشوء و تراكم الازمة :ويسمىها بعض الباحثين بمرحلة الميلاد للازمة حيث تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق و ينذر بخطر غريب غير محدد الملامح او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه و يرجع ذلك الى اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب الكثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها و تتطور اليها او ستنفجر عندها.¹³

و تشير بعض الدراسات إلى أنه يتم التعرف على الأزمة في هذه المرحلة عن طريق اكتشاف إرشادات الإنذار و لكن عادة يتم تحديد هذه المرحلة بعد وقوع الازمة و عند دراسة أسبابها وفي بعض الأحيان يكون الإنذار بالأزمة غير مباشر ومن الصعب تحديده ،وفي أحيان أخرى يكون واضحا و تعتبر هذه المرحلة هامة لأنه يمكن لإدارة الأزمة بسهولة فيها من ادارتها بعد تحويلها لمرحلة الازمة الحادة حتى في حالة عدم القدرة على التدخل في هذه المرحلة فان تحديد الازمة يعين على التحضير و الاعداد لمرحلة الازمة الحادة .

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

وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها و عنفها و يصبح السيطرة عليها مستحيلا ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الازمة هنا بالغة العنف و الشدة و القوة.

¹³ - قدري علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 115.

ومن أبرز سمات هذه المرحلة هي حالة الانهيار السريع و الحاد الذي يصاحبها و سرعة الانهيار تعتمد الى حد كبير على نوع الازمة ،اما حدة الازمة فهي تتحدد بحالة التمزق و مقدار الخسائر التي حدثت وهي اقصر مراحل الازمة و لكن يكون هناك شعور بطولها نظرا لطبيعة الاحداث فيها.¹⁴

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

وتصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف يؤدي الى ان تفقد الازمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الانحسار و النقلص وان كان يجب التحذير من ان بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق اهدافه او عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي اولدته الازمة و يقوم بإجراء التغييرات المطلوبة و الازمة او يعمل على استقطاب عناصر الازمة المحركة لها و الموجهة لتفقدتها .

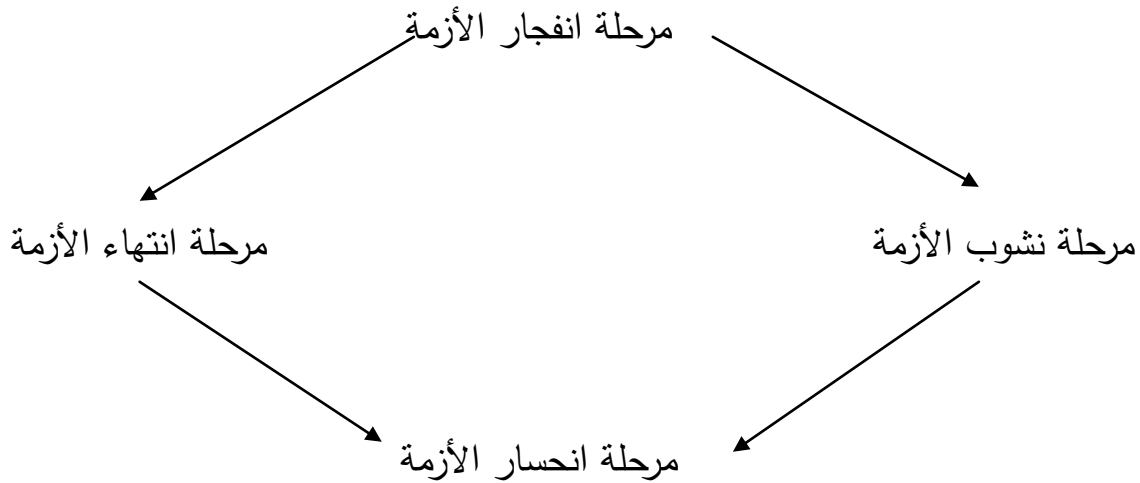
4. مرحلة انتهاء الأزمة: وهي المرحلة التي تصل فيها الازمة الى نهايتها بعد وصول الى حلول نهائية لها و بعدها لا يستحوذ موضوع الازمة على اهتمام المؤسسة و جماهيرها العامة .

وفي هذه المرحلة يقع على عاتق إتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الاضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة و السعي لإعادة سمعة المؤسسة كما كانت عليه قبل الازمة و اعباء هذه المرحلة يقع في الاساس ايضا على عاتق العلاقات العامة و التي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة و اعادة الثقة فيها فتقوم كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة

¹⁴- قدرتي علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 118.

و إعادة الثقة فيها فتقوم بمجموعة من الانشطة الاتصالية المنظمة مثل عقد الندوات و المؤتمرات الصحفية و شرح الاسباب الحقيقية وراء الازمة و الاجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الازمات مستقبلا.¹⁵

الشكل رقم 03: يوضح المراحل الأربعة للأزمة



المصدر: قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة،

الاسكندرية، ص 236.

¹⁵ - قدرى علي عبد المجيد، المرجع نفسه، ص ص 122، 123.

أسباب الازمة :

ان أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها حيث تجد مثلا أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثر وضوحا لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها و ملاحظتها بسهولة ،في حين نجد أن هناك اسباب اخرى تعتبر من اصعب الاسباب التي يمكن الوصول اليها و الاهتمام بها نظرا لأنها غير ملموسة و غير ظاهرة بالوضوح ،و بالتالي تحتاج الى مجهود ووقت وتكلفة اكبر.¹⁶

وعموما فإن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية و الإدارية يمكن أن تكون على النحو التالي :

1. أسباب الخارجة عن إدارة المنظمة: وهذه مثل الزلازل و البراكين و الاعاصير و التقلبات الجوية و غيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها و التحكم بأبعادها.
2. ضعف الامكانيات المادية و البشرية للتعامل مع الازمة: وذلك يؤدي الى تفاقم الازمات و تحولها الى كوارث و مضاعفة الخسائر الناجمة
3. تجاهل اشارات الانذار المبكر التي تشير الى امكانية حدوث الازمة: وذلك مثل الشكاوي العملاء المشكلات المماثلة التي يمكن ان تكون مؤشرا لوجود فشل او جوانب قصور في المنظمة ككل.¹⁷

• عدم وضوح اهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من:

✓ عدم وضوح الاولويات المطلوب تحقيقها.

✓ عدم موضوعية تقييم الاداء و سلبية الاستعداد وعدم المواجهة.

• الخوف الوظيفي وما ينتج عليه:

¹⁶ - محمد الشافعي: استراتيجية ادارة الازمات والكوارث، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001، ص 46

¹⁷ - السيد عليوة، المرجع السابق، ص 16.

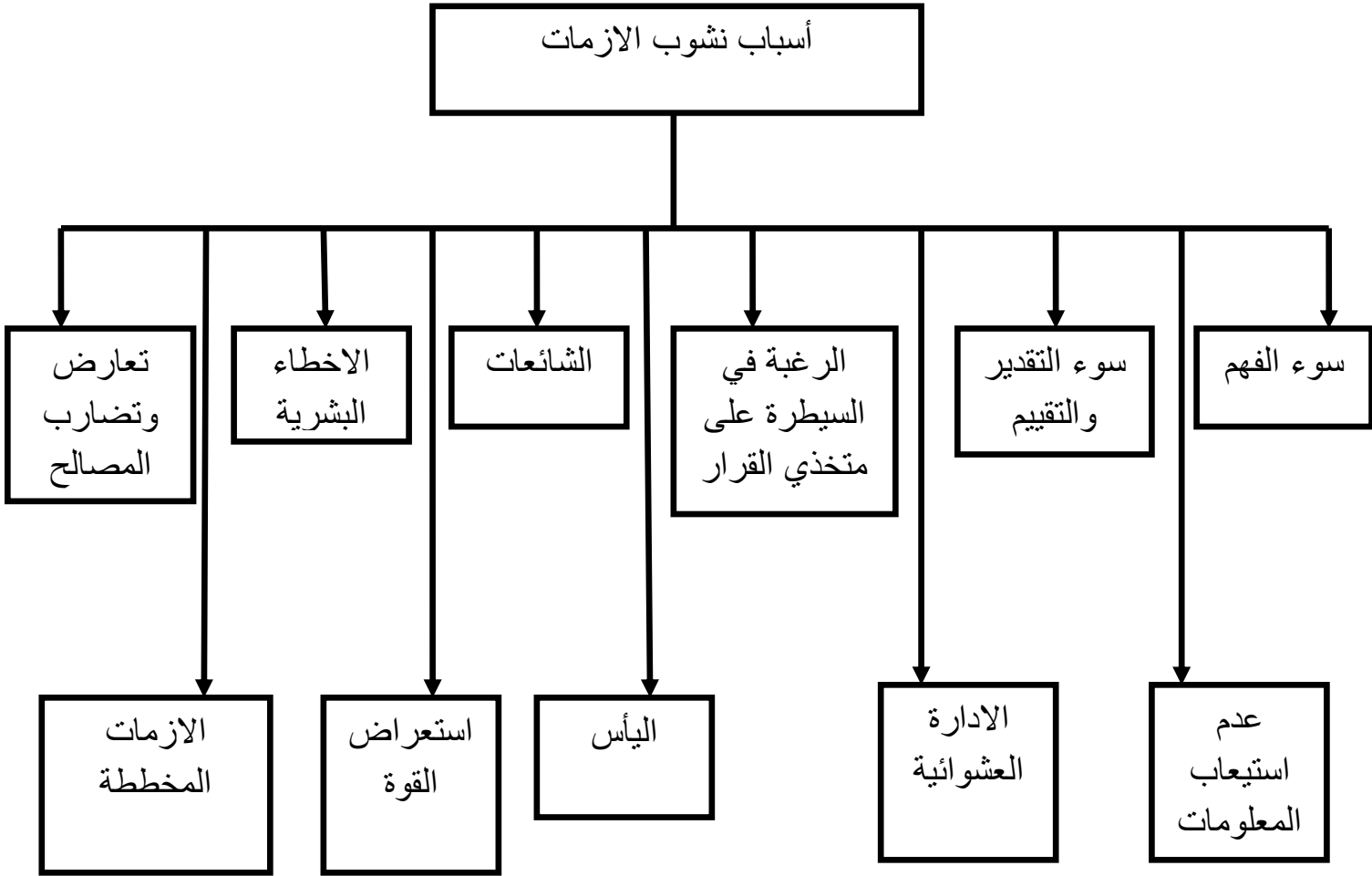
- ✓ عدم تشجيع العاملين على ابداء آرائهم و مقترحاتهم.
- ✓ عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.
- ✓ وجود حالة من اليأس لدى العاملين¹⁸
- ✓ ضعف او انعدام الثقة بين الزملاء و العاملين.
- صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من:
 - ✓ عدم وجود فرص عمل فعالة.
 - ✓ انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.
 - ✓ عدم التزام العاملين بتعليمات الادارة العليا.
 - ✓ عدم التعاون و النزاع الهدام.
- القناعة الادارية غير الكفاءة وما يترتب على ذلك من:
 - ✓ سوء استخدام المديرين للقوى العاملة وعدم اهتمامهم بدافعية العاملين.
 - ✓ عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.
 - ✓ عدم ثقة المديرين في مرؤوسيههم.
- ضعف العلاقات بين العاملين:
 - ✓ عدم الثقة و المساندة.

¹⁸ - محمد الشافعي، المرجع السابق، ص46.

✓ عدم تفهم وجهات النظر الاخرين بشأن حل الازمات.

✓ عدم وجود تخطيط مشترك من اجل المستقبل.¹⁹

الشكل رقم 04: يمثل أسباب نشوب الازمات في المؤسسات



المصدر: سليم بطرس جلدة: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الازمات في ظل عالم متغير،

ص24.

¹⁹ - سليم بطرس جلدة: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الازمات في ظل عالم متغير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

المبحث الثاني: اتصال الأزمة

مفهوم اتصال الأزمة :

لقد اصبح اتصال أزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات و هذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه قبل و اثناء و بعد الازمة ،و كذلك نظرا للأهداف التي يحققها كتحسين صورة و سمعة المؤسسة و كذا تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن اثناء الازمات و لهذا سنقتضي التعاريف التي وضعها الباحثون العرب و الاجانب لمفهوم اتصال الأزمة.

يعتبر اتصال الأزمة العملية القائمة على خطط موضوعية مسبقا من أجل التعامل مع ظرف الازمة ،و تشتمل على نشاطات و تطبيقات فنية و منطقية لتوفير اتصالات اللازمة لتسيير أزمة فور وقوعها ،حيث تستطيع هذه الخطط المعدة من قبل من مساعدة المؤسسة على تحمل هذا الوضع و تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير اثناء وقوع الازمة بسرعة و مصداقية مما ينعكس ايجابا على سمعة و صورة المنظمة امام جماهيرها.

اما الباحث محمد شومان فيعرف الازمة على النحو التالي :يشمل اتصال الازمة كافة الأنشطة و الادوار الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للازمة ،ويندرج في اطار الأنشطة الاتصالية كل انواع اتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها و على هذا فان الأنشطة و الادوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات اثناء مراحل الازمة ، بما ذلك أنشطة ادارة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الازمة.²⁰

²⁰ - محمد شومان: الاعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م ، ص 70

من هنا يمكن القول أن اتصال الأزمة ليس قاصرا على وظائف و مهام العلاقات العامة ،بل ان مسؤولية القيام به تقع ايضا على عاتق وسائل الاعلام الجماهيري و التي تعمل و تتأثر بطبيعة النظام الاعلامي السائد و امكانية المتاحة سواء كانت مادية او بشرية او فنية.

و حسب BAUDOUIN VELGE : "فان اتصال الأزمة يمثل ذلك الاتصال الذي يتم في اوقات الصعبة اين لا يمكن توقع ما سيحدث"²¹، كما يضيف قائلا :اتصال الأزمة هو اكثر صعوبة فهو يحتاج الى تفكير عميق في وقت قصير اين يجب ان تسيير كل عناصر التنظيم للوصول الى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان انه لا توجد أزمة تشبه اخرى.²²

أهمية اتصالات الأزمة:

يتفق الباحثون على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للزمات ،ومن هنا تنامي الاهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة CRISIS COMMUNICATION والتي تتسع لكل انماط الاتصالات ومجالاته اثناء الازمات ،و في هذا السياق تطورت على نحو سريع و ربما لأسباب عملية بحوث و استخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الاعلام و اطراف الراي العام لإخراج المنظمة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة و صورتها الى ما كانت عليه من قبل الأزمة. و يقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات اثناء مواجهة الأزمة و تزويد الجمهور سواء الداخلي او الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة و ذلك لان عدم

²¹ - سطوطاح سميرة: الاتصال كأداة تسيير الازمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عنابة)، ص 04.

²² - سطوطاح سميرة: المرجع نفسه، ص 04. يوم 2019/03/25م 17:20.

قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف و يدفع وسائل الاعلام الى الحصول على المعلومات من مصادر اخرى غير المنظمة.

و تسعى اتصالات الازمة الى احتواء اضرار الازمة و تخفيف حدة السلبية العداة لدى الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة و العمل على الحيلولة دون تدخل اطراف اخرى كالسلطات و غيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة.²³

و تبرز أهمية اتصال الأزمة في الانعكاسات النفسية السيكولوجية للازمة اذ ان الازمة تترك اثارا نفسية تتطلب معالجة و مواجهة، من خلال اتصالات الازمة الخطة الاعلامية للازمة اذ ان اتصالات تركز على ازالة هذه الاثار و الانعكاسات ، وتجدر الاشارة ، أن أهم الانعكاسات و الاثار السلبية للازمة هي:

- ❖ الخوف و التوتر.
- ❖ نقص الشعور بالأمان .
- ❖ التأثير بالآراء و المواقف المعلنة و رواج الشائعات.²⁴

1. القواعد التي تحكم عملية اتصالات الازمة :

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحكم عملية الاتصال في ادراة الازمات او ما يعرف باتصالات الازمة يمكن عرضها على النحو التالي :

²³ - قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011، ص ص 185،187.

²⁴ - يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الازمات (مدخل متكامل)، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، ص، 247،248.

- أن يكون الاتصال سريع و فعال و يحمل معلومات متاحة: بمعنى يجب على القائم بالاتصال في إدارة الأزمة ان يكون الاتصال سريع و يحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لان ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة.
- يجب ان تنطلق المصادر او القائمين بالاتصال من موقف واحد و في وقت محدد :

لأن المصادقية و الثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة و جمهورها، فعندما تتحدد المصادر تختلف القصص و المعلومات عن الازمة وذلك يحدث ارتباك لدى الجمهور و يؤدي الى تشجيع الصحافة على خلق و كتابة القصص حول الموضوع الازمة.

- يجب على القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الازمة و تغطية كل الجوانب المتعلقة بالأزمة خاصة المهمة فيها وبالمصادقية المطلوبة.

- يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم : عندما يكون الموقف غير محدد وواضح فان عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة و في موقف الازمة فان المصارحة افضل وان التأخير على التدفق وارسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الامر سوء.

- التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة على الاعمال التي يجب القيام بها عند حدوث الازمة.²⁵

■ الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

- استراتيجية تغيير تحويل المسار: تستخدم للتعامل مع الازمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلق روح التحدي لدى الافراد لتعويض الخسائر ولتحقيق افضل النتائج

²⁵- قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص، ص، 203، 207.

***استراتيجية تفتيت الأزمة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للازمة من خلال تحديد الاطارات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم اثر الازمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الاستراتيجية للازمات الضخمة و الخطيرة

***استراتيجية احتواء الأزمة:** وفق هذه الاستراتيجية يتم حصر الازمة بنطاق محدود و تجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع الى مطالب الجمهور والتفاوض معهم من خلال قنوات التفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات و الاحزاب. ***استراتيجية تفريغ الازمة:** من انجح الطرق التقليدية للتعامل مع الازمات ،اذ ان الازمة بحقيقتها تدور حول موضوع معين ومن ثم فانه و بدون الانفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الازمة.

***استراتيجية الاحتياطي التعبوي:** تلجا الى هذه الاستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج الى مواد خام لعمليات الانتاج ، وبذلك يمكنها من مواجهة ازمة النقص بالمواد الخام.

***استراتيجية المشاركة الديمقراطية:** هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما تتفوق الازمة بالعنف البشري و عادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك اقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر، اذ يعلن مدى الازمة وخطورتها واسلوب مواجهتها، كما تحدد ابناء المجتمع و مسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الازمات.

استراتيجية تدمير الأزمة ذاتيا: تسمى ايضا استراتيجية التفجير الداخلي للازمة او بالصدام المباشر و تستخدم حينما ترى المؤسسة ان هناك خطرا مدمرا للمؤسسة و يهدد بقائها ، و هنا تلجا المؤسسة الى التفجير الداخلي لعناصر الازمة و محركها وذلك باتباع خطوات التالية :

استقطاب بعض من قوى الأزمة كمن المحركين و المؤيدين .²⁶

استهداف محركي الازمة ذوي القوة من خلال ابعادهم و ربما تصفيتهم .

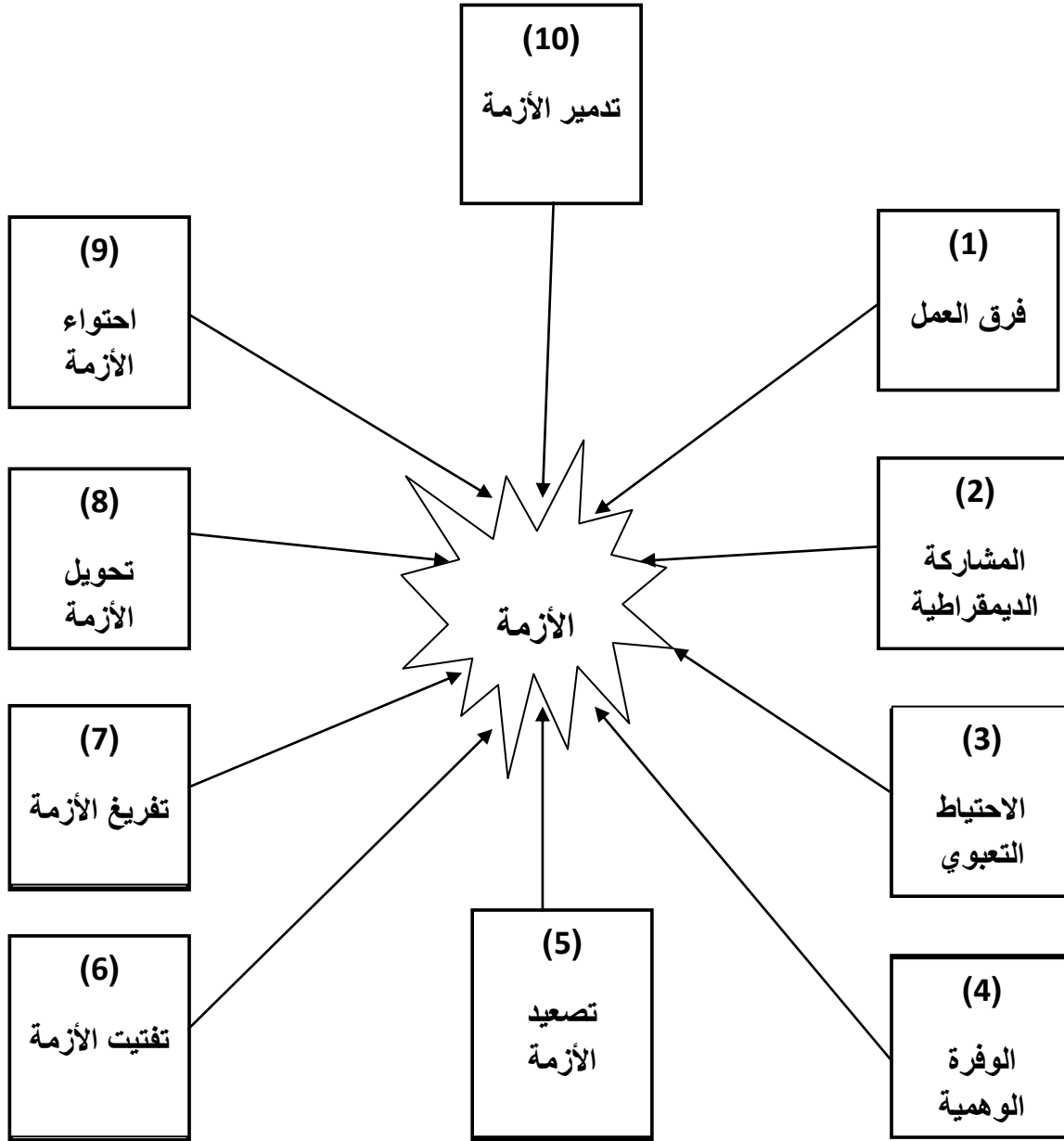
ايجاد قادة بدلاء للازمة اكثر اعتدالا يمكنهم تحويل اتباع الازمة من جهودهم السلبية

لمسارات اخرى ايجابية.²⁷

- فهد علي ناجي: أثر استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الازمات، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 35.

²⁷- فهد علي ناجي، المرجع نفسه، ص 37. يوم 2019/04/08 م 14:15.

الشكل: الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات.



المصدر: أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،

القاهرة، 2011، ص101.

المبحث الثالث: اتصال تسيير الأزمة.

مفهوم تسيير الازمة :

لقد تعددت مفاهيم تسيير وإدارة الازمة بتعدد الكتاب والباحثين ، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لتسيير الازمة ، وان كانت توجد بينها سمات مشتركة ، ويمكننا عرض بعض المفاهيم لتسيير الازمة على النحو التالي :

تسيير الازمة هي : نظام يستخدم للتعامل مع الازمات من اجل تجنب وقوعها ، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من أثارها السلبية .

- **وعرفت بأنها :** العملية الادارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والامكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الازمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا، ومحاولة الافادة منها إلى أقصى درجة ممكنة .²⁸

- حيث يعرف تسيير الازمة بأنها مجموع الممارسات والنشاطات والاجراءات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يقوم بتغيير الوضع المعتاد للمنظمة .

²⁸-منى صلاح الدين: ادارة الأزمات الوسيلة للبقاء، الطبعة الأولى، القاهرة، دار البيان للنشر،1998، ص

مراحل تسيير الأزمة :

تعددت الدراسات التي تناولت مراحل إدارة وتسيير الأزمة بشكل متكامل من حيث تعاون الجميع وتكامل الجهود في عمل جماعي يقوم على مبدأ المسؤولية الجماعية حيث أن القصور في المهام الادارية ينعكس سلبا على كفاءة إعداد الأزمة والعكس صحيح .

ووفقا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن تسيير الأزمة يمر ب خمسة مراحل أساسية وذلك للعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها بل والقدرة على التحقيق التوازن واعداد الامور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة وهي كالآتي :

1- الاتصال ومرحلة اكتشاف إشارات الانذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من اشارات الانذار المبكر أو الاعراض التي تبنى باحتمال وقوعها والازمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الاشارات .

وغالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة ، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الافراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة .²⁹

- سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات في ادارة الازمات الامنية بأجهزة وزارة الداخلية، الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010، ص9. يوم 10/04/2019م 15:45.

2- الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية:

وتتضمن قيام فريق ادارة الازمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد كمناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها و دور كل قطاع إداري فيها ومسؤوليته أثناء هذه الازمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الازمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن وأكثر سرعة ويتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها .

3- الاتصال ومرحلة احتواء الاضرار أو الحد منها :

فور وقوع الازمة يتم التعامل معها ويتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الازمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الازمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ قرار سريع بالأعمال الادارية التي يجب القيام بها لاحتواء الاضرار الناجمة عن الازمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية تمهيدا لاستعادة نشاط المنظمة وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية الى خطة علاجية .³⁰

4- الاتصال واستعادة النشاط:

وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الاصول الملموسة والمعنوية التي فقد وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر مجدد. ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الازمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث .

³⁰ - محمد كامل مصطفى الكردي: ادارة الاعلام والعلاقات العامة في الازمات، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الازمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة، 1997، ص 8. متوفر على: http://eco.nadjah.edu/article/view/202_pdf يوم 2019/04/05م .16:20

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن هي :

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن .
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن .
- القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وامكانيات كبيرة ودعما ماليا .³¹

5- الاتصال ومرحلة التعلم:

وتتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي رغم أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة .

يتم أيضا دراسة وتقويم الخطة الإدارية والاعلامية التي تم تنفيذها وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها واستخلاص الدروس المستفادة منها وهنا نستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك قياس مدى كفاءة الأساليب والوسائل الإدارية والاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة وكذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة.³²

ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدراتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق ما يلي :

- مراجعة الأزمات السابقة و التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة .

³¹ - محمد كامل مصطفى الكردي، المرجع السابق، ص 8.

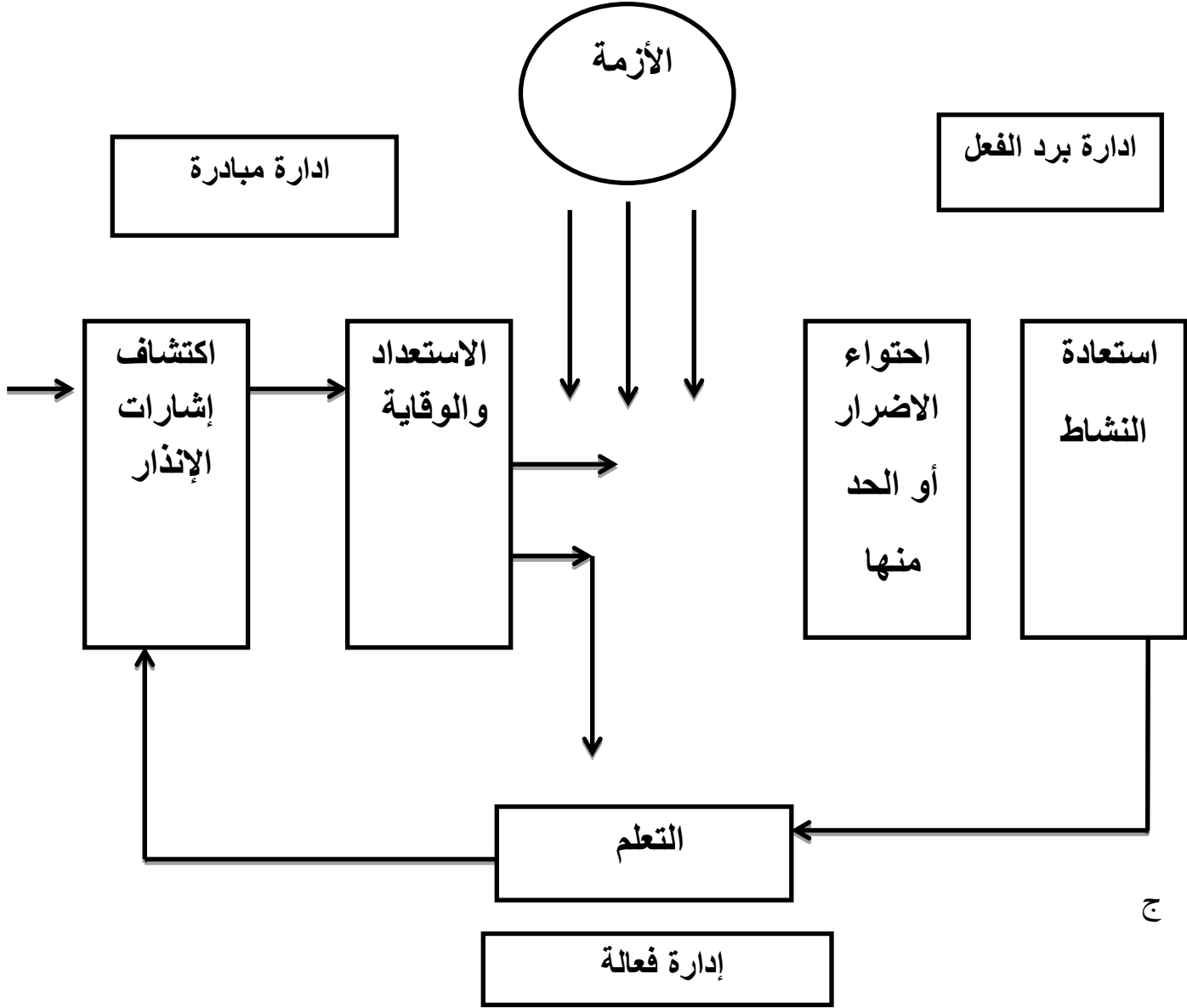
³² - نيفين عزة علي الجبشي: الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين مصر والو.م.أ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1998، ص 35.

- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية .
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية.³³

³³- نيفين عزة علي الجبشي، المرجع السابق، ص 35. يوم 2019/03/27م 18:05.

الشكل التالي يوضح المراحل السابقة لإدارة الأزمة

الشكل رقم 05: يوضح مراحل تسيير الأزمة :



المصدر: محمد رشاد الحملوي: ادارة الازمات تجارب محلية وعالمية، الطبعة الاولى، القاهرة، مكتبة

عين شمس،،1993،ص 47.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود توازن بين أدوار ووظائف الاتصال والاعلام وبين المراحل المختلفة في عمر الأزمة إذ تركز جهود الاتصال والاعلام على مرحلتين هما الاستعداد والوقاية واحتواء الاضرار أو مواجهة الأزمة بينما يقل الاهتمام ببقية مراحل وأطوار الأزمة خاصة مرحلة استعادة النشاط والتعلم وعادة ترتبط جهود الاعلام في مرحلة الاستعداد والوقاية بنشر المعلومات والارتقاء بالوعي العام لدى الجمهور وتغيير السلوك والاتجاهات وبناء المعاني والصور وهي أمور تدخل في نطاق ما يعرف بالتأثيرات غير المباشرة أو بعيدة المدى . وفي المقابل تنصب جهود فاعليات الاعلام أثناء مواجهة الأزمة - احتواء الاضرار - على ارسال التحذيرات وتنظيم جهود الحماية والارتقاء علاوة على احتواء المشاعر السلبية لدى الجمهور أو الحد منها وهي عمليات تتدرج ضمن ما يعرف بالتأثيرات المباشرة أو قصيرة المدى للإعلام .³⁴

استراتيجية الاتصال المستخدمة في تسيير الأزمة :

تشير بعض الدراسات الاعلامية إلى ان الاستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية :

- ما هو الغرض من الاتصال ؟ وما هي أهدافه ؟ وهل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه. من هو الجمهور الأساسي المستهدف، وكيفية الوصول إليه ؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي في الاعتبار ؟ وغيرها من الأسئلة.

ويجمع الكثير من الباحثين على ان الاستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي :

³⁴ - قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص ص 232، 233.

1- استراتيجية التحفظ والكتمان :

وهذه الاستراتيجية تقوم على رصد محاولات الاطراف الخارجية للحصول على المعلومات وهي استراتيجية لا ينصح باستخدامها الا في الازمات المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم .

2- استراتيجية التريث وعدم التورط :

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الازمة بأبعادها المختلفة وذلك دراسة مستفيضة من حيث أسباب الازمة وأثارها ونتائجها والاجراءات التي اتخذت والمتابعة الاعلامية لها.

3- استراتيجية الاستجابة والدفاع :

وتقوم هذه الاستراتيجية على اعداد الدفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية التبرير والاعتذار . ويقوم المتحدث الرسمي للدولة سواء باسم وزارة الخارجية أو الديوان الرئاسي أو الملكي بالاستعانة بأداء وخبرات كافة المستشارون المعنيون بالأزمة.³⁵

4- استراتيجية الدفاع الهجومي :

وهي استراتيجية تستخدم الازمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على النطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الصالح العام . ووفقا

³⁵- قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص ص 211، 212.

لهذه الاستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجيات عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

5- استراتيجية الهجوم المضاد :

وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد والالتهام بشكل قد يرقى الى مستوى التشهير من جانب وسائل الاعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية .

6- استراتيجية المماثلة والتسويق:

يرى بعض الباحثين ان هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في انتاج السلع والخدمات ، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير .

7- استراتيجية الاعتراف الجزئي :

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب أدت الى وقوعها .³⁶

³⁶- قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص، ص، 213، 214.

8- استراتيجية ملتقى الطرق :

ووفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الاقناع المناسبة لها . على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

9- استراتيجية المشاركة والمسئولية :

ونعني هنا المشاركة والمسئولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الازمة .

10- استراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت :

ومثال ذلك الاعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية .

11- الاستراتيجية القانونية :

وتعتمد فيها المعالجة الاعلامية للازمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسئولية إلى جهة أخرى .³⁷

- معوقات تسيير الأزمة:

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية تسيير وادارة الازمة عن تحقيق اهدافها في التخلص من الازمة الى أربعة أقسام وهي الاكثر شيوعا بين الباحثين :

³⁷- قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص 214.

- 1- معوقات تنظيمية : عدم تحديد واضح للسلطة ، اختلاف الثقافة بين الافراد ، ضعف التدريب ، عدم تأييد الادارة العليا لأساليب عملية لإدارة الازمة .
- 2- معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار .
- 3- معوقات متعلقة بالاتصال : تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام انظمة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات .
- 3- معوقات انسانية : تتعلق بالأفراد ومنها : الاعتماد الزائد على رأي الجماعة ، الاعتقاد بعدم بأهمية إدارة الازمة ، وقصور الافراد في معرفة وفهم طبيعة الاخطار .
- 4- معوقات بيئية : تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الادارة لتحديد من فعاليتها في مواجهة الازمة كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية ، وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الازمات .
- 5- معوقات اقتصادية : متعلقة بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا او خارجيا ، كقلة المخصصات المالية ، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية .
- 6- معوقات تكنولوجية : تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة لمواجهة الازمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالأنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي الى تشخيص خاطئ للازمة .³⁸

³⁸ - فهد علي ناجي، المرجع السابق، ص، ص، 36، 35.

- عوامل النجاح في تسيير الأزمة :

ان الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في تسيير الأزمة يجب ان يركز على اهم العوامل ذي الصلة ذي الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمرحل المختلفة لتطورها ، وفي هذا الاطار نركز على العوامل التالية :

- ادراك اهمية الوقت : ان عنصر الوقت احد اهم المتغيرات الحاكمة في تسيير الأزمة ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على ادراك الأزمة ، وعلى عملة التعامل معها اذ ان السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة ، والسرعة في تحريك فريق ادارة الأزمة .

- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة ، وبكافة الازمات والمخاطر التي قد تتعرض لها .

- توافر نظم انذار مبكر : (ادوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل) تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل وتوصيل هذه الاشارات الى متخذي القرار .

- الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات : وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الازمات ، مراجعة اجراءات الوقاية ، وضع الخطط وتدريب الافراد على الادوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الازمات.³⁹

- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية : حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغ الاهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة ، وبين المؤسسة والعالم الخارجي ، وبقدر

³⁹- زيد منير عبوي: ادارة الازمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، ص 61،58.

السرعة والوفرة للمعلومات بقدر نجاح الادارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة ، علاوة على كسب الرأي العام أو على الاقل تحييده . ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الازمة وتجديدها أولا بأول .⁴⁰

- اتصال بعد الأزمة:

بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشجعون في طي صفحاتها

فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين من هم، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساسا ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور " الائتئام والاحتراف " وهو ما يسميه " هورسلي وباركر "

في نموذجهما " تقييم ومراجعة جهود الاتصال " ومباشرة عقب الازمة:

أ- طور التقييم والمراجعة:

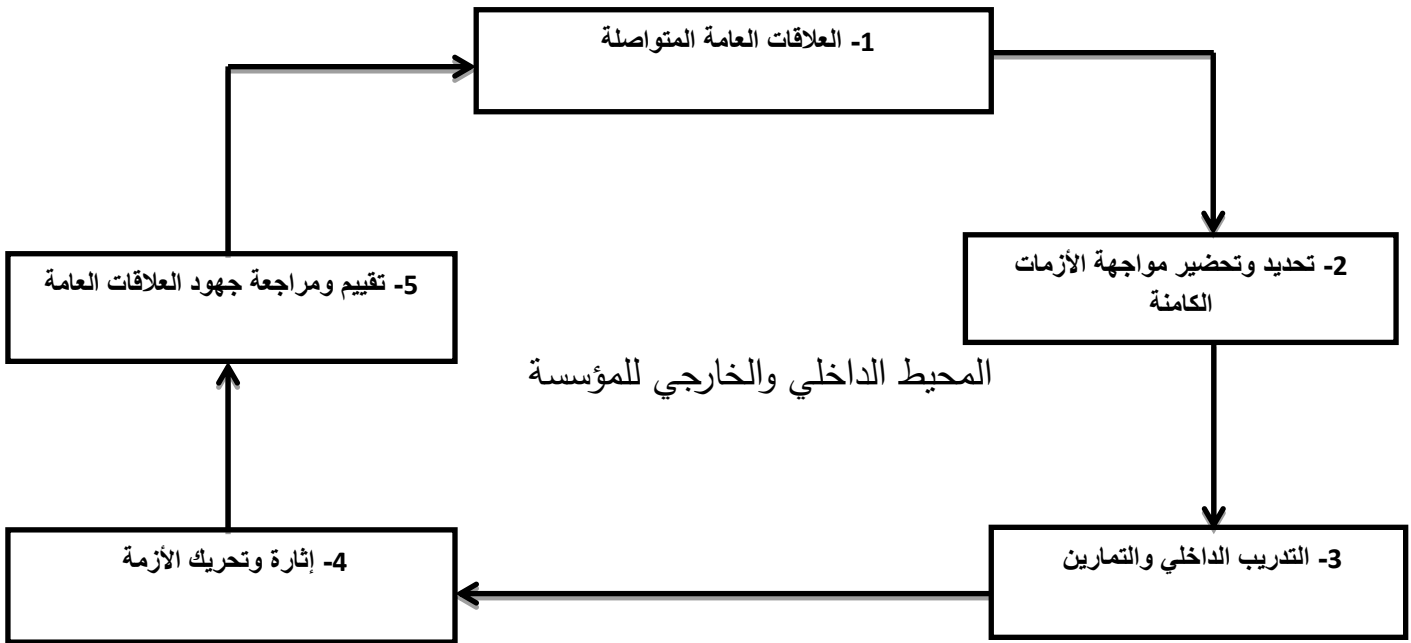
رغم أنه يكون من المؤلم استخلاص الدروس من الأزمة ، فإن اتصال الأزمة كأى إجراء يقام في إطار تسيير الأزمة ، يجب أن يكون موضوعا للتقييم ، أين يسمح التقييم والتدريب التنظيمي على مواجهة الحوادث ،حيث يحظى هذا الطور بنصيب مهم جدا في حلقة الوقاية وتسيير الأزمة .⁴¹

⁴⁰ زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 61.
⁴¹ بالعربي يحيى استراتيجية اتصال المؤسسات في مواجهة الازمات، نشاط المصعب لمجمع سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، 2007، ص 83.

ب - طور الالتئام :

يشارك طور الالتئام أساسا في بناء ذاكرة المجموعة ، بحيث يتضمن بصفة أساسية ، تسيير ما بعد الصدمة ، أي تسيير عواقب الأزمة، المرتكزة على تكرار وانبعاث وتجدد الحدث والذي تتأخر بدايته أحيانا إلى ستة أشهر بعد الحدث المسبب ، يمكن أن يجر الى تغيير أو افساد مستمر للتوازن النفسي ونوعية حياة الأفراد الذين كانوا ضحايا الحدث.

الشكل رقم 06: يوضح سيرورة اتصال الأزمة.



المصدر: نموذج هورسلي وباركر لسيرورة اتصال الازمة.⁴³

⁴³ - بالعربي يحيى، المرجع السابق، ص 84.

خلاصة

كل مؤسسة معرضة أو ستعرض لأزمة، عليها بالتحضير المسبق لمواجهة هذه الظاهرة حيث أن الدراسات والأبحاث قد بينت بأن اتصال تسيير الأزمة هو بمثابة تحضير أو تجهيز قبل وقوع الحادث ويستمر هذا النظام حتى نهاية المشكل، ونجاح الاجراءات والخطط لتسيير الأزمة مرتبط بالعلاقات التي تؤسسها المؤسسة من طرف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمة، فاتصال الأزمة يجب ان يكون ممثلا للعملية الاتصالية العامة للمنظمة كما يجب تصميمه واتخاذ كل المتطلبات اللازمة لإدارته وكل الوسائل المستعملة أثناء الأزمة، مع العمل على التقييم الدائم للسيناريو المتبع لتحسين التواصل بصفة منتظمة.

الجانب التطبيقي

* تعريف المؤسسة:

يقع ميناء مستغانم EPM في الجهة الشرقية لخليج أرزيو لأنه كان خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لصلا مندر و الرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لإقتسام الغنائم و من هنا سميت المدينة مستغانم .

في سنة 1848 م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 م ليصل إمتداده إلى 325 م بحلول سنة 1881 م.

انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 م و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة ويتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة و هو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عند أروقة نقل متعددة الأنماط .

نشأت المؤسسة في إطار الإصلاح للنظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 و في شهر جانفي 2004 تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة " الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم EPM.

ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ و ملاجئ الصيد. بمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة "الموانئ"

- عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات التالية:

إن عدد العمال والموظفين داخل المؤسسة ينقسم إلى عدة تقسيمات من حيث جنس العمال ومن حيث الشهادات العلمية والكفاءات المهنية وكذلك من حيث نوعية التوظيف ومن حيث المناصب والمسؤوليات أو المهام.

- آليات الاتصال بالمؤسسة:

تعتمد مؤسسة ميناء مستغانم على عدة آليات للاتصال بالمؤسسة و تتمثل هذه الآليات في العنوان العادي و هو كآآتي :

الطريق الرئيسي إلى صلا مندر ص.ب : 131 مستغانم 27000

و كذلك من خلال الاتصال عبر الهاتف:

* 04533.01.11

* 04533.01.12

وكذلك من خلال الفاكس: 04533.01.15- 045.21.78.05

كما يمكن الاتصال بالمؤسسة عبر العنوان الإلكتروني من خلال زيارة موقعها على الأنترنت.

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

جدول السيمات العامة:

الرقم	الجنس	السن	الوظيفة	الخبرة
1	ذ	39	مكلف بالدراسات	16 سنة
2	ذ	42	رئيس مصلحة الإحصائيات	11 سنة
3	ذ	46	مدير المالية	6 سنوات
4	ذ	40	مدير الموارد البشرية	9 سنوات
5	إ	30	مساعد مدير	7 سنوات
6	ذ	30	مقتصد عام	5 سنوات
7	ذ	43	رئيس مصلحة التخزين	13 سنة
8	إ	37	مساعد مدير	8 سنوات
9	إ	45	رئيس المحاسبة	12 سنة
10	ذ	37	مدير المنازعات	8 سنوات
11	إ	40	مدير تغطية الديون	10 سنوات
12	ذ	38	مساعد مدير	8 سنوات

• تحليل المقابلة:

➤ المحور الأول: أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في مواجهة وتسيير الأزمات

بمؤسسة ميناء مستغانم.

1- أهمية الاتصال على المستوى الداخلي والخارجي لمؤسسة ميناء مستغانم:

صرح أغلبية المبحوثين أن للاتصال أهمية كبيرة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " الاتصال في المؤسسة عنده بزاف أهمية، بالنسبة للمستوى الداخلي: يساهم في سيرورة المعلومات، حل النزاعات والأزمات، تبليغ القرارات. أما بالنسبة للمستوى الخارجي: الاتصال يساعدنا في معرفة إنشغالات الزبون و العمل على إرضائه، تبليغ القرارات (بين المؤسسة والوزارات المعنية) لأنه مين يكون كاين خبر جديد ولا قرار جديد يجينا على شكل sms في e-mail، إضافة الى حل النزاعات الخارجية مع الزبون مثلا اتصال بين الادارة والمحكمة. "

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن "الاتصال في المؤسسة له أهمية سواء على المستوى الداخلي التي تتمثل مهامه في حل النزاعات، تبليغ القرارات، أما فيما يخص الجمهور الخارجي فهو يساعدنا في الاتصال لمعرفة انشغالات الزبون والعمل على إرضائه، تبليغ القرارات بين المؤسسة والوزارات المعنية، إضافة إلى حل المشاكل الخارجية مع الزبون مثلا اتصال بين الإدارة و المحكمة".

- أما المبحوث رقم 3 فقد أفاد " أن الاتصال نعتبرو عملية مهمة في أي مؤسسة، par ce que ولا يسهل علينا الخدمة و ميكلفناش بزاف، par ex: نبغي نبلغ قرار لمصلحة معينة في المؤسسة نرشد التلفون ونعيط للمصلحة اللي راني باغيها، أما اذا كان قرار سري بين الفروع أو مصالح أخرى نرسلو فاكس، وأنا نشوف بلي الاتصال على الصعيد الداخلي كما ذكرت سابقا أهميته في تبليغ القرارات والأهم من هذا أنه في حالة تكون كاينة أزمة ولا

un problème الاتصال يساعد الموظفين بأش يفهموا الوضعية اللي تكون فيها المؤسسة لأنهم دائما يكونوا يتواصلو فيما بيناتهم وهذا يخلي المؤسسة تتجح في حل المشكل اللي وقعت فيه ومن جهة أخرى تكسب موظفيها، أما بالنسبة للصعيد الخارجي: الاتصال يخلي المؤسسة دائما على علاقة مع المتعاملين معها وتقدم لهم خدمات سهلة.

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن الاتصال تعتبرونه عملية مهمة في أي المؤسسة، لأنه أصبح يسهل علينا طريقة العمل ويقتصر الوقت والجهد، مثلا عندما نريد تبليغ قرار لمصلحة معينة في المؤسسة بواسطة الهاتف نقوم بإبلاغ القرار أما إذا كان قرار سري يمكن استخدام الفاكس، وعلى المستوى الشخصي أرى أن الاتصال على المستوى الداخلي الاتصال يساعد الموظفين في فهم وضعية المؤسسة ودائما يكون هناك تواصل بينهم وهذا ما يجعل المؤسسة تتجح في معالجة مشاكلها، أما فيما يخص الصعيد الخارجي، فالالاتصال يُبقي المؤسسة دائما على علاقة جيدة بالمتعاملين.

- بينما نجد بعض المبحوثين أفادو أن الاتصال عملية مهمة فقط بالنسبة للصعيد الخارجي أكثر منه الداخلي وهذا ما ورد في تصريح المبحوث رقم 5 " c'est vrais " الاتصال عنده أهمية في المؤسسة وفي كل المجالات، mais أنا نشوف بلي الاتصال في المؤسسة تاعنا هو اتصال عمل فقط يعني في الحصول على المعلومات، في مناقشة مسائل تتعلق بمصالح المؤسسة مثلا، وبالنسبة للصعيد الخارجي فيه بزاف صوالح أهمها أنه دائما يحافظ على العلاقة مع المتعاملين، لكن a mon avis أهمية الاتصال متكون غير فالمصلحة، par ce que انت كي تشوف واحد خدام معاك même pas ميردش عليك كلمة صباح الخير وين راه هنا الاتصال، كي تشوف الموظفين غير يشكو مالخدمة ومن القرارات تاع المدير سما هنا مكانش رضا وظيفي يعني مكانش اتصال، لذلك أنا نشوف بلي الاتصال عنده أهمية في المؤسسة لأجل المصالح فقط، je suis désolé مازلنا بعاد بزاف على الاتصال ومازال مفهمنا هاش غاية".

* الأمر الذي يمكن ترجمته على الشكل "حقيقة الاتصال له أهمية في المؤسسة وفي كل المجالات، لكن أرى أن الاتصال في مؤسستنا هو اتصال عمل فقط، يعني يستعمل في الحصول على معلومات، مناقشة مسائل تتعلق بمصالح المؤسسة مثلا، أما بالنسبة على الصعيد الخارجي فيمكن الحديث عن الكثير من المسائل أهمها الحفاظ على العلاقات الخارجية، لكن حسب رأيي فإن الاتصال يرتبط بالعمل، حيث هناك زملاء لا يردون حتى التحية، فأين الاتصال، كما أن العمال يشكون كثيرا من العمل ومن قرارات المدير"

- أما المبحوث رقم 6 فقد أفاد أن "الاتصال عملية مهمة في المؤسسة، يسهل عملية تبادل المعلومات، وكذا عنده المساهمة في تقدم المؤسسة وتطورها من حيث الخدمات، en plus يكون دائما كإين جو التفاعل بين العمال، والابتعاد عن النزاعات هذا فيما يخص العمل، أما فيما يخص نفسية العامل في المؤسسة لا تهم أحد يعني قليل وبين تلقا مجموعة تاع عمال في service واحد متفاهمين، دائما تلقا بيناتهم une masse ، وعمرهم ما كانوا متفاهمين وفي أي مصلحة تروحها تلا هاك، وهذا بلا النزاعات اللي توصل لحد الشجار و des problème كبار، ومو حال باش هاد الوضع يولي مليح إلا إذا بدلنا النظام داخل هاد المؤسسة يعني تبدى مالمدير حتى لأخر عامل في الميناء، وكون تجي تشوف هاد النزاع اللي بين الموظفين غير على خاطر المدير مفضل واحد على واحد في المؤسسة، mais كون يتبدل ويخدم بضمير صدقوني راح نولوا ملاح شوية، لهذا أنا قلت بلي الاتصال في المؤسسة يكون عنده أهمية ظاهرية فقط mais كون تجي تشوف ما كان لا اتصال لا والو".* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن الاتصال له أهمية كبيرة تكمن في تبادل المعلومات والمساهمة في تقدم المؤسسة وتطور خدماتها، بالإضافة إلى خلق جو التفاعل بين العمال، والابتعاد الكلي عن الخلافات في العمل، أما فيما يخص متطلبات العامل فهي لا تؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسة، فمن الممكن أن نجد موظفين في مصلحة واحدة بينهما

خلاف وهذا دون النزاعات التي تصل إلى حد الشجار، فلا يمكن أن تغير هذا الوضع إلا إذا حاولنا تغيير النظام داخل المؤسسة وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي.

❖ من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يعتبرون الاتصال له أهمية كبيرة في المؤسسة سواء على الصعيد الداخلي حيث يساعدهم في تبليغ القرارات والحفاظ على الانضباط وروح التعاون على مواجهة المشاكل التي تمر بها المؤسسة، أو على الصعيد الخارجي حيث يساهم الاتصال في الحفاظ على صورة واستمرار المؤسسة. بينما أفاد البعض الآخر منهم أن الاتصال له أهمية على المستوى الخارجي فقط للمؤسسة، أما من حيث المستوى الداخلي فهو تقريبا معدوم.

2- الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة:

أدلى أغلبية المبحوثين أن الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة تتمثل أكثر شيء في الاجتماعات، الهاتف والفاكس كونهم من الوسائل الأكثر فاعلية في مثل هذا الطرف، وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 8 " الوسيلة الاتصالية التي نخدمو بيها بزاف هي الهاتف والانترنت، par ce que في هاذ الوقت لازم نخدمو بوسائل سريعة، مثلا يجينا قرار باللي باخرة راهي حاصلة في البحر par ce que راه كاين mauvais temps ولا أيا حنا نبدأو ننقلو فهاذ الخبر بالهاتف أو الانترنت بسرعة باش نلحقو هاذ المشكل قبل ما تصرا حاجة. "

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسيلة المناسبة لإدارة الأزمة هي الهاتف والانترنت، لأن في مثل هذه الظروف علينا العمل بالوسائل التي تتميز بالسرعة، مثلا يصل خبر أن الباخرة قد علفت في قلب البحر بسبب الرياح أو أمر آخر نبدأ هنا بنقل هذا الخبر بواسطة الهاتف أو الانترنت لحل المشكل بسرعة قبل تضخمه.

- بينما جاء في مفاد المبحوث رقم 10 أن " الوسيلة اللي نخدمو بيها كي تكون كاينة أزمة هي الهاتف أكثر شيء لأنه سهل وسريع sur tout يلا كانت مشكلة مفاجئة لازم تبليغ الخبر بالتلفون للمصالح الأخرى، وأحيانا كي تكون مشكلة كبيرة تتعلق بالفروع الأخرى نستعمل الفاكس mais أنا شخصيا نستخدم الهاتف بزاف par ce que ميديش الوقت ويساعدك."

* هذا ما مكن أن نترجمه إلى أن الوسيلة التي نستعملها عند حدوث أزمة هي الهاتف أكثر شيء لأنه سهل وسريع، خصوصا عندما تكون مشكلة مفاجئة علينا تبليغ الخبر للمصالح الأخرى بسرعة وأنسب وسيلة لذلك هو الهاتف، وأحيانا نستعمل الفاكس عندما يكون المشكل يتعلق بالفروع الأخرى، وأنا شخصيا أستخدم الفاكس لأنني أرى أنه أسرع وأنسب.

- بينما نجد أن بعض المبحوثين أفادوا أن الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة هي الاجتماعات والانترنت، وهذا ما صرح به المبحوث رقم 12 " الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة هي عقد اجتماعات لأنه الموظفين كامل يكونوا حاضرين وعلى رأسهم المدير ونقلوا حل وقرار للأزمة اللي تكون كاينة، أما بالنسبة للانترنت أنا قصدت بيها الجمهور الخارجي لأنه في وضع كيما هذا ما لازم ننساو بلي كين متعاملين مه المؤسسة ممكن أن نخسروهم بسبب هاذ المشكل، مثلا نديرو لهم دايم في la page fb des status نذكروهم بلي المؤسسة تاينا مازالت محافظة على سمعتها وخدماتها مع المتعاملين نحاولو نديرو لهم خدمات جديدة تلهيهم على الأزمة اللي رانا فيها، لذلك أنا نشوف بلي الاجتماعات والانترنت هما أهم وسيلتان لإدارة الأزمة هكا مانخسرو زبائن ما نخسرو إدارة المؤسسة."

* وهذا ما يمكن ترجمته إلى أن الوسيلة الأنسب لإدارة الأزمة هي عقد الاجتماعات بحضور جميع الموظفين والمدير ومحاولة وضع حل للأزمة، وكذلك الانترنت للحفاظ دائما

على العلاقة مع الجمهور الخارجي وذلك بتقديم خدمات جديدة ونذكرهم دائما بالمؤسسة والخدمات التي تقدمها.

- بينما أدلى المبحوث رقم 6 أن " الوسائل المناسبة لإدارة الأزمة هي الاجتماعات والهاتف par ce que مثلا صرات أزمة ولكن ما زالها في البداية مثلا أزمة تخص بواخر السلع هنا تقوم المؤسسة بالاتصال بالجهات المعنية مثلا الجمارك، وزارة التجارة ووزارة النقل، شرطة الحدود...الخ، يعني الهاتف يخدم بزاف في هاذ الظروف ويساعد. "

* وهذا ما يمكن ترجمته إلى أن الوسائل المناسبة لإدارة الأزمة هي الاجتماعات والهاتف لأنه إذا كانت الأزمة في مرحلة النشأة مثلا أزمة تخص بواخر السلع تقوم الإدارات بالاتصال بالجهات المعنية من جمارك، وزارة التجارة و وزارة النقل و الشرطة....إلخ، وهذا يعني أن الهاتف يستعمل كثيرا في مثل هذه الظروف.

❖ من خلال ملاحظتنا حسب إجابات المبحوثين يتضح أن الوسائل الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة عديدة ولكن أكثرها إستعمالا في مؤسسة ميناء مستغانم هي الهاتف والفاكس كونهما من الوسائل السريعة والمتوفرة في أي مؤسسة أو فرع آخر تابع للميناء، بينما يرى بعض المبحوثين أن الوسائل الاتصالية المناسبة كذلك في إدارة الأزمة زيادة عن الهاتف والفاكس هي الأنترنت والاجتماعات، باعتبار أن الوسيلة المناسبة في إدارة الأزمة هي الاجتماعات داخل المؤسسة واتخاذ قرارات والكل يشارك برأيه إضافة إلى تعزيز العمل الجماعي، أما الأنترنت أفادو بأنها وسيلة لمتابعة الجمهور الخارجي أثناء الأزمة ومحاولة تذكيره دائما بالخدمات التي يقدمها ميناء مستغانم للمتعاملين معه.

3- الأحداث التي تجسد أزمة في مؤسستكم:

أدلى المبحوث رقم 4 أن " الأحداث التي تجسد أزمة عند حدوثها في المؤسسة كثيرة mais أنا نشوف باللي الاضرابات اللي يديروها العمال تسبب أزمة لأنه الخدمة غادي تحبس وهنا في الميناء ما لازم يكونو اضرابات بزاف par ce que ماشي من صالحنا، ولذلك أنا نقول الأزمة تجي كي يكون عدم اهتمام السلطة العليا بانشغالات المؤسسة، مين يكون المدير لاهي على الخدمة وعلى انشغالات الموظفين هنا sur غادي يكون problème.

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الأحداث التي تجسد أزمة في المؤسسة كثيرة، لكن أنا أرى أن اضرابات العمال تسبب أزمة لأنه في هذه المرحلة سيتوقف الخدمات، وفي الميناء لا يمكن أن تكون مثل هذه الاضرابات كثيرا لأنها ليست في صالح المؤسسة، بالإضافة إلى عدم اهتمام السلطة العليا بانشغالات المؤسسة، وعدم حرص المدير العام على متطلبات المؤسسة والعمال.

- أما المبحوث رقم 9 صرح أن " الأحداث التي تجسد أزمة في المؤسسة تاينا هي أكثر شيء الاضرابات خصوصا مع هاذ الحراك اللي راه صاري الموظفين راهم غير على سبا اللي متعجبوش حاجة يدير اضراب وميخدمش، ولا كذلك كي يكون خلل وظيفي par ce que ماشي كامل الموظفين يخدمو بضمير كاين اللي يدير des fotes فالخدمة تاكو وهو علابالو بلي راه غالط mais يرسلها للمصالح الأخرى عادي ويكمل الخدمة، donc أنا نقول بلي الخلل الوظيفي يسبب أزمة."

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الأحداث التي يمكن أن تجسد أزمة في المؤسسة هي أكثر شيء الاضرابات خصوصا مع الحراك المستمر، حيث أن الموظفين أصبحوا إذا لم

يعجبهم قرار يقومون بإضراب بحجة الحراك، بالإضافة إلى الخلل الوظيفي لأن ليس كل الموظفين يعملون بضمير.

- بينما نجد بعض المبحوثين أفادوا أن الأحداث التي تجسد أزمة في الميناء هي أحداث بفعل الطبيعة أكثر منها من تكون بفعل الإنسان، هذا ما أدلى به المبحوث رقم 10 حيث أجاب أن "الأحداث التي تجسد أزمة في المؤسسة هي العوامل المناخية أو بفعل الطبيعة لأنه كي يكون الحال مغيم ولا الريح بزاف البواخر متوصلش في الوقت تاعها سما عوض يلا توصل كل باخرة وحدها يوصلو ب 2 وهذا الشيء يسبب أزمة خصوصا يلا كانوا بواخر مسافرين سما ديرو في حسابكم الباخرة يلا وصلت على 4 تاع العشية المسافر ميخرجش مالميناء حتى 9:30 ولا كتر par ce que تكون علينا la charge وينغبو بزاف مصالح الشرطة والجمارك وماشي كامل المسافرين أو المتعاملين يتفهمو الوضع كايين اللي ينوظ فوضى كايين اللي يشكي كايين اللي يصور ويدير partage".

* ما يمكن ترجمته إلى أن الأحداث التي تجسد أزمة في المؤسسة هي أحداث بفعل الطبيعة أكثر منها من تكون بفعل الإنسان لأنه في حالة وجود رياح وأمطار غزيرة البواخر لا تستطيع الوصول في وقتها المناسب الأمر الذي يسبب أزمة خصوصا إذا كانت بواخر مسافرين مما يجعل المسافر يقضي ساعات في الميناء، حيث أن مصالح الأمن تتلقى الكثير من الصعوبات في انجاز مهامها.

بينما صرح المبحوث رقم 1 " أن المستجد غير المؤلف هو من يسبب أزمة في المؤسسة لأنه قد يضر بسمعة المؤسسة أو الموظف، كايين موظفين يكتبو في المدير العام ويرسلوه للوزارة المعنية يبلغوها فيه عن تجاوزات المسؤول عن الكثير من الأمور فهذا يسبب أزمة كبيرة قد تتسبب في طرد المدير وأتباعه من الموظفين وصورة الميناء تسقط. "

* يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن الأحداث التي تجسد أزمة في المؤسسة هي المستجد غير المألوف لأنه يضر سمعة المؤسسة والموظفين، حيث في بعض الأحيان هناك موظفين يكتبون شكاوي على المدير العام ويقومون بإرسالها إلى الوزارات المعنية مما قد يسبب أزمة كبيرة.

❖ من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الأحداث التي تجر مؤسستهم إلى أزمة هي الخلل الوظيفي، إضرابات إغفال السلطة العليا على مهام المؤسسة بينما أفاد البعض الآخر من المبحوثين أن الأحداث التي تجر مؤسستهم إلى أزمة هي العوامل الطبيعية مثل: الرياح، الجو عندما يكون مغيم، أمطار.... الخ.

4- الأساليب التي تتبناها المؤسسة أثناء الوقوع في أزمة.

أجاب أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تتبنى أساليب تحفظية أثناء وقوع أزمة، وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 2 " كي تكون كإينة أزمة في المؤسسة المدير يحاول أن يلتزم الصمت وميبينش بلي كإين مشكل par ce que يلاسمعوا الفروع الأخرى التابعة لميناء مستغانم راح تزيد تكبر الحالة وتولي في س و ج. "

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة تتبنى أسلوب التحفظ على الأزمة في بدايتها خوفا من وصول الخبر إلى الفروع التابعة لميناء مستغانم ويكبر حجم الأزمة.

- بينما صرح المبحوث رقم 7 أن " المؤسسة متهدرش كي تكون كإينة أزمة حتى للموظفين اللي تكون ماشي واثقة منهم، لأنه عند عقد اجتماع لإتخاذ حل للمشكل يكون كإين في الاجتماع غير المدير والموظفين المعنيين واللي فيهم ثقة. "

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة لا تصرح بوجود أزمة حتى للموظفين الذين لا تثق بهم، وعند عقد اجتماع لحل الأزمة من يحضر الاجتماع هو المدير والموظفين المعنيين بمعالجة الأزمة.

- حيث صرح البعض الآخر من المبحوثين أن المؤسسة تتبنى التحفظ على الأزمة سواء كان الجمهور الداخلي أو الخارجي ولكن هذا لا يمنع بعدم انتشار الخبر في المؤسسة، وهذا ما أدلى به المبحوث 6 " المدير موحد يهدر كي تكون كايئة أزمة في المؤسسة par ce que يخاف يلا تكبر ولكن الخبر طبعا ينتشر بين الموظفين ويوصل للجمهور الخارجي يعني الأزمة كي تصرا متقدرش تتحكم فيها توصل توصل للناس خارج الميناء."

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة تتبنى مبدأ التحفظ على الأزمة سواء على الجمهور الداخلي أو الخارجي، ولكن هذا لا يمنع بعدم انتشار الخبر بين الموظفين ويصل إلى الجمهور الخارجي.

- كما أفاد المبحوث رقم 9 أنه " ماشي كامل الأزمات تتبنى المؤسسة فيها مبدأ الكتمان، no كايين أزمات المؤسسة تعلن عنها باش نتجنب المرة القادمة الاسباب اللي تتسبب فيها."

* يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن المؤسسة لا تتبنى مبدأ الكتمان في جميع الأزمات التي تواجهها، بالعكس هناك أزمات المؤسسة تعلن عنها للجمهور الداخلي لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

❖ من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن الأساليب التي تتبناها المؤسسة أثناء وقوع أزمة هي الكتمان والتحفظ على الكارثة خوفا من انتشارها وعدم استطاعتهم على التحكم فيها، بينما يرى البعض أن المؤسسة تتبنى أسلوب الكتمان

على بعض المصالح في المؤسسة خوفا من انتشار الخبر خارج الإدارة، ورغم هذا يرى البعض أن الخبر ينتشر خارج المؤسسة رغم اتخاذ مبدأ الكتمان والتحفظ.

5- وسائل التبليغ عن الأزمة:

أدلى أغلبية المبحوثين أنه يوجد العديد من الوسائل للتبليغ عن الأزمة، لكن من أكثر الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة هي الفاكس، البريد الإلكتروني و الهاتف، هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 4 " الوسائل التي نستعملوها في التبليغ عن الأزمة هي الهاتف والفاكس par ce que يخدم بلخف وميطلبش منك بزاف وقت وخدمة وهنا في هاذ الأمور تصيبنا نخدمو غير بالتلفون بزاف الفاكس قليل غير مين نكونو بنرسلو الخبر لفرع آخر. "

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسائل المستخدمة للتبليغ عن الأزمة هي الهاتف والفاكس لأنهم يقتصرون الوقت والجهد، فالهاتف أكثر استعمالا من الفاكس.

- بينما أجاب المبحوث رقم 12 أن " الوسائل التي نخدمو بيهم للتبليغ عن الأزمة في البريد الإلكتروني والهاتف، أحيانا يكون أمور سرية ترسلهم لزميلك في المصلحة الموالية فالبريد الإلكتروني ولا يلا كان أمر عادي بخصوص الأزمة في الهاتف بسرعة تنتقل له الخبر. "

* يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي البريد الإلكتروني والهاتف، لأنه أحيانا تكون هناك قرارات سرية نقوم بإرسالهم إلى المصالح الأخرى عبر البريد الإلكتروني، أما إذا كان قرار عادي لا يتطلب سرية نقوم باستخدام الهاتف.

- حيث صرح المبحوث رقم 8 أن " المراسلات الداخلية والخارجية بالفاكس هي أكثر الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة لأنه أحيانا الخدمة تتطلب هكا والمدير هو اللي يأمر بذلك يقولك رسل msg لمصلحة معينة بلغهم بلي كايين أزمة أو ما شبهه. "

* وهذا ما نترجمه إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي المراسلات الداخلية والخارجية عبر الفاكس، لأنه أحيانا المدير هو من يأمر بإرسال رسائل لمصالح معينة تبليغهم فيها عن وجود أزمة.

- وفي حين نجد البعض الآخر من المبحوثين يصرحون أن الأنترنت هي الوسيلة الأفضل للتبليغ عن الأزمة وهذا ما ورد على لسان المبحوث رقم 5 أن " الأنترنت نخدمو بيها في التبليغ عن الأزمة بين المصالح في الميناء، والهاتف يعتبر الوسيلة السريعة اللي تبليغ بيها أي خبر ماشي غير الأزمة. "

* هذا ما سنترجمه إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي الأنترنت والهاتف باعتبارهما من الوسائل السريعة والمناسبة.

- أما المبحوث رقم 3 أجاب أن " كايين شبكة داخلية مرتبطة بالوزارات الوصية نستخدمها في التبليغ عن الأزمة، وثاني الاجتماعات الطارئة هي الوسيلة الأولى اللي يتم فيها التبليغ عن الأزمة. "

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي الشبكات الداخلية المرتبطة بالوزارات الوصية، بالإضافة إلى الاجتماعات الطارئة.

❖ يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن وسائل التبليغ عن الأزمة عديدة ومتنوعة، ولكن أكثرها استخداما في مؤسسة ميناء مستغانم في الظروف

الطارئة هي الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني كونها من الوسائل السريعة، وأحياناً يستخدمون الإنترنت.

➤ المحور الثاني: الاتصال كوسيلة لتسيير الأزمة والمحافظة على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

6- سعي المؤسسة إلى تطوير نظام اتصالات مع وسائل الاعلام في ظل التطورات التكنولوجية:

أجاب أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تسعى دائماً إلى مواكبة التطورات التكنولوجية لخلق نظام اتصال متطور. هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " المؤسسة تحاول دائماً أن تطور نظام الاتصالات مع وسائل الإعلام و الجمهور لأنه يعتبر من عوامل النجاح، وهذا التطور يخدمنا هنا كموظفين."

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة تحاول دائماً أن تطور نظام الاتصال مع وسائل الإعلام والجمهور لأنه يعتبر من عوامل النجاح، وهذا التطور يفيدنا.

- أما المبحوث رقم 3 أجاب أن " مؤسسة ميناء مستغانم دائماً تواكب الجديد من التطورات في التكنولوجيا، وكي يجيبولنا آلة جديدة أو نظام خدمات جديد يجيبو مختصين يورولنا كي نخدمو بيه، بالإضافة إلى أن تطور الاتصال سهل علينا بزاف صوالح في الخدمة وموليناش نلقاو صعوبات مع الزبائن بزاف. "

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن مؤسسة ميناء مستغانم تواكب دائماً التطورات في مجال الاتصال، وأثناء توظيف أي تقنية جديدة تقوم المؤسسة بإحضار مختصين في هذا المجال لمساعدتنا واطلاعنا على طريقة العمل بها.

-بينما صرح البعض الآخر أن المؤسسة تسعى إلى تطوير نظام الاتصال إلا في حالة الضرورة. وهذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 7 " المؤسسة تاعنا دخل نظام اتصال جديد في حالة إذا كان هاذ النظام عند فروع أخرى تتعامل معها لتسهيل الخدمة par ce que ولينا نتلاقو صعوبات مع التواصل معهم مثلا تبغي ترسل معلومات لميناء وهران هوما يكون عندهم نظام جديد خفيف على النظام اللي عنا على هذا ولينا الحاجة الجديدة اللي تجي جديدة نحاولو باش نديروها عنا لتسهيل الخدمة. "

*يمكن ترجمة هذا التصريح إلى أن المؤسسة تسعى إلى تطوير نظام الاتصال إذا كانت الفروع التابعة لميناء مستغانم تعمل بأنظمة جديدة لا تتوفر في مؤسستنا، لذلك تقوم المؤسسة بتطوير أنظمتها لتسهيل العمل.

❖ من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن مؤسسة ميناء مستغانم تسعى دائما إلى تطوير نظام الاتصال في خدماتها لتسهيل الخدمة مع زبائننا والفروع الأخرى التابعة لها.

7- سيناريو تسيير الأزمة:

أدلى أغلبية المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمة، فكل أزمة وطريقة التعامل معها.

بينما صرح المبحوث رقم 1 "أن المؤسسة تسيير الأزمة تبعا لطبيعتها و تتحرك تبعا لحدوثها

ولكن هناك طريقة أخرى تتبناها المؤسسة لتسيير الكوارث وهي سياسة الجودة والمحافظة على المحيط (14001+45001) المتعلقة بمخارج النجدة."

-أما المبحوث رقم 9 صرح أن " المؤسسة jamais يلا دارت سيناريو للأزمة par ce que اللي مكلفهم المدير باش يحلو الأزمة معندهمش الخبرة الكافية باش يديرو سيناريو، يحلو المشكل غير ما بيناتهم وصايي. "

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تمر بها، لأن الموظفين المكلفين بإدارة الأزمة ليست لهم الخبرة الكافية لإعداد سيناريو.

- بينما نجد أن البعض الآخر من المبحوثين أفادو أن المؤسسة متقومش باعداد سيناريو في جميع الأزمات إلا في البعض منها، هذا ما جاء على لسان المبحوث رقم 5 " أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمة إلا في حالة حدوث أزمة مادية تتعلق بميزانية المؤسسة هنا الرئيس يكلف مصلحة المالية والمحاسبة بإعداد سيناريو لمداخل الميناء باش منطوحوش في أزمة نقص الميزانية وبالتالي ينقص مستوى المشتريات والمبيعات خصوصا في ظل ظاهرة التقشف و منع الاستيراد في بعض الموارد."

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تمر بها، إلا إذا كانت الأزمة تخص الميزانية، حيث يكلف المدير مصلحة المالية والمحاسبة بإعداد سيناريو لمواجهة الأزمة المالية حتى لا تقع في أزمة كبيرة.

❖ يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين أن مؤسسة ميناء مستغانم لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تواجهها إلا اذا كانت الأزمة تختص بميزانية الميناء.

8- المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة:

صرح أغلبية المبحوثين أن المسؤول عن تسيير الأزمة هو المدير العام في المؤسسة.

- هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " أن المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة هو المدير العام للميناء، لأنه هو المسؤول الوحيد عن اصدار القرارات وهو صورة المؤسسة أمام الجمهور الخارجي."

- أما المبحوث رقم 4 أجاب أن " المسؤول الوحيد عن الأزمة هو المدير العام في المؤسسة par ce que أنا نشوف هو المتسبب الوحيد فالأزمات اللي راهي تصرا سما لازم يتحمل المسؤولية على التهاون اللي دارو."

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن المسؤول الوحيد عن تسيير الأزمة هو المدير العام، وهذا من واجبه لأنني أرى أنه المتسبب الوحيد عن الأزمة في المؤسسة لذلك عليه تحمل المسؤولية.

- بينما نجد البعض الآخر من المبحوثين قد أفادو أنه ليس المدير وحده من يقوم بتسيير الأزمة في المؤسسة. هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 8 " أن المسؤول الأول لتسيير الأزمة هو المدير العام للمؤسسة بصح هذا أمام الجمهور الخارجي وأمام وسائل الإعلام mais هذا لا يمنع أن هناك جنود خفاء أخرى هي من تسيير الأزمة وتعمل على إيجاد حلولاً طبعاً بموافقة الرئيس العام للميناء، وهؤلاء الأشخاص الذين يعتمد عليهم المدير في حل وتسيير الأزمة هم الذين يكسبون ثقة لدى الرئيس وكذلك ذوي خبرة في المجال. "

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المسؤول الأول عن تسيير الأزمة في المؤسسة هو المدير العام، لكن هذا الأمر أمام الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام، وهذا لا يمنع أن هناك جنود خفاء هي من تسيير الأزمة وتعمل على إيجاد حلول.

- أما المبحوث رقم 12 قد صرح أن " المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة هو المدير وبعض الاطارات يعينهم المدير لمساعدته في حل المشكل ويكون عندهم خبرة ومواقف يحلو مشاكل تتعلق بمصالح المؤسسة."

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة هو المدير وبعض الاطارات، ويكون لديهم خبرة في هذا المجال.

❖ يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن المسؤول عن تسيير الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم هو المدير العام للميناء كونه هو صاحب الشأن والمسؤول الأول في المؤسسة، كما يعين معه بعض الرؤساء للمصالح لمساعدته في إنجاز المهام والتخلص من الأزمة.

9- التصرف الذي تتبنونه أثناء وقوع الأزمة في مؤسساتكم:

أفاد أغلبية المبحوثين أن التصرف الذي يقومون به أثناء وقوع أزمة في المؤسسة هو الصرامة في اتخاذ القرارات. هذا ما ورد في إجابة المبحوث رقم 1 " كوني مسؤول في المؤسسة التصرف الوحيد اللي نديره كي توقع أزمة هو الاجتماع مع المدير واتخاذ قرار يكون سريع ويعود بالفائدة على المؤسسة."

* ما يمكن أن نترجمه إلى أنه كوني مسؤول في المؤسسة التصرف الوحيد الذي أقوم به أثناء وقوع أزمة هو الاجتماع مع المدير واتخاذ قرار سريع وفعال.

- كما أفاد المبحوث رقم 5 أن " التصرف اللي نقوم بيه أثناء وقوع أزمة هو الانضباط في العمل وتنفيذ كل الأوامر الصادرة من المدير ومحاولة الخروج من الأزمة."

* هذا ما يمكن ترجمته إلى أن التصرف الذي أتبناه أثناء وقوع أزمة هو الانضباط في العمل وتنفيذ كل الأوامر الصادرة من المدير.

- بينما البعض الآخر من المبحوثين أفادو عكس ذلك وكانت إجاباتهم صادمة. حيث صرح المبحوث رقم 8 أن " التصرف الذي أقوم به أنا شخصيا أثناء حدوث أزمة هو التوقف عن العمل، لأنه كي نتوقع أزمة ونعلن عنها للرئيس نلقا روجي نهدر باطل وكل مرة نقول بلي يلا مخدمناش بهاد الطريقة غادي تصرى أزمة، donc كي يصرى مشكل أنا منخدم بأي قرار لأنه بلغت من قبل وماكاش اللي سمعني وخصوصا يلا كانت أزمة تتعلق بالميزانية، لأنه كلام بعض الموظفين لا يؤخذ بعين الاعتبار عند الاعلان عن الأزمة وبعد حدوثها أول من يحاسب هو ما حنا."

* ما يمكن ترجمته إلى أن التصرف الذي أقوم به أثناء حدوث الأزمة هو التوقف عن العمل، لأنه عندما نتوقع أزمات ونعلن عنها للرئيس لا تأخذ قراراتنا بعين الاعتبار لهذا عند حدوث أزمة أقوم بهذا التصرف.

❖ لاحظنا من خلال تصريحات المبحوثين أن التصرف الذي يقومون به أثناء الأزمة هو الصرامة في اتخاذ القرارات واللجوء الى الحلول السريعة والتي تعود بالفائدة على الميناء.

10- الدروس المستفاد منها خلال المرور بأزمة والمشاركة في تسييرها:

صرح أغلبية المبحوثين أنهم قد استفادوا كثيرا من الدروس خلال المرور بأزمة والمشاركة في تسييرها، حيث أدلى المبحوث رقم 9 " أن الدروس المستفاد منها خلال المرور بأزمة هي تبني طرق جديدة من أجل عدم وقوع المؤسسة في أزمات أخرى والتفكير دائما في حلول سليمة."

- بينما صرح المبحوث رقم 1 أن " الدروس المستفاد منها خلال المرور بأزمة هي تخصيص رأس مال هام جدا وهذا من الخبرة المتراكمة في حل الأزمات."

- كما أفاد المبحوث رقم 4 أن " الدروس المستفاد منها خلال المرور بأزمة هي وضع تدابير الوقاية والحماية بمختلف أشكالها إعداد مخطط الفشل في حالة إصدار قرار جديد مع توقع أزمات والتحضير لها، تخصيص برامج توعوية."

❖ من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ أن الدروس المستفاد منها من خلال مرور المؤسسة بأزمة كثيرة أهمها: تبني طرق جديدة في النظام تجنبهم الوقوع في أزمات عدم التسرع في اتخاذ القرارات، التنبؤ بأزمات والتحضير لها، مع تخصيص ميزانية هامة جدا لإدارة الأزمة.

11- أرشيف الأزمة في المؤسسة:

أجاب أغلبية المبحوثين أنه لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجوا بها الأزمات السابقة. هذا

ما أدلى به المبحوث رقم 7،4،3،8 أنه " لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجنا بها الأزمات السابقة، لأنه كل أزمة وطريقة التعامل معها لذلك لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجنا بها المشاكل السابقة."

- بينما صرح المبحوث رقم 1 " أنه يوجد أرشيف سري في مكتب الرئيس العام للمؤسسة يتضمن الحلول التي عالجنا بها الأزمات السابقة لكن لا يعلم به جميع الموظفين في المؤسسة إلا من كان ضمن فريق الأزمة " لأنه المدير كي نتخلصو من الأزمة يطلب منا نديرو الحلول اللي خدمنا بها في ملف معنون ويحتافظ بيه في المكتب تاعو باش يلا صرات أزمة أخرى ممكن تساعدنا هذه الحلول في حل الأزمات التالية خصوصا إذا كانت هذه الحلول سريعة وجابت نتيجة".

- كما أفاد المبحوث رقم 6 أن " أرشيف الحلول اللي خدمنا بيها في الأزمات السابقة يوجد في مكتب المدير ومكاش اللي علابالو بيه إلا اللي ساهموا في إدارة الأزمة. "

* الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن أرشيف الحلول التي عملنا بها في الأزمات السابقة يوجد في مكتب المدير.

❖ نلاحظ من خلال التصريحات التي أجمع عليها المبحوثين أن المؤسسة لا تملك أرشيف للحلول التي عالجت بها الأزمات السابقة، لأن كل أزمة وطبيعة التعامل معها، ولكن هذا لا يمنع أنه يوجد ملف صغير في مكتب المدير يحتوي على الحلول التي عادت بالإفادة على المؤسسة، وهذا أمر سري بين المدير وفريق تسيير الأزمة.

● مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج:

● مناقشة الفرضيات:

✓ الفرضية الأولى:

■ أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في مواجهة وتسيير الأزمة بمؤسسة ميناء

مستغانم.

■ نؤكد الفرضية بناء على النتائج التالية:

- أثبتت النتائج أن للاتصال الداخلي والخارجي بمؤسسة ميناء مستغانم دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين مختلف المعلومات المرسلة والمستقبلة والتي من شأنها المساهمة في تسيير الأزمات باحترافية وفاعلية، من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بسرعة بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك بغية تحقيق النتائج المرجوة من إدارتهم للأزمة على أكمل وجه، الأمر الذي يسمح لنا بالقول بأن الفرضية الأولى تحققت.

✓ الفرضية الثانية:

الاتصال كوسيلة لتسيير الأزمة والمحافظة على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- كما أن النتائج المتوصل إليها أثبتت أن للاتصال أهمية بالغة في تسيير الأزمة بشكل صحيح والحفاظ على وصورة المؤسسة في ذهن الجمهور، والخروج من الأزمة بسرعة مع إعادة بناء سمعتها بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات المؤسسة مع الزبائن والفروع الأخرى التابعة للميناء والأهم من ذلك الحفاظ على علاقات الجمهور الداخلي للمؤسسة فيما بينهم، ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

استخلاص النتائج:

- من خلال النتائج التي تم الوصول إليها بدراستنا هذه والتي يدور مضمونها حول اتصال تسيير الأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم، تبين لنا بعد تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق أدواتي الملاحظة والمقابلة، واللذان تم الاعتماد عليهما لاستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداتين لجمع المعلومات والبيانات تم التوصل إلى:
- الاتصال له أهمية كبيرة بمختلف أشكاله في تسيير الأزمات بمؤسسة ميناء مستغانم.
- يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله والتي من شأنها المساهمة في تسيير الأزمة.
- الوسائل الأنسب لإدارة الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم هي الهاتف، الفاكس و البريد الالكتروني، و لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب.
- المسؤول عن إدارة الأزمة هو الذي يحدد الوسيلة الاتصالية المناسبة للإبلاغ وكذا الهيئات الرسمية والغير رسمية المساهمة في تسيير الأزمة.
- الأحداث التي يمكن أن تجسد أزمة في المؤسسة هي تهاون السلطة العليا على إنجاز مهامها إضافة إلى عدم معالجة النقائص في المؤسسة.
- الإضرابات المتكررة للعمال والتهاون في العمل يؤدي إلى تجسيد أزمة في المؤسسة.
- المؤسسة تتبنى أسلوب التحفظ والكتمان على الكارثة في بدايتها.
- تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بإعداد تقرير مفصل عن الأزمة وكيفية حلها ق بعد النجاح في ذلك، حيث توضع في مصلحة الأرشيف لكي تستغل في حل أزمات مستقبلية.

- مؤسسة ميناء مستغانم تواكب التطورات التكنولوجية في مجال الاتصال، لتسهيل خدماتها.

- المؤسسة لا تقوم بإعداد سيناريو للأزمات التي تواجهها بل تقوم بالاعتماد على أشخاص ذوي خبرة.

- المؤسسة تقوم بإعداد سيناريو للأزمة إلا إذا كانت الأزمة مالية.

- المسؤول عن تسيير الأزمة في المؤسسة هو الرئيس العام للميناء وبعض الاطارات المسؤولين عن مصالح الميناء.

- لا تقوم المؤسسة بتعيين أشخاص مختصين في مجال الأزمات لمعالجتها وإنما تعتمد على إطارات من مصالح مختلفة في ذلك.

- التصرف الذي يتبنيه أثناء وقوع الأزمة في المؤسسة هو التدخل السريع والصرامة في اتخاذ القرارات وأحيانا إضرابات.

-الدروس المستفاد منها من الأزمات السابقة لها أهمية كبيرة في التخطيط لأزمات وكوارث أخرى مشابهة.

- لا يوجد أرشيف للحلول التي عالجوا بها الأزمات سابقا.

- يوجد ملف سري في مكتب المدير العام للميناء للحلول التي تم الاعتماد عليها في حل الأزمات السابقة.

هذه بصفة عامة أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، فأن أصبنا فبوفيق من الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا، ويبقى هذا العمل مجرد خطوة في طريق البحث العلمي الذي يتطلب العمل الجدي والرغبة في تحقيق ما هو أفضل في هذا المجال.

يعد الاتصال من الضروريات التي ترتبط بتسيير المؤسسات والمنظمات، فهو يسهر على ضمان العلاقة بينها وبين مختلف الفاعلين في محيطها الضيق والموسع، ذلك أن الاتصال سيضل الأداة الضرورية والمهمة التي لا غنى عنها في ضمان السيرورة الطبيعية للمؤسسات من جهة، وتفعيل العلاقات التي تحكم لأفرادها لغرض خلق مناخ اتصالي قائم على الانسجام في نشاط وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

سعت الدراسة إلى التعامل مع ظاهرة من أهم الظواهر الراهنة وهي الأزمة على اختلاف أنواعها وأسبابها وطرق التعامل معها، خاصة فيما تعلق بتسييرها اتصاليا، حيث قمنا بمعالجة إشكالية ترتبط بكيفية مساهمة الاتصال في تسيير الأزمة، حيث انطلقنا في التوثيق النظري للموضوع والضبط المنهجي له، من حيث تحديد مفهوم الأزمة واتصال الأزمة إجرائيا الذي سيكون محل الدراسة، ونظريا من حيث تحديد مفاهيم كل من الأزمة واتصال الأزمة من خصائص، أسباب وأنواع، وكل ما يتعلق بالأزمات الإدارية.

في السياق ذاته يعد الاتصال بمختلف أشكاله بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة نشاطها، فبعد دراستنا وتطلعنا حول دور اتصال الأزمة في تسيير الأزمات بمؤسسة ميناء مستغانم، باعتبار أن ميناء مستغانم جهاز هام في تقدم اقتصاد الدولة والحفاظ على ممتلكاتها.

إلا أننا حاولنا بقدر المستطاع من خلال القيام بهذه الدراسة التتويج بأهمية اتصال الأزمة ومدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ بداية الأزمة إلى غاية تسييرها والتحكم فيها واسترجاع طبيعة النشاط من جديد، ومدى مساهمته في عملية التخطيط والتنظيم لتسيير وإدارة الأزمة بفاعلية واحتراف، حيث أن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة وحسن توظيف الوسائل الاتصالية المختلفة، تسعى المؤسسة (محل الدراسة) دائما إلى تطبيق المخطط الاتصالي، خاصة بعد الأخذ بعين الاعتبار الدروس المستفاد منها أثناء إدارة الأزمة والكوارث المشابهة

لها، دون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الاتصال بمختلف أشكالها في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف المهمة والمتمثلة في التواصل الدائم مع الزبائن وتسهيل الخدمات عليهم وتذكيرهم دائما بتقديم أفضل الخدمات لهم.

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم تسيير الأزمات التي تهدف إلى التقليل من مخلفات الأزمة ومحاولة معالجتها واستخلاص العديد من الدروس والاستفادة منها، حيث أصبح موضوع تسيير الأزمات من اهتمام العديد من التخصصات والمجالات المتنوعة يسعى دائما الفرد الى تقديم كل معارفه ومكتسباته لحلها. حيث أن اتصال الأزمات يعتبر من التخصصات المهمة في خطة تسيير الأزمات، وأن انتشار الموضوع خارج المؤسسة قد يكثف حجم الأزمة ويؤثر على متخذي القرار، مما ينعكس على المؤسسة بالسلب، وتصبح وسائل الإعلام الطرف الرئيسي للمعلومات حول الأزمة بالنسبة للجمهور وقد تكون هذه المعلومات خاطئة أو صحيحة.

ولأن الأزمة تحمل بين شقيها عوامل الفشل والنجاح، إلا أننا حاولنا من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة التعمق أكثر في دراسة مجتمع البحث واختيار العينة، فكان اطلاقنا على مصالح المؤسسة ومعرفتنا للهيكل التنظيمي لها والاحتكاك بالموظفين والأحاديث الجانبية مع الاطارات من حين لآخر بمثابة مفتاح لمعرفة أسلوب انتقاء العينة وكذلك الأفراد الممثلة لمجتمع البحث، كما استفدنا من خلال ما سبق اجراء تعديلات لدليل المقابلة أكثر من مرة، ليتم من خلاله انجاز استطلاع للآراء في هذا المجال، أجرينا اثنا عشر مقابلة وحرصنا على انجازها بعناء كبير لنشر بعد ذلك مباشرة في تحليلها.

واستنتجنا من نتائج الدراسة التطبيقية التي قمنا فيها بإجراء تقنية المقابلة والملاحظة، فقد تبين أن مؤسسة ميناء مستغانم تعتمد بشكل كبير على الاتصال في حل ومعالجة الأزمات التي تمر بها. حيث نرى من خلال نتائج الدراسة، أن مؤسسة ميناء مستغانم تمارس

الاتصال دائما في خدماتها وحل الأزمات التي تواجهها سعيا إلى الحفاظ على استمرار المؤسسة والحفاظ على سمعتها وصورتها أمام الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

وعلى الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب من اتصال الازمة وتسييرها في مؤسسة ميناء مستغانم، إلا أنه هذه الدراسة لا تغطي المشاكل الاتصالية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية عموما ومؤسسة ميناء مستغانم على وجه الخصوص وخاصة فيما يتعلق باتصال الأزمة، حيث اطلعنا على الكثير من النقائص حول اتصال الأزمة، إلا أنه تبقى دراستنا محدودة بالمجالين المكاني والزمني الذي أجريت فيها.

قائمة المراجع:

- المعاجم والموسوعات:

- الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967.

- محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلد الأول، القاهرة، دار الفجر للنشر و
التوزيع، 2003

(أ) الكتب باللغة العربية:

01- أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث،
القاهرة، 1982.

02- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.

03- السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة، إيتراك للطباعة و النشر والتوزيع،
2000.

04- جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال الوظائف، الهيكل والأدوار، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 2010.

05- زيد منير عبوي، ادارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

06- سامية محمد جابر ونعمات محمد عثمان، الاتصال والاعلام وتكنولوجيا المعلومات،
دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.

07- سليم بطرس جلدة، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الرؤية
للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

08- شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.

- 09- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998.
- 10- عامر الكبيسي، ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها، مجلة الأمن والحياة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 11- عاطف عدلي العبيد عبيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 12- علاء محمد القاضي و آخرون، مهارات الاتصال، دار الإعصار العلمي، عمان، 2010.
- 13- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 14- علي عجوة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، الطبعة الأولى، جدة، مكتبة مصباح، 1989.
- 15- فاروق حلمي، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، القاهرة، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للإدارة، 1993.
- 16- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011.
- 17- محسن الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1998.
- 18- محمد الشافعي، استراتيجية ادارة الأزمات و الكوارث، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001.

19- محمد شومان، الاعلام والأزمات، مدخل نظري وممارسات علمية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، والقاهرة، 2002.

20- محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، مؤسسة حورص الدولية، الاسكندرية، 2008.

21- محمد رشاد الحملوي، ادارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993.

22- محمود جاد الله، ادارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.

23- منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، الطبعة الأولى، القاهرة، دار البيان للنشر، 1998.

24- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

25- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

26- هالة منصور، الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.

27- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

البحوث والأطروحات:

01- بالعربي يحيى، استراتيجية اتصال المؤسسات في مواجهة الازمات، نشاط المصب لمجمع سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، 2007.

02- سليمان حميدي الحميدي، فاعلية الاتصالات في ادارة الأزمات الامنية بأجهزة وزارة الداخلية، الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

03- سطوطاح سميرة، الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة، دراسة حالة مؤسسة TOYOTA، فرع عنابة.

04- محمد كامل مصطفى الكردي، إدارة الاعلام والعلاقات العامة في الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس كلية التجارة، 25.26 أكتوبر، 1997.

05- فهد علي ناجي، أثر استراتيجية إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأزمات، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

06- نيفين عزة علي الحبيشي، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين مصر و الو.م.أ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1998.

الكتب باللغة الأجنبية:

01- Aude Riom, Thierry Libaert, Assael Adary, communication Toute la fonction, Dunod, Paris, 2010.

02- Christophe, Roux Dufourt, Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostic et prévention et de décision, Paris, 2^{ème} éd Dunod, année 2003.

03- Wilbur Lang Schramm, Men, Messages, and Media ; a look at human communication, New York éd, 1973.

الوابوغرافي:

1. http://older.Sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/colleges/communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf.
2. http://eco.nadjah.edu/article/view/202_pdf.
3. http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=166&Itemid=871.
4. http://www.epistemeg.com/pix/pdf_111pdf.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة مقابلة حول:

اتصال تسيير الأزمة

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

الأستاذ المشرف:

- أ. غالم عبد الوهاب

من إعداد:

حجار محمد

شابي خيرة

السنة الجامعية:

2019/2018

البيانات الشخصية :

1- الجنس .

2- السن .

3- سنوات الخبرة .

4- الرتبة المهنية.

المحور الأول : أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في مواجهة وتسيير الأزمات بمؤسسة ميناء مستغانم

باعتبار ان الاتصال مصدر أساسي في أي مؤسسة من أجل ممارسة أنشطتها المختلفة لبلوغ غايتها وتحقيق أهدافها .

1- فمن خلالكم فيم تكمن أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي لمؤسسة ميناء مستغانم ؟

2- يعتبر اتصال الأزمة من أهم أنواع الاتصال الذي يطبق أثناء حدوث الأزمة ، فحسب رأيكم ماهي الوسائل الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة؟ كيف ذلك ؟

3- ما هي الأحداث التي تجسد أزمة عند حدوثها في مؤسستكم؟

4- هل تقوم المؤسسة بإخبار جمهورها سواء الداخلي أو الخارجي بالأزمات التي تتعرض لها، أم تتبنى أساليب تحفظية خاصة ؟

5- ماهي الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة؟

المحور الثاني : الاتصال كوسيلة لتسيير الازمة والمحافظة على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة ؟

6- هل تسعى المؤسسة الى تطوير نظام اتصالات مع وسائل الاعلام في ظل التطورات التكنولوجية ؟

7- هل قمتم بإعداد سيناريو لتسيير الأزمات التي تواجهها المؤسسة ؟

8- من هو المسؤول عن تسيير وإدارة الازمة في المؤسسة ؟

9- ما هو التصرف الذي تتبنونه أثناء وقوع الازمة في مؤسستكم؟

10- ماهي الدروس المستفاد منها من خلال مرور مؤسستكم في أزمات ومشاركتم في تسييرها ؟

هل لديكم أرشيف للحلول التي عالجتتم بها أزمات سابقة وهل ترجعون إليها في حالة حدوث أزمة جديدة؟

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الرئيس المدير العام

مساعد رئيس الأمن الداخلي

مساعد الأمن الداخلي

مكتب الترتيب العام

مديرية الموارد

مديرية المالية والمحاسبة

مديرية الاستثمار التجاري

مديرية قيادة الميناء

خلية الاعلام الآلي

خلية المنازعات

خلية التسويق

خلية التخطيط

دائرة الوسائل
العامة

دائرة
المالية

دائرة
المحاسبة

دائرة
التجارة

دائرة
الشحن

دائرة الملاحة

دائرة
الأمن

مصلحة الشؤون العامة

مصلحة تسيير المخزون

مصلحة المالية

مصلحة تغطية الديون

مصلحة المحاسبة العامة

مصلحة المحاسبة التحليلية

مصلحة املاك الدولة

مصلحة الإحصائيات

مصلحة الشحن والتفريغ

مصلحة التخزين

مصلحة الحاويات

مصلحة الإرشاد البحري

مصلحة الجر

قسم حراس الميناء

قسم ضباط الميناء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في حل ومعالجة الأزمات في المؤسسة، كما تبين مدى أهمية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تستخدمها مؤسسة ميناء مستغانم في تسيير الأزمات، وكدى على كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجية الحديثة للاتصال، إذ تصب إشكالية هذا البحث في محاولة الكشف عن كيفية مساهمة الاتصال في تسيير الأزمة بمؤسسة ميناء مستغانم، بحيث تم اختيار العينة من الموظفين في المؤسسة.

تتعرض العديد من المؤسسات ولا سيما المؤسسات الكبرى إلى عطوبات في دورة حياتها، ومؤسسة ميناء مستغانم ليست بغنى عن المنظمات الأخرى إذ تعرضت إلى العديد من الأزمات إلا أنها دائماً تنجح في معالجتها والخروج منها وهذا راجع إلى اعتمادهم على الاتصال ف حل وتسيير الأزمات. وقد اعتمدنا على تقنيتيالمقابلة والملاحظة كأدوات لتحليل وجمع المعلومات من أجل الكشف عن موقف الاتصال في تسيير الأزمات.

الكلمات المفتاحية لهذه الدراسة هي: الاتصال، الأزمة، تسيير الأزمة، الاستراتيجية، المؤسسة.

Abstract :

Studies aimed at figuring out the role of communication in resolving crises in the enterprise as showing how important communication in improving the image of the institution and the aim of this study was to identify the strategies used by the Mostaganem port Corporation in crisis management as well as on how to employ the means Communicative and modern technology to connect if you pour this problematic search trying to detect how connect in Mostaganem port Corporation crisis management so That the sample was selected from employees in the enterprise.

Many institutions are particularly major institutions to glitches in their life cycle and Mostaganem port Corporation is not in the sense of other organizations if to many crises they always succeed in and out of treatment and This is due to their dependence on communication in crisis management and have adopted the sweet A previous interview and observation as Tools to analyze and collect information in order to detect situations calling in crisis management.

Keywords for This study call the crisis management of enterprise, strategy crisis.