

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية "دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د/ دليو فضيل

إعداد الطالبة:

هامل مهديّة

نوقشت يوم:

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة منتوري قسنطينة	رئيسا	1- أ.د/ غربي علي
جامعة منتوري قسنطينة	مشرفا ومقررا	2- أ.د/ دليو فضيل
جامعة منتوري قسنطينة	عضوا	3- د/ عنصري يوسف
جامعة باجي مختار عنابة	عضوا	4- أ.د/ زعيمي مراد
جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة	عضوا	5- أ.د/ بوعلي نصير
المركز الجامعي خنشلة	عضوا	6- د/ العايش عبد العزيز
جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	
جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	
جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ التعليم العالي	
جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	
المركز الجامعي خنشلة	أستاذ محاضر	

السنة الجامعية: 2008-2009

الشكر

في البداية فإن الشكر لله عز وجل جلاله؛ فيه وله تعود خاتمة الأمور.
كما أنه لا بد من قول كلمة شكر وامتنان للمجموعات التي بذلتها
وببذلها الأستاذ الدكتور " دليو فضيل " أثناء سعيه لإرساء قاعدة علمية
متينة تساعد الطلبة للإنطلاق في البحث والتقصي العلمي والمعرفي وذلك
على غرار تتبعه لسير هذا العمل وتقديمه التوجيهات القيمة منذ بداية
اختيار الموضوع إلى غاية عملية إخراج هذا العمل على صورته النهائية.
ونتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة على تشریفها لنا
بقبولها مناقشة هذا الموضوع. وكذا الدكتورة نصيب نعيمة والدكتور
ناجي عبد النور والدكتور العايش عبد العزيز والدكتور لراوي
والدكتور بوسافل الطيب.

دون أن ننسى أن نتوجه بالشكر لكل إدارات المؤسسات التالية:
مؤسسة أرسلور ميتال وفرتيال وسونلغاز ومستشفى ابن رشد، الذين حاولوا
قدر المستطاع مساعدتنا وتوجيهنا للحصول على المعلومة المطلوبة وأخص
بالذكر السيد شريط والسيد كروي والعشوري والسيد قاضي والسيد
دراجي، بالإضافة إلى جنود الكواليس الذين كانوا وراء إتمام هذا العمل
وإن أسماؤهم راسخة بأحرفها وصورها في قلوبنا وعقولنا فقد عجز اللسان
عن شكرهم.

وفي الأخير نقول الحمد لله و صلى الله على نبينا محمد وعلى آله
وصحبه الأخيار وسلم تسليما كثيرا .

مهديّة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
17-10	مقدمة: إشكالية الدراسة وخطتها
56-19	الفصل الأول: التصور المفهومي والنظري للدراسة
19	تمهيد
20	1-1 - تحديد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة
20	1-1-1 - تحديد مفهوم المؤسسة
24	1-1-2 - تحديد مفهوم اتصال الأزمة
38	1-2-1 - أهم المداخل النظرية التي عالجت الدراسة
38	1-2-1-1 - الاتجاه الراديكالي للأزمة على المستوى العام والمؤسستي
39	1-2-2-1 - الاتجاه البنائي الوظيفي
39	1-2-2-1-1 - الأزمة على المستوى النسق الكلي
40	1-2-2-2-1 - الأزمة على مستوى المؤسسة كنسق
53	1-2-3-1 - نحو تأطير نظري لدراسة اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية
54	خلاصة
83 -58	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
58	تمهيد
58	1-2 - بداية الاهتمام بدراسة إدارة الأزمات
59	2-2 - الدراسات التي تهتم بالتخطيط لإدارة الأزمات في شموليتها
64	3-2 - الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمات
70	4-2 - دراسة اتصال الأزمة في المؤسسات
83	خلاصة
126-85	الفصل الثالث: مراحل اتصال الأزمة في المؤسسة
85	تمهيد
85	1-3 - البعد التاريخي لاتصال المؤسسة
88	2-3 - الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة
88	3-1-2 - إعداد خلية اتصالات الأزمة
95	3-2-2 - بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها

96	3-2-3- تحديد الأزمات المحتملة الحدوث
101	3-2-4- تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور
102	3-2-5- إعداد خطة اتصالات الأزمة
106	3-2-6- التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات
108	3-3- الاتصال أثناء وقوع الأزمة
108	3-3-1 - جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه
110	3-3-2 - التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا
121	3-4-4- الاتصال فيما بعد انتهاء الأزمة
121	3-4-1- تقييم نشاط اتصال الأزمة
123	3-4-2 - استخلاص الدروس (التعلم)
124	3-4-3- المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة
126	خلاصة
145-128	الفصل الرابع: اتصال المؤسسة الجزائرية
128	تمهيد
128	3-1- مرحلة الشركة الوطنية
130	3-2- المرحلة الاشتراكية والمنظومة الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية
133	3-3- مرحلة استقلالية المؤسسات (التأهب لدخول اقتصاد السوق)
136	3-4-4- المنظومة الاتصالية في مرحلة خوصصة المؤسسة الجزائرية
144	خلاصة
161-147	الفصل الخامس: المعالجة المنهجية للدراسة الميدانية
147	تمهيد
147	5-1- نوع الدراسة ومناهجها
148	5-2- مجالات الدراسة
158	5-3- أدوات جمع البيانات
161	خلاصة
183-163	الفصل السادس: الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة في المؤسسات المعنية بالدراسة
163	تمهيد

163	6-1- خصائص عينة الدراسة
168	6-2- تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة
168	6-2-1- الاستعداد الفني لمواجهة الأزمات
173	6-2-2- الاستعداد المادي والبشري لمواجهة الأزمات
182	خلاصة
226-185	الفصل السابع: الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات المعنية بالدراسة
185	تمهيد
185	7-1- الاتصال الداخلي
186	7-1-1- مصدر المعلومة وقت وقوع الأزمة
199	7-1-2- وسائل الاتصال الداخلي وقت حدوث الأزمة
202	7-1-3- مضمون الخطاب الاتصالي الموجه للعمّال وكلّ الجمهور الداخلي
209	7-1-4- تعامل المؤسسة مع المتضررين أو المصابين (الضحايا) وإسهامات عمّالها لتجاوز الأزمة
216	7-2- الاتصال الخارجي
216	7-2-1- مصدر الاتصال الخارجي
221	7-2-2- وسائل الاتصال المفضلة للاتصال بالصحفيين
223	7-2-3- محتوى الخطاب الاتصالي الموجه لرجال الإعلام والجهات الخارجية
224	7-2-4- ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات السلبية
226	خلاصة
253-228	الفصل الثامن : الاتصال فيما بعد الأزمة في المؤسسات ميدان الدراسة
228	تمهيد
228	8-1- تقييم الإجراءات الاتصالية
228	8-1-1- على المستوى الداخلي
243	8-1-2- على المستوى الخارجي
249	8-2- المستوى المتعلق باستخلاص الدروس
253	خلاصة
264-255	الخاتمة: نتائج الدراسة

296-266	الملاحق
307-298	قائمة المراجع
328-309	الملخص

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة من العمال بحسب السن	165
02	يظهر توزيع أفراد عينة العمال بحسب المستوى التعليمي	166
03	يبين توزيع عينة الأفراد بحسب نوع التكوين المتحصل عليه	167
04	يبين توزيع أفراد عينة بعض المسؤولين بحسب تحديد وقت تشكيل خلية الأزمة	169
05	توزيع المستجوبين بحسب اختصاصات أعضاء خلية الأزمة	171
06	يبين تحديد شخصية المتحدث الرسمي في المؤسسات ميدان الدراسة	176
07	يبرز عدم اعتماد المؤسسات ميدان البحث على عملية التدريب	179
08	الجهة التي تتكفل بإعلام العمّال بأحداث الأزمة	186
09	يبين تحديد وقت وصول المعلومات للعمال	190
10	يبين علاقة المستوى المهني بوقت الإعلام بالحادث في مؤسسة أرسلورميتال وفرتيال وسونلغاز	192
11	يوضح علاقة المستوى المهني بوقت إعلام العمّال والموظفين في مستشفى ابن رشد	192
12	يبين توزيع أفراد عينة الفاعلين الاجتماعيين بحسب اختياراتهم لوسائل الاتصال وقت الأزمات	200
13	يوضح توزيع أفراد العينة بحسب تركيز حديث المؤسسة وقت الأزمات نحو جمهورها الداخلي	203
14	يبين علاقة المستوى التعليمي بمميّزات معلومات حديث المؤسسة الموجه للجمهور الداخلي	205
15	يبين تحديد أولويات الاتصال بالضحايا في أوقات الأزمات	209
16	يبرز الجهة التي تتكفل بعملية إبلاغ أهل الضحايا	211
17	توضيح أفراد عينة العمّال والموظفين على درجات زيارة المؤسسات للمصابين بالمستشفيات والمنازل	212
18	يبرز الجهة التي تتكفل بعملية إبلاغ أهل الضحايا	215
19	يبين توجه المؤسسات للاهتمام بجمع المعلومات عن رجال الإعلام	216
20	تحديد الجهة المخول لها الاتصال بالصحفيين أثناء الأزمات	218

220	يبين توزيع أفراد عينة العمال بحسب توجه المؤسسة لتحذيرهم من الحديث مع الصحفيين	21
221	يوضح أكثر وسيلة اتصالية تستعملها مؤسسات ميدان الدراسة للاتصال بالصحفيين	22
224	يبين ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات السلبية	23
225	يوضح طبيعة موقف الصحفيين من تسيير المؤسسة للأزمة	24
229	يبرز علاقة الأقدمية بتغيير طريقة العمل إذا ما تأثر بأحداث الأزمة	25
233	توزيع أفراد عينة العمال بحسب إسهاماتهم كأعضاء لتجاوز الأزمات	26
235	تشجيع مبادرات العمال للمشاركة في تجاوز الأزمة	27
238	يوضح مصدر التصريح بنهاية الأحداث	28
244	تحديد الجهة التي تتولى عملية تحليل المقالات	29
245	يبين تعاون المؤسسة مع الصحفيين	30
246	درجة تعاون المؤسسة مع الصحفيين	31
247	يبين تعاون الصحافة مع المؤسسة لتجاوز الأزمة	32
251	يحدد إمكانية الاستفادة من سجل تسجيل أحداث الأزمات	33
292	مصدر الإعلام الداخلي	34
292	يبين وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسات ميدان الدراسة	35
293	يحدد الجهة التي تتكفل بزيارة أهل الضحايا والمصابين	36
293	مبادرة المؤسسة للاتصال بالصحفيين أثناء الأزمات	37
294	يوضح تكليف الأفراد بمهام جديدة	38
294	يبين تشجيع المؤسسة الأفراد على القيام بأعمال تطوعية	39
294	توزيع أفراد العينة من العمال بحسب أعلامهم بكل المستجدات من الأحداث أو لا بأول	40
295	يظهر مبادرة المؤسسة لإعلام أهل الضحايا في حالة تعرض العمال لضرر أو إصابة ما	41
295	يبين توزيع أفراد العينة من العمال بحسب إقبال المؤسسة على الاتصال الهاتفي بالضحايا وأهاليهم	42
296	يبرز توزيع أفراد عينة العمال بحسب الأخذ باقتراحاتهم بشكل جدّي	43

ملطان فهرس الأشكال

ملطان

الصفحة	العنوان	الرقم
100	رسم توضيحي لمراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة)	01
118	نموذج لبيان صحفي عن الحادث	02
174-173	يبين وجود قاعة اتصالية مخصصة لإدارة الأزمات	03
188	المصدر غير الرسمي للحصول على المعلومات حول الأزمات	04
197	يوضح توزيع العينة من العمّال بحسب تقديم المؤسسة عرض تفصيلي عن خطوات عملها	05
197	قرص بياني يوضح توزيع العينة من العمّال بحسب تقديم المؤسسة عرض تفصيلي عن خطوات عملها على مستوى مجموع المؤسسات الصناعية والخدمية	06
214	يبين توجه المؤسسة نحو التصريح بأنّ الضحية هو المتسبب في الحادث	07
236	توزيع أفراد عينة العمال بحسب منح المكافآت على إسهاماتهم لتجاوز الأزمة	08
238	يبين توجه المؤسسة للتصريح بنهاية أحداث الأزمة	09
241	يبرز إمكانية اعتماد المؤسسة على تقنية سبر للآراء يوجه للعمال	10
249	يوضح درجة تأثير الأزمة على النشاط الطبيعي للمؤسسة	11
250	رسم بياني يوضح درجة تأثير الأزمة على النشاط الطبيعي على مستوى المؤسسة الصناعية والخدمية	12

المقدمة: إشكالية الدراسة وخطتها

تعيش مختلف المجتمعات في ظل العولمة مجموعة من التحولات التكنولوجية، الاتصالية والاقتصادية التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والأزمات؛ نتيجة لاكتساح هذه الأخيرة - الأزمات - مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة.

لقد بات من الضروري العمل على إدارة الأزمة ونذكر أن أول بداية للتفكير في إدارتها كانت مع أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962. ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للأزمة ليست فقط كحالة طارئة ومفاجئة ينتج عنها أوضاع اللاتوازن واللااستقرار في النظم والقيم؛ وإنما كفرصة للتغيير والتطوير، ويكون ذلك من خلال تدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية ورشيده لإدارتها، وإن كانت البداية الفعلية لهذه العملية قد ظهرت على مستوى العلاقات الدولية فإن إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني المؤسسات بمختلف أنواعها وخصائصها.

وتعتبر المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقاً لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها. وأثناء سيرها العادي قد تعترضها أزمات ما كالأزمات الاقتصادية أو المالية أو أزمات سوسيو مهنية، أو أزمة الأخطار الصناعية والتلوث البيئي وغيرها؛ أو قد تكون أزمات داخلية أو خارجية انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة أو قد تكون هذه الأخيرة طرفاً أساسياً لإدارة الأزمات الخارجية.

وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسات ويطلق على الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة، والذي يعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة؛ بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكييفه أثناء الأزمات. فهو بذلك مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، وعليه يتحدد في " إطاره الاتصال العام كعملية اجتماعية الجامع لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدها في مختلف مراحل الأزمة بشكل مقصود، إما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه. ويعتبر فرصة للتغيير والتجديد".

وبهذا التوجه يمكن وضعه في إطاره النظري في سياق المزاوجة بين المدخل النظري لمدرسة بالوآلتو ومدرسة الأنساق المفتوحة، حيث توصلت الأولى إلى إمكانية تطبيق نموذج "وينر" للاتصال على الجوانب الإنسانية والتنظيمية، والانتقال بالاتصال من المسار الخطي إلى المسار الدائري. والذي يمكن سحبه على المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح يتبادل مختلف الطاقات مع محيطه الخارجي، متجاوزين بذلك التوجه الكلاسيكي القائم على انحسار النسق في محيطه الداخلي وتقليص أبعاد الأفراد في البعد الآلي والحجر عليه بعدم الإبداع أو الابتكار، فمدرسة الأنساق المفتوحة لا تؤكد انفتاح النسق على محيطه فحسب بل تعتبر الأفراد كذلك كفاعلين اجتماعيين؛ أي أن المؤسسة شاملة لكل الأبعاد التقنية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية إل جانب انفتاحها على المحيط الخارجي.

ويعد تناول موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة من المواضيع حديثة العهد نظراً لحدثة علم إدارة الأزمات وحادثة اتصال المؤسسة كما سبق الإشارة إلى ذلك، ومع ذلك فهناك العديد من المحاولات لدراسة هذا الموضوع على المستوى العالمي والعربي والتي تم تصنيفها في هذه الدراسة بناءً على علاقتها بالموضوع المدروس؛ فمنها من اهتم بإدارة الأزمات والكوارث في شموليتها، ومنها من ركز على تناول الإعلامي لبعض الأزمات وهناك من تناول الاتصال أثناء الأزمات على مستوى المؤسسات كدراسة مارتا سوندرز "Martha Saunders" ودراسة صوفي جيرى "Giret Sophi" وكذلك دراسة السيد السعيد "حول استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث – دور العلاقات العامة –".

في الغالب تركز الدراسات السابقة على تخصص واحد لاتصال المؤسسة دون التخصصات الأخرى وعلى نوع معين للمؤسسات، فدراسة كل من "السيد السعيد ومارتا سوندرز" تمت على مستوى المؤسسات الخدمية وركزت على تخصص واحد إما العلاقات العامة أو الاتصال على المستوى الداخلي. أما دراسة صوفي جيرى فقد أعطت أهمية للاتصال الإشهاري. على خلاف ذلك فنحن نريد البحث في اتصال الأزمة في شموليته على المستوى الداخلي والخارجي وفي حدود المؤسسات الصناعية والخدمية.

وتجدر الإشارة إلى أن اتصال الأزمة يرتبط في الواقع بمراحل التخطيط لإدارة الأزمة وتبرز أول مرحلة في الاستعداد السابق لوقوعها؛ والذي يتجسد في التحضير الفني والمادي والبشري. ذلك أن التخطيط لما قد يحدث أفضل من عدم التخطيط نهائياً، ووجود

أفراد متدربين على إدارة الأزمات وإدارة الاتصال والتحدث مع جهات مختلفة في ظل هذه الظروف الطارئة أفضل بكثير من عدم وجودهم على الإطلاق. والغاية من التحضير المسبق هو الوقاية من حدوث الأزمات أو التقليل من آثارها.

أما بالنسبة لمرحلة وقوع الأزمة فإن الاتصال يرتبط بنوع الجمهور المستهدف والذي تتحدد دوائره في الجمهور الأكثر تأثراً بالأزمة كالأضحايا سواء كانوا عمالاً أو مواطنين عاديين، وبقية الجمهور الداخلي ورجال الإعلام على مستوى الاتصال الخارجي، فالأزمة هنا تفرض نفسها بكل عناصرها من ضيق للوقت والمفاجأة والتهديد إلى جانب ندرة المعلومات أمام الضغط الناتج عن حاجات العمال والجمهور الخارجي للمعلومات، لهذا تعمل المؤسسة على التحكم في مسار اتصالها من حيث المصدر وقنوات الاتصال ومضمون الخطاب الاتصالي الذي توجهه للجمهور الداخلي أو الخارجي.

وكأي نشاط تسييري يفترض أن ينتهي بمتابعة وتقييم مختلف الأعمال السابقة والتي يمكن تحديدها في مرحلة ما بعد الأزمة، ويعمل الاتصال في هذه المرحلة على طمأننة العمال وتشجيعهم للرفع من معنوياتهم والحرص على مشاعرهم؛ أي محاولة إعادة إدماج العمال من جديد كفاعلين، من خلال معرفة رأيهم واقتراحاتهم حول تسيير المؤسسة للأزمة.

أما على المستوى الخارجي فإن المؤسسة تحاول أن تتعاون مع الصحافة وأن تجعلها كحلقة وسطية يمكن استغلالها كطرف أساسي لإدارة الأزمة لا كعدو متربص، كما يمكن للمؤسسة استخلاص الدروس التي تساعدها على مواجهة أزمات مستقبلية ويحولها اتصال المؤسسة إلى بنك للمعلومات تفيده في تسيير اتصال الأزمة مستقبلاً.

والغاية من توظيف الاتصال وقت الأزمات هو تفادي انحراف المعلومات لهذا يكون من الضروري أن يعمل الجهاز الاتصالي جنباً إلى جنب مع الاستراتيجيات المتبناة لمواجهة الأزمات هذا على المستوى العام، أما على مستوى المؤسسة الجزائرية باعتبارها الوحدة الأساسية التي سيتم في إطارها تحليل هذه الظاهرة - اتصال الأزمة في المؤسسة - فيمكن ربطها بمختلف مراحل التسيير التي مرت بها.

تعرضت المؤسسة الجزائرية لأزمات مختلفة نتيجة لانتقالها من نموذج تسيير لآخر ابتداءً بالتسيير الذاتي فمرحلة الشركات الوطنية ثم مرحلة التسيير الاشتراكي فاستقلالية المؤسسات، وأخيراً خصصتها وظهور القطاع الخاص الوطني والأجنبي ودخول بعض

المؤسسات الجزائرية مرحلة الشراكة الأجنبية. وقد فرض هذا الوضع الجديد متطلبات معينة؛ لعل أهمها حوكمة المؤسسات وما تستوجبه من شفافية، مساءلة، لامركزية وفاعلية على جميع المستويات.

كما لا يمكن أيضا تجاهل تأثير المحيط الدولي -العولمة الاقتصادية والتجارية والمعلوماتية والثقافية- على المؤسسة الجزائرية و على طريقة تسييرها مما قد يعرضها لأزمات مختلفة في الوقت الحالي، كما يفرض عليها إعادة النظر في أساليب وطرق العمل وفي كيفية إدارة الأزمات التي قد تعترضها، وبعد هذا الجو العام السبب الرئيسي الذي دفعنا للبحث في موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، ومع ذلك فهناك أسباب أخرى تعد الآلية الخفية التي وجهت فكرنا وجهنا للبحث والتقصي ونذكر منها:

- تعقد المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة هو الذي جعلنا نتناول موضوع اتصال الأزمة؛ فالمحيط كثير التغير والتقلب مما يسمح بظهور أزمات متنوعة ومختلفة تعترض المسار العادي للمؤسسة وتجعلها عرضة للتلاشي، كما أن مسابرة التطورات العالمية جعلنا نفكر بجدية في كيفية مواكبة خطوات المؤسسات العالمية في مجال إدارة الأزمات وتوظيف اتصال المؤسسة في ظل هذه الأوضاع الطارئة.

- إن المؤسسة بحاجة لكل طاقتها لمواجهة الأزمات وتجاوزها وإذا تجاهلت أمر الأزمة قد تتفاقم الأوضاع بسبب انعزال المؤسسة وعدم اتصالها أثناء الأزمة وانتهاجها سياسة الصمت.

- قد يضيع الصمت على المؤسسة الكثير من امتيازاتها المادية والمعنوية إذا لم تسيّر أزمته اتصاليا مما يفقدها شهرتها وثقة جمهورها بها.

- قلة الدراسات النظرية والميدانية في هذا المجال بالنسبة للمؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية، إن لم نقل انعدامها أمام كثرة الأزمات التي تعترض المؤسسات.

- حساسية الموضوع في حد ذاته يخلق نوعاً من التحدي لتجاوز الصعوبات التي يفرضها تناوله، ذلك أن الاعتراف بوجود أزمة ينبغي إدارتها ويستدعي نظام اتصال متميز وخاص، أمر في غاية الصعوبة على المستوى الفردي والمؤسستي.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة في :

التأطير النظري السوسولوجي لاتصال الأزمة، و تحديد التصور النظري للتخصصات الاتصالية أثناء الأزمة مع تحديد كل المفاهيم المتعلقة باتصال الأزمة وتبيان الفرق بينها

وبين المفاهيم المتشابهة لتكون في متناول الباحثين والطلبة وغيرهم، وتحديد الخطوات العلمية المتبعة لتناول موضوع اتصال الأزمة بالدراسة.

إلى جانب ذلك نحاول إبراز أهم الأزمات التي تحاول المؤسسات الجزائرية إدارتها إدارة علمية وتتجسد فيها مختلف مراحل تطور الأزمة.

أما الأهمية العملية فتظهر في :

- توجيه المؤسسة والمسيرين إلى وضع مخطط اتصالي يسمح لهم بإدارة الأزمات اتصاليا بأقل خسائر ممكنة، في حالة تكرارها.

- التنويه بضرورة تفعيل العملية الاتصالية في مختلف مراحل الأزمة.

- التنويه بضرورة إجراء دراسة تقييمية مستمرة لبيئة المؤسسة الداخلية

والخارجية، على أن يكون الاتصال المحور الأساسي في هذه الدراسة ومتابعتها.

- وضع وتحديد أهم الأخطاء الفعلية التي تعرضت لها المؤسسات أثناء تسييرها

لبعض الأزمات لتجاوز هذه الأخطاء في حالة تكرارها.

وعلى إثر ذلك يبرز دور الاتصال في مواجهة الأزمات وتجاوزها على مستوى

المؤسسة الجزائرية كرهان يفرض نفسه في ظل هذه الظروف المستجدة، ولهذا يكون

السؤال المركزي هو : كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية

والخدمية؟

وتتفرع عنه الأسئلة التالية:

1- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

2- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

3- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

4- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى

عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

وتسعى هذه التساؤلات لتحقيق الأهداف التالية:

الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية

والخدمية، وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة وتواصلها

مع الجمهور الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل

إدارة الأزمات. والوقوف على الفروق الاتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات

الصناعية و الخدمية في مختلف مراحل الأزمة. وتتضح هذه الأهداف من خلال الفرضيات التالية:

1- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية. ويتجسد ذلك في المؤشرات التالية:

– توفير الإمكانيات الفنية (تكوين قاعدة معلوماتية، والتخطيط).

– توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك

2- يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها.

وذلك من خلال :

– الاتصال بالجمهور الداخلي (مصدر الخطاب الاتصالي ووسائله ومضمونه)

– الاتصال بوسائل الإعلام (مصدر الخطاب الاتصالي ووسائله ومضمونه)

3- استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية.

وذلك في ضوء المؤشرات التالية:

– عملية تقييم الإجراءات الاتصالية لإدارة الأزمة.

– استخلاص الدروس (تكوين قاعدة معلوماتية جديدة حول إدارة الأزمات).

4- توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل.

وللإجابة عن التساؤلات السابقة والتحقق من صحة الفرضيات فقد اعتمدنا على المعالجة المنهجية التالية: انطلاقا من أن تحقيق الهدف من الدراسة العلمية قائم على أساس الاختيار السليم للمنهج أو المناهج الملائمة، والتي تتلاءم وطبيعة هذه الدراسة.

على اعتبار أننا نسعى إلى وصف الظاهرة : اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية؛ فقد تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي والكمي من خلال جمع المعلومات من مصادر أولية عن طريق منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تعتبر هذه الأخيرة الطريقة الأكثر كفاءة للحصول على المعلومات الوصفية عن موقف المؤسسات الجزائرية المراد دراستها.

وتكون وحدة التحليل هي المؤسسة الجزائرية والتي صُنفت وفقا للنشاط الاقتصادي إلى مؤسسات صناعية وأخرى خدمية بالجوء إلى دراسة حالات لوحدات مؤسساتية. واستخدام المنهج المقارن على مستوى هذه الوحدات التي تمت فيها الدراسة الميدانية، وكان

المجال المكاني محددًا بالمؤسسات التالية بمدينة عنابة: المؤسسات الصناعيتان: مؤسسة أرسلور ميتال – مركب الحديد والصلب بالحجار سابقا – ومؤسسة فرتيال – مؤسسة أسمدال سابقا – ومؤستان خدميتان: سونلغاز عنابة، ومستشفى ابن رشد. والواضح أن تنوع المعلومات المراد الوصول إليها يحتاج لأكثر من أداة لجمعها ولأكثر من مصدر. فقد تم استعمال المقابلة الموجهة بشكل أساسي والتي وجهت إلى عينة من الإطارات العليا بالمؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية وعليه تم التعامل مع 10 مفردات من كل مؤسسة؛ أي بمجموع 40 مفردة عن طريق المقابلة. أما الاستمارة المقننة فقد طبقت على العمال وتم اختيار عينة عرضية من كل مؤسسة حددت نسبتها بـ10% من كل مؤسسة. باستثناء مؤسسة أرسلور ميتال حيث تم اختيار وحدة صناعية بالمركب عن قصد، وتم استعمال الحصر الشامل لكل عمالها على مستوى الوحدة فكان عدد أفراد العينة المتعامل معها هي:

– أرسلور ميتال (وحدة صناعة حديد البناء): 101 مفردة

– فرتيال : 80 مفردة .

– سونلغاز: 29 مفردة.

– مستشفى ابن رشد: 100 مفردة.

في الحقيقة لا يمكن بأي حال من الأحوال اختزال جميع مراحل الدراسة العلمية التي تم القيام بها في حدود عدد من الصفحات مهما كان حرصنا على تقديم كل جزئياتها بإيجاز ودقة. لهذا فقد تمت تغطية موضوع الدراسة في حدود الفصول التالية:
المقدمة: تناولنا فيها طرْحاً عاماً لإشكالية الدراسة.

فصل أول: عنون بـ: "التصور المفهمي والنظري للدراسة" حددنا فيه أهم المفاهيم المتداولة والتي لها علاقة بالموضوع. وكذا أهم المداخل النظرية التي تناولته بشكل أو بآخر.

فصل ثان: تعرضنا فيه لأهم الدراسات التي سبقتنا لتناول مثل هذا الموضوع.
ثم فصل ثالث: " مراحل اتصال الأزمة في المؤسسة" وعالجنا في متنه مختلف مراحل التخطيط لاتصال الأزمة والتي ارتبطت بمراحل تطور الأزمة وتجددت في مرحلة قبل حدوث الأزمة ومرحلة الوقوع ومرحلة ما بعد الأزمة"، فصل رابع تعلق بتناول اتصال المؤسسة وإسقاطه على مختلف مراحل تطور المؤسسة الجزائرية حيث عنون بـ :

" اتصال المؤسسة الجزائرية ".

الفصل الخامس: عالجنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة لننتقل إلى تفريغ البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها ضمن الفصل السادس والسابع والثامن، حيث عُنُون الفصل السادس بـ: "الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة في المؤسسات المعنية بالدراسة"، الفصل السابع: جاء تحت عنوان: " الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات المعنية بالدراسة" أما الفصل الثامن فتمحور حول: " الاتصال فيما بعد الأزمة في المؤسسات ميدان الدراسة". وأخيرا خاتمة: تمت فيها معالجة أهم النتائج العامة المتوصل إليها وتقديم جملة من التوصيات.

الفصل الأول: التصور المفهومي والنظري للدراسة

تمهيد

1-1 - تحديد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة

1-1-1 - تحديد مفهوم المؤسسة

1-1-2 - تحديد مفهوم اتصال الأزمة

1-2-1 - أهم المداخل النظرية التي عالجت الدراسة

1-2-1-1 - الاتجاه الراديكالي للأزمة على المستوى العام والمؤسستي

1-2-1-2 - الاتجاه البنائي الوظيفي

1-2-1-3 - الأزمة على المستوى النسق الكلي

1-2-1-4 - الأزمة على مستوى المؤسسة كنسق

1-2-3 - نحو تأطير نظري لدراسة اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد:

من المتفق عليه أن أي دراسة علمية بحاجة لضبط محكم للمفاهيم المحورية حتى لا تترك المجال مفتوحاً للفهم الخاص لكل قارئ، ولا سيما إذا كان الموضوع قد تم تداوله من قبل ميادين علمية وعملية مختلفة سمحت بتعدد التعريفات الخاصة به، ولإزالة الغموض وتجنب كل التأويلات الشخصية للمفاهيم ولتوحيد الرؤية بين الدارس والمتتبع لخطوات الدراسة، فإنه يكون من الضروري تحديد تعريف دقيق للمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة فالتركيز الأولي سيكون منصّباً على مفهوم المؤسسة على اعتبار أنها الميدان الذي سيتم فيه معالجة الموضوع المحوري – اتصال الأزمة – والواضح أن هذا الأخير يتشكل من كلمتين "اتصال" و"أزمة"، ولهذا سنحاول ضبط كل هذه المفاهيم بإرجاعها لبعض عناصرها التركيبية والوظيفية.

كما لا تكتفي دراسة موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة بتحديد المفاهيم الأساسية فحسب؛ بل لا بد من وضعه في إطاره النظري وذلك بالبحث عن الأصول النظرية لهذه المفاهيم، ويكون هذا في ضوء النظريات السوسيولوجية العامة منطلقين من الاتجاه الراديكالي الذي يعتمد في تحليله لموضوع الأزمة في المؤسسة على مبادئ المادية التاريخية لماركس، في المقابل فإن التوجه النظري البنائي الوظيفي يتناول موضوع الأزمة على المستوى العام للنسق وذلك بتحديد على أنه حالة مرضية يظهر فيها المجتمع في حالة اللاتوازن حيث تنهار فيه القيم والمعايير الاجتماعية بفعل التغيرات التكنولوجية.

أما على المستوى الجزئي المؤسسي فيمكن تصنيف التوجهات النظرية إلى صنفين: الصنف الأول الذي اعتبر المؤسسة نسقا مغلقا؛ بحيث نظر للأزمات على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة دون النظر للعمليات الاتصالية بنظرة شمولية وتجسد هذا الاتجاه في المدارس الميكانيكية والتي احتوت على مدرسة تايلور ومدرسة التنظيم البيروقراطي لفيبر كنماذج توضيحية، وهي تتوافق في أساسياتها مع النماذج الآلية الميكانيكية للعملية الاتصالية التي قدمها كل من "شانون" "ويفر" "وهارولد لسويل".

ثم تناول مدرسة العلاقات الإنسانية التي أضافت للتحليل الميكانيكي البعد الإنساني في محيط العمل، إلى جانب التأكيد على أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في

حدود المؤسسة فحسب، وامتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية تظهر مدرسة الأنساق المفتوحة كصنف ثانٍ؛ لم تخرج هذه الأخيرة عن أساسيات المدارس السابقة وما أضافته كخاصية مميزة لها هو اعتباره المؤسسة كنسق مفتوح على المحيط العام واكتشافها الأبعاد المتعددة للنسق المفتوح.

1-1-1- تحديد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة:

1-1-1-1- تحديد مفهوم المؤسسة:

يعد مفهوم المؤسسة من المفاهيم التي ارتبطت بالعديد من التعريفات والمصطلحات التي صاحبت تغيرات البناءات الاجتماعية والاقتصادية لهذا سنحاول تحديده على النحو التالي:

1-1-1-1- تعريف المؤسسة:

لقد حضيت المؤسسة كمجال للبحث باهتمام الكثير من المختصين من ميادين علمية مختلفة، فكانت محل اهتمام الاقتصاديين والمهندسين وعلماء النفس والاجتماع؛ وعلى إثر ذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم التي حاولت تحديد ملامح المؤسسة وأهدافها وهي في الحقيقة تعكس التوجهات الإيديولوجية لهؤلاء الباحثين ومرتبطة بالمجالين الزماني والمكاني الذين تمت فيهما الدراسة.

وعليه فإن مسألة تحديد تعريف واضح ودقيق للمؤسسة أمر في غاية الصعوبة؛ ولهذا سنتناول تعريف " كاهن" للمؤسسة والتي يعتبرها " تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية، والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة ونظامية (131. 1998. Cahen Elie)، والواضح أن هذا التعريف يغلب عليه التوجه الاقتصادي. فهو يحصر نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي وما يميزها هو نشاطها المادي البحت، وهو في الحقيقة يلتقي مع تعريف كارل ماركس عندما عرّف المؤسسة الرأسمالية على أنها: " تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت وتحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس الوقت والمكان من أجل نفس النوع من السلع " (دادي عدون ناصر، عن Leochardonnet : 1998. 9).

وما يمكن تأكيده أن هذا التعريف قد تجاوزه الزمن لما يحمله من محددات لم تعد أساسية لتعريف المؤسسة؛ ومن بين هذه المحددات:

— تموقع المؤسسة في مكان واحد، إذ لم يعد صالحاً ليعكس صورة المؤسسة الحالية؛ فالتطور التكنولوجي المتسارع زاد من ضخامة المصانع والشركات فأصبحت تتوزع على مناطق جغرافية مختلفة

— كما أن العمال لا يخضعون لصاحب رأس المال بصورة مباشرة وإنما يتم توجيههم من قبل مسيرين لا يمتلكون رأس المال ووسائل الإنتاج.

— بالإضافة إلى أن هؤلاء العمال لا يقومون بإنتاج نوعاً واحداً من السلع وإنما ينتجون أنواعاً مختلفة ومتعددة.

كما يدل مصطلح السلعة على أن الإنتاج يكون فقط على شكل أشياء قابلة للقياس المادي، في حين نجد أن إنتاج المؤسسة قد يتجسد في أشياء معنوية في شكل خدمات وليس سلعة مادية، ومن جهة أخرى يؤكد كارل ماركس على معيار ضخامة العمال كمعيار أساسي لتكوين المؤسسة ومع ذلك فهذه الأخيرة يمكن أن تتكون من ثلاثة عمال فقط، إذ تعرّف المؤسسة عادة: " في النصوص الأمريكية بأنها تعاقد أو اتفاق بين شخصين أو أكثر على تحقيق هدف مشترك " (عشوي مصطفى: 1992. 35).

وعليه لا يمكن بأي حال من الأحوال سحب تعريف ماركس للمؤسسة الذي وضعه في القرن التاسع عشر من القرن العشرين على المؤسسات التي ظهرت في مجتمع ما بعد الصناعة أو المجتمع المعلوماتي، مما جعل مفهومه غير صالح ودقيق في هذا الزمن وهذا المجتمع، وكتعريف أشمل يرى شين (1980) بأن المؤسسة: "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة" (عشوي مصطفى: 1992. 35).

الأکید أن شين قد أهمل دوافع الأفراد والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد وكذلك تجاهل تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة، واعتبرها بذلك مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فهي بذلك نسق مغلق يفتقد للتبادل والتفاعل مع المحيط الخارجي.

ولقد حدد دادي عدون ناصر (1998 : 10) تعريفاً للمؤسسة يرى أنه أكثر شمولية غير أنه في الواقع يغلب عليه الطابع الاقتصادي، حيث يقول: " هي كل تنظيم اقتصادي

مستقل ماليا في إطار اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دادي عدون ناصر قد أشار للبعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال تأكيده على الإطار القانوني والاجتماعي الذي تعيش في وسطه. ومع ذلك فإن المعايير التي حددها كمقومات أساسية للمؤسسة هي معايير اقتصادية بحتة، ولتجاوز هذا الانحصار الاقتصادي وتوضيح المتغيرات البنوية والوظيفية للمؤسسة من الزاوية الاجتماعية علينا أن نتناول أولاً الفرق بين مفهوم المؤسسة وبعض المفاهيم المتداخلة معها والتي تستعمل أحياناً كمرادف لها.

1-1-1-2 - الفرق بين مفهوم المؤسسة ومفهوم المنشأة والوحدة:

إن طرح إشكال الفرق بين مفهوم المؤسسة والمنشأة والوحدة يقودنا للتدقيق في معنى كل واحد منهم: فغالبا ما يستخدم المختصين من مجالات مختلفة كلمة منشأة للتدليل على المؤسسة أو قد يحصرونها في معنى الوحدة. وعليه فقد حدد " M.L Baudin " المنشأة على أنها: "مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم " L'entrepreneur "، كما يوجد في بعض المراسيم الفرنسية المنشأة " هي مصنع أو واجهة أو مكتبة... إلخ أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة: رب العمل، شركة... إلخ. " (دادي عدون ناصر عن " Leochardonnet " : 1998 . 11).

من خلال ما سبق يتضح أن هناك الكثير من الفروق بين المؤسسة ومفهوم المنشأة ويمكن تحديدها في ما يلي:

1- من حيث الحجم: فالمنشأة هي مصنع بينما المؤسسة قد تضم عدة مصانع وعدة منشآت. فالمؤسسة أكبر من المنشأة من حيث الحجم.

2- التوسع الجغرافي: فالمنشأة موجودة في مكان واحد أما المؤسسة فهي تمتد إلى عدة مناطق متباعدة.

3- من ناحية التسيير: المؤسسة يتم تسييرها من قبل أشخاص لا يعرفون صاحب العمل؛ أي لا يكون هناك اتصال مباشر وجها لوجه بين العمال والمسيرين وصاحب

العمل، أما المنشأة فالإتصال بينهم يكون مباشراً، ولهذا تظهر في المؤسسة الحاجة الملحة لتفويض السلطة على خلاف المنشأة.

4- " المنشأة ليس لها شخصية قانونية (إلا في حالة شهرة المحل)، بينما نجد أن المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري...." (دادي عدون ناصر: 1998. 11).

على العموم يمكن اعتبار المنشأة كجزء صغير تتكون منه المؤسسة يكون تابع لها فهي – المنشأة – لا تتمتع بالاستقلالية المالية أو القانونية عن المؤسسة الأم التابعة لها. وقد يستخدم مصطلح المنشأة للتدليل على المنشآت التي لا تكون أهدافها اقتصادية أو تجارية ولا تسعى لتحقيق الربح كالجمعيات الخيرية في بعض بلدان العالم كما في فرنسا. أما بالنسبة للوحدة: فهي كذلك تستخدم لتحديد جزءاً مصغراً من المؤسسة كوحدة الإنتاج أو التسويق قائم على التخصص الوظيفي يكون تابع وخاضع للمؤسسة الأم وبالتالي يكون مفهوم المؤسسة مفهوم جامع وأوسع عن مفهومين المنشأة والوحدة.

1-1-1-3 - التعريف الإجرائي للمؤسسة:

على أساس أن العولمة تفرض على المؤسسات الانصهار والاحتفاظ بالخصوصية واللامركزية في ذات الوقت. وتحقق الأنساق الاجتماعية توازنها من خلال التوفيق بين أهدافها ومطالب السوق الاقتصادية" (Boudon Raymond:2005. 86)، فيمكن أن خلص إلى تعريف إجرائي للمؤسسة يتناسب وموضوع الدراسة ويتوافق والوجهة الاجتماعية على النحو الآتي:

" المؤسسة نسق اجتماعي وسياسي وتقني اقتصادي؛ يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكله السلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات كما تسهم في خلق قيم اجتماعية وثقافية تؤثر بها على المحيط الداخلي والخارجي الذي توجد فيه، وتحقق ذلك بواسطة جهازها الاتصالي والذي يعد الآلية الأساسية للتكيف مع شروط المحيط الكلي المتغير بشكل يضمن لها التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لتجنب قدر الإمكان الوقوع في أزمات. يتوافق هذا التعريف مع المؤسسة الجزائرية التي تعيش انفتاح شامل وتغيرات هائلة على المستوى الداخلي والخارجي .

1-1-2- تحديد مفهوم اتصال الأزمة:

1-1-2-1- مفهوم الاتصال:

يعتبر الاتصال من الموضوعات التي شكلت بؤرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات علمية مختلفة ومتنوعة، وهذا ما جعله يأخذ معاني مختلفة؛ ومع ذلك نجد أن كلمة اتصال هي ترجمة عن كلمة "Communication" باللغة الانجليزية وهي مشتقة عن الكلمة اللاتينية "Communis" وتعني مشترك واشترك" (عودة محمود: 1988. 7 - 8).

وفي نفس السياق يعرفه سامية محمد(1998 . 43-44) على أنه "عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي". فالإتصال بذلك عملية تتميز بالاستمرارية، تحدث بين عدة أطراف تجمعهم أشياء مشتركة تسهل من عملية تفاعلهم في إطار نسق رمزي معين. ومع هذا تبقى أطراف العملية الاتصالية غير واضحة المعالم وغير محددة البداية والنهاية بين مصدر الاتصال ومستقبل الرسالة.

أما في اللغة العربية؛ فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه ويعني أيضاً؛ المواصلات والبلاغ" (أحداتن زهير: 1993. 9).

ويتوافق التحديد اللغوي للاتصال مع التحديد الاصطلاحي له، فيعرف الاتصال اصطلاحاً "على أنه نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات بالإضافة للتوزيع والتفاوض" (<http://abracadabra:2001>). كما يعرفه نبيل عارف على أنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك" (دليو فضيل: 1998 . 18).

ويمكن أن لمس من خلال هذين التعريفين المقومات الأساسية لعملية الاتصال والتي حُددت في البداية بثلاث مقومات ثم أضيفت لها اثنتين أخريين وهي: المرسل والمستقبل والرسالة ثم أضيفت كلا من الآثار المترتبة والتغذية العكسية، ونستطيع تحديد هذه

المقومات من خلال " محاولة الإجابة على خمسة أسئلة تدور حول : من يقول؟ ماذا؟ وكيف؟ لمن؟ وما الأثر؟(السيد عليوة : 1987. 15-16).

كما يظهر من خلال التعريف الاصطلاحي الأول أن الاتصال يشتمل على التأثير والتأثر والذي يعني في الحقيقة وجود تفاعل بين طرفين، يتجسد بشكل عملي في عمليتي التوزيع والتفاوض. ويضيف التعريف الاصطلاحي الثاني للاتصال القنوات المستعملة كالرموز والكلمات والصور وغيرها، بغية إحداث تغيير أو تعديل السلوك المستهدف. وما يؤخذ على هذين التعريفين هو اعتبار الاتصال عملية مقصودة وهو بذلك لا يتناسب وطبيعة الإنسان الذي يجد نفسه مدفوعا للتفاعل المستمر مع غيره؛ ومن ثم يكون في حالة اتصال مع من يسعى للتفاعل معهم.

فالإنسان مدفوع للاتصال لا محالة، بل أن الإنسان يكتشف قدرته على الاتصال منذ بداية حياته. ويتميز الإنسان في اتصاله عن بقية الكائنات الحية بقدرته الفائقة على ترميز تواصله بينه وبين بني جنسه وعلى تنظيمه وهيكلته، وعليه فإن الاتصال " هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار تتقل بواسطة مؤثرة" (عودة محمود: 1988 . 7).

فهو " أساس كل تفاعل اجتماعي يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد" (غيث محمد عاطف: 2006. 64-65). ويرى Gilles Guerin _Talpin " أن اندماج الفرد في المجتمع قائم على تكيفه وعلى أهليته للاتصال... فالالاتصال المرمر يظهر كضرورة لبقاء الإنسان في محيطه " (Gilles Guerin _Talpin:2003.35).

وبهذا التبني لمعنى الاتصال نتجاوز الاتصال الأحادي البعد – التقني –، لنعالج الاتصال كعملية اجتماعية في إطار نسق المؤسسة الذي توظفه أثناء تفاعلها بجمهورها الداخلي والخارجي في حالتها الطبيعية أو أثناء وقوع الأزمات. بهدف التأثير على سلوكيات الجمهور بنوعيه لتعديل أرائهم أو أفكارهم أو سلوكهم أو تغييرها نهائيا، ويشمل التأثير غير المقصود بين أطراف الاتصال بفعل الاحتكاك التلقائي بينهم.

1-1-2-2 - تداخل مفهوم الاتصال مع مفهوم الإعلام:

قد يتداخل مفهوم الاتصال مع مفهوم الإعلام، و يعني هذا الأخير من الناحية اللغوية "نقل الخبر" وهو نفس المعنى الذي يطلقه العلماء على عملية الإعلام، حيث يقول عبد اللطيف حمزة في هذا الصدد: "الإعلام هو تزويد الناس بالأخبار الصحفية والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة...." (أحدان زهير: 1993: 13-14)، وهو "قبل كل شيء رسالة انسانية لها وسائل وآثار، و ببساطة يمكن القول أن الإعلام هو الموصول الجيد للعلم والمعرفة والخبر والحقيقة، وتبرز أهميته في الأحداث الكبيرة التي تؤثر بوضوح في حياة البشر" (المصري أحمد محمد: 2000. 143).

يظهر الفرق بين الإعلام والاتصال في أن هذا الأخير يفتضي عودة المعلومة من المستقبل للرسالة إلى مرسلها الأول؛ أي أن الاتصال يتم في اتجاهين. أما الإعلام فهو لا يتطلب عودة تلك المعلومة لأن مستقبل الرسالة غير محدد وواضح؛ أي يأخذ مساره اتجاه واحد. فالإعلام بذلك هو شكل من أشكال الاتصال وجزء منه، وعليه يكون الاتصال بمعناه الواسع شامل للإعلام وليس العكس.

على الرغم من ذلك فإن الإعلام هو "مفهوم عصري ينطبق خاصة على عملية الاتصال التي تستعمل الوسائل العصرية من صحافة وإذاعة وتلفزة" (أحدان زهير: 1993: 14). لهذا يمكن حصر الإعلام في العملية الاتصالية التي تتم بوسائط الاتصال الجماهيري — من صحافة وإذاعة وتلفزة — موجهة إلى جمهور عريض جداً يصعب تحديده.

فالإعلام إذن يستعين بوسائط الاتصال الجماهيري لنقل الرسائل، أما الاتصال فيشمل إلى جانب وسائل الاتصال الجماهيري وسائل الاتصال الشخصي؛ ومن ثم يقودنا هذا لتمييز بين نوعين من الاتصالات؛ الاتصالات الجماهيرية والاتصالات الشخصية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه توجد تصنيفات أخرى للاتصال لا يستهان بها تتحدد بناءً على مؤشرات اللغة والاتجاه ودرجة التأثير ومصدر الاتصال وقد حدد منير حجاب (1995 : 33- 48) في:

➤ الاتصال اللغوي: وينقسم إلى نوعين: لفظي (شفوي أو كتابي) أو غير لفظي

(إشارات حركات، صمت، صور، رسوم، نقوش....)، أما في الواقع فلا يوجد

هذا الفصل فعادة ما يتم الاستعانة بكليهما لضمان فاعلية الاتصال.

➤ الاتصال وفقاً للاتجاه: وهو نوعان:

أ – ذو الاتجاه الواحد: يكون مسار الاتصال هنا خطي باتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، ولا ينتظر المرسل عودة الرسالة ويتجسد هذا النمط مثلاً في: الأوامر المهنية الصادرة من قمة الهياكل التنظيمية والمرسلة إلى مراتب مهنية دنيا بالهياكل التنظيمية.

ب – ذو الاتجاهين: ينتظر عودة الرسالة من المرسل إليه (المستقبل) إلى المرسل حتى يتأكد هذا الأخير من وصول الرسالة؛ ومن أمثلتها الاجتماعات والمناقشات ونجده يبدو بشكل واضح في التنظيمات الديمقراطية.

➤ الاتصال من حيث درجة التأثير: يمكن تقسيمه إلى ثلاث أنواع: شخصي، جمعي جماهيري.

أ – النوع الأول؛ الشخصي: يتم بين شخصين كحد أقصى ويكون الاتصال بين الطرفين وجها لوجه فهو لا يحتاج إلى وساطة.

ب – النوع الثاني؛ الجمعي: ويتم بين شخص واحد وبين جماعة محددة من الأفراد يجمعهم مكان واحد أو تربطهم علاقة واحدة، أو موضوع واحد...." (عبد النبي عبد الفتاح: 1990. 20) فهو بذلك يأخذ أشكالاً عديدة؛ (كبرامج التدريب المهني، حفلات التكريم....).

ج – النوع الثالث؛ الجماهيري: "يتم بين المصدر (فرد أو مؤسسة) وجماهير غفيرة وغير متجانسة عبر وسيط تكنولوجي، حيث لا يتحقق عامل المواجهة المباشرة ويتسم الاتصال هنا بالتعقيد الشديد" (عبد النبي عبد الفتاح: 1990. 20). أي أن المرسل يستعين بوسائل الاتصال الجماهيري؛ كالراديو والتلفزة والصحف والمجلات بمختلف أنواعها كوسائط تكنولوجية لتوصيل رسائله للجمهور المعني.

➤ الاتصال وفقاً لطبيعة المصدر: يتجسد في الاتصال الرسمي المتعلق بالتنظيم الرسمي للمؤسسة أو المنظمة ونجده إما صاعداً أو نازلاً أو أفقي، والاتصال غير الرسمي الذي يتم خارج القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة ومصدره غير محدد وغير واضح بما فيه الكفاية، وفي هذا التحديد الرسمي وغير الرسمي للاتصال نستطيع ضمه لما يسمى باتصال المؤسسة.

وما يمكن استخلاصه أن الاتصال:

◆ عملية اجتماعية شاملة للتفاعل الحاصل بين المصدر والمستقبل للرسالة.

- ◆ عملية مقصودة وغير مقصودة مادامت تترك تأثير معين في أحد الأطراف.
- ◆ يستعين الاتصال بنسق رمزي معين يسهل التفاعل بين أطراف الاتصال.
- ◆ الصبغة الاجتماعية للاتصال تجعله يتلون بمختلف التصنيفات الاتصالية السابقة في مكان وزمان معيَّنين؛ فنستطيع أن نجد في ذات الوقت وفي نفس الوسط الاتصال ذو الاتجاه الواحد وذو الاتجاهين والاتصال الشخصي والجمعي والرسمي وغير الرسمي والاتصال المؤسسي، ولاسيما إذا كان مجال تطبيق العملية الاتصالية هو المؤسسة .

1-1-2 - 3 - اتصال المؤسسة:

وهو يعني تطبيق العملية الاتصالية في المجال المؤسسي ليشمل على الاتصال التنظيمي الذي يعرفه روجرز (1976) بأنه: "الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما وهو عملية هادفة بين طرفين أو أكثر من ذلك لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات" (عشوي مصطفى: 1992 . 41)، ويدل " على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الأفراد، ويهدف إلى انجاز مشروع وبلوغ أهداف مشتركة" (بدوي أحمد: 1985 . 44).

ويتحدد الاتصال التنظيمي الداخلي بالاتجاهات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي، حيث يتم الاتصال الأفقي بين الأقسام أو الوحدات في المستوى التنظيمي للمؤسسة. أما الاتصال العمودي فيكون، إما صاعداً في شكل تقديم اقتراحات أو شكاوي وإما نازلاً يكون في شكل أوامر تتجه من قمة هرم المؤسسة إلى المستويات التنظيمية الدنيا.

وتجدر الإشارة إلى شبكة الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة، والتي تظهر في حالة عجز الشبكة الاتصالية الرسمية عن تلبية حاجات الأفراد، فقد تدعم أو تعيق هذه الأخيرة المحددة وفقاً لقوانين ولوائح تنظيمية موثقة. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات القلب النابض لكل العمليات التسييرية في المؤسسة، ومع ذلك فهو لا يتناسب وخصائص المؤسسة في الوقت الحالي القائم على ضرورة النظر للمؤسسة كنسق مفتوح على محيطها الخارجي.

لهذا يكون من الضروري الارتقاء بالاتصال في المؤسسة إلى اتصال شامل لمجموع الشبكات الاتصالات الداخلية السابقة الذكر، إلى جانب شبكات اتصالية خارجية تتكامل وتتداخل مع بعضهما البعض. وما الفصل الوارد بينهما إلا بغرض الدراسة ومن أجل تمييز جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.

فاتصال المؤسسة هو اتصال شمولي لكل الأنماط الاتصالية التي نمت وربت في داخل المؤسسة وامتدت لتشمل كل الأطراف التي لها علاقة بشكل أو بآخر بالمؤسسة؛ فحسب لوصادا فاسكس يحتوي الاتصال المؤسسة على: "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي مقصود - بصفتها القائمة بعمليات الاتصال - وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها، بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها" (دليو فضيل: 2003. 29-30).

وعليه فإن " اتصال النسق ليس له بعد داخلي فحسب بل هو يتداخل مع المحيط الخارجي للأنساق ... فهو اتصال "الدوافع"، اتصال "التماسك"، اتصال "الشهرة". وتشكل كلها اتصال النسق، الذي لا يمكن أن يكون إلا اتصالاً شمولياً يتعلق بجميع العناصر المكونة له. ويعمل على تطوير كل المحاور الخاصة بالعلاقات الإنسانية والمعلوماتية وربطها بالمحيط الخارجي (Gilles Guerin_Talpin:2003.35)، ويعد هذان التعريفان الأخيرين من التعريفات الأكثر شمولية والأكثر توافقاً لتطبيق الاتصال في المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى تعريف إجرائي للاتصال بما يتناسب ومجال تطبيقه في المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية؛ ولهذا يمكن تحديده على أنه: " العملية الاتصالية الشاملة لكل الشبكات الاتصالية - الرسمية وغير الرسمية، الداخلية والخارجية - والتي توظفها المؤسسة؛ المصدر الأساسي لنقل المعلومات والأفكار والآراء والخبرات وغيرها إلى المرسل إليه المتمثل في جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي لتحقيق أهداف المؤسسة المادية - إنتاجية وخدمات معينة - وأهداف معنوية بخلق صورة عمومية مطابقة لواقعها وانعكاس مباشر لأحاسيس أعضائها بقصد التأثير وإقناع الجمهور المستهدف.

1-1-2-4 - مفهوم الأزمة:

إن تحديد مفهوم دقيق للأزمة أمر في غاية الصعوبة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة "الأزمة" في الكثير من دراساتها، ومع ذلك سوف نحاول ضبط هذا المفهوم بتحليل ومناقشة بعض العناصر الارتباطية به ولا سيما أن الأدبيات الأكاديمية تجعل من تحديد المفردات المتداولة في الدراسة المعيار الأساسي لوضوح الوجهة وبلوغ الغاية.

فالأزمة في اللغة العربية هي من فعل **أَزَمَ** ففي معجم لسان العرب المحيط (ابن منظور: دس. 57) فهي: "شدة العض بالفم وقيل بالأنياب، والأنياب هي الأوزام وقيل هو أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله... الأزمة الشدة والقحط، والأوزام: السنون الشدائد كالبوازيم، وأَزَمَ عليه العام والدهر يأزم أزمًا وأزومًا اشتدَّ قحطه".

إن التعريف الذي ورد في اللغة العربية يؤكد وجود الأزمة مع وجود الإنسان على الأرض ودخوله في صراع معها، لأن القحط يعني الجفاف وندرة المياه. أي أن الإنسان والمجتمع كانا يتعرضا لأزمات تفرضها عليهما الطبيعة الصحراوية التي عاشها المجتمع العربي. ومن ثم ارتبطت الأزمة بالقحط والشدة، وهما مفردتان ملتصقتان بالأرض. فهذه الأزمة التي تلمسها المجتمع تتعلق بالمجال الزراعي وأزمة الغذاء الإنساني، وهي تخص المجتمع الكلي وليست خاصة بنسق مؤسستي.

في المقابل حدد قاموس أكسفورد، الأزمة على أنها: "نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة أو التاريخ... الخ، ونقطة التحول هذه - وفقا للقاموس - تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، وضرورة اتخاذ قرار محدد حاسم في فترة زمنية محددة" (حمدي شعبان: 2005. 85-86).

على الرغم من إضافته التعريف السابق من عناصر محددة للأزمة، والمتجسدة في الخطر والتوتر أمام ضيق الوقت وضرورة اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها أو التقليل من آثارها، إلا أنها محصورة في الأزمات المرضية أو الحياتية الخاصة بالإنسان الفردي وتاريخه وليست أزمة نسقية خاصة بتنظيم مؤسستي معين.

أما في اللغة الفرنسية فإن مصطلح "Crisis" يقابله في اللغة العربية "نوبة"، ضائقة مالية، أزمة، نوبة عصبية، أزمة وزارية" (سهل إدريس: 2005. 331). ويعرفها معجم ويبستر على أنها "نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ أو أنها لحظة حاسمة أو وقت حرج

(بميك: 2004 . 17)، وهي في Le petit robert: "مرحلة صعبة تعرف حالة من الاضطراب تتعلق بأشياء ما أو أحداث وأفكار" (Michèle Gabay: 2001.33).

وقدم ليبار تيري في كتابه اتصال الأزمة عشر تعريفات للأزمة، وسنتناول التعريف الذي تبناه في مؤلفه وهو أكثر اتساقاً مع أزمة المؤسسة، حيث اعتبرها: " المرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المؤسسة" (Libaert Thierry: 2005.9)، فقد حاول أن يربط الأزمة بالمؤسسة؛ فهي تراكمات سابقة لسلسلة من الاختلالات الوظيفية تؤدي في الأخير إلى تهديد شهرة المؤسسة وإلى اللااستقرار في أنظمتها الفرعية. ومع ذلك فهو يختزل مراحل الأزمة في المرحلة الأخيرة، فحين بواذر الأزمة قد تظهر مع بروز الخلل الوظيفي.

مما تمّ عرضه سابقاً؛ يتضح أن مفهوم الأزمة أخذ في التوسع باتساع ظهور الأزمات لتلمس كل مجالات الحياة، فتظهر الأزمة المالية والوزارية والأزمة الاقتصادية والسياسية. والأزمة يحددها كل مجتمع وكل نسق ظهرت فيه لأنها قد تعني نسق اجتماعي معين كما قد تخص مؤسسة ما. وهي في الحقيقة خطر يهدد وجود الإنسان أو المجتمع أو المؤسسة ومستقبلهم، يقتضي بالضرورة أن تكون هناك عملية عقلية سريعة ورصينة تتمثل في القدرة الكافية على اتخاذ القرارات المهمة أمام ضيق الوقت.

وباتجاه آخر فإن كثرة الأزمات وتكرارها تفرض على الإنسان والمجتمع والمؤسسة أن يكونوا على استعداد مسبق لمواجهةها؛ أي محاولة إدارتها علمياً. ومن هنا ظهر مفهوم إدارة الأزمات ويعد هذا الأخير " ميدان بحثي جديد لم يحظ بالاهتمام الأكاديمي إلا منذ أوائل الستينات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية¹ - أكتوبر 1962 - (عباس رشدي العماري: 1987 . 231).

¹ كانت أزمة انتشار الصواريخ السوفيتية في كوبا هي أول أزمة يواجهها الرئيس الأمريكي جون كينيدي بعد أسابيع قليلة من دخوله البيت الأبيض عام 1961 وقد أديرت الأزمة على أساس قبول الحل الوسط، وتفادي العالم مواجهة مباشرة بين قوتين نوويتين وصرح " روبرت ماكنمارا وزير الدفاع في ذلك الوقت: لقد انتهى عهد الاستراتيجيات وبدأ عصر الأزمات" (وحدة إدارة الأزمات: 2005 . 10).

• تعريف إدارة الأزمات

إن اقتران الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم في الأزمة بشكل أفضل وذلك بسحب الوظائف الإدارية الأساسية عليها؛ أي استخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المؤسسة وتعرف إدارة الأزمة بـ: "كيفية التعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة منها مستقبلاً" (إدريس لكريني: 2003. 33)، أي إخضاع خطوات تتبع مراحل الأزمة للدراسات العلمية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها فهي "عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها. واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر. مع استخلاص الدروس واكتساب الخبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً" (شومان محمد: 2002. 23) فإدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة وهادفة. نخطط ونستعد لها للوقوف على أسبابها وأبعادها، مع توظيف كل الإمكانيات المادية والمعنوية ووضع مجموعة من البدائل لتفادي الأزمات، أو على الأقل التقليل من آثارها مع محاولة استغلالها كفرصة للتغيير والتجديد بما يضمن إعادة التوازن والاستقرار للنسق. ولكن يجب علينا أن نفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

فالإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات لحل بعض المشاكل التي تعترض النسق. فهي: "علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة في الآخرين (فاروق السيد عثمان: 2004. 131). وفي الغالب يستعمل هذا المصطلح ويطبق على مستوى العلاقات الدولية وعلى مستوى المؤسسات، كما يحتاج لخبرة كبيرة لدى ممارسيه. على خلاف ذلك فإن إدارة الأزمات تكون غير مفتعلة، وتبحث في كيفية التغلب على الأزمة وفقاً للطرق العلمية.

ومع ذلك فإن إدارة الأزمات والاستعداد والحيلة سيختلف باختلاف المجال الذي تظهر وتتمو فيه الأزمة، وهذا يتطلب تمييز رشيد للحدود الفاصلة بين مفهوم الأزمة ذاته وبين المفاهيم المشابهة له.

1-1-2-5- تداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم المشابهة:

لقد سبق لنا الإشارة إلى أن استعمال مفهوم الأزمة لا يقتصر على مجال علمي متخصص بعينه؛ بل شمل مجالات متعددة ومتنوعة سمحت بظهور خلط كبير بينه وبين مفاهيم أخرى مشابهة تبدو لنا في بعض الأحيان مرادفة لها ومن بين هذه المفاهيم: الحادثة "Accident" ، المشكلة "Problème" والصراع "Conflit" والكارثة "Disaster" والواقعة "Incident" .

1-1 - تعريف الواقعة: " شيء حدث وانتهى أثره وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي في نظام أكبر " (عبد الرحمن برقوقي و عبد العالي دبله: 2003. 154) وما يمكن استنتاجه أن الواقعة خلل جزئي حدث في الماضي وانتهى دون أن يخلف آثار وخيمة؛ وعليه فهي تختلف عن الأزمة لأن هذه الأخيرة تكون تأثيراتها شاملة على كامل النسق، كما أن مدتها أطول بكثير من تسلسل أحداث الواقعة.

1-2 - الحادثة: فتشير إلى: " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح الخلل " (محمد صالح سالم: 2005 . 44) كما يمكن أن يكون أيضاً " شيء مفاجئ غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا تكون له صفة الاستمرارية بعد حدوثه الفجائي العنيف" (شومان محمد: 2002 . 13). تتوافق الحادثة مع الواقعة في قصر مدة تتابع الأحداث لكليهما وتختلف عنها في درجة التأثير فهي ذات تأثير شامل وليس جزئي كما في الواقعة.

كما أن الحادثة لا تتناسب مع الأزمة العامة لمجتمع ما بسبب قصر مدتها، وتشبه في بعض جوانبها أزمة المؤسسة مادام هناك توقف عن الإنتاج أي إعاقة وظيفة المؤسسة الإنتاجية، ولكن وقت الأزمة بالمؤسسة يكون أطول ومحدد بمراحل قبالية وبعديّة وأنيّة، أما الحادثة فقد تتداخل مراحل الأزمة بشكل سريع جداً.

1-3 - المشكلة: وهي تنتج عن حالة من عدم الاستقرار في القواعد الأساسية وتتسم المشكلة بالأخذ بالأسباب والأبعاد؛ ولهذا فهي تحتاج لجهود ضخمة لمدة للتعامل معها بشكل فعال وفعلي، لأن المسألة هنا لا تعني حل المشكلة في ذاتها وإنما الجهود تكون موجهة للأسباب التي أدت لوجود هذه المشكلة لاستئصالها من جذورها المسببة لها.

4-1 – الصراع: يشير إلى تضارب بين قوتين أو أكثر نتيجة للتعارض في المصالح أو الرأي أو القيم أو الأهداف، ويأخذ الصراع أشكال متعددة ولعل أهمها الصراع الدولي: والذي يعرف على أنه: ذلك التفاعل الناجم عن المواجهة والصدام بين المصالح والمعتقدات والبرامج وغير ذلك من الكيانات المتنازعة " (إدريسي لكريني: 2003. 31) كما نجد أيضا صراع الأجيال وصراع الحضارات وصراع العمال... إلخ، لكن الواقع يؤكد أن أطراف الأزمة يصعب تحديدها على خلاف الصراع، وعليه يكون الصراع مصدراً رئيسياً لحدوث اضطراب الهيكل الرمزي للنظام وسبباً مباشراً للأزمات.

5-1 – الكارثة: فهي من المفاهيم التي يصعب الفصل بينها وبين الأزمة وما يسمى أيضا مصدراً للخطر – تهديد – ومع ذلك نجد أن هذا الأخير يقتصر على وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل، غير أن هذه التهديدات من نوع جديد" (شومان محمد: 2002. 14)، وبذلك تكون العلاقة بين الخطر (التهديد) سبب الأزمة أو بمثابة إنذار لظهورها كما قد يكون من نتائج الأزمة تهديد بخطر من نوع جديد.

وعليه يمكن التفريق بين الكارثة والأزمة على أساس أن الكارثة أكبر من حيث الحجم ومدى الانتشار أو التوسع والقطاعات المتأثرة بها، وبالتالي يكون حجم الخسائر المادية والبشرية وحتى الرمزية التي تتجسد في صورة وشهرة وعلامة المؤسسة – كبيرة وبذلك تتطلب جهوداً أكبراً من تلك التي تستدعيها أزمة ما، فالكارثة أشمل وأوسع من الأزمة.

ونظراً لأهمية موضوع الأزمة وما يطرحه من إشكال إزاء التفريق بينه – كمفهوم – وبين مفهوم الكارثة فإن الكثير من الباحثين والمهتمين أخذوا يحددونه كمفهوم متميز عن بقية المفاهيم المتداخلة معه ولهذا حدد الاتحاد الدولي لمنظمات الهلال والصليب الأحمر " في إعداد التقرير السنوي عن الكوارث في العالم والذي صدر لأول مرة عام 1993 تعريف الكارثة: بأنها حدث يقع لأسباب بشرية أو طبيعية مقصودة أو غير مقصودة وينتج عنه مصرع عشرة أشخاص أو أكثر، أو تضرر أو إصابة مائة شخص أو أكثر أو خسائر مادية تقدر بمائة ألف جنيه أو يترب على الحدث اهتمام إعلامي كبير يرتبط بوقائع وصدمات عنف أو إرهاب أو شغب ناتجة عن أسباب سياسية أو دسيسة" (شومان محمد: 2002. 16). والواضح إن مفهوم الكارثة يركز أكثر على الآثار السلبية

للحدث ونتائجه أكثر من اهتمامه بمراحل الأزمة التي قد تحدث وينتج عنها أضرار مادية وبشرية تمس المجتمع أو المؤسسة.

على العموم؛ يمكن توضيح الفروق الأساسية بين الأزمة والمفاهيم السابقة في ضوء البعد الزمني لظهور واختفاء الأزمة ونتائجها وأسبابها، فتحديد الواقعة والحادثة مرتبط بشكل جلي بالزمن السريع الذي تظهر وتختفي فيه أو أنها قد حدثت وانتهى الأمر، أما الأزمة فلها مراحل زمنية محددة؛ قبل وأثناء وبعد الأزمة. وتركز المشكلة على أسباب وأبعاد الضرر، ويمكن لكل من الواقعة والحادثة والمشكلة وكذا الصراع أن يتجسد في النسق المؤسستي أو أي نسق فرعي في المجتمع.

أما بالنسبة للكارثة فهي ضخمة من الخسائر وتتطلب جهوداً كبيراً كما تخص في الغالب النسق الكلي - المجتمع - أو قد تشمل مجتمعات متعددة في ذات الوقت إلى جانب صراع الذي قد يظهر هو الآخر على المستوى الكلي - المجتمع والمجتمعات الإنسانية - إذ قد يرتقي هذا الصراع إلى درجة الحرب.

ونظراً لهذا التداخل بين مجموع المفاهيم وعلى الرغم من مصاحبة الأزمة لمفهوم الكارثة في الكثير من الدراسات؛ إلا أن هذه الدراسة سنتناول الأزمة كمرادف للمشكلة والحادثة والواقعة بناءً على متطلبات واقع المؤسسة الجزائرية التي عانت من أزمات حدثت في الماضي ارتبطت بمراحل تسييرها المختلفة وعرفت مشاكل متعددة ومتنوعة على المستويين الأدائي والتنظيمي.

سنستبعد في هذه الدراسة الأزمات التسييرية والتي تأخذ الطابع السياسي والاستراتيجي للمؤسسة والذي يعكس النظام السياسي للبلاد. لهذا يمكن تحديد **تعريف إجرائي للأزمة** يتناسب مع واقع المؤسسة الجزائرية: " فهي تمثل حالة طارئة ومفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المؤسسة تعيش حالة اللااستقرار واللاتوازن وتُحدث خللاً في ثوابت وقيم النظام وتعرقل مسارها العادي الإنتاجي أو الخدمي؛ وقد تتجسد في الأزمة المالية أو أزمات متكررة كحوادث العمل والأخطار الصناعية والحرائق والإضرابات وغيرها، كما يمكن أن تنتقل أزمة ما من خارج محيط المؤسسة إلى داخلها إذا كان القطاع الذي ظهرت فيه الأزمة له علاقة مباشرة بالمؤسسة مع إمكانية أن تكون هذه الأخيرة جهة أساسية لمجابهة الأزمة الخارجية، وتصاحبها سلسلة من الأحداث

المتسارعة الحدوث التي تظهر في فحوى مراحل الأزمة الأساسية مرحلة ما قبل الأزمة
ومرحلة انفجار الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة."

1-1-2-6 - التعريف الإجرائي لاتصال الأزمة:

في الأخير يمكن استنتاج التعريف الإجرائي لاتصال الأزمة في إطار التحديد السابق لكل من مفهوم الاتصال والأزمة والذي يتجسد في توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير والتأثر الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة في المؤسسة كمصدر للاتصال، وشبكات اتصالها الشاملة والرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة وردود الفعل الخاص بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، والغاية من هذه العملية هو تعديل سلوك واتجاهات الجمهور اتجاه الأزمة والمؤسسة، ويكون اتصال الأزمة مصاحب لمختلف المراحل التي تنتج عنها.

ولتدعيم التعريف الإجرائي السابق نؤكد أن اتصال الأزمة: "يستدعي وضع مجموعة من الأنشطة الاتصالية في حيز العمل المخطط لها بشكل مسبق... منذ اكتشاف الإنذارات السابقة للأزمة، وتدهور القوة ويصاحب كذلك العودة للنشاط العادي كما يمكن تحويل الأزمة "كرأسمال" يعني استثمار الأزمة واستغلالها من اجل تحسين الأوضاع الأولية السابقة لها" (Gilles Guerin _ Talpin:2003.43-44)؛ ويؤكد هذا التعريف على مرافقة الاتصال لمختلف مراحل الأزمة.

إن اتصال الأزمة "يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها" (شومان محمد: 2002. 70).

ويمكن استخلاص أن اتصال الأزمة المراد علاجه في هذه الدراسة يشمل على:

– توظيف الاتصال كعملية اجتماعية وقت الأزمات التي تمر بها المؤسسة
– استخدام العناصر الأساسية للعملية الاتصالية – المصدر ، المستقبل، الرسالة
القناة، ردود الفعل والخبرة المشتركة.

– مجال تطبيق هذه العملية الاتصالية هو المؤسسة في كل المراحل المختلفة للأزمة.

– هو عملية مقصودة وهادفة من قبل المؤسسة لتعديل وتغيير سلوك المستقبلين
اتجاه الأزمة والمؤسسة.

– استغلال الأزمة بتحويلها لفرصة للإبداع لصالح المؤسسة بواسطة اتصال الأزمة.

1-2-1- أهم المداخل النظرية التي عالجت الدراسة:

في حقيقة هناك تصنيفات متعددة لتوجهات النظرية في علم الاجتماع وسوف يكون التصنيف المتبني في هذه الدراسة قائم على جوهر دراسة اتصال الأزمة في المؤسسة لهذا سنحاول تبني الاختلاف القائم والمتوارث بين التوجه الراديكالي والاتجاه البنائي الوظيفي على المستوى العام لدراسة الأزمة وعلى مستوى المؤسسة، حيث تظهر تفريعات الدراسة على المستوى الجزئي - المؤسسة - بناءً على علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي.

1-2-1- الاتجاه الراديكالي للأزمة على المستوى العام والمؤسستي:

يستند التحليل الراديكالي للموضوعات السوسيولوجية على الأفكار الماركسية المرتبطة بالمادية التاريخية، فالأزمة في ضوء هذا التحليل ماهي إلا نتيجة حتمية لمجموعة من المتناقضات الداخلية للنظام الرأسمالي محاولاً إعطاء نظرة شمولية للأزمة على مستوى النسق ككل، حيث يقول هابر ماس: "إن ماركس هو أول من طور مفهوماً اجتماعياً عن أزمة النسق" (راتب نجلاء عبد الحميد: 1996 . 38).

إن نظريته الشمولية للأزمة نابعة من تحليله للنسق الكلي للمجتمع الرأسمالي فالأزمة تظهر عندما يحدث صراع طبقي بين قوتين متناقضتين في المجتمع وهما: - طبقة تملك وسائل الإنتاج وهي الأقلية، - وطبقة لا تملك إلا قوة عملها وهي السواد الأعظم. وهذا الصراع هو المحرك الأساسي للتاريخ البشري وعملية التغيير الاجتماعي.

تعد العوامل المادية والاقتصادية العوامل المطلقة في حدوث هذا الصراع الطبقي ومن ثم حدوث التغيير بشكل عام " ولكن العامل الأهم - حسب اعتقاد الماركسيين - هو في نمط علاقات الإنتاج الذي يفرزه كل نمط اقتصادي، وما يصاحب ذلك من تباينات طبقية، والتي تؤدي إلى حدوث وعي طبقي ... عند الطبقة المستغلة (البروليتاريا) ليتحول في النهاية إلى صراع مع الطبقة المسيطرة على وسائل الإنتاج" (ياسر الخوجة محمد: 2001 / 2002 . 130-131). إن هذا التنافس الداخلي للنظام الرأسمالي هو الذي سيحدث أزمة اقتصادية؛ محددة بمعدلات اقتصادية مادية بحتة كاتجاه معدلات الربح والاستهلاك والأجور....

و الواضح أن التحليل الماركسي نابع من تحليله للأزمة من داخل المصنع الرأسمالي وأساسه الصراع الطبقي بين العمال وأصحاب العمل والذي يصل إلى درجة الأزمة عند الصراع الفعلي بين طبقتين، وتنتهي الأزمة بتغيير كلي لنظام ملكية وسائل الإنتاج في المصنع وبذلك يتحول المجتمع من مجتمع رأسمالي إلى مجتمع اشتراكي.

على الرغم ما أحدثته هذه التحليلات الماركسية على المستويين التطبيقي والأكاديمي إلا أنها أصبحت غير مجدية بالنسبة لمجتمع ما بعد الصناعة وبالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم مما استدعى إعادة النظر في الكثير من القضايا التي تناولها ماركس، ولا سيما بعد ظهور أزمات متعددة في المجتمعات الاشتراكية.

لهذا أعاد أتباع الماركسية المحدثه النظر في الكثير من المبادئ المادية التاريخية لماركس، منتهين إلى أن الأزمة ليست فقط نتيجة حتمية لعوامل اقتصادية وإنما هي نتيجة لتناقضات سياسية وثقافية بالدرجة الأولى، وهي نابعة في الحقيقة من تناقضات المجتمع التكنولوجي المعاصر وهذا ما يؤكد وجود أزمات ثقافية وسياسية واجتماعية وحتى اقتصادية على المستوى العام للمجتمع وعلى المستوى المؤسسية.

1-2-2 - الاتجاه البنائي الوظيفي:

1-2-2-1 - الأزمة على المستوى النسق الكلي:

استعان مدخل البنائية الوظيفية بنظرية النسق الاجتماعي العام؛ من منطلق التكامل بين أجزاء النسق الواحد والاعتماد المتبادل بين الوحدات الجزئية للنسق الاجتماعي والحالة غير العادية التي تأخذ شكل الأزمة والتي تهدد كيان النسق هي ناتجة عن حالة اللاتوازن بين وحدات النسق.

يرجع دور كاييم الأزمة التي يعترض لها النسق الاجتماعي العام إلى فقدان المعايير والقيم - الأنومي، Anomie - في نمط مجتمعات التضامن العضوي التي تتميز بتقسيم العمل، فهو يرى أن كل ما يؤدي الرابطة الاجتماعية بين الأفراد مثل توتر العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل الاجتماعي من شأنه أن يضعف مجتمع التضامن العضوي ويؤثر على توازنه واستقراره، وهي حالة مرضية لأنها تعني افتقاد النظام الطابع المتسامي

الذي كان يضعه في مكانه أعلى من مصالح الأفراد، وعليه فإن " أزمة المجتمع كما رآها دور كايم إذن هي أزمة أخلاق داخل النظام" (حجازي أحمد مجدي: 1998. 79).

وفي نفس السياق يؤكد تالكوت بارسونز أنه عندما يحدث اختلال في توازن النسق الاجتماعي يظهر انحراف عن المعايير والثقافة السائدة في النسق، "فالناس يكتسبون القيم والمعايير (القواعد) والأدوار الأساسية من خلال التنشئة الاجتماعية، وأن النجاح في استمماج قيم المجتمع ومعاييره وأدواره شرط لازم للنظام الاجتماعي، وأن الإخفاق في اكتسابها أو قبولها علامة على الانحراف (خلف عبد الجواد مصطفى: 2002. 138).

فالأزمة عند بارسونز يمكن إرجاعها إلى اختلال نسق القيم والمعايير في النسق الاجتماعي ككل، ويرى أن للنسق أربعة وظائف قصد فيها بارسونز المهام والواجبات التي يقوم بها نسق الفعل الاجتماعي وهي أربعة وظائف : – وظيفة التكيف وتحقيق الهدف ووظيفة التكامل ووظيفة الوقاية أو الصيانة (أنظر عمر معن خليل: 2005 . 84-85).

أما ميرتون فيؤكد أن الأزمة تظهر بوجود خلل وظيفي؛ وقد تناول ميرتون الخلل والمعوقات الوظيفية في كتابه " النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي " و الذي حدد فيه صراحة بأنه يوجد مظهرين أساسيين للعناصر الاجتماعية والثقافية وهي أولاً عناصر إيجابية... وثانية عناصر غير وظيفية" (محمد عبد الرحمن عبد الله: 2003. 22) ويظهر الخلل الوظيفي كنتيجة لعدم التكيف على المستوى المجتمعي وعلى المستوى الفردي.

1-2-2-2-1 - الأزمة على مستوى المؤسسة كنسق:

إن تناول الأزمة على مستوى المؤسسة كنسق يدفعنا للبحث في بعض التوجهات النظرية التي تناولت تصنيفات متعددة للمدارس التي اهتمت بالمؤسسة، ولكن سنكتفي في هذه الدراسة بتناول التصنيف القائم على أساس علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، والتي يمكن تصنيفها إلى مدرسة الأنساق المغلقة للمؤسسة ومدرسة الأنساق المفتوحة.

1-2-2-2-1 - مدرسة الأنساق المغلقة:

هي مجموعة من المدارس التي اهتمت بتحليل البنية الداخلية للمؤسسة دون النظر إلى تفاعلها مع المحيط الخارجي ويمكن تصنيفها إلى:

1-2-2-1-1-1- المدرسة الميكانيكية:

يبدو من خلال التسمية أن أسلوب عمل المؤسسة وتحليلها في ضوء هذه المدرسة قائم على المعيار العقلاني والآلي، فهدفها الأسمى هو البحث عن أحسن السبل للوصول إلى أحسن النتائج؛ أي البحث عن مردودية إنتاجية عالية بأقل التكاليف الممكنة.

كانت البداية الأولى لهذه المدرسة مع "حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور" محاولاً البحث عن حلول للأزمات التي كانت تعاني منها المنشأة في تلك الفترة، ولا سيما أن أسلوب المحاولة والخطأ المتبع في العمل والتسيير قد أنتجاً أزمات مختلفة، منها كثرة الحوادث قلة المردودية، بذل جهد مضاعف دون وجود إنتاج فعلي مما أدى إلى إرهاق العمال وتراجع معدلات المردودية.

ويعتبر "فريدريك تايلور" أول من أخضع العمل للمنهج العلمي مُلخصاً أعماله في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 ومن أهم المبادئ التي خلص إليها:

" أ – استخدم دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

ب – منح العمال حوافز تشجيعية تدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك عن طريق منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي إذا تمكن من تحقيق المستويات المطلوبة المحددة للإنتاج.

ج – استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات وطريقة الأداء" (طلعت إبراهيم لطفي: 1993. 83).

وعليه نظر تايلور للعامل على أنه آلة منتجة تحتاج لصيانة كما هو الشأن بالنسبة للآلة الميكانيكية، وركز بشكل كبير على تقسيم العمل إلى وحداته الجزئية والعمل على تدريب العمال لأداء مهامهم بأفضل الطرق، وفي ذلك محاولة منه للقضاء على الحركات الزائدة وغير المنتجة والمتعبة مما يؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والوقت، وكان الهدف من وراء ذلك كله هو تحسين مستوى الأداء لئلا ينعكس من تأثير إيجابي على مردودية المؤسسة وأجور العمال مما يسهم في القضاء على أزمة انخفاض المردودية وانخفاض أجور العمال.

بالإضافة لأعمال " فريدريك تايلور " في إطار هذه المدرسة فإن هناك أعمال أخرى تدخل في مضمار مبادئ هذه المدرسة مثل نموذج ماكس فيبر عن التنظيم البيروقراطي.

– التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر:

تعتبر دراسة البيروقراطية من أهم إسهامات فيبر في النظرية السوسيولوجية عامة وبلورة أحد فروع علم الاجتماع المتخصصة – علم اجتماع العمل –. وكان هدف فيبر هو وضع نموذج مثالي في المجالات الإدارية الكبرى التي تعمل بحكم القانون من أجل حل الأزمات والمشكلات بصورة أفضل. ولقد انتهى إلى جملة من الخصائص المميزة لهذا النموذج الرسمي الموضوعي وأهمها هي: وجود تقسيم واضح ومنظم للعمل، وضع هيكل تراتبي للسلطة، التركيز على الإجراءات المكتوبة والاعتماد على مجموعة من القواعد الرسمية و الشهادات الجامعية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين البيروقراطية وازدهار الرأسمالية العقلانية، ويرى " فيبر أن الإدارة البيروقراطية تعمل على التوازن وذلك من خلال خلق أساليب تنظيمية تبعد الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج عن أساليب الاستغلال وفي نفس الوقت تمنع الطبقة غير مالكة لهذه الوسائل من الشعور بالاستغلال" (حجازي أحمد مجدي: 1998. 97).

مع ذلك فإن " التحول نحو البيروقراطية له نتائج عكسية تعمل على هدم ودمار الديمقراطية نفسها داخل التنظيمات البيروقراطية وخارجها" (محمد عبد الرحمن عبد الله: 2003. 281) ويمكن إرجاع هذه النتائج العكسية إلى ظهور فئات متعددة داخل الطبقة العاملة ذاتها تحاول كل فئة زيادة نفوذها فيظهر صراع بين أصحاب القيادة التنظيمية – المسييرين الإداريين – وبين أصحاب الخبرة الفنية الإدارية، وهنا تظهر أزمة تنظيمية واضحة كنتيجة حتمية لتطبيق النموذج البيروقراطي ويعبر عنها روبرت ميرتون " باختبار العلاقات الداخلية للبناءات التنظيمية، وبين العناصر التنظيمية الأساسية وسياسات الصراع على السلطة" (محمد عبد الرحمن عبد الله: 2003. 282).

وقد أكد ميرتون أن التنظيم البيروقراطي بما يتضمنه من مبادئ عوض أن تكون وسيلة لتحقيق الفاعلية فهي ذاتها تتحول إلى غاية مما يؤدي إلى اختلال وظيفي في نشاط المؤسسة فيعيقها عن أداء وظائفها الفعلية ويجعلها في حالة اللاتوازن.

أما على مستوى البحوث الاتصالية والتي تتناسب مع هذا التوجه النظري الميكانيكي فنجد ما يلي:

– أهم البحوث الآلية للعملية الاتصالية:

ويتوافق هذا التوجه مع النماذج النظرية للعملية الاتصالية لكل من شانون وويفر والذي يطلق عليه بالنموذج الآلي للعملية الاتصالية حيث جاءت دراسة الأول بعنوان " النظرية الرياضية للاتصال " وعلى الرغم من تركيز هذا الأخير على عنصر التشويش أو الضوضاء الذي يعيق مسار الرسالة التي يتم إرسالها فهو يعتقد بأحادية المسار في العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل. كما ورد أيضا هذا النموذج في أعمال كل من هارولد لاسوال الذي ذاعت شهرته من خلال طرحه للأسئلة الخمس من؟ ماذا يقول؟ من خلال أية قناة؟ لمن؟ وبأي أثر؟ ونموذج نيوكب وغيرهما.

فكل هذه النماذج الاتصالية قد ألغت وجود التغذية الرجعية بين المستقبل والمرسل وربما يرجع ذلك إلى أن جل هذه البحوث قد اهتمت بالجانب التقني للعملية الاتصالية في إطار بحوث وسائل الاتصال الجماهيري، نظرا لما شاهدهه تقنيات الاتصال مثل التلفزيون والسينما والإذاعة من قفزات نوعية لم تعدها من قبل؛ إلى جانب ظهور الآلات الاتصالية التي أفرزتها الحرب العالمية الثانية.

– نقد وتقييم المدرسة الميكانيكية:

لقد حققت هذه المدرسة ولاسيما في البدايات الأولى لتطبيقاتها الميدانية نتائج إيجابية على المستوى الاقتصادي والمالي، غير أن هذا النجاح كان وقتياً فسرعان ما طفت آثارها السلبية على المستوى الفردي والمؤسسي ألغت محاسنها الآنية، ويرجع ذلك لاعتمادها على التقسيم الشبه الذري للعمل مما جعل العمال يؤدون حركات روتينية مملة فأصبحوا يشعرون بتفاهة العمل الذي يقومون به، ومن ثم تفاهة مركزهم الاجتماعي فخلق هذا النمط من العمل أزمات نفسية واجتماعية لدى الأفراد مردها إلى اختلال التوازن على المستويين السابقين – النفسي والاجتماعي – فانخفض مستوى الأداء والمردودية كنتيجة حتمية لذلك. إلى جانب ذلك فقد تعرض النموذج البيروقراطي للكثير من الانتقادات لعل أهمها ما طرحه ميرتون حول قضية الاختلال الوظيفي والتي سبق الإشارة إليه، كما نجد "روبرت

ميتشلز" قد تعرض هو الآخر لقضية الديمقراطية التي ينتج عنها القانون الحديدي للأولجارية وقد توصل إلى: "التنظيمات الكبرى لا تتح فرصة المشاركة الفعلية من جانب الأعضاء في العملية السياسية المتمثلة في اتخاذ القرار والإشراف على تنفيذها) طلعت إبراهيم لطفى: 1993. 105).

فالمؤسسات الكبرى تخلق أقلية حاكمة سرعان ما تتحول إلى صفة متميزة عن أغلبية أعضاء المؤسسة والتي كانت في بداية الأمر ممثلة لها وراعية لمصالحها العامة، فتحدد عن أهدافها الأساسية وتبحث عن تحقيق مصالحها الخاصة لتخلق فجوة من جديد بين الأقلية الحاكمة والأغلبية الخاضعة لها.

بالإضافة إلى ما قدمه ميتشلز فلقد تتطرق كل من جولدنر¹ وبلاو إلى بعض المشكلات البيروقراطية التي يتعرض لها التنظيم فينحرف عن أهدافه ويخلق بذلك بعض المشاكل المتعددة ولاسيما على مستوى إشراك الفاعلين الأساسيين في عملية صنع القرار وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والتي تصبح في حالة اللاوظيفة.

ولعل أهم نقد وجه لهذه المدرسة بشكل عام هو نظرتها الضيقة للإنسان واختزال جميع أبعاده والاعتراف فقط بالبعد الاقتصادي والمالي واعتبار الإنسان آلة ميكانيكية بحاجة لتحفيز مادي — أجر مكافآت مادية — من أجل زيادة وتيرة إنتاجه وتفجير طاقاته الكامنة والاحتفاظ به لمدة أطول في العملية الإنتاجية.

بالإضافة إلى أنها أهملت تأثير المحيط الخارجي الذي توجد فيه المؤسسة واعتبرتها نسقا مغلقا، أي أنها نظرت للمؤسسة: " كنظام عقلائي مغلق يتجاهل النموذج المحيط" (أوكيل سعيد وآخرون: 1994. 77) ولم تولي أي أهمية للعلاقات والاتصالات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية والإنسانية للأفراد.

وقد نتج عن التطبيق الفعلي لهذا النموذج التنظيمي عدة مشاكل تنظيمية ومهنية تجسدت في ارتفاع نسبة دوران العمل؛ تدمير العمال وظهور الإضرابات والاضطرابات. هذه إذن أهم الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة بعد المحاولات العديدة لتطبيقها في مجال التنظيمات والمؤسسات، وعلى إثر ذلك بدأ أرباب العمل والمسирون يبحثون عن

¹ — جولدنر: تعرض للبيروقراطية النيابية وهي قواعد يتفق عليها العمال والإدارة أما البيروقراطية الجزائية أو العقابية فهي القواعد التي يتم وضعها من قبل الإدارة فقط ويجهلها العمال.
— أما بلاو: وضع فروق أساسية بين التنظيم البيروقراطي والتنظيم الديمقراطي.

أساليب جديدة للعمل والتسيير فكانت مدرسة العلاقات الإنسانية هي السبيل الوحيد والمناسب لمواجهة تلك الأزمات المهنية والتنظيمية.

1-2-2-2-1-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

سبق التأكيد أن المدرسة الميكانيكية كانت لها آثارها السلبية على الأفراد والمؤسسة تجسدت في ظهور أزمات متعددة مما دفع بأرباب العمل إلى التفكير في تحسين الأداء ومن ثم زيادة الربحية، فكان الهدف الأساسي هو البحث عن الحلول لتلك المشاكل مستعينين في ذلك بعلماء النفس.

فظهرت على اثر ذلك دراسات "هاوثورن" " وهي مجموع دراسات ميدانية أجريت بين 1927 و 1932 في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاوثورن قرب شيكاغو " (عشوي مصطفى: 1992. 77). في بداية هذه الدراسة كان التركيز منصباً على العوامل المادية وآثارها على أداء العمل مثل: الإنارة والرطوبة والوضوء والأجور... الخ. ليتم نقل بؤرة التركيز من البحث عن الجوانب المادية إلى الجوانب الإنسانية فيما بعد. فاكتشفوا أن المحفزات المادية غير كافية لدفع العمال لأداء مهامهم، وإنما هناك محفزات أخرى معنوية كالانتماء لجماعة العمل والصدقة والتقدير والاحترام، ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها اكتشافهم للجماعات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية؛ واعتمدوا في تحليلهم على المنهج الانثربولوجي ودراسات الحالات.

لقد أشرف "آلتون مايو" على دراسات هاوثورن حول اضطراب المجتمع الغربي بفعل التغيير التكنولوجي الذي فرضه النسق الاقتصادي في تلك الفترة؛ والذي أفرز أزمات متعددة على مستوى المصنع والمجتمع وهذه الأخيرة هي نفسها العامل الأساسي - حسب اعتقاد آلتون مايو- لدفع المجتمع لخلق آليات ذاتية لإعادة التوازن وهي نتيجة قائمة في مضمونها على فكرة "دور كايم" حول قضية اللامعيارية، فبفعل التغيير الاقتصادي والاجتماعي تتهار القيم الاجتماعية وتظهر المشاكل الإنسانية على مستوى المجتمع الذي يعمل على إعادة توازنه ذاتيا وكذلك الأمر بالنسبة للمصنع.

يعد الاتجاه التفاعلي مرحلة من مراحل التطور التاريخي لمدرسة العلاقات الإنسانية على الرغم من اختلاف أعضاء هذا الاتجاه إلا أنهم يؤكدون على قضية التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط الذي يمارسه العمال بالفعل، ولقد تمكنوا من تحديد هذه العلاقة من

خلال دراستهم للجماعات الصغيرة حيث عمدوا إلى دراسة "سلوك الجماعة أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاث مفاهيم أساسية وهي التفاعل " Interaction " والإحساسات أو العواطف " Sentiments " والأنشطة " Activitie " باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى التغيير في العناصر الأخرى " (طلعت إبراهيم: 1993. 86).

تساعد العناصر الثلاثة السابقة على خلق مناخ اجتماعي ملائم للعمل أو ما يسمى بروح الفريق الواحد التي تسمح بتحسين الأداء وتفاذي الكثير من الصراعات؛ بمعنى أن الاتجاه التفاعلي - الامتداد التاريخي لمدرسة العلاقات الإنسانية - يعمل على الاستثمار الإنساني والاجتماعي للعامل ليتجاوز النظرة الآلية والضيقة التي أصبحت غير مناسبة على الإطلاق مع التغييرات التكنولوجية والاجتماعية التي عرفها المجتمع أو المؤسسة.

- نقد وتقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

على الرغم من أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أثارَت مسائل جديدة وقيِّمة كالعلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية والاتصالات والروح المعنوية، فهي بذلك حاولت قدر الإمكان تجاوز بعض الأزمات التي كانت تعاني منها المنشآت وأيضاً المؤسسات الرأسمالية، غير أنها أهملت عدة مفاهيم منها السلطة والصراع، كما أن تركيزها كان منصبا على الجوانب النفسية في محيط العمل فحسب.

ويرجع إسقاط باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية تلك المفاهيم من دراستهم إلى التوجه الإيديولوجي للباحثين، وتحيزهم لأرباب العمل لكونهم موظفين في مؤسسات رأسمالية لا يستطيعون إثارة مسائل حساسة كالسلطة والصراع، وقد تجاهلت تأثير المحيط الخارجي على المنظمة واعتبرتها نسقا مغلقا على نفسها. إن هذا الانحصار لمدرسة العلاقات الإنسانية داخل محيط المؤسسة قد أدى إلى تبلور تصور نظري يهتم بدراسة المؤسسات والمنظمات في إطار مؤسستي ونسقي متداخل الأطراف والأبعاد هذا التصور يمكن إبرازه في حدود مدرسة الأنساق المفتوحة.

على العموم يمكن القول أن أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة البداية الأولى لدراسة الاتصالات في التنظيمات والمؤسسات ومحاولة لمواجهة بعض الأزمات التي عاشتها المؤسسات الرأسمالية بالرجوع لتخصص علم النفس والعلاقات الإنسانية، دون التأكيد على أهمية التغذية الرجعية مع المحيط الخارجي للمؤسسة، مع ملاحظة أن مفهوم

التغذية الرجعية قد تم تناوله في المجال الاتصالي من قبل "وينر" وعلى المستوى المؤسسي من قبل مدرسة الأنساق المفتوحة.

وما يمكن تأكيده هو أن مدارس الأنساق المغلقة تتوافق أكثر مع نماذج اتصالية ذات اتجاه خطي واحد تنظر للعملية الاتصالية على أنها عملية آلية تتم بين المرسل والمستقبل وفق مسار خطي. فكل المدخلين لا يعترفان بالتفاعل المتضمن في العملية الاتصالية، وكذا تفاعل المؤسسة مع المحيط، لهذا فهما لا يتلاءمان مع دراسة " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية " أولاً : لقصور هذه النماذج الاتصالية ومدارس الأنساق المغلقة على المحيط الداخلي للمؤسسة وتجاهل التغذية العكسية على المستوى الاتصالي والمؤسسي. ثانياً: لأنها تخص فترة زمنية ماضية ولا تتناسب والمجتمع التكنولوجي الحالي السريع التغير.

1-2-2-2-2-1 - مدرسة الأنساق المفتوحة:

لا يمكن بأي حال من الأحوال في الوقت الراهن أن تعيش المؤسسة بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه وعن البيئة الكلية، فهي تعتبر مجتمع مصغر عن المجتمع الكلي تتبادل معه التأثير والتأثر، وقد "ورد تداول المؤسسة كنسق مفتوح في مضمون خطابات التسيير في سنوات التسعينيات من القرن العشرين" (83 . Bagla Lusin: 2003)، وهذا ما أكدته أيضا مدرسة الأنساق المفتوحة والتي سمحت بظهور عدة نماذج نذكر منها: نموذج هومانز، ونموذج تافستوك.

1-2-2-2-2-1 - نموذج هومانز:

ينسب هذا النموذج إلى الباحث الاجتماعي هومانز الذي اقترح نموذجا لدراسة الأنساق الاجتماعية، يبين فيه أن أي نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط اجتماعي ذو ثلاث أبعاد: المحيط الطبيعي (الأرض، الطقس... الخ)، المحيط الثقافي (القيم والمعايير الاجتماعية)، والمحيط التكنولوجي. ويرى أنه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي كما أنه لا يخرج عن إطار هذا التأثير المتبادل بين النسقين التأثير الحاصل بين التنظيم الرسمي واللا رسمي داخل المؤسسة.

وقد يصنف هذا النموذج في إطار الاتجاه التفاعلي السابق الذكر ولكن يختلف عنه من حيث أنه يلتقي مع أعمال " لويد وأرنر " إذ تعتبر بحوثهم عن العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو في مراحلها المتطورة في غاية الأهمية لاكتشافها التفاعل الأكيد بين المؤسسة والمحيط الخارجي فقد اهتموا بـ " الظروف الاجتماعية الخارجية بالتنظيم ... أصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية" (طلعت إبراهيم: 1993. 85).

1-2-2-2-2-2- نموذج تافستوك:

فهو يرجع إلى البحوث الميدانية التي أجريت في الخمسينيات من القرن العشرين من قبل معهد تافستوك بلندن بمناجم الفحم حول التغيير التكنولوجي وما ينجر عنه من تغير في سلوك الأفراد، وتبلورت هذه البحوث في أعمال كل من تريست E.Trist وإمري F.Emery فمن خلال ملاحظة دور الجماعات الصغيرة العسكرية الألمانية أثناء الحرب العالمية الثانية وكذا استثمار نتائج دراسة آلتون مايو حول الجماعات الصغيرة والعلاقات الإنسانية.

بدءا كل من تريست وإمري بالبحث في تأثير التكنولوجيا على سلوكيات الجماعات الصغيرة باستخدام تقنيات إثراء وتوسيع العمل وأنتها إلى " أن المؤسسة هي نسق اجتماعي وتقني وأنها نسق مفتوح ... وبهذه المقاربة السوسيوتقنية تجاوزت توجهات كل من تايلور ومايو (Plane Jean Michel:2003.55-56). ويظهر النموذج التقني للمؤسسة في الآلات والمواد الخام، أما النموذج الاجتماعي فيتجسد في علاقات العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية متميزة على العموم فإن البعدين السابقين في تفاعل مستمر فيما بينهما وفي حالة تأثير وتأثر مع المحيط الخارجي للمؤسسة.

ومن أشهر الدراسات في هذا المجال نجد أيضا دراسة رايس "سنة 1958 التي أجريت بمصانع النسيج بأحمد آباد بالهند، حيث توصلت الدراسة إلى تأكيد ضرورة تفتح المؤسسة على محيطها الخارجي بالإضافة إلى دراسة كاتزن وكاهن (أنظر عشوي مصطفى: 1992 . 85- 88).

والأكثر من ذلك؛ هناك من يذهب إلى اعتبار المؤسسة ليست فقط نسق اجتماعي وإنما هي نسق سياسي وهذا ما أكده "Jarniou جرنيو" في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، فالمؤسسة يوجد بها "أهداف وثقافات وآراء تختلف من مجموعة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر وللعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات واشتراك في القرار" (دادى عدون ناصر: 15. 1998)، وتم هذه المفاوضات إما على المستوى الداخلي للمجموعات أو على المستوى الخارجي بتدخل النقابات وهذا ما يسمح بمشاركة مجموعة من الأطراف في السلطة، وهي بذلك تمثل صورة من صور العملية السياسية.

وتجدر الإشارة أن عملية اتخاذ القرار قد تناولها كل من سيمون ومارش في الستينات من القرن العشرين، وقد أكدوا أن عملية اتخاذ القرار لا تعتمد فقط على المعايير العقلية، وإنما تخضع أيضا لتحفيز الأفراد وتقلبات المحيط الخارجي (Lussato Bruno:1992.82).

وعليه فإن مسألة مشاركة الأفراد في السلطة قد تفرض على المؤسسة إعادة النظر في أهدافها العامة بتعديلها أو محاولة تعديل بعض المعايير التي يقدمها المجتمع كأشياء يجب احترامها في إطار تفاعل بين الطرفين؛ المؤسسة وأهدافها والأفراد بما يحملونه من أبعاد متعددة ومتداخلة.

وفي إطار اعتبار المؤسسة نسق مفتوح، يمكن النظر إليها كنظام اجتماعي – سياسي يتعين على المهتمين بها والمسؤولين والميسرين فيها، وذوي العلاقات المتبادلة معها كالمعاملين والموردين وغيرهم الأخذ بعين الاعتبار هذه الجوانب المتعلقة بمجموعة مركبة من العوامل الاجتماعية والسياسية والفنية والاقتصادية وحتى بالنسبة للجزئيات المكونة للبيئة الداخلية وهذا ما تزعمه الأمريكيان مارش وسيمون ثم كروزي¹ في فرنسا فالأفراد والجماعات لا يمكن تحديدهم في البعد الاقتصادي أو النفسي أو الاجتماعي بل هم فاعلين اجتماعيين (Petit François et Dubois Michel:1998.3).

و يمكن ذكر أهم خصائص المؤسسة كنسق مفتوح؛ وهي قدرتها على استرداد الطاقة وتحويل هذه الأخيرة إلى منتجات أو خدمات أو قيم أو معلومات دون أن ننسى أن هذا

¹يرتكز تفكير كروزي على أن المؤسسات هي المكان الأساسي للفعل الجماعي، وهذا ما يسمح لنا بملاحظة الفاعلين (Scheid Jean- claude:1990.31) وعلى هذا الأساس لا يمكن ضبط الفعل الاجتماعي بالمؤسسة لأنه يوجد في محيط

غير مستقر .

النسق يتمتع بخاصية التغذية العكسية المتعلقة بالموارد الموجودة خارج المؤسسة وبالمعلومات المتنوعة.

وهذا التفاعل يمكن توظيفه لتفادي المخاطر وتجنب الأزمات التي تهدد وجودها وتوازنها، بل قد تكون هناك حلقات دائرية بين الأزمات التي تظهر خارج المؤسسة لتنتقل إليها أو تلك الأزمات التي تظهر في المؤسسة لتتسرب إلى المحيط الخارجي عامة ولاسيما بالنسبة للمؤسسات الحساسة في المجتمع كالمؤسسات الحكومية أو المؤسسات المالية والاقتصادية العملاقة.

– توافق التوجه النظري للمؤسسة كنسق مفتوح مع التوجه النظري للاتصال

في الواقع فمدرسة الأنساق المفتوحة بتأكيداتها التفاعل الدائم بين النسق والمحيط الخارجي تتوافق في مضمونها مع نموذج مدرسة "بالو آلتو" وومن أبرز باحثي هذه المدرسة جوفمان وواتزلويك فقد أكدوا أن¹ العملية الاتصالية يمكن تطبيقها على السلوكيات التنظيمية والاجتماعية "وانطلاقاً من النموذج الدائري المقترح من قبل "وينر" Wiener "...أكدوا على ضرورة التخلي عن النظرية الرياضية للاتصال، على أن يتم دراسة الاتصال من قبل العلوم الإنسانية من خلال نموذج خاص بهذه الأخيرة" (Armand et Mattelart Michèle: 2004 .36).

وبذلك تم تأكيدهم على التواصل المستمر أو بالأحرى التفاعل بين المرسل والمستقبل ويمكن سحب هذا التوجه على عمليات الاتصال الحاصلة في المؤسسات على اعتبار أن هذه الأخيرة هي نسق مفتوح.

وعلى الرغم من تسليمنا بأن دراسة المؤسسات لا يمكن أن تتم إلا في إطار مدرسة الأنساق مفتوحة إلا أن هناك جملة من الصعوبات قد تعترض هذا التناول وحدد شين هذه الصعوبات في العوامل التالية: (عشوي مصطفى: 1992 .36)

¹ تعرف أيضا المدرسة بالمجتمع الخفي: ويرجع اسم بالوآلتو Palo Alto إلى اسم مدينة صغيرة بالضواحي الجنوبية سانفرانسيسكو "San Francisco" وقد انطلقوا في البحث منذ سنة 1942 حاولوا إعادة النظر في الوضع الكلي للتفاعل وعدم الاكتفاء بالانحصار في دراسة بعض المتغيرات المنفصلة، وتبنوا ثلاث فرضيات: هي أن نموذج الاتصال ظاهر في العمليات العلائقية والتفاعلية، الاهتمام بالروابط المؤسسة للعناصر أكثر من اهتمامهم بالعناصر ذاتها، جميع السلوكيات الإنسانية هي قيم اتصالية، وفي الثمانينات من القرن العشرين أكدت مشاركتها الحازمة كنظرية لعملية الاتصال باعتبارها عملية تفاعل. (المزيد من التفصيل أنظر: (Armand et Mattelart Michèle: 2004. 36-38)

- صعوبة تعريف حدود النسق وضبط محيطه الخارجي.
 - تعديل أهداف ووظائف المنظمة.
 - تتشكل المنظمة من ممثلي المحيط الخارجي، باتجاهاتهم وأهدافهم ومطامحهم المختلفة أحيانا والمتناقضة أحيانا أخرى.
 - تغير المحيط نفسه وخاصة في المجالات التكنولوجية والاقتصاد والسياسة والاجتماع والقيم والثقافة.
- إن هذه الصعوبات التي وضعها شين ليست إلا بغرض مراعاتها عند تناول المؤسسات كأنساق مفتوحة تنشط وسط محيط تختلف مميزاته وخصائصه من مجتمع لآخر ومن وقت لآخر.
- وعليه ينبغي على المؤسسة مراعاة جميع متغيرات المحيط الذي تعيش فيه لتجنب المخاطر والأزمات والمحافظة على حياتها وعلى وجودها، وهذه القضية في الحقيقة تقودنا إلى مسألة أساسية وهي: هل المحيط الذي تعيش وسطه المؤسسة هو كل ما يوجد خارج حدودها؟ أما أن هذا المحيط هو محيط نسبي وخاص يتعلق بكل مؤسسة على حدى؟ سوف نحاول إزالة هذا الغموض من خلال تحديدنا لعناصر محيط المؤسسة.

1-2-2-2-3- حدود محيط المؤسسة

يمثل محيط المؤسسة مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والنتائج عن "تجميع مجموعة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتقنية والتي لها تأثير على حياة المؤسسة" (Darbelet Michel, Izard.L, Scaramuzza.M: 2007.64) وعليه يمكن تحديد نوعين من البيئات الخاصة بالمؤسسة: "بيئة عامة والتي تعني المجتمع الواسع بكل أنظمتها الفرعية؛ سياسية؛ اقتصادية اجتماعية، أما بالنسبة للبيئة الخاصة فهي مجموع العوامل الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة" (بومخلوف محمد: 2001. 26).

كما يمكن اعتبار محيط النسق "مجموع العوامل الطبيعية (الفيزيائية) والاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام باتخاذ القرار من طرف الأفراد في المؤسسة (عشوي مصطفى: 1992 . 84).

ويبدو واضحا أن المحيط لا نعني به كل ما يوجد خارج المؤسسة بل فقط العوامل المكونة له والتي لها تأثيرات واضحة على حياة المؤسسة؛ أي أن محيطها شيء نسبي

والجدير بالذكر هنا هو أن " عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدى بكثير من المنظمات إلى الإفلاس أو إلى حالة الجمود والعجز عن مسايرة التطور العلمي والتغير الاجتماعي والاقتصادي " (عشوي مصطفى: 1992 . 84).

كما يجب على المؤسسات تحديد المحيط النسبي لها بشكل تدريجي محددة على إثر ذلك العوامل التي لها علاقة مباشرة بنشاطها ومسار حياتها إلى العوامل المحيطة الأقل درجة تقديرية في تسيير تلك العلاقات الترابطية والمصيرية مع المحيط.

وعلى اثر ذلك يمكن التمييز بين نوعين من المحيط بالنسبة للمؤسسة؛ المحيط الخاص والمحيط العام، فالثاني يعتبر مشتركا بين كل المؤسسات الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد اللازمة لنموها وتطورها" (أوكيل سعيد وآخرون : 1994. 114) وفي هذا الصدد حدد دادي عدون ناصر مكونات محيط المؤسسة في مجموعتين:

أ – محيط مباشر: يتكون من:

– سوق السلع والخدمات وهو نقطة اتصال بين المستهلك أو أطراف اقتصادية معينة والمؤسسة.

– سوق العمل.

– سوق المال.

– نظام التربية والتكوين.

– النظام القانوني.

– نظام العلاقات مع الإدارة الوطنية (كالبديات والولايات).

وتجدر الإشارة إلى أن المحيط المباشر لا ينفصل عن المحيط العام أو غير المباشر.

ب – محيط غير مباشر: ويضم مجموعة من الأنظمة وهي:

– النظام الاقتصادي والبيئي.

– النظام الديمغرافي والثقافي.

– النظام العلمي والتقني.

– النظام الاجتماعي والسياسي ويهتم النظام الأخير بطرق توزيع السلطة.

والواضح أن العلاقة بينهما هي علاقة جدلية لأن أي تغيير في مجموعة يصاحب

تغيير حتمي في المجموعة المقابلة سواء بصورة مقصودة أو غير مقصودة

أما " مورال فيليب Morel Philippe فقد قسم محيط المؤسسة بالرجوع إلى الجمهور المتعامل معه:

- أ – جمهور داخلي: والذي يتكون من القادة النقابيين ولجان المؤسسة ومجموع العمال.
- ب – الجمهور الخارجي القريب: ويتكون من الموزعين والموردين والمساهمين والمتعاملين الماليين والمنتخبين المحليين والزبائن.
- ج – الجمهور الخارجي البعيد: ويتكون من الأوساط المالية والاقتصادية والسلطات العمومية والإدارية (البلديات....) والوسط التعليمي وجمعيات المستهلكين ووسائل الإعلام والاتصال مثل الصحافة المكتوبة والسمعية البصرية (Morel Philippe :2000.8-9).

ويبدو واضحا أن هذا التقسيم قد تم عرضه بتفصيل دقيق لجميع المتعاملين مع النسق بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كما يتحدد التأثير والتأثر بين المؤسسة والمحيط بناء على عمليات الاستيراد والتصدير لمختلف أنواع الطاقة التي تعتبر خاصية مميزة للأنساق المفتوحة وتأكيد على الاتصال الدائم والشامل للنسق.

1-2-3- نحو تأطير نظري لدراسة اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية:

إن شمولية مدرسة الأنساق المفتوحة لكيان المؤسسة – التقني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي – يجعلها المقاربة النظرية الأنسب والتي من الممكن أن تتساق في إطارها دراسة موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية. لأن الأزمة قد تكون مرتبطة بشكل أو بآخر بأحد أبعاد المؤسسة ولاسيما وأن المؤسسة الجزائرية تعيش مرحلة انفتاح متعددة الأوجه تفرضه عليها المتطلبات العالمية على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والتجاري والسياسي.

وبذلك قد تكون الأزمة المؤسسية متجذرة في المحيط الخارجي أو الداخلي لها، فالنظر للمؤسسة كنسق مفتوح قد يفيدنا في توضيح بعض الأزمات، ويمكن استثمار هذا التصور النظري من زاويتين؛ الزاوية الأولى هو التأكيد على شمولية العملية الاتصالية المتمثلة في مجموعة الاتصالات الداخلية والخارجية والتداخل الصريح والضمني بينهما، والزاوية الثانية استغلال التجنب أو الحد من نتائج الأزمة أو حتى تفعيلها لصالح الأهداف العامة للمؤسسة.

كما أن التسليم المطلق بأن المؤسسة نسق مفتوح يعني التأكيد على خاصية التغذية المرتدة على المستوى المؤسستي والمستوى الاتصالي، وهذا ما يتلاءم أكثر مع نموذج مدرسة "بالو آلتو" Palo Alto للاتصال والتي أكدت على إمكانية تطبيق العملية الاتصالية المتضمنة للتغذية العكسية على السلوك الإنساني والتنظيمي، ويعتبر هذا التوافق المؤسستي والاتصالي التوجه النظري الأكثر ملائمة لدراسة موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية لأننا بصدد تناول عملية الاتصال وقت الأزمات كعملية إنسانية جامعة وشاملة بداخل المؤسسة الجزائرية كنسق مفتوح متعدد الأبعاد.

خلاصة:

تناولنا في هذا العرض بعض التعريفات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بإرجاعها إلى مكوناتها الأساسية، حيث تظهر المؤسسة كنسق سوسيواقتصادي وتقني وسياسي وتعد المجال الخصب الذي توظف فيه عملية الاتصال وقت الأزمات، وتم استعمال الأزمة كمرادف للمشكلة أو الواقعة نظرا لطبيعة المؤسسة الجزائرية وحادثة الإعلام الاقتصادي بها مما جعل الأزمة تتحدد في إطار المشكلة أو الواقعة أو الحادثة. وفي حالة الأزمة هذه يظهر دور الاتصال كوظيفة محورية في عملية إدارتها، معتبرين أن اتصال الأزمة ما هو إلا مسألة تكييفية لاتصال المؤسسة وقت الأزمات ومسلمين بأن اتصال الأزمة يوظف كعملية اجتماعية مقصودة لتجاوز الأزمة أو الحد من انتشارها. وعلى الرغم من أننا حاولنا إزالة اللبس والغموض عن المفاهيم الواردة في الدراسة إلا أن هذه الأخيرة ترتبط بشكل أو بآخر بالتراث النظري الذي ظهر في إطاره كل مفهوم؛ ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرض لأهم المداخل النظرية التي اهتمت بها. وتبرز هذه المداخل النظرية في التوجه الراديكالي والذي اعتبر الأزمة نتيجة حتمية للتناقضات الداخلية للنظام الرأسمالي وكذا المصنع، فالأزمة تظهر في هذا الأخير بحدوث صراع حاد بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج والطبقة التي لا تملك إلا قوة عملها تتبعها في سوق العمل وهي السواد الأعظم ونهاية الأزمة مرتبط بتحويل نظام الملكية في المصنع من ملكية فردية مستغلة إلى ملكية جماعية تظهر على إثرها ملامح المجتمع الاشتراكي.

وهذا التحول في النظام هو نتيجة حتمية لعوامل اقتصادية بحتة، ولكن رغم ما واجهته هذه النظرية من انتقادات إلا أنه قد تم تطويرها من قبل الماركسية المحدثه بإرجاع الصراع إلى عوامل تكنولوجية وثقافية واجتماعية؛ بمعنى أن آليات الصراع لم تعد تقتصر على العامل المادي الاقتصادي فحسب بل أساسه هو العامل الثقافي.

على خلاف ذلك فإن الاتجاه البنائي الوظيفي أرجع الأزمة إلى حالة اللاتوازن المؤقت الذي يظهر في المجتمع الرأسمالي بسبب انهيار القيم الاجتماعية أو المعايير الأخلاقية على إثر التغيير التكنولوجي للمجتمع الحديث كما أكد على ذلك كل من دور كايم وبارسونز.

أما على المستوى الجزئي – المجتمع المصغر – فلقد اعتبرت المدرسة الميكانيكية الأزمات التي تظهر في المؤسسات إنما هي نتيجة لسوء أداء العمال، أو لسوء التسيير ويمكن تجاوزها بإعادة النظر في أساليب وطرق التسيير كما ورد ذلك في تحليلات تايلور عند دراسته الحركة والزمن في مكان العمل، وأيضا تحليل فيبر للبيروقراطية النموذج المثالي الذي يقضي على الأسلوب التقليدي القائم على التجربة والخطأ، دون أن ننسى أن التطبيق الفعلي لمبادئ المدرسة الميكانيكية ألصق بها الكثير من الأزمات النفسية والمهنية والتسييرية وحتى المالية.

وقد تم تجاوز الأزمات السابقة بالرجوع إلى دراسة آلتون مايو في مصانع هاوثورن وتأكيد على أهمية البعد الإنساني والاجتماعي في مجال العمل، فمن خلال تجاربه انتهى إلى أهمية الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لضمان فاعلية المؤسسة، ومجمل نتائج مدرسة الأنساق المغلقة هو اكتشافها للبعد الآلي والبعد الإنساني في المؤسسة وإهمالها لعلاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي؛ وفي هذا مقاربة واضحة مع النماذج الاتصالية الآلية والميكانيكية لكل من شانون ووينر وهارولد لسويل كمثال عن النماذج الخطية للعملية الاتصالية والتي تنفي التفاعل بين المرسل والمستقبل ومن ثم لا يمكن أن يتم الارتقاء بالاتصال إلى درجة إمكانية تطبيقه على السلوك الإنساني.

في المقابل أكدت مدرسة الأنساق المفتوحة – بمجموعة النماذج المقدمة؛ نموذج هومانز ونموذج تافستوك – إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار انفتاح المؤسسة على محيطها حتى تتمكن جميع التنظيمات والمؤسسات من تجنب التلاشي، وهو الخطر الأكبر

الذي يهدد استقرار وتوازن المؤسسة وحتى وجودها والتعامل معها ككيان اجتماعي وسياسي واقتصادي وتقني وثقافي.

وهذا الانفتاح المؤسسي على المحيط الخارجي يؤكد التفاعل بينهما وهو اعتراف صريح بالتغذية العكسية كخاصية مميزة للأنساق المفتوحة (المؤسسة) التي لم تخرج في الحقيقة عن الإطار النظري العام للبنائية الوظيفية، ويتوافق هذا التوجه مع مدرسة "بالو ألتو" على مستوى العملية الاتصالية، وسنتناول دراسة اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائية في إطار إحداه نوع من المزوجة بين هذه المدرسة الأخيرة ومدرسة الأنساق المفتوحة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

1-2- بداية الاهتمام بدراسة إدارة الأزمات

2-2- الدراسات التي تهتم بالتخطيط لإدارة الأزمات في شموليتها

2-3- الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمات

2-4- دراسة اتصال الأزمة في المؤسسات

تمهيد:

يعد اتصال الأزمة في المؤسسة من المواضيع الهامة التي تناولته بالدراسة والتحليل الكثير من التخصصات العلمية المختلفة نظراً لتشابك متغيراته والتي في الغالب تربطه بشمولية ظاهرة اتصال وإعلام الأزمات في المجتمعات الإنسانية؛ لهذا سنحاول إلقاء الضوء على الدراسات التي تناولت الموضوع في عمومياته أو كجزءاً لا يتجزأ من ظاهرة الإعلام والاتصال ثم نتعرض إلى دراسة اتصال الأزمة في المؤسسة كأحد جوانب اتصال المؤسسة.

2-1- بداية الاهتمام بدراسة إدارة الأزمات:

إن التنوع المستمر للأزمات على المستويين المجتمعي والمؤسستي؛ إلى جانب تطور تكنولوجيات الاتصالات وثورة المعلومات قد ساعدا على زيادة الاهتمام بالبحوث والدراسات التي ركزت على الجوانب الاتصالية والإعلامية لإدارة الأزمات في سياق التطور العام لدراسات الأزمة في إطارها الشمولي، وحددا كل من الحملوي محمد رشاد ومنى صلاح الدين شريف أن "80% مما كتب في مجال إدارة الأزمات قد كتب بعد عام 1988" (حمدي شعبان: 2005. 230).

فموضوع إدارة الأزمات يعد بذلك موضوعاً حديث النشأة، ومع هذا فما يمكن ملاحظته أن "الجامعات العربية كلها - من المحيط إلى الخليج - لا توجد للأسف جامعة عربية تدرس إدارة الأزمات، إلا بعض الإشارات في مقررات العلوم السياسية حول موضوع الأزمات الدولية. والطالب الجامعي العربي قد يدرس في كلية التجارة إدارة الإنتاج أو الإدارة العامة أو إدارة الموارد... الخ ولكن لا توجد جامعة عربية تفرض مقررًا دراسياً بعنوان "إدارة الأزمات" باستثناء بعض كليات الشرطة" (الحملوي محمد رشاد: 1997. 2)، والشيء نفسه يمكن ملاحظته حول الاتصال لارتباطه بمراحل تطور الأزمة.

على الرغم من ذلك فهناك من يرجع البداية العلمية لدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات والكوارث إلى الستينيات من القرن العشرين، حيث ركزت في مجملها على "عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها

سواء استخدمت على الإذاعة أو على التلفزيون لكن أغلب هذه البحوث لم تهتم بمجمل عمليات الاتصال الجماهيري خاصة في مرحلة ما قبل الأزمة وما بعد الانفجار " (شومان محمد: 2002. 127).

في الواقع فإن دراسات الأزمة من المنظور الإعلامي قد تشكلت ملامحها في إطار تناول وسائل الإعلام للأزمات ذات الصبغة السياسية والعسكرية، والتي تركز في الغالب على قضايا الصراعات العرقية وحوادث العنف والإرهاب والأزمات السياسية الداخلية والحروب الأهلية، وتعتمد في تحليلها العلمي على منهج دراسة الحالة وتحليل المحتوى لوسائل الإعلام المكتوبة.

أما دراسة اتصال الأزمة في المؤسسة فقد ظهرت هي الأخرى مع تطور مجالين من الدراسة، حيث تعلق الأول بتطور تقنيات الاتصال وأساليبه، وارتبط الثاني بإدارة الأزمات، وهذا ما سمح بفتح المجال لهذا التخصص الجديد أمام الباحثين والدارسين خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين.

على العموم سوف نتناول في هذا الجزء مجموعة من النماذج التي تعرضت إلى الموضوع بالدراسة مع إسقاط عددا من المقالات والأوراق والكتب ذات الطابع النظري.

2-2- الدراسات التي تهتم بالتخطيط لإدارة الأزمات في شموليتها.

2-2-1-دراسة: عبد الله عبد العزيز الفواز، حول التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية "

دراسة تحليلية لاستراتيجية مواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج"

2-2-1-1 - إشكالية الدراسة:

تتطلب الدراسة بالتأكيد على أن مهام الأجهزة الأمنية قد تغيرت فقد فرضت الأوضاع الراهنة على الكوادر الأمنية بذل المزيد من الجهود لمواجهة الأزمات المتعددة والمتنوعة منعاً لاستمرارها واستفحالها أو تكرارها. ولا جدال أن الاعتماد على القهر لا يمكن أن يحقق الأمن والاستقرار على المدى الطويل فالأمر يتطلب تطبيق الأسلوب العلمي الناتج عن البحوث والدراسات المستفيضة في هذا المجال، مع مراعاة خصوصية الحدث الأمني، بحيث تسعى هذه الدراسة إلى وضع الأطر العلمية لكيفية

مواجهة المشكلات الأمنية مواجهة موضوعية تبتعد تماما عن عمليات المواجهة العادية التي تعتمد فحسب على مجرد الخبرات الأمنية.

2-2-1-2 - منهج الدراسة وأدواتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لرصد الظاهرة الأمنية المؤدية للأزمة كما يشهدها الواقع الأمني في الساحات المختلفة" (عبد الله عبد العزيز الفواز: دس. 13)، مع التركيز على الأزمات المحتملة دائما في موسم الحج وإيضاح سماتها الأمنية وكيفية الرصد الأمني لاستراتيجية مواجهتها.

2-2-1-3 - تساؤلات الدراسة:

تتجسد تساؤلات البحث فيما يلي:

"1- ما هي أول أزمة بمفهومها الحقيقي، وما هي الاعتبارات التي يمكن أن توضحها مجريات أحداث تلك الأزمة؟

2- ما هي حقيقة الأزمات الأولية، وكيف يتم مواجهتها والتعامل معها؟

3- كيف صور القرآن الكريم الأزمات الأولية، وما هي خصائص ذلك التصوير؟

4- ماذا يقصد بالتعامل العلمي مع الأزمات، ومتى نشأ وما هي سماته الأساسية؟

5- ماذا يقصد بالأزمة الأمنية وما هي سماتها وخصائصها الجوهرية؟

6- كيف تنشأ الأزمة وما هي مراحل مواجهتها؟

7- ما هو التشكيل الأمثل لفريق إدارة الأزمة، وهل يتعين تغليب العنصر الأمني أم يجب الاهتمام بالعناصر الأخرى المتوازنة والمتنوعة والكفيلة في النهاية بحسن إتمام المواجهة؟

8- ما هي مردودات التنوع الكيفي للحجاج وكيف يتم مواجهته؟

9- ما هي العوامل التي أدت إلى زيادة أعداد الحجاج في السنوات الأخير وظهور التكدسات البشرية في المشاعر المقدسة، وما هي نتائجها ومردوداتها الأمنية؟

10- كيف يتم الرصد الأمني لاستراتيجية مواجهة مواسم الحج من قبل الحكومة السعودية (عبد الله عبد العزيز الفواز: دس. 15-16).

قام الباحث بالإجابة على هذه التساؤلات في إطار فصول الدراسة لينتهي في الأخير

إلى جملة من النتائج والتوصيات.

2-2-1-4- نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة التطبيقية لخطط مواجهة أزمات الحج المحتملة فعمل إلى تحديد مفهوم التنوع الكيفي للحجاج ورصد أهم مردودات ذلك من الوجهة الأمنية، وأوضح أن ما ينجم عن الحج من تكديس مكاني أو زماني التي تفرضها مناسكه يكون له تأثير واضح على خطط التعامل الأمني وأساليب المواجهة. كما أكد أيضا على أن خطط المواجهة العادية لتلك الظروف هي ذاتها أزمة أمنية كامنة تفترض وضع خطط مغايرة تتوافق والأزمات الأمنية المختلفة والتي غالبا ما حفل بها موسم الحج في بعض السنوات المختلفة.

على الرغم من أهمية هذه الدراسة في تغطية التحليل الكيفي لتناول الأزمات التي تنتج عن موسم الحج إلا أن الطابع الأمني قد طغى عليها، وجعلها بمثابة سرد تاريخي وتتبعي لعمل الجهاز الأمني لمواجهة بعض الأزمات التي يفرضها طبيعة المكان والموسم.

2-2-2- دراسة زاهر يوسف السيد عن جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات

وهي دراسة ميدانية تمت في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني لسنة 2003.

2-2-2-1- مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في مواجهة الأزمات المختلفة، وتفحص الإجراءات العلاجية والوقائية المتبعة وذلك من خلال التعرف على مدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات والمتجسدة في: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعداد النشاط والتعلم.

وتمحورت مشكلة الدراسة حول الإجابة على الأسئلة التالية: (زاهر يوسف السيد:

2004. 67).

1- ما المستوى العام للجاهزية الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها، ومدى توافر المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات (الإجراءات الوقائية والعلاجية) المتبعة في تلك المديريات لمواجهة الأزمات المختلفة؟

2- ما مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للموظفين العاملين في هذه المديريات في مستويات جاهزيتها في التعامل مع الأزمات؟

3- ما مدى تأثير كل من العوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي البيئية).

4- ما مدى وجود فروق في مستويات الجاهزية بين الموظفين العاملين في المستويات الدنيا (التنفيذية)، والموظفين العاملين في المستويات العليا (القيادية) في هذه المديریات.

2-2-2-2- فرضيات الدراسة:

اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:

1- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات مع بعضها.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني والمديریات التابعة لها تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص الوظيفي ، الدورات المجتازة في مجال التخصص الوظيفي) للموظفين العاملين بها.

3- عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل (البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) منفردة ومجموعة في مستويات جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني والمديریات التابعة لها بمراحلها الخمس.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديریات التابعة لها تعزى للمستويات الوظيفية (القيادية والتنفيذية) للموظفين العاملين بها.

2-2-2-3 منهجية الدراسة :

أ / أسلوب الدراسة : تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يعتمد على أسلوبين هما الأسلوب النظري: والقائم على الاطلاع على المراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية السابقة. والأسلوب الميداني تضمن الاعتماد على المقابلات الميدانية والمسح الإحصائي الميداني لعينة مختارة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، وبعض المديریات التابعة لها ضمن محافظة العاصمة (عمان) وبعض المحافظات المختلفة داخل الأردن وذلك باستخدام استبانة، إلى جانب استخدام الاستدلالات الإحصائية .

ب/ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها في محافظة عمان وبعض محافظات المملكة الأردنية. ولقد تم استخدام أسلوب العينة وحسب الدراسة تم تحديد العينة بـ: 259 موظفا.

2-2-2-4 - نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى:

- 1 - تتوافر المراحل الخمس لنظام الجاهزية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها منفردة ومجتمعة بدرجة عالية.
 - 2 - تتوافر الإجراءات الوقائية المتمثلة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، والتعلم، والإجراءات العلاجية المتمثلة في مراحل احتواء الأضرار والحد منها واستعادة النشاط بدرجة عالية في المديرية دون تفوق لأي منها على الآخر.
 - 3 - تتوافر العوامل المحتملة تأثيرها في نظام الجاهزية لدى المديرية العامة للدفاع المدني الأردني والمديريات التابعة لها بدرجة متدنية في العوامل الإنسانية، ثم تليها العوامل التنظيمية، ثم العوامل التكنولوجية، في حين نجد أن عوامل التباعد الجغرافي والعوامل البيئية تتوافر بدرجة عالية.
 - 4 - تتوافر العوامل المحتمل تأثيرها في نظام الجاهزية والمتمثلة في العوامل (الإنسانية التنظيمية، التكنولوجية، التباعد الجغرافي، البيئية) مجتمعة بدرجة متوسطة.
- على العموم ما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة أنها حاولت دراسة إمكانية توفير استعداد مسبق لمواجهة الأزمات والاستفادة من الدروس بعد انتهاء الأزمة وربط مراحل تطور الأزمة بمتغيرات إنسانية وتنظيمية وتكنولوجية والتباعد الجغرافي والبيئي، مع ذلك تبقى هذه الدراسة محدودة بطبيعة نظام الدفاع المدني الذي يتوفر على هيكل تنظيمي معين وعلى إمكانيات معينة.
- كما أن حساسية هذا القطاع تختلف عن بقية المنظمات؛ مثل المنظمات التطوعية أو التعليمية والتي تختلف طبيعة أزماتها عما وجد في منظمة الدفاع المدني، وما يؤخذ على هذه الدراسة هو تغليب الأسلوب الإحصائي في اختبار الفرضيات وجمع المعلومات، إلى جانب عدم وضوح الطريقة المتبعة في اختيار العينة من مجتمع غير واضح المعالم، وبالتالي لا يمكن اعتبارها عينة عشوائية ولا تطبق قواعد القياس الإحصائي.

مع ذلك تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع التخطيط لإدارة الأزمات في قطاع خدومي وهو الدفاع المدني في المملكة الأردنية وهذه الدراسة صممت خصيصاً لمواجهة الأزمات والكوارث بناءً على طبيعته النظامية والهيكلية.

2-3-3- الدراسات التي تناولت دور الإعلام في إدارة الأزمات:

ويمكن تناول النماذج التالية على سبيل المثال وليس الحصر كمايلي:

2-3-3-1- دراسة شومان محمد: الصحافة وإدارة الأزمات والكوارث ممارسة بحثية " الصحافة المصرية وكارثة قطار كفر الدوار؛ دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية لسنة 1998. حيث استخدم الباحث الكارثة كمرادف للأزمة وقد تم اختيارها لأنه حاول تبيان مراحل تطور الأزمة من خلال تناول بعض الصحف المصرية لكارثة القطار (شومان محمد: 2002. 153 - 158).

2-3-3-1- مشكلة الدراسة:

قام الباحث باختيار كارثة كفر الدوار التي وقعت في مصر عام 1998 لأنها حضت باهتمام إعلامي كبير من قبل الصحف القومية والحزبية، لكن كانت المعلومات المقدمة عن الكارثة تتطوي على كثير من الاختلافات والتناقض. فهي إما تهون أو تهول الكارثة، كما أن الصحف في الغالب تركز على جانب من الكارثة دون الآخر وهذا يؤدي إلى حالة الاضطراب لدى الأطراف المرتبطة بالكارثة ولدى الرأي العام مما يقلل من مصداقية ودور الصحافة أثناء الكارثة.

وتجدر الإشارة إلى أن صعوبة قياس أو تقدير مدى دقة إدراك جماهير الكارثة للحقيقة ترجع إلى سببين "الأول: أن البحث مصمم أصلاً لدراسة دور وسيلة إعلامية واحدة هي الصحافة في إدارة كارثة قطار كفر الدوار؛ انطلاقاً من مرحلة احتواء الكارثة أو الضرر واستعادة النشاط ثم التعلم، السبب الثاني: عدم توفر الإمكانيات المادية أو البشرية لدراسة إدراك وآراء الجماهير في التغطية الصحفية لكارثة كفر الدوار وقت حدوث الكارثة أو بعدها بأيام" (شومان محمد: 2002. 153).

وتقوم هذه الدراسة على الفروض التالية:

2-3-1-2- فروض الدراسة:

- 1 - ركزت الصحافة المصرية في إدارتها لكارثة قطار كفر الدوار على الجوانب الأساسية في مرحلة مواجهة الكارثة، وأهملت مرحلتي استعادة النشاط والتعلم.
- 2- حققت الإدارة الصحفية لكارثة قطار كفر الدوار التوازن في عرض نتائج الكارثة وأسبابها، والحلول المطروحة.
- 3- اعتمدت الصحف القومية على المصادر الرسمية في الحصول على الأخبار والمعلومات أكثر من المصادر غير الرسمية، بينما اعتمدت الصحف الحزبية على المصادر غير الرسمية.
- 4- إن التنافس الصحفي والتحيز السياسي واختلاف أهمية مصادر المعلومات لم يؤد إلى اختلاف الصحف في نقل المعلومات والوقائع الأساسية عن كارثة قطار كفر الدوار". (شومان محمد: 2002. 158-159).

2-3-1-3- الإجراءات المنهجية:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي وكذلك المنهج المقارن لإجراء بعض المقارنات الكمية والكيفية لتغطية كل من الصحف القومية والحزبية للجوانب المختلفة للكارثة.

واستخدم الباحث أداة تحليل المضمون كأداة أساسية للدراسة لجمع المعلومات والبيانات؛ لهذا صمم استمارة لتحليل المضمون شملت أولاً فئات الشكل: شملت على المصادر والقوالب التحريرية المستخدمة. ثانياً فئات المضمون: وقسمت إلى ثلاث فئات وهي: النتائج، الأسباب، الحلول المطروحة للكارثة. واهتم الباحث بالتحليل الكيفي إلى جانب المؤشرات الكمية التي طغت على استخدام تحليل المضمون لمواد الصحفية.

2-3-1-4- عينة الدراسة:

قسم الباحث عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات: العينة المرتبطة بالزمن، وعينة الصحف، والعينة المرتبطة بالمواد الصحفية وهذا التقسيم قد فرضته طبيعة الموضوع وتنوع المعلومات المراد جمعها.

أ- العينة الزمنية:

ولقد تم اختيار عينة زمنية حددت بشهر كامل (30 يوم)؛ يبدأ من اليوم الأول للنشر عن الكارثة أي 20 أكتوبر 1998 إلى غاية 19 نوفمبر 1998، وهذا التحديد الزمني يوافق

مراحل تطور الكارثة بداية بمرحلة المواجهة؛ فاستعادة النشاط ثم التعلم؛ وأخيراً تحليل نتائج الكارثة.

ب – عينة الصحف:

وقع الاختيار على الصحف القومية الثلاث: الأهرام، الأخبار، الجمهورية؛ وهي تعبر عن المواقف الحكومية، في المقابل وقع الاختيار على ثلاث صحف حزبية وهي الوفد اليومية تعبر عن آراء حزب الوفد، والأهالي الأسبوعية التي يصدرها حزب التجمع والشعب التي تصدر مرتين في الأسبوع وتعبر عن حزب العمال.

ج – عينة المواد الصحفية:

تم تناول كل المواد الصحفية التي نشرت خلال الشهر التالي لوقوع الكارثة، والتي تناولت أحد جوانبها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

2-3-1-5- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى:

– اهتمت الصحف القومية والحزبية بكارثة كفر الدوار، كما جاءت الصور الموضوعية ثم الصور الذاتية على رأس أنماط التحرير التي استخدمتها صحف العينة في إدارة الكارثة إعلامياً.

– اتفقت صحف العينة على الاهتمام بالجوانب الإنسانية للكارثة دون أن تولي أهمية كافية لمتابعة مرحلة استعادة النشاط والتعلم.

– شكلت المصادر غير الرسمية أكثر من نصف المصادر التي اعتمدت عليها صحف العينة، ولم تحلّل المصادر الرسمية المرتبة الأولى بين المصادر التي اعتمدت عليها صحف العينة باستثناء الأهرام.

– أما بالنسبة لمدى التوازن في تناول صحف العينة للجوانب الأساسية للكارثة من النتائج والأسباب والحلول؛ فقد تم تحقيقه نوعاً ما من قبل صحيفة الأخبار والأهالي على خلاف الجمهورية والأهرام والوفد، ومن ثم استنتج الباحث بأن الانتماء الحزبي أو الموقف السياسي ليس له تأثير على مدى توازن وعرض صحف العينة لجوانب الكارثة بل كانت للاعتبارات المهنية التأثير الكبير في ذلك" (شومان محمد: 2002. 153-164).

في الحقيقة تلتقي هذه الدراسة مع دراسة مماثلة اهتمت هي الأخرى بتناول أزمة 11 سبتمبر 2001 من قبل بعض الصحف المصرية وتجسدت في:

2-3-2- دراسة عادل صادق محمد حول " دور الصحافة المصرية في إدارة الأزمات
"دراسة مسحية على أزمة 11 سبتمبر 2001 وتداعياتها (عادل صادق محمد:2007. 175-
180).

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به الصحافة المصرية في إدارة
الأزمات وذلك من خلال تناولها لأهم الأزمات التي شهدتها العالم في بداية الألفية الثانية.
2-3-2-1- مشكلة الدراسة:

تتجسد مشكلة الدراسة في البحث عن ماهية الدور الذي تقوم به الصحافة المصرية
في إدارة الأزمات وذلك بالتطبيق على أزمة 11 سبتمبر 2001، طبيعة هذا الدور، حجمه
نوعه، قوته والعوامل التي تعوق الصحافة عن ممارسة دورها في إدارة الأزمات.

2-3-2-2- فرضيات الدراسة: اشتملت الدراسة على الفرضيات التالية:
هناك اتفاق تام فيما بين صحف الدراسة في ترتيب الجوانب الثلاثة للأزمة (الأسباب
والنتائج والحلول).

1- حققت الإدارة الصحفية للأزمة الترابط والتوازن في عرض وتناول جوانب أزمة 11
سبتمبر وهي: الأسباب، الحلول، النتائج.

2- ركزت الصحافة المصرية في إدارتها لأزمة 11 سبتمبر 2001 جهودها على مرحلتين
مرت بهما الأزمة وهما: مرحلة انفجار الأزمة " الصدمة"، ومرحلة "ما بعد انفجار
الأزمة" من المواجهة أو الاحتواء إلى إعادة التوازن واستثمار الأزمة".

3- توجد علاقة ارتباطية طردية بين عمق التغطية الصحفية وشمولها في الصحف ومدى
أفضليتها لدى جمهور النخبة من حيث تناولها لجوانب الأزمة.

4- توجد علاقة ارتباطية طردية بين ثقة جمهور النخبة في الصحف المصرية، والاعتماد
عليها كمصدر للمعلومات خلال الأزمة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الصحافة المصرية، والمصادر الأخرى بشأن
التأثيرات (المعرفية - الوجدانية - السلوكية) المترتبة على اعتماد الجمهور عليها
أثناء الأزمة.

6- يوجد ارتباط إيجابي قوي بين أجندة الصحافة المصرية من ناحية وأجندة جمهور
النخبة من ناحية أخرى، على مستوى (أسباب الأزمة، نتائج الأزمة، الحلول
المطروحة لمواجهتها).

7- كلما زاد اعتماد جمهور النخبة على الصحافة المصرية كمصدر رئيسي للمعلومات عن الأزمة، كلما زادت قدرتها على وضع أجندة جمهور النخبة على مستوى الجوانب الثلاثة للأزمة (الأسباب، النتائج ، الحلول).

2-3-2-3 - المناهج المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح والمنهج المقارن واستعان الباحث بأسلوب تحليل المضمون للصحف المختارة. وتم تحديد الجوانب المنهجية لمسح المضمون على هذا النحو:

1- تحديد مجتمع الصحف: وقع اختيار الباحث على جرائد "الأهرام" و"الأهالي" و"الوفد" و"الأسبوع" حيث تعد جريدة الأهرام الصوت الرسمي، أما جريدة الوفد فهي تعبر عن التوجه الليبرالي في الصحافة المصرية، أما جريدة " الأهالي" فتعبر عن التوجه اليساري القومي وتعكس جريدة الأسبوع التوجه المستقل في الصحافة المصرية.

2 - تحديد عينة المادة محللة: تبعا لأهداف البحث فقد تم الاهتمام بكافة أنماط وفنون التحرير الصحفي (الخبر، القصة الإخبارية، التقرير، التحقيق، الحديث، المقالات) بكافة أنواعها) ، فن الكاريكاتير، بريد القراء...الخ).

3- تحديد الفترة الزمنية: تحددت الفترة الزمنية في هذه الدراسة بناء على تاريخ الأزمة 11 سبتمبر 2001 فان الفترة الزمنية المسجلة من 12 سبتمبر 2001 إلى نهاية سبتمبر 2004 .

4- عينة الصحف وحجمها: تم إتباع الحصر الشامل لجميع أعداد جريدة الأهالي والأسبوع لأنهما تصدران أسبوعيا، أما جريدة الوفد والأهرام ذات الإصدار اليومي فتم أخذ عينة عشوائية منتظمة بإتباع أسلوب الدورة.

2-3-2-4 - نتائج الدراسة: (عادل صادق: 2007. 371 -375)

انتهت الدراسة في ضوء التغطية النظرية والميدانية للموضوع إلى ما يلي:

— تعد وسائل الإعلام من العوامل الوسيطة التي تؤدي دوراً مهماً في اكتساب المعلومات عن الأزمات والأحداث الطارئة.

— تولي النخبة المصرية الصحف أولوية في تلبية الحاجات المعرفية بالنظر لغيرها من وسائل الإعلام الأخرى.

– يرتبط دور الصحف في معالجة الأزمات بالتوجهات السياسية والفكرية التي تتبناها اتجاه الأزمة.

– تتسم المعالجة الصحفية للأزمات وسرد المعلومات التقريرية واستخدام الأشكال الإخبارية.

– تعتمد الصحف القومية على المسؤولين الرسميين في الحصول على المعلومات عن الأزمات، بينما يزداد اعتماد الصحف الحزبية والمستقلة على المسؤولين غير الرسميين.

– يلاحظ عدم وجود توازن في المهام والأدوار التي توليها الصحافة في إدارتها للأزمة في كل مرحلة من مراحلها.

– تلعب التيارات الفكرية والسياسية دوراً كبيراً في صياغة وتشكيل الخطاب الصحفي.

– يتسم أسلوب الطرح الصحفي في خطابات الصحف الحزبية والمستقلة بشخصية المواقف والأحداث لتبدو وكأنها نتاج أفراد واستخدام الأساليب والأسانيد الدرامية ذات التأثير العاطفي على الجماهير مع استبعاد المنهج الشمولي في تناول الأحداث.

– تقتصر وظائف الصحافة خلال إدارتها للأزمة في مراحلها المختلفة على مجرد نشر ونقل المعلومات وتفسيرها فحين تعجز عن القيام بوظائفها في مرحلة الوقائية، أو في المستقبل في كيفية التعامل مع أزمات مشابهة مستقبلاً.

– توجد عدة مآخذ على أداء الصحافة وقت الأزمات – بشكل عام – تمثلت في عدم عرض الصحف لكافة الآراء المتعلقة بالأزمة ، كما تميزت بالتغطية السطحية وعدم مراعاة الدقة والاجتهاد في تفسير الأسباب والتزام الصحف القومية بموقف الدولة الرسمي من الأزمة، ثم التبعية والانسياق وراء وسائل الإعلام الغربية.

وما يمكن ملاحظته على هذين النموذجين هو تركيزهما على مواقف واتجاهات وسائل الإعلام نحو أزمات ذات طابع محلي – كارثة كفر الدوار – ودولي كأزمة¹ 11 سبتمبر، حيث حاولت كل دراسة تبيان دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات من حيث

¹ توجد دراسات أخرى تناولت دور الصحف في إدارة الأزمات كدراسة هويدي مصطفى في سنة 1994 حول التناول الإخباري للقضايا والشؤون العربية في التلفزيون المصري، ودراسة عزة عبد العزيز عبد الله عن إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس دراسة حالة لمستوطنة (هاروما) بجبل أبو غنيم عام 1997، ودراسة دور الإعلام والاتصال في احتواء أزمة السياحة بالأقصر عام 1997، لكن لم نعلم بتناولها لأنها لم تستوفي شروط الدراسات السابقة (شومان محمد: 2002، 156-157)

الأسباب والنتائج والحلول، والواقع أنهما حاولا تتبع أحداث وتطور الأزمات بناءً على سلسلة الأخبار التي تنقلها الصحف المصرية المكتوبة.

وقد اعتمدا النموذجين في مجملهما على تحليل المحتوى للتغطية الإعلامية للأزمة كما أولت أهمية بالكوارث والأزمات ذات الطابع الشمولي وكيفية إدارتها من قبل وسائل الإعلام الجماهيري؛ أي عالجت الأزمات من خارج أطراف الأزمة بتسييرها إعلامياً على خلاف ما نريد دراسته من إدارة الأزمة اتصالياً من داخل المؤسسة المعنية بها. ولعل أقرب الدراسات لها من النماذج السابقة هي:

2-4-1- دراسة اتصال الأزمة في المؤسسات:

نجد أن عدد الدراسات بهذا المجال يكاد يعد على الأصابع ويرجع هذا لحدثة علم إدارة الأزمات ككل وحدثت وسائل الإعلام والاتصال المؤسستي بوجه الخصوص وسوف نحاول تقديم جملة من الدراسات في هذا المجال نذكر منها:

2-4-1-1- دراسة مارتا سوندرز Martha Saunders عن " نظم الاتصال بين

العاملين أثناء الأزمة، دراسة حالة على طياري شركة الخطوط الشرقية.

2-4-1-1-1- مشكلة الدراسة:

أثناء الأزمة يظهر نوع من الاتصال بين العمال للبحث عن معلومات الأزمة يتجسد في اتصال خاص داخل المؤسسة، فكيف تتعامل شركة الطيران مع حاجة العمال لهذا النوع من الاتصالات داخلياً؟.

2-4-1-2 - الإجراءات المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد استخدمت الباحثة استمارة استبيان على عينة عشوائية مكونة من 120 طيار من الشركة محل الدراسة موزعة ما بين قائد ومساعد طيار ومهندس طيار، وتم إرسال الاستبيان من خلال إدارة العمليات الجوية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

2-4-1-3 - أهم نتائج الدراسة:

- إن طياري الشركة مشتركين في إدراكهم القوي لوجود أزمة تواجه الشركة.
- إن أفراد العينة يبحثون عن معلومات عن الأزمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها نسبياً.

— إن أفراد العينة لا يتقنون فيما تنشره وسائل الإعلام لأنهم يعتقدون أن تلك الأخبار ما هي إلا إعلانات مدفوعة الأجر من الشركة.

— إن الاتصال بين الأفراد يكون نشط للغاية عند الأزمة.

وخلصت في الأخير إلى وضع مجموعة من التوصيات تتمثل بأن المعلومات التي يتم جمعها خلال الأزمة يمكن أن تخدم نظم الاتصال بين الشركة وجمهور العاملين وذلك بإمدادهم بالآتي: — إرسال رسائل من الإدارة العليا إلى العاملين.

— التأكيد على ضمان الوظيفة.

— الاهتمام برفع الصدى feed back من الجمهور الداخلي إلى الإدارة

العليا (السيد السعيد: 2006، 96-79).

2-4-2 - دراسة السيد عليوة ورفعت رضوان عن مهارات الاتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات 1994:

2-3-2-1 - مشكلة الدراسة:

قامت الدراسة بتحليل وعرض خمس أزمات واجهت مستشفيات عينة الدراسة وكيفية مواجهتها ومعالجتها ونظم الاتصال المستخدمة في إدارتها وكذا مهارات الاتصال وفعالية وسائل الاتصال ومعوقاتهما.

2-4-2-2 - فرضيات الدراسة: تضمنت الفرضيات التالية:

1- المستشفيات تنظيم فني اجتماعي معقد. يختلف نمط الإدارة به عن غيره من المنظمات.
2- ارتباط نجاح أو فشل إدارة المستشفيات في مواجهة أزماتها بمدى توفر نظم الاتصال ومهاراته.

3- ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات بمدى توفر المدير المحترف، ومقدار التحيز المهني في ممارسة أعمال الإدارة بها.

2-4-2-3 - أسلوب الدراسة:

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

2-4-2-4 - أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج :

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

وفي الأخير أوصت الدراسة بأهمية بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة، ويجب أن تعتمد إدارة أي أزمة على المواجهة السريعة والصحيحة مما يتطلب توافر مهارات الاتصال" (السيد عليوة ورفعت رضوان:1997. (322).

وما يمكن ملاحظته على هاتين الدراستين هو تركيزهما على الاتصالات الداخلية في المؤسسة أثناء الأزمات، وقد توصلنا إلى أن الاتصالات وقت الأزمة هي اتصالات عفوية تلقائية، إلى جانب عدم توافر مهارات اتصالية مما يؤثر بالسلب على المؤسسة ويعيق اتصالاتها الداخلية. فنظرة هاتين الدراستين للاتصال نظرة أحادية البعد لتركيزهما على الجانب الاتصالي الداخلي فحين تقوم دراستنا على البحث في الاتصال من زاوية شمولية للاتصال المؤسسي - الداخلي والخارجي - واعتباره وظيفة إدارية مساعدة لإدارة الأزمة ككل .

على العموم يمكن تناول دراسة أخرى في إدارة الأزمة إطار الاتصال المؤسسي على هذا النحو.

**2-4-3- اتصال الأزمة يخلق إشهاره الخاص " الإشهار بين الخطورة والملائمة
"الحل مناسب وقت الأزمة". لصوفي جيري .**

2-4-3-1 - إشكالية الدراسة:

تبحث في مدى الاستفادة من الأخطار التي تواجهنا عند اللجوء للإشهار التقليدي القائم على وسائل الاتصال المباشر دون اللجوء للوسائط الإعلامية وقت حدوث الأزمات مع محاولة إبراز خصوصية اتصال الأزمة والكشف عن أن تقنية الإشهار الإعلامي قد تكون أكثر ملائمة أثناء الأزمات وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

2-4-3-2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: أن اتصال الأزمة المعتاد عليه يقوم فقط على وسائل اتصال تقليدية ولا تعتمد على وسائل الإعلام الجماهيري، وهذا النوع من اتصال الأزمة التقليدي والمألوف يحتاج إلى نوع آخر من الاتصالات المكمل له بسبب محدوديته وضعفه.

الفرضية الثانية: أثناء الأزمة الأنماط الإشهارية الكلاسيكية بطبيعتها تكون صادقة وفاعلة، ومع ذلك قد تشكل خطراً على صورة المؤسسة في بداية الأزمة وتكون محدودة ومضرة.

الفرضية الثالثة: يخلق اتصال الأزمة اتصالاً إشهارياً إعلامياً خاصاً به غير الإشهار العادي التقليدي ويعمل هذا النوع من الاتصالات على إنشاء رموز خاصة ويحد من انتشار الأخطار ويساعد على تحقيق استراتيجية الترميم والإصلاح وتعزيز صورة المؤسسة المتضررة بفعل الأزمة (Giret Sophi-2003 . 10).

2-3-3-4 - منهجية الدراسة:

قامت الباحثة بالاعتماد على تقنية تحليل المحتوى إل جانب التحليل السميولوجي لـ 30 - وثيقة و مادة إعلامية إشهارية بوكالة الاتصال " corporate Harrison & Wolf " (11 . Giret Sophi-2003) ومن الانترنت ركزت كل تلك الوثائق على أزمات معينة تعرضت لها بعض المؤسسات، كما قامت بإجراء مقابلة حرة مع الأفراد ذوي خبرة سابقة في التعامل مع إشكالية إشهار الأزمة وبعض أصحاب وكالات الاتصال والإشهار بميدان الدراسة في باريس بفرنسا وكان ذلك في شهر جويلية 2002.

2-3-4-4 - نتائج الدراسة:

إن وسائل اتصال الأزمة العادية في الغالب تكون قائمة على تقنيات اتصالية محدودة وضعيفة؛ كوسيلة الاتصال المباشر عن طريق التسويق المباشر - تقصد به الاتصال مباشرة بالمستهلكين لإعلامهم بالأزمة، والذي أطلقت عليه الباحثة الإشهار التقليدي - والاتصال بالمتعاملين الماليين وغيرهم والذي تم تحديده بالاتصال المالي أو السياسي. واعتبرت أن للعلاقات مع الصحافة سلبياتها أكثر من إيجابياتها وقت الأزمة، وهذا كله يدفعنا لتبني تقنية أخرى أكثر فاعلية وأكثر مصداقية وتمس جمهور المؤسسة الواسع والعريض؛ تتجسد في إشهار الأزمة الإعلامي كتقنية اتصالية تكميلية للاتصال وقت الأزمات والذي لا يهدف لتحقيق زيادة في المبيعات؛ وإنما يوجه الهدف الإعلامي في معظم الأحيان لترميم وتدعيم صورة المؤسسة.

وتتعلق رسائل الاتصال الإشهاري بموضوع الأزمة مما يساعده على خلق آليات ورموز خاصة به في مثل هذه الأوضاع " (143 - 142 . Giret Sophi-2003). أما الإشهار التقليدي فعلى الرغم من إيجابياته إلا أنه يعاني من ضعف ومحدودية في مراقبة محتوى

وحجم الرسائل ومدى تغطيتها للأزمة ومدى قدرتها على إصابة كل فئات جمهور المؤسسة المعنية بالأزمة وعليه فقد يكون مضرًا بالمؤسسة وصورتها.

على الرغم من أهمية هذه الدراسة بالنسبة لموضوعنا إلا أنها تبقى محدودة بالمجال الزمني والمكاني وبتوجهها نحو تخصص واحد للاتصال المؤسستي؛ وهو الإشهار وقت الأزمات، وهو في الحقيقة اتصال إعلامي تتكفل به العلاقات العامة كنشاط اتصالي أساسي أثناء الأزمات قد تشمل كل الأنشطة الاتصالية الإعلامية. كما أنها أهملت أهمية الاتصال أثناء الأزمة باتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة – العمال – وركزت فقط على الجمهور الخارجي الواسع، فحين نحاول البحث عن اتصال الأزمة في شموليته وفي إدارته من قبل أهم طرف في الأزمة وهي المؤسسات الصناعية والخدمية.

2-4-4 - دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (إعداد عبد الله بن سليمان ، إشراف فؤاد بن عبد الله العواد – (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني 2002 - 2003 بمدينة الرياض) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

2-4-4-1 - مشكلة الدراسة:

يلعب الدفاع المدني دوراً مهماً في إعداد ومواجهة الأزمات والكوارث المختلفة؛ فهو مسؤول عن سرعة التحرك والبدء في عمليات الإنقاذ واتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على سلامة المواطنين، وتناولت هذه الدراسة على إثر ذلك دور المديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية في أوقات الأزمات والكوارث، لتشارك المديرية بأعمال وخدمات الدفاع المدني المختلفة في مواجهة الأزمات والكوارث في كافة مراحلها ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في مضمون السؤال الرئيسي التالي:

" ما دور تقنية ونظم المعلومات في القيام بالأعمال وخدمات الدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث في مراحلها المختلفة؟"

1- ما دور استخدام تقنية نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث المختلفة في كافة مراحلها؟

2- ما العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية؟

3- ما العوامل الرئيسية التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات والكوارث المختلفة ؟

4- ما معوقات تطبيق تقنية ونظم المعلومات في الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة ؟

5- ما الحلول الممكنة لتفادي معوقات استخدام تقنية ونظم المعلومات في الدفاع المدني لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة؟ (عبد الله ابن سلمان: 2003/2002. 6)، ويمكن تلخيصها في التركيز على دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث وتناول العوامل المساعدة على ذلك والعوامل الرئيسية المعيقة في الأداء ومعوقات التطبيق مع طرح الحلول الممكنة لتفادي معوقات استخدام نظم المعلومات.

2-4-4-2- منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ولقد اعتمدت على طريقة المسح الاجتماعي الذي يعتمد على جمع المعلومات من مجتمع الدراسة من خلال الاستطلاع الميداني باستخدام استبيانة تم توزيعها على عينة من الضباط العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالأزمات والكوارث. وقد تم توظيف نموذج ليكرت لبناء أسئلة الاستبيان.

2-4-4-3- المجال البشري للدراسة:

اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينات من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني ذات العلاقة بالأزمات والكوارث حيث كان اختيار العينات من الإدارات التالية؛ الإدارة العامة للحماية المدنية، الإدارة العامة للإطفاء والإنقاذ، الإدارة العامة للتدريب، قيادة قوات الطوارئ الخاصة بالدفاع المدني، ويتكون مجتمع الدراسة من عدد تقريبي 480 ضابط حيث قام الباحث بتوزيع 300 استبيانة على عينة عشوائية من هذا العدد التقريبي (62.5%) من مجتمع الدراسة على إدارات مختلفة.

2-4-4-4- نتائج الدراسة: (عبد الله ابن سلمان: 2003/2002. 213 - 214)

1- أظهرت الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي لتوفير الوقت والجهد وسرعة في أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، كما تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وكانت أقل العناصر عند استخدام تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث هو الحد من الخسائر البشرية والمادية ويليه الاستفادة من الوسائل العلمية والآليات والمعدات الحديثة.

2- بينت الدراسة أن أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية هو وجود قواعد وأنظمة تحديد الأدوار حال وقوع الأزمات والكوارث بالإضافة إلى وضوح الأهداف المحددة، في المقابل تظهر العوامل التي لا تقدم مساعدة كبيرة في إدارة الأزمات والكوارث في وجود نظام تطوعي يستوعب الجهد الرسمي والشعبي يليه وجود نظام للتعبئة العامة مجهزة بوسائل الاتصال الجماهيري (تلفزيون، إذاعة، صحافة).

3 - أما بالنسبة للعوامل التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات والكوارث فتتجسد في عدم الدقة في تحديد الأهداف يلي ذلك عدم كفاية الموارد والإمكانات البشرية والمادية.

4 - المعوقات التي تواجه استخدام تقنية ونظم المعلومات عند مواجهة الأزمات والكوارث المختلفة في الدفاع المدني فتظهر أولاً في عدم توفير البرمجيات المناسبة، ثم يلي ذلك عدم كفاية الموارد والآليات والمعدات.

5 - أظهرت النتائج أن أهم الحلول التي يعتقد أفراد العينة أنها تساعد في تفادي معوقات استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة هو: وجود نظام جيد ومتكامل للمعلومات والاتصالات، ثم يأتي في المرتبة الموالية وجود برامج خاصة لتدريب العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث.

2-4-5 - دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث - من إعداد القحطاني سمحي محمد إشراف اللواء فهد بن أحمد الشعلان - دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني بمدينة الرياض.

2-4-5-1- مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الأزمات والكوارث. ويتمحور مشكل الدراسة في البحث عن إجابة للتساؤل الآتي :

ما الدور الرئيسي الذي يمكن للعلاقات العامة بالدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية القيام به قبل الأزمات والكوارث وأثنائها وبعد انتهائها؟ ويتفرع هذا السؤال إلى ثمانية أسئلة فالثلاثة الأولى تمحورت حول الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة

بالدفاع المدني بالمملكة العربية قبل وأثناء وبعد الأزمة. أما السؤال الرابع فكان حول: أهم المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها هيئة العلاقات العامة في مختلف مراحل الأزمة. ويبحث السؤال الخامس والسادس عن مدى التنسيق، وتوافر الإمكانيات الفنية والتنظيمية في إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني للوقاية من وقوع الأزمات والكوارث والتعامل معها عند وقوعها ومعالجة آثارها؟ وتجسدت الأسئلة المتبقية في:

- ما مدى كفاءة وتأهيل مسؤولي وموظفي إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني للتعامل مع الأزمات والكوارث؟

- ما العلاقة بين الإمكانيات الفنية والتنظيمية والدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات والكوارث؟ (القحطاني سمحي محمد: 2003/2002. 6-7).

2-4-5-2- المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:

أ- المنهج المستخدم:

طبيعة هذه الدراسة هي دراسة وصفية استهدفت الحصول على المعلومات كافة عن دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث وتم تطبيق دراسة الحالة على إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني بمدينة الرياض. وحسب الباحث فلقد استخدم أسلوب الحصر الشامل على مستوى الأفراد لصغر حجم مجتمع الدراسة حيث جمع 141 استبياناً من موظفي إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية.

ب- أدوات جمع البيانات:

الأداة الأساسية هي الاستبانة وقد قسمت إلى محورين المحور الأول تناول الخصائص الشخصية والديمغرافية للمفردات (العمل، الرتبة العسكرية، الحالة العائلية مستوى التعليم، عدد سنوات العمل في إدارة العلاقات العامة، المشاركة في دورات تدريبية أو ندوات ذات علاقة بالموضوع) أما المحور الثاني تم تقسيمه إلى سبع أقسام بناء على أسئلة الدراسة.

2-4-5-3- مجالات الدراسة:

أ- المجال البشري: يتم تطبيق هذه الدراسة على موظفي العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني من ضباط و ضباط صف من مختلف الرتب العسكرية بمنطقة الرياض وفد بلغ عدد مجتمع البحث 41 موظف.

ب - المجال المكاني: هو إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض المملكة العربية السعودية.

ج - المجال الزمني: تم تطبيقها عام 1423 هـ الموافق لـ 2002 م.

2-4-5-4- نتائج الدراسة:

انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقا للتعامل مع المنتسبين للمنظمة في أوقات الأزمات وهذا النشاط متوفر إلى حد كبير.

وجود تدريب في مجال الأزمات متوفر نوعا ما ؛ وهو يشير إلى تدني حصول الموظفين على دورات تدريبية في هذا المجال، أما بالنسبة لوضع التصورات المحتملة وما يمكن عمله توعوياً وإعلامياً وتحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقا للاتصال بهم عند الضرورة وتحديد متحدث باسم المنظمة مسبقا فهي متوفرة إلى حد ما.

2- يظهر دور العلاقات العامة فور وقوع الأزمات إلى حد كبير في الأنشطة التالية : رصد كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة والتنسيق مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام، أما بالنسبة لاطلاع العاملين فور وقوع الأزمات واطلاع الجماهير الخارجية وعقد المؤتمر الصحفي لشرح ما حدث ومقابلة العاملين المتضررين من الأزمة فتشير الدراسة إلى قيام إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني بتنفيذ هذه الأنشطة نسبياً.

3- إلى حد ما تقوم إدارة العلاقات العامة بعد الانتهاء من الأزمة باستخلاص الدروس وتقييم أداء العلاقات العامة أثناء الأزمة والقيام بإجراء حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة، ونادرا ما تقوم بتقديم التوجيه والعلاج النفسي الملائم للعاملين المتضررين.

4- أول معوق يواجه إدارة العلاقات العامة هو عدم توافر قاعدة للبيانات والمعلومات إلى حد كبير، بالإضافة إلى معوق الروتين وتعقد الإجراءات الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات وعدم توافر الكفاءات البشرية.

5- توجد ازدواجية اتخاذ القرارات بين الإدارات المختلفة للدفاع المدني بالإضافة عدم وجود تنسيق أو تبادل للمعلومات فيما بينها إلى حد ما.

6- إلى حد ما يتمتع موظفي العلاقات العامة بالكفاءة والتأهيل للتعامل مع الأزمات والكوارث، ويتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بشكل نسبي ، وشغل التخصصات الأخرى في العمل بإدارة العلاقات العامة وكثرة التنقلات بين العاملين وعدم توافر الأخصائيين في مجال العلاقات العامة وعدم كفاءة مسؤولي وموظفي إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة (القحطاني سمحي محمد: 2003/2002. 164-169).

تتوافق هذه الدراسة مع الدراسة الموالية على الرغم من خصوصية الأولى باهتمامها بقطاع الدفاع المدني الذي يعد طرفاً محورياً في مواجهة الأزمات والكوارث التي تظهر في المجتمع ككل ولكن تنتقل بأبعادها من ضيق للوقت وضغط ومفاجأة وندرة المعلومات إلى هذا التنظيم.

2-4-6- دراسة السيد السعيد حول استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة.

2-4-6-1- مشكلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تناول البنية التنظيمية لمؤسسات الدراسة من قطاعات النقل بمصر ومعرفة مدى انعكاس خصائصها على إدارة العلاقات العامة بها، والأدوار التي تسند لممارسيها سواء بتجميد تلك الأدوار أو تطويرها على حساب النظام الإداري السائر داخل مؤسسات النقل وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

2-4-6-2- فرضيات الدراسة:

- 1- تتأثر إدارة العلاقات العامة بالسياسات والثقافات السائدة داخل مؤسسات النقل.
- 2- المناخ التنظيمي وطبيعة النظام الإداري السائد ينعكس على كفاءة وأدوار الممارسين للعلاقات العامة داخل المؤسسات وخارجها سواء في حالة وجود الأزمات أو عدم وجودها.
- 3- الأزمة تمثل تهديداً للمؤسسة وتعيقها عن تحقيق أهدافها، ومن ثم جاءت الضرورة لأهمية للتخطيط المسبق لها.

4- تتوقف كفاءة الاتصالات على إدراك الإدارة العليا لمدى أهمية إجراءاتها والتي تظهر في شكل تبادل للآراء والمقترحات والحوارات مع الجمهور مع تقديم أدوار اتصالية ترتبط بالتفاعل مع الجمهور.

5- بمجرد وقوع الأزمات فإن أكثر الإجراءات ضرورة في التطبيق تتمثل في الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي.

2-4-6-3- نمط الدراسة ومنهجها:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، حيث اعتمدت على الأسلوب المسحي في جمع المعلومات من مصادرها الأولية؛ وتمت الاستعانة بالأدوات البحثية التالية:

– **المقابلات الحرة:** تم تطبيق هذه الأداة مع مديري العلاقات العامة ومديري مركز إدارة الأزمات بالمؤسسات المعنية بهذا المجال، ومسؤولي الأمن الصناعي وغيرهم وقد بدأت في أواخر أبريل 2004 واستمرت إلى حتى نهاية ديسمبر 2004.

– **تحليل المضمون:** للوثائق والاستراتيجيات والخطط الموجودة بالمؤسسات المعنية بإدارة الأزمات.

– **المقابلات المقننة:** استخدام دليل المقابلة بشكل مرن يسمح بإضافة بعض البنود أثناء المقابلات، وأغلبها تركز على موقف مديري العلاقات العامة من الإدارة العليا ومجال إدارة الأزمات والوظائف التي يمارسونها وكذلك مقترحاتهم في أدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وكانت تركز على أزمات حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلسي 1999، وحادث قطار الصعيد 2002.

– **الملاحظة:** تجسدت في ملاحظة الدارس للإمكانيات الفعلية لإدارة الأزمات.

2-4-6-4- وحدة التحليل ومستوياته:

شملت مؤسسات النقل البري والبحري والجوي كمجال للدراسة، بحيث تعتبر كل مؤسسة من تلك المؤسسات حالة للدراسة، إلى جانب اتخاذ إدارة العلاقات العامة كمجال للدراسة باعتبارها نظام فرعي داخل النظام ككل، وعلى المستوى الفردي تم التركيز على مدير العلاقات العامة وتحديد أدوارهم ومدى مشاركتهم في إدارة الأزمات السابقة للمؤسسة. (السيد السعيد: 2006. 43- 45).

2-4-6-5- نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود نمطين من المؤسسات؛ النمط الأول تعتمد الأسلوب التقليدي في التعامل مع الأزمات والمتمثل في رد الفعل الشامل لمجموعة القرارات الوقتية والتي تتخذ عند وقوع الأزمة وبرز ذلك في مؤسسة النقل البري والبحري، أما النمط الثاني خص مؤسسات الطيران بتصميم خطط واستراتيجيات في هذا الشأن.
- في مؤسسات النقل البري والبحري تتدخل إدارات متعددة في التعامل مع أي حادث كإدارة الأمن الصناعي والشؤون الفنية والهندسة وغرف العمليات وكلها تعمل تحت تعليمات الإدارة العليا للمؤسسة.
- أما مؤسسات الطيران فقد عملت على استحداث هيكل تنظيمي لإدارة الأزمات وأتبعته لمركز العمليات بحيث يدمج معاً تحت مسمى تنظيمي " مركز العمليات وإدارة الأزمات "
- على مستوى مؤسسات الطيران يوجد لجان وفرق عمل لإدارة الأزمات.
- تعمل مؤسسات الطيران في ظل بيئة تشريعية تمثل القواعد والمقاييس المحلية والدولية في تأمين سلامة الطيران المدني والتي تعتبر جوهر التخطيط لإدارة الأزمات.
- تعتمد مؤسسات الطيران على استراتيجية الوزارة في إدارة الأزمات.
- تتعامل مؤسسات الطيران مع الأزمات وفق خطط مكتوبة تشتمل على عدد من السيناريوهات لمواقف أزمات محتملة الحدوث وأغلبها تخص التشغيل ونشاط الطيران، كما أنه لا توجد خطط مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة. وهذا يعني إقصاء دور العلاقات العامة في مرحلة التخطيط لما قبل وقوع الأزمة.
- اهتمت مؤسسات الطيران بالتدريب العلمي على إدارة الأزمات.
- إن مسؤولي العلاقات العامة لا يشاركون في إدارة الأزمة في مؤسسات النقل، ويستثنى من ذلك مؤسسة مصر للطيران حيث شاركت إدارة العلاقات العامة في إدارة حادث سقوط الطائرة المصرية في المحيط الأطلنطي بأمريكا (أكتوبر 1999).
- إن مسؤولي العلاقات العامة لا يشاركون في مرحلة تقييم الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات النقل، حيث يظهر دورهم في مرحلة وقوع الأزمة وخاصة في مؤسسات الطيران.
- مرحلة التقييم تبحث فقط في أسباب الحادث لتحديد المسؤولية، أما بالنسبة لمؤسسات الطيران فقد شمل التقييم أيضاً جوانب إدارة الأزمة من كافة التخصصات المشاركة في

إدارتها بما فيها مسؤول العلاقات العامة وذلك بهدف تطوير خطط لإدارة اتصالات الأزمة يسهر على إعدادها ممارسو العلاقات العامة.

تبرز أهمية هذه الدراسة في اهتمامها بالمؤسسات الخدمية، والأکید أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة توضح أن التعامل مع الأزمات يتم بصورة سطحية وتقليدية وبشكل وقتي. أما عن الاستراتيجية المتبناة لمواجهة الأزمة تظهر فقط على مستوى شركة الطيران ويرجع هذا الاستعداد لحساسية القطاع وأهميته، مع ذلك فتلك الإستراتيجية تبرز كمعطي تقدمه الوزارة وهذا ما جعل دور العلاقات العامة يُستبعد عن عملية المشاركة في وضع خطة المواجهة أو في عملية التقييم، على الرغم من أن هذه الدراسة قد ركزت على دور العلاقات العامة كوحدة إدارية قائمة بذاتها في مجال إدارة الأزمات، إلا أنها لم تهتم بالبحث في حركية المعلومات والتحكم فيها.

خلاصة:

لقد حاولنا رصد أهم الدراسات التي تناولت موضوع اتصال الأزمة انطلاقاً من الدراسات التي اهتمت وركزت على إدارة الأزمات والكوارث في شموليتها؛ لننتقل بعدها إلى تلك التي اهتمت بتناول إدارة وسائل الإعلام لبعض الأزمات المحلية والعالمية مستعملة تقنية تحليل المحتوى في معالجة الموضوع.

بعدها تعرضنا إلى بعض الدراسات التي تناولت اتصال الأزمة داخل المؤسسات والتي اعتمدت إما على تحليل المحتوى للمادة الإعلامية، أو الاستعانة بدراسة الحالة على مستوى المؤسسات وتوظيف المسح الاجتماعي على مستوى الأفراد، وفي الحقيقة كان أساس التقسيم لهذه الدراسات قائم على مدى ارتباطها وعلاقتها بموضوع الدراسة دون التقسيم العرقي المتعارف عليه.

وتجدر الإشارة أن كل من دراسة القحطاني سمحي محمد ودراسة السيد السعيد الذين تناولوا دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في قطاعات خدمية – الدفاع المدني وشركة النقل – هما الدراستين الأقرب لدراسة موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية. وقد ساعدتنا في تحديد المناهج المستخدمة، وتحديد مستويات التحليل وأدوات جمع البيانات.

لكن يظهر الاختلاف بين الدراستين المذكورتين في الأعلى ودراستنا في أن تخصص العلاقات العامة جزء من اتصال المؤسسة والذي يمكن توظيف كل تخصصاته أثناء الأزمات، إلى جانب خصوصية المؤسسة الجزائرية التي عرفت تغييرات وتطورات هائلة على جميع الأصعدة وهذا ما سوف نحاول معالجته في الفصول الموالية، ولكن علينا أولاً تبيان صيرورة اتصال الأزمة في المؤسسة.

الفصل الثالث: مراحل اتصال الأزمة في المؤسسة

تمهيد

- 3-1- البعد التاريخي لاتصال المؤسسة
 - 3-2- الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة
 - 3-2-1- إعداد خلية اتصالات الأزمة
 - 3-2-2- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها
 - 3-2-3- تحديد الأزمات المحتملة الحدوث
 - 3-2-4- تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور
 - 3-2-5- إعداد خطة اتصالات الأزمة
 - 3-2-6- التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات
- 3-3- الاتصال أثناء وقوع الأزمة
 - 3-3-1- جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه
 - 3-3-2- التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا
 - 3-3-4- الاتصال فيما بعد انتهاء الأزمة
 - 3-4-1- تقييم نشاط اتصال الأزمة
 - 3-4-2- استخلاص الدروس (التعلم)
 - 3-4-3- المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمة

خلاصة

تمهيد

في الحقيقة إن اتصال الأزمة في المؤسسة هو وليد لتطور العديد من العمليات الإدارية في المؤسسة، ونمو تقنيات الاتصال العامة والخاصة بالمؤسسة، كما أنه يتعلق بشكلٍ أو بآخر بطبيعة المؤسسة وطبيعة ونوع الأزمات. وعلى الرغم من أن هذا التوجه يؤكد استحالة وضع خطة واضحة المعالم يمكن تبنيتها لمواجهة الأزمات التي تعترض حياة المؤسسة، إلا أن هناك قواعد عامة يمكن الأخذ والعمل بها والتي يمكن تفحصها في إطار مراحل تطور حياة الأزمة. لهذا سنهتم أولاً بتحديد البعد التاريخي الذي سمح في صيرورته بتطور اتصال المؤسسة ومن ثم نتناول اتصال الأزمة على هذا النحو:

3-1- البعد التاريخي لاتصال المؤسسة:

الواقع أن بحثنا حول اتصال الأزمة في المؤسسة يفرض علينا التحري حول الجذور التاريخية لاتصال المؤسسة على المستوى العام، ذلك أن اتصال الأزمة يعد جزءاً لا يتجزأ من هذا الأخير – اتصال المؤسسة –، بل يمكن اعتباره هو ذاته مع تكييفه مع مختلف مراحل تطور الأزمة؛ حيث نستطيع تحديد البعد التاريخي لاتصال المؤسسة وفق ما ذكره دليو فضيل (2003. 76) :

" يبدو أنه لا يوجد أي دليل تاريخي يؤكد على ظهور هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات الاقتصادية العامة أو الخاصة وفي الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين، ولقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" "Foch" إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة إلى جانب مهام أخرى. كما نجد أن "بيجو" "Peugeot" في نفس الفترة – بداية القرن العشرين – أنشأ أول " صحيفة مؤسسية " كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم لدى شركة " سنجر " "Singer" في حوالي عام 1926، وفي فرنسا نجد أن الشركة الوطنية للسكك الحديدية (SNCF) عند إنشائها، كانت أول مؤسسة تم تزويدها بـ " مصلحة صحافية " خاصة بها. على العموم لقد كانت البداية الحقيقية لاتصال المؤسسة، إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب " مراسلين صحافيين وكان من أشهرهم " همنقواي " "Hemingway" لذلك استمر اتصال المؤسسة في بدايته الأولى ولمدة طويلة

تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية، و تحول عدد كبير من العسكريين المكونين في الميدان إلى مجال اتصال المؤسسة الذي كان يدعى آنذاك، العلاقات العامة، والعلاقات الخارجية.

كما يؤكد ليبار تيري " (Libaert Thierry: 1998.5) " أن إدارات الاتصال بمعناها الحديث لم تظهر في المؤسسات إلا مع بداية السبعينيات من القرن العشرين " و تجدر الإشارة إلى أن البداية الأولى لاتصال المؤسسة قد كانت مع انتشار الإشهار والتسويق: " حيث ظهرت أهمية هذا الأخير مع التطور الصناعي... فالآلية والإنتاج المتسلسل هو الذي كان سببا في ميلاد الإشهار " (deplas Bernard et verdier Henri: 1974.8).

في الحقيقة فإن العمل على خط التجميع قد أدى إلى زيادة الإنتاج ومن ثم ظهرت الحاجة لتسويق المنتجات المتوفرة بكميات كبيرة، وبدأ البحث في ميدان الترويج والإشهار كتقنية اتصالية تجارية وتسويقية تهدف إلى الربح التجاري الفوري. في مقابل ذلك؛ فإن التطور التقني لوسائل الاتصال الجماهيري قد سمح بانتقال صور المنتجات والخدمات إلى أماكن متباعدة، وهذا ما ساعد بشكل كبير على تطور اتصال المؤسسة.

كما نجد أن بنية المجتمع في حد ذاته قد تغيرت، حيث ظهرت بعد الثورة الصناعية تنظيمات وتجمعات جديدة تدافع عن حقوق الإنسان وحقوق العمال (النقابات) وحقوق المستضعفين، والمنظمات التي تدافع عن البيئة، ومنظمات حماية المستهلك؛ أي تطور مؤسسات المجتمع المدني.

وهكذا بدأت هذه المنظمات والمؤسسات الاقتصادية تتنافس فيما بينها من أجل كسب ثقة الجمهور وتأييد الرأي العام، ولم تعد المؤسسات تتنافس من أجل البيع والربح المادي فقط.

ولكسب تلك المنافسة ظهر توجه جديد قائم على صناعة وتسويق المعلومات تجسد في تخصص العلاقات العامة، والذي يعمل لتقريب المؤسسة من جمهورها ويزيل جميع الحواجز بينها وبينه من أجل كسب تأييده وتقديره. وعلى إثره ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة استجابة لأهمية الرأي العام المتزايدة في الحياة الاجتماعية " (الشايب خميس: 1997:276-278).

ونتيجة لذلك نجد أن جمهور المؤسسة -بإختلاف أنواعه - دائم التطلع للحصول على الأفضل وعلى المزيد من المعلومات. ولإرضائه والحصول على تأييده يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على التحكم في تخصصات اتصال المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي (الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة).

وهناك جملة من العوامل التي ساعدت على تطوير اتصال المؤسسة والتي حددها دليو فضيل (2003: 36) في " المنافسة بين المؤسسات وتعود الجمهور على هذا النوع من الاتصال وتطور وسائل الاتصال"، وتتجسد هذه العوامل في التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي عرفه المجتمع الإنساني، وقد سبق الإشارة لذلك.

أما على مستوى التطور التكنولوجي فيمكن أن نلمسه في جانبين؛ الجانب الأول ظهر على مستوى المؤسسات مما ساعدها على تطوير أنظمتها الاتصالية، والمستوى الثاني المتعلق بأن هذا التطور سمح بتطور وسائل الاتصال الجماهيري مما يحتم على المؤسسة استغلالها كحلقة وصل بينها وبين الجمهور الواسع والعريض.

دون أن ننسى التطور الذي عرفته الأنظمة القانونية والسياسية والتي سمحت بحماية الأفراد كمستهلكين وأيضاً كمستقبلين للرسائل الإشهارية والإعلامية، لهذا تعمل المؤسسات على وضع العملية الاتصالية التي تقوم بها في إطارها القانوني والسياسي الوطني والدولي. يزداد الاهتمام باتصال المؤسسة في أوقات الأزمات، ويمكن ذكر بعض الأمثلة العملية التي عرفتتها بعض المؤسسات وأشهرها هي أزمة مؤسسة "يونيو كاربايد في بوبال بالهند سنة 1984 وهو أسوء حادث صناعي عرفه العالم، أسفر عن مصرع نحو 1500 شخص بسبب تسرب غاز سام من المصنع" (بميك:2004. 170-171).

أما مؤسسة جونسون آندجونسون فقد غيرت تعاملها مع وسائل الإعلام بعد حادثة تايلينول¹، فسرعان ما شكلت فريقاً للأزمة وقامت بسحب كافة عبوات الدواء المذكور من الصيدليات، وأعدت النظر في طبيعة منتوجاتها فغيرتها من كبسولات إلى أقراص صلبة يصعب تلويثها.

¹حادثة تايلينول: قام شخص مختلاً عقلياً بشراء عدد من عبوات تايلينول وهو يباع في الأسواق كمهدئ، ثم أفرغ الكبسولات وعبأها بالسّم ووزعها على محلات السوبر ماركت في نيويورك، وكانت النتيجة وفاة 12 شخص (الحملاوي محمد رشاد: 1997 . 11-12)، وقد أدركت المؤسسة أهمية اتصالها مع وسائل الإعلام، كما أن عدم وجود ذنب لها في = هذا الحادث ليس مبرراً لإنكار وجود أزمة تعيشها المؤسسة، وقد تكررت حادثة مشابهة استطاعت المؤسسة تجاوزها للمرة الثانية.

إن هذا العمل يدل على كيفية توجه المؤسسات للاستفادة من إدارة الأزمات واتصال المؤسسة لإنقاذها من التلاشي، ومساعدتها على تجاوز الكثير من الأزمات.

3-2- الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة.

تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها بالإمكانات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها. حيث يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة الوقوع ووضع جملة من التصميمات والخطط لمواجهتها.

3-2-1 - إعداد خلية اتصالات الأزمة:

في الحقيقة تعني الأزمة كل فرد من أفراد المؤسسة وهذا يفترض أن تكون الأزمة مسؤولية الجميع ويقترح ميشال كابي Michèle Gabay (2001 : 175- 176): " أن تكون خلية الأزمة ذاتها تتكون من فريقين : فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصال الأزمة يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة"، وتتولى الثانية تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة.

وتزود خلية اتصال الأزمة بكافة الأجهزة الاتصالية وتعمل على تشكيل موقع على الانترنت بخصوص كل ما ينشر أو يذاع عن الحدث أو الأزمة" (Michèle Gabay : 2001 174-175). في المقابل يتصف فريق الإدارة بأنه " جماعة صغيرة من الأفراد يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يتعاطم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها" (السيد السعيد: 2006. 114).

إن الفصل الوارد بين خلية تسيير الأزمة و خلية تسيير اتصال الأزمة يتعلق بمعطيات خاصة بالمؤسسة وبالأزمة، كحجم المؤسسة وخبرتها الواسعة في مجالي التسيير والاتصال إلى جانب عامل اتساع الأزمات ووقتها. مع ملاحظة أن عملية الفصل بين

الخليتين أمر في غاية الصعوبة من الناحية العملية والتطبيقية، والمهم أن يكون أفراد هذه الخلية قد تم اختيارهم وفقا لمجموعة من الخصائص والسمات حيث يشترط أن تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص.

3-2-1-1 - انتقاء أعضاء فريق خلية الأزمة:

إن نجاح عمل خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة ومهارة أعضائها لهذا يشترط شومان محمد (2002 :42) أن يتصف هؤلاء بـ:

1- الثبات والالتزان الانفعالي بمعنى الضبط الذاتي للانفعال والتناسب بين الاستجابة ونوعية المثيرات.

2- الذكاء والقدرة على الإبداع والذي يقصد به القدرة على انتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو المواد المألوفة.

3- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في الظروف والضغوط التي تخلقها الأزمة وأهمها التهديد والغموض وضيق الوقت.

4- الجدية والالتزام في العمل والشعور بالمسؤولية.

5- أن تكون لديه قدرات إدارية وتنظيمية تساعده في تنظيم الجهود والتعاون مع الغير سواء داخل أو خارج فريق الأزمة.

6- إنكار الذات والرغبة في العمل من خلال الخلية، وكذلك الرغبة في التعلم والتدريب والعمل بأساليب غير تقليدية؛ أي خلق روح العمل الجماعي.

7- الاستعداد للاعتراف بالخطأ وقبول النقد أو النصيحة والرغبة المستمرة في تطوير الأداء وتحقيق الانجاز.

إن هذه الاستعدادات الشخصية غير كافية لضمان سير عمل الخلية على نحو يحقق قدرة كبيرة على التحكم في أبعاد الأزمة وأن تضمن فاعليتها لهذا يشترط أن تتوفر لدى الخلية بعض المميزات الفنية نذكر منها:

✓ أن تكون الخلية صغيرة العدد وأن تتوافق اختصاصات الأعضاء ومؤهلاتهم طبيعة ونوعية الأزمة المتوقعة، كما أنه لا يوجد عدد محدد لأعضاء الخلية لكن الراجح بين الخبراء أن لا يكون العدد كبيرا جدا.

✓ تشجيع المهارات الاتصالية (الأفقية، العمودية والرسمية، غير الرسمية).

- ✓ التنوع في التخصصات مع مراعاة إمكانية التعاون بين أعضاء الخلية.
- ✓ التنسيق بين عمل خلية تسيير الأزمة؛ أي بين المستويات القيادية والقائمين على تسيير اتصال الأزمة وتساعد الوسائل التكنولوجية في تسهيل الاتصال والتنسيق كالهواتف الخلية والبريد الإلكتروني فيما بين أعضاء الخلية والقيادات العليا.
- ✓ المرونة في العمل وتوسيع صلاحيات وسلطة أعضاء الخلية ولاسيما بالنسبة لقائد الخلية الذي يفترض فيه أن يكون أكثر موضوعية؛ له خبرة واسعة في هذا الميدان، كما تمنح له سلطات واسعة تمكنه من التحرر من القيود البيروقراطية التي قد تعيق عمله في الظروف الحرجة.
- ✓ يجب أن يعمل فريق الخلية في قاعة مجهزة بكل المعدات التكنولوجية لتسهيل الاتصالات؛ تحتوي على خطوط هاتفية وأجهزة حواسيب للاتصال بشبكة الانترنت والإنترنت، وأجهزة الراديو والتلفزيون وجهاز التسجيل ترتيب جميع المعلومات وجميع الوسائل الاتصالية وتحضيرها أيضاً.
- كما يمكن أن تخصص إلى جانب القاعة الخاصة بتسيير الأزمة ذاتها قاعة أخرى مخصصة للاتصال وقت الأزمة.

3-2-1-2 - عناصر خلية إدارة الأزمة:

- 1- من الناحية العملية تتكون خلية إدارة الأزمة من شخصيات محورية ويوصي ليبار تري بأن تضم ثلاث عناصر : " 1- المنشط: يمكن أن يكون الممثل الأول للمؤسسة كما قد يتم اختيار شخص آخر بناءً على قدرته ومشروعيته في إدارة الحوار....
- 2- الخبراء: للخبراء مهمة صعبة قائمة على الموقف العصيب الذي تفرضه أغلب الأزمات؛ فأزمات المنتج لها أبعاد متعددة لهذا من المهم أن تضم الخلية عدداً مختلفاً من الخبراء في المجال التقني، على أن تضم الخلية مختصين في القانون والمالية مهما كانت طبيعة الأزمة لأن هذين المجالين أكثر تأثراً من أي مجال آخر، أما بالنسبة للخبراء فإن تحديد اختصاصاتهم يكون بناءً على طبيعة الأزمة؛ فالتلوث مثلاً يفرض حضور مدير الموارد البيئية والصراع الاجتماعي يستدعي حضور مدير الموارد البشرية....
- 3- المكلف بالاتصال : وله مهمتين؛ تظهر الأولى في تحقيق الاتصال الصاعد ويتجسد ذلك من خلال نقل انتظارات الجمهور الخارجي ما هي اهتماماتهم؛ ما هي تمنياتهم

كيف يتقبلون مثل هذه القرارات المُتَّخَذَة. المهمة الثانية: تتمثل في كتابة أو تسجيل الرسائل الاتصالية ونقل القرارات المُتَّخَذَة إلى المستقبلين – الجمهور المستهدف " (Libaert) Thierry:2005.37-38-39).

وبهذا التحديد يكون قد تم تبيان الأركان الأساسية الواجب توفرها في خلية الأزمة وهي: المتحدث باسم الخلية، مجموعة الخبراء والمتخصصين والمكلف بتفعيل الجهاز الاتصالي وقت الأزمات وهو أشبه بالمنسق لضمان سير المعلومات في جميع الاتجاهات، وفي هذا الصدد قدم "ريد Ried العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة بصورة جُذ مفضلة كما يلي: (السيد السعيد: 2006 . 114 -115)

- 1- قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
- 2- المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.
- 3- الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق المستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
- 4- المستشار القانوني وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
- 5- مدير الفريق حيث يعمل مع مسؤول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة مع الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي وتقدير مدى أهميتها.
- 6- المستقبل للمكالمات ليتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.
- 7- مسؤول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي: ويقابل مسؤول العلاقات العامة مسؤول اتصال المؤسسة على اعتبار أن هذا الأخير أكثر شمولية من العلاقات العامة.
- 8- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.

3-1-2-3 - المتحدث الرسمي:

يفرض المحيط الإعلامي للمؤسسة أن تختار شخصية محورية تتحدث باسمها يتم تعيينها في ضوء استراتيجية اتصال الأزمة على إثر تحديد وقت الاتصال، ويمثل المتحدث الرسمي الشخصية المحورية والوجه الرسمي للمنظمة وهو: " يتعامل مع الجمهور

وأطراف الأزمة ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور (السيد السعيد: 2006 . 115).

وفي الغالب يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو رئيس المنظمة أو المدير العام لها إذا كانت تتوفر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية والاتصالية: "المتحدث الرسمي يجب أن يكون مقبول من الجمهور المستقبل ... وأن يستعمل لغة مفهومة لدى أغلبية الجمهور المستهدف" (Michèle Gabay 2001 . 179)، وفي حالة عدم توفر تلك المهارة الاتصالية في الرئيس فإنه يتم اختيار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام والتحكم في إدارة الحديث والرد على الأسئلة المتوقعة والمفاجئة، ويتم اختيار المتحدث الرسمي وفقا لعدة مهارات وخصائص منها:

- 1- القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفاعلية.
 - 2- لديه القدرة على الإقناع وتحقيق المصادقية.
 - 3- قدرة عالية على الإنصات الجيد.
 - 4 - قدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتأنى ومراعاة الدقة في عرضها.
 - 5- القدرة على اتخاذ اتجاهات معينة تؤثر في الجمهور.
 - 6- المرونة عند التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى ذلك.
 - 7- الالتزام بالهدوء والتأنى في المواقف التي بها ضغط شديد.
 - 8- قدرة عالية على العمل لساعات طويلة" (السيد السعيد: 2006 . 116)، نظرا لأهمية هذه الشخصية المحورية في تفعيل اتصال الأزمة حيث يتوقف عليها وبدرجة كبيرة نجاح المؤسسة أو فشلها بل قد يستطيع أن يجعل الأزمة فرصة للتطوير والتغيير وتحسين الصورة لهذا نوجه جملة من النصائح للمتحدث الرسمي ولاسيما في علاقته بوسائل الإعلام " أولا: أن يكتب من أجل الحديث و ليس القراءة؛ أي يكون لديه كامل الحرية للتعامل مع النص المكتوب؛ فالحوار يجب أن يلقي شفويا مبسط وبكلمات قصيرة.
- ثانيا: استغلال جميع حركات التواصل وليس فقط اعتماده على اللغة الشفوية، لأن المستقبل يُركّز في بداية الأمر على طريقة النطق والكلمات المفتاحية المستعملة؛ وعلى

نبرة صوته ويضاف إلى ذلك فهو يراقب كامل جسمه؛ طريقة وقوفه ونظراته، لذا يجب استغلال كل هذا لتعزيز ذاته وموقفه.

ثالثاً: التحضير المسبق لمواجهة الأسئلة" (Sartre Véronique:2003.90.91) لهذا يكون من المستحب إحداث نوع من التوافق بين الخطاب الإعلامي واختيار المتحدث الرسمي " فيجب إذن في بعض الأحيان تحديد من يتحدث؟ وبأي خطاب؟ " (Tixier Maud:1991.49) ، وعلية فإن اختيار المتحدث الرسمي لا يقوم فحسب على تحديد القدرات الذاتية للمتصل وإنما يقوم أيضا على طبيعة ومضمون الخطاب الموجه الذي تتحكم في أبعاده طبيعة الأزمة.

مما سبق يظهر بشكل جلي أهمية الاتصال كعملية تسييرية تساعدنا على إدارة مراحل الأزمة، وهناك من أكد على وجود خلية اتصالات الأزمة إلى جانب فريق خلية الأزمة مثل السيد السعيد وميشال كابي وحسبهما؛ يكون مدير اتصال المؤسسة أو العلاقات العامة قائد الفريق.

ويتولى القائد توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء اتصال المؤسسة ويتم تقسيمهم إلى مجموعات؛ منها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام. والبعض الآخر يتكفل باتصال الأزمة الخارجي، ومنها من يتولى الاتصال بالجمهور الداخلي ومجموعة أخرى تهتم بإعداد وتحديد الرسائل الاتصالية، ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور – البحث في رجع الصدى –، فحين تكون هناك مجموعة أخرى تعمل على متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة من موقع الأزمة، إلى جانب تكليف من يقوم بمتابعة ما تنشره وسائل الإعلام بخصوص الأزمة أولاً بأول، فضلا عن ضرورة وجود متخصصين في استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسؤولين والجهات المشاركة في إدارة الأزمة.

وفي الحقيقة يكون توزيع الأدوار بهذا الشكل في حالة المؤسسات التي تتضمن هيكلًا واضحًا للاتصال، أما في حالة المؤسسات الصغيرة أو التي تتبنى استراتيجية اتصالية معينة فإن هذه الوظيفة تكون متضمنة أو مكملة لوظائف أخرى إدارية كإدارة الموارد البشرية أو إدارة العلاقات الخارجية أو التسويق، وبهذا قد يتم تكليف بعض أعضاء الموارد البشرية بالقيام باتصال الأزمة الداخلي وتوفير قاعدة من المعلومات، كما يتم تكليف المسؤول أو المتخصص في العلاقات الخارجية والتسويق بالاتصال الخارجي

وقت الأزمات ويكون رئيس المؤسسة هو الشخصية المحورية والمتحدث الرسمي باسم المؤسسة.

3-2-1-4- اللجوء إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج:

في حالة فقدان الخبراء المتخصصين داخل المؤسسة أو عندما تتعرض لأزمة قوية جدا قد تلجأ المؤسسة إلى خبراء من الخارج للاستعانة بهم لإدارة الأزمة، كما أن الخطاب الإعلامي مرهون بمدى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات. لهذا يكون من الضروري القيام بـ " تحليل سابق للأزمة وهنا يمكن الاستعانة بوكالات خارجية لتحديد بعض الأخطار؛ كالخطر الاجتماعي في المؤسسة، الخطر التقني والخطر المتعلق بتقلبات السوق...." وبذلك تظهر المهام التي يتولى الخبير القيام بها فيما يلي:

- 1- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.
- 2- محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء وشكاوي الجمهور قبل تطورها لأزمات ومعالجة أوجه القصور داخل وخارج المؤسسة.
- 3- توقع وقت حدوث الأزمة؛ والإجراءات التي تتخذها من واقع دراسات الأزمات السابقة وتصور الأزمات المحتملة الحدوث.
- 4 - الاتصال بكفاءة خلال الأزمة.
- 5 - التخطيط للزمات الكامنة.
- 6 - تجنب المؤسسة العديد من الأزمات التي قد تواجهها من خلال الأنشطة التي يقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور. (السعيد:2006. 117).

بالإضافة إلى ذلك يكون من الضروري أن يتمتع هذا الخبير بالخبرة السابقة في مجال اتصالات الأزمة، وأن يكون على اطلاع بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام المحلية والعالمية ولديه الكفاءة المطلوبة لإجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في الصورة الحسنة، إلى جانب استغلال الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة للجمهور، وتدريب المتحدث الرسمي على كيفية الإجابة وترتيبها.

على العموم فإن اللجوء إلى المستشارين والخبراء قد تكون أقل فاعلية من الاستعانة بفريق متخصص من داخل المؤسسة، فلن يكون للخبير الدافع القوي لتسيير الأزمة فالشعور بالتهديد لا يمسه ولا يتأثر به ولا يعني مؤسسته ووظائفه على خلاف أعضاء المؤسسة حيث يعيش كل فرد هذا الشعور والذي يكون بمثابة دافع معنوي لدى خلية إدارة الأزمة المنبثقة من المؤسسة ذاتها وهذا يزيد من مساهماتهم ومسؤولياتهم اتجاه وظائفهم واتجاه مؤسستهم.

أما الخبراء الخارجين فدافعهم للعمل هو دافع مادي بحت وقد يتجاوزه إلى دافع الشهرة فحسب، بالإضافة إلى ذلك فإن أعضاء خلية الأزمة المنبثقة من المؤسسة يكونوا على علم ودراية بحياة المؤسسة وتاريخها مما يوفر عليهم الكثير من الجهد والوقت والمال، وعلى المؤسسة أن تفاضل بين التوجهين لتختار من يحقق لها نتائج إيجابية ويعيد الأوضاع إلى ما كانت عليه في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف.

3-2-2- بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها:

الواقع أن تكوين قاعدة معلوماتية أمر في غاية الأهمية وهذا راجع إلى "طبيعة مفهوم الأزمة ذاته باعتبارها مزيجا من ضيق للوقت؛ مع خطر داهم؛ مع عنصر المفاجأة وبالتالي فإن توافر المعلومات بشأن أزمة معينة من شأنه أن يقلل من عامل الوقت" (وحدة إدارة الأزمات: 2005 . 53) ويوضح الرؤية ويقلل من عنصر المفاجأة.

كما أن المعلومات لا ينبغي أن تقتصر فقط حول الأزمات الممكنة الوقوع، بل يجب أن يتم تكوين قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وطبيعتها عملها وتاريخها وعلاقتها بجمهورها في إطار النظر إليها كنسق مفتوح حيث تتمحور هذه المعلومات حول:

- دور المؤسسة في المجتمع وخلفيتها التاريخية.
- فئات جمهورها المختلفة.
- طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية.
- توزيع المؤسسة وأقسامها.
- معرفة الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة.
- معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتي قد تؤدي لأزمات مختلفة ومحاولة حلها.
- تحديد علاقة المؤسسة بوسائل الإعلام.

– الاطلاع على التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي قد تؤثر على عملها.

وبذلك يكون من الضروري أن تؤسس المؤسسة مركزاً للمعلومات والتوثيق يتولى تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة، وبيئتها الداخلية والخارجية مستعملة في ذلك كل الوسائل التقنية الحديثة والمناسبة لتسهيل استخدامها فيما بعد وحتى تناسب موقف الأزمة المفاجئ.

3-2-3- تحديد الأزمات المحتملة الحدوث:

من الضروري أن تشمل قاعدة المعلومات بيانات عن الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل؛ أي تقوم برصد تاريخي للأزمات التي عرفتتها هي أو مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط، ولا نقصد هنا المعلومات عن الأزمات فحسب بل عن طرق معالجتها ومدى انتشارها وآثارها والدروس المستخلصة منها، وذلك من أجل تجنب تكرارها أو التخفيف من آثارها لو حدث وأن تكررت بشكل فعلي.

إذا كانت مسألة تسجيل وتوثيق الأزمات الماضية في غاية الأهمية لتكوين قاعدة معلوماتية تفيدنا في تسيير الأزمة إدارياً واتصالياً؛ فإن التنبؤ بوقوع بعض الأزمات المحتملة يعتبر أساس إدارة الأزمة قبل حدوثها، فهي تقوم على:

" 1- التعرف على المشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، والاهتمام بإدارة القضايا المختلفة التي تتعرض لها ودراستها في المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يسهم إلى حد كبير في التخفيف من شدتها؛ وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها والتحكم في مستويات التأثير والتعامل مع الجماهير المختلفة" (السيد السعيد عن Heath : 2006 . 120).

ويظهر دور اتصال المؤسسة في هذه المرحلة في القيام ببحوث ودراسات ميدانية للكشف عن الأخطار التي تهدد مصالح المؤسسة وتوثيق الصلات بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي ويتجسد دوره في:

1- التعرف على الأشياء والعوامل التي قد تسبب حدوث الأزمة، وعلى القائم بالاتصال أن يتصور نفسه مرة في وسط أحداث الأزمة، ومرة أخرى كمرشد لوسائل الإعلام أو في موقف مواجهة الشائعات.

2- معرفة اتجاهات وردود فعل الجمهور اتجاه المؤسسة.

3- يجب الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها.

4- تحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة.

على العموم يظهر دور اتصال الأزمة في قدرته على التفاوض مع أطراف الأزمة بالاعتماد على أسلوب الإقناع وكذلك بالاعتماد على مدى التمكن من تقنيات الإدارة والتسيير، ومدى الخبرة والمعرفة بطبيعة الأزمات التي عرفت سابقا.

مع ملاحظة أنه عادة ما يتم توقع أسوأ السيناريوهات¹ المحتملة للأزمات وكل ذلك يتم في ضوء تحديد طبيعة الأزمات وأنواعها.

إن تحديد التوقعات المحتملة للأزمات يرتبط بشكل كبير بطبيعة الأزمات بأسس تصنيفاتها، ولاسيما أن هناك معايير مختلفة تصنف على أساسها وسوف نتناول هذه المعايير على سبيل المثال وليس الحصر كما يلي (http:// harb-net.com :2005):

1- حسب نوع ومضمون الأزمة: سياسية؛ اقتصادية؛ إعلامية؛ بيئية.

2- حسب التوسع الجغرافي للأزمة: محلية إقليمية... الخ.

3- حسب حجم الأزمة: أزمة صغيرة؛ أزمة متوسطة؛ أزمة كبيرة. ويركز هذا المعيار على جسامه الخسائر والأضرار، وهذا التصنيف القائم على أساس الأثر يقابله تصنيف حمدي شعبان (2005. 104) فيرى أن هناك أزمة سطحية وأخرى تتميز بالعمق.

4- حسب العمر الزمني لها: أزمة سريعة الظهور والاختفاء، يعبر عنها بالانفجار

السريع ويقابلها أزمة بطيئة وطويلة تكون لها دلائل ومؤشرات سابقة لها.

ويتوافق هذا التصنيف مع ما قدمه السيد السعيد (2006. 122) فقد أكد أن عدداً من المؤلفين في مجال الاتصال والعلاقات العامة قد صنّفوا الأزمة حسب موقفها إلى ثلاث أنواع:

أ - الأزمات المفاجئة: سريعة الحدوث والتي لا تسمح بالبحث أو التخطيط لسرعة حدوثها مثل حوادث الطيران والحرائق والزلازل وغيرها.

¹ ونعني بالسيناريو: "عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة" (فاروق السيد عثمان: 2004. 130)، أي وضع سلسلة من الأحداث المتوقعة والبدائل المحتملة لمواجهتها. فهي دراسة تنبؤية لمسار الأزمة.

ب - الأزمات الطارئة: وهي تسمح بفترة من الوقت للبحث والتفكير والتخطيط كما يمكن حدوثها فجأة في حالة تراكم أسبابها لفترة من الوقت.

ج - الأزمات المزمنة: وهي تبقى لشهور وربما سنوات وتسمح بتداول الشائعات.

وإلى جانب ذلك يمكن إضافة معيار خامس للتصنيف وهو حسب طبيعة التهديدات.

5 - حسب الأخطار والتهديدات التي تعترضها، فهناك تهديدات خارجية ... يكون التهديد مرتبطاً بالتهديد الخارجي للمؤسسة وأخرى داخلية لها علاقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة كالأمراض المهنية والصراعات الداخلية.

كما يمكن تحديد نوع الأزمة حسب مصدرها؛ بفعل الإنسان أو الطبيعة، بالإضافة لإمكانية إدخال معيار التكرار؛ فتظهر أزمات دورية مثلاً أو عشوائية، كما يمكن تلمس " أزمات اقتصادية ومالية وهي تتعلق بالنسق الاقتصادي والمالي للمؤسسة كانهيار البورصة وهناك أزمة تقنية وفنية، ونوع ثالث هو الأزمة البيئية وهي تعني البيئة بمعناها الشائع والجامع لكل المحيط، وأزمة حوادث معينة وهي تتعلق بحدوث مفاجئ يحدث نوع من الاضطرابات، وهناك أيضاً أزمة اجتماعية تتعلق بالجانب الاجتماعي للمؤسسة كالأزمات والصراعات الداخلية وغيرها" (Libaert Thierry :1998 .10 - 11).

وقدم ليبار تري شكلاً مختصراً عن مختلف الأزمات التي تعرفها التنظيمات في كتابه اتصال الأزمة - La communication de crise - مستمداً أصلاً من عند Patrick Lagadec ، حيث صنف الأزمات إلى محورين أساسيين بناءً على خصائص الأزمة: داخلية وخارجية، وعلى أساس طبيعتها تقنية واقتصادية وتنظيمية واجتماعية وإنسانية (Libaert Thierry:2005. 19- 20). والواضح أن هذا التصنيف الأخير يقوم أساساً على علاقة الأزمة بالأنساق الفرعية داخل المؤسسة أو ببعض العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على استقرار المؤسسة اليومي وعلى قيمها.

إن هذه المعايير التصنيفية لا تعني انفرادها وانفصالها، فمن الناحية العملية والتطبيقية قد نلجأ لتصنيف الأزمات على أساس معيارين أو عدة معايير حتى يسهل تشخيص أبعادها والتعامل معها، فقد تجتمع عدة معايير مع بعضها البعض لتكون أزمة متعددة الأبعاد، فتكون أزمة محلية طبيعية وكبيرة في ذات الوقت.

على العموم؛ هناك تصنيفات مختلفة لأنواع الأزمات ويرجع ذلك لانتشار الأزمة في كل مجالات الحياة ولتحورها وتغييرها في كل المراحل. ويمكن أن تظهر أنواع أخرى في

المستقبل تقوم على معايير مختلفة مع ذلك تبقى الأزمة هي الأزمة مفاجأة وتهدد قيم وثوابت النظام.

كما أن كثرتها وتنوعها أو حتى تكرارها في بعض الأحيان يقتضي دراستها وتشخيص كل أبعادها وهذا في الحقيقة يقودنا إلى ضرورة معرفة دورة حياة الأزمة لأن هذه الأخيرة مهما تنوعت تبقى واحدة وتحافظ على خصائصها.

– دورة حياة الأزمة:

إن محاولة التوقع لحدوث الأزمة يقودنا لطرح السؤال التالي: كيف تظهر الأزمة على أرض الواقع وكيف تختفي من جديد؟

فالبعض يرجع تطور حياة الأزمة لحياة الكائن الحي، فهي تنشأ ثم تنمو وتتسع ثم تصل إلى ذروة النضج وبعد ذلك تتراجع فتقلص وتتحصر وأخيرا تختفي، ويوجد تصنيف آخر لدورة حياة الأزمة محدد على أساس تطور المرض ذاته فهي تمر بـ :

" – مرحلة ظهور أعراض الأزمة.

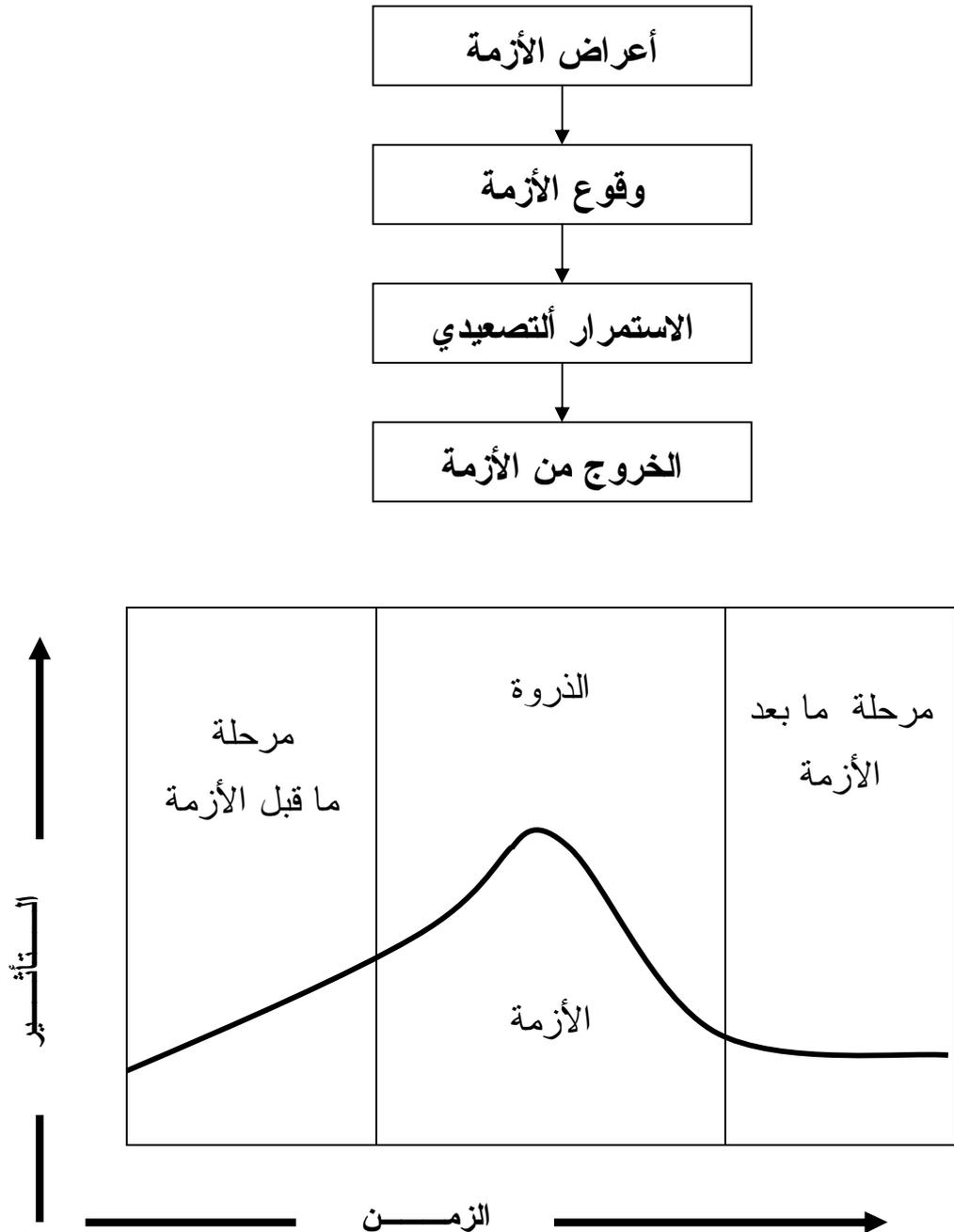
– مرحلة وقوع الخطوة الفعلية.

– مرحلة التصعيد في خطوة الأزمة.

– مرحلة الشفاء (الخروج من الأزمة).ويمكن عرض رسم توضيحي لهذه المراحل على

النحو التالي:

شكل رقم 1 : رسم توضيحي لمراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة)
المصدر: (حمدي شعبان: 2005. 112.)



إن العرض السابق يوضح بشكل جلي ومنطقي التطور النظري لحياة الأزمة أما من الناحية العملية فيمكن لتسارع الأحداث أن يختزل مرحلة من المراحل ولاسيما مرحلة وقوع الأزمة والاستمرار التصعيدي، فمثلا مرحلة وقوع الأزمة قد تلغي مرحلة أعراض

الأزمة فنجد أنفسنا مباشرة في مرحلة وقوع الأزمة، كما أن مرحلة الاستمرار التصعيدي قد تكون متلاحمة مع مرحلة وقوع الأزمة، بالإضافة إلى أن المراحل الثلاث الأخيرة قد لا تظهر على الإطلاق لأنه بمجرد ظهور الأزمة تختفي من جديد من الوجود. إن توقع الأزمات قد يلغي بعض مراحلها وقد يخفف من حدتها إذا أحسنا تقدير الاحتمالات المتوقعة ووظفنا الاتصال بشكل جيد وفعال قبل حدوث الأزمات وأثناءها وبعدها.

3-2-4 - تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور:

حتى تضمن المؤسسة نجاح عملياتها الاتصالية وقت الأزمة عليها فتح وتفعيل قنوات الاتصال وتأسيس علاقة قوية مع جماهيرها حتى تضمن مشاركتهم وولاءهم لها وقت حدوث الأزمة، ويتضاعف اتصالها مع الجمهور في هذه المرحلة، وهذا يتطلب في الواقع أن تكون لديها أجهزة ومعدات قادرة على إدارة الأزمات واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة.

إن اختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال لتكون ملائمة مع نوع الجمهور المستهدف وطبيعته، وبذلك يقودنا اتصال الأزمة إلى تحديد "مصدر الاتصال ومع من نريد الحديث؟ ومن هو الجمهور الذي له حق أولوية الاتصال وقت الأزمة وبالتالي استعمال الوسائل الأكثر تأثيراً". (Tixier Maud:1991.50).

"وتتمثل الوسائل والقنوات الاتصالية في إجراء عقد المؤتمرات وإعداد النشرات الصحفية وإجراء المقابلات والإعلانات والنشرات الإخبارية المرئية ومراسلة الجمهور؛ الاتصالات التلفزيونية وأجهزة الفاكس والمذكرات والتقارير، وكذلك وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة عبر الإنترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفي لأفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الأخبار" (السيد السعيد:2006: 123-124).

كما تساعد الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة على معرفة اتجاه الرأي العام وتساعد على إصدار بيانات صحفية توافق السير العام لاتجاهات الرأي العام، وتظهر أهمية الإنترنت بشكل كبير عند وقوع الأزمات خارج نطاق الدولة ولاسيما بالنسبة للشركات العابرة للقارات؛ حيث تساعد على تسهيل عملية الاتصال وتسريع وصول المعلومات بالدقة والوضوح اللازمين.

إلى جانب الوسائل الاتصالية السابقة الذكر يعتمد اتصال المؤسسة على الاتصال المباشر بالجمهور في الميدان وقوع الأزمة، ويهدف هذا النشاط الاتصالي إلى زرع روح الطمأنينة لدى الجمهور ولاسيما الضحايا وإمداده بالمعلومات الصحيحة عن الوضع وعن معالجة الأزمة من قبل المؤسسة والتكفل بالضحايا...الخ.

في الأخير يجب التأكيد على ضرورة أن تكون رسائل المؤسسة ومضمونها يتوافق وفئات الجمهور حسب تصنيفاته المختلفة ومستوى تعليمه ودرجة ارتباطه بالأزمة، ونوعية الوسيلة التي يتم نقل الرسائل عبرها إلى هذا الجمهور.

3-2-5 - إعداد خطة اتصالات الأزمة:

في الواقع فإن خطة اتصالات الأزمة جزءاً لا يتجزأ من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات والتي تقوم على توظيف مفاهيم الإدارة في مجال الأحداث المتسارعة للأزمة. وهناك من يؤكد أن إدارة الأزمة هي علم مستقل بذاته كما سبق الإشارة إليه، والهدف منه هو العمل على التحكم في الأزمة بشكل موضوعي لتجنب الخسائر المادية والمعنوية لها بل ومحاولة استغلال بعض جوانبها لصالح الطرف الذي يعيش الأزمة.

وتساعدنا الخطة على التنبؤ بالأزمة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر؛ مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

و في الغالب تشمل خطة إدارة الأزمة - التي يفترض أن توضع قبل مرحلة الحدوث - تحديد الأدوار والتنسيق فيما بينها، وتحديد الأولويات إلى جانب تحديد المسؤوليات داخل فريق خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة.

إن وضع خطة اتصالية وقت الأزمات يتطلب:

" 1- أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.

2- تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.

3- ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور" (السيد السعيد:2006. 127)

4-يرافق الدليل الإرشادي للأزمة دليل مشابه عن كيفية الاتصال "بحيث يتكفل مسؤول الاتصال توفير العناصر التالية في كل دليل:

1- الهدف من الاتصال؛ ويأخذ عدة أوجه يمكن أن يكون إعلامياً، إعلان عن قرار سحب المنتج من السوق مثلاً، الطمأنينة والحفاظ على صورة مواطنة المؤسسة مع الأخذ بالحسبان الضحايا والخسائر المادية، والوصول إلى تضامن الجمهور من خلال شرح ما حدث.

2- الجمهور المستهدف: يتنوع هذا الجمهور فقد يكون الأفراد الفاعلون من الجمهور الداخلي، أو من الجمهور الخارجي، كل الجمهور الواسع، ووسائل الإعلام، ويجب أن يكونوا محددين ومعروفين وأن يتم معرفة درجة علاقاتهم بالموضوع وهذه المعرفة تساعدنا على تحرير الرسائل الإعلامية وقت الأزمات.

3-الرسائل: يجب أن يتم تصميمها بناء على نوع الجمهور المستهدف" (Sartre (73 - 72:2003.Véronique).

أن نجاح الخطة الاتصالية يرتبط بشكل جلي بمدى تفاعل وحدات المؤسسة مع بعضها البعض من منطلق أن الأزمة هي مسؤولية الجميع ولا تعني وحدة بذاتها، كما يمكن أن تستعين المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة تكون لديهم تجربة خاصة بإعداد خطة اتصالية وقت الأزمات.

3-2-5-1 - وضع دليل إرشادي لإجراءات خطة إدارة الأزمة:

يتم وضع دليل إرشادي عن خطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمة ومن الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف أماكنهم ومنازلهم إلى جانب وضع

نسخة منه بالإدارة العليا وإدارة الاتصال، ويشمل الدليل الإرشادي للأزمة على عدة خطوات حددها بلاند Bland في مايلي:

" 1- مقدمة ووصف مختصر عما يتوقعه فريق إدارة الأزمة وكيفية استخدام نموذج مع الأزمة.

2- الإجراءات المتبعة وخلاصة عما تسلكه المؤسسة من إجراءات في التعامل مع الأزمة.

3- فريق الأزمة الذي يضم كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء.

4 - إعداد قائمة بنوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بتليفونات الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.

5 - الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة.

6 - المصادر وتخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور.

7 - إعداد قائمة بالمقابلات واللقاءات مع الوسائل الإعلامية المختلفة.

8 - خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها في خدمة المجتمع والجمهور.

9 - الأرقام والعناوين الهامة والتليفونات.

10 - أي معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الإعلام" (السيد السعيد: 2006. 128).

والواضح أن الدليل الإرشادي للأزمة يتضمن أساساً الخطوات التي يفترض أن تتبعها المؤسسة للتعامل مع الأزمة، أساسها توفير قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وعن محيطها الخارجي وعن طبيعة الأزمة، وتحديد مسؤوليات وأدوار كل أعضاء خلية إدارة الأزمة وتحديد علاقتها مع الهيئات الإدارية الأخرى ومسؤوليات وأدوار هذه الأخيرة، حيث تضمن التعاون الكبير والتكامل فيما بينها، إلى جانب تخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات التعامل مع الجمهور اتصاليا وتنظيماً باعتبار أن هذا المركز هو الجهاز العصبي لإدارة الأزمة.

3-2-5 - 2 - خطة اتصالات الأزمة:

لقد سبق القول أن خطة اتصالات الأزمة هي الحجر الأساسي لخطة إدارة الأزمة الشاملة، وهذه الأخيرة يشترط أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة، وتتميز بالمرونة وقابلة للاختبار، وهناك مجموعة من الأسس التي تساعد على إنجاح خطة اتصالات الأزمة يمكن تناولها أهمها:

- 1- سرعة الاستجابة والتعامل مع الحالات الطارئة والفريدة.
- 2- شمولية الخطة لكل أطراف الأزمة.
- 3 - إعداد وفحص التقرير القانوني.
- 4 - تدريب فريق اتصالات الأزمة تدريباً نظرياً وعملياً والتشجيع على خلق أفكار جديدة.
- 5 - إعداد الدليل الإرشادي عن خطوات متابعة الأزمة.
- 6 - أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.
- 7 - إعداد دورية أو مطبوعة خاصة في المؤسسة تشتمل على التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي ستتخذ.
- 8 - إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الإدارية والاتصالية.
- 9 - الاستعداد لأي تغييرات قد تحدث.

والواقع أن خطة الاتصال وقت الأزمات قائمة على المراحل الاستراتيجية للأزمة ذاتها، فالقاعدة الأساسية لها هي جمع المعلومات عن محيط المؤسسة ومراقبة محيطها الداخلي والخارجي، وإدارة المشاكل والأحداث وحلها قبل تفاقمها وهي تظهر في الاستراتيجية والوقائية لإدارة اتصالات الأزمة قبل وقوعها، ثم محاولة معالجة الأزمة عند حدوثها، حيث تشتمل مراقبة نوع الخطاب الإعلامي الموجه للجمهور الداخلي والخارجي بحيث يتناسب مع طبيعة ومستويات الجمهور وفئاته المختلفة، إلى جانب استراتيجية التعامل مع وسائل الإعلام، وبعد تكوين استراتيجية متابعة الأزمة إلى غاية انتهاء أحداثها ثم تقييم وتحليل الخطة الاتصالية والإدارية لتحديد مكامن القوة والضعف فيها لتعديلها بما يحقق نسبة نجاح أفضل في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح خطة اتصالات للأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد وتقييم خطة اتصالية لإدارة الأزمات القائمة على المسؤولية الاجتماعية والتي تتيح لجهاز الاتصال في المؤسسة أن يعمل في إطار تلك

المسؤولية والحرص على المهام الوظيفية، ولا يتأتى كل هذا إلا إذا كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة.

3-2-6 - التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات:

يؤكد خبراء الاتصال والإعلام على ضرورة التدريب على خطة إدارة الأزمة وكذلك الاتصال وقت الأزمات، فالتدريب لا يسعى للتعليم واكتساب مهارات وخبرات جديدة فقط بل يهدف إلى اختبار الخطة والإمكانيات المتاحة لأنها قد تساعدنا على معرفة نقاط الضعف في هذه الخطة الاتصالية أو خطة إدارة الأزمة، وبالتالي يتم مراجعة وتعديل هذه الخطة قبل تنفيذها، كما أن عملية التدريب قد تجعلنا نعدل في عناصر خلية إدارة الأزمات أو الفريق القائم على الاتصالات وقت الأزمات.

فعمليات التدريب تعتمد بالدرجة الأولى على محاكاة الأزمة أي تقليد الأزمة واستجابة الفريق على شكل تمثيل للأدوار على خشبة المسرح وعليه فاستجابة الفريق تكون خالية من التوتر وضغط الوقت، ولهذه الطريقة سلبياتها والتي تظهر بشكل جلي في أن الأزمة المقلدة لا تجعل استجابات الأفراد كاملة ولا تعبر عن طاقاتهم الكامنة هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى قد تخلق عملية التقليد شائعات ضارة بالمؤسسة في المجتمع الكلي. والبديل هو عقد جلسات تجمع الخبراء والمتخصصين من داخل المؤسسة ومن خارجها بما فيها فريق إدارة الأزمات وفريق اتصال الأزمة وذلك لخلق جو من الإبداع وتصور احتمالات تطور الأزمات المتوقعة، وهذا نوع من التفكير المستقبلي وتتجسد الفوائد من التدريب فيما يلي:

أ - إدراك بعض المشكلات يمكن منعها إذا تم إدخال بعض التعديلات على برامج التدريب أو حتى إدخال تعديلات على خطة الأزمة إعلامياً.

ب - التفكير في ردود الأفعال الجماهيرية المختلفة اتجاه الأزمة؛ اتجاه المعالجة الإعلامية للأزمة وذلك بطريقة أفضل سيناريو متوقع... وأسوأ سيناريو ولا شك أن التدريب على أسوأ سيناريو سيكون أفضل كثيراً من مواجهة هكذا السيناريو في الواقع.

ج - إن التفكير في خطة التدريب عليها والإجراءات المطلوبة قد يكشف لنا أن المنظمة التي نعمل بها في طريقها لمواجهة أزمة ما، وبالتالي نسعى على تطويقها وعلاجها بعبارة

أخرى قد يقود هذا التفكير إلى اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة والقضاء عليها." (شومان محمد: 2002. 95-96).

كما أن برامج التدريب الناجحة قد تسمح للفريق بمواجهة أزمة لم تكن متوقعة وبدون خطة مسبقة، والتدريب المتواصل سيساعدنا على تحدي هذا الموقف غير المتوقع وتتجسد طرق التدريب المتعلقة بفريق إدارة الأزمة اتصاليا إلى جانب مشاركتهم في الخطوات السابقة في:

1. تدريب أعضاء الجهاز الاتصالي بالمؤسسة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين والوسائل الإعلامية، وضحايا الأزمة وإعداد البيانات الصحفية والرسالة الاتصالية وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

2. التأكيد على ضرورة التعرض لدورات تدريبية في إطار الأسس النظرية لإدارة الأزمات إلى جانب التدريب على كيفية إعداد وتصميم خطة إدارة الأزمات اتصاليا مع التطرق لنماذج عن الأزمات في المؤسسات المختلفة والإستفادة من تجاربها.

3. دورات التأهيل لأعضاء الجهاز الاتصالي على التحكم في وسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة وكيفية استغلالها في أوقات الأزمات وإعداد الرسائل الاتصالية، إلى جانب تزويده بكامل المعلومات عن المؤسسة وعن فئات جمهورها.

4. يستوجب تدريب المتحدث الرسمي وتحضيره لكيفية التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام من خلال إخضاعه لموقف مصطنع كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية. و" يرى بعض المحترفين الصحفيين بأن يتعرض المتحدث الرسمي لتدريب متميز باستخدام تسجيل الفيديو لعدة مرات وهو يلقي خطابه ثم يتم مشاهدته وتحليل كل حركاته وقياس مدى تقدمه في الحوار في كل حصة" (Sartre Véronique: 2003.91).

كما يتم تدريب المتحدث الرسمي على إعداد التقارير الصحفية، وعقد المقابلات والمؤتمرات والتحدث مع المراسلين الإعلاميين، ويفترض على مدير الاتصالات إذا لم يكن هو المتحدث الرسمي أن يتابع هذا الأخير في طريقة إدارته للحوار وكيفية عرضه لموقف المؤسسة.

والواقع أن عملية التدريب لا تعني فقط أعضاء خلية الأزمة، وإنما تشمل كل أفراد المؤسسة من خلال ترسيخ ثقافة الأزمة لديهم ولاسيما بالنسبة لفئة الإطارات العليا في المؤسسة، كما أن هذه العملية لا تقتصر على مرحلة مواجهة الأزمة بل تشمل كيفية تفادي الأزمة قبل وقوعها وكذلك بعد انتهائها.

3-3-3- الاتصال أثناء وقوع الأزمة:

يتم التعامل مع الأزمة وقت حدوثها باختيار خطة مناسبة لمواجهتها، وفي المرحلة الثانية من الأزمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة؛ أو العلاقات العامة أو أي وحدة إدارة توكل إليها مهمة الاتصال بـ:

3-3-3-1- جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه:

تفرض مرحلة وقوع الأزمة الضغط الكبير على المؤسسة وعلى خلية اتصال الأزمة من جوانب متعددة لمعرفة تطورات الأزمة، فهناك ضغط كبير من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة. فلا بد على إثر ذلك جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عنها.

ويكون ذلك بالعمل بشكل متوازن مع المتحدث الرسمي ومساعدته بعد تحديده من خلال مدّه بكل المعلومات اللازمة عن الأزمة والموقف المصاحب، فعند حدوث الأزمة يجب إبلاغ أولاً المسؤولين ومدّهم بكافة المعلومات عن الأزمة والتأكد من عدد الجرحى والمصابين والمتوفين في حالة تواجدهم؛ وكذلك التأكد من وسائل الإغاثة؛ وإبلاغ أقارب الضحايا.

ويظهر الدور العلاجي للاتصال المؤسستي في هذه المرحلة من مراحل الأزمة في جمع المعلومات المساندة لموقف المؤسسة وتبيان دورها لخدمة الجمهور، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل

وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا والمسؤولين بكافة المعلومات عن تطورات أحداث الأزمة.

ويتوقف اتصال الأزمة وقت حدوثها على مدى التعاون التنظيمي بين الإدارة العليا والجهاز الاتصالي؛ ومدى الخبرة في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات، وكذلك مدى التفويض للسلطة وحجم المسؤوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة. وقد قدم " تيمسون وشيرمان عددا من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها:

- 1 – تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
- 2 – توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
- 3 – إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقا قبل حدوث الأزمة.
- 4 – معرفة الضحايا وأقاربهم.
- 5 – معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.
- 6 – التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
- 7 – التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمات.
- 8 – تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات.
- 9 – عقد لقاءات مع الموظفين .
- 10 – التوقع والحرص على ظهور أي تطورات في الموقف.
- 11 – عدم إلقاء اللوم على المؤسسة" (السيد السعيد:2006. 134 - 135).

يصاحب حدوث الأزمة مشكلة تدفق المعلومات؛ في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة عن تطورات الأزمة، فهي تحاول تحقيق سبق الصحفي ولو على حساب سمعة المؤسسة، لهذا تعمل على البحث عن مصادر أخرى لتلبية حاجاتها ويفترض أن تكون المؤسسة هي المصدر الوحيد لتدفق المعلومات عن مجريات أحداث الأزمة وقد يتشكل على إثر ذلك مركز لاتصالات الأزمة، ولا يكفي أن تتعامل خلية اتصالات الأزمة مع وسائل الإعلام بل يجدر بها أن تتعامل مع مختلف جمهور المؤسسة.

3-3-2- التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا:

عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المؤسسة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة؛ سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ولاسيما الأفراد المتأثرين مباشرة بالأزمة، فيقوم اتصال المؤسسة بتزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات المؤسسة في تعاملها مع كل الأحداث.

3-3-2-1 - التعامل مع الجمهور الداخلي وقت الأزمات:

نظراً لأهمية الجمهور الداخلي يجب فتح قنوات الاتصال؛ حيث تساعد هذه الأخيرة على إذاعة المعلومات ونشرها للعاملين بالمؤسسة للتعرف على الأزمة وأبعادها ويكون ذلك بتفعيل الاجتماعات الداخلية وفتح القنوات الاتصالية الداخلية المختلفة ولاسيما الشبكة المعلوماتية الداخلية (الإنترنت اكسترنات المؤسسات) وعليه يجب:

– إعلام جميع الفاعلين في المؤسسة بحدث الأزمة؛ وتوجيه كل فرد ليكون في موقعه، وعلى أهبة الاستعداد وأداء مهمته كما تم الاتفاق عليه في سيناريوهات الأزمة.

– بيان إعلامي موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة وتحليل أسبابها وإجراءات المواجهة.

– إصدار نشرة داخلية بخصوص الحدث.

– إظهار رغبة المؤسسة بإعلام عمالها بكل ما يحدث على أساس أنهم سفراء لها وهم بمثابة المصدر المرغوب فيه والذي تسعى إليه وسائل الإعلام الجماهيري للحصول منهم على معلومات أخرى تخص الحدث وتحقق لها السبق الصحفي، كما يمكن أن تلجأ إلى أقارب وأهالي الضحايا للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.

وتتوجه المؤسسة بالحديث مع عمالها حول الأزمة بحيث نحاول كسب ولائهم وتعاونهم لتجاوز الأزمة وهناك مجموعة من الإجراءات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند توجيه الخطاب الاتصالي مع العمال أثناء حدوث الأزمة فحسب الحملوي محمد رشاد يجب على المؤسسة المتمثلة في رئيس العمال أو المكلف بالاتصال أن:

1 – تحدث إلى العاملين بأسرع ما يمكن، استخدام الإعلانات الداخلية أو المقابلات أو الخطوط الهاتفية الساخنة وذلك حسب طبيعة الأزمة.

2 – في حالة التهديد بانفجار قنبلة أطلب من العاملين الامتناع عن مناقشة ذلك التهديد مع أي شخص خارج المنظمة، وأن يتجنبوا الإدلاء بأيّة تصريحات لوسائل الإعلام.

3 – تأكد من أن ما تقوله للعاملين متفق تماما مع ما تقوله لوسائل الإعلام.

4 – يتولى مدير الشؤون العامة والإدارة – المكلفة باتصال المؤسسة – إعلام العاملين بالأزمة.

5 – استمر في تعريف العاملين وإخطارهم بما يحدث أثناء الأزمة، وحتى بعد انتهائها.

فلا شك أنهم مهتمون بما يجب عمله مستقبلاً، كما قد يكون من المناسب توجيه الشكر علناً أو في مقابلة شخصية لبعض العاملين على ما أسهموا به من جهد أثناء مواجهة الأزمة" (الحملوي محمد رشاد: 1999. 91). وتظهر الفائدة من الاتصال بالعمال وإعلامهم بكل ما يحدث في أن " يزيد من لحة والتفاف العمال حول المؤسسة وشفافية الاتصال تحدّ من الشائعات، في المقابل فإن غياب المعلومات يشكل قوة كامنة لدفع الأفراد لخلق أزمات اجتماعية في المستقبل، ويقوم الاتصال الداخلي على محاكاة الأفراد لتصرفات الإطارات وهؤلاء هم بمثابة محرك الفريق" (Sartre Véronique :2003.144).

وفي حالة حدوث الإصابة يقوم المشرف المباشر للمتعرض للإصابة بكتابة تقرير عن الحدث وتقديم إبلاغ كامل للإدارة المتخصصة، وفي حالة الوفاة وفي إطار احترام مشاعر عائلات الضحايا يجب عدم التصريح للصحافة بأيّة معلومات عن سبب الوفاة إلا بعد إخبار أقارب الضحايا بذلك. وإذا كان الضحية سببا في وقوع الحادث فلا يجب على المؤسسة أن تعلن على ذلك، وإنما تتركه لجهات التحقيق أو الشرطة أو للمطافئ لأن الإشارة إلى ذلك يتنافى مع المشاعر الإنسانية واحترام أهل الضحية.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان عدد الضحايا كبيراً فيجب على المؤسسة أن تستعد للتعامل مع أهل الضحايا وذلك من خلال:

1 – إخبار أقرب الناس للضحية بما يحدث وذلك قبل إبلاغ وسائل الإعلام.

2 – يجب أن يتم الإبلاغ بواسطة اتصال مباشر من خلال زيارة منزلية لأهل الضحايا أو على الأقل استخدام الهاتف في حالة اتساع دائرة الضحايا.

3 – تشمل المعلومات المقدمة لأهالي الضحايا: تحديد نوعية وحدة الإصابة تحديد المكان الذي توجد فيه الضحية، وآخر المعلومات المصرح بها من طرف المستشفى عن حالة الضحية.

ويتضمن الاتصال الداخلي وقت الأزمات تحقيق:

- 1 – كسب تأييد الجمهور الداخلي.
 - 2 – تجنب انتشار الشائعات.
 - 3 – التأكد على كفاءة الإدارة العليا في مواجهة الأزمة.
 - 4 – مساعدة العمال في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية.
 - 5 – تحمل المسؤوليات اليومية وضمان سير العمل الناتج عن تعاطف العمال مع المؤسسة.
 - 6 – ضمان اتخاذهم موقفا إيجابيا مع الجمهور الداخلي.
- وكل ذلك يسمح للعمال بالعمل داخل المؤسسة من خلال المشاركة والتضامن والتعاون لإنجاز أهداف المؤسسة ومواجهة الأزمة بأقل أضرار ممكنة.

إلى جانب التعامل مع الجمهور الداخلي يظهر اتصال الأزمة على مستوى الاتصال الخارجي وذلك من خلال استهداف فئات الجمهور المختلفة؛ من أهالي الضحايا وقادة الرأي والسلطات العمومية... الخ. حيث تتولى خلية اتصال الأزمة فتح قنوات اتصال معهم من خلال تخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة، والعمل على تخفيف الصدمة والمفاجأة وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم.

فعلى المؤسسة إعلام السلطات العمومية والأجهزة الحكومية حيث تقوم بـ :

- إبلاغ السلطات المحلية بطبيعة الحدث فور وقوعه.
- إعلام الأجهزة المعنية بالحقائق وتذكر أن وسائل الإعلام قد تتصل بهذه الأجهزة أيضا.

مع ملاحظة أن بعض الأجهزة الحكومية قد تتدخل في إصدار التصريحات أو الإدلاء بالمعلومات لوسائل الإعلام وأهل الضحايا، إذا كانت تعتقد أن ذلك سيخلق اضطراب أمني، لهذا يجب أن تعمل المؤسسة على التعاون مع الأجهزة الحكومية.

3-3-2-2 - التعامل مع وسائل الإعلام:

تمثل وسائل الإعلام السلطة الرابعة في المجتمع فلها من قوة التأثير تصديق كل ما تذيعه أو تنشره قنواتها بناءً على المقولة العامة " كل ما تقوله وسائل الإعلام فهو صحيح". وتعتبر وسائل الإعلام الطرف المحوري أوقات الأزمات؛ فهي إما مساندة لموقف المؤسسة

وقت الأزمة فتسهم في احتوائها، وإما أنها تتسبب في حدوث أزمات متتالية تبدأ بأزمة المصادقية وتشويه الصورة العمومية للمؤسسة.

لهذا على المؤسسة أن تكسب مساندة وتعاون وسائل الإعلام معها في إدارة الأزمة عوض أن تقف الموقف الهجومي أو العدائي، وتظهر وظيفة اتصال الأزمة بوسائل الإعلام في إزالة الغموض المتعلق بالأزمة تفادياً للشائعات ولتحديد المصدر الوحيد للمعلومات؛ على أن تتميز كل المعلومات المقدمة إليها بالصدق والدقة.

ونظراً لأهمية الاتصالات مع وسائل الإعلام والتي تعد نتيجة حتمية ينبغي الإعداد للتعامل معها من خلال مجموعة من القواعد منها:

➤ "ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام.

➤ يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.

➤ إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.

➤ إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.

➤ إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم. (السيد السعيد:2006. 142- 143).

إلى جانب هذه القواعد يفترض أن يتم التعامل مع وسائل الإعلام وفق استراتيجية معينة ولقد تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات بحسب ما قدمه سارتر فيرونيك " Sartre Véronique" فحسبه فان استراتيجية¹ اتصال الأزمة تتأرجح بين توجّهين: الاعتراف أو إنكار المسؤولية، ويضم هذا التوجه أربعة استراتيجيات: استراتيجية الاعتراف الكلي، استراتيجية الاعتراف الجزئي والتجنب، الإنكار.

¹المزيد من التفصيل حول استراتيجية اتصال الأزمة انظر أيضا:

عادل صادق:(2007. 29-32)

الكردي محمد كامل مصطفى:(1997. 527-528)

Libaert Thierry:(2005.58-71)

Guerin Gilles_ Talpin:(2003. 113-115)

Michèle Gabay :(2001.191 -194)

1- " استراتيجية الاعتراف الكلي: تقبل المؤسسة تحمل المسؤولية وتعترف بالذنب، وترتبط فاعلية هذه الاستراتيجية بالقدرة على الاعتراف السريع بتحمل مسؤولية ما حدث.

2- الاعتراف الجزئي: في هذه الحالة تتحمل المؤسسة جزء من المسؤولية وليس كلها فهي تبحث عن تقليص دورها بشكل يضمن الحفاظ على علاقة الثقة ونجد فيها ثلاث مواقف: الموقف الأول: الاندماج تعمل على البحث عن قطاعات أخرى لتتحمل معها المسؤولية فهي ليست المسؤولة الوحيدة عمّا حدث، "فيقدم التبرير بأنه ليس الوحيد الذي يقوم بإنتاج هذه السلعة وليس الوحيد المسؤول عن التلوث" (الكردي محمد كامل مصطفى: 1997. 528)

الموقف الثاني: قائم على مقولة "لا علم لنا"، وهو موقف خطر لأنه قد يتردد على صاحبه.

الموقف الثالث: هو فصل المؤسسة عن الأشخاص الذين تسببوا في الأزمة وارتبط اسمهم باسم المؤسسة.

3- استراتيجية التجنب: الهدف من هذه الاستراتيجية هو نقل موضوع المناقشة إلى موضوع آخر بحيث لا تكون المؤسسة مذنبه فهي تخلق نوع من الانحراف. وتضم: موقف الدسياسة – المؤامرة –، وموقف الآثار الجانبية، فالموقف الأول: قائم على محاولة إبراز أن هذه الأزمة ما هي إلا مؤامرة وأن المؤسسة ليست مذنبه بقدر ما هي ضحية في ذات الوقت.

أما الموقف الثاني – الآثار الجانبية –: هو نقل موضوع النقاش إلى جهة أخرى مثال: طرح أزمة التصنيع والتلوث البيئي وقربه من المناطق العمرانية، فيتم نقل النقاش بأن المصنع سابق في التأسيس على المساكن والمتاجر، فالأزمة تكمن في لماذا يتم تقديم التصريح بالبناء في هذه المنطقة الصناعية؟ فالمشكلة متعلقة بالتسيير الإقليمي.

4- الإنكار: رفض قبول تحمل المسؤولية وهي تأخذ مواقف متعددة ويكون الاتصال مقصى بشكل أو بآخر وهي استراتيجية خطيرة.

موقف السكوت: هذا الاختيار محفوف بالمخاطر ويستطيع أن يتردد ضد المؤسسة، فبعض المؤسسات تعتقد أنها إذا تبنت الصمت فهي بذلك تتجنب ضغط الصحافة، وهذا قليلا ما يحدث باستثناء إذا كانت هناك أحداث أخرى أكثر أهمية في ذات الوقت وتتصدر الأحداث، مثل تفجيرات 11 سبتمبر 2001 في أمريكا قد سمحت بإنهاء الأزمات السابقة

لها. ولكن السكوت لا يمكن أن يستمر طويلاً مع ذلك قد تكون هذه الاستراتيجية جيدة إذا كان مصدر الإدعاء لا يتمتع بالمصداقية الكافية.

موقف الإنكار الكلي: الرفض المطلق لتحمل أية مسؤولية اتجاه الأزمة.

موقف كبش الفداء: وهو قائم على اختيار شخص ما يمكن التضحية به عوض التضحية بشهرة المؤسسة فيتحمل هذا الشخص المسؤولية كاملةً (بتصرف: (Sartre Véronique: 2003 .103 - 109).

لا يمكن الجزم بأن استراتيجية معينة هي الأفضل والأكثر فاعلية وإنما طبيعة الأزمة وإمكانيات المؤسسة، وطبيعة وقوة وسائل الإعلام هي التي تحدد الاستراتيجية الأكثر تلاؤماً مع الأحداث، كما يمكن الاستعانة بأكثر من استراتيجية واحدة، ومع هذا يبقى تفعيلها على أرض الواقع مرتبط بدرجة كبيرة بالقائم بالاتصال لأنه الناقل للرسائل والخطابات الاتصالية والإعلامية.

وعليه يتطلب التعامل مع وسائل الإعلام توفر مجموعة من المهارات في القائم بالاتصال منها ما يتعلق بمهاراته المعرفية ومعلوماته عن المجتمع الذي يعيش فيه وما يحدث به من تطورات، ومنها ما يتعلق بمهاراته الذاتية والمتعلقة بقدرته على اتخاذ القرارات وقدرته على التواصل مع الجمهور والتفاوض والإقناع. ويفضل أن يتم " تدريب المكلف بالاتصال على إجراء الحوارات الفورية والسريعة مما يسمح له بادراك جيد لموقف الصحفيين وكذا الزاوية التي يمكن أن يتناول منها الموضوع وعرضه" (Libaert :2005.46).

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال بوسائل الإعلام وقت الأزمات هو انعكاس مباشر لعلاقة المؤسسة معها في الأوقات العادية؛ بمعنى أن تقوية هذه العلاقة وتدعيمها يكون سابق بكثير لمرحلة حدوث الأزمات، فهي بذلك تضمن أن تكون على الأقل أول مصدر تلجأ إليه وسائل الإعلام.

ولقد حدد كابنجر و Caponigro إرشادات لمسؤولي الاتصال للتعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمة تظهر في:

" - مداومة الاتصال مع وسائل الإعلام بصورة نشطة ومستمرة.

- الإفصاح والإعلان عن المعلومات التي تستطيع وسائل الإعلام الحصول عليها من جهات أخرى بسهولة.

– توضيح المعلومات عن المؤسسة ونشاطها لوسائل الإعلام.
– إظهار التآني والهدوء والفهم عند الرد على التساؤلات وخاصة النواحي التي لا تدركها وسائل الإعلام.

– عدم إظهار الخوف عند التعامل مع تلك الوسائل.
– عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، ولكن التعامل معها على أنها جهة مشاركة في إدارة الأزمة.

– معرفة الأخطاء وتصحيحها.
– لا يجب التعليق على الأسئلة التي تتعلق بمواقف افتراضية مثل؛ لو حدث...ماذا تفعل؟ (السيد السعيد:2006. 145).

وفي الغالب تقوم المؤسسة عند حدوث الأزمة بإعداد تقرير صحفي، وحسب الحملوي محمد رشاد؛ يفضل استخدام التقرير الصحفي عوض البيان الصحفي ولاسيما إذا تعلق الأمر بالتصريح الصحفي عن الحالة الصحية، حيث يقدم معلومات عن الحالة الصحية للعاملين ويشمل على الأقل اسم المصاب ووظيفته وعمره وطبيعة الإصابة ويصدر هذا التصريح بعد إعلام الأقارب.

ويراعى في تقديم هذه التصريحات الأوجه الإنسانية في التعامل مع الأزمة مثل الأسف والطمأنينة والفهم والاعتذار، مع خلق شعور بالأمن والاطمئنان في نفوس الجمهور العام بعدم وجود أخطار وإمكانية تزويده بالمعلومات الكافية في حالة أي طوارئ مستجدة مع محاولة تقديم المعلومات المستقبلية التي تتعلق بالجمهور وإبلاغه بها أول بأول.

على العموم؛ فإن التعامل مع وسائل الإعلام وقت الأزمات يتحدد نجاحه أو فشله بدرجة كبيرة قبل حدوث الأزمة وأثناء الوقوع أو ما يعبر عنه بالساعات الأولى للأزمة، لهذا سوف نتناول كيفية اتصال وتعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام في الساعات الأولى للأزمة.

3-3-2-1 - آليات مواجهة الأزمة في الساعات الأولى من حدوثها:

من المسلم به أن وسائل الإعلام المحلية والأجنبية تتنافس مع المؤسسة ويحاول كل منها إحراز السبق الصحفي وتقديم ما لديها من معلومات وأخبار عن الأزمة التي تتعرض

لها، ولا تهتم بمصلحة المؤسسة أو بالجمهور المستقبل بقدر ما تهتم بمبيعاتها وشهرتها وقرائنها، ويمكن استخلاص آليات مواجهة الأزمة في الساعات الأولى من خلال ما يلي:

1. ضرورة أن تكون المؤسسة هي المبادرة بالاتصال بتقديم الأخبار والمعلومات عن الأزمة التي تتعرض لها، وهنا تلعب خبرة المسؤولين دورا مهما في استجاباتهم السريعة بالإضافة إلى خصائص الوسيلة والإمكانات المتاحة ومدى توافر المعلومات عن الأزمة.

2. يجب أن تكتمل عناصر الخبر فنبحث: عما يحدث؟ وكيف حدث؟ ولماذا حدث؟ وما هي الإجراءات التي قامت بها المؤسسة...؟ وما هي الخطوات القادمة؟ والحلول المقترحة؟

وغالبا ما تأخذ الرسالة الإعلامية شكل البيان الصحفي أو التصريح أو المؤتمر الصحفي وذلك بتغطية التساؤلات الصحفية الشهيرة: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ ومن؟ وكيف؟ مع إبراز جهود المؤسسة التي تبذلها للتخفيف من حدة الخسائر ووقوع الحادثة، ومراعاة الصدق في مضمون الرسائل والتماسك والقيام دائما بعملية التعديل بشكل متناسق ومواكب للأحداث، على أن نأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الجمهور ووسائل الإعلام على ما تقدمه من معلومات وأخبار.

3. تصميم الرسائل الإعلامية أثناء الأزمات والكوارث؛ فمن المعروف أن الرأي العام يتذكر الأخبار السيئة أكثر من الأخبار الجيدة أو العادية لهذا يجب هنا التركيز على استرجاع تاريخ المؤسسة أو المنظمة التي تعرضت للأزمة وتبيان دورها الإيجابي الذي تلعبه في المجتمع، مع الحذر من الإبراز المتنامي للإيجابيات.

4. استخدام كلمات واضحة بسيطة ومعبرة، والاعتماد على لغة مؤثرة تدل على الثقة بالنفس، بالإضافة إلى استخدام الصور والرسوم والخرائط التوضيحية.

يجب أن لا يتجاوز " البيان الصحفي 250 كلمة، وأن يخلو من المقدمات الطويلة؛ والتفاصيل الفنية؛ ويركز على المعلومات وتقديم التفسير المقنع للجمهور ويوصي خبراء إعلام الأزمات أن يتراوح التصريح الصحفي بين 47 إلى 150 كلمة تستغرق نصف دقيقة إلى دقيقة واحدة" (شومان محمد: 2002. 93).

وهناك تحديد ضمني شكلي للبيان: - المساحة: يراعى فيها الإيجاز والدقة لأن البيان إذا كان طويلا فهو مهدد بأن لا تتم قراءته نهائيا. العنوان: يلخص المعلومة الأكثر

أهمية العرض: يحتوى على فقرة أو فقرتين تجيب على الأسئلة القاعدية للصحفيين "3QO3CP" والتي تظهر في من، ماذا، متى، أين، كيف كم، النتائج، ولماذا؟
التوصيات: يجب أن تكون واضحة ودقيقة؛ ربط الأحداث وتقديم الأرقام من خلال تكوين
جمل قصيرة تساعد على قراءة سريعة ومريحة (Sartre Véronique : 2003 .138)².
وهذا ما يوضحه أيضاً الشكل رقم 2.

على أن محاولة البحث في هذه التقنيات والعمل على تفعيلها يكون من أجل مواجهة
مواقف وسائل الإعلام وتحولها كحلقة وسطية بين المؤسسة وبين الجمهور وكطرف
أساسي لحل الأزمة لا كمصدر جديد لأزمات أكثر حدة.

شكل رقم 2: نموذج لبيان صحفي عن الحادث.

المصدر الحملوي محمد رشاد: (1993 :123)

التاريخ:.....
الساعة:.....
بيان رقم:
ماذا حدث:
أين وقع الحادث:
متى وقع الحادث:
(اليوم، التاريخ، الساعة)
المنتجات ذات العلاقة بالحادث وخصائصها:
.....
فيما تستخدم هذه المنتجات:
الوضع الحالي في ضوء الحقائق:
عدد القتلى أو المصابين:.....
(لا تذكر الأسماء إلا بعد إخطار أقرب الناس للمصاب أو المتوفى)
التأثير على العاملين:
سير التحقيق من الذي يقوم به:.....
الأجهزة الحكومية التي أخطرت، والموجودة في الموقع:.....
.....
معلومات إضافية:
.....

²لمزيد من التفصيل حول البيان الصحفي انظر أيضاً : عباس صلاح: (2004 . 95 . 96).

3-3-2-2-2 - موقف وسائل الإعلام عند وقوع الأزمة:

إن موقف وسائل الإعلام من المؤسسة ومن الأزمة له جذوره الممتدة إلى مرحلة ما قبل الأزمة سواء تعلق الأمر بحياتها العادية أو بأزمات سابقة عرفتھا، بالإضافة على أن التغطية الإعلامية للأزمة من قبل وسائل الإعلام يتأثر بسياسة الوسيلة الإعلامية ذاتها وبخبرتها أيضا بمقدار المعلومات المتدفقة من المؤسسة عن الأزمة.

ويمكن تلمس اتجاهين في موقف وسائل الإعلام؛ إما أن يكون ضد المؤسسة مما يخلق أزمات متعددة تتعلق أكثرھا بتشويه الصورة العمومية وفقدان المصداقية؛ فوسائل الإعلام لها القدرة على إثارة الرأي العام وذلك بنشرھا أخبار ومعلومات متضاربة عن الأزمة، وهذا المناخ يهيأ كل الظروف لانتشار الشائعات وتعدد أبعادھا وتحولھا إلى كارثة.

بالإضافة إلى أن وسائل الإعلام غالبا ما تسعى للحصول على أسباب وتفاصيل الحادث قبل انتهاء جهات التحقيق الفنية والقانونية من أعمالھا، حيث ينصح بأن يتم " تهيئة إجابة سريعة عما حدث على أن تتميز هذه الإجابة بالصدق وأن تكون مفهومة وكافية بالنسبة لرجال الإعلام والجمهور العريض ولكن بطريقة تترك مجال أو فسحة حرية للتوضيح النقني فيما بعد" (Orgizek Michel et Guillery Jean Michel :2000.50).

كما قد يكون موقفھا إيجابي اتجاه المؤسسة والأزمة، فتكون هي ذاتھا حلقة تواصل بين فئات الجمهور، فتزود الرأي العام بالحقائق والأحداث الصحيحة؛ بل وتعمل على توعية وتنبيه الجمهور لما قد يحدث مستقبلا، بالإضافة إلى أنها تسهل على المسؤولين داخل المؤسسة عملية اتخاذ القرار ومعرفة ردود أفعال الجمهور من خلال نقل اهتمامات هذا الأخير إليهم.

والواضح أن موقف وسائل الإعلام سيختلف من وسيلة إلى أخرى عند تغطيتها الإعلامية لأحداث الأزمة، لهذا ينبغي على المؤسسة عقد مؤتمر صحفي للإعلاميين لمدھم بالمعلومات الصحيحة وما حدث فعلا.

على العموم؛ يجب توخي الحذر عند التعامل مع وسائل الإعلام ولاسيما وقت الأزمات مع الأخذ نصب أعيننا أن:

— وسائل الإعلام هي في وضع تنافسي للوصول إلي المعلومات بسرعة قبل أية مصادر أخرى.

— فهي تضع عدداً من الآراء والأقوال والأحكام خلال تغطية الأزمات لتحديد الأخبار السيئة وجوانب التأثير على الجمهور لهذا يجب " أن نتعامل معها ببطء؛ فالعلاقة الجيدة مع وسائل الإعلام والحفاظ عليها لأمد طويل هو تحدي نستطيع من خلاله الإبقاء على توازننا" (Sartre Véronique : 2003.144).

— لا يستطيع مسؤولي الاتصال بالمؤسسة أن يحددوا مدى معرفة ودراية وسائل الإعلام بأنشطة المؤسسة ودورها في المجتمع.

— وسائل الإعلام لا تهتم أكثر بالأخبار الطارئة والجديدة.

— تعمل وسائل الإعلام جاهدة على تأكيد، والحصول على تأييد تقاريرها بأي شكل من الأشكال.

— ويؤكد كابنجر Caponigro أنه: " من الصعب كسب معركة ومنافسة مع وسائل الإعلام " (السيد السعيد: 2006 . 146) لهذا من الواجب تقاؤها ومحاولة كسب تعاونها ومساندتها.

وتجدر الإشارة إلى أن التعامل مع وسائل الإعلام مسألة تتعلق بخبرة المؤسسة في المجال الاتصالي وكذلك بمدى تعاون المسؤولين وتقبلهم لهذه السياسة الاتصالية فنجد مثلاً: أنه في فرنسا وإلى غاية الثمانينات من القرن العشرين تعتمد أغلب المؤسسات على سياسة الصمت، فمسؤولي المؤسسات يظنون أن الحديث القليل سوف يحميهم ويجنبهم المتاعب، ولكن بعدها تغيرت سياسة المؤسسة الفرنسية لتتوجه نحو تفعيل الاتصال ولأن المسؤولين غير متحمسين لها فهم لا يقدمون المساعدة الفعلية لتجسيد هذه السياسة، لهذا يظهر اتصالهم في الغالب اتصال دفاعي ولاسيما إذا تعرضت المؤسسة لهجوم إعلامي (Michèle Gabay :2001.204).

3-4- الاتصال فيما بعد انتهاء الأزمة:

3-4-1 - تقييم نشاط اتصال الأزمة:

تترك الأزمة مخلفات ذات آثار واضحة على بعض أجزاء المؤسسة ويشكل تحديد وتقدير آثار الأزمة على عمل المؤسسة وصورتها وعلاقتها مع الجمهور الخارجي القاعدة الأساسية لكي يقوم عليه النشاط الاتصالي بعد الأزمة وتتحدد هذه الآثار بناءً على عدة معايير نذكر أهمها:

– الجانب الاقتصادي والمالي: ويعد المعيار العملي و الأكثر سهولة؛ حيث تخلف الأزمة آثار على رقم الأعمال والحصص السهمية وهو معيار يسهل تحديده كميًا.

– صورة المؤسسة: ...إذا كانت الأزمة لا تتعلق بالإنتاج وكانت متأتية من المحيط أو من مشكل أخلاقي، فقد ينتج عن ذلك رفض الزبائن الإقبال على المنتج، أو قد تكون أيضاً المؤسسة أقل استقطاباً للمتخرجين الجدد" (Sartre Véronique: 2003.146 - 147)، ولن يكون لذلك أثر على صورة المؤسسة فحسب وإنما ينعكس مباشرة على حصصها السوقية وعلى مدخلاتها المالية، وذلك لارتباط الجانبين ببعضهما البعض مما يتطلب مضاعفة المجهود الاتصالي البعدي.

وعليه فإن انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن هذه العملية دائمة؛ يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري، ومحاولة إحداث موازنة بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.

فهذه العملية تدور حول: تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة؛ إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خلية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة، وهناك مجموعة من الوسائل العملية تساعدنا على تحديد مدى فاعلية خطة اتصالات الأزمة نذكرها:

- 1- إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة؛ وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.
 - 2- إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي (الموظفين)، وقياس مدى فاعليتها في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.
 - 3- إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم حول أفضل الحلول وطرق التعامل مع الأزمات وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.
 - 4- إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها وعلاقتها بالمؤسسة ومدى كفاية المعلومات لها ومدى دقتها والسرعة في تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها حول أفضل الطرق والوسائل لتطوير مركز إعلام الأزمة وطرق التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.
 - 5- تحليل محتويات القصص الصحفية في وسائل الإعلام لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة، وأخيراً فإن هذه المعلومات تعد ذات فائدة عندما تخطط المنظمة لمواجهة أزمات مستقبلية أخرى" (الحملاوي محمد رشاد: 1993. 126).
 - 6- تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع إدارة أزمة مشابهة.
 - 7- إجراء التعديلات في خطة إدارة الأزمة من خلال استعمال المسوح وإدخال التحسينات عليها.
 - 8- تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات (سيناريوهات الأزمة).
 - 9- تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعلية لإدارة الأزمة.
 - 10- توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة في مواجهة أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم" (السيد السعيد: 2006. 194)، مع إمكانية استخدام تحليل ودراسة الرسائل الاتصالية عبر وسائل الاتصال الشخصي أو عبر وسائل الإعلام من خلال تدوين الاقتراحات والنقد الموجه من قبل الجمهور الداخلي والخارجي.
- أما عن الفترة التي يتم خلالها تحليل وتقييم الأزمة فهي تمتد على ثلاث مراحل ينصح بأن " تبدأ في نهاية الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعد مرور ستة

أشهر على الأزمة، أما الثالثة فبعد مرور سنة على حدوث الأزمة" (السيد السعيد:2006. 150).

3-4-2- استخلاص الدروس (التعلم):

في الواقع إن مسألة استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خاية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييرياً واتصالياً؛ وهي مجموعة من الدروس تنتهي إليها المؤسسات لوضعها في الحسبان وفي ملفت خاصة تستفيد منها مستقبلاً، وهناك من وضع مجموعة من الدروس حسب مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات في مجال الأزمات ولقد حدد لوكازويسكي هذه الدروس في:

1. القيادة الحكيمة والقدرة السريعة على إصدار القرارات الصائبة.
 2. التعامل مع الأزمات من مدخل الأوليات والضروريات في التعامل مع الجمهور حيث الأولوية للأكثر تضرراً من الأزمة بجانب اتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة.
 3. الاعتماد على استراتيجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحمايتها لدى الجمهور.
 4. الاعتماد على الخطط الفعالة والناجحة والمعدة لإدارة الأزمات والتي يتوقع حدوثها قبل أن تحدث.
 5. مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث يساهم لحد كبير في مواجهتها وإدارتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة في الأزمات ومرونة النظام الإداري في التعامل معها.
 6. الاستجابة الأولية الحازمة فور وقوع الأزمة، وتبني المصادقية والصراحة والمسؤولية والتفاعل مع الجمهور كأسس ومعايير اتصالية" (السيد السعيد: 2006. 151).
- فهذه الدروس المستفادة يمكن توظيفها كقاعدة معلوماتية أولية وفي إعداد سيناريوهات الأزمة وتدريب الأفراد على إدارتها وتطوير الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات، على أن كل هذا لا يخرج عن إطار ثقافة المؤسسة والتي يمكن أن تسهم في تسييرها على درجة عالية إذا كانت مرنة وذات قيمة ثابتة، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة ذات سلوكيات تقليدية وقيم مبهمه فإن هذه الأخيرة ستصبح جزءاً من الأزمة ذاتها.

3-4-3- الموقوفات الاتصالية لإدارة الأزمة:

3-4-3-1 - الموقوفات الفنية لاتصال الأزمة:

تصاحب بعض العمليات الاتصالية أثناء الأزمة مجموعة من السلوكيات وردود الأفعال التي ينجر عنها آثار سلبية على علاقة المؤسسة بمحيطها وعلى صورتها العمومية على وجه الخصوص ومن تلك السلوكيات ما يلي:

- 1- التصرف الهجومي اتجاه كل الآراء والأحكام حول الأزمة.
 - 2- المغالاة في رد الفعل أثناء التعامل مع الأزمات، إذ أن بعض الأحداث لا تستدعي الرد عليها ويكون السكوت هو أفضل علاج لها لتجنب إثارة الموضوع.
 - 3- حجب الحقائق وتقديم معلومات لا تتسم بالصدق.
 - 4- الافتقار إلى التعاطف مع الآخرين.
 - 5- محاولة التهرب من المسؤولية وإلقاءها على طرف آخر.
 - 6- نقص الخبراء والمتخصصين في الاتصال أثناء الأزمة؛ وفي حالة وجودهم فالمؤسسة لا تحبذ اللجوء إليهم.
 - 7- لا تهتم المؤسسة بتكوين فريق لخلية الأزمة واتصال الأزمة، بل تكتفي بتعيين شخص يتولى مهمات وعمليات الاتصال، كما أن تكوين خلية إدارة الأزمة غالباً ما يتم وقت حدوث الأزمة.
 - 8- عدم فتح قنوات الاتصال الداخلية.
 - 9- عدم وجود خطط مسبقة لإدارة الأزمات أو ضعفها لعدم اختبارها.
 - 10- عدم الدقة والسرعة في تقديم المعلومات للصحفيين.
 - 11- عدم التعاون مع الصحفيين، وتكوين علاقات حسنة معها.
 - 12- عدم الاهتمام بجمع المعلومات.
- في حالة وقوع خطأ اتصالي يمكن للمؤسسة تدارك الأمر باتباع الخطوات التالية:
- 1- الاعتراف بالخطأ بطريقة لا تلقي المسؤولية على المؤسسة مع تقديم الاعتذار بما يتناسب والموقف.
 - 2- توضيح الاستياء من الموقف والأسى لما حدث.

3- عرض التدابير الوقائية التي ستتخذ لضمان عدم تكرار الأزمة " (السيد السعيد: 2006. 153).

بالإضافة لهذه المعوقات الفنية والشخصية فإن هناك عوامل أخرى تنظيمية لها القدر الكافي للتأثير على مسار إدارة الأزمة اتصاليا.

3-4-3-2- المعوقات التنظيمية لاتصال الأزمة:

تبرز مجموعة من العوامل التنظيمية، والتي عوض أن تساعد خلية اتصال الأزمة على إدارة عملها وتحقيق نتائج إيجابية يمكن أن تكون معوقات فعلية تعرقل نشاطها ولعل أهم هذه العوامل المعيقة هي:

1- موقع اتصال المؤسسة بما فيه اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يتأثر بعلاقاته مع بقية الهيئات الإدارية في المؤسسة وبموقعه ومدى ثقة الإدارة العليا به.

2- مستوى خبرة أعضاء اتصال المؤسسة في التعامل مع الأزمات وفي مجال التسيير.

3- إن تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها وتحولها، يتطلب طرق مختلفة لمواجهتها.

4- قلة الشركات الاستشارية في مجال الاتصال المؤسسي في الوطن العربي ومجال إدارة الأزمات.

5- مركزية اتخاذ القرارات حيث تجد مديرية الاتصال نفسها محصورة في مجال ضيق يخنق أنشطتها ويحط من قيمتها، فيكون دورها استشاري فحسب.

6- ولعل أهم عوامل هو عامل ثقافة المؤسسة الاتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى اهتمام المؤسسة ببرامج التخطيط للأزمات أو ببرامج اتصالات الأزمة، فهي في الغالب تتعايش مع كم هائل من الأزمات أو الإنذارات للأزمة وتتجاهل أمرها لتتركها تتفاقم إلى حد تحولها إلى كارثة.

وتجدر الإشارة إلى تبني فكر استراتيجي في عملية التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة بما فيها الاستراتيجية الاتصالية في المراحل المختلفة للأزمة يقلل من الوقوع في هذه المعوقات التي تعرقل مسار الاتصال وقت الأزمات، ذلك أن وجود خطة اتصالية أفضل

بكثير من عدم وجودها، يعني إجراء عدة اختبارات لموقف الأزمات المحتملة الحدوث والتي تسمح بالابتكار والإبداع في مجال إدارة الأزمة وفي القسم الخاص باتصال الأزمة.

خلاصة:

يمكن تتبع مسار الاتصال في إطار مراحل تطور الأزمة ذاتها القبلي والبعدي وأثناء وقوع الأحداث، وذلك بإثارة أهم الخطوات التي يمكن تناولها في كل مرحلة من المراحل والشاملة للتحضير البشري والفني والتقني لإدارة الأزمة اتصالياً قبل حدوثها؛ ثم سير العمل الاتصالي أثناء حدوث الأزمة من خلال جمع المعلومات فور وقوع الحدث وكيفية التعامل مع الجمهور الداخلي ووسائل الإعلام.

وكأي عمل تسييري ينتهي لتحديد مدى فاعلية الخطة الاتصالية المتبناة في البداية من أجل تقييم النشاط الاتصالي واستخلاص الدروس التي تعد كقاعدة معلوماتية جديدة تقيّدنا في مواجهة أزمات مماثلة أو مشابهة في المستقبل. مع الأخذ بالحسبان أن هناك بعض المعوقات الفنية والتنظيمية التي يمكن لها أن تعطل فاعلية الخطة الاتصالية المتبناة.

يمكن تكييف هذه المسائل العامة مع طبيعة الأزمات ومراحلها وأنواعها ومع طبيعة كل مؤسسة وما تتوفر عليه من إمكانيات بشرية وتقنية، و لكن إذا سحبنا العملية إلى المؤسسة الجزائرية، لوجدنا أن اتصال المؤسسة - بما فيه اتصال الأزمة - قد تأثر هو الآخر بمورثاتها السابقة والمتعلقة بمختلف مراحل أنماط التسيير التي عرفتتها وهذا ما سنحاول البحث فيه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع: اتصال المؤسسة الجزائرية

تمهيد

3-1- مرحلة الشركة الوطنية

3-2- المرحلة الاشتراكية والمنظومة الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية

3-3- مرحلة استقلالية المؤسسات (التأهب لدخول اقتصاد السوق)

3-4- المنظومة الاتصالية في مرحلة خوصصة المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد:

ارتبط تطور المؤسسة الجزائرية بالتوجهات السياسية والاقتصادية للبلاد، كونها المحرك الأساسي لتطبيق مبادئ التنمية وتفعيلها على أرض الواقع. وبناءً عليه فقد مرت المؤسسة بمرحلة التسيير الذاتي والذي ظهر مباشرة بعد الاستقلال وامتد إلى غاية سنة 1965 م. ثم مرحلة تأسيس الشركات الوطنية والتي كانت بمثابة محاولة لبناء قاعدة اقتصادية مستقلة عن السياسة الاستعمارية واستمرت هذه المرحلة إلى غاية 1971 م حيث ظهرت المؤسسة الاشتراكية؛ التي حاولت تطبيق مبدأ المشاركة في التسيير ولكنها اصطدمت بالكثير من العراقيل الذاتية والتنظيمية فحادت عن دورها الحقيقي.

ولدفع المؤسسة الجزائرية من جديد في المسار التتموي كان لا بد من إعادة النظر في إطارها القانوني والاقتصادي، فبرزت سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية منها عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم استقلالية المؤسسات تمهيداً للدخول إلى مرحلة خصصة المؤسسات وتدعيم الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي. ولقد أثرت هذه الإصلاحات على نمط تسيير المؤسسة الجزائرية ومختلف الوظائف الإدارية بما فيها الوظائف الاتصالية والتي يمكن تلمس مظاهرها في كل مرحلة من المراحل بناءً على التوجهات الإيديولوجية التي كانت سائدة.

4-1- مرحلة الشركة الوطنية:

انتهجت الجزائر بعد الاستقلال سياسة تنمية شاملة لإعادة بناء المجتمع الجزائري وقد اشتملت " الاستراتيجية التنموية التي اختارتها خلال مخططات التنمية المتتالية أهدافاً هامة تتمثل أساساً في التطبيق التدريجي للمنهج الاشتراكي والتوصل إلى الاستقلال الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية" (لعويسات جمال الدين: 1986 . 22).

وعليه فإن البداية الحقيقية للتسيير الاشتراكي كانت متضمنة في التسيير الذاتي للعمال والذي ظهر بصورة تلقائية نتيجة للفراغ الذي خلفه رحيل المعمرين في معظم المؤسسات الزراعية والاقتصادية والتجارية لهذا " لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقاً لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمراً واقعياً مفروضاً أملاًته مجموعة من العوامل والظروف لاسيما ظاهرة الأملاك الشاغرة" (واضح رشيد: 2003 . 58).

وقد أخذ التسيير الذاتي الطابع الرسمي والقانوني له من خلال قرارات مارس 1963 ونتج عن ذلك تشكيل لجان التسيير الذاتي " في أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة" (عشوي مصطفى: 1992 . 229).

ولكن لم يتم وضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف هذه اللجان بل أن المؤسسات الصناعية والتجارية الهامة تم وضعها تحت وصاية الدولة، وبهذا الإجراء ظهرت بوادر التناقض بين مركزية ولا مركزية التسيير في المؤسسات الاقتصادية وسرعان ما أُفرغ هذا النمط التسييري من محتواه ونتجت عنه عدة مشاكل يمكن تلخيصها في:

" أ- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم منذ أمد بعيد.

ب- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البروقراطيين.

ج- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.

د- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء" (عشوي مصطفى: 1992 . 230).

فإلى جانب هذه التناقضات وكذا بروز الفكر الاشتراكي والذي تجسد أكثر في ميثاق الجزائر 1964 بدأ التقليل من انتشار التسيير الذاتي ؛ فتم استرجاع المناجم والمصارف وشركات التأمين وشُرع بإجراء سلسلة من التأميمات منذ سنة 1966 وأخرها تأميم المحروقات سنة 1971 وعلى غرار ذلك تأسست في سنة 1965 عي سبيل المثال وليس الحصر: " الشركة الوطنية للغاز "SONATRACK" الشركة الوطنية للحديد والصلب "SNS" الشركة الوطنية للصناعات النسيجية "SONITEX" والشركة الوطنية للتأمين " SAA " (أوكيل سعيد وآخرون: 1994 . 34).

واعتبرت هذه الشركات الوطنية أدوات أساسية لتحقيق أهداف الاستراتيجية التنموية، وأخذت بذلك الدولة على عاتقها عملية إعادة البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وكانت لهذه الشركات الوطنية امتيازات وحوافز مادية ومعنوية مغرية جعلتها مركز لاستقطاب الكثير من الإطارات والعمال وتجسد هذا التميز في تقديم رواتب أعلى مما يقدمه كل من القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي وكذا الوظيف العمومي. وعليه فإن الشركات الوطنية قد احتلت مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، وما تعدادها إلا دليل على أنها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة" (بعلي محمد الصغير: 1992 . 22).

ونتج عن هذا التوجه ظهور المؤسسات ذات الحجم الكبير مع بروز فئة أوتوقراطية تسيطر على تسيير المؤسسات وتهمش الفئات العمالية، مما سمح بظهور أزمات سوسيو مهنية تجسدت بصورة جلية في الصراعات بين العمال والمسيرين وعدم القدرة على التحكم في الإنتاج وسوء الاتصال العمودي بين مختلف المستويات التنظيمية، ولتجاوز كل هذا وإزالة التوترات العملية خاصة تم إصدار قانون التسيير الاشتراكي.

4-2- المرحلة الاشتراكية والمنظومة الاتصالية بالمؤسسة الجزائرية:

وكمحاولة لإزالة التناقضات التي حملتها في طياتها مرحلة تأسيس الشركات الوطنية تم إصدار قانون التسيير الاشتراكي والهدف منه هو منح العامل صفة المسير والمنتج في ذات الوقت ويمارس هذه الصفة داخل مجلس العمال المنتخب " هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات منها؛ فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة...." (عرباجي إسماعيل : دس. 21).

وفي إطار القانون السابق فإن العامل يؤدي دوراً مهماً في المؤسسة، يتابع الأعمال المتوسطة والطويلة المدى بمساهماته وآرائه، أو ملاحظاته من خلال هيآت التسيير المختلفة" (Boutefnouchet Mostafa: 1982. 35) تمثلها مجالس العمال.

أما المؤسسة الاشتراكية "فثرواتها تتكون من مجموع الأموال العامة – ملك للدولة – و تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي،" فتتميز بالشخصية المدنية والاستقلال المالي وبالتالي تتمتع بالشخصية المعنوية، وتضم وحدة أو مجموعة وحدات باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية" (الجريدة الرسمية، العدد 101 : 12 / 13 / 1971).

حاول التسيير الاشتراكي للمؤسسات البحث عن كيفية التوفيق بين مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ لكن خلافاً لما كان منتظراً ظهرت عدة تناقضات على المستوى العام لعمليات تسيير المؤسسة الوطنية نذكر منها:

"1- تعدد مراكز اتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى ثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة (الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات) ترجع أساساً إلى ما يلي:

أ – جهل العامل لأسس التسيير وتدهور ثقافته وتكوينه التقني والسياسي.

- ب - بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.
- ج - تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط.
- 2- تعدد المهام والوظائف: إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر جهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي؛ إذ حظيت مشاكل الصحة، السكن النقل، الرياضة والترفيه ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية....
- 3- ضخامة حجم المؤسسة: إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كبير من المهام الثانوية والتقليدية من تمويل، توزيع وإنتاج، أفرز تضخماً في جهازها الإداري وفي هيكلها ووسائلها مما سبب تذبذباً في الجهود وتكراراً في العمل وتشابك المسؤوليات. وأدى التشعب المفرط لوحدة المؤسسة ووظائفها إلى صعوبة التحكم في تسييرها وعدم القدرة على ضبط التكاليف، واختلاف وقصور نظام المعلومات مع مركزية القرار. الشيء الذي سمح بتسجيل خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.
- 4- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الأطارات: نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لاسيما في المجال التطبيقي لكي لا يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.
- 5- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية)...." (بن عنتر عبد الرحمن: 2002. 122-123) أو ما يطلق عليها بالبطالة المقتعة.
- وقد انعكست هذه النقائص على عمل مجالس العمال أيضاً حيث تميزت بعدم ديناميكيته في المقابل نجد أن مجلس الإدارة يتمتع بسلطة أكبر من مجلس العمال وقد عبر عن ذلك ابن اشنهو عبد اللطيف: " التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس لا تسيير ذاتياً ولا تسييراً مشتركاً، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج، فأعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا

التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم " (دادي عدون ناصر: 1998. 161). ومن ثم اقتضت مشاركة العمال على المشاورة وإبداء الرأي وتمحورها حول المسائل الهامشية والسطحية، وإبعادهم عن القرارات المتعلقة بالميزانية التخطيط والتسويق. وعليه تجسد التناقض بشكل جلي في التباين بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار على جميع المستويات، فنتج عن ذلك حواجز نفسية بين الإداريين والعمال مما جعل التفاعل والتعاون ضعيفا بين الطرفين كما شكل هذا الوضع المناخ الملائم لنمو الصراعات والنزاعات بين الطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المشاكل التسييرية والاقتصادية لم تكن واضحة بشكل جلي ومرد ذلك إلى تزامن هذه الفترة مع فترات الرخاء المالي "خاصة في ميدان المدفوعات الخارجية، وذلك يعود إلى السعر المرتفع للبترول والغاز الذين يمثلان 90 % من مدخولات الصادرات (زغود علي: 1987. 393).

في هذه الفترة اعتمدت المؤسسة الجزائرية على الربح البترولي لتغطية الكثير من العجز الذي كانت تعاني منه وساعدها أيضاً على القيام ببعض الأنشطة الاجتماعية للتقرب من عمالها وجمهورها الخارجي وتجسد ذلك في " تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداءً من التعاونيات الاستهلاكية ومحو الأمية والصحة ... وانتهاءً بدور الحضانة والمخيمات الصيفية لأولاد العمال." (دادي عدون ناصر: 1998. 172).

يعتبر هذا التوجه الذي تميزت به المؤسسات الجزائرية العريقة بمثابة نشاط اتصالي للتقرب من جمهورها الداخلي والخارجي وسياسة أكيدة لترسيخ صورة المؤسسة واسمها في أذهان العمال وعائلاتهم وأقاربهم.

هذا بالنسبة لبعض المشاكل والأحداث التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية الاقتصادية في مرحلة التسيير الاشتراكي؛ أما على المستوى الاتصالي فقد انعكست سياستها التسييرية على توجهاتها الاتصالية؛ فعلى الرغم من تأسيس الوكالة الوطنية للنشر والإشهار منذ سنة 1967 والتي أوكلت إليها كافة المهام الاتصالية والإعلانية إلا أنها تميزت باحتكار واضح للدولة لهذا الميدان.

لم يشمل الاحتكار العمل الإنتاجي فحسب؛ بل شمل أيضاً السياسات الإشهارية على المستوى العام وعلى المستوى المؤسسي، فالإشهار هو العمود الفقري لاتصال

المؤسسة، لذلك فقد عانت المؤسسة الجزائرية من "أنظمة إعلامية غير مناسبة ومن قلة المتخصصين ومن تأخر في تطوير التقنيات الحديثة للاتصال المؤسستي" (دليو فضيل: 2003. 41).

كما يمكن لنا الإشارة بأن الإشهار يعتبر من تقنيات التسويق الأساسية وتظهر أهميته في الأنظمة الرأسمالية. حيث يهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات وهذا لا يتوافق ومبادئ المرحلة الاشتراكية " إن الإشهار في مثل هذا النظام هو إشهار إعلامي أكثر منه تسويقي" (جودت ناصر محمد: 1998. 108-110).

وفي إطار هذا التوجه الاشتراكي فإن عمليات اتخاذ القرار تتم من قبل الجهاز المركزي للتخطيط فكمية المنتوجات تُحدد مسبقاً، وكذلك الأمر بالنسبة للأسعار والتسويق. لذلك لم تحاول المؤسسة الجزائرية دفع عملية الإشهار وتحريكها ولاسيما أن هذه المرحلة تميزت بانعدام المنافسة واحتكار واضح للسوق والعمليات الإعلانية كما سبق الإشارة لذلك. وقد أظهر سعيد أوكيل ومجموعة من الباحثين من زملائه بأن "نسبة 17.2% من حالات المؤسسات المدروسة يكون فيها المستهلكون مفروضين وأن نسبة 67.3% منهم يكونوا مستقرين".

وهذا الاحتكار الشامل لمختلف المجالات قد سمح بعدم الاهتمام بنظام واضح للمعلومات، مما عمل على زيادة حدة المشاكل التسييرية والاقتصادية والتي تحولت إلى أزمت متعددة الأبعاد والأنماط بعد تراجع عائدات الربح البترولي. وكحل استعجالي لهذه الأوضاع عملت الدولة على تغيير السياسة العامة للمؤسسات الاقتصادية وتغيير نمط تسييرها، وانتقالها من سياسة التخطيط المركزي إلى لامركزية التخطيط فبدأت إجراءات استقلالية المؤسسات العمومية.

4-3- مرحلة استقلالية المؤسسات (التأهب لدخول اقتصاد السوق):

على الرغم من محاولة تفعيل المؤسسة الاقتصادية كمحرك أساسي للتنمية الاقتصادية، إلا أن تناقضات المرحلة الاشتراكية قد برزت إلى السطح نتيجة لتراجع عائدات الربح النفطي وانقطاع السيولة النقدية والعجز في ميزانية الدولة. مما أدى إلى "تقهقر الدخل الوطني وارتفاع معدل التضخم الذي بلغ حداً يثير القلق في منتصف الثمانينات لتزيد حدته في بداية التسعينات، وخاصة منذ الاتفاق الممضي مع صندوق النقد الدولي

حول إعادة الجدولة (أبريل 1994). وما تبعها من إجراءات في مجال السياسة المالية والنقدية مثل تخفيض قيمة العملة بـ 50 % وتحرير الأسعار وتجميد الأجور (عنصر العياشي: 1999. 161).

فظهر شلل شبه تام في الكثير من وظائف المؤسسات الاشتراكية العملاقة بالإضافة إلى أنه " أظهرت مجموعة دراسات وتحاليل أُجريت ابتداءً من سنة 1986 ضرورة إعادة النظر الكلي في هذا النظام، فلا يمكن الخروج منه بصورة خاصة إلا بتغيير النظام الاقتصادي؛ أي بالخروج من اقتصاد موجه إلى اقتصاد أكثر حرية وطلاقة" (واضح رشيد: 2003 . 90).

ولتجاوز تلك الأزمة المتعددة الأبعاد ولمواكبة التحول السياسي والاقتصادي صدر القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية 88-01 بتاريخ 13 جانفي 1988، والغاية منه هي جعل المؤسسات تتكفل بشؤونها بنفسها إما بإعطاء صلاحيات لمجلس الإدارة أو توجيه المؤسسات وكذلك المدراء العاملون على اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الاستقلالية.

وتجدر الإشارة أن استقلالية المؤسسات قد ظهرت بعد قيام الحكومة: " بإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، والذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأسمال، وتصفية الذمم بين المؤسسات، أما الإجراء الثاني، فتمثل في إعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصاً وأكثر كفاءة." (صخري عمر : 2007. 52).

فنتج عن مؤسسة سونطراك مثلاً " 14 شركة (عثمان سعدي وآخرون: 1990. 437) وشركة الحديد والصلب 13 مؤسسة وسوناكوم 11 مؤسسة (عشوي مصطفى: 1992. 236)، وقد صرح عثمان سعدي بأن اللجوء إلى "عملية إعادة هيكلة القطاع العام بحجة صعوبة تسيير المؤسسات الكبرى - كلمة حق أريد بها باطل - (عثمان سعدي وآخرون: 1990. 437).

وبالفعل فسرعان ما أسفرت عملية إعادة الهيكلة عن عدم قدرتها على تحقيق المردودية الفعلية، فالمسألة إذن لا تتعلق بكبر أو صغر حجم المؤسسة بقدر ما تتعلق بمجال التسيير وفك الخناق عن المؤسسة الجزائرية بتحريرها من قيود المركزية، فبدأ التحضير لاستقلالية المؤسسات من خلال التأطير القانوني الذي أشرنا إليه سابقاً.

في الحقيقة إن عملية استقلالية المؤسسات جاءت كنتيجة للتغيرات الخارجية وكذلك كسياسة مفروضة من جهات معينة، جعلت من التسارع لانتهاجها تحمل في باطنها بذور تحورها وتغيرها وحتى فنائها. وهكذا ظلت المؤسسة تعاني من أزمات مالية وتسييرية رغم المحاولات المتكررة لإعادة هيكلتها المالية والعضوية وكذا استقلاليتها. ومن بين العوامل التي جعلت من استقلالية المؤسسات أمر في غاية الصعوبة هو وجود:

- " هيكل المؤسسة الجزائرية لا يستجيب للمحيط الجديد.
- شلل شبه تام لنظام المعلومات كلف وما زال يكلف أكثر المؤسسة الجزائرية بسبب جهل المسيرين للمحيط الداخلي والخارجي.
- غياب سلم للاستحقاق داخل المؤسسة قضى على فرص الإبداع و الابتكار.
- غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة" (أوكيل سعيد وآخرون: 49.1994).

فإلى جانب هذه العوامل والتي تخص البنية الداخلية للمؤسسة نجد أن البيئة السياسية للمؤسسة الجزائرية قد سجلت هي الأخرى " عدم الاستقرار السياسي الذي تجسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع وصل بالتقريب إلى معدل حكومة لكل سنة الأمر الذي أثر على عملية التنمية والبرامج والجهود والتنمية خاصة وأنه لا يوجد هناك تكامل في برامج هذه الحكومات فلكل حكومة برامجها الخاصة" (لعللي بوكميش: 109.2005).

ولكن نجد أن استقلالية المؤسسات ما هي إلا مرحلة محتشمة وانتقالية لتهيأت المؤسسة لعملية الخصصة، وتدعيم وتشجيع الاستثمار الوطني والأجنبي بمعنى آخر محاولة لدفع القطاع الخاص لتحمل مسؤولية النهوض بالتنمية الاقتصادية الشاملة عوض أن تتكفل الدولة بها لوحدها.

في الحقيقة " إن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة، وإن وجد فهو لم يؤدي الدور الحقيقي الذي وجد من أجله لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير وديمقراطية المعلومات الاقتصادية، ويتميز بصلابة مسالكه" (دادلي عدون ناصر: 140. 2004).

وعليه فإن مسألة الأزمة التي تميزت بتحوورها وتشكلها وطول أمدها وانتشارها في الكثير من القطاعات قد لمست نظام الاتصالات في المؤسسة الجزائرية، والذي تميز بصلابته وعجزه عن مواكبة التطورات الهيكلية والتسييرية في المؤسسة في الأوقات العادية وما بالك أوقات الأزمات فعوض تفعيله لتجاوزها فقد أصبح جزءاً لا يتجزأ منها.

4-4- المنظومة الاتصالية في مرحلة خصصة المؤسسة الجزائرية:

تم تنظيم عملية الخصصة في إطارها القانوني من خلال الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتضمن خصصة المؤسسات العمومية. فقد جاء في المادة الأولى بأن الخصصة تظهر من خلال: " القيام بمعاملة أو معاملات تجارية، تتجسد إما في تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو كل رأس مالها أو جزء منه؛ لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، أو تحويل تسييرها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص بواسطة صيغ تعاقدية تحدد كيفية التحويل وممارسته وشروطه" (الجريدة الرسمية، العدد 48: 1995/8/26).

وتعد الخصصة في هذا الإطار أمراً حتمياً حسب ما أكده السيد ابن أشنهو على أن " خصصة القطاع العام المنتج أصبح الآن ممراً إجبارياً لتحقيق الاستقرار الاقتصادي" (بوعشة مبارك: 1997. 151). وبذلك فرضت " الخصصة على الدول النامية من قبل الجهات الممولة الدولية كشرط من شروط تقديم القروض والمساعدات، ضمن ما يسمى بتمويل برامج الإصلاح الهيكلي، من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومصادر التمويل الغربية الرسمية والخاصة بصفة أشمل" (الموسوي ضياء مجيد: 1995. 29). وتعتبر هذه العملية أحد أهم إجراءات الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر تفترض أن يكون إطارها القانوني واضحاً " وهو ما تم العمل به فعلاً في سنة 1995 حيث اكتمل تقريباً الجهاز القانوني المتعلق بمرحلة الدخول في اقتصاد السوق" (واضح رشيد: 2003. 110)، وكمحاوله لامتناس الرأى المعارض لعملية الخصصة تم طرح مجموعة من المبررات التي تحاول إبرازها على أنها الحل النهائي لكل الأوضاع التي آلت إليها المؤسسة الجزائرية.

4-4-1- مبررات الخصصة: تظهر في:

- 1- مبادرة بعض الدول في تطبيق برنامج الخصصة مثل المغرب وتونس.
- 2- ستسمح للدولة بالتخلص من عبء المديونية الثقيلة، وتضمن موارد مستقرة عن طريق الضرائب.

3- توظيفها كوسيلة لمحاربة الاحتكار النقابي والإقطاعي المتفشي في ممارسات القطاع العام.

4- الخوصصة هي رد على تضخم الدولة (Hypertrophie de l'Etat) أي تضخم عدد المؤسسات العمومية الاقتصادية.

5- فشل القطاع العام في قيادة التنمية بمفرده، وتأكيد مشروعية شراكة القطاع الخاص له ضمن برامج التكيف والتعديل الهيكلي التي تقترحها أو تفرضها مختلف الهيئات المالية الدولية للاستجابة لتقديم المساعدات المالي. وهذا بسبب العجز المالي الذي حققه القطاع العام نتيجة غياب مفهوم المردودية والتسيير الإداري وتحديد الكميات الاقتصادية خارج نطاق السوق.

6- معاناة القطاع العام في دول العالم الثالث من مشكلات عديدة قللت من كفاءته وفاعليته جعلته عبئاً على التنمية الاقتصادية في بعض الحالات بدلاً من أن يكون عوناً لها. ثم تفاقم المشكلات الاقتصادية وعلى رأسها مشكلات التمويل الخارجي وخدمة الدين الخارجي....

7- تراجع أسعار المواد الأولية وقيمة العملات الصعبة الشيء الذي أدى إلى تقليص العائدات المالية التي تستهلكها خدمة الدين بنسبة تكاد تكون كلية " (شبايكي سعدان: 2006 . 145 - 146)، هذه جملة من المبررات التي حاولت أن تؤسس لعملية الخوصصة وتجعلها المنقذ لحالة العجز الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية. وعلى ضوء ما سبق يمكن تناول مزايا الخوصصة بحسب دادي عدون ناصر (1998 : 197):

1- تحقيق درجة عالية من كفاءة وفاعلية المؤسسات الخاضعة للخوصصة، نظراً لابتعادها عن الاعتبارات الإدارية والسياسية التي عادة تعتبر سبب سوء استغلالها وضعف فاعليتها.

2- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خوصصتها إلى قواعد لا مركزية وللمراقبة الخاصة بالشركاء.

3- تدعيم المنافسة في السوق، وإعطاء مثل للمؤسسات العمومية غير المخوصصة.

4- توجيه إعانات الدولة إلى المؤسسات ذات سوء قابلية التسديد وإمكانية دعمها....

- 5- العمل على تجديد القدرات المالية المكتنزة لدى الأفراد والجماعات وإعادتها بواسطة السوق المالية أو البنوك إلى دائرة الاستثمار والإنتاج.
- 6- التخفيض من معارضة العمال حول وضعيات إعادة الهيكلة، وبالتالي التحكم أكثر في العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة وخاصة مراقبة تطور الأجور".
- لا يمكننا بأي حال من الأحوال التسليم بمزايا الخصوصية فحسب، وإنما هناك آثار وإفرازات متوقعة لهذه العملية على الأفراد من الناحيتين المهنية والاجتماعية. إن التوجه نحو الخصوصية يعني أن الدولة ستجد نفسها وجهاً لوجه أمام البطالة كنتيجة حتمية، لأن القطاع الخاص يعتمد على الربح ولا يفرض عليه استيعاب نسبة البطالة الوطنية.
- يعمل القطاع الخاص على تشغيل عمالة أرخص تستجيب لشروط عمل متدنية، فهو يسعى للحصول على نوعية جيدة من الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة وتقليص هذه الأخيرة – التكاليف – تكون على حساب تخفيض العمالة الزائدة وتخفيض شروط العمل. فمن غير المعقول أن يتم تخفيض المواد الأولية بحكم المنافسة، لهذا تلجأ إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالعمال؛ من تخفيض شروط العمل والأجر واليد العاملة كلما تطلب الأمر ذلك اقتصادياً و" استبدالها بتقانة عالية وحديثة بأقل عمالة وأقل مشاكل ممكنة في مجالات علاقات العمل" (العمري نجلاء: 1997. 59)، لهذا تكون الأزمة العامة التي تواجه الدولة وكذا المؤسسة الجزائرية هي أزمة التسريح.
- كما نجد أن هذا التوجه – نحو الخصوصية – يفرض تخلي الدولة عن دعم السلع وحماية الفرد كعامل ومستهلك ومواطن في ذات الوقت بما يسمح بتآكل قدرته الشرائية ويوفر المناخ المناسب لإمكانية ظهور أزمة اجتماعية متعدد الأبعاد.
- والجدير بالذكر، أن الخصوصية أصبحت واقعاً ملموساً لا يمكن تجنبه، لهذا يجب العمل على خلق متطلبات توفيقية تسمح بالتعايش معها واستغلالها على أكمل وجه.

4-4-2- متطلبات الخصوصية (حوكمة¹ المؤسسات):

يرتبط نجاح الخصوصية بعدة عوامل تتجسد في " توفير مناخ اقتصادي محفز على الإبداع والابتكار، وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق. إن بعض التجارب التي أجريت في بعض البلدان النامية فيما يخص الخصوصية بدأت تعطي بعضها نتائج أولية ليست مشجعة فيما يخص حل مشكلة الفاعلية الاقتصادية" (أوكيل سعيد وآخرون: 67.1994). والتحول من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر لا يعني فقط التحويل الشكلي لطبيعة الملكية، بل أن الأمر يتعلق بأسلوب وطرق العمل وقبلها التوجه الأيديولوجي المحرك الأساسي له.

سبق الإشارة أن الخصوصية قد فرضت على الدول النامية ولاسيما بعد أزمة الديون التي عرفتها هذه الدول سنة 1982. ولكن مع بداية الألفية الثالثة بدى واضحاً أن الخصوصية أصبحت هي ذاتها مطلباً أساسياً لتحقيق مشروع الحوكمة – الحكم الرشيد – وتأكيد مبادئ التوجه النيوليبرالي القائم على أساس تحرير السوق وتحفيز ودعم القطاع الخاص باعتباره شريكاً ثانياً للقطاع العام في عملية التنمية.

فلقد أثبت مسار التصحيحات الهيكلية السابقة عدم جدواها وإخفاقها في تحقيق الأهداف المسطرة لها. وهذا ما أكدته البنك الدولي، ففي الغالب تصطدم هذه البرامج التصحيحية بعدم الالتزام المستمر أو الإعاقة في تنفيذها على أرض الواقع" (الكايدي زهير عبد الكريم: 14.2003). فسمحت بتفشي ظواهر سلبية كالفساد والمحسوبية والغش والتدليس... فأصبحت الإدارة الجيدة من مجموعة الشروط التي يفرضها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرهما من الجهات المانحة" (مايكل لانج، فرج عبد الفتاح فرج وآخرون: 42.2003) مع بداية القرن الواحد العشرين.

والتي تعني أسلوب ممارسة سلطات الإدارة corporate Governance وحوكمة المؤسسات هي ترجمة حرفية لـ¹ العقلانية. تجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح هو وليد لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد الذي تم استخدامه من قبل البنك حيث ترجمت هذه الأخيرة إلى عدة مصطلحات منها: الحكم الرشيد، Good Governance الدولية والمرادف للعبارة (Thoulen Marc: 2007). الحكم الصالح والحوكمة والحاكمة والحكمانية. (3)

وقد بدأ هذا المصطلح يكتسح الدول النامية بما فيها الجزائر بعد اتفاقية الشراكة الجديدة من أجل التنمية في إفريقيا والمعبر " التي عقدت في أبوجا في أكتوبر 2001 بحضور رئيس الجمهورية الجزائرية عبد العزيز NEPAD عنها بـ " نيباد " بوتفليقة، والغاية منها هو جعل إفريقيا مشاركا فاعلا في حركات العولمة.

وتهدف ضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسات، وبالتالي تحقيق حماية المساهمين، وتجسيد الفاعلية والكفاءة والتنافس وتكافؤ الفرص وعدالة التوزيع والاستدامة. وهذه الضوابط مستمدة في حقيقة الأمر من مقومات¹ الحكم الراشد والتي حددها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في :

1- الشفافية والمساءلة: وتتجسد في توفير قاعدة من المعلومات الصحيحة والدقيقة والشاملة، التي يمكن استعمالها في عملية المساءلة. كما يضمن لنا التدفق السليم والجيد للمعلومات تحقيق مبدأ المشاركة وإتاحة الفرصة للجميع.

2- المشاركة: وتعني؛ منح الفرصة لكل للمشاركة في صنع القرارات.

3- سيادة القانون: ضمان سيران أحكام القانون على الجميع واحترامها.

4- الفاعلية: يعني حسن استغلال الموارد المتاحة بما يضمن استجابة سريعة لمطالب الأفراد، مع تحسين لنوعية السلع والخدمات.

5- عدالة التوزيع: تحقيق عدالة التوزيع لثمار التنمية بين الجميع، ولاسيما عدالة التوزيع بين القطاع العام والقطاع الخاص.

وتجدر الإشارة أن سحب هذه المقومات على المؤسسات ستضمن حقوق المساهمين والمتعاملين معها، وتتجاوز شتى أشكال الفساد. وما يمكن ملاحظته هو أن تفعيل الاتصال في المؤسسة بمختلف أشكاله الرسمية وتقنياته سيكون المحرك الأول لتجسيد هذه المقومات على أرض الواقع. فلا يمكن تحقيق الشفافية والمساءلة في حالة غياب الانسياب السليم والصحيح للمعلومات، كما أنه لا يمكن تحقيق المشاركة الفعلية على مستوى أي مؤسسة إذا ما عطلت أو حرفت رسائلها الصاعدة والنازلة. وسوف لن يتم تطبيق القانون أو احترامه إذا كان مجهولاً أو غير معروف. والشيء نفسه يمكن لمسه بالنسبة للفاعلية وعدالة التوزيع.

¹ لمزيد من التفصيل حول مقومات الحكم الراشد: أنظر كلا من

الكايد زهير عبد الكريم (2003. 18- 19) .

295) -بطوة عبد الحميد والنوري درسي(2007 . 294

وحرز الله قيادري(2005. 82- 83).

الراشدي سعيد(2007. 17)

كما تؤدي تكنولوجيات الاتصالات دوراً مهماً في تفعيل ضوابط الحوكمة على مستوى المؤسسات لتقريب هذه الأخيرة من مختلف فئات الجمهور وتحقيق ثقة عالية بينه وبينها.

وإذا حاولنا إسقاط مقومات وأركان الحوكمة على المؤسسات الجزائرية نجد أنها لا تزيد عن كونها سياسة ترقيعية. فالبيئة القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية غير مهيأة ولا مستعدة بقبول تطبيق هذه المتطلبات الداخلية.

ويعد تناولنا الشفافية والمساءلة مسألة صعبة التحقيق. فمن جهة فندرة المعلومات واحتكارها لا يمكننا من تحقيق الشفافية. ومن جهة أخرى فالأجهزة الرقابية والقانونية غير واضحة وغير مكتملة النضج فكيف يمكن للعمال أو جهة أخرى أن تقوم بمحاسبة مجلس الإدارة وكذلك الأمر بالنسبة لبقية العناصر.

كما أن مضمون الحوكمة قائم بالأساس على خصوصية المؤسسات وعلى التأكيد على دور القطاع الخاص في عملية التنمية. مما يفسح المجال لتمكين القطاع الخاص الأجنبي وليس الوطني لتحقيق تبعية مالية¹ ومعرفية للبلاد الأم، ونحن على علم بأن الجزائر عملت في بداية مسارها التنموي على التخلص من التبعية الاستعمارية لتجد نفسها في مرحلة قصيرة تحت رحمت التبعية التكنولوجية والغذائية. أما في هذه المرحلة فستعمل على تشكيل نوعين جديدين من التبعية وهما: تبعية مالية ومعرفية.

في المقابل فإن القطاع الخاص الجزائري والذي يفترض أن يكون الطرف الثاني لدفع دواليب التنمية إلى جانب القطاع العام والقطاع غير الربحي – المجتمع المدني – بحسب التوجهات النيوليبرالية واتفاقية نيباد. فهو قطاع هش لحدائته وعدم قدرته المالية والتكنولوجية وحتى التسييرية، فلا يمكن له منافسة القطاع العام والمستثمر الأجنبي. وفي الغالب يكتفي بمشاريع تجارية مربحة ولا يستطيع المجازفة للدخول في عمليات صناعية معينة.

في حالة عدم توافق الأطر القانونية والسأمينات الاجتماعية والقيود الضريبية، يستطيع المستثمر الأجنبي أن يلجأ إلى سحب فوري لرأس المال مما يخلق أزمة مالية في أي مجال استثماري. وربما تمس هذه الأزمة كل اقتصاد البلد المضيف. كما حدث في " اندونيسيا ودول جنوب شرق آسيا قد تسبب انسحاب الرأس المال الأجنبي في أزمة مالية اجتاحت الدول في منتصف 1991 " (الموسوي ضياء مجيد: 2003 . 129)

بالإضافة إلى أن " الضغوط التي أخذت تفرضها منظمة التجارة العالمية مرحلة بعد مرحلة لإتباع سياسة الباب المفتوح، وتخفيض الرسوم والجمارك على السلع المستوردة، قد أسفر عن عجز القطاع الخاص في الدول النامية عن المنافسة سعرا وجودة ... وهذا الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إضعافه أو تحويله إلى مجرد وكيل للشركات المتعددة الجنسيات" (مايكل لانج، فرج عبد الفتاح فرج وآخرون: 2003 . 164).

لهذا قدم الموسوي ضياء مجيد (2003 . 136-139) حلول مقترحة باستغلال الموارد الطبيعية المعطلة كالمناطق الصحراوية وتحفيز القطاع الخاص الوطني على الاستثمار فيها. وكذا العمل على الإنفاق على مشاريع البنية التحتية في مسار برامج التعديل الهيكلي والخصوصية. " فالقطاع الخاص لا يمكن له تلبية كل الحاجات المتعلقة بالبنية التحتية للمجتمع نظرا لارتفاع كلفتها وانخفاض مردودها المباشر (الموسوي ضياء مجيد: 2003 . 138). لهذا يكون البديل هو مشاركة كل من القطاع العام¹ والقطاع الخاص في عملية التنمية على مستوى المؤسسات على أن يكون هناك بعض التحفظ حول توجه نحو خصوصية المؤسسات الاستراتيجية.

وخلاصة القول أن عدم استغلال الإمكانيات الخاصة واستثمار متطلبات الخصوصية وتوظيف جهاز اتصالي يتماشى ومشروع حوكمة المؤسسات ومبادئ المذهب النيوليبرالي. سيزيد من ترسيم علاقات تبعية الدول النامية للدول المتقدمة. لهذا علينا استغلال الأوضاع بتفعيل كل الأجهزة وكل الطاقات المتوفرة بما يتناسب وواقعنا المجتمعي.

4-4-3- اتصال المؤسسة في مرحلة الخصوصية:

إن هذه التوجهات التي تؤيد أو تعارض عملية الخصوصية والتي تعد آلية من آليات الدخول إلى اقتصاد السوق بالنسبة للجزائر تهدف في مضمونها التصوري إلى الانتقال من المركزية إلى لامركزية التخطيط، قد تصطدم بمجموعة من التراكمات الهائلة التي خلفتها مرحلة الاقتصاد الموجه وانعكست على جميع وظائفها الإدارية بما فيها الوظيفة

ومحاولة الجمع بين أهمية القطاع العام والخاص شبيهة بمحاولة خلق طريق ثالث القائم على "مبدأ المسؤولية المشتركة"¹ بين الفرد والمجتمع والدولة" (مسعد محيي محمد: 2004 . 53)

الاتصالية. وعلى غرار ذلك يمكن إرجاع عدم تطور الاتصال في المؤسسة الجزائرية - حسب دليو فضيل (2003 : 38-39) - إلى:

- " نظام اقتصادي جزائري تميز منذ الاستقلال باقتصاد اشتراكي موجه ومركزي لا يسمح بتطوير ثقافة مؤسسية تواصلية.

- ظروف احتكار السوق وقلة المنافسة اللذان لا يفسحان المجال واسعا لاستعمال الاتصال.

- عدم مناسبة طرق تسيير المؤسسات وتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها الناتجة عن الاحتكار، مما لا يشجع اللجوء إلى الاتصال.

- عدم تخصص معظم إطارات المؤسسات في مجال الاتصال.

- عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال من طرف الإطارات الذين يتحفظون بعض الشيء حول التطور التكنولوجي، بل قد يعارضونه خوفا من عدم تمكنهم من التكيف معه أو من منافسة غيرهم من العارفين به....

- حجز المعلومات واحتكارها لا تزال عملية شائعة في معظم المؤسسات لاعتبار هذه الأخيرة ملكية شخصية....

- لا تولي المؤسسات أهمية كافية للتميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولا لمصادقية مضامينها؛ إذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة، خاطئة وخاصة متأخرة.

- عادة ما تقتصر وسائل اتصالها الداخلية على التعليمات والمذكرات المصلحية والاجتماعات التي تعطى فيها الأوامر والتوصيات في غالب الأحيان شفويا....

- الشيء نفسه يمكن قوله عن رسائل اتصالها الخارجي لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية. فالإشهار مثلا كوسيلة شائعة متطورة جدا لم تحسن معظم المؤسسات الجزائرية تطويرها كما ونوعا، كوسيلة اتصال تجارية وتسويقية أساسا، بل قد نجد أن بعض الإعلانات تخص منتوجات غير موجودة في السوق أصلا، كما قد يفرض بعضها الآخر من طرف السلطات العمومية لتمويل نشاط معين أو هيئات معينة".

هذه إذن مجموعة من العوامل التي جعلت من المؤسسات الجزائرية تتأخر في

توظيف الاتصال كعملية إدارية مقصودة تساعد على تحقيق أهدافها التجارية والمعنوية.

بالإضافة إلى أن تموقع هذه الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبين توجهات

الإدارات العليا نحوها؛ فهي في الغالب وظيفة تكميلية وليست أساسية تضاف إلى إدارة

الموارد البشرية أو توكل إلى إطارات في إدارة التسويق أو العلاقات الخارجية، وهذا أيضا يعيق وظيفة الاتصال لأداء مهامها الأصلية وتسخر إلى أغراض غير التي وضعت لأجلها مما يقلل من أهميتها ودورها في الحياة العادية للمؤسسة و ما بالك في وقت الأزمات.

وعرض دادي عدون ناصر مجموعة من النقائص التي ميزت نظام المعلومات

في المؤسسة الجزائرية بـ:

- 1- عدم جودة المعلومات.
 - 2- عدم كفاءة، أو نقص مهام مراجعة ومراقبة المعلومات.
 - 3- الاتجاه نحو الاحتفاظ بالمعلومات من طرف بعض الهياكل التي لا تقبل إيصالها إلا إذا تم إجبارها من طرف السلطات الأعلى منها.
 - 4- سوء حركة المعلومات عموديا أو أفقيا.
 - 5- عدم عودة المعلومات (Feed Back) يؤدي بالهيئات التي تصدرها إلى عدم اعتبار أهمية مجال المعلومات... إلخ (دادي عدون ناصر: 2004. 138-139).
- مع ذلك فإن الوضع الجديد للمؤسسة الجزائرية يفرض عليها أن تواكب هذه التطورات العالمية وتدابير حوكمة المؤسسات على جميع المستويات بما فيها الجانب الاتصالي وجانب إدارة الأزمات. لأن المسألة لا تعنيها وحدها وإنما تخص قطاعات متعددة وتمس أيضا الشريك الأجنبي وحلقة إعلامية وسطية يجب أن تأخذها في الحسبان حتى تكون في الصورة المعولمة التي جعلتها تتفتح على العالم في كل مجالاته بما فيها مجال إدارة الأزمات وكيفية استثمار جهازها الاتصالي أثناء هذه الأوقات.

خلاصة:

لقد انعكس التوجه السياسي والإيديولوجي للبلاد على طرق تسيير وعمل المؤسسات الجزائرية وحتى على تحديد المقومات الأساسية، وعلى الرغم من أنها عرفت العديد من التجارب والإصلاحات تميزت في مجملها بسرعة التطبيق وعدم الاهتمام بخصوصية المؤسسة، بقدر الاهتمام بإرضاء المحيط الخارجي العالمي ومحاولة التهافت على تحقيق المردودية بناءً على معطيات رقمية واهية. دون أن تكون هناك دراسة معمقة لمدى صلاحيتها وتوافقها مع إمكانيات المؤسسة الجزائرية مبررين ذلك بضروريات الأوضاع الاقتصادية والخارجية.

سمح هذا الوضع بظهور عدة أزمات عرفتها المؤسسة؛ بل يمكن القول أنها أصبحت تتعايش معها. وقد انعكس ذلك على عملية اتصال المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي حيث ظل يعاني من تصلب دائم في القنوات وغياب للمعلومات وتحريفها أو إعاقتها، بالإضافة إلى تنامي الاتصالات غير الرسمية على حساب الاتصالات الرسمية وسوء توظيف تقنياته، واقتصار خطوطه على الاتصالات النازلة. أما على مستوى الاتصال الخارجي فقد تحكمت في حركته وفاعليته السياسة العامة للاقتصاد القائم على الاقتصاد المخطط مما سمح بتغيّب مطلق لدور أهم تخصصات اتصال المؤسسة – الإشهار – .

وفي الحقيقة يعد اتصال الأزمة أحد تخصصات اتصال المؤسسة والذي أصبح ضرورة حتمية بالمقارنة مع مطالب السوق العالمية الخارجية، ولاسيما على إثر دخول العديد من المؤسسات الجزائرية في شراكة أجنبية. لهذا سنبحث في الفصول الموالية عن خفايا هذا الموضوع، ومحدداته الأساسية العملية في إطار وحدات مؤسساتية جزائرية، وباستعمال تقنيات بحثية تحاول تقربنا من تحقيق درجة عالية من الموضوعية.

الفصل الخامس: المعالجة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

5-1- نوع الدراسة ومناهجها

5-2- مجالات الدراسة

5-3- أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة من المواضيع المتشعبة التي تستدعي معلومات متنوعة من مصادر مختلفة ولتسهيل عملية جمع البيانات الميدانية، والوصول إلى أعلى درجة من الموضوعية والدقة العلمية استثمرنا جملة من التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة؛ والمحددة بالمنهج الملائم والأدوات العلمية لجمع المعلومات الميدانية وتحديد مجالات الدراسة، هذا كله بغرض التوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي انطلقنا منها منذ بداية هذه الدراسة ولتأكيد أو دحض الفرضيات الأولية.

5-1- نوع الدراسة ومناهجها:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية فهي تهدف إلى الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة كما هي في حيز الواقع، وإذا كانت الدراسة تسعى إلى التعرف على كيفية إدارة المؤسسة الجزائرية اتصال الأزمة لتأسيس إرث معرفي حول ما تحتكم إليه المؤسسة الجزائرية صناعية كانت أو خدمية من إمكانيات فنية بشرية وتقنية لتفعيل اتصالها وقت الأزمات، وعن محددات مسار اتصالها اتجاه عمالها والضحايا واتجاه رجال الإعلام فقد اعتمدنا على الأسلوب الكيفي والكمي لبلوغ الغاية المنشودة.

فكان الأسلوب الأكثر ملاءمة لجمع المعلومات من مصادر أولية هو منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث يعتبر هذا الأخير الطريقة الأكثر كفاءة للحصول على المعلومات الوصفية، عن موقف المؤسسات الجزائرية المراد دراستها وتحديد الخصائص المهنية حول القائمين أو المشاركين بطريقة أو أخرى في إدارة بعض الأزمات التي تعترضها. كما تم استخدام المنهج المقارن لاكتشاف نقاط الالتقاء والاختلاف في طبيعة إدارة المؤسسة الجزائرية لأزماتها بناءً على نوع المؤسسة صناعية كانت أو خدمية. إلى جانب توظيف دراسة حالات لوحداث مؤسساتية تسمح بتوفير تحليل أكثر عمقا وشمولا .

– وحدة تحليل الدراسة:

في الواقع فقد ساعدنا مستوى التحليل الذي اعتمده السيد السعيد في دراسته حول استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة وكذلك بعض الدراسات السابقة. وعلى إثر ذلك تتجسد وحدة التحليل في المؤسسة الجزائرية، وذلك بتصنيفها وفقا للنشاط الاقتصادي إلى مؤسسات صناعية وأخرى خدمية.

وكانت البداية في محاولة الاتصال بولاية عنابة والغرفة التجارية للحصول على قائمة المؤسسات التي تعرضت لأزمات ما وبعد المحاولات المتكررة للحصول على هذه المعلومات تم رفض الولاية التعاون معنا، أما الغرفة التجارية فقد قدمت لنا معلومات عن أهم المطاعم وبعض المحلات التجارية التي لا تخدم موضوعنا.

فغيرنا الوجهة وذلك بقصد أهم المؤسسات الصناعية والخدمية بالولاية ولاسيما تلك التي تتعرض بالحين والآخر لأزمات ما أو لحملة صحفية موجهة نحوها. فاتصلنا أولاً بأرسلور ميتال – مركب الحديد والصلب بالحجار سابقا – ثم سونلغاز ففرتيال – أسمدال سابقا – ومستشفى ابن رشد. مع ملاحظة أننا قصدنا أيضا بعض المؤسسات الأخرى بمدينة عنابة ولكن تم رفض التعامل معنا بسبب حساسية الموضوع.

أما المستوى الثاني من الدراسة يتجسد في الهيئة المكلفة بالاتصال سواء كانت واضحة بشكل جلي كما في مؤسسة أرسلور ميتال أو سونلغاز أو الهيئات التي تلتحق إليها هذه الوظيفة مثل إدارة الموارد البشرية في فرتيال والكاتب العام والخلية التي تعمل تحت إشرافه في مستشفى ابن رشد، وبذلك كان تركيزنا على هذه الوحدات وكذا على المصالح والإدارات التي تفرضها أوضاع الأزمة لأنها تتقاسم معها بعض الأدوار.

5-2- مجالات الدراسة:

5-2-1- المجال الزمني :

في الواقع لم يكن هنالك وقت محدد بقدر ما كان عبارة عن فترات عمل ميداني :

- الفترة الأولى : زيارة أرسلور ميتال في 12 فيفري 2007، حيث تمت مقابلة مدير الموارد البشرية وتوضيح له طبيعة العمل الميداني. وفي الأسبوع الموالي مباشرة تمت مقابلة نائب مدير الموارد البشرية – رئيس خلية الاتصال – وتم في إطارها توضيح الوضع الاقتصادي والاجتماعي وأهم الأزمات التي اعترضت المؤسسة، ثم انطلقنا في

تطبيق المقابلة بشكل فعلي في 27 مارس 2007 وكذا توزيع الاستمارات وانتهت سلسلة المقابلات وجمع الاستمارات في 23 ماي من نفس السنة.

- الفترة الثانية : الاتصال بـ المديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز 1 بعنابة وتم الاتصال بها مباشرة بعد الانتهاء من الفترة الأولى، وتمت أول مقابلة مع المكلف بالاتصال ومدير الموارد البشرية في يوم 21 أوت 2007 امتدت المقابلة من الساعة التسعة صباحا إلى غاية العاشرة والنصف؛ تحدثنا فيها عن وضع المؤسسة إستراتيجيتها الاتصالية وأهم الأزمات التي واجهتها وتصنيفاتها، بعدها تمت سلسلة المقابلات لتستمر إلى غاية 15 أكتوبر ويرجع طول المدة لعدم قدرة الأفراد على الالتزام بوقت محدد من جهة لتحديد أيام معينة دون غيرها لإجراء المقابلة. وفي نفس الفترة تم توزيع الاستمارات.

- الفترة الثالثة: زيارة فرتيال أول مقابلة تمت في 27 نوفمبر 2007 مع مدير الموارد البشرية، ثم تم العمل الميداني أولا بإجراء سلسلة المقابلات بشكل متقطع ثم توزيع الاستمارات إلى غاية 16 جانفي 2008 .

- الفترة الرابعة : إجراء العمل الميداني بمستشفى ابن رشد – عنابة – وكان ذلك في 5 أبريل 2008 حيث حصلت على الموافقة الرسمية للقيام بالدراسة الميدانية؛ وكانت أول مقابلة يوم 22 أبريل 2008 وقد حُدد إجراء المقابلات خلال ثلاث أيام من الأسبوع واستمر الأمر إلى غاية 4 جوان 2008.

- مقابلة الصحفيين تمت مباشرة بعد الانتهاء من زيارة المؤسسات وكان ذلك أيام 15، 16 و 19، 20 و 24 جويلية 2008 ببعض مقرات المكاتب الصحفية المحلية.

5-2-2- المجال المكاني للدراسة:

5-2-2-1 - تقديم المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية:

تعتبر المؤسسات التي أجريت بها الدراسة الميدانية من أهم المؤسسات الجزائرية وأعرقها تمثلت في مؤسسة أرسفور ميتال وفرتيال كمؤسستين صناعية ومؤسسة سونلغاز ومستشفى ابن رشد بعنابة كمؤسستين خدمتين، وقد عرفت هذه المؤسسات مختلف مراحل التسيير الذي مرت به المؤسسات الجزائرية بشكل عام والتي سبق وأن تناولناها بالتفصيل.

بعدها وضع الشريك الأجنبي يده على عدة وحدات من المركب وتغير اسم إصابات عنابة إلى ميتال ستيل في سنة 2005، ولم يدم طويلا هذا الوضع فسرعان ما تأثر المركب بالشراكة التي أبرمت بين الشركة الهندية للحديد والصلب والشركة الفرنسية للحديد والصلب فظهرت أرسلور ميتال ARCELOR MITTAL ANNABA في سنة 2007.

5-2-2-1-2- تقديم مؤسسة فرتيال - أسمدال سابقا -:

يرجع تاريخ المؤسسة إلى مرحلة إنجاز مصنع الأسمدة سنة 1966 ليطماشى ومتطلبات وحاجيات القطاع الفلاحي فتأسس بذلك مصنع الأسمدة يتكون من مركبان، المركب الأول هو مركب أرزيو الذي أصبح فيما بعد فرع من مؤسسة أسمدال. أما المركب الثاني: فهو مركب عنابة وهو الأهم لكونه يحتوي على عدة وحدات وعلى المديرية العامة لمؤسسة أسمدال وفي الحقيقة ظهرت هذه الأخيرة من جراء إعادة الهيكلة للشركة الوطنية لسونطراك SONATRACH ، وعليه تأسست أسمدال ASMIDAL بموجب مرسوم تنفيذي رقم 84-258 بتاريخ 10/09/1984 وكانت في البداية تابعة لشركة سونطراك إلى غاية 01/01/1985 أين ظهرت للوجود المؤسسة الوطنية للأسمدة الفوسفاتية أسمدال.

وبعد الإصلاحات الوطنية التي باشرتها الجزائر على المؤسسات الاقتصادية نتج عن إعادة هيكلة أسمدال عدة فروع نذكر منها : فرع سومياص فرع كيميال وفرع فرتيال، وقد تأسس فرع فرتيال بشكل مستقل سنة 1996 كان يخضع لقانون استقلالية المؤسسات إلى غاية 2005 أين دخلت فرتيال مرحلة الشراكة الأجنبية من خلال شراكتها مع الشركة الأجنبية الإسبانية فيلارمير Villar Mir بنسبة 66% من رأس المالي والباقي المقدر بـ: 34% من الأسهم ظل تابع للشركة الوطنية الجزائرية FERTIAL.

5-2-2-1-3- تقديم مؤسسة سونلغاز - المديرية الجهوية عنابة - :

تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الخدمية العريقة في الجزائر، فهي تمتد بجذورها التاريخية إلى المرحلة الاستعمارية حيث كانت تعرف باسم شركة " كهرباء وغاز الجزائر" (EGA) و التي تم تأسيسها عام 1947.

أما بعد الاستقلال ومحاولة للتخلص من الهيمنة الاستعمارية فقد تم تأمين بعض الشركات الوطنية، فنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز خلفاً لـ (EGA) في 28-07-1969، ونتج عن ذلك ظهور احتكار واضح من قبل الشركة الوطنية للتوليد ونقل وتوزيع واستغلال وتصدير الطاقة الكهربائية، كذلك الأمر بالنسبة للغاز الطبيعي. أما في المرحلة الاشتراكية فقد طبق عليها قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات وعانت هي الأخرى من الإنعكاسات السلبية لهذا النمط من التسيير مما أدى إلى ارتفاع معدل شكاوي مستهلكي الكهرباء والغاز، بالإضافة إلى مشاكل أخرى تنظيمية تلتقي مع المشاكل التي عرفتها جل المؤسسات في تلك المرحلة.

بعدها تعرضت المؤسسة لعملية إعادة الهيكلة حيث نتج عنها ثلاث مؤسسات وهي " كهريف" تتكفل بالإنارة الريفية، و" كغاز" تتكفل بإيصال الغاز للمدن، و" مؤسسة الهندسة المدنية" تتكفل بالمشاريع الكبرى الخاصة بسونلغاز، وبعدها تحولت إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) سنة 1991. ورغبة في أن تقوم المؤسسة بمهامها على أحسن ما يرام، فقد تم تنظيمها هيكلياً في مديريات بشكل مستقل: مديرية الإنتاج، مديرية النقل، مديرية التوزيع، وسوف يتم التركيز على مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز باعتبارها مؤسسة خدمية.

وفي فيفري 2002 صدر القانون المتعلق بانتقال المؤسسة من مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات الأسهم وتم تقسيم سونلغاز إلى 19 مديرية جهوية من بينها المديرية الجهوية لعنابة للتوزيع والتي كانت تغطي احتياجات 5 ولايات وهي ولاية الطارف وسوق أهراس وسكيكدة وعنابة وقالمة، بعدها تم إعادة تقسيمها من جديد حيث نتج عنها المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بعنابة إلى مديريتين: المديرية الجهوية للتوزيع عنابة 1 والمديرية الجهوية للتوزيع عنابة 2 واستقلت مراكز التوزيع بالولايات المجاورة وتم العمل الميداني بالمديرية الجهوية عنابة 1.

5-2-2-1-4- مستشفى ابن رشد عنابة:

يعد مستشفى ابن رشد أحد الوحدات الصحية للمركز الاستشفائي عنابة والذي تم تأسيسه بموجب قرار 86-300 في ديسمبر 1986 ليتم إلغاؤه من خلال قرار 97-467

المؤرخ في 1997 /12/2 المحدد لقوانين التأسيس والتنظيم ووظائف المستشفى، وفي الحقيقة يضم المركز الاستشفائي لعناية الوحدات الصحية التالية:

- مستشفى ابن رشد.
- مستشفى ابن سينا.
- مستشفى ابن زربان.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة طب العيون.
- مصلحة طب الأسنان.

ويرجع تأسيس المركز الجامعي الاستشفائي إلى العهد الاستعماري وبالضبط في 1842/ 10/28 عند تأسيس ملجأ 10 أسرة من قبل الأخوات المسيحيات ، كان هذا الملجأ في القصبة وانتهى إلى تحويله إلى مدرسة تحت اسم القائد ARMANDY الذي كان في السابق على رأس الجماعات الغازية وتحول بعدها هذا المكان إلى أطلال.

وبناءً على قرار 1869 /5/22 تم تسليم أرض مشتركة للملجأ والذي تم استغلاله للصحة وبناء عمارة وبذلك ظهر أول مستشفى مدني في مدينة بونة – عناية سابقا- وفي سنة 1907 تم تأسيس نظام بونة للمساعدة الطبية المجانية.

وفي أول جويلية من سنة 1958 تم فتح المستشفى ابن رشد الآن محل الدراسة بعد انجاز الثلثين من المبنى ولكنه كان مستشفى عسكري في هذه الفترة الاستعمارية. ليستمر عمله ويتحول إلى أهم المراكز الصحية بولاية عناية بعد الاستقلال ويلبي المركز بما فيه مستشفى ابن رشد حاجيات المواطنين لـ6 ولايات مجاورة.

5-2-2-2- أهم الأزمات التي يمكن أن تعترض مؤسسات العمل الميداني وهيكلها الاتصالية:

من خلال المقابلات الأولى والإطلاع على بعض الوثائق الداخلية وجدنا أن لكل مؤسسة أزمات معينة يمكن أن تميزها عن غيرها:

فقد عرفت ◆ أرسلور ميتال – مصنع الحجار للحديد والصلب سابقا – عدة أزمات وعلى العموم فإن الأزمات التي يظهر بها التخطيط المسبق هي الأخطار الصناعية وانتشار الحرائق والتي تكون بأسباب تقنية أو بشرية حيث يمكن تفعيل بعض جوانب

التخطيط للأزمات وتظهر ملامحها بشكل كبير، كما أنه لا يمكن تناول الأزمات الاجتماعية التي قد تتعرض لها لأن المؤسسة في مرحلة سلمية نتيجة دخول المؤسسة مرحلة الشراكة الأجنبية الجديدة.

أما بالنسبة للهياكل الاتصالية الموجودة بهذه المؤسسة فتظهر في خلية الاتصال وتتكون هذه الأخيرة من مدير لها؛ يتمتع بخبرة واسعة ومتخصص في علم اجتماع العمل والتنظيم، وعضو آخر متخصص في الإعلام والاتصال وعضو ثالث متخصص في الترجمة، وفي الغالب تتكفل هذه الخلية بإصدار المجلة الداخلية للمؤسسة " News Letter " أما الاتصال الخارجي فتم إحقاقه بالمكاف بالعلاقات التجارية والخارجية وهذا الأخير متخصص في علم اجتماع العمل والتنظيم.

◆ مؤسسة فرتيال : على الرغم من تأكيد السيد مدير الموارد البشرية لفرتيال على أن المؤسسة تعرف أزمات سوسيو مهنية نتيجة للتسريجات العمالية إلا أن التخطيط لإدارتها غير وارد رغم خطورتها ولا يمكن معالجة هذه النزاعات والإضرابات إلا في إطارها القانوني.

ومسألة التخطيط وإدارة الأزمة تعرفها فقط إدارة الأخطار الصناعية لأن المؤسسة إذا عرفت مثل هذه الأزمات يمكن لها أن تتحول لكارثة تمس الولايات المجاورة ولاسيما قالمة والطارف وبالطبع عنابة، كما تسبب في أخطار على حوض البحر الأبيض المتوسط وبالضبط ميناء عنابة. وقد تكون هذه الأزمات تقنية أو بفعل العامل البشري وأكثرها انتشاراً هي الحوادث والانفجارات والحرائق.

والجدير بالذكر أن هذه المؤسسة كانت فعلاً تضم خلية اتصال ممثلة في شخصية فرد واحد، وقد اتصالنا به في مرحلة انجاز رسالة الماجستير، كان مكتبه بالمديرية العامة ويتول إصدار مجلة داخلية للمؤسسة، ولكن بعد دخول المؤسسة مرحلة الشراكة الأجنبية ولتصفية حسابات شخصية انتقل هذا الشخص إلى مرحلة التقاعد المسبق، وتم استبعاد وظيفته نهائياً من الهيكل التنظيمي، وحُذفت خلية الاتصال و تم إحقاق بعض مهامها إلى مدير الموارد البشرية ويرجع ذلك لاعتقاد بعض المسيرين الجزائريين أن المؤسسة هي مؤسسة صناعية إنتاجية ليست بحاجة لمثل هذه الوظائف.

◆ سونلغاز: أكثر الأزمات التي تعرفها المؤسسة الخدمية هذه هي :

1- حوادث العمل الداخلية

2- أزمات خارجية يكون المتضرر هو المواطن وقد يكون هو المتسبب.

3- قد تكون نتيجة لتقلبات الجوية مثل: الحرائق والفيضانات والرياح. وتقابلها المخططات التالية: مخطط الطوارئ وهو نوعان مخطط الطوارئ الغاز ومخطط طوارئ الكهرباء ومخطط ORSEC¹ ومخطط التدخل الأمن الداخلي، ومخطط التدخل.

وللأزمات التي تعرفها سونلغاز مستويات:

المستوى الأول العادي : تكفي بالإمكانات الموجودة لمواجهة الحادث.

المستوى الثاني: تحتاج سونلغاز لمساعدة خارجية من وكالات جوارية مثل وجود أكثر من حادث في نفس الوقت ولا يمكن تجنيد كل الإمكانيات المتوفرة.

المستوى الثالث: قد تشمل الأزمة كل الولاية مثل الحريق والفيضانات.

هذا على مستوى إدارة الأزمات. أما إذا تناولنا الجانب الشكلي للاتصال : بالمؤسسة

مكلفة بالاتصال متخصصة في المجال الإعلامي والاتصالي، وتتموقع بالقرب من المديرية العامة كما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم 07 . وتصدر المؤسسة مجلة داخلية بالمؤسسة " Echo " وهي خاصة بالمؤسسة سونلغاز ككل ولا تخص مديريةية جهوية بذاتها.

◆ مستشفى ابن رشد: على الرغم من أننا قصدنا هذه المؤسسة على أساس أنها

مؤسسة خدمية قد عرفت أزمة إضراب واستقالة جماعية لجراحي مستشفى ابن رشد، إلا أننا عندما توجهنا لهذه المؤسسة لم يعترف المسؤولين بالإضراب كأزمة سوسيو مهنية، واعتبروا أن عملية التخطيط لإدارة الأزمات وتشكيل خلية الأزمة مرهون بظهور بعد الأزمات التي يفرضها التقلب الجوي أو بعض الحوادث والوقائع التي تخص المجتمع حيث يعلن الوالي أو مدير المستشفى عن حالة الطوارئ، وتعد هذه الأخيرة طرف أساسي تنتقل إليه أزمات يعرفها المجتمع الخارجي كسقوط الطائرة أو الفيضانات أو الحرائق و حوادث الطريق الكارثية.

¹ المصطلح ORSEC هو اختصار العبارة Organisation des Sécurités

على المستوى الاتصالي : لا توجد هياكل اتصالية واضحة بل توجد فقط خلية يوكل إليها مهمة الاتصال تعمل تحت إشراف الكاتب العام وهي تتكفل بالمنازعات والصراعات القضائية وبملفات المرضى أكثر من الاهتمام بالأنشطة الاتصالية.

5-2-3- المجال البشري: تحديد مجتمع الدراسة والإطار الكلي للعينة.

نظرا لتنوع وتشعب المعلومات المراد الحصول عليها فقد اعتمدنا إلى استخدام مصدرين لجمع المعلومات يمكن اعتبارهما كفتتين من مجتمع الدراسة على مستوى المؤسسات.

— المصدر الأول: وهم الإطارات العليا والمتمثلين أصلا في بعض المسؤولين المسييرين الذين تتعلق وظائفهم بإدارة الأخطار الصناعية وحالات الطوارئ، وهم في الواقع مدراء فرعيين لبعض الإدارات كمدير الموارد البشرية ومدير الوقاية الصحية والأمن ومدير الشؤون المالية ومدير الشؤون القانونية... إلخ .

وتم تحديد 10 أفراد أي 10 مقابلات من كل مؤسسة، حيث تحدد هذا العدد بناءً على سلسلة المقابلات، فقد تم توجيهنا لبعض الأفراد لشرح بعض التقنيات وتقديم مزيد من التوضيحات ومعلومات أكثر عمقا، فكان المجموع الكلي هو إجراء 40 مقابلة موزع على جميع المؤسسات بالتساوي.

— المصدر الثاني من المجتمع البشري: وهم الأفراد العاملين مهما كان مستواهم المهني أي اعتبار الفرد عضو فاعل في المؤسسة.

وقدر إجمالي العمال والموظفين في المؤسسات على هذا النحو:
أرسلور ميتال : في الحقيقة يضم المركب ما يقرب 6493 عامل وتم تطبيق الاستمارة فقط على مجموع وحدة " LRB " أي وحدة صناعة حديد البناء والتي تضم: 120 فرد.

فرتيال: 800 فرد

سونلغاز: 290 فرد

مستشفى ابن رشد: 1100 موظف وعامل.

اعتمدنا على أسلوب المسح بالعينة لأنه لا يمكن إجراء المسح الكلي لأسباب تعود للمؤسسات، ولأسباب منهجية تتعلق بأن النتائج المتوصل إليها من خلال المسح الشامل

نستطيع التوصل إليها من خلال الاكتفاء بعينة ولاسيما إذا كان مجتمع الدراسة متجانس، إلى جانب أنها توفر الكثير من الوقت والجهد ووفقا ما هو متعارف عليه في البحوث والدراسات الاجتماعية والإنسانية فإن النسبة المختارة هي 10 % من مجموع الأفراد على مستوى مؤسسة فرتيال وسونلغاز ومستشفى إين رشد على حدى. أما أرسلو ميتال فقد قمنا بمحاولة تحقيق الحصر الشامل على مستوى وحدة صناعة حديد البناء.

فكانت العينة المتعامل معها بشكل نهائي هي:

— أرسلور ميتال : 101 مفردة

— فرتيال : 80 مفردة .

— سونلغاز : 29 مفردة.

— مستشفى إين رشد: 100 مفردة .

مع ملاحظة أن اختيارنا لوحدة "LRB" كان بناءً على أوامر نائب مدير الموارد البشرية بالمؤسسة فقد وجهنا مباشرة للعمل وتطبيق الاستثمارات على مستوى وحدة واحدة وهي وحدة "LRB" أي وحدة صناعة حديد البناء وكان توجيه هذا قائماً على أساس : طبيعة ظروف العمل وموقف الشريك الأجنبي من رفضه إجراء تربصات ميدانية لأن أحد الطلبة قد تعرض لحادث في المصنع أثناء قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية وهذا ما دفعنا للالتزام بتوجيه هذا الخبير، وقد قُدِّر عدد العمال بهذه الوحدة 120 عامل حاولنا حصرهم كليا، تم توزيع الاستثمارات تقريبا بعدد مجموع الوحدة باستثناء أن بعض الأفراد كانوا في عطلة والبعض لم يقم بإعادة الاستمارة واستبعاد بعض الاستثمارات التي لم يتم الإجابة على كل أسئلتها؛ فتوصلنا إلى جمع 101 استمارة أي 101 مفردة.

على مستوى مستشفى إين رشد تم توزيع 120 استمارة وقد تم استبعاد 110 استمارة ولكن 10 من الاستثمارات المستعادة غير مكتملة مما تم استبعادها فكان مجموع العينة هو:

100 مفردة بمستشفى إين رشد وعليه كان المجموع الكلي

— على مستوى المؤسسة الصناعية هو: $101+80=181$ مفردة.

— على مستوى المؤسسة الخدمية هو : $100+29=129$ مفردة.

واختيارنا أفراد العينة بالطريقة العرضية لأننا لم نستطع الحصول على قوائم العمال والموظفين كما لم نتمكن من تحديد العدد الإجمالي لشرائح المجتمع الكلي فكان التعامل مع 40 مقابلة موجهة للإطارات العليا.

310 استمارة مقننة موجهة لأي فرد ينتمي للمؤسسات المعنية بالدراسة. مع ملاحظة أنه تمت مقابلة 6 صحفيين حيث تم اختيار صحفيين من كل مؤسسة إعلامية بمدينة عنابة وتمثلت هذه المؤسسات الإعلامية في: آخر ساعة و L'Est Républicain وإذاعة عنابة.

5-3- أدوات جمع البيانات:

لقد سبق و أن حددنا بأن هذه الدراسة تحاول جمع معلومات متنوعة حيث تم استعمال أكثر من أداة واحدة لجمع المعلومات الميدانية المراد الحصول عليها و يمكن تصنيف هذه الأدوات على النحو التالي:

5-3-1- المقابلة الحرة:

تم إجراء مقابلات حرة مع المكلفين بالاتصال أو مدير الموارد البشرية في المؤسسات المراد دراستها وذلك لتحديد طبيعة وخصوصية كل مؤسسة، والهدف من هذه المقابلات هو معرفة نوع الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات في الماضي أو التي تواجهها في المستقبل، وكذا تحديد موقع خلية الاتصال إن وجدت واستراتيجية المؤسسة الاتصالية.

5-3-2 - المقابلة الموجهة :

في الحقيقة فإن أسئلة المقابلة جاءت على شكل سلسلة ضمنية لمجموعة من الأسئلة والأسئلة الفرعية التي يقتضيها موقف المقابلة.

تم تطبيقها على الإطارات العليا المشاركة في مواجهة الأزمات التي قد تعترض المؤسسات وهم في الغالب رؤساء المديريات والأقسام التي تتعلق وظائفهم بالأزمات بدءاً بالمكلف بالاتصال، مدير الموارد البشرية مدير الوقاية الصحية والأمن مدير الشؤون القانونية ومدير الشؤون المالية وغيرهم أيضا من رؤساء المصالح والأقسام الذين يتدخلون كأعضاء في خلية الأزمات وكذا لديهم بعض الأدوار الاتصالية أثناء الأزمات.

وتم تقسيم المقابلة إلى محاور تتوافق وفرضيات الدراسة على هذا النحو:

– المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية لتحديد الخصائص المهنية للأفراد الذين تمت مقابلتهم.

– المحور الثاني: تعلق بمرحلة ما قبل الأزمة وضم تسعة أسئلة تدور حول الاستعداد الفني والتقني والبشري لمواجهة بعض الأزمات.

– المحور الثالث: تعلق بالاتصال الداخلي أثناء الأزمة وتحدد من السؤال 14 إلى غاية السؤال 22 أي ضمّ هو الآخر تسعة أسئلة.

– المحور الرابع: ضمّ ثمانية أسئلة تتمحور حول الاتصال الخارجي أثناء الأزمة.

– المحور الخامس والأخير وضمّ سبعة أسئلة تخص اتصال المؤسسة بعد نهاية الأزمة.

– تطبيق المقابلة الموجهة :

بعد إعداد المقابلة الموجهة وعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأستاذه للتحكيم تم تجربتها على عدد محدود من الأفراد ونتج عن هذه العملية:
– تعديل في ترتيب أسئلة المقابلة بشكل أساسي.

– ثم تم تطبيقها بشكل فعلي مع الإطارات العليا بحيث حُدّد معدل زمن المقابلة الواحدة بما يقارب الساعتين والنصف؛ ولكن لم يكن هناك وقت محدد لها وإنما توقف ذلك على مدى تفرغ الأفراد لإجرائها، وأذكر مثال هنا أن رئيس الموارد البشرية للمستشفى تمت مقابلته بعد قضاء فترة مسائية كاملة في انتظار تفرغه وفي الأخير أجلّ المقابلة لليوم الموالي، وبالفعل اتصلنا به بحسب رغبته ومرة أخرى دام الانتظار لإجراء المقابلة طوال اليوم الذي حدده إلى غاية تفرغه في نهايته.

على أن تتم في بداية أي مقابلة تقديم الباحثة لنفسها والتعريف بموضوع الدراسة وسرية المعلومات المحصل عليها شفويا كمحاولة لكسب تجاوب المبحوثين معنا، وقد حاولنا استعمال التسجيل الآلي مع الإطارات العليا لكنهم رفضوا ذلك، كما تجاوزنا ذكر أسماء الأفراد الذين أجريت مقابلتهم، واحتراما لرغبتهم استعمالنا التسجيل الكتابي لكل ما يقولونه في مكان العمل وإعادة مراجعة المقابلة مرة أخرى من نفس يوم المقابلة من قبل الباحثة بالمنزل.

5-3-3 - الاستمارة المقننة:

من أجل الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة لجأنا لهذه الأداة لتدعيم وتأكيد المعلومات التي سنحصل عليها من المقابلة وكان الهدف منها التأكد من مسار المعلومات المتعلقة بالأزمات، ووجهت للعمال والموظفين في المؤسسة باعتبار أنهم من ينفذون مخطط تسيير الأزمات، وهم في ذات الوقت طرف أساسي للأزمة فقد يكونون هم الضحايا وضمت المحاور التالية:

- المحور الأول خاص بالبيانات الأولية وشمل على خمس أسئلة.
- المحور الثاني : ضمّ 14 سؤالاً محددة بين السؤال 6 إلى غاية السؤال 19 تعلق بمرحلة حدوث الأزمة، والهدف منه معرفة حركية المعلومات الداخلية حول الأزمة.
- المحور الثالث: احتوى على 8 أسئلة كان الغرض منها هو الحصول على معلومات ميدانية عن مرحلة ما بعد الأزمة.
- ويجب التأكيد أن كل أسئلة الاستمارة تقريبا هي أسئلة مغلقة - قطعية أو احتمالية
- باستثناء السؤال رقم 21 والذي يبحث في إسهامات الفرد كأعضاء في المؤسسة أثناء وقوع حدث الأزمة وهو سؤال مفتوح، وهناك أسئلة نصف مغلقة كالسؤال رقم 7، 9 و13، 20، 24.

- تطبيق الاستمارة المقننة:

- بعد إعداد الاستمارة المقننة وعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأستاذة للتحكيم تم تجربتها على عدد محدود من الأفراد ونتج عن هذه العملية:
- تعديل في ترتيب أسئلة الاستمارة وكذا تغيير بعض المصطلحات مثل السؤال رقم 13 ورد استعمال مصطلح عراقة المؤسسة في الإجابات الاحتمالية فتم تغييره إلى تاريخ المؤسسة، إضافة احتمال إجابة - ممثل العمال - للسؤال رقم 7 حيث كانت الاحتمالات محصورة فقط في الرئيس المباشر والمكلف بالاتصال.
 - بعدها تم التطبيق الفعلي للاستمارة المقننة وذلك بتسليمها باليد للأفراد وترك لهم فترة زمنية كافية لاستقاء بياناتها والعودة إليهم لجمعها وهو نوع الاستمارة الذي أطلق عليه موريس أنجرس باستمارة الملء الذاتي " أي إعطاء نسخة لكل مخبر يقوم هو نفسه بملئها"(موريس أنجرس. ترجمة: صحراوي بوزيد وآخرون: 2006. 206)، مع العلم أنه

تمت توضيح موضوع الدراسة والهدف من الدراسة والتأكيد على سرية البيانات المحصل عليها شفويا عند تسليم الاستمارة.

5-3-4 - الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة بدون مشاركة بمعنى أن عملية الملاحظة تمت من خلال ترقب بعض مواقع العمل الوسائل المستخدمة في مواجهة بعض الأزمات ولاسيما استعداد المؤسسة للحرائق وبعض الانفجارات؛ كما حدث أثناء زيارة وحدة التدخل في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وفرتيال، كذا ملاحظة مركز العمليات وقاعات الاجتماعات ترقب تصرف أفراد المؤسسة والمتمثل في تصرف البعض اتجاه رجال الإعلام كما حدث في المستشفى عند مشاهدة مصور صحفي يُمنع بالقوة من ممارسة مهمته من قبل رجال أمن المؤسسة، ثم من قبل الشرطة، وملاحظة ردود فعل المستجوبين أثناء المقابلة.

5-3-5 - تحليل الوثائق:

تم استخدام بعض الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسات ميدان الدراسة ولاسيما المجالات الداخلية لكل من سونلغاز "Echo" وأرسلور ميتال "News Letter" واستخدام بعض الأعداد فقط، وكذا القانون الداخلي لبعض المؤسسات والاتفاقيات الجماعية المتوفرة. وبعض الأوامر التنفيذية التي تعمل بها المؤسسات والمتضمنة في أعداد من الجريدة الرسمية.

خلاصة:

لقد تم اختيار عدداً من المؤسسات كوحدات للدراسة على أساس أنها قد عايشت مختلف الأساليب التسييرية التي عرفتها المؤسسة الجزائرية بشكل عام، انطلاقاً من مرحلة الشركة الوطنية إلى غاية دخول بعض المؤسسات الجزائرية مرحلة الخصخصة والشراكة الأجنبية، وللتحكم وضبط الظاهرة المدروسة كان لا بد من تبني مناهج واضحة المعالم وتحديد أهم الأدوات التي تساعدنا لجمع البيانات الميدانية من فئات بشرية حددناها بفئة الإطار العليا بالمؤسسات، وكذلك من الأوساط العمالية بشكل العام وكذا من الوسط الإعلامي المتمثل في بعض الصحفيين وسنحاول في الفصول الموالية استعمال التحليل الكمي والكيفي للمعلومات المستقاة من الفئات المختلفة.

الفصل السادس: الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة في المؤسسات

المعنية بالدراسة

تمهيد

6-1- خصائص عينة الدراسة

6-2- تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة

6-2-1 - الاستعداد الفني لمواجهة الأزمات

6-2-2- الاستعداد المادي والبشري لمواجهة الأزمات

خلاصة

تمهيد:

تعد مرحلة ما قبل الأزمة من المراحل المهمة في حياة تطور الأزمات بحيث تحدد هذه المرحلة مدى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات، ويتمحور هذا الاستعداد في التحضير الفني والمادي والبشري السابق لحدوث الأزمة، أما الجانب الاتصالي فإن تموقعه ودوره يتحدد بين المؤشرات السابقة ويمكن تلمس وضع الاتصال بشكل عملي على مستوى وحدات الدراسة، ولكن قبل ذلك سوف نقوم بتبيان خصائص عينة الدراسة على ضوء بعض الدلائل الرقمية.

6-1- خصائص عينة الدراسة:

تتحدد خصائص أفراد العينة من خلال مجموعة من المؤشرات ذات الدلالة على توجه أو اختيارات الأفراد وآرائهم وطموحاتهم، وقد تعاملنا مع مستويين المستوى الأول الإطارات العليا، المستوى الثاني يخص كل أعضاء المؤسسة، أي العمال.

6-1-1- خصائص الإطارات العليا:

تم استقصاء معلومات المقابلة من شريحة الإطارات العليا فقد تم إجراء 10 مقابلات من كل مؤسسة تميزوا بالخصائص التالية:

تراوح المتوسط الحسابي لمؤشر السن والخبرة المهنية في كل مؤسسة بـ :

◆ أرسلور ميتال قدر متوسط السن بـ: 42 سنة والخبرة المهنية بـ : 16 سنة.

◆ فرتيال المتوسط الحسابي للسن هو : 50 سنة والخبرة المهنية هي : 24 سنة.

◆ سونلغاز: المتوسط الحسابي للسن هو : 43 سنة الخبرة المهنية هي : 13 سنة.

◆ مستشفى إين رشد المتوسط الحسابي للسن : 49 سنة والخبرة المهنية بـ: 19 سنة.

أي أن المتوسط الحسابي للسن في المؤسسة الصناعية على مستوى الإطارات العليا

هو : 46 سنة وبخبرة مهنية حدد متوسطها بـ 20 سنة. في المقابل قدر المتوسط الحسابي

للسن في المؤسسة الخدمية بـ: 46 وبخبرة مهنية مقدرة بالمتوسط التالي: 16 سنة.

والواضح أن معدل سن الإطارات العليا يعد أكثر توافقاً ووظائف هؤلاء وتقلدهم مناصب عليا وحساسة في المؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة للخبرة المهنية ففي الغالب يفضل أن يعمل في هذه الوظائف العليا أفراد لديهم الخبرة المهنية الكثيرة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم السابقة ولقدرتهم على ضبط الأمور التي تتكرر وتتشابه مع الأحداث الماضية وهي مسألة مهمة بالنسبة لإدارة الأزمات التي تتطلب رباطة الجأش بما يناسب معدل العمر في كل المؤسسات المدروسة، وتفيد الخبرة المهنية في الاستجابة الفورية والسريعة لحل ومعالجة بعض الأزمات المتكررة.

مع التأكيد أن هؤلاء الإطارات العليا لديهم شهادات دراسات عليا في مجالات علمية متخصصة ومختلفة، سواء كانت علوم إنسانية أو تسييرية مثل علوم الإعلام والاتصال علم اجتماع العمل والتنظيم والحقوق والتسيير وكذا العلوم التقنية مثل مهندس دولة في الكيمياء والإلكترونيك وغيرها.

إلى جانب بروز الشهادات العلمية الجد متخصصة في حدود مستشفى إبن رشد كالأطباء وأشباه الأطباء والمختصين في التسيير المتعلق بالقطاع الصحي ومجال طب العمل، وهذه التخصصات تضي عليهم مهارات متخصصة واحترافية في مجال عملهم ومجال تسيير بعض الأزمات، هذا بالنسبة لخصائص الإطارات العليا أما الفاعلين فقد تعاملنا مع عدد أكثر اتساعا وحددت خصائصهم في مايلي:

6-1-2- خصائص عينة الدراسة من العمال في المؤسسة :

نظرا لكبر حجم عينة أفراد الدراسة التي وجهت أسئلة الاستمارة فقد عمدنا إلى تقينتها وذلك بحساب طول الفئة وفقا للمعادلة الإحصائية التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{\text{عدد الأفراد}} = \frac{58-25}{33}$$

$$= \frac{3.32 + 1 \text{ لغ } 3.32}{9.2668}$$

$$\text{طول الفئة} = 3.56 \approx 4 .$$

فيكون طول الفئة هو 4 أي تضم الفئة الأولى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين المجالين المغلقين [25 و 28] تشمل من له 25 و 26 و 27 و 28 ويمكن توضيح النتائج الميدانية في هذا المجال في الجدول التالي:

جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة من العمال بحسب السن

(المصدر: الاستمارة س1)

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						تكررات
المجموع "خ"		مستشفى ابن رشد		سونلغاز		المجموع "ص"		فرتيال		أرسلور ميتال		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	الفئات
13.17	17	11	11	20.69	6	7.18	13	6.25	5	7.93	8	[28-25]
20.16	26	20	20	20.69	6	16.02	29	20	16	12.87	13	[32-29]
16.28	21	18	18	10.34	3	14.92	27	11.25	9	17.82	18	[36-33]
15.5	20	14	14	20.69	6	16.02	29	10	8	20.79	21	[40-37]
20.93	27	23	23	13.79	4	16.58	30	16.25	13	16.83	17	[44-41]
7.75	10	9	9	3.45	1	12.16	22	11.25	9	12.87	13	[48-45]
4.65	6	4	4	6.90	2	11.60	21	18.75	15	5.94	6	[52-49]
0.78	1	0	0	3.45	1	4.97	9	5	4	4.95	5	[56-53]
0.78	1	1	1	0	0	0.55	1	1.25	1	0	0	[60-57]
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

من خلال المعطيات الرقمية تم حساب المتوسط الحسابي لسن الأفراد في كل مؤسسة وذلك بتطبيق المعادلة الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي = مجموع مركز كل فئة في التكرار المقابل لها على مجموع التكرارات الكلي الخاص بكل مؤسسة فوجدنا:

المتوسط الحسابي لأرسلور ميتال هو 25 سنة و 41 سنة في فرتيال و 33 سنة في سونلغاز وفي مستشفى ابن رشد 37 سنة، الواضح أن أفراد عينة أرسلور ميتال أكثر فتوة من بقية المؤسسات الأخرى مع ملاحظة أن سن 41 و 37 و 33 تدل على الفئة الأكثر نضجا في اختياراتها مما يساعد على تحديد توجهاتهم الحيادية والموضوعية اتجاه المؤسسة وإدارتها التسييرية للأزمات.

في المقابل فإن الفئات الأكثر تقدماً في السنة والتي حصرنا أعمارهم بين [57 - 60] تتعدم التكرارات بها في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وسونلغاز، وتظهر بتكرار واحد في كل فرتيال ومستشفى ابن رشد، وكذلك الأمر بالنسبة للفئة ما قبل الأخيرة حددت بين [53 - 56] فقد انعدمت تكراراتها في مستشفى ابن رشد لتصل إلى 5 تكرارات في أرسلور

ميتال و 4 تكرارات في مستشفى ابن رشد وتكرار واحد في مؤسسة سونلغاز، ويرجع ضعف التكرارات في الفئات المتقدمة في السن إلى انتهاج المؤسسة الجزائرية سياسة التقاعد المسبق وتوجهها لتشغيل أفراد الأكثر فتوة وهو ما أكده المتوسط الحسابي الذي تم حسابه فيما سبق.

– المستوى التعليمي ونوع التكوين المتحصل عليه:

إن تحديد المستوى التعليمي ونوع التكوين يحدد توجه الأفراد، فالأفراد الحاصلين على مستويات تعليمية عالية يكون إدراكهم للأمور أكثر اتساعا من الذين يكون مستواهم التعليم أقل، كما أن المتحصل على نوع من التكوين سواء كان جامعي أو بمراكز تكوينية مهنية أو تقنية يساعدهم على التحكم في أعمالهم. وقد وجدنا من المعطيات الميدانية تركز أعلى النسب في الفئات التي لديها مستوى تعليم جامعي وكذا تتكرر نفس هذه النسبة العالية بالنسبة لتحديد نوع التكوين الجامعي وبديل هذا على تحسين المستوى التعليمي للعمال في المؤسسة الجزائرية وهذا ما يوضحه الجدولين المواليين :

جدول رقم 2 : يظهر توزيع أفراد عينة العمال بحسب المستوى التعليمي

(المصدر: الاستمارة س2)

المؤسسة		المؤسسة الخدمية						المؤسسة الصناعية				الفئات
		مستشفى ابن رشد(ابن)		سونلغاز(س)		مجموع "ص"		فرتيال (ف)		أرسلور ميتال(م)		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
0	0	0	0	0	0	0.55	1	1.25	1	0	0	إبتدئي
7.75	10	8	8	6.90	2	12.71	23	17.5	14	8.91	9	متوسط
43.41	56	46	46	34.48	10	36.46	66	33.75	27	38.61	39	ثانوي
48.84	63	46	46	58.62	17	50.28	91	47.50	38	52.48	53	جامعي
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

جدول رقم3: يبين توزيع عينة الأفراد بحسب نوع التكوين المتحصل عليه

(المصدر: الاستمارة س3)

المؤسسة الخدمية						المؤسسة الصناعية						المؤسسة الفئات
مج "خ"		مستشفى ابن رشد(ابن)		سونلغاز (س)		مج 'ص'		فرتيال (ف)		أرسلور ميتال (م)		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
48.84	63	46	46	58.62	17	50.28	91	47.50	38	52.48	53	جامعي
30.23	39	32	32	24.14	7	27.62	50	20	16	33.66	34	مهني وتقني
20.93	27	22	22	17.24	5	22.10	40	32.50	26	13.86	14	دون تكوين
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

من خلال القراءة الرقمية للجدولين السابقين نلاحظ أن فئة المستوى التعليمي الجامعي قد سجلت أعلى نسبة على مستوى المؤسسات الصناعية قدرت بـ 50.28 % أما المؤسسات الخدمية فكانت نسبتها 48.84%، وهي موزعة على كل مؤسسة على هذا النحو: أرسلور ميتال بـ: 52.48% و 58.62% في سونلغاز و 47.50% في فرتيال وبنسبة 46% في مستشفى ابن رشد.

ونجد أيضا نسبة معتبرة حددت مستواها التعليمي بالمستوى الثانوي قدرت نسبتها 46% في مستشفى ابن رشد وبنسبة 38.61% في أرسلور ميتال وبنسب متقاربة في كل من فرتيال وسونلغاز حيث قدرت في الأولى بـ 33.75% و 34.48% في الثانية، في المقابل تم تسجيل نسب ضعيفة في الفئات التي حددت مستواها التعليمي بالمتوسط قدرت نسبتها على مستوى المؤسسة الصناعية بـ 12.71% وبنسبة 7.75% في المؤسسة الخدمية. ويدل هذا على تحسين المستوى التعليمي في المؤسسة الجزائرية سواء كانت صناعية أو خدمية، وفي الغالب يصاحب المستوى التعليمي نوع التكوين المتحصل عليه. وما يثير الانتباه في هذا المجال هو وجود نسبة معتبرة عبرت عن عدم حصولها على أي نوع من التكوين المهني أو التقني و التكوين الجامعي فقد قدرت هذه الفئة بنسبة 32.5% في فرتيال وبـ 22% في مستشفى ابن رشد وبنسبة 17.25% في سونلغاز و 13.86% في أرسلور ميتال.

وعليه لا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في هذا المجال بقدر ما توجد هذه الفروق بناءً على طبيعة مجال عمل كل مؤسسة وحجمها، كما أن المؤسسة الجزائرية مازالت لا تهتم بالتوظيف أو التشغيل على أساس نوع التكوين المتحصل بقدر ما تعتمد على عمليات التجربة والخطأ والأسس غير الموضوعية في هذه العملية. ويمكن الإشارة أيضاً أن المؤسسة الجزائرية في انفتاحها على الوسط الجامعي فهي تعمل في إطار سياسات التشغيل لخرجي الجامعات والمعاهد الوطنية .

على العموم هذه أهم خصائص عينة أفراد الدراسة على مستوى العمال والموظفين والتي تميزت بمتوسط عمري يتراوح بين 25 سنة و 41 سنة وهم من الفئات الجامعية وذات التكوين الجامعي، وهناك فئة معتبرة لديها مستوى ثانوي وقد توزعت الفئات التي اختارت المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط والابتدائي على الفئات التي اختارت حصولها على تكوين مهني أو تقني أو أنها لم تحصل على الإطلاق على أي تكوين، أما عن تحديد سنوات الأقدمية فقد تم توظيفها في مكان آخر لربطها بتوجه معين للأفراد.

6-2- تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بمرحلة ما قبل الأزمة :

6-2-1- الاستعداد الفني لمواجهة الأزمات :

6-2-1-1- تشكيل خلية الأزمة :

تعدّ خلية الأزمة المحرك الأساسي لإدارة الأزمة ويدلّ وجودها على قدرة المؤسسة على التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمات، ويتم تشكيل هذه الخلية على أساس وقت حدوث الأزمة وقد يكون سابقاً لحدوثها ويتحدد ذلك بناءً على قدرات المؤسسة على التنبؤ بحدوث الأزمة، ولكن وجدنا أنّ كلّ المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية تعمل على تشكيل خلية الأزمة قبل حدوث الأزمات وفقاً للبيانات التالية:

جدول رقم 4: يبين توزيع أفراد عينة بعض المسؤولين بحسب تحديد وقت تشكيل خلية الأزمة (المصدر: المقابلة س5)³:

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
ص+خ		مج خ	مستشفى ابن رشد (ابن)	سونلغاز (س)	مج ص	فرتيال (ف)	أرسلورميتال (م)	
النسبة	تكرار							تحديد وقت تشكيل خلية الأزمة
62.5	25	12	7	5	13	7	6	قبل حدوث الأزمة
27.5	11	5	3	2	6	2	4	وقت حدوث الأزمة
7.5	3	3	0	3	0	0	0	حسب طبيعة الأزمة
2.5	1	0	0	0	1	1	0	لا وجود لخلية الأزمة
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع في كل المؤسسات

أكدت المؤسسات المعنية بالدراسة أنّ تشكيل خلية الأزمة يتم قبل حدوث الأزمة وقد تم تدعيم ذلك من خلال تكميم بيانات المقابلة الموجهة، والتي حددت بتكرار 25 من مجموع المقابلات التي أجريت على جميع المؤسسات وهي مقسمة بين المؤسسات الصناعية والخدمية بتكرارات متقاربة مع فارق تكرار واحد بينها على هذا النحو: 13 على مستوى المؤسسات الصناعية و12 على مستوى المؤسسات الخدمية .

أمّا الفئة التي قدرت تشكيل خلية الأزمة وقت حدوثها فحددت بـ 11 تكرار وحسبهم فهي محددة قانونياً وبشكل رسمي وسابق، أمّا تجميع وتشكيل الخلية فيكون في وقت حدوث الأزمة؛ وهناك مفردة واحدة بمؤسسة فرتيال الصناعية أكدت عدم وجودها على الإطلاق وإنّما يتم استدعاء المعنيين بالأزمة أثناء وقوعها وبشكل ارتجالي.

في المقابل نجد أنّ بعض المستجوبين والمقدر عددهم بـ 3 أفراد من مؤسسة سونلغاز والمصنفة كمؤسسة خدمية أكدوا على أنّ وقت تشكيل الأزمة تتحكم فيه طبيعة الأزمة، فإذا استطاعت المؤسسة التنبؤ بطبيعة الأزمة تمكنت من تشكيلها قبل حدوث الأزمة؛ أمّا إذا لم تتمكن من ذلك فإنّ الخلية تتشكل وقت حدوثها، وحسبهم فإنّ الأزمات التي يمكن التنبؤ بها تظهر في الأزمات التي تعرفها المؤسسة من جراء تقلبات الطقس كالفيضانات والعواصف، حيث تزودها المديرية الجهوية للأرصاد الجوية بذلك بشكل

³ - لقد استخدم ترميز أسماء المؤسسات لاختزال طول الاسم في الجداول الموالية بتعويضهم بالأحرف الأولى من الاسم كما في الجدول رقم 4 بحيث نكتفي بذكر الرمز فقط.

مسبق. كما أنه من خلال مخطط التدخل المقدم من طرف هذه المؤسسة تبين تحديد هذه الأخيرة لأعضاء الخلية بشكل مسبق مع تحديد أرقام هواتفهم وعناوينهم وكذا من ينوبهم في حالة غيابهم .

على العموم لا يوجد فرق واضح بين المؤسسات الصناعية والخدمية من حيث وقت تشكيل الخلية، بل هناك شبه توافق بينهما، حيث حققت المؤسسات الصناعية 13 تكرارا موزعة بين مؤسسة فرتيال وأرسلور ميتال على التوالي بين 7 و6 تكرارات، أمّا المؤسسات الخدمية فكانت تكرارها مقدرّة بـ 12 تكرار، حيث اشتمل مستشفى إين رشد على 7 تكرارات ومؤسسة سونلغاز على 5 تكرارات. وكذلك الأمر بالنسبة لتشكيل خلية الأزمة وقت حدوث الأزمة فيظهر التوافق بين المؤسسات الصناعية والخدمية في هذا المجال.

6-2-1-2-6- اختصاصات أعضاء خلية الأزمة :

لا يمكن الوقوف عند تحديد وقت تشكيل الخلية دون البحث في اختصاصات أعضائها، حيث أنّ معرفة طبيعة اختصاصات الأعضاء يساعدنا على معرفة إذا كانت الخلية تضم المكلف بالاتصال أو أيّ شخصية لها علاقة بالوظيفة الاتصالية، وقد توصلت الدّراسة الميدانية إلى أنّ خلية الأزمة تضم جميع الاختصاصات المهنية التي لها علاقة بالأزمة ولاسيما بالنسبة للمؤسسات الخدمية، حيث قدّرت التكرارات في كلّ من مؤسسة سونلغاز ومؤسسة إين رشد بـ: 10 تكرارات لكلّ واحدة منهما، أمّا المؤسسات الصناعية فنجد أنّ التكرارات بلغت في كلّ من فرتيال وأرسلور ميتال بـ 8 و9 تكرارات على التوالي:

جدول رقم 5: توزيع المستجوبين بحسب اختصاصات أعضاء خلية الأزمة .
(المصدر: المقابلة س6).

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات طبيعة اختصاصات الأعضاء
ص+خ	التكرار	مج خ	مستشفى إبن رشد (ابن)	سونلغاز (س)	مج ص	فرتيال (ف)	أرسلورميتال (م)	
النسبة								
92.5	37	20	10	10	17	9	8	جميع الاختصاصات التي لها علاقة بالأزمة
5	2	0	0	0	2	0	2	جميع الاختصاصات المعنية بالأزمة + ممثلي العمال
2.5	1	0	0	0	1	1	0	لا توجد الخلية
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

تؤكد كل المؤسسات بأن أعضاء خلية الأزمة لديهم اختصاصات متنوعة ولاسيما التي لها علاقة بطبيعة الأزمة وتشمل في الغالب على المدير العام وهو المدير العام للخلية وكذلك نوابه من مدراء فرعيين للإدارات المختلفة؛ كمدير الوقاية الصحية والأمن ومدير الموارد البشرية وطبيب العمل وكل رئيس أو مصلحة أو وكالة وقعت بها الأزمة يضاف إلى هذه الاختصاصات المكلف بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز فحسب.

كما نجد مفردتين من مؤسسة أرسلور ميتال أكدتا على حضور ممثلي العمال مع أعضاء خلية الأزمة، وفي فرتيال أكد أحد المستجوبين عدم وجود خلية أزمة على الإطلاق، وهناك من أكد أن اختصاصات أعضاء الخلية محددة قانونيا في المخطط الإستراتيجي أو مخطط التدخل.

يتوقف عمل خلية الأزمة بشكل سريع وفعال وبدرجة كبيرة على قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لهذا فهي بحاجة لتفويض السلطة مما يعطيها هامشا كبيرا من حرية العمل والاستجابة الفورية لتطورات أحداث الأزمة، وبالفعل أكد جميع المستجوبين بأن خلية الأزمة تتمتع بكل الصلاحيات سواء على مستوى المؤسسات الصناعية أو الخدمية، طبعاً باستثناء مفردة واحدة من مؤسسة فرتيال الصناعية التي عبرت كما سبق الإشارة على عدم وجود خلية نهائياً.

فكانت النتائج على هذا النحو: 10 تكرارات في كل من مؤسسات أرسلور ميتال وسونلغاز ومستشفى إين رشد و 9 تكرارات في مؤسسة فرتيال. وهذا يدل على تمتع الخلية بكل الصلاحيات المطلقة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب يضاف إلى ذلك أن المدير العام للمؤسسة هو المدير العام للخلية مما يزيد من تمتعها بالصلاحيات الكافية. ويرتبط التحضير الفني للأزمة بتوفر بعض الدعائم الأساسية لعمل الخلية، أكد كل الأفراد المستجوبين من خلال المقابلات بأن خلية الأزمة لديها كل المعلومات الكافية، وتتعلق هذه المعلومات بطبيعة جمهور المؤسسة وكذا طبيعة¹ الأزمات وخاصة الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة، محددين بذلك المناطق والوحدات التي يمكن أن تتعرض لأخطار صناعية معينة تعرفها مؤسسات صناعية مثل فرتيال وأرسلور ميتال. وبطبيعة الحال بحوزة المؤسسات معلومات عن المتعاملين معها، باستثناء مستشفى إين رشد فقد عبر بعضهم بأن المستشفى عاجزاً نوعاً ما عن القدرة على التنبؤ الكلي بالأزمات التي قد يتعرض لها ولاسيما فيما يخص ظهور وانتشار الأمراض المفاجأة، كالأزمات المعدية والأوبئة.

أمّا فيما يتعلق بوجود خطط جاهزة للتعامل مع الأزمات وباستثناء مفردتين من مؤسسة أرسلور ميتال فقد أكد البقية على وجود خطط لإدارة الأزمات محددة وفقاً للمخطط الإستعجالي ORSEC وقد تم تفصيل هذا المخطط في مواد المرسوم التنفيذي رقم 85-231 المحدد لشروط تنظيم التدخلات والإسعافات وتنفيذها عند وقوع الأزمات، وتؤكد المادة 2 من هذا المرسوم: "يجب أن تدرج تدخلات الأجهزة المتخصصة في إطار مخطط مقدماً لتنظيم التدخلات والإسعافات مجموع الوسائل البشرية والمادية الواجب استخدامها في حالة وقوع الكوارث ويحدد شروط هذا الاستخدام" (الجريدة الرسمية، العدد 36: 1985/9/25)

وإلى جانب المخطط الاستعجالي هناك أيضاً المخطط الداخلي للتدخل، وهذه الخطط قابلة للتطبيق على أرض الواقع إلى حد كبير، فنجد أنّ كل فرد معني بالأزمة يتحدد دوره بشكل واضح في هذا المخطط، أمّا بالنسبة للمفردتين المستثنيتين من مؤسسة أرسلور ميتال فقد أكدتا أنّ مسألة إدارة الأزمات تتم بشكل فوضوي أو تتركها للصدفة وتتم إدارتها بشكل

¹ من خلال المقابلات في مؤسسة فرتيال نجد أن هذه الأخيرة تميز بين الأزمات الصغيرة والكبيرة فالأزمات الصغيرة يمكن احتوائها على المستوى الداخلي للمؤسسة أمّا الأزمات الكبيرة فتحتاج لتدخل خارجي من قبل الدائرة أو الولاية أي يتم تسييرها على المستوى الخارجي .

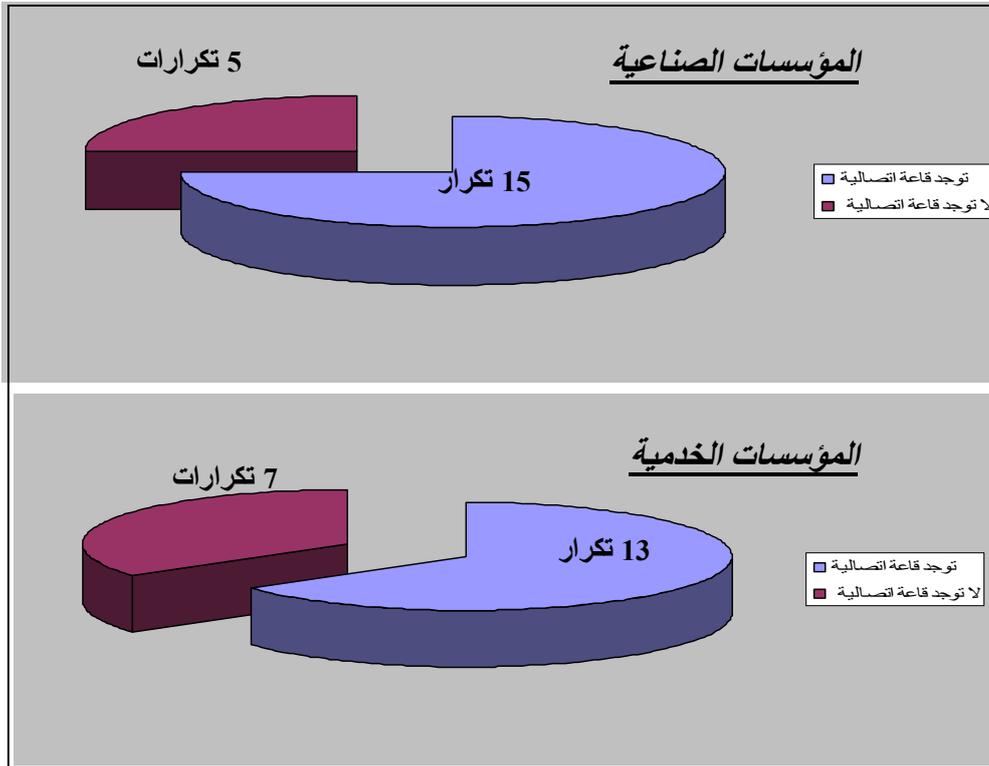
تلقائي، أي أنّ التخطيط لإدارة الأزمات يتم بشكل أقلّ في المؤسسة الصناعيّة على المؤسسة الخدمية .

6-2-2- الاستعداد المادي والبشري لمواجهة الأزمات:

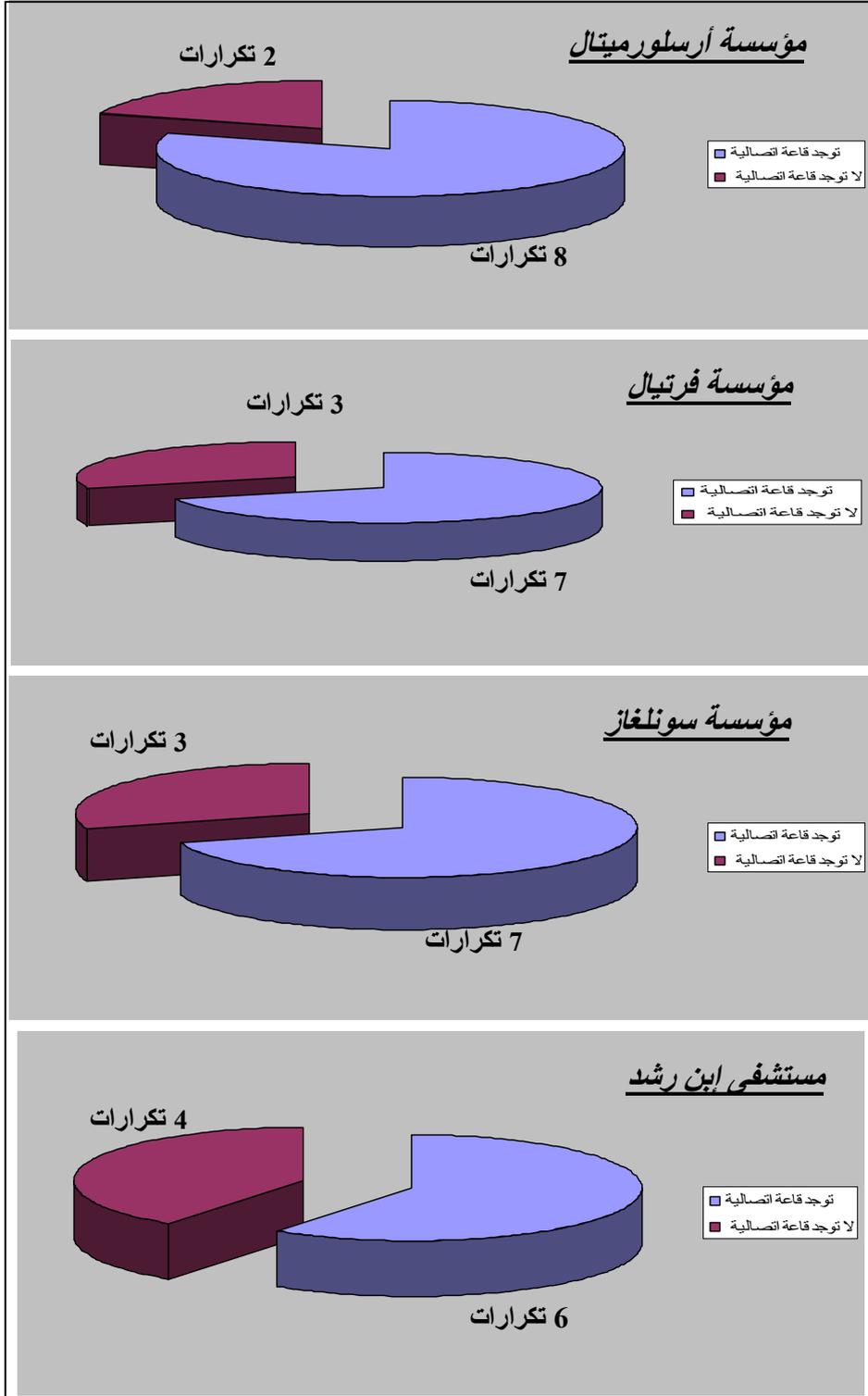
6-2-2-1- الاستعداد المادي:

تحتاج المؤسسة بشكل عام إلى بعض الإمكانيات المادية لمواجهة الأزمات وقد تمّ التركيز على القاعة الاتصالية التي يتم استعمالها وقت الأزمات ومن خلال تكميم نتائج المقابلات حصلنا على الشكل التالي:

شكل رقم 3: يبين وجود قاعة اتصالية مخصصة لإدارة الأزمات (المصدر: المقابلة س10)



تابع شكل رقم 3: السابق



في الحقيقة نجد أنّ أفراد العيّنة قد أكدوا وجود قاعة اتصالية ولكن تبريراتهم تبين أنّ المؤسسة الجزائرية سواء كانت صناعية أو خدمية ليس لديها قاعة مجهزة خاصة بحالة الأزمات، وإنّما يتمّ توظيف قاعة الاجتماعات العادية ويتمّ تدعيمها بكلّ الأجهزة الاتصالية أثناء وقوع الأزمات، وهذا بالفعل نجده يتجسد بالإجابات المقدّرة بـ: 15 تكرار في المؤسسات الصناعية وتوزع بين 8 و7 تكرارات على كلّ من مؤسسة أرسلور ميتال وفرتيال في المقابل تتوزع على المؤسستين الخدمية بـ7 تكرارات لسونلغاز و6 تكرارات في مستشفى إين رشد .

أمّا المفردات التي عبّرت عن عدم وجود قاعة مخصصة تستعملها المؤسسة وقت الأزمات فقد كانت نتائجها كالتالي المؤسسات الصناعية: أرسلور ميتال تكرارين، فرتيال بـ 3 تكرارات وهو نفس التكرار أي 3 تكرارات في سونلغاز .

وقد سجل مستشفى إين رشد أعلى الدرجات المعبرة عن عدم وجود قاعة بـ 4 تكرارات وهذه الفئة بررت إجاباتها بأنّه لا حاجة لوجود مثل هذه القاعة المجهزة؛ بل يمكن توظيف أيّ مكان للاجتماعات والاتصالات بما تفرضه ضرورة أحداث الأزمات فقد تستعمل مطعم المؤسسة أو أيّ مكان ترى أنّه أكثر صلاحية .

وعليه نجد أنّ المؤسسة الجزائرية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصناعية التي أجريت بها الدّراسة الميدانية تولى أهمية قصوى للاستعدادات التجهيزية لإدارة بعض الأخطار الصناعية - من حرائق وانفجارات- ، وتجسد ذلك في تجهيزات فرق التدخل وهي شبيهة بجهاز الحماية المدنية وعلى مستواه توجد قاعة عمليات لإدارة مثل هذه الأخطار الصناعية.

ومن خلال الملاحظة تبين لنا أنّ مؤسسة أرسلور ميتال لديها ثلاث خطوط فرعية للتدخل الآلي في حالة الأخطار الصناعية كالحريق؛ أو ما تسمّى بالخطوط الأساسية للتدخل وتتوفر لديها وسائل أولية للتدخل، أمّا وحدة التدخل المركزية فهي قريبة نوعا ما من مديرية الموارد البشرية وتحتوي على سيارات إسعاف وشاحنات إطفاء، وشاحنة واحدة ذات السلم الطويل، وبها قاعة عملية للاتصالات تضم خطوط هواتف داخلية محدد بالرقم 18، وهواتف أخرى وخارطة للمركب وأخرى لشبكة توزيع الكهرباء الموجودة تحت الأرض بالمركب، وكذلك رموز الإنذارات المحدد لمكان وطبيعة الحريق أو الانفجار.

كما لاحظنا قاعة اجتماعات بوحدة التدخل المركزي بها طاولتين وعدد من الكراسي ومكيف هوائي وخارطة جغرافية لتوزع المركبة مقسمة إلى ثلاث قطاعات، وتقريباً الملاحظة نفسها سجلناها بمؤسسة فرتيال ولكن بتجهيزات أقل من مؤسسة أرسلورميتال، و يرجع ذلك للتوسع الجغرافي لأرسلور ميتال فهو أكبر بكثير عن مؤسسة فرتيال .

6-2-2-2-6- الاستعداد البشري:

6-2-2-2-6-1- المتحدث الرسمي وقت الأزمات:

يلعب المتحدث الرسمي دوراً أساسياً في تحديد قدرات المؤسسة لتجاوز الأزمات بأقل الخسائر الممكنة؛ كما أنّ وضوح مثل هذه الشخصية وتحديدتها بشكل مسبق يساعد المؤسسة وخلية الاتصال على توحيد صورتها ومعلوماتها، ولكن في الدراسة الميدانية ظهرت شخصيات مختلفة يمكن أن تلعب دور المتحدث الرسمي للمؤسسة وقت الأزمات وأكثرها تكراراً هي شخصية المدير العام ولاسيما على مستوى المؤسسات الخدمية وتجسدت في النتائج التالية:

جدول رقم 6 : يبين تحديد شخصية المتحدث الرسمي في المؤسسات ميدان الدراسة (المصدر:المقابلة س11).

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات طبيعة اختصاصات الأعضاء
ص+خ	تكرار	مج خ	مستشفى إبن رشد (ابن)	سونلغاز (س)	مج ص	فريتال (ف)	أرسلورميتال (م)	
50	20	13	3	10	7	3	4	المدير العام
5	2	2	2	0	0	0	0	المدير العام والكاتب العام
12.5	5	5	5	0	0	0	0	الكاتب العام
7.5	3	0	0	0	3	0	3	المكلف بالاتصال الخارجي
5	2	0	0	0	2	2	0	مدير الموارد البشرية
7.5	3	0	0	0	3	3	3	رئيس خلية الاتصال
12.5	5	0	0	0	5	5	0	المكلف بالأمن
100	40	20	10	10	20	20	13	المجموع

نستهل حديثنا بالنسبة للمتحدث الرسمي بما تضمنته نتائج الدراسة على مستوى المؤسسة الخدمية فوجدنا تأكيد مطلق لمؤسسة سونلغاز - المؤسسة الخدمية- بأن المدير العام هو المتحدث الرسمي للمؤسسة في أوقات الأزمات بتكرار إجمالي 10 على الرغم من وجود المكلف بالاتصال بهذه المؤسسة، ثم مستشفى ابن رشد بـ 3 تكرارات أكدت على شخصية المدير العام و بـ 5 تكرارات صرحت بأن الكاتب العام هو المتحدث الرسمي وتعدّ هذه الشخصية - الكاتب العام - الشخصية الثانية في هذه المؤسسة، وبتكرار 2 أكدوا على أن المتحدث الرسمي يتحدد بين المدير العام أو الكاتب العام.

وتجدر الإشارة هنا أن المدير العام للمستشفى هو طبيب متخصص في حين الكاتب العام له تخصصات تسييرية درس بالمدرسة العليا للإدارة والتسيير بالجزائر العاصمة، وعليه يظهر بشكل جلي تمركز المتحدث الرسمي في قمة هرم المؤسسة والمتجسد في شخصية المدير العام أو الشخصية الثانية في المؤسسة وهو الكاتب العام وهذا التحديد الوظيفي للكاتب العام يوجد فقط في مستشفى ابن رشد وهو يمارس بذلك وظائف اتصالية مكملة لوظيفته الأساسية.

أما على مستوى المؤسسة الصناعية فقد ظهرت تفرعات متعددة ومتنوعة لشخصية المتحدث الرسمي، ففي مؤسسة أرسلور ميتال أكد 4 أفراد من مجموع 10 أن المدير العام هو المتحدث الرسمي، وقد يكون رئيس خلية الاتصال أو المكلف بالاتصال الخارجي بتكرارات متساوية مقدّرة بـ 3 تكرارات لكل واحد منهما، وهذا يدلّ مرّة أخرى على تمركز الشخصية المحورية في قمة الهرم .

لكن خلافا لما سبق يظهر في مؤسسة فرتيال مدير مديرية الوقاية الصحية والأمن - المكلف بالأمن - بـ 3 تكرارات، ثمّ مدير الموارد البشرية بـ 2 تكرارين اثنين مع ملاحظة أن فرتيال قد أحدثت تغيير هيكلي بإزالة المكلف بالاتصال و خلية الاتصال وإحاقها كوظائف تكميلية إلى مديرية الموارد البشرية مع تبيان أن هذه الأخيرة ومديرية الأمن والوقاية توجد على مستويات عليا في الإدارة.

بالنسبة لبروز المكلف بالأمن باعتباره المتحدث الرسمي عن المؤسسة فرتيال يرجع ذلك إلى أهليته وخبرته في اختصاصات إدارة الأخطار الصناعية، فهو حسبهم الأجدر لتمثيل المؤسسة فكل المعلومات المتعلقة بالأزمات والأخطار الصناعية خاصة التي تتعرض لها المؤسسة بين يديه، أما بالنسبة للاحترافية الاتصالية فهي مسألة ثانوية بالنسبة

لهم على اعتبار أن مؤسستهم هي مؤسسة صناعية تهتم بالإنتاج وحفظ السلامة المهنية والأمان وإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

وفي هذا الصدد يؤكد لبيار تيري أن الاختيار الحقيقي للمتحدث الرسمي يظهر بين مسؤولين من مستويات عليا في المؤسسة والخبير، و يقوم هذا على أساس معرفة الأزمة ومعرفة المدة المتوقعة لها ... فالأزمة القصيرة المدة – كالحرائق وحوادث العمل – تستودعي مسؤول، أما الأزمة التطورية فقد تتطلب خبير وقدم مثال على ذلك: إضراب العمال لمدة طويلة يكون المتحدث الرسمي هنا هو مدير الموارد البشرية" (Libaert Thierry:2005.40).

وعليه فإن المتحدث الرسمي نجده بناءً على طبيعة ونوع الأزمة؛ فمسؤول الأمن هو الأكثر دراية من أي شخص آخر بالأخطار الصناعية ومدير الموارد البشرية هو الأكثر دراية بالأزمات السوسيو مهنية، ومع ذلك تبقى مركزية المعلومات في قمة الهرم هي الصبغة الظاهرة في المؤسسة الجزائرية ويتجسد المتحدث الرسمي في شخصية المدير على مستوى المؤسسة الخدمية وقد تعوضه الشخصية الثانية مباشرة في المؤسسة كالكااتب العام. على خلاف المؤسسات الخدمية فإن المؤسسات الصناعية تلجأ لاستخدام شخصيات أخرى لتمثيلها إلى جانب المدير العام، فنجد المكلف بالأمن والمكلف بالاتصال الخارجي ورئيس خلية الاتصال وأخيراً مدير الموارد البشرية، فالمسألة تتوقف وطبيعة وخصوصية الأزمة التي تعرفها المؤسسة ولكن لا تخرج عن سيطرة قمة الهرم.

ورغم أن التكرارات ضعيفة بالنظر للمدير العام إلا أنه تميز يُحسب لصالح المؤسسة الصناعية التي بدأت توظف أشخاص لديهم التخصص والخبرة الكافية في المجال الاتصالي وإن كان هذا التميز يحسب لمؤسسة أرسلورميتال أكثر منه لفرنيتال.

6-2-2-2-2-2- تدريب أعضاء فريق خلية الأزمة :

إنّ تسيير الأزمات مرتبط بالعنصر البشري، و تتوقف على كفاءته وقدرته وتمكنه من إدارة الأزمات، لذلك يكون التدريب على إدارة الأزمات هو الوسيلة الأكثر كفاءة في الحصول على فريق متميز لتسيير الأزمات ،ومع ذلك فإنّ المؤسسة الجزائرية تركز في هذا المجال على خبرة الأفراد أكثر من اعتمادها على تدريبهم وهذا ما توضحه لنا نتائج الجدول الموالي:

جدول رقم 7: يبرز عدم اعتماد المؤسسات ميدان البحث على عملية التدريب.

(المصدر المقابلة س12).

المجموع	المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات	التوجه نحو عملية التدريب
	ص+خ	مج خ	مستشفى إبن رشد (ابن)	سونلغاز (س)	مج ص	فريتال (ف)		
النسبة	تكرار							
30	12	3	1	2	9	3	6	يتم التدريب
70	28	17	9	8	11	7	4	لا تعتمد على التدريب
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

باستثناء مؤسسة أرسلور ميتال؛ لا يوجد هناك تدريب يتم على مستوى المؤسسات بوجه لأعضاء خلية الأزمة حول كيفية إدارة الأزمات أو الاتصال، وتتفوق المؤسسات الخدمية في هذا التوجه بتكرارات مقدّرة بـ 17 موزعة بين 9 تكرارات في مستشفى إبن رشد و 8 تكرارات في مؤسسة سونلغاز. فقد أكدوا جميعا عدم وجود تدريب من هذا النوع لاعتقاد مسؤولي مستشفى إبن رشد وكذا سونلغاز أنّ أعضاء الخلية لديهم الخبرة الكافية في مجال إدارة الأزمات وبالتالي لا داعي لعملية تدريبهم.

وتجسد توجه فريتال نحو عدم التدريب في جواب 7 أفراد من العيّنة أضافوا أنّ أعضاء الخلية لا يتمتعون بالخبرة فقط؛ وإنما هم أشخاص محترفون في هذا المجال وليسوا بحاجة لتدريب، في المقابل نجد الاتجاه الذي يرى أنّ أعضاء الخلية يتلقون تدريب ودرجات كبيرة تجسد في إيجابيات أفراد مؤسسة أرسلورميتال بتكرار 6 من 10، ثمّ فريتال بـ 3 تكرارات من 10 وهي درجات تتجاوز ما حصلت عليه المؤسسات الخدمية في هذا المجال، فكانت تكراراتها مقدرة في مجموعها بـ 3 تكرارات على مستوى سونلغاز وتكرار واحد ظهر في مستشفى إبن رشد.

تهتم أرسلور ميتال بتدريب رؤساء المصالح على إدارة الأخطار الصناعية وتدريبهم على الاتصال، حيث أكد بعض المستجوبين بأنّ لديهم مقياس نظري عن الاتصال يتم تلقينه إليهم ولكن في فترات تدريبية عادية وليست مخصصة لإدارة الأزمات، أمّا مؤسسة فريتال فقد أكدوا أنّه يوجد تدريب نظري وتدريب عملي، فالتدريب النظري يتم خارج مكان العمل

حيث توجد برامج تدور حول الموضوع إدارة الأخطار الصناعية تتم على مستوى معاهد وطنية كالمعهد الوطني للوقاية ومعهد سونطراك بوهران.

أمّا التدريب التطبيقي فيظهر داخل مؤسسة فرتيال من خلال التدريب على طرق تنفيذ خطط إدارة الأخطار الصناعية – أي إدارة الأزمات –، في شكل مناورات وتوجد 4 مناورات في السنة يتم ممارسة واحدة منها بمرافقة وحدة الحماية المدنية لمدينة عنابة، وعلى مستوى الآفاق المستقبلية لهذه المؤسسة في مجال إجراء المناورات كمحاولة للتدريب على سيناريوهات أحداث الأزمات فقد سطرت أن تزيد من عدد المناورات ليصل إلى 6 مناورات في السنة، حيث تختار شهر معين من السنة تقوم فيه بالمناورة والشهر الذي يليه لا تقوم بهذه العملية وهكذا طوال أشهر السنة ليصل المجموع إلى ستة أشهر تتم فيها عمليات التدريب التطبيقي في شكل مناورات.

ونجد أن أسلوب المناورات كأسلوب تطبيقي لإدارة الأزمات تتبعه كذلك مؤسسة أرسلور ميتال وهذا ما تمّ التوصل إليه من خلال المقابلات وكذا تحليلنا لمقالات مجلة المؤسسة الداخلية وبالضبط مقال: "مناورة الحريق في LAL" Similation d'incendie au LAL في العدد 3 مارس 2006 الملحق رقم: 10 ويؤكد Guerin Gilles _ Talpin (137. 2003) "إن المناورة تقوم على إعادة إنتاج أوضاع معينة خاصة بالأزمة في إطار شروط قريبة نوعاً ما من الواقع؛ وهي وسيلة لتدريب الأفراد وتحسين الأنظمة، إن الوقوع في الخطأ أثناء المناورة هو شيء محبّب ويفضل وقوعه فهي بذلك تسمح بتحسين الإجراءات والميكانيزمات والوسائل عن المناورة الجيدة وتستهدف تحديد نقاط القوة والضعف".

لقد ساعدت المناورات مؤسسة فرتيال على تحسين الكثير من الأنظمة والوسائل ونذكر على سبيل المثال وليس الحصر؛ قيامها بتعبيد وتحسين الطرق الرابطة بين الوحدات وفرق العمل لأنها اكتشفت في إحدى المناورات أن شاحنات الحماية الخاصة بها تضييع الكثير من الوقت فالطرق كانت غير ممهدة ولتحسين الانتقال بسرعة إلى مكان الواقعة أو الحادثة عملت على تحسين الطرق الرابطة بين الوحدات المختلفة. واكتشفت في إحدى المناورات بأن فرقة التدخل لم تقدم عملاً جيداً فقد كانت أثناء المناورة تقف عكس اتجاه الرياح؛ أي أن الفريق لم يراقب جيداً العلامات المحددة لاتجاهات الرياح وهذه الملاحظة تؤخذ بعين الحسبان في الأوضاع الفعلية والتمثيلية.

في المقابل نجد أنّ مستشفى إين رشد ورغم تصريحاتهم بأنه لا يتم التدريب في مجال إدارة الأزمات إلا أنّ هناك من صرّح بأنّ المستشفى تستعمل أسلوب المناورات ولاسيما وأنّ الأزمات بالنسبة لهم تتجسد في حالة الطوارئ التي يعيشها المستشفى أي تظهر في انتقال آثار الأزمات الخارجية نحو الداخل، كما أنّ حالة الطوارئ مرتبطة بإعلان والي الولاية عنه؛ ولكن تتم المسألة بشكل سري حيث تتم العملية وكأنّ هناك أزمة حقيقية وحادثة مروعة بالفعل، ومن أمثلة ذلك كيفية التحضير لمواجهة أزمة سقوط طائرة ركاب بمطار رابح بيطاط بعنابة، فقد تمّ القيام بالاستعداد الآلي والفوري لمواجهة هذه الأزمة وفي الأخير وجد أنّها مناورة لتدريب الفريق المعني بها في المستشفى على مثل هذه الأزمات.

وتؤكد المادة 8 من المرسوم التنفيذي 85-231: "تجرب مخططات التدخلات والإسعافات الخاصة بالوحدة أو البلدية أو الولاية بانتظام عن طريق تمارين واستنقافات تجريبية تجرى حسب الحالة إما في الوحدة أو البلدية أو الولاية وإما في إطار مخططات متكاملة"¹؛ أي أنّ هناك تأكيداً قانونياً على إجراء المناورات إما في الوحدة أو بصورة متكاملة لتشمل الوحدة وحدة التدخل للبلدية أو الولاية.

وما يمكن استنتاجه من كلّ ما سبق أنّ المؤسسة الجزائرية لا تأخذ باستراتيجية تدريب أعضاء خلية إدارة الأزمات على تسييرها بل تكفي بالخبرة والاحترافية لأعضائها في هذا المجال، وهو اتفاق مطلق بين جميع المؤسسات ولكن بدرجة أكبر في المؤسسات الخدمية عنه في المؤسسات الصناعية التي تستعمل أسلوب المناورة للتدريب على كيفية تنفيذ الخطط الجاهزة من خارج المؤسسة.

¹ من المرسوم رقم 85-231 المؤرخ في 25 أوت 1985، الجريدة الرسمية، العدد 36(1985/8/25). وهناك إلزام قانوني آخر من حيث تسجيل هذه التدريبات تعمل بها المؤسسات الصناعية وورد ذلك في: المرسوم التنفيذي رقم 91-05 مؤرخ في 19 جانفي سنة 1991 الذي يتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والأمن في أماكن العمل. وفي القسم الثالث المتعلق بمحاربة الحرائق المادة 60 : "يجب أن يكون عتاد مكافحة الحريق موضوع زيارات وتجارية دورية طبقاً للتنظيم المعمول به. وتمارس التجارب إبان تداريب يتعلم المستخدمون خلالها كيف يستعملون وسائل تقديم النجدة الأولى. كما يجب أن تسجل قائمة التجارب والتداريب والملاحظات التي يمكن استخلاصها، في سجل مداورات لجنة حفظ الصحة والأمن، وإن لم يكن ففي سجل خاص يكون في متناول مفتش العمل تطبيقاً للمادة 32 من القانون رقم = 88-07 المؤرخ في 26 جانفي سنة 1988 والمتعلق بالوقاية والأمن وطب العمل" (الجريدة الرسمية، العدد 04: 23/1991).

على الرغم من أنّ أسلوب المناورة قد يجعل المؤسسة عرضة للكثير من الشائعات والتي قد تتحول هي ذاتها إلى أزمات إلا أنه يعدّ بالنسبة للمؤسسة الجزائرية الأسلوب الأنجع لمحاولة تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة بعض الأزمات ولاسيما إدارة الأخطار الصناعية - الانفجارات والحرائق - على مستوى المؤسسات الصناعية.

الواضح أنّ المؤسسة الجزائرية لا تقوم بالتخطيط لإدارة الأزمات بشكل إنفرادي وإنما توجد هذه الخطط كمعطى جاهز تقدمه إليها بعض الوزارات مثل وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وتقوم هذه المؤسسات بتصميمه بحسب طبيعتها وإمكانياتها. لهذا حاولنا معرفة إذا كانت المؤسسة تستعين بخبراء متخصصين في مجال تسيير الأزمات.

تبين أنّ كلّ من مؤسسة فرتيال وسونلغاز ومستشفى إين رشد لا يستعينون بخبراء من خارج الوطن أو داخله، بل يعتمدون على قدراتهم الذاتية لأنهم أدرى بطبيعة المؤسسة وطبيعة الأزمات التي تواجهها وقدرت بـ 10 تكرارات لكلّ واحدة منها، أمّا أرسلور ميتال - المؤسسة الصناعية - فجاءت نتائجها مخالفة لما سبق الإشارة إليه فهي لا تستعين بخبراء من الخارج بـ 3 تكرارات وتلجأ إليهم بـ 7 تكرارات، والأکید أنّ هذا التوجه لهذه المؤسسة يرجع إلى دخولها مرحلة الشراكة الأجنبية التي تمثلت في الشريك الهندي والفرنسي، فهي تتعامل بدرجة كبيرة مع متعاملين دوليين من جهة ومن جهة أخرى تعدّ هذه الشركة شركة عالمية لديها فروع في دول عالمية ممّا يساعدها على الاستعانة ببعض الخبراء ومكاتب الدراسات من خارج الوطن.

خلاصة:

على الرغم من أننا لمسنا تحضير المؤسسة الجزائرية لمواجهة بعض الأزمات ولاسيما ما تعلق بمواجهة الأخطار الصناعية من الناحية الفنية والمادية وهذا ما يفرضه الإطار القانوني المعمول به في كل مؤسسة إلا أن دور الاتصال والاهتمام به كوظيفة غير محدد بشكل واضح، كما أن وجوده بشكل رسمي لا يعني تفعيله؛ فعلى الرغم من تحديد المكلف بالاتصال في مؤسسة سونلغاز وأرسلور ميتال إلا أن دوره ظل مغيبا في إدارة الأزمات. وهناك تأكيد مطلق بتموقع المتحدث الرسمي المتمثل في الغالب في المدير العام أو من ينوبه على مستوى قمة هرم المؤسسة.

تلتقي هذه النتائج في بعض جوانبها مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني سمحي محمد حول دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث من حيث وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً وهو نشاط متوفر إلى حد كبير. أما التحضير المسبق لإدارة الأزمات والمحدد بالأطر القانونية تتوافق مع نتائج دراسة السيد السعيد؛ فهو يؤكد أن مؤسسات الطيران تعمل في ظل بيئة تشريعية تمثل القواعد والمقاييس المحلية والدولية في تأمين سلامة الطيران المدني والتي تعتبر جوهر التخطيط لإدارة الأزمات. وكذلك الأمر على مستوى المؤسسة الجزائرية فإن التخطيط لإدارة بعض الأخطار الصناعية وبعض الحوادث الطارئة محدد في إطار قانوني ومن قبل بعض الوزارات المعنية لا تقوم المؤسسات إلا بتطبيق هذه الخطط.

الفصل السابع: الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات المعنية

بالدراسة

تمهيد

7-1-1- الاتصال الداخلي

7-1-1-1- مصدر المعلومة وقت وقوع الأزمة

7-1-2- وسائل الاتصال الداخلي وقت حدوث الأزمة

7-1-3- مضمون الخطاب الاتصالي الموجه للعمّال وكلّ الجمهور الداخلي

7-1-4- تعامل المؤسسة مع المتضررين أو المصابين (الضحايا) وإسهامات عمّالها لتجاوز الأزمة

7-2- الاتصال الخارجي

7-2-1- مصدر الاتصال الخارجي

7-2-2- وسائل الاتصال المفضلة للاتصال بالصحفيين

7-2-3- محتوى الخطاب الاتصالي الموجه لرجال الإعلام والجهات الخارجية

7-2-4- ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات السلبية

خلاصة

تمهيد:

إذا كان الاستعداد الفعلي في مجال التخطيط لمواجهة بعض الأزمات ولاسيما الأخطار الصناعية وحالات الطوارئ يتم تحديده بموجب القانون كما سبق الإشارة لذلك فإن تفعيل اتصال الأزمة أثناء الوقوع والذي يوجه للعمال والضحايا ونحو وسائل الإعلام ومحددات العملية الاتصالية القائمة على مصدر ووسائل الاتصال وخطابه على المستوى الداخلي والخارجي سوف تكشف لنا عن المسار الذي تتخذه المعلومات في الوسط المؤسسي بناءً على الدلائل الرقمية وتحليل إجابات الأفراد الذين تمت مقابلتهم .

7-1- الاتصال الداخلي :

تعدّ مرحلة وقوع الأزمة أهمّ مرحلة من مراحل تطورها لأنها قد تتداخل مع مرحلة الأعراض والبيادر مباشرة كما قد تتداخل هذه المرحلة مع مرحلة ما بعد الأزمة وقد أكدّ أحد المستجوبين من مؤسسة أرسلورميتال أنّ مراحل الأزمة تتداخل مع بعضها البعض وأنّ عملية إتخاذ القرارات والاتصالات يتم تفعيلها وتشعر بوجودها في مرحلة حدوث الأزمة ولاسيما في الميدان العملي لها. لكن إدارة الأزمة وتحليل الخطوات واستخلاص الدروس تتم على مستوى المكتب.

الواضح أنّ الاتصال الداخلي في وقت حدوث الأزمة تزداد سيولته وكثافته ويعتبر مصدره ووقته وقنواته ومحتوياته المؤشرات الأساسية المحددة لفاعليته وقدرته على معالجة الأحداث أثناء الأزمة، وسوف نحاول في هذا الجزء استعمال النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلات التي تمت على مستوى الإطارات العليا، وكذلك من خلال الإستمارات الموجهة لكلّ العمال في المؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم المهنية.

7-1-1-1- مصدر المعلومة وقت وقوع الأزمة :

إنّ تحديد مصدر المعلومات أثناء وقوع الأزمة بالنسبة للاتصال يصعب ضبطه على مستوى المؤسسة الخدمية وكذا على مستوى المؤسسة الصناعية، فقد توصلت نتائج المقابلة أنّ مصدر المعلومة الأساسي في المؤسسة الخدمية هم زملاء العمل فيما بينهم بتكرار 5 في مستشفى ابن رشد و 3 تكرارات في مؤسسة سونلغاز أي بمجموع 8 في المؤسسة الخدمية، أمّا المؤسسات الصناعية فقدت بأربعة تكرارات 4 ظهرت في مؤسسة أرسلور ميتال فحسب وسوف لن نعلق على هذا المصدر لأننا سنتطرق إليه فيما بعد.

ثمّ يظهر مصدر آخر رسمي تجسد في شخصية الرئيس المباشر، ومرة أخرى تتفوق المؤسسة الخدمية على المؤسسة الصناعية بمجموع 6 تكرارات مقسمة إلى 4 تكرارات في مستشفى ابن رشد و 2 تكرار في سونلغاز، وعلى مستوى المؤسسة الصناعية سجلت مؤسسة فرتيال 3 تكرارات لينعدم في مؤسسة أرسلور ميتال؛ ويظهر في هذه المؤسسة دور المكلف بالأمن والنفابة كمصدر للمعلومات بتكرارات متساوية 3 تكرارات لكل مصدر وهذا ما يوضحه نتائج جدول رقم 34: الملحق رقم 12.

وقد تبلورت اختيارات الأفراد على مستوى استجاباتهم لأسئلة الاستمارة على هذا النحو:

جدول رقم 8: الجهة التي تتكفل بإعلام العمال بأحداث الأزمة.

(المصدر: الاستمارة س7):

مصدر المعلومات		المؤسسات الصناعية						المؤسسات الخدمية					
		م		ف		مج ص		س		ابن		مج خ	
ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
52	51.49	19	23.75	71	39.24	17	58.62	48	48	65	50.39	ن	ك
29	28.71	6	7.5	35	19.33	5	17.24	41	41	46	35.66	ن	ك
20	19.80	1	1.25	21	11.60	7	24.14	11	11	18	13.95	ن	ك
0	0	43	53.75	43	23.75	0	0	0	0	0	0	ن	ك
0	0	11	13.75	11	6.08	0	0	0	0	0	0	ن	ك
101	100	80	100	181	100	29	100	100	100	129	100	ن	ك

تتقارب توجهات مؤسسة أرسلورميتال مع مؤسسة سونلغاز رغم إختلاف طبيعتها من حيث مصدر المعلومات بالنسبة للعمال ويكون الرئيس المباشر هو المصدر الأول للمعلومات بنسبة 58.82% في مؤسسة سونلغاز، أما أرسلور ميتال فقدّرت نسبته بـ 51.49% ثمّ مستشفى إين رشد بنسبة 48%، وفرتيال بنسبة 23.75%. لكن على مستوى المؤسسات الصناعيّة والخدمية وجدنا أنّ المؤسسة الخدمية تتقدّم على المؤسسة الصناعيّة من حيث مصدر المعلومات الخاص بالاتصال نحو العمال - أي مصدر الاتصال الدّخلي - هو الرئيس المباشر بنسبة 50.39% في المؤسسة الخدمية ونسبته 39.24% في المؤسسة الصناعيّة.

تعدّ النقابة طرفاً أساسياً في تسيير علاقات العمل وبرزت كذلك كمصدر للمعلومات بل إعتبرت كمصدر رسمي للاتصال الدّخلي بنسبة 41% في مستشفى إين رشد و 28.71% بأرسلور ميتال ثمّ سونلغاز بنسبة 17.24%، ومثلت كمصدر للمعلومات في فرتيال بنسبة 7.5%. ولكن على مستوى المؤسسة الخدمية نجدها تتفوق على المؤسسة الصناعيّة بنسبة 35.66% أمّا المؤسسة الصناعيّة كانت نسبته 19.33%.

يظهر تفعيل المكلف بالاتصال كمصدر للمعلومات بالنسبة للعمال في مؤسسة سونلغاز بنسبة 24.14% فأرسلور ميتال بنسبة 19.80%، فمستشفى إين رشد بـ 11% وأخيراً فرتيال بـ 1.25% ويرجع هذا التفاوت لوجود هيئة اتصالية في كلّ من مؤسسة سونلغاز وأرسلور ميتال على خلاف مؤسسة فرتيال ومستشفى إين رشد، لذلك تركت مؤسسة فرتيال المجال مفتوح لنقل المعلومات بين العمال فيما بينهم بنسبة 53.75% التي عبّرت أنّها تحصل على المعلومة من زميل العمل.

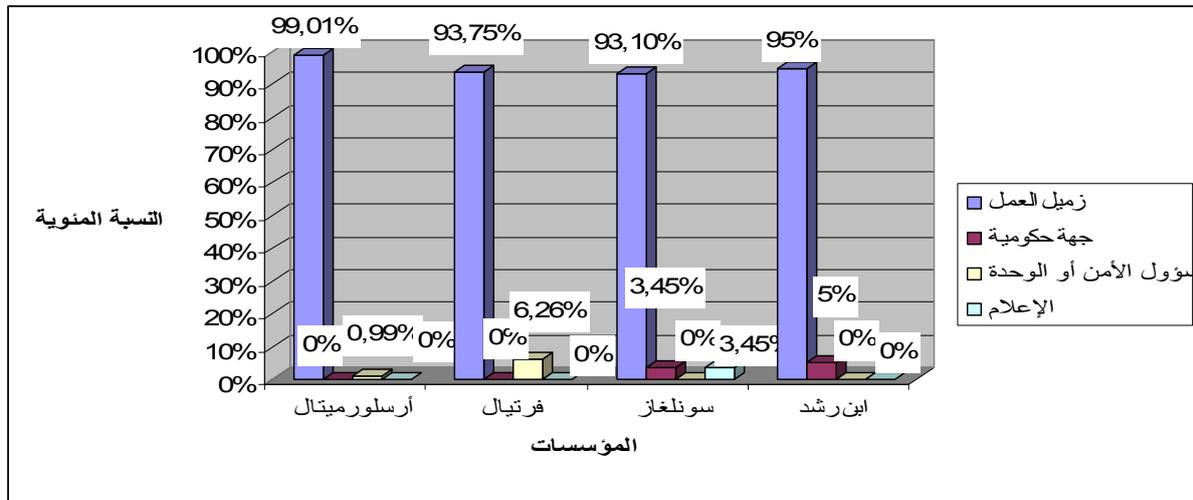
في الحقيقة ساعدتنا المقابلة التي تمّ إجراؤها على مستوى الإطارات العليا في توضيح مسار المعلومة ومصدرها على مستوى الإتصالات الدّاخلية، فوجدنا أنّ عملية نقل المعلومات عن الأزمات تحدث وفقاً لطبيعة الأزمة وخاصّة مكان وقوعها، فالأزمة إذا وقعت وظهرت في وحدة أو مصلحة معيّنة فإنّ العمال الموجودين و المعنيين بحصر وإدارة الأزمات يكونون أولّ من تصلهم المعلومات عنها.

ولكن تختلف مصادر حصول العمال على المعلومات؛ فقد يكون الرئيس المباشر أو المكلف بالأمن، وإذا كان الخطر كبيراً ولاسيما على مستوى المؤسسات الصناعيّة فتعمل على تشغيل نظام الإنذارات فوراً، وبذلك يتمّ إعلام بقية العمال المتواجدين بوحدات أخرى

بوجود خطر ما دون أن يكون هناك توضيح تفصيلي لما حدث وكيف حدث، لهذا يظهر الزملاء العمال كمصادر أخرى لنقل المعلومات عن الحادث وهذا ما يؤكد الشكل رقم 4 الذي يوضح المصدر غير الرسمي في حالة ما إذا لم تتكفل المؤسسة بعملية إعلام العمال عن أحداث الأزمات.

الشكل رقم 4: المصدر غير الرسمي للحصول على المعلومات حول الأزمات.

(المصدر: الاستمارة س9)



أكد أفراد المؤسسة بغض النظر عن مستواهم المهني أنّ زميل العمل هو المصدر الأول للمعلومات عن الأزمة في حالة عدم حصولهم على المعلومة من قبل جهات إدارية واضحة في المؤسسة وبشكل رسمي، ولا توجد فروق واضحة في هذا المجال بين المؤسسات الصناعية والخدمية، حيث قدرت نسبة الفئة التي اعتبرت أنّ زميل العمل هو مصدر المعلومات في حالة عدم حصوله عليها من جهات رسمية بـ 96.69% في المؤسسات الصناعية و94.57% في المؤسسات الخدمية وهي موزعة كالتالي: أرسلور ميتال بـ 99.01% وفرتيال بـ 93.75% وسونلغاز بـ 93.10% ومستشفى إين رشد بـ 95%.

يبرز مصدر آخر غير رسمي على مستوى المؤسسات الخدمية تمثل في الجهة الحكومية وعلى الرغم من أنّ نسبته ضعيفة بالمقارنة مع المصدر السابق إلا أنه ذو دلالة لانعدامه في المؤسسات الصناعية، فقد قدر بنسبة 5% في مستشفى إين رشد و3.45% في مؤسسة سونلغاز.

أمّا مسؤول الأمن وعلى الرغم من أنه يعدّ جهة رسمية إلاّ أنّه وقع عليه الاختيار كمصدر للمعلومات في المؤسسات الصناعية حيث قدّرت نسبته في مؤسسة فرتيال بـ 6.25% ونسبة 0.99% على مستوى أرسلور ميتال وهذا التوجه في الحقيقة مردّه لطبيعة الأزمات التي تعرفها هذه المؤسسات وفي مقدّمتها الأخطار الصناعية حيث يكون مسؤول الأمن الأكثر دراية بما يحدث وبالتالي قد يكون هو ذاته مصدر للمعلومات الرّسمية وغير الرّسمية في ذات الوقت لاعتقاد البعض أنّ المعلومات ينبغي أن تصلهم من جهة رسمية متخصصة في الجانب الاتصالي.

على العموم هناك توافق بين المؤسسات الصناعية والخدمية في مسألة المصدر غير الرّسمي لنقل المعلومات والذي يتجسّد في زميل العمل؛ أي أن المعلومات حول الأزمة يتناقلها العمّال فيما بينهم، فمن خلال المقابلات مع الإطارات العليا والذين لهم علاقة بالأزمة عبّروا هم الآخرين أنّ مصدر المعلومات في الاتصال الداخلي هم العمّال فيما بينهم بتكرار 5 في مستشفى إين رشد، و3 تكرارات في كلّ من سونلغاز وأرسلور ميتال وينعدم في مؤسسة فرتيال وقد تم الإشارة إليه فيما سبق.

وهذا يؤكّد أنّ الاتصال غير الرّسمي ومصدره العمّال فيما بينهم هو المصدر الأساسي لانتقال المعلومات حول الأزمات، وقدّر هؤلاء الإطارات أنّ مسألة إعلام كلّ العمال وخاصة غير معنيين بالأزمات غير مهم، ثمّ أن مكان انتقال المعلومات عن الأزمة يتم على مستوى مطاعم المؤسسات أو في حافلات النقل وأي مكان يحدث فيه احتكاك العمال فيما بينهم، ويدل هذا التوجه أنّ المؤسسة الصناعية أو الخدمية لا تولي أهمية كبيرة للاتصال بعمالها، فالإتصال الداخلي لا يركّز على ثقافة اتصالية قائمة بذاتها بقدر ما يقوم على أسس تنظيمية وقانونية يفترضها طبيعة العمل والأحداث المتتالية.

فالأشخاص الذين تهتم المؤسسة بإعلامهم هم العمّال المتدخلون بشكل رسمي في حلّ الأزمات ومواجهتها ويحصلون على معلومات رسمية لأداء مهامهم، أمّا الفئات العمالية الأخرى فالمؤسسة غير مجبرة وغير مهتمة بإعلامهم بها.

إنّ تحديد مصدر المعلومات في إطار الاتصال الداخلي يقودنا بصورة حتمية لتحديد وقت وصول المعلومات عن الأزمات والأحداث الطارئة لفئة الجمهور الداخلي، ولقد اخترنا مؤشر الوقت لماله من أهمية في المجال الاتصالي فهو يرتبط بحياة المعلومة، فتأخر

المعلومات، يعني وفاتها والتقليل من أهميتها وفعاليتها ومن ثم صعوبة تدارك وإدراك أحداث الأزمة.

ولقد توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية على مستوى عينة الأفراد المسؤولين :

جدول رقم 9: يبين تحديد وقت وصول المعلومات للعمال (المصدر: المقابلة س15):

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
		مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	
ن	ك	تحديد الوقت						
70	28	16	9	7	12	7	5	وقت وقوع الحادث
5	2	0	0	0	2	0	2	تأخر وصول المعلومات
25	10	4	1	3	6	3	3	لا يمكن تحديد وقت الإعلام
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

يظهر تأكيد شبه مطلق بأنّ العمّال يتم إعلامهم وقت وقوع الحادث بتكرار 16 على مستوى المؤسسة الخدمية، حيث يتصدر مستشفى ابن رشد الرتبة الأولى بتكرار 9 ثمّ مؤسسة سونلغاز بتكرار 7، فتأتي فرتيال بتكرار 7 ثمّ مؤسسة أرسلور ميتال بتكرار 5 أي بمجموع 12 تكرار على مستوى المؤسسة الصناعية بفارق 4 تكرارات عن المؤسسة الخدمية، وقد عبرت مفردة واحدة من أرسلور ميتال بأنّ المعلومات تصل متأخرة للعمّال. فئة أخرى اعتبرت أنّ تحديد وقت إعلام العمّال مسألة لا يمكن تحديدها والمقصود بها أنّ المعلومات قد تصل في وقتها وقد تصل متأخرة أو قد لا تصل على الإطلاق بتكرارات متساوية في كلّ أرسلور ميتال، فرتيال وسونلغاز مقدّرة بـ 3 تكرارات لكلّ واحدة منها وبتكرار 1 لمستشفى ابن رشد.

وقبل تفسير هذه الإجابات نقدم عرض النتائج الميدانية المتأتية من إجابات العمّال والموظفين من خلال أسئلة الاستمارة محاولين ربط وقت الإعلام بالمستوى المهني

للأفراد، فنحن على علم أنّ بعض المستويات المهنية يفترض أن تصلها المعلومات عن الحادث في وقتها.

وقد صنفت المستويات المهنية إلى: إطارات وعون تحكم وعمال في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وفرتيال وسونلغاز، أمّا مستشفى إين رشد فالمستويات المهنية مختلفة لهذا تمّ تصنيفها إلى إداريين ثم فئة عمال وتقنيين، فئة الأطباء، وفئة الشبه الطبي على هذا النحو:

جدول رقم 10: يبين علاقة المستوى المهني بوقت الإعلام بالحادث في مؤسسة أرسلور ميتال، فرتيال وسونلغاز (المصدر: الاستمارة

س/4س 6) .

بعد انتهائه		قبل حدوثه						وقت حدوثه						تحديد الوقت					
ص		ص		ص		ص		مؤسسة خدمية خ		مؤسسات صناعية ص				المؤسسات					
س		ف		م		س		ف		م		س		ف		م		المهني	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
17.24	5	26.25	21	16.83	17	3.45	1	0	0	1.98	2	27.59	8	23.75	19	26.73	27	إطار	
3.45	1	13.75	11	15.84	16	6.90	2	0	0	0	0	13.78	4	11.25	9	14.85	15	عون تحكم	
13.78	4	17.50	14	16.99	17	0		0	0	0	0	13.78	4	7.5	6	6.93	7	عامل	
34.48	10	57.5	46	49.66	10.35	10.35	3	0	0	1.98	2	55.17	16	42.50	34	48.51	49		

جدول رقم 11: يوضح علاقة المستوى المهني بوقت إعلام العمّال والموظفين في مستشفى ابن رشد (المصدر الاستمارة س/4س 6) .

بعد إنتهائه		قبل حدوثه		وقت حدوثه		تحديد الوقت	
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
13	13	10	10	8	8	المستوى المهني	
11	11	5	5	11	11	إداريين	
6	6	5	5	8	8	عمال وتقنيين	
10	10	4	4	9	9	أطباء	
40	40	24	24	36	36	الشبه الطبي	
						المجموع	

إذا حاولنا معرفة إمكانية وصول المعلومات قبل وقوع الأحداث المتعلقة بالأزمات نجدها تتعدم في مؤسسة فرتيال على جميع المستويات المهنية، أمّا مؤسسة أرسلورميتال فقدّرت نسبة الإطارات بـ 1.98% لتتعدم على جميع المستويات المهنية أمّا سونلغاز فعبرت فئة الإطارات في هذا المجال بتكرار 1 ما يعادل 3.45% وفئة عون التحكم قدّرت نسبتها بـ 6.90% أي بتكرار 2، أي بمجموع 3 تكرارات يتم إعلامهم قبل حدوث الأزمات في مؤسسة سونلغاز.

تحصل جميع المستويات المهنية في مستشفى إبن رشد على معلومات قبل حدوث الأزمات بنسبة 24% أي 34 تكرار موزعة: على مستوى الإداريين بـ 10% عمال وتقنيين بنسبة 5%، وسجلت نفس النسبة على مستوى الأطباء بـ 5% والشبه الطبي 4%، وعلى الرغم من أنّ النسب ضئيلة جداً، إلا أنّ المؤسسة الخدمية تسجل نسب أعلى في فئة الأفراد الذين يحصلون على المعلومات قبل وقوع الحادث من المؤسسات الصناعية.

تصل المعلومات إلى الأفراد وقت وقوع الحادث مباشرة، وقد عبّرت عن ذلك المستويات المهنية في أرسلور ميتال بالنسب التالية: 26.73% خاصّة بمستوى الإطارات ثمّ عون التحكم بنسبة 14.85% فنسبة 6.93% على مستوى العمّال، وسجلت فرتيال النسب التالية: إطارات 27.59%، عون تحكم 13.78%، عمال 13.78%، أي أنّ فئة الإطارات تحصل على المعلومات وقت حدوث الأزمة بنسبة أعلى من عون التحكم والعمال، أمّا العمال فهي أقلّ فئة تحصل على المعلومات وقت حدوثها، هذا على مستوى المؤسسة الصناعية.

أمّا المؤسسة الخدمية نجد أنّ 16 فرداً عبّروا على أنّ مؤسسة سونلغاز تقدّم لأفرادها المعلومات وقت حدوثها موزعة على المستويات المهنية الإطارات بنسبة 27.59% وعون التحكم 13.78%، وعمّال 13.78%، وتتصدر مرّةً أخرى فئة الإطارات الرتبة الأولى في حصولها على المعلومات، أمّا العمّال وعون التحكم فيحصلان على نفس الرتبة بنفس النسبة المئوية.

سجل مستشفى إبن رشد تراجع فئة الإداريين لإعلامهم بوقت حدوث الأزمات حيث قدّرت نسبتهم بـ 8% وهي أقلّ من فئة العمّال والتقنيين والتي قدّرت نسبتها بـ 11%

وكذا فئة الشبه الطبي فقد قدرّت نسبتها بـ 9% أما فئة الأطباء التي تعلم بوقوع الأحداث وقت حدوثها فكانت نسبتها مساوية لنسبة الإداريين بـ 8%.

ما يثير الانتباه هو أنه توجد نسب معتبرة تؤكد أنّ المعلومات تصلها متأخرة وبعد إنتهاء الأحداث بالتقديرات التالية على مستوى فئة الإطارات فكانت في مؤسسة أرسلور ميتال نسبتها 16.83%، وفرتيال 26.25% و 17.24% في مؤسسة سونلغاز، وإذا قارنا فئة الإطارات في هذه المؤسسات وبالنظر لتحديد وقت الإعلام نجد أنّ نسبتها في مؤسسة أرسلور ميتال وسونلغاز فيما يتعلق بوصول المعلومات متأخرة أدنى من تلك التي تصلها في وقتها، لتتقلب النتائج في مؤسسة فرتيال فنجد أنّ نسبة الإطارات التي تصلهم المعلومات بعد إنتهاء الحادث أعلى من تلك التي تصلها المعلومات في وقتها.

فيما يتعلق بمستوى عون التحكم نجد أنّ هذا المستوى تصله المعلومات بعد إنتهاء الحادث بنسبة 15.84% في أرسلور ميتال وهي أعلى نسبة من نفس المستوى في هذه المؤسسة من الفئة التي عبرت بأنّ المعلومات تصلها وقت الحدوث، ثمّ نجد مؤسسة فرتيال حيث أكدّ عون التحكم أنّ المعلومات تصلهم بعد إنتهاء الحادث بنسبة 13.75% وهي أيضا أعلى من فئة وقت الحدوث، ثمّ سونلغاز بنسبة 03.47% وهي أقل نسبة بالنسبة لنفس المستوى المهني والخاص بفئة وقت حدوث الحادث.

أما على مستوى العمّال نجد أنّ الفئة التي قدرّت بأنّ المعلومات تصلها بعد إنتهاء الحادث قدرّت في مؤسسة أرسلورميتال بـ 16.99% ثمّ نسبة 17.5% في مؤسسة فرتيال وهما أعلى من النسب التي تخص نفس المستوى المهني -العمال- في كلتا المؤسستين في إطار فئة وقت حدوث الحادث ، ثمّ نجد سونلغاز بنسبة 13.78% وهي تعادل نفس النسبة بالنسبة للفئة التي أكدّت أنّ المعلومات تصلها في وقتها على مستوى العمال.

أما إذا خصصنا المقارنة للحديث عن الفئة التي تصلها المعلومات متأخرة فنجد أنّ الإطارات هو المستوى الذي احتلّ الرتبة الأولى في كلّ المؤسسات، وتتساوى نسبة الإطارات في أرسلور ميتال مع مستوى العمال أما فرتيال وسونلغاز فإنّ الترتيب يأخذ الشكل التالي، الإطارات ثمّ العمال ثمّ عون التحكم ولكن بنسب متفاوتة في كلّ مؤسسة.

في مستشفى إين رشد نجد نسبة الفئة التي تصلها المعلومات متأخرة وبعد إنتهاء الأحداث تصل إلى 40% وهي أعلى نسبة بالمقارنة مع الفئة التي تصلها المعلومات قبل

الحدوث أو وقت الحدوث وتوزع نسبة 40% هذه إلى: 13% خاصة بالإداريين و11% عمال وتقنيين و 10% على مستوى الشبه الطبي و6% على مستوى الأطباء.

على العموم نجد أنّ المعلومات تصل للأفراد المنتمين للمؤسسات بغض النظر عن مستواهم المهني إمّا في وقت وقوع الأزمات أو بعد انتهاءها، ولا يمكن التأكيد بأنّ المعلومات تصل قبل وقوع الأزمات لأنه لا يمكن التنبؤ بوقوعها ومن ثمّ لا يمكن توصيل المعلومات قبل حدوثها وتحضير الأفراد نفسياً وفنياً لمواجهةها ولاسيما على مستوى المؤسسة الصناعية.

كما استخلصنا أنّه لا توجد فروق بين المؤسسات الصناعية أو الخدمية في هذا المجال فمؤسسة أرسلورميتال لديها نسب شبه متساوية بين وقت وصول المعلومات حول الأزمة وبعد إنتهاء الأحداث، على الرّغم من تفوق الجزء الذي أقرّ بأنّ المعلومات تصله بعد إنتهاء الحادث. أمّا فرتيال فإنّ نسبة الفئة التي صرّحت بأنّ المعلومات تصلها بعد الإنتهاء أكبر من الفئة التي أكّدت أنّ المعلومات تصلها وقت الحدوث.

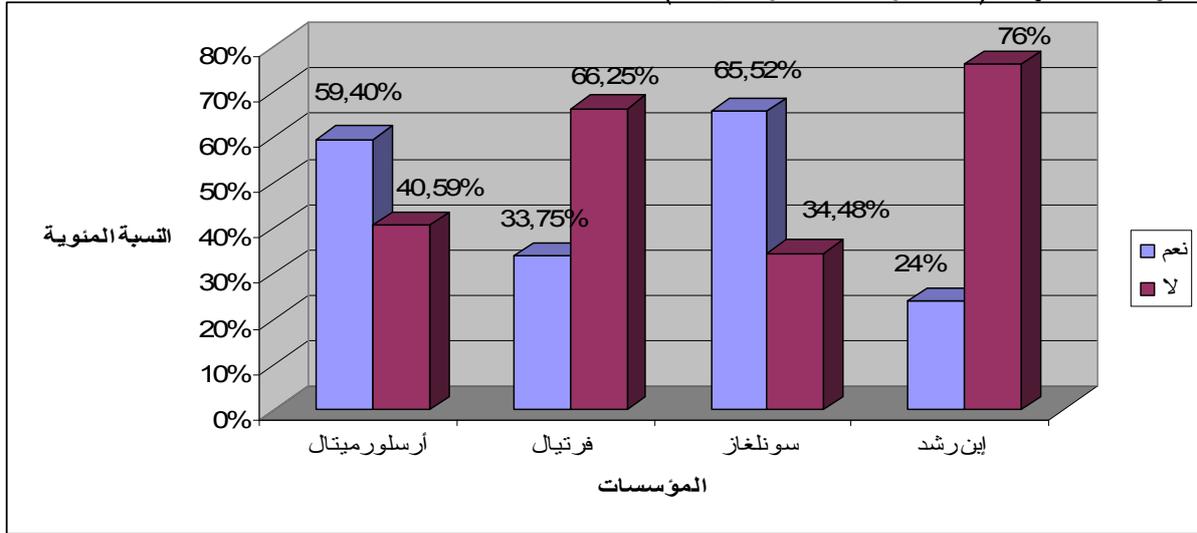
على مستوى سونلغاز كانت نسبة الفئة التي تصلها المعلومات في الوقت أعلى من تلك التي صرّحت أنّ المعلومات تصل بعد إنتهاء الأحداث، وعلى خلاف هذه النتيجة نجد أنّ النسبة التي عبّرت عن أنّ المعلومات تصلها بعد إنتهاء الحادث أعلى في المستشفى منه عن النسبة التي عبّرت عن وصول المعلومات في وقتها.

باستثناء سونلغاز ذات الاستراتيجية الاتصالية؛ نجد كلّ المؤسسات الصناعية وكذا المستشفى -باعتباره مؤسسة خدمية- لا تولي أهمية كبيرة لتوصيل المعلومات في وقت حدوث الأزمات إلى جميع المستويات المهنية ماعدا فئة الإطارات التي تهتم بإيصال المعلومات لهم لأنّ طبيعة عملهم يقتضي إعلامهم وليس راجع لرغبتها بتوضيح ما يحدث لجمهورها الداخلي.

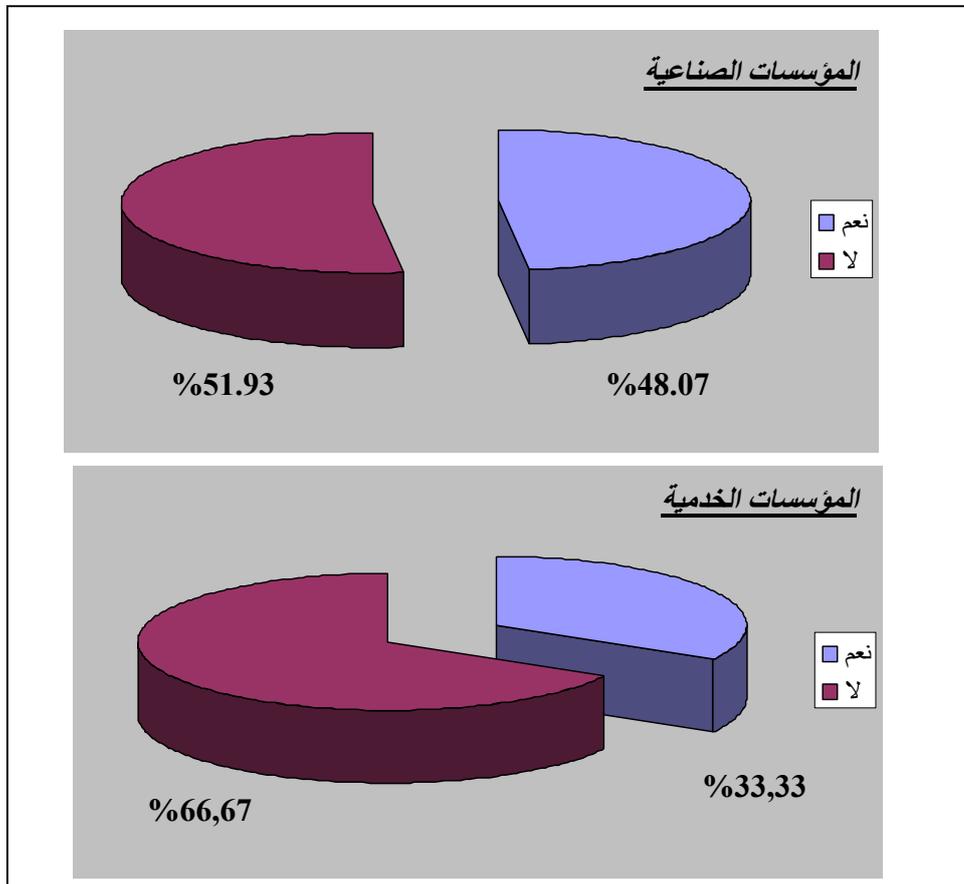
" على الرغم من أن جميع الكتب التي تناولت اتصال الأزمة بينت أهمية الاتصال الداخلي؛ إلا إن الواقع يؤكد أن هذا التوجه مازال في الغالب مهمل...وينتج عن صمت المؤسسة في وقت الأزمات عدم الفهم والغموض والكبت وجو عدم الثقة والحقد وللأسف يستمر طويلاً في حالة غياب المعلومة" (Sartre Véronique:2003.122-123) مما يؤثر سلباً على تعاطف العمال مع المؤسسة وعلى ولائهم لها.

في المقابل فالمؤسسة التي تعمل بصورة تتميز بالشفافية تساعدها على تحسين صورتها وتدعم شعور الانتماء على المستوى الفردي، أما على مستوى المؤسسة فإنها تساعدها على تحقيق أهم مقومات حوكمة المؤسسات – الشفافية والمساءلة –، كما تستثمرها كقوة دافعة للعمّال للوقوف إلى جانبها وقت الأزمات، لهذا حاولنا معرفة إذا كانت المؤسسة الجزائرية تقدّم معلومات كافية عن خطوات عملها، فوجدنا هناك فروق بين المؤسسات لا يرجع إلى طبيعتها بقدر ما يرجع إلى طبيعة الأزمات التي تظهر بها. فقد أكدّ العمّال في كلّ من مؤسسة أرسلور ميتال ومؤسسة سونلغاز بأنّ المؤسسة تقدّم عرضاً تفصيلياً عن خطوات عملها وقت الأزمات بنسبة 59.40% و 65.52% على التوالي، أمّا فرتيال فقدّرت نسبتها بـ 33.75% ونسبة 24% في مستشفى إين رشد. في المقابل هناك فئة عبّرت على أنّ المؤسسة لا تقدّم عرض تفصيلي عن عملها أثناء الأزمات بنسبة 76% في المستشفى ونسبة 66.25% في مؤسسة فرتيال، أمّا أرسلور ميتال فقدّرت نسبتها بـ 40.59% ونسبة 34.48% في مؤسسة سونلغاز. إنّ مقارنة النسب المئوية بالنظر إلى طبيعة المؤسسات بينت أنه لا توجد فروق واضحة بين مؤسسات صناعية كانت أو خدمية، فنجد أنّ النسبة المئوية التي عبّرت بأنّ المؤسسات لا تقدّم عرض تفصيلي عن عملها أثناء الأزمات مقدرة بـ 66.67% في المؤسسة الخدمية ونسبة 51.93% في المؤسسة الصناعيّة، أمّا الفئة التي عبّرت على أنّ المؤسسة تقدّم عرضاً تفصيلياً فكانت نسبتها في المؤسسة الصناعيّة أعلى بالنسبة للمؤسسة الخدمية حيث قدّرت نسبة الأولى بـ 48.07% والثانية كانت نسبتها 66.67% كما يبينها الشكلان رقم 5 و6.

شكل رقم 5: يوضح توزيع العيّنة من العمّال بحسب تقديم المؤسسة عرض تفصيلي عن خطوات عملها. (المصدر: الاستمارة س10):



شكل رقم 6: قرص بياني يوضح توزيع العيّنة من العمّال بحسب تقديم المؤسسة عرض تفصيلي عن خطوات عملها على مستوى مجموع المؤسسات الصناعية والخدمية. (المصدر: أسئلة الاستمارة س10):



وعليه فهناك بعض المؤسسات التي تقدّم عرضاً تفصيلياً عن خطوات عملها لمواجهة بعض الأخطار الصناعية والأزمات ليس لأيّ شيء إلا باعتبار العمّال جزءاً لا يتجزء في خطة مواجهتها وحلّ بعض الأزمات لهذا لا بدّ من حصوله على كلّ التفاصيل، أمّا إذا كانت الأزمات بعيدة عن العمّال وعن مكان عملهم فالمؤسسة لا تقدّم لهم عرض تفصيلي ولا تقوم بإعلامهم.

ونقدم مثال آخر شاهدناه يبين عدم اهتمام المؤسسة بإعلام العمّال عندما توقف إنتاج مؤسسة فرتيال لمدة 5 أيام لسبب حادث تقني، وعند توجهنا إلى مديرية الموارد البشرية ومع إجراء حوار مع أفراد المديرية وجدنا أنّه لا علم لهم بتوقف الإنتاج كلّ هذه المدة.

إن عملية إبلاغ العمال بما يحدث داخل المؤسسة مهمة جداً " فسارتر فيرونيك " قدم في كتابه اتصال الأزمة – La communication de crise – مثال عن أزمة تسريح العمال وقد أكد: " أن يكون الاتصال قائماً على تبريرات التسريح ولاسيما إذا مس عدداً كبيراً من الأفراد والذين يتم تحديدهم من قبل المؤسسة ويتعرف عليهم الصحفيون ... ولكن قد تجاهل المؤسسة الاتصال ببقية العمال على الرغم من أنهم غير معنيين بعمليات التسريح إلا أنهم بحاجة ماسة لمعرفة مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم بعد هذه الصدمة التي تمثلت لهم في خروج زملائهم نهائياً من العمل " (Sartre Véronique: 2003.127).

وفي هذا الصدد نذكر أن فرتيال قد عرفت احتجاجات عمالية حول طرد 600 عامل وكذا إضراب جراحي مستشفى إين ر شد، لكن هذه الأزمات لم تلق أي اهتمام بها من الناحية الاتصالية فلم تخرج عن إطار التسوية القانونية ولم يتم اعتبارها – كما عبر عن ذلك أغلب أفراد المقابلة – بأنها أزمة –، ولم تول أهمية بإعلام بقية العمال. وبالتالي فمسألة إعلام العمال إن تمت فهي لا تزيد عن كونها عملية تمارس في إطار قانوني وتنظيمي لمواجهة بعض الأخطار الصناعية وبعض الأزمات وليست لها أي علاقة باستراتيجية اتصالية أو مبادئ أساسية لتحسين صورة المؤسسة نحو جمهورها الداخلي وكسب ثقتهم.

7-1-2- وسائل الاتصال الداخلي وقت حدوث الأزمة :

اختلفت وسائل الاتصال الداخلي بين المؤسسات ميدان الدراسة بإختلاف الوسائل الاتصالية الموجودة في الأوقات العادية فمن خلال المقابلات وجدنا الهاتف كوسيلة اتصالية تكرر في كل المؤسسات، وكذلك الاجتماعات والاتصال الشفوي بين العمّال والألواح والإعلانات والملصقات، فحين نجد صفارات الإنذارات ومكبرات الصوت تكررت بـ 6 مرّات في مؤسسة فرتيال، ومجلة المؤسسة تكررت بـ 3 مرّات في مؤسسة أرسلور ميتال وعلى الرّغم من أنّ سونلغاز بها مجلة المؤسسة الداخلية إلاّ أنّه لا أحد اعتبرها كوسيلة للاتصال وقت الأزمات.

وأكثر وسائل الاتصال تكراراً وبحسب ترتيبها نجد: الهاتف والهاتف اللاسلكي سجلا أعلى تكرار بـ 19 تكرار في كل المؤسسات موزعة بين المؤسسات الصناعية بـ 7 تكرارات والمؤسسات الخدمية بـ 12 تكرار، ثمّ الاتصال الشفوي بين العمّال بـ 14 تكرار والنتيجة عن جمع 8 تكرارات صرّحت بها المؤسسة الصناعية، و6 تكرارات عبّرت عنها المؤسسات الخدمية.

ثمّ تأتي الألواح والإعلانات والملصقات بـ 11 تكرار تجسد في كل المؤسسات بتكرارات متساوية مقدّرة بثلاث 3 تكرارات في كلّ المؤسستين الخدميتين: سونلغاز ومستشفى ابن رشد؛ ومؤسسة فرتيال الصناعية، أمّا أرسلور ميتال فقدت بتكرارين اثنين فقط، فالاجتماعات بتكرار 7 موزعة أيضا بالتساوي بتكرار 2 لكلّ من مؤسسة فرتيال وأرسلور ميتال ومستشفى ابن رشد وتكرار واحد بمؤسسة سونلغاز الجدول رقم 35 بالملحق رقم 12 يوضح ذلك، أما على مستوى الأفراد فقد تم تحديد الوسائل المستعملة للاتصال أثناء الأزمات من خلال نتائج الجدول رقم 12 :

جدول رقم 12: يبين توزيع أفراد عينة الفاعلين الاجتماعيين بحسب اختياراتهم لوسائل الاتصال وقت الأزمات (المصدر: الاستمارة س 8).

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات وسيلة الاتصال الداخلي
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
35.66	46	23	23	79.31	23	64.09	116	61.25	49	66.33	67	الهاتف
10.08	13	12	12	3.45	1	0.55	1	0	0	0.99	1	الفاكس
3.88	5	5	5	0	0	4.42	8	2.5	2	5.94	6	البريد الالكتروني
55.04	71	53	53	62.07	18	19.34	35	11.25	9	25.74	26	اجتماع العمل
51.16	66	53	53	44.83	13	26.52	48	32.5	26	21.78	22	ملصقات إدارية
4.65	6	0	0	20.69	6	9.39	17	0	0	16.83	17	مجلة المؤسسة
36.63	15	13	13	6.90	2	1.65	3	2.5	2	0.99	01	الصحافة المكتوبة
10.08	13	9	9	13.79	4	0.55	1	1.25	1	0	0	الإذاعة المحلية
3.10	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	التلفزيون

يظهر الهاتف كوسيلة اتصالية أساسية يستعملها العمال فيما بينهم في المؤسسات فهي حسب المقابلات أكثر الوسائل فاعلية وسرعة لتوصيل المعلومات، وحسب رأي العمال من خلال أسئلة الاستمارة؛ ظهر الهاتف كوسيلة أساسية تحتل الرتبة الأولى في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وفرتيال وسونلغاز بنسبة 79.31% في هذه المؤسسة الأخيرة - سونلغاز - و 66.33% في أرسلور ميتال و 61.25% في فرتيال واحتل الرتبة الثانية في مستشفى ابن رشد بنسبة 23%، أما الرتبة الأولى في هذه المؤسسة فكانت من نصيب كل من اجتماعات العمل والملصقات الإدارية بنسبة متساوية مقدرة بـ 53% .

في حين احتلت وسيلة اجتماعات العمل الرتبة الثانية في كل من أرسلور ميتال وكذا سونلغاز بنسبة 25.74% في المؤسسة الأولى، ونسبة 62.07% في مؤسسة سونلغاز ثم تليها وسيلة الملصقات الإدارية بنسبة 21.5% في أرسلور ميتال و 44.83% في

سونلغاز، أما فرتيال فقد انقلب بها الترتيب حيث كانت المرتبة الثانية للملصقات الإدارية ثم إجتماع العمل بنسب: 32.50% ثم 11.25% على التوالي.

لا تعتمد المؤسسة الجزائرية على البريد الالكتروني كوسيلة للاتصال على الرغم من التقدم الملحوظ في الحاسب الآلي والاتصالات الآلية العالية التقنية إلا أن توظيفه كوسيلة اتصالية داخلية في المؤسسات مازال مستبعداً، فكانت نسبته منعدمة في مؤسسة سونلغاز وضعيفة في المؤسسات الأخرى حيث احتلت الرتبة الخامسة في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وفرتيال بنسبة 5.94% و 2.5% على التوالي، وفي مستشفى إين رشد احتلت الرتبة 7 بنسبة 5%، في المقابل نجد وسيلة مجلة المؤسسة قد ظهرت كوسيلة اتصالية وبترتيب الرابع في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وسونلغاز بنسبة 20.69% و 16.83% على التوالي.

نجد أيضا اعتماد الأفراد على وسائل الإعلام الجماهيري على رغم من تسجيله نسب ضعيفة إلا أنه له دلالة واعتبار الصحافة المكتوبة والإذاعة المحلية والتلفزيون وسائل لتوصيل المعلومات وقت الأزمات أمر قد يكون سلبياً على العملية الاتصالية ككل. فكانت النتائج كالتالي:

إنعدام نسبة وسيلة التلفزيون في المؤسسات الصناعية وكذا مؤسسة سونلغاز، إلا أنه يظهر في مستشفى إين رشد بنسبة 4%، أما الإذاعة المحلية، فتتعدم فقط على مستوى أرسلور ميتال لتكون نسبتها مرتفعة في المؤسسات الخدمية في كل من سونلغاز بنسبة 13.79% و 9% في مستشفى إين رشد، وفرتيال نسبتها قدرت بـ 1.25%. لكن الصحافة المكتوبة تكررت في كل المؤسسات وكانت نسبتها في المؤسسة الخدمية أعلى بكثير من المؤسسات الصناعية حيث حققت نسبة 36.63% ونسبة 1.65% في المؤسسات الصناعية وحددت في كل مؤسسة على هذا النحو 13% في مستشفى ابن رشد و 6.90% في سونلغاز، ثم فرتيال 2.50% و 0.99% في مؤسسة أرسلور ميتال.

ومن هذه الزاوية يفترض أن وسائل الاتصال المستعملة يتم اختيارها بناءً على مراحل الأزمة إذ " يفضل في البداية استعمال الهاتف كوسيلة سريعة والرسائل الالكترونية والانترنت، كذلك القيام باجتماع يسمح بإزالة الغموض للعمال وتقديم الجواب على أسئلتهم، بعد الأزمة تظهر جريدة المؤسسة لتقديم الملفات المتعددة التي تعمل على الشرح

وهذا العمل يجب أن يستمر ويصاحب أحداث الأزمة إلى غاية نهايتها" (Sartre)
Véronique: 2003.125) لكن الواقع يبين أن المؤسسة الجزائرية تعمل على توظيف وسائل
الاتصال العادية أثناء الأزمات كما يتم استعمال الهاتف واجتماعات العمل بشكل كبير وفي
مختلف مراحل الأزمة.

على العموم نجد أنّ أكثر الوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي هي الهاتف على
الرغم من سرعته في نقل المعلومات وقت حدوث الأزمات إلاّ أنّه له آثار سلبية تظهر
بشكل أساسي فإنّه يقوم على الأقوال الشفوية، وبالتالي لا يكون هناك دليل مادي مكتوب
تحدد فيه الرسائل ومضمونها ممّا يجعل تحديد الأدوار والمسؤوليات أمر في غاية
الصعوبة فيسهل بذلك تشويه المعلومات وتمويه الأدوار والمسؤوليات.

إلى جانب ذلك مازالت المؤسسة الجزائرية تعتمد على وسائل تقليدية كالاتصالات
والمصقات الإدارية أمّا الوسائل الاتصالية الحديثة والعالية التقنية فهي توظف بصورة
جدّ محتشمة وتقتصر فقط على بعض الفئات العمالية.

يضاف إلى كلّ ما سبق هو إمكانية اعتماد العمّال على المعلومات المنشورة أو
المذاعة أو المتلفزة، ممّا يزيد من خطورة موقف الأزمة فالمعروف أنّ هذه الوسائل
كأركان أساسية للإعلام الجماهيري يهّمها السبق الصحفي وتحقيق مكاسب تجارية
بالحصول على أكبر عدد من المبيعات ولا يهّمها مصلحة المؤسسة أو العمّال .

7-1-3-3- مضمون الخطاب الاتصالي الموجه للجمهور الداخلي:

إن مضمون الخطاب الاتصالي يدور حول محتوياته ومميزات المعلومات المتناولة
لهذا يمكن تحليله على هذا النحو:

7-1-3-1- تركيز حديث المؤسسة:

تحاول المؤسسة في بداية الأزمات تبيان إهتمامها بإعلام جمهورها الداخلي
وبالعنصر البشري وبسلامته، لأنّ العمّال أكثر ميلا للاهتمام بالآثار النفسية والاجتماعية
والوظيفية للأزمة، وينبغي على المؤسسة أن يكون تركيزها في خطابها الموجه للعمّال
على القضايا التي تثير اهتمام العمّال، لكن ما يمكن ملاحظته في الدراسة الميدانية أنّ

تركيز المؤسسة كان منصباً على الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة ثم الحلول المتوقعة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13 :

جدول رقم 13: يوضح توزيع أفراد العينة بحسب تركيز حديث المؤسسة وقت الأزمات نحو جمهورها الداخلي (المصدر: الاستمارة س 13).

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات موضوع الخطاب
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
3.10	4	3	3	3.45	1	9.94	18	12.5	10	7.92	8	تاريخ المؤسسة
72.87	94	72	72	75.86	22	78.45	11.2	80	64	77.22	78	أسباب الأزمة
42.63	55	44	44	37.93	11	44.75	81	36.25	29	51.49	52	حلول متوقعة
8.53	11	7	7	13.79	4	16.02	29	21.25	17	11.88	12	تعويض الخسائر
3.10	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	التهديد

ارتكز حديث المؤسسات ميدان الدراسة حول الأسباب التي أدت لظهور الأزمات بنسبة 77.22% في مؤسسة أرسلور ميتال وبنسبة 80% في فرتيال و75.86% في مؤسسة سونلغاز وفي المستشفى بنسبة 72%، في المقابل هناك فئة عبّرت عن أنّ حديث المؤسسة منصب حول الحلول المتوقعة حيث قدّرت نسبتها بـ 51.49% و 36.25% ثم 37.93% و 44% في كل من أرسلور ميتال و فرتيال و سونلغاز و مستشفى ابن رشد على التوالي ، أمّا تعويض الخسائر فقد كانت نسبتها مرتفعة في مؤسسة فرتيال بـ 21.25% عن بقية المؤسسات ثم تأتي مؤسسة سونلغاز بـ 13.79% فمؤسسة أرسلورميتال بـ 11.88% وأخيراً مستشفى ابن رشد بـ 7% .

ونجد تاريخ المؤسسة هو أقل المواضيع تناولاً من المواضيع السابقة بنسبة 12.5% في مؤسسة فرتيال و 7.92% في أرسلور ميتال وهي نسبة أعلى بالمقارنة مع ما حققته المؤسسات الخدمية في كل من مستشفى ابن رشد ومؤسسة سونلغاز والمقدرة نسبتها على التوالي بـ 3% و 3.45% ، وما يمكن ملاحظته هو تميّز الخطاب الاتصالي في مستشفى

إين رشد كونه يحمل في طياته تهديداً موجه للعمال والموظفين، أي أنّ المؤسسة تحاول أن تضغط على عمالها أثناء الأزمة بالوعيد والتهديد بنسبة 4%.

على العموم لا توجد فروق جوهرية على مستوى المؤسسات الصناعية الخدمية بل النسب المئوية جدّ متقاربة، فتركيز حديث المؤسسة منصب حول الأسباب والحلول المتوقعة، فهي تحاول البحث عن أسباب الحادث أكثر من بحثها في نقل المعلومات ومحاولة التأثير على جمهورها الداخلي ليكون إلى جانبها، أي أنّها تبحث عن مسببات الحادث وعن إمكانية وضع حلول متوقعة لإيجاد مخرج لها من هذه الأزمات.

أمّا ظهور التهديد كحديث للمؤسسة توجهه لعمالها في حالات الأزمات ولاسيما بالنسبة للمستشفى وهو يعيش حالات متنوعة من الأزمات؛ كأزمات الإضرابات والاستقالات الجماعية فحديث المؤسسة يحمل في طياته التهديد لترويع مثل هذه التمردات والاحتجاجات، وهذا لا يتوافق وطبيعة التوجهات الإدارية الحديثة التي تحاول كسب ولاء الأفراد لا ترويعهم.

7-1-3-2- مميزات معلومات الحديث الموجه للجمهور الداخلي :

إنّ تحديد مميّزات المعلومات المقدمة في الخطاب الاتصالي له أهمية قصوى في إدراك المتلقي الرّسالة ومن ثمّ التأثير على السلوك وإعتقادات الأفراد، لهذا ميّزنا هذه المعلومات المقدّمة بأربعة فئات وهي الجدية والشمولية وكذا الصدق وهو الاتجاه الإيجابي للمعلومات المقدّمة، أما ميزتي الغموض والتناقض فهما يمثلان الاتجاه السلبي مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي كافتراض ضمني أنّ المستوى التعليمي ليس له أيّ تأثير على اختيارات الأفراد وتمييزهم للمعلومات فكانت النتائج المبيّنة في الجدول رقم 14.

للمعلومات جدول رقم 14: يبين علاقة المستوى التعليمي بمميزات معلومات حديث المؤسسة الموجه للجمهور الداخلي (المصدر: الاستمارة

س/2 س 14):

الصدق												الجدية والشمولية												مميزات المعلومة المؤسسات مستوى التعليم	
المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية							
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م			
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
0	0	0	0	0	0	0.55	1	1.21	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إبتدائي	
0.78	1	0	0	3.44	1	2.76	5	3.75	3	1.98	2	2.33	3	1	1	6.90	2	3.31	6	6.25	5	0.99	1	متوسط	
3.87	5	5	5	0	0	7.73	14	6.25	5	8.91	9	12.40	16	9	9	24.13	7	11.04	20	17.5	14	5.94	6	ثانوي	
6.97	9	3	3	20.69	6	11.05	20	15	12	7.92	8	17.05	22	8	8	48.28	14	20.45	37	20	16	20.79	21	جامعي	
11.62	15	8	8	24.13	7	22.09	40		21	18.81	19	31.78	41	18	18	79.31	23	34.80	63	43.75	35	27.72	28	المجموع	

التناقض												الغموض												مميزات المعلومة المؤسسات مستوى التعليم	
المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية							
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م			
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إبتدائي	
2.32	3	3	3	0	0	2.76	5	1.25	1	3.96	4	4.65	6	6	6	0	0	4.97	9	5	4	4.95	5	متوسط	
9.30	12	11	11	3.45	1	8.84	16	2.5	2	13.86	14	22.48	29	27	27	6.90	2	14.36	26	11.25	9	16.83	17	ثانوي	
14.73	19	19	19	0	0	11.05	20	5	4	15.84	16	17.83	23	22	22	3.45	1	15.47	28	12.5	10	17.82	18	جامعي	
33.33	34	33	33	3.45	1	22.65	41	8.75	7	33.66	34	44.96	58	55	55	10.35	3	34.80	63	28.75	23	39.60	40	المجموع	

لم يُظهر المستوى التعليمي إبتدائي إلا في مؤسسة فرتيال بتكرار واحد وقد عبّر عن اختيار مميّزات المعلومات بالصدّق، أمّا المستويات الأخرى نجد المستوى المتوسط في مؤسسة أرسلور ميتال عبّر بأنّ المعلومات تتميز بالجدية والشمولية بتكرار واحد ما يعادل 0.99% في المقابل نجد أنّها عبّرت على أنّ المعلومات تتميز بالصدّق بتكرارين أي 1.98% ، أمّا فرتيال فنجد أنّ هذا المستوى عبّر بأنّ المعلومات تتميز بالجدية والشمولية بتكرار 5 تكرارات مقابل 6.25%، وكما أنّها تتميز بالصدّق بـ 3.75% أي ما يعادل 3 تكرارات. لكن في المؤسسات الخدمية نجد أنّ سونلغاز عبّرت ذات الفئة ذات المستوى المتوسط بـ 6.90% بتكرار 2 وبنسبة 1% أي تكرار 1 في مستشفى إين رشد عبّرت على أنّ المعلومات تتميز بالجدية والشمولية، ومن جهة نجدها قد صرّحت بأنّ المعلومات تتميز بالصدّق بتكرار واحد أي 3.44% في مؤسسة سونلغاز ومنعدمة في مستشفى إين رشد. ونجد أنّ الفئة التي تتعلّق بالمستوى المتوسط قد صرّحت بأنّ المعلومات غامضة وفقاً للنسب التالية في مؤسسة أرسلور ميتال بـ 4.95% أي 5 تكرارات فرتيال بـ 5% أي 4 تكرارات، في سونلغاز النتيجة منعدمة وفي مستشفى إين رشد بنسبة 6% أي 6 تكرارات ورأت ذات الفئة التعليمية – المستوى المتوسط – أنّ المعلومات متناقضة بنسبة 3.95% أي 4 تكرارات في أرسلور ميتال وتكرار واحد أي بنسبة 1.25% في فرتيال، ونسبة 3% أي 3 تكرارات في مستشفى إين رشد لتتقدم في مؤسسة سونلغاز. ويدلّ هذا على تميز سونلغاز على بقية المؤسسات في إطار المستوى التعليمي المتوسط والذي يرى بأنّ المعلومات في مؤسسة سونلغاز تتميز بالجدية والشمولية والصدّق ولا تتميز على الإطلاق بأنّها غامضة أو متناقضة، وعلى خلاف ذلك نجد أنّ مقارنة النسب بين فئات مميّزات المعلومة فهي منخفضة بالنسبة لميزة الجدية والشمولية والصدّق على مستوى مؤسسات أرسلور ميتال وفرتيال ومستشفى إين رشد وتكون النسب أكثر ارتفاعاً عن الميزتين السابقتين بالنسبة للغموض والتناقض دائماً على مستوى المؤسسات السابقة. فئة المستوى التعليمي الثانوي وفي إطار تميز المعلومات بالجدية والشمولية نجد أنّ أرسلور ميتال قدرت نسبتها بـ 5.95% أي 6 تكرارات وفرتيال بنسبة 17.5% أي 14 تكرار وسونلغاز 24.13% أي ما يعادل 7 تكرارات، وسجل مستشفى إين رشد 9 تكرارات بنسبة: 9%. أما من حيث الصدق كميزة للمعلومات احتلت رتبة الصّدارة لأرسلور ميتال

بنسبة 8.91 % أي ما يعادل 9 تكرارات، ثم فرتيال بـ 6.25% أي 5 تكرارات، فالمستشفى بـ 5 تكرارات أي بنسبة 5%؛ أما سونلغاز فانعدمت فيها النتائج.

وبمقارنة النتائج مع مميزات المعلومات المقابلة – الغموض والتناقض – فنجد نسبة عالية في مستشفى ابن رشد مقدر بـ 27% فيما يخصّ أنّ المعلومات تتميز بالغموض أي تمثل ثلاث أضعاف للمستوى نفسه وفي نفس المستوى والمعبرة عن أنّ المعلومات تتميز بالجدية والشمولية، ثم أرسلور ميتال بنسبة 16.83% أي 17 تكرار وفرتيال 9 تكرارات أي 11.25% وأخيرا سونلغاز بتكرارين أي 6.90% . أما التناقض فكانت أعلى نسبة بمؤسسة أرسلورميتال بـ 14 تكرار ونسبتها 13.86% ثم مستشفى ابن رشد بـ 11 تكرار أي بنسبة 11% ثم فرتيال بتكرارين بنسبة 2.5% وتكرار واحد في مؤسسة سونلغاز أي 3.45% .

فعلى المستوى التعليمي الثانوي تزيد نسبة الغموض والتناقض عن الجدية والشمولية والصدق في كلّ مستشفى ابن رشد وأرسلور ميتال، فحين نجد أنّ الجدية والشمولية والصدق وكانت نسبتهما عالية عن الغموض والتناقض في سونلغاز، أما مؤسسة فرتيال فإنّ الجدية والشمولية والصدق كانت عالية عن التناقض، أما الغموض فهو أعلى من الصدق بـ 4 تكرارات .

فئة المستوى التعليمي الجامعي في إطار الميزتي (الجدية والشمولية؛ والصدق) نجد أنّ أرسلور ميتال عبرت بنسبة 20.79% أي 21 تكرار بأنّ المعلومات تتميز "بالجدية" وفرتيال بنسبة 16 مفردة أي 20% ، و 14 تكرارا في سونلغاز أي 48.28% وهي أعلى النسب التي سجّلت على مستوى هذه المؤسسات في كلّ المستويات ابتدائي ومتوسط وثنائي وجامعي، أما مستشفى ابن رشد فكانت نسبته ضعيفة بـ 8% أي بتكرار 8 . أما عن كون المعلومات تتميز "بالصدق" فنجد أرسلور ميتال بتكرار 8 أي 7.92%، فرتيال 15% أي ما يعادل 12 تكرار و 20.69% أي 6 تكرارات في مؤسسة سونلغاز، أما ابن رشد فقد سجّل مرّة أخرى أقلّ نسبة بـ 3% أي 3 تكرارات.

نبحث الآن على مستوى مميزات المعلومات الغامضة والمتناقضة في حدود المستوى التعليمي الجامعي؛ فعبرت أرسلور ميتال بـ 18 تكرار أي بنسبة 17.62%، فرتيال بـ 10 تكرارات أي بنسبة 12.50%، تكرار واحد في مؤسسة سونلغاز

بنسبة 3.45% لترتفع هذه النسبة في مستشفى إين رشد بتكرار إلى 22% مقدرة بـ 22 تكرار.

سجلت ميزة التناقض المتعلقة بالمعلومات على مستوى أرسلور ميتال 16 تكرار أي بنسبة 15.84%، وفرتيال 4 تكرارات أي بنسبة 5%، وفي مؤسسة سونلغاز تنعدم هذه الفئة، لتبرز فئة تميّز المعلومة بأنها متناقضة على المستوى الجامعي في مستشفى إين رشد بأعلى تكرار مميز لهذه الفئة بـ 19 تكرار بنسبة 19%.

وعليه تمّ تأكيد إلى حدّ ما أنّ اختيارات أفراد العينة لمميّزات المعلومات ليس له علاقة بالمستوى التعليمي، لأننا وجدنا أنّ هناك من المستوى التعليمي المتوسط والذي اعتبر أنّ المعلومات صادقة وتتميز بالجدية والشمولية، في المقابل نجد أنّ المستوى الجامعي اعتبر المعلومات تميّز بالغموض والتناقض.

وإذا قمنا بالمقارنة بين المؤسسات على غرار مميّزات المعلومة دون النظر للمستوى التعليمي، وبجمع التكرارات الخاصة بالجدية والشمولية مع تكرارات الصدق ومقارنتها بمجموع التكرارات المتعلقة بالغموض والتناقض، يظهر في مؤسسة أرسلور ميتال الاتجاه السلبي الجامعي لميزتيّ الغموض والتناقض قدر مجموعته بـ: (74=34+40) تكراراً أكبر من (28=19+9) تكراراً في الاتجاه الإيجابي الشامل للجدية والشمولية والصدق، وهو نفس التوجه الذي نجده في مستشفى إين رشد (88=33+55) تكرار خاص بالاتجاه السلبي أكبر من الاتجاه الإيجابي المقدّر بـ: (26=8+18) تكرار.

على خلاف ذلك نجد أنّ الاتجاه الإيجابي يتغلب على الاتجاه السلبي في مؤسسة فرتيال: وقدّر الاتجاه الإيجابي بـ: (56=21+35) تكراراً أكبر من الاتجاه السلبي المقدّر بـ: (30=7+23) تكراراً، وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسة سونلغاز وقد تمثل الاتجاه الإيجابي بـ: (30=7+23) تكرار أكبر من الاتجاه السلبي المحدد بـ (4=1+3) تكرارات.

وعليه تميّز المعلومات بالغموض والتناقض في المؤسسات التي تغيب فيها استراتيجيات اتصالية واضحة؛ ونؤكد هنا على الاستراتيجية فعلية وليست شكلية الاتصالات.

7-1-4- تعامل المؤسسة مع المتضررين أو المصابين (الضحايا) وإسهامات عمالها لتجاوز الأزمة :

إن كانت للأزمات ضحايا فيجدر بالمؤسسة التعامل مع هذه الفئة والاتصال بها بل ومحاولة التركيز لكسبهم إلى جانبها، فمن خلال مقابلتنا لبعض الإطارات العليا بالمؤسسات ميدان الدراسة وجدنا أنّ فرتيال تتصل بالضحايا أولاً بتكرار 4 وهو أعلى تكرار ثم مؤسسة أرسلور ميتال بـ 3 تكرارات ثم سونلغاز بتكرار واحد، فهذه المؤسسات لا تعطي أولوية للاتصال بالضحايا، وإنما نجد أنّ هناك من أكد أنّ المؤسسة تتصل أولاً وقبل كلّ شيء بالعمّال بتكرار أعلى في مستشفى إين رشد بـ 7 تكرارات ثم 5 تكرارات في كلّ من مؤسسة سونلغاز وأرسلور ميتال وأخيراً فرتيال بـ 3 تكرارات وهو السائد في هذه المؤسسة كما يظهر في نتائج الجدول الموالي:

جدول رقم 15: يبين تحديد أولويات الاتصال بالضحايا في أوقات الأزمات.

- (المصدر: المقابلة س16):

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
مج ص+خ	ك	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	أولويات الاتصال
20	8	1	0	1	7	4	3	الضحايا أولاً
50	20	12	7	5	8	3	5	العمّال أولاً قبل أيّ جهة
22.5	9	5	3	2	4	2	2	الجهات الحكومية المعنية
5	2	1	0	1	1	1	0	المكّلف بالأمن ومدير المؤسسة
2.5	1	1	0	1	0	0	0	العمال والجهات الحكومية
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

ما يميّز إجابات أفراد العيّنة — الإطارات العليا— هو تأكيدهم بأنّ أولويات الاتصال وقت أحداث الأزمات تكون موجهة للجهات الحكومية وتجسدت في النتائج التالية: 3 تكرارات في مستشفى إين رشد وتكرارين اثنين (2) في سونلغاز وكذا فرتيال وأرسلور ميتال، ثمّ تبرز مرّة أخرى أولوية الاتصال بقمة هرم المؤسسة في فرتيال وسونلغاز

بتكرار واحد، وهناك فئة أخرى جمعت بين العمّال والجهات الحكومية في ذات الوقت وظهرت هذه الإجابة على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث يمكن إضافتها للفئتين السابقتين الاتصال بالعمّال قبل أيّ جهة أخرى، والجهات الحكومية ونقصد بهذه الأخيرة الوزارات المعنية أو الجهات المخوّلة لها كمديرية الصحّة والإسكان ومديرية الصّناعة والمناجم ومفتشية العمل

وعليه نستنتج أنّ المؤسسات الخدمية بالدرّجة الأولى تولي أهمية للاتصال بالعمّال أولاً وقبل أيّ جهة أخرى وقت انفجار الأزمات على حساب اتصالاتهم بالضحايا وبتكرارات مقدرة بـ 12 ثم تأتي المؤسسات الصناعية بـ 8 تكرارات، وتفسير ذلك أنّ العمّال بالنسبة للمؤسسة هم جزءاً لا يتجزأ من إدارة الأزمات لهذا تسارع المؤسسات الاتصال بالجزء المعني قبل الاتصال بأيّ جهة أخرى.

قد يكون العمّال ذاتهم ضحايا ولاسيما بالنسبة للمؤسسات الصناعيّة، حيث تظهر أولوية الاتصال بالضحايا بتكرارات تتجاوز بها المؤسسات الصناعيّة المؤسسات الخدمية وقدرت التكرارات في المؤسسات الأولى بـ 7 تكرارات وجاءت تكرارات المؤسسات الثانية محصورة في إجابة مفردة واحدة.

ضف إلى ذلك والشيء المميز والذي برز بشكل جلي هو اهتمام المؤسسات بالاتصال بالجهات الحكومية الممثلة للقانون، فالمؤسسات تهتم بالاتصال بهم وإعلامهم بكلّ مستجدات الأحداث يعتبر هذا النوع من الاتصالات بالنسبة لهم إلزام قانوني مجبرين على القيام به.

– مبادرة المؤسسة لإعلام وزيارة الضحايا من العمّال والمتضررين:

أكّدت النتائج الميدانية في كلّ من مؤسسات أرسلور ميتال وفرتيال وسونلغاز بأنّها تعلم عائلات الضحايا بشكل دائماً وغالباً وأحياناً بنسبة عالية وجمع هذه الفئات فقد قدرت نسبها كالتالي: أرسلور ميتال: 92.08% فرتيال: 81.25% وسونلغاز 96.55% في المقابل فإنّ فئتا نادراً وأبداً قدرت نسبتهما في هذه المؤسسات بـ: أرسلور ميتال: 7.92% فرتيال: 18.75% ثمّ سونلغاز بـ : 3.45% كما يبرزه الجدول رقم: 41 بالملحق رقم: 13، فمسألة إعلام الضحايا وأهاليهم تتم في هذه المؤسسات بصورة جيّدة وعالية وهذا بتأكيد العمّال ذاتهم .

على خلاف ذلك نجد مستشفى ابن رشد قد قدّرت نسبة فئات دائماً وغالباً وأحياناً ما تتصل المؤسسة وتعلم أهل الضحايا بـ: 40%، في المقابل قدّرت الإجابة بالنفي والتي تراوحت بين اختيارات نادراً وأبداً بـ 60% على مستوى إجابات العمّال.

أمّا من حيث الجهة التي تتولّى إبلاغ العائلة فنجد غياباً مطلقاً لدور المكلف بالاتصال لإبلاغ أهل الضحايا فحين تظهر الجهة المسؤولة قانونياً على عملية الإبلاغ وهي المساعدة الاجتماعية بتكرار 8 في فرتيال و 5 تكرارات في كل من مستشفى ابن رشد وأرسلور ميتال و 3 تكرارات في مؤسسة سونلغاز على هذا النحو:

جدول رقم 16: يبرز الجهة التي تتكفل بعملية إبلاغ أهل الضحايا:(المصدر:المقابلة س19):

المجموع	المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات الجهة التي تتكفل الإبلاغ	
	ص+خ	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)		(م)
ن	ك							
5	2	8	5	3	13	8	5	المساعدة الاجتماعية
10	4	1	0	1	3	3	0	المكلف بالأمن
12.5	5	1	0	1	4	2	2	الرئيس المباشر
12.5	5	4	4	0	1	1	0	طبيب العمل
20	8	3	1	2	5	3	2	النقابة
25	10	3	0	3	7	5	2	الزملاء

ثمّ نجد النقابة كمصدر آخر لإعلام عائلات الضحايا بتكرار 3 في مؤسسة فرتيال وبـ 2 تكرارين في كل من أرسلور ميتال وسونلغاز وتكرار واحد في مستشفى ابن رشد أمّا الاتصال غير الرّسمي فتجلّى في دور الزملاء في إبلاغ أهل الضحايا بـ 5 تكرارات في فرتيال و 3 في سونلغاز و 2 في أرسلورميتال وينعدم في مستشفى ابن رشد.

ثمّ يبرز الرئيس المباشر أيضاً كجهة تتولّى عملية الإبلاغ في كل من أرسلور ميتال وفرتيال بتكرارين اثنين وبتكرار واحد (1) في مؤسسة سونلغاز، ويظهر المكلف بالأمن في قيامه بعملية الإبلاغ في مؤسسة فرتيال بـ 3 تكرارات وتكراراً واحداً في مؤسسة سونلغاز ، أمّا طبيب العمل الذي قد يتكفل بعملية إبلاغ أهل الضحايا فقد تجسد في إجابات أفراد العيّنة في مستشفى ابن رشد بـ 4 تكرارات وتكرار واحد في مؤسسة فرتيال.

إنّ تمرکز إجابات المستجوبين حول المساعدة الاجتماعية في قيامها بعملية إبلاغ أهل الضحايا والمصابين مع غياب كليّ لدور المكلف بالاتصال في هذا المجال، ودوره في التخفيف عن مشاعر الآخرين مما يجعل من عملية الإبلاغ مسألة قانونية أكثر من كونها أحد أهمّ مبادئ الاتصال وقت الأزمات. ولكن تتجاوز المؤسسات الصناعية المؤسسات الخدمية بـ 5 تكرارات كفارق بينها ناتج عن طرح 13 تكرار من 8 تكرارات وليظهر تفوق كذلك المؤسسات الصناعية في مجال تركيز إجاباتهم على شخصية الرئيس المباشر والزملاء، أي هناك تمرکز للمعلومات حتى بالنسبة لإبلاغ أهل الضحايا وبروز الاتصال غير الرسمي في هذا المجال وهو أكثر توزعاً في المؤسسات الصناعية منه عن المؤسسات الخدمية.

بعد تحديد الجهة التي تتولّى عملية إبلاغ أهل الضحايا، فإنّ زيارة المصابين والمتضررين هو تأكيد فعلي على اهتمام المؤسسة بأفرادها وهو محاولة للتخفيف عنهم والوقوف إلى جانبهم ، فكانت نتائج الدراسة الميدانية تؤكد أنّ هناك مبادرة فعلية من قبل مؤسسات أرسلور ميتال وفرتيال وسونلغاز على خلاف مستشفى إين رشد، كما حدث بالنسبة لعملية إبلاغ أهل الضحايا فهي نتائج تتوافق مع النتائج السابقة بالنسبة لتوجهات المؤسسات الأربعة:

جدول رقم 17: توضيح أفراد عيّنة العمّال والموظفين على درجات زيارة المؤسسات للمصابين بالمستشفيات والمنازل. (المصدر: الاستمارة س18):

اختيارات الإجابات		المؤسسات الصناعية											
		م				ف				مج ص			
		م		ف		مج ص		س		ابن		مج خ	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
دائما		31	30.69	22	27.50	53	29.28	24	82.75	1	1	25	19.37
غالبا		32	31.69	23	28.75	55	30.39	2	6.90	3	3	5	3.88
أحيانا		18	17.82	8	10	26	14.37	2	6.90	11	11	13	10.08
نادرا		17	16.83	21	26.25	38	20.99	1	3.45	12	12	13	10.08
أبدا		3	2.97	6	7.50	9	4.97	0	0	73	73	73	56.59
المجموع		101	100	80	100	181	100	29	100	100	100	129	100

من خلال الفئات التي تؤكد أنّ المؤسسة تقوم بزيارة الضحايا والمصابين بالمستشفيات والمنازل والتي تتراوح بين اختيارات دائماً وغالباً وأحياناً نجد أرسلور ميتال قدرت نسبتها بـ: 80.20% فرتيال: 66.25% وسونلغاز : 96.55% ، أمّا الاتجاه الذي اختار إجابات نادراً وأبداً نجد نسبتها بالترتيب السابق للمؤسسات على التوالي كما يلي: 19.80% ، 33.75% ، 3.45%.

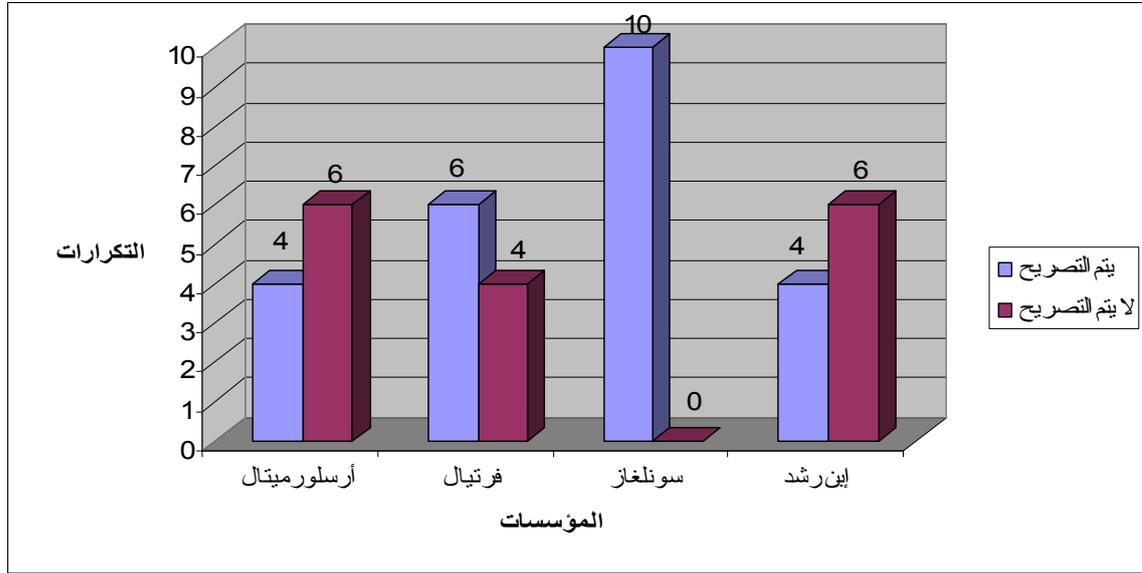
وعلى خلاف ذلك نجد أنّ النسبة الأكبر في مستشفى إين رشد هي التي اختارت الإجابة النافية بين اختيارات نادراً وأبداً مقدّرة بـ: 85% والجهة المؤيدة وجمع نسب حصل على 15%، و يرجع هذا التوجه في هذه الأخيرة إلى أنّ أفراد المستشفى إذا حدث وأن تمّت إصابتهم أو تعرضهم لضرر ما فإنّ عملية العلاج والتكفل تتم داخل المستشفى لهذا كانت الإجابات بهذا النحو، أي طبيعة نشاط المستشفى هي التي جسّدت هذا التوجه ومع هذا لا ينفي مسؤوليتها بعدم قدرتها على الاهتمام بالفرد العامل أو الموظف إذا كان ضحية.

كما أنّه لا يمكن التأكيد أنّ هناك فروق بين المؤسسات الصناعية والخدمية وإنّما لا توجد هذه الفروق على هذا المستوى بقدر ما توجد على مستوى نوع النشاط الممارس من قبل المؤسسة، فالواضح اهتمام المؤسسات الصناعية أرسلور ميتال و فرتيال بالتكفل بالمصابين وزيارتهم وكذا الأمر بالنسبة للمؤسسة الخدمية سونلغاز وعلى خلاف ذلك نجد تكفل مستشفى إين رشد أقل بكثير من المؤسسات السابقة.

من مبادئ إدارة الأزمات أنّ الفرد إذا كان هو الضحية وهو في ذات الوقت المتسبب في الحادث وحالة الأزمة يجدر بالمؤسسة احترام مشاعر الفرد وعدم التصريح بذلك بإذاعة أو نشر هذا الخبر، على خلاف هذا التوجه نجد أنّ مؤسسة سونلغاز و فرتيال يصرّحان بذلك بتأكيد مطلق من قبل سونلغاز أي بـ 10 تكرارات و بـ 6 تكرارات في فرتيال و بـ 4 تكرارات في كلّ من أرسلور ميتال ومستشفى إين رشد.

فكلّ المؤسسات التي أكّدت أنّ هذا التصريح هو عبارة عن تقرير وذلك لتحديد الجهة المسؤولة عنه فهو توضيح قانوني أكثر منه توجه استراتيجي اتصالي. ومع ذلك وجدنا أنّ مستشفى إين رشد لا يصرّح بذلك بتكرار 6 وهو نفس التكرار 6 يظهر في مؤسسة أرسلور ميتال و بـ 4 تكرارات في فرتيال وهذا ما تبينه نتائج المدرج التكراري في الشكل رقم: 7

شكل رقم 7 : يبين توجه المؤسسة نحو التصريح بأن الضحية هو المتسبب في الحادث:
(المصدر: المقابلة س20):



الواضح أنّ إحترام مشاعر المتضررين أو الضحايا هو السبب الأول الذي دفع مستشفى إينرشد لعدم التصريح بالشخص المتسبب في الأزمة ويرجع ذلك إلى ضرورة الاحتفاظ بسرّ الضحية والذي يعد من أسرار المهنة ، أمّا بالنسبة لأرسلور ميتال فهي لا تهتم بالفرد في ذاته بقدر اهتمامها بتقديم تقرير لتحديد السبب البشري أو التقني للحادث فهي لا تعني المتسبب في شخصه بقدر النظر إليه كمتسبب.

وبالتالي لا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية من حيث اهتمام المؤسسة بمشاعر المتضررين والمصابين، فالمسألة لا تزيد عن كونها تقرير قانوني يحدّد الجهة المسؤولة عن الأزمة باستثناء مستشفى إينرشد الذي يراعي مشاعر الضحايا وهي متعلقة بدرجة كبيرة بحساسية نشاط المستشفى، فبالنسبة إليه قد يكون الشخص المتضرر هو فرد من خارج المستشفى مواطن عادي وليس بالضرورة أن يكون أحد أفراد المستشفى على خلاف المؤسسات الصناعية ومؤسسة سونلغاز، فالمسألة تتعلق بالجانب القانوني أكثر من تغليب الثقافة الاتصالية .

لقد سبق الإشارة والتأكيد بأنّ المؤسسة تقوم بزيارة أهل الضحايا والمصابين وفي الغالب تتولّى عملية الزيارة المساعدة الاجتماعية وهذا ما تكرر بشكل كبير في كلّ المؤسسات بتكرار إجمالي مقدر بـ 28 كما توضحه نتائج جدول رقم: 36 في الملاحق رقم:12.

والمفائدة المرجوة من وراء تقرب المؤسسة من أهل الضحايا هو التآزر والتضامن بتكرار 5 في مؤسسة أرسلور ميتال و4 تكرارات في فرتيال ثم مستشفى ابن رشد بـ 3 تكرارات فسونلغاز بتكرارين، أمّا رفع المعنويات وتقوية شعور الإنتماء فيتجسد في 4 تكرارات في مستشفى ابن رشد و3 تكرارات في فرتيال و2 تكرار لكلّ من أرسلورميتال وسونلغاز وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 18: يبرز الجهة التي تتكفل بعملية إبلاغ أهل الضحايا: (المصدر: المقابلة س 21)

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات تحديد الفائدة
		مج	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	
ص+خ	ك	خ						
35	14	5	3	2	9	4	5	التآزر والتضامن
32.5	13	6	4	2	7	3	4	رفع معنويات العمال وتقوية شعور الانتماء
20	8	7	3	4	1	1	0	واجب مهني
12.5	5	2	0	2	4	2	1	تحسين صورة المؤسسة وتحقيق المواطنة
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

وتعدّ أيضا زيارة الضحايا واجبا مهنيا لا غنى عنه بالنسبة للمؤسسة حيث تجسد في إجابات المستجوبين في مؤسسة سونلغاز بـ 4 تكرارات و3 تكرارات في مستشفى ابن رشد وتكرار واحد في فرتيال وانعدام في مؤسسة أرسلور ميتال، والملفت للانتباه هو تكرار عبارات "تحقيق مواطنة" المؤسسة و"تحسين صورتها" وهما من التعبيرات التي يفرضها هذا العصر، على أساس أن العبارات السابقة هي فائدة مرجوة من وراء زيارة الضحايا بتكرار 2 في كلّ من مؤسسة سونلغاز وفرتيال وتكرار واحد في أرسلور ميتال. وظهر مثل هذه العبارات يرجع لدخول كلّ أرسلور ميتال وفرتيال مرحلة جديدة وهي مرحلة الشراكة الأجنبية، أمّا سونلغاز فهذا التوجه واضح في تبيان استراتيجياتها الاتصالية كما هو موضح في مقال مجلة المؤسسة جويلية 2007 المبين في الملحق رقم: 9 ، أمّا النظر إلى كون زيارة المؤسسة للضحايا واجب مهني يفرضه القانون أي أنه أمر إلزامي يجب أن تقوم به المؤسسة، وبالتالي لا يمكن الارتقاء بها إلى كونها قيمة ثقافية متضمنة في استراتيجية اتصال المؤسسة.

7-2-الاتصال الخارجي :

يعد الاتصال الخارجي الأساس الذي يقوم عليه اتصال الأزمة؛ لأنه الحلقة الوسيطة التي تسهم في تكوين أو تعديل الرأي العام، ويبرز الاتصال الخارجي في تعامل المؤسسة مع رجال الإعلام.

7-2-1- مصدر الاتصال الخارجي :

لقد كان تركيزنا في مجال الاتصال الخارجي للمؤسسة أثناء الأزمات قائم على علاقة المؤسسة بالصحافة أثناء هذه المرحلة، مع التأكيد على أن المؤسسة التي تكون لها علاقات طيبة وتعاون مع هذا الوسط الإعلامي سوف يساعدها كثيراً في إدارة الأزمات ولا تصبح تشكل جبهة ضاغطة عليها وقت الأزمات، وهناك توجه جديد لدى كل المؤسسات الصناعية والخدمية باهتمامها بجمع المعلومات الشاملة عن وسائل الإعلام فتحصلنا على النتائج التالية بناءً على المقابلات التي أجريت:

جدول رقم 19: يبين توجه المؤسسات للاهتمام بجمع المعلومات عن رجال الإعلام

(المصدر: المقابلة س 22):

المجموع	المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات الفئات	
	ص+خ	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)		(م)
ن	ك							
82.5	33	18	10	8	15	7	8	للمؤسسة قاعدة معلومات عن الصحف
15	6	2	0	2	4	2	2	لا تتوفر للمؤسسة قاعدة المعلومات عن الصحف
2.5	1	0	0	0	1	1	0	لا أدري
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

يسهل جمع المعلومات حول وسائل الإعلام – وبالخصوص الصحفيين واهتماماتهم وعدد مبيعاتهم وأكثرها قراءة – وهي مسألة لا تتعلق بوقت الأزمات وإنما يتعلق بالظروف العادية، فإذا كانت علاقتها جيدة مع الصحفيين أمكنها استثمارها وقت الأزمات

وبالفعل نجد أنّ كثيراً من المؤسسات تعمل على الاهتمام بهذه العلاقات وخير دليل على ذلك: مؤسسة سونلغاز، فبحضور الباحثة اتصل أحد الصحفيين بالمكلفة بالاتصال وطلب منها تقديم تفسير وتوضيح حول شكوى قدمها بعض المواطنين ضد سونلغاز قبل تحريره المقال.

يتضح فعلاً من خلال المعطيات المستقاة من المقابلات مع بعض الإطارات العليا في المؤسسات ميدان الدراسة بأنّ هناك تقريباً إجماع مطلق بوجود اهتمام من قبل المؤسسة بجمع المعلومات المتعلقة برجال الإعلام واستعمالها كبنك معلوماتي حولها وذلك بتأكيد المستجوبين بمستشفى إين رشد والمقدرة 10 تكرارات ثمّ مؤسسة سونلغاز بـ 8 تكرارات وكذلك الأمر في مؤسسة أرسلور ميتال ثمّ مؤسسة فرتيال بـ 7 تكرارات.

أمّا عن عدم وجود هذه المعلومات فتكررت مرتين في مؤسسة سونلغاز وأيضاً في أرسلور ميتال وفرتيال، وكان تيرير الفردين من سونلغاز بأنّ هذه الأخيرة ليست لديها المعلومات الكافية عن رجال الإعلام مرده إلى أنّ المسألة تتم من قبل المكلفة بالاتصال بصورة غير نظامية، أمّا بالنسبة لكلّ من أرسلور ميتال وفرتيال فيعتقدون أنّه لا توجد هذه المعلومات وهي غير متوفرة بسبب أنّه لا تهتم المؤسسة بالصحفيين بقدر اهتمامها بمكاتب الصحف وهو شيء يمكن الحصول عليه بسهولة حسب رأيهم، وهناك تكرار 1 في مؤسسة فرتيال عبر عن عدم درايته.

على العموم يظهر اهتمام كلّ المؤسسات بجمع المعلومات عن الصحف أو المجالات وإن كان تأكيدهم أنّ هذه العملية تتم بصورة غير نظامية ولا تقتصر المسألة على مؤسسة سونلغاز فحسب؛ بل أنّ أحد أفراد العيّنة في أرسلور ميتال أكدّ هذا التوجه أيضاً، وهذا ما يجعلنا نقول أنّه لا يوجد فرق واضح بين المؤسسة الصناعية والخدمية في مجال اهتمامها بتكوين قاعدة معلوماتية عن الصحف والصحفيين.

في الواقع إنّ علاقة المؤسسة بالصحافة هي علاقة حساسة لطبيعة رغبة الصحفي في نشر المعلومات في وقتها لتحقيق سبق الصحفي ورغبة المؤسسة إمّا عدم إصدار أيّ معلومات لعدم التحقق منها ولضغط الوقت أثناء الأزمات أو لأنّها لا تخدم مصالحها وسوف نبدأ حديثنا عن مصدر المعلومات الذي توكل إليه المؤسسة مهمة الاتصال بالصحفيين لنشر أو إذاعة المعلومات عن الأزمات وكذلك وسائله ومضمون الخطاب الاتصالي:

جدول رقم 20: تحديد الجهة المخول لها الاتصال بالصحفيين أثناء الأزمات: (المصدر المقابلة س 23):

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات الجهة المخول لها
ص+خ	ن	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	
32.5	13	6	4	2	7	4	3	المدير العام
25	10	6	0	6	4	0	4	المكلف بالاتصال الخارجي
5	2	0	0	0	2	0	2	خلية الاتصال
22.5	9	8	6	2	1	0	1	المدير العام والمكلف بالاتصال
7.5	3	0	0	0	3	3	0	المكلف بالأمن أو مدير الموارد البشرية
2.5	1	0	0	0	1	1	0	لا أدري
5	2	0	0	0	2	2	0	لا تتصل
100	40	20	10	10	10	10	10	المجموع

مرّة أخرى تظهر مركزية المعلومة في المؤسسة الجزائرية فالشخص المخول له الاتصال بالصحافة وتقديم معلومات عن الأزمة هو المدير العام، حيث ورد تكراره في كلّ المؤسسات بـ 4 تكرارات في كلّ من مستشفى إين رشد ومؤسسة فرتيال، وبثلاث (3) تكرارات في أرسلور ميتال وتكرارين اثنين في مؤسسة سونلغاز، وأحيانا يتقاسم المدير العام والمكلف بالاتصال الخارجي هذه المهمة بتكرار 6 في مستشفى إين رشد وتكرار 2 في مؤسسة سونلغاز وتكرار واحد في أرسلور ميتال.

ثمّ تكرار المكلف بالاتصال الخارجي وهو منفرد في مؤسسة سونلغاز بـ 6 تكرارات و 4 تكرارات في مؤسسة أرسلور ميتال، فيظهر دور المكلف بالأمن أو مدير الموارد البشرية بـ 3 تكرارات في فرتيال، أمّا خلية الاتصال فذكرت بتكرارين اثنين في مؤسسة أرسلور ميتال.

وهناك من أكد عدم اتصال المؤسسة نهائيا بتكرارين اثنين في فرتيال وفي هذه المؤسسة أيضا هناك من عبّر بعدم درايته بالجهة التي تتكفل بالاتصال بالصحافة، مع ملاحظة أكيدة أنّ المكلف بالاتصال كشخصية واضحة في هياكل المؤسسة وُجد في الحقيقة

في كل من مؤسسة سونلغاز وأرسلور ميتال، وكذا الأمر بالنسبة لخلية الاتصال فهي موجودة على مستوى المؤسستين السابقتين، فحين نجد اعتبار شخصية الكاتب العام في مستشفى إين رشد هو المكلف بالاتصال الخارجي وهناك خلية اتصال بالمستشفى تعمل تحت إشرافه.

وما يمكن تمييزه هنا أن هناك تكرار لشخصية المدير العام ورد في 13 مرة بشكل انفرادي، و بـ 9 مرات وهو مصاحب للمكلف بالاتصال الخارجي وبالتالي ما يقارب 22 مرة من مجموع 40 مفردة مستجوبة، والواضح أن المكلف بالاتصال الخارجي يكون قريباً جداً في مستوياته الإدارية من المدير العام كما هو مؤكد في الهيكل التنظيمي لسونلغاز والموضح في الملحق رقم 7.

إن هذا التوجه يؤكد انحصار مركزية المعلومة في قمة هرم المؤسسة ولاسيما بالنسبة للمؤسسة الخدمية حيث قدّرت تكرارات الفئات التي أكدت تمركز المعلومة نحو الخارج في يد المدير العام أو المدير العام والمكلف بالاتصال الخارجي بـ 14 تكراراً وبذلك تميّزت المؤسسة الخدمية عن المؤسسة الصناعية والتي قدّرت تكرارات بها بـ : 8 تكرارات.

تكرر في المؤسسات الصناعية مصادر أخرى لتزويد الصحافة بالمعلومات بشكل رسمي والاتصال بهم، تجسدت في شخصية المكلف بالأمن ومدير الموارد البشرية بـ 3 تكرارات في مؤسسة فرتيال؛ ويرجع ذلك لطبيعة الأزمات التي تظهر في هذه المؤسسة والتي تكون لها علاقة بالأمن والوقاية أمّا تأكيدهم على شخصية مدير الموارد البشرية لطبيعة بعض الأزمات السوسيو مهنية؛ وكذا لاهتمام هذه الإدارة ببعض المسائل المتعلقة بالأخطار الصناعية، يضاف إلى ذلك أن هناك تأكيد رسمي بأن مدير الموارد البشرية مكلف رسمياً بوظائف اتصالية لهذا ظهر هذا الاختيار، ويدل تعبير فردين بأن المؤسسة لا تتصل بالصحافة وقت الأزمات على اعتبار أنه آخر شيء يمكن أن تفكر فيه هو الاتصال بالصحفيين في أوقات الأزمات.

إن محاولة المؤسسة جعل المدير العام أو المكلف بالاتصال الخارجي هو المصدر الأساسي لنقل المعلومات نحو الصحفيين لرغبتها في حصر مصدر الاتصال الخارجي في شخصية واحدة متمركزة في قمة الهرم ولتوحيد مضمون الخبر الاتصالي، ولكن هل حقا تستطيع المؤسسة الجزائية حصر مصدر المعلومات في شخصية واحدة ومركزية؟

إنّ محاولة الإجابة على هذا السؤال تقودنا للبحث في ما إذا كانت المؤسسة توجه تحذيراً مسبقاً لعمالها بعدم الحديث التلقائي مع الصحفيين حول الأزمات لتحقيق مركزية المعلومات ووحدتها فكانت إجابات أفراد العيّنة على مستوى العمال كالتالي:

جدول رقم 21: يبين توزيع أفراد عيّنة العمال بحسب توجه المؤسسة لتحذيرهم من الحديث مع الصحفيين. (المصدر: الاستمارة س 16):

المؤسسات الخدمية		المؤسسات الصناعية						المؤسسات				
		مخ		س		م				ف		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
47.29	61	52	52	31.3	9	7.18	13	11.25	9	3.96	4	نعم
52.71	68	48	48	68.97	20	92.82	168	88.75	71	96.04	97	لا
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

لا تقوم المؤسسات الصناعية أو الخدمية بتوجيه أي تحذيرات لعمالها بعدم الحديث مع الصحفيين حول الأزمات التي تعترضها بنسبة 96.04% في مؤسسة أرسلور ميتال وبـ 88.75% في مؤسسة فرتيال ثم مؤسسة سونلغاز بنسبة 68.97% ثم مستشفى إين رشد بنسبة 48% في المقابل نجد أكثر المؤسسات التي توجه تحذيراً للعمال بعدم الحديث مع الصحفيين هي مستشفى إين رشد بنسبة 52% وهي أكبر من الفئة التي تنفي المسألة، ثم سونلغاز بـ 31.03%. فمؤسسة فرتيال بـ 11.25% وأخيراً أرسلور ميتال بـ 3.96%.

والواضح أنّ المؤسسات الخدمية توجه التحذير للعمال بعدم الحديث مع الصحفيين أكثر منه في المؤسسات الصناعية بنسبة 47.29%، وهي أكبر بكثير من المؤسسات الصناعية والتي قدّرت نسبتها بـ 7.18%، وهذا راجع لأنّ المؤسسة الخدمية تعمل بدرجة كبيرة مع متعاملين مختلفين فحين نجد أنّ المؤسسات الصناعية تقوم على إنتاج سلعة معينة وفي الغالب تحتكر هذا الجانب ممّا يجعلها لا تهتم بتنوع مصادر المعلومات لدى الصحافيين.

ومن جهة أخرى؛ أكد أحد المستجوبين من مؤسسة أرسلور ميتال والذي صرّح بأنّ محاولة تحذير العمال بعدم الحديث مع الصحفيين قد يثير اهتمام العمال ويلجؤون فعلاً

للصحافة لأنه لا يمكن بأيّ حال من الأحوال ضبط مسألة عدم اتصال العمال بالصحفيين وأنّ الإشارة إلى ذلك قد يلفت أكثر انتباه جميع الجهات .

7-2-2- وسائل الاتصال المفضلة للاتصال بالصحفيين :

في الغالب تتوقف اختيار وسائل الاتصال المفضلة على سرعة الاتصال وفعاليتها ولاسيما إذا تعلق الأمر بأحداث الأزمات.

جدول رقم 22: يوضح أكثر وسيلة اتصالية تستعملها مؤسسات ميدان الدراسة للاتصال بالصحفيين: (المصدر: المقابلة س24):

المجموع	المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات	الجهة المخول لها
	ص+خ	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)		
ن	ك							
67.5	27	14	8	6	13	5	8	الهاتف
5	2	1	0	1	1	1	0	الفاكس
12.5	5	3	0	3	2	2	0	الهاتف والاتصال الشخصي
12.5	5	0	0	0	5	1	4	الاتصال الشخصي
17.7	7	7	7	0	0	0	0	عن طريق دعوة رسمية كتابية
2.5	1	1	0	1	0	0	0	البريد الالكتروني
5	2	0	0	0	2	2	0	لم يحدد إجابته

يعدّ الهاتف أكثر وسائل الاتصال انتشاراً واستعمالاً في كلّ المؤسسات الصناعية والخدمية في إطار الاتصال بالصحفيين لضمان سرعة توصيل المعلومات، بتكرار 8 في كل من مستشفى إين رشد ومؤسسة أرسلور ميتال، وبتكرار 6 في سونلغاز و بـ 5 تكرارات في فرتيال، أما الفئة اختارت الهاتف والاتصال الشخصي فسجلت ثلاث (3) تكرارات في مؤسسة سونلغاز و تكرارين في مؤسسة فرتيال، أمّا فئة الاتصال الشخصي بشكل منفرد فتكررت 4 مرات في مؤسسة أرسلور ميتال وتكرار 2 في مؤسسة فرتيال، وما يثير الانتباه هو أنّ مستشفى ابن رشد يستعمل الدعوات الرّسمية المكتوبة للاتصال بالصحفيين بتكرار 7 وهذه الوسيلة في الحقيقة تحتاج لوقت لإعدادها وتوجيهها للصحفيين، في المقابل ورد ذكر البريد الالكتروني بتكرار واحد في مؤسسة سونلغاز .

ما يمكن ملاحظته هو طغيان وسيلة الهاتف في كل المؤسسات الصناعية والخدمية. ثم يظهر الاتصال الشخصي بشكل جلي في المؤسسات الصناعية بـ 5 تكرارات، ولكن أكدت مؤسسة سونلغاز أنه يتم استعمال الهاتف والاتصال الشخصي بثلاث 3 تكرارات وينعدم في مستشفى إين رشد و يعتمد هذا الأخير على الهاتف والدعوات الرسمية. والواقع أنّ الدعوات الرسمية تحتاج إلى وقت لإعدادها وإرسالها وهذا لا يتماشى وطبيعة المعلومات وقت الأزمات التي تتميز بالندرة من جهة، وتحتاج لوسائل سريعة لإذاعتها ونشرها للجمهور لإبرازها في وقتها مما يجعل المعلومات ذات قيمة أكبر، في المقابل لا تستعمل المؤسسة الجزائرية البريد الإلكتروني كوسيلة للاتصال بالصحفيين مما يجعلها متأخرة عن توظيف هذه الوسيلة بالمقارنة مع الدول الأوربية والمتقدمة .

وإذا حاولنا معرفة وجهة نظر الجهة المقابلة من الصحفيين حول مصدر المعلومات. ومن خلال مقابلتنا لبعض منهم وجدنا أنّ أكبر العراقيل التي يتعرض إليها الصحفي أثناء الأزمات هو غياب مصدر المعلومة أو صعوبة الوصول إليه بسبب الحواجز البيروقراطية أو لتهرب المسؤولين والمصادر الرسمية من مواجهة الصحفيين.

وبذلك يعتمد الصحفيون على مصادر أخرى حددها بأنها مصادر خاصة كالعمال أو المواطنين أو أيّ جهات حكومية أخرى كالشرطة أو الحماية المدنية، وذكر أحد الصحفيين بأنّ المؤسسة تكون مصدر رسمي للمعلومة في حالة واحدة؛ إذا كانت المؤسسة تعمل على تحسين صورتها كما حدث بالنسبة لتوجيه دعوات رسمية من قبل أرسلور ميتال – من قبل مسؤوليها طبعاً – للصحفيين في 6 مارس 2007 حول حوادث العمل والأمن الصناعي. أو تبادر هي للاتصال بهم إذا ما انتشرت الأزمة وتجاوزت حدود إمكانيات المؤسسة، وقد تمس شريحة واسعة من المواطنين الأبرياء لهذا تقوم المؤسسة بالاتصال مباشرة من قبل المؤسسة لتوعية الرأي العام أو تهدئته، كما قامت بذلك مؤسسة سونلغاز أثناء بعض الأزمات من جرّاء تقلبات الطقس حيث توجه بث إذاعي كلّ ساعتين، أي تبادر للاتصال بهم بشكل متواصل ومنظم.

7-2-3- محتوى الخطاب الاتصالي الموجه لرجال الإعلام والجهات الخارجية :

من أدبيات اتصال المؤسسة أثناء الأزمات هو تحرير المقالات الصحفية التي تخصّ هذه الأزمات من قبل جهات متخصصة في المؤسسة، ولكن واقع المؤسسة الجزائرية يؤكد أنّ هذا التوجه غير موجود على الإطلاق وهذا ما يؤكد نتائج المقابلات الميدانية مع مسؤولي بعض المؤسسات، فهناك إجماع مطلق من قبل كلّ المستجوبين بأنّ المؤسسة لا تهتمّ بتحرير المقالات عن الأزمات وإنّما تقوم فقط بتزويد الصحفيين بكلّ المعلومات الفنية عن أحداث الأزمات وتترك حرية كاملة للصحفيين لتحرير مقالاتهم، وأكدوا أنّ الصحفيين لديهم الخبرة الكافية لهذا العمل ولا يتدخلون على الإطلاق في كتابة المقالات واعتبروا أنّ هذا التوجه يعيق ويتنافى مع حرية الصحفيين.

في الحقيقة لا يوجد خطاب إعلامي واتصالي تقوم المؤسسة بتوجيهه إلى الصحافة، فعملية الاتصال بالصحفيين مرتبطة بمبادرة المؤسسة للاتصال بهم وهذا ما تبينته نتائج جدول: رقم 37 / الملحق رقم: 12 ، فالبعض علق على مبادرة المؤسسة للاتصال بالصحفيين وتقديم لهم المعلومات كاملة عن الأزمات بأنّ هذا التوجه غير منطقي بقوله " هل اتصل بالصحفيين لأصرح بأنّ المؤسسة تعيش أزمة فهذا غير منطقي " أي أنّ هناك رغبة ضمنية من قبل بعض المسؤولين بأن لا تنشر أو تذيع المعلومات حول الأزمات خارج محيط المؤسسة.

وجدنا أنّ محتوى التصريح الذي تقوم به المؤسسة هو بمثابة تقرير عن الأزمات وفيه كلّ المعلومات عن تاريخ وكيفية وقوع الحادث وأسبابه ونتائجه، وتبين لنا أنّ هذا التصريح ليس ذو طابع اتصالي وإعلامي بقدر ما يعتبر تقرير إلزامي مطالبة به المؤسسات اتجاه بعض الجهات الحكومية، ويتضمن الأسباب ونوعية ودرجة الخطورة والوسائل المستعملة لتفاديه أو تجاوزه، فحسب رأيهم فهو شامل لكلّ تفاصيل الأزمة باستثناء مستشفى إين رشد فإنّ هذا التقرير يوجهه للهيئة الممثلة لوزارة الصحة والإسكان ويحتوي على معلومات إحصائية بعدد المصابين ودرجة الخطورة، ويرجع هذا لطبيعة هذه المؤسسة - المستشفى - التي تنتقل إليها بعض الأزمات من خارج المحيط نحو الداخل حيث تصبح كجزء مكمل لمجموعة القطاعات التي تمسها أزمات معينة -كالأوبئة والحرائق ... إلخ.

7-2-4- ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات السلبية :

جدول رقم 23: يبين ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات السلبية: (المصدر: المقابلة:س28):

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
ص+خ								الاختيارات
ن	ك	مج(خ)	ابن	س	مج(ص)	ف	م	
70	28	14	6	8	14	6	8	إذا كان المقال سلبي ترد بتكذيب
30	12	6	4	2	6	4	2	إذا كان المقال السلبي يكتفي بالسكوت
100	40	20	10	10	10	10	10	المجموع

أكد أفراد العينة المستجوبين من الإطارات العليا أنّ المقال الصحفي إذا كان سلبياً ولا يخدم المؤسسة يحق لها تنزيل تكذيب وتوضيح الرؤية بتكرارات متساوية في كلٍّ من أرسلور ميتال وسونلغاز مقدرة بـ 8 تكرارات لكلٍّ واحدة منهما، وبـ 6 تكرارات في كلٍّ من مؤسسة فرتيال ومستشفى إين رشد، وقد يكون ردّ فعل المؤسسة اتجاه المقالات السلبية هو السكوت وكانت تقديرات كلٍّ من مؤسسة فرتيال ومستشفى إين رشد هي 4 تكرارات لكلٍّ منهما وبتكرارين اثنين 2 لكلٍّ من أرسلور ميتال وسونلغاز.

على الرغم من عدم وجود فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية إلا أنّ كلٍّ واحدة بررت اختياراتها وفقاً لطبيعة تعاملها مع الصحفيين، فقد أكد المستجوبون في مستشفى إين رشد انتهاجهم لسياسة السكوت مرده إلى أنّهم قدّموا تنزيل التكذيب عدّة مرّات ولم يتم تنفيذ الأمر من قبل الصحافة، أمّا أرسلور ميتال فيرى أنّ السكوت أفضل من الردّ، لأنّ الردّ قد يثير انتباه الرأي العام أكثر، وفرتيال اعتبرت الأمر يتعلق بدرجة كبيرة بوضعها الجديد المتمثل في دخولها مرحلة الشراكة الأجنبية فحسب إعتقادهم أنّ الشريك الإسباني بغنى عن الدخول في هذا الصراع فهم في مرحلة المراقبة للأوضاع الخارجية وحتى الآن لم تتضح استراتيجية هذا الشريك نحو الاتصال الخارجي لهذا تكفي فرتيال بالسكوت.

يتضح من خلال ردود فعل المؤسسة اتجاه بعض المقالات ولاسيما السلبية منها كيف أنّ هذه العلاقة قائمة بين المدّ والجزر، وعلى الرّغم من ذلك فإنّ سونلغاز تعتبر أنّ الصحفيين وبخاصة إذاعة عنابة متعاونة معها في بعض الأزمات وعبروا عن ذلك بتكرار 6 كما هو في الجدول الموالي:

جدول رقم 24: يوضح طبيعة موقف الصحفيين من تسيير المؤسسة للأزمة: (المصدر: المقابلة: س29):

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
ص+خ								
ن	ك	مج(خ)	ابن	س	مج(ص)	ف	م	موقف الصحافة
27.5	11	9	3	6	2	0	2	موقف تعاوني
5	2	0	0	0	2	0	2	موقف محايد
65	26	11	7	4	15	10	5	موقف عدائي
2.5	1	0	0	0	1	0	1	لا أدري
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

إنّ تعاون الصحفيين مع المؤسسة لإدارة الأزمات يظهر بشكل قوي في المؤسسة الخدمية بـ 9 تكرارات موزعة بين سونلغاز بـ 6 تكرارات كما سبق الإشارة و بـ 3 تكرارات في مستشفى ابن رشد، أمّا المؤسسة الصناعية فتكراراتها ضعيفة جدا بـ 2 تكرار فقط عرفته مؤسسة أرسلور ميتال ومنعدمة في فرتيال.

فقد أكدت المؤسسات الصناعية عدائية الصحفيين لها بتكرار 15 ناتج عن تأكيد مطلق لمؤسسة فرتيال لذلك وبـ 5 تكرارات على مستوى أرسلور ميتال، أمّا المؤسسات الخدمية فقد كانت تكراراتها أقلّ من المؤسسات الصناعية بتكرار 11 موزعة على مستشفى ابن رشد بـ 7 تكرارات و4 في سونلغاز وباستثناء مفردة واحدة عبّرت عن حياد الصحفيين أي أنّها لا تضر المؤسسة ولا تساعد في مؤسسة أرسلور ميتال وأخرى عبّرت عن عدم درايتها.

وعليه نستنتج أنّ الموقف العدائي للصحفيين يظهر في المؤسسات الصناعية بشكل أكبر منه في المؤسسة الخدمية، وكذا يزداد حدّة في المؤسسات التي تغيب فيها استراتيجية

اتصالية واضحة، فقد عبّر أفراد المقابلة من خلال ملامحهم وكلامهم عن الصحفيين كيف أنّ الصحفيين عدائيين جدا ضدّهم، أمّا الموقف التعاوني الذي أكدت وجوده مؤسسة سونلغاز – المؤسسة الخدمية – بدرجة كبيرة فيرجع إلى استراتيجية اتصال المؤسسة التي تتبناها مؤسسة سونلغاز.

خلاصة:

يبدو أن الاتصال أثناء وقوع الأزمات في الوحدات المدروسة قد ساعدنا على تحديد مسارين للاتصال؛ المسار الضروري الذي يتم في إطاره الاتصال الرسمي ويتجسد في انتقال المعلومات بصورة رسمية بين المستويات الإدارية المعنية بالأزمات والأفراد المتدخلين في عملية المواجهة والسيطرة عليها، أما المسار الثاني والذي يتجسد في المسار غير الرسمي فيظهر في أن المعلومات عن الأزمة يتم انتقالها شفويا بين العمال فيما بينهم فالمؤسسة لا تهتم بإعلام العمال أو توضيح الرؤية لهم، وإن وُجد خطاب موجه للعمال فهو عبارة عن تقرير تقني عن الأزمة يتحدد فيه أسباب الأزمة بشكل أساسي ولا يحمل أي معنى يدل على طمأننة العمال.

أما على مستوى الاتصال الخارجي؛ فعلى الرغم من أن كل المؤسسات تهتم بجمع المعلومات عن وسائل الإعلام فإن مركزية المعلومات وتحديد المصدر الذي يحق له رسمياً الاتصال برجال الإعلام هو المدير العام، ويظهر هذا التوجه بشكل جلي على مستوى المؤسسة الخدمية، أما على مستوى المؤسسة الصناعية فقد تتولى جهات أخرى عملية الاتصال بالصحفيين كمدير الوقاية والصحة الأمنية ومدير الموارد البشرية ويرجع هذا لطبيعة الأزمة المتعايشة في المؤسسات الصناعية، ويكون بذلك الاتصال الشخصي والمباشر عن طريق الهاتف هو الوسيلة السريعة والمثلى في الغالب؛ كما أن رد فعل الغالب في المؤسسة الجزائرية اتجاه الكتابات المسيئة من قبل الصحفيين هو تفضيل السكوت عوض الرد عليها.

الفصل الثامن : الاتصال فيما بعد الأزمة في المؤسسات ميدان الدراسة

تمهيد

8-1-1- تقييم الإجراءات الاتصالية

8-1-1-1- على المستوى الداخلي

8-1-2- على المستوى الخارجي

8-2- المستوى المتعلق باستخلاص الدروس

خلاصة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل السابق تبيان مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة على المستويين الداخلي والخارجي أما في هذا الفصل سوف نركز على عملية استمرار النشاط الاتصالي ويتحدد ذلك في ضوء عمليات التقييم على المستوى الداخلي والخارجي وكذلك محاولة استخلاص الدروس لأن تسليمنا بكون الاتصال يحمل معنى العملية يعني أنه مستمر، لكن من الناحية العملية والتي تتحد بالأطر النظامية والرسمية المقصودة على مستوى الوحدات المدروسة سوف يتم تبيانه على ضوء المعطيات الميدانية القائمة على التحليل الكيفي والكمي على هذا النحو:

8-1-1- تقييم الإجراءات الاتصالية :

بعد نهاية الأزمة يفترض أن نبدأ بعملية التقييم للأعمال التي بذلت لمواجهة الأزمات والحدّ منها ولاسيما على المستوى الاتصالي ولنبدأ على المستوى الداخلي.

8-1-1-1- على المستوى الداخلي :

وفي إطار هذا المستوى يتم التركيز على ردود فعل العمال اتجاه إدارة الأزمات ودورهم كأعضاء في تجاوز الأحداث.

8-1-1-1-1- أهم إسهامات العمال لتجاوز الأزمة:

سوف نحاول معرفة أولاً إذا كانت هناك مبادرات فردية لتغيير طريقة العمل إذا ما تأثر عمل الأفراد بأحداث الأزمة أم يرجعون للمسؤول المباشر للحصول على موافقته، مع محاولة ربطه بمتغير الأقدمية على إفتراض أنّ الفرد الذي عمل لسنوات طويلة يستطيع أن يغير طريقة عمله بصورة تلقائية فكانت النتائج المستقاة من عينة العمال كالتالي:

جدول رقم 25: يبرز علاقة الأقدمية بتغيير طريقة العمل إذا ما تأثر بأحداث الأزمة (المصدر : الاستمارة س5/س20).

يتم التغيير بالرجوع للمسؤول المباشر												تغيير طريقة العمل بصورة تلقائية												تحديد التغيير المؤسسات سنوات الأقدمية
مؤسسات خدمية						مؤسسات صناعية						مؤسسات خدمية						مؤسسات صناعية						
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
30.23	39	30	30	31.03	9	16.02	29	18.75	15	13.86	14	5.42	7	5	5	6.90	2	3.32	6	1.25	1	4.95	5	[5-1]
16.28	21	14	14	24.14	7	24.31	44	22.5	18	25.75	26	4.65	6	4	4	6.90	2	7.18	13	3.75	3	9.90	10	[10-6]
6.20	8	7	7	3.45	1	3.32	6	0	0	5.94	6	3.88	5	4	4	3.45	1	3.87	7	0	0	6.93	7	[15-11]
16.28	21	16	16	27.24	5	10.5	19	13.75	11	7.92	8	3.88	5	5	5	0	0	1.11	2	2.5	2	0	0	[20-16]
7.75	10	10	10	0	0	12.5	22	15	12	9.90	10	3.10	4	4	4	0	0	2.76	5	1.25	1	3.96	4	[25-21]
0	0	0	0	0	0	10.5	19	15	12	6.93	7	1.55	2	1	1	3.45	1	2.76	5	3.75	3	1.98	2	[30-26]
0.78	1	0	0	3.45	1	1.65	3	2.5	2	0.99	1	0	0	0	0	0	0	0.55	1	0	0	0.99	1	[31 فما فوق]
77.52	100	77	77	79.31	23	78.45	142	87.5	70	71.29	72	22.48	29	23	23	20.70	6	21.55	39	12.5	10	28.71	29	المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال المعطيات الميدانية أنّ هناك توجه سائد في حالة تأثر العمل بما يحدث فإنّ التغيير لطريقة العمل تتم بالرجوع للمسؤول المباشر، فسجلت أعلى نسبة في مؤسسة فرتيال بـ 87.5% ثمّ سونلغاز 79.31% فمستشفى إين رشد 77% وأخيراً أرسلور ميتال بنسبة 71.29% وهي مقسمة على سنوات الأقدمية كما يلي:

الفئة التي تراوحت سنوات الأقدمية من سنة إلى 5 سنوات كان توزيع النسب المئوية بها كالتالي: حيث سجلت أعلى نسبة بمؤسسة سونلغاز 31.03% ثمّ إين رشد بـ 30% ففرتيال بـ 18.75% و 13.86% في أرسلور ميتال، أي هناك تقدم للمؤسسة الخدمية على المؤسسة الصناعية في هذه الفئة، أمّا فئة الأقدمية الثانية من [6-10] تمّ تحديد أعلى نسبة بأرسلور ميتال بـ 25.75% فسونلغاز بـ 24.14% ثمّ فرتيال 22.50% وأخيراً مستشفى إين رشد 14%.

الفئة الثالثة من 10 إلى 15 سنة تقدم مستشفى إين رشد على جميع المؤسسات في هذه الفئة فقدرت نسبته بـ 7% ثمّ أرسلور ميتال 5.94% فسونلغاز 3.45% وتتعلم النسبة في فرتيال.

الفئة الموالية تتراوح أقدمية سنوات الخدمة من 16 إلى 20 سنة نجد المؤسسات الخدمية تأخذ مرتبة الصدارة فعلى المستوى الكلي نجد نسبة المؤسسات الخدمية قدّرت بـ 16.28% أمّا المؤسسات الصناعية فكانت نسبتها 10.50%، أمّا إذا عدنا لتحديد النسب في إطار كلّ مؤسسة نجد سونلغاز في المقدمة بنسبة 27.24% ثمّ إين رشد بنسبة 16% ففرتيال 13.75% أمّا أرسلور ميتال فكانت نسبتها 7.92%.

الفئة التي تتمتع بسنوات أقدمية من 21 إلى 25 سنة أعلى نسبة عرفتها فرتيال بتقدير 15%، ثمّ مستشفى إين رشد بـ 10%، فأرسلورميتال بـ 9.90% لتتعلم في مؤسسة سونلغاز، الفئة الموالية هي الفئة التي تتمتع بخبرة من 26 إلى 30 سنة، حيث سجلت إعدام هذه الفئة في كلّ من المؤسستين الخدميتين، أمّا فرتيال فقد كانت نسبتها بـ 15% ثمّ أرسلوميتال بـ 6.93% ، أمّا فئة التي تجاوزت فيها سنوات الأقدمية 31 سنة فتتعلم في مستشفى إين رشد لتظهر أعلى نسبة في مؤسسة سونلغاز بـ 3.45% وفرتيال بـ 2.5% و 0.99% في أرسلوميتال.

مع ملاحظة أننا أخذنا المقارنة على أساس المجموع الكلي لجميع أفراد على مستوى كل مؤسسة على حدى.

لقد سبق وأن قلنا أن هناك افتراض بتوجه الأفراد لتغيير طريقة العمل بالرجوع للمسؤول المباشر، مع ذلك يوجد قسم لا بأس به من عبر أن عملية تغيير طريقة العمل تتم بصورة تلقائية بنسب متقاربة بين المؤسسات الصناعية والخدمية، حيث قدرت نسبتها على مستوى المؤسسة الصناعية بـ 21.55%، أما الخدمية فكانت نسبتها 22.48% أي بفارق ما يقارب 1% مقدرة بـ: 0.93%.

وبتحليل النتائج السابقة في إطار كل مؤسسة منفصلة ووفقا لفئات الأقدمية نجد أن الفئة التي تتمتع بأقدمية محددة من 1 إلى 5 سنوات قد قدرت نسبتها بـ 4.95% في مؤسسة أرسلور ميتال و 1.25% في فرتيال، أما سونلغاز فكانت نسبتها 6.90% وخصصت نسبة 5% إلى مستشفى ابن رشد.

الفئة التي تليها هي فئة التي تراوحت سنوات الأقدمية بها من 6 إلى 10 سنوات وقدّرت نسبتها المئوية في أرسلور ميتال بـ 9.99% و سونلغاز 6.90%، ابن رشد 4% وأخيرا فرتيال 3.75%، وفئة الأقدمية من [11-15] والتي تعمل على تغيير طريقة عملها بالرجوع للمسؤول المباشر سجلت النسب التالية: 6.93% في أرسلور ميتال و 4% في مستشفى ابن رشد و 3.45% في سونلغاز لتتقدم في فرتيال.

الفئة الرابعة من [16 إلى غاية 20 سنة؛ تتقدم فيها النسب في كل من أرسلور ميتال وسونلغاز لترتفع بـ 5% في مستشفى ابن رشد ثم تنخفض عن ذلك بـ 2.5% في مؤسسة فرتيال الفئة الموالية محصورة فيما بين 21 سنوات إلى غاية 25 سنة تتقدم في مؤسسة سونلغاز وتظهر بنسبة 4% في مستشفى ابن رشد وفي أرسلور ميتال بنسبة 3.96% و 1.25% في فرتيال.

أما الفئة ما قبل الأخيرة والمحصورة بين 26 سنة إلى غاية 30 سنة فقد سجلت النسب التالية: في مؤسسة أرسلور ميتال 1.98%، فرتيال 3.75% وسونلغاز بـ 3.45% ومستشفى ابن رشد قدرت نسبته بـ 1%، وآخر فئة هم الأفراد الذين لديهم أقدمية تتجاوز 31 سنة من الخدمة لم يتم تسجيل أيّ تقدير رقمي لها باستثناء أرسلور ميتال بتقدير ضعيف بـ 0.99% أي ما يعادل مفردة واحدة.

الواضح أنه لا يوجد تأثير للأقدمية على إختيارات الأفراد، ولكن التوجه السائد في كلّ المؤسسات هو أنّ مسألة تغيير طريقة العمل لا تتم بصورة تلقائية وإنما لابدّ من الرجوع للمسؤول المباشر وهو لا يتماشى وطبيعة الأزمات التي تقتضي ظروفها هامش كبير من الحرية ليستطيع الفرد التعامل معها.

وقد تجسدت مساهمات العمال لتجاوز الأزمة والمشاركة كفاعلين اجتماعيين في تقديم المساعدة الضرورية والإسعافات الأولية حيث سجلت نسبة 33.66% في مؤسسة أرسلور ميتال وهي أعلى نسبة تسجل على مستوى هذه المؤسسة، أمّا فرتيال فكانت نسبتها هي 32.50% و احتلت على مستوى فرتيال الترتيب الثاني، والترتيب نفسه يسجله توجه الأفراد لتقديم المساعدة الضرورية والإسعافات الأولية في مؤسسة سونلغاز بنسبة 27.59%، وكذلك الأمر بالنسبة لمستشفى إين رشد بنسبة 16%.

هناك فئة معتبرة عبّرت عن عدم تقديم أي إسهام يذكر بنسبة 57.37% في المؤسسات الخدمية و 30.98% على مستوى المؤسسات الصناعية. حيث قدّرت النسب المئوية على مستوى كلّ مؤسسة بـ 60% في مستشفى إين رشد و 48.28% في سونلغاز و 36.25% في فرتيال، ثمّ أرسلور ميتال بنسبة 26.73% وباستثناء أرسلور ميتال فكلّ المؤسسات إحتلت فيها هذه الفئة الرتبة الأولى أي سجلت أعلى النسب بها أمّا أرسلور ميتال فكانت ترتيبها الثاني على مستواها.

وإذا قمنا بمقارنة المؤسسات الخدمية والصناعية نجد أنّ هناك إسهامات متباينة للأفراد على مستوى المؤسسات الصناعية أكثر مما توجد فيه على مستوى المؤسسات الخدمية والجدول الموالي يوضح ذلك .

جدول رقم 26: توزيع أفراد عينة العمال بحسب إسهاماتهم كأعضاء لتجاوز الأزمات.

(المصدر الإستمارة - س21):

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						تكرار المؤسسات إسهامات الأفراد كأعضاء
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
0.77	1	0	0	3.45	1	14.36	26	18.75	15	10.89	11	تقديم المساعدة الضرورية وإبلاغ الجهات المختصة
57.37	74	60	60	48.28	14	30.98	56	36.25	29	26.73	27	لم يقدم إسهام يذكر
18.60	24	16	16	27.59	8	33.14	60	32.50	26	33.66	34	تقديم المساعدات الضرورية (مثلا: الإسعافات الأولية)
1.55	2	0	0	6.90	2	7.72	14	3.75	3	10.89	11	الاتصال بالجهات المختصة
6.98	9	9	9	0	0	8.28	15	2.50	2	12.88	13	تحليل الأسباب وتقديم الحلول لتفاديها في المستقبل
14.73	19	15	15	13.78	4	5.52	10	6.25	5	4.95	5	مشاعر التضامن
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

إذا بدأنا التحليل على مستوى المؤسسة الخدمية؛ نجد أنّ الأفراد يسهمون كأعضاء في مستشفى إبن رشد من خلال مشاعر التضامن أي روح التضامن فيما بين الأفراد وقدّرت بنسبة 15% ثم تحليل الأسباب وتقديم الحلول بنسبة 9%، أمّا سونلغاز فقد قدّرت نسبة تضامن الأفراد بـ 13.78% ثم الاتصال بالجهة المختصة بـ 6.50% فتقديم المساعدة وإبلاغ الجهة المختصة، ويدلّ هذا على مبادرات العمال وتحمل المسؤولية أثناء هذه الأحداث الطارئة ولو ظهر ذلك في شكل مشاعر التضامن والأسى لما حدث للمؤسسة وللأفراد.

على مستوى المؤسسة الصناعية تتقارب مؤسسة فرتيال مع أرسلور ميتال من حيث فئة تقديم المساعدة وإبلاغ الجهة المختصة بنسبة 18.75% في الأولى و بـ 10.89% في الثانية، وكذلك الأمر بالنسبة لمشاعر التضامن بنسبة 6.25% في فرتيال و 4.95% في أرسلور ميتال لتتفوق هذه الأخيرة على فرتيال بالنسبة لفئة الاتصال بالجهة المختصة بنسبة 10.89%، أمّا فرتيال سجلت نسبة 3.75% وتحليل الأسباب وتقديم الحلول لتفادي الأزمات في المستقبل بنسبة 12.88% في أرسلور ميتال و 2.5% في فرتيال.

الواضح أنّ هناك نسبة معتبرة في كلّ المؤسسات لم تقدّم إسهاماً يذكر وهذا راجع في غالب الأمر لكون عملهم بعيداً عن مكان الحادث والأزمات نتيجة لكبير حجم المؤسسات ميدان الدّراسة. فالعامل في المؤسسة كأيّ إنسان بطبيعته يبادر إلى مساعدة أخيه بشكل آلي إذا إستطاع ذلك، ويساهم من خلال الإتصال بالجهات المعنية إذا رأى أنّ تدخلها سوف يحصر إمتداد الأزمات.

أمّا عن تحليل الأسباب فتمثلت في مبادرات يقدّمها البعض لتفادي تكرار الأزمات، ويعدّ الفرد الجزائري أكثر الأفراد تضامناً وتآزراً مع غيره من الأفراد لهذا فإنّ الفرد الذي لم يسهم بشكل فعلي في حلّ الأزمات وتجاوزها يشعر بالتضامن مع الأفراد المتضررين من الأزمة وبمشاعر الأسى والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة فالأفراد يشعرون بالتضامن معها.

إنّ الأفراد أثناء تدخلهم لمواجهة الأزمة قد يتعرضون لأخطار جسيمة لهذا يكون على المؤسسة أن تشجع مبادرات الأفراد المشاركين في حلّ الأزمة " لكل أزمة نهاية، إن إرسال بريد للأجراء نشير فيه بنهاية هذه الفترة المضطربة تسمح لهم بادراك أن هذه الفترة صفحة قد طويت؛ فتكون بذلك انطلاقة جديدة قائمة على معطيات جديدة... بعد استخلاص الدروس من الأزمة يكون من الحكمة شكر العمال على تدخلهم (دعمهم وثقتهم: اهتمامهم واحترامهم للإجراءات" (Sartre Véronique:2003.126). إن مسألة تشجيع العمال على تدخلهم لا يعني أنها تشكرهم فقط على مبادراتهم الفردية أو الجماعية بقدر ما تمثل قيمة تنظيمية وإنسانية، اتصالية متضمنة في استراتيجية المؤسسة.

من خلال المقابلات الميدانية تبين أنّ هناك توجه متباين بين المؤسسات فالمؤسسة التي تعمل على تشجيع مبادرات العمال لمشاركتهم لحلّ الأزمة تمثلت في مستشفى إين رشد بتكرار 10 وهو إجماع مطلق، ثمّ سونلغاز بتكرار 7 فأرسلور ميتال بـ 6 تكرارات أمّا فرتيال فتقديرها أقلّ بتكرار 3 هذه الأخيرة تجسدت فيها تأكيد عدم التشجيع بتكرار 7 أكثر من مبادرات التشجيع كما توضحه نتائج الجدول التالي:

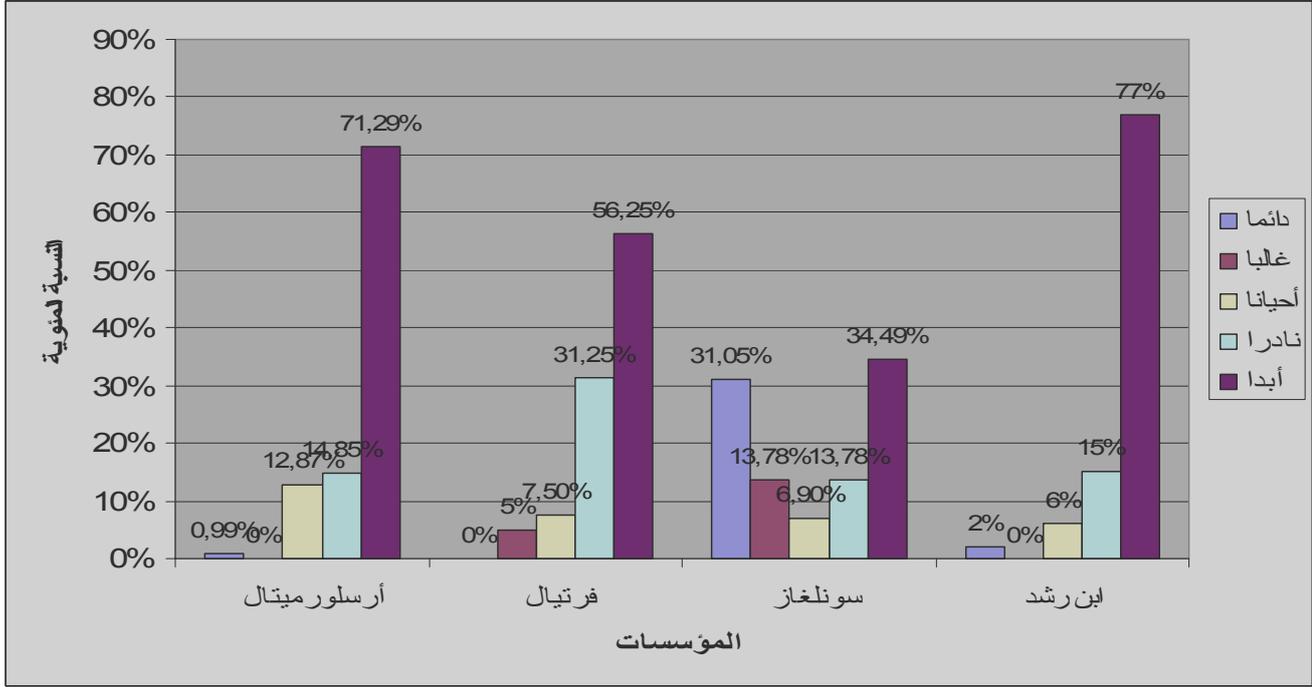
جدول رقم 27: تشجيع مبادرات العمال للمشاركة في تجاوز الأزمة (المصدر المقابلة س30):

المجموع		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات الفئات
ص+خ	ص+خ	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	
النسبة	التكرار							
65	26	17	10	7	9	3	6	تشجع
35	14	3	0	3	11	7	4	لا تشجع
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

لكن تجسدت هذه التشجيعات في تشجيعات معنوية أكثر من التشجيعات المادية ظهرت بشكل أساسي في الشكر الموجه أو التنويه بذلك عن طريق الإعلانات أو في مقال بمجلة المؤسسة أو حفل تكريمي .

وفي المستشفى يغلب عليه التشجيع المعنوي والذي ظهر في شهادات الشكر والتقدير أو فترات الراحة التعويضية - في شكل عطل -، أما بالنسبة لفرتيال فتأكدتهم أنه لا يوجد تشجيع لمبادرات العمال متأصل في إعتقادهم أنه لا يمكن أن تكون هناك مبادرات عمالية - أي الحجر على العمال - واعتبار أنه من يتدخل لمواجهة الأزمات ولاسيما الأخطار الصناعية هو واجب مهني أكثر منه محاولة ذاتية اندفاعية، وتبقى هذه نظرة بعض المسؤولين أمّا نظرة العمّال بغض النظر عن مستواهم المهني فوجدنا ما يلي:

شكل رقم 8: توزيع أفراد عينة العمال بحسب منح المكافآت على إسهاماتهم لتجاوز الأزمة. (المصدر الاستمارة س22):



ترتكز القيمة الإحصائية بين فئات نادراً وأبداً بالنسبة لكل المؤسسات فأعلى نسبة سجلت على مستوى المؤسسة الصناعية بتقدير 86.74% أما الخدمية فنجد نسبتها تقارب النسبة السابقة بـ 82.17%، أما على مستوى كل مؤسسة فنجد تمركز فئة بأن المؤسسة لا تقوم بمنح مكافآت على الإطلاق والمعبرة بإجابة أبداً، ونبدأ بمستشفى ابن رشد بنسبة 77% ثم أرسلور ميتال بتقدير 71.29% أما فرتيال فكانت نسبتها 56.25% و34.49% سجلت في سونلغاز .

وباستثناء هذه المؤسسة الأخيرة – سونلغاز – نجد أن الفئة الموائية مباشرة للنفي القطعي وهي الفئة التي اختارت احتمال نادراً ما تقوم المؤسسة بمنح المكافآت بنسبة 31.25% في مؤسسة فرتيال، و15% في مستشفى ابن رشد ثم 14.85% في أرسلور ميتال مرة أخرى وباستثناء سونلغاز فإن الفئة الثالثة وهي أحيانا ما تقوم المؤسسة بمنح المكافآت فكانت أرسلور ميتال بـ 12.87% ثم مستشفى ابن رشد بـ 6% وفرتيال بـ 7.5% وكان المؤسسة تأخذ الشكل التصاعدي ولكن بنفي توجه المؤسسة لمنح المكافآت لعمالها لمبادرتهم لحل الأزمات.

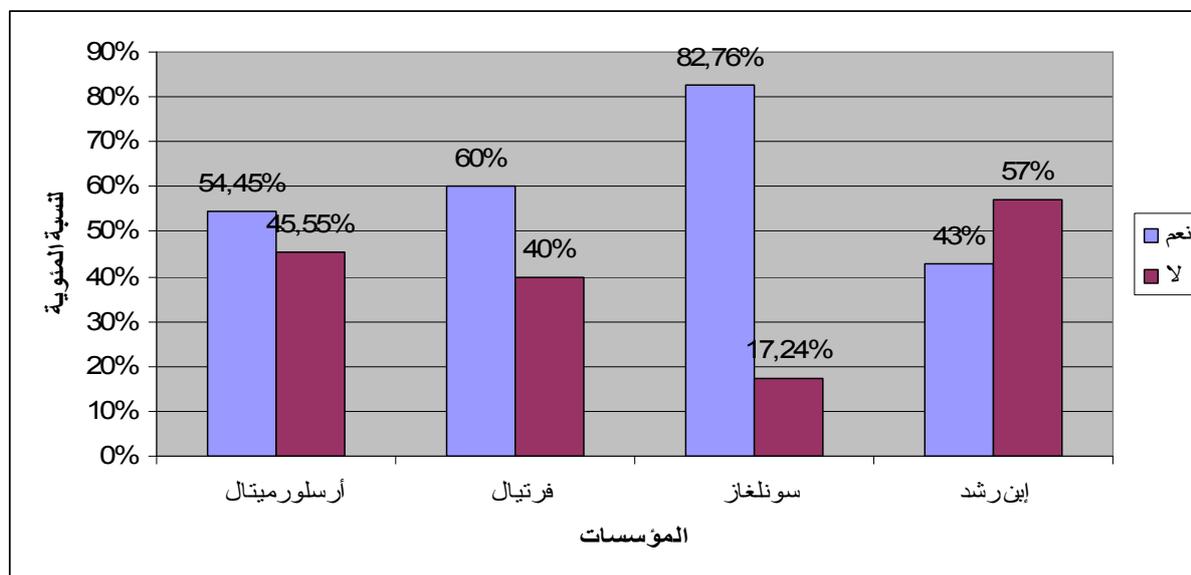
أما مؤسسة سونلغاز فقد سجلت كما سبق الإشارة أعلى نسبة من حيث أنه توجد فيها تقديم للمكافآت بشكل دائماً بنسبة 31.05% وغالباً بنسبة 13.78% وتتوافق هذه النسبة مع الفئة المعبرة بأنه نادراً ما تقوم سونلغاز بتقديم المكافآت، أما أحياناً فقدّرت نسبتها بـ 6.90%، فهذه المؤسسة تأخذ المسار الوسطي من حيث منح المكافآت للعمال إزاء المجهودات المبذولة لحلّ الأزمات باستثناء بعض التشجيعات المعنوية وحتى الشكلية والتي تتم على مستوى أعلى وتتوافق نتائج عينة العمّال في هذا المجال في مؤسسة سونلغاز مع توجه أفراد المقابلة، فحين نلاحظ تضارب نتائج مقابلات مستشفى إين رشد وأرسلور ميتال، ويرجع ذلك لاعتقاد الإطارات العليا أنّ التشجيعات تصل الأفراد في جميع المستويات المهنية ولكنها قد تقتصر على فئتهم فحسب.

8-1-1-2- التصريح العلني بنهاية الأزمة:

إنّ إعلام العمال بشكل دائم بأنّ أحداث الأزمة قد إنتهت والتأكيد على عودة الأمور إلى طبيعتها يزيد من شعور الأفراد بالطمأنينة وكذلك يمتن ارتباط وانتماء الفرد إلى المؤسسة " فالعمال هم الأوائل الذين لديهم الحق لمعرفة "الكلمة الأخيرة" حول ما حدث" (Sartre Véronique:2003.148).

تم التصريح على مستوى كلّ المؤسسات باستثناء مستشفى إين رشد بأنّ هناك إعلان بنهاية الأحداث بنسبة 82.76% في مؤسسة سونلغاز ونسبة 60% في فرتيال و54.45% في أرسلور ميتال، أما مستشفى إين رشد فالفئة التي أكدت أنّ المستشفى يصرّح بنهاية الأزمة هي أقلّ من النسبة التي أكدت عدم التصريح؛ حيث بلغت النسبة المؤكدة على التصريح بنهاية الأحداث 43% تقابلها النسبة النافية بـ 57%، وقدّرت النسبة التي أكدت عدم التصريح بنهاية الأحداث في أرسلور ميتال بـ 45.55% ثمّ فرتيال بـ 40% وأخيراً سونلغاز بـ 17.24% كما توضحه نتائج الشكل الموالي:

شكل رقم 9 : يبين توجه المؤسسة للتصريح بنهاية أحداث الأزمة. (المصدر الاستمارة- س 23) :



جدول رقم 28: يوضح مصدر التصريح بنهاية الأحداث. (المصدر الاستمارة- س 24):

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات مصدر التصريح بنهاية الأحداث
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
33.33	43	29	29	48.27	14	41.98	76	50	40	35.64	36	الرئيس المباشر
12.40	16	9	9	24.14	7	8.29	15	3.75	3	11.88	12	المكلف بالاتصال
6.20	8	5	5	10.35	3	3.32	6	3.75	3	2.97	3	زميل العمل
0	0	0	0	0	0	1.11	2	0	0	1.98	2	المكلف بالأمن
0	0	0	0	0	0	1.11	2	0	0	1.98	2	مجلة المؤسسة
0	0	0	0	0	0	1.11	2	2.5	2	0	0	ملصقات إدارية
51.93	67	43	43	82.76	24	56.91	103	60	48	54.45	55	المجموع

يبين الجدول السابق رقم 28 المصادر التي يحصل من خلالها الفرد العامل على معلوماته حول نهاية الأزمة وذلك من مجموع الفئات التي صرحت بأنه يتم التصريح بنهاية الأحداث، ويظهر من جديد تمركز المعلومات في يد السلطة العليا والمتمثل في الرئيس المباشر؛ حيث قُدّرت نسبته على مستوى المؤسسة الصناعية بـ 41.98% أمّا على مستوى المؤسسة الخدمية فكانت 33.33%. وقد خصصت النسبة المئوية لكل مؤسسة على حدى على هذا النحو: أرسلور ميتال بنسبة 35.64% و 50% في فرتيال و 48.27% في سونلغاز ، وفي المستشفى بنسبة 29%.

اعتبر العمال المكلف بالاتصال كمصدر للحصول على المعلومات لتحديد نهاية الأزمة، وفي حدود هذا المصدر تتفوق المؤسسة الخدمية على المؤسسة الصناعية، فقد قُدّرت نسبة الأولى بـ 12.40% والثانية بـ 8.29% هذا على المستوى الكلي أمّا على المستوى الجزئي الخاص بكل مؤسسة، فنجد الترتيب الأول خاص بمؤسسة سونلغاز بنسبة 24.14% ثمّ أرسلور ميتال بنسبة 11.88% فمستشفى إين رشد بنسبة 9% وأخيراً فرتيال بنسبة 3.75%، هذا التوجه يحدد المسار الرّسمي للمعلومات.

أمّا الفئة التي صرحت بأنّ نهاية الأحداث تحصل عليها من خلال احتكاكهم بالزملاء فقد قُدّرت نسبتها بـ 10.35% في سونلغاز، وتصل 5% في مستشفى إين رشد، وقُدّرت بـ 3.75% في فرتيال و بـ 2.97% في أرسلور ميتال، وهذا يدلّ على وجود تفعيل حتمي للاتصالات غير الرّسمية حتى بالنسبة لتحديد نهاية أحداث الأزمة مع وجود فارق واضح بين نسبة المؤسسات الخدمية فعلى مستواها سجلت نسبة 6.20%، أمّا المؤسسات الصناعية فقد قُدّرت نسبة الفئة التي أكّدت على حصولها على المعلومات من زميل العمل بـ 3.32% أي بفارق 2.88%.

كما يظهر فارق آخر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية، وذلك بوجود مصادر أخرى محددة في المكلف بالأمن ومجلة المؤسسة والملصقات الإدارية خاصة بالمؤسسات الصناعية فقط؛ حيث برزت مجلة المؤسسة والمكلف بالأمن في مؤسسة أرسلور ميتال بنسب متساوية قُدّرت كل واحد منهما بـ 1.98% ، أمّا الملصقات الإدارية فظهرت فقط في فرتيال بنسبة 2.5%.

إنّ تحديد نهاية أحداث الأزمة يكون مصدرها الأول هو الرئيس المباشر بنسبة عالية في المؤسسات الصناعية والخدمية ثمّ المكلف بالاتصال بنسبة أقل مما يدلّ على أنّه وبالرغم من وجود المكلف بالاتصال إلّا أنّ المعلومة مازالت متمركزة في شخصية عليا متمثلة في الرئيس المباشر، إلى جانب ذلك فهناك مصدر غير رسمي يظهر من خلال اتصال الأفراد فيما بينهم عن طريق احتكاكهم في أماكن التجمعات اليومية ممّا يشجع على نمو الشائعات التي قد تخلق هي ذاتها أزمات أخرى.

نجد اعتماد الأفراد على مجلة المؤسسة كمصدر لتحديد نهاية الأزمة بتقدير مفردتين في مؤسسة أرسلور ميتال، على الرغم من وجودها إلّا أنّ تأثيرها ضعيف كمصدر للمعلومات وهذا ما تبين لنا من خلال تفحص المجلة الداخلية لهذه المؤسسة فقد تم عرض أحداث عن " حادث إنسداد مصهر " بـ HF2 في العدد 3 من مجلة المؤسسة بتاريخ مارس 2006، فحين أنّ الحادث وقع في 20 جانفي 2006 وصدرت مجلة المؤسسة عدد 2 بتاريخ فيفري 2006 ثمّ العدد الثالث في مارس ليخصص له مقال بعد شهرين من وقوع وصدور المجلة للمرة الثانية.

وهذا يدلّ على أنّه وبالرغم من وجود هذه المجلة إلّا أنها لا تقوم على أسس اتصالية ذات صبغة احترافية عالية فنشر خبر متأخر بهذا الشكل يدلّ على موت المعلومة وعلى أنّ الحدث قديم كما يقلل من أهمية المجلة في نظر الأفراد.

8-1-1-3- الأخذ بآراء العمال بعد نهاية الأزمة:

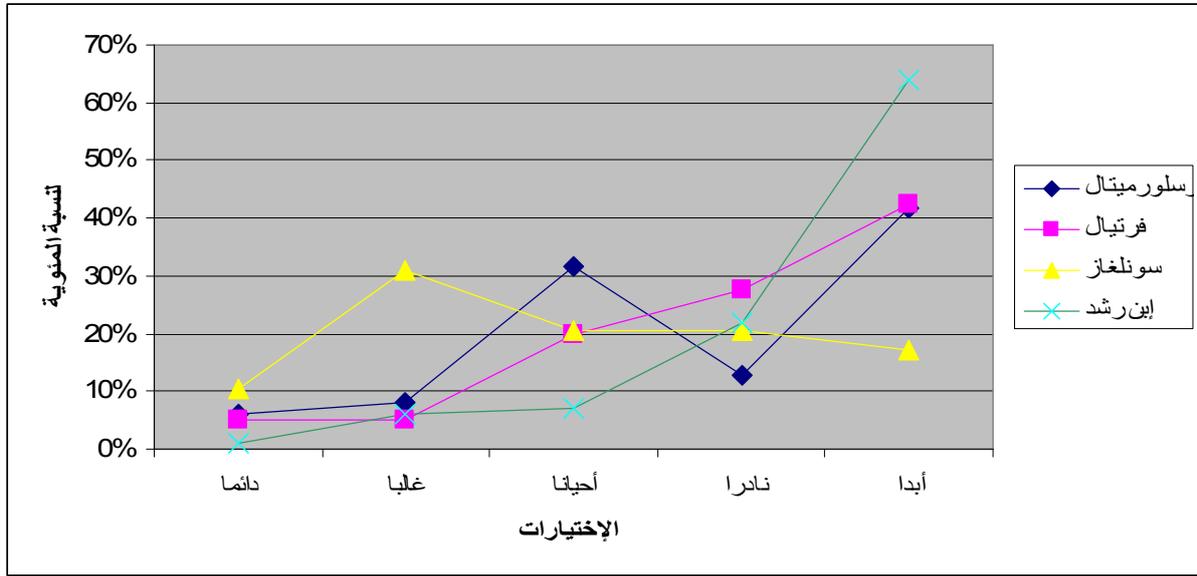
على الرغم من أهمية عملية سبر الآراء لمعرفة إتجاه العمال نحو طريقة تسيير المؤسسة لأزمات بعض الأحداث الطارئة عليها إلّا أنّها لم تجد صدى كبير على مستوى المؤسسة الجزائرية فمن خلال المقابلة الموجهة للمسؤولين أكدوا عدم اهتمام المؤسسة نهائياً بإجراء هذه العملية بشكل رسمي ومقنن وواضح.

كانت استجابات أفراد الإطارات العليا بتأكيد الجميع بعدم القيام بهذه العملية في كلّ من مؤسسة فرتيال وسونلغاز ومستشفى إين رشد، وفي أرسلور ميتال فقد عبّر 7 أفراد فقط بعدم استعمال هذه الطريقة، أمّا بقية الأفراد والمقدر عددهم بـ 3 أفراد أكدوا وجودها وحسب هذه الفئة الأخيرة والتي أكدت وجود عملية سبر الآراء لتقييم تسيير المؤسسة

لمواجهة الأزمات ولكن تتم على مستوى فئة المسؤولين المباشرين، وهذا ما حاول أيضا توضيحه بعض الإطارات العليا من مؤسسة فرتيال والذين أكدوا بأن هذه العملية إن وجدت فهي موجودة بشكل شفوي وغير مقننة وتخص فقط المسؤولين والهدف من ورائها هو تحديد نقاط القوة والضعف، وللتوضيح أكثر نورد إجابات أفراد العينة على مستوى العمال في الشكل رقم 10 :

شكل رقم 10: يبرز إمكانية اعتماد المؤسسة على تقنية سبر للآراء يوجه للعمال

(المصدر الاستمارة س25):



ما يمكن ملاحظته من المنحنى البياني السابق انخفاض المنحنى الخاص بمستشفى ابن رشد في نقطة دائما ما يتم سبر للآراء موجه للعمال إزاء تسيير المؤسسة للأزمة بنسبة 1% ، ليرتفع المنحنى البياني في نقطة غالبا وأحيانا ما تتم عملية سبر الآراء بنسب مئوية متقاربة 6% و 7% ليصل إلى 22% في النقطة المقابلة للاختيار نادرا ويرتفع إلى أوجه في النقطة المقابلة للاختيار أبدا بنسبة 64%.

أما المنحنى أكثر تشابهاً مع الأول هو منحنى مؤسسة فرتيال حيث نلاحظ انخفاض المنحنى واستقراره بين نقطتي دائما وغالبا بنسبة تتراوح 5% ليرتفع في النقطة أحيانا بنسبة 20% وكذلك نادرا بنسبة 27.50%، ويواصل المنحنى الارتفاع ليصل نسبة 42.50% مقابلة للاختيار نادرا ما تتم عملية سبر الآراء، ويأخذ منحنى أرسلور ميتال نفس

المسار الخاص بمنحنى فرتيال باستثناء اختلاف طفيف من حيث ارتفاعه بشكل أعلى في النقطة المرافقة لاختيار أحياناً بنسبة 31.68% لينخفض من جديد في النقطة المقابلة لاختيار نادراً ثم يعود في الصعود إلى النقطة أبداً بنسبة مقدرة بـ: 41.58%.

في المقابل يختلف الرسم البياني لسونلغاز عن بقية المنحنيات حيث سجل في البداية ارتفاع المنحنى في النقطة المقابلة لاختيار دائماً وغالباً بنسبة محققة كالتالي من 10.35% إلى غاية 31.03%، لينخفض قليلاً ويستقر بنسبة 20.69% مقابلة لكل من اختيارات أحياناً ونادراً لينخفض بنسبة أقل إلى 17.84% في نقطة اختيار أبداً لا تقوم سونلغاز بتقنية سبر للآراء توجه للعمال.

وبالمقارنة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في إطارها الكلي وبمقابلة الفئات التي اختارت إجابات دائماً وغالباً وأحياناً ما تتم عملية سبر الآراء توجه للعمال وبجمعها نجد أنّ نسبة المؤسسات الصناعية تفوق نسبة المؤسسة الخدمية؛ فقد قدرت نسبة الأولى بـ 38.67% أمّا المؤسسات الثانية فقد قدرت نسبتها بـ 24.81%، ويقابل هذه الفئات الفئتين اللتين اختارت إجابات نادراً وأبداً فقد قدرت نسبة المؤسسات الخدمية بـ 75.19% أمّا الصناعية فكانت نسبتها بـ 61.33%.

وعليه نستنتج أنّ مسألة اعتماد المؤسسة على تقنية سبر الآراء مسألة مستبعدة في كل المؤسسات باستثناء مؤسسة سونلغاز، على الرغم من أنّه تمّ تأكيد في المقابلات أنّ المؤسسة لا تلجأ لمثل هذه التقنية ويرجع هذا الاختيار إلى أنّ المؤسسة تسمح بتقديم بعض الإقتراحات الشفوية والتي تقدّم بصورة غير نظامية، لهذا يمكن التأكيد أنّ المؤسسة الجزائرية سواء كانت صناعية أو خدمية فهي لا تقوم بسبر الآراء توجه للعمال وإنّ تمّت فهي تتم بصورة غير نظامية وعلى مستويات عليا وتخص طرق مواجهة الأزمات وليس طريقة اتصال المؤسسة أثناء الأزمات.

8-1-2- على المستوى الخارجي:

إنّ محاولة التعامل مع الصحفيين كطرف وسطي بين المؤسسة والرأي العام أمر في غاية الحساسية كما أنّ معرفة رأيهم وانتقاداتهم التي توجه لطريقة تسيير المؤسسة للأزمات أمر في غاية الأهمية مع ذلك فالمؤسسة الجزائرية لا تعتمد على سبر الآراء توجهه للصحفيين، وذلك بتأكيد مطلق في كلّ المؤسسات الصناعية والخدمية لأنّ هذه الأخيرة لا تهتم أصلاً بهذه الحلقة الوسطية وتعتبر مسألة سبر الآراء غير ضرورية، فقد أكد بعض المستجوبين من المسؤولين بأنّ الصحفيين غير موضوعيين فلماذا إذن تلجأ إليهم المؤسسات لمعرفة وجهات نظرهم؟

وإذا قمنا بتحليل تبريرات كلّ مؤسسة على حدى فنجد أرسلور ميتال لا ترى عملية سبر آراء الصحفيين ضرورية، أمّا فرتيال فلا يعينها رأي الصحفيين على الإطلاق فسياستها قائمة على تحقيق الربح وإن وُجدت عملية سبر الآراء فهي توجهه للمحيط المحلي القريب منها وليس للصحفيين، سونلغاز رأت أنه يمكن استنتاج رأي الصحفيين من خلال المقالات المنشورة وتعدادها وتحليلها كما أنّ عملية سبر الآراء ليست لها أهمية كبيرة، أمّا مستشفى إين رشد فاعتبر الصحفيين غير موضوعيين وغير محترفين ولا يهتمهم إلاّ الخبر الإعلامي أمّا مصالح الأطراف الأخرى فهو شيء ثانوي.

إنّ معرفة تقدير وحكم رجال الإعلام إتجاه تسيير المؤسسات للأزمات التي تعترضها يمكن استنتاجه من خلال تحليلها للمقالات ولاسيما المقالات المتعلقة بالأزمة فنجد إجماع وتأكيد مطلق بالنسبة للأفراد المستجوبين من خلال المقابلات في كلّ المؤسسات بأنهم يقومون بتحليل المقالات باستثناء فرتيال فإنّ فرد واحد عبّر عن أنّ هذه العملية لا تقوم بها المؤسسة أمّا عن الجهة التي تتكفل بتحليل المقالات والردّ عليها فقد اختلفت وتنوعت فنجد النتائج التالية:

جدول رقم 29: تحديد الجهة التي تتولى عملية تحليل المقالات (المصدر: المقابلة س33)

المجموع	المؤسسات الخدمية			المؤسسات الصناعية			المؤسسات الجهة التي تتولى عملية التحليل	
	(خ)			(ص)				
ص+خ	ك	مج(خ)	ابن	س	مج	ف	م	
12.5	5	2	2	0	3	3	0	المدير العام ويوجهه للجهة المعنية
2.5	1	0	0	0	1	1	0	المدير العام ومدير الموارد البشرية
7.5	3	0	0	0	3	2	1	المدير العام ومدير الأمن والوقاية ومدير الموارد البشرية
5	2	0	0	0	2	2	0	المدير العام ومدير الموارد البشرية والمكلف بالشؤون القانونية
52.5	21	14	5	9	7	0	7	المكلف بالاتصال وخلية الاتصال
15	6	4	3	1	2	0	2	المدير العام والمكلف بالاتصال
2.5	1	0	0	0	1	1	0	الهيئة التي كان يعيها المقال وموجه إليها
2.5	1	0	0	0	1	1	0	/
100	40	20	10	10	20	10	10	/

سبق توضيح وظائف الاتصال في كل مؤسسة لهذا جاءت النتائج واضحة ومتمركزة في المؤسسات التي تعرف هذه الوظائف ومصنفة في هيكلها التنظيمي أو في لجانها، واختلفت وتوزعت في المؤسسة التي تغيب فيها هذه الوظيفة، فهناك تكرار 9 في مؤسسة سونلغاز تؤكد أنّ المهمة يقوم بها المكلف بالاتصال وخلية الاتصال وهذا لوجود فعلي ورسمي للمكلف بالاتصال والشيء نفسه بالنسبة لأرسلور ميتال بتكرار 7، أمّا مستشفى إين رشد فكان تقدير ذلك بـ 5 تكرارات، مع ملاحظة أنّه يعني المكلف بالاتصال بالمستشفى شخصية الكاتب العام ثم يتكرر المدير العام والمكلف بالاتصال – الكاتب العام في المستشفى – بتكرار 3 في المستشفى وتكرار 2 في أرسلور ميتال وتكرار واحد في مؤسسة سونلغاز.

ويمكن تفسير النتائج السابقة كون أن وظيفة المكلف بالاتصال أكثر وضوحاً في كل أرسلور ميتال وسونلغاز على خلاف فرتيال فقد غيّبت هذه الوظيفة الاتصالية بحجة أنّ

المؤسسة هي مؤسسة صناعية إنتاجية لا حاجة لها لهذه الوظيفة، ومع ذلك فقد وجدت وظيفة المكلف بالاتصال بشكل مهيكّل قبل دخول مؤسسة فرتيال الشراكة الأجنبية ونتيجة لتفوق هذه الوظيفة في شخصية معينة ولتصفية حسابات ذاتية بين الأفراد فقد عمل بعض المسؤولين من هذه المؤسسة على إزالة هذه الوظيفة من الهيكل التنظيمي.

وعلى إثر ذلك تم استبعاد صاحب الوظيفة وتم إلحاقها بمديرية الموارد البشرية لهذا جاءت النتائج على مستوى هذه المؤسسة متركزة في: شخصية المدير العام بتكرار 3 ثم يتكرر المدير العام مع مدير الموارد البشرية ومدير الوقاية الصحية والأمن بتكرار 2، فالمدير العام ومدير الموارد البشرية والمكلف بالشؤون القانونية معا بتكرار 2. ثم يتم تحليل المقالات من قبل الجهة التي كان يقصدها المقال بتكرار واحد. والواضح والأكيد هو تمركز المعلومات في هذه المؤسسة – فرتيال – حتى بالنسبة لتحليل المقالات في شخصية المدير العام فقد تكررت هذه الكلمة 8 مرّات أحيانا بشكل منفرد وأحيانا أخرى مصاحبة لمدرّاء فرعيين.

إنّ علاقة المؤسسة بالصحافة تخضع في وقت الأزمات لدرجة تعاون كلّ منها إتجاه الآخر، ولقد تبيّن أن المؤسسة تتجاوب وتتعاون مع الصحفيين بدرجات متفاوتة.

جدول رقم 30 : يبين تعاون المؤسسة مع الصحفيين (المصدر: المقابلة س34).

المجموع		المؤسسات الخدمية			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
ص+خ		(خ)						
النسبة	التكرار	مج(خ)	ابن	س	مج(ص)	ف	م	تحديد التعاون
90	36	19	9	10	17	7	10	يوجد تعاون
10	4	1	1	0	3	3	0	لا يوجد تعاون
10	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

أظهرت النتائج الميدانية أنّ المؤسسات الخدمية تقدم تعاون أكبر للصحفيين أثناء الأزمات مقدّرة بمجموع 19 تكرار موزعة على سونلغاز بـ 10 تكرارات ومستشفى إبن رشد بـ 9 تكرارات، وقدّر تعاون المؤسسات الصناعية بـ 17 تكرار في مجموعها

مقسمة إلى 10 تكرارات في أرسلور ميتال و 7 تكرارات في مؤسسة فرتيال، وقد تمّ تحديد درجة التعاون مع الصحفيين على هذا النحو:

جدول رقم 31 : درجة تعاون المؤسسة مع الصحفيين (المصدر : المقابلة س34).

المجموع الإجابات	المؤسسات الخدمية (خ)				المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات	درجة التعاون مع الصحفيين
	ص+خ	ك	ن	م	ف	ص	س		
20	8	3	1	2	5	2	3	درجة تعاون قوية	
65	26	14	7	7	12	5	7	درجة تعاون متوسطة	
5	2	2	1	1	0	0	0	درجة التعاون ضعيفة	
90	36	20	9	10	17	7	10	مجموع الإجابات	

عند محاولة البحث في درجة تعاون المؤسسة مع الصحافة فقد تمّ تحديدها بأنها متوسطة بتكرار 7 في كل من المؤسستين الخدميتين سونلغاز وإين رشد وكذا مؤسسة أرسلور ميتال الصناعية، وهناك من رأى أنّ هذه الدرجة قوية بتكرار 3 في أرسلور ميتال و 2 في فرتيال وكذا في مؤسسة سونلغاز وتكرار واحد في مستشفى إين رشد. ولم تذكر المؤسسة الصناعية بأنّ درجة التعاون ضعيفة فيما أكدت المؤسسة الخدمية أنّ هذه الدرجة ضعيفة مقدرة بتكرار واحد في كلّ من مؤسسة سونلغاز ومستشفى إين رشد.

يتبين لنا أنّ هذه العلاقة مازالت غير واضحة بشكل جيّد، والأكيد أنّ علاقة المؤسسة بالصحافة وقت الأزمات قائمة على أرضية علاقتها بها في الأوضاع العادية وهذا ما أكدّه لنا الكثير من المستجوبين من الإطارات العليا، ويؤكد "ليبار تيري" ضرورة الحفاظ على وضعية المبادرة؛ فالمعرفة المسبقة لوسائل الإعلام توفر لنا فائدتين مهمتين الأولى تسهل التواصل؛ فالصحفي يعرف بمنّ يتصل فور حدوث الحادث — يتجه مباشرة لمن يزوده بالمعلومات بشكل رسمي في المؤسسة — والمستوى الثاني: أنّ هذه المعرفة تساعد على تثبيت المصداقية لعملية نقل المعلومات" (Libaert Thierry:2005.47)؛ أي

تأكيد على علاقة التواصل المستمر وعلى علاقة الثقة بين الصحفيين ومسؤولي المؤسسات بشكل سابق عن ظهور الأزمات.

أما بالنسبة للفئة التي رفضت أن يكون هناك تعاوناً أصلاً بين المؤسسة والصحافة وأكدت أنّ هذه العلاقة هي علاقة تجارية أو علاقات شخصية بين الصحفيين وبعض الأفراد في المؤسسة، وعبر أحد المستجوبين من فرتيال أنه لا توجد ثقافة اتصالية في المؤسسة لهذا وجدنا أنّ فرتيال لا تتعاون مع الصحفيين بتكرار 3، وتكرار 1 في مستشفى ابن رشد كما ورد في نتائج الجدول السابق رقم 30.

وإذا قمنا بقلب السؤال وذلك بالبحث عن إمكانية تعاون الصحفيين مع المؤسسة لإزالة ضغط الأزمة أو لمحاولة تفاديها أو مساهمتها في تنوير الرأي العام وحتى لا تشكل قوة ضاغطة أخرى على المؤسسة تحصلنا على ما يلي:

جدول رقم 32: يبين تعاون الصحافة مع المؤسسة لتجاوز الأزمة (المصدر:المقابلةس35).

المجموع		المؤسسات الخدمية			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات	درجة تعاون الصحفيين مع المؤسسة
ص+خ		(خ)			(ص)				
ن	ك	مج(خ)	ابن	س	مج(ص)	ف	م		
52.5	21	7	6	1	14	10	4	غير متعاونين مع المؤسسة	
45	18	12	4	8	6	0	6	متعاونين	
2.5	1	1	0	1	0	0	0	لا أدري	
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع	

أكدت سونلغاز تعاون مؤسستهم مع الصحفيين ولاسيما بالنسبة لعلاقتها مع إذاعة عنابة بتكرار 8، وبالفعل هذا ما استخلصناه من خلال استراتيجية هذه المؤسسة وبـ 6 تكرارات في أرسلورميتال وبتكرار 4 في مستشفى ابن رشد، أكد هؤلاء كلهم تعاون الصحفيين معهم بتكرار 18 مقسمة إلى 12 تكرار على مستوى المؤسسات الخدمية وبـ 6 تكرار على مستوى المؤسسات الصناعية والمتمركزة في مؤسسة أرسلور ميتال؛ أي ما

يعادل نصف التكرارات المسجلة عرفته المؤسسات الخدمية، وهو توجه جديد يجعل من الصحفيين طرف أساسي لمساعدة المؤسسة على حل بعض المشاكل.

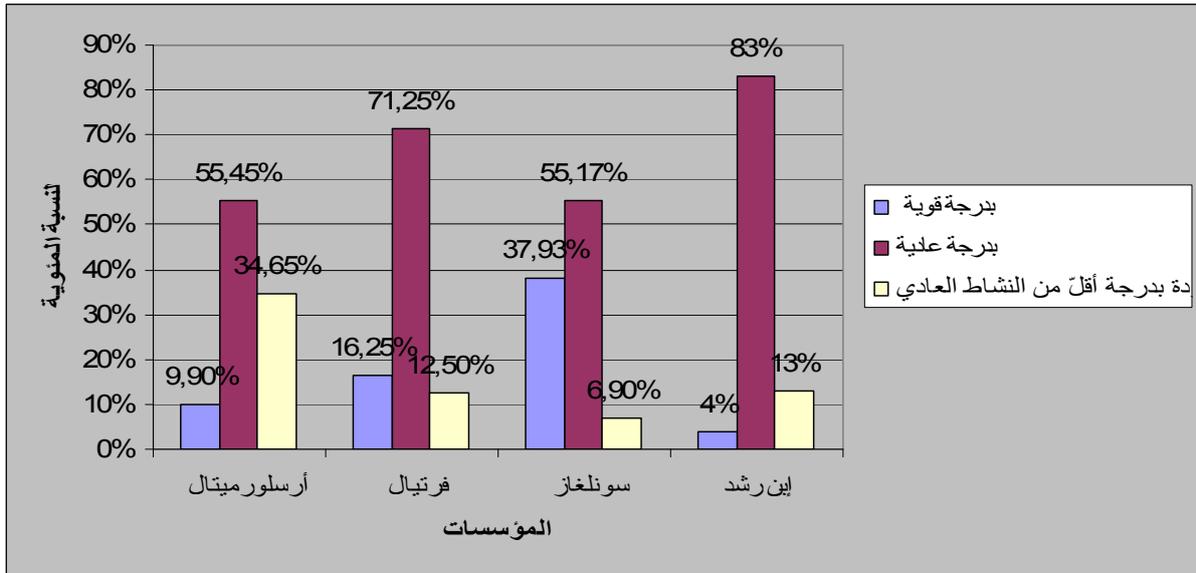
والملفت للانتباه هو تأكيد مؤسسة فرتيال بأن الصحفيين غير متعاونين معهم بل على العكس من ذلك وبتكرار 10 تكرارات وهو إجمالي الأفراد المستجوبين في هذه المؤسسة؛ بل إن هناك علاقة جد متوترة معهم، وقد استنتجنا ذلك من خلال حديثهم عن الصحفيين وكذلك لتخوفهم الشديد في بداية الدراسة الميدانية لاعتقادهم أن الباحثة من الوسط الإعلامي ولكن نتيجة لتكرار الزيارات الميدانية لهم تم تجاوز ذلك الأمر.

كما أكد المستجوبين من مستشفى إين رشد بأن الصحفيين غير متعاونين بـ 6 تكرارات ثم مؤسسة أرسلور ميتال بـ 4 تكرارات وتكرار واحد في مؤسسة سونلغاز، وبرروا إجاباتهم بأن الصحفيين غير محترفين وتسيرهم عواطفهم الذاتية أكثر من موضوعيتهم المهنية، وهذا ما أكده أيضاً رجال الإعلام – من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض الصحفيين – فقد علّقوا على هذه العلاقة بأنها أصبحت تتميز "ببزنزة الإعلام" على حدّ تعبير أحد الصحفيين، و أغلب الصحافيين الذين تمت مقابلتهم فعلاً ليسوا من أهل الاختصاص الإعلامي والاتصالي فهم من خرجي الجامعات من تخصصات مختلفة كالقانون والميكروبيولوجيا وعلوم السياسة باستثناء صحفي واحد من إذاعة عنابة؛ وهذا ما يسمح بالفعل إلى تحوّل هذه العلاقة إلى علاقة مصلحة تجمع بعض الصحفيين كأشخاص وليسوا كصحفيين وبين بعض المسؤولين سواء بالتجاوب الإيجابي أو السلبي على حساب الرأي العام.

8-2- المستوى المتعلق باستخلاص الدروس:

بعد نهاية كل أزمة يمكن توثيق وتسجيل أحداث الأزمة واستعمالها كقاعدة معلوماتية جديدة تستثمرها المؤسسة لرسم خطط جديدة لمواجهة الأزمات، وقبل التطرق للفائدة المرجوة من تسجيل وحفظ سيناريوهات أحداث مواجهة الأزمة حاولنا معرفة إذا كانت الأزمة لها تأثير كبير على سير عمل المؤسسة بعد نهاية أحداث الأزمة وذلك من خلال إجابة الأفراد العمّال لأسئلة الاستمارة.

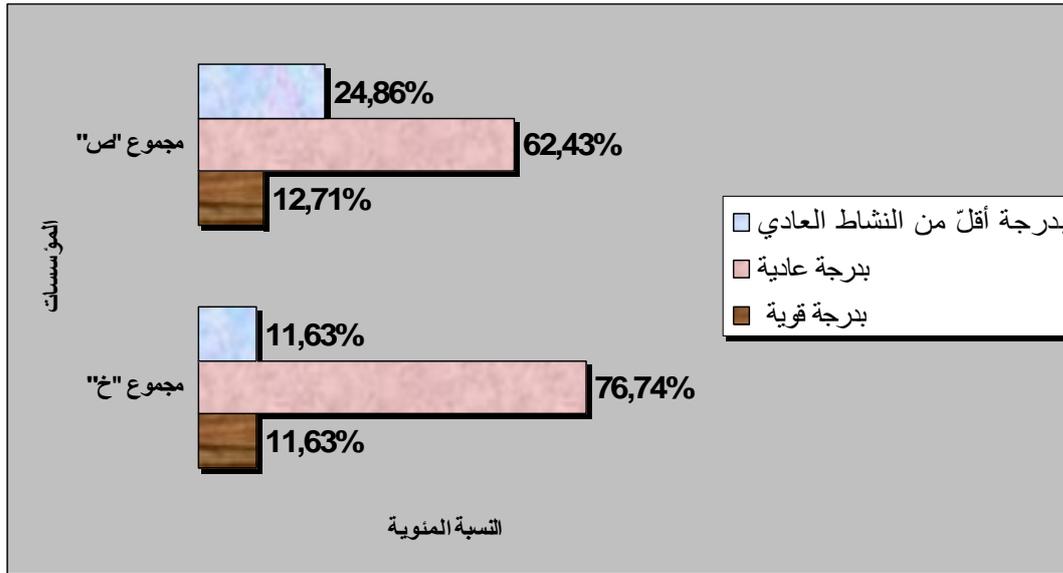
شكل رقم 11: يوضح درجة تأثير الأزمة على النشاط الطبيعي للمؤسسة. (المصدر: الاستمارة س 27):



تظهر النتائج الميدانية كيف أنّ المؤسسة لا تتأثر بدرجة كبيرة بأحداث الأزمة فهي تعود لنشاطها الطبيعي بدرجة عادية بنسب عالية تتجاوز النصف وترتفع في المدرج التكراري لتصل إلى 83% في مستشفى إبن رشد و 71.25% في مؤسسة فرتيال و 55.45% في أرسلور ميتال وتقريباً بنفس النسبة في مؤسسة سونلغاز بـ 55.17%. أما تأثير الأزمة على طبيعة نشاطها العادي بأقل ما كانت عليه فإن المدرج التكراري ينخفض إلى 34.65% في أرسلور ميتال و 13% في مستشفى إبن رشد و 12.5% في فرتيال و 6.90% في سونلغاز، في المقابل تظهر أنّ الأزمة قد تترك آثار إيجابية لتعود

المؤسسة لنشاطها بدرجة قوية بنسبة 37.93% في سونلغاز ثم 16.25% في فرتيال أما أرسلور ميتال فكانت نسبتها 9.90% وأخيراً مستشفى إين رشد بنسبة 4%.

شكل رقم 12 : رسم بياني يوضح درجة تأثير الأزمة على النشاط الطبيعي على مستوى المؤسسة الصناعية والخدمية (المصدر: الاستمارة س27):



في الواقع لا تترك الأزمة أثر كبير على عودة المؤسسة إلى نشاطها العادي على مستوى المؤسسات الخدمية وكذا المؤسسات الصناعية ، أما محاولة معرفة إذا كان لها أثر إيجابي أو سلبي على عودة المؤسسة إلى نشاطها الطبيعي فقد حدّدت نفس النسبة على مستوى المؤسسة الخدمية بـ 11.63% لكل درجة.

في حدود المؤسسات الصناعية سجل التأثير السلبي على نشاط المؤسسة بأعلى نسبة أي أن نسبة العودة بدرجة أقل من النشاط الطبيعي هي 24.86% وبنسبة 12.71% بأنها تعود بدرجة أقوى، وهذا يؤكد أن للأزمة تأثير على عودة المؤسسة لنشاطها العادي بأقل ما كانت عليه في السابق في المؤسسات الصناعيّة على خلاف المؤسسات الخدمية. يمكن للمؤسسة بعد نهاية أحداث الأزمة من الإستفادة بسجل توثيقي لكل الأحداث ولقد وضّحت الدّراسة الميدانية الفائدة المرجوة من ذلك من خلال إجابات أفراد الإطارات العليا على هذا النحو:

جدول رقم 33: يحدد إمكانية الاستفادة من سجل تسجيل أحداث الأزمات. (المصدر: المقابلة س36).

المجموع		المؤسسات الخدمية			المؤسسات الصناعية			المؤسسات الاستفادة المستقبلية من تسجيل الأحداث
ص+خ		(خ)			(ص)			
ن	ك	مج(خ)	ابن	س	مج(ص)	ف	م	
50	20	9	4	5	11	6	5	من أجل تفادي تكرار نفس الأحداث وتحسين الأوضاع مستقبلا
25	10	7	4	3	3	2	1	إلزام قانوني لتقديمه لجهات حكومية - مفتشية العمل، مديرية الصناعة والمناجم - مديرية الصحة والإسكان
15	6	1	0	1	5	1	4	تحويله إلى بنك معلومات واستخلاص الدروس
10	4	3	2	1	1	1	0	تستعمله لتعديل سيناريوهات الأحداث
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

تسعى كل المؤسسات للاستفادة من تسجيل الأحداث وإحاطتها بالإقتراحات لتفادي تكرار الحادث وتحسين الأوضاع مستقبلا بـ 6 تكرارات في مؤسسة فرتيال و 5 تكرارات في كل من مؤسسة أرسلور ميتال وسونلغاز، و 4 تكرارات في مستشفى إين رشد. وترى فئة أخرى أنّ الملف الكامل لسير الأحداث هو إلزام قانوني تقدّمه المؤسسة لبعض الجهات الحكومية كحجة وبرهان بتكرارات متفاوتة قدرت بـ 4 تكرارات في مستشفى إين رشد و 3 تكرارات في سونلغاز، و 2 تكرار في فرتيال وتكرار واحد في مؤسسة أرسلور ميتال.

أمّا عن استغلاله كبنك للمعلومات واستخلاص الدروس فقد تكرر بـ 4 مرّات في أرسلور ميتال وتكرار واحد في كل من فرتيال وسونلغاز، وهناك من عبّر عن أنّ المؤسسة تستخدمه لتعديل سيناريوهات الأحداث بـ 2 تكرار في مستشفى إين رشد وتكرار 1 في سونلغاز، ونفس تكرار وجد أيضا في فرتيال، وهذا يؤكد تعود بعض

المستجوبين على استعمال مصطلح "استخلاص الدروس" و"تعديل السيناريوهات" فهم على دراية بإدارة الأخطار الصناعية وإدارة حالات الطوارئ المتضمنة كجزء لا يتجزأ في إدارة الأزمات الخاصة بالمؤسسة، فالمؤسسات بدأت تستعمل بعض المصطلحات لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى تسيير المؤسسات ولاسيما تسيير الأزمات.

في الحقيقة لا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية فيما يتعلق بالاستفادة من تسجيل ملف كامل عن سير الأحداث، باستثناء الفئة التي اعتبرته بأنه إلزام قانوني حيث سجلت ظهور قوى في المؤسسات الخدمية بـ 7 تكرارات مقابل 3 تكرارات على مستوى المؤسسات الصناعية، وعلى عكس ذلك نجد تسجيل قوى لاستخدام الملف كمحاولة تقادي تكرار الأحداث وتحسين الأوضاع مستقبلا في المؤسسات الصناعية بـ 11 تكرار على حساب المؤسسات الخدمية التي قدّرت بـ 9 تكرارات، وكذلك الأمر بالنسبة لتوظيف الملف كبنك للمعلومات واستخلاص الدروس فقد قدّرت تكرارات المؤسسات الصناعية بـ 5 تكرارات فحين كانت التكرارات بالمؤسسات الخدمية بتكرار واحد.

فالتوجه السائد في كل المؤسسات هو استخدام ملف أحداث الأزمة لتقادي تكرار نفس الحادث وهذا يعني البحث عن أسباب الحادث وقدّرت بـ 20 تكرار من مجموع 40 مفردة.

أي أنّ عملية التقييم تقوم على البحث عن الأسباب التي أدّت إلى حدوث الأزمة دون محاولة البحث عن أوجه القصور في مواجهتها وهذا التوجه يتوافق مع نتائج دراسة السيّد السعيد (2006، 209) والذي توصل إلى تقييم المؤسسات يسعى إلى تحليل الأسباب التي أدّت إلى وقوع الحادث وليس الإجراءات التخصصية التي استخدمت لإدارة الأزمة منذ وقوعها وحتى تتبع الآثار الناجمة عنها.

خلاصة:

لقد حاولنا تحديد إسهامات الأفراد على المستوى العملي لمواجهة الأزمات فوجدنا أن الأفراد يتم تحديد إسهاماتهم بشكل مسبق في إطار رسمي؛ وبالتالي فإن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا تقدم إسهام للسبب السابق أو لأنها بعيدة عن أماكن الأحداث وقد تجسد هذا التوجه في المؤسسة الخدمية بشكل كبير وأكثر من المؤسسة الصناعية، حيث يمكن للأفراد تقديم المساعدة الضرورية كالإسعافات الأولية والاتصال بالجهات المختصة للتدخل ومشاعر التضامن وهذا ما يتوافق وطبيعة الفرد الجزائري منذ الأزمان الماضية، فروحه التضامنية تطفو على السطح على الرغم من التحديد القانوني لأي تدخل.

ونتيجة لهذا التحديد فإن المؤسسة الجزائرية لا تلجأ إلى تشجيع العمال على مبادراتهم بل تعتبر هذا العمل واجب مهني يؤجر عليه ويتوافق هذا المبدأ مع مبادئ تايلور والنظرية الآلية وهذا ما يؤكد أيضاً كل من Petit François et Dubois Michel (1998. 3-4) "إن النظرية الكلاسيكية وخاصة (O.S.T) التنظيم العلمي للعمل هو السائد اليوم في العالم الثالث".

أما عملية المتابعة لنتائج وتقييم الأحداث فإن هذه العملية تتم على مستويات عليا بصورة غير نظامية، وبالنسبة لمعرفة رأي العمال أو الصحافة فلا تقوم المؤسسة الجزائرية بهذه التقنية على الإطلاق سواء كانت صناعية أو خدمية، ولكن تقوم هذه الأخيرة بتوثيق مراحل تسيير الأحداث ويعد هذا العمل الأخير – التوثيق – بمثابة الإلزام القانوني الذي تفرضه جهات حكومية معينة ولا علاقة لها بأي استراتيجية إدارية أو اتصالية وتستعمله بشكل أساسي لتفادي تكرار الأحداث وتحسين الأوضاع.

الخاتمة

الخاتمة: نتائج الدراسة

على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع اتصال الأزمة إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولاسيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تعد محاولة للمزاوجة بين ثلاث متغيرات – الاتصال – الأزمة – المؤسسة –، وتجمع بين عدة تخصصات. إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التتويه بأهمية اتصال الأزمة بالنسبة للمؤسسة والبحث في خفايا هذا الموضوع في حدود المؤسسة الجزائرية الصناعية والخدمية وفقا لمنهج علمي محدد المعالم، ولقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج نذكرها بناءً على طرحنا لفرضيات الدراسة:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: كان مضمون الفرضية الأولى: يساعد الاتصال على

الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية: ويتجسد ذلك في المؤشرات التالية:

1-1- من حيث الاستعداد الفنى للاتصال قبل حدوث الأزمة:

هناك فعلا تحضير مسبق من حيث تحديد خلية الأزمة وتحديد الصلاحيات والخطط وفقا لما يمليه القانون الوارد في المرسوم التنفيذي رقم 85-231 المتضمن في العدد 36 من الجريدة الرسمية الجزائرية، والذي يخص التحضير للأخطار الصناعية وبعض الكوارث وحالات الطوارئ التي تظهر على المستوى الداخلي بالنسبة للمؤسسات الصناعية. وعلى المستوى الخارجي بالنسبة للمؤسسات الخدمية، حيث تكون هي طرفاً من الأطراف المشاركة لمواجهة الأزمة ولاسيما بالنسبة لتعاملنا مع المستشفى نظراً لطبيعته الخدمية، ويظهر هذا الاستعداد لمواجهة بعض الأزمات في المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات الصناعية.

1-2 - الاستعداد المادي والبشري :

تعمل المؤسسات على توفير التجهيزات المادية لمواجهة الأزمات ولاسيما الأخطار الصناعية، وتحدد إمكانياتها بناءً على حجم هذه الأخطار التي يمكن أن تظهر في المؤسسة. لا يخرج الاستعداد المادي والبشري قبل الأزمة عن الإطار الإلزامي القانوني، أما التجهيزات الاتصالية فهي غير محددة بشكل واضح، فعلى الرغم وجودها إلا أن

تفعيلها وتخصيصها للعمل وقت الأزمات يتم فقط أثناء وقوع الأزمة بحيث يتم تجميع وتفعيل هذه الوسائل مباشرة.

كما نجد أن المتحدث الرسمي محدد وموجود مسبقاً ولكنه يتركز في قمة هرم المؤسسة – المدير العام ويظهر بشكل جلي في المؤسسات الخدمية، على الرغم من وجود مكلف بالاتصال في أحد المؤسسات الخدمية – سونلغاز – إلا أن المعلومات تبقى متمركزة في يد المدير العام. أما على مستوى المؤسسة الصناعية فتظهر شخصيات أخرى كالمكلف بالأمن ومدير الموارد البشرية. ونظراً لتمتع الأفراد المشاركين في إدارة الأزمات ومواجهتها بالخبرة والاحترافية فهم ليسوا بحاجة لعمليات تدريب في هذا المجال ولكن يظهر التدريب على طرق تنفيذ الخطط لإدارة الأزمات في شكل مناورات في المؤسسة الصناعية بشكل أكبر منه من المؤسسات الخدمية.

على العموم هناك محاولة للاستعداد الوقائي لمواجهة الأخطار الصناعية وبعض الأزمات التي تواجه المؤسسات الخدمية سواء كانت أزمات طبيعية وتقنية أو بشرية وداخلية أو خارجية، وذلك من خلال توفير الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية وهذا ما يفرضه القانون.

أما بالنسبة لتموقع الاتصال في هذه المرحلة فإن المؤسسة الجزائرية لا توظفه ولا تعطي له الأهمية الكافية كوظيفة إدارية مستقلة، فعلى الرغم من تواجد شخص مكلف بالاتصال وبروزه في الهيكل التنظيمي لبعض المؤسسات إلا أن دوره مغيب في هذه المرحلة. وبالتالي لا يستعمل الاتصال من أجل الوقاية للاستعداد لمواجهة الأزمة؛ ويظهر دوره بصورة محتشمة في وظيفة تكميلية وليس أساسية، بل إنه يعتبر كعملية فطرية يمكن ممارستها من قبل أي مسؤول. لذلك يستطيع أي شخص أن يتولى مسؤولية الاتصال بوجود تكليف رسمي؛ ومع ذلك يجب أن تبقى المعلومات متمركزة في المستويات العليا للمؤسسات، وهذا التمرکز للمعلومات يؤكد استمرار تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ المدرسة الميكانيكية في هذا المجال.

2- مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة:

تناولنا في إطار الفرضية الثاني: يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية

لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها، فيأخذ المسار الاتصالي شكلا آخرًا ولاسيما أمام ندرة المعلومات لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة في حدود الشبكة الاتصالية الداخلية والخارجية.

2-1- على مستوى الاتصال الداخلي: يتحدد مسار الاتصال في مصدر المعلومات

ووقت الحصول عليها؛ ويظهر مصدر حصول العمال على المعلومات عن الأزمات في شخصية ممثلة لقمّة هرم المؤسسة وتتجسد في الرئيس المباشر. ونجد هذا التوجه بشكل كبير في المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات الصناعية، كما يظهر دور المكلف بالأمن والنقابة في نقل المعلومات للعمال.

وفي الحقيقة يتم نقل المعلومات عبر قنوات غير رسمية فيما بين العمال شفويا. والمصدر غير الرسمي الأساسي لانتقال المعلومات هم العمال فيما بينهم شفويا، والتحليل الدقيق لسير المعلومات أثناء وقوع الأزمة يبين أن: العمال المتدخلين والمعنيين بالأزمة أو الموجودين في مكان وقوعها يحصلون على معلومات دقيقة، ومن جهات رسمية واضحة كمدير الوقاية الصحية والأمن والمدير العام. أما بقية العمال فلا يوجد اهتمام بإعلامهم بل يتناقلون الأحاديث فيما بينهم في مكان التجمهر والالتقاء اليومي كالمطاعم والحافلات. لهذا تكون وسيلة النقل السريعة عن طريق الاتصال الشفوي أو عن طريق الهاتف ورغم سلبية هذه الوسائل من تشويه للمعلومات وتحريفها وما ينجر عنها من أزمات أخرى إلا أنها تعد أسرع الوسائل لنقل المعلومات.

في الغالب نجد أن التصريح الموجه للعمال يأخذ الشكل القانوني والمحدد للأسباب والحلول، فلا يوجد فيه أي تأثير على مشاعر أو عواطف العمال بقدر ما توجد فيه رغبة البحث في الأسباب والحقائق. كما لا توجد فروق واضحة بين المؤسسة الصناعية والخدمية. وتتميز خطابات المؤسسة الموجهة للجمهور الداخلي بالغموض وتناقض المعلومات والتي تظهر في المؤسسة الصناعية والخدمية باستثناء المؤسسة ذات الإستراتيجية الاتصالية حيث تتميز المعلومات في حدودها بالجدية والشمولية والصدق.

قد يكون عمال المؤسسة هم ضحايا الأزمة التي ظهرت فيها لهذا تعمل المؤسسة على إعلام عائلاتهم. تتولى المساعدة الاجتماعية عملية الإبلاغ، أما دور المكلف بالاتصال فهو مغيب نهائياً في هذه العملية. تُعتبر مبادرة المؤسسات الصناعية و الخدمية ذات الطبيعة التجارية لزيارة الضحايا تقليداً متوارثاً منذ القدم، والهدف من ورائه هو رفع معنويات العمال وتقوية شعور الانتماء كما يعد من أساسيات حياة الأفراد وتضامنهم وتآزرهم.

2-2- على مستوى الاتصال الخارجي: يتحدد هذا النمط من الاتصالات أثناء وقوع الأزمة في علاقة المؤسسة برجال الإعلام. فهناك اهتمام بجمع المعلومات الكافية عن وسائل الإعلام. ويعد المدير العام المصدر الرسمي والأساسي الذي لديه الحق في تمرير المعلومات حول الأزمة للصحفيين، ويبرز هذا التوجه في المؤسسات الخدمية بدرجة تفوق المؤسسات الصناعية، وتظهر في هذه الأخيرة مصادر متنوعة كمدير الوقاية الصحية والأمن ومدير الموارد البشرية لأن هذه المؤسسات بطبيعتها تفرص أزمات معينة يقتضي أن يتحمل مدير الوقاية الصحية والأمن مسؤولية الإعلام.

كما تم التأكيد على أن مسألة حصر المعلومات في مصدر واحد في المؤسسات الصناعية غير وارد، فحين أكدت المؤسسات الخدمية على إمكانية تحقيق حصر المعلومات من خلال توجيه تحذير للعمال بعدم الإدلاء بأية معلومات للصحفيين. والوسيلة المفضلة للاتصال بالصحافة سواء على مستوى المؤسسات الصناعية أو الخدمية هي: إما الهاتف أو الاتصال الشخصي على أساس أن هاتين الوسيلتين هما الوسيلتان الأسرع، لكنهما تقومان على المعلومات الشفوية التي يمكن أن تخلف الكثير من الآثار السلبية، فهي تعرض المعلومات للتشويه والنسيان والتحريف لسوء الإدراك، كما توفر فرص سانحة للتهرب من تحمل المسؤوليات.

والأكيد أن هذا التوجه القائم على تمركز المعلومات بيد السلطة العليا في المؤسسة هو ما يجعل الصحفيين يلجؤون في الغالب إلى مصادر أخرى. ويعد غياب المصدر وصعوبة الوصول إليه بفعل الحواجز البيروقراطية من أهم العراقيل التي تواجه الصحفيين أثناء وقوع الأزمات في المؤسسات الجزائرية.

تنتفي نهائياً مبادرة المؤسسة للاتصال بالصحفيين، والواضح هو عدم مبادرة المؤسسة لكتابة البيانات الصحفية والمقالات من قبلها فهناك إجماع مطلق بأن هذه العملية لا تتم بل تكتفي المؤسسة بتزويد رجال الإعلام بالمعلومات الفنية أو التقنية عن الأزمة وتترك لهم الحرية لتحرير المقالات الصحفية؛ وفي الغالب يكون الخطاب الاتصالي الموجه لوسائل الإعلام بمثابة تقرير عن الأحداث، يحتوي على تاريخ وكيفية وقوع الحادث وأسبابه ونتائجه، فهو بمثابة الإلزام القانوني وليس ذا طابع إعلامي.

في المقابل تتعامل المؤسسات مع ما تنشره الصحافة عن الأزمة التي تعيشها بالسكوت؛ إذا كانت المقالات والتحقيقات إيجابية ولا تمس بعض الشخصيات في المؤسسة. ولكن إذا كانت هذه المقالات مسيئة فتلجأ المؤسسات الصناعية والخدمية إلى حق الرد والتكذيب، ومع ذلك فهي تفضل في بعض الأحيان عدم الرد والسكوت لكي لا تثير انتباه الرأي العام أكثر.

والأكيد أن المؤسسة التي تتمتع باستراتيجية اتصالية تتعاون مع الصحفيين كما يظهر على مستوى مؤسسة سونلغاز. ومع ذلك وجدنا أن موقف الصحافة هو موقف عدائي والذي يظهر في المؤسسات الصناعية أكثر من المؤسسات الخدمية؛ أي أن الصحافة في الغالب تتربص بهم لمحاولة إثارة بعض الأحداث، ولاسيما أمام غياب مصدر واضح ومرن يوفر لهم كل المعلومات. وهذا ما قد يفتح المجال لجهات ومؤسسات أخرى – كمديرية الحماية المدنية والمؤسسات الأمنية – لتزويدها بالمعلومات الضرورية وتلميع صورتها على حساب المؤسسات المعنية بالأزمة.

3- الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

عندما تخرج المؤسسة من الأزمة التي تعرضت لها أو ما تسمى بمرحلة ما بعد الأزمة ويفترض أن يرافق الاتصال هذه المرحلة لهذا جاء مضمون الفرضية الثالثة كالتالي " استمرارية نشاط اتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية". مما يستدعي قيامها بعملية التقييم، ولكن أولاً عليها معرفة مبادرة العمال أثناء وقوع الأزمات لتقديم التشجيع لهم بعد نهاية الأزمة.

3-1- عملية تقييم الإجراءات الاتصالية:

يعتبر الأفراد الجزء المحرك لعمليات التدخل المتعلقة بمواجهة الأزمة، ويظهر إسهامهم بشكل أساسي في: تقديم المساعدات الضرورية؛ كالإسعافات الأولية بدرجة كبيرة في المؤسسات الصناعية أكثر من المؤسسات الخدمية، إلى جانب الاتصال بالجهات المختلفة للتدخل. ويضاف إلى هذه المساهمة ما يتجسد في مشاعر التضامن والتي تعتبر من سمات المجتمع الجزائري وهذا شيء مألوف وليس غريباً عنه.

ومع ذلك نجد أن هناك من الأفراد من لا يبادر بأي تدخل ويتجسد هذا التوجه في المؤسسات الخدمية بدرجة أكبر من المؤسسات الصناعية. وفي الحقيقة يرجع عدم مساهمة الأفراد كأعضاء في مواجهة الأزمة إلى سببين. الأول: لأن الأفراد بعيدين عن أماكن الأحداث أو لغيابهم عن المؤسسة؛ أما السبب الثاني: فيظهر في اعتقاد الأفراد بأنه لا يسمح لهم بأي تدخل قانونياً لوجود جهات مكلفة رسمياً لمواجهة الأزمات والأحداث.

وعلى الرغم من أهمية تشجيع الأفراد سواء كانوا متدخلين متطوعين أو في إطار الواجب المهني، فإن المؤسسة التي تبادر لتشجيع عمالها تبرز بذلك اهتمامها بالعنصر البشري ومحاولة كسب تأييدهم في الأوقات العادية وأثناء الأزمات. لكن الأکید أن المؤسسة الجزائرية لا تلجأ لتشجيع العمال لمبادرتهم، بل تعتبر هذا العمل هو واجب مهني يؤجر عليه الفرد. وهذا التوجه ينفي التوجه الإنساني ويؤكد التوجه المادي لفريدريك تايلور والنظرية الآلية، وإن وجدت التشجيعات فهي توجد على مستويات إدارية عليا وتخص التشجيعات المعنوية كتوجيه الشكر والتقدير والحفل التكريمي.

باستثناء مستشفى إبن رشد فقد أكدت كل المؤسسات المعنية بالدراسة بأن المؤسسة تصرح بنهاية الأحداث وعودة المؤسسة لنشاطها الطبيعي. وفي الغالب يكون الرئيس المباشر هو المصدر الأول لتحديد نهاية الأحداث، وبذلك تؤكد مرة أخرى على مركزية المعلومات بما يتوافق والتوجه الميكانيكي لنظرية المؤسسة.

كما أن الأخذ بتقنية سبر الآراء مستبعد في كل المؤسسات الصناعية والخدمية حول معرفة رأي العمال والاستفادة من توجيهاتهم واقتراحاتهم. ولكن تتم هذه العملية بصورة غير نظامية وفي مستويات عليا من الإدارة، والأکید أن المؤسسة الجزائرية لم ترتق بعد لاستخدام تقنيات اتصالية تساعد على معرفة رجع الصدى. فهي لا تنتظر

للاتصال باعتباره حلقة دائرية يمكن توظيفها على مستوى العلاقات الإنسانية بعكس نتائج مدرسة "بالو آلتو" حول العملية الاتصالية. كما أنها لا ترتقي إلى مستوى توظيف مدرسة الأنساق المفتوحة التي تعتبر الأفراد ككيانات متعددة الأبعاد لأنها تحصر الإنسان في مجاله الضيق المادي أو القانوني وتحجر على عقله وقدراته على تقييم الأمور.

هذا على المستوى الداخلي أما على المستوى الخارجي وعلاقتها بالصحافة فنجد أن المؤسسة الجزائرية لا تحاول على الإطلاق معرفة رأيهم وانتقاداتهم فهي من جديد لا تهتم بمسألة الاتصال الدائري ولا تهتم بطرف أساسي في محيطها الخارجي، ويرجع عدم الاهتمام برأي الصحافة لقلة خبرة واحترافية هذه الأخيرة كما أنه لا يوجد تعاون متبادل لتجاوز أحداث الأزمة؛ فالصحافة غير متعاونة بدرجة أكبر من تحديد درجة تعاون المؤسسة مع الصحفيين.

إن العلاقة المؤسسة مع الصحافة تحكمها جهتان؛ الجهة الأولى التي تمثل المؤسسة ورفضها القطعي لمبادرة التعامل مع الصحافة على الرغم من أنها تؤكد تعاونها بشرط العمل في إطار قانوني ونظامي، والجهة الثانية هي الصحافة ورغبتها في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها – تحقيق السبق الصحفي – وقلة خبرتها واحترافيتها في مجال الإعلام الاقتصادي والمؤسستي، ومع ذلك فالواقع يؤكد أن هناك عدائية واضحة بينهما، وعلاقة المؤسسة مع الصحافة علاقة لا تخرج عن إطار العلاقات الشخصية وتصفية الحسابات في الأوضاع العادية وأثناء الأزمات.

3-2- استخلاص الدروس : أي الاستفادة من النتائج والتعلم من الأزمة؛ فنجد أن الأزمة لم تترك في الحقيقة آثاراً سلبية أو إيجابية، بل إن المؤسسة تعود بعد الأزمة إلى نشاطها الطبيعي بدرجة عادية، فهي لا تعود بقوة وبالتالي لم تستغل الأزمة كفرصة للتغيير أو النمو.

لكن في المقابل يوجد تأكيد مطلق بتوثيق النتائج لكل مراحل الأزمة واستخدامه إما لتفادي تكرار الأحداث وتحسين الأوضاع، أو كإلزام قانوني تفرضه جهات حكومية معينة. أي أن مسألة التوثيق لا علاقة لها باستراتيجية إدارية تخطيطية ولا استراتيجية اتصالية بقدر ما تقتصر على كونها عملية فنية، تقوم بها جهات معينة في إطار وظائفها بناءً على ضروريات إلزامية. ومع ذلك يوجد توجه بسيط في إمكانية استعمال نتائج الأحداث الأزمة

في استخلاص الدروس وتعديل سيناريوهات الأحداث، واستعمال مثل هذه المصطلحات – استخلاص الدروس وتعديل السيناريوهات – يدل على محاولة المؤسسة الجزائرية ولاسيما الخدمية توظيف بعض المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأزمات.

4- تحديد مستوى الفرق: على الرغم من تناول هذا الجزء في مضمون كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة السابقة، إلا أنه لا توجد فروق اتصالية واضحة بين المؤسسات الخدمية والصناعية من حيث إدارة الأزمات، بل إن الفروق الواردة ترجع بالأساس إلى استراتيجية المؤسسات نحو الاتصال بشكل عام، ويتعلق أيضا بخصوصية كل مؤسسة وليس بحسب طبيعة نشاطها خدمية كانت أو صناعية.

مما سبق يمكن التأكيد على ما يلي: ترفض الفرضية الأولى المتعلقة بدور الاتصال قبل الأزمة وتقبل الفرضية الثانية إلى حد ما، وترفض أيضا كل من الفرضية الثالثة والرابعة.

ذلك أنه لا تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصال قبل الأزمة للوقاية حيث ينتفي هذا الدور بل يظهر دور الاتصال بشكل محتشم أثناء وقوع الأزمات، و بشكل مكثف نحو الجهات المتدخلة لمواجهة الأزمة و نحو المستويات الإدارية العليا فقط. وتبقى خطوط الاتصال الأخرى تنتقل فيها المعلومات عن الأزمة بصورة اعتباطية وغير مقصودة وغير مهيكلة.

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

في الواقع لا توجد متابعة اتصالية بعد نهاية الأزمة، وإنما هناك متابعة فنية لتقييم النتائج وتحديد الأسباب. وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة الجزائرية تحاول إدارة الأزمات التي تواجهها، ولكن في أطر قانونية بعيدة عن التأطير النظامي والاستراتيجي والاحترافي. وأن مسألة تفعيل دور الاتصال بشموليته مستبعدة تقريبا في كل مراحل إدارة الأزمات باستثناء ما تفرضه ضروريات البعد القانوني والفني.

على الرغم من محاولتنا تغطية بعض جوانب موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية؛ إلا أنه يضل موضوعا متشعب المجالات والتخصصات يستدعي جهودا ضخمة ووقتا مستفيضا لتغطية جميع جوانبه. وتبقى هذه الدراسة محدودة بالمجالين المكاني والزمني اللذين أجريت فيهما، ولا يمكن سحب نتائجها إلا على مؤسسات مشابهة. لننتهي في الأخير إلى وضع جملة من التوصيات تخص المؤسسات المعنية بالدراسة والباحثين المهتمين بهذا المجال ونذكر منها :

◆ جملة الاقتراحات

- توجيه المؤسسات لتبني استراتيجية فعلية لإدارة الأزمات واتصال الأزمة، وتجاوز التوجه القانوني البحت لهذه المسألة. من الضروري أن تكون هذه الاستراتيجية نابعة من داخل المؤسسة، ولا يفضل أن تكون كمعطى خارجي تفرضه جهات حكومية معينة. على أن يتم إشراك المتخصصين في عملية الاتصال عند وضعها.
- رسكلة فعلية للأفراد المشاركين في عملية مواجهة إدارة الأزمات اتصاليا.
- التدريب على طريقة الاتصال بالصحافيين أثناء الأزمة تدريبا عمليا.
- تحسيس الأفراد بأن مواجهة الأزمة واتصال الأزمة هما مسؤولية جماعية، ولا تخصان شخصا بعينه أو هيئة إدارية بذاتها.
- تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات، وتجاوز الرؤية أحادية البعد نحو العمال.
- تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات، لتجاوز سلبية الاتصال غير الرسمي والشائعات .
- محاولة استغلال وسائل الاتصال المختلفة ولاسيما منها المكتوبة والعالية التقنية — الاستفادة من شبكة الانترنت — لتفادي الآثار السلبية للاتصال الشفوي.
- العمل على استثمار أكثر للعلاقات مع الصحافة، من خلال عقد مؤتمرات صحفي لشرح آثار الأزمة ونتائجها كلما أمكن ذلك.
- محاولة استغلال أحداث الأزمة لصالح المؤسسة وتحولها إلى فرصة للنمو والتغيير. وتجنب رفض الاعتراف بوجود أزمة ما نعيشها، والتخوف من ومواجهتها.

كما نقترح على الباحثين والمهتمين العمل على:

- البحث في نظم المعلومات لإدارة الأزمات.
 - البحث في علاقات المؤسسات ببعضها البعض أثناء مشاركتهم لمواجهة الأزمات. لأن هذه الأخيرة قد تمس عدداً كبيراً من المؤسسات، فيمكن البحث في العلاقة الاتصالية بين المؤسسات الصناعية أو الخدمية ومديرية الحماية المدنية والمؤسسات الأمنية - الشرطة والدرك الوطني - وغيرها.
 - البحث في الخصائص الشخصية والسوسومنية للصحفيين الجزائريين، وأهم العراقيل التي تواجههم ولاسيما فيما يتعلق باتصالهم ببعض المؤسسات.
 - البحث أكثر في مخطط الطوارئ والاستعدادات المحدد قانونياً، والوقوف على إجراءاته العملية.
- وأخيراً فإن دراستنا هذه لا تغدو أن تكون إلا محاولة متواضعة في مجال البحث الأكاديمي، و المجال التسييري نستطيع القول عنها بأنها نقطة انطلاق لمحاولات علمية وعملية في المستقبل القريب إن شاء الله.

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
قسم علم الاجتماع

مقابلة موجهة للإطارات العليا بالمؤسسة

موضوع رسالة الدكتوراه

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية

إشراف:
أ.د. دليو فضيل

إعداد:
أ. هامل مهديّة

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2008 / 2009

أولاً: بيانات أولية :

- 1 – السن :2- المهنة:.....
 3-الخبرة المهنية:.....
 4-الشهادة العلمية المحصل عليها:

ثانياً: مرحلة ما قبل الأزمة:

السؤال	الأسئلة الفرعية
5- على أي أساس يتم تشكيل خلية الأزمة؟
6- ما هي إختصاصات أعضاء خلية الأزمة؟
7- ما مدى تمتع خلية الأزمة بالصلاحيات ؟
8- هل تتوفر لدى الخلية قاعدة من المعلومات الكافية؟	أ- نعم: ما نوعها - معلومات عن المؤسسة: معلومات عن جمهورها:- معلومات عن حدث الأزمة؟
	ب - لا: لماذا لا تتوفر لديكم هذه المعلومات
9- هل بحوزة المؤسسة خطط عن كيفية التعامل مع الأزمة؟	أ - نعم: مامدى قابليتها لتطبيق؟
	ب - لا: هل تتركها لصدفة والتلقائية؟

<p>نعم: لماذا:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>10- هل تتوفر لديكم قاعة مجهزة بكل الإمكانيات لاتصالية والتقنية؟</p>
<p>ب: لماذا:؟.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>أ- نعم: المؤهل العلمي:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>و خبرته:.....</p> <p>.....</p> <p>والمسؤولية الموكلة إليه:.....</p>	<p>11- هل يتم تعيين شخصية بذاتها لتتولى عملية الاتصال وتحدث باسم المؤسسة أثناء هذه الأوضاع الحرجة؟</p>
<p>ب - لا لماذا لا يتم ذلك؟:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>أ- نعم : مدة التدريب:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ووقته:.....</p> <p>.....</p> <p>ومجالاته:.....</p>	<p>12- هل يتم تدريب أعضاء خلية اتصال الأزمة على مواجهة وتسيير مراحل الأزمة؟</p>
<p>ب - لا: لماذا لا يتم التدريب؟.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>- من الجزائر:.....</p> <p>.....</p> <p>- من الوطن العربي:.....</p> <p>.....</p> <p>- من الدول الأوربية:.....</p> <p>.....</p> <p>- أخرى تذكر:</p>	<p>13- هل يتم الاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال ؟</p>
<p>ثالثا : الإتصال الداخلي أثناء الأزمة</p>	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>14- من يتولى إعلام بقية العمال الآخرين بالأزمة (الحادث أو الحرق)؟</p>

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>15- في أي وقت يتم إعلامهم ؟</p>
<p>أ- نعم: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>16- هل يتم الاتصال بالعمال قبل الضحايا ووسائل الإعلام؟</p>
<p>ب - لا: لماذا ؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>17- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة للاتصال بالعمال؟</p>
<p>أ- نعم: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>18- في حالة وجود تهديد خطر (احتمال حدوث انفجار) هل تطلب من العمال عدم الإدلاء بأيّة تصريحات لوسائل الإعلام؟</p>
<p>ب- لا: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>19- في حالة إصابة العمال أو الوفاة من يتولى إجراءات الإبلاغ عنها لبقية الزملاء والعائلة ؟</p>
<p>أ - نعم لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>20- في حالة ما إذا كان المصاب هو المتسبب في الحادث أو الأزمة: هل تصرح المؤسسة بذلك؟</p>
<p>ب - لا: نترك المجال لجهات أخرى لفعل ذلك من (هذه الجهات؟)</p>	

.....	
أ - نعم: - ماهي الفائدة من وراء ذلك؟	21- هل تتم زيارة أهل الضحايا والمصابين بالمنازل والمستشفيات؟
ب - لا: - كيف إذن تتعاملون مع مشاعر المصابين والضحايا؟	
رابعاً الاتصال الخارجي أثناء الأزمة:	
أ - نعم : ماهي نوعية هذه المعلومات وكيفية الاحتفاظ بها ؟ (معلومات عن عدد المبيعات أو أسماء الصحافيين أرقام هواتفهم) أخرى تذكر:	22- هل لديكم معلومات كافية عن وسائل الإعلام التي تهتم أكثر من غيرها بكل ما يجري داخل هذه المؤسسة؟
ب - لا: لماذا لا تهتمون بجمع هذه المعلومات؟	
.....	23- من يتولى الاتصال بالصحافة في حالة حدوث الأزمة؟
.....	24- ماهي الوسيلة المفضلة لديكم للاتصال بالصحافة في هذا الوضع؟
.....	25- من هو الذي يبادر بالاتصال أولاً أثناء سير الأحداث المتعلقة بالأزمة ؟
.....	26- هل يتم كتابة التصريحات الصحفية المتعلقة
أ - نعم: ماهي إجابيات هذا التوجه ؟	

<p>ب - لا: من يتولى ذلك ؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>بحدث الأزمة من قبل المؤسسة ؟</p>
<p>– هل ضم عناصر الخبر (من وماذا ولماذا وأين ومتى وكيف)</p> <p>– توضيح الحدث</p> <p>– شرح أسباب حدث الأزمة</p> <p>– أخرى تذكر:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>27- ما محتوى هذا التصريح في الساعات الأولى من حدث الأزمة؟</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>28- في حالة لجوء الصحفيين إلى مصادر أخرى للحصول على المعلومات عن حدث الأزمة، كيف تواجهون الموقف؟</p>
<p>أ – فيما يتجسد موقفها التعاوني:</p> <p>– كيف تحافظ على هذا الموقف التعاوني:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>29- ما هو موقف وسائل الإعلام اتجاه تعامل المؤسسة مع الأزمة؟</p>
<p>ب – فيما يتجسد موقفها العدائي؟</p> <p>– كيف تواجه هذا الموقف العدائي؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>خامسا الاتصال بعد نهاية الأزمة:</p>	
<p>أ – نعم : – كيف يتم ذلك ؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>30 – هل تقوم المؤسسة بتشجيع مبادرات العمال على مساهمتهم لمعالجة الأزمة؟</p>
<p>ب- لماذا؟:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>– تقديم اقتراحاتهم حول معالجة الأزمة</p> <p>– ما مدي تقديرهم لنجاح المؤسسة في مساندة أحداث</p>	<p>31- هل تقوم المؤسسة بصبر الآراء توجهه للعمال حول تقديرهم لسير معالجة أحداث الأزمة من</p>

<p>الأزمة؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>قبلها؟</p>
<p>أ – نعم: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>32- هل تقوم المؤسسة بصبر آراء توجهه إلى وسائل الإعلام حول تسيير الأزمة من قبل المؤسسة؟</p>
<p>ب – لا: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>أ – نعم: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ومن يقوم به؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>33- هل يتم تحليل المقالات الصحفية المنشورة حول أزمة المؤسسة؟</p>
<p>ب – لا: لماذا؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>34- حسب تقديرك ما هي درجة تعاونكم مع الصحافة لتجاوز حدث الأزمة؟</p>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>35- حسب تقديرك ما هي درجة تعاون الصحافة معكم لتجاوز حدث الأزمة؟</p>
<p>نعم – فيما يساعد المؤسسة؟ (يستخدم كقاعدة معرفية لتعديل الخطة لتدريب الأفراد في المستقبل</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>36- هل تحتفظ المؤسسة بملف كامل عن سير أحداث الأزمة من بدايتها إلى نهايتها؟</p>

لا : لماذا ؟	
.....	
.....	
.....	

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
قسم علم الاجتماع

استمارة خاصة بالعمال

موضوع رسالة الدكتوراه

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية

إشراف:
أ.د. دليو فضيل

إعداد:
أ. هامل مهديّة

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2008 / 2009

من فضلك أملئ الفراغات وضع علامة x أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك

أولاً: بيانات أولية:

1- السن:

2- المستوى التعليمي : - ابتدائي - متوسط

- ثانوي - جامعي

3- نوع التكوين المتحصل عليه : - جامعي - مهني أو تقني دون تكوين

4- المهنة:

5- الأقدمية:

ثانياً: بيانات خاصة بمرحلة حدوث الأزمة:

6- هل يتم إعلامك بوقوع حدث الأزمة (الحريق، حادث عمل أو إضراب العمال) التي تعرضت له

المؤسسة؟

- وقت حدوثه

- قبل حدوثه

- بعد انتهائه

7- هل يتولى إعلامك به رسمياً من قبل:

- رئيسك المباشر - ممثل العمال

- المكلف بالاتصال

أخرى تذكر:

8- ما هي وسائل الاتصال التي استعملتها المؤسسة للاتصال بك في مثل هذا الوضع؟

	– الهاتف
	– الفاكس
	– البريد الإلكتروني
	– اجتماع عمل
	– ملصقات إدارية
	– بواسطة مجلة المؤسسة
	– عن طريق الصحافة المكتوبة
	– عن طريق الإذاعة المحلية
	– عن طريق التلفزيون

9- في حالة عدم تولي المؤسسة إعلالك بحدث الأزمة (الحريق، حوادث العمل، أو إضراب العمال

(من قام بذلك؟

– زميل عمل

– جهة حكومية

– أخرى تذكر :

10- هل قامت المؤسسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات عملها في هذه المرحلة؟

لا

نعم

11- هل قامت بتكليفك بمهام جديدة غير المهام العادية لمواكبة حدث الأزمة (الحريق، حوادث العمل)

لا

نعم

12- هل شجعتك على القيام بعمل تطوعي - مساعدة الزملاء مثلا - إزاء حدث الأزمة (

الحريق، حوادث العمل، أو إضراب العمال)؟

نعم لا

13- هل كان تركيز حديث المؤسسة الموجه للعمال أثناء حدث الأزمة (الحريق، حوادث العمل أو

إضراب العمال) يدور حول ؟

- تاريخ المؤسسة

- أسباب حدث الأزمة (الحرق أو الحادث أو الإضراب)

- حلول متوقعة لحدث الأزمة (الحرق أو الحادث أو الإضراب)

- تعويض الخسائر

أخرى تذكر :

.....

14- هل كانت المعلومات المقدمة تتسم بـ:

- الجدية والشمولية

- بالصدق

- بالغموض

- بالتناقض

15- هل تقوم المؤسسة بإعلامك بكل مستجدات الأحداث أو لا بأول وفي وقتها ؟

نعم لا

16- هل حذرتك المؤسسة من الحديث مع الصحفيين حول الحادث؟

نعم لا

17- في حالة تعرض العمال لإصابات، هل تقوم المؤسسة بإعلام العمال وعائلات الضحايا أو المتضررين؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

18 - هل تقوم المؤسسة بزيارة مباشرة للمصابين أو الضحايا في المستشفيات أو المنازل ؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

19 - هل تقوم المؤسسة بالاتصال هاتفياً بالمصابين أو الضحايا في حالة عدم زيارتها لهم مباشرة؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

ثالثاً: بيانات عن مرحلة ما بعد الأزمة:

20- في حالة ما إذا تأثر عملك بما يحدث - احتمال أن تتوقف عن العمل -، هل تستطيع تغيير

طريقة عملك؟

- بصورة تلقائية

- بالرجوع للمسؤول المباشر

أخرى تذكر :

21- ما هي إسهاماتك كعضو في المؤسسة أثناء وقوع حدث الأزمة (الحريق، حوادث العمل) ؟

.....
.....

22- هل تمنح المؤسسة مكافأة ما على إسهامات العامل الايجابية لتجاوز حدث الأزمة (الحريق

حوادث العمل أو الإضراب) ؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

23- هل تقوم المؤسسة بالتصريح بنهاية هذا الحدث الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها؟

نعم لا

24- في حالة الإجابة بنعم من تولى إعلامك ؟

الرئيس المباشر

المكلف بالاتصال

أخرى تذكر :

.....

25- بعد الخروج من هذا الوضع، هل يقوم المكلف بالاتصال بالتوجه للعمال وسؤالهم لمعرفة نقدهم

واقترحاتهم حول إجراءات مواجهة حدث الأزمة(الحريق، حوادث العمل، أو الإضراب)؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

26- هل تأخذ المؤسسة باقتراحات وانتقادات العمال بشكل جدي ؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً

27- هل ساعد حدث الأزمة (الحريق، حوادث العمل، أو الإضراب) المؤسسة على العودة لنشاطها

الطبيعي؟

بدرجة قوية

بدرجة عادية

بدرجة أقل من النشاط العادي

**** شكرا على تعاونكم ****

وزارة التعليم والبحث العلمي :
جامعة منتوري قسنطينة
قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة

موضوع رسالة الدكتوراه

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية

إشراف:
أ.د. دليو فضيل

إعداد:
أ. هامل مهديّة

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2008 / 2009

1- تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2- مخطط الاتصال إن وجد.

.....
.....
.....
.....
.....

3- تقديم خلية الاتصال إن وجدت.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4- أهم الأزمات التي يمكن أن تتعرض إليها المؤسسة.

.....
.....
.....
.....
.....

5- كيفية تسيير الأزمات (مرحلة قبل وبعد وأثناء الوقوع)؟

.....
.....
.....
.....

6- تموقع الاتصال في كل مرحلة من مراحل تسيير الأزمة.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7- أهم التقنيات المستعملة للاتصال أثناء هذه المراحل.

.....
.....
.....
.....
.....

8- المعوقات التنظيمية التي يمكن أن تواجه العملية الاتصالية.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

9- علاقة اتصال الأزمة الداخلي بالاتصال الخارجي.

.....
.....
.....
.....

وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
قسم علم الاجتماع

مقابلة خاصة بالصحفيين

موضوع رسالة الدكتوراه

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية

إشراف:
أ.د. دليو فضيل

إعداد:
أ. هامل مهديّة

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2008 / 2009

أسئلة المقابلة:

1- الخصائص المهنية و الشخصية للفرد الذي يكلف للاتصال بالمؤسسات الصناعية و الخدمية؟

- من حيث أسلوب الحديث و عرض الفكرة.

- من حيث التخصص المهني، و مدى قدرته على تغطية الموضوع و كذلك من حيث أسلوب تحريره.

- من حيث الانضباط في المواعيد.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2- في حالة تعرض بعض المؤسسات لحالة طوارئ و أزمات معينة من يبادر أولاً للاتصال؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....
3- من أين تحصل على المعلومات حول الحادث أو الأزمة (مصدر المعلومة حول الحادث)؟

.....
.....

.....

4- فيما يتجسد تعاون المؤسسات الجزائرية معكم؟

.....
.....

.....

5- ما هي العراقيل التي تواجهكم لتغطية الحدث كاملا ؟

.....
.....

.....

6- ماذا عن تتبعكم لتطور الأحداث إلى غاية ما بعد نهاية الحدث؟

.....
.....

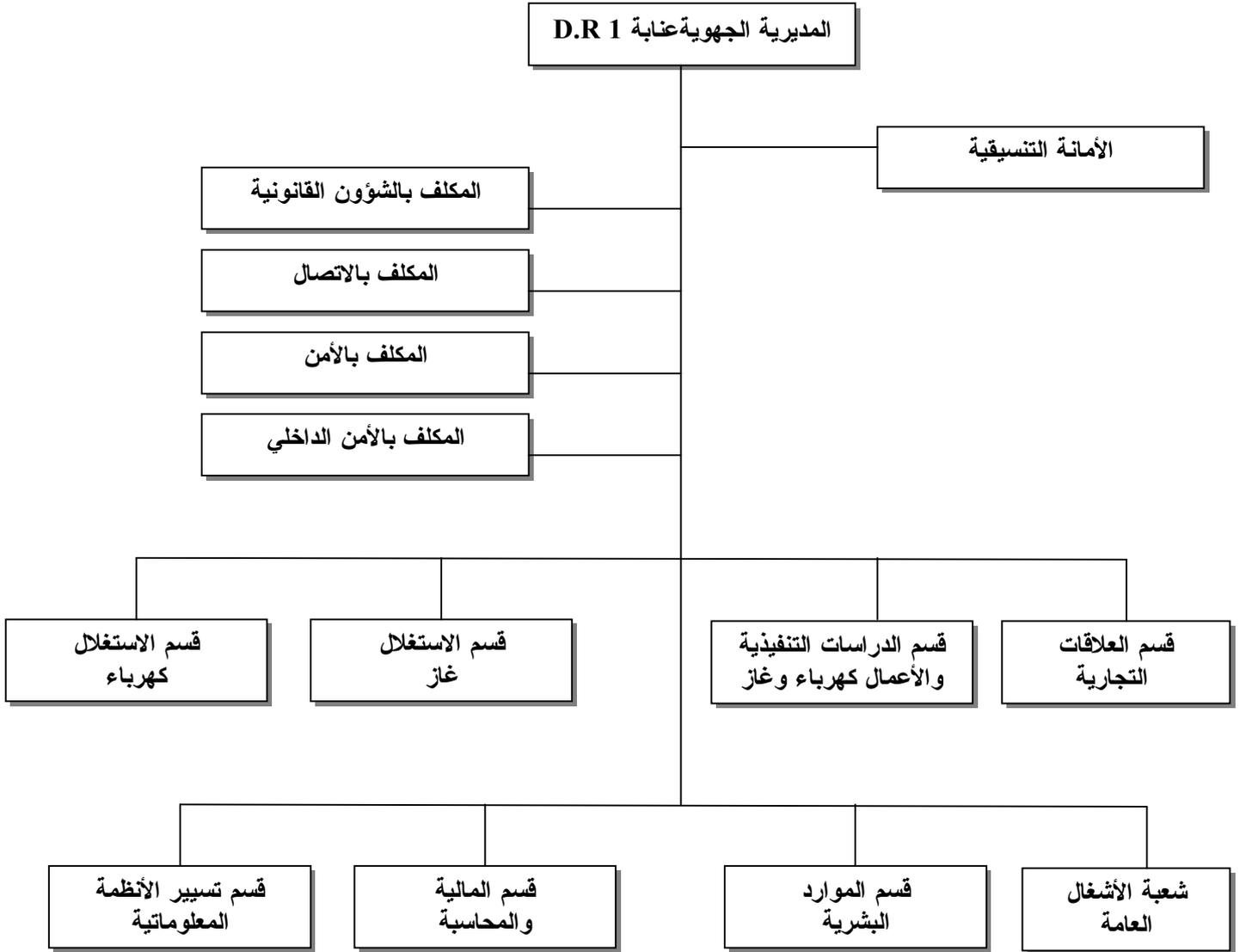
.....

7- ماذا عن الشكاوي القضائية ضد الصحافيين ولاسيما بسبب شكاوي بعض ممثلي المؤسسات؟

.....
.....
.....
.....
.....

الملحق رقم 07 : الهيكل التنظيمي سونلغاز عناية المديرية الجهوية 1 .

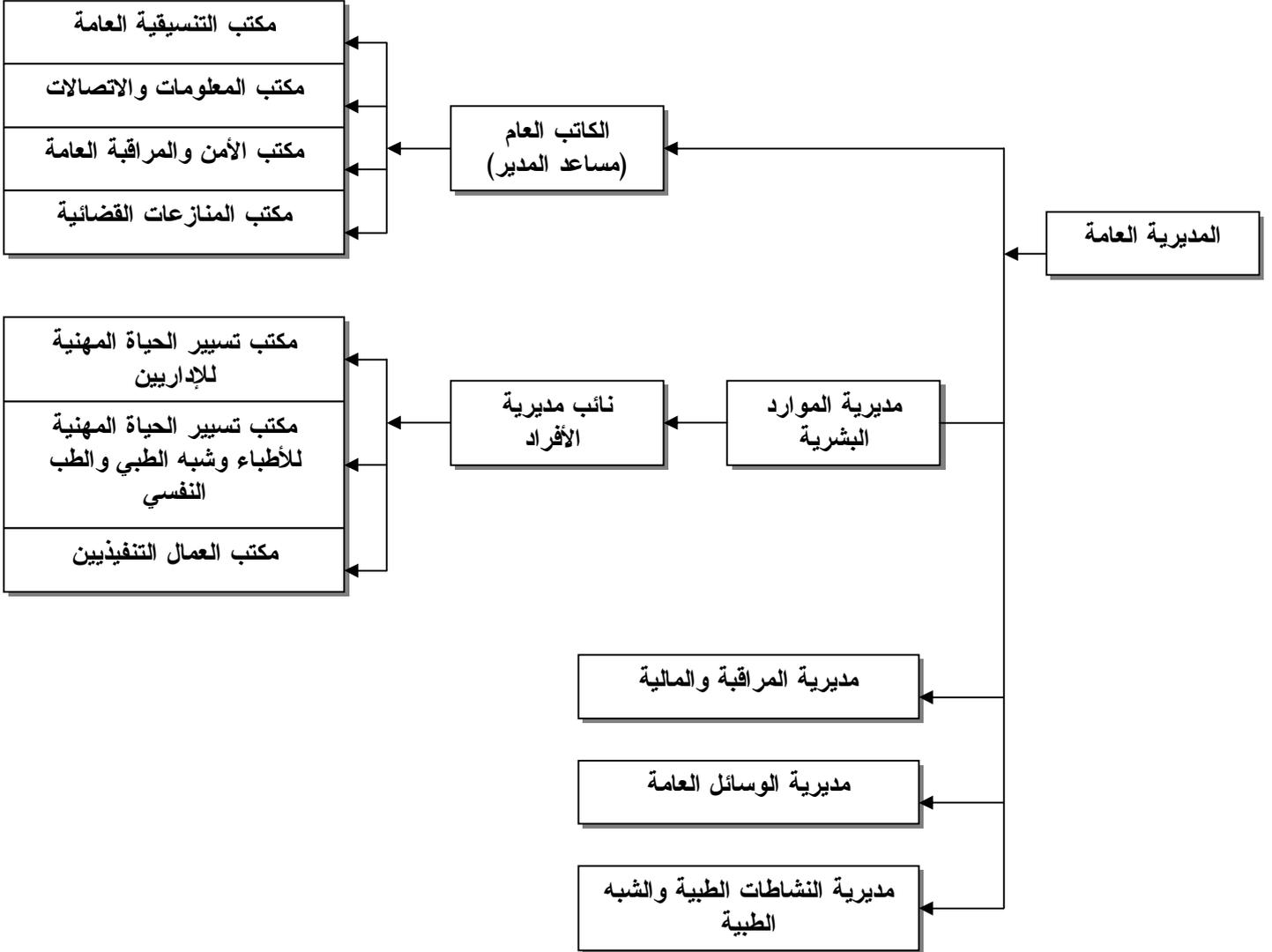
المصدر : مديرية الموارد البشرية : السيد قاضي .



الملحق رقم 08 : الهيكل التنظيمي لمستشفى ابن رشد عناية

المصدر : القرار الوزاري المؤرخ في 1998/4/26م المحدد للتنظيم

الإداري للمركز الإستشفائي ووحداته⁴ قدمه لنا مدير الموارد البشرية السيد دراجي



⁴ تمّ تصميم الهيكل التنظيمي من قبل الباحثة بناء على البنود القانونية الواردة في قرار المؤرخ في 1998/4/26م ، وكل

وحدة إستشفائية تضم هذه المديریات بشكل تقريعي ، ولكن تركيزنا كان منصب على المستشفى ابن رشد .

SITE WEB



nécessaires pour entamer le montage dans des délais les plus courts.

Enfin cette rencontre a été une occasion pour échanger les idées et partager les expériences. Comme l'a annoncé le Secrétaire Général du Groupe, elle sera suivie par d'autres regroupements. A ce propos, M.Djouabri notera que des rencontres régulières se tiendront à l'avenir pour débattre des problèmes

liés à la communication. Il précisera que deux autres regroupements auront lieu courant 2007 et porteront sur les aspects organisationnels de la fonction, les passerelles à dresser pour une meilleure collaboration avec l'équipe de la Direction Générale du Groupe ainsi que sur le volet formation aux techniques de communication.

S. BELLOUT SEKHRI

La communication d'entreprise un élément majeur de la politique générale des entreprises du secteur de l'énergie.

Aujourd'hui, la communication est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Dans un contexte de vive concurrence, l'unification des stratégies de communication est aujourd'hui un avantage décisif pour les entreprises du secteur de l'énergie.



La communication a été jusqu'alors utilisée simplement comme un outil, limité à une simple réaction de conjoncture. Or, la logique « Décision-Action-Communication » a montré ses limites, qu'il faut donner à la communication une dimension supérieure à celle d'instrument qui lui est habituellement accordée dans les faits. La question qui se pose aujourd'hui pour les entreprises du secteur de l'énergie, est : comment bâtir une stratégie globale, et

la décliner dans des opérations ponctuelles, pour permettre l'accroissement de l'efficacité de la communication dans l'entreprise?.

Conscient de ces carences, et l'importance que revêt l'activité Communication, le ministre de l'énergie et des mines, Mr Chakib Khellil, avait interpellé déjà par une note en 2006 toutes les entreprises du secteur de l'énergie à se mobiliser pour mod-

erniser la communication en menant des actions concrètes.

Si l'on faisait une rétrospective, ces actions ont débuté en juin 2006 par le lancement d'un programme de formation de cadres en corporate communication à l'IAP de Boumerdes en collaboration avec l'université de GRENOBLE III, ainsi que l'organisation d'un brainstorming sur la communication par le MEM en juillet 2006. Les 5 ateliers de cette rencontre avaient adopté des conclusions pour asseoir des stratégies et politiques de communication efficaces au sein du secteur énergétique.

Une seconde rencontre a suivi le brainstorming: celle du Symposium Communication, organisé à l'hôtel Sheraton le 13 janvier de cette année. Ce fut une première pour le secteur de l'énergie, car cet événement a permis de relever l'importance de la communication à même de servir d'instrument au profit de la politique de management et surtout de prendre en charge

LA VIE DE L'ENTREPRISE

11

Simulation d'incendie au LAC

C'est un exercice combiné grandeur nature de simulation d'incendie que celui organisé par la direction Sécurité de Mittal Steel Annaba avec à l'appui les renforts sollicités auprès de la direction de la Protection Civile de Annaba. (Unité centrale de Didouche Mourad, et celles d'El Hadjar et de Berrahal)

Nous avons assisté à une belle démonstration de l'intervention rapide et énergique des soldats du feu de Mittal Steel Annaba pour circonscrire le sinistre et évacuer les blessés parmi les travailleurs.

Pourquoi le LAC comme théâtre des opérations ? C'est parce que ce dernier constitue un point sensible ou névralgique comportant des risques potentiels de déclaration d'incendie.

C'est aussi du fait qu'il soit répertorié et dispose d'un plan particulier auprès de la direction Sécurité.

Voici à présent la chronologie ou le récit des événements :

Le feu s'est déclaré sur les bobineuses du LAC à 11h 00, un deuxième incendie peu de temps après s'empara des caves à huiles finisseuses et un troisième au niveau des cages quarto toujours au niveau du Laminoin à Chaud.

La riposte a été fulgurante et appropriée en techniques et moyens conformément au site endommagé du moment que le sinistre a été neutralisé et traité aux émulsifiants.

Après un appel lancé, l'appui des éléments de la protection civile ne s'est pas fait tarder.

En effet un impressionnant détachement motorisé/mécanisé de 150 agents arriva en trombe sur les lieux du sinistre. (Camions spécialisés, ambulances...)

Peu de temps après ont surgi également les éléments du D a r a k e l W a t a n i venus également en renforts et en brigades mobiles spécialisées.

Sous la supervision du colonel Ferroukhi Directeur de la Protection Civile de la

wilaya de Annaba et de Mr Lakhdari de Mittal Steel, tous les efforts ont été conjugués et on est venu à bout du sinistre 40 mn après sa déclaration à 11h00.

12h00 : feu éteint, 12h15 : fin de mission pour les soldats du feu.

Les blessés ont été évacués vers le service médical de l'entreprise après avoir reçu les soins d'urgence par les éléments de la protection civile.

-les responsables superviseurs se sont ensuite rendus au médical pour s'enquérir de l'état de santé des travailleurs.

Mr Ferroukhi s'est dit très satisfait du travail fait mis à part deux petits points négatifs à prendre en charge, il s'agit donc de parfaire et de régler ses automatismes.

Il s'est dit prêt à intensifier la collaboration entre les deux organismes pour l'amélioration du métier en général.



(Visites, journées d'études, transfert mutuel du savoir faire, et échanges formatifs mutuels)

Enfin pour rappel, depuis la construction et l'entrée en production du complexe sidérurgique d'El Hadjar jusqu'à aujourd'hui on recense trois incendies importants :

-En 1968 dans la centrale électrique (phase de construction)

-En 1974 le poste 60.

- En 1985 le tandem

Il est important de souligner que la direction Sécurité de l'usine dispose de plans parcellaires d'attaque du feu ou qu'il se déclenche dans tout le site sidérurgique.

Ce sont des documents techniques bien élaborés scientifiquement.

La Rédaction/M. Cheraïet.

GRIPPE AVIAIRE

Mesures préventives à Mittal Steel Annaba

La grippe aviaire est une maladie animale. Cependant, dans quelques cas répertoriés par l'Organisation mondiale de la Santé, le virus de la grippe aviaire a pu se transmettre à l'homme par le biais des sécrétions respiratoires des animaux infectés, leurs déjections ou les plumes et les poussières souillées. Seules les personnes qui ont des contacts étroits, prolongés et répétés avec des animaux malades sont exposées à une contamination par le virus aviaire A (H5N1). L'apparition de l'épizootie au Nigeria et les vagues printanières de migration d'oiseaux du sud vers le nord ont mis les autorités en état d'alerte maximale. Un comité de vigilance est en place. Un réseau de vétérinaires quadrille le pays et des stocks de Tamiflu sont en voie de constitution. Actuellement, le dispositif national, qui compte également des cellules de veille au

niveau de tous les départements, a été renforcé.

Au niveau de notre entreprise

Au niveau du complexe MITTAL STEEL ANNABA et à l'instar des entreprises du groupe, Mr le PDG S.KUMAR a installé le 15 novembre dernier une cellule de veille composée du DRH, du directeur de la sécurité, du médecin-chef et du président du comité de participation, celle-ci a pour objectif d'assurer une interface entre la direction de la santé et de la population (DSP) et la division médecine du travail. Au cours de son installation le PDG de l'entreprise a été informé des mesures gouvernementales prises en matière de préparation à un risque de pandémie grippale. Le médecin chef a entamé des démarches d'informations auprès de la DSP de la wilaya d'ANNABA, plusieurs

réunions ont eu lieu au niveau de la direction prévention pour évaluer le dispositif de sécurisation et les mesures à prendre en cas de pandémie. Des recommandations sanitaires ont été diffusées en direction des personnes de l'entreprise en partance en mission vers les pays touchés par la grippe aviaire (Roumanie notamment) et une vaccination contre la grippe saisonnière a été effectuée.

Pour plus d'informations :

La direction de la santé et de la population de la wilaya de ANNABA a mis en place un numéro d'appel vert, 115 pour vous donner des informations et des recommandations sanitaires.

*DR Benchaar
Médecin-chef*

LA VIE DE L'ENTREPRISE

5

INCIDENT AU HF 2

Le blocage du creuset

Voici le récit des événements relatés par **Mr Hachemane, Directeur des HFX**.

Le 20 janvier 2006 s'est produit un incident majeur au niveau du HF2 identifié comme étant le blocage du creuset. Ce genre d'incident survient rarement.

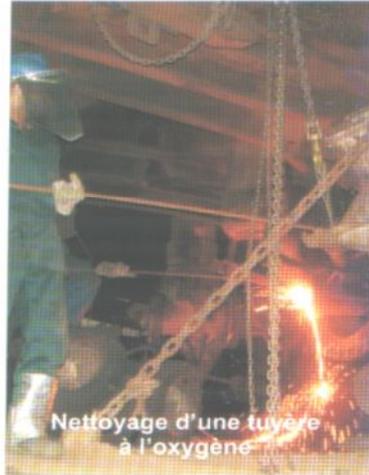
Genèse du problème :

On a arrêté le HF2 à cause d'une percée de rigole au moment où il y avait une boîte de refroidissement brûlée ; ce qui signifie qu'il y a eu pénétration d'eau à l'intérieur et a donc empêché la communication entre tuyères et trou de coulée.

La matière s'est solidifiée à l'intérieur et a empêché la communication entre tuyères et trou de coulée.

Intervention :

L'opération de déblocage d'une durée de 17 jours a permis le rétablissement de la communication entre tuyères et trou de



Nettoyage d'une tuyère à l'oxygène

coulée en utilisant le brûlage à l'oxygène. Une fois la communication rétablie ; il a fallu 06 jours pour revenir au rythme normal de production de fonte.

-Il est à souligner que ce sont là des incidents graves dont l'opération de déblocage reste extrêmement périlleuse pour aussi bien les travailleurs que pour les installations.

-cet incident a été analysé par les spécialistes des HFX, suite à quoi des recommandations ont été faites afin d'éviter de pareils cas à l'avenir.

Enfin la mobilisation habituelle des collectifs des HFX durant cette période a été édifiante de même que l'assistance des travailleurs des aciéries à oxygène, de la logistique et de la sécurité industrielle, a été d'un précieux concours.

La Réduction.

HAUTS FOURNEAUX : LE TRANSPORTEUR 262 BIS

Un projet 100% "made in"

Dotés de deux convoyeurs : le 262 et le 324, chargés du transport des matériaux (minerai, aggloméré, pelletes, fine coke), les hauts fourneaux qui comptent parmi les installations les plus anciennes du complexe avaient du mal à contrôler la cadence et le taux de production avant la construction d'un 3ème convoyeur.

Un ancien transporteur en mauvais état a été démonté puis remonté à vrai dire reconstruit à nouveau et mis en marche, le TRO 262 bis comme dans le jargon du HFX est ce nouveau transporteur consacré exclusivement pour les pelletes (minerai lourd) dans le but de résoudre définitivement le problème des arrêts du HFX.

Le projet: Étude, conception et réalisation à cent pour cent local est chapeauté par **MM. Refai Hamed et Vinay Sethi de la direction projet**.

Seule la conformité est sous traité à une entreprise indienne :Engineering détail ECONS.

Un gain incomparable en temps et considérable en argent, une opération d'une grande importance qui aurai pu coûter 60 à 70 millions de dinars à l'entreprise se concrétise en trois mois seulement: (approuvée en novembre 2005 et mis en service le 07février2006).

Le 262bis est initialement programmé pour transporter la pellette, Il fonctionne actuellement pour 90 à 100 t /h d'aggloméré, la production a atteint plus de 13400t depuis sa mise en service effective à ce jour.

La deuxième phase du projet consiste à installer une nouvelle goulotte durant le mois prochain ; le TRO 262 bis fonctionnera seulement de 6 à 10 heures par jour et uniquement pour la pellette, avec cette nouvelle machine il n'y aura plus de problème pour alimenter le HFX, car ce



dernier recevra la quantité suffisante en matériaux pour ne plus faire appel à la PMA.

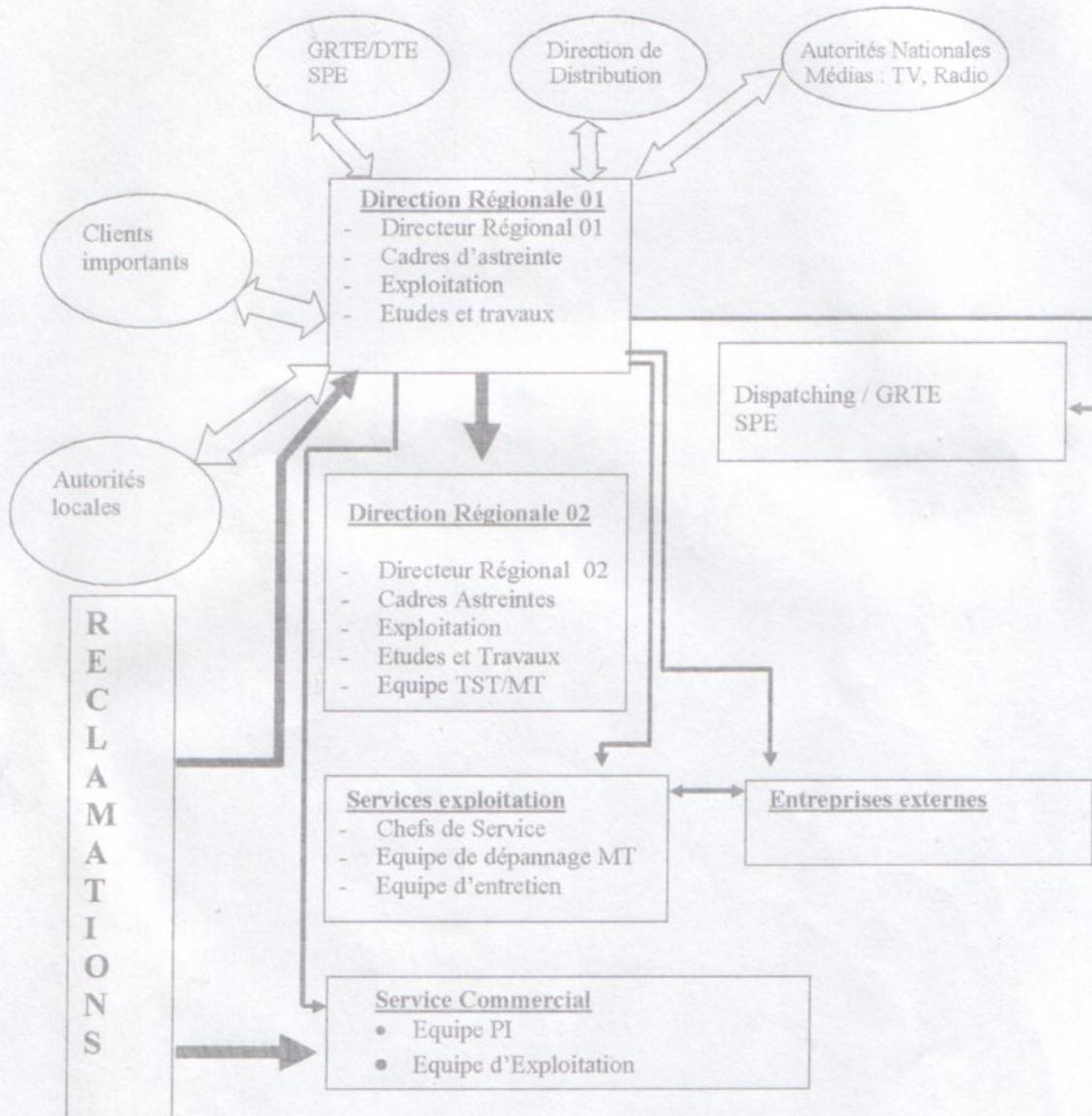
Le projet a beaucoup été soutenu par l'effectif de la PMA, un soutien moral et matériel qui met en valeur les intérêts communs des deux installations pour la pérennité de l'entreprise.

Ce genre d'expérience affiche clairement la volonté des uns et des autres et leur responsabilité à renforcer davantage l'image de marque de l'entreprise.

Mme Y. Serghini

التسكي

SCHEMA FONCTIONNEL D'INTERVENTION



ملحق رقم 12 : بعض الجداول الناتجة عن المقابلة

جدول رقم 34: مصدر الإعلام الداخلي (المصدر: المقابلة س14)

المجموع الإجابات (ص+خ)		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات المصدر
		مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	
ن	ك							
20	8	2	0	2	6	3	3	المكلف بالأمن
2.5	1	0	0	0	1	1	0	الإذرات
2.5	1	0	0	0	1	1	0	مدير الموارد البشرية
22.5	9	6	4	2	3	3	0	الرئيس المباشر
7.5	3	2	0	2	1	1	0	المكلف بالأمن والرئيس المباشر
2.5	1	0	0	0	1	1	0	المكلف بالأمن ومدير الموارد البشرية
12.5	5	2	1	1	3	0	3	النقابة
30	12	8	5	3	4	0	4	العمال فيما بينهم
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

جدول رقم 35: يبين وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسات ميدان الدراسة. (المصدر: المقابلة س17) .

المجموع الإجابات (ص+خ)		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات وسيلة الإتصال
		مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	
ن	ك							
47.5	19	12	7	5	7	6	1	الهاتف والهاتف اللاسلكي
17.5	7	3	2	1	4	2	2	الاجتماعات
15	6	0	0	0	6	6	0	الانذارات ومكبرات الصوت
35	14	6	1	5	8	3	5	الاتصال الشفوي بين العمال
27.5	11	6	3	3	5	3	2	الألواح والإعلانات
7.5	3	0	0	0	3	0	3	مجلة المؤسسة

جدول رقم 36: يحدد الجهة التي تتكفل بزيارة أهل الضحايا والمصابين. (المصدر: المقابلة س21).

المجموع (ص+خ)		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
ن	ك	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	الجهة التي تتكفل بالزيارة
70	28	14	8	6	14	6	8	المساعدة الاجتماعية
20	8	5	1	4	3	1	2	النقابة
10	4	1	1	0	3	3	0	الزملاء
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

جدول رقم 37: مبادرة المؤسسة للاتصال بالصحفيين أثناء الأزمات (المصدر: المقابلة س25).

المجموع الإجابات (ص+خ)		المؤسسات الخدمية (خ)			المؤسسات الصناعية (ص)			المؤسسات
ن	ك	مج خ	(ابن)	(س)	مج ص	(ف)	(م)	الاجابات
57.5	23	11	7	4	12	8	4	وسائل الإعلام هي التي تبادر للاتصال
7.5	3	3	1	2	0	0	0	المؤسسة هي التي تبادر للاتصال
22.5	9	4	0	4	5	1	4	حسب طبيعة الأزمة
12.5	5	2	2	0	3	1	2	لا تهتم بالاتصال بالصحافة
100	40	20	10	10	20	10	10	المجموع

ملحق رقم 13 : بعض الجداول المستقاة من الاستمارة

جدول رقم 38 : يوضح تكليف الأفراد بمهام جديدة. (المصدر: الاستمارة-س11):

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الاختيارات
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
26.36	34	20	20	48.28	14	37.02	67	26.25	21	45.55	46	نعم
73.64	95	80	80	51.72	15	62.98	114	73.75	59	54.45	55	لا
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

جدول رقم 39: يبين تشجيع المؤسسة الأفراد على القيام بأعمال تطوعية. (المصدر:

الاستمارة-س12):

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الفئات
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
29.46	38	23	23	51.72	15	44.20	80	42.5	34	45.55	46	نعم
70.54	91	77	77	48.28	14	55.80	101	57.5	46	54.45	55	لا
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

جدول رقم 40 : توزيع أفراد العينة من العمال بحسب أعلامهم بكل المستجدات من

الأحداث أولا بأول. (المصدر: الاستمارة س15):

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الفئات
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
19.38	25	11	11	48.28	14	33.70	61	22.50	18	42.57	43	نعم
80.62	104	89	89	51.72	15	66.30	120	77.50	62	57.43	58	لا
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

جدول رقم 41 : يظهر مبادرة المؤسسة لإعلام أهل الضحايا في حالة تعرض العمال
لضرر أو إصابة ما . (المصدر: الإستمارة س17) :

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الاختيارات
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
26.36	34	13	13	72.42	21	47.51	86	40	32	53.46	54	دائما
9.30	12	8	8	13.78	4	25.97	47	27.50	22	24.75	25	غالبا
17.05	22	19	19	10.35	3	13.81	25	13.75	11	13.87	14	أحيانا
13.18	17	17	17	0	0	11.05	20	16.25	13	6.93	7	نادرا
34.11	44	43	43	3.45	1	1.66	3	2.5	2	0.99	1	أبدا
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

جدول رقم 42 : يبين توزيع أفراد العينة من العمال بحسب إقبال المؤسسة على الاتصال
الهاتفي بالضحايا وأهاليهم . (المصدر: الاستمارة س19) :

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الفئات
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
14.73	19	1	1	62.07	18	15.47	28	13.75	11	16.83	17	دائما
4.65	6	3	3	10.35	3	28.23	33	16.25	13	19.80	20	غالبا
10.07	13	10	10	10.35	3	18.79	34	21.25	17	16.83	17	أحيانا
20.16	26	22	22	13.78	4	32.04	58	32.50	26	31.69	32	نادرا
50.39	65	64	64	3.45	1	15.47	28	16.25	13	14.85	15	أبدا
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

جدول رقم 43: يبرز توزيع أفراد عينة العمال بحسب الأخذ باقتراحاتهم بشكل
جدّي (المصدر: الاستمارة س26)

المؤسسات الخدمية						المؤسسات الصناعية						المؤسسات الاختيارات
مج خ		ابن		س		مج ص		ف		م		
ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
3.88	5	0	0	17.24	5	4.42	8	5	4	3.96	4	دائما
9.30	12	0	0	41.38	12	5.53	10	3.75	3	6.93	7	غالباً
19.38	25	18	18	24.13	7	25.41	46	26.25	21	24.75	25	أحياناً
18.60	24	22	22	6.90	2	35.36	64	36.25	29	34.66	35	نادراً
48.84	63	60	60	10.35	3	29.28	53	28.75	23	29.70	30	أبداً
100	129	100	100	100	29	100	181	100	80	100	101	المجموع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1- قائمة الكتب

- 1- أحداتن زهير (1993) : **مدخل لعلوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 2- أوكيل سعيد و آخرون (1994): **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (تسيرو اتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي)**، جامعة الجزائر معهد العلوم الاقتصادية الجزائر.
- 3- بعلي محمد الصغير (1992): **تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)**. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون. الجزائر.
- 4- بميك (2004): **إدارة الأزمات - التخطيط لما قد يحدث - تعريب أصلاح علا أحمد** مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- 5- بومخولف محمد (2001): **التوطن الصناعي وقضايا المعاصرة الفكرية والتنظيمية والعمرانية والتنمية**، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
- 6- جودت ناصر محمد (1998): **الدعاية والإعلان والعلاقات العامة**، مجدلاوي عمان الطبعة الأولى، الأردن.
- 7- حجازي أحمد مجدي (1998): **علم اجتماع الأزمة تحليل نقدي للنظرية الاجتماعية في مرحلتي الحداثة وما بعد الحداثة**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 8- حمدي شعبان (2005): **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- 9- الحملوي محمد رشاد (1993): **إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية**، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة.
- 10- _____ (1997): **إدارة الأزمات : سلسلة محاضرات الإمارات**. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، أبوظبي.

- 11- الحملوي محمد رشاد (1999): *دور الاتصالات في إدارة الأزمات*، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 12- خلف عبد الجواد مصطفى(2002): *قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع*. مراجعة وتقييم : محمد الجوهري، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية – كلية الآداب، جامعة القاهرة – المطبعة العمرانية للأوقات، الجيزة.
- 13- دادي عدون ناصر(1998): *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر
- 14- _____ (2004): *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية*، لا توجد درا النشر ومكان النشر والطبعة.
- 15- دليو فضيل (2003): *اتصال المؤسسة*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 16- _____ (1998): *مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 17- الراشدي سعيد(2007): *الإدارة بالشفافية*، كنوز المعرفة، عمان، الأردن
- 18- زغود علي(1987): *المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر*. المؤسسة الوطنية للكتاب، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 19- سامية محمد (1998): *الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث النظرية والتطبيق*، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية.
- 20- السيد السعيد(2006): *استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث*، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
- 21- السيد عليوة(1987): *مهارات التفاوض؛ سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية*. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- 22- الشايب خميس (1997): *مدخل إلى العلاقات العامة، - دليل الطالب والمؤسسة-*، دار اسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس.
- 23- شومان محمد (2002) : *الإعلام والأزمات - مدخل نظري وممارسات عملية -* ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- 24- شوية سيف الاسلام (2006): **سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية اقتراح نموذج للتطوير**، مخبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع، جامعة عنابة، الجزائر.
- 25- صخري عمر (2007): **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون الجزائر.
- 26- طلعت إبراهيم لطفي (1993): **علم الاجتماع التنظيم**، دار الغريب، القاهرة، مصر.
- 27- عادل صادق (2007): **الصحافة وإدارة الأزمات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 28- عباس صلاح (2004): **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 29- عبد الله عبد العزيز الفوزان: **التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية** - دراسة تحليلية لإستراتيجية مواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج، مطابع الشرطة للطباعة والنشر، لا توجد سنة النشر ومكان النشر.
- 30- عبد النبي عبد الفتاح (1990): **تكنولوجيا الاتصال والثقافة (بين النظرية والتطبيق)**، المطبعة التجارية الحديثة، القاهرة.
- 31- عثمان سعدي وآخرون (1990): **القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي**، مركز دراسات الوحدة العربية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بيروت، لبنان.
- 32- عرباجي إسماعيل : **اقتصاد المؤسسة**، الجزائر، الطبعة الثانية، لا توجد سنة نشر ولم يتم تحديد دار النشر.
- 33- عشوي مصطفى (1992): **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية. الجزائر.
- 34- عمر معن خليل (2005): **نظريات معاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق عمان . الأردن.
- 35- عنصر العياشي (1999): **نحو علم اجتماع نقدي**، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.

- 36- عودة محمود (1988): *أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي*، دار النهضة العربية بيروت.
- 37- فاروق السيد عثمان (2004): *التفاوض وإدارة الأزمات*، دار الأمين، الطبعة الأولى. القاهرة.
- 38- الكايد زهير عبد الكريم (2003): *الحكمانية Governance قضايا وتطبيقات* المنظمة العربية للإدارة، العدد 372 ، القاهرة.
- 39- لعويسات جمال الدين(1986): *التنمية الصناعية في الجزائر*، ترجمة الصديق سعدي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 40- مايكل لانج، فرج عبد الفتاح فرج وآخرون (2003): *استراتيجيات التنمية الإفريقية في ظل الليبرالية الجديدة - آفاق الشراكة الجديدة من أجل التنمية في إفريقيا -* تحرير السيد مصطفى كامل، تقديم مايكل لانج، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- 41- محمد صالح سالم (2005): *إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي*، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، المريوطية الهرم.
- 42- محمد عبد الرحمن عبد الله (2003): *النظرية في علم الاجتماع*، دار المعرفة الجامعية. الأزاريطة.
- 43- الموسوي ضياء مجيد (1995): *الخصوصية والتصحيحات الهيكلية آراء واتجاهات*. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر.
- 44- _____ (2003): ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر.
- 45- المصري أحمد محمد(2000): *الإدارة الحديثة - اتصالات، معلومات، قرارات*. مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية.
- 46- موريس أنجرس (2006): *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*، ترجمة صحراوي بوزيد وآخرون،. دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر.
- 47- منير حجاب وسحر محمد وهبي (1995): *المدخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي* - دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

48- الواضح رشيد (2003): المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار الهومة، الجزائر.

49- وحدة إدارة الأزمات(2005): الأزمات المعاصرة عربيا وإقليميا - دراسات في فن إدارة الأزمات -، مركز الخليج للدراسات الإستراتيجية، مكتبة إتحاد الإمارات، أبوظبي. الإمارات العربية المتحدة.

50- ياسر الخوجة محمد (2001 / 2002): مدخل إلى علم الاجتماع، دار المصطفى للطباعة والكمبيوتر، طنطا - ش عمر زعفان.

1-2 - قائمة القواميس والمعاجم

1- ابن منظور(دس): معجم لسان العرب المحيط، معجم لغوي علمي قدمه له العلامة الشيخ عبد الله العاللي : إعداد وتصنيف يوسف الخياط دار لسان العرب. بيروت ، الجزء أ.ر.

2- بدوي أحمد (1985): معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة.

3- سهل إدريس (2005): المنهل : القاموس الفرنسي العربي، دار الأداب.بيروت.

4- غيث محمد عاطف(2006): قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية الإسكندرية.

1-3- المجالات والدوريات العلمية:

1- إدريس لكريني(2003): " إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية" ، المستقبل العربي، العدد 287، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت. لبنان

2- بن عنتر عبد الرحمن (2002): " مراحل تطور المؤسسة الجزائرية وآفاقها المستقبلية" مجلة العوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد2 جوان، دار الهدى. عين مليلة. الجزائر.

3- بوعشة مبارك(1997): " الخصصة باعتبارها أحد الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 8، جامعة قسنطينة. الجزائر

- 4 - حرز الله قيداري(2005): "مفهوم الحكم الراشد"، مجلة الفكر البرلماني، العدد 8 ماي، الجزائر
- 5- زاهر يوسف السيد (2004) "جاهزية المنظمات في مواجهة الازمات" دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني. ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. عمان، الأردن.
- 6- شبايكي سعدان (2006): "معوقات الخصوصية في الجزائر" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 15، ديسمبر، مطبعة القدس، بسكرة، الجزائر.
- 7- عباس رشدي العماري (1987): "إدارة الأزمات الدولية المعاصرة"، مجلة السياسة الدولية، عدد 90، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة. مصر
- 8- العمري نجلاء (1997): "فرنسا تعيد تعريف العمل"، مجلة اليسار، العدد 94. القاهرة. مصر.
- 9- لعي بوكميش (2005): "المؤسسة العامة بالجزائر ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها دراسة تتبعية 1962 - 2003"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 6. ماي. المطبعة العربية، غرداية، الجزائر.

4-1- الرسائل الجامعية:

- 1- راتب نجلاء عبد الحميد (1996): "الأزمات الاجتماعية في المجتمع المصري وأساليب إدارتها" دراسة تحليلية للفترة من 1952 - 1990، إشراف سمير نعيم أحمد. رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، غير منشورة، كلية الآداب قسم علم الاجتماع جامعة عين شمس، القاهرة. مصر.

5-1- المؤتمرات والملتقيات:

- 1- بوطه عبد الحميد والنوري دريس (2007): "مشروع مؤسسة تربوية والحكم الرشيد" فعاليات الملتقى الدولي - الحكم الرشيد واستراتيجية التغيير في العالم النامي - يومي 9/8 أفريل 2007 الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

- 1- عبد الرحمن برقوقي وعبد العالي دبله (2003): "تخطيط الاتصالات في المؤسسة أثناء الأزمات" نموذج لتجربة عملية"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني – الاتصال في المؤسسة – منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 2- عليوة السيد ورضوان رفعت(1997): "مهارات الاتصال في إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات"، المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة البحوث الأزمات. كلية التجارة جامعة عين شمس، 25-26 أكتوبر 1997، القاهرة. مصر.
- 3- الكردي محمد كامل مصطفى(1997): "إدارة الإعلام والعلاقات العامة في الأزمات". المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث –، كلية التجارة جامعة عين شمس، 25-26 أكتوبر 1997، القاهرة. مصر.

1-6- القوانين والأوامر والمراسيم:

- 1- القانون 88-01 المؤرخ في : 13/10/1988، الجريدة الرسمية، العدد 2
- 2- الأمر رقم 59 - 22 المؤرخ في: 26/8/1995، الجريدة الرسمية، العدد 48.
- 3- الأمر 71-74 المؤرخ في : 13/12/1971، الجريدة الرسمية، العدد 101.
- 4- المرسوم التنفيذي رقم 85 - 231 المؤرخ في: 25/8/1985، الجريدة الرسمية، العدد 36.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 91-05 مؤرخ في: 19 /1/ 1991 الجريدة الرسمية، العدد 4.

2- المراجع الأجنبية

2-1- قائمة الكتب

- 1-Armand et Mattelart Michèle (2004): *Histoire des théories de la communication* .Troisième édition. La Découverte. Paris.
- 2-Bagla Lusin(2003): *Sociologie des Organisations* , La découverte Paris.
- 3-Boutefnouchet Mostafa (1982): *Le socialisme dans L'entreprise* OPU. Alger.
- 4-Darbelet Michel,Izard. L, Scaramuzza.M(2007):*L'essentiel Sur Le Management*. 5 ème Edition .BERTI. Alger.

- 5-Deplas. Bernard et Verdier Henri(1974): *La Publicité*, Universitaires de France, Paris.
- 6-Gilles Guerin_ Talpin(2003): *La communication de crise* . Edition Préventique .Bordeaux. France .
- 7-Libaert Thierry(2005): *La communication de crise* .deuxième édition. Dunod. Paris.
- 8-Libaert Thierry(1998): *La Communication d'entreprise*, Economica, Paris.
- 9- Lussato Bruno(1992): *Introduction Critique aux Théories D'organisation*, Dunod, Paris.
- 10- Michèle Gabay(2001): *LA nouvelle communication de crise concepts et outils* .édition Stratégie. Paris.
- 11-Morel Philippe (2000): *La communication D'entreprise L'imprimerie C.A.M.P.I.N.*Tournai. Belgique.
- 12-Ogrizek Michel Et Michel Guillery – Jean :(2000). *La communication de crise* .Deuxième édition .Presses Universitaires de France . Paris.
- 13-Sartre Véronique (2003): *La communication de crise* .édition Demos. L'Arcade ,France.
- 14- Scheid jean- claude (1990): *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris.
- 15-Tixier Maud (1991): *La communication de crise ,Enjeux et stratégie*. MC Graw – Hill – Paris.
- 16-Petit François ,Dubois Michel(1998): *Introduction à La Psychosociologie des Organisations*. Troisième édition DUNOD. Paris .
- 17-Thoulen Marc (2007): *Bonne Gouvernance et développement économique*, Forum Algérien pour la citoyenneté et la modernité, Université Badji Mokhtar, Annaba, 07/06/2007.

2-2 – قائمة القواميس والمعاجم

- 1- Boudon Raymond, et autres (2005): **Dictionnaire de sociologie** Casbah édition, Alger.
- 2-Cahen Elie (1998): **Dictionnaire de Gestion**, Casbah édition Alger.

2-2 - الملتقيات:

1-Thoulen Marc (2007): *Bonne Gouvernance et développement économique*, Forum Algérien pour la citoyenneté et la modernité Université Badji Mokhtar, Annaba, 07/06/2007.

3- المراجع الالكتروني:

3-1 - الرسائل الجامعية باللغة العربية

1- عبد الله ابن سلمان (2003/2002): دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، بمدينة الرياض)، إشراف فؤاد بن عبد الله العواد – رسالة ماجستير بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

2- القحطاني سمحي محمد (2003/2002): دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث – دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني بمدينة الرياض إشراف اللواء فهد بن أحمد الشعلا – رسالة ماجستير بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الموقع الالكتروني:

[http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arbic/Menu/Elibrary/Scletterch/Master;](http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arbic/Menu/Elibrary/Scletterch/Master;tarikh)

(تاريخ التحميل: 2005/03/13 – التوقيت: 9 والنصف صباحا)

3-2 - الرسائل الجامعية باللغة الأجنبية

3-Giret sophie (2003): **la communication de crise fait sa pub. La Publicité**, Entre risque et opportunité Une réponse inédite a une situation de crise. MAGISTERE; Préparé Sous la direction de : M^{er}. P/ J-B. Carpentier, Celsa-Sorbonne, Paris

الموقع الالكتروني للرسالة:

<http://www.communication-sensible.com/download/sophie-giret.sansannexes.pdf>

(تاريخ التحميل: 2005/6/23، التوقيت: 10 صباحا)

3-3 - بعض المواقع الالكترونية الأخرى

1-<http://abracadabra-multimania.com/communication.htm>(Elfadl01)

(تاريخ التحميل: 2001/1/20، التوقيت: 10 صباحا)

2-<http://www.harb-net.com/vb/archive/index.php/t242.83htm>

(تاريخ التحميل: 2005/2/15، التوقيت: 10 صباحا).

3- <http://www.communication-crise.com/>

(تاريخ التحميل: 2005 /2/ 22، والتوقيت: الساعة 9 والنصف صباحا).

المخلص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

ملخص الرسالة

سلطان

سلطان

سلطان

سلطان اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية
ان "دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية

سلطان

إشراف:

أ.د/ دليو فضيل

سلطان إعداد:

هامل مهديّة

السنة الجامعية 2008-2009

المخلص:

إن تناولنا لموضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية صناعية كانت أم خدمية نابع في الحقيقة من رغبتنا في دفع المؤسسة لمواكبة التغيرات المحلية والدولية، وإعادة النظر في أساليب وطرق العمل وكذا التعامل مع مختلف الأزمات التي تعترضها، بهدف تحويل المؤسسة إلى فاعل إيجابي ترتقي إلى مستوى التحكم في أزماتها. واستثمار نظامها الاتصالي في مختلف مراحل نمو الأزمة .

ويتحدد الإطار النظري الذي نتناول من خلاله موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، في سياق المزوجة بين المدخل النظري لمدرسة بالوالتو المتعلق بالعملية الاتصالية، ومدرسة الأنساق المفتوحة على مستوى المؤسسة.

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد التصور النظري للاتصال أثناء الأزمة وتوضيح الخطوات العلمية المتبعة لإجرائها. أما من الناحية العملية فتتجسد الأهمية في توجيه المؤسسة والمسيرين إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العملية الاتصالية أثناء إدارة بعض الأزمات وكذلك توظيف الاتصال في عمليات التقييم المتعلقة بها.

فتمحور إشكال الدراسة في طرح التساؤل المركزي كالتالي:

كيف يسيّر اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

1- كيف يسيّر الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

2- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

3- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

4- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى

عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

وعلى ضوء جملة من الأهداف فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية.

ويتجسد ذلك في المؤشرات التالية:

— توفير الإمكانيات الفنية (تكون قاعدة معلوماتية والتخطيط).

— توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

2- يتدخل اتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها. وذلك من خلال :

– الاتصال بالجمهور الداخلي (مصدر الخطاب الاتصالي ووسائله ومضمونه)

– الاتصال بوسائل الإعلام (مصدر الخطاب الاتصالي ووسائله ومضمونه)

3- استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية. وذلك في ضوء المؤشرات التالية:

– عملية تقييم الإجراءات الاتصالية لإدارة الأزمة.

– استخلاص الدروس (تكوين قاعدة معلوماتية جديدة حول إدارة الأزمات).

4- توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل.

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية، لذا كان من الضروري الاستعانة بالأسلوب الكيفي والكمي بتوظيف منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وتكون وحدة التحليل هي المؤسسة الجزائرية والتي صُنفت وفقا للنشاط الاقتصادي إلى مؤسسات صناعية وأخرى خدمية مع دراسة حالات لوحدات مؤسساتية واستخدام المنهج المقارن على مستوى هذه الوحدات محل الدراسة الميدانية.

وعن المجال المكاني للدراسة فقد حدد في إطار المؤسسات التالية بمدينة عنابة: مؤسستين صناعيتين هما : أرسلور ميتال – مركب الحديد والصلب بالحجار سابقا— و فرتيال – مؤسسة أسمدال سابقا – ومؤسستين خدميتين: سونلغاز عنابة، ومستشفى ابن رشد.

والواضح أن تنوع المعلومات المراد الوصول إليها يحتاج لأكثر من أداة لجمعها ولأكثر من مصدر. فقد تم استعمال بشكل أساسي المقابلة الموجهة والتي وجهت إلى عينة من الإطارات العليا بالمؤسسات التي أجريت بها الدراسة. اشتملت العينة على 10 مفردات من كل مؤسسة؛ أي بمجموع 40 مفردة شملتها المقابلة.

أما الاستمارة المقننة فقد طبقت على العمال وتم اختيار عينة عرضية حددت نسبتها بـ10% من كل مؤسسة، باستثناء مؤسسة أرسلور ميتال حيث تم اختيار وحدة صناعية

بالمركب عن قصد وتم استعمال الحصر الشامل لكل عمالها فكان عدد أفراد العينة المتعامل معها هو:

— مؤسسة أرسلور مسيتال (وحدة صناعة حديد البناء): 101 مفردة

— مؤسسة فرتيال : 80 مفردة .

— مؤسسة سونلغاز : 29 مفردة.

— مؤسسة مستشفى ابن رشد: 100 مفردة.

ولتغطية الجانب النظري والميداني للدراسة قسمت الرسالة إلى ثمانية فصول: تعرضنا للجزء النظري في الفصول الأربعة الأولى. فقد خصص الفصل الخامس للمعالجة المنهجية، أما الجزء المتعلق بتحليل البيانات الميدانية فكان في إطار الفصل السادس والسابع والثامن. وأخيرا تعرضنا لخاتمة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة.

1-1- من حيث الاستعداد الفني: تعمل المؤسسات الجزائرية على التحضير الفني لمواجهة بعض الأخطار الصناعية والأزمات المرتبطة بالمحيط الخارجي، وتتم العملية في الإطار القانوني، أما التجهيز الاتصالي من حيث التخطيط وتجميع المعلومات فهو غير محدد بشكل واضح.

1-2- من حيث الاستعداد المادي والبشري: فلا يختلف عن سابقه تقريبا باستثناء الاستعداد البشري. إذ يظهر الاستعداد في تحديد الشخصية الرسمية التي تحتل في الغالب المراتب العليا في الإدارة. وهي غير متخصصة في المجال الاتصالي وليست بحاجة إلى تدريب لأنها تتمتع بالخبرة، ولكن قد يوجد التدريب على المستوى التطبيقي لمواجهة بعض الأزمات تتجسد في شكل المناورات.

وعليه يظهر الاتصال بصورة محتشمة كوظيفة تكميلية لبعض الوظائف الإدارية العليا، مما سمح بتمركز المعلومات في المؤسسات الجزائرية.

2- مرحلة وقوع الأزمة.

يظهر مسار الاتصال في هذه المرحلة على المستوى الداخلي والخارجي:

2-1- الاتصال الداخلي: يحصل العمال المعنيون بالأزمة والمتواجدون في أماكن الأحداث على معلومات دقيقة من مصادر رسمية واضحة، أما البقية فلا يتم إعلامهم، وإن حدث فإنه يحدث في حدود الاتصال غير الرسمي – فيما بينهم – ووسيلة الاتصال الأكثر استعمالاً هي الاتصال الشفوي أو عن طريق الهاتف. كما يأخذ الخطاب الاتصالي الموجه للعمال الشكل القانوني المحدد لأسباب الأزمة والحلول، فلا يوجد في مضمونه أي تأثير على مشاعر العمال وطمأنتهم، وتتميز المعلومات المتضمنة في الخطاب بالغموض والتناقض.

في الحقيقة لا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في هذا المجال، ولكن يمكن التأكيد أن الفرق يظهر على مستوى المؤسسات التي تتمتع باستراتيجية اتصالية واضحة والأخرى التي تغيب فيها. فتمتيز المعلومات بالصدق والجدية والشمولية على مستوى المؤسسات التي تتمتع بتلك الاستراتيجية، وتكون المعلومات غامضة ومتناقضة بالنسبة للمؤسسات التي لا تولي أهمية للعملية الاتصالية.

2-2- الاتصال الخارجي: يمثل المدير العام في المؤسسات الخدمية المصدر الرسمي الذي يحق له – دون غيره – الاتصال بالصحافة، أما في المؤسسات الصناعية فتظهر شخصيات أخرى قد تكون مصدراً للمعلومات؛ كمدير الوقاية الصحية والأمن، مدير الموارد البشرية بحسب طبيعة الأزمة. يفضل عادة استعمال الهاتف والاتصال الشخصي باعتبارهما الوسيّلتين الأكثر سرعة، كما يعد غياب المصدر الرسمي وعدم وضوحه من أهم العراقيل التي تواجه الصحفيين أثناء اتصالهم بالمؤسسات الجزائرية.

يأخذ الخطاب الاتصالي الموجه للصحافة شكل التقرير القانوني الإلزامي عن أحداث الأزمة حيث يحتوي تاريخ وكيفية وقوع الأزمة، أسبابها ونتائجها، فهو لا يرتقي إلى درجة الخطاب الإعلامي أو الاتصالي. وفي الغالب تفضل المؤسسات الجزائرية السكوت وعدم الرد على المقالات لكي لا تثير انتباه الرأي العام، وقد تبادر إلى حق الرد إذا كانت المقالات تمس بعض الشخصيات في المؤسسات.

للصحافة الجزائرية موقف عدائي اتجاه تسيير المؤسسات الصناعية للأزمة أكثر من المؤسسات الخدمية، والأکید أن المؤسسات التي تتمتع باستراتيجية اتصالية تتعاون مع الصحفيين ولكن الواقع يبين أن الصحافة تتربص بهم لمحاولة إثارة بعض الأحداث

ولاسيما أمام غياب مصدر واضح ومرن يوفر لهم كل المعلومات، مما يسمح ببيروز مصادر أخرى – مثل المؤسسات الأمنية والحماية المدنية – تقوم بتلميع صورتها على حساب المؤسسات التي تظهر بها الأزمة، من خلال تبيان قدرتها على التحكم في الأزمات وتمرير المعلومات بما يتوافق ومصالحها.

3-مرحلة ما بعد الأزمة.

3-1- التقييم: لا تأخذ المؤسسات الجزائرية بسبر الآراء على المستوى الداخلي ولكن يمكن أن تتم هذه العملية بصورة غير نظامية وفي مستويات عليا من الإدارة، فالمؤسسة لا تهتم بمعرفة رجع الصدى.

كما لا تحاول المؤسسات الجزائرية على الإطلاق معرفة رأي رجال الإعلام وانتقاداتهم، ويرجع عدم الاهتمام بهذه التقنية لاعتقاد الإطار العليا أن الصحافة الجزائرية غير احترافية وعديمة الخبرة. إن هناك عدائية واضحة بين المؤسسات الجزائرية والصحافة والتي لا تخرج عن إطار العلاقات الشخصية وتصفية الحسابات في الأوضاع العادية ولاسيما أثناء الأزمات.

3-2- التعلم واستخلاص الدروس: لا تستغل المؤسسات الجزائرية الأزمات كفرصة للتغيير أو النمو، فبعد الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية. وعلى الرغم من وجود تأكيد مطلق بتوثيق النتائج ومسار تسيير الأزمة وذلك بتكوين ملف كامل عنها، واستخدامه لتقادي تكرار الأزمة وتحسين الأوضاع، إلا أنه يعتبر بمثابة إلزام قانوني تفرضه جهات حكومية معينة.

لا يمكن اعتبار عملية استخلاص الدروس كجزء لا يتجزأ من استراتيجية اتصالية وإنما هي عملية فنية بحتة، ومع ذلك فهناك توجه بسيط نحو إمكانية استعمال نتائج أحداث الأزمات في استخلاص الدروس وتعديل السيناريوهات وتردد مثل هذه المصطلحات يدل على محاولة المؤسسات الجزائرية ولاسيما الخدمية منها توظيف بعض المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأزمات.

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique
Université MENTOURI – CONSTANTINE
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sociologie

La Communication de Crise dans l'Entreprise Algérienne "
Etudes de cas dans des unités d'entreprises industrielles et
entreprises des services"

Thèse de Doctorat de Science.
Option : Gestion Des Ressources Humaines

Dirigée par:

Pr/ Deliou Fodil

Présentée
par:

Hamel
Mahdia

Promotion
2008- 2009

Résumé:

Dans le présent document nous allons étudier la communication de crise dans l'entreprise algérienne (industrielles ou de services) ce choix a pour raison de pousser les entreprises à être dans le mouvement des changements nationaux et internationaux, et de revoir les procédures de travail et leurs interactions avec les crises auxquelles font face.

L'objectif de la transformation est de rendre les entreprises plus capables à gérer leurs crises et d'utiliser un bon système de communication durant toutes les phases de l'évolution de cette dernière.

Nous allons prendre pour sujet l'étude de la communication de crise dans les entreprises algériennes. Pour ce ci, on va combiner l'approche théorique de l'école PALO ALTO relative à la communication, et l'école de Système Ouvert au niveau des entreprises. Afin de traiter nôtre travail de recherche du côté théorique.

L'importance scientifique de cette étude s'affirme dans l'identification de la conception théorique de la communication au moment de la crise, en outre elle éclaire les étapes scientifiques à suivre. Cependant le côté pratique constitue un guide pour l'entreprise et ses dirigeants, pointant non seulement l'importance de la communication lors de la gestion des crises mais aussi sa nécessité dans les opérations d'évaluation relatives à ces crises.

La problématique de cette étude se présente comme suit:

Comment la communication de crise est elle gérée dans les entreprises algériennes industrielles et de services?

Cette problématique a donné naissance aux questions suivantes:

- 1- comment gère-t-on la communication avant que la crise ne surgisse dans les entreprises algériennes industrielles et de services?
- 2- Quel est le déroulement de la communication dès l'apparition de la crise dans les entreprises algériennes?
- 3- Comment réactiver la communication après la fin de la crise dans les entreprises algériennes?

4-Existe-t-il de grandes différences entre les entreprises industrielles et de services par rapport à la communication de crise dans ses différentes phases? Pour répondre à ces interrogations nous proposons Les Hypothèses suivantes:

1-La communication aide à prévenir des crises avant qu'elles ne se produisent dans les entreprises algériennes.

Cela se présente en ce qui suit:

- fournir les besoins techniques (base de données et planification)
- fournir les besoins matériels et humains.

2-La communication intervient dans les entreprises algériennes afin de traiter la crise au moment ou elle survient:

- la communication avec le public interne (la source du message communicatif, ses moyens et son contenu)
- la communication avec les medias (la source du message communicatif, ses moyens et son contenu)

3-La continuation de l'activité de la communication jusqu'à après la fin de la crise dans les entreprises algériennes:

Cela apparaît dans ce qui suit:

- l'évaluation des procédures de communication utilisées pour la gestion de la crise.
- tirer des leçons (construire une nouvelle base de données sur la gestion des crises.)

4-Il existe de grandes différences entre les entreprises algériennes industrielles et de services en ce qui concerne l'utilisation de la communication de crise dans les différentes phases.

Cette étude a été faite selon l'étude descriptive, ce qui explique l'utilisation de la technique qualitative et quantitative en employant l'expertise sociale.

L'entreprise Algérienne représente l'unité d'analyse, celle-ci a été divisée selon l'activité économique en entreprise industrielle et entreprise de service, en étudiant des cas d'unités d'entreprises tout en

employant la méthode comparative. L'étude a été faite sur les entreprises suivantes dans la ville d'Annaba:

Deux entreprises industrielles:

ARCELOR MITTAL ex. COMPLEXE SIDERURGIQUE d'El HADJER et FERTIAL ex ASMIDAL.

Deux entreprises de services:

SONALEGAZ ANNABA et l'hôpital IBN ROCHD.

Il est clair que les informations voulues demandent beaucoup de sources et d'instruments. On a utilisé essentiellement l'interview faite sur des échantillons de cadres supérieurs dans les entreprises sujettes à l'étude actuelle. englobant 10 personnes de chaque entreprise, (total 40 personnes)

Le questionnaire a été appliqué sur les employés en choisissant un échantillon accidentel qui représente 10% dans chaque entreprise, excepté l'entreprise ARCELOR MITTAL où on a choisit intentionnellement une unité industrielle dans le complexe où on a interrogé tout le personnel, le nombre de personnes de cet échantillon est de :

- Arcelor Millal (Laminoir à Rond à Béton): 101 personnes.
- Fertial: 80 personnes.
- Sonelgaz: 29 personnes.
- Hôpital Ibn Rochd: 100 personnes.

Cette thèse a été partagée en huit chapitres: les quatre premiers chapitres au côté théorique, le cinquième a été consacré à l'analyse méthodologique, et la partie de l'analyse des données est consacrées au sixième, septième et huitième chapitre. La conclusion a englobé les résultats les plus importants suivants:

1-l'étape avant la crise.

1-1- Du côté préparation technique:

Les entreprises algériennes donnent de l'importance à la préparation technique afin de faire face aux dangers industriels et les crises ayant un lien avec l'environnement extérieur, cette opération se fait dans un cadre légal.

La préparation communicative du côté planification et collecte d'informations n'est pas clairement indiquée.

1-2- Du côté préparation matérielle et humaine:

Elles ne représentent pas de différences comparées au précédentes mis à part la préparation humaine étant donné qu'il faut désigner une personnalité officielle qui occupe généralement les postes les plus importants dans les administrations.

Cette catégorie n'est pas spécialisée dans le domaine de la communication comme elle n'a pas besoin de formation sachant qu'elle est expérimentée, cependant la formation sur le côté pratique est requise afin de faire face aux crises. C'est pourquoi la communication ne représente qu'une maigre fonction ou une fonction complémentaire pour les postes administratifs importants. C'est ce qui permet de centraliser l'information dans les entreprises algériennes.

2-L'étape de la crise.

L'itinéraire de cette étape apparaît sur le niveau intérieur et extérieur:

2-1- La communication interne;

Les employés concernés par la crise et se trouvant sur les lieux se procurent des informations exactes et de sources officielles, il n'est pas utile d'informer le reste des employés, et si cela arrive il devra être dans les limites de la communication informelle - entre autre - le moyen de communication le plus répandu est la communication verbale ou par téléphone.

Le communiqué formel destiné aux travailleurs prend une forme légale mentionnant les causes de la crise et les solutions, son contenu ne comporte aucune répercussion sur le moral des employés, ces informations sont caractérisées par l'ambiguïté et la contradiction.

En réalité dans ce point il n'y a pas de différences entre les entreprises industrielles et les entreprises de services, il faut préciser que la différence apparaît dans les entreprises ayant une stratégie de communication claire et d'autres qui ne l'ont pas. Les informations sont réelles et crédibles pour les entreprises ayant une stratégie de communication, cependant les informations sont ambiguës et contradictoires dans les entreprises ne donnant pas d'importance à la stratégie de communication.

2-2- La communication externe;

Le directeur général représente la seule et unique source officielle qui peut communiquer avec la presse, par contre dans les

entreprises industrielles il existe d'autres personnalités qui peuvent être une source d'information; tels que le directeur de la santé et de la sécurité, le directeur des ressources humaines, selon l'habitude de l'utilisation du téléphone et la communication personnelle étant donné que ces deux méthodes sont les plus rapides. L'absence de la source officielle ou son manque de clarté représente le problème le plus important auxquels les journalistes font face lors de leurs communications avec les entreprises algériennes.

Le communiqué officiel destiné à la presse prend la forme d'un rapport légal sur la crise car il comporte la date, les raisons et les résultats de la crise, mais il ne peut pas être considéré comme communiqué de presse. Dans la plupart des cas, les entreprises algériennes préfèrent ne pas répondre aux articles qui n'ont pas d'impact sur l'opinion publique, mais elles prennent la peine de répondre lorsque ces articles touchent les personnalités importantes de l'entreprise.

La presse algérienne a une position offensive vis à vis de la gestion des crises par les entreprises industrielles ce qui n'est pas le cas pour les entreprises de services. Il est certain que les entreprises ayant une stratégie de communication coopérative avec les journalistes, mais les faits ont démontré que les journalistes trouvent d'énormes difficultés en l'absence d'une source d'information claire et flexible fournissant toutes les informations importantes, elles ont recours à d'autres entreprises –telles que les entreprises de sûreté et de sécurité civile. Ces dernières maquillent leurs images au détriment des entreprises ayant des crises, en montrant qu'elles maîtrisent les crises en ne communiquant que les informations convenant à leurs intérêts.

3-L'étape post-crise.

3-1- l'évaluation:

Les entreprises algériennes ne font pas de sondage au niveau interne mais cela peut se faire d'une manière désordonnée et dans les hauts niveaux de la direction, l'entreprise ne donne pas d'importance au retour d'information. De plus les entreprises algériennes ne donnent pas d'importance à l'opinion de la presse et ses critiques.

Les cadres supérieurs négligent cette méthode car ils pensent que la presse algérienne n'est pas professionnelle et ne possède aucune expérience.

Il est clair que la relation entre les entreprises algériennes et la presse est semblable à une relation d'ennemis causée par des problèmes personnels et de règlement de compte dans les périodes de crise ou même en dehors de cela.

3-2-Tirer des leçons:

Les entreprises algériennes n'utilisent pas les crises en tant que facteur de changement ou de développement, étant donné qu'elles reviennent aux mêmes pratiques de travail. Il faut constituer un fichier complet sur ces crises, leurs phases, leurs résultats. Et le mettre à exécution afin d'éviter que ces crises ne se reproduisent et améliorer les situations mais cela est considéré comme obligation imposée par certaines autorités.

Apprendre des leçons ne peut pas être une partie indispensable de la stratégie de communication car c'est une opération purement technique.

Cependant, il y a une légère tendance à utiliser les résultats des faits des crises en tirant des leçons et en révisant les scénarios, cela démontre que les entreprises algériennes notamment les entreprises de services essaient d'employer les nouveaux concepts dans le domaine de la gestion des crises.

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
MENTOURI University – CONSTANTINE
Faculty of Human and Social Sciences
Social Sciences Section

The Communication of Crisis in the Algerian Company
"A case- study of industrial and services companies"

Es-Science Doctorate Thesis
in Human Resources Management

Supervised by:

Pr/ Deliou Fodil

Presented by:

Hamel Mahdia

Academic Year
2008- 2009

Summary:

Our wish to boost the Algerian companies in order to cope with the national and international changes and to review the work practices fostered our interest to deal with the subject of “Crisis Communication” in the Algerian firms activating in the field of industry and services.

The company can become a positive actor and will be able to master its crisis and to use its communication system in better way during the different stages of the crisis.

The theoretical part consists of discussing the subject of crisis communication in the Algerian company by combining the theoretical side of the Palo Alto School related to the communication operation and The Open System.

The scientific importance of this study lies in fixing the theoretical approach of communication during crisis and clarifying the scientific steps followed during its occurrence.

As concerns the practical side, the importance lies in advising the company as well as the managers to take communication in consideration in the management of crisis and to use it in the evaluation.

The following questions were raised during this study:

How the crisis communication is managed in the Algerian companies specialized in industry and services?

The following sub-questions are detailed hereafter

1- How the communication is managed before the occurrence of the crisis in the Algerian companies specialized in industry and services?

2- What is the process of crisis during its occurrence in the Algerian companies?

3- How the communication is reactivated in the Algerian companies after the crisis?

4- Are there clear differences between the industrial companies and services companies in their way of managing the crisis communication during the different stages?

The following hypotheses were concluded on the basis of the theoretical information:

1- The crisis communication prevents from the occurrence of crisis in the Algerian companies by providing what follows:

- Providing the technical (means data basis and planning).
- Providing the required physical and human means.

2- The communication of crisis in the Algerian companies tries to provide solution by:

- Communication with the public (the source of the communication message, its means and contents).
- Communication with the press (the source of the communication message, its means and contents).

3- The continuity of the communication activity after the end of the crisis in the Algerian companies on the basis of the following factors:

- The evaluation of the communication actions in the management of crisis.
- Learning lessons (constitution of new data bases about the crisis management).

4- There are clear differences between the industrial companies and services companies in their way of crisis communication management during the different stages.

This study has been conducted in accordance with the comparative studies parameters; that is why we have followed the qualitative and quantitative techniques by using the method of social

survey. The core of the study was about the Algerian companies which were classified according to their economic activity: industrial company and Services Company.

The study was carried out in the following companies in the city of Annaba:

Industrial companies:

- ARCELOR MITTAL: ex COMPLEXE SIDERURGIQUE d'EL HADJAR
- FERTIAL ex ASMIDAL

Services companies:

- SONALEGAZ ANNABA
- IBN ROCHD HOSPITAL

We have noticed that the information that we intend to collect is so diverse and require the use of several means and sources; we have used the interview in collecting information from a sample of high executives working in those companies. The sample of 10 persons from each company. Total: 40 persons.

The questionnaire was used with workers. We used a sample which represents 10% from each company, except ARCELOR MITTAL where a production workshop was selected intentionally.

The number of the sample distributed per company is as follows:

- Arcelor Mittal (Wire rod mill) : 101 persons .
- Fertial: 80 persons.
- Sonelgaz: 29 persons.
- Ibn Rochd Hospital: 100 persons.

This thesis is divided into eight chapters in order to cover the theoretical study and field study in the same time. The first four chapters cover the theoretical part; the fifth chapter was about the methodology. The analysis of data collected from the field was covered in the sixth, seventh and eighth chapters. We have summarized all the conclusions that we have drawn in the last chapter as follows:

1- The stage before the occurrence of the crisis:

1-1- The technical preparation: the Algerian companies try to make technical preparations in order to face industrial risks and crises related to the external environment. The preparation is made as rules. However the planning and the collection of data are not clearly identified.

1-2- The physical and human preparation: it is not so different from the first preparation. The preparation is made by the designation of an official personality who is always occupying high position in the management; it is not specialized in communication and does not require training because this personality is experienced.

Communication is considered as a complementary function for some administrative jobs, that is why the information is centralized in the Algerian companies.

2- The crisis occurrence stage: the communication process appears at the internal and external levels.

2-1-At the internal level:

The concerned workers who are present at the incident place receive accurate information from clear official sources; however the other employees are not kept informed. Even if it happens, they got the information in an informal way. The most common way of communication is verbal or by telephone. The official statement is transmitted to the employees by regulations and its content does not have any impact on the feelings of the employees.

The information of the flash or the official statement is ambiguous and contradictory most of the time. In fact, there are no clear differences between the industrial companies and services companies in this field. The difference is imminent only in the companies which have clear communication strategy; their information is true and credible. However it is ambiguous and contradictory in the companies who do not give importance to the communication.

2-2- External communication:

The chief executive manager in the services companies is the official personality who is empowered to deal with the press. There are many people in the industrial companies who may be source of information as safety and health manager, human resources manager.

Communication by phone and direct contact are considered as the fastest tools for communication; the work of the journalist is delayed or even obstructed when there is no official source of information in the Algerian companies. The flash or the official statement conveys a legal report about the events of the crisis (the date, reasons and impact of the crisis...etc) but it cannot be considered as a true or real communication.

The Algerian companies prefer to keep silent and not reply to the articles which do not have an impact on the public opinion. They may react only when the articles are about some people working in the companies.

The Algerian press always takes an offensive position towards the management of the industrial companies more than the services companies.

The company which is following communication strategy always cooperates with the press. In case of absence of clear source of information, the press tries to get the information from other sources such as: the safety companies and civil defense authorities which try often to take advantage of the situation by showing their skills in controlling the crisis.

3-The post-crisis stage:

3-1- The evaluation: The Algerian companies do not carry out a public opinion pool at the internal level in order to have an idea about the echo of the crisis.

The Algerian companies do not try to know the opinion of the media and their criticisms because the high executives in the companies think that the Algerian press is not professional and does not have experience. It is clear that there is no understanding between the Algerian companies and the press (media). The relation deviates towards the settlement of accounts mainly during crisis.

3-2- Learning lessons: The Algerian companies are not taking the advantage of crisis in order to try to change and to develop. They resume their work after crisis in normal way. The results of the crisis as well as the process of its management should be archived because they will be used as tools to avoid the occurrence of the crisis again and to improve conditions. This operation of archiving has become a legal prerequisite imposed by some authorities.

“Learning lessons” is merely a technical operation rather than a communication strategy; however there is new trend recently towards the use of results of the crisis incidents in learning lessons and modifying scenarios.

The Algerian companies, mainly those specialized in services; try to use new concepts in managing the crisis.