

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص إتصال وعلاقات عامة موسومة بـ:

دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات العمومية

"دراسة حالة بمدينة الحماية المدنية ولاية تيارت أنموذجا"

مؤسسة ناشئة ضمن القرار الوزاري 1275

-تطبيق إلكتروني نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل (Save Hope)-

إعداد الطالبتين :

-بشارف أماني العلجة

- شعلاني خلود أمينة

إشراف:

د. بلبليلية فتيحة نور الهدى

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. بلقاسم بن عودة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	ابن خلدون-تيارت-
د. بلبليلية فتيحة نور الهدى	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا	ابن خلدون-تيارت-
د. موسى بن عودة	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا	ابن خلدون-تيارت-

الموسم الجامعي: 1445-1446هـ/2024-2025م

شكروعرفان

عند ما يكون العمل رائعا والعطاء مميزا وحين يكون الإبداع منهجا

سيصبح الشكر واجبا والثناء لازما.

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة

"بلبليلية فتيحة نور الهدى" حفظها الله وأطال في عمرها

والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والعلمية التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

فلها كل الاحترام والتقدير

كما نوجه تقديرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة مذكرتنا والحكم عليها .

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من إدارات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

الإهداء

إلى من كانت دعوتهم زادي، ورضاهم نوري في كل درب إلى والدي الحبيين، سندي الأول ومصدر قوتي، من علمني الصبر، وغرس فيّ حب التعلم والاجتهاد

إلى والدتي الحبيبة، يا من كانت الحضن الدافئ، والدعاء الصادق، والابتسامة التي تزيل عن قلبي التعب، لولاك لما كنت ما أنا عليه اليوم

إلى والدي الغالي، يا من علمتني أن الطموح لا حدود له، وأن لكل تعب نتيجة، شكرا لإيمانك بي

لكما كل الشكر والامتنان، وكل حرف في هذه المذكرة هو امتداد لتعبكما وتضحيتكما

لى إخوتي الأعزاء سارة – محمد وسهام، رفاق العمر وسند الطريق، الذين كانوا دوما الدافع والداعم، في صمتهم كما في كلماتهم، شكرا لوجودكم الثابت في حياتي

وإلى فلذات أكبادهم أولاد إخوتي الأحباء "ياسين – مريم – نور اليقين – رشيد ورهف" لضحكاتهم التي كانت النور في أوقات التعب، ولبراءتهم التي كانت راحتي في زحام الجهد.

إلى روح "جدي" الغالي، الذي رحل عن الدنيا لكنه لم يرحل من قلبي رحمه الله، وأسكنه فسيح جناته، وجعل هذا العمل صدقة جارية في ميزان حسناته

أهديكم ثمرة جهدي ... عرفانا وتقديرا

أمني العليّة

الإهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلى بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبداً، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي
واعتزلي بذاتي "أبي الغالي"

وإلى أنيسة العمر وحبوبة الروح وأعظم نعم الله علي، التي ضمت اسمي بدعواتها في لييلها ونهارها وأضاءت
بالحب دربي وأنارت باللطف والود طريقي وكانت لي سحابة مطيرة بالحب، البذل والعطاء وكانت سببا بعد الله
في ما أنا عليه الآن "والدتي الحبيبة".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بها فكانت ينابيع أرتوي منها

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني "أختي الغالية"

إلى من أنار ضياؤهم دروبي ومن سقوا الفؤاد بطيب كلماتهم وعطاياهم السخية وبوجودهم استشعرت معنى
أن يكون للمرء وجه يستمد منه بهجته

وأيقنت معهم أنني حظيت بخير إخوة ورفاق وسند "إخوتي الغاليين"

إليكم عائلتي... أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لا طالما تمنيته.

ملخص الدراسة:

تمحورت دراستنا حول تطبيق الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات العمومية الخدماتية ودورها في تسيير الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت، والوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل هذه الأخيرة. ولمعالجة الإشكال المطروح، افترضنا أنه هناك تنوع في استراتيجيات الاتصال المستخدمة من طرف مديرية الحماية المدنية يساعد على الاستجابة الفورية للأزمات، كما افترضنا أن الإستراتيجية الاتصالية الجاهزة لها دور في ضمان نجاح التخطيط لمواجهة الأزمات، إضافة إلى هذا إن الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الحماية المدنية لها دورا أساسيا في تعزيز مكانتها لتحسين التواصل الداخلي والخارجي، مما عزز قدرتها على الاستجابة السريعة للأزمات معتمدين في دراستنا على منهج دراسة الحالة، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، أما مجتمع البحث تكون من أعوان مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت، وعليه توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- تنوع الاستراتيجيات الاتصالية يساهم في تعزيز الاستجابة الفورية.
- وجود استراتيجيات جاهزة يدعم التخطيط الوقائي والتدخل الفعال.
- يحظى الاتصال بمكانة محورية في الهيكل الإداري مما يعزز التواصل الأفقي والعمودي ويسرع التفاعل مع الأزمات.
- تعزيز التكوين في مجال الاتصال المؤسسي لجميع الأعوان وربط ذلك بأهداف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية الاتصالية - المؤسسات العمومية - تسيير الأزمات.

Study Summary:

Our study focused on the application of communication strategy within public service institutions and its role in crisis management at the Civil Protection Directorate of Tiaret Province, as well as the communication tools employed by the Directorate.

To address the posed problem, we hypothesized that there is a diversity of communication strategies utilized by the Civil Protection Directorate which facilitates immediate crisis response. Additionally, we assumed that having a pre-established communication strategy plays a crucial role in ensuring the success of crisis management planning. Moreover, the communication strategy adopted by the Civil Protection Directorate plays a fundamental role in enhancing its position to improve both internal and external communication, thereby strengthening its capacity for rapid crisis response.

Our study relied on the case study methodology, utilizing observation and interviews as data collection tools. The research population consisted of the personnel of the Civil Protection Directorate of Tiaret Province.

- Consequently, our study yielded several key findings, notably:
- The diversity of communication strategies contributes to strengthening immediate response.
- The existence of ready-made strategies supports preventive planning and effective intervention.
- Communication holds a central position within the administrative structure, which enhances horizontal and vertical communication and accelerates crisis interaction.
- Enhancing training in institutional communication for all personnel and linking it to the objectives of strategic crisis management planning is essential.

Keywords: Communication Strategy – Public Institutions – Crisis Management.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة

15..... التعريف بموضوع البحث:

الجانب النظري

الإطار المنهجي

18..... 1. الإشكالية:

18..... 2. الفرضيات:

19..... 3. أهمية الدراسة:

19..... 4. أهداف الدراسة:

19..... 5. أسباب اختيار الموضوع:

20..... 6. منهج الدراسة:

20..... 7. مجتمع البحث والعينة:

22..... 8. أدوات الدراسة:

23..... 9. حدود الدراسة:

23..... 10. تحديد المصطلحات:

28..... 11. الخلفية النظرية للدراسة:

12. الدراسات السابقة: 31

الفصل الأول: مدخل إلى استراتيجيات الاتصال

تمهيد..... 36

المبحث الأول: ماهية الاتصال 37

المطلب الأول: مفهوم الاتصال ونشأته..... 37

المطلب الثاني: العناصر الأساسية للاتصال 38

المطلب الثالث: أنواع الاتصال 39

المطلب الرابع : معوقات الاتصال 40

المبحث الثاني :أنواع إستراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها. 42

المطلب الأول: أنواع إستراتيجيات الاتصال 42

المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجيات الاتصال..... 43

المطلب الثالث : مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية 44

خلاصة 47

الفصل الثاني: إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات

تمهيد..... 49

المبحث الأول: تسيير الأزمات 50

المطلب الأول: أهداف تسيير الأزمة 50

المطلب الثاني: خصائص تسيير الأزمة:..... 51

المطلب الثالث: مراحل تسيير الأزمة 52

المطلب الرابع: نماذج إستراتيجيات اتصال الأزمات 54

المبحث الثاني: دور إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات. 57

المطلب الأول: أنواع إستراتيجيات تسيير الأزمات 57

المطلب الثاني: خطوات تسيير الأزمة..... 59

المطلب الثالث: معوقات نجاح تسيير الأزمات. 61

خلاصة 63

الجانب التطبيقي

تمهيد: 65

1. نبذة عن مديرية الحماية المدنية "ولاية تيارت": 66

2. عرض وتحليل النتائج 73

3. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات 84

4. قراءة النتائج في ضوء الفرضيات: 87

الاستنتاج العام: 89

خاتمة 90

التوصيات والاقتراحات: 91

قائمة المراجع 92

الملاحق 99

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	73
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	74
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	76
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	77
06	يوضح مدى تحقق الفرضيات بناء على نتائج الدراسة	86

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمخطط إدارة الأزمة	72
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	73
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية	74
04	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	75
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	76
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	77

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية، كذلك بالنسبة للمؤسسات والتي أصبحت تعتبر أحد أهم العوامل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها، حيث أنه يساهم في تحسين سيورة العمل وخلق التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية، إضافة إلى تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أن نجاح واستقرار المؤسسات يكون مرتبط بسياساتها الاتصالية، خاصة في المنظمات المعاصرة، وقد تزايدت أهمية الاتصال أثناء الأزمات التي أصبحت أمرا واقعا، حيث تتعرض المؤسسة من خلالها للتهديد والمفاجأة ونقص المعلومات حولها، فتحدث ظروف استثنائية داخلها وخارجها مما قد يسبب في اهتزاز صورة المؤسسة وضعف ثقة الرأي العام بها.

لتحافظ المؤسسة على صورتها وسمعتها، ولنجاح عملية الاتصال خلال الأزمة لابد من توفر استراتيجيات اتصالية تكون متنوعة بتنوع الموقف الأزموي، وخاصة أن لكل أزمة استراتيجية معينة من أجل التقليل من الأضرار واتخاذ القرارات الصحيحة، ويتم إعداد هذه الاستراتيجيات مسبقا قبل حدوث الأزمة مع ضرورة اختيارها للتأكد من صلاحيتها، وتتيح هذه الاستراتيجيات الاتصالية غالبا خططا واضحة لكي ينجح دمجها في عناصر العملية الاتصالية من مرسل ومتلقي ورسالة وقناة، وتعرف هذه الاستراتيجيات بأنها وضع السياسات العامة والطرق التي تبني عليها بحيث يجب أن تكون هناك طريقة واضحة لتنفيذ الاستراتيجية الاتصالية، هذه الطريقة التي تنظم القرارات والتي يجب اتخاذها بشأن اختيار المرسل أو المصدر والرسالة والوسيلة مع الأخذ بالاعتبار موضوع البرنامج، وبيئته والأهداف الاتصالية والجمهور المستهدف والفترة الزمانية والمكانية للتطبيق الفعلي للخطة.

لذا فإن استراتيجية الاتصال في إدارة الأزمات من الركائز الأساسية والأدوات الحيوية التي تساهم في التعامل مع الأزمات بفعالية، إذ تقوم هذه الأخيرة على تقديم معلومات دقيقة وموثوقة بشكل سريع، والتي تساهم بدورها في تنظيم التواصل الفعال مع الأطراف المعنية وتوجيه الجمهور خلال الأزمة، إضافة إلى دحض الشائعات، وتعزيز الشفافية والثقة واتخاذ القرارات الحاسمة بشكل سريع، مما يقلل بدوره من آثار الأزمة وتسريع العودة إلى الأوضاع الطبيعية.

هذا ما دفع مختلف المؤسسات العمومية الخدماتية عامة ومديرية الحماية المدنية خاصة اتخاذ جملة من الاستراتيجيات الاتصالية من أجل تجاوز الأزمات والعراقيل وتحقيق أهدافها وغاياتها من خلال التنسيق بين مختلف

أعضائها، لذلك جاءت دراستنا للكشف عن دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت.

من خلال إبرازنا اهتمام المؤسسة بالجانب الاستراتيجي والاتصالي والذي حققت على إثره تسيير ناجح للأزمات من جهة وكسب ثقة جمهورها على المدى القصير أو البعيد من جهة أخرى، ومعرفة دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت، فقد مرت دراستنا بثلاثة مراحل:

الإطار المنهجي ويعتبر مدخلا عاما للدراسة من خلال طرح الإشكالية، وذكر أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، فرضيات الدراسة، تحديد المصطلحات الواردة في الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة، والتطرق إلى المنهج وكذلك مجتمع البحث والعينة والأدوات المستعملة في جمع البيانات وأخيرا تطرقنا إلى الخلفية النظرية.

المرحلة الثانية ضمت الجانب النظري من الدراسة والذي تمثل في فصلين الفصل الأول مدخل إلى استراتيجيات الاتصال وانقسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول ماهية الاتصال ويحتوي على أربعة مطالب، أما المبحث الثاني أنواع ومبادئ استراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها تناولنا فيه ثلاثة مطالب.

أما الفصل الثاني من الدراسة عنوانه بـ "استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمة" تناولنا فيه مبحثين وكل مبحث يحتوي على أربعة مطالب، ونخص بالذكر لكل فصل كان هناك تمهيد وخلاصة.

أما المرحلة الثالثة وهي المرحلة التطبيقية للدراسة والتي تضم التعريف بالمؤسسة ونشأتها وهيكلها، وكذا التعريف بمختلف وظائفها والخدمات المقدمة من طرفها، مع ذلك آليات تفعيل وتسيير الأزمات في المديرية، وكذا عرض وتحليل وتفسير هاته النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والأهداف المسطرة.

التعريف بموضوع البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات العمومية الخدمائية، مع التركيز على مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت كنموذج، فهي تهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات داخل مديرية الحماية المدنية، كما تسعى إلى تحديد الآليات التي تستخدمها هذه الأخيرة للتواصل مع الجمهور وتحسين الإستراتيجيات لتكون أكثر فاعلية في مواجهة التحديات المستقبلية، حيث سيتم إجراء دراسة ميدانية تشمل عينة من أعوان مديرية الحماية المدنية لاستكشاف مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات وتكيفهم معها لمواجهة التحديات والأزمات المستقبلية.

الجانب النظري

الإطار المنهجي

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. منهج الدراسة
7. مجتمع البحث والعينة
8. أدوات الدراسة
9. حدود الدراسة
10. تحديد المصطلحات
11. الخلفية النظرية للدراسة
12. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

تعد إستراتيجيات الاتصال من الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات العمومية الخدمانية على مواجهة الأزمات بفعالية، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تحرص على استحداث نظام تنبؤي له رؤية إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب في ظل تلك التغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والعمل على جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها ثم العمل على نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة ولتجنب المخاطر المحتملة.

تنشط المؤسسات في عالم ميزته الأساسية التغيير، هذا التغيير يمس جوانب متعددة في بيئة المؤسسة، وهو مايزيد من صعوبة المسيرة لهذه التغيرات ما لم تكن على اتصال دائم معها من خلال نظام فعال ونظام اتصال يسمح بنقل المعلومات بين مختلف الإدارات والموظفين في المؤسسة، ولكن مع ذلك تبقى المؤسسة عرضة لهزات مختلفة، قد تكون بمثابة مشاكل بسيطة داخلية أو خارجية تعيق السير العادي للمؤسسة.

وتأسيسا لما سبق فإن إشكالية دراستنا تتمحور حول: ما هو الدور الذي تلعبه إستراتيجيات الاتصال في

تسيير الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت؟

وفي الواقع تعتبر هذه التغيرات التي عرفتتها المؤسسات اليوم أزمات متوقعة في أي زمان وأي مكان والتي قد تعود هذه الأخيرة وتشكل خطرا على صورتها ومصالحها وقد تؤثر عليها سلبا مستقبلا، ومن هنا أصبح من الضروري أن تستمد كافة الإطارات في جل المؤسسات بكافة مجالاتها وتخصصاتها وتكون على استعداد وتأهب دائم أو تكون مهيأة في كل وقت لمثل هذه الطوارئ.

التساؤلات الفرعية: وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي الإستراتيجيات الاتصالية المتبعة في مديرية الحماية المدنية خلال الأزمات؟
- كيف يتم التخطيط لمواجهة الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت؟
- ما هي المكانة التي تحظى بها الإستراتيجية الاتصالية داخل مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت؟

2. الفرضيات:

- تنوع إستراتيجيات الاتصال المستخدمة من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت يساعد على الإستجابة الفورية للأزمات.

- تساهم الإستراتيجيات الاتصالية الجاهزة في ضمان نجاح التخطيط لمواجهة الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية يتارت.

- الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية يتارت لها دورا أساسيا في تعزيز مكانتها بتحسين التواصل الداخلي والخارجي، مما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للأزمات.

3. أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا هذه أهميتها من خلال المساهمة العلمية التي تقدمها، حيث تعتبر إضافة جديدة لدراسات أخرى تم تناولها من قبل مثل هذا الموضوع، ومرجع قد يعتمد عليه مستقبلا، وعليه فتميز أهمية موضوع دراستنا، في التركيز على الإستراتيجية الاتصالية داخل مديرية الحماية المدنية في ظل الأزمات، وهذا باعتبار الاتصال بمختلف أشكاله عنصرا ضروريا أثناء الأزمات، لذا أصبح من ضروري وضع خطط إستراتيجية فعالة في جل المؤسسات لمواجهة أي أزمة وضمان بقائها صامدة.

4. أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة الخطط الموضوعة لمواجهة الأزمات في مديرية الحماية المدنية.
- الكشف عن الإستراتيجية الاتصالية المتبعة داخل مديرية الحماية المدنية في مواجهة الأزمات.
- محاولة معرفة المكانة التي تحظى بها الإستراتيجية الاتصالية في تحسين استجابة مديرية الحماية المدنية للأزمات.

5. أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع "دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات العمومية الخدمائية، دراسة حالة لمديرية الحماية المدنية"، إلى مبررات موضوعية وأخرى ذاتية:

1.5 أسباب موضوعية:

- كثرة الأزمات التي تتعرض لها مديرية الحماية المدنية ما ألزمها الاعتماد الكبير على الإستراتيجيات الاتصالية في التصدي ومواجهة الأزمات.
- التعرف على دور الاتصال واستراتيجياته في إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسة محل الدراسة.
- قلة الدراسات والبحوث التي تهتم بدراسة الأزمات التي تواجه مديرية الحماية المدنية.

2.5 أسباب ذاتية:

- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا "اتصال وعلاقات عامة".

- رغبة في المساهمة في تطوير المؤسسات العمومية.

- الإلهام من تجارب سابقة.

6. منهج الدراسة:

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، ويندرج هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول كل متغيرات موضوع الدراسة، لهذا فإن منهج دراسة حالة هو المنهج الأنسب لدراستنا ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في مديرية الحماية المدنية، وهذا بقصد إبراز كل المتغيرات فيه وتحديد الهدف المراد الوصول إليه، وهذا قد ساعدنا على وضع خطة لسير الأفضل لعمل البحث، من خلال دراسة كل ما يتعلق بإدارة الأزمات ودور إستراتيجيات الاتصال في تسييرها داخل مديرية الحماية المدنية، وجمع المعلومات الخاصة بالموضوع وتحليلها كان هذا عبر محادثات مباشرة ولقاءات مع عدد من إطاراتها، وكل هذا لمواجهة كل ما يلحق الضرر على المؤسسات.

ويعرف منهج دراسة حالة بأنه: "أسلوب يقوم على جمع البيانات والمعلومات كثيرة وشاملة في حالة فردية واحدة أو عدد من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر".¹
كما يعرف أيضا: "أنه منهج يعتمد على أساس دراسة وحدة واحدة، بدلا من مجموعة كبيرة وحصر شامل لكافة الوحدات كدراسة مؤسسة، جماعة، مدرسة أو هيئة أو بلد أو غيرها".²

7. مجتمع البحث والعينة:

1.7 مجتمع البحث

مما لا شك فيه أن لكل مجتمع تدور حوله الدراسة، وعادة ما يواجه الباحثون مشكلة الإعداد الكبير للمجتمع محل الدراسة، وهو ما يصعب من دراسته لما يترتب عليه من مصاريف مالية وإهدار للوقت والجهد بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء جمع البيانات من كل أفراد المجتمع، ويقصد بمجتمع البحث "هو المجتمع الأكبر أو المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة. ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المجتمع

¹ ربحي مصطفى عليان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص46.

² عبد الله قلش، منهجية البحث العلمي مطبوعة منهجية، سنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف، 2016/2017، ص79.

المستهدف الذي يهدف الباحث ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات".¹ لكي تكون دراستنا مقبولة كان إلزامية علينا تحديد مجتمع البحث الذي سوف تجرى عليه الدراسة التطبيقية والذي يتناسب بطبيعة الحال مع موضوع هذه الدراسة المتمثلة في "دور إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات العمومية الخدمانية"، أما مجتمع بحثنا فيشمل بالتحديد جميع أعوان مصلحة الحماية العامة ومصلحة الإدارة والإمداد من مختلف الأعمار والرتب بمديرية الحماية المدنية لولاية تيارت.

2.7 عينة البحث

خطوة اختيار العينة من أهم المراحل في أي بحث علمي أكاديمي، ولا يمكن لأي دراسة أن تكون بدون تحديد العينة فهذا يعني أنه لا يمكن الوصول إلى نتائج. إذ تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، حيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي.²

وقد اعتمدنا في مجال دراستنا على العينة القصدية لاعتبارها تتناسب مع موضوع الدراسة ولها علاقة مباشرة مع إشكالية البحث، إذ تعرف على أنها: "عينة تستخدم للحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، إما بسبب موقعهم، أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث تتوفر فيهم، حيث يتم اختيار وحدات العينة بناء على الخبرات في الموضوع الذي يدرس"³، وهي أيضا العينة المتاحة وباعتبارها تتناسب مع موضوع الدراسة حيث يتم اختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال للصدفة، إذ يقوم الباحث باختيار هذه العينة اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، يختارها الباحث لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلاً سليماً بناء على معلومات إحصائية سابقة.⁴

¹ طلحة إلياس، نظام المراقبة في البحوث الاجتماعية والإعلامية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2016، ص 01.

² خلفي رزوقي، شيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، معارف مجلة علمية دولية محكمة، المجلد 12، العدد 23، جامعة المجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 282.

³ المرجع نفسه، ص 286.

⁴ طلحة إلياس، مرجع سابق، ص 11.

وكان اعتمادنا على العينة القصدية في بحثنا لأننا قصدنا وتعمدنا أعوان مكتب التكوين في مصلحة الإدارة والإمداد وأعوان مكتب المخططات في مصلحة الحماية العامة.

8. أدوات الدراسة:

من شروط البحث العلمي الإمام بجميع المعلومات المتصلة بموضوع البحث والوصول إلى النتائج الصحيحة والدقيقة وللوصول إليها يجب الاختيار السليم لأدوات جمع البيانات.

ونظرا لطبيعة البحث الذي نحن بصدد دراسته "دور إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات بالمؤسسات العمومية الخدمائية" لتبيين مدى أهمية تطبيق إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات، فإننا اعتمدنا على كل من الأداتين البحثيتين: الملاحظة واستمارة الاستبيان.

1.8 الملاحظة:

الملاحظة هي أسلوب من الأساليب الجيدة للكشف وحل المشاكل وتعتمد على الموضوعية والدقة بعيدا عن التحيز والأهواء الشخصية، وهي تختلف عن بقية أدوات البحث كالاستبيان والمقابلة حيث أن المعلومات التي تحصل عليها يكون من الباحث نفسه بالاعتماد على التحليل المتأني من حواسه عكس الاستبيان والمقابلة التي تكونا لمعلومات التي يحصل عليها الباحث من المبحوث، وهذه المعلومات هي أصلا تصب في مصلحة مشكلة البحث أصلا.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة المباشرة من خلال ملاحظة حرص وتفاني أعوان مديرية الحماية المدنية في وضع مخططات إستراتيجية واتصالية تفاعلية أثبتت وجودها على أرض الميدان، من خلال التصدي للآزمات والمحافظة على سلامة المواطنين في ولاية تيارت، كما لاحظنا أن المديرية تعتمد بشكل كبير على وسائل اتصالية متعددة أبرزها سلكية ولا سلكية، إضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي من خلال تزويد المواطنين بأحدث الاخبار ونشر الإرشادات والحملات التوعوية.

2.8 المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة وتعرف أنها: "المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة، يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص بذلك"

¹ خوجة باسم وآخرون، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، المجلد 02، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2022، ص 26.

وسيلة شخصية مباشرة" غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات، يحتاج إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها.¹

وفي هذا السياق اعتمدنا على **المقابلة الموجهة** التي تعرف بأنها: "قيام الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث أي نستوفي فيها أسئلة كل محور من المحاور التي حددناها خدمة للموضوع، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع."²

9. حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية:** قد تم إجراء دراستنا بمديرية الحماية المدنية لولاية تيارت والتي تقع في طريق السوق (14000).

✓ **الحدود الزمانية:** انطلقنا في العمل على دراستنا المقسمة بين الجانب المنهجي والجانب الميداني من شهر جانفي 2025 إلى غاية ماي 2025.

10. تحديد المصطلحات:

يعتبر تحديد المصطلحات من أهم خطوات البحث العلمي، لتحديد معاني وأفكار للمصطلحات والمفاهيم التي ستؤثر على المعنى الإجرائي للدراسة لذلك حددنا المصطلحات الأساسية التي يتمحور عليها موضوع دراستنا وهي:

1.10 الدور:

لغة: الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعضه. والدور (عند المناطقة): توقف كل من الشيئين على الآخر.³

وفي قاموس المعجم الوسيط للدور: هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق.⁴

¹ أحمد نقي، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، مجلة أفانين الخطاب، كلية الآداب واللغات، المجلد 1، العدد 2، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 86

² عماد الدين شعبان، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC (سونلغاز)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة، 2018/2019، ص 19.

³ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008، ص 304

⁴ بلعيد أحلام، رميلي سهام، دور خلايا الاتصال بالمؤسسات الشبابية في حماية الشباب من الآفات الاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2019/2020، ص 12

إصطلاحاً: هو مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة.

ويمثل الدور نوعاً من الممارسات السلوكية المتميزة التي ترتبط بموقع اجتماعي معين والتي تتسم نسبياً بالاستمرار والثبات.¹

إجرائياً: الدور هو سلوك أو أنماط تمارسه مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت وفقاً لموقعها في بنية النظام الدولي ولما تقدم من خدماتها لفائدة المجتمع المدني لولاية تيارت.

2.10 إستراتيجيات:

لغة: مشتق في اللغة من المصطلح اللاتيني، ويعني (الجنرال) أو (قيادة القوات) **strategos** يقود، ومن ثم فإن المعنى اللغوي **aga** أي الجيش و **stratos** وهو مركب من كلمتين لمصطلح (الإستراتيجية) يتمحور حول القائد أي قيادة الجيش أو القيادة العسكرية.²

إصطلاحاً: تعرف الإستراتيجية بأنها: "تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها أو سقوطها واختفاءها، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية".³

الإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف.⁴

إجرائياً: هي الخطط أو السبل المتبعة من أجل تحقيق أهداف مديرية الحماية المدنية ومن أجل تقديم خدماتها للمجتمع المدني لولاية تيارت.

3.10 الإتصال:

لغة: تشتق كلمة اتصال **communication** من الأصل اللاتيني فكلمة **communicar** تعني مشترك. وفي المعنى الإنجليزي تعني **commun** والتي تعني إقامة رسالة مشتركة مع شخص آخر أو جماعة أخرى.¹

¹ بن عروس محمد أمين، الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 4، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 556.

² مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان، مفاهيم إستراتيجية، مطبعة جي تاون، سودان، ماي 2018، ص 4.

³ ياسر عثمانى حامد محمود، الإستراتيجية (مدخل استشراف المستقبل)، ط 1، دار نون والقلم للنشر والتوزيع، السودان، 2022، ص 16.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 100.

إصطلاحاً: عرف مايكل ويسترون M.westroun الاتصال بأنه "نقل المعاني وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"، ويؤكد ستانلي Stanley أن الاتصال عبارة عن "عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة".²

ومنه يمكننا القول أن الاتصال هو عملية تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل: الإبلاغ، الإقناع، التأثير.... إلخ.

إجراءياً: الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار من شخص لآخر عن طريق وسائل اتصالية مختلفة ووفق عناصر إتصالية (مرسل، مستقبل، رسالة، وسيلة اتصال) بين موظفي مديرية الحماية المدنية والمجتمع المدني لولاية تيارت.

4.10 إستراتيجيات الاتصال:

اصطلاحاً: إستراتيجية الاتصال هي مجموعة من الخطابات العلمية المدروسة والمنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتخفيف غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجامعيها معا ليكون التطور والتقدم آمناً ومستقراً ومتوازناً.³

كما عرفت أنها فن للتسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين المؤسسة والجمهور الخارجي.⁴

إجراءياً: إستراتيجيات الاتصال هي مجموعة من الخطط التي تستعملها مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت لتحقيق الأهداف المخططة بالوسائل اللازمة للاتصال الشخصي أو الجماهيري مع المجتمع المدني.

5.10 تسيير:

لغة: مصدر الفعل سير، يقال سار بهم سيرة حسنة، وسيره من بلده أخرجه وأجلاه.¹

¹ بن مرسللي أحمد، الاتصال وأشكاله المختلفة، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 11، العدد 1، معهد الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 1998، ص78.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة "بين النظرية والممارسة"، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)، 2009، ص7

³ بن قيلة أمينة، سعيد سبعون، إستراتيجية الاتصال وواقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد 10، العدد1، جامعة البليدة 2 لونيسسي علي، الجزائر، 2023، ص114

⁴ حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد2، جامعة الجزائر3، 2019، ص99

اصطلاحاً: تسيير هو مجموعة تلك العمليات المنظمة والمتكاملة الهادفة إلى تحقيق غاية وجود تلك المؤسسة أو المنظمة من خلال تحديد أهدافها وتنسيق جهود الأفراد المشكلين لها بغية تحقيق ذلك، وتنطلق عملية التسيير من عدة خطوات هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وكلما تم التحكم والتنفيذ في جملة هذه الخطوات كلما كان التسيير جيداً أو ممتازاً والعكس.²

كما يعرف التسيير على أنه استخدام موارد المؤسسة بغية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في إطار سياسة معينة. **إجرائياً:** التسيير هو مجموعة من العمليات والقوانين التي يعمل بها موظفي مديرية الحماية المدنية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المديرية والاستقرار سواء داخلها أو خارجها.

6.10 الأزمة:

لغة: يشير التعريف اللغوي لمفهوم الأزمة وفق قاموس الصحاح بأنها تعني الشدة أو القحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه.³

اصطلاحاً: يشير مصطلح الأزمة إلى حالة بلغت درجة من التعقيد حيث تولد القلق، والإحراج والحيرة وتترك أثراً بالغاً حول خطورة الوضع الذي يعيشه الإنسان.⁴

وقد عرفها mitroff هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة.⁵

إجرائياً: الأزمة هي حالة معينة من المواقف والمشاكل التي تتعرض لها مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي أي على مستوى الولاية.

¹ فاطمة عبد الله عاشور، التسيير والتخيير وفق مصادر الشريعة وآثار الفهم الصحيح لمعنيهما على حياة المسلم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، 2022، ص 287

² راجح مراد يزة، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 2، جامعة تبسة الجزائر، ديسمبر 2018، ص 212

³ لياس شرفة، ليلي بوطغان، إدارة الأزمات الأساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 5، العدد 1، جامعة المدية الجزائر، مارس 2018، ص 23.

⁴ شرمات فائزة، أزمة المعنى وفلاسفة الشك عند بول ريكور، مجلة دراسات، المجلد 13، العدد 1، جامعة 8 ماي 1945، قلمة الجزائر، جوان 2022، ص 463.

⁵ فارس العمارات، عماد الحسبان، عز الدين النعيمي، إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022، ص 17

7.10 تسيير الأزمات:

اصطلاحا: تسيير الأزمات أو ما يصطلح عليه بإدارة الأزمات، حيث تعرف على أنها عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن أفعالا وتصرفات على درجة عالية من الفعالية، وتتضمن أفعال وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها.¹

وتعرف أيضا أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين.²

إجرائيا: تسيير الأزمات هي العملية التي تتعامل من خلالها مديرية الحماية المدنية مع الأحداث الغير متوقعة أو المتوقعة التي تهدد بإلحاق الضرر سواء بالمديرية أو المجتمع المدني لولاية تيارت بطبيعة الخدمات التي تقدمها.

8.10 المؤسسة العمومية:

اصطلاحا:

يعرف "عمار عوابدي" المؤسسة العمومية بأنها: "منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستغلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية، فهي تدار وتسيير بأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني."³

يمكن القول إن المؤسسة العمومية عبارة عن منظمة تسيير نشاطات اقتصادية، اجتماعية، ثقافية تمتلك الدولة رسميا مراقبة أدوات التسيير.⁴

إجرائيا: المؤسسة العمومية هي مرفق عام خاضعة للسلطات لتحقيق أهداف ذات منفعة عامة.

¹ غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق العالجة، مجلة المناجر، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص 66.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، الأكاديمية الحديثة لكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 18.

³ سامية بوطيبة، المؤسسة العمومية كأسلوب لتسيير المرفق العام في الجزائر، مجلة القانون المجتمع والسلطة، المجلد 12، العدد 2، جامعة وهران 2، محمد بن أحمد، 2023، ص 432.

⁴ سعد بشاينية، المؤسسات العمومية نهاية أسطورة: التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2003، ص 88.

10. 9 المؤسسة الخدمائية:

اصطلاحاً: المؤسسة الخدمائية عبارة عن: "نظام يتكون من مجموعة الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات العميل".¹

إجرائياً: المؤسسة الخدمائية هي هيكل منظم يهدف إلى تقديم خدمات كمديرية الحماية المدنية في خدمة المجتمع المدني لولاية تيارت.

11. الخلفية النظرية للدراسة:

نظرية انتشار المبتكرات:

جاءت نظرية انتشار المبتكرات على يد الباحث إيفرت روجرز everett rogers، وهو متخصص في مجال في علم الاجتماع الريفي والعمل الاجتماعي، الذي ركز على كيفية تبني الجمهور للمستحدثات، أي كل الابتكارات الجديدة سواء في مجال الإنتاج أو الاستهلاك، حيث كان الاهتمام منصبا آنذاك على تحديث المجتمع الريفي الأمريكي، وجعله مواكبا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي جعلت من الولايات الأمريكية قوة عظمى بعد الحرب العالمية الثانية.²

كما قسم روجرز المتبنين إلى خمس فئات أساسية على النحو التالي:

- **المبتكرون innovators:** الذين يطلقون الأفكار الجديدة داخل النظام الاجتماعي.
- **المتبنون الأوائل early adapters:** الذين يؤثرون بشكل كبير على تبني الابتكار على المستوى المحلي.
- **الأغلبية السبابة early majority:** هم الأفراد الذين لديهم رغبة متعمدة تبني المبتكر.
- **الأغلبية المتأخرة late majority:** الأفراد الذين يتعرضون في النهاية لضغوط خارجية تجبرهم على التبني.
- **المتقاعدسون laggards:** هي آخر فئة تتبنى عملية التغيير.³

¹ علاوي صفية، واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدمائية، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 6، العدد 2، جامعة عمار ثليجي بالأغواط الجزائر، جوان 2015، ص 152

² منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 303

³ عبد المنعم رقا، التدفق الاتصالي الصحي في الجزائر خلال جائحة كورونا: قراءة في مراحل تبني لقاح كوفيد 19 من منظور انتشار المبتكرات، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 4، العدد 2، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021، ص 54

مراحل عملية تبني الأفكار:

هناك خمس مراحل للتبني هي:

➤ **مرحلة الوعي بالفكرة:** يسمع الفرد ويعلم بالفكرة الجديدة لأول مرة وهي مفتاح الطريق إلى المراحل الأخرى في عملية التبني.

➤ **مرحلة الاهتمام:** يتولد لدى الفرد الرغبة في التعرف على وقائع الفكرة والسعي إلى مزيد من المعلومات ليصبح أكثر ارتباطاً بها.

➤ **مرحلة التقييم:** يزن الفرد ما تم جمعه من معلومات عن الفكرة المستحدثة أو الابتكار ويقرر إما الرفض أو التبني وإخضاع الفكرة للتجريب العملي.

➤ **مرحلة التجريب:** استخدام الفكرة في نطاق ضيق.

➤ **مرحلة التبني:** الثبات النسبي للفرد في قرار تبني الفكرة المستحدثة واستخدامها على نطاق واسع.¹

فروض نظرية انتشار المبتكرات:

■ تكون قنوات وسائل الإعلام أكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات، في حين تكون قنوات الاتصال الشخصي أكثر فعالية في تشكيل المواقف حول المبتكرات الجديدة.

■ تصل الرسائل الإعلامية إلى الجمهور عن طريق أفراد يتميزون عن سواهم بأنهم إتصالاً ونشاطاً في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري ويطلق عليهم قادة الرأي.

■ يتعرض قادة الرأي لوسائل الإعلام أكثر من أتباعهم.

■ يكون قادة الرأي أكثر ابتكارية من أتباعهم ولديهم أفكار جديدة أكثر من غيرهم.

■ أهمية عنصر الوقت كعامل ضروري لانتشار المبتكرات.²

إسقاط نظرية انتشار المبتكرات على موضوع دراستنا:

¹ عمار حمد الحجامي، نظريات الاتصال، جامعة ذي قار كلية الإعلام، 2024/2023، ص 60

² جلولي حفيظة، بغداد باي عبد القادر، اليوتيوب وصناع المحتوى رؤية في ضوء نظرية انتشار المبتكرات، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12، العدد 2، جامعة غيليزان، الجزائر، 2024، ص 365

تعد الأزمات ظواهر مفاجئة ومعقدة تهدد استقرار المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها مما يستدعي استجابات سريعة وفعالة لتقليل أثارها السلبية، ومنه يبرز الاتصال كعنصر محوري في إدارة الأزمات وكوسيلة إستراتيجية للتنسيق والتهئية، وبناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، تتمثل إستراتيجيات الاتصال لتسيير الأزمات في مجموعة من الأساليب والخطط الاتصالية التي تعتمد خلال مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد). بهدف ضمان تدفق سليم للمعلومات، وإتخاذ قرارات مدروسة، وتوجيه سلوك الفئات المستهدفة نحو التفاعل الإيجابي مع الوضع القائم، ويزداد هذا أهمية في المؤسسات العمومية الخدمانية هذا ما عملت عليه مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت بالنظر إلى الطابع الحساس لعملها، وارتباطها المباشر بسلامة المواطنين وطمأنيتهم، لذلك فإن فهم كيفية توظيف الاتصال الإستراتيجي داخل هذه المؤسسات خلال الأزمات يعد من المحاور الجوهرية لتحسين الأداء، وتعزيز الجاهزية والاستجابة، إضافة إلى الحد من التداعيات المحتملة، وتمثل الابتكار في هذا السياق في اعتماد إستراتيجيات الاتصال جديدة باستخدام تقنيات رقمية، أو تطبيقات ذكية للإبلاغ والاستجابة، أو أساليب تواصل داخلية تضمن سرعة تداول المعلومات أثناء الكوارث أو الحوادث الكبرى، يعد هذا المبتكر من الأفكار الجديدة على أعوان المديرية وهو المتلقي الوحيد لهذه الفكرة وتنتظر المديرية بدورها الاستجابة له من خلال تبني فكرة وتطبيق هذه الإستراتيجيات.

أهم العوامل :

- **الميزة النسبية:** الفائدة المتوقعة من هذه الخدمة المقدمة من طرف مديرية الحماية المدنية فهم أساليب الاتصال الجديدة والمطورة أثناء الأزمات ومدى تأثيرها في تسريع أو إبطاء هذا التنبؤ.
- **الملائمة:** رصد فاعلية ومدى توافق أفكار أعوان مديرية الحماية المدنية.
- **التعقيد:** يشمل صعوبة أو سهولة تطبيق هذه الإستراتيجيات وأساليبها المتنوعة.
- **القابلية للتقسيم والتجزئة:** تشمل تجارب مستخدمي هذه الإستراتيجيات ورصد قوة تأثير قادة الرأي.
- **قابلية التداول:** تبني أعوان المديرية لهذا المبتكر واستخدامهم لهذه الإستراتيجيات لحل الأزمة.
- **المرسل:** مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت.
- **الرسالة:** مبتكر جديد تقنيات رقمية في إستراتيجيات الإنصال.
- **المستقبل:** أعوان المديرية لولاية تيارت.
- **الأثر:** تبني الأعوان لهذا المبتكر "تقنيات رقمية في إستراتيجيات الاتصال لتسيير الأزمات".

12. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع: "إستراتيجيات الاتصال"، وتناولته من زوايا مختلفة نستعرض منها:

الدراسة الأولى:

بعنوان "مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة" من إعداد عبد الله الرزاق سعيد، دراسة في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية في جامعة الجزائر3، سنة 2020. قامت هذه الدراسة على هدف رئيسي تمثل في: تسليط الضوء على آلية مهمة في تسيير المؤسسات وهي الإستراتيجية الاتصالية التي تهدف لتحسين صورة المؤسسة في ظل المنافسة والتهديدات الكثيرة.

- التطرق إلى نماذج خاصة بإعداد الإستراتيجية الاتصالية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة توجه الباحثين العرب نحو إعداد دراسات علمية حول موضوع الإستراتيجية الاتصالية بحكم أنها تكاد تنعدم الدراسات العربية في هذا المجال.
- ضرورة فتح تخصصات أكاديمية خاصة بالإستراتيجيات الاتصالية على مستوى الجامعات الجزائرية.

الدراسة الثانية:

بعنوان "الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعلمي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته" من إعداد سامية الخبيزي (دراسة في المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية) سنة 2020 جامعة الجزائر 3 تمحورت إشكالية الدراسة كالآتي: هل تعد الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من قبل المؤسسة الشبانية (المركب الرياضي الجوازي) آلية مجسدة لسياستها؟

تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

- ما هو مفهوم الإستراتيجية والإستراتيجية الاتصالية؟
- ما هو أنواع الإستراتيجيات الاتصالية؟
- ما هي مبادئ إستراتيجية الاتصال؟
- ما هي المراحل الواجب إتباعها لتجسيد الإستراتيجية الاتصالية؟
- ما هو المخطط الاتصالي المنتهج من قبل المركب الرياضي الجوازي كجزء من الإستراتيجية الاتصالية؟

- فيم تكمن آفاق إستراتيجية الاتصال؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على آلية مهمة تحقق من خلالها المؤسسات الخدماتية سياستها وهي الإستراتيجية الاتصالية.
- إبراز أنواع ومبادئ إستراتيجية الاتصالية في المؤسسة أين كان نوعها (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...).
- تقديم نموذج يتضمن المراحل الأساسية الواجب إتباعها لبناء إستراتيجية اتصالية.
- عرض نموذج عن مخطط اتصالي للمركب الرياضي الجوّاري بولاية تيسمسيلت والذي يعد كمؤسسة شبانية تسعى من خلاله إلى بلوغ العديد من الأهداف المجسدة لسياستها.
- من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- الإستراتيجية الاتصالية تعبر عن سياسة المؤسسة (صناعية، تجارية، مالية، خدماتية...) وهي تنطلق من التشخيص الدقيق لوضعية الاتصال داخلها كذا للبيئة المحيطة بها لتحديد الأهداف والوسائل وتكييف الرسائل بما يتناسب مع الجمهور المستهدف في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.
- تنوع الإستراتيجيات الاتصالية داخل المؤسسات ويتوقف اختيار نوع من أنواعها على طبيعة المؤسسة وحاجتها التي تصبو إلى بلوغها، فمنها ما يرتبط بالمؤسسات التابعة لقطاع واحد ومنها ما يرتبط بصورة المؤسسة، وأخرى بالعلامة أو المنتج، في حين يوجد إستراتيجيات تجمع بين الأنواع السابقة في إطار إستراتيجية اتصالية متناسقة ومتكاملة.
- ينطلق وضع الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من تحديد الأهداف الاتصالية والتي تكون منبثقة من أهداف الإستراتيجية العامة وهي تكون نتاج تفكير مشترك بين مدير أو مسير المؤسسة والأطراف الفاعلة داخلها.
- يعمل القائمون على وضع الإستراتيجية الاتصالية على دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة وكذا تحليل الاتصال وهنا يتم البحث عن هوية المؤسسة وصورتها أي البحث في العناصر المشكلة للشخصية الطبيعية والمعنوية للمؤسسة، كذا البحث في وضعية الاتصال الداخلي والخارجي، وللوصول إلى تجسيد الأهداف المسطرة يتم إعادة صياغة وتأكيد الأهداف بناء على نتائج البحث في هوية المؤسسة وصورتها، وكذا تعيين قنوات الاتصال سواء الرسمية أو غير الرسمية.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "إستراتيجيات الاتصال الحكومي المستخدم في التسويق المشروعات القومية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بمعارف واتجاهات الجمهور المصري"
من إعداد نزمين علي السيد إبراهيم عجوة (دراسة في المجلة المصرية للبحوث الرأي العام) سنة 2021 جامعة القاهرة .

قامت هذه الدراسة على هدف رئيسي تمثل في :

- رصد إستراتيجيات الاتصال الحكومي التي تستخدمها المؤسسات الحكومية في التسويق المشروعات القومية عبر صفحاتها على الفيسبوك وعلاقتها بمعارف واتجاهات الجمهور نحوها.
- إذ تندرج أسئلة الدراسة حول:
- ما الشكل المستخدم للمنشورات حول المشروعات القومية على الصفحات الرسمية للمؤسسات الحكومية على موقع الفيسبوك ؟
- ما أكثر المشروعات القومية التي تم تناولها عبر الصفحات الرسمية الحكومية عبر موقع الفيسبوك؟
- ما أبرز إستراتيجيات الاتصال الحكومي التي تم استخدامها عبر الصفحات الرسمية الحكومية ؟
- ما الأدوات التفاعلية التي استخدمتها الحسابات الرسمية على موقع الفيسبوك في التواصل مع الجمهور؟
- وتم الاعتماد في هذه الدراسة على :
- منهج المسح في إطاره تم مسح مضمون منشورات الصفحات الرسمية الحكومية إضافة إلى مسح الجمهور الإلكتروني.
- وكأداة جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة استبيان طبقت على عينة عمدية من الجمهور المصري الذين يتابعون الحسابات الرسمية الحكومية على مواقع التواصل الاجتماعي.
- وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:
- تبين من نتائج الدراسة التحليلية غلبت استخدام المنشورات الطويلة التي تتناول المشروعات القومية على الصفحات الرسمية للمؤسسات الحكومية ثم المنشورات المتوسطة ندر استخدام المنشورات القصيرة.

- خلصت الدراسة التحليلية إلى أن أكثر المنشورات القومية التي تم تناولها بمنشورات الصفحات الرسمية ومشروع تطوير قرى الريف، وبفارق كبير عن باقي المشروعات القومية.

- وأخيرا ندر توظيف الندر توظيف الاتصال ثنائي الاتجاه من خلال استخدام إستراتيجيات الحوار في التواصل مع المواطنين المستهدفين بشأن المشروعات القومية على الصفحات الرسمية على موقع الفيسبوك.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على هدف مشترك وهو دراسة إستراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات، إذ كان الاختلاف في المؤسسات المدروسة.

- كان لكل دراسة توجه حيث الدراسة الحالية حول إدارة الأزمات، وتناولت دراسة سامية خبيزي الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي تنتهجه المؤسسات، أما بالنسبة لدراسة نرمين علي السيد إبراهيم عوجة فقد كانت حول إستراتيجيات الاتصال الحكومي المستخدمة في تسويق المشروعات القومية.

- استخدمت الدراسة الحالية منهج دراسة الحالة، ودراسة نرمين علي السيد إبراهيم عوجة المنهج المسحي.

- تشابهت الدراسة الحالية ودراسة نرمين علي السيد إبراهيم عوجة على استخدام استمارة الإستبيان على عينة عمدية، وكأداة ثانية في الدراسة الحالية تم استخدام الملاحظة.

أوجه الاستفادة:

- تم الاستفادة والاستعانة بالدراسات السابقة في بناء الإطار المنهجي للدراسة الحالية .

- كما أنه تم الاستفادة من هذه الدراسات في اقتناء عناصر الجانب النظري.

- يمكن الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الأول: مدخل إلى استراتيجيات الاتصال

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: أنواع إستراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها

تمهيد:

إن مع تطور المنظمات والمؤسسات والهيئات المختلفة عبر الزمن وحاجتها إلى الاتصال بجمهورها سواء كان الجمهور الداخلي أو الخارجي للمنظمة، كما أنه أصبح إلزاماً عليها إتباع إستراتيجيتها الاتصال مع تحديد الأهداف والوسائل بهدف تحقيق النفايات المسطرة من طرف المؤسسات والمنظمات.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال وذلك بإبراز مفهومه وعناصره وخصائصه ومعوقاته وإستراتيجيات الاتصال مع الإشارة إلى مفهومها ومراحل إعداد إستراتيجية الاتصال .

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال ونشأته

1. مفهوم الاتصال:

لغة:

كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communis التي يقابلها في اللغة الفرنسية commun والتي تعني إقامة رسالة مشتركة من شخص آخر أو جماعة أخرى.

في حين عرف قاموس المورد الاتصال بعملية تبادل الأفكار، والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.¹

اصطلاحاً:

عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه "نقل المعاني، وتبادلها أي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".²

ويذهب "سمير حسين" إلى أن الاتصال: "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الإنتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات بإستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين".³

ولحوصلة ما فات نود التعريف التالي والذي يصف الاتصال على أنه "عملية إرسال أو استقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية، لفظية أو غير لفظية ويعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كانت ذلك بين شخصين أو أكثر".⁴

¹ أحمد بن مرسل، الاتصال وأشكاله المختلفة، المرجع السابق، ص78

² حميد الطائي بشير، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، ط1، دار اليازوري العلمية، 2009، ص17

³ حسن عماد المكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط12، الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص24

⁴ لبنى زعرور، الاتصال وأهميته في إدارة المؤسسات التربوية، مجلة الجزائرية التربية والصحة النفسية، المجلد2، العدد2، جامعة الجزائر 2، 2008، ص15

2. نشأة مفهوم الاتصال:

يرى أن كلمتي إتصل وإتصال ظهرت في المنتصف الثاني من القرن الرابع عشر، وإنهما كانتا تحلان في ذلك العصر على "الاشتراك في" أو التواصل على "وهي عبارة قريبة من اللاتينية وتعني إشتراك، دخل في علاقة، تواصل" وفيما بعد وتحديدًا في القرن السادس عشر ظهرت الدلالة المتفرعة عم معنى "التوزيع" أي دلالة توزيع النبأ. وفي هذا العصر بدأ مفهوم التواصل يدل على "النقل أو الإبلاغ" ولقد تعمق هذا الاتجاه الدلالي الجديد مع ظهور عبارة وسائل الاتصال التي كانت تتضمن "القطار، الهاتف، الطرقات، سينما، الصحافة... إلخ" ومعنى التنقل هذا أو النقل بالإبلاغ هو المعنى الغالب اليوم حيث نتحدث عن الاتصال، ويبدو أن الاستعمالات التي تدل إجمالاً على التوزيع أو الأقسام تتراجع تدريجياً إلى المقام الثاني مفسحة المجال أمام الاستعمالات المتمحورة حول دلالة النقل أو الإبلاغ ولقد كان لهذا التطور الدلالي للفظ أثر بالغ على التيارات النظرية في علوم الاتصال.¹

المطلب الثاني: العناصر الأساسية للاتصال

تشمل عناصر الاتصال على العناصر الأساسية التالية: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية الراجعة.

1. المرسل: هو العنصر الأول من عناصر عملية الإتصال وهو مصدر الرسالة التي يترتب عليها في موقف الاتصال وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى شخص أو أشخاص محددين.

2. الرسالة: هي المحتوى أي المعلومات والمفاهيم والمهارات والقيم التي يريد المرسل إرسالها إلى المستقبلين لتعديل سلوكهم، ويقوم المرسل بصياغتها باللغة اللفظية أو بمزيج من اللغتين وفقاً لطبيعة محتوى الرسالة وطبيعة المستقبلين وهي الهدف من عملية الإتصال.²

3. الوسيلة: يتم نقل الرسالة عن طريق وسيلة ما، وفي حالة الإتصال الشخصي يتم نقلها عن طريق الشفوي، وفي حالة الإتصال الجماهيري قد يتم نقلها عبر الكتاب أو المجلة أو الجريدة أو الإذاعة أو التلفزيون أو السينما أو الإنترنت أو الهاتف الجوال.

4. المستقبل \ المتلقي: ونعني بالمتلقي هناك الآخرين الذين يتلقون الرسالة سواء كان المتلقي فرداً أو جماعة أو جماهير.

¹ عماد فاروق مجد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، ط1، العين: دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص19

² خضرة عمر المفلح، الاتصال بالمهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص27

5. التغذية الراجعة: وهي رد فعل المستقبل على الرسالة، يهدف المرسل إلى تحقيق تأثيره عبر حصوله على استجابة لرسائله تسمى الرجوع أو التغذية المرتدة فحينما تسأل شخصا عن شيء تتوقع أن يجيبك، وحين يشرح المعلم الدرس يتوقع من تلاميذته فهمه والإجابة على أسئلته، وحين يعلن التاجر عن بضاعته في التلفزيون بتكلفة عالية فهو يتوقع أن تزداد مبيعاته.¹

المطلب الثالث: أنواع الاتصال

تم تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع، وهذا بالاعتماد على عدد من المعايير والأسس كاستخدام اللغة أو الوسيلة التي تمر عبرها الرسالة، أو الفئة المستهدفة أو الغرض منه، وستطرق هنا إلى: الاتصال الشفوي والاتصال غير الشفوي، والاتصال الشخصي.

1. الإتصال الشفوي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم فيه تبادل الرسائل عبر وسيلة اللغة، ونعني باللغة مجموع الرموز الشفوية سواء كانت مكتوبة أو مسموعة لنقل المعاني. ويتميز اللفظ بالتنوع والاختلاف من حيث درجة وشدة وحدة الصوت أو خط الكتابة، أو وضوح الصورة بالإضافة إلى المعنى.

2. الاتصال الغير الشفوي: لا يتم الاتصال عن طريق اللغة فقط، فقد يتم أيضا بوسائل أخرى غير استخدام الألفاظ والحديث. ويسمى عندئذ اتصالا غير لفظي ويعتمد على: تعبيرات الوجه وحركات الجسم والإشارات والمظهر الشخصي (المظهر يعبر عن الشخصية الاجتماعية، فالملابس والجاذبية تعطي انطباعا معيناً عن الشخص وتؤثر في اتصاله بالآخرين).

3. الاتصال الشخصي: يتمتع هذا النمط بدرجة عالية من التفاعل و التواصل، حيث يتوافر فيه تفاعل يتميز بالاتجاه الدائري والتأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، والأمر الذي يجعله أكثر فعالية وقدرة على الإقناع. وتعود قوة التفاعل في هذا النوع من الإتصال إلى القرب المكاني وحصول إتصال غير لفظي بالإضافة إلى الإتصال الشفوي، مما يزيد من التأثير المتبادل بين الطرفين.²

¹ صالح خليل أبو إصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص15
² أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد1، العدد1، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2010، ص ص192-193

المطلب الرابع : معوقات الاتصال

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل، وهذه المعوقات الكثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

أولاً: المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ومن هذه المعوقات ما يلي:

- **صعوبة اللغة :** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائق للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى.
- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية والمتطورة من أنترنت وهواتف وغيرها¹.
- **الفروق الفردية:** اختلاف الناس في رغباتهم واتجاهاتهم وميولهم وقدراتهم يجعل هناك تبايناً في إدراك الرسالة وفهمها، فكلما زادت القدرة على الإدراك وفهم الرسالة كلما نجحت عملية الاتصال والعكس صحيح.
- **معوقات تقنية:** إن تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوسين، فالرئيس الذي يتضجر ويضيق من الاتصالات مرؤوسيه يجعلهم يحجمون عن تزويده بالمعلومات².

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

تتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص المعلومات والبيانات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الإتصال³.

¹ رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012، ص 54

² رفيقة العايب، معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 46

³ وضاحي مسعودة، معول عبد الحميد، الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020/2019، ص 33

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية أو تصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.¹

ثالثاً: المعوقات البيئية:

التي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة و سوء التهوية و وجود الضوضاء (الأصوات، المسافة البعيدة)، ومن حيث أن المنظمة تعد نظاماً مفتوحاً فإنها تتأثر بكافة الظروف البيئية المحيطة بها بدرجات متفاوتة، حيث تمارس المنظمة أنشطتها تحت تأثيرات خارجية (البيئة المحيطة) وتأثيرات داخلية (بيئة العمل) ويؤدي تفاعل عوامل البيئة الخارجية والداخلية إلى التأثير سلباً أو إيجاباً في عملية الاتصال.²

¹ رفيق العايب، معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي، مرجع سابق، ص 49

² روبرت فائزر، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مرجع سابق، ص 55

المبحث الثاني: أنواع إستراتيجيات الاتصال ومراحل إعدادها.

المطلب الأول: أنواع إستراتيجيات الاتصال

يوجد إستراتيجيات اتصال قصيرة المدى وطويلة المدى وكل منها يتطلب وجود وسائل وتحديات معينة نذكر منها:

1. إستراتيجية الدفع:

ويكون الاتصال في هذه الإستراتيجية إتصال أحادي أو اتصال ذو اتجاه واحد يعبر عن رؤية المنظمة بإضافة إلى تقديم معلومات للجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي وإتخاذ القرارات وتكون فيها المضامين تحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد danotative وتتطلب من الجمهور أن يبحث عن المعلومات.

2. إستراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية كل من المؤسسة والجماهير، ويعمل دلالات تعكس وجهة نظر طرفين وتسعى هذه الإستراتيجية إلى إنشاء قاعدة العلاقات مع الجماهير لإحداث التغيرات في الاتجاهات والسلوكيات.¹

3. إستراتيجية الحوار:

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار، ويتم اشتراك الجمهور في عملية صنع القرار لذلك تسمى إستراتيجية التسيير، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

4. إستراتيجية بناء الإجماع :

يتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق الاتفاق بين الأطراف عندما يكون هناك اختلاف أو تضارب في الآراء والمصالح، حيث أن هذه الإستراتيجية تقوم على الاتصال في اتجاهين من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس.²

¹ بوعلاق ملاك، سواحلية بثينة، إستراتيجيات الاتصال في مؤسسات الرعاية الإجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع إتصال، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2022/2023، ص36

² نرمين علي السيد إبراهيم عجوة، إستراتيجيات الاتصال الحكومي المستخدمة في التسويق للمشروعات القومية عبر مواقع التواصل الإجتماعي وعلاقتها بمعارف واتجاهات الجمهور المصري، المجلة المصرية للبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة، المجلد 20، العدد 3، 2021، ص587

المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجيات الاتصال

لكي تحظى إستراتيجية الاتصال بالقبول من طرف المؤسسة أو المنظمة عليها أن تجيب على المبادئ الأساسية التالية:

- **مبدأ الوجود:** يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصالية بل تكتفي بعمليات غير منظمة.

- **مبدأ الاستمرارية:** من أهم الخصائص الأساسية لإستراتيجية الاتصالية فيشترط في الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها وفعاليتها.

- **مبدأ التميز:** إن أحد الأدوار الأساسية لإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة.

- **مبدأ الوضوح:** حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالا يجب أن يكون واضحا، بسيطا وسهلا للفهم ولا يحمل أي تناقضات وأن تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف.¹

- **مبدأ الواقعية:** يجب تطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، وذلك لكي يكون لها من طرف الجمهور المستهدف، فأي معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة و من ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره.

- **مبدأ المرونة:** إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

• مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

• مرنة حسب وسائل الاتصال.

• مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

- **مبدأ التناسق:** يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة وبالخصوص مع قرارات التسويق، بهدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

¹ مزعاش وفاء، واقع تطبيق إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي

1945، قالمة الجزائر، 2017/2018، ص26

- مبدأ القبول الداخلي: لا بد على الاتصال ورسائله أن لا تكون مسموعة ومفهومة من المستهلكين فقط، بل وأيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (مستخدمين، عمال، إدارات) فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال فهو سيكون منخرط من طرف الموظفين بالخصوص الذي لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجية.¹

المطلب الثالث : مراحل إعداد إستراتيجية اتصالية

إن إستراتيجية الاتصال بشكل عام تمر بمجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة في عملية بناءها وإعدادها وذلك بهدف الوصول إلى الغايات المنشودة وتحقيق الأهداف وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: تحليل الوضع البيئي

من بين الطرق المستخدمة في عملية تحليل الوضع نجد نموذج swot لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعتمد هذا النموذج على تحليل العناصر الإستراتيجية المشكلة للبيئة الداخلية وهما نقاط القوة والضعف، وتحليل العناصر الإستراتيجية المشكلة للبيئة الخارجية وهما الفرص والتهديدات.

أ. تحليل البيئة الداخلية:

- **نقاط القوة:** نقصد بها مجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطرق ممتازة .
- **نقاط الضعف:** يقصد بها جوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة، والتي تؤثر تأثير سلبي على الأداء داخل المؤسسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة .

ب. تحليل البيئة الخارجية:

- **الفرص:** عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم.
- **التهديدات:** عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد تحديد أو أكثر يؤثر على السير الحسن للمنظمة، قد يأتي التهديد من عدة مصادر البيئة الخارجية: محلية، أو إقليمية أو عالمية، من البيئة الاقتصادية أو السياسية، أو التشريعية أو الثقافية... إلخ.²

¹ أمال بوعبد الله، وثام صديقي، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله الجزائر، 2021/2020، ص ص 32-33.

² عبد الرزاق سعيدا، مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 122

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف:

يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع إستراتيجية الاتصال كما أن هذه المرحلة تم بنقطتين :

أ. تحديد الأهداف العامة: وتتمثل هذه الأهداف العامة فيما يلي:

- ✓ تجنيد مجموع المستخدمين حول هذه أو مشروع ما.
- ✓ السماح لكل واحد بتطوير مشروع خاص من خلال مشروع جماعي.
- ✓ إعطاء معنى داخلي للصورة الخارجية للمؤسسة.
- ✓ خلق روح الفريق وتجنيد محل الموارد البشرية حول مشروع و طموح معين.
- ب. تحديد الأهداف الخاصة: وتتمثل هذه الأهداف الخاصة فيما يلي :
- ✓ تحديد مصداقية المسعى ومدى اهتمام كل مسير بالمسعى الكلي للمؤسسة.
- ✓ انسجام الهيئة المسيرة حول الأهداف تسمح برفع الالتباس.
- ✓ تسلسل الأعمال على كل المستويات.¹

المرحلة الثالثة: تحديد الجمهور المستهدف

بعد القيام بتحديد الأهداف والوضع البيئي للمنظمة، لابد من تحديد الجمهور المستهدف وهو مجموعة الأفراد أو الجماعات المتجانسة التي توجه إليها الرسائل الاتصالية كما أن تحديد هذا الجمهور يعتبر ذو أهمية كبيرة، فيمكن أن يختلف حسب الموضوع المحدد وكلما اتسع نطاق الأهداف زاد عدد الجمهور المستهدف.²

المرحلة الرابعة: تحديد الوسائل الاتصالية

تحتل الوسائل مكانة هامة بين عناصر الاتصال الأخرى، وباعتبارها القناة التي يتم بها التبليغ رسالة معينة إلى الجمهور المستهدف لتحقيق أهداف الاتصال... لهذا فالتعرف على الوسيلة ومعرفة إمكانياتها وخصائصها واستخداماتها يعد أحد الجوانب الإستراتيجية التي تهم أي مسؤول عن عملية الإتصال.³

المرحلة الخامسة: إعداد الرسالة الاتصالية

يقصد بالرسالة الاتصالية مجموعة المعلومات والأفكار التي يتفق عليها القائمون على إعداد الإستراتيجية الاتصالية بغية إيصالها للجمهور ومن شروط صياغة الرسالة ما يلي:

- ✓ مرتبطة إرتباط وثيقا بالأهداف .

¹ إبراهيم بجاوي، إستراتيجيات الاتصال، مطبوعة مقدمة لطلبة سنة 1 ماستر علم الاجتماع، جامعة محمد السادس دباغين سطيف 2، 2018/2019، ص 49

² المرجع نفسه، ص 50

³ حوشين كمال، إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، معارف مجلة علمية محكمة، المجلد 10، العدد 19، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة الجزائر،

2015، ص ص 326-327

- ✓ رسائل بسيطة وواضحة وسهلة الفهم.
- ✓ إرتباط الرسالة بقيم ومعتقدات أو اهتمامات الجمهور.
- ✓ طبيعة الجمهور المستهدف لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية إعداد الرسالة .
- ✓ نوعية الوسائل والقنوات الاتصالية المتاحة تساهم في إعداد وصياغة الرسالة .
- ✓ طبيعة البيئة والسياق العام تؤثر في صياغة الرسالة .¹

المرحلة السادسة: تحديد الزمان و المكان

من بين الشروط المهمة في صياغة الإستراتيجية الاتصالية وهي تحديد الفترة الزمنية لإستراتيجية والتي في الغالب تكون من سنتين إلى خمس سنوات حسب طبيعة الأهداف، حيث يوجد ثلاث أنواع لإستراتيجيات الاتصالية حسب المدة الزمنية وهي قصيرة المدى، متوسطة المدى وطويلة المدى، كما يتم تحديد الجدول الزمني لأنشطة الرئيسية مع التواريخ التي تريد المنظمة تحقيقها .

المرحلة السابعة: تحديد الميزانية /الموارد :

تحتاج أي إستراتيجية إتصالية إلى موارد مادية وبشرية لضمان عملية التنفيذ الجيد لإستراتيجية، وعليه فإن إعداد الإستراتيجية الاتصالية مطالبون بتحديد ميزانية الأنشطة والبرامج الاتصالية المختلفة وكذا إيجاد مصادر التمويل اللازمة لضمان الحسن للأنشطة بالإضافة إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لعملية التنفيذ .²

المرحلة الثامنة : تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية:

تتراوح فترة التنفيذ من سنتين إلى 5 سنوات ويتم التطبيق مع المتابعة بداية من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين، الوسائل، الوسطاء، التكاليف المتعلقة بها إضافة إلى تواجده العملية الإتصالية.³

¹ سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعلمي تنتهجه المؤسسات:آلياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد8، العدد2، جامعة الجزائر 3، 2020، ص443

² عبد الرزاق سعيد، مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، المرجع السابق، ص126

³ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الإستراتيجيات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص239

خلاصة:

ومن خلال ما سبق نستنتج مدى أهمية الاتصال في المنظمات لممارسة أنشطتها وأنه يجب عليها وضع وتبني إستراتيجية اتصالية تسمو من خلالها إلى تحقيق أهدافها، فالإستراتيجية الاتصالية تساعد المؤسسات على المحافظة أو تحسين سمعتها، وتحقيق من خلالها الشفافية والوضوح مع جمهورها.

الفصل الثاني: إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات

المبحث الأول: تسيير الأزمات

المبحث الثاني: دور إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات

تمهيد:

تقوم معظم المؤسسات بدراسة أوضاعها الداخلية من جهة لتحديد نقاط قوتها وضبط ضعفها، وبدراسة أوضاعها الخارجية من جهة أخرى لإقتناص الفرص المتاحة أمامها وتجنب مختلف التهديدات المحتملة، وبالرغم من وجود إستراتيجيات مدروسة، فقد تحدث أشياء غير متوقعة يعبر عليها بالأزمة، والتي أصبحت شيئاً متوقعا في كل زمان ومكان، لذلك تحرص إدارتها على استحداث نظام تنبؤي له رؤيا إستراتيجية تمكنه من تحديد البدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب في ظل التغيرات التي تطرأ، وهنا يمكن القول أنه أصبح من الضروري وجود إدارة الأزمة للحد من الآثار السلبية الناجمة عنها. ومن خلال هذا المحور سنحاول تقديم صورة دقيقة عن ماهية هذه الأزمات وكيفية إدارتها.

المبحث الأول: تسيير الأزمات

المطلب الأول: أهداف تسيير الأزمة

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة إستجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الإستعدادات اللازمة للأزمات المنتبأ بها وبحدوثها، وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

• توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحد من أثار الأزمة.

• تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

• توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.

• العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.

• وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.

• العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.¹

كما تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي:

• وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.

• تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.

• حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع/المواجهة.²

• الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة

جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة 2019.

1 براهم نور الهناء، بوجعداد إلهام وآخرون، إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد والمال والأعمال JFBE، المجلد 3، العدد 1،

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، جامعة قسنطينة 2، المركز الجامعي ميله، الجزائر، مارس 2019، ص 576.

2: ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، إدارة الأزمات، التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 25.

- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف وتحليل نقاط القوة والضعف والإستعداد المستمر للتعامل معها.¹

المطلب الثاني: خصائص تسيير الأزمة:

تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف عن الأشكال الأخرى المشابهة، وهذه الخصائص يمكن حصرها في:

- **موقف مشكل:** حيث تتسم أحداثه بالغموض، المفاجأة في توقيت حدوثه، يهدد المسار الطبيعي للمنظمة ولا يعرف وجه الدقة نوع التأثيرات الناتجة عنه سواء سلبى أو ايجابى.
- **تعدد وتشابك الأبعاد:** فالمنظمة تتأثر بعدة متغيرات وأطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، إعلامية، حكومية.
- **عدم توفر المعلومات أو نقصها:** حيث لا تتوفر معلومات كاملة عن الموقف عد حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم في ظل قلة المعلومات ومن ثم صعوبة عملية اتخاذ القرار.
- **الاستحواذ على اهتمام الجماهير:** إن المنظمة التي تتعرض إلى الأزمة تستقطب اهتمام وسائل الإعلام حيث تصبح معروفة لدى الرأي العام.²

كما تتميز الأزمة بمجموعة خصائص أخرى تتمثل في:

- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرص معا.
- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك الخوف من فقدان السيطرة.
- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.³
- ظهور سلوكيات سلبية: تؤدي الأزمة إلى ظهور سلوكيات مرضية في غاية الخطورة، من تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية، التوتر، عدم الانتماء، اللامبالاة، الإضراب.

¹ قواسم بن عيسى، دروس مادة الاتصال وتسيير الأزمة، ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، قسم الإعلام والاتصال وعلم مكنتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2025/2024، ص 06.

² كريمة بنان، اتصال الأزمات، دار كوكب العلوم للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2022، ص ص 20-21.

³ إيثار عبد الهادي مُجّد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ديسمبر 2011، ص 50.

● غياب الحل الجذري السريع: محدودية المدة الزمنية للأزمة، وبامتدادها قد لا تصبح أزمة، بل تصبح محطة لزوال المؤسسة و اندثارها.

● ظهور القوى الضاغطة [أصحاب المصالح]: ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها وهم أصحاب المشاكل أو المؤجلة، مما يقود إلى دعم شدة الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المؤسسة، كما تتعرض مصالح المؤسسة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة [أصحاب المصالح].¹

المطلب الثالث: مراحل تسيير الأزمة

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

ووفقا لوجهة النظر هذه يمكن القول بأن تسيير الأزمة يمر بخمس مراحل أساسية:

1/ **الاتصال ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تبني بإحتمال وقوعها والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات. وغالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة ويجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة وجود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة.

2/ **الاتصال ومرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها ودور كل قطاع إداري فيها و مسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة وهذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن و أكثر سرعة و يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تضمن الخطوات الرئيسية ودور كل قطاع فيها.²

¹ غول فرحات، المرجع السابق، ص ص 63-64.

² شابي خيرة، حجار محمد، إتصال تسيير الأزمة في المؤسسة مؤسسة ميناء مستغانم نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019، ص ص 72-73.

3/الإتصال ومرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها: فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها و يتم عقد إجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا، في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة وطبيعتها ونطاقها وحجم التأثيرات الناجمة عنها واتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار وهو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية.

4/الإتصال واستعادة النشاط: وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاتف في مواجهة خطر محدد، ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث. * وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة و الفعالية في عملية إعادة التوازن وهي:

- الرغبة و الحرص على إعادة التوازن.
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمها ماليا.¹

5/مرحلة التعلم: وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين، ووضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.²

 وهناك تصنيف آخر لمراحل إدارة الأزمة:

أ/مرحلة ما قبل الأزمة: وتنطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على:

- تحديد الأزمات المحتملة اعتمادا على التجارب السابقة للمنظمة بالخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال والإحساس الفطري، وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة لأخرى.
- وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة بناء على مدى احتمال حدوثها والتكلفة المادية على المنشأة فيما لو حدثت.

¹ شابي خيرة، المرجع السابق، ص ص 73-74.

² قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 01، ديسمبر 2015، ص 309.

- تشكيل فريق إدارة الأزمات من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسة والتجربة والملاحظة والتي تلتقي عندما تحدث الأزمات وتعمل على التقليل من أثارها السلبية للمنظمة.

- إعداد خطة لإدارة الأزمات فتحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع مختلف الأزمات وتكمن أهمية التخطيط المبكر في الحقيقة أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير كيف يتعاملون معها.

ب/ **مرحلة إدارة الأزمة:** تتضمن إدارة الأزمة عند حدوثها قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد الأسباب التي أدت حدوث الأزمة، أثار الأزمة على العاملين والعمليات، وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن وإبقاء الجمهور على إطلاع بما يحدث وبالقرارات التي تم اتخاذها ويشمل ذلك الاتصال بالعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية المنظمة والغرف التجارية.

ج/ **مرحلة ما بعد الأزمة:** يتم التركيز في المرحلة اللاحقة على الأزمة على تحليل ما حدث واستخلاص الدروس المتصلة بالأزمة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الخطط والسياسات وطرق العمل.¹

المطلب الرابع: نماذج إستراتيجيات اتصال الأزمات

قدم أهل الاختصاص مجموعة من النماذج التي يمكن من خلالها التعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها من أهمها نذكر:

1. **النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة:** اهتم المؤلفان PRATT et HERERO بتطوير نموذج التعامل مع الأزمة إستراتيجيا من خلال أربع مراحل:

أ/ **إدارة القضايا:** وتشمل مسح البيئة والبحث عن التوجهات التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلا وجمع المعلومات ثم تطوير إستراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمة.

ب/ **التخطيط من أجل المنع:** وذلك عن طريق استحداث سياسة وقائية والتحضير لخطط عامة أو خاصة وتحديد الرسائل والوسائل والأهداف في خطة الاتصال.

¹ نبيل حاجي، فضيلة حامد، إستراتيجيات الاتصال الرقمي في إدارة الأزمات في مؤسسة الخدماتية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفرس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021، ص24.

ج/الأزمة: أثناء الأزمة تعمل المنظمة على تكوين فريق إدارة الأزمة وتحليل التغطية السلبية لوسائل الإعلام وتحديد الخطة متى تطلب الأمر ذلك ثم العمل على استهداف الجماهير المناسبة وكسب تأييدها.

د/ ما بعد الأزمة: مواصلة الإتصال بالجمهور وبوسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات الجديدة والتقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها مع تحسينها وفقا للتغذية العكسية المرتدة من خلال توجهات الجمهور.

2. نموذج جون بارت 1998: قدم مجموعة من الاعتبارات الإستراتيجية التي ترتبط بإدارة الأزمة التي تعتبر في الأساس قضية إستراتيجية وأن حل الأزمة إستراتيجيا يتطلب من المدير ستة مهام أساسية: وضع الأهداف، تحليل البيئة، صياغة الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية، تنفيذها وأخيرا الرقابة والسيطرة على الإستراتيجية، وإن إدارة الأزمة تتم في ثلاثة أنشطة رئيسية:¹

أ/ تحديد الأزمة: تتطلب القيام بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الأهداف وفقا لبحوث دقيقة ومركزة.
ب/ مواجهة الأزمة: تتضمن هذه الخطوة صياغة إستراتيجية لإدارة الأزمة وتقويم البدائل المتاحة لهذه الإستراتيجية.
ج/ إعادة ترتيب أوضاع المنظمة: وتتضمن هذه الخطوة تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها لحل الأزمة.²
3. نموذج لوكازيسكي: تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة وذلك على النحو التالي:

أ/ السياسة العامة للإتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية وهي:

* الانفتاح على الآخرين والقدرة على الوصول إليهم والرد عليهم.

* الاستجابة الفورية ولا وجود للأسرار في الخطط والقرارات الإستراتيجية.

ب/ أولوية الاتصال: هناك عدة اعتبارات لأولوية الاتصال يمكن ترتيبها كما يلي:

➤ الأولوية 01: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة و هم الضحايا.

➤ الأولوية 02: العاملون-قد يكونوا من الضحايا أيضا.....

➤ الأولوية 03: يمثل الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من الأزمة.

¹ حكمة جاب الله، إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجزائر 3، ديسمبر 2019، ص ص 110-111.

² حكمة جاب الله، المرجع السابق، ص 111.

➤ الأولوية 04: وسائل الاتصال والإعلام، بهذه الطريقة يكون الاتصال مبرمج حسب الأطراف المهمة في الأزمة مما يجعله أكثر فاعلية في إدارة الأزمة.

ج/ القواعد الأساسية في الاتصال: وتشمل الآتي:

الاتصال بالأفراد الأكثر تضررا، الإعلام المحلي هو الأفضل، توجيه خطاب بشكل موحد، ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام، اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية، التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة بالإضافة إلى الاعتماد على عملية صنع القرار وذلك من خلال الخطوات التالية: تحليل الموقف العام، الخيارات المتوفرة للحل، اختيار أفضل الحلول، ثم معالجة النتائج الغير متوقعة من جراء اتخاذ القرار.¹

د/إرساء معايير الاتصال القياسية: تتضمن هذه المعايير:

- ✓ الاستجابة للأزمة من حيث الاستعداد ووضع الخطط والاستجابة على المستوى الداخلي والخارجي.
- ✓ الاحترام حتى في ظل مهاجمة الأطراف الأخرى للمنظمة.
- ✓ التعاون مع وسائل الإعلام والجهات المعنية بالأزمة.
- ✓ تحمل المسؤولية والتكامل والترابط والقبول أثناء معالجة الأزمة.
- ✓ الانفتاح على المجتمع وعلى الجماعات المتضررة بسرعة وبشكل متكامل.²

4. نموذج الخمس خطوات في الإستجابة للأزمة: ألبريشت Albrecht هذا النموذج يتكون من أربع خطوات رئيسية وتمثل في:

- * القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار، حدتها، خطورتها، حجمها وتحديد حجم الضرر.
- * تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الأزمة، وذلك بتحديد السلطة المسؤولة عند قيادة الفريق.
- * تحديد الهدف والغرض من إدارة الأزمة، وكذا تحديد الأحداث الأزمة ومدى تأثيرها على المنظمة.
- * الإستجابة والتعامل مع تقرير المخاطر من خلال ضرورة اهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير الأضرار والمخاطر.³

¹ محمد بشير محمودي، إستراتيجيات الاتصال الأزمة في تفعيل وظيفة إدارة الأزمات، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 335-336.

² محمد البشير محمودي، المرجع السابق، ص 336.

³ حمزة سلولة، أحمد براج، الاتصال الأزمة وتفعيل إدارة الأزمات، قراءة في إستراتيجيات والنماذج، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 03، جامعة البليدة 2، الجزائر، جويلية 2021، ص 535.

المبحث الثاني: دور إستراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات.

المطلب الأول: أنواع إستراتيجيات تسيير الأزمات

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية الإنكار **Denial**: وتعتمد على تكتيكين أساسيين هما:

➤ الإنكار البسيط: مثل أن يتم إنكار وقوع الحدث الضار أو إنكار أن الحدث الذي وقع ضار.

➤ تحويل اللوم: وفي هذه الحالة تعلن المؤسسة أن المؤسسة أو شخصا آخر هو المسؤول عن الأزمة وتطورها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التهرب من المسؤولية: ومن أهم تكتيكات هذه الإستراتيجية:

➤ تكتيك عدم توافر الإمكانيات: حيث يتم تبرير الحدث على أساس أن المؤسسة ليس لديها المعلومات الكافية ولا الإمكانيات والعناصر التي تمكنها من السيطرة على الحدث.

➤ تكتيك الحادث: وهو تقديم الأزمة على أنها حادثا مأساويا، ويعد نكبة على الجميع.

الإستراتيجية الثالثة: التقليل والتهوين من شأن الأزمة: ومن أهم تكتيكات هذه الإستراتيجية:

➤ تدعيم الموقف: حيث تقوم المؤسسة بالإستناد إلى دورها في خدمة الجمهور من خلال استعراض ما تقوم به من خدمات إيجابية.

➤ التقليل من حدة الشعور السلبي **Minimization**: وفيها تحاول المؤسسة التقليل من شأن الأضرار التي سببتها الأزمة، وتوضح أنها أقل مما تبدو للجمهور.

➤ تقديم البدائل والتفضيلات **Differentiation**: لإظهار أن المؤسسة قامت بمجموعة من الإجراءات أقل سوءا من إجراءات أخرى مشابهة.

➤ مهاجمة المدعي **Attack Accuser**: لتقليل مصداقيته وإدعاءاته الزائفة.

➤ تقديم التعويضات **Compensation**: والخدمات لضحايا الأزمة وذلك لتقليل من حدة المشاعر السلبية.¹

¹ بن ثابت ضرباني إكرام، أمين خوجة فارس وآخرون، الإستراتيجية الاتصالية ودورها في إدارة تداعيات الأزمة الصحية كوفيد-19، دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف، تخصص إتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بونيدر، قسنطينة 03، 2022/2021، ص 83.

الإستراتيجية الرابعة: العمل على تصحيح الأوضاع: من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات وإعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، إلا أن هذا في بعض الأحيان يكون صعبا، فهي طريقة للعودة بالحياة إلى وضعها الطبيعي مع اتخاذ الإجراءات الاحترازية.

الإستراتيجية الخامسة: الاعتراف وطلب الصفح Mortification: وتعتمد هذه الإستراتيجية على الاعتراف بالذنب وطلب السماح والصفح من خلال الاعتذار لكل من تأثر بالحدث، وقد أفاد الدراسة من هذا النموذج في التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الدول والمؤسسات في إدارة الأزمات لتحقيق التواصل الفعال مع جمهورها.¹

ومن أهم الإستراتيجيات الاتصالية: الأكثر استخداما في إدارة الأزمات نذكر الأنواع التالية:

1/ إستراتيجية الصمت: الهدف من هذه الإستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات، مع الإشارة إلى أنها إستراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة.

* ويرى جون بيار: أن موقعها من عدم الاتصال بالحيط يعتبر موقفا سلبيا، حتى تفصح المؤسسة عن حشيتات الأزمة.
* كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا فضلت الصمت سيتم نشر خبر الأزمة عن طريقها، حيث أن بعض المؤسسات تعتقد أن بإمكانها الحفاظ على سريتها من خلال التقييم على أحداثها، وهذا ما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة.²

2/ إستراتيجية حائط الصد: هنا ترفض الإدارة الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صدها لعدم الحصول على معلومات عن الموضوع، فهي لا تعترف بالخطأ وبذلك تزداد انتقادات الجماهير ووسائل الإعلام السلبية، وهذا ما يسمح بتأزم الوضع ودخول المؤسسة إلى أزمة كانت في غنا عنها.

3/ الإستراتيجية القانونية: تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تضع حد للإشاعات وتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة.

¹ بن ثابت ضرباني، أمين خوجة فارس، المرجع السابق، ص84.

² هشام بوعرووي، رزاق لحسن، دور الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 02، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021، ص271.

4/ إستراتيجية التبرير والاعتذار: في هذه الحالة تلجأ المنظمة للاعتراف بالأزمة وتعترف بالخطأ باستخدام أساليب راقية ولبقة، تعلن من خلالها عن تبرير ودفاعها عن أسباب وقوع الأزمة، فتقدم معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من الإستراتيجيات الاتصالية المستخدمة والناجحة في إدارة الأزمات.

5/ إستراتيجية التملص من المسؤولية: تحاول المنظمة تحويل أسباب الأزمة لأطراف أخرى وإظهار أنها مجرد ضحية، مما يدفعها لنشر معلومات تؤكد على ذلك حتى تظهر في مظهر الضحية، وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.¹

المطلب الثاني: خطوات تسيير الأزمة.

الخطوة الأولى: تقدير الموقف المتأزم: يحتاج متخذ القرار في المنظمة إلى تقدير سليم يوضح أبعاد الموقف المتأزم أي تحديد التصرفات التي قامت بها الجهة التي صنعت الأزمة وإظهار كيف أثرت على المنظمة، وتشمل هذه الخطوة على: * تعيين الناطق الرسمي: الناطق أو المتحدث الرسمي هو الشخص المخول بالتكلم نيابة عن المنظمة في وقت الأزمة مع وسائل الإعلام والأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

* تحديد غرفة العمليات.

* إعداد السيناريوهات.

* تحديد إستراتيجية مواجهة الأزمة.²

الخطوة الثانية: تحليل الموقف الأزموي:

يقوم مدير الأزمة وفريقه في هذه الخطوة بتحليل الموقف الأزموي تحليلا دقيقا وشاملا بدءا بعناصره ومكوناته وتفكيكه إلى أجزائه البسيطة للتوصل إلى معلومات جديدة من صانعي الأزمة وأطرافها وكذا نتائجها حتى تسهل عملية معالجتها.

* إن هذا التحليل لهذه العناصر والمكونات في الموقف الأزموي [يساعد على استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية، والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار من بينها، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة]، في هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، ويعتمد هذا على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها:

■ تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.

¹ هشام بوغروري، رزاق حسن، المرجع السابق، ص 271-272.

² معتوق فتيحة، مطبوعة وحدة اتصال الأزمات، لسنة الثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيمي وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر

3، 2018/2019، ص 30.

■ تحليل أسباب التوتر على أسباب المعلومات التي يتم الحصول عليها.

■ تحليل مواطن القوة لدى كل من صانع الأزمة ومواطن الضعف أيضا.¹

الخطوة الثالثة: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: يشير الخضير في سياق حديثه عن التخطيط العلمي إلى أنه في هذه الخطوة [رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، ورسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعها الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أو لا بأول، حيث يتم عند التحرك للتدخل في الأزمة تحديد الأماكن الآمنة والمحصنة، وتحديد أسباب الأزمة، وتوزيع الأدوار والمهام على أعضاء الفريق، وتحديد لكل ما تحتاجه عملية التعامل المتعلقة بالأزمة، وتحديد ساعة الصفر لبدء التنفيذ.]. إن هذه الخطوة التنفيذية، ومنها تبدأ عملية الإدارة الفعلية للأزمات، فالمخطط الموضوع أو البرنامج المسطر من طرف فريق إدارة الأزمات يتم إختباره على أرض الواقع واكتشاف مدى نجاعته في إنهاء مسار الأزمة وحلها، وفشل الخطة سيؤدي حتما إلى فشل فريق إدارة الأزمة في مهمته، وبالتالي ستستمر الأزمة وتتطور أكثر فأكثر وتزيد نتائجها وأثارها.²

الخطوة الرابعة: التدخل لمعالجة الأزمة: يتم التدخل لمعالجة الأزمة من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة، و السيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، واستناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزمووي، حيث يكون متخذ القرار في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء، ووضع لكل عنصر احتمالات وحسب اتجاهاته، ثم يتخذ القرار، وتعرف المعالجة الأزمووية على أنها: مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية، ومهام تكميلية تجميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام، والمواجهة السريعة العنيفة، والامتصاص والإستعاب، والاستنزاف، وتحويل المسار الخاص بصنع الأزمة.

* في حين أن المهام الثانوية تهتم بعمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أمام المهام التكميلية التجميلية فتهتم أساسا بمعالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوى صنع الأزمة، وامتصاص الغضب أو الخوف في المجتمع.³

¹ مختار جلولي، الاتصال وتسيير الأزمة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم

العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021/2022، ص45

² المرجع نفسه، ص ص 45-46.

³ بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، المجلة الجزائرية للإتصال، المجلد17، العدد28، الجزائر03، 2019، ص ص 132-

المطلب الثالث: معوقات نجاح تسيير الأزمات.

تواجه إدارة الأزمات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى:

(1) **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، من هذه المعوقات:

* الإيمان بعبارة هذا لا يمكن أن يحصل لنا، وفي الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.

* قصور الأفراد في معرفة فهم مكانم الأخطار.

* الاعتماد الزائد على رأي الجماعة.

* الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية، وليست جزء أساسي في المنظمة.

* الإيمان بعبارة: لا نستطيع توفير المال.

(2) **معوقات متعلقة بالمعلومات:** وهي تتعلق بتوفير المعلومات وصحتها، وذلك من خلال:

* تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها، أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة من مركز إتخاذ القرار.

* التلاعب في إيصال المعلومات في توقيتات سابقة أو لاحقة.

(3) **معوقات متعلقة بالإتصال:**

* صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة.

* محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

* عدم إطلاع أعضاء فريق استعادة النشاط على تطورات الأحداث يؤدي إلى دعم السيطرة على الأزمة.¹

(4) **المعوقات الإدارية:** عدم وضوح اختصاصات ومهام ووقت تدخل كل جهة من الجهات المشاركة في مواجهة

الأزمات الأمنية وانعدام التنسيق بين الجهات بسرعة ومواجهة الأزمة بمفردها.

(5) **المعوقات الفنية:** وتتمثل في:

* نقص الموارد والإمكانات الفنية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي في مواجهة الحوادث الأمنية والأزمات الأمنية.

¹ لباس شرفة، ليلي بوطغان، إدارة الأزمات، الأساليب والمعوقات، مرجع سابق، ص ص 26-27.

- * عدم مقدرة العاملين على مواكبة التطور التقني الحديث.
- * تخوف العاملين من سلبيات التقنيات الحديثة على مصالحهم.
- * محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين على مهام الحماية المدنية وأعمالها.
- * عدم مرونة السيناريوهات الموضوعة في تقبل التغيرات المحتملة في أثناء تطورات الأزمة.¹
- (6) **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة لتحديد من فعاليتها في مواجهة الأزمة كالتلوث الناجم من المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي، للمواطنين وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.
- (7) **معوقات إقتصادية:** متعلقة بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كتلة المخصصات المالية، إرتفاع المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.
- (8) **معوقات تكنولوجية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة، كلفة إستخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت، وغيرها وعدم توفر أجهزة متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.²
- ومن بين معوقات نجاح إدارة الأزمات نجد:
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات.
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.
- ضعف سياسة التأهيل والتدريب في مجال الأزمات.
- عدم التقدير الكافي لقيام العاملين بالممارسات المهمة.³

¹ جميل سلمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في حوادث الأمنية، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز، 2019، ص 586-587.

² سليم بولحية، مطبوعة بيداغوجية في الاتصال وتسيير الأزمة، دروس لسنة ثانية ماستر علاقات عامة، قسم الاتصال والعلاقات عامة، كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3 صالح بونيدر، 2021-2022، ص 88-89.

³ باية ساعو، حنان رزيق وآخرون، خطوات، إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، الإشارة إلى أزمات شركة توشيبا، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 14، العدد 02، جامعة أكلي محمد أولحاج، جامعة البويرة، 2023، ص 125.

خلاصة:

من خلال ما قدمنا يمكننا القول بأن الأزمة وكما تطرقنا لها سابقا فهي حدث مفاجيء يتسبب في التعقيد والتهديد والأضرار التي قد تؤثر على مصالح المؤسسات، ولمواجهة هذه الوضعية لابد من اتصال تسيير الأزمة هو بمثابة تحضير أو تجهيز قبل وقوع الحادث يستمر هذا النظام حتى نهاية المشكل، وذلك بوضع إستراتيجيات واختيار فريق مختص في إدارة كل مراحل الأزمة.

الجانب التطبيقي

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات محاور الدراسة الميدانية التي جمعناها من خلال عروض وتحليل البيانات محاور الدراسة الميدانية التي تم جمعها من خلال عروض جدولية وتمثيلية والتعليق عليها وذلك لمحاولة فهم الظاهرة المدروسة لنخلص في آخر الفصل إلى نتائج وتوصيات الدراسة.

1. نبذة عن مديرية الحماية المدنية "ولاية تيارت":

1.1 تعريف مديرية الحماية المدنية:

هو الجهاز الخاص برجال الإطفاء والإسعاف للخدمة العمومية تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية تحت قيادة مدير العام الحالي المقدم قسوم عبد الفتاح، جهاز له مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة الخاصة من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المتكونين وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية في زمن السلم وحالات الحرب والطوارئ، الرقم الأخضر (14).

2.1 نشأة مديرية الحماية المدنية:

بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها.

وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة (02) من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الإعتمادات المخولة لها.

- وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (02) من المرسوم السابق الذكر في:

- مصلحة الوقاية.

- مصلحة الحماية العامة.

- مصلحة الإدارة والإمداد.

3.1 الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

تتكون مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية من 03 مصالح:

- مصلحة الإدارة والإمداد.

- مصلحة الحماية العامة.

- مصلحة الوقاية.

- مصلحة الإدارة والإمداد SAL:

تظم هذه المصلحة أربعة مكاتب ويشرف عليها ملازم أول يعتبر الرئيس الإداري لمستخدمي هذه المصلحة، هذه الأخيرة مضبوطة وفق تسلسل إداري محكم وهذا ما يسهل أداء النشاط المخول له، وتنقسم هذه المصلحة إلى 04 مكاتب يتولون مختلف المهام المنوطة لهم.

- مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي.

- مكتب الممتلكات.

- مكتب التكوين.

- مكتب المحاسبة.

مصلحة الحماية العامة SPG

وتحتوي هذه المصلحة أيضا على 04 مكاتب:

- مكتب المخططات: هو الذي يقوم بإعداد مخططات تنظم الإسعافات وتطبيقه عند حدوث الكوارث، كما يأمر بإعدادها وتحديثها ويسهر على ضبطها باستمرار.

- مكتب الاتصالات العملية: يقوم بإستلام أجهزة المواصلات وتوزيعها على الوحدات مع صيانتها وتصليحها ومراقبتها باستمرار مع إبلاغ المديرية العامة بكل خلل مسجل على مستوى الشبكة.

- مكتب الإسعافات الطبية: يقوم هذا المكتب بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وترقيته وتنمية روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالإتصال وترقيته وتنمية روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالإتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.¹

- مكتب جهاز الحماية: يقوم هذا المكتب بوضع أجهزة الحماية لمختلف التظاهرات والمناسبات ينفذ ويراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة وأمن الأشخاص والممتلكات.

مصلحة الوقاية Sp:

تحتوي على 04 مكاتب وهي:

- مكتب الدراسات: يقوم بدراسة المشاريع المقدمة إليه من طرف المواطنين وإبعاد الرأي العام.

¹ مقابلة مع السيدة سوداني فاطمة، رئيسة مكتب التكوين بمقر مديرية الحماية المدنية بولاية تيارت، بتاريخ 25 ماي 2025، على الساعة 11:26

- مكتب المراقبة: يقوم بزيارات ميدانية إلى المؤسسات وذلك للتأكد من مطابقتها لما جاء في المخططات، كما يقوم بزيارات دورية مبرمجة من طرف رئيس المصلحة.
- مكتب الإحصائيات: يستلم يوميا النشرات الإعلامية التي تصله من مركز تنسيق العملي، يستغلها حيث يقوم بإجراء إحصائيات أسبوعية وشهرية، ثم يقوم بتسليم شهادات النكبة بطلب من المواطنين.
- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: يقوم برسم الخرائط وتعيين الأخطار حسب موقعها في الولاية، كما يقوم بتحديث هذه المخططات مساهمة للتطور.
- وظائف مديرية الحماية المدنية: تتمثل وظائفها فيما يلي:
 - الوقاية والتدخلات أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.
 - حراسة الشواطئ والمصطافين.
 - نقل المجرى والمرضى.
 - تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية.
 - البحث عن النائمين في الصحراء.
 - الإنقاذ والإسعاف في مختلف المياه.
 - إعداد الدراسات الوقائية من مختلف الأخطار.
 - التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة.
 - الإعلام والتحسيس لمختلف أنواع الحوادث.
 - دراسة القواعد والإجراءات الأمنية المطبقة في مجال الحماية المدنية ضد كل أخطار الحريق والفرع وما ينجر عنهما في مختلف أنواع المؤسسات الصناعية والمستقبل للجمهور، ومراقبة تنفيذ ذلك.
 - الوقاية من الأخطار الصناعية والتكنولوجية الكبرى.
 - مكافحة حرائق الغابات والمحاصيل الزراعية.
 - حماية الشواطئ ومناطق الاستجمام.
 - الأمن الحضري من مختلف الحوادث (حرائق، انفجار، فيضانات، ... الخ).
 - الحوادث المنزلية بجميع أنواعها.
 - حوادث الطرقات والسكك الحديدية.
 - الإعلام والتحسيس لمختلف أنواع الحوادث.

- تنفيذ وتنسيق مخططات الإسعاف في حالة حدوث كوارث كبرى وما إلى ذلك.

4.1 هيكل مخطط إدارة الأزمة:

- آلية تفعيل مخطط إدارة الأزمة:

* حالة التأهب:

يوضع مخطط إدارة الأزمة للولاية في حالة تأهب من قبل الوالي، في الحالات الآتية:

- التهديد بوقوع كارثة.
- إطلاق مخطط تدخل خاص.
- إطلاق مخطط إدارة الأزمة للموقع الحساس.
- إطلاق مخطط إدارة الأزمة للبلدية.
- إطلاق مخطط إدارة الأزمة في ولاية مجاورة.
- احتمال إعلان المخطط الوطني.
- يعلم الوالي على الفور، الوزير المكلف بالداخلية.
- على الوالي عند تلقيه الخبر المؤكد أن:
- يعين المقاييس المعنية بالأزمة.
- يضع في حالة تأهب مسؤولي المقاييس المعنية .
- إرسال مدير الحماية المدنية بمكان الأزمة كمدير للعمليات.
- يستعلم من طرف مسؤولي المقاييس حول الإجراءات المتخذة.
- يستعلم من طرف مدير العمليات والمصالح المختصة حول تطور الأزمة.
- يتفحص مخطط إدارة الأزمة وكذلك مخطط التدخل و/ أو مخطط الوقاية الخاص بالخطر المعني.

يتخذ الإجراءات:

- الإستمرار في حالة التأهب أو إنهاؤها.
- وأما تنفيذ حالة الانطلاق.

حالة الانطلاق:

يطلق الوالي مخطط إدارة الأزمة الولائي في الحالات الآتية:

- وقوع الأزمة.
- عدم كفاية الموارد المسخرة في إطار مخطط إدارة الأزمة للبلدية أو الموقع الحساس.

- إذا استدعت الأزمة تعبئة وسائل إضافية خاصة.
 - عدم كفاية الموارد المسخرة في إطار مخطط إدارة الأزمة لولاية مجاورة.
 - عدم كفاية الموارد المسخرة في إطار مخطط تدخل خاص
 - في حالة إنطلاق مخطط إدارة الأزمة الولائي يقوم الوالي المعني بما يلي:
 - إعطاء الأمر لانطلاق المقاييس المعنية بالأزمة.
 - يجتمع بمسؤولي المقاييس لتنصيب مركز القيادة الثابت (PCF) الموضوع تحت سلطته .
 - ويأمرهم بمباشرة الإجراءات اللازمة.
 - يتأكد من تنصيب مركز القيادة العملي (PCO) من طرف مدير الحماية المدنية.
 - يأمر بوضع القاعدة اللوجستكية.
 - يتفحص الخريطة المتعلقة بوضعية الولاية ويسهر على استغلال المعلومات الواردة من طرف مركز القيادة العملي.
 - يعلم الوزير المكلف بالداخلية بانطلاق مخطط إدارة الأزمة الولائي.
- * آلية سير مخطط إدارة الأزمة الولائي:**
- تنظم عمليات النجدة ويخطط لها بطريقة تسمح بالتكفل من خلالها بأقسام التدخلات التالية على أساس الأولوية:
- إنقاذ الأشخاص ونجدتهم
 - إقامة أماكن الإيواء المؤقتة والمؤمنة
 - التسيير الرشيد للإعانات
 - أمن وصحة المنكوبين وممتلكاتهم
 - التزويد بالماء الصالح للشرب
 - إقامة التزويد بالطاقة
- تمر هذه النجدة في إطار تسيير الأزمة عبر ثلاث مراحل: مرحلة الطوارئ، مرحلة التقييم والمراقبة ومرحلة إعادة التأهيل و/أو البناء:
- مرحلة الطوارئ:**
- يشرف وينسق مدير مركز القيادة العملي على مستوى الولاية جل عمليات التكفل بالضحايا في غضون هذه المرحلة لتشمل:

- الإنقاذ والنجدة
- التكفل الصحي
- تأمين الموقع وحماية الأشخاص والممتلكات
- التكفل بالإطعام والطاقة
- إحداث محتمل لموقع إسكان آمن
- وضع قاعدة لوجيستكية
- إتصال خاص بالأزمة

مرحلة التقييم و المراقبة:

يتم خلال هذه المرحلة تقييم ومراقبة أعمال كل مقاييس التدخل في جميع مراحل تسيير الأزمة لتشمل:

- تأثير الكارثة وجسامتها.
- ترتيب التدخل المتخذ.
- الإجراءات العملية.
- أنظمة الاتصالات.
- تحديد الاحتياجات والأولويات.

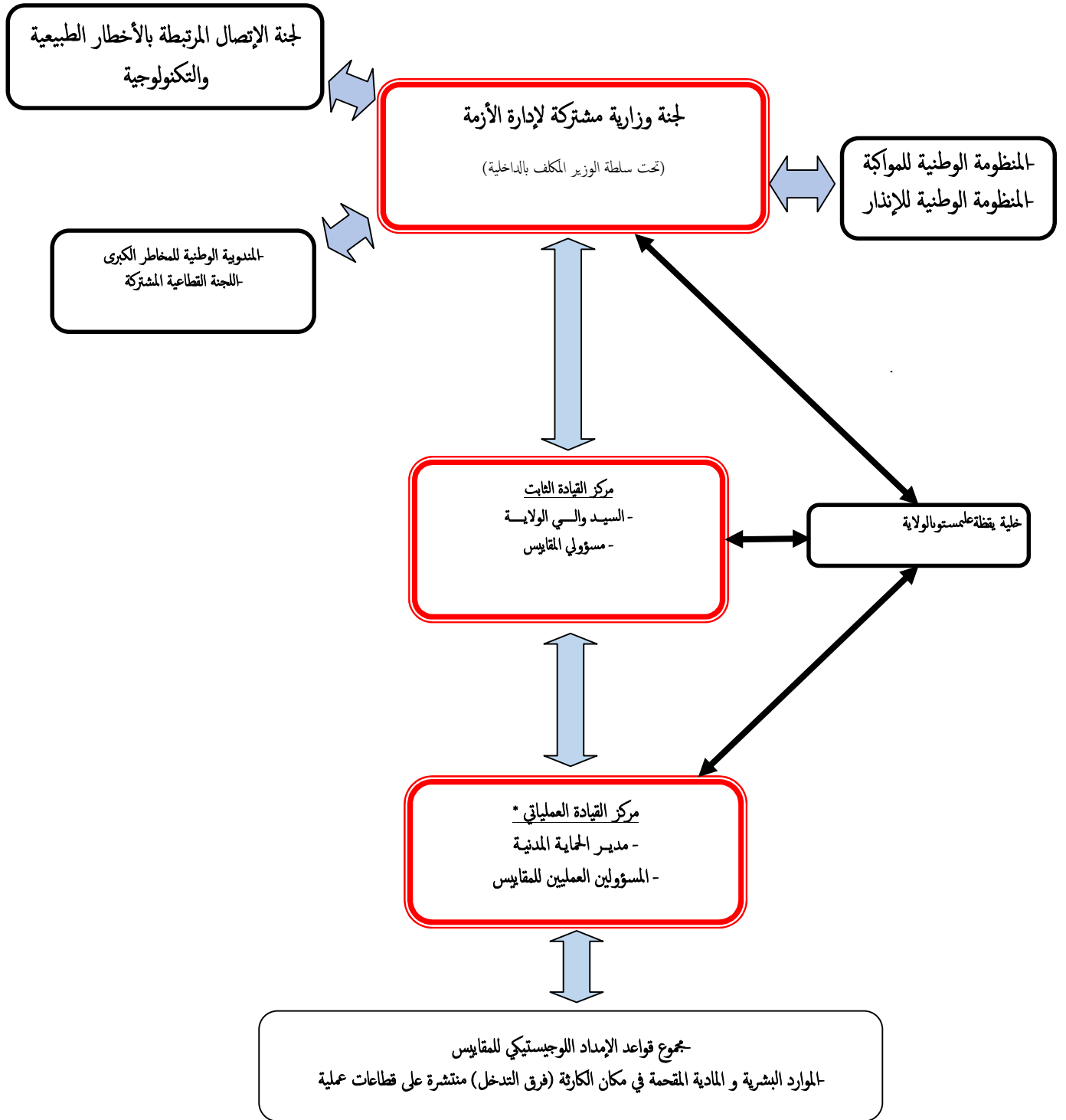
مرحلة إعادة التأهيل و/ أو البناء:

لا تعني هذه المرحلة إلا الهيئات التقنية المعنية بالتكفل بما يأتي :

- ضمان استمرار سير الخدمات الأساسية.
- مساعدة المنكوبين على العودة إلى الحياة الطبيعية.
- تسهيل استئناف الأنشطة الاقتصادية.

في هذا الصدد تكون هذه المرحلة بقيادة مدير عمليات آخر يعينه الوالي من بين رؤساء المقاييس المتدخلة في هذه

الرحلة ذو الأهلية في مجال إعادة التأهيل و/ أو البناء.



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمخطط إدارة الأزمة

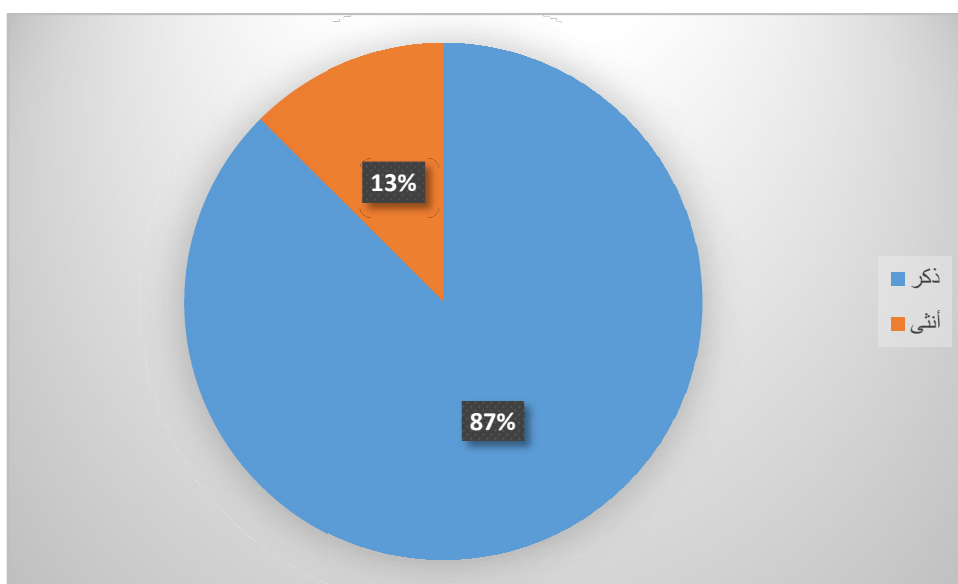
2. عرض وتحليل النتائج

توزيع العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	7	87.5%
أنثى	1	12.5%
المجموع	8	100%

يشير الجدول رقم 01 إلى نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى هيمنة الذكور بنسبة كبيرة (87.5%)، ما يعكس الطابع الميداني والعملي لطبيعة العمل في مديرية الحماية المدنية، والذي يتطلب الجاهزية البدنية والتدخل الميداني في الأزمات. كما أن تمثيل الأنثى بنسبة (12.5%) يشير إلى وجود عنصر نسوي في المهام الإدارية والاتصالية، مما يدعم التنوع الوظيفي في المؤسسة.



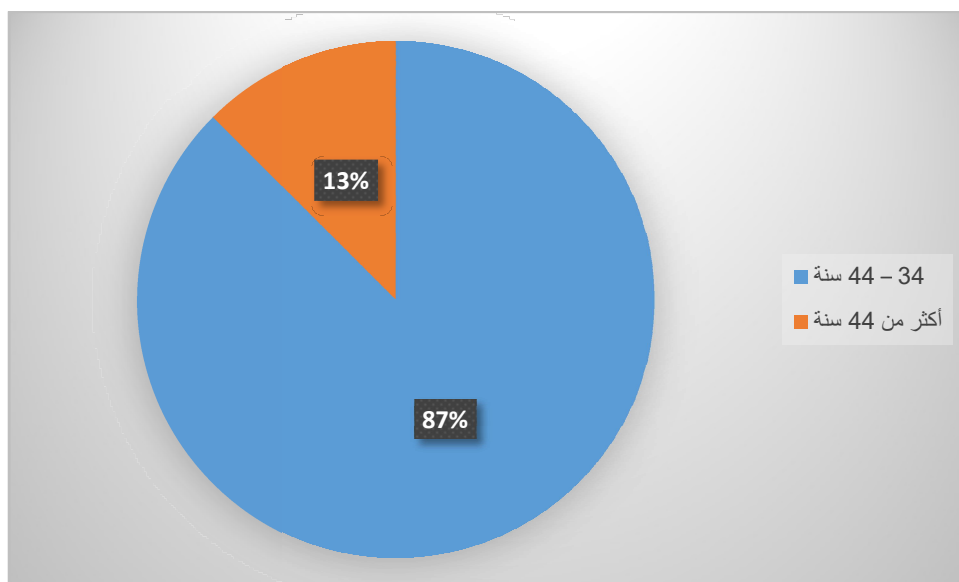
الشكل رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
34 سنة - 44	7	87.5%
أكثر من 44 سنة	1	12.5%
المجموع	8	100%

تظهر البيانات الجدول رقم 02 أن أغلبية أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية المتوسطة (34-44 سنة)، وهي فئة مهنية ناضجة ذات خبرة ميدانية وإدارية، مما يمنحها القدرة على تقييم فعالية الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة في الأزمات. كما أن وجود مشارك واحد يتجاوز 44 سنة يمثل فئة قيادية لها دور في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار



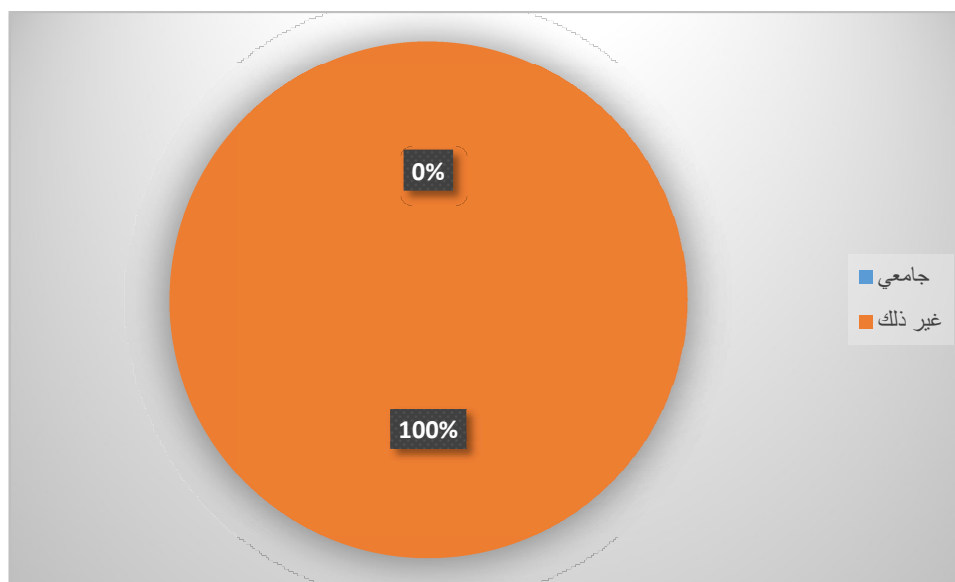
الشكل رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية

توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
جامعي	8	100%
غير ذلك	0	0%
المجموع	8	100%

الجدول رقم 03 يكشف أن جميع أفراد العينة حاصلون على مستوى تعليمي جامعي، مما يشير إلى مستوى عالٍ من التأهيل المعرفي الذي يمكنهم من فهم وتطبيق المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والاتصال المؤسسي، ويدعم الفرضيات التي تربط بين الكفاءة الاتصالية ونجاعة الأداء أثناء الأزمات.



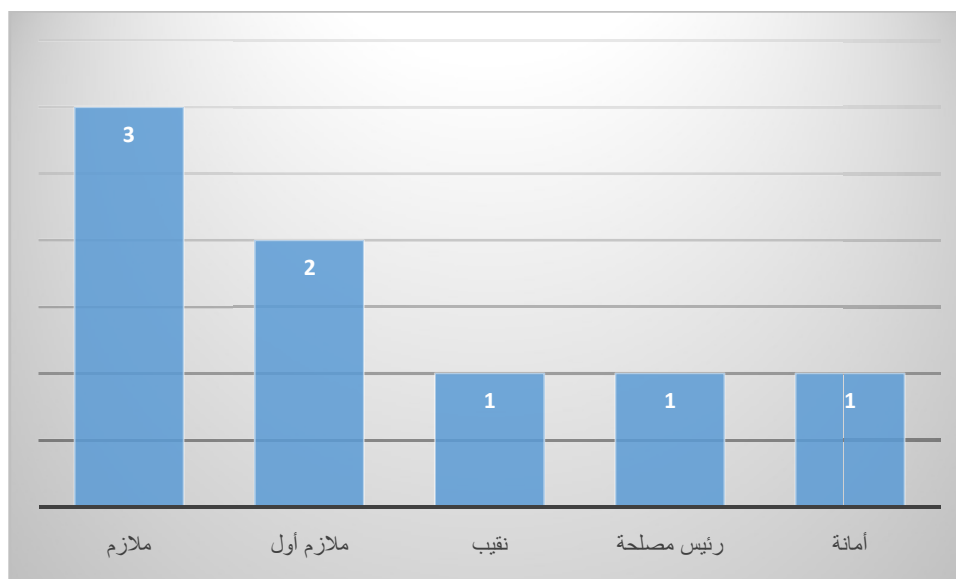
الشكل رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

توزيع العينة حسب متغير الرتبة:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة %
ملازم	3	37.5%
ملازم أول	2	25%
نقيب	1	12.5%
رئيس مصلحة	1	12.5%
أمانة	1	12.5%
المجموع	8	100%

تظهر النتائج الجدول رقم 04 أعلاه تنوعاً في الرتبة داخل العينة، حيث تمثل فئة الملازمين (37.5%) القوة الميدانية الأساسية، بينما يمثل الملازمون الأوائل (25%) فئة إشرافية، ويشارك في العينة نقيب ورئيس مصلحة، ما يعكس تمثيلاً جيداً للقيادات الإدارية. كما أن وجود عنصر من فئة "أمانة" يشير إلى حضور الدور الإداري الاتصالي، مما يدعم دراسة فعالية الاستراتيجيات الاتصالية من مختلف المستويات الوظيفية.



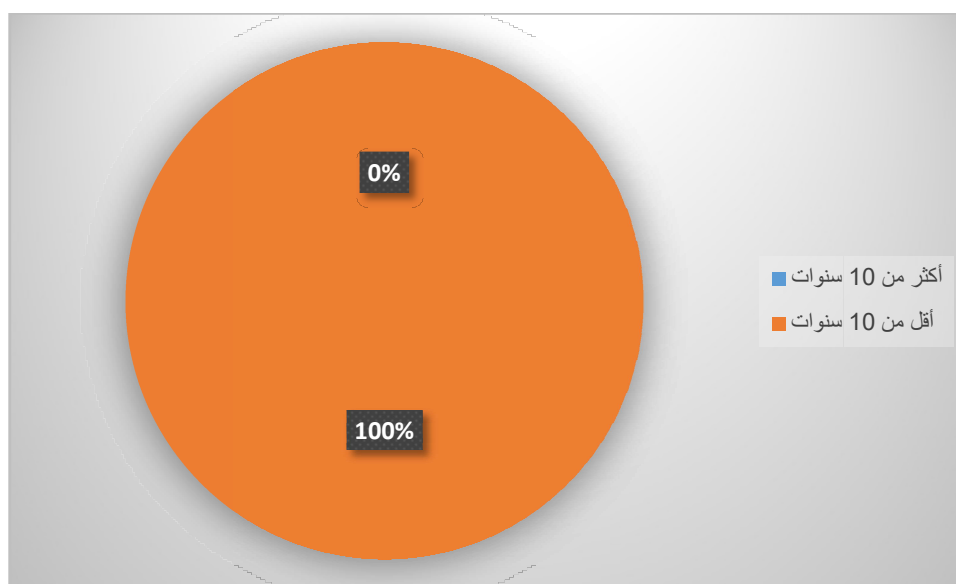
الشكل رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة:

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أكثر من 10 سنوات	8	100%
أقل من 10 سنوات	0	0%
المجموع	8	100%

تشير النتائج الجدول رقم 05 إلى أن كل أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 10 سنوات، ما يجعل تقييماتهم وتصوراتهم حول الاستراتيجيات الاتصالية والتخطيط لمواجهة الأزمات قائمة على أساس عملي وتجريبي. هذا يعزز من صدقية البيانات التي تم جمعها ويدعم الفرضية القائلة بأن الخبرة المؤسسية الطويلة تساهم في تعزيز فعالية الاتصال في الأزمات.



الشكل رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

تحليل لمقابلات حول الاستراتيجيات الاتصالية والتخطيط لمواجهة الأزمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

أولاً: المعطيات العامة للمقابلة

- المكان: مركز الحماية المدنية لولاية تيارت
- عدد المشاركين: 8 أفراد
- 05 أعوان من مكتب المخططات – مصلحة الحماية العامة
- 03 أعوان من مكتب التكوين – مصلحة الإدارة والإمداد

المحور الأول: الكادر البشري

1. هل هناك برامج تكوينية قمت بها؟ جميع المبحوثين أكدوا على وجود برامج تكوينية دورية، تشمل تدريبات ميدانية، ومحاضرات نظرية في كيفية التعامل مع الأزمات الطبيعية والبشرية، إضافة إلى تكوينات في مجال الاتصال المؤسسي.
2. من هي الجهة المسؤولة عن تنظيم التكوينات داخل مديرية الحماية المدنية؟ أشار أعوان مكتب التكوين إلى أن مصلحة الإدارة والإمداد، بالتنسيق مع المديرية العامة للحماية المدنية، هي الجهة المنظمة للتكوينات، كما يسند تنفيذ بعضها لمراكز تدريب جهوية متخصصة.
3. ماهي المدة الزمنية المخصصة للبرامج التكوينية؟ تتراوح مدة البرامج التكوينية ما بين أسبوع إلى ثلاثة أشهر حسب طبيعة البرنامج؛ فالتكوينات العامة تكون قصيرة، بينما التكوينات التخصصية تدوم مدة أطول وتكون أكثر تعمقا.

تحليل للمحور الأول :

نلاحظ أن الاستثمار في الكادر البشري يشكل ركيزة مركزية في أداء المديرية، حيث تسود ثقافة مهنية تؤمن بأهمية التكوين المستمر، ما يعكس بنية تنظيمية مرنة تسعى للتكيف مع المتغيرات. كما يدل ذلك على وعي جمعي مشترك داخل المؤسسة بأهمية رأس المال البشري في التخطيط للأزمات.

بالاعتماد على المعطيات المستخلصة من المقابلات، يمكن القول إن مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت تولي أهمية خاصة لتأهيل الكادر البشري، من خلال برامج تكوينية دورية تشمل أبعادا ميدانية ونظرية واتصالية. هذا

الاهتمام يعكس وعىا مؤسساتىا بضرورة الاستثمار فى العنصر البشرى لضمان فعالية الأداء، خصوصا فى ظروف الأزمات التى تتطلب جاهزية عالية وتنسيقا فعالا.

وقد تبين أن مصلحة الإدارة والإمداد، بالتنسيق مع المديرية العامة، تشرف على هذه البرامج التى تنفذ فى مراكز تدريب متخصصة، ما يدل على وجود تنظيم هرمى واضح ونسق إدارى منسجم. كما أن تنوع محتوى التكوين وتفاوت مدته حسب التخصص يكرس منطق التأهيل الوظيفى المتعدد، ويمنح الأعوان مرونة واستعدادا للتعامل مع سيناريوهات معقدة.

ومن منظور وظيفى، يبرز التكوين كآلية أساسية لتحقيق التكامل داخل المؤسسة وتعزيز الهوية المهنية، كما يسهم التركيز على البعد الاتصالى فى إعداد الأعوان للتواصل بفعالية، داخليا وخارجيا، بما يعزز من قدرة المديرية على الاستجابة السريعة والمنظمة للأزمات

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في مديرية الحماية المدنية خلال الأزمات

1. أي مصلحة مكلفة بإعداد الاستراتيجية الاتصالية؟ أفاد أعوان مكتب المخططات أن مصلحة الحماية العامة، بالتنسيق مع خلية الاتصال الولائية، هي الجهة المكلفة بوضع الاستراتيجيات الاتصالية، وتستعين بخبرات داخلية وأحيانا خارجية من المديرية العامة.
2. هل يكون هناك تجهيز مسبق للإستراتيجية الاتصالية؟ أكدت العينة أن هناك تجهيزا مسبقا فعليا لاستراتيجيات اتصالية تعد مسبقا، وتتم مراجعتها سنويا أو بعد كل أزمة رئيسية.
3. ما هي المدة الزمنية المستغرقة لإعداد الإستراتيجية الاتصالية؟ أجمع المشاركون على أن إعداد إستراتيجية اتصالية متكاملة قد يستغرق بين أسبوعين إلى شهر، نظرا لتعدد الجهات المعنية بالمراجعة والمصادقة.
4. هل لديكم إستراتيجية جاهزة يتم الاستعانة بها في الأزمات؟ جميع المبحوثين أكدوا وجود إستراتيجية اتصالية جاهزة، تحدث دوريا وتنفذ مباشرة عند وقوع الأزمة، وتشمل نماذج للبيانات والتقارير والإجراءات الاتصالية.

تحليل للمحور الثاني :

تشير نتائج المقابلات المتعلقة بالمحور الثاني إلى أن مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت تعتمد نهجا منظما ومنهجيا في إعداد وتفعيل الإستراتيجية الاتصالية أثناء الأزمات، ما يعكس نضجا مؤسسيا في التعامل مع الطوارئ. إذ يظهر من خلال تصريحات أعوان مكتب المخططات أن مصلحة الحماية العامة، بالتنسيق مع خلية الاتصال الولائية، تتكفل بإعداد هذه الإستراتيجية، ما يدل على وجود توزيع وظيفي دقيق وتنسيق أفقي وعمودي بين مختلف المصالح، في انسجام تام مع البنية التنظيمية للمؤسسة.

كما أن التأكيد على وجود تجهيز مسبق لهذه الاستراتيجيات، ومراجعتها بشكل دوري، يعزز من مصداقية الفرضية القائلة بأن "الاستراتيجيات الاتصالية الجاهزة تساهم في ضمان نجاح التخطيط لمواجهة الأزمات". فالتحضير القبلي يضمن تقليص هامش الخطأ والتزدد أثناء الأزمات، ويساعد على الاستجابة الفورية والسلسلة.

أما المدة الزمنية المستغرقة لإعداد الإستراتيجية (من أسبوعين إلى شهر)، فهي مؤشر على حجم العمل التنسيق والإداري الذي يُبذل لضمان شمولية الخطة وفعاليتها، خصوصا في ظل تعدد الجهات المعنية بالمصادقة، مما يعكس نوعا من العقلانية التنظيمية.

ومن الناحية يمكن القول إن هذا التنظيم يعكس طابعا بيروقراطيا فعالا بالمعنى الإيجابي، حيث تؤطر القواعد والإجراءات سلوك الفاعلين، وترسخ ثقافة مؤسسية تقوم على التحضير والتقييم والجاهزية. كما تبرز هذه المعطيات الدور الحيوي الذي تلعبه الإستراتيجية الاتصالية في بناء الثقة داخل المؤسسة وخارجها، من خلال نقل المعلومات بدقة وتوجيه الرأي العام وتنسيق الجهود. وهو ما يخدم الفرضية القائلة بأن "الإستراتيجية الاتصالية تلعب دورا أساسيا في تعزيز مكانة المؤسسة وتحسين التواصل الداخلي والخارجي".

المحور الثالث: التخطيط لمواجهة الأزمات في مديرية الحماية المدنية

1. ماهي الوسائل الاتصالية المستعملة لمواجهة الأزمات؟ أشار المبحوثون إلى استعمال عدة وسائل مثل: اللاسلكي الداخلي، الهاتف الأرضي والمحمول، الرسائل القصيرة، إضافة إلى المنصات الرقمية الداخلية لتبادل المعلومات بشكل فوري.
2. برأيكم ما مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية المتبعة داخل المديرية؟ أكد معظم الأعوان على أن الإستراتيجية فعالة إلى حد كبير، وخصوصا في تسريع إيصال التعليمات والتنسيق بين الفرق الميدانية والإدارية.
3. في نظركم، ما هي مدة صلاحية الإستراتيجية الاتصالية؟ أجمع المشاركون على أن الإستراتيجية الاتصالية قابلة للاستخدام لمدة عام تقريبا، مع تعديلات طفيفة حسب طبيعة التهديدات والمستجدات المحلية.
4. ما هي العراقيل التي تواجه المصلحة المكلفة بالتخطيط لمواجهة الأزمات؟ أهم العراقيل المذكورة:
 - نقص في الموارد البشرية المتخصصة في الاتصال.
 - بطء أحيانا في التدفق المعلوماتي بين المصالح.
 - ضعف في التكوين الإعلامي لبعض الأعوان.
 - محدودية وسائل الاتصال في بعض الحالات القصوى (مثل الانقطاعات).

تحليل للمحور الثالث :

تبرز نتائج المحور الثالث أن مديرية الحماية المدنية تعتمد على منظومة متكاملة ومتنوعة من الوسائل الاتصالية لمواجهة الأزمات، حيث تشمل الأدوات التقليدية كاللاسلكي والهاتف، إلى جانب الوسائل الرقمية الحديثة، مما يعكس استجابة تكيفية مع التطورات التكنولوجية لضمان سرعة وفعالية التواصل بين الفرق المختلفة. ويعد هذا التنوع في الوسائل اتجاها استراتيجيا يحقق مبدأ تعدد القنوات لتقليل المخاطر المرتبطة بانقطاع أو قصور أي وسيلة.

من ناحية تقييم نجاح الإستراتيجية الاتصالية، يلتقي غالبية الأعوان على أن الإستراتيجية تعد فعالة إلى حد كبير، خاصة في تسريع نقل التعليمات والتنسيق بين الجهات المختلفة، مما يبرز دور الاتصال كمكون رئيسي في تعزيز القدرة التنظيمية على الاستجابة للأزمات. هذا الانطباع يدعم الفرضية التي تفيد بأن تنوع واستعداد الاستراتيجيات الاتصالية يساعد في الاستجابة الفورية للأزمات.

فِيما يَتعلّق بِصِلاحيّة الإستراتيجيّة، يَظهر تَوافق المَشاركين على فِترَة استِخدام تَصل إلى عام مَعَ إمكانيّة التَعدِيل، مَؤشرا على مرونة الإدارة في التَكييف مَعَ المَتحِيرات الحَضَريّة والبيئيّة. هذا يَعمِك إدراكا عميقا لأهميّة تَحدِيث الخَطط بما يَتلاءم مَعَ المَتحِيرات، وهو ما يَرسِخ ثقافَة المَراجَعَة المَستَمرَة داخل المَؤسَسة.

أما العَراقيل الّتي تَواجه المَصلَحة المَكلَفة بالتَخطِيط، فتَسلط الضوؤ على تَحدِيات جَوهَريّة تَتمثل في النَقص البَشري المَؤهل، وبطء تَدفِيق المَعلُومَات، وِضعف التَكوِين الإِعلامي، إضافة إلى مَشكَلات تَقنيّة في بَعض الحَالات القَصى. هَذه المَعوَقات تَشير إلى مَحدُودِيات هِيكليّة وتنظيميّة تَطلُب تَداخلات إستراتيجيّة لَتَعزيز المَوارِد البَشريّة وتَطوير البَنية التَحتيّة الاتِصاليّة.

ومِن مَنظور تَعمِك هَذه العَراقيل صِراعات تنظيميّة وبيروقراطيّة قد تَؤثّر على الأداء الفَعلِي، ممّا يَستدعي استراتيجيات إداريّة جَديدة لَتَعزيز الكَفاءَة والفعاليّة داخل المَؤسَسة، وهو ما يَربِط مَباشَرة بالفَرضيات المَتلَقة بِدَور الإِستراتيجيّة الاتِصاليّة في تَحيين الأداء المَؤسَسي

3. مناقشة وتحلل نتائج الدراسة فف ضوء الفرضفات

الفرضفة الأولى:

"تنوع إستراتيجفات الاتصال المستخدمة من طرف مفرفة الحماية المفرفة فساعد على الاستجابة الففرفة للأزمات".

تحلل ومناقشة:

المعطفات المستخلصة من المور الثالث تؤكد هذه الفرضفة بوضوح. فف فبفن أن مفرفة الحماية المفرفة تستخدم طففا متنوعا من الوسائل الاتصفافة تشمل:

- اللاسللف الداخلي للاتصال المفرافي المباشر والسرفع
 - الهوائف الأرضفة والمحمولة للتنسفق الرسمي والتنفرذف
 - الرسائل القصفرة والمنصات الرقففة الداخلية لضمان تداول فوري ودقق للمعلوماف.
- هذا التنوع فضمن اسفمرافية التدفق المعلوماف فف حالات الطوائف؁ وفقلل من الاعتماد على وسفلة وفدة قد ففعل أثناء الأزمة. كما فسهم فف فعدد الفنواف وفعطفة أوسع لمختلف المسفواف الإفرافة والمفرافة. وهو ما ففرجم اسفعدادا مؤسساءفا فعالا وبنفة اتصال مرنة فعزز من سرفة الاسفجابة؁ ما فؤكد أن الفرضفة الأولى صفرفة ومدعومة مفرافا.

الفرضية الثانية:

"تساهم الاستراتيجيات الاتصالية الجاهزة في ضمان نجاح التخطيط لمواجهة الأزمات".

تحليل ومناقشة:

أظهرت نتائج المحور الثاني أن مديرية الحماية المدنية تملك استراتيجيات اتصالية جاهزة ومحدثة بشكل دوري، ويتم تفعيلها فور وقوع الأزمات، وأشار المشاركون إلى أن هذه الاستراتيجيات تتم مراجعتها إما سنوياً أو بعد كل أزمة كبيرة، وهو ما يؤكد على وجود آليات تحضيرية متقدمة. وجود نماذج جاهزة للبيانات والإجراءات الاتصالية يعزز من الجاهزية التنظيمية ويقلل من هامش الارتباك أو التأخير، ما يعكس نضجا إداريا وتخطيطا استباقيا فعالا. إذا، يمكن القول إن وجود إستراتيجية جاهزة يضمن التكامل بين التخطيط والاتصال، ويعزز من فاعلية التنفيذ عند الحاجة، مما يجعل الفرضية الثانية متحققة فعليا ومثبتة ميدانيا.

الفرضية الثالثة:

"الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الحماية المدنية تلعب دورا أساسيا في تعزيز مكانتها بتحسين التواصل الداخلي والخارجي، مما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للأزمات".

تحليل ومناقشة:

تشير البيانات إلى أن الإستراتيجية الاتصالية تشمل تنسيقا داخليا بين المصالح (مكتب المخططات، خلية الاتصال، مصلحة الحماية العامة)، بالإضافة إلى إشراك عناصر خارجية عند الضرورة، مثل المديرية العامة أو مراكز التدريب.

هذا يدل على أن الإستراتيجية الاتصالية تخدم التواصل الداخلي والخارجي معا، من خلال:

- تحسين نقل التعليمات داخليا.
 - وتوجيه الرسائل الإعلامية والخطط الاتصالية إلى الخارج.
- كما أن تكوين الأعوان في الاتصال المؤسسي، كما ورد في المحور الأول، يعزز من قدرة المؤسسة على خلق صورة متماسكة ومنظمة، وهو ما ينعكس بدوره على مكانة المؤسسة في المجتمع، وعلى ثقة المواطن والجهات المعنية الأخرى بها.

وبناء على ما سبق، فإن الإستراتيجية الاتصالية تلعب دوراً محورياً في بناء الثقة، تعزيز التنسيق، وتفعيل الاستجابة السريعة للأزمات، وبالتالي يمكن اعتبار الفرضية الثالثة صحيحة ومسنودة بالواقع التنظيمي المدروس في المقابلات

الجدول رقم 06: يوضح مدى تحقق الفرضيات بناء على نتائج الدراسة

الفرضية	الحالة بناءً على النتائج	التعليل
تنوع الاستراتيجيات يساعد في الاستجابة الفورية	تحققت	التنوع في الوسائل الاتصالية يعزز المرونة والجاهزية
وجود استراتيجيات اتصالية جاهزة يضمن نجاح التخطيط	تحققت	الاستعداد القبلي والمراجعة الدورية تساهم في الفعالية
تلعب الاستراتيجية الاتصالية دوراً في تعزيز المكانة وتحسين التواصل	تحققت	بفضل تحسين التنسيق الداخلي وتوجيه الرسائل الخارجية

4. قراءة النتائج في ضوء الفرضيات:

أولاً: تنص الفرضية الأولى على أن "تنوع استراتيجيات الاتصال المستخدمة من طرف مديرية الحماية المدنية يساعد على الاستجابة الفورية للأزمات".

وقد أظهرت نتائج المحور الثالث من الدراسة الميدانية دعماً واضحاً لهذه الفرضية، حيث تبين أن مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت تعتمد على منظومة اتصالية متعددة الوسائط تشمل اللاسلكي الداخلي، والهواتف الأرضية والحمولة، بالإضافة إلى الرسائل القصيرة والمنصات الرقمية الداخلية.

هذا التنوع في الوسائل يعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في ضمان سرعة نقل التعليمات وتبادل المعلومات، خاصة أثناء الأزمات التي تتطلب استجابة آنية وتنسيقاً دقيقاً بين المصالح. إذ يقلل الاعتماد على قنوات متعددة من احتمالية تعطل العملية الاتصالية عند مواجهة خلل أو قصور في إحدى الوسائل، ما يعكس درجة عالية من الجاهزية والمرونة المؤسسية.

بالتالي، فإن هذا الاستخدام المتكامل للأدوات الاتصالية يترجم إلى قدرة ميدانية فعالة، ويعزز من الاستجابة الفورية والمنظمة لمختلف سيناريوهات الطوارئ، مما يؤكد بشكل قاطع صحة الفرضية الأولى ويدعمها ميدانياً وعملياً.

ثانياً: أما الفرضية الثانية فتنبص على أن "الاستراتيجيات الاتصالية الجاهزة تساهم في ضمان نجاح التخطيط لمواجهة الأزمات".

وقد أظهرت نتائج المحور الثاني من المقابلات أن مديرية الحماية المدنية تعتمد نهجاً استباقياً في إعداد استراتيجيات اتصالية معدة مسبقاً، تراجع سنوياً أو بعد كل أزمة كبرى. كما أوضح الأعوان أن هذه الاستراتيجيات تشمل نماذج بيانات وتقارير وإجراءات واضحة يتم تفعيلها مباشرة عند حدوث أي طارئ.

هذا التحضير القبلي يدل على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التخطيط والجاهزية، وهو ما يسمح بتقليص هامش الخطأ والتردد عند مواجهة المواقف الحرجة. كما أن المدة الزمنية اللازمة لإعداد الإستراتيجية (ما بين أسبوعين إلى شهر) تعكس حجم التنسيق بين المصالح، بما في ذلك مصلحة الحماية العامة وخلية الاتصال الولائية، مما يدل على وجود نظام إداري منظم يركز على الفعالية في الأداء.

وعليه، فإن وجود إستراتيجية جاهزة ومحدثة باستمرار يعد من أبرز العوامل التي تساهم في تحقيق التكامل بين الجهود وتحسين فعالية التخطيط لمواجهة الأزمات. وهذا ما يؤكد أن الفرضية الثانية تتمتع بمصادقية علمية وعملية عالية، وأن الاستعداد المسبق في المجال الاتصالي يشكل أحد أعمدة النجاح المؤسسي في إدارة الكوارث.

ثالثاً: تنص الفرضية الثالثة على أن "فعالية الاتصال الداخلي تساهم في تنسيق جهود الأعوان خلال الأزمات".

وقد أظهرت نتائج المحور الرابع من الدراسة الميدانية تأكيداً قوياً لهذه الفرضية، حيث بين المستجوبون أن الاتصال الداخلي يعد أحد الركائز الأساسية في أداء مهامهم، خصوصاً أثناء التدخلات في الظروف الطارئة. فقد أكد الأعوان أن التنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح يتم وفق تعليمات تبث بسرعة عبر وسائل الاتصال الداخلية كأجهزة اللاسلكي، وخدمات الرسائل النصية، وكذا التعليمات الشفهية المباشرة التي تنقل من القائد الميداني إلى باقي الأعوان.

هذا النمط من الاتصال الفوري والمباشر يضمن الانسجام بين الفرق الميدانية، ويقلل من احتمالات التعارض في المهام أو تكرارها، كما يسهل توجيه الأوامر والتصحيحات في الزمن الحقيقي، مما يرفع من جودة التدخل وسرعته. كما لوحظ أن فعالية الاتصال الداخلي تزداد عند وجود قيادة واضحة وبنية تنظيمية تسمح بتدفق سلس للمعلومات داخل السلم الإداري والميداني، وهو ما أشار إليه بعض الأعوان بقولهم إن "فعالية الاستجابة لا تعتمد فقط على المعدات بل على طريقة إيصال التعليمات وفهمها فوراً".

بناءً عليه، يتضح أن الاتصال الداخلي لا يمثل مجرد قناة لنقل المعلومة، بل يعد أداة تنسيق محورية تعزز من تلاحم الجهود الفردية والجماعية في مواجهة المواقف الحرجة. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة تؤكد صحة الفرضية الثالثة، وتبرز أهمية الاتصال الفعال كعنصر أساسي في تحقيق الانسجام والتناغم العملي بين الأعوان في الميدان

الاستنتاج العام :

تعكس معطيات المقابلات وجود وعي مؤسسي متقدم داخل مديرية الحماية المدنية بأهمية الاتصال كجزء من إدارة الأزمات، وهو ما يدعم الفرضيات المطروحة:

- تنوع الاستراتيجيات الاتصالية يساهم في تعزيز الاستجابة الفورية.
- وجود استراتيجيات جاهزة يدعم التخطيط الوقائي والتدخل الفعال.
- يحظى الاتصال بمكانة محورية في الهيكل الإداري، ما يعزز التواصل الأفقي والعمودي ويسرع التفاعل مع الأزمات.

تعزيز التكوين في مجال الاتصال المؤسسي لجميع الأعوان، وربط ذلك بأهداف التخطيط الاستراتيجي لمواجهة

الأزمات

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات العمومية الخدمائية، مع التركيز على مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت كنموذج، يمكن القول إن الاتصال الاستراتيجي قد أثبت أنه ركيزة أساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات بفعالية وكفاءة. في عصر تتسم فيه الأزمات بالتعدد والتسارع، خاصة تلك المفاجئة التي تهدد سمعة المؤسسة واستقرار المجتمع المحلي، أصبح توفر استراتيجيات اتصالية مدروسة ومنظمة ضرورة ملحة لضمان استمرارية الأداء المؤسسي والحفاظ على الثقة العامة.

لقد كشفت الدراسة عن أهمية الاتصال كعنصر مركزي في تسيير الأزمات، حيث أظهرت النتائج أن مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت تعتمد على منظومة اتصالية متكاملة تشمل وسائل سلكية ولاسلكية، بالإضافة إلى المنصات الرقمية والحملات التوعوية، لضمان تدفق المعلومات بسرعة ودقة خلال الأزمات. هذا التنوع في الوسائل الاتصالية يعكس التزام المديرية بمبدأ تعدد القنوات، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بانقطاع أي وسيلة ويعزز من مرونة الاستجابة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين مصلحة الحماية العامة ومصلحة الإدارة والإمداد، حيث تلعب الأخيرة دورًا حيويًا في تكوين الأعوان وتعزيز كفاءتهم في الاتصال المؤسسي، مما يساهم في تحسين التنسيق الداخلي والخارجي.

من جهة أخرى، برزت أهمية مبدأ "الوقاية قبل التدخل" كأساس استراتيجي في تخطيط المديرية لمواجهة الأزمات. هذا المبدأ، الذي يعتمد على إعداد خطط اتصالية جاهزة ومحدثة دوريًا، يعكس نهجًا استباقيًا يساعد على تقليص هامش الخطأ والارتباك أثناء الأزمات. وقد أكدت المقابلات الميدانية أن هذه الاستراتيجيات الجاهزة، التي يتم مراجعتها سنويًا أو بعد كل أزمة كبرى، تضمن استجابة سريعة ومنسقة، مما يعزز من فعالية التخطيط الوقائي والتدخل الفعال.

في الختام، يمكن القول إن استراتيجيات الاتصال ليست مجرد أداة إدارية، بل هي ركيزة استراتيجية تساهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية، تحسين الصورة العامة، وتسريع الاستجابة للأزمات. وتظل مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت نموذجًا يبرز أهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والاتصال الفعال في تحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، فإن استمرارية هذا النجاح تتطلب استثمارًا مستمرًا في التكوين، تحديث الاستراتيجيات، وتعزيز البنية التحتية الاتصالية، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الهيكلية والتنظيمية التي قد تعيق الأداء. وبهذا، تقدم هذه الدراسة إسهامًا علميًا يمكن أن يشكل أساسًا لأبحاث مستقبلية تهدف إلى تعميق فهمنا لدور الاتصال في إدارة الأزمات في سياقات مؤسسية متنوعة.

التوصفات والافتراحات:

أما بالنسبة للتوصفات فإن مفرفة الفمافة الماففة لا فففاف إلى توصفات باعفبارها مؤسفة أمانية ففضع للنظام بالافرة الأولى والسرفة بالافرة الفاففة؁ إلا أن افاسفنا كشفف عن بعض العراففل مثل الفقص فف الموارف البشرفة المافصففة فف الفاففال؁ وضعف الفكون الإعلامف لبعض الأعوان؁ إضافة إلى مافوافة الوسافل الفاففالفة فف الظروف الاسفناففة. وهف مؤشرات فسفءعف وضع فطة فطوفر مؤسفاففة فركز على فءعم البففة الفاففة الفاففالفة؁ وففسفن القفراف البشرفة؁ وففزفز ففاففة الفقفم والمرافعة المسفمرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة "بين النظرية والممارسة"، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)، 2009.
2. حسن عماد المكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط12، الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
3. حميد الطائي بشير، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، ط1، دار اليازوري العلمية، 2009.
4. خالد مُجّد بني حمدان، وائل مُجّد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
5. خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. ربحي مصطفى عليان وآخرون، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
7. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الإستراتيجيات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
8. صالح خليل أبو إصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
9. عماد فاروق مُجّد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الإجتماعية، ط1، العين: دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
10. عمار حمد الحجامي، نظريات الاتصال، جامعة ذي قار كلية الإعلام، 2024/2023.
11. فارس العمارات، عماد الحسبان، عز الدين النعيمي، إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022.
12. كريمة بنان، اتصال الأزمات، دار كوكب العلوم للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2022.
13. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2008.
14. مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، ط1، الأكاديمية الحديثة لكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019..

15. مصعب حبيب مرحوم الهاشمي، حسن سيد سليمان، مفاهيم إستراتيجية، مطبعة جي تاون، سودان، ماي 2018.
16. ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، إدارة الأزمات، التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
17. منال هلال الماهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
18. ياسر عثمانى حامد محمود، الإستراتيجية (مدخل استشراف المستقبل)، ط1، دار نون والقلم للنشر والتوزيع، السودان، 2022.
- ثانيا: المجلات:**
19. أحمد دروم، بلقاسم العسالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد1، العدد1، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2010، ص ص 189-198
20. أحمد نقي، المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع، مجلة أفانين الخطاب، كلية الآداب واللغات، المجلد1، العدد2، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص ص 85-95.
21. إيثار عبد الهادي مُجّد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد17، العدد64، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ديسمبر 2011، ص ص 47-63.
22. بابة ساعو، حنان رزيق وآخرون، خطوات، إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية، الإشارة إلى أزمات شركة توشيبا، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد14، العدد02، جامعة أكلي محند أولحاج، جامعة البويرة، 2023، ص ص 119-132.
23. براهيم نور الهناء، بوجعدار إلهام وآخرون، إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد3، العدد1، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، جامعة قسنطينة2، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، مارس 2019، ص ص 565-585.
24. بن عمروش فريدة، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، المجلة الجزائرية للإتصال، المجلد17، العدد28، الجزائر03، 2019، ص ص 124-140.
25. بن قيلة أمينة، سعيد سبعون، إستراتيجية الاتصال وواقع العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية المجلد10، العدد1، جامعة البليدة 2 لونييسي علي، الجزائر، 2023، ص ص 110-125.

26. جلولي حفيظة، بغداد باي عبد القادر، اليوتيوب وصناع المحتوى رؤية في ضوء نظرية انتشار المبتكرات، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12، العدد 2، جامعة غيليزان، الجزائر، 2024، ص ص 354-372.
27. جميل سلمان السهلي، معوقات إدارة الأزمات في حوادث الأمنية، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الكوارث، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الواحد والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز، 2019، ص ص 578-630.
28. حكيمة جاب الله، إستراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الجزائر 3، ديسمبر 2019، ص ص 97-113.
29. حمزة سلولة، أحمد براج، الاتصال الأزماقي وتفعيل إدارة الأزمات، قراءة في إستراتيجيات والنماذج، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 03، جامعة البليدة 2، الجزائر، جويلية 2021، ص ص 515-538.
30. حوشين كمال، إستراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية، معارف مجلة علمية محكمة، المجلد 10، العدد 19، جامعة أكلبي محمد أولحاج البويرة الجزائر، 2015، ص ص 321-334.
31. خلفي رزوقي، شيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، معارف مجلة علمية دولية محكمة، المجلد 12، العدد 23، جامعة المجد بوقرة بومرداس، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 280-294.
32. خوجة باسم وآخرون، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، مجلة روافد للدراسات والأبحاث في علوم الرياضة، المجلد 02، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2022، ص ص 10-29.
33. رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012، ص ص 50-59.
34. سامية خبيزي، الإستراتيجية الاتصالية كخيار إستراتيجي وعلمي تنتهجه المؤسسات: آلياته وخطواته، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2020، ص ص 429-455.
35. سعد بشاينية، المؤسسات العمومية نهاية أسطورة: التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2003، ص ص 87-99.
36. شرماط فائزة، أزمة المعنى وفلاسفة الشك عند بول ريكور، مجلة دراسات، المجلد 13، العدد 1، جامعة 8 ماي 1945، قالمة الجزائر، جوان 2022.
37. طلحة إلياس، نظام المعاينة في البحوث الاجتماعية والإعلامية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2016، ص ص 460-480.

38. عبد الرزاق سعيد، مقومات بناء الإستراتيجية الاتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2020، ص ص 118-128.
39. عبد المنعم رجاز، التدفق الاتصالي الصحي في الجزائر خلال جائحة كورونا: قراءة في مراحل تبني لقاح كوفيد 19 من منظور انتشار المبتكرات، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 4، العدد 2، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021، ص ص 45-60.
40. علاوي صفية، واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 6، العدد 2، جامعة عمار ثليجي بالأغواط الجزائر، جوان 2015، ص ص 145-163.
41. غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق العالجة، مجلة المناجر، المجلد 1، العدد 1، 2014، ص ص 59-90.
42. قهوجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 5، العدد 01، ديسمبر 2015، ص ص 298-330.
43. لبنى زعور، الاتصال وأهميته في إدارة المؤسسات التربوية، مجلة الجزائرية التربية والصحة النفسية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الجزائر 2، 2008 ص ص 114-133.
44. محمد بشير محمودي، إستراتيجيات الاتصال الأزمو في تفعيل وظيفة إدارة الأزمات، مجلة الإعلام والمجتمع، لمجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2021، ص ص 328-337.
45. نرمين علي السيد إبراهيم عوجة، إستراتيجيات الاتصال الحكومي المستخدمة في التسويق للمشروعات القومية عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بمعارف واتجاهات الجمهور المصري، المجلة المصرية للبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة، المجلد 20، العدد 3، 2021، ص ص 577-626.
46. هشام بوعروري، رزاق لحسن، دور الاتصال الإستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 02، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2021، ص ص 259-281.

ثالثا: الرسائل العلمية

47. أمال بوعبد الله، وثام صديقي، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله الجزائر، 2021/2020.
48. بلعيد أحلام، رميلي سهام، دور خلايا الاتصال بالمؤسسات الشبابية في حماية الشباب من الآفات الإجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020/2019.

49. بن ثابت ضرباني إكرام، أمين خوجة فارس وآخرون، الإستراتيجية الاتصالية ودورها في إدارة تداعيات الأزمة الصحية كوفيد-19، دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف، تخصص إتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال والعلاقات العامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة صالح بوبنيدر، قسنطينة 03، 2022/2021.
50. بوعلاق ملاك، سواحلية بثينة، إستراتيجيات الاتصال في مؤسسات الرعاية الإجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع إتصال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2022.
51. رفيقة العايب، معوقات الاتصال في المؤسسة التعليمية وأثرها على الأداء التربوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
52. شابي خيرة، حجار محمد، إتصال تسيير الأزمة في المؤسسة مؤسسة ميناء مستغانم نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018.
53. عماد الدين شعبان، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC (سونلغاز)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة، 2019/2018.
54. مزعاش وفاء، واقع تطبيق إستراتيجيات الاتصال في المؤسسات الناشئة، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة الجزائر، 2018/2017.
55. نبيل حاجي، فضيلة حامد، إستراتيجيات الاتصال الرقمي في إدارة الأزمات في مؤسسة الخدماتية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفرس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD، تخصص إتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021.
56. وضاحي مسعودة، معول عبد الحميد، الاتصال المؤسسي ودوره في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020/2019.
- رابعا: المطبوعات البيداغوجية
57. إبراهيم يحياوي، إستراتيجيات الاتصال، مطبوعة مقدمة لطلبة سنة 1 ماستر علم الإجتماع، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، 2019/2018.

58. سليم بولحية، مطبوعة بيداغوجية في الاتصال وتسيير الأزمة، دروس لسنة ثانية ماستر علاقات عامة، قسم الاتصال والعلاقات عامة، كلية الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر، 2021-2022.

59. عبد الله قلش، منهجية البحث العلمي مطبوعة منهجية، سنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف، 2016/2017.

60. قواسم بن عيسى، دروس مادة الاتصال وتسيير الأزمة، ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، قسم الإعلام والاتصال وعلم مكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2024/2025.

61. مختار جلولي، الاتصال وتسيير الأزمة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021/2022.

62. معتوق فتيحة، مطبوعة وحدة اتصال الأزمات، لسنة الثانية ماستر، تخصص اتصال تنظيمي وعلاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2018/2019.

خامسا: المقابلات:

63. مقابلة مع السيدة سوداني فاطمة، رئيسة مكتب التكوين بمقر مديرية الحماية المدنية بولاية تيارت. 11:26

الملاحق

الملحق رقم 01: دليل المقابلة:



وزارة تعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات



دليل المقابلة للدراسة الميدانية لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة

دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات في المؤسسات العمومية الخدماتية
دراسة حالة لمديرية الحماية المدنية ولاية تيارت نموذجاً
مذكرة ضمن القرار الوزاري 1275

تحت إشراف:

د. بلبلدية فتيحة نور الهدى

من إعداد الطالبتين:

- بشارف أماني العلجة

- شعلائي خلود أمينة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج أقدم لكم دليل مقابلة بهدف التعرف على دور استراتيجيات الاتصال في تسيير الأزمات بمديرية الحماية المدنية لولاية تيارت، ونرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة دون تسجيل أي معلومات شخصية، علماً أن المعلومات ستعامل بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم

السنة الجامعية: 2025/2024

البيانات الشخصية:

- الجنس:
- السن:
- المستوى التعليمي:
- الرتبة:
- الأقدمية في المؤسسة:

المحور الاول : الكادر البشري

1. هل هناك برامج تكوينية قمت بها ؟
2. من هي الجهة المسؤولة عن تنظيم التكوينات داخل مديرية الحماية المدنية ؟
3. ماهي المدة الزمنية المخصصة للبرامج التكوينية ؟

المحور الثاني: الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في مديرية الحماية المدنية خلال الازمات

1. أي مصلحة مكلفة بإعداد الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في مديرية الحماية المدنية خلال الازمات ؟
2. هل يكون هناك تجهيز مسبق للاستراتيجية الاتصالية المتبعة؟
3. ماهي المدة الزمنية المستغرقة من اجل اعداد استراتيجية اتصالية ؟
4. هل لديكم استراتيجية جاهزة يتم الاستعانة بها في الازمات ؟

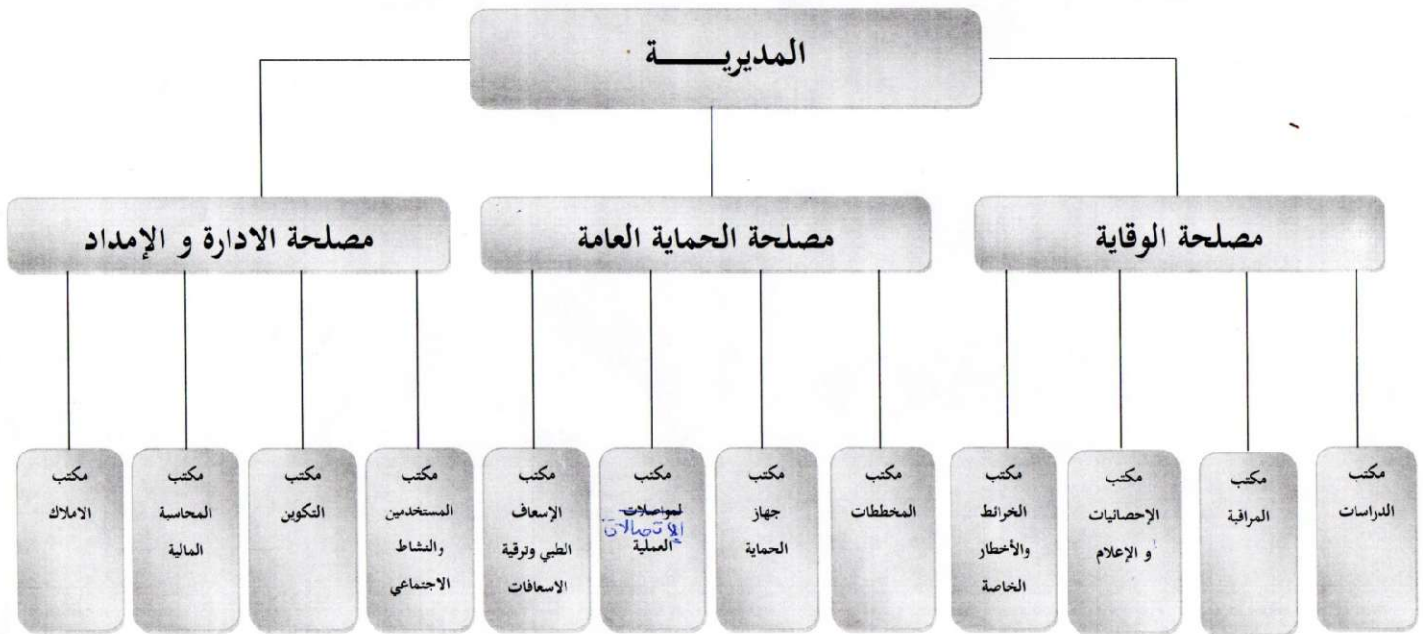
المحور الثالث: التخطيط لمواجهة الازمات في مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

1. ماهي الوسائل الاتصالية المستعملة لمواجهة الازمات في مديرية الحماية المدنية؟
2. براكم ما مدى نجاح الاستراتيجية الاتصالية المتبعة داخل المديرية؟
3. في نظركم ماهي مدة صلاحية الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في مديرية الحماية المدنية؟
4. ماهي العراقيل التي تواجه المصلحة المكلفة بالتخطيط لمواجهة الازمات؟

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية "لولاية تيارت".

مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

المخطط التنظيمي للمديرية :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

تطبيق إلكتروني لـ "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل"
لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري
مشروع لنيل شهادة مؤسسة ناشئة في إطار القرار الوزاري 1275

صورة العلامة التجارية



الاسم التجاري

Save hope (SH)

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

معلومات حول فريق الإشراف وفريق العمل

1- فريق الإشراف:

فريق الإشراف	
التخصص:	المشرف الرئيسي: (01) بلبلدية فتيحة نور الهدى
اتصال وعلاقات عامة	

2- فريق العمل:

فريق المشروع	التخصص	الكلية
الطالب: بشارف أماني العلجة	اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الطالب: شعلاني خلود أمينة	اتصال وعلاقات عامة	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بن يمينة سيد أحمد	مبرمج رباتيك وذكاء اصطناعي	
معمر حمادة	صانع تطبيقات هاتف ومنصات	

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

فهرس المحتويات

المحور الأول: تقديم المشروع

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق

المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم

المحور الخامس: الخطة المالية

المحور السادس: النموذج الأولي التجريبي

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

المحور الأول: تقديم المشروع

على ضوء ملاحظتنا للعديد من التحديات والعراقيل التي تواجه مديريات الحماية المدنية في عملها الميداني والتنظيمي، والتي تتمثل في:

- التدخل الغير سريع في حالات الطوارئ.
- اعتماد المديرية على المكالمات الهاتفية فقط قد يتسبب في ضغط على مراكز الاتصال كما يؤدي أحيانا إلى التشويش وفقدان المعلومة.
- نقص المعطيات الجغرافية الفورية: تبين هذا من خلال الصعوبات التي تواجه أعوان المديرية في تحديد موقع الحادث بدقة، خاصة إذا كان المبلغ لا يعرف العنوان بدقة أو وجود حواجز لغوية.
- ضعف التواصل الخارجي مع المواطنين: يتضح هذا من خلال عدم معرفة بعض المواطنين بأرقام الطوارئ أو شعورهم بالخوف من الاتصال، هذا ما يؤدي إلى التأخر في الإبلاغ عن الحوادث.
- صعوبة الوصول إلى الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة: لأنه لا توجد آلية مخصصة تسمح للصم أو الأشخاص الغير قادرين على الكلام بإرسال إشعارات طوارئ بسرعة وفعالية.

1. فكرة المشروع (الحل المقترح)

ارتأينا إلى تصميم وتطوير تطبيق ذكي يوفر واجهة بسيطة للمواطنين لطلب التدخل السريع من جهة ودعم المديريات في تدخلاتها من جهة أخرى، إضافة إلى تسهيل التواصل الخارجي مع المواطنين، وتسريع الاستجابة لحالات الطوارئ، كما يعمل على توفير معلومات آنية حول الإجراءات التي يجب إتباعها قبل وصول فريق الإنقاذ، كما يساهم في تعزيز الحكومة الرقمية داخل المؤسسات العمومية وتحقيق التكامل بين الجهود الميدانية.

2. القيم المقترحة

➤ السرعة في الاستجابة للحوادث: من خلال أيقونة "حياتي" (حوادث المرور، موسم الاصطياف وغيره).

➤ تعزيز وعي الأفراد بالإجراءات الوقائية: من خلال أيقونة "أرشدني" (إرشادات وبرامج توعوية حسب المواسم إضافة إلى بث آخر الأخبار والمستجدات، والدورات التكوينية في مختلف المجالات).

➤ تقليل الخسائر المادية والبشرية، ودعم جهود الدولة في إدارة الأزمات: من خلال أيقونة "أنقذني" (الحرائق، اختناقات، الفيضانات والكوارث الكبرى).

➤ التدخل السريع في حالات الطوارئ من خلال أيقونة "موقعي" (نظام GPS).

➤ أيقونة "أسعفي" خاصة بالإسعافات الأولية.

3. فريق العمل

يتكون فريق المشروع من :

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

- الطالبة "بشارف أماني العلجة" كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص اتصال وعلاقات عامة، صاحبة الفكرة.
- الطالبة "شعلاني خلود أمينة" كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص اتصال وعلاقات عامة، صاحبة الفكرة.
- "بن يمينة سيد أحمد" مبرمج روبوتيك وذكاء اصطناعي.
- "معمر حمادة" صانع تطبيقات هاتف ومنصات.

4. أهداف المشروع

- ✓ توعية وتوجيه المواطنين من خلال التطبيق على مبادئ السلامة.
- ✓ بناء مجتمع أكثر استعدادا للطوارئ.
- ✓ دعم جهود الحماية المدنية ببيانات آنية حول الحوادث.
- ✓ الإبلاغ الفوري عن الحوادث وطلب النجدة بسرعة وفعالية.
- ✓ السعي نحو رقمنة الخدمات الأمنية والوقائية.

5. جدول زمني لتحقيق المشروع :

المرحلة الأولى: (من خلال تقرير تربصنا للسنة الثالثة ليسانس، وفترة تربصنا للسنة الثانية ماستر التي كانت مدتها شهر) تم فيها دراسة عراقيل واحتياجات أعوان مديرية الحماية المدنية في تدخلاتهم الميدانية .

المرحلة الثانية: (شهرين) التصميم والتطوير الأولي للمشروع.

المرحلة الثالثة: (شهر) عرض المشروع على لجنة حاضنة الأعمال " Techno foster "

المرحلة الرابعة: (شهرين) مناقشة النموذج الأولي مع فريق مختص.

المرحلة الخامسة: تقييم النسخة التجريبية.

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

المحور الثاني: الجوانب الابتكارية

إن مشروعنا يتكامل بين خصائص الذكاء الاصطناعي وخاصة تحديد المواقع GPS ليسمح بتقديم خدمة التنبيه السريع في حالة الطوارئ، وإمكانية إجراء نداء استغاثة تلقائياً دون إحداث ضوضاء، في الوقت نفسه يعتبر الجانب الإبداعي فيه هو قيام المواطنين بإرسال إشارة في حال حدوث وضع طارئ، كما يوفر إمكانية إرسال إشعارات تحذير حسب النطاق الجغرافي في حالة الكوارث أو الخطر المحتمل.

المحور الثالث: التحليل الاستراتيجي للسوق

يستهدف التطبيق مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت ومجتمعها المحلي كجمهور مستهدف، هذا ما يمكننا من قول أن المؤسسات العمومية والخدمات كمديرية الحماية المدنية أصبحت بحاجة إلى الأخذ بتقنيات ذكية تدعم جهودها. كما تبين دراسات السوق وجود نقص لافت في التطبيقات التي تقدم هذا النوع من الخدمات بشكل مباشر ومتكامل، ويعتبر هذا التطبيق العلاج النهائي لهذه الفجوة في السوق وفي السياق التكنولوجي الوظيفي في الحماية المدنية.

المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم

تحتوي هذه خطة الإنتاج والتنظيم على ثلاثة مراحل أساسية:

1- التحليل الفني والتخطيط الوظيفي: يتم في هذه المرحلة إجراء دراسة تحليلية لاحتياجات المواطنين من جهة وأعوان المديرية من جهة أخرى، وتتمثل الوظائف الأساسية لهذا التطبيق في تقديم إشعارات فورية، تحديد الموقع، إرسال البلاغات والوصول السريع لخدمات الطوارئ، إضافة إعداد مخطط هيكلي يتم فيه توزيع المهام على فرق الحماية المدنية .

2- التطوير البرمجي والتصميم الجرافيكي : بعد الإنتهاء من التخطيط يأتي عمل فريق البرمجة الذي يعمل على تطوير وظائف هذا التطبيق باستخدام تقنيات حديثة تضمن الاستقرار والسرعة، مع ضمان التوافق مع أنظمة التشغيل المختلفة (ios و android)، كما يقوم المصممون في هذه المرحلة بتصميم واجهة استخدام بسيطة وسهلة الفهم، مع مراعاة الجانب البصري والمعايير التكنولوجية في التطبيقات الأمنية.

3- اختبارات الجودة والتكامل مع أنظمة الحماية المدنية : يتم في هذه المرحلة اختبار كل وظائف التطبيق لضمان سلامتها وفعاليتها، والعمل على تصحيح الأخطاء البرمجية وتحسين الأداء، كما يتم في هذه المرحلة اختبار التوافق والتكامل مع أنظمة الحماية المدنية، من خلال بروتوكولات آمنة وسريعة وضمان قدرة التطبيق على إرسال معلومات آنية .

4- الإشراف والتنظيم : بعد تصميم المشروع من طرف فريق العمل الذي يتول تنسيق الجوانب التقنية والإدارية بالتعاون مع الجهات المعنية (الحماية المدنية، الاتصالات، الأمن)، ويتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية:

- الزمن التي تتم فيه الاستجابة من تلقي البلاغ الى إرسال الدعم .

- إحصائيات التنزيلات الناشطة للتطبيق .

- نسبة الرضى لدى المستخدمين (المجتمع المحلي والجهات الرسمية).

- عدد الحالات التي تم التعامل معها عبر التطبيق.

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

المحور الخامس: الخطة المالية PLAN FINANCIER

تكلفة التقدير الأولية: 2190280.00 دينار جزائري
تفصيل الميزانية:

تطوير التطبيق: 150.000 دج

التسويق والترويج: 100.000 دج

الرواتب والمستشارين: 450.000 دج

مصاريف تشغيلية ومفاجئة: 150.000 دج

مصادر تمويلية المقترحة:

- دعم من الهيئات الحكومية المعنية (الحماية المدنية).
- دعم من المستثمرين الذين يهتمون بالمشاريع ذات الأثر الاجتماعي.
- شركات مؤسساتية مع المديرية العامة للحماية المدنية، ووزارات داخلية أو تكنولوجيات الإعلام.
- العائدات المتوقعة:
- إعلانات داخل التطبيق خاصة بالتوعية والتحسيس أو الخدمات العامة (دون التأثير على تجربة المستخدم)

- عقود تعاون مع جهات رسمية: مقبل توفير خدمات تقنية وتدريبية .

- اشتراكات مؤسساتية: بيع تراخيص استعمال التطبيق لصالح المؤسسات الحكومية أو بلديات.

المحور السادس: النموذج الأولي التجريبي

بعد تصميمنا للتطبيق قمنا بتطوير نموذج أولي له، إذ تضمن:

- خاصية إرسال الإحداثيات الجغرافية GPS.

- واجهة تسمع للمستخدم باختيار نوع الطوارئ (زر الطوارئ).

- خاصية الحصول على آخر المستجدات.

- القيام بدورات تكوينية خاصة بالإسعافات الأولية .

- تقديم برامج توعية وإرشادات حسب المواسم.

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

الجدول(01): حسابات النتائج المتوقعة

ACTIF					
Libellé	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles	1 689 200	1 689 200	1 689 200	1 689 200	1 689 200
Terrains		0	0	0	0
Constructions et Batiments		0	0	0	0
Machines et équipement de production	1 689 200	1 689 200	1 689 200	1 689 200	1 689 200
Equipement de transport		0	0	0	0
Equipement de bureau		0	0	0	0
AMORTISSEMENTS	- 168 920	-337 840	-506 760	-675 680	-844 600
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 520 280	1 351 360	1 182 440	1 013 520	844 600
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en cours	20 000	22 000	24 200	26 620	29 282
Créance et emplois assimilés	500 000	525 000	550 000	500 000	605 000
Clients	500 000	525 000	550 000	500 000	605 000
Autres débiteurs			0	0	0
Impôts et assimilés		0	0		0
Autres actifs courants			0	0	0
Disponibilités et assimilés	150 000	200 000	250 000	345 440	579 198
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	150 000	200 000	250 000	345 440	579 198
TOTAL ACTIF COURANT	670 000	747 000	824 200	872 060	1 213 480
TOTAL GENERAL ACTIF	2 190 280	2 098 360	2 006 640	1 885 580	2 058 080

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

الجدول(02): حسابات النتائج المتوقعة

Passif					
Libellé	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Capital non appelé					
Primes et réserves					
Ecarts de réévaluation					
Ecarts d'équivalence					
Résultat net de l'exercice	1 039 880	1 554 380	1 628 305	1 785 580	1 958 080
Autres capitaux propres - Report à nouveau					
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 139 880	1 654 380	1 728 305	1 885 580	2 058 080
PASSIFS NON COURANTS					
Dettes rattachées à des participations					
Impôts (différés et provisionnés)					
Autres dettes non courantes					
Provisions et produits comptabilisées					
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	0	0	0	0	0
PASSIFS COURANTS					
Fournisseurs et compte rattaches	1 050 400	443 980	278 335		
Impôts					
Autres dettes					
Trésorerie Passif					
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 050 400	443 980	278 335	0	0
TOTAL GENERAL PASSIF	2 190 280	2 098 360	2 006 640	1 885 580	2 058 080

عنوان المشروع: تطبيق الإلكتروني "نظام الطوارئ والإنقاذ الشامل" لدعم عمليات الحماية المدنية والتبليغ الفوري

الملحق رقم (03): فاتورة أولية

CHELIK ABD NACEUR

LIBRAIRIE PAPETERIE, MOBILIER DE BUREAU, INFORMATIQUE ,
MAINTENANCE , ACCESSOIRES , QUINCAILLERIE ET ELECTROMENAGE

R. C. N° 14/002168558/A/19 DU 11/11/2019

D/151 CITE 630 LGTS TRANCHE 132 . TIARET

C. B. N /00300554000125930001 BADR TIARET

NIF:164142300072148

مكتب التامر شريك
مكتبة ووراقة، عتاد وأثاث المكتب
والأجهزة الإلكترونية والكهربائية
والإعلام الإلكتروني ولواحقه
14/00-2168558119 - تيارت

FACTURE PROFORMA N° : 021/2025

DOIT: CHALANI KHOLOUD AMINA ET BECHAREF AMANI EL ELDJA

N°	DESIGNATION	Unité	QTE	P/U	MONTANT
1	Bureau en MDF 1.80 avec retour et caisson mobile	U	3,00	105000,00	315000,00
2	Chaise Opérateur	U	3,00	19000,00	57000,00
3	PC de Bureau de Marque: HP 250 CPU intel® Core™ i7-1355U RAM DDR4 8Go SSD 1GTo GPU Intel UHD Graphics ECRAN 24" HD LED Windows 11 Professionnel 24H2	U	3,00	195000,00	585000,00
4	Imprimante Multifonction CANON MF113W Laser Monochrome i-SENSYS 3-EN-1	U	1,00	68000,00	68000,00
5	SCANNER EPSON WorkForce DS-6500 R/V en un seul passage Numérisez rapidement les deux côtés d'une feuille Numérisation ultrarapide Jusqu'à 25 ppm / 50 ipm Chargeur auto. de doc. haute capacité Jusqu'à 100 pages Compatibilité réseau Carte d'interface réseau en option	U	1,00	205000,00	205000,00
6	Photocopieuse: Canon imageRUNNER 2425i A3	U	1,00	305000,00	305000,00
7	Chaise visiteur	U	5,00	12500,00	62500,00
8	Armoire Tassili Clair 3 Portes Semi Vitrée MDF	U	1,00	49500,00	49500,00
9	Table basse	U	1,00	32000,00	32000,00
10	Panneaux d'affichage PM	U	1,00	10200,00	10200,00
TOTAL HT					1 689 200,00
T.V.A 19%					320 948,00
TOTAL T.T.C					2 010 148,00

Arrêter la présente facture proforma à la somme de :
Deux Million Dix Mille Cent Quarante Huit Dinars Algériens.

Le Fournisseur

مكتب التامر شريك
مكتبة ووراقة، عتاد وأثاث المكتب
والأجهزة الإلكترونية والكهربائية
والإعلام الإلكتروني ولواحقه
14/00-2168558119 - تيارت

شرائح العملاء	العلاقة مع العملاء	القيم المقترحة	الأنشطة الرئيسية	الشركاء الرئيسيون
من المؤسسة إلى المستهلك B2C من التطبيق إلى المستخدمين B2G من التطبيق إلى مديرية الحماية المدنية	لتواصل المباشر مع المواطنين. الرد على الاستفسارات وتلبية احتياجاتهم. تقديم إرشادات وبرامج توعوية للحفاظ على سلامة المواطنين من جميع الأخطار.	سرعة في الاستجابة. تعزيز وعي الأفراد بالإجراءات الوقائية. تقليل الخسائر المادية والبشرية. التدخل السريع في حالة الطوارئ. تقديم الإسعافات الأولية. تقديم إرشادات وبرامج توعوية.	تطوير وصيانة التطبيق مع حماية الأنظمة. إدارة عمليات التبليغ عن الحوادث. التسويق الرقمي والترويج للتطبيق. تحسين خدمات المستخدم وتحليل البيانات. حملات توعوية	التعاون مع جهات رسمية "الحماية المدنية" وزارة الداخلية جهاز السلكي للأمن اتصالات برمجة (GPS) البلديات الإعلام المحلي شركة الاتصالات لتوفير الرسائل والتنبيهات
	قنوات التوزيع		القيم المقترحة	
	وسائل التواصل الاجتماعي استعمال خاصة (Reel) تطبيق الإلكتروني على الأجهزة الذكية (Android) (IOS) التسويق عبر البريد الإلكتروني والنشرات الدورية. إعلانات مدفوعة عبر Google رسائل نصية (SMS) إشعارات فورية الإذاعة المحلية الإعلان عبر الصفحة الرسمية للمديرية عبر Facebook (DPC) أفئات إخبارية النقل التابعة للدولة ملصقات إعلانية في حافلات		سرعة في الاستجابة. تعزيز وعي الأفراد بالإجراءات الوقائية. تقليل الخسائر المادية والبشرية. التدخل السريع في حالة الطوارئ. تقديم الإسعافات الأولية. تقديم إرشادات وبرامج توعوية.	
مصدر الدخل		هيكل التكلفة		
تمويل حكومي مباشر الإعلانات شركات مع منظمات دولية دعم تقني أو تمويل المشروع البيع المباشر للتطبيق الرعاية من شركات أمنية أو تأمين نموذج يقدم التطبيق خدمات أساسية مجاناً مع ميزات إضافية مدفوعة		تكاليف التطوير وصيانة التطبيق التسويق وإعلانات رقمية البنية التحتية التكنولوجية المعدات الأمن السيبراني رواتب الفريق تقني إداري، تسويقي الدعم الفني. رسوم الخوادم والتكامل مع الأنظمة		