

فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر عين تادلس

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر الطور الثاني في علوم الإعلام و الاتصال

المشرفة

د. عيسى عبيد

إعداد الطالبتين :

طواولة زينب.

سعيد فاطمة.

أمام لجنة المناقشة:

- أ. بوجمعة العماري رئيسا.
- أ. عيسى عبيد نورية مشرفا و مقرا.
- أ. حمدا صبيحة مناقشا.

السنة الجامعية: 2024/2023.





جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال، و علاقات عامة



فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر عين تادلس

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر الطور الثاني في علوم الإعلام و الاتصال

المشرفة

د. عيسى عبيد

إعداد الطالبتين :

طواولة زينب.

سعيد فاطمة.

أمام لجنة المناقشة:

- أ. بوجمعة العماري رئيسا.
- أ. عيسى عبيد نورية مشرفا و مقرا.
- أ. حمدا صبيحة مناقشا.

السنة الجامعية: 2024/2023.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

سورة النمل

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك

وعرفان بالجميل والفضل يسرنا أن نتوجه بأسمى

عبارات الشكر وخالص الثناء والتقدير إلى

الأستاذة الفاضلة "عيسى عبيد نورية" لطالما وجهتنا وأرشدتنا ولم تبخل علينا بالمعلومات

فجزاك الله خيراً وأدامك في خدمة العلم والمعرفة

كما نتقدم بأطيب عبارات الشكر لكل من دعمنا وساندنا

من أهلينا وأساتذتنا وكل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

ملخص الدراسة:

تعد الثقافة الاتصالية عاملاً مهماً و ذلك من خلال تفصيل أداء العاملين داخل المؤسسة و العمل على زيادة فاعليتهم و تحسين مستوى العمل، كما أن الثقافة الاتصالية بوظائفها و أبعادها تترك أثراً قويا على المؤسسة و أفرادها ما يسمح بإجراء تغييرات لمواجهة الأزمات و إدارتها حسب قيم و مبادئ الموظفين.

و عليه تم التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و عليه تشكل الثقافة الاتصالية نمط من أنماط السلوك الاتصالي لإدارة الأزمات.

و تصنف الدراسة ضمن الدراسة الوصفية باعتمادنا على منهج دراسة الحالة باستخدام أداة المقابلة و الملاحظة باختيار عينة قصدية من مجتمع البحث و من أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- تبين لنا أن قيم و مبادئ الثقافة الاتصالية لها دور فعلي لإدارة الأزمات.
- تبين لنا أن أهم الوسائل المعتمدة لإدارة الأزمات هي الإيميل.
- أهمية أخذ الآراء و التشاور بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

فاعلية، الثقافة الاتصالية، إدارة الأزمات، اتصالات الجزائر.

Abstract :

Communication culture is an important factor by detailing the performance of employees within the institution and working to increase their effectiveness and improve the level of work.

Communication culture, with its functions and dimensions, leaves a strong impact on the institution and its members, which allows for changes to be made to confront crises and manage them according to the values and principles of employees.

Accordingly, this study addressed the topic of the effectiveness of communication culture in crisis management within the Algerian Telecommunications Corporation. Accordingly, communication culture constitutes a pattern of communication behavior patterns for crisis management.

The study is classified within the descriptive study by relying on the case study approach using the interview and observation tool by selecting a deliberate sample from the research community. Among the most important results we reached:

- It became clear to us that the values and principles of communication culture have an effective role in crisis management.
- It became clear to us that the most important means adopted for crisis management is email.
- The importance of taking opinions and consultation for employees within the institution.

Key words:

Effectiveness, communication culture, crisis management, Algerian Telecom.

الفهرس

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
أ	فهرس المحتويات
ب	قائمة الأشكال
ج	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
الفصل الأول: موضوع الدراسة و إجراءاتها المنهجية.	
5	تمهيد
6	أولاً: بناء موضوع الدراسة.
6	1. تحديد إشكالية الدراسة.
7	2. أسباب اختيار الموضوع.
8	3. أهمية الموضوع.
8	4. أهداف الموضوع.
9	5. تحديد المفاهيم.
14	6. الدراسات السابقة.
22	ثانياً: الإجراءات المنهجية.
22	1. نوع الدراسة.
23	2. المنهج.
23	3. مجتمع البحث و العينة.
24	4. أدوات جمع البيانات.
25	5. مجالات الدراسة.
27	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: فاعلية الثقافة الاتصالية.	

29	تمهيد
30	1. وظائف الثقافة الاتصالية.
33	2. أنواع الثقافة الاتصالية.
38	3. أساليب و استراتيجيات لبناء الثقافة الاتصالية.
42	4. خصائص الثقافة الاتصالية.
45	5. محددات الثقافة الاتصالية.
48	6. أبعاد الثقافة الاتصالية.
50	7. أهمية الثقافة الاتصالية.
53	8. معوقات الثقافة الاتصالية.
56	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: ماهية إدارة الأزمات.	
58	تمهيد.
59	1. التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات.
61	2. خصائص الأزمة.
63	3. أنواع الأزمات.
66	4. أسباب نشوء الأزمات.
68	5. فريق إدارة الأزمات.
70	6. استراتيجيات اتصال مستخدمة لإدارة الأزمة.
72	7. مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة.
74	8. معوقات إدارة الأزمات.
77	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات.	
79	تمهيد
80	بطاقة فنية حول مؤسسة اتصالات الجزائر.
85	أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة.

86	1. المحور الأول: الثقافة الاتصالية في اتصالات الجزائر.
88	2. المحور الثاني: إدارة الأزمات في اتصالات الجزائر.
91	3. المحور الثالث: الثقافة الاتصالية و إدارة الأزمات.
96	ثانياً: النتائج.
96	1. عرض النتائج العامة.
97	2. مناقشة النتائج مع الأسئلة.
98	3. مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة.
100	خلاصة الفصل.
101	خاتمة.
104	قائمة المراجع.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	أنواع الثقافة الاتصالية.	01
44	خصائص الثقافة الاتصالية.	02
51	أهمية الثقافة الاتصالية.	03
55	معوقات الثقافة الاتصالية.	04
67	أسباب نشوء الأزمات.	05
82	هيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.	06

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
113	دليل المقابلة.	01
115	شبكة الملاحظة.	02
121	ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر	03
122	مؤسسة اتصالات الجزائر	04
123	قسم المدير	05

مقدمة

مقدمة:

إن عملية تسيير و تنظيم و اتخاذ القرارات من الأمور التي تبدو سهلة فهي تسعى إلى إعطاء أوامر و النهي عن الأمور الغير المرغوبة فبواسطتها يتم التوصل إلى حل المشاكل ووضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التواصل خاصة في مجالات الحياة المختلفة الاجتماعية و السياسية و الثقافية و الاقتصادية، في ظل التغيرات و التطورات المتلاحقة في المجتمعات، و أيضا المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها.

فالمؤسسات الجزائرية حالياً بحاجة للعمل الجاد و المستمر لاكتساب ميزات تضمن لها وجودها في الأسواق و المحافظة على مكانتها، و كذلك السعي إلى تطوير مهاراتها التنافسية و خلق جو يساعد على تنظيم و إبراز محتواها عبر الثقافة الاتصالية موحدة تكون مشركة بين أفرادها داخل المؤسسات و خارجها من أجل بناء صورة إيجابية بالاعتماد على الاتصال لإرساء ثقافة المؤسسة الذي يعد ضرورة دافعة لاستمرار النشاط داخل المؤسسة بالاحتفاظ بمجموع القيم و العادات الموجهة لسلوك العاملين لذلك فعلى المؤسسة أن تولي اهتماما للموظفين لأنهم أساس نجاح عبر تشجيعه و تدعيمه لتقديم أفضل لمصالح المؤسسة عبر غرس و ترسيخ مجموعة من القيم و العادات بين الموظفين و تحسين العلاقات فيما بينهم.

و في عدم الاستقرار أو عدم التفاهم يجعل المؤسسات في وضع غير مستقر ينتج عنه مجموع من الأزمات المعقدة تفرض كل المؤسسة إيجاد حلول أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين لمواجهة الأزمات عبر الثقافة الاتصالية التي لا يمكن صرف النظر عنها لتحقيق نتائج إيجابية لكونها أحد السبل المساعدة في رفع و تحسين الجودة و الكفاءة بحيث يحمل أفراد المؤسسة أفكاراً خاصة بهم تؤثر بشكل كبير على تفاعل الثقافة الاتصالية.

و انطلاقاً مما سبق فإن هناك ترابط بين الثقافة الاتصالية و إدارة الأزمات في المؤسسات، و سوف نحاول التعرف على هذا من خلال دراستنا للظاهرة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر حيث قسمنا دراستنا إلى مجموعة من الفصول كالتالي:

الفصل الأول: و يضم موضوع الدراسة حيث وظفنا الإشكالية مع التساؤلات الفرعية و كذلك أسباب اختيار الموضوع و أهدافه و أهميته إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية لغة و اصطلاحاً إضافة إلى الدراسات السابقة.

و تطرقنا في نفس الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي حددت الإطار العام للدراسة بداية من نوع الدراسة و تحديد المنهج المستخدم إضافة إلى مجتمع البحث و العينة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات و في الأخير مجالات الدراسة (الزماني و المكاني).

الفصل الثاني: و المضمون فعالية الثقافة الاتصالية و يحتوي على ثمانية مباحث تحتوي على: أنواع، وظائف، خصائص، محددات، أساليب، أبعاد، أهمية، معوقات الثقافة الاتصالية.

الفصل الثالث: و المعنون بماهية إدارة الأزمات و هو كذلك يضم ثمانية مباحث و تحتوي على

الفصل الرابع: و هو الجانب النظري المضمون فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات، و عرضنا فيه تحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من المقابلة مع عينة البحث بعد نزول إلى الميدان و من ثم عرض النتائج النهائية للدراسة.

وصولاً إلى خاتمة و التي تعد خلاصة للدراسة إضافة إلى قائمة المصادر و المراجع و الملاحق.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

أولاً: بناء موضوع الدراسة.

1. تحديد الإشكالية وتساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الموضوع.
4. أهداف الموضوع.
5. تحديد المفاهيم.
6. الدراسات السابقة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية.

1. نوع الدراسة.
2. المنهج.
3. مجتمع البحث و العينة.
4. أدوات جمع البيانات.
5. مجالات الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة و إجراءاتها المنهجية من بين الأساسيات التي يقوم عليها أي بحث علمي، و من أجل بناء موضوع الدراسة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة مع أسباب و أهمية و أهداف الموضوع مروراً بتحديد المفاهيم بالإضافة إلى الدراسات السابقة دون نسيان الإجراءات المنهجية التي تناولنا فيها نوع الدراسة و المنهج وصولاً إلى مجتمع البحث و العينة و أدوات جمع البيانات و في الأخير مجالات الدراسة (المكاني و الزماني).

أولاً: بناء موضوع الدراسة.

(1) الإشكالية:

حظيت الثقافة باهتمام الباحثين خاصة في علوم الإنسانية والاجتماعية لكونها تعد أسلوب الشعوب في تحديد أنماط الحياة والفكر وكل العادات والتقاليد التي تميز مجتمع بعينه فكلما تبلورت ثقافة بشكل واضح ازداد نظامها تمايزاً عن غيره من النظم لذلك أخذت منحى في تشكل الثقافة مع الاتصال أو ما يسمى بالثقافة الاتصالية التي أكد الباحثون على دراسة سلوك القيادة والإدارة التي هي إحدى مكونات البيئة الداخلية والمحرك الأساسي لنجاحها فالثقافة، الاتصالية من المواضيع الحيوية التي لا يمكن صرف نظر عنها فهي نتاج ما خلفه الموظفون من أنماط وعادات طرق تفكير وقيم ومعاني مشتركة بينهم من خلال إنشاء شبكة اتصالات قوية داخلها تلاؤم طبيعة مهامها ونشاطها وبالتالي تساهم في تحقيق فهم مشترك ونقل وتبادل الآراء والأفكار المختلفة التي لها فعالية في إدارة الأزمات بقيام نشاط هادف لحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بإمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ تدابير اللازمة للتحكم في الأزمة فهي تتعلق بموهبة القيادة وفن التعامل التي لا بد أن تكتسب بفعل الثقافة الاتصالية التي تسطير على الوضع أو الأزمة من خلال ترسيخ مبادئ وقيم الثقافة.

فكما نلاحظ هناك توافق بين الثقافة الاتصالية وإدارة الأزمة خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تعمل على توفير جو ملائم وسائد للعمل على تجنب وتيرة تحقيق نتائج أفضل وذلك في العمليات الإدارية وأبسط مثال مؤسسة اتصالات الجزائر التي تسعى على تبني مبادئ الثقافة الاتصالية وتطبيقها على الأرض الواقع فمن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تملك ثقافة اتصالية قادرة على إدارة الأزمة، ونظراً لأهمية المتغيرين وقلة الدراسات السابقة حولهما قضا بدراسة العلاقة بينهما في مؤسسة اتصالات الجزائر، وإعطاء نظرة معبرة حول بحثنا ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

ما هي أبعاد تحكم الثقافة الاتصالية في إدارة أزمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

تساؤلات فرعية:

1. كيف تساهم الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. ماهي الوسائل التي يتم استخدامها عبر الثقافة الاتصالية لإيجاد حلول لإدارة

الأزمة؟

3. ما هي القيم الثقافية والاتصالية التي ترسخها مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل

تأزم الإدارة؟

4. ما هي أهم الوظائف والأبعاد التي تحققها الثقافة الاتصالية؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

تشكل مرحلة اختيار الموضوع مهمة لقيام بأي دراسة تستدعي البحث والتي تنتج عن

أسباب مختلفة لدراسة هذا الموضوع ومعالجته وتتمثل في:

- حداثة موضوع الثقافة الاتصالية وأهميته في المؤسسات في ظل التحديات

وتطورات الإدارة.

- محاولة إثراء رصيد المعرفي وتقديم إضافة لمجموع البحوث والدراسات المتعلقة

به.

- تحسيس المؤسسات بمدى أهمية الموضوع لارتقاء المؤسسات باعتبار أن

تواجدها داخل المؤسسة أصبح ضرورة لربط العلاقة بينها وبين الموظفين.

- الدافع الشخصي للموضوع للثقافة الاتصالية وإدارة الأزمة.

- حب الاطلاع واكتساب تجربة جديدة تفيد المؤسسات.

- تعزيز القيم وتنمية روح المبادرة للثقافة الاتصالية.

3- أهمية الموضوع:

يساعد البحث العلمي في تطوير رصيد المعرفي وإعطاء أهمية علمية تساهم على تجسيد شيء جديد لإثراء مجال تخصص.

فيحظى موضوع بحثنا بأهمية كبيرة كونه مجال حيوي جديد ورائج في الوقت الحالي نظرا لاهتمام المتزايد بالثقافة الاتصالية ودورها في حل الأزمات ويسعى موضوع الثقافة الاتصالية في خلق ميزة تنافسية وتحقيق أهداف وذلك بإيجاد حلول لإدارة أزمة فنلاحظ أهمية الموضوع بارزة جدا لكونها تعتمد الثقافة الاتصالية في جميع مستويات الإدارية وخاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر التي أعطت للثقافة الاتصالية مكانة تجعلها مهمة لتطوير وتيرة العمل للأفضل مع مراعاة قيم ومبادئ الثقافة الاتصالية وذلك عبر بيان المتغيرين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

4- أهداف الموضوع:

ينطلق أي بحث علمي في جميع المجالات الدراسية إلى عدة أهداف تساهم في ربط وتشكيل الموضوع ووصول إلى نتائج تساعد على البحث ومن بين الأهداف نذكر:

- بيان مدى فعالية ثقافة الاتصالية في حل الأزمات.
- كشف الأبعاد التي تحكم الثقافة الاتصالية.
- التعرف على أساليب واستراتيجيات الثقافة الاتصالية.
- معرفة معوقات الثقافة الاتصالية ومحاولة إيجاد حلول لها.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة الاتصالية في اتخاذ القرارات للتقليل من وقوع في الأزمة.

5- تحديد المفاهيم:

إن البحث العلمي يتطلب تحديد مصطلحات لكي نفهم معنى الموضوع و دراسته بدقة عالية و إتقان، و المعنى من تحديد المفاهيم هو ضبط كلمات البحث وفق خطوات أولها تحديد المعنى اللغوي من خلال معاجم و القواميس إضافة إلى المعنى الاصطلاحي المعروف لدى

العلماء و الباحثين و تنتهي بالتعريف الإجرائي الذي يكون وفق المعنى المقصود به من دراستنا و من هذا المنطلق نتطرق إلى عدة مفاهيم الخاصة بدراستنا فعالية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات.

5-1- الفاعلية:

- لغة: و صنف في كل ما هو فاعل، مشتق من فاعلية، فاعل، افتعل، تفاعل، فعال.¹
- اصطلاحاً: هو أسلوب تحقيق أهداف المؤسسة، ونوعية الخدمة التي تؤثر في العالم الخارجي و المستهدف و تعني عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق أهداف مدرسة و مدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابع لها و مدى رضا وظيفي و دافعية العاملين معه بمقدار تقبلهم له و ثقتهم.²
- إجرائياً: و نقصد به في بحثنا هي قدرة استيعاب فهم الأزمات الإدارية و حلها بطريقة سلسلة لتجنب تفاقم الأزمة و تطورها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

5-2- الثقافة:

- لغة: أصل الثقافة في اللغة العربية مأخوذة من فعل ثقف بضم القاف و كسرهما و للفعل ثقف معاني كثيرة أوردها هندي سنة 1995 كما هي في القواميس العربية و من هذه المعاني:
- الحذق و الفطنة نقول: ثقف الرجل أي أصبح حذقاً و فطناً.
- سرعة أخذ العلم و فهمه نقول: ثقف الطالب المعلم أي فهمه بسرعة.
- التهذيب و التأديب نقول: ثقف المعلم الطالب أي هذبه و أدبه.³
- اصطلاحاً: يرى لينتون أن الثقافة على أنها مجموعة من الأفكار سليمة و لكنها ناقصة من نواحي عديدة، أما التعاريف الماركسية التي تعرفها على أنها جملة من

¹ معجم المعاني، تاريخ 2020-04-10 16:00 . <https://www.almany.com>

مي محمود حسن، درجنا المساءلة الفاعلية الإدارية و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية أطروحة مقدمة لدرجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص 27.

³ أحمد عبادي، خالد محمد أبو شعيرة، الثقافة و عناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن 2009، ص 17.

الأشياء و الأفكار المتوارثة أو أنها انعكاس للمجتمع فهي سليمة دون أن تكون أكثر إقناعاً في وطن تقتضي المشكلة فيه حلاً أساسياً، أي لا تكون المشكلة مشكلة فهم و تفسير لواقع اجتماعي معين بقدر ما هي مشكلة خلق لهذا الواقع الاجتماعي،⁴ و عرفها كليكون هي جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ بما في ذلك المخططات الضمنية و الصريحة و العقلية و اللاعقلية و هي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الناس عند الحاجة، لأن الثقافة كما أشاروا إليها مثل الهواء الذي نستنشقه، نسلم بوجوده تسليمياً و لكننا نكاد لا نشعر به.⁵

5-3- الاتصال:

- لغة: و الأصل فيها على المدلول اللفظي لكلمة الاتصال، و الأصل فيها في اللغة العربية وصل أي وصل فلان الشيء، و إلى الشيء وصولاً بمعنى بلغه و انتهى إليه فنقول صل الخير ووصل إلى الخير.⁶
- اصطلاحاً: الاتصال هو تفاعل بالرموز اللفظية و الغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالمرسل و الثاني مستقبل يكمل بالحوار، أو هو عملية مشاركة آراء و معتقدات و معلومات و اتجاهات الآخرين الفكرية مع آراءنا و معتقداتنا و اتجاهاتنا الفكرية، و يعتبر أيضاً العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و محتوى العلاقات المتضمنة فيه و هذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع، فهو عملية اجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات

⁴ صالح بن نبي، مشكلات الحضارة (مشكلات الثقافة)، دار الفكر المعاصر للنشر و التوزيع، سوريا، 2000، ص39-40.
⁵ إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء البشري، التميز، مجلة العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 09، 2013، ص68.
⁶ بدر نصر حسن، مفهوم الاتصال البعد النفسي و الاجتماعي، مجلة بابل للدراسة التاريخية و الحضارية، جامعة بابل العدد 2 ، 2001، ص193.

و الآراء و الأفكار في رموز دالة بين الأفراد و الجماعات داخل المجتمع و بين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.⁷

5-4- إدارة:

- **لغة:** إدارة مصدر للفعل أدار و تعني عملية التعامل مع الأفراد و تنظيم الشؤون العامة و يقال، أَدَارَ يُدِيرُ، إدارةً، فهو مدير و اسم المفعول، مُدَار. ⁸
- **اصطلاحاً:** هي استخدام المواد المتاحة (البشرية، المادية، المالية، المعلومات، الأفكار، الوقت) بفاعلية و كفاءة من خلال الوظائف الإدارية الأساسية المتمثلة في تخطيط التنظيم و الإشراف، التقويم بغرض تحقيق الأهداف المنشودة، أو هي ذلك الفرع من العلوم الإنسانية و الاجتماعية الذي يصف و يفسر و يحلل و ينبأ بالظواهر الإدارية و السلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.⁹

5-5- الأزمة:

- **لغة:** يعبر قاموس المصباح المنير عن الأزمة بمعنى الشدة و القحط و يقال أزم علينا الدهر، أي اشتد و قل خيره أو أزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها.¹⁰
- **اصطلاحاً:** عرفها تيرينجتون بأنها حدث مفاجئ غير متوقع تتداخل فيه الأسباب في النتائج و هي حدث خطير تتلاحق فيه الأحداث بسرعة و بالتالي يصبح متخذ القرار في حيرة من أمره و قد تكون الأزمة اجتماعية، أو سياسية أمنية أو اقتصادية أو ثقافية.¹¹

5-6- الثقافة الاتصالية:

⁷ قحري عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2011، ص ص 39-40.

⁸ معجم المعاني، مرجع سابق.

⁹ عبد الله أحمد هادي، قسم المعارف الثقافية (مصطلح الإدارة المفهوم، المجالات)، منهل للثقافة التربوية، مصر، 2016، ص 50.

¹⁰ جميل سلمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2019، ص 582.

¹¹ عبد الناصر دويري، واقع الأزمات و البدائل المقترحة لادارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية و المدنية في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2088، ص، ص 29.28.

اصطلاحاً: هو تبادل الخبرات الحياتية مع الثقافات الأخرى مما يتطلب فهماً كاملاً و شاملاً لأنماط الاتصالية في مؤسسة ما، التي تساعد على نقل القيم بين العمال و الاتفاق حول طريقة العمل و القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولية المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتبناها المنظمة لحل مشكلاتها حيث يقصد بها احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي و هذا انطلاقاً من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقاً من توفير مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد الأساسية في الحوار و لا يكون هذا إلا بتنظيم اتصالي متوازن داخل المنظمة متعارف عليه من جميع العاملين و هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه ألا و هو الاتصال و لن تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أهدافها دون وجود عنصر الاتصال خاصة ذلك النوع الذي يشجع العاملين و الموظفين في غرف عمليات مباشرة لمهامهم من التواصل و التفاهم فيما بينهم.¹²

إجرائياً: هي تلك العملية الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة لنقل المعلومات و تبادلها، وفق معايير و مبادئ و قيم يتقيد بها العاملون داخل المؤسسة لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف و النجاح داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و يمكن الخروج ببعض الأبعاد للثقافة الاتصالية و نذكر منها:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطوير مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

¹² جهاد صحراوي، هشام بوساحية، دور الثقافة الاتصالية في تعديل الادارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الإعلامية، تبسة، المجلد 05، العدد03، 2021، ص 194.

5-7- إدارة الأزمات:

اصطلاحا: هي عملية مخطط لها وفق طرق علمية تسعى إلى التنبؤ للأزمات و التحكم بها و حصر سلبياتها قدر الإمكان و كذا التعلم منها للخروج من الأزمة بأقل التكاليف و الأضرار.¹³

و عرفت أيضا بأنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات و المعرفة و الوعي و الإدراك و الإمكانيات المتوفرة و المهارات و أنماط الإدارة السائدة.¹⁴

إجرائيا: هي العملية الإدارية التي يقوم بها موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر للتنبؤ بالأزمات عن طريق استشعار المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية و باستخدام الموارد و الإمكانيات المتاحة لمنع تطورها، بالاعتماد على أسس و مقومات الثقافة الاتصالية التي تنتج منها من خلال التفاعل و العلاقات المتشكلة لدى الجمهور الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر، و يمكن الخروج بمجموعة من الأبعاد لإدارة الأزمات نذكر منها:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط إستراتيجية مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى السهولة للتحكم في الأزمات.
- يعتمد في إدارة و تسيير الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و كفاءات بشرية قادر على مواجهتها.

6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الدراسات التي تدخل ضمن أدبيات الموضوع والمقصود من استعراض هذه الدراسات في البحث العلمي هو تقديم ملخصات لمناهجها ونتائجها دو

¹³ طارق بوحوضاني، فضيلة زادم، أسلوب إدارة الأزمات (صناعة الأزمات)، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، جامعة باتنة، المجلد 06، العدد 02، ص 21.20.

¹⁴ فاطمة مصطفى، أحمد زهري، إدارة الأزمات و علاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، المجلة للاقتصاد المنزلي، جامعة أسبوط، مصر، المجلد 36، العدد 2، 2020، ص 194.

مناقشة ويتم نشرها بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية ولا يمكن لأي باحث الشروع في بحثه دون الاطلاع على الدراسات السابقة ولذلك انطلقنا من أربع دراسات منها عربية ومنها جزائرية، وهذا ما سنعرضه على النحو التالي:

الدراسة الأولى: دراسة الطالب بوبكر منصور ب الثقافة الاتصالية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية للمصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم جامعة منتوري قسنطينة.¹⁵ و تلخصت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية و سوء السلوك التنظيمي الثقافي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟
و تمثلت التساؤلات الفرعية في:

- ما هو مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- ما هو مستوى سوء السلوك الاتصالي السائد في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية و سوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية في ولاية الوادي؟

أما الفرضيات الرئيسية فتمثلت في:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك الاتصالي بين أفراد عينة الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية و سوء السلوك التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

¹⁵ بوبكر منصور، الثقافة الاتصالية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

و هدفت الدراسة إلى :

الغرض من هذه الدراسة معرفة النتائج السلبية لأشكال سوء السلوك على المستوى العلائقي بين موظفي الإدارة العمومية الجزائرية من جهة و مستوى الاختلال الذي قد يحدث لوظائف العملية الإدارية و قد توفر نتائج الدراسات معلومات ذات صلة بالمديريات التي اتضح أن مسؤوليها أظهروا تعاوناً مع أهداف الدراسة و المتمثلين في 30 مديرية ولائية و كانوا المصدر الرئيسي للأدلة المباشرة للدراسة مما ساعد على معرفة أولويات التخطيط و التطوير الاتصالي الذي تسعى إليه الإدارة الحديثة للوصول إلى مستويات الأداء على مستوى الإدارة العمومية في الوادي.

ثانياً: الإجراءات المنهجية:

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستمارة و القياس و بخصوص مجتمع البحث يضم 3154 موظفا ينتمون إلى 28 مديرية ولائية أما العينة أخذنا عشر مديريات ولائية و هي قسدية و قسم الباحث المذكرة إلى سبعة محاور في بابين، الباب الأول هو الجانب النظري الذي يحتوي على أربع فصول.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- وجود مستوى منخفض للثقافة الاتصالية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة في ولاية الوادي.

- وجود مستوى متوسط لسوء السلوك الثقافي السائد في أجهزة المصالح الخارجية في ولاية الوادي.

- وجود مستوى منخفض بالنسبة لمختلف أبعاد الثقافة الاتصالية.

و هي نتائج تعكس عدم نجاح الإدارة العامة الجزائرية بوجه عام في تبني الثقافة الاتصالية، قوية و عالية المستوى خاصة بالنسبة لبعيد إدارة العلاقات نتيجة حتمية لنمط تفكير مشحون بميول عدوانية، بسبب نشأته في بنية ثقافية ممثلة بالصراعات و ذلك يعكس إهمال البعد الإنساني في علاقات الأفراد، خاصة في مواقع تسييرهم و قيادتهم.

الدراسة الثانية:

دراسة الطالب لطرش محمد المعنونة بدور الثقافة الاتصالية في تجسيد المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري بولاية باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة باتنة، و تلخص إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الثقافة الاتصالية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية؟
و تمثلت التساؤلات الفرعية في:

- ما هي أنواع و أبعاد الثقافة الاتصالية في المؤسسات الجزائرية.
 - هل يوجد اختلاف في أنواع الثقافة الاتصالية و أبعادها في المؤسسات الجزائرية حسب المتغيرات التصنيفية.
 - ما هي درجة تبني المؤسسات الجزائرية لأنشطة و برامج مسؤولة اجتماعيا؟
 - هل يوجد اختلاف بين المؤسسات الجزائرية في تجسيدها للمسؤولية الاجتماعية؟
 - ما مدى مساهمة أنواع الثقافة الاتصالية و أبعادها في تبني المسؤولية الاجتماعية؟
- أما الفرضيات الرئيسية فتمثلت في:

- نوع الثقافة السائدة في المؤسسات الجزائرية هي الثقافة التي تركز على الإجراءات الرسمية، الرقابة الصارمة، احترام اللوائح و قوانين العمل.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الجزائرية في نوع الثقافة الاتصالية السائدة.
- مساهمات المؤسسات الجزائرية في المسؤولية الاجتماعية ضعيفة و أقل من المستوى.
- هناك فروق في الثقافة الاتصالية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية.

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنواع الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات الجزائرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية.¹⁶

و هدفت الدراسة إلى:

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات الجزائرية و معرفة مدى تأثيرها على مستوى أدائها الاجتماعي و البيئي حيث تمت معرفة مدى فعالية المؤسسة في تحسين أدائها باعتبارها محرك أساسي للأداء و السلوك، و قد توفر نتائج الدراسة مع مجتمع البحث الآن الأهداف تتناسب مع عينة الدراسة.

أما الإجراءات المنهجية تمثلت في:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام أداة المقابلة و الاستبيان، و بخصوص مجتمع البحث يضم المؤسسات الاقتصادية ككل أما العينة أخذ 10 موظفين من مؤسسة القطاع السياحي و هي عشوائية، و قسم الباحث الدراسة إلى ثلاث فصول.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- نوع الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات الجزائرية هي ثقافة السوق لتركيزها على التنافسية و الثقافة الهرمية التي تؤثر على الإجراءات الرسمية.
- تجسيد المسؤولية البيئية تعتبر الحلقة الأضعف و الأقل اهتماما من قبل المؤسسات الجزائرية خاصة بالاعتماد على الثقافة الاتصالية.
- جعل نظرة المؤسسات الاقتصادية كواجب أخلاقي يمليه عليها دورها في المساهمة على تطور عمل المؤسسة و أرباحها بفضل الثقافة الاتصالية.
- ضرورة الترويج للثقافة ضمن أكثر عملية لكسب مزايا تنافسية بالاعتماد أساسا على السلوك النموذجي للقادة، و التأكيد على أهمية القيم الخاصة بالثقافة الاتصالية.

الدراسة الثالثة:

¹⁶ لطرش محمد، دور الثقافة الاتصالية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015-2016.

دراسة الطالبة ابتهاج شكري بشير المعنونة بأثر بعض عناصر الثقافة الاتصالية على الاستعداد لمواجهة الأزمات، دراسة ميدانية في مستشفى ناصر، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، و تلخصت إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر بعض عناصر الثقافة الاتصالية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر من وجهة نظر العاملين فيها؟

أما التساؤلات الفرعية هي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة الشخصية و بين الرؤساء و المرؤوسين و مدى الاستعداد لمواجهة الأزمات؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل و مدى الاستعداد لمواجهة الأزمات؟

- هل توجد علاقة بين التحفظ في عرض المشاكل الفنية للعمل و مدى الاستعداد لمواجهة الأزمات؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعلم كنمط سلوكي بين الأزمات السابقة و مدى الاستعداد لمواجهة الأزمات؟

و هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على قيم الثقافة الاتصالية السائدة بين العاملين في مستشفى ناصر و أثرها على الاستعداد لمواجهة الأزمات.

- التقليل من المشاكل الناتجة عن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين و التي قد تنتج عن الأزمات.

- المساهمة في بناء الثقة لدى أفراد المؤسسة لإيجاد علاقات عامة بين أفراد مجمع ناصر الطبي.

أما الإجراءات المنهجية تمثلت في:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات و بخصوص مجتمع البحث يضم الطاقم الإداري و الطبي بمستشفى ناصر، أخذت 202 عينة و هي عشوائية.

و من أهم النتائج التي وصلت إليها الباحثة هي:

- أن المستشفى غير مستعد لمواجهة الأزمات رغم أنه مؤسسة خدمتية بسبب الأوضاع السياسية و الاقتصادية التي تقرأ واقع الحال في قطاع غزة بل إنها تكتفي بالتصرف حيال الأزمة و محاولة حلها في حالة وقوعها فقط.
- لا يوجد اهتمام بإدارة العلاقات العامة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- لم يتم تدريب العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل بواسطة الثقافة الاتصالية حيث تبين وجود علاقة إيجابية و لكن ضعيفة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و حل المشاكل و بين الاستعداد و حل الأزمات فهي بحاجة إلى تطوير.¹⁷

الدراسة الرابعة:

دراسة الطالب مشيب مطلق جلال السهلي المعنونة بـ فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية دراسة ميدانية بجهاز الحرس الوطني لدولة الكويت مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الدراسات الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، تلخص إشكالية الدراسة كالتالي:

ما فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي؟

أما التساؤلات الفرعية:

- ما أهم عناصر الثقافة الاتصالية وأبعادها؟
- ما أهم أبعاد ومراحل إدارة الأزمات الأمنية؟

¹⁷ ابتهاج شكري بشير، أثر بعض عناصر الثقافة الاتصالية على الاستعداد في مواجهة الأزمات، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006/2007.

- ما واقع الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أبعاد الثقافة الاتصالية بجهاز الحرس الوطني الكويتي.
- التعرف على مراحل إدارة الأزمات الأمنية وأبعادها بجهاز الحرس الوطني الكويتي.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات.
- التعرف على فروق الدلالة الإحصائية بين إجابات المبحوثين.

أما الإجراءات المنهجية:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستمارة أما مجتمع البحث شمل جميع الضباط القادة في الحرس الوطني بدولة الكويت أما العينة يضم عددهم 220 وأما العينة 110 وهي عشوائية بسيطة، قسم الباحث الدراسة إلى أربع فصول، فصل خاص بالإجراءات المنهجية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- تنتظر إدارة جهاز الحرس الوطني إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة إليها.
- يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة في جهاز الحرس الوطني الكويتي.
- هناك توجه لدى الموظفين بتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف:

الدراسة الأولى: (التشابه والاختلاف)

تكمن نقاط الاختلاف والتشابه بين الدراستين في كون الدراسة السابقة تناولت سوء السلوك التنظيمي في الإدارات العمومية الجزائرية بينما الدراسة الحالية تناولت فعالية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات، كما أن الدراسة السابقة هدفت إلى معرفة الدلائل الإحصائية بين السلوك التنظيمي والثقافة الاتصالية ودراستنا تهدف إلى مدى حل الثقافة الاتصالية للأزمات أما نقاط التشابه فكلا الدراستين اعتمدت على المنهج الوصفي والعينة القصدية.

الدراسة الثانية:

تناولت الدراسة السابقة مدى تأثير الثقافة الاتصالية على المؤسسات الجزائرية وفق أدائها الاجتماعي والبيئي أما دراستنا تناولت فعالية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات وتختلف أيضا في العينة فهي عشوائية أما عينة بحثنا فهي قصدية أما المنهج كلانا اعتمد على المنهج الوصفي في حين أدوات جمع البيانات اعتمدت الدراسة السابقة على أداة المقابلة والاستبيان أما دراستنا على المقابلة والملاحظة.

الدراسة الثالثة:

تتشابه الدراسة الثالثة في أنها تحتوي نفس المتغير التابع وكلانا اعتمدنا على المنهج الوصفي أما الاختلاف يكمن في العينة، فدراسته السابقة عينة عشوائية أما دراستنا فهي قصدية وأيضا في أداة جمع البيانات في الدراسة السابقة هي الاستبيان أما دراستنا فهي المقابلة والملاحظة.

الدراسة الرابعة:

تتشابه الدراسة الرابعة في أنها تحتوي على نفس المتغير التابع وكلانا اعتمدنا على المنهج الوصفي في حين تختلف عينة البحث فالدراسة السابقة عشوائية وأداة جمع البيانات في الدراسة السابقة الاستمارة أما دراستنا اعتمدت على المقابلة والملاحظة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة في طريقة صياغة الإشكالية وتحرير أسباب وأهمية الموضوع إضافة إلى تحديد المفاهيم خاصة دراسة مشيب مطلق جلال السهلي التي ستمثل نفس الموضوع وإعطاء لمحة عامة حول الموضوع والتعرف على أهم الخاصة بالدراسة أيضا في الجانب المتعلق بالدراسة الميدانية بالأخص في عملية تحليل البيانات وجمع المعلومات وضبط خطة البحث.

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- نوع الدراسة:

يعتبر نوع الدراسة من أهم المصادر الأساسية للوصول إلى معرفة صادقة ودقيقة حيث يتم استخدامه في عديد المجالات، ووجدت عديد من التصنيفات فهناك من يضيفها على أساس الهدف إلى دراسة استكشافية ووصفية وتفسيرية وهناك من يضيفها على أساس معطيات إلى دراسات كمية وكيفية وأيضا تصنف على أساس النتائج النهائية إلى دراسات نظرية تطبيقية فعلى ما سبق ذكره فإن دراستنا فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تتدرج ضمن الدراسات الوصفية.

حيث تعرف البحوث الوصفية بأنها البحوث التي تهدف إلى وصف الخصائص الخاصة بالمجتمع وأيضا إلى الإجابة على الأسئلة، من وماذا، متى، أين، كيف¹⁸.

وانطلاقا من دراستنا التي تتدرج ضمن البحوث الوصفية التي تهدف للقيام بوصف شمولي لفاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وأيضا فهم وتفسير الدراسة حسب خطوات ومراحل الدراسة الوصفية.

2- منهج الدراسة:

إن سعي الباحث للكشف عن الحقائق في مجال معين يتطلب اختيار أسلوب يوجه بطريقة صحيحة ولذلك ينتهي بالمنهج الذي يعد اختياره من أهم الخطوات لانجاز دراسات علمية دقيقة وناجحة، وانطلاقا من نوع دراستنا الوصفية فالمنهج المناسب هو منهج دراسة

¹⁸ محمد حسن الوادي، علي فلاح الزغبي، أساليب البحث العلمي، دار المناهج والتوزيع، ط1 ، العمان، الأردن، 2001 ص 100

الحالة ويعتبر المنهج الذي يهدف إلى أهم العوامل المؤثرة في الوحدة وإبراز الارتباطات والعلاقات الوظيفية بين أفراد الظاهرة، فهو ينظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالجيل الذي يحتويها لأنها من مظاهر الحقيقة الكلية أي من الجزء نعرف الكل لذلك اخترنا منهج دراسة الحالة لأنه يساعدنا على فهم الثقافة الاتصالية وفعاليتها في إدارة الأزمات عن طريق تحليل الظاهرة وتفسيرها للمعلومات المتوفرة.

3-مجتمع البحث والعينة:

أ. **مجتمع البحث:** تتطلب دراسة ظاهرة إلى توفر مضامين يأخذ منها الباحث معلومات للوصول إلى النتائج التي يمكن تطبيق عليها الدراسة الدقيقة والذين يشكلون مجتمع البحث، فهو ضروري ومن أصعب مراحل البحث العلمي.

ويعرف مجتمع البحث: بأنه المجموعة الأوسع من الأشخاص والتي ينوي الباحث تعميم نتائج دراسته عليهم، وتكون العينة دائما مجموعة فرعية من هذا المجتمع ويتم تحديد هذه السمة من خلال معايير أخذ العينات التي يضعها الباحث وهو يمثل المحور الرئيسي للبحث العلمي.¹⁹

وفي دراستنا هذه المعنونة، فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات لدى الجمهور الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي تتدرج ضمن التيار الوضعي فان مجتمع بحثنا صغير ومحدد يسهل الوصول إليه، حيث يتمثل في جميع أفراد الجمهور الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ب. **العينة:** عادة ما يلجأ الباحثون عند إجراء بحوثهم لاختيار جزء من المجتمع الذين يهدفون لدراستهم وهذا لعدم قدرتهم للوصول لكل أفراد المجتمع، ويسمى هذا الجزء بالعينة، وهي من أبرز الخطوات في البحث العلمي وتعرف أنها مجموعة أصغر من البيانات التي يختارها من مجموعة أكبر من السكان باستخدام طريقة اختيار محددة، تعرف بنقاط العينة، أو وحدات أخذ العينات أو الملاحظات، إذ يعد تكوين عينة

طريقة فعالة لإجراء أبحاث في معظم الحالات يكون من المستحيل أو المكلف أن يستغرق وقتاً طويلاً لإجراء بحث عن جميع السكان، ومن ثم فحص العينة يوفر رؤى يمكن الباحث تطبيقها على جميع السكان.²⁰

و قد اخترنا العينة القصدية، معاينة غير احتمالية لأنها تتلائم مع طبيعة دراستنا الوصفية و التي تتلاءم مع منهج دراسة الحالة و كذلك لأنها تستخدم طرقاً غير عشوائية لاختيار مجموعة من الأشخاص للمشاركة في عملية البحث.²¹

و بعد تحديدنا لمجتمع البحث اخترنا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تسعة أفراد من الجمهور الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر و التمثيليين في مدير الإدارة و ثمنية من مسؤولي المصالح حيث يناسب عدد العينة للوصول لنتيجة و معلومات كافية التي تساعدنا في دراستنا قصد تحقيق نتائج ملائمة وواضحة في بحثنا.

4- أدوات جمع البيانات:

ككل بحث يحتاج إلى أداة تساعد على جمع المعلومات و تنظيمها في شكل مطلوب فالباحث يختار الوسيلة المناسبة قصد الوصول إلى نتائج نهائية.

و اعتمدنا في دراستنا على أداتي المقابلة و الملاحظة، حيث اخترنا المقابلة كأداة أساسية لأنها تتلاءم مع طبيعة الموضوع و تساعد على حصول نتائج دقيقة و الملاحظة كأداة ثانوية قصد تدعيم دراستنا و أضفناها كجانب كفي لتقوية معلوماتنا و إعطائها مصداقية للدراسة.

- **المقابلة:** تعد المقابلة من أدوات جمع البيانات الأساسية التي تتسم بطرح الأسئلة و هي تفاعل شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول القائم بالمقابلة أن يستشير ببعض المعلومات التي تدور حول آرائه و معتقداته²² و اخترنا المقابلة كأداة أساسية فهي تعطي إجابات التي تبني عليها النتائج و تحليلها.

²⁰ WWW.MAWDOO3.com, 13/25/04/2024.

²¹ عبد الله صغيري، العينات في البحث العلمي، قسم المناهج و طرق التدريس، السعودية، 2001، ص 13.

²² محمد أبو شنب، البحث العلمي المناهج و الطرق و الأدوات، دار المعرفة الجامعية كلية الأدب، جامعة الاسكندرية، ص 148.

- **الملاحظة:** تعد الملاحظة أحد أدوات جمع البيانات في مجال البحث العلمي و هي تأثير بانتباه عضوي و هي متاحة أي يستخدمها الإنسان بشكل نظري و هي عبارة عن جهد حسي و عقلي يقوم به الباحث لمراقبة السلوك²³ و اخترنا الملاحظة كأداة ثانوية كوسيلة لجمع المعلومات و تسهيل الوصول إليها و كدعم لأداة المقابلة.

5-مجالات الدراسة:

يوضع لكل بحث علمي هدف محدد من أجل تحقيقه وفق إطار زمني و مكاني يساعده على البحث للوصول إلى نتائج جيدة، حيث تعطي مجالات الدراسة مدى جدية العمل و الظروف و الصعوبات التي واجهته خلال فترة إجراء بحثه، و كذلك إعطاء الحرية للباحث للبحث عن أمور تعطي إضافة لدراسة و تجعلها مميزة عن غيرها و تمثلت مجالات الدراسة في:

- **المجال الزمني:** و هي الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا التي بدأت من بداية شهر جانفي 2024 إلى غاية شهر ماي 2024 وتم إجراء هذه الدراسة وفق منهجية محددة في فترات زمنية متتابعة من بداية صياغة العنوان إلى غاية إنهاء الدراسة، حيث تمثلت فترة إجراء البحث كالتالي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ضبط العنوان وصياغته في شكل مطلوب بعد أن تم الإعلان عنه من قبل اللجنة العلمية المشرفة على قرار ضبط العناوين، بعدها كان أول لقاء مع الأستاذة المشرفة لشرح طريقة العمل وإعطائنا خطوات من أجل انجاز المذكرة من كيفية البحث عن المراجع إلى غاية ضبط خطة البحث وكان ذلك بتاريخ جانفي 2024.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة جمع المراجع حول موضوع دراستنا وكذلك البحث عن الدراسات السابقة التي تعد أهم خطوة لانجاز البحث لأنها تساعدنا في فهم موضوعنا وتبسيطه، وكذلك تحديد الإطار المنهجي من إشكالية وأهداف وأهمية وأسباب اختيار

²³ مرجع نفسه، ص 156.

الموضوع، مع انجاز الفصلين واستغرقت الفترة حوالي شهرين بداية من 16 جانفي 2024 إلى غاية 30 مارس 2024 .

المرحلة التالية: وهي مرحلة إعداد الجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بتحديد أسئلة المقابلة وضبطها، والنزول إلى الميدان للقيام بعملية الملاحظة والمقابلة مع المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر، ثم تحليل المقابلة للوصول إلى نتائج، وامتدت الفترة من 25 أبريل 2024 إلى غاية 15 ماي 2024 .

• **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني في الموقع الذي تمت فيه الدراسة الميدانية الذي كان بمؤسسة اتصالات الجزائر دائرة عين تادلس ولاية مستغانم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل قمنا بتحديد موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية من بناء إشكالية وأسباب وأهمية وأهداف الموضوع، إضافة إلى المنهج ومجتمع البحث وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات ومن أهمها المقابلة والملاحظة.

الفصل الثاني : فاعلية الثقافة الاتصالية.

تمهيد.

- 1- وظائف الثقافة الاتصالية.
 - 2- أنواع الثقافة الاتصالية.
 - 3- الأساليب والاستراتيجيات لبناء الثقافة الاتصالية.
 - 4- خصائص الثقافة الاتصالية.
 - 5- محددات الثقافة الاتصالية.
 - 6- أبعاد الثقافة الاتصالية.
 - 7- أهمية الثقافة الاتصالية.
 - 8- معوقات الثقافة الاتصالية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

في الغالب أن لكل مؤسسة ثقافية اتصالية تتبناها لاستمرارها و تنظيم سيرورة العمل فهي تعتبر تلك القيم و القوانين و السلوكيات التي تحدد نظام العمل داخل المؤسسة بين مختلف العاملين، و من هذا المنطلق سننظر لهذا الفصل إلى أنواع الثقافة الاتصالية و وظائفها و أبعادها و أساليبها إلى غير العناصر المتبقية.

1-وظائف الثقافة الاتصالية:

بما أن الثقافة الاتصالية عملية اتصالية تتكون داخل المنظمة ويتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات، وتستهدف التفاهم بين طرفي العملية الاتصالية، عما تحدث تغيير في السلوك والتعاون والتكامل بين أعضاء المنظمة في جميع الاتجاهات مما يؤدي إلى الترابط بين أعضاء التنظيم ويدعم الاتصال ومن وظائف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات تذكر ما يلي:

بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في انجاز العمل على أكمل وجه.
- تحسين صورة المؤسسة وإعطائها لمسة تميزها عن باقي المؤسسات.
- تحقيق كفاءة المؤسسة والعمل على تجاوز إشكالية الصراع.
- خلق فرص للإبداع والابتكار والمنافسة.(1)

بالنسبة للعامل:

خلق هوية تنظيمية أي مشاركة العاملين نفس القيم والمبادئ والمعايير التي تمنعهم شعور بالاتحاد وخلق جو ملائم للعمل مما يساعدهم على تطوير الإحساس بالتشارك وتسهيل الالتزام الاجتماعي أي الهدف المشترك الذي يشجع بالالتزام القوي. وكذلك تعزيز استقرار النظام من خلال تحقيق التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.

1 - العربي بوعمامة، فلاق بشرة صالح، العلاقات العامة الرقمية الحديثة الأدوات والاستخدامات، دار الفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2021، ص 127.

تبادل ونقل المعلومات والتفاهم بين طرفي العملية الاتصالية، وعليه فإن بنائها يستوجب قائد مبدع الذي يأتي بطرق جديدة لنجاح الثقافة الاتصالية بإظهار مهارات في وضع وإعداد خطة محكمة.(1)

ويمكن أيضا تصنيف وظائف الثقافة الاتصالية إلى ثلاث وهي:

- 1- تجميع المعلومات.
- 2- وسيلة للتأثير في الآخرين أي التوجيه والتحفيز.
- 3- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها ما بين جماعة و أو شخص لشخص آخر والواقع العملي يثبت أن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، خصوصا ما إذا أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار فالوضوح والصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، والاستماع الجيد يمكن العاملين للمؤسسة من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة لاختلاف الثقافات وتعددتها وهذه أيضا من أهم الوظائف الاتصالية التي تساعد على خلق جو عملي مريح قصد استفادة المؤسسة من موظفيها.(2)

وعادة ما يقصد بوظائف الثقافة الاتصالية مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وقد حدد فرانس ومونج كذلك ثلاث وظائف للثقافة الاتصالية:

- 1- الإنتاج: إذ أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتعاس عن العمل، وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين نوعية وقد بينت تجارب كثيرة من تأثير الاتصال

1 - مرجع نفسه، ص ص 127 - 128.

2 - بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2010، ص34.

الرسمي في تقنين الإنتاج وتقيده وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز الاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات كتعبير عن الاشمئزاز وعدم الرضا.⁽¹⁾

2- **الإبداع:** ويقصد بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك الاتصالي وتطوير المؤسسة، ويرتبط بعامل الإبداع هامن.

البعد الأول: ويمثل عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة ويمثل **البعد الثاني:** عمليات تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج يهدف لإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم بضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وابتكار أساليب جيدة في مختلف المجالات.⁽²⁾

3- **الصيانة:** ويقصد به دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء مهام كحفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر وتغيير موقف الأفراد من القيم التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيها بينهم وحرص على ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة⁽³⁾، حيث: تقوم الثقافة الاتصالية بوظائف أخرى تسعى إلى تحقيقها والتمثلة في:

1. الثقافة الاتصالية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات لتحقيق الأهداف وتوجه الجهود نحو التغيير والابتكار.

2. تعتبر الثقافة الاتصالية قاعدة ثابتة وقوة تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي واندماج المنظمات.

3. تظهر الثقافة التنظيمية لأهداف شخصية بأهداف المنظمة العليا أي تحقيق الفرد لذاته يكون بتحقيق المنظمة لأهدافها ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

1 - مرجع نفسه، ص 35.

2 - بوحنية قوي، مرجع السابق، ص 35.

3 - مرجع نفسه، ص 36.

4. الثقافة الاتصالية ركيزة في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغييرات والتطورات، وقد تؤدي الثقافة الاتصالية السلبية إلى تراجع المنظمة وخروجها من السوق.(1)

2-أنواع الثقافة الاتصالية:

نظرا لحدثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة الاتصالية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك الاتصالي للأفراد التي يتبناها وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم.(2)

ومن هذه تصنيفات نذكر منها:

- **التصنيف الأول:** يتم تصنيف الثقافة إلى نوعين وهما ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، وذلك لعاملين أساسيين.

(1) **الجماع:** يعني مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات والافتراضات في المؤسسة من قبل الأفراد.

(2) **الشدّة:** والذي يشير إلى مدى تمسك الأفراد بهذه القيم والانتقادات والافتراضات.

- **التصنيف الثاني:** والذي يسمى بنموذج Hardy حيث تقترح Hardy ثلاث أنواع لثقافة الاتصالية معتمدا على عدة عوامل منها: تاريخ المؤسسة الملكية، مثل السلطة، التكنولوجيا الأحداث الهامة التي مرت بها المؤسسة وبالاعتماد على ذلك توصل إلى ثلاثة نماذج لثقافة الاتصالية.(3)

- **التصنيف الثالث ويعتمد على:**

¹ - تومي بلقاسم، أهمية الثقافة الاتصالية والعملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 372.

² - بالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 51.

³ - حمول طارق، شيهاني سهام، ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 38-

الثقافة القوية: وتمثل الحد الذي يجعل الأفراد يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويتفقون حول ما تمثله المؤسسة، أين يزداد التمسك بقيم المؤسسة المشتركة ومعتقداتها، حيث أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد على الأفراد يعرفون ما يجب القيام به، هذا يدل على السيطرة العالية على السلوك والولاء والالتزام التنظيمي.

الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من أفراد المؤسسة، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

التصنيف الثاني:

(1) **ثقافة القوة: Power culture** وتوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث تتمحور الأمور وترتكز على القرارات عند شخصية محورية ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات شخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

(2) **ثقافة الدور: Rôle culture** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك، فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ *predictibility* والاستقرار *stability task culture*.

(3) **ثقافة المهام: Task culture** ترتكز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة الاتصالية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف الاتصالية ويشيع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فريق

¹ - حمول طارق شيهاني، مرجع السابق، ص 40.

الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.

4) **ثقافة الفرد: Person culture** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح

كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.(1)

5) **الثقافة الاتصالية الريادية (التكيفية):** وتتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة

الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا نوع من الثقافة على المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع المتغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المؤسسة تشجع على إحداث التغيير الاتصالي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة.(2)

6) **ثقافة الاتصالية الانجاز:** هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية، ومبادأة

الفرد والانجاز تكون ملائمة للمؤسسات التي تضم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية، لكن دون حاجة للمرونة وسرعة التغيير فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية والعدائية، وامتلاك الإرادة للعمل طويلا وبمثابرة لإنجاز النتائج والتأكيد على الفوز وإنجاز الأهداف وطموحات محددة التي تتمسك به المؤسسة معا.(3)

7) **ثقافة الاتصالية الارتباط:** هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين

وقيم التعاون ووحدة النهاية، ترتكز هذه الثقافة على داخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة وتضع هذه الثقافة قيمة أعلى للعاملين، فيسود المؤسسة مناخ الإبداع وهنا يؤكد المدراء على قيم التعاون وبناء الاعتبار

1 - جمال الدين الموسي، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص 30.

2 - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2016، ص 599.

3 - نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 29.

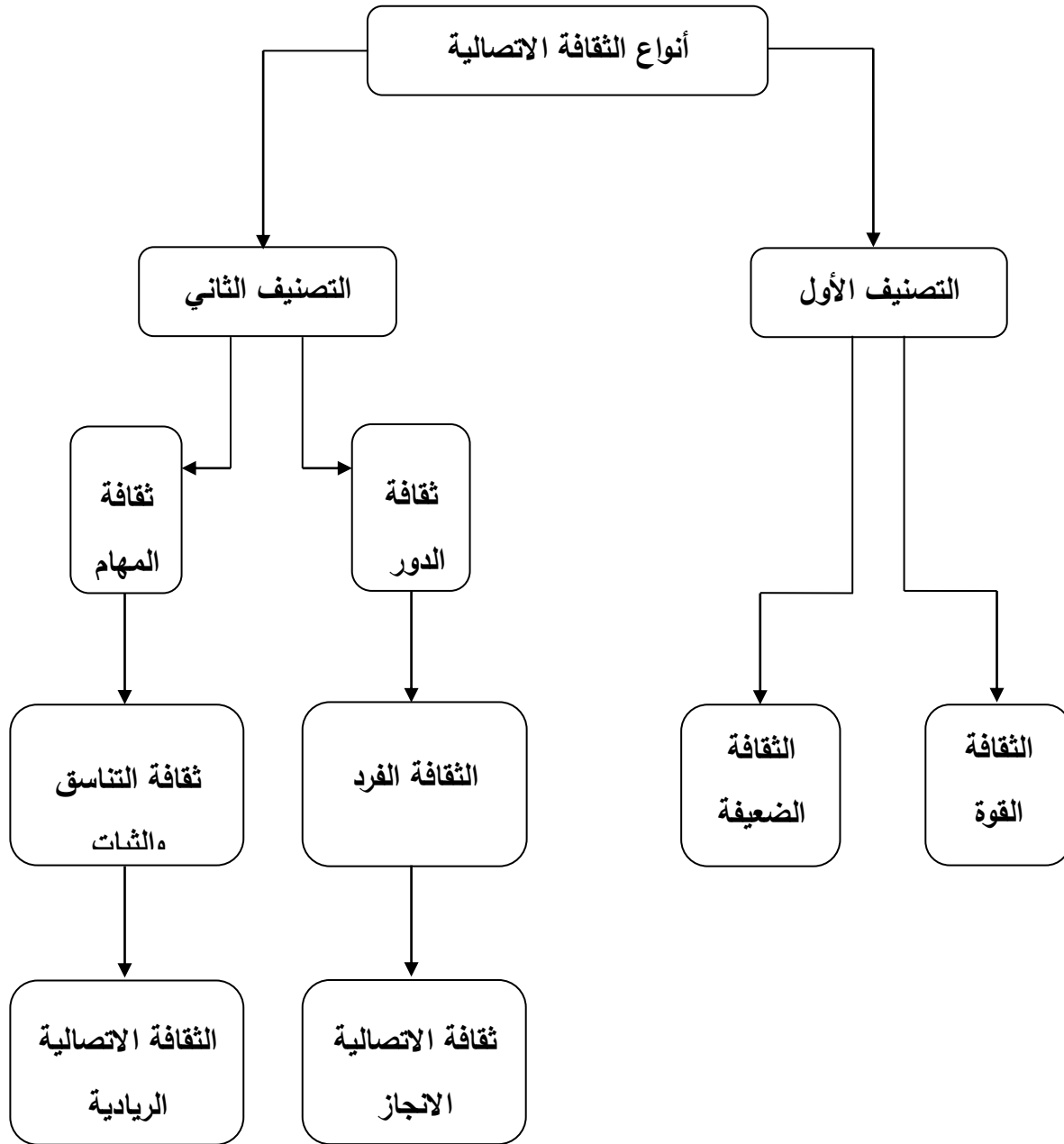
لكل من العاملين والزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة فمثلا تعمل شركة كوكا كولا على إشاعة ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها.(1)

8) **ثقافة التناسق والثبات:** هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم والمكافآت ممنهجة وعقلانية ونظامية الطريق للقيام بالأشياء، تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، تتبع القواعد والقيم، تكون داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال، يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا إذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة يتجه غالبية المديرين لتغير ثقافتهم ويكونوا أكثر مرونة وخاصة عندما يعملون في بيئات متغيرة ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المؤسسة، ويمكن أن تكون جميع أنواع الأربعة لثقافة النضالية ناجحة فضلا عن امتلاك المؤسسات فيما تضعها بفئة معينة بدرجة أكبر من غيرها وهنا تبرز ضرورة التأكيد على مختلف القيم الثقافية الاتصالية التي تحتاجها الدراسة لضمان نجاحها.(2)

1 - نعمة عباس الخفاجي، مرجع السابق، ص 30.

2 - مرجع نفسه، ص 31.

مخطط رقم (01) يوضح أنواع الثقافة الاتصالية:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3- أساليب و استراتيجيات لبناء الثقافة الاتصالية:

تستمد أساليب من المرجعية الثقافية للجماعة التي تقوم بدورها بصياغة مواقف الأفراد وأفعالهم داخل المؤسسة، وفي نفس الوقت تقوم هذه المبادئ بوظيفته تحقيق تلاحم وتضامن الجماعة، وترسخ فيهم الوعي بوحدة الانتماء وبأنهم بناء واحد متكامل، وبذلك يمكن الاستعانة بهذه الخصوصية داخل المؤسسة خدمة لأهدافها.(1)

ولتأخذ مؤسسة شهيرة استمرت طوال السنة الماضية إن سبب سهولة تكيفها لا يرجع إلى طبيعة وشكل تنظيمها أو إلى المهارات الإدارية ولكن إلى قوة المبادئ هذا هو أساس النجاح وتعطي هذه القيم تصورا خاصا لنظام الاتصال ونظرة موحدة للبيئة الداخلية والخارجية وتحدد بالضبط مصالح المؤسسة وأصدقائها وأعدائها وعوامل تعاون أعضائها ومسوياتها الاتصالية والافتتاح بالتغير من أجل التحسين ومن أجل تبني أهداف جديدة.(2)

وعليه لكي تتطور المؤسسة إلى الأفضل من ضروري وجود ثقافة اتصالية حقيقة تسمح للتبادل الأفكار وتشجع على الإبداع والابتكار، ولعل تحقيق ذلك ليكون من خلال توفر مجموعة من الأسس والمقومات.

1) الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة، فهو أداة أو الوسيلة جيدة كلما ساعدت المؤسسة على نجاح وتخفيف أهدافها، وتعد الثقافة من محددات الهيكل التنظيمي. ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى باختلاف القيم والثقافة السائدة في تلك المؤسسة، فإذا كانت الثقافة الاتصالية ايجابية يكون الهيكل التنظيمي مرنا، لأنه يشير إلى

1 - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 167.

2 - مرجع نفسه، ص 168.

تصميم العمل. وتوزيع المهام وتصميم طرق وقنوات الاتصال وتوزيع السلطة والمدراء العاملون والتنفيذيون والمستشارون فإن أي تغيير في أحد هذه العناصر من شأنه أن يؤدي إلى تعديل أو تغيير لتحقيق أهداف المؤسسة.(1)

(2) القيادة الإدارية:

لعل أساس نجاح المؤسسات باختلاف أشكالها هو القائد الناجح الذي يقود فريق عمله ويوجهه ويقدر إمكانيته ويحترم قدراته، وهو كذلك الذي يشارك فريق العمل في اتخاذ القرار ويحسه بأنه جزء من المؤسسة مما ينعكس على أداء أعضائه، وهو الذي يعمل على توفير بيئة عمل ايجابية ومحفزة له، حيث تبدأ الثقافة بالقيادة الذين يفرضون قيم وتصوراتهم على فريق العمل بالمؤسسة فإن القيادة والثقافة في علاقة تكاملية فالقيادة يخلقون الثقافة والثقافة تحدد ما يمكن اعتباره قائدا لذلك يجب أن يكون القادة على دراية بالبيئة التي يعملون فيها وفي نفس الوقت يجب أن يكونوا على دراية بالقواعد الأساسية التي تحكم تلك الثقافة.(2)

(3) مناخ وبيئة العمل:

يقضي الموظف جزءا كبيرا من حياته في بيئة العمل، وهذا ما يؤثر على سلوكه الاتصالي وحالاته النفسية والمعرفية وبيئة العمل هي الإطار وعائي تمثل كل ما يحيط بالفرد في مجال عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، ولتأسيس ثقافة اتصالية يجب خلق بيئة العمل. وهذا ما يؤثر على سلوكه الاتصالي وحالاته النفسية والمعرفية وبيئة العمل ومن الأحسن كذلك أن تتوفر بيئة العمل على أماكن للاستراحة وعلى سبيل المثال شركة غوغل Google تضم بيئة العمل في شركة على صالة ألعاب رياضة وحمامات للسباحة ومساحات للاسترخاء وملاعب التنس وكرة قدم، كما توفر لهم رعاية صحية وذلك من أجل تحسين مردودية العمل ومن جهة أخرى إذا تحدثنا عن بيئة

1 - إيمان عبادي، الثقافة الاتصالية في المؤسسة، قراءة الأسس والمقومات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص ص 209-304.

2 - إيمان عبادي، مرجع السابق، ص 290.

العمل فإننا نتحدث عن البيئة المحفزة التي يسود فيها التقدير والاحترام بين المرؤوسين ومع رؤسائهم. (1)

4 القيم والعادات الإدارية:

القيم هي مركز الثقافة وجوهر التواصل بين الثقافات والعنصر الرئيسي الذي يؤثر على التواصل بين الأمم والقيم لها مكونات تشتمل المعرفة والوجدان والمهارات الأدائية والسلوكيات الفردية والجماعية ولها اهتمامات تتعلق بالناحية الوجودية عموما والنواحي الأخرى الأخلاقية والجمالية والتقديرية والاختيارية، كما كانت الثقافة الاتصالية هي مجموع السلوكيات والعادات والأساليب الاتصالية والقيم السائدة، فإن هذه القيم تؤدي دورا حيويا وتخدم وظائف مهمة في المنظمة تتمثل في تحديد كيفية تفكير الاعضاء في عملهم وتصرفاتهم. (2)

5 المورد البشري:

ويقصد بالمورد البشري مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم الأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها الاتصالية ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم ويختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم ومجموع القيم والأعراف الخاصة بالمؤسسة. (3)

1 - إيمان عبادي، مرجع السابق/ ص 290.

2 - مرجع نفسه.

3 - بلمير سارة، سعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد 6، العدد 3، جويلية 2021، ص 26-43.

6) تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- لقد أدى ظهور تكنولوجيا إلى تحقيق نظام معلومات فعال أدى إلى رفع كفاءة الأداء التي تساعد مخرجاته على تأدية الوظائف الإدارية وذلك من خلال ما يلي:
1. معالجة العمليات الادارية من حيث توفير طرق معالجة وتشغيل دقيقة وسريعة خاصة فيما يتعلق بحفظ الملفات وأداء الوظائف الكتابية ومعالجة الكلمات والطباعة.
 2. توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرارات.
 3. المساعدة الفعلية في اتخاذ القرارات.
 4. برمجة اتخاذ القرارات وتشمل أساليب البرمجة بواسطة تقنية المعلومات، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة في تخفيض حجم الموارد والنفقات دون نسيان توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع توسيع عملية اتخاذ القرارات والاتصالات ومعالجة المعلومات والموارد البشرية وتطوير عمليات التدريب وغيرها.(1)

7) اللغة:

اللغة والثقافة هما عنصران لا غنى عنهما في عملية الاتصال بحيث يعمل كل منهم على الحفاظ على الآخر وإدامته، فاللغة تسمح بنشر الثقافة واعتمادها، بينما تؤدي الثقافة إلى ظهور اللغة وتشكيلها، إذ تحدثنا عن اللغة المستعملة بالمؤسسات بمختلف أشكالها يمكن القول أن لكل مؤسسة يستخدم عمالها مصطلحات كحركة البدين عند التحديث وتعابير الوجه ونبرة الصوت وحركة العيون وحتى الصمت له معاني كثيرة ومؤثرة في محتوى الاتصال، فمنها ما يعبر عن القبول ومنها ما يعبر عن الرفض أو الشك وهذا يعد جزءا من الثقافة الاتصالية السائدة بين الموظفين بالمؤسسة.(2)

1 - بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 87-91.

2 - إيمان عبادي، مرجع سابق، ص.

4- خصائص الثقافة الاتصالية:

إن الهدف من أي برنامج لتقوية الثقافة الاتصالية وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال من الثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا تنفيذ الآتي:

- التأكيد على القيم الحالية للمنظمة من طريق المناقشات والاتصالات.
- ضمان سريان قيمة المنطقة أي العمل بها.
- الاستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المنطقة لنفسها، أي مجموعة الأهداف القيمية الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعة لتشجيعهم على تدعيم وتعزيز هذه القيم.
- تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزء من برامج تدريب المؤسسة.⁽¹⁾

وتشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته العقلية على الإبداع واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح قادراً على صنع الثقافة ورسم محتواها وبذلك الثقافة الاتصالية لها سمة:

- **الإنسانية:** لأنها تشمل من المعارف والحقائق لأنها تشمل المعارف والحقائق.
- **الامتساب والتعلم:** أي يكتسب الفرد الثقافة عن طريق التعلم أو من خلال الخبرة والتجربة أو علاقاته وتفاعله مع الآخرين.
- **القابلية على الاشارة:** أي أنقل العناصر الثقافية ونشرها عن طريق الاحتكاك وبذلك تنتشر الثقافة الاتصالية داخل وحدات إدارية.
- **التغيير:** وذلك بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط السلوكية.

¹ - كريمة قلعة أساليب واستراتيجيات بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة - مجلة بحوث في القانون والتنمية ، المجلد 3 العدد 2023، ص 122-131.

- الانتقائية: تراكم الخبرات الإنسانية مما زاد سمات الثقافية التي تخفف إشباع الحاجات والتكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها⁽¹⁾ ويمكن النظر إلى خصائص ثقافة الاتصالية.

- للمؤسسة من قوة تفاوتها مع مؤسسات أخرى ويمكن تلخيصها في ما يلي:

* ثقافة الاتصالية نظام مركب: حيث تتكون من عدد المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة وتشمل الثقافة كنظام مركب للعناصر الثلاثة التالية.⁽²⁾

* **الجانب المعنوي:** أي النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

* **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المؤسسة والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

* **الجانب العادي:** كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات وما إلى ذلك.

- **ثقافة الاتصالية نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.⁽³⁾

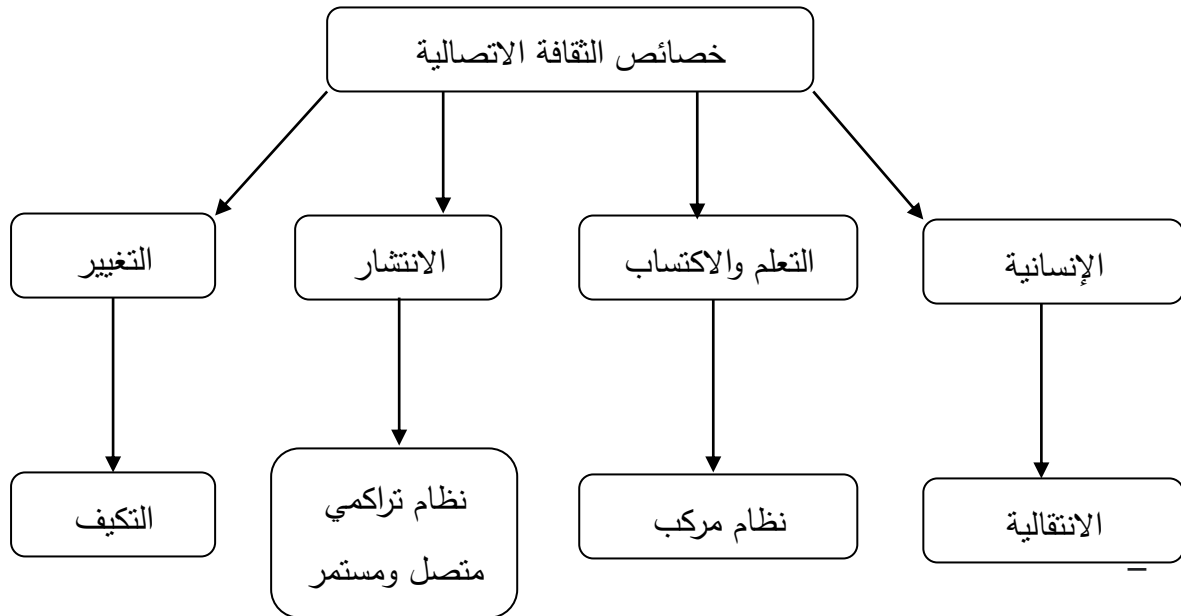
1 - خالدية مصطفى وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019، ص 159.

2 - خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2017/2018، ص 29.

3 - المرجع نفسه، ص 30.

- ثقافة الاتصالية نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تغني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.(1)
- ثقافة الاتصالية لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة الاتصالية بالمرونة والقدرة على تكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لبيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب الآخر.(2)

- مخطط رقم (02) يوضح خصائص الثقافة الاتصالية



المصدر: من إعداد طالبتين.

1 - المرجع نفسه، ص 31.

2 - خلفاوي حكيم، مرجع سابق، ص 31.

5- محددات الثقافة الاتصالية:

تعتبر الثقافة الاتصالية عن نمط القيادة الإدارية للمؤسسة فهي نماذج للعقلنة الناتجة عن المهارات الاتصالية، هذه العقلنة تحمل هدف أساسي هو دمج الاستراتيجيات الفردية، أو إحداث برمجة ذهنية لمختلف الذهنيات الفردية المكونة للمؤسسة، ومن بين المحددات نذكر ما يلي (1):

- تطوير السلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي للتعبير عن القدرة الجماعية للعمل أي التطوير الذاتي ليس الفردي بل الجماعي في إطار تفاعلي لضبط العلاقات الاجتماعية لتبني درجة التكيف والاندماج.

- درجة المساندة، والتشاور والاستماع وإبداء الرأي السلوكيات الاتصالية التي تعبر على السلوك التفاعلي وتطوير نسق المؤسسة لجمع مكوناتها البشرية في نسق تفاعلي إيجابي يؤثر سلوك الاتصالي.

- العمل على تطوير النسق الثقافي للمؤسسة لتحقيق توازنها واستقرارها فهو فعال للاتصالات الهادفة للقيادة وتطوير الهوية وكيان اجتماعي منتج للثقافة (2)، ولا بد من وجود محددات اتصالية لها تأثير أساسي على فعالية الاتصال منها مركز الفرد في تنظيم الهرمي وهناك ثلاث أبعاد لعملية الاتصال الثقافي وهي:

¹ - ايطاجين غانية، القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة، أطروحة في علم الاجتماع وتنظيم العمل، جامعة الجزائر، 2014/2015، ص 187.

² - مرجع نفسه، ص 187.

* تدفق الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.

* تدفق الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.

* تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نتج عن الاتصالات الأفقية وتنازلية اهتمام قليل وهذا من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى المستوى الثقافي الاتصالي⁽¹⁾.

* زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته أي توعية العاملين بأهمية الثقافة الاتصالية عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المؤسسة وحرصا على إعادة تنظيم المؤسسة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات وهدفه اختصار الوقت والجهد، اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال اكتشاف بعض المستويات الإدارية التي يحتاج إليها العمل وتقريب الإدارات التي تتعامل مع بعضها بعض لتسهيل الاتصال.⁽²⁾

* التشاور بين القائد والمرؤوسين وإبداء الآراء والاقتراحات لحل المشاكل بشكل جماعي فيتم تبادل المشترك للمعلومات بين الطرفين مما يوحي ويعزز قدرة ذاتية جماعية للعمل على درجة من تحمل المسؤولية والمخاطرة والتنافس وروح الجماعة.

¹ - عبد الرحمن توفيق، مهارات الاتصال الفعالة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، المناهج التدريسية المتكاملة، مصر، 2014، ص 17.

² - المرجع نفسه، ص 18.

* تستمد الثقافة الاتصالية قوتها من التفاعلات بين أعضائها باعتبارهم مجتمع مصغر له ثقافة التي تحتوي على نجاحه، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، بل إنما كذلك للتعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الاجتماعي، وهذا يعرف من خلال خصائص وطبيعة نظام الاتصالات المعزز من طرف القيادة الإدارية⁽¹⁾، وتشكل ثقافة الاتصالية في المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ومواقع والاهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو مؤسسات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المؤسسات الأفراد الذين يتفوقون مع ثقافتها.⁽²⁾
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمؤسسة: والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والجوائز المادية والأدبية التي يحصل عليها الفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من القيم الفرد المستمدة من العائلة وأخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل.⁽¹⁾

1 - كريمة قلاعة، مرجع السابق، ص 188.

2 - إلياس سالم، مرجع السابق، ص 177.

6- أبعاد الثقافة الاتصالية:

تتضمن ثقافة المؤسسة العديد من الأبعاد التي أعدت عليها العديد من الدراسات والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن توضيح ذلك في ما يلي:

أ- **بعد الاحتواء والترابط:** يشير مفهوم الاحتواء الوظيفي إلى مدى أهمية العمل بالتحية للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله، بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً في حياته وأنه جزء من المؤسسة كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تساهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً.⁽²⁾

ب- **بعد الاتساق والتجانس:** يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة الاتصالية وتماسكها، وتتوقف قوة الثقافة الاتصالية على بعد الاتساق والتجانس والذي يتضمن مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إلمام بها وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس يمكن توضيحها في ما يلي:

- **الاتفاق على القيم الجوهرية:** وهي القيم واضحة الهدف وسهلة الفهم مع مدى التطابق والتجانس والاتفاق في الأقوال والأفعال.⁽³⁾

- **التنسيق والتعامل:** تتكون معظم المؤسسات من إدارات وأقسام متعدد تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاز المهام الاتصالية المشتركة ومع زيادة حجم المؤسسات وتعقدتها وتنوع إدارتها فهي تحتاج إلى مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين تلك (الإشراف في المؤسسات) الوحدات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها النجاح، وقد ازدادت أهمية التنسيق

1 - المرجع نفسه.

2 - دروم أحمد وآخرون، ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي، مجلة البناء الاقتصادي، عدد1، 2018، ص 42.

3 - مرجع نفسه، ص 42، 43.

والتعامل مع الاتساع نطاق الإشراف في المنظمات المؤسسات وتداخل المهام وظهور تركيبات مسطحة.(1)

ج- **بعد تشجيع الإبداع والابتكار:** ترتقي عملية الإبداعية عبر مراحل متعددة التعليم مخرجات يمكن أن تشمل تطوير حلول للمشكلات أو تقديم عمليات وأساليب وسلع وخدمات أصلية ومفيدة للمؤسسة، كما يمكن التغيير من صور والأشغال الإبداع، دون تبيان الابتكار الذي يقتصر على مجرد تولد شيء جديد في حين أن الإبداع يتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذه على أرض الواقع، ويمكن النظر إلى الابتكار على أنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما.(2)

أ- **بعد التوجه نحو النتائج:** وهو عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمؤسسة وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي ليصل إلى المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل وتحسين تطور الأداء وتحقيق غايات وأهداف المؤسسات من خلال الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، إذ نجد الثقافة الاتصالية وتماسكها صفة أساسية في المؤسسات ملفوقة الأداء ومتجهة نحو تحقيق النتائج التي تعمل على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط واللوائح الاتصالية لزيادة فعالية المؤسسة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك بتركيزها على النتائج.

هـ- **بعد التوجه بالفريق:** ويعد العمل كفريق أحد الأساليب الإدارية التي تؤدي فعالية المؤسسات كما أصبحت فرق العمل إستراتيجية منتهجة في العديد من المؤسسات التي

1 - دروم أحمد وآخرون، مرجع السابق، ص 43.

2 - المرجع نفسه، ص 43-44.

تستطيع استمرار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات، ولقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في منهج الإدارة، لذلك يتميز فرق الفردي من خلال توفير التنوع المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلات وحلها بكفاءة أكبر، وتوفير فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات والمقترحات وجهات النظر الفردية بمساهمة أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال حل المشكلة ووضع القرار. (1)

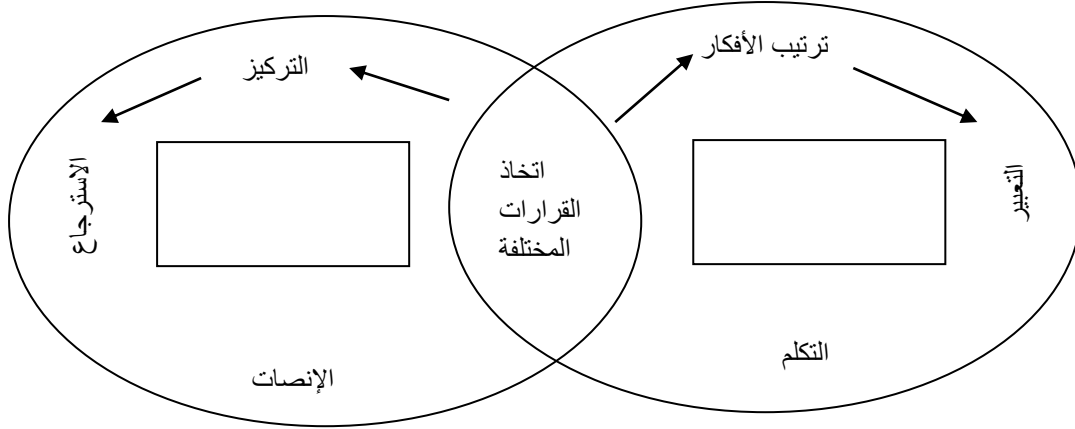
7- أهمية الثقافة الاتصالية:

للمدير دور مهم وفعال ومؤثر في المؤسسة وللقيام بهذا الدور يجب أن تكون مجموعة من الوسائل الفعالة في الاتصال مع الأفراد والإدارات المختلفة ويتم ذلك عن طريق الكاتبات وجها لوجه بصفة الشخصية أو خلال الاجتماعات الدورية خاصة في حل الأزمات الإدارية التي تحدث من حين لآخر وتجنبها يجب أن تكون أركان الثقافة الاتصالية كاملة لضمان نجاحه وفعاليتها ومن أهم هذه الأركان أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ولها علاقة بكل من المرسل والمرسل إليه وأن يكون في اتجاهين مع الأخذ في الاعتبار أهمية ارتجاع الأثر لكل من المرسل والمستقبل، ويحتوي على فائدة ونتائج لاتخاذ قرار معين، وذلك لأن خسارة طرف على حساب مكسب لآخر لا يحقق الاتصال الناجح ويوضح الشكل التالي أهمية استخدام سلوكيات الإنصات والتكلم المختلفة عند القيام بأي اتصال لأي غرض من الأغراض. (2)

1 - دروم أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

2 - عبد الرحمن توفيق، مرجع السابق، ص 21-22.

شكل رقم (03) يوضح أهمية الثقافة الاتصالية



مصدر: عبد الرحمان توفيق، مهارات الاتصال الفعالة، مركز الخبرات المهنية، المناهج

التدريسية المتكاملة، مصر، 2014، ص 27.

ولا يمكن الاتصال الثقافي أن يؤدي دوره إلا إذا كان فعالا بحيث يتم إدراك المعاني والمشاعر والمعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي يقصده المرسل رغم أن هذا الاتصالي المثالي من النادر حدوثه في الحياة الواقعية بفعل كثرة المتغيرات التي تحرف بشكل أو بآخر مضمون عملية الاتصال.⁽¹⁾

وتتبع أهمية الثقافة الاتصالية في كونها تمول المدراء بالمعلومات والمعطيات في الوقت الاستراتيجي مما يساعد على اتخاذ القرارات، وتسعى إلى نقل أهداف وخطط المؤسسة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها الخارجي وأيضا مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية المتمثلة في وضع سياسات المؤسسة، ووضع الخطط وأهداف وتقييم العمل واتخاذ القرارات

¹ - بوحنية قوي، مرجع السابق، ص 34.

والتوفيق بين جهود العاملين دون نسيان تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة المكونة للمؤسسة وتنسيق جهودهم.(1)

وأيضاً ترجح أهمية الثقافة الاتصالية إلى توفير البيانات والمعلومات لحل المشكلات التي تفرض على الإدارة بشكل سريع وذلك للأغراض التالية:

- تحقيق الاستقرار النفسي للعامل وتجنبيهم مشاكل الصراع الاتصالي.
- مناقشة مشاكل العمل وتقديم الاقتراحات لتحسين طرق العمل.
- مراعاة التغذية العكسية كعملية جوهرية لتحقيق الرقابة.
- تنمية خبرات ومهارات العاملين وتحسين اتجاهاتهم وتطوير أدائهم عن طريق عمليات التدريب المستمرة والفعالة.(2)

ويمكن نظر لأهمية الثقافة الاتصالية في التداخل والترابط والتوثيق بين المؤسسة والثقافة فلا يمكن إهمال أو الاستغناء عن الثقافة الاتصالية خاصة في الأحداث، لأن الحدث يضمن استمرارية نشاط الأحداث ونجاحها وبلوغ الأهداف المرجوة وراء تنظيم تظاهرة ثقافية معنية، وتجدر الإشارة إلى أهمية الثقافة الاتصالية لتضفي على الاتصال اهتمام وتكسبه درجة كبيرة من الأهمية والدور وبالأخص الوسائل المختلفة للاتصال وخطته.(3)

8 معوقات الثقافة الاتصالية بين الأفراد وفي المؤسسات:

يوجد مجموعه من المعوقات قد توجد في المؤسسات والمجتمعات في صورة شخصيات قد تسبب بسلوكها معوقات الاتصال ومن بينها:

1 - مرجع نفسه، ص 37.

2 - مرجع نفسه، ص 38.

3 - حمزة حاجي، الوسائل الاتصالية الحديثة في المؤسسة الثقافية الجزائرية (دراسة ميدانية في قصر الثقافة لولاية الجزائر العاصمة مفدي زكرياء) مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، مجلد 24، عدد 51، 2020، ص 433.

- الشخص الذي لا يقوم بأداء مهام منصبه ودوره في العمل.
 - الشخص الذي يتسبب في ضياع وقته ووقت الآخرين من زملاء.
 - الشخص الذي يتعامل مع الأفراد بمكيايين.
 - الشخص الذي يحاول استفزاز الآخرين.
 - الشخص الذي يحاول فرض رأيه على الآخرين باستخدام أسلوب الترهيب.
 - الشخص الذي يتهمك بصفة مستمرة على مجريات الأمور وما يدور في المؤسسة بالإضافة إلى استهزاء الاستهتار بكلام الرؤساء.
 - الشخص الذي يظن أنه يعرف كل شيء ويفرض ذلك على الآخرين ويحاول فرض سلطته على الأفكار والآراء وأفعال زملاءه.
 - الشخص الذي يشكر بصفة مستمرة في كل موقف ومن كل شخص وقرار ويقوم بذلك لكل فرد يقابله سواء إن كان في إدارته أو أي إدارة أخرى.(1)
- ومن أهم المعوقات الثقافة الاتصالية والتي تجدها تقلل من فعالية الثقافة الاتصالية نجد:
- تداخل الاختصاصات بين بعض الوظائف مما يجعل الحصول على المعلومات من الجهة المختصة عملية صعبة.
 - تسلط القيادة الإدارية أي إعطاء كل موظف رأيه وعدم خروج بفكرة مما ترضي الجميع.
 - عدم وجود نظام إدارة معلومات يسهل انسياب البيانات والمعلومات.
 - وجود تنظيمات غير رسمية وقائمة على العلاقات الشخصية بين الموظفين.
 - التباعد الجغرافي بين الأقسام الإدارية المكونة للأجهزة الحكومية.(2)

1 - عبد الرحمن توفيق، مرجع السابق، ص 23.

2 - بوحنية قوي، مرجع السابق، ص 154-155.

وقد تكون هناك علاقة بين معوقات الثقافة الاتصالية والصراع داخل الإدارة مهما كانت هذه أسباب حقيقية أو مفتعلة، حيث تكون صعوبات الاتصال الثقافي علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل المؤسسة منها قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل إليه مضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق، أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الثقافة الاتصالية وبالتالي في سير المؤسسة بصفة عامة وإذا استمر هذا الخلل يصبح تحكم في سير الاتصال ضعيف ويمكن لعوامل كثيرة أن تتدخل في معوقات الاتصال منها تحريف الرسائل والتسرع في عملية الفهم ففي الرد على الرسالة وضغط الوقت وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية⁽¹⁾. وعموما فعملية الاتصال تعني الإنتاج وتجميع البيانات والمعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها والتأثير في سلوك الأفراد والجماعة أو التعديل في الثقافة الاتصالية أو توجيه وتعديل السلوكيات لذا إن تحقيق فعالية الثقافة الاتصالية تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال ونعرض هذه المعوقات في ما يلي:

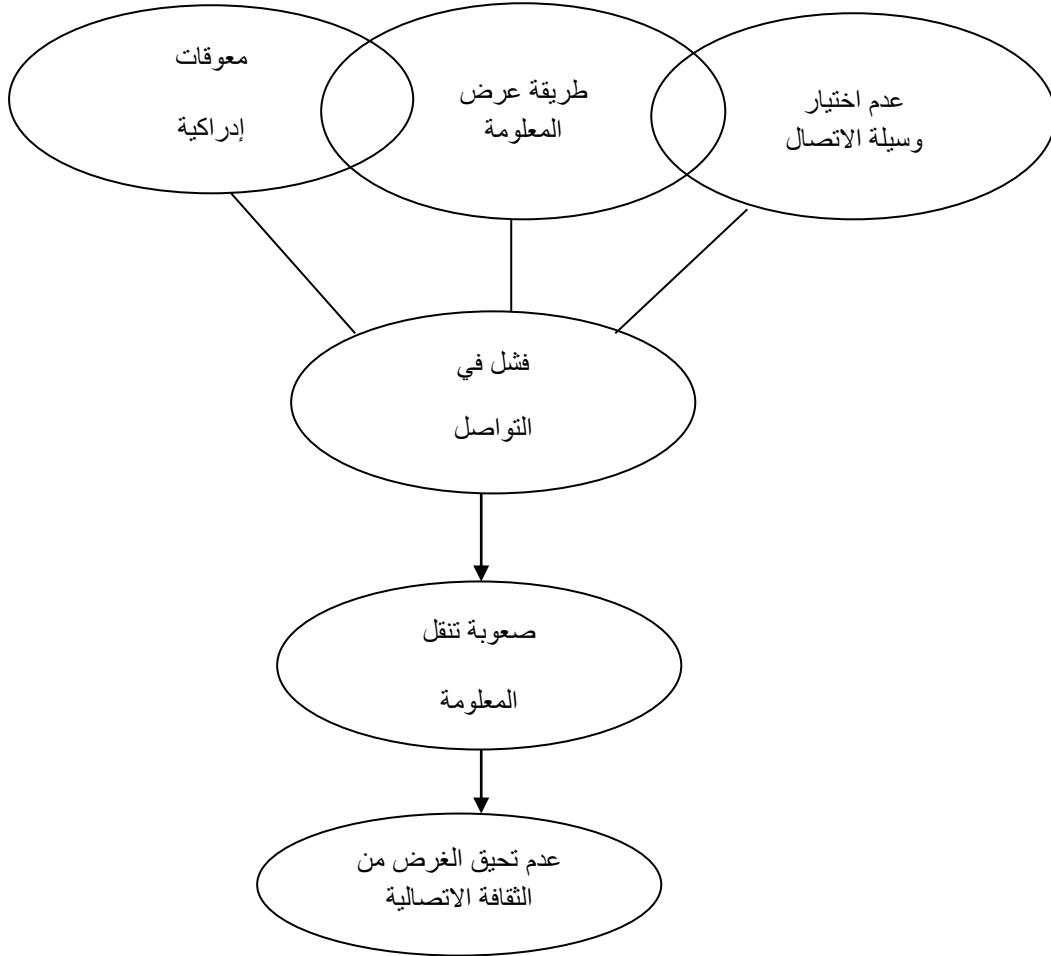
1. معوقات إدراكية: تعتبر القدرات الإدراكية للمرسل إليه المعلومات من العوامل المحدد لفاعلية الاتصال فالمتغيرات الإدراكية التي يتصف بها الأفراد تؤثر في تقييم للمعلومات واستيعابهم.

2. محتوى وطريقة عرض المعلومات: يتوقف تأثير عملية الاتصال على متلقي المعلومات وتحقيقها للهدف منها على قدرات مرسل المعلومات على تقديمها بطريقة تيسر للمتلقي المعلومات استيعابها والتأثر بها.

¹ - ناصر قسيبي، مرجع السابق، ص 174-175.

3. خصائص وسيلة الاتصال: التفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد الخصائص التي تؤثر على فعالية الثقافة الاتصالية، كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة (ردود فعل) وعلى توصيل الجيد. (1)

4. شكل رقم (04) يوضح معوقات الثقافة الاتصالية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

1 - تومي بلقاسم، مرجع السابق، ص 376.

و كخلاصة للفصل الخاص بالثقافة الاتصالية تطرقنا إلى أهم النقاط من بينها أهمية و معوقات و خصائص الثقافة الاتصالية و إضافة أبعادها.

و منه يمكن القول أن للثقافة الاتصالية دور فعال داخل المؤسسة من خلال ما تحمله من قيم و أخلاقيات لإدارة الأزمات.

الفصل الثالث: ماهية إدارة الأزمات.

تمهيد.

1- التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات.

2- خصائص الأزمة.

3- أنواع الأزمات.

4- أسباب نشوب الأزمات.

5- فريق إدارة الأزمات.

6- استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات.

7- مراحل التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة.

8- معوقات إدارة الأزمات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد إدارة الأزمات إحدى الطرق للتصدي و مواجهة العراقيل و الصعوبات التي تواجه كل مؤسسة باختلافها و نوع طبيعة عملها من خلال ما تقوم به من عمليات لمواجهة الأزمة للتقليل من أثارها الناتجة عنها، من خلال وضع خطط إستراتيجية فعالة وفقا كما تملكه المؤسسة من كفاءات سواء في الجانب المادي كالأساليب التكنولوجية أو الجانب البشري و ما يجعله من خبرات و مهارات و في هذا الفصل سنتطرق إلى تطور إدارة الأزمات و خصائصها إلى إضافة أسبابها و أنواعها إلى غير ذلك.

1- التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات:

وجدت الممارسة الفعلية لإدارة الأزمات منذ القدم من خلال الممارسة العلمية فكانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة التي يواجهها، و تمثل اختبار حقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات، و قد أصبح موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الحيوية في العالم منذ أزمة الصواريخ الكوبية 1962 حيث اكتشفت الو.م.أ أن الاتحاد السوفياتي السابق نصب صواريخه على جزيرة كوبا، مما أدى إلى فرض حصار بحري على كوبا، و أثناء ذلك كانت القيادة السوفياتية مصممة على هذا الحصار و توتر الموقف حتى أصبح على وشك الانفجار، ربما يتذكر البعض أن العالم كان يحبس أنفاسه في انتظار المواجهة العسكرية الخطيرة بين الو.م.أ و الاتحاد السوفياتي السابق و لكن هذه المواجهة أو الأزمة انتهت بحل مرضي للأطراف الرئيسية فهي مقابل سحب الصواريخ تعهدت الو.م.أ بعدم غزو كوبا.¹

و قد كانت هذه الأزمة باعتبارها النموذج الناجح لإدارة الأزمات و منها ظهرت البوادر الأولى لعلم إدارة الأزمات و تلت ذلك فترة من الدهر زاد فيها حجم و مدى تأثير الأزمات على مستويات متعددة لتشمل الفرد و المجتمع و الكيانات و الدول في العالم، و قد بدء التركيز الأكاديمي على إدارة الأزمات و هو علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس و المبادئ العلمية و المفاهيم مما جعله علماً مختلفاً في أساليبه و تطبيقاته على العلوم الإدارية الأخرى فهو علم يقوم على الدراسة و البحث و التخطيط و استخدام المعلومات كأساس للقرار الصائب، و قد كان من الدروس المستفادة من تجربة أزمة الصواريخ الكوبية، و أهمية تأسيس قنوات الاتصال مع الخصم عندما تبلغ الأزمة ذروة احتوائها ولهذا السبب اتفقت الو.م.أ و الاتحاد السوفياتي بعد شهور قليلة من احتواء الأزمة على إنشاء خط ساخ بينهما ومن هذه الدروس المستفادة أيضاً أهمية توضيح النوايا بالقول أكثر من مرة، مرة

¹ قدرت علي عبد المجيد، مرجع السابق، ص 130.

تأكيده بالأطفال التي لا لبس فيها ذلك انه من الخطورة وكان حدوث تضارب بين الأقوال والأفعال وهو ما قد يثير الشكوك حول حدية العروض المقدمة¹.

أصبحت غدارات القيادات لتلك الأزمات يساعد على احتوائها ومعالجتها وتقليل أضرارها حيث يعتبر إدراك الأزمات أكثر الجوانب والعوامل المؤثرة في السلوك البشري الإنساني وتصرفاته وانطباعاته و بالتالي يتعامل مع البيئة على أساسه، و تحدث الأزمات في كل زمان و مكان خاصة بعد أن أصبح العالم وحدة حضارية سياسية، اقتصاديا، اجتماعيا، مما زاد من تعرض الأزمات و أصبحت الأزمة جزء أساسي من نسيج الحياة.²

و يرى البعض أن اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل نشأ كفرع من فروع الإدارة العامة و ذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة كالزلازل و الفيضانات و الأوبئة و الحرائق و الحروب الشاملة لكن ما لبث أن اتضح في مجال العلاقات الدولية من إشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة مثل أزمة الصواريخ الكوبية و أزمة الشرق الأوسط 1967، ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر كفرع من فروع الإدارة و كان ذلك حين استخدام للتلويح بأسلوب جديد تبنت الأجهزة الحكومية و المنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة و مآزق طارئة و منها ظهرت بعض المصطلحات مثل قوة المهام و إدارة المشروعات أو غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة.³

¹ قدرى علي عبد المجيد - مرجع سابق ص 132.131

² رشيد بن راشد، حسنة بلحاج، تاريخ تطور العلاقات العامة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، الحكمة للدراسات التاريخية، العدد 01، جامعة الجزائر، 2020، ص 43.

³ قدرى عبد المجيد، مرجع سابق، ص 134.

2- خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة عن غيرها من المفاهيم بخصائص تميزها ولعل أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- **المفاجأة:** تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة التي تعتبر نقطة تحول في مسار أحداث متتابعة و نقصد بالمفاجئة أنها تحدث دون سابق إنذار و تكون غير متوقعة.
- **تصاعد الأحداث:** تتوالى الأحداث بسرعة و تتابع، يولد الخناق على المؤسسة و على أصحاب القرار كما أن تصاعدها يولد الشك أيضا في اتخاذ قرارات صائبة للإصلاح و وجود الحل.
- **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة أصحاب القرار و تشد عن الروتين العادي للمؤسسة، و ينتج ضغط للوقت و الحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة سريعا.¹
- **حالة الذعر:** يسبب وجود الأزمة حالة عالية من التوتر لدى المسؤولين و يتصاعد ذلك التوتر ليولد ردود فعل شديدة عن جميع الجهات المتعلقة بالأزمة كأن يعمل المسئول على إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة.²
- **غياب الحل الجذري:** الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأنى بل تهدد سمعة المؤسسة لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيارها.³

¹ إبراهيم عبد الحفيظي، سمات و خصائص الأزمات الحديثة و سبل إدارتها، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، العدد 01، المجلة 06، 2023، ص 28.

² <https://ahnerja.net> 16 :00 ,22/04/2024

³ نداء محمد باقي ياسر، مرجع سابق، ص 27.

- **نقص المعلومات:** و تعني عدم توفر المعلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو كيفية التصرف بسبب نقص المعلومات خاصة إذا كانت المرة الأولى التي تحدث فيها، حيث لا يعرف المتسبب و لا الحجم و لا الضوابط العلمية لمواجهتها و التحكم فيها.
- **الاستهداف الإعلامي:** تمثل درجة الرؤية أحد عوامل بروز الأزمة فعندما لا يرى الحدث و لا تسلط عليه الأضواء، و لا يأخذ بعين الاعتبار من طرف وسائل الإعلام حتى و لو كان خطيراً فإن في الحقيقة لا يشير إلى أزمة فما هو إلا حدث عابر، فالأزمة تبدأ وتبرز عندما تجعل الرأي العام يفكرون بها و بالتالي تهتم وسائل الإعلام بتغطية الحدث إلى غاية بروز أزمة أخرى تغطيها على الأزمة الحالية، لذلك فالاستهداف الإعلامي خاصية أساسية من خصائص الأزمة و منه جاءت تسمية الأزمات المستهدفة إعلامياً فمع ظهور وسائل المعلومات و الاتصال فإنه لا يمكننا أن نصور أزمة دون وسائل إعلام و كذلك وسائل إعلام دون أزمة و خاصة في وقتنا الحالي، فعبر وسائل الإعلام يمكننا متابعة مختلف الأزمات.¹
- **ارتفاع الشكوك:** هذه الخاصية هي نتيجة خاصية المفاجئة، لأن كلما ازدادت درجة عدم التوقع ازدادت معها الشكوك فيما يخص أسباب الأزمة ونتائجها، حيث أن هذه الأخيرة تضع المنشآت في انقطاع مع المعالم المألوفة، أي اتخاذ القرارات يتم في مناطق شكوك قوية من حيث أصل الأزمة، إنه باختصار عدم الدقة و هو السائد.²

¹ سعيد عيمر، إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلامياً، حالة فرع التوزيع لشركة سونالغاز في قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018، ص 07.

² سعيد عيمر، المرجع نفسه، ص 08.

3- أنواع الأزمة:

الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تجديد طبيعة أو نوع الأزمة crisis luse لأن تحديدها يفيدنا في تعميق التفكير بالأزمة و التركيز على بعض القضايا المهمة، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب إدارية، إنسانية، اقتصادية، و جغرافية، و بالتالي تتنوع و تعدد الأزمات و تصنيفها بتعدد الباحثين في هذا المجال كما تتأثر بطبيعة حقل التخصص و بعد الاطلاع نصل إلى التصنيفات التالية¹

درجت معظم الدراسات إلى تصنيف الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى صنفين:

- **أزمة بفعل الإنسان:** الأزمات الأخطر هي تلك الناتجة عن فعل الإنسان الذي أصبح يعبث في الأرض فساداً و تهديدا و التهديد لقتل الأرواح مثل الغزو العسكري و العمليات الإرهابية...الخ
- **أزمة طبيعية:** و هي الأزمة التي لا دخل للنشاط الإنساني في حدوثها مثل الزلازل و البراكين.²

و إلى جانب هذا التقسيم فإن هناك من يقسمها إلى فروع أكثر دقة حسب الأسس التالية:

• **من حيث التكرار:**

أ- الأزمات الغير المتكررة بشكل مفاجئ و فجائي مثل البراكين و الزلازل.

1 محمد شومان، الأزمات و أنواعها، مجلة يوسف تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة العدد 05، ص 60.
2 هشام خلوق، مفهوم الأزمات الدولية و آثارها، مجلة العائد في الدراسات السياسية، مجلد، 02، العدد 03، 2020، ص 10.

ب- الأزمات المتكررة تكون بشكل دوري متكرر ويكون معروف في الغالي متى

ستكون الأزمة وكيف ستكون مثل أزمة التخلي عن العاملين في أشهر معينة.¹

• من حيث المستهدف و الاعتداء:

أ- الاعتداء على شخصيات.

ب- الاعتداء على الممتلكات.

• من حيث الهدف:

أ- إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات دون تحديد المطالب.

ب- الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

• من حيث المصدر:

أ- أزمة المصدر كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين قرب بلد ما لاعتبارات معينة لها

أهميتها في بلد آخر.

ب- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

• من حيث العمق:

أ- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

ب- أزمة عميقة هيكلية التأثير.²

¹ <https://www.annajah.net>, 13 :00 am/ 02/05/2024.

² بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط01، 2015، ص 32.

• من حيث الآثار:

أ- أزمات ذات آثار و خسائر بشرية.

ب- أزمات ذات آثار و خسائر مادية.

• من حيث المدة:

أ- أزمات قصيرة الأمد يتم القضاء عليها في مدة قصيرة.

ب- أزمات ذات مدة طويلة أي طويلة الأجل و التي تستمر معالجتها في مدة طويلة

تصل أحيانا لسنوات.¹

معوقات بيئية:

تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة و التي تحد من فاعليتها في مواجهة الأزمات و ذلك بالتقصير في الجهة و المسئولة و عدم وعي المواطنين.

معوقات اقتصادية:

تتعلق بالوضع الاقتصادي لأنها تؤدي إلى ظهور الأزمات و ذلك لقلّة الميزانية المالية التي ترصد لمواجهة الأزمات، و نقص المواد المالية لإعداد فريق العمل و تدريبه و ارتفاع أسعار الأجهزة.²

¹ بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص 33.
² عدوى حميدة، تخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات بالجزائر، مجلة قضايا المعرفة، مجلد 02، العدد 03، 2016، ص 356.

معوقات تكنولوجياية:

مرتبطة بالعوامل الفنية، و التكنولوجيا، و التقنية، فاستخدام التقنيات الحديثة في مواجهة الأزمات و الأجهزة المتطورة عكس استخدام الوسائل التقليدية ينتج عنه تشخيص خاطئ للأزمة و أسبابها.¹

4- أسباب نشوء الأزمات:

كما أن لكل شيء سبب فإن هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشئ مجزئة، و ليست وليدة اللحظة، لكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة و تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة منها سوء الفهم و الإدراك و التقدير، كما أن الأزمات تنتش من أجل الموارد كالمياه و الغذاء و المراعي و الصراع من أجل التوسع السكاني، و أزمات النظام الرأس مالي و الصراع الإيديولوجي و الاجتماعي و الصراع على الأسواق و مصادر المواد الأولية و الصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة، كذلك الصراع على الهيبة و النفوذ بالإضافة إلى أسباب اجتماعية و اقتصادية للصراع.²

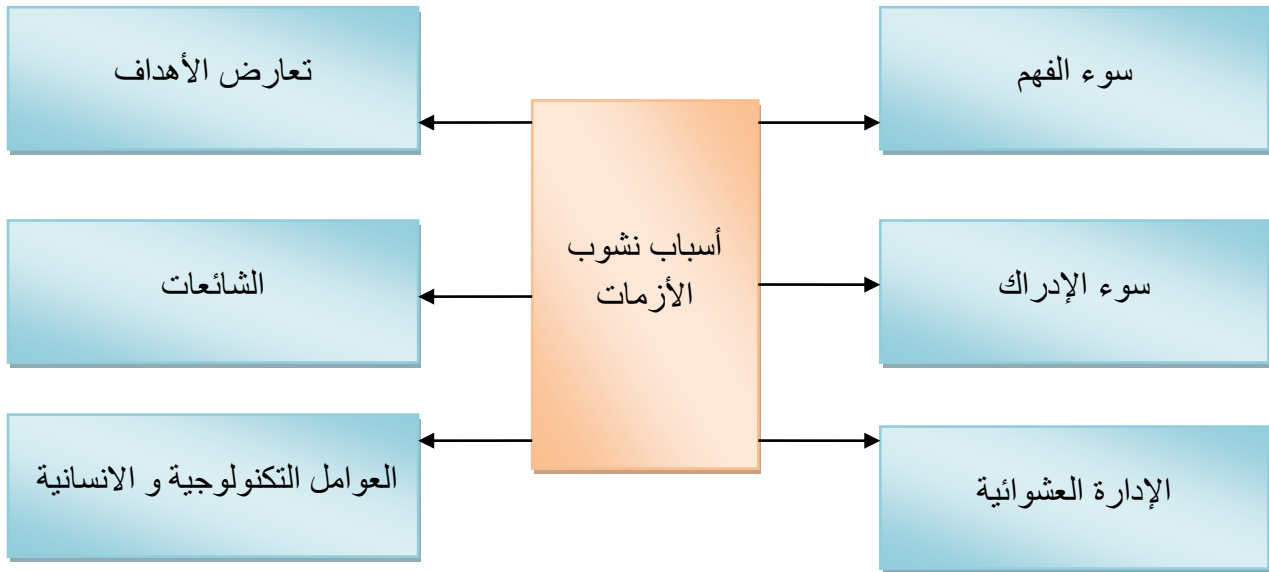
و يمكن عرض بعض أسباب الأزمات على النحو التالي:

¹ عدوى حميدة، المرجع نفسه، ص 357.

² محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010، ص 18.

- **سوء الفهم:** يمثل أهم أسباب نشوب الأزمات فإن مثل هذه الأزمات رغم شدتها يكون حلها سهلا بمجرد تبيان الحقيقة، و على متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً أن الأزمة لم تنتج عن سوء فهم من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.
- **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها و الحكم التقديري على الأمور المعروفة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، فإذا ما كان الإدراك غير سليم و نجم عن تداخل الرؤية سيكون سببا لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة.¹

الشكل رقم 05: يوضح أسباب نشوء الأزمات.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

5- فريق إدارة الأزمات:

¹ سامح أحمد زكي الحفني - (إدارة الأزمات): مجلة البحوث العلمية و التجارية، المجلد 18 العدد 02 - أبريل 2017، ص 16.15.14.

نقصد بها قيام مدير المؤسسة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمة التي طرأت على المؤسسة بغرض التحكم بها وضبطها والقضاء عليها يضم من 4 إلى 8 من العاملين القادرين على مواجهة الأزمة ويكون لهم الرغبة والشجاعة في التعامل معها في حالة وقوع الأزمة.¹

إن امتداد فريق إدارة الأزمات فعال يشكل نقطة فصل بين بقاء المؤسسة أو انهيارها بعد وقوع الكارثة أو الأزمة، وذلك لكونه مهم ويساعد في كبت الأزمة أو التقليل من وقوعها أو حتى تجنبها كما يساعد كذلك في حالة وقوعها القدرة على التعافي منها والخروج بأقل الأضرار والآثار السلبية.²

الشروط العامة لاختيار فريق إدارة الأزمات:

- التفكير الابتكاري والقدرة على التخيل والاستنتاج.
- القدرة على الانتباه والتركيز.
- التنوع في التخصصات لدى أعضاء الفريق.
- التفاعل والشجاعة وقوة العزيمة.
- ضبط التحكم في الانفعالات.
- السرعة في اتخاذ القرارات .
- التفاؤل والطموح.³

مهام فريق إدارة الأزمات:

¹ نداء محمد باقر الياصري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2014، ص69

² .2024/04/21/http.ss://pedias.svuonluj,12

³ نداء محمد باقر الياصري، المرجع سابق ص72

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
- إعداد خطة للتحرك ومواجهة الأزمة.
- القدرة على الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة.
- رفع التقارير للمدير المختص بإدارة الأزمات يحتوي مدى التقدم في العمل وفي التعامل مع الأزمة.¹

عمل فريق إدارة الأزمات:

- جمع الحقائق والمعلومات: تكون قبل وضع الخطة إذ يجب جمع بيانات ومعلومات لازمة لذلك، وتكون بيانات تقديرية لازمة ومعلومات سريعة توجد في مكان آخر يمكن الاتصال بها، بيانات ومعلومات عن القطاعات التي يمكن أن تتأثر بالأزمة، سيناريوهات لمواجهة الأزمة....الخ.
- إعداد السيناريوهات للأزمة المتوقعة: إن توفر البيانات والمعلومات يمكن من توقع الأزمات المحتملة من خلال تحديد الأخطار وتحليلها والتعامل مع الأزمة يحتاج متخذ القرار إلى سيناريوهات بديلة وتحليلها، والاعتماد الملائم منها، ومهمة إعداد السيناريو ليست سهلة تركز على تقدير الأحداث ومعدلاتها.²

5- استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات:

¹ محمود جاب الله، مرجع سابق ص 64

² العيفة سمير، (مهام فريق إدارة الأزمة بين الالتزامات الإدارية للمؤسسة والخصائص الظرفية للأزمة) مجلة المعيار، العدد 64، المجلد 26، 2022 ص 802

تختلف استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات باختلاف الأزمات ولكل أزمة إستراتيجية تصلح للتطبيق أكثر من غيرها، كما يمكن استخدام أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة وذلك حسب تطور الموقف الأزموي أي أن استخدام هذه الاستراتيجيات يرتبط بنوع الأزمة، فما يصلح أزمة ما ليس بالضرورة أن يصلح أزمة أخرى وأن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتم وفقاً لفسلفة الإدارة بما لا يتعارض مع متطلبات الموقف ومن أهم الاستراتيجيات الاتصالية نذكر:¹

- **إستراتيجية الدفاع الهجومي:** هذه الإستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك لتفسير سياستها على نطاق واسع فذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل، حيث تقوم الدولة بالاستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.²
- **إستراتيجية الهجوم المضاد:** وفيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي وقد تلجأ للقضاء وتستخدم في حالة تعرض مؤسسة للنقد والالتهام بشكل مباشر يرضى لمستوى التشهير من قبل وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.³
- **إستراتيجية حائط الصد:** في هذه الإستراتيجية لا تعترف الإدارة بالخطأ وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، في الوقت الذي تفسر جماهير ووسائل

¹ إبراهيم عبد الحفيظي، مرجع سابق ص50

² قدرى علي عبد المجيد – مرجع سابق ص 213.212

³ مرجع نفسه ص 213

الإعلام ذلك بأنه أحقاد لأخطاء كبيرة وبذلك يزداد تهاطل الانتقادات الكبيرة كما تتشكل اتجاهات سلبية عند الرأي العام.¹

● **الإستراتيجية القانونية:** تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تضع حدا للإشاعات وتتحمل مسؤولية الأزمة كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس دراسة المؤسسة في التعامل مع الأزمة كما تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة في هذه الحالة على توجيهات المسئول المختص في الشؤون القانونية للمنظمة التي تركز على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة أو المنظمة ويعتمد في ذلك على المبادئ التالية:

- عدم التصريح بأي معلومة خاصة يمكن أن تورط المنظمة.
- التحلي بالحذر من اللغة الإعلامية التي تستخدمها المنظمة تقاديا للوقوع في أي فخ بهدف بقاء واستمرار المنظمة.

- التقليل من حجم المعلومات المطروحة حول المنظمة وطبيعة الأزمة.²

● **إستراتيجية تفرغ الأزمة من مضمونها:** ليست ثمة أزمة بلا مضمون أو محتوى قد يكون دينيا أو ثقافيا أو اقتصاديا أو سياسيا أو خليطا، وهذه الإستراتيجية تقضي "بخنق الأزمة"، وذلك بامتصاص مضمونها وجعلها تنتفس بلا هواء.³ وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية في الأزمات الدينية والثقافية ذلك أن الدين والثقافة يستحصيان على العنف والإكراه وهو ما يجبر أحد الطرفين إلى تفرغ الأزمة من مضمونها والاتحاد أنها لا ثمن للدين أو الثقافة بأي صلة وربما امتدت لإيجاد مضامين جديدة لتشثيت خصمه تفكيرا وتنفيذا.

1 حكيمة جاب الله، (إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل الأزمات)، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 07، العدد 02 ص 108

2 المرجع نفسه ص 108.

3 قدرى علي عبد المجيد، مرجع سابق ص 175.

• استراتيجيات التهرب من المسؤولية:

أ- تكتيك عدم توفر الإمكانيات حيث يتم تبرير الحدث على أساس أن المؤسسة ليس لديها المعلومات الكافية و الإمكانيات و العناصر التي تمكنها من السيطرة على الأزمة.

ب- تكتيك الحادث: و هو تقديم الأزمة على أنها حادثاً مأساوياً و يعد نكبة على الجميع.¹

• إستراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع: من خلال اتخاذ مجموعة الإجراءات التصحيحية و إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، إلا أن ذلك في بعض الأحيان يكون صعباً.²

7-مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط السليم عنصراً حيوياً و مهماً كمعالجة و مواجهة الأزمات والحالات الطارئة والمفاجئة، فأهمية الخطة تظهر في أنها تتضمن تنظيماً لنجاح عملية إدارة الأزمة، فبدونها فإن مواجهة الأزمة تكون غير كافية و غير مقنعة و هذا يؤدي إلى تفاقم الأزمة بصورة سريعة، تأخذ الجهود الأدوات اللازمة للحد منها، و السيطرة عليها و إعادة الأوضاع لما كانت عليه لذلك فإن وجود خطة محكمة و منظمة سيرسماً طريفاً واضحاً و سهلاً عن كيفية مسايرة الأزمة و التحكم بها.³

¹ خالد عبد العزيز، عبد الكريم الفريخ، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث الإعلام و تكنولوجيا الاتصال، العدد 07، المجلد 02، 2016، ص 171.

² مرجع نفسه، ص 172.

³ محمد حافظ الدهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث و مكافحة الإرهاب، دار هناء للنشر و التوزيع، الجيزة ، مصر، ط1، 2006، ص 121.

(1) مرحلة التشخيص و التحليل:

و تتضمن هذه المرحلة تشكيل فريق التخطيط أي معرفة جميع الأشخاص الذين لهم دور في الإدارة، هذا الموضوع و في أي مرحلة يجب إشراكهم، و ذلك بناء على خبراتهم إضافة إلى جمع المعلومات من خلال اللقاءات و المصادر المسموعة و المكتوبة ... حتى نضمن الحصول على معلومات تخلق الأزمة تساعد في التشخيص الصحيح للحالة و كذلك تحليل البيئة الداخلية كمعرفة نقاط القوة و الضعف و البيئة الخارجية لمعرفة الفرص التي يجب العمل عليها و التهديدات التي يجب تجنبها.¹

(2) مرحلة إعداد الخطط:

و هي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، يتم إعداد الرؤية بالمؤسسة و بناء عليه يتم إعداد الأهداف الإستراتيجية بناء على التنبؤ و التوقع بكيفية حدوث الأزمة ثم نقوم بإعداد السيناريوهات و بناء عليها نقوم بإعداد الخطة التفصيلية التي تضمن إعداد المنظمة المراقبة و الإنذار ثم اختيار الخطة.²

و تعد الإستراتيجية نتاجا لعملية التخطيط الرشيد و تشمل العناصر الرئيسية في عملية التسيير الاستراتيجي تحديد رسالة المنظمة و أهدافها الرئيسية، و اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات الخارجية.³

¹ نسرين ألبيروس، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، 2020، ص 47.

² نسرين ألبيروس، المرجع نفسه، ص 48.

³ عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 16.

(3) مرحلة تنفيذ الخطة:

في البداية نقوم بتشكيل فريق العمل الميداني المكلف بمسايرة الأزمة و تدريبه، ثم بعد ذلك تخصيص الموارد البشرية و المادية و المعنوية لتنفيذ الخطة في نفس الوقت و يجب على المؤسسة أن تستوعب الأزمة و تحدها و تحدد جميع عناصرها بعد ذلك تقوم بتفعيل الخطط المعدة لمواجهة الأزمة، بعدها تنفيذ الخطة ليتن في الأخير تعافي المؤسسة أو تبدأ في استعادة نشاطها تدريجياً و توازنها.¹

(4) مرحلة التقييم:

هذه المرحلة لا تقل عن باقي المراحل فهي على درجة عالية من الأهمية لأنها تسمح بتصويب المسار و معرفة الأخطاء و استخلاص الدروس للمستقبل، فنجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير لمدى كفاءة عملية التقييم.²

8- معوقات إدارة الأزمات:

أ- المعوقات الإنسانية: وهي من أهم المعوقات التي تحدد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ومما مايلي:

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى التردد.
- التخاذل وإتباع عادات التفكير النمطي والنظرة السطحية للمذكرات.
- القيود الإدارية أو المالية.
- الثقة الزائدة التي ينجر عنها نقص الوعي بما يجري من أوضاع.
- الرغبة القوية والحماس المفرط في النجاح دون وجود موارد كافي.³

¹ نسرين أرجيلوس، مرجع سابق، ص48.

² عزيز سهيل أبو حليلة، دور التخطيط في إدارة الأزمات، رسالة للحصول على دكتوراه في تخصص إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة 2012/ 2013 ص 7 .

³ جميل سليمان السهلي، مرجع سابق، ص 586.

ب- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** و هي معوقات تتعلق بتوفير المعلومات و صحتها و عدم تشخيص دقة المعلومات و ضمان مقدرتها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة من مركز اتخاذ القرار.

ت- **معوقات متعلقة بالاتصال:**

- صعوبة نقل و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم الاطلاع على تطورات الأحداث و بالتالي عدم السيطرة على الأزمة.

ث- **المعوقات التنظيمية:**

- ضعف سياسات التأهيل و التدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم تحديد السلطة و المسؤولية في المؤسسة.
- ضعف دعم و تأكيد غدارة العليا وعدم استيعاب القادة لأساليب إدارة الأزمة.¹

الإدارة العشوائية:

هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه الموقف و تبعا لرؤيته الشخصية دون أي تخطيط و ينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري.

تعارض الأهداف:

و قد يحدث ذلك بين منفي القرار و مستخدم القرار في الكيان الإداري مما يخضع هذا الأخير للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف و تعرضه للانهايار.²

¹ ليلي بوطغان، إدارة الأزمات للأساليب و المعوقات، جامعة قسنطينة/ جامعة الطارف، مجلة تاريخ العلوم، العدد 11، مارس 2018، ص 27

² سامح أحمد زكي الحفني، مرجع سابق، ص 63.

الشائعات:

تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل أن أغلب الأزمات التي تحدث سببها الإشاعات التي أطلقت وفق شكل معين و تم توظيفها في إطار معين و يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا و ملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، و بالتالي فإن إحاطتها بها له من البيانات و المعلومات الكاذبة و إعلانها في توقيت معين و في إطار متاح و بيئة تم إعدادها بشكل معين فمن خلال استغلال حدث معين تتحقق أو تحدث الأزمة، فهي تنتشر بسرعة بالغة و من معرفة مصادرها، و لها نتائج مدمرة فالإشاعات سلاح رهيب يحطم القوى و الإرادة النفسية و هي غالبا ما تتضمن موضوع معين و الاهتمام بها يكون مؤقت.¹

العوامل التكنولوجية و الإنسانية:

ترتكز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للإنسان دون مراعاة العوامل الإنسانية و التنظيمية و الحقيقة أنه يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات المعرفية و العاطفية للبشر و الطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات و النظم.²

¹ قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 104،100.

² مرجع نفسه، ص 104.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمك الخصائص التي تتسم بها إدارة الأزمات، كذلك أنواعها بالإضافة إلى تعداد الأسباب المؤدية إليها، تطرقنا كذلك إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي الفعال لمسايرة الأزمة و التقليل منها دون أن ننسى مختلف المعوقات في إدارة الأزمات، و عليه يمكن القول أن لإدارة الأزمات دور جوهري في الحد من الأزمات التي تقع داخل المؤسسة و ذلك من أجل الحفاظ على سلامة المؤسسة و تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تمهيد.

بطاقة فنية حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

1-المحور الأول: الثقافة الاتصالية في اتصالات الجزائر.

2-المحور الثاني: إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

3-المحور الثالث: الثقافة الاتصالية و إدارة الأزمات.

ثانياً: النتائج.

1-عرض النتائج العامة.

2-مناقشة النتائج مع الأسئلة.

3-مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن مرحلة عرض وتحليل ومناقشة النتائج تعتبر أحد الأساسيات المنهجية التي لا غنى عنها في إعداد البحث، ضمن قيامنا بالمقابلة وطرح مجموعة الأسئلة التي ساعدتنا في بناء محاور بما هو متعلق في الميدان، استطعنا الوصول إلى بعض النتائج وتحليلها والتعرف على فعالية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات.

بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر:**1- الإطار القانوني للمؤسسة:**

قانون المؤسسة 2000/03، ميلاد اتصالات الجزائر، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 06 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤية مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الحادة والبقاء في للأقوى خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة.

2- تعريف وكالة اتصالات الجزائر:

تعتبر هذه شركة عمومية ذات أسهم برأس مالي اجتماعي قدره 612751800000 دج تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال، خدمات الانترنت تحصلت في عام 2002 على رخصة يتم بموجبها تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالهاتف الثابت وهي وكالة تجارية ذات طابع تجاري محض في ميدان الاتصالات تقوم بعملية التعريف والإشهار للخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر.

3- مهام وخدمات المؤسسة:**أ. المهام:**

- منح الاشتراك للزبائن وتلبية حاجاتهم.
- تسيير ومراقبة الهاتف.
- استقبال الشكاوى والصيانة والتوجيه.

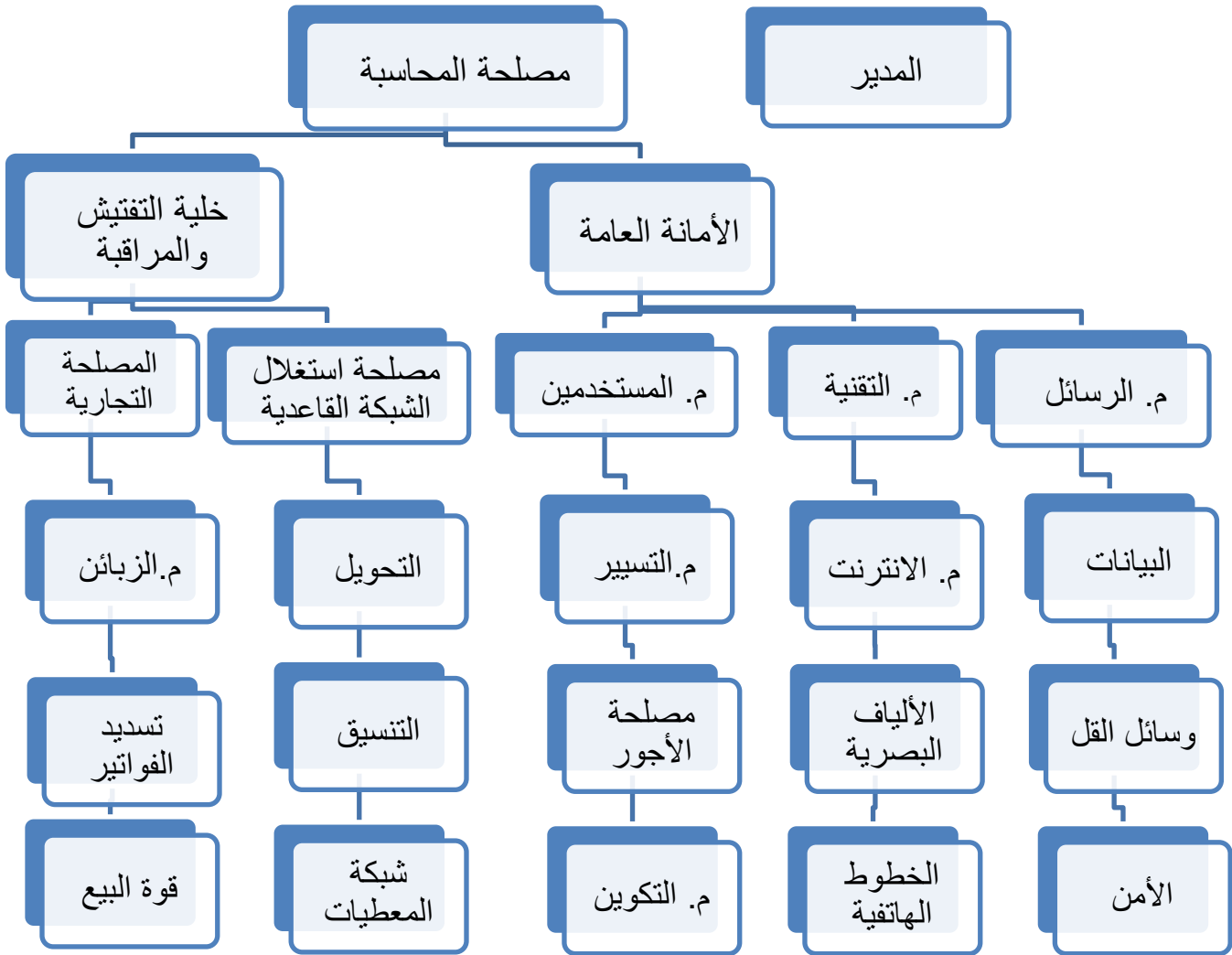
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية.¹

ب-الخدمات:

- إنشاء حساب الانترنت الخاص بالزبون.
- الجيل الرابع للهاتف الثابت.
- تصميم أو إنشاء المواقع الالكترونية بنقرة واحدة.
- المكتبة الالكترونية في مكتبي.
- خدمة الدفع الالكتروني.
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.
- معرفة تواريخ انتهاء صلاحية الاشتراك.

¹ وثيقة إدارية قدمت من طرف المدير، يوم 2024/05/10. 10:00 سا

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس.¹

5-التعريف ببعض أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- **المدير:** رئيس مجلس الإدارة و يعد المسئول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعده مهمة تحقيق أهداف المؤسسة من قبل المصالح المختصة و من مهامه.
 - الحفاظ على الحصص في السوق.
 - تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
 - النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
 - تطوير التسويق العملي.
- **مصلحة المحاسبة:** تشرف على العمليات المحاسبية و المالية و ميزانية أعمال نهاية السنة للمؤسسة.
- **مصلحة الوسائل:**
 - (1) **البيانات:** هذا المكتب مكلف بتوفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من مكاتب- كراسي- أجهزة كمبيوتر...
 - (2) **النقل و وسائل النقل:** هذا المكتب مكلف بالقيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها، مكلف بشراء قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة، مراقبة و تنظيم سير الورشات بصفة خاصة و التحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت.
- **الحماية و الأمن:** هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن و كذلك توفير الحرس الخاص بالمؤسسة و توفير الحراس للتأوب على العمل.
- **المصلحة التقنية:** و تنقسم إلى ثلاث مصالح:
 - (1) **مصلحة الأنترنت:** مهمتها إعطاء خدمة جيدة مع مختلف الهيئات و الإدارات التي تستفيد من هذه الخدمة.
 - (2) **مصلحة الألياف البصرية:** تهتم بتركيب الألياف البصرية و أيضا لها المناطق البعيدة عن الولاية و ربط كافة المؤسسات و الإدارات بخدمة الأنترنت.

3) **مصلحة الكوابل:** و تهتم بربط كافة المراكز الهاتفية لإيصال مكالمات و كذلك صيانتها و تحديد الشبكات الهاتفية و كلما تتطلب الضرورة ذلك، كما أنه يراقب مراكز تركيب الخطوط الهاتفية و معالجة تعطيلات الزبائن.

• **مصلحة المستخدمين:** تنقسم إلى ثلاث مصالح:

1) **تسيير المستخدمين:** مهمتها تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين، القيام بالعمل

الإداري المتعلق بالتصويب و كل الحركات المتعلقة بالعمل، تقديم ملفات لمفتشي العمل.

2) **مصلحة الأجور:** مهامها تحضير ملفات الموظفين، تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على

ملفات الموظفين.

• **مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:** يتكون المكتب من رئيس مصلحة بالإضافة إلى رئيس

مكتب رؤساء مراكز.

- **التسيق:** دراسة تقنية فيما يخص الشبكة القاعدية لأعمال تقنية أي توفير الخطوط

الهاتفية للزبائن.

- **التحويل:** ربط مختلف المراكز المحلية، و دراسة تقنية لتوفير مراكز تتضمن شبكة

خطوط الهاتف الجاهزة للتثبيت.

• **المصلحة التجارية:** و تضم ثلاث مصالح:

1) **مصلحة العلاقة مع الزبائن:** تهتم بمعالجة مشاكل و اهتمامات الزبائن كالنظر في

تعطيلات و إدخال للهاتف و الانترنت.

2) **مصلحة قوة البيع:** تهتم ببيع الهواتف الثابتة و الهاتف اللاسلكي و تنظم العلاقات

مع الزبائن.

3) مصلحة الفواتير و التسديد: و تعالج هذه المصلحة مختلف الفواتير المتعلقة بالهاتف و الانترنت و كذلك فواتير المؤسسات و الإدارات العمومية وكيفية تسديدها و متابعة الديون.¹

6- تحليل المقابلة:

- جدول السمات:

X	الجنس	التخصص	سنوات الخبرة	المنصب
01	ذكر	محاسبة	15	رئيس قسم المحاسبة
02	ذكر	شهادة تقني محاسبة	06	قسم عون إدارة.
03	أنثى	اقتصاد	05	رئيسة قسم المالية.
04	ذكر	تاريخ	02	مكلف بالزبائن
05	أنثى	شهادة تقني أمانة	04	مكلف بالأمانة
06	أنثى	شهادة مهنية في إدراج المعلومات.	03	مكلف بالزبائن
07	ذكر	اتصال.	08	مكلف بالمصلحة التجارية
08	أنثى	شهادة في تسيير المواد البشرية.	06	مكلف بالخطوط الهاتفية.

¹ وثيقة إدارية قدمت من طرف المدير، يوم 2024/05/10.

09	ذكر	اقتصاد.	11	عون إدارة
----	-----	---------	----	-----------

تمهيد:

أجرينا المقابلة يوم **2024/05/23** بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس مع مجموعة من موظفي المؤسسة وعلى رأسهم المدير العام للمؤسسة "حسين تومي" والمكلف بالمحاسبة "قيرش بنذهبية" كما أجرينا المقابلة مع المكلفة بالمالية الآنسة طوال وغيرهم وقمنا بعملية الكشف والتصنيف للمعقات البحثية من أجل وضع بناء منهجي وذلك بتقسيم تصريحات المقابلة حسب المواضيع والأفكار الأساسية لكل محور.

" " التعريف بالمبحوث.

» « كلام المبحوث كما هو مسجل

() التهميش من المراجع.

[] الكلام الإضافي

المحور الأول: الثقافة الاتصالية في اتصالات الجزائر.

إن للثقافة الاتصالية الفعالة تؤدي إلى خلق نوع من استجابة وقيم ومبادئ لتوحيد الموظفين وهي السبيل الوحيد لتحقيق مصالح وأهداف المؤسسة ومؤسسة اتصالات الجزائر مثلها كباقي المؤسسات تسعى إلى تطبيق الثقافة الاتصالية.

1- الثقافة الاتصالية توحد جميع الموظفين:

حيث صرح المبحوث رقم1«جنس ذكر، خبرة 15، رئيس قسم المحاسبة، ليسانس محاسبة» «نعم الثقافة الاتصالية توحد جميع الموظفين حيث تخلق بينهم روح التعاون والتشارك في تسيير المؤسسة» [وقد اتضح لنا ذلك من خلال التنظيم الذي يسود المؤسسة والتعاون فيما

بينهم حيث تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة وكذلك تحسين جودة العمل وعملية اتخاذ القرارات]،¹ (وذلك عبر دعم وتوضيح معايير سلوك المؤسسة وتحقيق التنسيق واستقرار سلوك الموظفين فالثقافة الاتصالية تمثل أداة للرقابة والتوحيد بين العملاء بإتباع أنماط سلوكية معينة) [وهذه الإجابة تتشابه مع دراسة سابقة للباحث مشيب مطلق سهيلي معنونة بفاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية، كونها تحمل نفس المتغيرات فنلاحظ أن الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية، كونها تحمل نفس المتغيرات، فنلاحظ أن الثقافة الاتصالية لها دور ايجابي من خلال ما يكون من انسجام بين الموظفين ويحدث رضا وتفاهم بينهم، وبالتالي توحدهم وتجعلهم يعملون كفريق وتربطهم علاقة زمالة قوية ومنتينة]

2- قيم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

حيث صرح المبحوث "رقم 03، جنس أنثى، خبرة 05، رئيسة قسم المالية، ليسانس اقتصاد"، «أن قيم الثقافة الاتصالية هي الاحترام والتشارك والعمل كفريق».

حيث لاحظنا ذلك من خلال التفاهم الذي يسود جو الموظفين في ما بينهم ويتجلى ذلك في شخصية العامل التي تتغذى بمجموعة من القيم التي تطور فكره حيث يستطيع أن يتكيف مع بيئة عمله ويكون أكثر إنتاجاً.² حيث صرح المبحوث "رقم 02، جنس ذكر، قسم عون إدارة، شهادة تقني محاسبة، خبرة 6"، «أن قيم الثقافة الاتصالية تساعد بشكل كبير في تحسين الأداء أثناء العمل وسهولة التعامل مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم وطلباتهم من خلال تبادل الآراء بين الموظفين».

[وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وبهذا يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة في تقديم خدماتها وتقوية الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق في ما

¹ مشيب مطلق جلال شهيلي، مرجع سابق ص50

² إيمان عبادي، مرجع سابق، ص 293

يتعلق بالقيم والمبادئ منها المعرفة والوجدان والمهارات الأدائية والسلوكيات الفردية والجماعية، وذلك يحدد طريقة تفكير الأعضاء في عملهم وتصرفاتهم]

وتبين لنا خلال ما سبق ذكره في المحور الأول أن الثقافة الاتصالية وما تحمله من قيم ومبادئ توحد جميع الموظفين وتسهل عملهم.

المحور الثاني: إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر

تتطلب إدارة الأزمات تخطيط إستراتيجي والعمل كفريق وذلك من أجل حل الأزمة والسيطرة على الوضع، وتمر بمراحل وأبعاد تشكل خطوة لإدارة الأزمة وهذا ما تبين لنا من خلال تحليل المقابلة.

1-الأزمات الأكثر انتشارا داخل المؤسسة:

"صرح المبحوث رقم 04، جنس ذكر، خبرة2، مكلف بالزبائن، شهادة ليسانس في التاريخ"، «أن الأزمات الأكثر انتشارا في مؤسسة اتصالات الجزائر هي ما تكون بين مؤسستنا والزبون مثل تعطل الهاتف» [وهذه الأخيرة تعتبر من ابرز المشاكل والتي تتطلب دخول مصلحة النزاعات التي من مهامها حل المشاكل بين المؤسسة والمواطن حيث توجد الأزمات في جل المؤسسات وتتطلب طريق لإدارتها] وهذا ما "صرح به المبحوث رقم 05، جنس أنثى، خبرة 04، مكلف بالأمانة، تخصص شهادة تقني أمانة" «أنه يوجد فريق خاص بالإعلام الآلي والهاتف يسهر على حل الأزمات وعدم تفاقمها»، [فنلاحظ أن المؤسسة على دراية بالأزمة وتعمل على حلها والسيطرة على الوضع في حالة وجودها أو وقوعها]. (وما سبق ذكره يتشابه مع دراسة سابقة لبوبكر منصور في مذكرته المعنونة بالثقافة الاتصالية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية حيث إلى بعض النتائج وهي

أن إدارة الأزمات من أولويات التخطيط والتطوير التنظيمي التي تسعى إليه الإدارة الحديثة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي للتنظيم).¹

" و صرح المبحوث 8 جنس أنثى، خبرة 06، المكلفة بالخطوط الهاتفية شهادة مهنية في إدراج المعلومات " «أن هناك أزمة أخرى و هي نقص تدفق الانترنت التي تحدث غالبا و تسبب مشكلة مع المواطن» [حيث أنها تشكل عائق على الزبون و تعكر مزاجه اليومي و كذلك تسبب اضطراب في الحياة المهنية، أما الحياة اليومية فإنها تعرقل سير تعلمه و بحثه عن أشياء ربما تفيده لإصلاح عطب أو أثناء قياسه بالترفيه عن نفسه كتصفح شبكات التواصل الاجتماعي و مشاهدة الأخبار و المستجدات فإن نقص الانترنت سيكون عائق له و لراحته في التصفح كذلك الجانب المهني و الثقافي للزبون أثناء تأديته لعمله و يكون هنا محتاجا للانترنت و لا ننسى الجانب التعليمي لدى الطلاب و التلاميذ بتتبعهم لأساتذة على منصات التواصل الاجتماعي أو القيام بالبحث العلمي أو تحميل الكتب و غيرها و كل ما ذكرناه من يوميات الفرد تحتاج لتدفق عالي للانترنت لمساعدته في القيام بها]

2- مراحل و أبعاد إدارة الأزمة:

" صرح المبحوث رقم 7 ذكر، خبرة 08 المكلف بالمصلحة التجارية ليسانس اتصال " «أن مراحل و أبعاد إدارة الأزمات هي وضع السيناريوهات التي سبق إعدادها و الاستعداد للأزمة و التدريب عليها» [فالأزمة عبارة عن خلل لها تأثيرها على المؤسسة و الفرد و من أبعادها أن الأزمة تهدد صناعة المؤسسة و ما تقدمه كذلك تؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة و ما تقدمه لزيائنها فيحدث اضطراب في خدماتها و بالتالي إحداث تأثير سلبي في حياة الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها]

¹ بوبكر منصور، مرجع سابق

[أما المراحل التي تقوم عليها إدارة الأزمة فهي تشمل عدة مراحل أولها و هي التوقع بالأزمة المحتمل وقوعها لإعداد الخطط لمواجهتها و التصدي لها و هذا يأتي في المرحلة الثانية أما المرحلة التي تليها فهي الوقاية من الأزمة أي اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة و تدعيما لما] (تطرقنا إليه فنذكر مراحل إدارة الأزمة: أولاً اكتشاف إشارات الإنذار المبكر قبل وقوع الأزمة يكون هناك مؤشرات تدل عليها فالأزمات تحدث معظمها عند الغفلة عن المؤشرات، ثانياً الاستعداد و الوقاية و الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات ثم تأتي مرحلة احتواء الأضرار و الحد منها و هنا يتم علاج الأضرار للتقليل من الخسائر بعدها استعداد النشاط و استعادة كل ما فقد خلال الأزمة. أخيراً هنا تُستخلص الدروس المهمة من الأزمة تتعلمها المنظمة و إعادة التقويم و التحسين).¹

3- مراحل التخطيط الاستراتيجي الفعال لتسيير الأزمات:

صرح المبحوث " رقم 08، جنس أنثى، خبرة 8، شهادة في تسيير الموارد البشرية مكلفة بالزبائن" «أن التخطيط لمواجهة الأزمات مهم جداً في عملية تسيير المؤسسة و ضمان جاهزيتها و تنظيمها من كل الجوانب و الأقسام و يكون أولاً بمعرفة الأزمة و تحليلها و تفسيرها ثم بعد ذلك وضع خطة منظمة مناسبة و أخيراً تنفيذها.»

[فالأزمات بمجملها يكون حلها و دراستها عبر وضع خطة إستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمنظمة فهو يساعد في رقابة الأداء و تقييمه للوصول إلى الهدف المطلوب و يكون عبر مراحل تساعد في فهم الأزمة و حلها] و (هناك 04 مراحل لتحليل الأزمة أولها مرحلة التشخيص و التحليل التي تتضمن تشكيل فريق التخطيط و جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة لمعرفة كيفية التعامل معها و تسييرها أما بالنسبة للمرحلة الثانية فهي مرحلة إعداد الخطط التي فيها نقوم بإعداد السيناريوهات و بناءً عليها

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص ص 111.112.

تقوم بإعداد الخطة التفصيلية التي تتضمن إعداد أنظمة المراقبة و الإنذار ثم اختيار الخطة).¹

و من خلال ما تم التصريح به من قبل المبحوثين ثبت لنا أن إدارة الأزمة لها خطوات و أبعاد تسعى المؤسسة إلى تطبيقها و الحرص على عدم حدوث أزمة، و هذا الأمر موجود في جل المؤسسات و من بينها مؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الثالث: الثقافة الاتصالية و إدارة الأزمات.

للتقافة الاتصالية مبادئ و قيم جوهرية تساعد على حل الأزمات و إدراكها قبل حدوثها، و هذا الأمر يتطلب أساسيات و أساليب تخلق نوع من التفاهم و التشاور لإدارة الأزمة و هنا نلاحظ العلاقة بين إدارة الأزمة و الثقافة الاتصالية.

1-الالتزام بمبادئ الثقافة الاتصالية و فعاليتها في الحد من الأزمات داخل المؤسسة:

صرح المبحوث " رقم1، جنس ذكر، خبرة 15 رئيس قسم المحاسبة، ليسانس محاسبة" «أن الالتزام بمبادئ الثقافة الاتصالية يساهم طبعاً في الحد من و التقليل من الوقوع في الأزمة» [لأن الثقافة الاتصالية كونها قيم فإنها تساعد في تنظيم سيرورة العمل بشكل كبير و خلق جو ملائم للموظفين من أجل أن يكونوا أكثر إنتاجية و أكثر عطاء و فطنة و استعداداً للتصدي لأي طارئ يحدث أن يواجههم و هذا كله يخلق نوعاً من الترابط و التماسك و التعاون و التشارك بين عمال المؤسسة و بين جميع مصالحتها و أقسامها].

(فالمؤسسات لديها مسؤوليات قبل حدوث الأزمة و أن من واجبها الأخلاقي توخي الحذر في قراراتها و عملياتها لتجنب الأضرار و تضرر سمعة المؤسسة كصيانة الآلات و تدريب

¹ نسرين أرجيلوس، مرجع سابق ص 48/47.

العمال و تنظيم العمل و وضع الجدول و الواجبات و الحقوق فالمنظمات التي تتبنى الأخلاق في وقت مبكر من الأزمة، أكثر احتياطاً لكسب القدرة على التحرك بسرعة).¹

2- الوسيلة الثقافية الأكثر استخداماً لحل الأزمات في المؤسسة:

صرح المبحوث " رقم 09، جنس ذكر، خبرة 11 عون إدارة، ليسانس اقتصاد " «أن وسيلة التواصل التي تستخدم في المؤسسة من أجل التواصل بين الموظفين و هي "الايمل"، لأنهم يتعاملون به جميعاً و يسهل عليهم العمل و التواصل السريع و هي الوسيلة الدارجة في المؤسسة » [و الملاحظ أن الايمل و مواقع التواصل بصفة عامة سهلت شكل التواصل بين الموظفين في المؤسسة و قاربت فيما بينهم و جعلت العمل يسير بطريقة سريعة في وقت قصير ووجيز و جهد أقل]

(و بغض النظر عن طبيعة المجال الذي تنشط فيه المؤسسة فإن الويب الاجتماعي يتيح لها أن ترتبط بمحيطها بطريقة إيجابية، أسواق زبائن، شركات، و حتى المنافسين، و توظيف وسائل التواصل الاجتماعي توظيفاً فعالاً لا يرتبط بوجود رؤية إستراتيجية فعالة لذلك يجب على المؤسسة استثمار هذه الوسائل جيداً)²

[فالايمل و خلال ما لاحظناه أنه وسيلة رسمية بعيدة عن الاختلاط و التداخل في الكلام خاصة في ظل احترام جو العمل و الزمالة، دون التدخل في الحياة الشخصية فإن الايمل هو الوسيلة المناسبة جداً، فهو وسيلة آمنة و يسمح للمعلومة بالوصول بسرعة و الرد عليها كذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر على شبكة الانترنت]

¹ روبرت أولمر و آخرون، التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط01، القاهرة 2015، ص 279.

² صادق رايح، وسائل التواصل الاجتماعي و إدارة الأزمات، نماذج علمية و رؤى استشرافية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية، المجلد 02، العدد 01، جوان 2013، ص 21، 22.

" كما صرح المبحوث رقم 03، جنس أنثى، خبرة 05، رئيسة قسم المالية، ليسانس اقتصاد " «أن الوسيلة الفعالة المستخدمة لإدارة الأزمة هي الكتابة خاصة بين الموظفين داخل المؤسسة و بين الموظفين و المدير».

[كونها الأكثر مصداقية و شفافية و تشمل التقارير و التعليمات و الأوامر...الخ و هذه الأخيرة تتميز كونها سهلة الرجوع إليها و تساعد في حماية المعلومات].

[فالكتابة عملية مهمة و لا تقل أهميتها عن باقي الوسائل، فهي تعزز و تؤكد الاتصالات الشفهية و توثيق ما اتفق عليه بين أطراف الاتصال كذلك تعطي الفرصة للتفكير و الدقة في التعبير و اتخاذ القرار و هي تسمح بالرجوع للمعلومات وقت الحاجة و توصيل جميع المعلومات المراد إيصالها].

3- اختيار وسائل الثقافة الاتصالية المناسبة من أحد المقومات لإدارة الأزمة:

صرح المبحوث " رقم 01، جنس ذكر، خبرة 15، رئيس قسم المحاسبة، ليسانس محاسبة" «أن اختيار وسائل الثقافة الاتصالية المناسبة هي من أحد الركائز و المقومات التي بها يمكننا السيطرة على الوضع و هي تسهل عملية التواصل في ظل تطور التكنولوجيا»

[و من خلال ما لاحظناه تبين لنا أن الاختيار المناسب للوسيلة يسهل عملية الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات وكذلك التوجيهات والتعليقات الخاصة بسيرورة المؤسسة] وهذا ما أكده المبحوث " رقم 04 جنس ذكر، خبرة 2، مكلف بالزيائن شهادة ليسانس في التاريخ " «أن وسيلة الثقافة الاتصالية شئ مهم و ضروري في مؤسستنا فهي تسهل علينا العديد من الأمور كالعامل كفريق وتوفير الجهد والوقت » [وهنا يتبين لنا أن الاختبار الأمثل للوسيلة يخلق جو الانسجام ويحقق أهداف وخطط الاتصال، دون نسيان تحديد قنوات الاتصال الأكثر فاعلية يساعد للوصول إلى الجمهور المستهدف وتطوير رسالة وهذا ما توصلت إليه دراسة سابقة للطالبة تغريد مجدي فوزي أحمد معونة بتأثير الثقافة الاتصالية على كفاءة إدارة اتصالات

الأزمات العمالية حيث توصل] إلى "اعتماد المؤسسات على وسائل الثقافة الاتصالية في حل الأزمات باعتبارها المسؤولة عن كل اتصالات المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي"¹

4-مدى فعالية الثقافة الاتصالية على تحقيق الأهداف لإدارة الأزمة:

صرح المبحوث "رقم 09، جنس ذكر، خبرة 11، عون إدارة، ليسانس اقتصاد" «أن الثقافة الاتصالية تحمل مبادئ وقيم فإنها بذلك تنظم وتسهل عملية إدارة الأزمة » [وهذا ما ثبت لنا من خلال ملاحظة الدور الفعال في تجسيد مبادئ الثقافة الاتصالية بين الموظف والزبون وفي حالة حدوث أزمة يتم التعامل بلطف واحترام أخلاقيات المهنة، والسعي على إيجاد حل يرضي الزبون] وهذا ما أكده المبحوث رقم 07، جنس ذكر، خبرة 8، المكلف بالمصلحة التجارية، ليسانس اتصال" [أن قيم ومبادئ الثقافة الاتصالية تجعل كل موظف يحترم ما حوله من الزبائن والموظفين وهذا الأمر يقلل من حدوث أزمة وبالتالي تحقيق أهداف إدارة الأزمة وإيجاد حلول لها]، (لأنها تعتبر من القيم والمعتقدات التي تؤثر على سلوك العاملين ومجموعة من المميزات التي تميز المؤسسة من المؤسسات الأخرى)² وبدورها [تجسد القيم على أرض الواقع وتطبقها مع الزبائن وفي حالة عدم تطبيقها يحدث خلل داخل المؤسسة ويصعب تحقيق أهداف إدارة الأزمات فكما نعرف الثقافة الاتصالية تنظم وتسير وتسيطر على الوضع، وهنا نلاحظ أن هناك علاقة متبادلة بين الثقافة الاتصالية وعملية إدارة الأزمة وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة للباحث تغريد مجدي فوزي أحمد، المعنونة بتأثير الثقافة الاتصالية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة، أن التقليل من الممارسين، وأهمية العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتعامل الصحيح مع الأزمة، فالعديد من الممارسين يخصصون موارد كبيرة لوضع خطة لتحقيق الأهداف].

5-يستطيع رؤساء المؤسسة طرح أفكار جديدة لحل الأزمات.

¹ تغريد مجدي فوزي، مرجع السابق ، ص260.

² خالدية مصطفى عبد الرزاق و آخرون، مرجع سابق، ص 157.

صرح المبحوث " رقم 02، جنس ذكر، قسم عون إدارة، خبرة 6، شهادة تقني محاسبة" «يمكن طرح أفكار جديدة لحل الأزمات و لكن ببقة القرار بيد السلطة العليا، أي نطرح الفكرة لكن يمكن قبولها أو نفيها» [و ما يمكن تأكده أن تشجيع طرح الأفكار الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن طريقة معاملة الرؤساء مع أفراد الجمهور الداخلي و دعمهم المعنوي يعطيهم دفعة قوية لتقديم أفكار أكثر خاصة إذا كان الأفراد أنفسهم أعضاء فعالين و إيجابيين و يودون تقديم الجديد للمؤسسة].

و هذا ما أكدته المبحوثة " رقم 6، جنس أنثى، شهادة في تسيير المواد البشرية، خبرة 6، مكلف بالزبائن" «أنه يمكننا المشاركة في طرح أفكار و حتى في بعض الأحيان يعطينا المدير الموافقة عليها و ذلك حسب وضع الأزمة و السيناريوهات المدروسة لها» [و ما يمكن استنتاجه من الإجابات التي صرح بها المبحوثين أن طرح أفكار جديدة مسموح به في كل الأقسام و المصالح و التي يمكن الاعتماد عليها سواء في وضع استراتيجيات أو مواجهة الأزمات أو حتى جذب الزبائن و لهذا فإن الحرية تعد من أهم القيم التي ترسخها الثقافة الاتصالية، و صفا ما توصل إليه الباحث مشيب مطلق سهلي دراسة سابقة معونة بفاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية، في قوله] (أن إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تنتج لهم أداء عملهم بكفاءة و ذلك بتبادل أفكار، و يمكن لهم إظهار قدراتهم في مواجهة الأزمات)¹ [و بفضل أفكار جديدة يمكن حل الأزمات في المؤسسة فالأفكار تخلق عند وجود الأزمة] و هذا ما صرحت به المبحوثة " رقم 3، جنس أنثى، خبرة 5، رئيسة قسم المالية، ليسانس اقتصاد" ، «نعم بالتأكيد نستعين بأفكار جديدة لحل بعض الأزمات». [و يمكن القول حسب ما صرح به المبحوثين أن الأفكار الجديدة تتولد حسب طبيعة الأزمة و يمكنهم مشاركة أفكارهم و في حالة الموافقة عليها تطبق على أرض الواقع ضمن تجارب ملموسة].

¹ مشيب مطلق سهيلي، مرجع سابق. ص 50.

و ما استنتجناه من المبحوثين أن للثقافة الاتصالية دور مهم في تفعيل و إدارة الأزمات من خلال ما تحمله من قيم و مبادئ تجعل الموظفين يحترمون عملهم، و يسعون إلى إدارة الأزمة باستخدام أساليب و مقومات إدارة الأزمة.

عرض النتائج العامة:

من خلال الدراسة التحليلية تبين أن الثقافة الاتصالية بمختلف القيم والمبادئ التي تقدمها والأخلاق التي ترسخها لها دور كبير وفعال في المساعدة على تسيير الأزمات التي تطرأ على المؤسسات والتقليل منها والعمل على الحد من انتشارها وهذا ما تبين جليا من خلال دراستنا التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر .

- توصلت نتائج الدراسة أن القيم التي تتبناها المؤسسة والعاملين بها والتي تتمثل في الثقافة الاتصالية المتبعة وساهمت بشكل كبير في التحكم في الأزمات الواقعة وتعزيز روح الفريق بين أفراد المؤسسة إضافة إلى خلق تواصل فعال واستخلاص الدروس المواجهة مستقبلا.

- كشفت نتائج الدراسة المتوصل إليها أن العلاقة التفاعلية الناتجة عن الثقافة الاتصالية والتي تتمثل في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض التي تتصف بالزمالة والتعاون وتميز عملهم بأنه تشاركي ويتم عبر مراحل إضافة إلى علاقة الموظفين والإدارة العليا التي تتميز هي الأخرى بالمرونة في التعامل وهي ما يشجع على مواجهة أي أزمة تواجه المؤسسة.

- ومن بين نتائج الدراسة أن للثقافة الاتصالية دور حيوي وفعال في تطبيق مبادئ وأخلاقيات من أجل إدارة الأزمة وذلك من أجل التقليل من التوتر وخلق شعور وجداني يجعل الموظفين يتعاملون بهدوء مع الأزمات.

- ومن نتائج الدراسة أن الثقافة الاتصالية تنظم وتسير الإدارة وتجعلها تعمل بإستراتيجية محكمة ودقيقة .

مناقشة النتائج مع الأسئلة الفرعية:

- 1- كيف تساهم الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- تشكل الثقافة الاتصالية قيم ومبادئ تساهم في إدارة الأزمات وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية ومن أهم النتائج التي استخلصناها هي:
- مساهمة الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات من خلال العمل التشاركي وروح التعاون كفريق .
 - إن السعي وراء إدارة الأزمات بمثابة تحدي في مؤسسة اتصالات الجزائر لذا لا بد من مساهمة الثقافة الاتصالية لإدارتها.
- 2- ماهي الوسائل التي يتم استخدامها عبر الثقافة الاتصالية لإيجاد حلول لإدارة الأزمة؟
- تعد الوسائل من الأساسيات لتحقيق نتيجة لإدارة الأزمات ومن أهم الوسائل التي يستعملونها هي:
- كوسيلة أساسية لإدارة الأزمة هي البريد الالكتروني وتوجد وسيلة أخرى ولكن يستعملونها أحيانا وهي الوسائل الكتابية.
 - يعتبر البريد الالكتروني بمثابة حل لإدارة الأزمة فهو وسيلة رسمية ولازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - من أحد خصائص البريد الالكتروني هي حل الأزمة بين الموظفين حتى و لو خارج المؤسسة.
- 3- ما هي قيم الثقافة الاتصالية التي ترسخها مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل تأزم الإدارة؟
- و كما نعلم الثقافة الاتصالية هي مجموعة من قيم و مبادئ يتحلى بها الموظف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و من أهمها:

- العمل فريق لإدارة الأزمة حيث يوجد فريق مختص في الإعلام الآلي.
- الموظفين تربطهم علاقة زمالة قوية ومتينة تجعلهم أكثر كفاءة لحل وإدارة الأزمة.
- روح التعاون والتشارك وتبادل الآراء بين الموظفين.
- تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.

4- ماهي أهم الوظائف والأبعاد التي تحققها الثقافة الاتصالية؟

وبخصوص الوظائف والأبعاد التي لا غنى عنها في مؤسسة اتصالات الجزائر كثيرة و سنستخلصها في ما يلي:

- تحقيق التكامل و الانسجام لإتمام العمل.
- التقليل من التوتر و ضغط العمل كونها عبارة عن قيم و مبادئ توحد جميع الموظفين.
- الشعور بالانتماء من خلال خلق جو بيئي ملائم للحياة العملية.

مناقشة النتائج مع دراسات سابقة:

بخصوص مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة هناك من توافقت مع نتائجنا وهناك من وصلت إلى نتيجة مختلفة وسنعرض هذا فيما يلي:

- إن الثقافة الاتصالية بمختلف القيم والمبادئ التي يقدمها والأخلاق التي ترسخها لها دور كبير وفعال في المساعدة على تسيير الأزمات التي تطرأ على المؤسسات والتقليل منها والعمل على الحد من انتشارها تتوافق تماما مع دراسة مشيب مطلق جلال السهلي معنونة بفاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات الأمنية كونها تحمل نفس المتغيريين الثقافة الاتصالية وإدارة الأزمات.

- وبخصوص أن الثقافة الاتصالية تنظم وتسير الإدارة وتجعلها تعمل بإستراتيجية محكمة ودقيقة هذه نتيجة هي كذلك تتوافق مع دراسة ابتهاش شكري بشير معنونة بأثر بعض عناصر الثقافة الاتصالية على الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- كشفت الدراسة أن العلاقة التفاعلية الناتجة عن الثقافة الاتصالية والتي تتمثل في علاقة الموظفين مع بعضهم البعض وهذه النتيجة تتعارض تماما مع دراسة تغريد محدي فوزي أحمد، تأثير الثقافة الاتصالية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات في قوله ضعف مستوى الوعي لدى الإدارة العليا لأهمية الاتصال الثقافي.

خلاصة الفصل:

ما قمنا به من خلال النزول على الميدان وقيامنا بمختلف الدراسات وتحليلنا للنتائج المتوصله، نستطيع القول أن للثقافة الاتصالية المتبعة والفعالة دور كبير في تسيير مختلف الأزمات التي تواجه المؤسسات والحد منها.

الخاتمة

خاتمة:

تعد الثقافة الاتصالية بمثابة القيم والمبادئ التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بين أفراد جمهورها وخلق جو مناسب للعمل ما يخلق نوعا من الانسجام بين مختلف المصالح، ومن خلال هذا تظهر أهمية الثقافة الاتصالية ودورها على التأثير في مدى فعالية أداء العاملين لمواجهة وإدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة.

ومن خلال ما تم طرحه في دراستنا ألا وهي فعالية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات، قمنا فيها بدراسة الحالة في مؤسسة اتصالات الجزائر التي توصلنا بناء على منطلقات الدراسة نظريا وميدانيا إلى مجموعة من النتائج تبين من خلالها العلاقة المتكاملة بين الثقافة الاتصالية وإدارة الأزمات، وكيف إن للقيم والمبادئ التي ترسخها الثقافة الاتصالية لها تأثير في حل وإدارة الأزمات وذلك عبر التفاهم والتكامل بين أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر و خدمة مصالحها و هذا كله يساعد على تطور المؤسسة و جعلها مميزة بين نظيراتها من المؤسسات.

و بالتالي و بناء على ما قمنا به من دراسة الحالة و النزول إلى الميدان بمؤسسة اتصالات الجزائر فمن الضروري تحلي بقيم و مبادئ الثقافة الاتصالية لتحقيق مزيد من النجاحات و التطورات التي تسعى إليها أي مؤسسة و عليه توصلنا إلى إجابات لتساؤلات الدراسة من بينها كيف للثقافة الاتصالية المساهمة في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و هذا ما ظهر في التنظيم و العمل التشاركي الذي يسود المؤسسة، و كذلك ما هي الوسائل التي يتم استخدامها عبر الثقافة الاتصالية لإيجاد حلول لإدارة الأزمة و هي: الایمیل و الرسائل الكتابية، أما بخصوص قيم الثقافة الاتصالية التي ترسخها مؤسسة اتصالات الجزائر في ظل تأزم الإدارة هي الأخلاقيات المهنية التي على الموظفين التحلي بها و احترامها و تطبيقها في حياتهم العملية و أيضا من بين أهم القيم التي لاحظناها هي روح التشارك و الزمالة و التعبير عن الرأي فيما بينهم، أما الوظائف و الأبعاد التي تحققها الثقافة الاتصالية

هي تحقيق التنسيق و التكامل أي التفاعل لإنجاز المهام الاتصالية، و أيضا العمل كفريق، و فيما يتعلق بأهداف الموضوع فقد تحققت في دراستنا و قد تبين لنا مدى فعالية الثقافة الاتصالية في حل الأزمات بما تحمله من قيم و مبادئ، و كشفت لنا الأبعاد التي تحكمها و من بينها الترابط و الاحتواء الذي يشير إلى مدى اندماج الموظف في عمله بعد توفر بيئة تجعله أكثر فاعلية، و لا بد للثقافة الاتصالية في بنائها الاعتماد على الاستراتيجيات و الأساليب من بينها وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يساعد في توزيع الوظائف، كذلك توفير المناخ و البيئة المساعدة للعمل و القيادة الإدارية، هي منه أهم أسباب نجاح المؤسسات و تطورها، و كل ما تم ذكره حقق لنا الهدف الجوهرى ألا و هو السهولة في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات باختلافها، و بناءً على المتغيرين الثقافة الاتصالية و إدارة الأزمات و ما تم طرحه حولها في دراستنا فإن نفتح المجال للباحثين للتعمق أكثر في هذا الموضوع الذي يحمل عدة أبعاد تتغير بتغير المؤسسات و اختلافها و تطورها عبر الوقت.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

1. بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار الميسرة للنشر و التوزيع.
2. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2010.
3. بوشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2014.
4. تأثر أحمد عبادي، خالد محمد أبو شعيرة، الثقافة و عناصرها، مكتبة العربي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
5. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التعبير، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
6. حسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2016.
7. حمول طارق، شيهاني سهام، ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الإبداع التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2021 .
8. عبد الرحمان توفيق، مهارات الاتصال الفعالة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مالك بن النبي، مشكلات الحضارة، دار الفكر المعاصر للنشر و التوزيع، سوريا، 2000.
9. العربي بوعمامة، فلاق بشرة صالح، العلاقات العامة الرقمية الحديثة الأدوات و الاستخدامات، دار ألف للوثائق للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2021.
10. قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2011.

11. محمد حافظ الرهوان، التخطيط لمواجهة الأزمات و الكوارث و مكافحة الإرهاب، دار هناء للنشر و التوزيع.
12. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع.
13. ناصر قسيبي، اتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
14. نداء محمد الياسيري، إدارة الأزمات، دار الصفاء للنشر و التوزيع.
15. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار الباروزي للنشر و التوزيع، عمان، 2019.

ثانياً: المجالات.

16. إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة و الأداء البشري، مجلة العلوم التجارية، العدد 9، 2013.
17. إلياس شرفة، ليلي بوطغان، إدارة الأزمات، الأساليب و المعوقات، مجلة تاريخ للعلوم، العدد 11، 2018.
18. تومي بلقاسم، أهمية الثقافة الاتصالية و العملية الاتصالية في المؤسسة، مجلة الباحث للعلوم الرياضية و الاجتماعية.
19. حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 07، العدد 2، 2019.
20. خالد عبد العزيز، عبد الكريم الفريح، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات المستخدمة في المؤسسات الكويتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الاتصال، العدد 07، المجلد 02، 2016.
21. سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات، مجلة البحوث العلمية و التجارية، المجلد 18، العدد 2، 2017.

22. العيفة سمير، مهام فريق إدارة الأزمات من الالتزامات الإدارية للمؤسسة،
الخصائص الظرفية للأزمة، مجلة المعيار، العدد 64، المجلد 26، 2022.
23. نسرين أرجيلوس، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، المجلة الجزائرية
للعلوم السياسية و العلاقات الدولية، العدد 14، 2020.

ثالثا: الرسائل الجامعية.

24. إبراهيم عبد الحفيظي، سمات و خصائص الأزمات الحديثة و سبل إدارتها،
مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، العدد1، المجلد 6، 2023.
25. إيطاحين غانية، القرار الإداري و علاقته بأداء العمل داخل المنظمة، أطروحة
في علم الاجتماع و تنظيم العمل، جامعة الجزائر، 2014/2015.
26. ايمان عبادي، الثقافة الاتصالية في المؤسسة، قراءة الأسس والمقومات، مجلة
الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد08، العدد 01، 2023.
27. بدر نصر حسين، مفهوم الاتصال، البعد النفسي والاجتماعي، مجلة بابل
للدراسة 2019.
28. بلمير سارة، سعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي،
مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، جامعة الجزائر، المجلد 06، العدد03،
2021.
29. جميل سليمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، المجلة
العربية للنشر العلمي، العدد 21.
30. جميل سليمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية، مذكرة
لنيل شهادة الماجستير في إدارة الكوارث، جامعة عبد العزيز، سعودية 2019.
31. جهد صحراوي، هشام بوساحية، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة
الالكترونية، مجلة الدراسات الإعلامية، المجلد 5، العدد 3، 2021.

32. حمزة حاجي، الوسائل الاتصالية الحديثة في المؤسسة الثقافية الجزائرية
مجلة المعيار، مجلد 24، العدد 1، 2020.
33. خالفة مصطفى، عبد الرزاق، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه
الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019.
34. خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيير، رسالة
ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2018/2017.
35. دروم أحمد وآخرون، ثقافة المؤسسة من أجل فعالية الاتصال التنظيمي، مجلة
البناء الاقتصادي، العدد 1، 2018.
36. رشيد بن راشد، حسنية بلحاج، تاريخ تطور العلاقات العامة الإستراتيجية في
إدارة الأزمات، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، العدد 1، 2020.
37. سعيد عيمر، إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا، أطروحة
مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس،
2018/2017.
38. عامر ذايب العتبي، أثر التخطيط الاستراتيجي، والتحسيس المستمر على
فعالية المؤسسات في دولة الكويت، رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال، 2012.
39. عدوة حميدة، التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات بالجزائر، مجلة قضايا
المعرفة، المجلد 2، العدد 3، 2016.
40. كريمة قلاعة، أساليب واستراتيجيات بناء وتفعيل الثقافة الاتصالية في
المؤسسة، مجلة البحوث في القانون والتنمية، المجلد 3، العدد 1، 2023.
41. محمد تومان، الأزمات و أنواعها، مجلة يومية، تصدرها مؤسسة الجزيرة
للصحافة، العدد 5، 2015.

42. مي محمود حسن، درجنا المساءلة الفاعلية الإدارية و العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية، أطروحة مقدمة لدرجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، فلسطين 2010.

43. هشام خلوف، مفهوم الأزمات الدولية و آثارها، مجلة الرائد في السياسة، المجلد 2، العدد 3، 2020.

رابعاً: المواقع الإلكترونية.

44. معجم المعاني الإلكترونية، متاح على الرابط:

<https://www.almanny.com>.

www.mawdoo3.com .45

www.questionpro.com .46

www.BTSakadimiya.com .47

الملاحق

ملحق رقم (01)

دليل المقابلة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص اتصال و علاقات عامة.

مقابلة حول الموضوع:

فاعلية الثقافة الاتصالية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

نحيطكم علما أن هذه المقابلة تدخل في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، سيتم تفريغ محتواها من خلال مجموعة من الأسئلة حيث سنحافظ على سرية معلوماتكم المصرح بها، و في حالة حدوث طارئ و لم تكتمل المقابلة نلتمس منكم موعدا ثانيا لإتمام الأسئلة الباقية.

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين

عيسى عبيدي نورية.

- طواولة زينب.

- سعيد فاطمة.

السنة الجامعية: 2023-2024.

المحور الأول: الثقافة الاتصالية في اتصالات الجزائر.

1. هل تعتقد أن الثقافة الاتصالية توحد جميع الموظفين داخل المؤسسة؟

2. ما هي القيم الثقافية الاتصالية الموجودة داخل المؤسسة؟

المحور الثاني: إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1. ما هي الأزمات الأكثر انتشاراً داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. ما أهم أبعاد و مراحل إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3. ما هي مراحل التخطيط الاستراتيجي الفعال لتسيير الأزمات و الحد منها ؟

المحور الثالث: الثقافة الاتصالية و إدارة الأزمات.

1. هل يؤدي الالتزام بقيم و مبادئ الثقافة الاتصالية إلى حد الأزمات داخل مؤسسة

اتصالات الجزائر ؟

2. ما هي وسيلة الثقافة الاتصالية الأكثر استخداماً لحل و إدارة الأزمات؟

3. هل اختيار وسائل الثقافة الاتصالية المناسبة من أحد المقومات لإدارة الأزمة؟

4. ما مدى فعالية الثقافة الاتصالية على تحقيق الأهداف لإدارة الأزمة؟

5. هل يستطيع رؤساء المؤسسة طرح أفكار جديدة لحل الأزمات؟

شبكة ملاحظة

. مدة الملاحظة:

استغرقت عملية الملاحظة في مؤسسة اتصالات الجزائر حوالي أسبوع حيث كانت البداية من 2024/05/23 و استمرت إلى غاية 2024/05/29.

الخميس 23 ماي 2024.

1-الثقافة الاتصالية:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطور مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

2-إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط استراتيجي مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى السهولة للتحكم في الأزمات.
- يعتمد في إدارة الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و كعادات بشرية قادر على مواجهتها.

الأحد 26 ماي 2024.

1-الثقافة الاتصالية:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطور مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

2-إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط استراتيجي مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى السهولة للتحكم في الأزمات.
- يعتمد في إدارة الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و كعادات بشرية قادر على مواجهتها.

الاثنين 27 ماي 2024.

1-الثقافة الاتصالية:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطور مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

2-إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط استراتيجي مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى السهولة للتحكم في الأزمة.
- يعتمد في إدارة الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و معدات بشرية قادر على مواجهتها.

الثلاثاء 27 ماي 2024.

1-الثقافة الاتصالية:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطور مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

2-إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط استراتيجي مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى السهولة للتحكم في الأزمة.
- يعتمد في إدارة الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و عادات بشرية قادر على مواجهتها.

الأربعاء 28 ماي 2024.

1-الثقافة الاتصالية:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطور مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

2-إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط استراتيجي مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى سهولة التحكم في الأزمات.
- يعتمد في إدارة الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و عادات بشرية قادرة على مواجهتها.

الخميس 29 ماي 2024.

1-الثقافة الاتصالية:

- تعتمد الثقافة الاتصالية على توحيد جميع الموظفين حول أهداف مشتركة من خلال تنمية الشعور بالانتماء و تطور مناخ علاقات جيدة.
- تعمل الثقافة الاتصالية في المؤسسات على التقليل من التوتر كونها عبارة عن قيم و خبرات تسهل العمل.
- الثقافة الاتصالية تخلق عمل تشاركي بين أفراد المؤسسة.

2-إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات تعتمد على مراحل تخطيط استراتيجي مضمونة و مدروسة للوصول إلى حلها.
- تطبيق قوانين العمل المتبعة في إدارة المؤسسة يساعد على الحصول على أفكار في التسيير و هذا يؤدي إلى السهولة للتحكم في الأزمات.
- يعتمد في إدارة و تسيير الأزمات على فريق متخصص ذو خبرات و عادات بشرية قادر على مواجهتها.



ميثاق الاستقبال لاتصالات الجزائر

يعتبر استقبال الزبائن عنصرا أساسيا بالنسبة لاتصالات الجزائر هذا الميثاق يترجم مدى التزام المؤسسة بتحسين جودة الاستقبال والخدمات المقدمة للزبائن.

في هذا الصدد، بصفتي المسؤول الأول للمؤسسة، ألتزم بـ:

- 1- ضمان أحسن استقبال:**
 - استقبال الزبائن في بيئة مضيافة؛
 - استقبال الزبائن بكل احترام ولطف وبطريقة ودية؛
 - توجيه الزبائن لاختيار أفضل الخدمات وتزويدهم بالمعلومات الموثوقة، المفيدة و الوافية؛
 - الأمانة في التكفل بدوي التهم، النساء الحوامل و المسنين.
- 2- تسهيل الإجراءات:**
 - وضع مختلف قنوات الاتصال تحت تصرف الزبائن (مضاء الزبون، خدمات الدفع الإلكتروني)؛
 - وضع تحت تصرف الزبائن الرقم الأخضر (12) قصد مرافقتهم والتكفل بالشغالاتهم؛
 - وضع تحت تصرف الزبائن الموقع الرسمي للمؤسسة اتصالات الجزائر (www.at.dz) و مختلف صفحاتها الرسمية عبر منصات التواصل الاجتماعي.
- 3- الاستجابة لطلبات الزبائن:**
 - التكفل بطلبات الزبائن و ذلك بـ:
 - تحديد هوية العون التجاري بالاسم والصفة الذي يحاور الزبون؛
 - تقديم إجابات واضحة في ظل الأجال المحددة؛
 - تحسين وتقليل وقت الانتظار.
- 4- الإصغاء لانشغالات الزبائن:**
 - التقييم المستمر لمدى رضى الزبون عن الخدمات المقدمة ونشر نتائجه؛
 - تقييم ممارسات المؤسسة بصفة دورية فيما يخص استقبال الزبائن؛
 - التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وتنظيم المؤسسة، مع مراعاة إقتراحات الزبائن.

وتحقيقا لهذه الغاية، أضع تحت تصرفكم الموارد والوسائل الضرورية لضمان جودة استقبال تتمتع مع الالتزامات المنصوص عليها في الميثاق الحالي وأدعو كافة العقال إلى أن يخرطوا في هذا المسعى من أجل التحسين المستمر لخدمات الاستقبال المقدمة لزيائنا من خلال تبني سلوك مالي يعكس قيم المؤسسة.

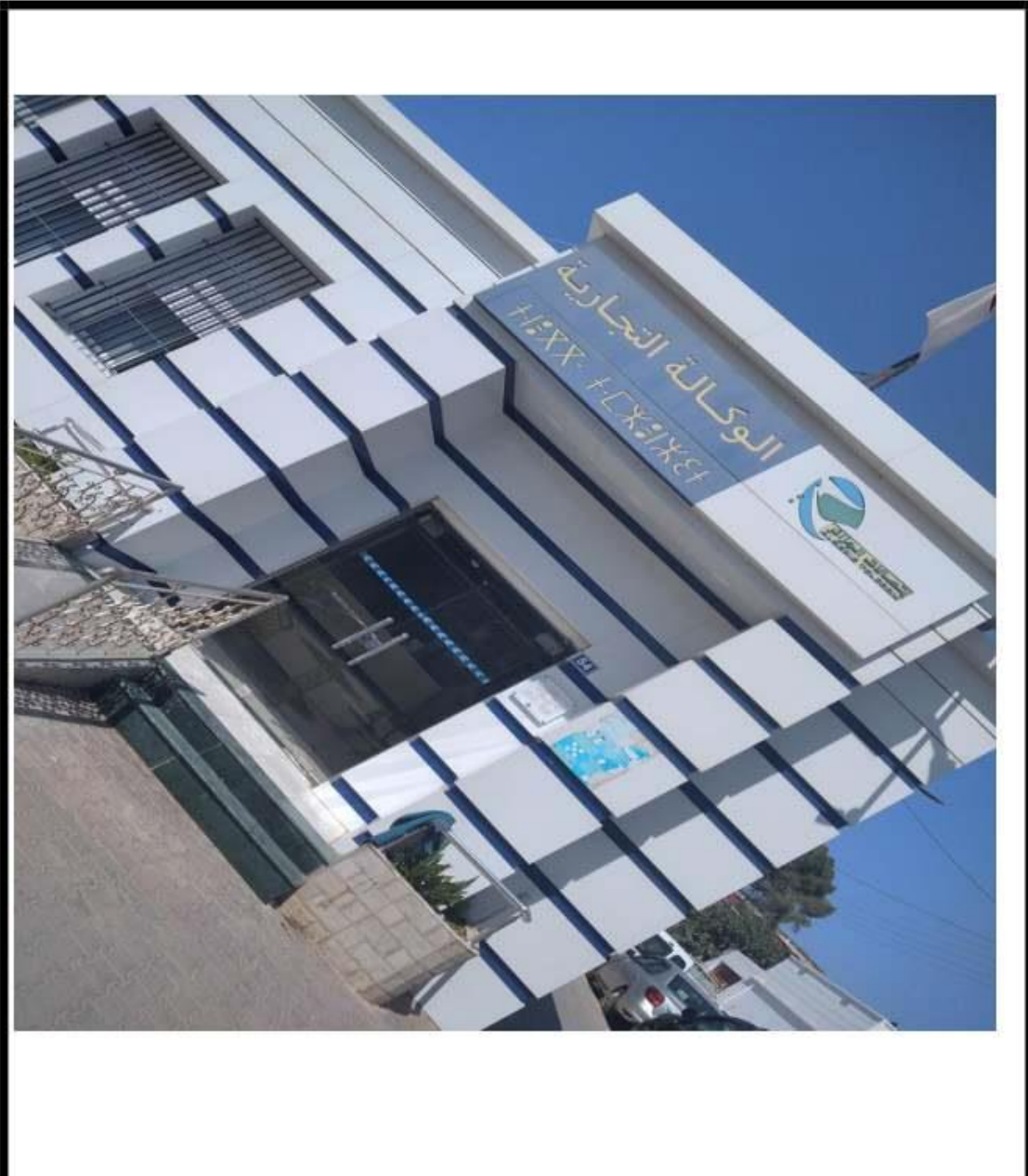
الجزائر في : 2022/10/13

الرئيس المدير العام
بن تومي عادل

رئيس مجلس
عادل بن تومي



الإصدار 2



الملحق رقم (05)

