

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة صالح بونيدر - قسنطينة 3



كلية علوم الإعلام و الاتصال و السمعى البصرى

قسم الاتصال و العلاقات العامة

تخصص: اتصال و علاقات عامة

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية
الجزائرية

— دراسة ميدانية بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة —

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

أ. د/ الطاهر أجغيم

تاريخ المناقشة:

إعداد الطالب:

نايلي خالد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بن نوار صالح	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي ابن مهدي أم البواقي	رئيساً
أ. د. أجغيم الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3	مشرفاً ومقرراً
أ. د. سعدي وحيدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار عنابة	عضوا مناقشا
د. دحدوح منية	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	عضوا مناقشا
د. سميشي وداد	أستاذ محاضر أ	جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3	عضوا مناقشا
د. حجاج حسان	أستاذ محاضر أ	جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université Salah Bounider - Constantine 3



Faculté des Sciences de l'Information et de la Communication et de l'Audiovisuel

Département de la communication et Relations Publiques

Spécialité : communication et relations publiques

Numéro de série :

Numéro d'inscription :

**La réalité de L'Audit en communication dans la
gestion des crises dans les entreprises publiques
économiques Algériennes
Etude pratique au niveau de SONEGAS & SEACO -
Constantine**

Thèse en vue de l'obtention du doctorat Sciences en communication et relations
publiques

Réalisée par :
Khaled Naili

sous la direction de :
Pr. Tahar Adjerime

Date de la soutenance :

Jury :

Nom et Prénom	Grade	Université	
Pr/ Salah Ben noir	professeur	université Larbi Ben M'hidi- Oum El Bouaghi	Président
Pr/ Tahar Adjerime	professeur	université Salah Bounider constantine3	encadreur
Pr/ Saadi Wahida	professeur	université Badji Mokhtar Annaba	membre
Dr / Dahdouh Mounia	Maitre de conférence A	université 8 Mai 1945 Guelma	membre
Dr/ Smichi widad	Maitre de conférence A	université Salah Bounider constantine3	membre
Dr/ Hacene Hadjadj	Maitre de conférence A	université Salah Bounider constantine3	membre

Année universitaire 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ،

خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ، عَلَّمَ

الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ. ﴿

﴿سورة العلق الآية 1 - 5﴾

عبرة:

يقول عماد الدين الأصفهاني:

" إنني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه، إلا قال

في نفسه لو خير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان

يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا

لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على

استيلاء النقص على جملة البشر."

شكر وعرفان

الحمد لله، فيه وله تعود خاتمة الأمور.

وانطلاقاً من قوله عزّ وجل: " ولا تنسوا الفضل بينكم".

وكذا قوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لا يشكر الله".

ولذلك، ودون أي تملق أو مداينة

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف

البروفسور " طاهر أجيم " الذي لم يبخل علي بنصائحه

وتوجيهاته القيمة طوال مدة إنجاز العمل

أشرك علي صبرك

أشرك علي كل ما تعلمته علي يدك



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قل عملوا فسيروا الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم

إلى من جرع الكأس فارحاً ليستقيني قطرة حبه، إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة

سعادة، إلى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم

إلى أبي العزيز .

إلى من أرضعتني الحبه والعنان، إلى رمز الحبه وبلسم الشفاء، إلى بسمّة الحياة وسر

الوجود، إلى القلب الناصع أمي الحبيبة الغالية.

إلى إخوتي وأخواتي فخري وسندي ومثلي الأعلى في الحياة .



ملخص الدراسة باللغة العربية:

عرفت المؤسسات الجزائرية – خاصة في السنوات الأخيرة – تطورا ملحوظا في العديد من المجالات كالتسويق والاتصال والعلاقات العامة. ومن بين هذه المؤسسات نذكر على سبيل المثال لا الحصر سونلغاز وسياكو، هاتين المؤسستين الناشطتين في مجالين استراتيجيتين عمدتا إلى تبني سياسة اتصالية جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات وتطور المحيط، خاصة بعد مرورها بعدة تجارب وأزمات أثرت على سيرها العام وعلى صورتها أمام جماهيرها. إلا أن النزعة الجديدة في الإدارة جعلت من مسيرتها يتبنون أساليب وطرق في إدارة الأزمات.

ومن بين تلك الوسائل القديمة الجديدة في الوقت نفسه هو التدقيق الاتصالي، الذي كان يمارس لكن بشكل غير مباشر أوضحت ما يسمى بالتدقيق الشامل، من أجل الوقوف على الاختلالات المسجلة على مستوى الإدارة، إذ تقدم نتائجه في شكل تقارير نهائية. حيث كان اختيارنا لهاتين المؤسستين قصديا، خاصة وأنهما مرا بعملية تغيير هيكلي كبير، أدى إلى إعادة بناء استراتيجيات اتصالية تتماشى مع حالة الأزمات المتكررة.

ومن أجل دراسة موضوع التدقيق الاتصالي في هاتين المؤسستين ومحاولة معرفة طرق إنجازه وآليات تطبيقه والوقوف على مكانته خاصة في أوقات الأزمات، ارتأينا أن نطرح التساؤل التالي: **ما هو واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية (سياكو وسونلغاز)؟**

ومن أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، وللإجابة على التساؤل الرئيسي، وضعنا الفرضيات

التالية:

1. يعتمد التدقيق الاتصالي على معايير الأداء في إدارة أزمات التي تتعرض لها مؤسستي سونلغاز وسياكو.
2. يعتمد التدقيق الاتصالي على مختلف الموارد في إدارته للأزمات التي تعترض مؤسستي سونلغاز وسياكو.
3. يعتمد التدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو على بيانات ومعلومات ميدانية في تنفيذ الخطط الاتصالية الإستعجالية لإدارة الأزمات التي تتعرض لها.
4. يواجه التدقيق الاتصالي معوقات في إدارته للأزمات التي تتعرض لها مؤسستي سياكو وسونلغاز.

كما تبيننا كأسلوب منهجي في الدراسة المنهج الوصفي الأنسب لهذا النوع من الدراسات، ونظرا لكون الموضوع جديد وتقني تم اختيار أفراد عينتنا قسديا. أما أدوات جمع البيانات فاعتمدنا على المقابلة، الاستمارة، الملاحظة وتحليل الوثائق، من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات النوعية.

واعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاثة (03) فصول، وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: التدقيق الاتصالي في المؤسسة بين النظري والتطبيق.

الفصل الثالث: التحليل الكيفي والكمي لبيانات موضوع الدراسة.

وبعد المعالجة الكمية والكيفية وتحليل بيانات المقابلات والاستمارة ووثائق المؤسسة وملاحظة سلوكيات الفاعلين في المؤسسة، توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

1. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز، يعتمد على مؤشرات معايير الأداء في إدارة الأزمات.

2. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز، يعتمد على الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية في إدارته للأزمات

3. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز، يعتمد على البيانات والمعلومات الميدانية والوثائقية في إدارة الأزمات.

4. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز يواجه معوقات بشرية، لوجيستية ومادية في إدارة الأزمات.

Résumé :

Ces dernières années, les institutions algériennes ont connu un essor considérable dans de nombreux domaines tels que le marketing, la communication et les relations publiques.

Parmi celles-ci figurent, entre autres, **Sonlegaz** et **SEACO**, ces deux institutions actives dans deux domaines stratégiques ont adopté une nouvelle politique de communication qui prend en compte les spécificités et le développement de *l'environnement institutionnel*, en particulier après avoir passé de plusieurs expériences et crises. Cependant, la nouvelle tendance dans l'administration a fait que ses managers adoptent des *moyens et méthodes* pour la gestion de crises.

Parmi ces nouveaux anciens moyens est l'audit de communication qui s'exerce mais indirectement, afin d'identifier les déséquilibres enregistrés au niveau de l'administration, les résultats sont présentés sous forme de rapports finaux. Notre choix de ces deux institutions était intentionnel, d'autant plus qu'elles ont subi un important processus de restructuration, qui a conduit à la reconstruction de stratégies de communication avec l'état des crises récurrentes.

Afin d'étudier la question de l'audit de communication dans ces deux institutions et d'essayer de connaître les modalités de sa mise en œuvre et de déterminer sa position, notamment en temps de crise, on se pose la question suivante: Quelle est la réalité de l'audit de communication dans les institutions économiques publiques algériennes?

Pour approfondir le sujet de l'étude et répondre à la question principale, nous avons développé les hypothèses suivantes:

- 1- L'audit de la communication repose sur des normes de performance en matière de gestion de crise auxquelles **Sonlegaz** et **SEACO** sont exposées.
- 2- L'audit de communication dépend des différentes ressources dans la gestion des crises auxquelles les sociétés **Sonlegaz** et **SEACO** sont confrontées.
- 3- L'audit de communication dans les institutions **Sonlgaz** et **SEACO** utilisera des données et des informations du terrain dans la mise en œuvre des plans de communication d'urgence pour la gestion des crises.

- 4- Dans la gestion des crises, l'audit de la communication est confronté à des contraintes rencontrées par **Seaco** et **Sonlegaz**.

Nous avons également adopté une approche descriptive en tant qu'approche méthodologique le *plus adapté* dans l'étude, en outre, *compte tenu du fait que* le sujet est nouveau et technique, les membres de notre échantillon ont été choisis intentionnellement. Les outils de collecte de données reposaient sur des entretiens, des questionnaires, l'observation, et l'analyse des documents afin de *recueillir autant d'informations qualitatives que possible*.

Dans notre étude, nous avons adopté trois chapitres, qui sont les suivantes:

Chapitre I: Le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Chapitre II: L'Audit de communication dans l'entreprise entre théorie et pratique.

Chapitre III: L'analyse qualitative et quantitative des données du sujet d'étude.

Après avoir traité l'analyse quantitative et qualitative des données de l'entretien et du questionnaire, ainsi que les documents de l'entreprise et l'observation du comportement des acteurs de l'organisation, nous avons atteint les principaux résultats suivants:

- 1- L'audit de communication dans l'entreprise **Sonlegaz** et **Seaco** dépend sur des indicateurs de performance en gestion de crise.
- 2- L'Audit de communication dans l'entreprise **Sonlegaz** et **Seaco**, basé sur les ressources physiques, humaines et médiatiques dans la gestion de crise.
- 3- L'Audit de communication dans les entreprises **Sonlegaz** et **Seaco**, dépend sur les données et les informations du terrain et documentaires *dans la gestion des crises*.
- 4- L'Audit de communication dans les entreprises **Sonlegaz** et **Seaco**, reste en proie à plusieurs difficultés, notamment liées aux capacités en matière de ressources humaines, logistiques et matérielles dans la gestion des crises.

Abstract :

In recent years, Algerian institutions have experienced considerable growth in many areas such as marketing, communication and public relations.

Among these are, Sonlegaz and SEACO, these two institutions active in two strategic areas have adopted a new communication policy that takes into account the specificities and development of the institutional environment, especially after having passed several experiences and crises. However, the new trend in administration has meant that its managers are adopting ways and methods for crisis management.

These new old means is the audit of communication which is exerted but indirectly, in order to identify the imbalances recorded at the level of the administration, the results are presented in the form of final reports. Our choice of these two institutions was intentional, especially as they underwent a major restructuring process, which led to the reconstruction of communication strategies with the state of recurrent crises.

In order to study the question of the communication audit in these two institutions and to try to know the methods of its implementation and to determine its position, especially in times of crisis, we ask ourselves the following question: What is the reality of the communication audit in Algerian public economic institutions?

To deepen the subject of the study and answer the main question, we have developed the following hypotheses:

- 1- The communication audit is based on crisis management performance standards to which **Sonlegaz** and **SEACO** are exposed.
- 2- The communication audit depends on the different resources in crisis management that the companies **Sonlegaz** and **SEACO** are confronted with.
- 3- The Communication audit in both institutions **Sonlgaz** and **SEACO** use data and information from the field in the implementation of emergency communication plans for crisis management.

- 4- In crisis management, the communication audit is confronted with constraints encountered by **Seaco** and **Sonlegaz**.

We also adopted a descriptive approach as the most appropriate methodological approach in the study, moreover, considering that the subject is new and technical, the members of our sample were chosen intentionally. The data collection tools were based on interviews, questionnaires, observation, and document analysis to gather as much qualitative information as possible.

In our study, we adopted three chapters, which are:

Chapter I: The theoretical and methodological framework of the study.

Chapter II: The communication audit in the company between theory and practice.

Chapter III: The Qualitative and Quantitative Analysis of the Data of the Study Subject.

After having dealt with the quantitative and qualitative analysis of the interview data and the questionnaire, as well as the company documents and the observation of the actors's behavior of the organization, we achieved the following main results:

- 1- The communication audit in **Sonlegaz** and **Seaco** depends on crisis management performance indicators.
- 2- The Communication audit in **Sonlegaz** and **Saeco**, based on physical, human and media resources in crisis management.
- 3- The Communication Audit in both companies **Sonlegaz** and **Seaco**, relies on data and information from the field and documentaries in crisis management.
- 4- The communication audit in companies **Sonlegaz** and **Seaco**, remains plagued by several difficulties, notably related to the capacities in terms of human, logistical and material resources in crisis management.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات	الرقم
/	البسمة	
/	آية قرآنية	
/	عبرة	
/	شكر وعرافان	
/	إهداء	
/	ملخص الدراسة باللغة العربية	
/	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	
/	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
أ - ث	مقدمة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي لموضوع الدراسة		
02	تحديد إشكالية الدراسة	01
09	أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة	02
11	أهداف الدراسة	03
12	الدراسات السابقة للدراسة	04
15	فرضيات الدراسة	05
17	تحديد مفاهيم الدراسة	06
31	الوظيفية كبراديعم للدراسة	07
43	مجالات الدراسة	08
46	طبيعة الدراسة ومنهجها	09
46	عينة الدراسة	10

47	أدوات جمع البيانات	11
الفصل الثاني: التدقيق الاتصالي في المؤسسة الاقتصادية بين النظري والتطبيق		
أولاً: الجانب النظري		
64	نبذة عن عمليات التدقيق الاتصالي	01
65	المقاربات النظرية للتدقيق الاتصالي	02
69	مجالات التدقيق الاتصالي	03
71	فوائد ومزايا التدقيق الاتصالي	04
73	أنواع التدقيق الاتصالي	05
81	معايير التدقيق الاتصالي	06
90	خصائص التدقيق الاتصالي	07
95	أهداف التدقيق الاتصالي	08
97	معوقات التدقيق الاتصالي	09
ثانياً: الجانب التطبيقي		
99	رهانات التدقيق الاتصالي في المؤسسة	01
100	خطوات التدقيق الاتصالي في المؤسسة	02
102	التدقيق العملي في المؤسسة	03
104	التطبيقات العملية للتشخيص في المؤسسة	04
108	مكونات التقرير الخاص بالتدقيق الاتصالي في المؤسسة	05
111	دليل التدقيق الاتصالي في المؤسسة	06
112	التدقيق الاتصالي وإدارة المعلومات في المؤسسة	07
114	التدقيق واستراتيجيات الاتصال في المؤسسة	08
116	الفوائد العامة للتقييم في المؤسسة	09

الفصل الثالث: التحليل الكيفي والكمي لبيانات الدراسة		
119	تحليل المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو	01
153	تحليل المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز	02
204	عرض وتحليل بيانات الاستبيان لمؤسستي سياكو وسونلغاز	03
304	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	04
328	مناقشة نتائج الدراسة وفق الأهداف	05
329	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء البراديجم الوظيفي	06
333	النتائج العامة للدراسة	07
346	آفاق الدراسة	
350	قائمة المصادر والمراجع	
373	الملاحق	

فهرس الجداول الموظفة في الفصل المنهجي والنظري:

الصفحة	عنوان الجدول	الرمز
48	يبين المقابلات التي أجريت مع إطارات مؤسسة سياكو	أ
49	يبين المقابلات التي أجريت مع إطارات مؤسسة سونلغاز	ب
78	المقارنة بين المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي	ج
104	يبين الاحتياطات والأسئلة	د
109	يبين مستويات المعاينة	هـ
116	يبين مستويات التقييم	و

فهرس الجداول الموظفة في الفصل الميداني:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
204	يبرز الجنس العامل في مؤسستي سياكو وسونلغاز	01
205	يبرز أقدمية العاملين في مؤسستي سياكو وسونلغاز	02
207	يبرز سبب استخدام التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز	03
210	يبرز معايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز	04
212	يبرز سبب اعتبار مخططات الاتصال مهمة في عمل مؤسستي سياكو وسونلغاز	05
214	يبرز مدى الموافقة المركزية من عدمها على تنفيذ مخططات الاتصال بمؤسستي سياكو وسونلغاز	06
216	يبرز سبب الموافقة المركزية من عدمها في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	07
218	يوضح كيفية التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	08
220	يبين إجراءات إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	09
222	يبرز من أين تستمد إجراءات إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز	10
224	يبرز ظروف بناء مخططات الاتصال في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	11
226	يبرز مدى تعبير المخططات الاتصالية عن إجراءات تقنية في كل من مؤسستي	12

سياكو وسونلغاز	
228	13 يبرز كيف تترجم الإجراءات في مخططات عمل معينة في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
230	14 يبرز العناصر التي يركز عليها مخطط العمل في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
232	15 يوضح شروط الطاقم المنفذ لمخططات الاتصال للأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
234	16 يوضح صفة عملية الرقابة في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
236	17 يبين من يقوم بعمليات الرقابة في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
238	18 يوضح العوامل التي تركز عليها عملية الرقابة في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
240	19 يبرز خصائص عملية جمع المعلومات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
242	20 يبين مدى ترجمة النتائج الخاصة بالرقابة في شكل قرارات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
243	21 يوضح من يقوم بتقديم القرارات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
245	22 يبرز أشكال نشر القرارات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
247	23 يبين الموارد التي تسخرها مؤسستي سياكو وسونلغاز للتدقيق الاتصال في إدارة الأزمات
250	24 يبين نوع التجهيزات المادية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز
253	25 يبين مدى اعتبار التجهيزات المادية كافية للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
255	26 يبرز أشكال الاعتماد على الموارد الإعلامية والاتصالية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز
259	27 يوضح أسباب اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات في

	كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	
261	يبرز أشكال الموارد البشرية التي يعتمدها التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز	28
264	يبرز كيفية مساهمة المكلف بالاتصال في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز	29
267	يبرز مدى اعتماد مؤسستي سياكو وسونلغاز على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات	30
269	يبرز ظروف اعتماد كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات	31
271	يبرز مدى الأخذ بعين الاعتبار أهمية البيانات في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز	32
272	يبرز نوع البيانات التي يستخدمها التدقيق الاتصالي في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز في إدارتهما للأزمات	33
274	يبرز أسباب أهمية جمع البيانات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	34
277	يبين كيفية توظيف المعلومات المحصل عليها في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	35
279	يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية التوعوية عند تخطيط كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز في إدارتهما للأزمات الفجائية	36
281	يبين المجالات التي يتم من خلالها نشر الحملات التحسيسية التوعوية عند تخطيط كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز في إدارتهما للأزمات الفجائية	37
283	يبرز مصادر جمع البيانات في حالة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز	38
285	يبين مدى توظيف الوسائل الحديثة في جمع البيانات الميدانية في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز	39
287	يبين أنواع الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها التدقيق الاتصالي في كل من مؤسستي	40

سياكو وسونلغاز في إدارتهما للأزمات	
290	41 يبرز أهمية آراء المواطنين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
293	42 يبرز معوقات عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
295	43 يبرز الإنسدادات الاتصالية عند إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
298	44 يبين مدى تأثير الإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
300	45 يبين مدى تأثير الإنسدادات على نتائج التدقيق الاتصالي في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
301	46 يبين التأثيرات المتنوعة على نتائج التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز

فهرس الأشكال الموظفة في الفصل المنهجي والنظري:

الصفحة	عنوان الشكل	الرمز
41	يوضح علاقة المشكل بالوضعية	أ
42	التخطيط الاستراتيجي للحالة الاتصالية	ب
107	يوضح سيرورة التحقيق في المؤسسة	ج
110	يبين مراحل التقرير الخاص بالتحقيق	د
117	يوضح عجلة Deming	هـ

فهرس الأشكال الموظفة في الفصل الميداني:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
122	يوضح إدارة الاتصال ومفهوم التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو	01
126	يبرز أهمية ومكانة التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو	02
129	يوضح وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو	03
133	يبرز رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو	04
136	يبين إستراتيجيات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو	05
139	يوضح إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو	06
142	يبرز اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي بين التصور القديم والجديد بمؤسسة سياكو	07
144	يوضح مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو	08
148	يوضح مخططات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو	09
152	يبين معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو	10
156	يبرز إدارة الاتصال ومفهوم التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز	11
160	يبرز التطور المرحلي للعناصر المؤثرة على مكانة التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز	12

163	يوضح وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز	13
167	يبرز رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز	14
174	يبرز إستراتيجيات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز	15
182	يوضح إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز	16
196	يوضح اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز	17
198	يبرز مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز	18
200	يبرز المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز	19
202	يوضح صعوبات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز	20

دليل الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	يبرز استمارة البحث باللغة الفرنسية المقدمة لبعض الإطارات	373
02	يبين المخطط الاتصالي الاستعجالي لصيف 2013م لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	381
03	يبين مناطق توزيع الكهرباء والغاز لمديرية قسنطينة ومديرية علي منجلي.	382
04	يوضح المخطط الاتصالي الاستعجالي لعامي 2014م و2015م لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.	385
05	يوضح الحملات التحسيسية والتوعوية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز من أجل التنبيه من مخاطر تسريبات الغاز وطرق الوقاية الواجب اتخاذها.	392
06	يبرز الخرجات الميدانية والأبواب المفتوحة في إطار الحملات التحسيسية التي تقوم بها مؤسسة سياكو.	393
07	يبرز الرقم الأخضر لمؤسسة سياكو.	395
08	يبين استقبال المواطنين والزبائن من قبل مؤسسة سياكو.	396
09	يبرز فرق التدخل والصيانة لمؤسسة سياكو في أوقات الأزمات.	397
10	مناطق توزيع مؤسسة سياكو.	398
11	يوضح واجهة حصيلة مؤسسة سياكو.	400
12	يوضح التكوينات التي تقوم بها مؤسسة سياكو لعمالها.	401
13	يوضح واجهة دليل استقبال العامل الجديد.	402

403	يوضح النظام الداخلي لمؤسسة سياكو.	14
404	يبرز تاريخ المياه بقسنطينة.	15
405	وثيقة رسمية تثبت توقعات المسؤولين حول القانون الداخلي لمؤسسة سياكو.	16

مقدمة:

واجه علم الإدارة بشكل عام وعلوم الاتصال بشكل خاص – خاصة بعد الثورة الصناعية – تحديات ورهانات كبيرة، عبّرت عنها بعض المؤشرات والمتغيرات التي برزت في المحيط، وكان أهمها التطور الهائل في المجال الصناعي. هذا الأخير، بدوره جلب معه العديد من الظواهر الإدارية والاتصالية. كما كان لبروز المدارس الفكرية والتيارات البحثية، دورا كبيرا في توجيه دفة البحث نحو البحث على أنسب الطرق والاستراتيجيات التسييرية الكفيلة بالتكيف مع تلك التحوّلات والتطوّرات.

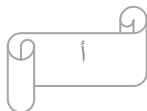
فكما أشرنا سابقا، أن الآلة جلبت معها الوفرة والإنتاج، حيث كان لزاما على المؤسسة البحث على تحسين طرق إدارتها داخليا. أما على المستوى الخارجي، فقد برزت العديد من الظواهر التسويقية والاتصالية.

كما ظهرت في الدول الرأسمالية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، العديد من التخصصات الاتصالية والتسويقية كالإشهار التسويقي، الاتصال المؤسسي واتصال الأزمات على سبيل المثال لا الحصر. كما كان للتيارات والمدارس الفكرية – التي ولدت من رحم بعض التخصصات الأخرى كعلم الاجتماع – دورا في ظهور ما يسمى بعلم التنظيمات، والذي كان له دورا كبيرا في إبراز الجانب الاتصالي في إدارة المؤسسات.

أما بعد تطور علوم الاتصال والعلاقات العامة، وتعمق الباحثون في دراسة العناصر المؤثرة عليها، برزت أيضا بعض التخصصات الدقيقة، التي ساهمت في الوقوف على الاختلالات التسييرية والاتصالية، ومن بين أهم تلك التخصصات: الاتصال والتدقيق، الذي كان له دورا كبيرا في لفت النظر نحو أهمية تشخيص واقع النشاطات الاتصالية، فعلى سبيل المثال أزمة كريسلر (*Crisler*) الشهيرة، كان الفاصل فيها – حسب مسير تلك الأزمة *Lee Accoca* – عمليات المسح والتدقيق في تاريخ المؤسسة ليتم إنقاذها وأصبحت تسمى بـ " المعجزة " .

وانطلاقا من هذه الفكرة، ارتأينا أن نسلط الضوء على أحد فروع علوم الاتصال الجديدة، خاصة في الدول العربية. حيث أصبحت أكثر من الضرورة اللّجوء إلى توظيف مختلف المعارف والآليات الاتصالية وتوظيفها في إدارة الأزمات.

وبما أن الجزائر جزءا من المنظومة العالمية، وأصبح من الضروري انضمامها إلى سياق المنافسة الإقليمية والعالمية، فإن مؤسساتها لا بد أن تعمل على تكيف وتحيين معارفها حسب متطلبات السوق والمحيط. وبما أن سنوات الألفينيات في الجزائر، كانت بمثابة الانطلاقة نحو المحيط وفتح



الأسواق على المؤسسات الأجنبية، فقد كان لاحتكاك بعض المؤسسات مع الخبرة الأجنبية ومراكز التكوين والاستشارة دورا في لفت الانتباه نحو الطرق السليمة لإدارة الأزمات.

إن العادة المؤسساتية للوقوف على نتائج المؤسسة، كانت تأخذ بعين الاعتبار التقارير والحصيلة السنوية، أي يغلب عليها الجانب المالي والبعد التجاري. إلا أن تطور بعض العلوم كعلوم الاتصال وتعميمها في المؤسسات التعليمية الجزائرية، وانفتاح المؤسسات على التكوينات الخارجة، جعلها تؤمن بمدى أهمية الاتصال والتدقيق الاتصالي في عمليات التقييم وبناء الصورة والهوية الجيدة للمؤسسات.

لذلك لجأنا إلى اختيار مؤسسة، تعتبر تاريخية والثانية من حيث القوة المالية بعد مؤسسة سونا طراك، حيث كان لاحتكارها السوق الجزائري وخبرتها الطويلة في المجال بمثابة دافع لنا، من أجل الوقوف على واقع التدقيق الاتصالي فيها. وهل للآليات والميكانيزمات الجديدة في علوم التسيير دورا في توجيه المقاربات التسييرية الداخلية للمؤسسة، خاصة وأن عملية تعميم المكلفين بالاتصال بدأت ولا زالت متواصلة.

ولذلك، أخذت المؤسسة على عاتقها كرهان إستراتيجي تحسين تموقعها في المحيط، وإعادة بناء صورة مقبولة. انطلاقا من استغلال وتوظيف مختلف البيانات والمعلومات التي يمكن أن تساهم في إدارة أزماتها، خاصة وأنها — كما أشرنا سابقا — تعمل على تسيير أقاليم جغرافية واسعة وتزويدها بمواد طاقوية حيوية، وأنها ليست بمنأى عن التعرض للأزمات، وأن الاستعداد الجيد للأزمة يعتبر من بين فنون وآليات التسيير العصري.

والمؤسسة الثانية، هي مؤسسة سياكو، وهي وليدة الجزائرية للمياه، والتي تعتبر أكبر مساهم في المؤسسة، وهي بدورها تحتكر قطاع تسيير المياه في الجزائر. إضافة إلى أنها تعتبر من بين المؤسسات الأولى، التي قامت بانجاز عقد تسيير مع شريك أجنبي مرسيليا للمياه (*Eau de Marseille*).

وسنحاول من خلال هذه الدراسة المتواضعة، البحث والتقصي عن مختلف العناصر التي يمكن أن تؤثر وتتأثر ببعض التخصصات الاتصالية، التي أصبحت محورية كالتدقيق الاتصالي. ومن أجل دراسة موضوع التدقيق الاتصالي في هاتين المؤسستين ومحاولة معرفة طرق إنجاز وآليات تطبيقه والوقوف على مكانته خاصة في أوقات الأزمات، ارتأينا أن نطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية (سياكو وسونلغاز قسنطينة)؟

ومن أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، وللإجابة على التساؤل الرئيسي، وضعنا الفرضيات

التالية:

1. يعتمد التدقيق الاتصالي على معايير الأداء في إدارة أزمات التي تتعرض لها مؤسستي سونلغاز وسياكو.

2. يعتمد التدقيق الاتصالي على مختلف الموارد في إدارته للأزمات التي تتعرض لها مؤسستي سونلغاز وسياكو.

3. يعتمد التدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو على بيانات ومعلومات ميدانية في تنفيذ الخطط الاتصالية الإستراتيجية لإدارة الأزمات التي تتعرض لها.

4. يواجه التدقيق الاتصالي معوقات في إدارته للأزمات التي تتعرض لها مؤسستي سياكو وسونلغاز.

كما تبيننا كأسلوب منهجي في الدراسة المنهج الوصفي الأنسب لهذا النوع من الدراسات، ونظرا لكون الموضوع جديد وتقني تم اختيار أفراد عينتنا قسديا. أما أدوات جمع البيانات فاعتمدنا على المقابلة، الاستمارة، الملاحظة وتحليل الوثائق، من أجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات النوعية.

واعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاثة (03) فصول، وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والمنهجي لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: التدقيق الاتصالي في المؤسسة الاقتصادية بين النظري والتطبيق.

الفصل الثالث: التحليل الكيفي والكمي لبيانات موضوع الدراسة.

وبعد المعالجة الكمية والكيفية وتحليل بيانات المقابلات والاستمارة ووثائق المؤسسة وملاحظة

سلوكيات الفاعلين في المؤسسة، توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

1. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز، يعتمد على مؤشرات معايير الأداء في إدارة الأزمات.

2. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز، يعتمد على الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية في إدارته للأزمات

3. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز، يعتمد على البيانات والمعلومات الميدانية والوثائقية في إدارة الأزمات.

4. التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز يواجه معوقات بشرية، لوجيستكية ومادية في إدارة الأزمات.

1 — تحديد إشكالية الدراسة:

شهد العالم بأسره منذ بداية القرن العشرين (20م) وخاصة في النصف الثاني منه — في ظل انتشار مفهوم العولمة — تحولات كبيرة في جميع المجالات والميادين على غرار الميدان الاجتماعي والسياسي والثقافي والاقتصادي والتكنولوجي.... هذا الأخير، كان كنتيجة حتمية لتطور الاقتصاد العالمي وظهور المنافسة وتطور الآلة، حيث كان للثورة الصناعية تأثيرا كبيرا فيما يخص وسائل الإعلام والاتصال على وجه الخصوص.

فقد كان لظهور الراديو وانتشار قدرته في التأثير على الرأي العام دورا كبيرا في توجيه دفة البحث نحو قدرة وسائل الإعلام والاتصال على مواكبة التحولات السياسية والاقتصادية. كل هذه العناصر، كان لها دورا في بروز توجهات جديدة في مجال البحث المؤسسي وإدارة المؤسسات، حيث أشار الباحث الأجنبي " *Bernard Brochand* " في كتابه المعنون بـ: " *Le PUBLICITOR* " بأنه نتيجة لانفتاح الأسواق والمنافسة بين المؤسسات من جهة ولبروز النزعة الأخلاقية في إدارة المؤسسات من جهة أخرى، وكذا دور الاتصال والإشهار والعلاقات العامة كعناصر لها دور في تحسين صورة المؤسسة وإضافة إلى ربط ولاء الجماهير الداخلية والخارجية بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

كما كان لتطور وتعقد الشكل التنظيمي والهيكل للمؤسسات، دورا كبيرا في ظهور العديد من المشاكل المؤسسية والنزاعات داخل التنظيمات، سواء كانت داخلية أو خارجية لها علاقة بطريقة تسيير علاقاتها مع شركائها أو حاسمة كالأزمات المؤسسية، التي تؤثر بشكل أو بآخر على استمرار نشاط المؤسسة. خاصة وأن المنافسة تعتمد بشكل كبير على الاستقرار، حتى تتمكن من بناء صورة حسنة وتسويق منتجاتها. لذلك ظهرت في علم الاجتماع التيارات الفكرية، التي درست التنظيم والعناصر التي تؤثر على الأداء المؤسسي، على غرار التيار الوظيفي والنسقي. للتطور علوم الإعلام والاتصال بشكل خاص وتتشعب فروعها وتخصصاتها حسب تنوع نشاطات المؤسسة، كاتصال الأزمة والاتصال المؤسسي اللذان يهدفان بالأساس لمحاولة إيجاد سبل بقاء توازن المؤسسة في محيطها ومساعدتها على التكيف مع متطلبات السوق.

⁽¹⁾ *Bernard Brochand et Jacques Lendrevie :Le PUBLICITOR, Quatrième édition, Dalloz, Paris,1993. P78*

فمن الناحية الاقتصادية فإنّ الأزمة هي الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد. وتعتبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.⁽¹⁾ ويرجع علماء الاقتصاد الأزمة إلى معايير مختلفة على غرار التضخم، البطالة والركود--- الخ.

ووفقا للمنظور الإعلامي فإنّ الأزمة هي موقف يتسبب في جعل المؤسسة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية و العالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، العاملين، السياسيين، النقابيين والتشريعيين. وهي كذلك (الأزمة) عبارة عن نشر سيء غير متوقع "Unexpted bad mal"⁽²⁾ وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة". وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة. لقد كان للتقدم العلمي والتكنولوجي أثاره الإيجابية والسلبية، والتي نتج عنها حدوث الكثير من الكوارث جاءت نتيجة استخدام الإنسان الأساليب التقنية الحديثة وذلك راجع لعدم قدرته على إدارتها أو التخطيط لاستخدامها. ونتج عن ذلك ظهور بعض التيارات الفكرية في علم الاجتماع وعلم النفس (كعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس الصناعي) والتي تنادي بضرورة وضع آليات جديدة لإدارة المشكلات، الكوارث والأزمات التي يتعرض لها العالم، مما نتج عنه ظهور ما يسمى بمصطلح "إدارة الأزمات" والتي ظهر جليا على الساحة الاجتماعية السياسية والاقتصادية .. الخ.

وقد مورست إدارة الأزمات منذ عصور قديمة جدا، وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة ، ولم تكن تعرف آن ذاك باسم إدارة الأزمات وإنما كانت تسمى بمسميات مثل: الحنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة أو حسن القيادة...، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة فيما توفر لديه من طاقات إبداعية وقدرات على الابتكار.⁽³⁾

ولقد كانت أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962م نموذجا ناجحا لإدارة الأزمات و بها يؤرخ تاريخ دخول هذا المفهوم إلى قاموس العلاقات الدولية وذلك عندما أطلق وزير الدفاع الأمريكي "روبار ماكينمارا " في زمن الرئيس " جون كنيدي " جملته الشهيرة: " لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن

(1) عبوي زيد منير: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص.19.

(2) حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص.49.

(3) عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (مدخل نظري)، ص.18.

الإستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات فقط".⁽¹⁾ وقد جاء تعقيب ماكينمارا هذا نتيجة حماسه المفرد لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة وليبرز أهمية إيلاء إدارة الأزمات قدرا كبيرا من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن حدوثه لو تم الإخفاق في إدارة هذه الأزمة .

وكما تم ذكره آنفا فإن البدايات الفعلية والأولية لعملية إدارة الأزمات قد برزت جليا على مستوى العلاقات الدولية فان إدارة الأزمات أصبحت كذلك تعني مختلف المؤسسات سواء السياسية، الدينية، الثقافية ، الاجتماعية و الاقتصادية ... وهناك الكثير من أدوات تقييم أداء المؤسسة في حالتها العادية أو أثناء إدارتها للأزمات، ومن بين أهم أدوات التقييم المعتمدة حاليا هو التدقيق .

والتدقيق هو فحص المعدات والبرامج والأنشطة والإجراءات لتحديد مستوى الفعالية في أداء النظام الإجمالي. والإدارة هي المسؤولة عن مراجعة المستندات. ومن بين محاور التدقيق الشامل يأخذ الاتصال حيزا معتبرا من الإستراتيجية الشاملة لتقييم مختلف النشاطات الاتصالية التي تؤثر وتتأثر بمختلف النشاطات الأخرى للمؤسسة وعلى سبيل المثال لا الحصر نشاطات تسيير الموارد البشرية، الصورة والاستقبال.⁽²⁾

والتدقيق الاتصالي هو عملية شاملة مفصلة للوقوف على حالة ونقاط القوة والضعف في الاتصالات الداخلية والخارجية، كما ينظر إلى التدقيق الاتصالي أيضا بأنه تحليل الاستثمارات الإعلانية (الدعائية) والوسائل الموضوعية لتعزيز ومراجعة، وكذا دراسة سمعة المؤسسة عبر التدقيق في خطة الاتصال والتسويق.⁽³⁾ ويقوم التدقيق الاتصالي على الإصغاء (الاستماع) والتشخيص الشامل والدقيق من خلال تحديث المعايير المختلفة للأداء والمتحكمة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة مثل العملية الوظيفية الاتصالية والاختلال الوظيفي (الفشل، العجز والأعطال...الخ) التي قد تطرأ على نظام معقد من الاتصالات.⁽⁴⁾

وكما ذكرنا سابقا، فإن المؤسسات - على اختلاف طبيعتها ونشاطها - ليست بمنأى عن الأزمات سواء كانت أزمات فجائية (غير متوقعة) أو أزمات متكررة (متوقعة)، وفي هذا الصدد قسمت الباحثة "

(1) محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 1995م، ص. 01.

(2) Lionel Collins et Gérard Valin : Audit de communication et contrôle Interne, Aspects opérationnels et stratégique, 4^{ème} édition, Dallos, Paris, 1992.p 34.

(3) Jaque Bernard : Théorie et Pratique de l'audit de communication, édition d'organisation, Paris, 2005. P15.

(4) Corbel. Bernard, Murry Bernard, « L'Audit Qualité Interne: démarche et techniques de communication »; Afnor Groupe d'édition, Paris:, 1996.P78.

La nouvelle " Michel Gabay" الأزمات إلى أربعة (04) أنواع أساسية – وذلك في كتابها المعنون بـ: " *Communication de Crise* " – وهي كالتالي: أزمات غير متوقعة مثل الأزمات التي تتسبب فيها الكوارث، أزمات متوقعة، أزمات داخل المؤسسة و أزمات تنمو وتتصاعد بسرعة⁽¹⁾ أما الباحث " Jean Brilman"، فيصنف الأزمات المؤسساتية، على النحو التالي: خطأ في الاستثمار، ثقافة غير مناسبة، أو غير مكيفة بشكل جيد، عجز الإدارة، أو عدم وجود سلطة وتسيير ارتجالي أو عشوائي.⁽²⁾

ونقلا عن " Gundel" فقد أورد الكاتب "إيثار عبد الهادي محمد" في مداخلته بعنوان: "إستراتيجية إدارة الأزمات" (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي) تصنيفا للأزمات، حيث يرى أن مصفوفة الأزمة تساهم في تحديد: أزمات تقليدية، الأزمات غير المتوقعة، الأزمات العنيفة و الأزمات الأساسية (*Fundamental*). وقد حدد " Gundel " الأزمات إلى أربعة باعتماده على معيارين لتحديد نوع الأزمة، وهما: قابلية التنبؤ بالأزمة، وإمكانية التأثير في الأزمة.⁽³⁾

وكما أشرنا إليه آنفا، فإن من بين الوظائف الأساسية للتدقيق الاتصالي هو تشخيص الأزمات الحالية والمرتبقة (المحتملة)، وذلك من أجل الخروج بأفاق تخدم مصالح المؤسسة. ومن هذا يمكن طرح عدّة تساؤلات: لماذا أصبحت مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات الاقتصادية تعتمد على هذا النوع (التدقيق الاتصالي) في التقييم؟ وهل ساهم التدقيق الاتصالي في حل أزمات معينة؟ وإذا كان التدقيق الاتصالي أثبت نجاعته وفعاليته، فلماذا نلاحظ إذن، تكرار بعض الأزمات من حين لآخر في بعض المؤسسات؟ هل يرجع ذلك إلى كبر حجم المؤسسات من جهة، وانتشارها وتوسعها في مناطق أخرى، و بروز شكل آخر جديد من أشكال المؤسسات التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال و على أنظمة اتصالية ومعلوماتية جديدة أم أنّ الأمر يعود إلى عدم قدرة بعض المؤسسات على حفظ توازنها في وضعيات معينة.

⁽¹⁾ Michele Gabay : *La nouvelle Communication de crise, Concepts et outils, Paris, p p 31-32.*

⁽²⁾ Jean Brilman : *Gestion de crise et redressement d'entreprise, collection, Droit, B. I. U, Montpellier, 1998 , P163.*

⁽³⁾ إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م، ص. 54. 55.

ففي الجزائر، فإننا نشهد – في كثير من الأحيان – تعرض المؤسسات الجزائرية إلى مشاكل وصعوبات في التأقلم مع بعض الظواهر الاجتماعية أو الاقتصادية، لتصبح مع مرور الوقت أزمات عديدة ومتغيرة الشدة. ونظرا لكون الاتصال يمثل أحد مفاتيح التسيير العصري للمؤسسة وأحد أساليب الإدارة الحديثة، سعت بعض المؤسسات الناشطة في بعض القطاعات الحيوية إلى إدراج الاتصال كأحد أهم المصالح والنشاطات التي تعتمد عليها لحفظ توازنها وتواصلها مع الجماهير، وكذلك من أجل التسيير الحسن للمؤسسة ومعالجة بعض الأزمات التي تتعرض لها.

حيث تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين المؤسسات التي سعت إلى تعميم ثقافة الاتصال لشرح بعض الصعوبات التي كانت تواجهها من حين إلى آخر، خاصة أزمة الانقطاعات في حالة الاستهلاك المفرط للطاقة، أو في حالة الاضطرابات الجوية التي تعرفها بعض المناطق على غرار مدينة قسنطينة. فعلى سبيل المثال، تمتلك مؤسسة سونلغاز مديريتين مسؤوليتين^(*) عن تسيير كل ما يخص الاتصال والصورة، على الرغم من ملاحظتنا لتعرضها (مؤسسة سونلغاز) لبعض الأزمات من حين لآخر ومن منطقة إلى أخرى، إضافة إلى اعتمادها على تقييم نشاطاتها الاتصالية في شكل حوصلة اتصالية. وفي حالات أخرى، عند القيام بالتدقيق يتم دراسة وتحليل المشاكل الاتصالية التي يمكن أن تؤثر على سير المؤسسة أو لها علاقة بالأزمات وكيفية تسييرها أو إدارتها أو معالجتها.

وهناك الكثير من الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة سونلغاز (مديرية قسنطينة)، ومن بين هذه الأزمات نذكر أزمة فيفري 2012م، وانقطاع التيار الكهربائي والغاز على العديد من البلديات على غرار عين أعبيد، حامة بوزيان، ابن زياد، زيغود يوسف والخروب. وللتقرب أكثر من هذه الأزمة التي لم تشهدا مدينة قسنطينة لسنوات عديدة أو بعبارة أخرى لم تحدث من قبل قط، ارتأينا أن نقدم بعض العناوين الصحفية التي تناولت هذا الموضوع في أعز الأزمات:

جريدة الوطن الصادرة باللغة الفرنسية، عنونت تقريرها المنشور يوم الأحد 05 فيفري 2012 في صفحتها رقم 05 ب: " قسنطينة : ولاية مشلولة وأسر منكوبة"

« *COSTANTINE : Ville paralysée et familles sinistrées* »

(*) حسب وثائق المؤسسة وكذا من خلال مقابلة مع المكلفة بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز.

حيث عبر صاحب التقرير عن الانقطاعات المتكررة للغاز والكهرباء وسقوط الكابلات على الأرض على غرار حي الفوبرور وسيدي مبروك وجبل الوحش، وأستطرد صاحب التقرير حينما أضاف أن بلدية زيغود يوسف أصبحت بلدية معزولة لا ماء ولا غاز ولا حتى كهرباء⁽¹⁾.

أما **جريدة الوهران اليومي** الصادرة هي الأخرى باللغة الفرنسية ، حيث عنونت تقريرها المنشور يوم 05 فيفري 2012 في صفحاتها 1 و 3 بـ: " سوء الأحوال الجوية استثنائي " .

« *INTEMPERIES EXCEPTIONNELLES* »

حيث كتب صاحب التقرير في الجزء الذي خصص لولاية قسنطينة أن بلدية زيغود يوسف أصبحت معزولة لا غاز ولا كهرباء ولا هم يحزنون بالإضافة إلى العديد من الأحياء على غرار الفوبرور وسيدي مبروك وجبل الوحش وعلي منجلي وزواغي والقائمة طويلة...⁽²⁾

بالإضافة إلى **جريدة المساء الجزائرية LE SOIR D' ALGERIE** فقد عنونت تقريرها المنشور يوم الإثنين 06 فيفري 2012 ، بصفحة رقم 03 بـ: " تعطل إمداد بالغاز ، البرودة ، والبقاء في الظلام وانقطاع عن العالم " « *Avoir froid , rester dans le noir et coupé du monde.* »

فقد كتب صاحب التقرير بوجه عام عن حشد عدة مؤسسات سونلغاز على طول التراب الوطني عدة فرق وقوات تدخل لمحاولة فك العزلة عن السكان الذين يعانون انقطاع التيار الكهربائي منذ عدة أيام وكذا إعادة إمدادات الغاز والكهرباء للمناطق المنكوبة.⁽³⁾

أما **جريدة المواطن LE CITOYEN** فقد عنونت مقالها الصادر يوم الإثنين 06 فيفري 2012 في الصفحة 04 بـ: «طاقة: قرابة 20 بلدية في شرق الوطن دون تيار كهربائي بسبب سوء الأحوال الجوية».

Energie : « Prés de 20 communes de l'est sans courant électrique en raison des intempéries

أشار صاحب التقرير إلى تصريحات الرئيس المدير العام لمؤسسة سونلغاز السيد " طاهر جوانبي ": حيث صرح هذا الأخير أن 20 بلدية في 05 ولايات من شرق الوطن عرفت انقطاع للتيار الكهربائي بسبب سوء الأحوال الجوية، وفي تصريح للمجلس الشعبي البلدي صرح المذكر سابقا أن فرق مؤسسة توزيع

(1) *LE Quotidien El Watan*, 05 Février 2012, N 6475, p, 5:

(2) *LE Quotidien D' ORAN*, 05 Février 2012, N 5223, P P 1- 3 .

(3) *LE Quotidien LE SOIR D' ALGERIE*, 06 Février 2012, N 6478, p. 5.

والمقاولون قاموا بحشد جهودهم معا منذ البداية لسوء الأحوال الجوية حيث عرفوا صعوبة في دخول المناطق المنكوبة بسبب الطرق المقطوعة بالثلوج.⁽¹⁾

وهناك أيضا أزمات متكررة تتعرض لها مؤسسة سونلغاز (مديرية قسنطينة) وهي أزمة انقطاع التيار الكهربائي في الصيف مما أدى إلى تدمير الكثير من المواطنين وأصحاب المحلات.

وفي نفس السياق، وكمجال آخر للدراسة، أخذنا مؤسسة "التطهير والمياه Seaco" بقسنطينة، حيث شهدت هذه المؤسسة (مؤسسة التطهير والمياه) سنة 2007م أزمة حادة في التزود بالمياه مسّت حوالي 13 ولاية، وباعتبارها كانت مكلفة بتسيير معظم الشرق الجزائري فإنها تعرضت للعديد من الاحتجاجات كادت أن تخلق بؤر توتر في بعض المناطق. حيث شهد صيف 2007 و 2008 نقصا فادحا في هذه المادة الحيوية، لتقرر السلطات العليا إقامة شراكة مع الشريك الفرنسي، وذلك من أجل نقل الخبرة والتكوين لتصبح المؤسسة متركزة في مدينة قسنطينة تحت تسمية "سيماكو" Seaco. وعلى الرغم من دخول سد ابن هارون حيز الخدمة إلا أنّ الانكسارات المتعددة لقنوات كبرى من حين لآخر أثرت على برنامج توزيع مياه شرب مما خلق العديد من المشكلات والأزمات في بعض المناطق والأحياء التي تعرف بكثافة سكانية كبيرة.*

ومن أجل الوقوف على حالة الاتصال وعلاقته بالتدقيق الاتصالي والأزمات، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية لنموذجين من المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تعمل على توفير مادتين حيويتين. حيث لاحظنا من خلال ملاحظتنا وتحليلنا الأولي للأزمات التي تعرضت لها هاتين المؤسستين وجود بعض النقائص المسجلة فيمل يخص توظيف الوسائل الاتصالية. ولهذا السبب أردنا معرفة كيف يستعمل التدقيق الاتصالي للوقوف على إيجابيات وسلبيات استعمال الاتصال لهاتين المؤسستين، فمن خلال بعض المقابلات مع مسؤولي الاتصال في المؤسستين لاحظنا أنّ التدقيق موجود بالمعنى التسييري إلاّ أنّه يبقى نوعا ما غامضا كأداة اتصالية مستقلة. ولهذا السبب ارتأينا أن نبحت ونتقصى عن كيفية القيام بتقييم نشاطات الاتصال ومساهمتها في إدارة الأزمات. ومن أجل أن تحقق هذه الدراسة أهدافها، قمنا بطرح التساؤل الرئيس التالي:

(1) LE Quotidien **LE CITOYEN**, 06 Février 2012, N 1223, p. 4.

(* مقابلة مع المكلف بالاتصال في مرحلة إعادة الهيكلة بمؤسسة سياكو ومكون في مهن الاتصال حاليا.

ما هو واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية

الجزائرية (سياكو وسونلغاز قسنطينة)؟

وقد نقرع عن هذا التساؤل الرئيس، أربعة أسئلة، وهي على النحو التالي:

1. ما هي معايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز؟
2. ما هي الموارد التي المسخرة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز؟
3. ما هي الآليات والإجراءات العملية التي يعتمدها التدقيق الاتصالي في تنفيذ الخطط الاتصالية الإستراتيجية لإدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز؟
4. هل يواجه التدقيق الاتصالي معوقات في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز؟

2- أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

لا يختلف اثنان - في عصرنا الحالي - على خطورة وأهمية الاتصال في حياتنا العادية، فما بالك في المؤسسات التي تعاني من الأزمات بين الفينة والأخرى. ولذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي تتناوله ألا وهو: " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "، ويستمد هذا الموضوع قيمته التدقيق الاتصالي في المؤسسات وخاصة أثناء إدارته للأزمات، وذلك كون أن:

✓ التدقيق الاتصالي أداة رئيسية في الإستراتيجية الاتصالية الشاملة الحديثة الناجحة في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، كما يعتبر التدقيق الاتصالي وسيلة فعالة ومهمة لإطلاع الجماهير على الأهداف والخطط التي تعتمدها المؤسسات عامة والمؤسسات الاقتصادية خصوصا.

✓ كما يعتبر التدقيق الاتصالي أهم منهج في تشخيص الأزمات الحالية، والتنبؤ بالأزمات المرتقبة في مؤسسات الدول المتقدمة، وهو ما يطرح عدّة إشكالات في المؤسسات الجزائرية، هل يتم الاعتماد على التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها، ومن بينها مؤسستي سونلغاز وسياكو من خلال الإنقطاعات المتكررة للكهرباء والماء.

✓ كما أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة إلى التدقيق الاتصالي حتى تعرف نقاط القوة و نقاط الضعف في المخططات والإستراتيجيات الاتصالية المعتمدة.

✓ الدور المتزايد للتدقيق الاتصالي في تنظيم عمل الإدارة والمؤسسات، ومساهمته أيضا في إدارة الأزمات أو ما يعرف أو يصطلح عليها لدى البعض بالظروف الطارئة. كما يعمل التدقيق الاتصالي على قياس مدى التطور الحاصل في المؤسسات من الناحية الاتصالية في مقابل التصدي للأزمات المحتملة.

✓ يمثل التدقيق الاتصالي وظيفة في المؤسسات، وهي بناء العلاقة الاتصالية بين قسم الاتصال والأقسام الأخرى فيها.

ومن بين أهمية الموضوع التي أثارت اهتمامنا الشخصي أيضا، وأدت بنا إلى دراسة هذه الظاهرة، نجد:

✓ تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

✓ التأثير الكبير للأزمات على المؤسسات عامة والمؤسسات الاقتصادية خصوصا، وعلاقة ذلك بسمعة وصورة المؤسسة.

وما زاد من أهمية الموضوع أيضا،

✓ هو اهتمام المؤسسات الجزائرية — على اختلاف طبيعتها واختصاصاتها — بالاتصال في التسيير والإدارة، حيث يعدّ فيها الاتصال عاملا ومؤشرا حاسما في إدارة المؤسسات والأزمات.

✓ وتكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة، نظرا لقلّة الدراسات التي ترتبط باستخدام التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وخاصة الدراسات العربية.

كما إنّ اهتمامنا الشخصي ورغبتنا في تناول موضوع التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، هو في حقيقة الأمر مبني على اعتبارات ذاتية (شخصية) ترتبط بشخصنا وتوجهنا واهتمامنا، وذلك بحكم الميل نحو دراسة موضوعات الاتصال المؤسسي عموما ودراسة التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات على وجه الخصوص، وأخرى موضوعية ترتبط بمدى وعي استخدام المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية للتدقيق الاتصالي في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها كالإنقطاعات المتكررة للكهرباء والماء.

ويمكن إيجاز أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، في:

✓ الارتباط الوثيق بين موضوع الدراسة (التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات) ومجال تخصصنا في الماجستير (الاتصال وإدارة الأزمات).

- ✓ النقص الملاحظ في الدراسات السابقة خاصة الميدانية منها في الجزائر – وكذا الدول العربية – حول هذا الموضوع (التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات)، وبالتالي قررنا رفقة المشرف بالتعمق أكثر في الموضوع وبالتالي البحث فيه.
- ✓ الرغبة في دراسة موضوع التدقيق الاتصالي، لكونه – في تقديرنا – يمثل وضعا آنيا، ويطرح إشكالا جديدا في الاتصال المؤسساتي في الجزائر.
- ✓ بروز الدور الإيجابي للتدقيق الاتصالي، حيث أصبح أمرا أساسيا ومحتوما (التدقيق الاتصالي) في المحافظة على المؤسسات وصمودها في ظل المنافسة الشديدة المتزايدة بين المؤسسات التي تنشط في نفس الميدان (القطاع).
- ✓ تعقد المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، هو سبب جذبنا لمثل هكذا مواضيع، فإلى جانب تعقده (المحيط) فهو كثير التغير والتقلب، وبالتالي يؤدي إلى ظهور أزمات تعترض السير العادي للمؤسسة.
- ✓ حداثة الموضوع تنطلق من حداثة الاتصال عموما والتدقيق الاتصالي على وجه الخصوص في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، وهذا دليل على نقص الدراسات التي تناولت التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالجزائر.

3- أهداف الدراسة:

- إن لكل بحث علمي هدف ينطلق منه وينتهي إليه، ودراستنا هذه المعنونة بـ " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "، تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن ذكرها على النحو التالي:
- البحث والنقصي عن واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.
 - الوقوف على مكانة وأهمية التدقيق في إدارة اتصال الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.
 - التعرف على المعايير التي يعتمد عليها التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.
 - الكشف عن الوسائل الاتصالية والآليات التي يعتمد عليها التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.
 - معرفة الأهداف المحورية للتدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

- التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.
- التمهيد لتأسيس أرضية تنطلق منها الدراسات اللاحقة K فيما يتعلق بالتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. على اعتبار أنه هناك نقصا كبيرا في الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع وخاصة الدراسات العربية.

4- الدراسات السابقة للدراسة:

من الأمور المهمة في البحث العلمي، الجزئية المتعلقة بالدراسات السابقة، وذلك بهدف التموّج الجيد والصحيح لدراستنا هذه، وتوضيح وشرح خلفية التدقيق الاتصالي وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. كما ساعدتنا الدراسة السابقة على بلورة إشكالية بحثنا، وكذا بناء أربعة فرضيات تتقصى واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

وقد تم الاعتماد على دراسة سابقة أجنبية فقط، وهذا راجع لعدم وجود دراسات عربية تناولت التدقيق الاتصالي وعلاقته بإدارة الأزمات، وكذا نقص كبير في الدراسات الأجنبية التي تناولت مثل هكذا مواضيع على حسب علمنا، والبحث الذي قمنا به في محركات البحث على الانترنت. وحتى الدول التي ذهبنا إليها في إطار التريصات التي توفرها الجامعة الجزائرية للباحثين.

وعنوان الدراسة التي اعتمدنا عليها، هو: تدقيق المتابعة الاتصالية في حالة الأزمة، وهي دراسة تحليلية لمجموعة من مواقع الانترنت الخاصة بشركة الخطوط الجوية الكندية.⁽¹⁾

▪ مشكلة الدراسة وأهدافها:

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى إشكالية تتعلق بإحداث مراجعة اتصالية لأزمة الخطوط الجوية الكندية، والتي ارتبطت بوقوع خلل في الموقع الإلكتروني للمؤسسة، مما أدى إلى إلغاء حجوزات النقل سنة 2010م لأكثر من 50 ألف مسافر وهو ما تسبب في خسائر مادية ومعنوية للشركة التي سعت إلى تحسين الأوضاع وتعديل المسار الخاص بمراجعة ومتابعة المخططات الاتصالية للمؤسسة من سنة 2010م وإلى غاية 2013م، بغية تجنب الوقوع في هذه المشكلة وتحسين سمعتها وصورتها التي كانت

⁽¹⁾ Hélène Marcil: L'audit de Suivi de la Communication en Situation de Crise, Etude Analytique des Sites Web de Compagnie Aérienne Canadienne, thèse du Doctorat en Sciences de gestion la Stratégie des entreprise a l'université de Carleton, OTTAWA, Canada, 2013.

قد اهتمت من خلال الخلل التقني الذي وقع في واحدة من أكبر شركات الطيران في العالم اتجاه مواطنيها والمسافرين على متنها عبر جميع دول العالم.

ويرتكز الهدف الأساسي للدراسة على تحديد ما إذا كان تنفيذ خطة التدقيق الاتصالي قد تم تناوله وفقاً لإستراتيجية واضحة ومعينة، تقوم على دراسة المخاطر ومدى العمل بالتوصيات والنتائج المترتبة عن هذه العملية. كما كان للباحثة أيضاً، جملة من الأهداف أبرزها: العمل على موائمة إطار إدارة وتسيير الشركة وخطوطها وعملياتها ونظمها وممارستها مع خطة اتصالات الطوارئ والأزمات المتوقع بناءها ومدى تلاءمها مع السياسات والبروتوكولات الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.

وقد كان التساؤل الرئيس على النحو التالي: ما مدى تطبيق خطة التدقيق الاتصالي مبنية على إستراتيجية منهجية لأزمة الخطوط الجوية الكندية؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيس، تساولين، هما:

✓ ما هي الأدوات والوسائل التي ركز عليها القائمون بالتدقيق الاتصالي لمعرفة أسباب وظروف أزمة أكتوبر 2010م؟

✓ هل ركز القائمون على عملية التدقيق والمتابعة الاتصالية على الإلتزام ببنود خطة عمل مشتركة مع الإدارة العليا والموضحة في الميثاق الدولي للتدقيق الاتصالي، بما يتوافق ويتناسب مع أزمة أكتوبر 2010م؟

ويندرج الإطار العام لهذه الدراسة ضمن المنهج التحليلي. حيث تقصد الباحثة هنا التعرف على العناصر المشكّلة لعملية التدقيق الاتصالي والعلاقات السائدة داخل المؤسسة من المنظور الاتصالي، فهي تبحث عن مدى تطبيق خطة التدقيق الاتصالي في شركة الطيران الكندية من خلال اختبار علاقات التأثير والتأثر بين كل متغيرات ومكونات الظاهرة الاتصالية.

واستعملت الباحثة في دراستها مجموعة من وسائل وأدوات جمع البيانات، جعلت من المقابلات وتحليل الوثائق وسائل أساسية في جمع وحصر أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث استخدمت المقابلة كأحدى أدوات جمع البيانات المتعلقة ببعض الجوانب التي تخص كيفية تطبيق خطة التدقيق الاتصالي في المؤسسة مجال البحث والدراسة، حيث تمت بالأساس مع المختصين في الشأن الاتصالي بالشركة (قائمون على الاتصال، مسؤولون على الأقسام الاتصالية ... إلى جانب مجموعة من المسؤولين ومدراء الشركة ونوابها على مستوى نفس المؤسسة المعنية بالبحث).

■ نتائج الدراسة:

كشفت النتائج العامة للدراسة إلى أن:

✓ تنفيذ خطة العمل الإدارية في مراجعة وتدقيق أسباب الأزمة من الناحية الاتصالية لم يتم تناوله بفعالية، حيث لم يتم التطرق إلى جميع العناصر والتوصيات التي نصّ عليها الميثاق الدولي للتدقيق الاتصالي في حالة الأزمات، وعليه لم تنفذ خطة التدقيق الاتصالي بشكل جوهري وكامل كما كان منتظرا.

✓ كشفت الدراسة عن عيوب اكتتفت عملية المراجعة الاتصالية من خلال عدم التقيد بعناصر ونقاط أساسية في تحديد أسباب الأزمة، وتأثيراتها على المؤسسة من الناحية المالية والمعنوية (الصورة والسمعة). وأبرزها عدم التعرض إلى الوثائق لهامة في تحليل الأزمة قبل، أثناء وبعد الأزمة.

✓ كشفت نتائج هذه الدراسة من أن المدققين الاتصاليين الذين استعانتم بهم الشركة، لم يسعوا جاهدين إلى توضيح سبب الضعف في عمل الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة، والذي أرجعته الباحثة إلى تخلف نظام الحجز الذي تعتمده الشركة منذ سنة 1999م. والذي صار متقادما مقارنة مع الأنظمة الحديثة، والتي تمتلك القدرة الكبيرة على استيعاب عدد كبير من الحجوزات في الدقيقة الواحدة وسرعة تصفح عالية كنظام *Computer Reservation System* (*C. R. S*) أو نظام أماديوس العالمي (*Amadeus*).

■ علاقتها بدراستنا:

الملاحظة الأولية لهذه الدراسة هي أنها ركزت على جانب واحد للتدقيق الاتصالي في حالة الأزمات وهو تحليل مواقع الانترنت، وهذا مقارنة مع موضوعنا هو جزئي لأن موضوع دراستنا تشمل كل الوسائل والأدوات والمعايير والموارد الإعلامية والاتصالية في مؤسستي سياكو وسونلغاز العموميتين الجزائريتين، وبالتالي فإن دراستنا أشمل من دراسة الباحثة والتي اهتمت بجزء واحد وهو تحليل مواقع الانترنت لمؤسسة الخطوط الجوية الكندية.

كذلك تختلف هذه الدراسة عن موضوع بحثنا، في أنها اعتمدت على منهج التحليلي ، بينما اعتمدنا نحن على المنهج الوصفي. كما اعتمدت في جمع البيانات على تحليل الوثائق والمقابلات، بينما استخدمنا في موضوع دراستنا على المقابلات والملاحظة والاستمارة وتحليل الوثائق المؤسسية، وهذا طبعاً فرضته منهجية التدقيق الاتصالي.

كما اعتمدت كلتا الدراستين على العينة القصدية، وهذا طبعا راجع إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث أنه ليس كل العاملين في المؤسسات يجيدون تطبيق التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات. وفي الأخير، نستطيع القول بأن الدراسة السابقة الذكر، قد أفادتنا في حصر موضوع دراستنا في " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية — دراسة ميدانية بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة —"، وكذا في تحديد المفاهيم الأساسية لدراستنا (التدقيق، الاتصال، التدقيق الاتصالي، الأزمة، إدارة الأزمات، اتصال الأزمة، العلاقات العامة، المؤسسة الاقتصادية)، إضافة إلى تحديد منهج وأدوات جمع البيانات، وكذلك سهولة على جمع بعض المراجع خاصة المواقع الإلكترونية وذلك من خلال معرفة المواقع التي استقى منها الباحثون السابقون البيانات المطلوبة في دراستهم.

5- فرضيات الدراسة:

نطمح من خلال دراستنا هذه، اختبار أربعة (04) فرضيات، وهي على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

يعتمد التدقيق الاتصالي على معايير الأداء في إدارة أزمات التي تتعرض لها مؤسستي سونلغاز وسياكو.

ويمكننا قياس هذه الفرضية، من خلال المؤشرات التالية:

✚ التخطيط الاتصالي.

✚ الموافقة على الخطة.

✚ التنسيق.

✚ السياسات والإجراءات.

✚ الرقابة الاتصالية.

✚ التوصيات.

الفرضية الثانية:

يعتمد التدقيق الاتصالي على مختلف الموارد في إدارته للأزمات التي تتعرض مؤسستي سونلغاز وسياكو.

ويمكننا قياس هذه الفرضية، من خلال المؤشرات التالية:

البشرية:

- ✚ المكلف بالاتصال.
- ✚ المكلف بالتدقيق.
- ✚ الإطارات.
- ✚ الخبراء.
- ✚ المستشارين.
- ✚ رؤساء المديریات.
- ✚ العمال.

المادية:

- ✚ وسائل النقل.
- ✚ التجهيزات المكتبية.

إعلامية واتصالية:

- ✚ الاتصال الشخصي (الاستقبال).
- ✚ السجلات والوثائق.
- ✚ شبكات التواصل الاجتماعي.
- ✚ مواقع الانترنت.
- ✚ الموقع الرسمي للمؤسسة.
- ✚ وسائل الاتصال الجماهيري (الإذاعة المحلية، التلفزيون، الصحافة المكتوبة المحلية، اللافتات).

الفرضية الثالثة:

يعتمد التدقيق الاتصالي على بيانات ومعلومات ميدانية في تنفيذ الخطط الاتصالية الإستراتيجية لإدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

ويمكن قياس هذه الفرضية، من خلال المؤشرات التالية:

- ✚ الحملات الإعلامية.
- ✚ الحملات التحسيسية الإشهارية.
- ✚ استطلاعات الرأي.
- ✚ الأحداث.

- ✚ سجلات البيانات والوثائق.
- ✚ الرقم الأخضر.
- ✚ مواقع الانترنت.
- ✚ مواقع التواصل الاجتماعي.
- ✚ وسائل الاتصال الجماهيري.

الفرضية الرابعة:

يواجه التدقيق الاتصالي معوقات في إدارته للأزمات التي تتعرض لها مؤسستي سياكو وسونلغاز. ويمكن قياس هذه الفرضية، من خلال المؤشرات التالية:

- ✚ مادية
- ✚ لوجيستكية
- ✚ بشرية

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

تكتسب الحقائق والأشياء قيمتها من المعنى والصور المشتركة التي يرسمها الأفراد، ويتفقون عليها في البيئة الواحدة، وهذه المعاني والصور تصاغ في شكل رموز دالة بحيث تستدعي هذه الرموز بمجرد ذكرها للمعاني والصور التي تعبر عنها. ويعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات الهامة التي يحتاجها الباحث في دراسته وبحوثه بهدف الاتفاق على المحددات والتعميمات والتفسيرات العلمية التي تقوم على بناء المفاهيم تظهر حاجاتنا إلى هذه المرحلة لكي نحدد من خلالها جملة من المفاهيم والتي غالبا ما تتصادم في ذهن الباحث مع مفاهيم متشابهة.⁽¹⁾

ويجب أن تتسم مفاهيم البحث بـ: بالدقة والوضوح حتى يستطيع القارئ أن يدرك بسهولة ما يريده الباحث، وحتى يتمكن الباحث نفسه من المضي قدما في حل مشكلته دونما لبس أو غموض قد ينتج من

(1) لارامي و فالي: البحث في الاتصال - عناصر منهجية - ترجمة فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004م، ص 132.

ترادف المعاني والأفكار. وتقوم المفاهيم بعدة وظائف، لعل أهمها توجيه الباحث من خلال تحديد المفاهيم للمنظور، وكذا تسهيل تحديد العلاقة بين متغيرات الظاهرة.⁽¹⁾

وللتقريب أكثر من موضوع دراستنا، كان لزاما علينا تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بدراستنا هذه، ومن بين المفاهيم نجد: الاتصال، الأزمة، إدارة الأزمات، التدقيق الاتصالي، اتصال الأزمة والمؤسسة الاقتصادية.

■ مفهوم التدقيق:

لغة: تدقيق: (اسم)، المصدر دقق، كان عليه تدقيق الحساب: ضبطه بإمعان، بالتدقيق: بالضبط بإحكام، بتدقيق وتحقيق: بإحكام وإتقان. وإدارة التدقيق: الإدارة المسؤولة عن مراجعة المستندات للثبوت من صحتها ووفائها بالمطلوب

دقق: (فعل) دقق يدقق، تدقيقا، فهو مدقق و المفعول به مدقق، دقق النظر في كذا: درسه بانتباه و عناية، يدقق في معلوماته: يراجعها بدقة ويمعن النظر فيها.⁽²⁾

اصطلاحا:

التدقيق عبارة عن إجراء تشاركي بين المختص وأفراد من داخل المؤسسة، من أجل الوقوف على واقع الاتصال وتخفيض المخاطر الملاحظة. ويساعد في تقديم إضافات وتعديلات خاصة بطريقة اتصال وتواصل المؤسسة.⁽³⁾ وهو عملية منظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث المختلفة الاقتصادية، السياسية، الاتصالية ... وتقييمها بطريقة موضوعية، لغرض التأكد من مساهمة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية.

وهناك من ينظر إليه، على أنه: " اختبار تقني صارم وبناء منهجي قائم على أسلوب مهني مستقل، بغية إعطاء رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة، وعلى مدى

(1) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006م، ص. 124.

(2) www.almaany.com 28/10/2015 12 h52.

(3) Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 107.

احترام الواجبات في إعادة هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى احترام القواعد والقوانين والمبادئ المهنية والعلمية المعمول بها في المؤسسة".⁽¹⁾

وهو أيضاً، عبارة عن مجموع الطرق والمقاييس والإجراءات المتناسقة التي تستدعي التعمق في الدراسة والتحليل للبيانات والمعلومات ذات الصلة بالمؤسسة وبالأزمة، للوقوف على مدى التزام العمال بالدور المنوط بهم في المنشآت المختلفة بالقواعد والمفاهيم والمبادئ العلمية الاتصالية، المالية، الحاسوبية المتعارف عليها، لتحقيق الكفاءة في عملية استخدام موارد وأصول المؤسسة بما يتفق وأهدافها والتحقق من صحة التزاماتها تجاه الغير.⁽²⁾

▪ مفهوم الاتصال:

لغويًا:

تشتق معظم المفاهيم تعريفها "لاتصال" من الأصل اللاتيني لهذه الكلمة وهو: "*Communis*" ومعناها المشاركة أو الاشتراك في الشيء.⁽³⁾ كما تشير كلمة اتصال في المفرد (*Communication*) إلى مضمون ومحتوى العملية الاتصالية، أما في الجمع فكلمة اتصالات (*Communications*) فتشير إلى الوسائل الاتصالية ومؤسسات الاتصال. وتعني كلمة اتصال (*Communication*) في اللغة الإنجليزية: إيصال واتصال، موصول، صلة، طريق التبليغ، اختلاط... الخ. وأما في اللغة العربية، فهي مشتقة من الفعل (وصل) (وصلت) الشيء من باب، وعد (صلة) أيضاً، ووصل إليه وصولاً أي بلغ، ووصل بمعنى (اتصل) أي دعا وهو أن يقول فلان. والوصل هو ضد الهجران⁽⁴⁾، ووصل فلان رحمه يصلها صلة، ووصل الشيء بالشيء يصله وصلاً، وواصلت الصيام بالصيام، والتواصل ضد التصارم.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Stone; B: Strategic Marketing and Communication Audits. The General Healths Care's Journal Marketing. 2007. P 54-56.

⁽²⁾ Simon's, Gutzkow & Levitt: " Consequences Of Internal Communication Audit": 1995,p242.

⁽³⁾ حمدي حسن: الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري، كويك حمادة الجريسي للطباعة، دون دار للنشر، 1993م، ص37.

⁽⁴⁾ محمد بن مكرم علي: لسان العرب، ج 11، دار صادر، بيروت، 1414هـ، ص. 726.

⁽⁵⁾ محمد بن أحمد بن الأزهرى ومحمد عوض مرعب: تهذيب اللغة، ج 12، دار إحياء للتراث العربي، بيروت، 2011، ص. 165.

والوصل هي الرسالة ترسلها إلى صاحبك.⁽¹⁾ ويعني أيضا أو يدل على ضم شيء إلى شيء حتى يعقله.⁽²⁾ والاتصال في اللغة العربية يعني الاقتران والصلة، والترابط والجمع والإبلاغ، أما في اللغة الأجنبية فكلمة (*Communication*) تعني إقامة علاقة وترابط وإرسال وتبادل، وهذا يعني أن هناك تشابه في الدلالة والمعنى بين مفهوم الاتصال العربي والاتصال الغربي.

اصطلاحا:

من الناحية الاصطلاحية، هناك العديد من التعريفات للاتصال، ومنها: تعريف الباحث الجزائري "زهير إحدادن" الاتصال بـ: "التفاعلات الاجتماعية عن طريق الإشارات والكلمات مثل هذه الرسائل ترمي إلى وجود تفاعل بين الأفراد".⁽³⁾

ويعرفه الباحث "*Bussenait*" بـ: "هو سيرورة بين فردين أو عدة أفراد مستعملين رمزا مكون من حركات، تعابير أو كلمات تجعل المعلومة المنقولة مفهومة بين المصدر والمستقبل".⁽⁴⁾ ومن جهته، يعرف الباحث "*Alex Muchielli*" الاتصال بـ: "تلك العملية التي تحمل معنى أكبر من المعنى المتعود الإشارة إليه، بحصرها في الكلمات الكتابات والتعابير، فالاتصال يرقى إلى مستوى التفاهم الذي ينطلق من الاتصال الشخصي".⁽⁵⁾

▪ **التدقيق الاتصالي:** هو نشاط اتصالي توكيدي واستشاري مستقل وموضوعي مهم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال وضع خطة (إستراتيجية) اتصالية مناسبة وإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة. وهو قياس حجم ونوعية اتصال المؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي.⁽⁶⁾

(1) حمداوي جميل: مفهوم التواصل، www.Arabicnadah.com تاريخ الزيارة: 12 / 12 / 2015. الساعة: 23^h

(2) أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي وعبد السلام محمد هارون: معجم مقاييس اللغة، ج 6، دار الفكر، 1979م، ص. 115.

(3) زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م، ص9.

(4) *Bussenait et Pretet* : Organisation et Gestion de l'entreprise, Édition, Paris, 1990, p140.

(5) *Alex Muchielli et autre* : Théorie des processeur de communication, Armand colin, Paris, 1998, p15.

(6) Abdelkrim Bouhaf, « La Communication dans l'Entreprise », Office des Publications universitaires. Alger, 2014, p 154.

وهو، حسب الباحث الجزائري " زياينة يونس ": " دراسة وقياس نوعية الظروف الاتصالية للعاملين السائدة على مستوى كل مواقع الإنتاج أو العمل التابعة لتنظيم معين".⁽¹⁾ كما يقوم التدقيق الاتصالي بتحليل مستفيض لكيفية انجاز مهمة أو عملية أو تنظيم ما، لتخلص في الأخير إلى تشخيص يحدد بدقة مدى تناسب الأهداف مع الوسائل المستخدمة.⁽²⁾

ويعدّ التدقيق الاتصالي أساس فهم الوضع الحقيقي لطبيعة سريان الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، فهو يمكّن من تشخيص الأسباب الجذرية حين تكون هناك حالات اتصال مرضية وغير عادية، ويساعد في توفير الحلول الخلاقة للأوضاع السلبية، ويبرز أيضا حالات الاتصال الايجابية الموجودة سلفا، ذلك ما يوفر للمدقق قدرة على السيطرة وإعداد أفضل للقرارات وتركيزا أحسن على الأهداف الواجب تحقيقها. وقد حدّد كلا من كلامبيت وبيرك (*Clampitt and Berk*) خمسة سمات رئيسية، تعدّ ركائز أساسية لعملية التدقيق الاتصالي، وهي:

1. أن يتوفر لدى فريق القيادة الالتزام الاستراتيجي نحو الاتصال الفعّال.
2. أن يحظى الموظفون على جميع المستويات بمهارات التواصل المناسبة.
3. توفر بنية تحتية مناسبة من قنوات الاتصال لتحقيق الأهداف التنظيمية.
4. وجود سياسات اتصال وإجراءات واضحة لتحقيق الأهداف الاتصالية المرجوة.
5. إدارة العملية الاتصالية لتتقاطع مع الأهداف التنظيمية الأخرى.⁽³⁾

❖ **المفهوم الإجرائي للتدقيق الاتصالي:** يعبر التدقيق الاتصالي عن مجموعة الوسائل والأدوات والخطوات، التي يجب أن يوظفها المكلف بعملية التدقيق، من أجل الوقوف على الإختلالات والعراقيل الاتصالية التي يمكن أن تؤثر على السير العام لنشاط المؤسسة – في الحالات العادية وفي حالات الأزمات – وعلى السياسة الاتصالية الخاصة

(1) زياينة يونس: مدخل إلى الاتصال الاجتماعي (الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية)، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م، ص. 62.

(2) فضيل دليو: هوية المؤسسة: من التصميم إلى التدقيق، مقال في مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2017م، ص. 492.

(3) يامين بودهان: التدقيق الاتصالي ودوره في تشخيص الأزمات في مجال الأمن المروري في الجزائر، مقال غير منشور، جامعة محمد لميت دباغين، سطيف 2، 2017م، ص. 4.

■ **الأزمة:**

لغة: كلمة الأزمة مشتقة من الفعل أزم، أزم العام اشتد قحطه، تأزم القوم أصابتهم أزمة، المأزم جمع مأزم ويعني المضيق. والمأزم الضيق هو كل طريق ضيق بين جبلين مأزم، ومنه سمي الموضوع الذي بين المشعر وعرفة مأزمين. (1)

أما المعجم الوجيز فيرى أنّ أزم على الشيء أزمأ أي عض بالفم كله عضا شديداً، ويقال أزم الفرس على اللجام وأزمة السنة أزمأ أي اشتدّ قحطها. (2) والأزمة جمع إزم وأزم وأزمات وأوازم: وتعني الشدة والضيقة. نقول أزمة اقتصادية وأزمة سياسية. (3)

تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة " أزمة " إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو وجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته. (4)

والأزمة في اللغة العربية أيضاً، مشتقة من الفعل أزم ويعني "شدة العصف بالفم وقيل بالأنياب ،والأنياب هي الأوازم، والأزمة هي تحول مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ". (5) فكما قلنا سابقاً، فإن مصطلح الأزمة مشتقا أصلا من الكلمة اليونانية *KIPVEW* وبالإنجليزية *to decide* بمعنى لتقرر. (6)

أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة إذ نجد أن *Jiwet* وهي عبارة عن كلمتين، فالكلمة الأولى "*Ji*" تدل على **الخطر أو التهديد**. أما الثانية "*wet*": فتدل على **الفرصة** التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تطور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السليمة أو السديدة. (7)

(1) محمد بن أبي بكر عبد القادر رازي: **مختار صحاح**، المطبعة الأميرية، القاهرة، د. ت، ص. 15.

(2) مجمع اللغة العربية: **المعجم الموجز**، **المطبعة الأميرية**، القاهرة، 1998م، ص. 15.

(3) المنجد في اللغة والآداب والعلوم، **المطبعة الكاثوليكية**، ط18، 1965م، ص10.

(4) يوسف أحمد أبو فارة: **إدارة الأزمات (مدخل متكامل)**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص. 21.

(5) رمزي منير البعلبكي: **معجم المورد الحديث (إنجليزي - عربي)**، دار العلم للملايين، بيروت، 2008م، ص292.

(6) جبر محمد صدام: **المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات**، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1996م، ص. 66.

(7) رحي عبد القادر الجديلي: **إدارة الأزمات (إطار نظري)**، القاهرة، ص3.

وقد كان هناك تأثير واضح للمفهوم اللغوي للأزمة، فقد عرفها قاموس أكسفورد على أنها: "فترة حرجة في حياة المؤسسة أو خطر محقق بها".⁽¹⁾ وقد عرفها قاموس *Larousse* بـ: "مرحلة أو وضعية صعبة متأزمة، مثلاً: أزمة اقتصادية".⁽²⁾

اصطلاحاً:

الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. وتعرف خطة إدارة الأزمات بجامعة ماك ماستر *MC MASTER* بالولايات المتحدة الأمريكية الأزمة على أنها "أي حدث غير طبيعي يجذب اهتمام وسائل الإعلام وأن الأزمة غالباً ما تكون فجائية وغير متوقعة كما أنها يمكن أن تكون فرصاً بقدر ما تحمل من مشاكل".⁽³⁾

ومن الناحية الاقتصادية فقد عرفت الأزمة على النحو التالي: "الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد". وتعتبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.⁽⁴⁾

ووفقاً للمنظور الإعلامي تعرف الأزمة على أنها: "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية و العالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، العاملين، السياسيين، النقابيين والتشريعيين". وهي كذلك (الأزمة): " عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة و يؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره عبر وسائل الإعلام".

ومن التعريفات الإعلامية للأزمة أيضاً، نجد أنها (الأزمة) " عبارة عن نشر سيء غير متوقع " *Unexpted bad mal* وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة". وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة.⁽⁵⁾ وفي كتابه المعنون بـ: " *la communication de crise* " لصاحبه " *tibert*

(1) *OXFORD Learner's Dictionary* : printed in china , third Edition, 2008, p101.

(2) *Dictionnaire Larousse de Français (Imprimé en France) Edition 2011, p101*

(3) قنري علي عبد المجيد: *اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات*، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص. 32.

(4) عبوي زيد منير: *إدارة الأزمات*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص. 19.

(5) حسن عماد كاوي: *الإعلام ومعالجة الأزمات*، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص. 49.

Thierry "عرّف الأزمة بـ: "المرحلة لأخيرة لتبعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة وسمعة المؤسسة".⁽¹⁾

❖ **المفهوم الإجرائي للأزمة:** تعبر الأزمة عن المواقف والحالات الغير طبيعية التي تحدث في المؤسسة أو في محيطها. وتأخذ شكل المشكل أو الأزمة وتؤثر على توازن المؤسسة في محيطها.

■ الإدارة:

لغة: أدار، يدير، أدر، إدارة، بمعنى القيادة.⁽²⁾ وهي مصدر لفاعل (أدار)، وهذا التعبير مشتق من الكلمة اللاتينية *Ad-Ministrure*، ويعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين.⁽³⁾

اصطلاحاً: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.⁽⁴⁾ وتعرف أيضاً، على أنها: " توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة، كما يقوم فاعلوا هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة."⁽⁵⁾

ونقلاً عن فنروبروستوش، فقد أورد " عبد الباسط عبد المعطي " التعريف التالي للإدارة، وهي على النحو التالي: " تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة ".⁽⁶⁾ وتعرف أيضاً، بأنها تلك العملية التي يمكن من خلالها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة في الوقت الملائم. كما تعتبر عملية تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الأشخاص الآخرين، وهذا ما يتضمنه شرطان أساسيان هما التخطيط والرقابة.⁽⁷⁾

⁽¹⁾ *Thierry Libaert. La Communication de Crise. 2^{eme} edition. DUNOD. Paris. 2005.P 10.*

⁽²⁾ المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت، 1991م، ص. 12.

⁽³⁾ إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، ص. 26.

⁽⁴⁾ المنجد في اللغة والإعلام، م، س، ذ، ص. نفس المكان.

⁽⁵⁾ إلياس جوزيف: معجم المعاني المصور، ط2، دار المجاني، لبنان، 2000م، ص. 456.

⁽⁶⁾ عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2005م، ص. 15.

⁽⁷⁾ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال والعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص. 20.

■ اتصال الأزمة:

إن اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها. (1)

وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة وكذلك الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف العلاقات العامة بل أن مسؤولية القيام بها تضع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.

ويذهب البعض إلى تحديد اتصال الأزمة، بأنه: "عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية". (2)

وحسب " *Baudouin Velge* " فإن اتصال الأزمة يمثل: "ذلك الاتصال الذي يتم في الأوقات الصعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث". كما يضيف قائلاً: اتصال الأزمة هو الأكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب تسيير كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى. أما الباحث " *Max Bezar* " فيعرفه بأنه: "إعادة تدريب الاتصال لإعادة الثقة وذلك من خلال الاستعانة بالأفعال". (3)

(1) محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص70.

(2) علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م، ص ص 12. 13.

يوم 2016 /03/24 م 20:15. <http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>

(3) سطوح سميرة: الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عناية)، عناية، ص4.

http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf يوم 2016 /03 /24 م 20:15

ويعرف أيضا، على أنه: حوار المنظمة مع جماهيرها قبل، أثناء وبعد وقوع الظرف (العارض) السلبي. أو هو الاستراتيجيات والتكتيكات المصممة للتخفيف من الأضرار التي قد تتعرض لها المؤسسة على مستوى الصورة.⁽¹⁾

❖ **المفهوم الإجرائي لاتصال الأزمة:** يمثل اتصال الأزمة، مختلف أنواع إستراتيجيات ووسائل الاتصال والعلاقات العامة، التي يمكن توظيفها في مرافقة ومتابعة خطوات إدارة الأزمة. ويمكن استعماله أيضا في الحالات العادية (رسم سيناريوهات لأزمات محتملة على غرار المخطط الاتصالي الاستعجالي لصيف 2013م لمؤسسة سونلغاز) أو الاضطرارية (على مخطط اتصال الأزمة الذي تم استعماله في أزمة فيفري 2012 م).

▪ **إدارة الأزمات:** لقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات، وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة. ويمكننا عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات، على النحو التالي:

نشأ مصطلح إدارة الأزمات في الأصل في أحشاء الإدارة العامة و ذلك للإشارة لدور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، هي الاستعداد لما قد لا يحدث و التعامل مع ما قد حدث أيضا، علم إدارة الأزمات هو العلم الإداري الذي يختص بدراسة الأزمات على تنوع تصنيفاتها و يختص بكيفية التعامل مع الأزمات و كيفية التغلب عليها و التخطيط لها و تجنب أثارها السيئة على المدى القريب أو المدى الطويل.⁽²⁾

وعرفت بأنها: " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين. مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل

⁽¹⁾ Fearn-Banks, Kathleen. Crisis Communications : A Casebook Approach. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates. 2002. p 3 .

⁽²⁾ حسام عزام : m.bayt.com/ar/specialties، تاريخ الزيارة: 2015/10/29، الساعة، 21 h 25.

تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة".⁽¹⁾

وفي مداخلته بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية" عرف "علي برغوث"، إدارة الأزمات بـ: "مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يمثل تغييراً في أوضاع كانت مستقرة".⁽²⁾

ونفلاً عن (Littlejohn) فقد أوردت الباحثة "منى صلاح الدين شريف" في كتابها المعنون بـ: "إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء" التعريف التالي لإدارة الأزمات: "مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المؤسسات".⁽³⁾ ويمكن أن نفهم من هذا التعريف، أن إدارة الأزمات تطبق بطريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.

ويشير بعض الباحثين إلى أن إدارة الأزمات لا تقتصر على الجانب العلمي فقط، بل إنها تتطلب أيضاً مهارات خاصة يبتكرها المبدعون من أصحاب المواهب المتميزة التي تحسن التعامل مع المناهج العلمية، وتعرف كيف تسقطها على الواقعة لتحصل على النتائج المرجوة، وفي هذا الصدد أورد الكاتب "سيد عليوة" التعريف الآتي لإدارة الأزمات، وهي كالتالي:

(1) سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية برياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م، ص9. يوم 02/12/2016م 16:30. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>

(2) علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، المؤتمر السنوي السابع (07) لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2006م، ص7. يوم: 03/28/2016م 17:00. <http://www.docstoc.com/docs/145138217>

(3) منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998م، ص53.

" إدارة الأزمات علم وفن في آن واحد". هي علم بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده، وهي فن بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، فضلا عن الابتكار والإبداع.⁽¹⁾ لذلك أطلق بعضهم على علم إدارة الأزمات بـ "فن إدارة الصعب"، وذلك عندما يحدث ما لا نتوقعه، والمحافظة على الهدوء خلال العاصفة.

ويجدر بنا، أن نفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمات تعنى التغلب على الأزمات بالوسائل العملية والإدارية المتنوعة. أما الإدارة بالأزمات فهي تقوم على الإدارة بالأزمة في حد ذاتها، أي استعمال الأزمة كوسيلة للتنمية على مشاكل قائمة، كما هو الشأن اليوم، فنجد الكثير من الدول تعتمد إلى هذا الأسلوب لاسيما الدول القوية.

▪ المؤسسة الاقتصادية:

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور، أنّ المؤسسة مأخوذة من الفعل (أسس). الأس والأسس والأساس: كل مبتدأ شيء. والأس والأساس أصل البناء، والأسيس أصل كل شيء، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، وأس البناء مبتدؤه. وأسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها. وكما ورد في القاموس العربي الشامل أنّ المؤسسة مأخوذة من الفعل " أسّس " وتعني جمعية أو شركة. ونقول مؤسسة علمية أو صناعية أو اقتصادية.⁽²⁾

وكلمة مؤسسة مترجمة من اللغة الفرنسية (*Entreprise*)، تشير إلى ذلك الربط بين المبادرة والمخاطرة وصولا إلى أقصى درجاتها أي المغامرة. حيث ترمز بالنظر إلى أصلها ككلمة إنجليزية إلى المشروعات القائمة كتلك التي هي بصدد التأسيس حتى تلك المحتملة مستقبلا، فهي تشير إلى سلوكيات أكثر منها إلى كيانات.⁽³⁾

(1) محمد زرمان: الإعلام والأزمات (قراءة في الإطار المفاهيمي)، ص. ص. 9 - 10.

[http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Docu](http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf)
ments/research_prof.mohamed%20zarman.pdf يوم: 15 / 04 / 2016م 19:45.

(2) القاموس العربي الشامل: دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997م، ص. 517.

(3) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م، ص. 15.

اصطلاحاً: لقد قام العلماء بإعطاء مفاهيم مختلفة للمؤسسة الاقتصادية، فمنهم من ربطها بالجانب الاقتصادي، بحيث يركز على تحقيق الربح، وإيجاد قيمة سوقية للمؤسسة الاقتصادية مع محاولة إرضاء المستهلك.⁽¹⁾ ومنهم من ربط المؤسسة الاقتصادية بالجانب الاجتماعي لكونها تجمع إنساني يستخدم وسائل فكرية تتكون من أعضاء بشرية. وآخرون يربطونها بالجانب القانوني لكونها هيئة ذات شكل قانوني محدد بإجراءات قانونية.⁽²⁾

أما المفهوم الجامع المانع فهو الذي يربط الجانب الاقتصادي المتكون من أشياء مادية كالمنتج مثلاً، والجانب الاجتماعي لكونها مجموعة مندرجة من الموارد البشرية والوسائل الفكرية، والجانب القانوني لأنها تقوم على إجراءات قانونية محددة.

ونقلاً عن دادي ناصر، فقد أورد " عشوي مصطفى " في كتابه المعنون بـ " أسس علم النفس الصناعي التنظيمي " مفهوم المؤسسة، وهو على النحو التالي: " كل تنظيم مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات، تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه ".⁽³⁾

والمؤسسة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.⁽⁴⁾

كما تعرفها " *Madeleine Gravitez* " بأنها: " وحدة إنتاج ذات طابع رأسمالي مكونة من مجموعة من أفراد يشغلون مناصب مختلفة، يعملون معاً لإنتاج سلع وبيعها في السوق بغرض تحقيق الربح، أما خارج إطار الربح فتعرف بأنها مجموعة اجتماعية لديها هدف مشترك تتخللها اتصالات وعلاقات ومعلومات ... الخ".⁽⁵⁾

(1) محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1995، ص. ص. 18-21.

(2) عبد الفتاح بوخمخيم: تحليل الأداء و المنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000 ، ص. 17.

(3) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، 1992، ص. 11.

(4) جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص. 5.

(5) *Madeleine Gravitez* : Lexique Sciences Sociale, Dalloz, 7^{ème} édition, France, 1999, p. 153.

المؤسسة العمومية الاقتصادية:

مشروع أو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية، ويتولى القيام بنشاط اقتصادي، صناعي أو تجاري مستعملا في ذلك القانون الخاص. وهناك من عرفها بأنها: " شركة تجارية ذات رأسمال عمومي مملوك للدولة ".⁽¹⁾

▪ الاتصال المؤسسي:

تعددت المواقف والآراء حول مفهوم الاتصال المؤسسي، فهناك من ربطه بالاتصال الخارجي فقط. إذ يشير هذا الاتجاه أنّ الاتصال المؤسسي هو حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع الخارجي. ومنه، من يقتصره على الاتصال الداخلي فقط، والذي يتكون من اتصال نازل، صاعد وأفقي، حيث تساهم هاته الأنواع الاتصالية في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وهناك، من ربطه بأشكال التعبير الرسمي والمقصود للمؤسسات لتحسين عملها الداخلي، وفي نفس الوقت تستجيب لطلبات محيطها.⁽²⁾ يتمحور هذا النوع من الاتصال حول كل من الأداء الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة، و كذا مختلف القيم التي تتميز بها و ثقافتها.⁽³⁾ و يعرفه كل من *Audigier et Décaudin* على أنه: " ذلك الاتصال الذي يتمحور حول المؤسسة بهدف تطوير صورتها، وبذلك الترويج لمنتجاتها".⁽⁴⁾

(1) سمية بهلول: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013م، ص. 28.

(2) صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1998، ص. 118.

(3) Jean - marc Decaupin , La communication marketing " concepts , techniques , stratégies " ,2eme édition , economica , Paris , p p : 39 – 46

(4) Audigier et Décaudin : Communication et Publicité, dundo, Paris, 1992, p83.

7- الوظيفية كبراديعم لموضوع الدراسة:

يستخدم الباحث عند دراسته لظاهرة معينة بعض البراديعمات أو المقاربات النظرية (*)، وهي (المقاربات النظرية) يمكن القول تربط الجانب الميداني للموضوع المدروس بإطاره النظري. ويستعمل (براديعم الدراسة) لمساعدة الباحث على فهم الظواهر المراد الوصول إليها أو الكشف عنها. ويمكن اعتبار براديعم موضوع الدراسة من المرجعيات النظرية والخاصة بميدان معرفي معين، والتي يشترك فيها من خلال فترة زمنية معينة، كما يجب أن يتوفر البحث العلمي على إطار نظري يسعى إلى تدعيم وتعزيز إشكالية البحث.

وبما أننا، بصدد دراسة واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، فالمقاربة الأنسب لموضوع دراستنا هي المقاربة " الوظيفية "، على اعتبار أن الأزمة هي خلل وظيفي، وعلى اعتبار كذلك أن المنظور الوظيفي هو الذي تكلم على الأدوار الوظيفية للمؤسسات واختلالها الوظيفي كذلك. والتدقيق الاتصالي هو الذي يلعب دور للكشف عن مواطن الضعف والقوة في أي مؤسسة وخاصة بمؤسستي قيد الدراسة (سونلغاز وسياكو)، وبالتالي يعمل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات.

البراديعم الوظيفي:

يعدّ المدخل الوظيفي من أهم المداخل النظرية وأكثرها واقعية، فهو ينظر إلى أي مؤسسة على أنّها شبكة من العلاقات الاجتماعية. إذ أنّ استمرار وجودها يعتمد على التوافق والانسجام بين هذه الشبكة من العلاقات. وإذا كان هذا الصراع بين هذه الشبكة ستنكسر، من هنا جاءت فكرة الواقعية لأنها تحدث تفاعل بين البناء والوظيفة.

(*) نقصد بالنظرية: " مجموعة القوانين العلمية والمبادئ والقضايا العامة المرتبطة ارتباطاً منهجياً ومنطقياً، والتي تتناول بالتفسير والتحليل ظواهر وحقائق مترابطة ومتصلة بموضوع ما ". لمزيد من التفصيل أنظر: نخبة من الأساتذة العرب المتخصصين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995م، ص608.

والواقع أن التحليل الوظيفي للأنظمة الاجتماعية يعني هو نفسه بنماذج وأنماط السلوك التي تنشأ من أفراد أو مجموعات صغيرة ترتبط ببعضها داخل هذه الأنظمة⁽¹⁾، كما تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن. فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، بينما تشير الوظيفية إلى تحديد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر بشكل متكامل.⁽²⁾

في حقيقة الأمر، فإن فكرة البناء الاجتماعي ليست فكرة حديثة العهد، بل إنها تمتد إلى منتصف القرن التاسع عشر (19م)، عندما ظهرت في كتابات " مونتيكيو " وحينها ظهرت فكرة النسق الاجتماعي على أساس أنّ مظاهر الحياة الاجتماعية تؤلف فيما بينها وحدة متماسكة متنسقة وذلك عندما تحدّث " مونتيكيو " ⁽³⁾ عن القانون وعلاقته بالتركيب السياسي والاقتصادي والدين والمناخ وحجم السكان والعادات والتقاليد .. وغيرها ممّا يشكّل في جوهره فكرة البناء الاجتماعي.

لقد اهتم " أوغست كونت " بمسألة " الإستاتيكية الاجتماعية " وما يعني الاستقرار الاجتماعي، حيث كان هدفه هو البحث عن العوامل (الأسباب) التي تحفظ للمجتمع استقراره و توازنه واستمراره. وهذا ما جعله يغفل إلى حد ما البحث المعمق في مسألة " الديناميكية الاجتماعية " أو ما يسمى بـ " التغيير الاجتماعي ".

كما عرّف " الإستاتيكية الاجتماعية " على أنها: " القوانين التي توجه سلوك الأفراد وردود أفعالهم في أجزاء البناء الاجتماعي المختلفة ". إضافة إلى هذا، فقد أكد " أوغست كونت " على أنّ التوازن يعني وجود حالة من الانسجام بين الأجزاء المكونة للمجتمع الكلي، وأنّ حدوث أي خلل في البناء هو بالتأكيد في سبب وجود حالة مرضية في المجتمع ككل.⁽⁴⁾

(1) ميلفين دوفلر وساندرا بال روكيتش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م، ص. 193.

(2) محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1997م، ص. 130.

(3) إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1982، ص. 228.

(4) سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم الاجتماع المعاصر، مطبعة النيل، القاهرة، 2002م، ص. 232.

ولقد حذا حذوه " مالينوفيسكي *MalinoVsky* " عندما طالب بضرورة وجود مدرسة وظيفية مستقلة تقف في مواجهة النزعة التطورية (الراديكالية).⁽¹⁾

ثم ظهرت البنائية الوظيفية بصورة واضحة وعلمية في كتابات " هيربرت سبينسر"، وذلك من خلال المماثلة العضوية، أي تشبيه المجتمع بالكائن العضوي. وكان " هيربرت سبينسر" يؤكد على وجود التساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي.⁽²⁾

كما بلغت المقاربة الوظيفية ذروتها في تفكير الباحث الاجتماعي " إيميل دوركايم"، حيث يرى " إيميل دوركايم" أن سبب وجود النظم الاجتماعية هو إشباع حاجات اجتماعية معينة في المجتمع. كما ذهب في كتابه " قواعد المنهج في علم الاجتماع " إلى أن الظاهرة الاجتماعية لا بد وأن تكون لها وظيفة اجتماعية، لأنها تؤدي بالضرورة إلى نتائج مفيدة، لذلك يرى أن السبب والوظيفة يرتبطان بأهداف وغايات محددة خاصة تلك الغايات التي تعنى بتحقيق التضامن والمحافظة على المجتمع ككل عضوي.⁽³⁾

أما الباحث الاجتماعي " تالكوت بارسونز *Talcot Parsons* " فقد قدم إسهامات نوعية للنظرية الوظيفية. فقد كان الدافع الأساسي لـ " تالكوت بارسونز *Talcot Parsons* " من وراء تبني التحليل الوظيفي النسقي لدراسة الواقع الاجتماعي هو الاهتمام الشديد بقصة النظام والاستقرار أو البحث عن العوامل التي تؤسس لبناء الفعل أو التكامل الاجتماعي وتدفعها إلى حالة الاستقرار النسبي.

ومعنى الفعل الاجتماعي عند " بارسونز" فهو مرتبط بمفهوم النسق الاجتماعي الكلي. ويعرف " بارسونز" الفعل الاجتماعي بأنه: " عبارة عن فاعلين يحتل كل واحد منهم مركزاً أو مكاناً متميزاً، أما فهو عبارة عن نمط معين يحكم علاقات الأعضاء داخل النظام الواحد ويصف حقوقهم وواجباتهم اتجاه بعضهم البعض ".⁽⁴⁾

لذلك يرى أن سلوك الفرد لا ينبع من فراغ أو رغبة ذاتية ولكنه نابع من تفاعله مع الآخرين ليظهر هذا السلوك على شكل تصرف منتظم وملتزم وموجه. كما يرى من جهة ثانية، أن المجتمع هو عبارة عن

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع (تاريخ علم الاجتماع، الرواد والاتجاهات)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص.

(2) أحمد أبو زيد: المدخل إلى البنائية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1995م، ص. 11.

(3) السيد عبد العاطي السيد وآخرون: نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة والمعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 51.

نسق كلي يضم بداخله مجموعة من الأنساق الفرعية المتضامنة مع بعضها البعض، بغرض تحقيق التوازن الاجتماعي العام وكل نسق من هذه الأنساق الفرعية يمكن تحليلها إلى أنساق فرعية أخرى.⁽¹⁾ كما اعتمد " بارسونز " في نظريته حول التنظيم الاجتماعي على رؤيته للكائن البشري باعتباره فاعلا يصنع القرار ويخضع لضغوط معيارية، وعوامل الموقف التي من شأنها تجديد حاجات النسق (النظام) ووظائفه لفهم السلوك الاجتماعي . كما وضع " بارسونز " خمسة (05) مبادئ أساسية تتعلق بالمجتمع، وهي على النحو التالي:

- ✓ النسق الاجتماعي يوجد وجودا مستقلا متميزا في حد ذاته.
 - ✓ كل بناء اجتماعي يؤدي عددا من الوظائف الأساسية.
 - ✓ يتكون النسق من الأنساق الفرعية.
 - ✓ المجتمع يتميز بالتجانس والاستقرار.
 - ✓ النسق الاجتماعي ليس نسقا جامدا، فعلى العكس من ذلك يمتلك النسق القدرة على التطور.⁽²⁾
- أما الباحث السوسيولوجي " روبرت ميرتون " فقد أعطى للوظيفية قدرا بالغا من الأهمية وأكسبها قدرا كبيرا من العلمية والوضوح، كما تمكن من عرض جوهر التحليل الوظيفي والإجراءات وأساليب الاستدلال فيه. كما خلص " روبرت ميرتون " إلى وجود قضية نظرية هامة بالنسبة للتحليل السوسيولوجي هي أنه كما أنّ العنصر الواحد يمكن أن يؤدي وظائف مقصودة، كذلك فإنّ للوظيفة الواحدة يمكن أن تقوم بها عناصر بديلة ومختلفة.
- ومن التعريفات الشهيرة للنظرية الوظيفية، ذلك الذي قدمه " روبرت ميرتون "، حيث قال: " إنها تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين ".⁽³⁾ والوظيفة قد تكون ظاهرة أو كامنة، أي ليس بالضرورة أن يكون لكل ظاهرة وظيفة أو وظائف واضحة أو مقصودة، ولذلك على الباحث الاجتماعي أن يبحث عنها من خلال تحليل المناشط الاجتماعية.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، دار الفائر، قسنطينة، 2010م، ص. ص. 161 - 162.

(2) جراهام آينوتش: تمهيد في النظرية الاجتماعية (تطورها ونماذجها الكبرى)، ترجمة محمد سعيد فرح: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص. 231.

(3) السيد عبد العاطي السيد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م، ص. 302.

كما يؤكد " روبرت ميرتون " على وجوب أن يقوم التحليل الوظيفي على ثلاثة (03) مسلمات رئيسية، وهي على النحو التالي:

❖ **نسبية الوظيفة:** ومعنى ذلك أنّ العناصر الاجتماعية والثقافية قد تكون وظيفية بالنسبة لمجموعات معينة، وقد تكون غير وظيفية بالنسبة لمجموعات أخرى.

❖ **البدائل الوظيفية:** أي التعدد والتنوع الممكن أو الموجود في الوسائل التي تشبع الحاجات – هذا بطبيعة الحال – مع تعدد الوظائف بالنسبة للعنصر الواحد، وإشراك عدّة عناصر في تحقيق وظيفة واحدة.

❖ **تحديد الوحدات الاجتماعية:** والتي تخدمها العناصر الاجتماعية والثقافية. فبعض العناصر قد تكون ذات وظائف متعددة، وقد تكون بعض نتائجها ضارة وظيفياً.

كما استخدم " روبرت ميرتون " التحليل الوظيفي كمنهجية في دراسته للبناء الاجتماعي والأمةيارية (*Structure And Anomie Social*) حيث طبق الوظيفية لدراسة السلوك المنحرف من خلال تحليل مصادره الاجتماعية والثقافية، وذلك قصد الكشف عن مختلف الضغوطات التي يمارسها البناء الاجتماعي على أشخاص معينين في المجتمع لممارسة سلوك غير امثالي. وقد أشار في هذا الصدد " روبرت ميرتون " بأنّه: " ليست كل أشكال النسق الاجتماعي يمكن أن تكون فاعلة في جميع الأزمات، فإنّ بعض عناصر النسق يمكن أن تفكك التوازن والاستقرار الاجتماعي، وبالتالي فإنّ وظائف المجتمع تصبح مختلفة ".⁽¹⁾ كما أعطى " روبرت ميرتون " مثال على ذلك، حيث رأى أنّ معدل الولادات المرتفعة في الدول النامية تحدث خلافاً في وظائف تلك المجتمعات، لأنّ اقتصادها غير قادر على دعم تلك الزيادة المضطربة في السكان.

ويقوم التحليل الوظيفي عند الباحث " روبرت ميرتون " على ثلاثة (03) آليات لتنفيذه، وهي على النحو التالي:

❖ **التجربة العقلية:** حيث يرى " روبرت ميرتون " بأنّه يمكننا في بعض الأحيان أن نقدر عقلياً ما سيقع أو ما سيحدث في مجتمع ما إذا أدّى بناء جزئي وظيفته، أو اضطراب في تأديتها.

(1) معن خليل عمر وآخرون: **مدخل إلى علم الاجتماع**، دار الشروق، عمان، 2006، ص. 53.

❖ **المنهج المقارن:** وتطبيق المنهج المقارن يكون – حسب " روبرت ميرتون " – إمّا كفيًا، وذلك من خلال المقارنة بين موقفين اجتماعيين بالنظر إلى وجود خاصية معينة أو بناء جزئي، وإمّا كميًا مثل نموذج (سوركين) الذي قام بقياس الفن الديني في الثقافتين العلمانية والدينية.

❖ **الملاحظة:** العمل على الملاحظة وتحليل مختلف الاضطرابات في أس مجتمع، والتي تكون دوافعها داخلية أو خارجية، أو كليهما مثل دراسة نتائج مختلف الحروب.

ومن جهته فقد عنى روبرت ميرتون *Merton* بدراسة التنظيمات وقدم نموذج " **المعوقات الوظيفية** *Dysfonctions* " والتي تعني تقصير بعض النظم الاجتماعية عن أداء وظائفها من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية وبالتالي فقد اهتم ميرتون بدراسة البنية التنظيمية وقدمها على أنها تحمل في داخلها مشيرات **الخلل الوظيفي** وأنها تؤدي أحيانًا إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية.⁽¹⁾

يرجع "دور كايم" الأزمة التي تعترض النظام الاجتماعي العام إلى فقدان المعايير والقيم (الأنومي، *Anomie*) في نمط مجتمعات التضامن العضوي التي تتميز بتقسيم العمل، فهو يرى أن كل ما يؤدي الرابطة الاجتماعية بين الأفراد مثل توتر العلاقات الناشئة عن تقسيم العمل الاجتماعي من شأنه أن يضعف مجتمع التضامن العضوي ويؤثر على توازنه واستقراره، وهي حالة مرضية لأنها تعني افتقاد النظام الطابع المتسامي الذي كان يضعه في مكانه أعلى من مصالح الأفراد، وعليه فإن: " **أزمة المجتمع** كما رآها دور كايم إذن هي أزمة أخلاق داخل النظام".

وفي نفس السياق، يرى " تالكوت بارسونز " أنه عندما يحدث اختلال في توازن النظام الاجتماعي يظهر انحراف عن المعايير والثقافة السائدة في النظام، " فالناس يكتسبون القيم والمعايير (القواعد) والأدوار الأساسية من خلال التنشئة الاجتماعية، وأن النجاح في اندماج قيم المجتمع ومعاييره وأدواره شرط لازم للنظام الاجتماعي، وأن الإخفاق في اكتسابها أو قبولها علامة على الانحراف".

فالأزمة عند بارسونز يمكن إرجاعها إلى اختلال نظام القيم والمعايير في النسق الاجتماعي ككل،

ويرى أن للنظام أربعة وظائف، وهي:

✓ وظيفة التكيف.

✓ تحقيق الهدف.

✓ وظيفة التكامل.

(1) السيد السعيد: **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)**، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة،

✓ وظيفة الوقاية أو الصيانة.

أما "روبرت ميرتون" فيؤكد أن الأزمة تظهر بوجود خلل وظيفي، وقد تناول "ميرتون" الخلل والمعوقات الوظيفية في كتابه "النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي" والذي حدد فيه صراحة بأنه يوجد مظهرين أساسيين للعناصر الاجتماعية والثقافية، وهي:

❖ عناصر ايجابية.

❖ عناصر غير وظيفية.⁽¹⁾

ويظهر الخلل الوظيفي كنتيجة لعدم التكيف على المستوى المجتمعي وعلى المستوى الفردي.

ورغم تعدد آراء الباحثين التقليديين والمعاصرين حول مفهوم الوظيفة، إلا أنهم يجمعون فيما بينهم على بعض القضايا التي تشكل في جملتها الصياغة النظرية للوظيفية في علم الاجتماع. ولقد قامت هذه النظرية على جملة من الافتراضات الجوهرية، لعلّ من أهمها ما ذكره "فان دن برج"⁽²⁾:

- الأجزاء المكونة للمجتمع متكاملة، وأنها ذات اعتماد متبادل ومتساند على شكل معين. إذ تساهم هذه الأجزاء بطريقة معينة في تدعيم الكل (أي المجتمع).
- أجزاء المجتمع مترابطة ببعضها البعض على الرغم من استقلالها الظاهري. بمعنى آخر، أنه رغم أنّ التكامل لا يكون تاماً على الإطلاق. إلا أنّ الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الديناميكي.
- أنّ أي تغيير يصيب جزء من الكل، يصاحبه تغيير متشابه في باقي الأجزاء الأخرى، وبالتالي في المجتمع ككل نتيجة الترابط الحاصل في أجزاء المجتمع. أي أنّ التوازن والانحرافات والقصور يمكن أن يكون داخل النسق.
- إنّ البناء الاجتماعي الكلي المكون من الأنساق والنظم والمؤسسات مترابط ومتناسق ومنسجم داخله، حيث تعمل جميعها في ظل الكل (المجتمع) على تحقيق التوازن والتكامل والاستقرار الاجتماعي أو ما يسميه أصحاب هذه النظرية بـ " التكامل البنائي والتساند الوظيفي " .

(1) هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009م، ص. ص. 39-40.

(2) نيغولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر: محمود عودة وآخرون، دار المعارف، مصر، 1980م،

- إنّ بعض العمليات المكررة، والنمطية تتسم بالتحتمية وهي مستمرة في وجودها. أي أنّ هناك شروطاً أولية وظيفية تلبي الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الاستمرار دونها.
- يحدث التغير بصفة تدريجية ثلاثية.
- يأتي التغير من مصادر ثلاثة، تتمثل في: تلائم النسق وتكييفه، النمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والتجديد والإبداع.

لذلك، يمكننا أن نلاحظ، أنّ اهتمام هذه النظرية أو هذا الاتجاه الفكري قد انصب على دراسة نوعية العلاقة بين مختلف الأجزاء من جهة أو بينها وبين الكل من جهة أخرى. لأنّ نظرتها لكل تنحصر في كونه عبارة عن جملة من العناصر المترابطة التي تعمل جميعها على تحقيق التوازن بداخله، وهذا من خلال توزيع الأنشطة فيما بينها بغرض المحافظة على النظام الاجتماعي العام واستقراره. لذلك، فالمجتمع من وجهة نظر الوظيفية لا يمكن أن يكون مستقراً إلاّ إذا أدت هذه النظم أو المؤسسات التي يحددها هو نفسه جميع الوظائف التي وجدت لأجلها. ومن النظم والمؤسسات التي يتكون منها البناء الاجتماعي الكلي نجد المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

❖ تطبيق وتوظيف البراديجم الوظيفي في الدراسة:

واعتمدنا في تطبيق البراديجم الوظيفي في دراستنا الموسومة بـ " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية " على خمسة (05) وظائف، وهي على النحو التالي:

▪ وظيفة التكيف:

يشير أصحاب التيار الوظيفي إلى أنّ أغلب العناصر والعمليات الاتصالية التي تتم داخل التنظيم لا بدّ أن تنظم وفق مبدأ التجانس الوظيفي بين الأنساق، وأنّ هذه العملية لا يمكن أن تتحقق دون توفر شروط الاستقرار والتوازن المؤسّساتي. وعليه، فإنّ عملية الضبط والتكيف، لا بدّ أن تجرى عن طريق نسق فرعي وظيفته تعديل وضبط الاختلالات الموجودة على مستوى التنظيم، حالة التدقيق في المؤسسة موضوع الدراسة الذي يعمل على الوقوف على نقاط الضعف والاختلالات الوظيفية من الناحية الاتصالية لتتبعه فيما بعد عملية التكيف مع الأوضاع والحالات الاتصالية الجديدة، فهو عامل مساعد على تكيف المؤسسة في الحالات العادية والحالات المرضية (الأزمات) من خلال استعمال الخطط والبرامج الاتصالية الاستعجالية. وفي بعض حالات الاختلالات الوظيفية (حالة الأزمات). فمختلف العمليات التي قامت

بها مؤسستي سونلغاز وسياكو من أبواب مفتوحة ومؤتمرات إعلامية هي عبارة عن تكيف مع متغيرات جديدة في المحيط.

■ تحقيق الهدف:

تسعى مختلف التنظيمات إلى تحقيق غايات وأهداف منها الداخلية وأخرى خارجية، إضافة إلى العمل على بلوغ أهداف معنوية وأخرى تجارية، وعلى جميع الأنساق العمل على تحقيق الهدف العام للمؤسسات. أمّا التدقيق الاتصالي فيسعى في جميع الحالات إلى الحفاظ على السير الحسن لمختلف نشاطات الاتصال، فعلى سبيل المثال تسعى المؤسستين موضوع الدراسة إلى الحفاظ على صورة مقبولة أمام جماهيرها، حيث يعمل التدقيق الاتصالي في هذا السياق على وضع تسيير الصورة من أولويات القيام بمختلف الآليات التدقيقية التي تتدخل بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق هذه الغاية. إضافة إلى الهدف الشامل والمحوري للنشاط الاتصالي المؤسستي ألا وهو توازن العمليات الاتصالية مع تقلبات المحيط والإختلالات المؤسستية.

■ وظيفة التكامل:

تسعى مختلف التنظيمات إلى تحقيق التوازن من خلال تشجيع التفاعل الإيجابي والتكامل الوظيفي بين مختلف الأنساق الفرعية، حيث تسعى مؤسستي موضوع الدراسة إلى الاستثمار في بعض العناصر والمتغيرات الاتصالية الموجودة على مستوى جميع مصالحها للعمل سويًا وفق الخطة الشاملة للمؤسسة والتي تحمل أبعادًا اتصالية. فعلى سبيل المثال تعمل المعطيات والبيانات المتوفرة على مستوى المصالح التجارية والموارد البشرية على تقديم معاني ورموز إلى المصالح الأخرى وعلى رأسها مصلحة الاتصال وذلك من أجل التكامل الوظيفي الشامل حتى تتمكن المؤسسة من أداء وظيفتها العامة وتتمكن المصالح الاتصالية من أداء وظائفها الخاصة. حيث يسعى التدقيق الاتصالي في هذا السياق إلى ضبط مختلف العناصر الاتصالية لتعمل بشكل جماعي مع بعضها البعض من أجل تنفيذ مختلف الإستراتيجيات والمخططات الاتصالية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المعنوية والتجارية.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، مرت مؤسستي موضوع الدراسة بأزمات معينة (إنقطاعات متكررة للتزود بالكهرباء والماء) مما أدى إلى تأثير الصورة المؤسستية بهاته المتغيرات المؤثرة ليتدخل التدقيق الاتصالي فيما بعد من أجل الوقوف على الاختلالات المسجلة على مستوى جميع المصالح. ففي هذه الحالة يسعى القائمون على الاتصال من خلال توظيف التدقيق لربط مختلف المصالح مع بعضها البعض

في شكل خلايا أزمة متابعة تعمل على تسيير كل الإختلالات وفق الجهود الفرعية لمختلف الأنساق الموجودة في مؤسستي موضوع الدراسة.

▪ وظيفة الوقاية أو الصيانة:

تعتبر المراجعة الدائمة والاحتياط الوظيفي في التنظيمات من أهم العناصر التي يشير إليها أصحاب التيار الوظيفي، حيث يسعى التدقيق الاتصالي في هذه الحالة إلى المتابعة والمراقبة الشاملة والدائمة لمختلف الأنساق الفرعية في المؤسسة، فهو يمثل الحاجز الأول المسؤول على توازن وتنظيم مختلف النشاطات الاتصالية. ففي حالة الأزمات مثلا يسعى إلى حماية مختلف مصالح وفروع المؤسسة من الارتدادات السلبية التي تنتج عن اختلالات مسجلة. كما يسعى إلى تصحيح مختلف العناصر التي تأثرت من تقلبات المحيط. ومن أجل هذه الغاية يعمل التدقيق كآلية وظيفية مهمتها الأساسية توقع وجود حالات مرضية عابرة من حين لآخر.

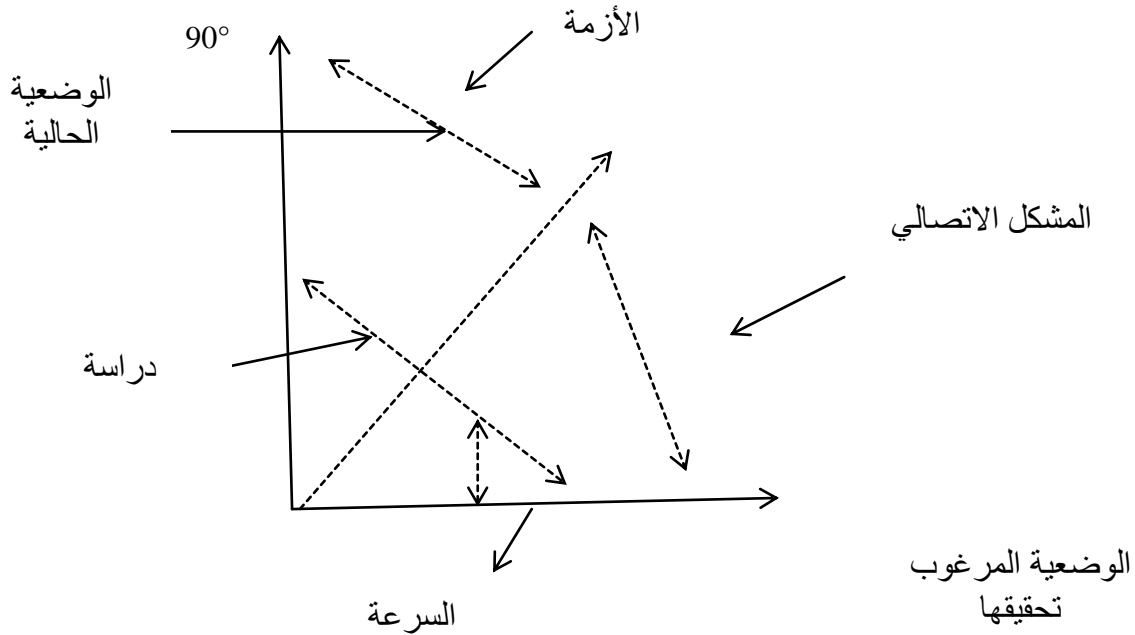
وعليه، يسعى إلى الاستعانة بالمخططات الظرفية والإستعجالية لتسيير تلك الحالات، كما يعمل إلى إعادة بعض العناصر التي تأثرت بالأزمات الكبرى إلى حالتها الطبيعية كحالة التشخيص الأولي والمؤتمرات الإعلامية التي تعمل على حكاية نشاطات المؤسسة وصورتها الشاملة أمام جماهيرها.

▪ التغذية العكسية:

والتي تساعد المؤسسات في تنظيم المدخلات والمخرجات، ليسمح لها فيما بعد بتبني أسلوب اتصالي يتماشى مع متطلبات الجماهير الخارجية ومحيط المؤسسة. حالة المحتويات الإعلامية التي تتطرق إلى أزمات المؤسسات، حيث تسعى هذه الأخيرة (المؤسسات) إلى توظيف تلم المعطيات من أجل تشخيص نقاط الضعف المسجلة على مستوى الاتصال المؤسساتي، لتعمل المؤسسة المعنية بالأمر إلى الاستعانة بمختلف الوسائل والوسائط الاتصالية والإعلامية ووضعها في مخططاتها الاتصالية.

كذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف للحالة الاتصالية من خلال الاستعانة بالتشخيص من أجل معرفة مواطن الإختلالات والمشاكل التي تؤثر على مختلف النشاطات الاتصالية والتي تعيق المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة والخاصة. حيث تمكن هذه العملية من حصر وتقيئة نوع، اتجاه وسرعة المشكل الاتصالي لكي يتمكن القائمون بالاتصال من تحديد درجة الانحراف الموجودة بين الوضعية الحالية للاتصال والوضعية المرغوب تحقيقها. والشكل الموالي يبرز ذلك.

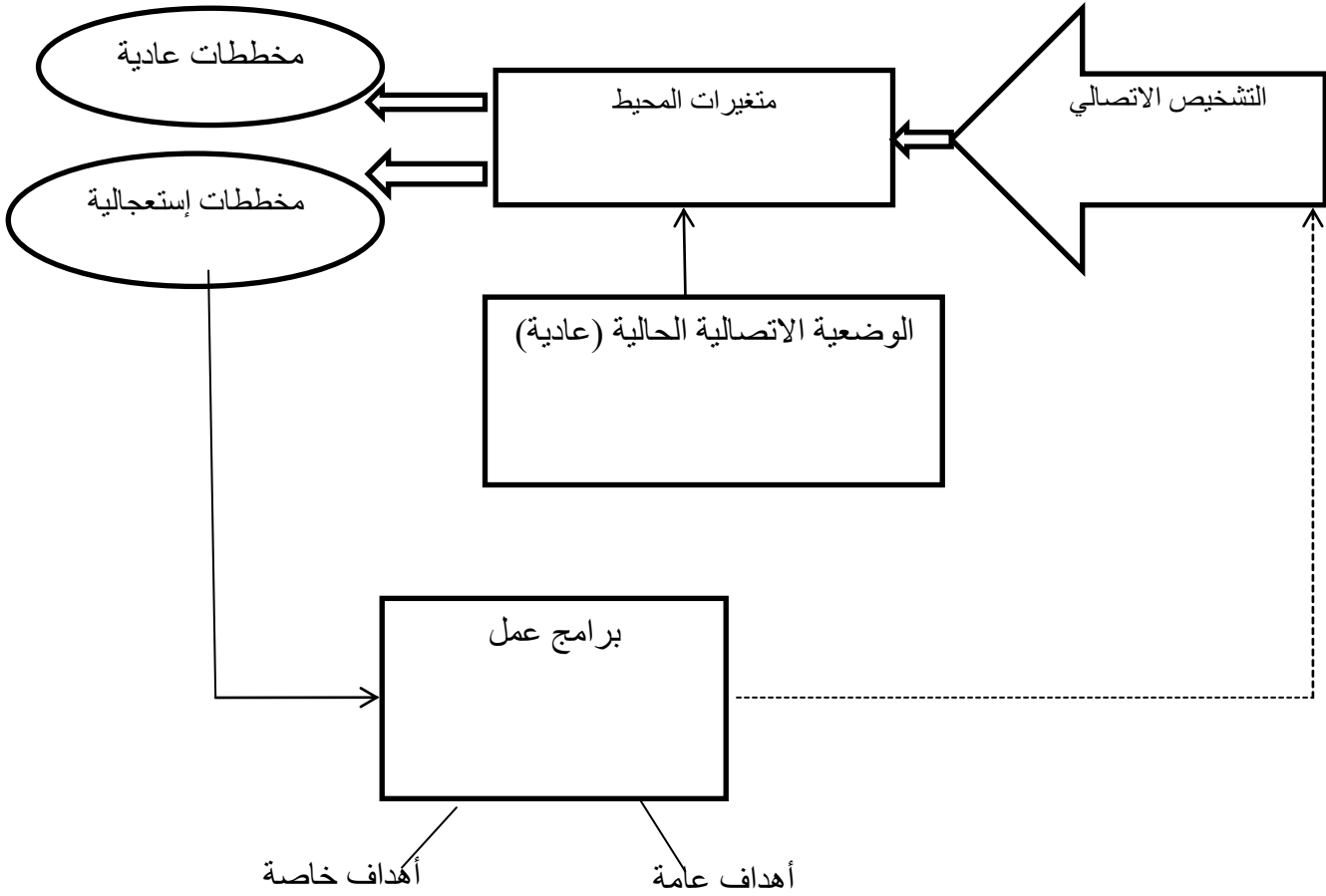
الشكل (أ): يوضح علاقة المشكل بالوضعية.



المصدر: إعداد الباحث

أيضاً، القيام بمخططات آنية ومستقبلية كنتيجة للبيانات والمعطيات المحصّل عليها من التشخيص الاتصالي، فهذه العملية في التدقيق الاتصالي تعتبر محورية ومرحلة حساسة في تسيير نشاطات ومختلف الوضعيات الاتصالية التي تعيشها المؤسسة والتي ستعيشها مستقبلاً، لأنّ التخطيط الاستراتيجي هو وليد التشخيص الجيد والتنبؤ المحكم لكل العناصر والمتغيرات الموجودة في المحيط والتي يمكن أن تؤثر على نشاطات المؤسسة، لأنّ الاستعداد للأزمات هو في حد ذاته ينطلق من تبني فلسفة التنبؤ خاصة عندما يتعلق الأمر بمؤسسات تعمل في ميادين حساسة وإستراتيجية كقطاع المياه والكهرباء. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (ب): التخطيط الإستراتيجي للحالة الاتصالية.



المصدر: إعداد الباحث

كما أفادتنا التيارات الفكرية النظرية وعلى رأسها الوظيفية في توجيهنا نحو العناصر والمتغيرات الأساسية لموضوع الدراسة في جانبه الميداني والوظيفي. حيث يشير أصحاب التيار الوظيفي إلى وجود علاقة مباشرة بين استعمالات مختلف الوسائل والآليات الاتصالية من أجل الوقوف على حالة الاتصال والتفاعلات التي تتم داخل وخارج المؤسسة. فعلى سبيل المثال لا الحصر يعتبر التدقيق الاتصالي من بين أهم الأدوات الاتصالية الوظيفية التي يمكن توظيفها من أجل تنظيم وتسيير نشاطات الاتصال وعلاقات المؤسسة. حيث تعتبر هذه الأخيرة (المؤسسة) كيان اجتماعي واقتصادي مركب يسعى إلى تحقيق التوازن الوظيفي في بيئة كثيرا ما تتميز بالاضطرابات والتقلبات (الأزمات). لهذا ارتأينا الاستعانة بهذا التيار كنموذج إرشادي للوقوف على واقع كيفية استعمال التدقيق الاتصالي كوسيلة اتصالية تساعد المؤسسة في أداء وظائفها في الحالات العادية وفي حالات الأزمات.

8— مجالات الدراسة:

اعتمدنا في هذا العنصر على المجال المكاني والمجال الزمني، وذلك على النحو التالي:

8— 1 — المجال المكاني:**— مؤسسة سيako:**

- **التعريف بمؤسسة سيako:** هي شركة ذات أسهم، أسست من الجزائرية للمياه والديوان الوطني للتطهير، لغرض ضمان تسيير الخدمة العامة للمياه والتطهير بـ 12 بلدية لولاية قسنطينة. حيث أن هذه الإدارة تستند على شراكة عامة خاصة وضعت من قبل الدولة الجزائرية بين شركة المياه والتطهير لقسنطينة وشركة مرسيليا للمياه.

• أهداف مؤسسة سيako:

- ✓ ضمان توزيع الماء الشروب 24 ساعة/ 24.
- ✓ توفير خدمات ذات جودة عالية.
- ✓ تسيير فعال للزبائن.
- ✓ جودة وسرعة الأشغال
- ✓ جودة نوعية المياه.
- ✓ جعل وسائل الإنتاج، توزيع الماء والتطهير أكثر مردودية.
- ✓ تطوير وسائل فعّالة للتسيير.

• مهام مؤسسة سيako:

- ✓ تسيير خدمة الزبائن.
- ✓ استغلال وصيانة المنشآت وشبكات المياه الصالحة للشرب.
- ✓ استغلال وصيانة المنشآت وشبكات التطهير.*

(* حسب وثائق مؤسسة سيako. أنظر إلى الملاحق الخاصة بمؤسسة سيako.

— مؤسسة سونلغاز:

• التعريف بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 مجال الدراسة:

تقع مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 في نهج الويزة قسنطينة، كما تحتل موقع إستراتيجي في قلب مدينة قسنطينة وتتوسط العديد من محاور المرور الهامة في المدينة، إضافة إلى امتلاكها لمقر أقل ما يقال عنه أنه يعبر عن مدى القوة الاقتصادية للمؤسسة من حيث الهندسة المعمارية الحديثة والطابع الجمالي للطريقة التي شيد بها.

• الإطار القانوني:

هي شركة ذات أسهم بموجب المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في جويلية 2002م، حول المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري إلى شخصية معنوية جديدة ذات أسهم.

• أهداف المؤسسة:

- للمؤسسة أهداف عديدة، منها
- تقديم صورة حسنة على مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.
- توزيع الكهرباء والغاز وفق المعايير العالمية للسلامة والأمن.
- توصيل الكهرباء إلى الزبائن الجدد نوعا وكما.
- صيانة شبكات توزيع الغاز والكهرباء.
- التسيير الحسن والمستمر للموارد البشرية.
- ضمان أمن وسلامة الأشخاص من مخاطر الغاز والكهرباء.

المكلفة بالاتصال:

تلعب المكلفة بالاتصال دورا هاما في المؤسسة على غرار المصالح الأخرى. وهذا راجع إلى السياسة الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة، من أجل انفتاح المؤسسة على محيطها ولتشجيعها من جهة أخرى لمختلف النشاطات الاتصالية الموجهة إلى العمال. لذا كانت الاستعانة بشخص مهمته الأساسية الحرص على اتصال متناسق وفعال والحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة. (*)

(*) حسب وثائق مؤسسة سونلغاز. إضافة إلى مقابلة مع المكلفة بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز.

8- 2 – المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة بمؤسستي سياكو سونلغاز بقسنطينة، وكانت هذه الدراسة عبارة عن البحث والتقصي عن واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو. حيث قسمنا فترة البحث إلى عدة مراحل، وهي على النحو التالي:

- **15 أوت 2014م:** حيث قمنا بزيارات استطلاعية لكلتا المؤسستين وذلك لمعرفة واقع ممارسة التدقيق الاتصالي في مؤسسة سياكو ومؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. حيث قمنا بزيارة للمؤسستين موضوع الدراسة، واستقينا بعض من المعطيات والبيانات والمعلومات حول الأنشطة الاتصالية المعتمدة في الحالات العادية وحتى في حالة الأزمات بكل من المؤسستين.
- **15 أكتوبر 20 أكتوبر 2014م:** قمنا بزيارة ثانية استطلاعية للمؤسستين، كما قمنا بإجراء مقابلات حرة مع الكلفة بالاتصال على مستوى مؤسسة سونلغاز، وأيضاً مع إطار مكلف بالتدقيق على مستوى سياكو. حيث أخذنا معلومات أولية عن طبيعة الاتصال عموماً والتدقيق على وجه الخصوص، فمن خلال هذه المقابلات اتضح لنا الخطوط العريضة لبناء إشكالية بحثنا.
- **23 مارس — 26 مارس 2015م:** العودة إلى مؤسسة سونلغاز ومؤسسة سياكو وإجراء مقابلة مع المكلفة بالاتصال. كما استعملنا الملاحظة المباشرة حول طريقة التعامل مع الزبائن وطريقة استقبالهم. كما تم دعمنا — من قبل المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز ومدير الاتصال بمؤسسة سياكو — بالوثائق المؤسساتية، وذلك من أجل الوقوف أكثر على واقع ممارسة التدقيق الاتصالي في كلتا المؤسستين.
- **28 — 29 — 30 مارس 2016م:** تم توزيع واسترجاع استمارة البحث على عينة تجريبية في المؤسستين موضوع البحث.
- **25 — 28 جويلية 2016م:** حيث — بعد موافقة الأستاذ المشرف — تم توزيع استمارة البحث على المبحوثين في المؤسستين.
- **15 — 17 أوت 2016م:** تم استرجاع الاستمارة من ميدان البحث، وبدأنا في التفريغ مباشرة.
- **19 ديسمبر إلى غاية 27 ديسمبر 2016م:** نزلنا مرة أخرى إلى المؤسسة مجال البحث وقمنا بإجراء مقابلات رسمية مع الجماعات البورية في مؤسسة سياكو، حيث استقينا منهم معلومات جد مهمة حول واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة سياكو على غرار أزمة 2007م.

▪ 20 — 30 مارس 2017م: عدنا مرة أخرى إلى المؤسسة مجال البحث وقمنا بإجراء مقابلات رسمية مع الجماعات البوذية في مؤسسة سونلغاز، حيث استقينا منهم معلومات جد مهمة حول واقع ممارسة التدقيق الاتصالي في الحالات العادية أو في إدارة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة سونلغاز على غرار أزمة 2012م.

9- طبيعة الدراسة ومنهجها:

تتنمي دراستنا هذه والموسومة بـ " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية " إلى الدراسات الوصفية الكيفية في البحوث الاتصالية، والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة كما هي موجودة في الواقع. من خلال تحديد ظروف وأبعاد استخدام التدقيق الاتصالي، وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. وهذا بهدف الانتهاء إلى وصف موضوعي ودقيق ومتكامل.

وبما أن دراستنا تنتمي إلى الدراسات الوصفية الكيفية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، من خلال وصف العلاقة بين المتغير المستقل ألا وهو التدقيق الاتصالي والمتغير التابع وهو إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. وكذا تفسير العلاقة بين المتغيرين المذكورين سابقا، بالإضافة إلى تحديد الظروف العامة والاتصالية لكل من مؤسستي سونلغاز وسياكو.

كما يساعدنا المنهج الوصفي في الوصول إلى نتائج تخدم ميدان بحثنا، كما أنه يهدف إلى جمع المعطيات والبيانات والمعلومات الميدانية والوثائقية عن ظاهرة التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات ومحاولة تفسيرنا إليها تفسيراً علمياً.

10 — عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة " القصدية"، وذلك باختيار الإطارات السامية والإطارات كمبوحثين في دراستنا. ويرجع هذا الاختيار إلى سببين رئيسيين، هما:

1. أنه في الزيارات الاستطلاعية الأولى، وقفنا على أنه لا يمكن لأغلب الإطارات تقديم معلومات حول التدقيق الاتصالي.

2. لكون التدقيق الاتصالي كمنشأ، جاء بعد إعادة الهيكلة في كلتا المؤسستين.

وعلى هذا الأساس، تم اللجوء لاختيار الإطارات التي قامت بالتدقيق الشامل أو التدقيق الاتصالي. سواء كانت مباشرة أو كانت مرفقة للنشاط المكمل له.

ويمكن، إضافة سبب آخر منطقي، وهو أنه ليس كل العاملين – أو حتى بعض الإطارات – يشاركون في خلايا الأزمة وخلايا التدقيق في المؤسسات. وكذا عدم معرفة كل العمال في المؤسسات حول الاتصال عموماً والتدقيق الاتصالي على وجه الخصوص، فما بالك بعلاقة التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات.

لهذا كان عدد المبحوثين في مؤسسة سياكو 58 إطاراً، وعدد المبحوثين في مؤسسة سونلغاز هو

60 إطاراً.

11- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه، على أربعة أدوات أساسية، وهي على النحو التالي: المقابلة، الاستمارة، الملاحظة وتحليل الوثائق.

❖ المقابلة المفتوحة كأداة أساسية لجمع البيانات:

وقد استعملنا هذه التقنية من خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وكذا مؤسسة سياكو، وذلك بهدف معرفة واقع التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. وقد اعتمدنا في موضوعنا هذا على المقابلات غير المقتنة (المقابلات المفتوحة) مع بعض الإطارات في كل من مؤسستي سونلغاز وسياكو. وقد وقع اختيارنا على هذا النوع من المقابلات لأنه يتميز ب: الليونة، الحرية بالنسبة للمبحوث لإعطاء رأيه... الخ.

وقد ركزنا في مقابلاتنا على محاور تسمح واقع التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات مؤسستي سونلغاز وسياكو، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: مفهوم التدقيق الاتصالي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

المحور الثاني: مكانة وأهمية التدقيق الاتصالي في مؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور الثالث: وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور الرابع: رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي بكل من مؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور الخامس: إستراتيجيات وميكانيزمات التدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور السادس: إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور السابع: اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور الثامن: مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور التاسع: التدقيق الاتصالي والمخططات الاتصالية في إدارة الأزمات بكل من مؤسستي سونلغاز وسياكو.

المحور العاشر: صعوبات ومعوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو. كما أجرينا مقابلات مع إطارات مؤسسة سياكو، (*) وذلك من خلال الجدول (أ) والذي يبين المقابلات التي أجريت مع إطارات مؤسسة سياكو:

المكان	التاريخ والتوقيت	المقابلات
مؤسسة سياكو	15:20 2016/12/20	إطار مدقق
/	09:30 2016/12/21	مدير الاتصال
/	10:30 2016/12/21	رئيس فرقة المدققين المركزيين
/	14:30 2016/12/21	إطار رئيسي مكلف بالتدقيق على مستوى علي منجلي
/	09:30 2016/12/22	مهندس معلوماتي
/	10:30 2016/12/22	مدير الاستغلال
/	15:30 2016/12/22	مدير مركز التكوين
/	13:45 2016/12/26	مدير الموارد البشرية
/	14:25 2016/12/26	رئيس دائرة الوسائل والعتاد
/	14:30 2016/12/27	رئيس فرق التدخل والصيانة
كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري	14:00 2017/01/23	مكلف بالاتصال في مرحلة إعادة الهيكلة ومكون مستشار في مهن الاتصال حاليا

(*) دامت كل مقابلة مع كل مبحوث في كلتا المؤسستين حوالي نصف ساعة.

وأجرينا كذلك مقابلات مع الإطارات السامية بمؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال **الجدول (ب)** والذي يبين المقابلات التي أجريت مع إطارات مؤسسة سونلغاز:

المكان	التاريخ والتوقيت	المقابلات
على مستوى المؤسسة	10:15 2017/03/20	رئيس المصلحة التجارية
/	11:10 2017/03/20	إطار بالموارد البشرية
/	09:30 2017/03/21	المكلفة بالاتصال
/	11:00 2017/03/21	رئيس فرقة التدخل والصيانة
/	10:15 2017/03/22	رئيس دائرة الأمن السلامة
/	14:30 2017/03/27	مدير استغلال الغاز
/	09:15 2017/03/28	مدير استغلال الكهرباء
/	11:10 2017/03/28	إطار مكلف بالوسائل والعتاد
عن طريق الهاتف	14:10 2017/03/30	إطار مكلف بمرافقة الصورة والرعاية بالمجمّع
على مستوى الحي	19:00 2017/03/30	رئيس لجنة حي سركنية
أمام المجلس الشعبي البلدي	10:15 2017 /04/17	مع بعض الصحفيين

❖ **استمارة الاستبيان كأداة ثانية في جمع البيانات:** وقد اعتمدنا على الاستمارة من خلال

سنة مراحل أساسية:

▪ **المرحلة الأولى:**

لقد تم تصميم أسئلة الاستمارة، على النحو التالي:

حيث اعتمدنا على أسئلة التصفية أو المتبوعة ومثال على ذلك السؤال رقم (12): هل تعبر

المخططات الاتصالية عن إجراءات تقنية؟

نعم لا

والسؤال الذي يليه أي السؤال رقم (13) فكان تابع لسابقه، وهو على النحو التالي:

في حالة الإجابة ب "نعم"، هل تترجم هذه الإجراءات في مخططات عمل معينة؟

- مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة.

- مخططات عمل للتدخل العاجل.

كما استخدمنا السؤال الثنائي التفرع، ويظهر ذلك جلياً في السؤال رقم (11)، وقد تم طرحه على النحو

التالي: هل تبنى مخططات الاتصال عن ردة فعل:

ظروف عادية ظروف طارئة

كما اعتمدنا على السؤال المتعدد الإجابات، ويبرز ذلك من خلال السؤال رقم (26) والذي كان فحواه

كما يلي: ما هو الشكل الذي تكون عليه الموارد الإعلامية والاتصالية؟

الشبكات الاجتماعية الإذاعة المحلية القنوات التلفزيونية مواقع الأنترنت

الصحافة المكتوبة المحلية الموقع الرسمي للمؤسسة الاتصال الشخصي

ووظفنا أيضاً، الأسئلة المفتوحة، وذلك على غرار السؤال رقم (09) والذي كان على النحو التالي:

ما هي حسب رأيك إجراءات إدارة الأزمات؟

.....

واستخدمنا الأسئلة المغلقة المفتوحة معاً، وكان ذلك في السؤال رقم (38)، وهو كالآتي:

ما هي مصادركم لجمع البيانات؟

- سجل الشكاوي وسائل الإعلام - مواطنين

- وثائق المؤسسة . أعاونكم في الميدان

أخرى تذكر.....

كما اعتمدنا على الأسئلة الشخصية أو السمات العامة، ويظهر ذلك جلياً من خلال الأسئلة الثلاثة

الأولى، وهي على النحو التالي:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الخبرة المهنية: [5-1] [10-6] [15-11] [20-16]

[25-21] [30-26]

كما وظفنا الأسئلة التذكيرية، وذلك على غرار السؤال رقم (31) ، والذي كان على النحو التالي:

في حالة الإجابة بـ " نعم " هل يتم الاعتماد على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات؟

دورية استعجاليه

أما السؤال الذي أعدنا صياغته، فهو السؤال رقم (11)، والذي كان كما يلي: هل تبنى مخططات

الاتصال عن ردة فعل:



ظروف طارئة



ظروف عادية

كما تم استبعاد الأسئلة المخرجة من الاستمارة، ما هي الميزانية المخصصة للاتصال في إدارة الأزمات بمؤسستكم؟ وبعد توزيع الاستمارة على العينة التجريبية لم نجد ولا مبحوث واحد أجاب على هذا السؤال، لأنه ولا مبحوث يدري ما قيمة الميزانية المخصصة لذلك.

▪ المرحلة الثانية:

وتم فيها عرض الاستمارة على المشرف، وتم تصحيحها بمعينته، ثم عرضناها على عدد من أساتذة التخصص وأساتذة المنهجية مرفقين (الاستمارة) بخطاب إلى الأساتذة الكرام نلتمس فيه منهم تحكيم الاستمارة، وهؤلاء الأساتذة هم:

- ❖ الأستاذ الدكتور جمال العيفة، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة باجي مختار — عنابة —.
- ❖ الأستاذ الدكتور فضيل دليو، أستاذ متخصص في المنهجية وفي الإعلام والاتصال بجامعة صالح بوبنيدر — جامعة قسنطينة 3 —.
- ❖ الأستاذ الدكتور بن نوار صالح، أستاذ أستاذ متخصص في المنهجية بقسم الإعلام والاتصال بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،
- ❖ الأستاذ الدكتور عسوس عمر، أستاذ متخصص في المنهجية وفي الإعلام والاتصال بجامعة 8 ماي 1945 — قالمة —.
- ❖ الأستاذ الدكتور سعدي وحيدة، أستاذة الاتصال في التنظيمات بجامعة باجي مختار — عنابة —.
- ❖ الأستاذ الدكتور عبد الستار رجب، أستاذ في علم الاجتماع، المعهد الوطني للشغل، جامعة قرطاج — تونس —.
- ❖ الأستاذ الدكتور أحمد فلاق، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر 3.
- ❖ الدكتور حجاج حسان، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة صالح بوبنيدر — جامعة قسنطينة 3 —.
- ❖ الدكتور عبدلي أحمد، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية.
- ❖ الدكتور اليامين بودهان، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة بجاية.
- ❖ الدكتورة غروية دليلة، أستاذة الاتصال بجامعة باجي مختار — عنابة —.
- ❖ الدكتورة نايلي نفيسة، أستاذة الإعلام والاتصال بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،
- ❖ الدكتورة ضيف لينة، أستاذة الإعلام والاتصال بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،
- ❖ الدكتور خشة أحسن، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة 8 ماي 1945 — قالمة —.

- ❖ الدكتور حموش عبد الرزاق، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة 8 ماي 1945 — قالمة —.
- ❖ الدكتورة دحدوح منية، أستاذة الإعلام والاتصال بجامعة 8 ماي 1945 — قالمة —.
- ❖ الدكتور سردوك علي، أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة 8 ماي 1945 — قالمة —.

حيث تركزت ملاحظات الأستاذ الدكتور جمال العيفة على:

- حذف " مركز متخصص " من المؤهل الدراسي في محور البيانات الشخصية.
- حذف احتمال " المؤسساتية " من السؤال رقم " 35 ". على اعتبار أنّ ميدانية ووثائقية ضمينا تدخلان ضمن مؤسساتية.
- حذف احتمال " الثقافية " من السؤال رقم " 39 ". على اعتبار أنّ الثقافية تشمل القيم والسلوك.
- كما اقترح إضافة احتمال " أعوانكم في الميدان " في السؤال رقم " 40 ".
- نبّه إلى أنّ أسئلة الاستمارة يجب أن توجّه إلى فئة الإطارات السامية، وهو ما استهدفناه نحن منذ البداية، لطبيعة الموضوع.

ومن جهته، قدّم الأستاذ الدكتور " دليو فضيل " بعض الملاحظات، وهي:

- حذف مركز متخصص من سؤال المستوى التعليمي للمبجوثين، لأنّه مؤهل تكويني ولا يدخل ضمن المستوى التعليمي والدّراسي.
- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.
- طالب بحذف " من أجل التخطيط " في السؤال رقم " 5 ".
- حذف احتمال " الثقافية " من السؤال رقم " 39 ". على اعتبار أنّ الثقافية تشمل القيم والسلوك.

أمّا ملاحظات الأستاذ الدكتور " عمر عسوس "، فكانت على النحو التالي:

- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.
- طالب بحذف اختيار " من أجل التخطيط " في السؤال رقم " 5 ".
- طالب بإنقاص أسئلة الاستمارة، إلّا أنّه لم يشر إلى ما يحذف.
- نبّه إلى وجود بعض الأخطاء اللغوية في الاستمارة، وذلك على غرار السؤال رقم " 30 " يعتبر المكلف بالاتصال عاملا وليس عامل. تم إلغاء السؤال بطلب من بعض الأساتذة المحكّمين.

أمّا الأستاذ الدكتور بن نوار صالح، فتركزت ملاحظاته على:

- إضافة اقتراح " كلهم معا " في السؤال رقم 8، 14، 17، 22.

- تغيير صياغة السؤال رقم " 24 "، حيث يصبح ما نوع التجهيزات المادية؟
- أما الأستاذة الدكتورة سعدي وحيدة، فكان لها هي الأخرى بعض الملاحظات، نذكرها على النحو التالي:
- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.
- إعادة صياغة السؤال رقم " 7 "، وأعطت بديل ليصبح لماذا؟ في كلتا الإجابتين " نعم " أو " لا".
- تحويل الأسئلة رقم " 9 " و " 15 " و " 27 " إلى أسئلة مفتوحة.
- كما طالبت بإنقاص أسئلة الاستمارة، خاصة في المحور الأول، وأشارت إلى ما يجب أن يحذف.
- أصرت على إضافة محور خاص بمعوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية. اعتباراً أنّ التساؤل الرئيس يبحث عن واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وبالتالي المعوقات عنصر مهم في معرفة الواقع.

وبدوره، قدّم لنا الدكتور " حجاج حسان " مجموعة من الملاحظات حول الاستمارة، وهي على النحو التالي:

- حذف احتمال " المؤسساتية " من السؤال رقم " 35 ". على اعتبار أنّ ميدانية ووثائقية ضمناً تدخلان ضمن المهام المؤسساتية.
- حذف احتمال " الثقافية " من السؤال رقم " 39 ". على اعتبار أنّ الثقافية تشمل القيم والسلوك.
- إضافة محور يتعلق بمعوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات. حيث وضع أسئلة لهذا المحور، وهي كالتالي:

— هل تتمثل مشاكل عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في:

- مادية لوجستية بشرية

— فيما تتمثل الإندادات الاتصالية عند إدارة الأزمات بمؤسستكم؟

- إندادات لها علاقة بكم المعلومات
- إندادات لها علاقة بنوعية المعلومات
- إندادات تعود لنقص الكفاءة المهنية

أخرى تذكر.....

— هل تؤثر الإندادات الاتصالية على نوعية المعلومات بشكل:

- كبير متوسط صغير

– هل تؤثر تلك العرافيل على نتائج التدقيق الاتصالي؟ نعم لا

– في حالة الإجابة بـ " نعم "، هل هذا التأثير يكون على:

مدة الإنجاز نوعية المعلومات المحصّل عليها النتائج والتقارير

أخرى تذكر

فيما تركزت ملاحظات الأستاذ الدكتور أحمد فلاق على ما يلي:

- حذف مركز متخصص من سؤال المستوى التعليمي للمبحوثين، لأنه مؤهل تكويني وليس مؤهل دراسي. تم إلغائه بطلب من بعض الأساتذة المحكّمين.
- طالب بتحويل عدد من الأسئلة المغلقة إلى أسئلة مفتوحة، وذلك على غرار السؤال رقم: 9،

.27

أمّا ملاحظات الدكتورة غروية غروية فقد تركزت على:

- طالبت بإنقاص بعض الأسئلة، لكنها لم تشر إلى ما يحذف منها.
- كما كان للدكتور " يامين بودهان " ملاحظات حول الموضوع، وهي:
- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.
- إضافة اختيار " تشخيص الوضعية الاتصالية " في السؤال الثالث.
- حذف اختيار " من أجل التخطيط " في السؤال رقم " 5 ".
- اقترح إضافة سؤال حول " الإنسدادات الاتصالية *blocage communicational* ودورها في إعاقة مرور المعلومات ". وهو ما أخذناه في الحسبان عند إضافتنا لمحور معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات.

ومن جهته، قدّم الدكتور " خشة أحسن " بعض الملاحظات، وهي على النحو التالي:

- طالب بحذف " من أجل التخطيط " في السؤال رقم " 5 ".
- طالب باستبدال " ظروف استعجاليه " بـ " ظروف طارئة " في السؤال رقم " 11 ".
- حذف اختيار " ثقافة " من السؤال رقم " 39 ".

أمّا ملاحظات الدكتور " حموش عبد الرزاق " فكانت على النحو التالي:

- حذف اختيار " مركز متخصص " من المستوى التعليمي في البيانات الشخصية.
- يمكن تحديد فئات عمرية للأقدمية في العمل.
- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.

- إضافة إجابة متوسطة (إلى حد ما) في السؤال رقم " 29 ". إلا أننا لم نوافق في ذلك. وبدوره، قدّم لنا الدكتور " أحمد عبدلي " بعض الملاحظات، وهي كالتالي:
- استبدال " الأقدمية في العمل " بـ " الخبرة المهنية " .
- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.
- طالب باستبدال كلمة " في ماذا " بـ " كيف " في السؤال رقم " 37 " .
- طالب بإنقاص الأسئلة الشرطية " نعم " أو " لا " . وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار.
- ومن جهتها أفادتنا الدكتورة " بورقعة سمية " بملاحظات، وهي:
- حذف السؤال الرابع من الاستمارة.
- حذف كلمة " إشهارية " من الحملات التحسيسية وتعويضها بـ " التوعوية " في السؤال رقم " 36 " .
- كما ألحّت على إضافة سؤال حول الميزانية المخصصة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة.
- أمّا ملاحظات الدكتورة " دحدوح منية " فتركزت في النقاط التالية:
- تحديد فئات عمرية بالنسبة للأقدمية في العمل في محور البيانات الشخصية.
- طالبت بترقيم الاختيارات المقدمة في الأسئلة.
- كما قدم الدكتور سردوك علي ملاحظاته، حيث أثنى على استمارة البحث، ورأى بأنّها تخدم أهداف البحث، ورأى أيضا بأن أسئلة الاستمارة منظمة ومرتبطة ترتيبيا منطقيا.
- وأدلت الدكتورة ضيف ليندة بدلوها، وقدمت بعض الملاحظات، وهي على النحو التالي:
- طالبت بإضافة خيار " أحيانا " في السؤال رقم 8، ولكننا لم نوافقها في الرأي، لأنّه في الأسئلة التي تكون فيها الإجابة بـ " نعم " أو " لا " لا نظيف احتمال " أحيانا " .
- طالبت بإعادة صياغة السؤال رقم " 26 " من " في أي شكل تكون الموارد الإعلامية " إلى " ما هو الشكل الذي تكون عليه الموارد الإعلامية؟ " ، بدلا من " في أي شكل تكون الموارد الإعلامية؟ " .
- طالبت بإعادة صياغة السؤال رقم " 29 " من " بماذا يساهم المكلف بالاتصال في إدارة الأزمة؟ " إلى " كيف يساهم المكلف بالاتصال في إدارة الأزمة؟ " .
- استبدال كلمة " من أجل " إلى " من خلال " في السؤال رقم " 39 " .

أما الأستاذ الدكتور عبد الستار رجب من جامعة قرطاج بتونس، فكانت ملاحظاته على النحو التالي:

• حذف المستوى التعليمي و التخصص من السمات العامة.

• حذف السؤال الرابع من الاستمارة.

• حذف احتمال " الثقافية " من السؤال رقم " 39 "

ملاحظة: هناك أستاذين لم يقدموا ملاحظاتهم فيما يخص تحكيم الاستمارة، على الرغم من إعطائهما الوقت الكاف لذلك.

▪ المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة، قمنا بتعديل استمارة البحث، وذلك بناء على الملاحظات المركزة من قبل الأساتذة المحكمين والأستاذ المشرف على هذا البحث.

▪ المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صدق وثبات الاستمارة:

لقد تم عرض استمارة بحثنا على محكمين اثنين، وهذا لقياس الصدق والثبات أسئلة الاستمارة. حيث اعتمدنا على طريقة محكمين اثنين.

$$\text{المعادلة المتبعة: } م = 2 \times ن / ن + 1 \times ن + 2 . (*)$$

المحور الأول:

$$م = 2 \times ن / ن + 10 + 11 \times 2 = 21 / 18 = 0.85 .$$

وعليه، فالمقياس على درجة عالية من الثبات.

المحور الثاني:

$$م = 2 \times 6 / 6 + 7 = 13 / 12 = 0.92 .$$

(*) 2: الخبيرين المحكمين للمقياس. (الدكتور حجاج حسان على اعتبار أنه مارس التدقيق الاتصالي باعتبار أنه كان مدير الاتصال في مؤسسة سياكو وخاصة في مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة. وحاليا مكوّن في مهن الاتصال داخل وخارج الوطن. والخبير الثاني هو الأستاذ الدكتور فضيل دليو، باعتباره لديه خبرة كبيرة في المجال المنهجي وكذا لديه اهتمام بالتدقيق الاتصالي من خلال كتابه الاتصال في المؤسسة وكذا كتاب عناصر منهجية الذي ترجمه مع مجموعة من الأساتذة، حيث تناولوا التدقيق الاتصالي كمنهج في المؤسسة).

ن: عدد الأسئلة المتفق عليها بين الخبيرين.

ن1: الترميز الأول.

ن2: الترميز الثاني.

وعليه، فالمقياس على درجة عالية من الثبات.

المحور الثالث:

$$م = 2 \times 9 / 10 + 11 = 21 / 18 = 0.85$$

وعليه، فالمقياس على درجة عالية من الثبات.

المحور الرابع:

$$م = 2 \times 4 / 5 + 5 = 10 / 8 = 0.80$$

وعليه، فالمقياس على درجة عالية من الثبات.

المرحلة الخامسة:

قمنا في هذه المرحلة، بتجريب استمارة بحثنا على 40 مبحوث من كلا المؤسستين (20 مبحوث من مؤسسة سونلغاز و 20 مبحوث من مؤسسة سياكو. وذلك أيام 28، 29، 30 مارس 2016م). كما اقترح بعض الإطارات أن تكون الاستمارة باللغة الفرنسية – وذلك نظرا لتكويناتهم –، كما اقترحوا بإلغاء السؤال الذي يتحدث عن قيمة الميزانية المخصصة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، لأنهم لا يملكون هذه المعلومة، وهذا ما تم أخذه بعين الاعتبار في التصميم النهائي لاستمارة بحثنا.

المرحلة السادسة:

وهي مرحلة توزيع الاستمارة على المبحوثين الإطارات أيام 25، 26، 27، 28 جويلية 2016م بالمؤسستين، كما تم استرجاع الاستمارات أيام 15، 16، 17 أوت 2016م. وعموما، فقد تم بناء الاستمارة على النحو التالي:

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الخبرة المهنية: [5 - 1] [10 - 6] [15 - 11] [20 - 16] [25 - 21] [30 - 26]

المحور الأول: معايير أداء التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو.

- 3- هل تستخدمون التدقيق الاتصالي في إدارة الاتصال من أجل: إدارة الأزمات
- تشخيص الوضعية الاتصالية التقييم العام تقييم نشاطات الاتصال

أخرى تذكر.....

4 حسب رأيك، ما هي معايير إدارة الأزمات؟

- إدارية. - اتصالية. - تقنية.

أخرى تذكر.....

5- لماذا تعتبر مخططات الاتصال مهمة في عمل المؤسسة؟

من أجل اتخاذ القرار. من أجل التقييم. من أجل المتابعة.

أخرى تذكر.....

6- هل تتطلب تنفيذ مخططات الاتصال الموافقة المركزية؟ نعم لا

7- لماذا؟

.....

8- كيف تتم عملية التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية؟ عن طريق الاجتماعات المركزية

عن طريق المكلفين بالاتصال عن طريق أعوان إداريين كلهم معا

أخرى تذكر.....

9- ما هي حسب رأيك إجراءات إدارة الأزمات؟

.....

10- هل تتطلق إجراءات إدارة الأزمة من: مخططات عامة مخططات اتصالية

11- هل تبنى مخططات الاتصال عن ردة فعل: ظروف عادية ظروف طارئة

12- هل تعبر المخططات الاتصالية عن إجراءات تقنية؟ نعم لا

13- في حالة الإجابة ب "نعم"، هل تترجم هذه الإجراءات في مخططات عمل معينة؟

مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة. مخططات عمل للتدخل العاجل.

14- ما هي العناصر التي يركز عليها مخطط العمل؟ الوسائل المادية (تكنولوجيات الاتصال)

الإنذار تنصيب خلية الأزمة توفير البيانات كلهم معا

أخرى تذكر.....

15- ما هي في اعتقادك شروط الطاقم المنفذ لمخططات الاتصال للأزمات؟

.....

16- هل عملية الرقابة تتم بصفة: دورية ظرفية

17- من يقوم بعمليات الرقابة؟ المصالح المركزية على المستوى المحلي
 مكاتب استشارة خارجية كلهم معا

أخرى تذكر.....

18- هل تعتمد عملية الرقابة على:

السلوكيات المؤسساتية. الوثائق المؤسساتية محتوى وسائل الإعلام

أخرى تذكر.....

19- هل تتم عملية جمع المعلومات على: ملاحظة تصرفات وأفعال أعضاء التنظيم في المؤسسة

الاستماع إلى جماهير المؤسسة. وسائل الإعلام والاتصال

أخرى تذكر.....

20- هل تترجم النتائج الخاصة بالمراقبة في شكل توصيات؟ نعم لا

21- في حالة الإجابة بـ "نعم"، من يقدم التوصيات؟

- المدير العام. المدير المحلي - مسؤول خلية الاتصال

أخرى تذكر.....

22- هل يتم نشر التوصيات في شكل:

مؤتمر إعلامي قرارات تنفيذية تقارير ودراسات كلهم معا

أخرى تذكر.....

المحور الثاني: الوسائل المسخرة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز.

23- ما نوع الموارد التي تسخرها المؤسسة في إدارة الأزمة؟

- مادية. - بشرية. - إعلامية

أخرى تذكر.....

24 ما نوع التجهيزات المادية؟

تجهيزات مكتبية. وسائل سمعية بصرية وسائل النقل عتاد التدخل

أخرى تذكر.....

25- هل تعتبر التجهيزات المادية كافية لإدارة الأزمات؟ نعم لا

26- ما هو الشكل الذي تكون عليه الموارد الإعلامية؟

الشبكات الاجتماعية. الإذاعة المحلية. القنوات التلفزيونية.

الصحافة المكتوبة المحلية. مواقع الأنترنت. الاتصال الشخصي
الموقع الرسمي للمؤسسة. السجلات والوثائق

أخرى تذكر.....

27- لماذا يتم اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات بمؤسستكم؟

.....

28. في أي شكل تكون الموارد البشرية

الإطارات المختصة. - إطارات خلية الاتصال - العاملين
- رؤساء المديریات. - الخبراء. - المستشارون. الوكلاء المعتمدون

أخرى تذكر.....

29- كيف يساهم المكلف بالاتصال في إدارة الأزمة؟

- التخطيط. - التنفيذ. - المتابعة

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: دور بيانات ومعلومات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو

وسونلغاز.

30. هل تعتمدون في إدارة الأزمات على مخططات اتصالية؟ نعم لا

31- في حالة الإجابة ب "نعم"، هل هي: دورية استعجاليه

32- هل تأخذون بعين الاعتبار أهمية للمعلومات؟ نعم لا

33- في حالة الإجابة ب "نعم"، ما نوعها: ميدانية وثنائية

34- فيما تتمثل أهمية جمع البيانات؟ تقييم وضعية اتصالية توزيع المهام

تشخيص حالة الاتصال. وضع الخطط الاتصالية تنفيذ الخطط الاتصالية

أخرى تذكر.....

35- كيف توظف المعلومات المحصل عليها؟

حملات اتصالية. مشاريع جديدة. قرارات التدخل برامج مستقبلية

أخرى تذكر.....

36- هل تأخذون بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية التوعوية عند تخطيطكم لإدارة الأزمات

الفجائية؟ نعم لا

37- في حالة الإجابة بـ "نعم"، هل من خلال نشر:

- سلوكات - قيم - معلومات

أخرى تذكر.....

38- ما هي مصادركم لجمع البيانات؟ وثائق المؤسسة

سجل الشكاوي وسائل الإعلام مواطنين أعوانكم في الميدان

أخرى تذكر.....

39- هل هناك وسائل حديثة كمصدر لجمع البيانات الميدانية؟ نعم لا

40- في حالة الإجابة بـ "نعم"، هل هي:

مواقع الانترنت. الرقم الأخضر. مواقع التواصل الاجتماعي

أخرى تذكر.....

41- هل تولون أهمية لآراء المواطنين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات من خلال :

استطلاعات الرأي تحقيقات ميدانية في حالة الأحداث

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز.

42- هل تتمثل مشاكل عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في:

مادية لوجستية بشرية

43- فيما تتمثل الإنسدادات الاتصالية عند إدارة الأزمات بمؤسستكم؟

انسدادات لها علاقة بكم المعلومات انسدادات لها علاقة بنوعية المعلومات

انسدادات تعود لنقص الكفاءة المهنية

أخرى تذكر.....

44- هل تؤثر الإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات بشكل:

كبير متوسط صغير

45- هل تؤثر تلك العراقيل على نتائج التدقيق الاتصالي؟ نعم لا

46- في حالة الإجابة بـ "نعم"، هل هذا التأثير يكون على:

مدة الإنجاز نوعية المعلومات المحصّل عليها النتائج والتقارير

أخرى تذكر.....

❖ الملاحظة المباشرة كأداة لجمع البيانات:

وقد تم تطبيق الملاحظة — إلى جانب المقابلة والاستمارة — وذلك لتقصّي واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات وكيفية تطبيقه بالمؤسستين مجال الدراسة. كما تم الاعتماد على **الملاحظة المباشرة**، من خلال الزيارات المتعددة والمنكررة لميدان البحث، حيث تم الوقوف على بعض الأخطاء في كيفية إعداد مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات وطريقة استقبال الزبائن... الخ.

كما تم المشاركة في خرجات ميدانية على غرار حملات التشجير، وكذا تقنية طرق الأبواب لتتبيه المواطن القسنطيني بضرورة الحفاظ على المواد الحيوية كالكهرباء والغاز بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، وعدم الاستخدام المفرط للماء بالنسبة لسياكو. وأيضاً تحذير المواطن من تسريبات الغاز الطبيعي في المنازل وما هي الإجراءات الأولية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في حالة التسريبات الغازية.

كما تم الاعتماد على **الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة** لفهم ومسح واقع التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات كل من مؤسستي سونلغاز قسنطينة 02 وسياكو، وكذا الوقوف على ما جاء في كل من الاستمارة والمقابلة من تأكيد أو نفي. إضافة ملاحظتنا للوثائق المؤسسية المسلمة لنا وتحليلها سواء من مؤسسة سونلغاز أو مؤسسة سياكو.

تسعى دراستنا هذه، إلى وصف وتقييم واقع التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية"، وذلك على اعتبار أن التدقيق الاتصالي أداة قياس يتم استخدامها لتقييم الاتصالات أو سير عمل مصلحة الاتصال داخل المؤسسات وخارجها بشكل متكامل وفعال. وسنحاول في هذا الفصل الكشف عن طبيعة وجوانب التدقيق الاتصالي في جانبه النظري والتطبيقي.

أولاً: الجانب النظري:

1- نبذة عن عمليات التدقيق الاتصالي:

لا يعتبر التدقيق الاتصالي مفهوماً جديداً. إذ أن أول من وضعه واستخدم هذا المفهوم الباحثون والممارسون في مجال التطوير التنظيمي أمثال الباحث آديرون (*Odiorne*) وذلك كوسيلة لدراسة تدفق الاتصالات وفعاليتها داخل المؤسسات. حيث قام آديرون (*Odiorne*) لأول مرة بإجراء بحث عام (1954م) وكان الهدف من وراءه هو مراجعة مختلف الفعاليات الاتصالية بدقة ومدى الدور التي تؤديه في تحسين العمل الاتصالي داخل مؤسسة معينة.⁽¹⁾

وخلص عمله إلى التقنيات التي استخدمها في بحثه أعطت نتائج ملفتة للانتباه من خلال الاختبار الأول من نوعه الذي أجراه على مؤسسة صناعية في ضواحي (بريطانيا) عام (1954م)، وزوده ذلك بمعلومات قيمة أفضت إلى أن خلق مصلحة للمراجعة الاتصالية واستخدام التقنيات المناسبة لها بمقدوره أن يؤدي إلى تحسن عام في العمليات الاتصالية المختلفة داخل المؤسسة.⁽²⁾

ومع ذلك ظل التدقيق الاتصالي حبيس محاولة آديرون (*Odiorne*) ولم يتم استخدامه بعد ذلك إلا في عام (1993م) من طرف الباحث الاسكتلندي (والاس *walas*) الذي عمل على هذا الموضوع قرابة (39 سنة) من خلال سعيه إلى تنقيح التدقيق الاتصالي عبر كل تلك السنين، وأصبحت طريقة البحث الخاصة به صالحة وموثوق بها في تقييم نظام الاتصالات لمؤسسة ما.⁽³⁾

⁽¹⁾ Allesandri.Sw, « Turn employes into defenders of the corporate identity», a Networking Report, South Africa,2001..http:// www.harvardbusinessonline.org: Accessed on22/01/2015.

⁽²⁾ Angelo pulo, G.Barker – R, Du Plesis, «Organistical Communication; Research Audits; a study Guide for Makor», Pretoria University of Africa, 2004. P. 214

⁽³⁾ Babbie, E, «The Practice of Communication Audit in Economic Campanies», 2end Edition, wads worth, North Ireland, 2001.p38.

وقبل الشروع في تعريف التدقيق الاتصالي وتحديد ما المقصود به، من المهم أن نفهم بعض الأسس النظرية التي استند عليها التدقيق الاتصالي.

2- المقاربات النظرية للتدقيق الاتصالي:

استند الكثير من الباحثين على غرار كل من أدريون (*Odiorne*) و (والاس *walas*) في تحديد مفهوم التدقيق الاتصالي على عدة أسس نظرية في الاتصال والتنظيمات، كالنظريات الكلاسيكية، نظريات العلاقات الإنسانية والنظريات التنظيمية والتي لعلها من أكثر النظريات قربا واهتماما بالتدقيق الاتصالي. هذه النظريات التنظيمية تصف وتوضح الطريقة التي ينظر بها للمؤسسات. وتوفر أيضا الأساس والقاعدة المتينة للاتصالات التنظيمية وكيفية قياسها وأكثر من ذلك على وجه التحديد اعتبار التدقيق الاتصالي داخل المؤسسة كجزء من التنظيم يمكن أن يقربها من تحقيق أهدافها والوقوف على نقاط الضعف لديها.⁽¹⁾ أساسا في هذا السياق، فإن النظريات التنظيمية توفر الطرق التي تمكن الباحث من استخدام التدقيق الاتصالي لقياس الاتصالات داخل المؤسسة.

ومع ذلك، ونتيجة لتطور نظرة المؤسسات للاتصال، يمكن الإشارة إلى وجود ثلاث (03) مقاربات (تيارات) نظرية في هذا الشأن، وهي كالتالي:

❖ المقاربة الكلاسيكية:

ارتكز هذا التيار - الذي يعتبر واحدا من أكثر النماذج واسعة النطاق في المؤسسة - على التشابه الحاصل بين المؤسسات من حيث تركيبها الإداري والآلات، إذ تقوم النظرية الكلاسيكية للمؤسسات على وجهة نظر (الآلية) هذه بعيدا عن مراعاة الجانب الاجتماعي أو العلاقات الإنسانية في المؤسسة. وكان النهج التقليدي للإدارة قد تطور في أواخر القرن التاسع عشر (19م) وأوائل القرن العشرين (20م). وهو أول منهج تم الاعتراف به عموما بوصفه أول محاولة رائدة لتحليل وتدقيق الأنشطة الاتصالية للمؤسسة.⁽²⁾

⁽¹⁾ Barker, TL, « *Doing social Research in Communication Audit* », a Technical Report within the New-York magazine, Michigan; Florida University U.S.A., 2007 P89.

⁽²⁾ Cris & Smith; « *Management principles a Contemporary edition of Africa* », 3rd edition, Cape-Town, Juta- South Afric, 2002 P67.

وأستند أساس هذه النظرية على مبدأ أن المؤسسات المصممة بطريقة علمية تتميز بإجراء تشخيص ومراجعة دورية لمختلف الأنشطة والوظائف الاتصالية بعناية وتطوير سلسلة من المصالح القيادية تعمل على مراقبة ما تم التوصل إليه من نتائج والتقسيم الفعال للكفاءات على مختلف المصالح.

ارتبطت النظريات الكلاسيكية حسب (سميث وكرونجي) بمدى تطور المؤسسات وحاجتها إلى الوقوف ومعالجة الأعطال التي تصادفها في مجال الاتصال. حيث يعبر "سميث" عن إسهام النظريات الاتصالية الكلاسيكية في خلق هكذا نظام للمراجعة، إلا أنه في الوقت نفسه أبدى عدم قناعته بالتقنيات المتبعة لتفعيل التدقيق الاتصالي وجعله أكثر فائدة للمؤسسات من خلال اقتصار النظريات الكلاسيكية للمؤسسات على تطوير الجانب الآلي فيها وإهمال دور العلاقات الإنسانية والحاجة كذلك لدراستها ومراجعتها وتخصيص تقنيات التدقيق الاتصالي على مستواها، حيث تتجاهل المقاربة الكلاسيكية - إلى حد كبير- الاتصالات كمتغير رئيسي في دراسة السلوك البشري، وباستثناء الاتصال الإداري (التنظيمي)، فإن هذا التيار لا يولي أهمية للعامل ودوره في نجاح المؤسسة.⁽¹⁾

وينحصر التيار الكلاسيكي بمبادئه الأساسية المكونة له ضمن منظور وظيفي يتعلق أساسا (في المقام الأول) بمعالجة وعزل عناصر المؤسسة التي تساهم أو تعيق عمليات ووظائف المؤسسة وهو بدوره ما يؤثر على النهج والسياسة الاتصالية للمؤسسة. وهذا ما أكده كل من (ليفيت، فوتزكوو، سيمون) وذلك من خلال دراستهم التي أجروها سنة (1951م) بـ "أستراليا" وسعوا من خلال هذا العمل إلى الفهم التصوري للواقع الاتصالي في المؤسسة. وجاءت بعض نتائج الدراسة كما يلي:

- ✓ يحتاج رؤساء المؤسسات إلى الانتباه وإعطاء القدر الكافي من الأهمية لمختلف الأنماط الاتصالية والمراقبة الدورية لها عبر إجراء تدقيق شامل ومعمق للنتائج المتوصل إليها.
- ✓ إيلاء الأهمية أيضا لتأثير الاتصال على أداء المجموعات والشبكات العمالية وسلوك الموظفين.⁽²⁾

(1) John Fiske & Rensbourg, R.; «Introduction to communication Studies», 3rd edition, Routledge Taylor & Francis Group Edition, London, 2011, p.54.

(2) Simon's, Gutezkow & Levitt: «Consequences Of Internal Communication Audit»: Journal of Marketing, New York, 2003, p242.

وبشكل عام، يمكن ملاحظة مدى تأثير المؤسسة على الشبكات العمالية داخلها، من خلال تحليل وقراءة أكثر الجوانب الوظيفية للتدقيق الاتصالي وحجم فعاليته أو قصوره في النهوض بالمؤسسة عبر استغلال نتائجه في دفع المؤسسة إلى التطور أو تجاهلها وهو ما يسبب حالة ركود وعجز عن تحقيق التقدم المنتظر منها.(1)

❖ مقاربة العلاقات الإنسانية:

عكس المقاربة الكلاسيكية تحولت مدرسة السلوك البشري مطلع القرن العشرين (20م) إلى التركيز على بناء المؤسسات اجتماعيا (إنسانيا)،(2) وتصميم العمل وضبطه بما يحقق التفاعل الإنساني بين الأفراد في المؤسسة، ويبين كل من (Shockley. Mersham. Skinner)(3) في كتابهم المعنون بـ "علم النفس التنظيمي" أن منظور السلوك البشري يفترض إنجاز العمل من خلال العمال وذلك ما يستلزم خلق قنوات اتصالية قائمة على التعاون والمشاركة فيما بينهم وتحقيق الرضا الكفيل بدعم العلاقات الإنسانية بين العمال وكذا الولاء للمؤسسة.

ومن جهة أخرى، يرى (Dickson. Hawthorne) أن العلاقة بين ناتج العمال وظروف العمل هي من أكثر البحوث الهامة في تحديد فعالية الاتصال داخل المؤسسة،(4) حيث لا تتحقق هذه الفعالية إلا عبر المراجعة الاتصالية الدقيقة لمختلف أنماط الاتصال والتفاعل الإنساني بين العمال والإدارة وهو ما يعدّ في نظريهم أساس مقاربة العلاقات الإنسانية.

❖ مدخل النظم: Systems Approach

ثم البحث في هذا المدخل مع مطلع عقد الخمسينات (50م) واستمر البحث فيه إلى غاية سنوات الثمانينات (80م). حيث أصبح هذا المدخل أكثر ديناميكية وتطبيقا في المؤسسة من المدخل

(1) D'Aprix, R.M. «Communication's Audit for change»; Jossey- Basse edition ; San Francisco, 2005, p118.

(2) Paeker : op cit, p 124.

(3) Edgard H. Schein: « The Organisational Psychology», 3rd edition, BechardS. Lazarus Edition, 1995, PP 96-100.

(4) Dickson & Hawthorne: «The Humain Relations effect in the Organisational Communication»; Elsevier Edition, 1999, P 117.

الكلاسيكي ومدخل العلاقات الإنسانية.⁽¹⁾ وقد تحوّل المنظرون في مجال الاتصال الإداري مؤخرا عن دراسة نماذج العلاقات العلمية والإنسانية إلى التركيز - وفقا لـ " *Charle Booth* " ⁽²⁾ - على النظم الاتصالية المتنوعة بإعتبارها أكثر صلاحية وقابلية للتطبيق والمراجعة الاتصالية داخل المؤسسة.

وينظر إلى مدخل النظم على أنه أكثر صلاحية وقابلية للممارسة والتطبيق لما يساهم فيه من إمكانية الوقوف على العيوب الاتصالية في النظم المؤسساتية عبر مختلف عمليات المراجعة والتدقيق التي تنتهجها المؤسسة لمعرفة وإدراك الدور الذي تلعبه الأنظمة الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها في تسهيل الأداء الفعال بين العناصر والمكونات المختلفة للمؤسسات.⁽³⁾

ويمكن رؤية إمكانية تطبيق نظرية النظم في الاتصال بوجه عام. وذلك من خلال التركيز على فرضية هذه النظرية (مدخل النظم) القائلة بكون الاتصال والعمليات الاتصالية على مستوى المؤسسة هي أيضا نظاما فرعيا بالمؤسسة، وبالتالي يعد الاتصال من وجهة نظر هذه المقاربة جزء من كل متكامل.

كما يقر " *Plooy Ciliers* " أنه على الرغم من أن الاتصالات لها تأثير متعاضد على الأنظمة المختلفة لأي مؤسسة، فإن كل ما يجري داخل وخارج المؤسسة يؤثر أيضا على الاتصال. ووفقا لمدخل النظم، الاتصال هو العنصر الذي يحافظ على النظام في حالة من التوازن (*State of Homeostasis*).⁽⁴⁾

والتوازن في هذا السياق يعني توازنا لنظام بأكمله. من خلال مراجعة اتصالية مخططة ومضبوطة تراعي التنسيق من الأنشطة التنظيمية والوظائف.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Corbel. Bernard, Murry Bernard, « L'Audit Qualité Interne: démarche et techniques de communication »; Afnor Groupe d'édition, Paris.; 1996.P.98.

⁽²⁾ Carle Booth.. « Product development performance : Strategy, Organisation & Management in the world auto- industry», Boston. Havard Business edition ; School-Press : U.S.A, 1991,P: 170.

⁽³⁾ Booth.C. " Communication Audits ": a U.K Survey: Taylor Graham Survey's Center, London, 1986, P: 07-19.

⁽⁴⁾ Carle Booth: op cit: p, 23.

⁽⁵⁾ Conrad, C & Breden Kamp, S ; « Aspect of Business Communication », The Press of University of Loungman, U.K- London, 1998 , P: 77.

3- مجالات التدقيق الاتصالي:

يوفر التدقيق الاتصالي أرضية لتطوير نظم الاتصال الداخلي للمؤسسة، حيث يعنى بالمراجعة مجالات وميادين شتى في الاتصال سواء على مستوى المؤسسة أو خارجها، من خلال قياس عمق وفعالية التدقيق من جهة وما يمكن أن يحققه هذا الأخير من فوائد (عائدات) مالية وقيمة.⁽¹⁾ تتوقف أبرز مجالات التدقيق الاتصالي على حجم المعلومات المتوفرة لدى المصالح المختصة في ذلك والتي تعدّ حاجة ماسة لممارسة التدقيق في المؤسسة.

لكن لا بدّ من العلم أن مجالات التدقيق الاتصالي في مؤسسة ما ليست نفسها في جميع المؤسسات، كما هو الحال عليه بالنسبة للأهداف التي تتنوع وتختلف من مؤسسة إلى أخرى - كما سبقنا الإشارة إليه في عنصر أهداف التدقيق الاتصالي - غير أن الباحث الألماني " *Fogelman Beyer* " سعى إلى تحديد ووضع عناصر عامة يمكن إدراجها في مجالات التدقيق الاتصالي، ومنها:

- ✓ يسمح عنصر المشاركة في الرؤى والسعي لتحقيق مهام وأهداف المؤسسة في مسعاها نحو التطور من أهم مجالات وميادين التدقيق الاتصالي عامة.⁽²⁾
- ✓ لا ينفك التدقيق الاتصالي يلعب دورا هاما في سياسة رسم وتوضيح الخطة الاتصالية للمؤسسة.
- ✓ من بين أهم ميادين التدقيق الاتصالي كما يراها " *Fogelman Beyer* " فهم الوضعية الحالية داخل المؤسسة ووضع خطة وفقا لما تم تقسيمه.
- ✓ وضع برنامج للاتصال تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحسين وتطوير مصالحها المختلفة.
- ✓ يهدف التدقيق الاتصالي بدرجة كبيرة إلى قياس مدى فعالية ودقة الخطط الموضوعة من طرف مختلف الأقسام في المؤسسة.
- ✓ تسعى عملية المراجعة الاتصالية للمؤسسات إلى خلق جو أو مناخ مؤسساتي سليم ومناسب لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها في بداية مخطط الاتصال.
- ✓ يساهم التدقيق الاتصالي في معرفة دور قسم أو مصلحة الاتصال ضمن البناء أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا الوقوف على فعالية الاتصال الرسمي وغير الرسمي هناك.

⁽¹⁾ Westphalen, Marie- Hélène, « *Communicator, le guide de la communication d'entreprise* », 4 édition, Dunod, Paris, 2004. P. 68 .

⁽²⁾ Fogelman- Beyer. A. « *Are you ready for a communication Audit? : Public Relations Tactics* », *The communication Magazine, U.S., 1999. P: 19-23.*

✓ الوقوف على سيرورة العمل والإنتاج في المؤسسة والنتائج المحققة ومقارنتها بما توصلت إليه عملية المراجعة الاتصالية.

✓ يساهم التدقيق الاتصالي في معرفة مدى إمكانية وقدرة أفراد المؤسسة على الاتصال.

✓ يحدد التدقيق الاتصالي طبيعة العلاقات داخل الإدارات والمؤسسات وما إذا كان بها دور في التفاعل الاتصالي بين أفرادها. (1)

إنّ جميع ما ذكر من مجالات وميادين للتدقيق الاتصالي، إنما نسعى بشكل رئيسي إلى الوقوف على الكيفية التي يمكن من خلالها إنجاز وتحقيق وظائف الاتصال في أي مؤسسة مهما اختلفت طبيعتها وتعدّت أقسامها ومصالحها، كما لا ننسى أن نذكر أن التدقيق الاتصالي بمجالاته يهدف أيضا إلى الدمج بين عناصر كثيرة تحتاجها أي مؤسسة للنجاح والتطور كالفعالية الاتصالية والكفاءة بالنسبة للأفراد والتجهيزات (الوسائل التكنولوجية)، الرضا والإشباع الذي تحققه عملية المراجعة وأيضاً تأثير كل ذلك في السياق التطوري للمؤسسة.

من جهة أخرى، تحدث "Harris" عن أنّ المراجعة الاتصالية تندرج ضمن مجال تطوير المؤسسة وأقسامها إلى جانب إعداد وتدريب المدققين والمختصين في هذا الميدان على أساليب وطرق موائمة عمليات تقييم ومراجعة البرامج الاتصالية وأخرى بما يتوافق دوماً مع مقاييس ومعايير الجودة التي بموجبها يمكن التعرف على السلبيات والإيجابيات التي تتواجد في المؤسسة عند تنفيذها، إضافة إلى التعرف على كيفية توثيق التدقيق.

كما تعدّ عملية التخطيط والتوثيق للتقييم من المجالات المهمّة للتدقيق الاتصالي، بالإضافة إلى التدرّب على تطوير أنشطة المراجعة والتقييم وربطها بالمرجات العملية والمالية للمؤسسة من أجل توثيق نتائج التدقيق وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية للموظفين والمؤسسات على حدّ سواء. (2)

(1) Op cit : p 27.

(2) Thomas E. Harris; « Applied Organizational Communication; Perspectives, Principles and pragmatics of communication Audit »; Lawrence Erlbaum Association Publishers; Hillsdale, New jersey; 1993; PP:72-74.

4- فوائد ومزايا التدقيق الاتصالي:

تقتصر أهم ميزة للتدقيق الاتصالي على توفير فهم أعمق لبنية الاتصال والمناخ العام للمؤسسة، ويقول في هذا الصدد "Hamilton": "أن الميزة الرئيسية للتدقيق الاتصالي تكمن في حقيقة أنه عملية مراجعة فعّالة تدار بشكل جيد ومضبوطة بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه العملية.. وأنه في حال تنفيذ مخطط التدقيق الاتصالي على نحو فعال من شأنه أن يقود إلى التغيير الإيجابي الذي تدعمه جميع أعضاء المؤسسة...."⁽¹⁾ وهذا - بطبيعة الحال - من خلال السهر على تنفيذ إستراتيجية المراجعة الاتصالية بدقة كبيرة، وذلك للخروج باستنتاجات وتوصيات، إضافة لفوائد والمزايا المستمدة من عملية التدقيق التي تمر بها مختلف أنشطة المؤسسة، ومن بينها:

- ✓ يساعد التدقيق الاتصالي على التنبؤ بالأزمات التي قد تمر بها المؤسسة وحسن إدارتها.
- ✓ زيادة وتحسين الإنتاجية.
- ✓ الاستخدام الأمثل للاتصالات والمعلومات التكنولوجية الحالية والمستقبلية.
- ✓ يساعد التدقيق الاتصالي على التخطيط الحسن والتدخل السليم بكفاءة وفعالية وآجال قليلة.
- ✓ إكتشاف الموارد ومصادر المعلومات الخفية لدى المؤسسة واستغلالها في تطوير ذاتها ورفع من إنتاجيتها.
- ✓ يساعد التدقيق الاتصالي المؤسسات على زيادة ورفع ثقة الموظفين ونسب الولاء والالتزام لديهم.⁽²⁾

وتستمدّ هذه المزايا خاصة من خلال التصورات (المفاهيم) القياسية من حيث القضايا المؤثرة على معنويات الموظفين مثل: الثقافة التنظيمية، المناخ المؤسسي العام، الاتصالات الموجودة بداخلها، تحديد ومعالجة نقاط الضعف أو الحواجز كما تم تحديدها في سلم قياس فعالية التدقيق الاتصالي المتعلق بالقضايا التي تؤثر على معنويات الموظفين في المؤسسة.³ وليس فقط توفير بيانات تدقيق المعلومات التي بإمكان الباحث استخدامها لتقديم توصيات والتي بدورها يمكن أن تستخدم لتحسين الجوانب الاتصالية

⁽¹⁾ Hamilton Seymour ; « A Communication Audit Handbook: Helping Organisations Communicate » ; Pitman edition, London, 1987; P: 119-122.

⁽²⁾ Greenbaume. H; « L'Audit dans la Communication institutionnelle », Vol. 17, chp: 04, The Academy of Management Journal, U.S ;1974; PP 139-140.

⁽³⁾ L'Ecuyer, René. « L'Audit de Communication: L'Analyse de Contenu ; notion et étapes » ; Presse de l'Université du Québec, Canada, 1988; P. 28.

التي تعرف ضعفا أو انعداما في المؤسسة والتي تحتاج إلى اهتمام أكبر عبر إدراجها في مخطط التدقيق الاتصالي.

وحسب كل من (*Rensburg et Bredenvamp*)، فإن للتدقيق الاتصالي مزايا أخرى منها:

- ✓ تعدّ ميزة التحقق من الوقائع والحقائق على مستوى المؤسسة من أهم المزايا التي يعنى بها التدقيق الاتصالي في أي مؤسسة، حيث يراعي في ذلك المعرفة والوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة، كما يسمح التدقيق للمؤسسة من الابتعاد عن التصورات والتكهنات غير المبنية على حقائق علمية واستطلاعات رقمية تساعد في بناء واتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.
- ✓ تعتبر ميزة القيمة التشخيصية في عملية المراجعة الاتصالية عنصرا مهما في استباق والتكهن بالقضايا والمشكلات التي قد تهدد استقرار المؤسسة على المدى القريب والبعيد.
- ✓ يساهم التدقيق الاتصالي في خلق رجع صدى وردود فعل سريع يسمح للمؤسسة بالتقسيم العاجل لمجموعة متنوعة من الأنظمة والبرامج وبالتالي يوفر مؤشرا داخليا لمدى تطبيق وتنفيذ برامج المؤسسة.⁽¹⁾

يؤكد "Downis"⁽²⁾ أن التدقيق الاتصالي السليم يزيد من صحة الأفكار والقرارات ويقلل من الإنفاق غير الرشيد للرأس المال، إضافة إلى نبذ فكرة التسلط بالرأي والأحادية المركزية في القرارات حيث تسمح المراجعة الاتصالية بتظافر جهود أطراف مختلفة في قطاعات متنوعة داخل المؤسسة. بهدف تحقيق تطلعات المؤسسة عبر السماح بتعدد الآراء وطرح الاقتراحات حسبما يقول "داوتر" بمبدأ الإدارة السليمة "أفضل من واحد" ولا يتحقق ذلك في نظره إلا من خلال الاستفادة القصوى من عملية التدقيق الاتصالي.

ويرى "Plooy Ciliers" أن بعض المزايا التقنية للتدقيق الاتصالي يمكن تحديدها على النحو التالي:

- ✓ يعتمد التدقيق على إطار صحيح يحقق فعالية في فترة زمنية محددة.
- ✓ يساعد التدقيق الاتصالي في توفير مرونة للبحث والوقوف على نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة.

⁽¹⁾ Jacques Jansevan Rensburg, « A typical Study to some Communication documents Audit», Focus Group, Transcribed by Durkheim, a Study in Sociology – New- York, Free Press.1997.P 89.

⁽²⁾ Downs & Fragman;« A Factor analysis of communication». A Newspaper of Communication Audit; 1997; PP 64-65

أخيراً، ووفقاً لـ: " Rensburg " فإن التدقيق الاتصالي هو وسيلة لتحقيق غاية ما ترصدها المؤسسة، كما أنه أداة للتشخيص توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة لتطوير حلول فعّالة للأزمات التنظيمية، وخاصة الأزمات التي لها علاقة بالجانب الاتصالي بطريقة أو بأخرى.⁽¹⁾

إنّ جميع مزايا التدقيق الاتصالي المذكورة سابقاً ذات قيمة، غير أنّ " ستون " " Stone " يرى أنّ أبرز ميزة للتدقيق الاتصالي هي خلق قنوات جديدة وحوار هادف حول أدوار وأهداف الاتصال من خلال المراجعة الدقيقة الداعمة لإستراتيجية المؤسسة، وتكمن أهميته في حقيقة أنه من خلال عملية المراجعة والتدقيق التي تعتبر عنصراً أساسياً وحاسماً في نجاح المؤسسة وحصولها على الاهتمام والتقدير اللازمين لصورتها وسمعتها في مجال العمل.⁽²⁾

5- أنواع التدقيق الاتصالي:

يمكن أن نستخلص ثلاثة (03) أنواع من التدقيق الاتصالي، والتي تعتبر كأدوات لها، وهي:

1- نظام التدقيق الاتصالي الإداري:

ويشمل على خطة التنظيم والوسائل الاتصالية الموضوعية لذلك، إضافة إلى الإجراءات المختصة بصفة أساسية لتحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة. إذ تشمل هذه المراجعة الاتصالية بدرجة رئيسية على كل ما هو إداري سواء كانت مراجعة وتدقيق لمخطط وبرامج تدريب العاملين، طرق التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها حول سيرورة الاتصال في المؤسسة، دراسة حركتها عبر مختلف الأزمنة، تقارير الأداء، الرقابة على الجودة.. وإلى غير ذلك من أشكال الرقابة والتدقيق الاتصالي الأخرى التي قد تشهدها المؤسسة خلافاً للمؤسسات الأخرى حسب طبيعة كل منها والأهداف المرسومة والقاضي تحقيقها على المدى القريب والمتوسط.

2- نظام التدقيق والرقابة المحاسبية:

يشمل هذا النوع من التدقيق الاتصالي على خطة التنظيم والإجراءات التي تختص بصفة أساسية على معرفة العلاقة بين النظام الاتصالي والاعتمادات المالية ودور الأول على في السهر على

⁽¹⁾ Rensburg, R. « Introduction to communication »; a Cultural magazine, South-West Germany, 1997, P. 87.

⁽²⁾ Michael Stone; « Strategic Marketing and Communication Audits ».BBC Channel Report: The General Healths Care's Journal Marketing. London. England; 2007. PP 54-55.

وصول الدعم المالي إلى الأقسام والقطاعات المستهدفة من الدعم من خلال تشكيل قنوات اتصال دائمة ومستمرة بين مصلحة الاتصال ومصلحة المحاسبة للتبليغ عن كل خطأ أو حالة غش وخداع في الاعتمادات المالية.

ويعمد هذا النوع من التدقيق الاتصالي - كما سبق الإشارة إليه - إلى المحافظة على أصول المؤسسة ومدى الاعتماد على البيانات المحاسبية التي يتم الحصول عليها من خلال الاتصال في حد ذاته، حيث يتحقق ذلك عن طريق تصميم نظام فعال لأنظمة الضبط والمراجعة الاتصالية الداخلية وتوفير جهاز كفاء للقيام بهذه العملية.⁽¹⁾

3- نظام التدقيق والضبط الداخلي:

إن جوهر نظام التدقيق الاتصالي الداخلي هو تقسيم العمل والوقوف على مدى فعالية الأنظمة الاتصالية داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، إلى جانب تحديد السلطات والمسؤوليات والفصل بينها عن طريق عدم قيام موظف ما بعملية كاملة، ولذلك يعرف نظام التدقيق الاتصالي الداخلي على أنه: "مجموعة من الوسائل والمقاييس والأساليب التي تضعها الإدارة بغرض ضبط ومراقبة عملياتها والتحسين من مردودية إنتاجها بطريقة تلقائية ومستمرة لضمان حسن سير العمل، وكذلك عدم حدوث الأخطاء أو الغش أو التلاعب أو حتى الاختلاس في أصول المؤسسة وسجلاتها، ويسمح لها بإعداد ووضع مخطط اتصالي حيني في حالة مرور المؤسسة بصراعات أو وقوع أزمات يمكن أن تهدد استقرار وأمن المؤسسة..."⁽²⁾

ويرى "Varana" أن التدقيق الاتصالي ينقسم إلى عدة أقسام، فهناك:

1- التدقيق الاتصالي من حيث القائم بعملية التدقيق:

يقسم التدقيق الاتصالي من حيث القائم بعملية التدقيق إلى نوعين:

⁽¹⁾ Odiorne, G. « An Application of the Communication Audit », aresearchfellowat the Survey Research Center, State University of New York, 2005.PP 178-179.

⁽²⁾ Varona Federico, « Relationship Between Communication Satisfation and organisational commitment in the guatemalan organizations »; the journal of busness communication, 1996, p 111.

أ- تدقيق خارجي (مستقل):

وهو التدقيق الذي يتم بواسطة طرف خارج المؤسسة. حيث يكون مستقلاً عن إدارة المؤسسة. ويمتاز هذا الشكل من التدقيق الاتصالي بحياديته الكبيرة ونتائجه الموضوعية إلى أبعد الحدود كونه يتعامل مع المؤسسة بصفته مدقق يسعى لاكتشاف المشاكل ومعرفة الأزمات والسعي إلى حلها وإيجاد مخرج يجنب المؤسسة الخسائر الفادحة دون أي اعتبارات شخصية أو مصلحة مسبقة.

ب - التدقيق الداخلي:

وهو بخلاف التدقيق الاتصالي الخارجي حيث يتم بواسطة ظروف داخل المؤسسة يشترط فيه معرفته واضطلاعه على النظام أو الأنظمة الاتصالية داخلها تعيينه المؤسسة نفسها ويهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة والوقوف على كل ما يتعلق بالاتصال عن طريق التأكد من نظم الاتصال الداخلية فعّالة وتقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة، ويمثل أحد فروع الرقابة الداخلية وأداة في يد الإدارة تعمل على مدها بالمعلومات المستمرة بهدف اكتشاف الأخطاء والتلاعب والانحراف عن السياسات المرسومة إلا أنّ هذا اللون من التدقيق الاتصالي يمتاز في بعض الأحيان بالذاتية والتحيز وتنفيذ ما يطلب من أصحابه خدمة لمصالح أطراف وأقسام على حساب الصالح العام للمؤسسة. ومن أجل القيام بدراسة تدقيقية معمقة، لا بدّ من القيام بالتشخيص ودراسة حالة الاتصال الداخلي، إضافة إلى تقييم الصورة الداخلية للمؤسسة والوقوف على إنتظارات ورغبات مختلف جماهيرها.⁽¹⁾

2- من حيث الإلزام في تنفيذ التدقيق:

يقسم التدقيق الاتصالي في البلدان الغربية بوجه خاص من حيث الإلزام القانوني إلى نوعين (02)، هما:

أ- تدقيق إجباري:

وهو التدقيق الاتصالي الذي يلزم القانون القيام به، حيث يلزم القانون الغربي للدول الأوروبية - كبريطانيا، ألمانيا وفرنسا - عددا كبيرا من المؤسسات بتدقيق فعّالية أنظمتها ونشاطاتها الاتصالية على مدار السنة.

⁽¹⁾ Lilian Demont- Lugol, Alainkempth, Martine Rapidel, Charles Scibetta : **Communication des Entreprises (Stratégies et Pratiques)**, 2^{ème} édition, Armand colin, Paris, 2006, p. 365.

ب - تدقيق اختياري:

وهو شكل آخر من التدقيق الاتصالي، الذي يتم دون إلزام قانوني يحتم القيام به، وإنما تطلبه بعض المصالح والأقسام في المؤسسات كقسم الموارد البشرية وقسم العلاقات العامة في المؤسسات الكبرى.

3- من حيث الاختبارات:

يقسم التدقيق الاتصالي من حيث حجم الاختبارات، إلى:

أ- تدقيق شامل:

ويقصد به أن يقوم المدقق أو المراجع الاتصالي في المؤسسة بفحص كل العمليات الاتصالية التي تتم على مستوى مختلف فروع الإدارة، وهذا النوع يصلح داخل الأقسام والمصالح الإدارية صغيرة الحجم (العدد)، حيث يكون حجم وعدد عملياتها قليلا نسبيا.

ب - تدقيق اختياري:

أكثر ما يمتاز به هذا الشكل من التدقيق الاتصالي هو الفجائية وعدم ارتباطه بوقت محدد لإجرائه، حيث يعتمد هذا النوع من التدقيق الاتصالي على أخذ عينة من العمليات والأنشطة الاتصالية في المؤسسة فحسب ومراجعتها للتأكد من دورها وفعاليتها في تحقيق تقدم (تطور) للمؤسسة من عدمه.

4- من حيث توقيت التدقيق:

يقسم التدقيق الاتصالي من حيث توقيته، إلى:

أ- تدقيق نهائي:

وهو عملية المراجعة الاتصالية التي تتم بعد انتهاء السنة الإدارية برمتها وإعداد حصيلة نهائية بقائمة الأنشطة والفعالية الاتصالية التي عرفتتها المؤسسة أو فروعها.

ب - تدقيق مستمر:

وهو التدقيق الذي يتم على مدار السنة وغالبا ما يتم وفقا لبرنامج زمني محدد مسبقا، مع ضرورة إجراء تدقيق آخر بعد كل فصل والاضطلاع والتحقق من وتيرة سير المؤسسة ما يسمح بأن يجنبها الوقوع في الأزمات قريبة أو بعيدة المدى.⁽¹⁾

⁽¹⁾ D'Humières, Patrick, « Management de l'Audit de Communication d'entreprise » ; Les Éditions d'Organisation, Paris, Eyrolles, 1993.

تعريف المدقق الاتصالي (المراجع الاتصالي) وأنواعه:

لكل مهنة شخص يقوم بممارستها، فالمراجعة المالية يقوم بها شخص يطلق عليه اسم " المدقق المالي "، والمراجعة الهندسية يعنى بها " المراجع أو المدقق الهندسي" و "المدقق اللّغوي" الذي يعمل في مجال مراقبة وتحميمص الأعمال الأدبية والفنية... الخ ، وكذلك هو الحال بالنسبة "للمدقق الاتصالي" الذي يعمل على مراجعة ومراقبة النظام أو الأنظمة الاتصالية في المؤسسة، فهذا الشخص ونظرا لأهميته شغله يجب أن يتحلى بمجموعة من الخصائص والمميزات حتى يتمكن من ممارسة هذه المهنة المعقّدة والصعبة والتي تتطلب مسؤولية كبيرة.

أولاً: تعريف المدقق الاتصالي:

يمكن تعريف المدقق أو المراجع الاتصالي على أنّه:

" ذلك الشخص المستقل، المحترف والعارف بميدان تخصصه والمحايد عند قيامه بعملية التدقيق وإبداء رأيه عن صحة وسلامة الأنظمة والعمليات الاتصالية السائدة في المنظمة بكل شفافية وحيادية وموضوعية لمن يطلب خدماته من مؤسسات، شركات... الخ".⁽¹⁾

كما يمكن تقسيم القائم بعملية المراجعة الاتصالية إلى نوعين (02):⁽²⁾

أ- المدقق الاتصالي الخارجي:

يشترط في هكذا نوع من المدققين توفره على الخبرة اللازمة والكافية للمعاينة والوقوف على ما يجري في المؤسسة ومسالحها من حيث فعالية نظام الاتصال، وكفائه وإلمامه بميدان عمله وما يجب فعله عند اللّزوم.

كما يمتاز المراجع الاتصالي الخارجي في معظم الأحيان بكونه غير موظف بالمؤسسة الطالبة لخدماته، وإنّما امتلاكه لمكتب أو مؤسسة خاص بالمراجعة الاتصالية، حيث لوحظ أن هذا الشكل من أشكال المدققين الاتصاليين قد نشأ انطلاقاً من حاجة المؤسسات في البداية إلى مدققين ماليين يعملون على مراجعة وتقييم الحسابات المالية الخاصة بهم.

⁽¹⁾ Smit, PJ & Cronje ,GJ. « Audit de Communication, Effets et Conséquences», L'Édition Contemporaine de l'Afrique, 3ème édition, South Africa, 2003.P127.

⁽²⁾ Kroon.J.; « General Communication Audit Management », 2nd edition, Pretoria-South Africa, Kafiso University, 1995, PP 41-42.

والمدقق الاتصالي الخارجي اليوم يقدم خدماته بصفة مستقلة لحسابه الشخصي على أسس تعاقدية، ويقوم أيضا بإبداء رأيه المهني المحايد عن مدى حقيقة الوضعية الاتصالية للمؤسسة وتماشيا مع المبادئ المسطرة من طرف هذا الأخيرة مع تقديم في نهاية العملية تقرير يحوي رأيه العلمي - المهني كما شاهده واضطلع عليه خلال فترة التدقيق.

ب - المدقق الاتصالي الداخلي:

هو موظف كأبي موظف آخر بالمؤسسة محل المراجعة، كما أنه لا يتمتع بالاستقلالية الكاملة كالتي يتمتع بها المراجع الاتصالي الخارجي، إذ أن علاقته بالإدارة تحكمها التبعية المهنية. إلا أنه هناك بعض الإجراءات التي تهدف لمنح المدقق الاتصالي الداخلي درجة من الاستقلالية من أجل تحقيق الهدف والغاية منه ألا وهي الوقوف على نقاط "القوة والضعف" للمؤسسة.

ثانيا: أوجه الاختلاف والتشابه بين المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي:

من خلال التعريفين السابقين، يمكن إبراز أوجه الاختلاف والتشابه بين المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي، هذه المقارنة يمكن استنباطها أساسا من المقارنة - التي تم الإشارة إليها - في عنصر التدقيق الاتصالي بين المراجعة الاتصالية الداخلية والمراجعة الخارجية، نبدأها بأوجه الاختلاف التي يمكن إبرازها في الجدول الموالي:

جدول (ج): المقارنة بين المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي.

المراجعة الاتصالية الخارجية	المراجعة الاتصالية الداخلية
المراجعة منفذة من طرف مهني، خبير يعمل باستقلالية.	المراجعة منفذة من طرف شخص بالمؤسسة ملم بالحالة الاتصالية داخلها.
الإجابة لحاجيات الآخرين فيما يتعلق بدرجة الثقة التي يمكن إعطاؤها للوثائق الخاصة بالمؤسسة وذلك بإبداء رأي فني وعلمي متخصص ومحايد عن مدى عدالتها وتوصيل النتائج إلى الفئات المستفيدة.	من طبيعة القائم بعملية التدقيق الاتصالي خدمة إدارة المؤسسة، وذلك بالتأكد من صحة المعلومات ومدى فعالية الاتصال في تفعيل وزيادة تطور المؤسسة. إضافة إلى العمل على اكتشاف ومنع الأخطاء أو تفادي الوقوع في الأزمات. وبالتالي لا انحراف عند السياسة الموضوعية من طرف المؤسسة.

<p>النظر في التدقيق الخارجي لمصلحة الاتصال ينفذ أساسا لتحديد مدى صحة وصدق ما يطرح من نتائج وبيانات ووثائق تتعلق بواقع الاتصال في المؤسسة وكذا تأثيره على غيره من الفروع والمصالح.</p>	<p>الهدف الرئيسي للقيام بعملية الفحص والمراجعة الاتصالية الداخلية هو التحسين وقيادة التطبيق الصارم للسياسات والإجراءات الموضوعة من طرف المؤسسة بهدف تجنيبها الوقوع في الأزمات والتحسين من مردودية إنتاجها. وكل ذلك يعدّ الاتصال عنصرا هاما فيها.</p>
<p>العمل مقسّم حسب درجة وجود مخطط للاتصال أو برامج اتصالية بالمؤسسة.</p>	<p>العمل مقسّم على مختلف الدوائر العملية حسب تنظيمها بالمؤسسة.</p>
<p>المدقق الاتصالي الخارجي ليس مسؤول عن اكتشاف حالات الخطأ والقصور في عملية الاتصال التي تتم داخل المؤسسة بجمع مصالحها وفروعها والوقاية منها، إلا في حالة ما إذا كانت الوثائق والمعطيات تكشف عليها بصورة واضحة ومهمة.</p>	<p>المدقق الاتصالي الداخلي له علاقة مباشرة بعملية اكتشاف الأخطاء ومكان الخل والقصور في الأنشطة الاتصالية والوقاية من الوقوع في الأزمات.</p>
<p>يتحدد نطاق العمل وفقا للعقد الموقع بين المدقق الاتصالي والمؤسسة حسب العرف السائد والمعايير المتعارف عليها وما تنص عليه القوانين المنظمة للمهنة.</p>	<p>تحدد الإدارة نطاق العمل للمدقق الداخلي فيقدر المسؤوليات والصلاحيات التي تعهد بها الإدارة للمدقق يكون نطاق عمله.</p>
<p>فحص ومراجعة دورية للعملية الاتصالية، عادة مرّة في السنة حسب طلب المؤسسة.</p>	<p>فحص ومراجعة دائمة لنشاطات المؤسسة الاتصالية.</p>

إلا أنّ أوجه التشابه بين المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي تتلخص فيما يلي:

- ❖ كل من المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي يهدف إلى ضمان وجود نظام فعّال للرقابة الداخلية في المؤسسة.
- ❖ كما يمكن إضافة اكتشاف كل منهما وسعيهما إلى منع أو التكفل السريع بالأزمة قبل وقوعها أو خلال ذلك، إضافة إلى التقليل من حدوث الأخطاء بأنواعها والتي غالبا ما سببها قصورا أو عجزا

في أنظمة الاتصال داخل المؤسسة أو نقص الخبرة لدى القائمين على مصلحة الاتصال والعلاقات العامة داخلها.⁽¹⁾

وبالتالي، فهذه هي النقاط المشتركة بين المدقق الاتصالي الداخلي والخارجي من حيث الهدف.

ثالثاً- مدى التكامل بين التدقيق الاتصالي الداخلي والخارجي:

على الرغم من الاختلافات التي أوردناها بين التدقيق الاتصالي الداخلي والخارجي سواء من حيث الهدف أو درجة الاستقلال، وعلى الرغم أيضاً من أوجه التشابه في ممارسة كليهما لعملية التدقيق من حيث الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية لأنظمة الاتصال والمراجعة، فإن التكامل بينهما موجود بدرجة كبيرة هو الآخر، فلا يعتبر المراجع أو المدقق الاتصالي الداخلي منافساً للمراجع أو المدقق الخارجي، وإنما المؤسسة بحاجة لمجهودات كليهما.

فعدم الاستقلالية الكاملة للمراجع أو المدقق الاتصالي الداخلي تجعل من نظيره الخارجي ضرورة ملحة لما يتمتع به من استقلالية كاملة في معظم المواقف، وكذلك فإن اهتمام المدقق الداخلي بعملية الرقابة الداخلية من حيث تحسينها ودعمها وتقييم أدواتها. فإن المراجع الخارجي يحتاج إليها لتحديد نطاق فحصه ومراجعتة لأنشطة وفعاليات المؤسسة الاتصالية بشكل دائم ومستمر.

أيضاً وجود المدقق الاتصالي الداخلي كأحد العاملين بالمؤسسة طوال السنة يعطيه الفرصة للقيام وإجراء الفحوص التحليلية والتفصيلية والملاحظة المباشرة لما يجري وبطراً على النظام الاتصالي في داخلها، بينما المدقق الاتصالي الخارجي عادة ما يقوم بالمراجعة الإختبارية وليست الشاملة والتي يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الفحص الذي يقوم به المدقق الداخلي.⁽²⁾

⁽¹⁾ Settler, H, F : “ Communication ‘s Audit “, Principe & General Methods, Union Published, Paris, 1974, p132.

⁽²⁾ RONALD E. Rice, « Media appropriateness Using the Social Presence theory to compare traditional and new organizational media ». Humain Communication Research; Rutgers University, New Jersey, U.S.A, 1993, PP: 280-281.

6- معايير التدقيق الاتصالي:

معايير التدقيق الاتصالي هي مستويات الأداء المهني الصحيح والتي وضعت من قبل مختصين في الاتصال التنظيمي للمهنة تهدف بالأساس إلى توفير مستوى معقول من الضوابط التي تضبط عملية التدقيق وتحدد الإطار الذي يعمل المدقق الاتصالي ضمنه، ويعتمد عليه في الحكم على أداء المدقق ومصلحة المراجعة الاتصالية ونوعية العمل المنجز وبالتالي فهي توفر مستوى معين من الثقة.⁽¹⁾

وتمثل معايير التدقيق الاتصالي الداخلي المتعارف عليها المبادئ الأساسية لمهنة المراجعة والتي يجب على المدقق الاتصالي داخل المؤسسة الالتزام بها عند أداء مهامه المختلفة. ويعتمد التدقيق الاتصالي كمهنة يركز عليها الدول المتطورة على جملة من المعايير المتعارف عليها، والتي تصدرها الهيئات والمنظمات المعنية، وتلقى القبول العام، والتي تعكس على الإجراءات التي تتبع بصدد القيام بواجبات هذه الوظيفة.

وتهدف معايير التدقيق الاتصالي بشكل عام إلى تحديد الكيفية التي يتم بها ممارسة التدقيق وتعتبر بمثابة المقياس الحقيقي لمستوى أداء مصالح وأقسام الاتصال في المؤسسة وتجنبيها الوقوع في أزمات تعصف باستقرارها وتهدد أمنها المالي والاقتصادي مما يعيق سبل تحقيق التنمية المحلية والوطنية المستدامة.

أولاً- مفهوم معايير التدقيق الاتصالي:

لقد عرّف معهد المدققين الاتصاليين بمدينة " أوهايو الأمريكية" (ICA) المعيار بأنه: " إعلان عملي رسمي يصدر عن هيئة معايير التدقيق الاتصالية في دولة أو مقاطعة ما بحيث تحدد متطلبات أداء نطاق عريض من أنشطة التدقيق الاتصالي الداخلي وتقييمها بما يعمل على تطوير المؤسسة وفروعها".

(1) علي الذنبيات: الرقابة الاتصالية في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008م، ص. 23.

كما عرّف معايير المراجعة الاتصالية بأنها: "المقاييس والقواعد التي يتم الاعتماد في تقييم وقياس عمليات قسم التدقيق الاتصالي داخل المؤسسة، حيث تمثل المعايير نموذج ممارسة الرقابة الاتصالية الداخلية كما يجب أن تكون وفقا لما تم اعتماده من قبل معهد التدقيق الاتصالي (ICA)"⁽¹⁾

ولقد أخذ معهد التدقيق الاتصالي في الولايات المتحدة الأمريكية على عاتقه مهمة التنظير وتطوير معايير المراجعة الاتصالية المتعارف عليها ومتابعة تطويرها وتحديثها وفقا لمتطلبات ما يستجد من أحداث وتطورات مع مرور الزمن.

وتعتبر هذه المعايير الصادرة عن معهد التدقيق الاتصالي بمقاطعة " أوهايو " في الولايات المتحدة الأمريكية الأكثر شيوعا وتطبيقا اليوم في العالم، حيث تشكل أدلة إرشادية متكاملة تساعد في ضمان تنفيذ أنشطة التدقيق الاتصالي الداخلية بشكل فعال وحازم.

وقد أصدر المعهد النسخة الأخيرة من هذه المعايير عام (2012م) ضمن ما أسماه: " *The professional practices of Communication Audit* " أو إطار الممارسة المهنية للتدقيق الاتصالي التي تشمل ثلاثة (03) أقسام اختص القسم الأول منها بتعريف معنى ومفهوم التدقيق الاتصالي واختص الثاني منها بالإطار الأخلاقي (*Cod of Ethics*) وأما الثالث فقد اشتمل على المعايير

" *International Standard for the Professional Practice Communication Auditing* "

وقد أوضح المعهد أيضا أنّ هناك مجموعة من التطورات الهامة التي دفعته لوضع معايير التدقيق الاتصالي الداخلي منها:

- ❖ مسؤولية مصالح الإدارة ومجالسها عن مدى كفاية نظم الرقابة الاتصالية بمؤسساتهم وعن كفاءة الأداء بها.
- ❖ أنّ السلطات الإدارية بدأت تتقبل فكرة التدقيق الاتصالي كوسيلة توفر لها التحليل، التقييم الموضوعي، التوصيات، الاستشارات والمعلومات عن نظم الرقابة والأداء وأنّ هذا التقبل أخذ في الازدياد.
- ❖ أنّ المدققين الخارجيين قد أخذوا يستخدمون التدقيق الاتصالي الذي يتم على مستوى المؤسسة كأداة مكملة لعملهم عندما يتبين لهم حياد المدقق الاتصالي وكفاءة أدائه لعمله.

⁽¹⁾ *Institute of Communication Audit, « Validation of Organizational Communicational Audit Instruments », The International Comitee of Aditors, U.S.A, 2001. P109.*

ثانيا- أهداف معايير التدقيق الاتصالي:

لقد حدد معهد التدقيق الاتصالي في الولايات المتحدة الأمريكية أهداف معايير التدقيق الاتصالي الداخلي بأنها:

- بيان المبادئ الأساسية التي تحدد الكيفية التي يجب أن تكون عليها عملية المراجعة الاتصالية.
- وضع إطار عام لأداء التدقيق الداخلي على مستوى مخطط الاتصال وتعزيز القيمة المضافة التي تحققها أنشطة التدقيق الاتصالي إلى أوسع مدى ممكن.
- وضع أسس لقياس أداء المدققين الاتصاليين ورجال الاتصال في المؤسسة.
- التأسيس لعمليات معالجات تنظيمية متطورة وتشجع إدخال تحسينات عليها.

ثالثا- أهمية معايير التدقيق الاتصالي:

تكمّن أهمية معايير التدقيق الاتصالي فيما يلي:

- تعتبر معايير التدقيق الاتصالي ضرورية بالنسبة للمدققين كونها تضع المبادئ الأساسية والتي ينتظر منهم أن يلتزموا بها عند ممارستهم لمهامهم بحيث يحققون الهدف من وجودهم.
- تعتبر معايير التدقيق الاتصالي ضرورية بالنسبة للمؤسسة على حدّ سواء، إذ أنّ وجود معايير مهنية وعملية مضبوطة يلتزم بها المدققين تمكّن المؤسسة من الاعتماد على التقارير المقدمة لها من طرفهم (المدققين) عند أدائهم لوظائفهم في المؤسسة.
- يعتبر وجود معايير للتدقيق الاتصالي على مستوى المؤسسات والإدارات يلتزم بها المدققين الاتصاليين الداخليين، ضرورة بالنسبة للمدقق الخارجي الذي قد يتم اللجوء للاستعانة به في بعض الحالات إلّا أنّها تطمئنه على متانة وكفاءة عمل المدققين الداخليين.
- يتم الاسترشاد بالمعايير عند إعداد المواد التدريسية للمهنيين الجدد.

رابعا- اعتبارات وضع المعايير:

راعت عديد الهيئات الدولية التي لها باع كبير في مجال التدقيق الاتصالي عند وضع المعايير الاعتبارية الآتية:

- اختلاف المعلومات التي يتم مراجعتها وتدقيقها سواء في شكلها أو في مضمونها من مؤسسة لأخرى. وفقا لتباين أنظمتها ولوائحها المتحكمة في إعدادها باختلاف الممارسات المهنية المتبعة.⁽¹⁾
- استبعد المعهد الأمريكي للتدقيق الاتصالي هيمنة تلك المعايير على الأنظمة المحلية الخاصة بكل مؤسسة على حدى، وذلك لإضفاء صفة المرونة عليها من جهة وإمكان الحصول على قبول اختياري على نطاق واسع لتلك المعايير من جهة أخرى.
- تطبيق تلك المعايير على المراجعة المستقلة التي تهدف إلى الفحص الفني المحايد للمخططات والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة.⁽²⁾

خامسا- معايير التدقيق الاتصالي:

أصدر معهد التدقيق الاتصالي في الولايات المتحدة الأمريكية معايير التدقيق الاتصالي عام (1994م)، حيث تضمنت مقدمة تلك المعايير قائمة بمسؤوليات المدقق الاتصالي، بالإضافة إلى التعريف بمهنة التدقيق والمراجعة الاتصالية والتعريف بأهمية هذه المعايير. وقد قام المعهد المصري للاتصال بإصدار أول تجربة عربية لهذه المعايير عام (2006م).

وقد قسم المعهد المصري للاتصال - خلال ترجمته للمعايير الموضوعية من قبل معهد التدقيق الاتصالي في الولايات المتحدة الأمريكية - هذه المعايير إلى مجموعتين كما يلي:

○ المجموعة الأولى: المعايير الخاصة (Attribute Standards)

وتحتوي هذه المجموعة على أربعة (04) معايير، حيث تهتم في مجملها بشخصية القائم على عملية التدقيق الاتصالي، وصفات الإدارة أو القسم الذي يقوم على تنفيذ عملية التدقيق الاتصالي الداخلي، وتشمل هذه المعايير أربعة (04) معايير فرعية سيتم شرحها فيما يلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ Hargie, O & Tourish, D, « Haud Book of Communication Audits for organisations», London, Routledge University, 2000,P89.

⁽²⁾ Institute of Communication Audit, op cit, p 14.

⁽³⁾ Jossey Bass; « The General Criteria of Communication s Audit Strategy»; Smart Chart edition, San Francisco, U. S. A Washington, D. C., 2003,

1- أهداف ومسؤوليات وصلاحيات التدقيق الاتصالي داخل المؤسسة:

ينص هذا المعيار بالتحديد على أنّ أهداف وصلاحيات ومسؤوليات أنشطة التدقيق الاتصالي الداخلية يجب أن تكون محددة ومكتوبة في لائحة رسمية تتماشى مع المعايير ويتم الموافقة عليها من قبل الإدارة أو الهيئات العليا في المؤسسة.

2- الاستقلالية والموضوعية:

وتعني أن يقوم المدقق بعمله وفي جميع مراحل التدقيق بكل أمانة وموضوعية ودون تحيز لجهة أو مصلحة معينة داخل أو خارج المؤسسة، وهذا يعني أن يكون المدقق مستقلا من الناحيتين الفعلية والذهنية وهذا مبدأ أساسي في الأداء المهني للتدقيق الاتصالي. ويتضمن هذا المعيار، المعايير الفرعية التالية:

أ - الاستقلال التنظيمي:

حيث يفترض أن يرفع المدقق الاتصالي الداخلي تقريره إلى مستوى إداري مناسب داخل المؤسسة بما يضمن تنفيذ التوصيات الواردة. ويتضمن مفهوم استقلالية المدقق الاتصالي ما يلي:

✓ استقلالية التخطيط:

أي عدم وجود أي تأثير على اختيار أساليب وإجراءات التدقيق ونطاق التدقيق، ويكون لدى المدقق الحرية في وضع البرامج المناسبة للمؤسسة.

✓ استقلالية الفحص:

أي أن يكون لدى المدقق الاتصالي للمؤسسة الحرية في اختيار الميادين والسياسات الإدارية والنشاطات التي يجب فحصها.

✓ استقلالية التقرير:

أي أن يكون لدى المدقق الاتصالي القدرة على عرض الحقائق والنتائج التي توصل لها دون التأثير من جهات وأطراف أخرى داخل المؤسسة أو خارجها.

ب - الموضوعية الشخصية:

حيث يجب أن يكون العامل في مجال التدقيق الاتصالي محايدا وغير منحاز، وقد عرّف معهد التدقيق الاتصالي الموضوعية في مجال التدقيق بأنها: " موقف نفسي وأخلاقي غير متحيز، يحتم على المدققين الاتصاليين أن يقوموا بعملية التدقيق بالأسلوب الذي يقتنعوا معه بصدق وسلامة النتائج التي يتوصلوا إليها وبعدم قيامهم بما يعرض جودة التدقيق لشبهات جوهرية هامة، وتقضي الموضوعية

بالنسبة لرجل التدقيق الاتصالي ألا يجعل حكمه على مواضيع التدقيق خاضعة لقرارات وأحكام الآخرين...".⁽¹⁾

ومن أجل ضمان الموضوعية في أعمال المدقق الاتصالي الداخلي يجب مراعاة الأمور التالية:

✓ عدم تكليف القائمين بالتدقيق الاتصالي بأعمال يكون بينهم وبين المسؤولين عن الأعمال الخاضعة للتدقيق مصالح أو خلافات أو تحيز لصالحهم أو ضدهم.

✓ يجب على المدقق الاتصالي أن يوضح لمدير دائرة التدقيق الاتصالي أي احتمالات تأثر على الاستقلالية نتيجة تعامله مع الأشخاص المكلف بتدقيق أعمالهم.

✓ يجب على رئيس مصلحة التدقيق الاتصالي داخل المؤسسة أن يعمل على تغيير المجال الذي يعمل فيه المدققين الاتصاليين دورياً كلما أمكن ذلك.

✓ أن لا يتولى المدققين الاتصاليين أعمالاً تنفيذية، وفي حال نقل شخص إلى إدارة التدقيق الاتصالي، ينبغي عدم قيامه بمراجعة أعمال الجهة التي كان يعمل فيها، إلا بعد انقضاء فترة زمنية مناسبة.

✓ يجب ألا يقوم المدقق الاتصالي العامل داخل المؤسسة بعرض نتائج تدقيقه على الأشخاص المدقق على أعمالهم قبل تقديمه التقرير النهائي.

ت - معالجة الضعف في الاستقلالية والموضوعية:

يوضح هذا المعيار بأن أي ضعف في الاستقلالية من حيث المظهر أو الجوهر يجب الكشف عنه فوراً للأطراف المناسبة وذات الاختصاص.

3- الكفاءة وبذل العناية المهنية الواجبة:

ينصّ هذا المعيار على أنّ المدققين الاتصاليين يجب أن يمتلكوا الكفاءة اللازمة ويقومون ببذل العناية المهنية المعقولة عند عملية التدقيق الاتصالي، وقد اشتمل هذا المعيار على مجموعة من المعايير الفرعية:

(1) محمد محسن مهيار: فاعلية وحدات الرقابة الاتصالية الداخلية في الإدارة العامة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2001م، ص . 67.

أ- معيار كفاءة المراجع الاتصالي:

وتعني الكفاءة أن يتمتع المدقق الاتصالي وإدارة التدقيق ككل بالمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم، ويجب على مدير التدقيق الاتصالي أن يستعين بذوي الكفاءة والخبرة من خارج المؤسسة متى ما كان المدققين الاتصاليين يفتقرون إلى المعارف والمهارات والمؤهلات اللازمة لأداء بعض مهامهم. وتتضمن الكفاءة ما يلي:

- ✓ أن يكون لدى المدقق الاتصالي الخبرة الضرورية في التدقيق.
- ✓ أن يكون لدى المدققين الاتصاليين الفهم الملائم بالتطبيقات وطرق التدقيق السليمة والعلمية وأن يتحلّى بأخلاق المهنة.
- ✓ أن يكون لدى المدقق الاتصالي الداخلي فهم لسياسات وإجراءات الرقابة داخل المؤسسة.

ب - بذل العناية المهنية:

حيث يجب على المراجع الاتصالي بذل العناية والمهارة المتوقعة من مدقق اتصالي مختص في ميدان الاتصال وخبير في أداءه لأعماله والتعامل مع الأفراد والقدرة على الاتصال والالتزام بالمعايير المهنية.

4 - برنامج ضبط وتطوير عملية التدقيق الاتصالي:

ينصّ هذا المعيار على أنّه يجب على مشرف التدقيق الاتصالي الداخلي أن يطور برنامج ضبط وتطوير جودة وفعالية التدقيق الذي يجب أن يغطي جميع الجوانب الاتصالية في المؤسسة، وأن يتابع بصورة مستمرة مدى فعالية هذا البرنامج، ويجب أن يخصص البرنامج لمساعدة أنشطة التدقيق الداخلي بغية إضافة قيمة إلى عمليات المؤسسة وتطويرها بما يؤكد تماشي أنشطة التدقيق الاتصالي مع المعايير المهنية ودليل أخلاق المهنة.

ويشمل هذا المعيار على أربعة (04) معايير فرعية وهي كما يلي: (1)

(1) Macro Allegrini & d'onza Givseppe, «International Auditing, Communication risks assesment in larfe Italian companies », Journal of Communication, Audit N° (07), Italy, 2003, pp. 191- 192.

✓ معيار يتعلق بتقديرات جودة هذا البرنامج. ويقتضي هذا المعيار مراقبة جودة العمل وتقييم تأثير البرنامج المطبق لمخطط الاتصال والأخذ بالملاحظات من داخل وخارج وحدة التدقيق الداخلي للمؤسسة.

✓ معيار يتعلق بالتقرير عن سير برنامج المراجعة الاتصالية لمختلف فروع ومصالح المؤسسة.

✓ مراقبة اتساق العمل مع المعايير وينصّ هذا المعيار على تشجيع المدققين الاتصاليين على التقرير بأنّ عملهم يتسق مع المعايير ويشير إلى أنّهم غير ملزمين بذلك إذا نصّ ميثاق التدقيق الاتصالي على أنّ هذا التدقيق يتم وفق المعايير.

✓ الكشف عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير، وهذا يقضي من المسؤول عن التدقيق الاتصالي أن يكشف فوراً للإدارة العليا أو لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة عن حالات عدم الالتزام الكامل بالمعايير إذا كان لهذا الأمر تأثيرات جوهرية على نتائج عملية التدقيق الاتصالي الداخلي.

○ المجموعة الثانية: معايير الأداء (Performance Standard)

تتعلق معايير هذا القسم بوصف نشاط التدقيق الاتصالي، وكيفية تنفيذ وأداء كل عملية أو مهمة من عمليات أو مهام التدقيق الاتصالي بحيث يمكن قياس هذا الأداء، ويشمل هذا القسم على المعايير التالية:

1 - إدارة أنشطة التدقيق الاتصالي: (Managing the Communication Audit)

ينصّ هذا المعيار على أنّه يعتبر المدير المحرك للتدقيق الاتصالي مسؤولاً عن إدارة أنشطة التدقيق الاتصالي بفاعلية لضمان أنّها قد أضافت قيمة إلى المؤسسة، ويشمل هذا المعيار مجموعة من المعايير الفرعية، وهي كما يلي:

أ - التخطيط:

يستوجب على مسؤول التدقيق الاتصالي في المؤسسات وضع الخطط اللازمة للقيام بوظيفة التدقيق الاتصالي بهدف تحديد أولويات نشاط التدقيق المنققة مع أهداف المؤسسة.

ب - الموافقة على الخطة:

وينصّ هذا المعيار على ضرورة اتصال مسؤول مصلحة وحدة التدقيق الاتصالي بالإدارة العليا ولجنة المراجعة لإبلاغها بالخطط والتغييرات الجوهرية على الخطط والحصول على الموافقة عليها.

ج - التقرير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسة:

ينصّ هذا المعيار على رئيس مصلحة التدقيق الاتصالي رفع تقارير بصورة دورية إلى مجلس الإدارة العليا، يتضمن أهداف وصلاحيات ومسؤوليات وعملية أنشطة التدقيق الاتصالي التي تتعلق بالخطة وكذلك حول مواضيع المراجعة والرقابة والتعرض من خلال تقرير التدقيق للمخاطر والأزمات الهامة داخل المؤسسة، وأي مواضيع أخرى تحتاج الإدارة العليا إلى تقارير عنها.

د - التنسيق:

يتوجب على مدير مصلحة التدقيق الاتصالي التأكد من وجود تنسيق بين أعمال مصلحة والمصالح الأخرى في المؤسسة.

هـ - السياسات والإجراءات:

يتوجب على مصلحة التدقيق الاتصالي توفير تعليمات مكتوبة توضح السياسات والإجراءات لإرشاد المدققين أو القائمين على المصالح المختلفة في المؤسسة.

2 - طبيعة العمل: (Nature of work)

يتضمن هذا المعيار على أنّ أنشطة التدقيق الاتصالي تعمل على تقييم والمساهمة في تطوير إدارة المخاطر والأزمات وأنظمة الرقابة والتحكم في أنشطة المؤسسة، ويشمل هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:⁽¹⁾

أ - إدارة الأزمات والمخاطر:

يجب أن تقوم أنشطة التدقيق الاتصالي بتقييم التعرض للأزمات المتعلقة بإدارة المؤسسة وعملياتها وأنظمة المعلومات المتعلقة بما يلي:

- ✓ مصداقية وصحة المعلومات الاتصالية المتعلقة بالمؤسسة.
- ✓ فعالية وكفاءة هذه العمليات في المؤسسة.
- ✓ التقيد بالمعايير العلمية والأنظمة والتعليمات التي تسمح بسرعة وسلاسة التدقيق الاتصالي بين مصلحة التدقيق وغيرها من المصالح.

(1) عارف عتيق السلامي: مدى التزام شركات التأمين العمانية لمعايير التدقيق الاتصالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه، جامعة آل البيت، مسقط، عمان، 2005م، ص. 58.

ب - الرقابة الاتصالية:

يجب أن تقوم أنشطة التدقيق الاتصالي بمساعدة المؤسسة على المحافظة على عمليات رقابية فعّالة وذلك من خلال تقييم فعّاليتها وكفاءتها والقيام بالتحسين المستمر عليها. وكذلك يجب عليها مراجعة العمليات والبرامج الاتصالية الموضوعة على مستواها للتأكد من مدى ملائمة النتائج المتحصّل عليها من خلال عملية التدقيق مع الأهداف الموضوعة وذلك لتحديد فيما إذا تمّ تنفيذ العمليات والبرامج حسب ما خطط لها.

ج - التوجيه:

يجب أن يساهم نشاط التدقيق الاتصالي في إدارة المؤسسة عن طريق تقييم وتحسين العمليات التي يتم من خلالها:

- ✓ تحديد ونقل القيم والأهداف المتعلقة بالتدقيق الاتصالي.
- ✓ مراقبة عملية تحقيق الأهداف.
- ✓ ضمان المسؤولية المتعلقة بالرقابة والمراجعة الاتصالية للملفات والسجلات ذات الصلة بالمؤسسة.
- ✓ المحافظة من خلال عملية التوجيه في التدقيق الاتصالي على قيم المؤسسة ومبادئها.⁽¹⁾

7- خصائص التدقيق الاتصالي:

إن قيام المراجعة والتدقيق كعلم جعلها تقوم على مجموعة من الفرضيات والأسس التي تمثل الركيزة التي ينبغي الرجوع إليها عند القيام بعملية التدقيق، كما أن توسع وتنوع مجالات التدقيق (المراجعة) نجم عنه عدّة أصناف من المراجعة ومن الأشخاص الذين يقومون بها. ولذا سنقوم بالنترق من خلال هذا العنصر إلى الخصائص والفرضيات التي يقوم عليها التدقيق الاتصالي داخل أي مؤسسة كانت.

إنّ طبيعة ونوعية المشاكل التي تواجه المؤسسات وتنوعها والتي هي بصدد الحل من طرف قسم التدقيق الاتصال، جعل وضع مجموعة من الفرضيات والخصائص والتي تمثل الإطار الفكري الذي يمكن الرجوع إليه في عمليات التدقيق أمراً ضرورياً. وتتمثل خصائص التدقيق الاتصالي، في العناصر التالية:

(1) أحمد خليل الفرجات: تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه، جامعة السويدية، 2003م، ص 112.

- البيانات والمعطيات الخاصة بجهاز الاتصال على مستوى المؤسسة قابلة للفحص والرقابة.
- لا وجود لتعارض في المطالب بين المدقق الاتصالي والإدارة.
- خلو قوائم البيانات وأية معطيات أو معلومات أخرى تقدم للفحص من أخطاء تضر المؤسسة.
- وجود نظام الرقابة الداخلية سليم يبعد احتمال حدوث أخطاء.
- العناصر والمفردات التي تثبت صحتها في الماضي تبقى كذلك في المستقبل إلى وجود دليل يعبر عن عكس ذلك.
- المدقق الاتصالي يقوم فقط بإبداء الرأي وتقديم الاستشارة عن المعطيات الخاصة بنظام اتصال في المؤسسة.
- فرض التزامات مهنية على المدقق الاتصالي تتناسب مع مركزه.⁽¹⁾

وستنطبق لكل عنصر من خصائص التدقيق الاتصالي بنوع من التفصيل فيما يلي:

1- المعطيات الاتصالية (البيانات الاتصالية) قابلة للفحص:

إنّ أساس عملية التدقيق الاتصالي بوجه عام هو قابلية البيانات المحصلة للفحص، فبدون هذه الخاصية لا أساس للقيام بهذه العملية، فهذه الفرضية تعتبر من المعايير والخصائص المستخدمة لتقييم البيانات والمعطيات الناتجة عن المراجعة أو المراجعات الاتصالية السابقة إن وجدت، وكذا الخطوط العريضة نسترشد بها لإيجاد نظام للاتصال بين من يقوم بإعداد المعلومات ومستخدميها. وهذه المعايير تتمثل في:

- ❖ **الملائمة:** ويراد بها ملائمة البيانات والمعلومات الخاصة بالاتصال مع احتياجات الطالبين لها، والمستخدمين المحتملين كما يجب عليها أن تلم بالأحداث التي تعبر عنها.
- ❖ **القابلية للفحص:** فهذا يعني أنه إذا تمّ فحص نفس المعلومات والبيانات فيجب الوصول إلى نفس النتائج.
- ❖ **البعد عن التحيز:** أي تسجيل الحقائق دون ذاتية وبكل موضوعية.
- ❖ **القابلية للقياس الكمي:** من الخواص الأساسية التي يجب أن تكون محققة في المعلومات الخاصة بنظام الاتصال في المؤسسة.

⁽¹⁾ Tubbes, SL & Moss,S.: « Humain Communication »; 8th Edition; Clarford Edition, U.S.A, 2006, P77 .

2- لا وجود للتعارض في المصالح بين المدقق الاتصالي والإدارة:

من الواضح أنّ هناك تبادل للمنفعة بين الإدارة والمدقق، فالإدارة تستعمل المعلومات والبيانات المحصلة من خلال الفحص والرقابة على قطاع (نظام) الاتصال والتي قام بفحصها وأبدى رأيه حولها في اتخاذ مجموعة من القرارات، كما استوجب وجود نوع من التكامل والتعاون بين الإدارة والمدقق بقدر الإمكان الشيء الذي يسرّع ويساعد عملية التدقيق.⁽¹⁾

3- خلو قوائم البيانات والمعطيات التي تقدم للفحص من أخطاء تضر مصالح المؤسسة (الأخطاء غير المادية):

إنّ هذه الخاصية تساعد المدقق الاتصالي في تحديد مجال المراجعة، وعدم توسيع اختباره باقتضاره على الأخطاء المادية فقط، كما أنّها لا تساعد المدقق على اكتشاف الأخطاء غير المادية، ذلك لأنّ مسؤوليته محدودة بالأخطاء المادية فقط، لكن هذا لا يعني أنّ الأخطاء غير المادية والتي هي واضحة لا تقع تحت مسؤوليته، خاصة إذا كانت عملية الفحص غير كافية، لذلك يجب التركيز على العناية المطلوبة من المدقق الاتصالي عند قيامه بمهمته.

4- وجود نظام للرقابة الداخلية سليم يبعد احتمال وجود أخطاء:

إنّ وجود نظام سليم للرقابة الداخلية في المؤسسة من شأنه أن يحدّ ويقلل من حدوث الأخطاء، الشيء الذي يجعل المدقق الاتصالي يقلل من مدى الفحص عند إعداده لبرنامج المراجعة الاتصالية.

5- العناصر والمفردات التي كانت صحيحة في الماضي تبقى كذلك في المستقبل:

تستمد هذه الفرضية من أحد المبادئ المهمة لدى كل مؤسسة الذي هو " استمرارية نشاط المؤسسة في المستقبل"، وإذا اتضح للمدقق الاتصالي أنّ مسيرتي المؤسسة يوّلون القدر الكافي من الاهتمام والعناية بالجانب الاتصالي على مستواها، فهذا يدلّ على الإدارة الرشيدة وأنّ نظام الاتصال في المؤسسة سليم وبالتالي يفترض أن يستمر الوضع كذلك في المستقبل، إلّا إذا وجد الدليل على عكس ذلك. والعكس صحيح.

6- المدقق الاتصالي يقوم فقط بإبداء الرأي وتقديم الاستشارة الخاصة بنظام الاتصال في المؤسسة:

يفترض في المراجع الاتصالي عند قيامه بعملية المراجعة بإبداء رأيه فقط عن مدى صحة البيانات والمعلومات الاتصالية وسلامتها وصدقها، وكل ذلك بتطبيقه للمخطط الاتصالي بحذافيره.

⁽¹⁾ Malley.O « *la stratégie de l'Audit de communication : planning IABC* » ; Ottawa, 2004 ; PP 91-92.

7- فرض التزامات مهنية على المدقق الاتصالي تتناسب ومركزه:

وهذا يعني أن الالتزامات التي يكلف بها المدقق في مجال الاتصال تتناسب مع مركزه والعمل الذي طلب منه، فالالتزامات المهنية التي يفرضها مركز المراجع الاتصالي قد تم الاعتراف بها إلى حد ما بقبول مستويات المراجعة المتعارف عليها.⁽¹⁾

إن المتصفح لمختلف أنواع التدقيق، بما فيها التدقيق الاتصالي، يقف عند نتيجة مفادها: أن عملية تحقيق معمقة، من أجل الوقوف على مشاكل وحالات الوضعيات الاتصالية الموجودة في المؤسسة، حتى يتمكن المسيرون فيما بعد من تقديم حلول واقتراحات ناجعة. وفي هذا السياق، يجب التوضيح إلى وجود فرق هام بين عملية التدقيق التي تهدف إلى المقارنة بين وضعية حالية وبين وضعية مرجع (*Référence*)، في حين التشخيص هو الوقوف على المشكل ونوعه داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح، يمكن تقديم خصائص التدقيق الاتصالي في العناصر التالية:

- التدقيق الاتصالي يحمل هدف،

على غرار مختلف النشاطات الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة، يسعى التدقيق الاتصالي الانطلاق من هدف محوري، يرجى منه تحسين وتوفير شروط النجاح. إضافة إلى تحسين طرق المراقبة والمراجعة، من خلال التحكم في الوضعيات الغير طبيعية، حيث تساعد عملية تحديد الأهداف الكبرى المديرات في وضع الوسائل الاتصالية المناسبة التي تسهل عملية اتخاذ القرارات والتوقعات الإستراتيجية، إضافة إلى تسيير المراحل الانتقالية.

- التدقيق الاتصالي عملية تحليلية دورية،

يساعد التدقيق الاتصالي – إن أستعمل بالشكل السليم – في تحليل السلوك المؤسسي والفردية، حيث يساهم في بناء خطة عمل مضبوطة ويسهل اختيار الأهداف والوسائل. وكما أشرنا سابقا، فهو عملية تحليل عن طريق المقارنة بين الواقع المعاش ومختلف العناصر والتشريعات التي تؤثر في طريقة تسيير المؤسسة، أو بشكل الآخر الوضعية المرجع. كما يوظف المدقق في عملية التحليل، الروح الإستنتاجية، من خلال إعادة بناء العناصر التنظيمية التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء.

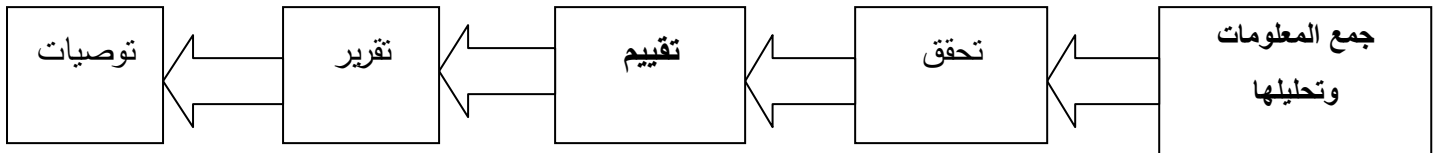
⁽¹⁾ Jean-Jacques Rechenman : « The Communication's Audit Benchmarks in the internal Organization » ; Editions d'organisation, Paris, 2008, , PP : 41-42.

• التدقيق سيرورة،

يجب أن تتوفر في العملية التدقيقية الاتصالية، شروط العمل المنتظم، والذي يتم عبر خطوات ومراحل متعاقبة، أين تؤخذ فيه المنهجية العلمية وتسيير الأولويات. ففي المرحلة الأولى، أي التمهيديّة، يكون الجانب الميداني والبحث عن المعلومات هو الأكثر أهمية. حيث يتم فيها لفت الانتباه نحو البحث عن المشكل المطروح في المؤسسة. ويتم أيضاً، في هذه المرحلة، القيام بإنشاء برنامج عمل وتقسيم الأدوار، وفق خطة عمل منهجية على مختلف الطاقم المكلف.

المرحلة الثانية، يتم فيها اللجوء إلى العمل المكتبي والوثائقي، وبداية تصفح مختلف الاستثمارات، المقابلات، الوثائق المؤسساتية والملاحظة العميقة لسلوكيات واتجاهات الفاعلين. إضافة إلى الوقوف على كيفية استعمال الوسائل الاتصالية بمختلف أنواعها.

أمّا المرحلة الثالثة، وهي المرحلة التقريرية، يسعى القائمون للتدقيق – في هذه المرحلة – إلى تقديم معلومات وبيانات مفصلة التي جمعوها بعد تحليلها في شكل أقسام ومحاور، لتقدم إلى الجهات المخوّلة، من أجل إعداد خطة الأعمال المستقبلية. كما أنّ هاته المرحلة، تختتم بعملية تقييم شامل تكون في التدقيق الاتصالي في شكل نصائح وتوصيات. والشكل الموالي يوضح ذلك:



يتم عبر مختلف مراحل التدقيق الاتصالي، طرح بعض التساؤلات العامة والخاصة، ومن بينها ما يلي:

- ماذا نفعل؟
- حول ماذا سيدور التدقيق؟
- في ماذا ستفيد النتائج؟
- في أي شكل تكون المقترحات؟

كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، في حال القيام بالتدقيق الاتصالي، أن يبنى وفق الأهداف التالية:⁽¹⁾

⁽¹⁾ Willet Gruiles, « *L'audit de Communication : Analyse Critique* », Revue du Presse universitaire de bordeaux, 1994, pp14- 15 . www.Communicationorganisation?revueorg.

- 1- تحديد نوعية المعلومات، مقارنة بمصادرها، وهل هي مطابقة لموضوع الدراسة والوسائل المختارة.
- 2- تقييم مختلف أنواع الرسائل المرسلّة أو المستقبلّة نحو أو اتجاه مصادر خروجها.
- 3- تقدير نوعية العلاقات الاتصالية، من خلال قياس درجة أهميتها مقارنة بدرجة الثقة، التي تميز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- 4- تعريف مختلف الشبكات الغير رسمية للاتصال ومقارنتها بالشبكات الرسمية.
- 5- الوقوف على العراقيل التي تحدّ من انتقال وتدقيق المعلومات، ومقارنة السلوكيات المؤسساتية مع المهام المحددة.
- 6- وصف السلوكيات الاتصالية للأفراد والجماعات، مقارنة بالمصادر، الوسائل، الموضوع وقياسها مع كمية ونوعية ومدة الاتصالات.
- 7- تقديم الاقتراحات والتوصيات، التي تساعد في تغيير الاتجاهات والسلوكيات والعادات الاتصالية.

8- أهداف التدقيق الاتصالي:

يعدّ الاتصال عنصرا حاسما في نجاح المؤسسة، لاسيما مع التغيرات التي تطرأ باستمرار على محيط المؤسسة.

فلو كان التفاعل داخل المؤسسة غير فعّال، قد تجد المؤسسة مشاكل في الحفاظ على توازنها. وللحفاظ على هذا التوازن يؤكد أحد الباحثين أنّه من وقت لآخر تحتاج المؤسسات إلى إجراء تدقيق لأنظمتها الاتصالية الداخلية والخارجية من خلال معالجة وثائق المؤسسة وتوجيه أسئلة عن طريق الاستمارة (الاستبيان) للحصول على أجوبة وذلك بغية السماح للقائمين بالاتصال من تطوير أساليب ونظم الاتصال وتحسينها. ويدعم هذه الرؤية الباحث الألماني "توير" والذي يشير أن الهدف الرئيسي من التدقيق الاتصالي هو: "السماح للمؤسسة بتحسين السبل الكفيلة بمعالجة المعلومات التي تقيدها في مختلف عملياتها".

كما يرى - كذلك - كل من الباحثين "Duploy & Cilliers" أن أبرز أهداف التدقيق الاتصالي هو عدم معاملة العمال بشكل رسمي وكآلات منفصلة وإتّما مراعاة البيئة الاتصالية الرسمية وغير الرسمية لعناصر التدقيق الاتصالي من أجل تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة.⁽¹⁾ إضافة إلى ذلك، هناك من

(1) L. B. Sayer : Intrenal Communication Auditing, kantacoy Edition, INC , NY, 2009 , P60 .

يرى بأنّ الهدف من التدقيق هو التحسين من وظيفة الاتصال داخل المؤسسة، حيث يعتبر هدف التدقيق الاتصالي كذلك الربط بين مختلف الأنظمة داخل المؤسسة فيما بينها ما يدّعم الرؤية التي ترى بأنّ كل مكونات الاتصال في المؤسسة لا بد من اعتبارها جزءا من النظام الكلي.

وبشير كل من " *Silvis & Booth & Rensburg* " بأنّ التدقيق الاتصالي يعنى بتحقيق الأهداف التالية:
 ✓ يشخص الأزمات الحالية والمرتبقة (المحتملة)، وذلك من أجل الخروج بأفاق تخدم مصالح المؤسسة.

- ✓ البحث في المنهج الصحيح لكيفية عمل برامج الاتصال في المؤسسة.
- ✓ تقييم سياسة جديدة للاتصال وتطبيقها على أرض الواقع.
- ✓ بناء العلاقة الاتصالية بين قسم الاتصال والمصالح الأخرى في المؤسسة.
- ✓ يساعد التدقيق الاتصالي على الرفع من ميزانية الاتصال في المؤسسة.
- ✓ يعمل التدقيق الاتصالي على قياس مدى التطور الحاصل في المؤسسات من الناحية الاتصالية في مقابل التصديّ للأزمات المحتملة.
- ✓ تطوير أو إعادة بناء الوظيفة الاتصالية داخل المؤسسة. إضافة أنّ التدقيق الاتصالي يلعب دورا بارزا في تكوين خلفية معرفية عن أنماط وأشكال الاتصال والسياسة المتبعة في المؤسسة، وتطوير مخطط الاتصال.⁽¹⁾

ومن جهته، يصف " *Lomax* " أهداف التدقيق الاتصالي، كالتالي:

- ✓ يعتبر التدقيق الاتصالي عملية بحثية تمكّن المؤسسات من اكتشاف حاجاتها من الاتصال ونقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- ✓ يحدد التدقيق الاتصالي الإستراتيجية الفعّالة لرفع من الإنتاج، كما يسمح لإعطاء تيريرات عن حجم مصاريف الميزانية والموارد الضرورية (الأولية) للاستمرار.
- ✓ يحدد التدقيق الاتصالي مدى المجهودات المبذولة في قطاع الاتصال وما مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وتطلعاتها. (بالرغم من ذلك، هناك من يرى بأنّ عدم وصول المؤسسة إلى أهدافها يرجع إلى سوء استخدام التدقيق الاتصالي، ومرات لعدم نجاعته أو فعاليتها).
- ✓ يمكن التدقيق الاتصالي من اكتشاف العيوب والفجوات في المخططات والاستراتيجيات الاتصالية.

⁽¹⁾ *Emmanuelle Marx Rosenberg : L'audit de Communication Interne et Externe et le Projet établissement, édition communication et organisation université de Bordeaux, 2016, p 68 .*

- ✓ يسمح التدقيق الاتصالي في الأخير بالخروج بتوصيات تتعلق بكيفية الحد من العجز والنقص في البرامج الاتصالية، وتقوية المخططات الاتصالية داخلها.⁽¹⁾
- كما أنه هناك من يرى بأنّ التدقيق الاتصالي، يجب تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تحديد المطابقة وعدم المطابقة *Conformity* لعناصر نظام الاتصال في المؤسسة مع المتطلبات المحددة.
- ✓ تحديد فعالية *Effectiveness* نظام إدارة أقسام ومصالح والمؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ✓ تحسين نظام إدارة الجودة والفعالية في المؤسسة.
- ✓ مراقبة والإطلاع على نتائج مؤشرات الأداء خاصة أثناء إدارة الأزمات.
- ✓ التحسين المستمر لأداء العمليات الاتصالية والإدارية للمؤسسة (فحص، فعل، تخطيط وتنفيذ).
- ✓ العمل على خلق ترابط وتكامل للعمليات الاتصالية والإدارية بين العمال والموظفين من جهة وبين الإدارة والأقسام وكذا العمال من جهة أخرى.⁽²⁾

وانطلاقاً مما ذكر، من أهداف للتدقيق الاتصالي، نلاحظ أنّ هذا الأخير يسمح بمراجعة عميقة للمخططات الاتصالية كما هي موجودة على أرض الواقع، بمعنى مراجعة السياقات الاتصالية المستخدمة في المؤسسة. كما لا بدّ من إيلاء الأهمية أيضاً لخصائص ومزايا التدقيق الاتصالي لما لها من أثر مباشر على نجاح العملية الاتصالية وتحليل الأنظمة الاتصالية داخل المؤسسة.

9- معوقات التدقيق الاتصالي:

- يقف التدقيق الاتصالي على العديد من الأمور الإيجابية (المزايا)، وبالرغم من ذلك، لا يخلو المجال من بعض الأمور السلبية (المعوقات) منها:
- ✓ يعتمد التدقيق الاتصالي على وجهات النظر والآراء في كثير من الأحيان مما يزيد من احتمالية الوقوع في الخطأ.
- ✓ ندرة تعميم نتائج التدقيق على مؤسسات أخرى وحتى داخل المؤسسة الواحدة نظراً لعدم إمكانية مقارنة نظام الاتصال الحالي بآخر سابق له.

⁽¹⁾ Etienne Barty : L'audit de Communication entre les Problématiques et les objectifs, édition d'organisation, Paris, 2009, p 107.

⁽²⁾ Corbel. Bernard, Murry Bernard, L'Audit Qualité Interne: démarche et techniques de communication"; Paris: Afnor, 1996, p. 87.

✓ يجمع معظم الباحثون في التدقيق الاتصالي على صعوبة ربط الأسباب بالنتائج من خلال التدقيق الاتصالي، لاختلاف طبيعة كل مؤسسة عن الأخرى.

✓ يلقي التدقيق الاتصالي لسلوك القوى العاملة في المؤسسة اهتماما أقل بخلاف الأشكال الأخرى للتدقيق كالتدقيق المالي والحسابي. باعتبار أن المراجعة الاتصالية تتطلب وقتا أطول من أنواع التدقيق الأخرى وعدم ارتباطه بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى.⁽¹⁾

وعلى العموم، يشير "Stone" أن المراجعة الاتصالية تبقى طريقة محددة جدا، نظرا لعدم وجود تدقيق موحد في جميع المؤسسات وإنما يختلف من منطقة جغرافية لأخرى، إضافة إلى اختلاف البيئة والمشاكل والقضايا والاعتبارات على نطاق واسع، وبالتالي لا يمكن تعميمها.⁽²⁾ وعلاوة على ذلك، فإنه نتيجة لمحدودية التعميم - كما سبق والإشارة إليه من أسباب - فإن التدقيق الاتصالي عملية مكلفة للغاية.

✓ لا يكفي لتدقيق الاتصالي وحده في قياس جميع جوانب النظام الاتصالي على مستوى المؤسسة في عملية واحدة وقد يجد المدققون صعوبة في ذلك.

✓ عدم شمولية أدوات القياس في التدقيق يمكن أن يكون لها تأثير على صحة وموثوقية البحوث ونتائجها، كما أن بعضها قائم على التكهّنات الخاصة للإدارات (المؤسسات).

مع الاعتراف وفهم القيود المفروضة على التدقيق الاتصالي فإنها حاسمة في تنفيذ التدقيق داخل المؤسسة بنجاح. كما لا بد على كل مؤسسة أن تراعي في التدقيق الاتصالي دراسة الجوانب التي تقاس، وذلك بالغ الأهمية لدى المؤسسة مهما كانت طبيعتها.⁽³⁾

⁽¹⁾ AFACI ;(Association Française d'Audit et de la Communication Interne) ; « Communication au cours des Organisations : Un Métier Référentiel d'activité et de compétences du responsable de communication interne », Rapport National de AFACI, Paris, 2007 , p. 27.

⁽²⁾ Stoon : op cit, p, 79.

⁽³⁾ Zaccarie, Paule- Laurent, « Audit de la communication globale », Les éditions d'organisation, Paris ,1993, P55.

ثانيا: الجانب التطبيقي:

1— رهانات التدقيق الاتصالي داخل المؤسسة:

بقدر ما هناك عوامل تساهم في نجاح مهنة التدقيق الاتصالي، فإنّ هناك أيضا رهانات وتحديات تواجه عملية التدقيق والقائمين عليها، وقد تؤدي في بعض المرات إلى إضعاف كفاءة عملية الاتصال وفعاليتها داخل المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على قيام المدقق الاتصالي بأداء مهامه ومسؤولياته، ولأنّ التدقيق الاتصالي يعد عملية معقدة وعادة ما تستحوذ على معظم جهد ووقت المدقق وتستلزم شروط ومعايير محددة لإنجاحه،⁽¹⁾ فإننا في هذا العنصر سنحاول أن نوجز بعضا من الرهانات التي تواجه عملية التدقيق الاتصالي للمؤسسات، ومنها:

- ✓ يمكن التدقيق الاتصالي من الدخول في عالم الإدارة الحديثة للمؤسسات.
- ✓ المساهمة في القضاء على بعض الإختلالات الإدارية المؤسساتية.
- ✓ تبني سياسات اتصالية جديدة.
- ✓ التكيف مع المستجدات والمتغيرات الجديدة في المحيط.
- ✓ تقديم مصداقية أكبر لنشاطات المؤسسة.
- ✓ مساعدة المؤسسة على تقييم نشاطاتها.
- ✓ يساهم في تجريب مخططات العمل وتسيير الأولويات.
- ✓ يمكن التدقيق من تقييم العمليات الاتصالية الناتجة عن تبني إستراتيجيات معينة.⁽²⁾
- ✓ عدم وجود الدعم المهني والاستقلالية اللازمة لقسم التدقيق الاتصالي من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، مما يؤدي إلى ترك المدقق تحت تأثير وضغط من الإدارة التقليدية أو الأقسام الأخرى بالمؤسسة، وبالتالي عدم القدرة على إصدار تقارير التدقيق باستقلالية وموضوعية.
- ✓ الفهم الخاطئ لدور ومهمة المدقق الاتصالي على أنّه شرطي يبحث عن أخطاء وعثرات الإدارة والموظفين. إنّ هذا الانحراف خطير عن الفهم الحقيقي لدور ومهمة التدقيق الاتصالي الحقيقية من أنّه صمام الأمان والحماية من الكثير من المشاكل والأزمات سيما التي تتعلق بالجانب

⁽¹⁾ Benoit Pigé : Contrôle et Audit de communication, édition E M S, Paris, 2006, p. 77.

⁽²⁾ Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 106.

الاتصالي بين المؤسسة والعمال أو بين المؤسسة ومحيطها وهذا تحدي كبير يواجه التدقيق الاتصالي خصوصا في بلداننا العربية.

✓ عدم الكفاءة المهنية للقائم بالتدقيق الاتصالي وفريق عمله أن وجد، كذلك الاستغلال السيئ وغير المهني من قبل بعض الدعم المقدم من الإدارة.

✓ يواجه التدقيق الاتصالي صعوبة كبيرة في تطبيقه لدى المؤسسات غير المؤمنة بفعاليتها أو المتحفظة على دوره في تحسين مردودية المؤسسة، ويظهر ذلك واضحا من خلال النقص أو عدم الاهتمام بتوفير ميزانية خاصة لذلك وإمكانيات مادية وبشرية تكفل للقائمين عليه الخروج بنتائج مشجعة وعملية تخدم أهداف المؤسسة وتحسن من سمعتها.(1)

2- خطوات التدقيق الاتصالي:

يعتبر التدقيق الاتصالي وظيفة تقييمية تنشأ داخل المؤسسة بهدف فحص ومراجعة جميع الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بصيرورة عملية الاتصال بهذه المؤسسة، ولكي يعمل التدقيق الاتصالي على المراجعة والوقوف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة وكيفية تطبيقه والعمل به من حيث كفاءته أو قصوره وحجم الإمكانيات الموفرة لإنجاحه ومساعدة الأفراد للقيام بالأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الدقة والجودة، لا بد على القائم بهذه العملية أن يتبع في ذلك خطوات ومراحل يعتبرها المختصون أساسية في مجال التجسيد المهني للتدقيق الاتصالي وضرورية في نطاق الانتفاع بخدماته.(2) وسنحاول في هذا الإطار إبراز جملة من الخطوات والعناصر التي يجب على المدققين الاتصاليين الالتزام بها عند أداء مهامهم، وهي إلى جانب ذلك تعتبر بمثابة مقاييس مستوى الأداء المهني المطلوب من المدقق الاتصالي. وتتمثل أهم هذه الخطوات فيما يلي:

❖ **التحقيقات المبدئية:** تساعد هذه المرحلة في تحقيق الأهداف المؤسساتية وتبني منهجية عملية، وذلك من حلال التطرق إلى العناصر التالية:

- ✓ يقوم بهذه الخطوة الأفراد " المعينون " من داخل المؤسسة.
- ✓ الاعتماد على دراسة مختلف وثائق المؤسسة.
- ✓ القيام بها انطلاقا من حاجة مؤسساتية معينة. (أزمة).

(1) Benoit Pigé : Op . cit, p. Loc . cit.

(2) Jaque Bernard : Théorie et Pratique de l'audit de communication, édition d'organisation, Paris, 2005, p. 74.

- ✓ تساهم في حصر حدود المؤسسة (الفاعلين، بنية المؤسسة وطرق التسيير).
- ✓ تساعد في تبني إستراتيجية واضحة وكيفية تنفيذها.

ملاحظة: تساعد هذه المرحلة في الوقوف على مختلف العناصر والرهانات التي يسعى إلى تحقيقها التدقيق الشامل.

❖ التدقيق الآتي: تعتبر هذه المرحلة جد مهمة بالنسبة لعملية التدقيق من خلال الوقوف على

مختلف البيانات والمعلومات المتوفرة في المؤسسة في الوقت الحاضر، وذلك من خلال:

- ✓ معرفة الوضعية الاتصالية في الوقت X.
 - ✓ الوقوف على الإستراتيجيات المعتمدة.
 - ✓ المقارنة بين الوضعية الحالية والوضعية السابقة.
 - ✓ حصر مختلف العناصر التي تؤثر في مختلف الاتصالات.
- وللقيام بهذه العملية، يجب الأخذ بعين الاعتبار المراحل الفرعية التالية:
- ✓ حصر مختلف الوسائل الاتصالية المتوفرة في المؤسسة.
 - ✓ تقييم مختلف الإستراتيجيات التي قامت بها المؤسسة.
 - ✓ التقييم الدقيق لمختلف الخطوات الاتصالية مقارنة بالأهداف المسطرة.
 - ✓ معرفة الفروقات المسجلة بين الوضعية الحالية للاتصال والسياسة العامة للمؤسسة.
- أما فيما يخص الإستراتيجية الاتصالية، فلا بدّ من معاينة النقاط التالية:
- ✓ كيفية بناء الإستراتيجيات الاتصالية.
 - ✓ الوقوف على المحاور الأساسية المختارة في الاتصالات (نقل المعلومات وفهماها).
 - ✓ الوقوف على الوسائل المستعملة في الاتصال.
 - ✓ تقييم الميزانية ومقارنتها بالوظيفة الموكلة لكل وسيلة.
 - ✓ الوقوف على أنظمة التقييم المستعملة من طرف القائمين بالاتصال.
 - ✓ المعاينة الدقيقة لمختلف وضعيات الاتصال الحالية ووضعيات الاتصال المرغوب تحقيقها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, pp 107- 108.

3 — التدقيق العملي:

يعد التدقيق العملي بمثابة فحص مهني ميداني للمعلومات المتعلقة بإدارة وتسيير المؤسسة، يعبر عن هذه المعلومات بشكل مسؤول ومستقل عن كل أنواع الاعتبارات التي يمكن أن تثبط من فعالية هذا التدقيق. مع الإشارة إلى إلزامية التزام جميع الأطراف بمعايير الكفاءة والفعالية في أداء عملية التدقيق الاتصالي. ويعدّ هذا الشكل من أشكال التدقيق الاتصالي أكثر فائدة ونجاعة في الوقوف على المشاكل الاتصالية التي قد تعصف بالمؤسسة وتسبب لها أزمة، لا سيما ما يتعلق منها بحرية اتخاذ القرارات، وما يزيد من أهمية هذا النوع من التدقيق، تطبيقه في ميادين ومجالات عديدة (تقنية، مالية، محاسبية، بنكية، اتصالية ...) والهدف منها إعطاء مراجعة وتقييم لواقع التدقيق الاتصالي في المؤسسة والوصية بالكيفية المثلى لتحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾

يساهم التدقيق الاتصالي بشكل عام في الإدارة السليمة للمؤسسة. أما في الحالات الخاصة فيعتبر خطوة مهمة بالنسبة للاتصال. فمن خلال مختلف التحقيقات والمعلومات يمكن للقائمين على الاتصال والمسيرين من الوقوف على مؤشرات الإختلالات التي تؤثر على نشاط وصورة المؤسسة، فمن خلال خبرة بعض المسيرين فيما يخص مجال التدقيق ووقوفهم على واقع فيما يخص مجالات تدخل هذه الوسيلة التسييرية خاصة في حالة الحوادث الكبرى والاضطرابات. وعلى هذا الأساس يساعد التدقيق الاتصالي في تقديم بدائل وشروحات وأجوبة واضحة يمكن أن تساهم في مساعدة المؤسسة على تسيير شؤونها بطريقة سليمة.

ولكي تتمكن من تحقيق وإنجاز تدقيق اتصالي عملي لا بدّ من طرح تساؤلات وإستفهامات عامة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إلى أين نريد أن نصل؟
- من يقوم بالعمليات الاتصالية؟
- واقع وحالة المعلومات الموجودة في المؤسسة؟
- الثقافة المؤسسية؟
- معرفة الوقت المخصص للتواصل؟
- الوقوف على الوضعية القبلية والآنية؟

⁽¹⁾ Lionel Collins et Gérard Valin : Audit de communication et contrôle Interne, Aspects opérationnels et stratégique, 4^{ème} édition, Dallos, Paris, 1992, p. 109.

ومن أجل تحديد العناصر السالفة الذكر، لابدّ من المرور عبر مرحلة الملاحظة التي تساعد في الدخول وفهم المؤسسة لتليها مرحلة اختيار مجال العمل والتدقيق لتختتم في الأخير بالمرحلة التقييمية. ومن أجل ربط مختلف المراحل السابقة مع بعضها البعض، يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

• **الثقافة المؤسسية:**

لا يمكن معرفة ما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم دون تحليل مختلف المعلومات والسلوكيات الموجودة داخلها. لأنها تساعد في الوقوف على مختلف الرسائل الاتصالية والرموز والقيم الموجودة في المؤسسة، وأنّ عملية التحقيق الداخلي المعقدة لابدّ أن تمر عبر تدقيق يمسّ ثقافة المؤسسة. (احترام الوقت، العمل الجماعي، المبادرة، التضامن...).

• **الفاعلين:**

لا يمكن للاتصال أن يتم داخل المؤسسة دون المتعاونون الداخليين أو الفاعلين، لأنّ هذا الشريك يعبر عن مختلف مستقبلي ومرسلي الرسائل الاتصالية. لذلك لابدّ من وقوف التدقيق على نوعية الجماهير الداخلية المستهدفة، خاصة وأنّ بعض العاملين يقومون بمهام اتصالية هامة ومؤثرة كبناء الرسائل، نشر المعلومات، شرح البيانات واستعمال المعلومات في الميدان.

• **وسائل ودعائم الاتصال المتوفرة:**

تمثل هذه العناصر الوجه البارز من التقييم الشامل للعملية الاتصالية. لذلك وجب على القائمين بالاتصال الملاحظة الجيدة لمختلف وسائل ودعائم التي يمكن أن تؤثر على طريقة تسيير المؤسسة بشكل علم وتسيير أنظمة الاتصال بشكل خاص. حيث تمكن هذه الخطوة من إثراء عملية التحقيقات التي تسعى إلى الوقوف على نقاط قوة وضعف وسائل الاتصال.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, pp 115-116.

جدول (د) يبين الاحتياطات والأسئلة:

هل هناك انسجام بين مختلف الإجراءات؟
✓ الدخول.
✓ الإعلام.
✓ التنسيق.
✓ الاتجاه العام للإدارة نحو العمال ومناخ العمل.
✓ درجة التعرف على الإختلالات.

Source : Bruno Henriet et François Boneu : **Audit de la communication interne**, p. 164.

4 — التطبيقات العملية للتشخيص:

يعتبر التدقيق الاتصالي نوعا من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة الاتصال في المؤسسة. لهذا اعتبر البعض التدقيق الاتصالي بؤرة التركيز في الحفاظ على استقرار المؤسسة ورفع الكفاءة المهنية للموظفين بها. وفي هذا الصدد، يشير معهد التدقيق الاتصالي في المملكة المتحدة إلى أن عملية المراجعة الاتصالية تنطوي على تطبيقات عملية ينفذها المدقق الاتصالي ويسعى من خلالها إلى تشخيص وفحص الوضعية الاتصالية للمؤسسة وأقسامها وهو ما يسمى بـ: "*Practical Applications for the communication Audit*"⁽¹⁾

ومن أجل فهم المؤسسة، تستعمل الملاحظات والتحقيقات المباشرة كأحد أهم الوسائل المناسبة للقيام بعملية التشخيص. وتشمل هذه التطبيقات ما يلي:

❖ التحقيق:

ميدان الاتصال الداخلي لا يمكن مقارنته بأحد الميادين المؤسساتية الأخرى كالميدان التجاري أو المحاسبي، لأنه لا يكتفي بمجرد المعاينة الآنية. بل يبحث في كيفية استعمال الاتصال داخل المؤسسة. أين تصبح عملية القيام بتحقيق لمعرفة الآراء ووجهات النظر الداخلية مرحلة مهمة لتنفيذ الإستراتيجيات الاتصالية المستقبلية. لذلك يصبح التحقيق أحد أهم أدوات التحري التي تمكن المكلفين بهذه

⁽¹⁾ British Institute of communication I C A – U K, 2004, "**Standard for the Professional Practice of Communication Audit**". 2004, p 52.

العملية من معرفة العناصر الحساسة والنقائص المسجلة على مستوى الاتصال، وفي الواقع أن عملية التحقيق تتطلب توفر الشروط التالية:

- ✓ الاهتمام بوجهات نظر وأراء الفاعلين في المؤسسة.
- ✓ عرض النقائص المسجلة على مستوى التسيير.
- ✓ الحرص على نقل البيانات والنتائج.
- ✓ التجند من أجل القيام بالعمليات المطلوبة.

كما أن التحقيق يعبر عن محرك من أجل التغيير. كما أنّ عملية التحقيق يعبر عن حدث خاص من اجل التقاط معلومات، أو تغيير السلوكيات أو إتاحة الفرصة لهامش من الحريات. وللتحقيق نوعان:

■ التحقيقات الكيفية:

يسعى هذا النوع من التحقيقات إلى القيام بعدد معتبر من المقابلات الشخصية التي لها علاقة بالمواضيع والعناصر الاتصالية المراد دراستها، وأنّ الأسلوب الأنسب للقيام بهذه المقابلات يكون في شكل محادثة نصف موجهة وأنّ التساؤلات يجب أن تتناول النقاط التالية:

- ✓ العمل المنجز.
- ✓ الرضا الوظيفي.
- ✓ العلاقات مع الآخرين.
- ✓ بنية المؤسسة وطريقة تنظيمها.
- ✓ الإعلام.
- ✓ أنظمة الاتصال.

فمن خلال هذه العناصر، يسعى المكلفون للتدقيق إلى البحث عن المعلومات العامة والتي لها علاقة بالوسائل التي توظف في الاتصال داخل المؤسسة، كما أنّ التحقيق النوعي يسعى في جمع البيانات إلى الاستعانة بعينة تمثل المجتمع الأصلي. كما أنّ اختيار الأفراد يجب أن يعتمد على منهجيات المعاينة.

كما يمكن تسجيل المقابلات وخصائص المبحوثين ومكان إجراء المقابلات ليتم فيما بعد تحليلها من حيث المحتوى. كما تسعى المقابلات الكيفية إلى الكشف عن العراقيل الاتصالية المؤسسية والقيم السائدة في التنظيم، لذلك فهي تستعين بالإحصائيات لتدعيم النتائج المحققة.

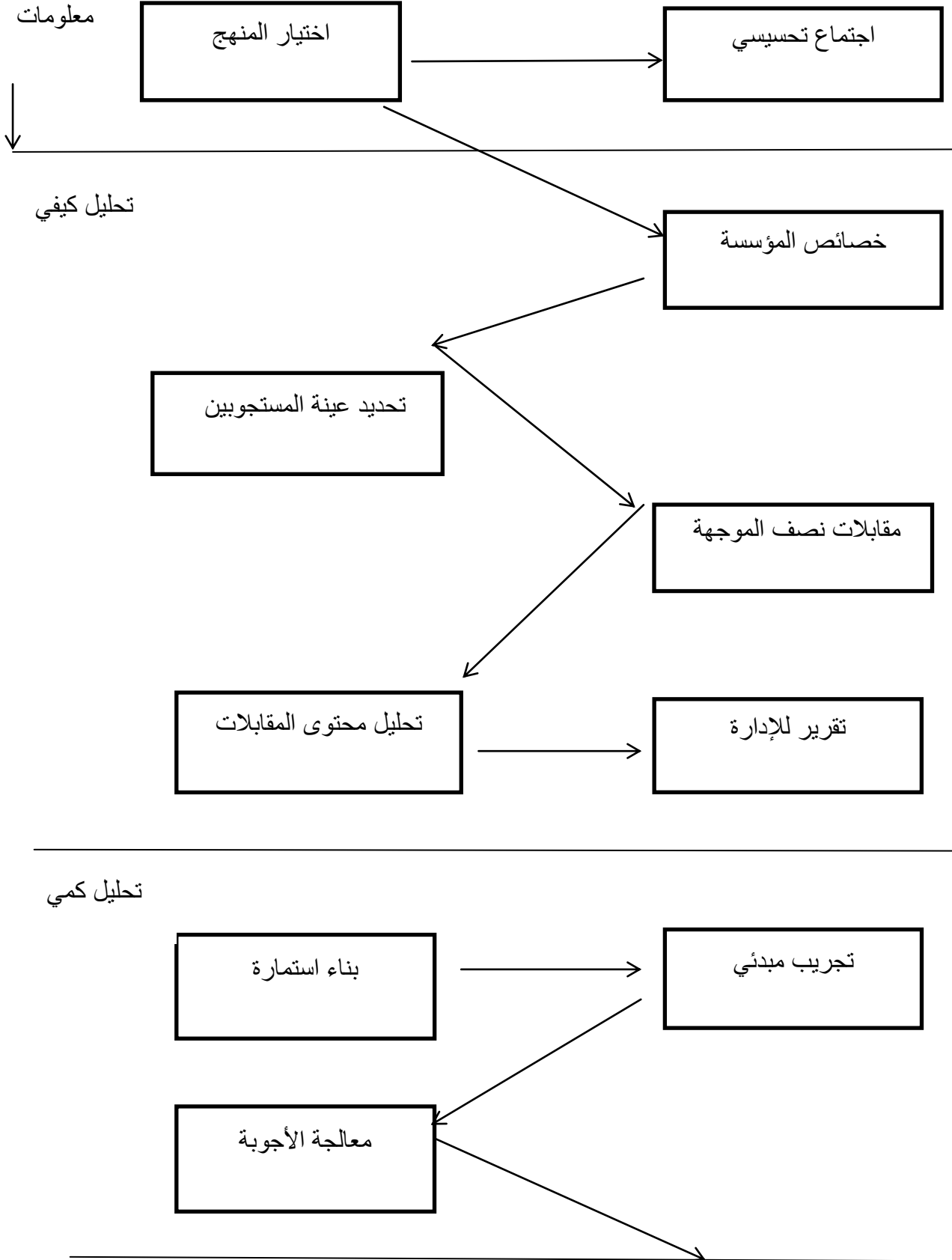
■ التحقيقات الكمية:

يساعد هذا النوع من التحقيقات في صياغة تساؤلات دقيقة، إضافة إلى استهدافها لعينة من الأفراد لها القدرة على الإجابة الوافية. كما أنّ طريقة صياغة الأسئلة يجب أن تعتمد على الأسئلة المغلقة والقصيرة والواضحة، وكما أشار في ذلك الباحث "P. Beom" إلى أنّ هذا النوع من التحقيقات يستعمل مع عدد كاف ومعتبر حتى تكون النتائج دقيقة.

كما أنّ المدقق يمكن أن يوزع استمارات الإجابة على جميع العمال في المؤسسة على أن يكون حجم المؤسسة مقبول. كما أنّه عند بلوغ نسبة الإجابة 50 % فهي مقبولة وكافية.⁽¹⁾ والشكل التالي، يلخص سيرورة التحقيق في المؤسسة.

⁽¹⁾ Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, pp 130 - 132.

الشكل (ج): يوضح سيرورة التحقيق في المؤسسة.



Source : Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, p. 162

5— مكونات التقرير الخاص بالتدقيق:

تحتوي عملية إعداد تقارير خاصة بحصيلة التدقيق في المؤسسة بأهمية كبيرة، حيث يلجأ القائم على عملية التدقيق الاتصالي بعد انتهاء مرحلة التنفيذ إلى إعداد ملخص نتائج التدقيق، وعرض حال لواقع وطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة وتقدير الجوانب الإيجابية المستخلصة من هذه العملية وكذا نقاط الضعف التي كشفت عنها أعمال التدقيق الاتصالي (مجتمعة أو منفردة). ثم يقوم بعد ذلك المدقق الاتصالي للمؤسسة بإعداد تقرير شامل يعرض فيه حصيلة نتائج عملية التدقيق والتوقعات المحتملة في ذات السياق، ثم يختم المدقق تقريره الذي يرفعه إلى الإدارة العليا بالإشارة إلى جملة التوصيات والبدائل التي وجب على إدارة المؤسسة السعي إلى تطبيقها والعمل بها ضمانا لتحقيق أهدافها ورفع كفاءتها في محيطها التنافسي (المؤسسات المنافسة، الجمهور الخارجي، الجمهور الداخلي...).⁽¹⁾

بعد مرحلتى التشخيص والتحقيقات، يجب على المدقق أن يقوم بصياغة محتوى المعلومات في شكل تقرير التدقيق. حيث يجب أن يتميز هذا التقرير بالإيجاز ولا يطرح إلاّ النتائج المحورية والهامة. فمن ناحية الشكل يجب أن يتوفر على ثلاثة (03) شروط أساسية:

- **الصرامة في الإنجاز:** من خلال صياغة جمل وفقرات تعرض بشكل جيد النتائج من حلال التمييز بين الأفكار الناتجة من المعاينة والأفكار الناتجة من الآراء.
 - **الوضوح:** كما يجب أن يتميز التدقيق بالوضوح من خلال استعمال جمل وعبارات غير غامضة ومصطلحات واضحة. وأنّ استعمال اللغة العامة والبسيطة أحسن من استعمال المصطلحات التقنية الخاصة.
 - **الإيجابية:** وأيضاً يجب أن يتميز التقرير بالإيجابية، وذلك من خلال المقترحات البناءة التي يمكن توظيفها لتصحيح النقائص المسجلة مستقبلاً.
- كما يجب أن يتوفر من الناحية البنائية التقرير على بعض الشروط في مراحل إنجازها:
- **مرحلة المعاينة:** في الجزء الأول، يجب أن توضح المعاينة الأفعال والسلوكيات ليتمكن المدقق من توضيح تصوره لنوع العلاقات السائدة في المؤسسة.

⁽¹⁾ Emmanuelle Marx et Rosenberg : **L'audit de Communication Interne et externe et le Projet d'établissement**, "Revue en ligne "; Communication et organisation, HS N 91, Misen / ligne le 27 Mars 2012, Consulté le 31 Juillet 2016, a 18h10, [http:// communication & organisation. Revues. Org](http://communication & organisation. Revues. Org).

جدول رقم (هـ) يبين مستويات المعاينة:

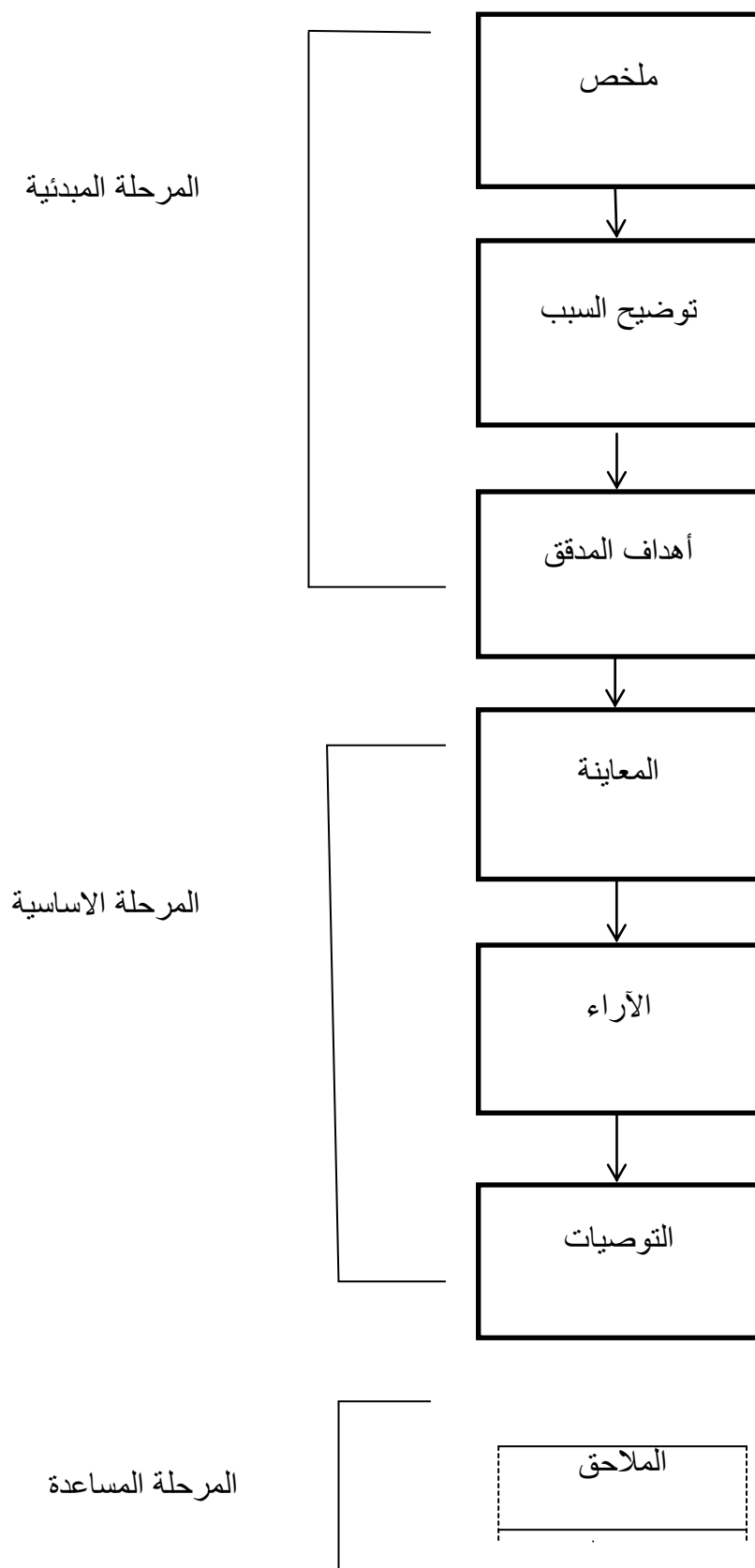
المستويات	الجواب	الأسئلة التي ستطرح
4	نعم أو جزئي	- هل تساعد طرق الاستقبال الدخول الحقيقي إلى المؤسسة (تشخيص إجراءات الاستقبال)؟ في حالة نعم:
3	لا أو	- هل هناك نظام إعلامي قيد الخدمة خلال عمليات التغيير؟ في حالة نعم:
2	نعم	- هل مختلف مجموعات التعبير تساعد العمال على التكيف والتموقع داخل المؤسسة؟
1	نعم	- فرصة الدخول في العلاقة وتبادل المعلومات.

Source : Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, p. 164

- **التحليل:** تتميز هذه المرحلة بتحليل الأحداث والسلوكيات، بشرط أن تتم عملية التأويل بطريقة حذرة. إضافة إلى الترتيب الجيد للعناصر والعراقيل التي نتجت عن المعاينة.
- **التوصيات:** تخصص هذه المرحلة الثالثة للتوصيات التي نتجت عن المراحل السابقة، وذلك من خلال تقديم اقتراحات محورية للعراقيل التي تميز الاتصال وتؤثر على هوية المؤسسة.⁽¹⁾ والشكل الموالي يبرز مكونات التقرير الخاص بالتدقيق.

⁽¹⁾ Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, pp 178.

الشكل (د) يبين مراحل التقرير الخاص بالتدقيق.



Source : Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, p. 162.

6 — دليل التدقيق:

يأتي دليل التدقيق، لترسيخ قناعة الإدارات بأهمية التدقيق الاتصالي كأداة محايدة ومهمة في فحص ومراجعة البيانات العامة في المؤسسة ومن خلال تحديده لواجبات ومسؤوليات المدقق الاتصالي بشكل واضح ومحدد لكونه شخصا محترفا ومهنيا يؤدي عمله وفقا لأطر وقواعد معتمدة أو متعارف عليها، كما أنه يضبط بشكل دقيق المراحل والخطوات العملية التي يجب الالتزام بها قبل، أثناء وبعد عملية التدقيق والمراجعة.(1)

يجب توفر بعض الشروط المنهجية والعملية حتى يتمكن المدقق من تحصيل معلومات توضيحية للمراحل الكبرى لعملية التدقيق الأولى، حيث يجب الاهتمام بطريقة دخول الجماهير الداخلية والخارجية إلى المؤسسة. ويستعمل في الغالب مصطلح الاستقبال، لأنّ الوقوف على حالة ومناخ الاستقبال المؤسساتي يساعد في فهم طريقة تسيير المؤسسة، كما أنّ الرسائل التي يستعملها العمال في المحادثات المباشرة، تساعد في معرفة الثقافة المؤسساتية السائدة. لتأتي بعدها مرحلة المعلومات أين يسعى المكلف بالتدقيق إلى محاولة الوقوف على نوعية المعلومات وطريقة نشرها في المؤسسة أو خارجها.

إضافة إلى الوقوف على ملائمة نوع الوسائل الاتصالية المستعملة مع المعلومات المراد توصيلها إلى جماهير المؤسسة. كما تسعى هذه المرحلة أو الخطوة إلى معرفة اتجاهات نحو كمية ونوعية المعلومات، لتأتي بعدها مرحلة الاستماع التي تأخذ بعين الاعتبار الطرق التي تستعملها المؤسسة للتأثير والإقناع، من خلال التأكد من فعالية عملية تلقي المعلومات. إضافة، إلى الوقوف على الإنتظارات، الشكاوي، الملاحظات والاستماع إلى ممثلي العمال ومعرفة طرق جمع المعلومات المؤسساتية، وهل تتم من خلال اجتماعات رسمية أو بطرق غير رسمية.(2)

ومن خلال ما سبق ذكره، يتضح جلياً أنّ التدقيق يعتبر من أهم الوسائل لمتابعة حالة المحيط المؤسساتي، حيث يساعد التدقيق في حصر وتقيئة الوسائل التي يجب أن توضع قيد الخدمة. فعملية معاينة المحيط والوقوف على العناصر والخصائص التي يتوفر عليها، يمكن أن تساعد المؤسسة في بناء سياسة اتصالية "جوارية" ومباشرة مع المحيط. فمثلا يمكن أن يساعد التقرير الخاص بطرق التواصل بين

(1) [http:// www. Intrernaute magasin. Com / definition / Manuel Audit / guide technique.](http://www.intrernaute.magasine.com/definition/ManuelAudit/guidetechnique) Consulté le 13 Novembre 2016, a 13h54.

(2) Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, p165.

المؤسسة وشركائها من تبني نظرة شاملة وتحديد دقيق للأهداف الاتصالية التي تخدم العلاقات العامة والاتصال، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. ويهدف دليل التدقيق، إلى:

• وضع القواعد وتوفير الإرشادات حول شكل ومحتوى تقرير المدقق الاتصالي الذي يصدر كنتيجة لإنجازه عملية التدقيق بقصد إعطاء رأي فني ومهني ومحاييد بالوضعية الاتصالية داخل المؤسسة.

• يجب على المدقق الاتصالي أن يفحص ويقيم النتائج التي يحصل عليها من خلال عملية التدقيق الاتصالي.

• يجب أن يكون إعداد دليل التدقيق بلفة سليمة يتم فيها الإشارة إلى الملاحظات والاستنتاجات بشكل ملائم على أن يكون الدليل خال من اللبس أو الغموض ويتضمن فقط معلومات وثيقة الصلة بالتدقيق الاتصالي ومراعيًا فيه وضعية المؤسسة وطبيعتها.⁽¹⁾

وعموماً، فإنّ في المرحلة النهائية من العمل التدقيقي تصاغ مختلف المعلومات المحصّل عليها في شكل تقرير تفصيلي أين توضح فيه مختلف العناصر والبيانات المؤسساتية المبحوثة، ويجب أن تحتوي على رسوم بيانية وأشكال تعمل على توضيح وتلخيص المحتوى المقدم إلى المصالح العليا.⁽²⁾

7 — التدقيق وإدارة المعلومات:

تمثل المعلومات أحد المكونات الأساسية في عملية التدقيق الاتصالي الشامل، التي تسمح بالتعرف على الطريقة أو المنهج المناسب الذي يمكن استعماله في هذه العملية، ويعدّ قاعدة إدارة المعلومات في مجال التدقيق الاتصالي للمؤسسات أحد المتطلبات اللّازمة لتطوير برامج وإجراءات التدقيق موجهة ومركزة بصورة سليمة ويستفاد منها في النهاية بما يحقق الأهداف المحددة لعملية التدقيق الاتصالي.⁽³⁾

⁽¹⁾ [http:// www. Intrernaute magazine. Com / definition / Manuel Audit / guide technique.](http://www.intrernaute.com/magazine/definition/Manuel-Audit/guide-technique) Consulté le 13 Novembre 2016, a 15h07.

⁽²⁾ Marie – Hélène Westphalen : **COMMUNICATOR**, 4^{me} édition, DUNOD, Paris, 2004, p. 48.

⁽³⁾ Grand Charles & Ozier Will, **Information, Security Management element, Audit and control, IIA**, vol8, 2000. P 182.

ويسعى القائمون على مختلف العمليات التدقيقية، وبالخصوص ما تعلق بالاتصال على محاولة توضيح طريقة العمل المتبناة والعراقيل التي يمكن أن تعترض المؤسسة من أجل تقديم معلومات وافية ودقيقة إلى الشركاء الداخليين والخارجيين، حيث تركز روح هذه العملية على نوعية ووفرة المعلومات المحصل عليها، إلا أنّ هذه الخطوة تتطلب توفر بعض الشروط، نذكرها فيما يلي:

○ التحقق من علاقة المؤسسة وسياقها العام، وذلك من خلال تحليل العناصر الاقتصادية التي يمكن أن تساهم في تحقيق وإشباع رغبات بعض الجماهير. ولهذا السبب نفهم أنّ عملية التركيز على الحصول على بعض المعلومات التي يمكن أن تعبر عن انتصارات جمهور بعينه. فعلى سبيل المثال يمكن أن تسهل نوعية المعلومات التجارية في توفير مناخ استثماري يشجع بعض الفاعلين التجاريين.

○ التحقق من درجة الموضوعية، حيث غالبا ما تعمل بعض المؤسسات على الاستعانة بالاتصال الكتابي والأرقام والأشكال البيانية ليتم اللجوء إليها في حالات الدراسات أو توضيح بعض الظواهر الاتصالية. كما أنّ اللجوء الدائم والمنظم إلى التواصل المباشر مع الوثائق الرسمية خاصة في بعض الحالات الحرجة كـ " الأزمات " يمكن أن يساعد في الوقوف على مؤشرات ونقاط الضعف والاختلال، لأنّه في بعض الحالات يمكن أن تؤثر المعلومات الغير رسمية على محتوى التشخيص أو التدقيق خاصة من بعض الفاعلين الذين يهدفون إلى تقديم معلومات غير صحيحة.

○ التحقق من وثيقة الصلة بين المناهج المتبعة والجماهير: في هذه الخطوة يتم التركيز بشكل خاص على الرسائل من خلال الوقوف على شكل محتوى ونوعية الرسالة. فغالبا ما يتم تبني استعمال وسائل اتصالية انطلاقا من المنهج أو الطريقة التي اعتمدت في تحليل الوضعية الاتصالية. كما أنّ في هذه المرحلة، يسعى التشخيص إلى الوقوف على اتجاهات الجماهير نحو المعلومات المقدمة إليهم أو بالأحرى المحتوى المقدم إليهم هل هو وافي أم غير وافي؟ فعلى سبيل المثال على مستوى الإقناع يجب أن تتوفر الرسائل الاتصالية والخطابات المؤسسية على البعد التكاملي في العلاقة التي تربط بين العامل والمحيط والمؤسسة. إضافة إلى التحقق من ملائمة الأساليب المكتوبة والشفوية في حالة التواصل والاتصال.

○ التحقق من وجود علاقة بين التشخيص والفعالية: من خلال وضع قيد الخدمة مختلف الوسائل والإمكانات المادية والمالية، من أجل تحقيق الكفاءة الاتصالية والإعلامية، وفي هذا السياق

يجب طرح سؤال محوري مفاده: كيف يتم تقدير كلفة المعلومات المراد الحصول عليها؟ إضافة إلى طرح تساؤلات ينتظر من خلالها الحصول على موقع ونوعية ووجهة المعلومات المؤسساتية. كما لا يجب أن يتوقف تقدير التكاليف على الأسلوب المتعارف عليه والذي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة الإجمالية للوسائل المستخدمة في الاتصال كتكاليف الطبع والنشر وكراء المساحات الإشهارية، بل يتعداه إلى البحث عن التكاليف الخفية كمصاريف الاجتماعات والمناسبات ومختلف المصاريف الإضافية. كما أنّ عملية التحقق من أنظمة التقبل والفهم لابد أن تتجه نحو البحث على قياس الأثر وتوقع السلوكيات المنتظرة.⁽¹⁾

وعموماً، تعتمد أغلب المؤسسات على مصادر داخلية وخارجية وأخرى أساسية وفرعية. حيث يمكن على القائمين بالاتصال من الاستعانة من المعلومات والبيانات الداخلية كالمصالح المالية والتجارية، وبعض الوثائق المؤسساتية أو اللجوء إلى مصادر خارجية كالإدارات الحكومية ومؤسسات سبر الرأي ووسائل الإعلام في بناء تصور شامل عن وضعية المؤسسة في محيطها.⁽²⁾

8 — التدقيق وإستراتيجيات الاتصال:

تعدّ استراتيجيات التدقيق الاتصالي نظاماً هاماً للتعرف على مدى تنفيذ المؤسسات لاستراتيجيات الاتصال وأغراضها وكيفية الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها فإنّها تحتاج إلى وضع خطة اتصالية يتم مرافقتها من خلال فحص ومراجعة جميع خطوات عملية الاتصال التي تتم داخل المؤسسة بشكل مستمر.⁽³⁾ وعليه سنتطرق في هذا العنصر إلى الحديث عن التدقيق وإستراتيجيات الاتصال التي تلجأ إليها المؤسسات باختلاف طابعها، وسنوجز ذلك فيما يلي:

❖ دور الإستراتيجيات الشخصية:

تعتبر المؤسسة عن مجموعة من الشبكات والفاعلين. فهي تعمل على توظيف آليات وإستراتيجيات اتصالية من أجل تحقيق عملية التوافق. فمنذ الأبحاث التي قام بها كل من "ماكس فيبر" و "فريدريك تايلور" وهي تسعى جاهدة إلى محاولة فهم أي الشبكات التي يمكن أن تساعد في ضبط العملية الإنتاجية.

(1) Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, p.185 .

(2) Claud Chevalier et Lilia Selhi : Communication et Publicite, Gaétan morin édition, Canada, 2006, p 87.

(3) Paul Lindow : Beyond Tradional, Audit Techniquis, Journal of Accountanay, May 2012, P 02. (PDF). www.findarticles.com.

حيث تعتبر المعلومة في المجال الإستراتيجي من أهم العناصر التي تتداخل مع السلطة ومركز اتخاذ القرار وطرق نشر المعلومات التي تساهم في القضاء على ظاهرة الشك. كما أنّ العديد من الأبحاث في العلوم الاجتماعية والتنظيمات كثيرا ما ركزت على دور المعلومات والعلاقات في الإدارة العامة للتنظيمات. فكما هو معروف عن التواصل كإستراتيجية تنظيمية يوجد أيضا مفهوم المواجهة الإيجابية بين العاملين كأحد أساليب تعديل السلوك وتحسين العلاقات والقضاء على التأويلات والإشاعات. إضافة إلى توظيف بعد آخر للاتصال المؤسسي وهو بعد التشرك والتعاون في إدارة المعلومات والخطابات ليأتي كعنصر تكميلي للمواجهة والمشاركة عنصر نشر وليونة المعلومات.

❖ دور التوقيع:

ترتبط عملية اختيار مكان التوقيع عن المعلومات بالأولويات والأنظمة القابلة للدراسة أكثر بوضوح. حيث يعتبر الاستقبال أولى المواقع التي يمكن توظيفها لفهم مناخ وعلاقات المؤسسة، حيث على المستوى الداخلي تقوم بعض المؤسسات بتوفير دعائم اتصالية لتوفير معلومات وبيانات إلى المحيط الداخلي والخارجي.

كما تتطلب عملية التوقيع اختيار إستراتيجيات التبادل والتغيير من أجل فسخ مجالات جديدة للاتصال والتعبير ولتحقيق هذه الغاية لابدّ من الإرسال الدقيق للمعلومات، إضافة إلى تحليل مواقع التواصل والنشر. حيث تهدف هذه العمليات والإستراتيجيات الاتصالية إلى تنظيم الوضعيات الاتصالية الفردية والجماعية والداخلية والخارجية من أجل خفض معدلات الإخفاق في عمليات الاتصال.

❖ دور التنسيق:

تسعى دراسة المعلومة وتحليلها إلى الوقوف على طرق الفهم وتبادل البيانات والمعلومات، فلا يمكن التكلم عن التنسيق دون الإشارة إلى مفهوم المشاركة والتبادل. حيث يسعى المدقق إلى محاولة فهم أسلوب وطريقة نقل المعلومات بين الفاعلين وهيئات المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على نوعية الوسائل الاتصالية التي توظف لفهم ونقل المعلومات بين أفراد التنظيم. كما أنّ البناء الفيزيائي للتنظيم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار فهو عامل مهم من العوامل المساعدة في عملية التنسيق.⁽¹⁾

(1) Bruno Henriet et François Boneu : Op . cit, p p p. 192. 193. 194.

9- الفوائد العامة لعمليات التقييم:

يعتبر التقييم أداة أساسية، تسييرية ومحورية في عمليات تجديد وتعديل الاتصال في المؤسسة حسب متغيرات ومتقلبات المحيط.⁽¹⁾ وعلى غرار مختلف الوظائف الأخرى للمؤسسة، يسعى الاتصال إلى تقديم معلومات وبيانات في شكل تقارير وعرض حال. حيث يقوم مراقبوا التسيير والمدققون ببناء تقارير تفصيلية إلى المسؤولين من أجل الوقوف على الثغرات التي يمكن أن تؤثر على مردود المؤسسة. كما يعمل الإطار والخبراء المكلفين بتقييم وضعية الاتصال بتحليل بيانات ومؤشرات المؤسسة، حيث أشار في هذا السياق الباحث " Niels Bohr " إلى أن الشيء الذي لا يقاس لا يوجد، وأن رفض عمليات التقييم داخل المؤسسة يعتبر رفضاً لوظيفة الاتصال.

كما يجب أن تتم عملية التقييم في شفافية تامة وأن تخرج عن الإطار المألوف الذي غالباً ما يكون في شكل مذكرات مصلحة أو مجرد إشارة إلى النقائص، وأن العملية التقييمية هي شكل أو بآخر عملية تدقيقية وتشخيصية تسعى إلى تحديد وتقيئة وتحليل طريقة استعمال وسائل الاتصال ومختلف الإستراتيجيات المعتمدة في نقل المعلومات.

جدول (و) يبين مستويات التقييم:

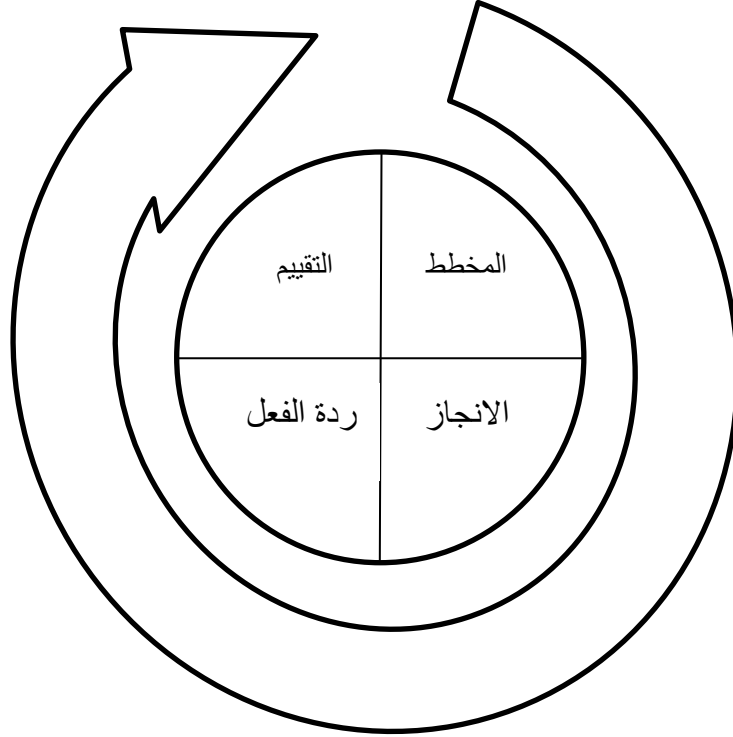
المستويات	المحتويات
1	✓ مستوى حسن الإعلام العام. ✓ فرص تبادل المعلومات على جميع المستويات. ✓ التغييرات التقنية والتنظيمية. ✓ علاقات تتسج بين مختلف فرق العمل.
2	✓ نظام تبادل معلومات قيد الخدمة خلال التغييرات التقنية والتنظيمية.
3	✓ لا يوجد أي نظام إعلامي قيد الخدمة خلال التغييرات التنظيمية. ✓ إجراءات الاستقبال.
4	✓ إجراءات الاستقبال. ✓ فرص المواجهة محدودة.

Source : Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, p. 164

(1) Bernard Dagenais : Le Plan de communication, l'art de séduire ou de convaincre, presses université Laval, 1998, p. 11.

كما تهدف عملية التقييم إلى تنمية وتحسين مناخ اتصال المؤسسة، وذلك من خلال توفر مخططات اتصالية دقيقة. حيث يقر بعض الباحثين بأن نقص التقييم الاتصالي في المؤسسة يعبر عن حلقة مفقودة في السيروية الاتصالية، وقد صوّر لنا الباحث " Deming " هذه السيروية في شكل عجلة منهجية أطلق عليها تسمية " عجلة Deming " .

الشكل (هـ): يوضح عجلة Deming:



Source : Audi Rion et autre : Tout la fonction communication, p 340.

- **المخطط:** هو التحضير والتخطيط لمختلف النشاطات الاتصالية المرتقب إنجازها.
- **الإنجاز:** هي مرحلة إنجاز ووضع قيد الخدمة برامج الاتصال، وتبدأ بعمليات القياس لتنمو وتتطور تباعا.
- **التقييم:** تعبر عن مرحلة التأكد من نجاعة الاتصال وقياس الأثر والفعالية.
- **ردة الفعل:** هي النتائج المنظرة التي انبثقت عن عمليات التقييم والتي تهدف إلى تعديل ردود أفعال جماهير معينة.⁽¹⁾

¹ Audi Rion et autre : Tout la fonction communication, Dunod, Paris, 2010, p p p 340 – 341 – 342.

المحور الأول: إدارة الاتصال ومفهوم التدقيق الاتصالي في مؤسسة سياكو.

بعد الأزمات المتتالية والمتعاقبة على المؤسسات - على اختلاف طبيعتها - الكبرى في العالم، كأزمة (Toyota) تعاضد دور التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. فالتدقيق الاتصالي أصبح له مساهمة كبيرة في ضمان الإدارة الفعّالة للأزمات التي تعترض المؤسسات بين الحين والآخر، حيث يوفر - التدقيق الاتصالي - معلومات وبيانات ضرورية، وذلك بهدف تحسين صورة وسمعة المؤسسة من خلال الإدارة الجيدة للأزمات.

كما يعتبر التدقيق الاتصالي جزءاً هاماً من التدقيق الشامل التي تقوم به المؤسسة في فترات معينة ومعلومة. ويقوم التدقيق الاتصالي على مجالات التدقيق الاتصالي (في الحالات العادية وفي حالات الغير عادية (أزمات))، تدريب الفريق المكلف بالتدقيق الاتصالي (خاصة في حالة الأزمات) و كيفية تطبيق التدقيق الاتصالي في الحالات العادية وفي الحالات الغير عادية (الأزمات)⁽¹⁾ كما يبقى الدور الأساسي للتدقيق الاتصالي هو منع وقوع أزمات في المؤسسة، أو التصدي بفعالية كبيرة فور وقوع أزمات بالمؤسسة، وذلك - بطبيعة الحال - للحد من الانعكاسات السلبية التي تسببها الأزمات للمؤسسات، وذلك من خلال القيام بنشاطات التدقيق الاتصالي والمتمثلة بالدرجة الأولى بتقديم نصائح اتصالية للإدارة العليا للمؤسسة.

ومن خلال تحليل وتفسير بيانات الخاصة بالتدقيق الاتصالي في مؤسستي موضوع الدراسة، وقفنا على واقع مفاده أنه على الرغم من تبني كلتا المؤسستين لسياسة اتصالية شاملة تهدف إلى معالجة وتسيير مختلف الأزمات. إلا أنه بعد تحليل محتويات المقابلات المنجزة مع الإطارات المسيرة، لاحظنا أن الاتصال يعتبر من بين المحاور التي يجب التطرق إليها في تقييم النشاط المؤسسي العام. فعلى سبيل المثال لا الحصر فبعد أزمة المياه سنة 2007م بمدينة قسنطينة وبعد دخول الشريك الفرنسي (مياه مرسليليا) لتسيير قطاع المياه والذي كانت من بين بنود اتفاقية التسيير هو تنظيم طريقة تسيير إدارة المؤسسة وبالخصوص خلق هيئة مركزية مكلفة بالاتصال.

حيث عمد المكلف بالاتصال أو بالأحرى مدير الاتصال إلى محاولة القيام بتشخيص عام لحالة الاتصال داخل وحدات المؤسسة، هذا الإجراء كان يهدف إلى معرفة مختلف التصورات والمفاهيم التي كانت سائدة في تلك الفترة عن الاتصال، ولكن بعد فترة زمنية معينة وبعد الفترة الحرجة التي مرت بها

⁽¹⁾ The Institute of Internal Auditors: **“Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing On Opinion On Internal Control, USA, June 2005, P. 03.**

المؤسسة ومختلف عمليات التدقيق الشامل التي تتدرج في إطار نقل مختلف متعلقات المؤسسة السابقة (الجزائرية للمياه) إلى المؤسسة الجديدة (سياكو Seaco). حيث وقف المسيرون الأجانب على حقيقة مفادها، أنّ المؤسسة تحتاج إلى إعادة هيكلة شاملة بما فيها النشاط – على حد تعبير مدير الاتصال – الذي لاحظ أنّ الفترة الأولى لبداية التسيير تتطلب نشر ثقافة اتصالية شاملة. حيث استخلص هذه النتيجة من مختلف المقابلات التي قام بها مع مسيري المؤسسة السابقة (الجزائرية للمياه).

أمّا فيما يخص التدقيق الاتصالي داخل مؤسسة سياكو (Seaco)، فعلى الرغم من أهمية التدقيق العام كوسيلة إدارية إلا أنّ الشريك الأجنبي المكلف بنقل المعرفة والتكنولوجية، يرى أنّ التدقيق الاتصالي في مؤسسة سياكو (Seaco)، لازال يرتبط مباشرة ببعض المصالح الأخرى وعلى رأسها المصالح التجارية. حيث عبر في هذا السياق مدير الاتصال على أنّ الكثير من مسؤولي مديريات ومصالح المؤسسة لازالوا ينظرون إلى التدقيق الاتصالي على أنّه: " تقييم ومراقبة دورية لطرق الاستقبال والتواصل مع الزبائن "، وهذا التصور يعكس الفكر التقليدي الذي كان ينحصر في البعد التجاري والعلائقي.

كما صرّح أغلب الإطارات المستجوبة على أنّ التدقيق الاتصالي يعبر عن مرحلة من مراحل التدقيق الشامل وينحصر مبدئياً في الوقوف على نقاط قوة وضعف طرق التواصل مع جماهير المؤسسة. إلا أنّه بعد تحليل الدقيق لمحتوى تصريحات بعض الإطارات المسيرة التي تمتلك ثقافة إدارية لا بأس بها وقفنا على واقع مفاده أنّ التدقيق الاتصالي من أهم الوسائل المحركة للنشاط العام وصورة المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن الإشارة إلى وجود توجهين غالبين في المؤسسة موضوع الدراسة، وهما: الأول يرى في التدقيق الاتصالي وسيلة لتصحيح ومعالجة الإختلالات التي تمس مباشرة المصالح التجارية، وهذا التصور ينبع من الثقافة المؤسساتية السائدة لدى فئة كبيرة من الإطارات التي تعمل في المؤسسات ذات الطابع التجاري. (*) أمّا الفئة الثانية، فترى في التدقيق الاتصالي من بين أهم الوسائل الإدارية للحفاظ على توازن المؤسسة. (**)

(*) حسب مقابلة مع المدير التجاري بسياكو (Seaco).

(**) مقابلة مع مكلف بالاتصال في مرحلة إعادة الهيكلة بمؤسسة (Seaco) ومكون مستشار في مهن الاتصال حالياً.

وحسب تصريحات أغلب أعضاء اللجنة المكلفة بالتدقيق (*) في المؤسسة موضوع الدراسة لعدة سنوات، لاحظنا أنّ التدقيق الاتصالي بالمفهوم الإداري الحديث لا يمكن القيام به دون التطرق إلى تشخيص نوع الوسائل الاتصالية، التي تستعمل في المؤسسة سواء للتواصل داخليا أو خارجيا، كما لوحظ أيضا — وهذا حسب تصريح رئيس فرقة التدقيق — أنّ الإختلالات التي سجلت على مستوى الاتصال أثناء أزمة 2007م، يعود إلى عدم التحكم الجيد في توصيل ونقل المعلومات، سواء بين أفراد المؤسسة أو بين المؤسسة وبعض شركائها كالسلطات المحلية ووسائل الإعلام. وعليه يمكن القول أنّ التدقيق الاتصالي في تلك الفترة كان ذو بعد ضيق نوعا ما ويميل إلى تقييم الجوانب التجارية. لكن بعد التكوينات المقدمة من طرف المؤسسة على مدار خمسة (05) سنوات سواء هنا بالجزائر أو فرنسا على أيدي مختصين في الإدارة، حيث لوحظ توسع نسبي لمفهوم ودور التدقيق الاتصالي بالخصوص في معالجة الإختلالات المؤسساتية سواء كانت إدارية أو علائقية أو إعلامية.

وهذا التوجه في الفكر المؤسساتي الجديد داخل المؤسسة يعود إلى مرور المؤسسة بمرحلتين هامتين بعد انتقالها من مؤسسة عمومية إلى مؤسسة مختلطة ذات أسهم، حيث تميزت الفترة الأولى بوجود فكر ضيق حول مفهوم التدقيق الاتصالي وهو أنّه عملية جزئية من التدقيق الشامل تخدم الأبعاد التجارية، أما المرحلة الثانية فتميزت بانتشار ثقافة جديدة ترى في التدقيق الاتصالي وسيلة إستراتيجية لإدارة المؤسسة ومختلف الأزمات التي تتعرض لها.

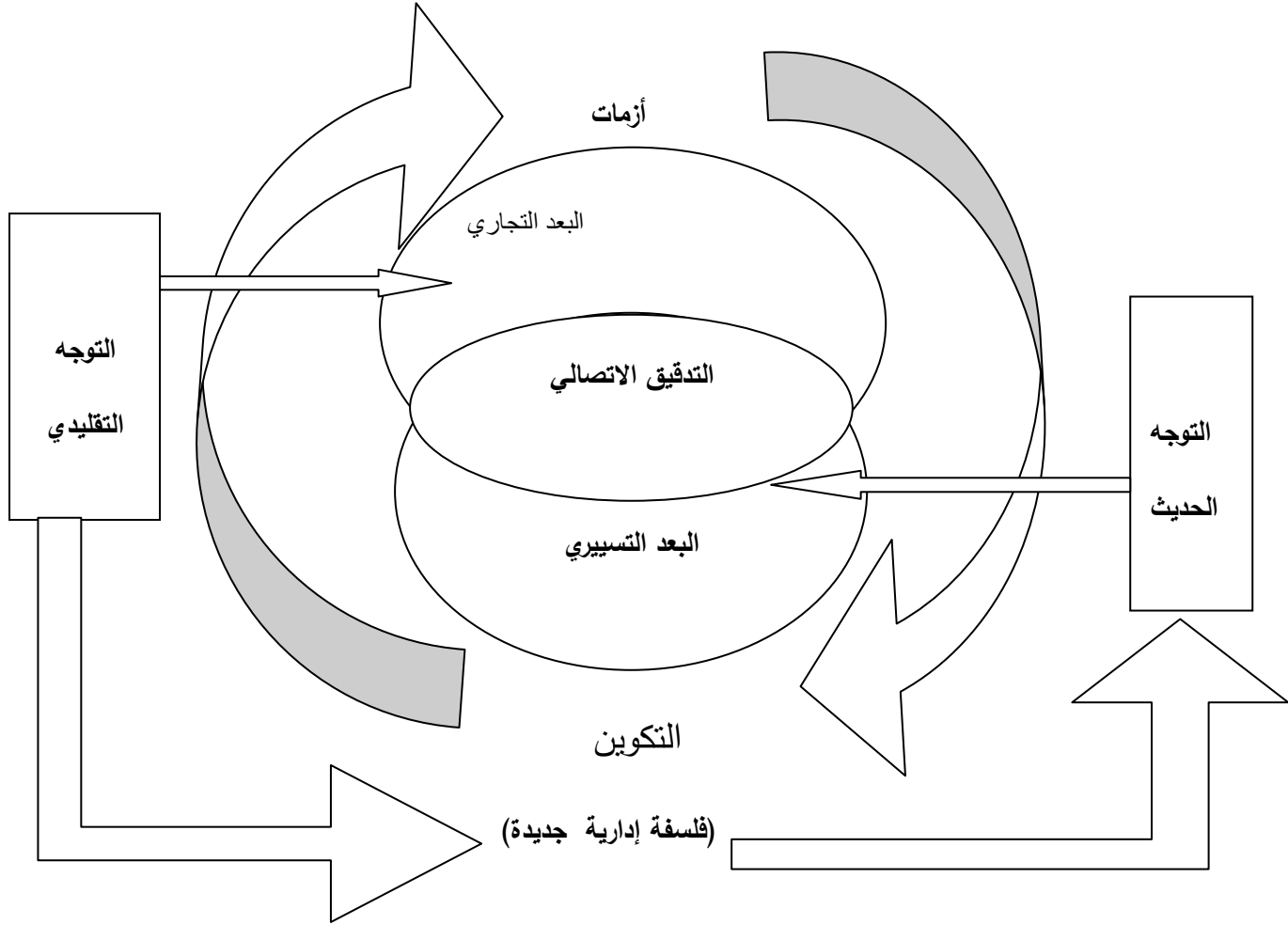
كما لاحظنا أيضا، من خلال تصريح بعض إطارات مصالح المالية والتجارية والموارد البشرية أنّ التدقيق الاتصالي لا يتطرق بشكل واسع ومفصل إلى الأبعاد الإعلامية لمختلف الأنشطة الاتصالية وهذا يعود إلى نقص في الآليات الاتصالية التي تستعمل لتقييم علاقات المؤسسة مع وسائل الإعلام، كما لوحظ أيضا عدم التعمق بالشكل الكافي خاصة في المرحلة الأولى إلى وضعية صورة المؤسسة، وكيف يمكن أن يؤثر المفهوم المقدم للتدقيق الاتصالي على طريقة تصليح أو بناء صورة شاملة للمؤسسة بعد الأزمات.

ومن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أنّ التصورات السائدة داخل مؤسسة سياكو تعكس توجيهين غالبين: أحدهما تأثر بشكل كبير بالسياسة التقليدية لتسيير المؤسسات التي ترى في مراقبة التسيير الاتصالي هو عملية مرتبطة بالمصالح التجارية والمردود المادي، في حين تغير المفهوم في المرحلة الثانية والذي نتج

(*) مقابلة مع رئيس فرقة المدققين المركزيين بمؤسسة (Seaco).

عنه التوجه الثاني الذي يرى في التدقيق الاتصالي عملية إستراتيجية خاصة في إدارة الأزمات. والشكل الموالي يوضح ما تم استعراضه سابقا.

شكل رقم (01): يوضح إدارة الاتصال ومفهوم التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: مكانة وأهمية التدقيق الاتصالي في مؤسسة سياكو.

لا يختلف اثنان – في عصرنا الحالي – على خطورة وأهمية التدقيق الاتصالي في حياة المؤسسات التي تعاني من الأزمات بين الفينة والأخرى. ويستمد هذا الموضوع قيمته من التدقيق الاتصالي في المؤسسات وخاصة أثناء إدارته للأزمات، وذلك كون أن:

✓ التدقيق الاتصالي أداة رئيسية في الإستراتيجية الاتصالية الشاملة الحديثة الناجحة في المؤسسات بصفة عامة و المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، كما يعتبر التدقيق الاتصالي وسيلة فعّالة ومهمة لإطلاع الجماهير على الأهداف والخطط التي تعتمد عليها المؤسسات.

✓ كما يعتبر التدقيق الاتصالي أهم منهجا في تشخيص الأزمات الحالية، والتنبؤ بالأزمات المرتقبة في مؤسسات الدول المتقدمة، وهو ما يطرح عدّة إشكالات في المؤسسات الجزائرية، هل يتم الاعتماد على التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات التي تتعرض لها.

✓ المساهمة المتزايدة للتدقيق الاتصالي في تنظيم عمل الإدارة والمؤسسات، ومساهمتها أيضا في إدارة الأزمات أو ما يعرف أو يصطلح عليها لدى البعض بالظروف الطارئة. كما يعمل التدقيق الاتصالي على قياس مدى التطور الحاصل في المؤسسات من الناحية الاتصالية في مقابل التصديّ للأزمات المحتملة.

✓ يمثل التدقيق الاتصالي وظيفة في المؤسسات، وهي بناء العلاقة الاتصالية بين قسم الاتصال والأقسام الأخرى فيها.

بعد انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق وتبنيها لسياسات اقتصادية تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والإدارية الجديدة، سعت العديد من المؤسسات العريقة إلى محاولة تحيين طرق تسييرها على غرار المؤسسات الناشطة في بعض القطاعات الإستراتيجية كقطاع المياه الذي عانى لعشريات عديدة من مخلفات السياسة الاقتصادية الموجهة.

حيث تعدّ مؤسسة سياكو من بين المؤسسات التي شهدت تغيرات كبيرة على مستوى هيكلتها، لتأتي أهم مرحلة بعد سنة 2007م. أين تسلم الشريك الأجنبي تسيير زمام الأمور، ومن بين أولويات المشار إليها في بنود الاتفاقية الممضاة من طرف السلطات العمومية هو إعادة تأهيل المؤسسة إداريا وتحسين معارف موردها البشري،(*) ومن بين أهم العناصر التي كانت ذات أولوية، هي إعادة تنظيم هذا

(*) مقابلة مع مدير مركز التكوين بمؤسسة (Seaco).

العامل المحوري للتسيير العصري كان لا يبد له أن ينطلق من أرضية سليمة تأخذ بعين الاعتبار أبعاديات الاتصال المؤسساتي.

ومن بين أهم التحديات التي كانت محل تركيز من طرف الطاقم المعين لتسيير الاتصال هو القيام بعمليات حصر شاملة وتقييمات معمقة للوقوف على حالة ووضعية الاتصال، حيث أشار مسؤول الفرقة المكلفة بتقييم النشاطات الاتصالية أنّ تحديد أهم نقاط قوة وضعف الاتصال في هذه المؤسسة لا بد أن ينطلق من آليات علمية وعملية معترف بها في جميع المؤسسات العصرية.

وعليه، نلاحظ أنّ الطاقم المكلف بهذه المهمة أراد لهذه الخطوة إعادة الاعتبار لأحد أهم المراحل في تسيير الاتصال داخل المؤسسة، كما أراد من خلال إنشاء مديرية مكلفة بالاتصال إعطاء الأهمية الحقيقية لهذا النشاط، إضافة إلى أنّ البرامج المسطرة خلال سنوات كانت تهدف إلى إعادة تأهيل وتكوين المورد البشري المكلف لإدارة الاتصال. ففي سنتي 2008م و2009م صرّح رئيس فرقة التدقيق أنّ الاتصال أصبح عنصر ضروري لتقييم طرق تسيير المؤسسة خاصة وأنه مرتبط مباشرة بالأبعاد التجارية والصورية للمؤسسة.*

كما أصبحت المتابعة الدورية والشاملة لمختلف العناصر التي تتحكم وتتداخل مع المهام الأساسية كالاتصال الداخلي، علاقات المؤسسة مع وسائل الإعلام والاتصال التجاري، تعنى بمراقبة شهرية للوقوف على الإختلالات التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة.

كما برزت بشكل جلي أهمية عملية التدقيق الاتصالي حسب تصريح أغلب الإطارات المتابعة لعملية التدقيق الشامل خاصة بعد الاضطرابات والمشاكل التي ميّزت القطاع سنوات التسعينات وحتى بداية سنة الألفين ميلادي (2000م). حيث صاحبت عملية إعادة هيكلة المؤسسة من جهة والتعطل في ربط مناطق عديدة بالقنوات الجديدة القادمة من سد بني هارون، كما تم تسجيل اضطرابات داخلية وحالات عدم الرضا من طرف العمال، إضافة إلى الاحتجاجات التي يقوم بها السكان من حين إلى آخر.

حيث سعى مدير الاتصال إلى محاولة إيجاد أنظمة تسيير ناجعة في حالة الأزمات، وبالفعل قدمت عمليات التشخيص بعض الحلول التي ساعدت في الحد من بعض المشاكل، وذلك بالقيام بإنشاء مراكز الاستقبال الهاتفية (***) والتجمعات الرسمية مع الشرك الاجتماعي من حين إلى آخر.

(*) مقابلة مع إطار مدقق بمؤسسة (Seaco).

(**) مقابلة مع مهندس معلوماتي بمؤسسة (Seaco).

لتبرز تباعاً مدى أهمية التدقيق الاتصالي عندما بدأت الدراسات المعمقة لمختلف الوسائل والآليات الاتصالية سنة 2010م، حيث قامت إدارة المؤسسة بإرسال مجموعة من الإطارات الشابة إلى مركز التكوين المهني لمرسيليا للقيام بدورات مكثفة في العديد من التخصصات وعلى رأسها الاتصال والتدقيق الاتصالي.* كما لوحظ توجه الطاقم الأجنبي نحو تبني إستراتيجية اتصالية جديدة تتبع من نتائج مختلف العمليات التدقيقية لتترجم في مخططات اتصال ومخططات عمل سنوية واستعجاليه.

كل هذه الخطوات، كانت تهدف إلى إعادة تأهيل استعمالات مختلف وسائل الاتصال انطلاقاً من التحديد الدقيق والمعمق لمختلف المكونات العناصر والمتغيرات الاتصالية التي تهدف إلى حفظ توازن المؤسسة، إضافة إلى إعادة صنع صورة مقبولة لدى بعض الفئات التي تأثرت بمختلف المشاكل والاضطرابات التي مسّت المؤسسة لسنوات عديدة. حيث جاء في بعض مقترحات اللجان المكلفة بعمليات التدقيق أنّ هناك بعض العناصر التي أثرت على مردودية وصورة المؤسسة.

إلا أنّ بعد التشخيص الأولي لإعادة الأمور إلى نصابها في بعض مواقع المؤسسة، ساعدت على ظهور أشياء إيجابية على مستوى طريقة تواصل المؤسسة مع شركائها الأساسيين، حيث مكّنت كمرحلة إستعجالية أولية وضع الرقم الأخضر** و فرق التدخل السريع. وإعادة تأهيل وتقريب الوكالات التجارية من المواطنين والزبائن من تقربهم إلى المؤسسة، إضافة إلى استعمال العديد من الدعائم المعلوماتية والاتصالية في مختلف الأماكن التي تتواجد فيها المؤسسة وعلى رأسها استغلال مختلف المناسبات والتظاهرات المحلية والوطنية وحتى الدولية لإعادة تنظيم طرق تسيير المؤسسة.

حيث نستخلص مما سبق ذكره، وحسب آراء أغلب إطارات المؤسسة، أنّ وجود هيئة مكلفة بمراقبة ومتابعة التسيير العام والتسيير الاتصالي ساعدت في حصر بعض النقاط التي كانت تحتسب كإخفاقات بالنسبة للمؤسسة. وعليه سمحت عمليات استغلال النتائج والحصيلة السنوية للتدقيق الاتصالي للوقوف على النقائص المسجلة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

فمن بين التوصيات التي خرجت بها لجنة التدقيق الاتصالي كأولوية هو القيام بعمليات تكوين في الاتصال والعلاقات العامة وتسيير العلاقات مع الصحافة. حيث أصدرت شكل كبير نقص التجربة والثقافة الاتصالية على صورة المؤسسة. ولولا العمليات التقييمية المعمقة التي كانت تستعمل المقابلات

(*) مقابلة مع مدير مركز التكوين بمؤسسة (Seaco).

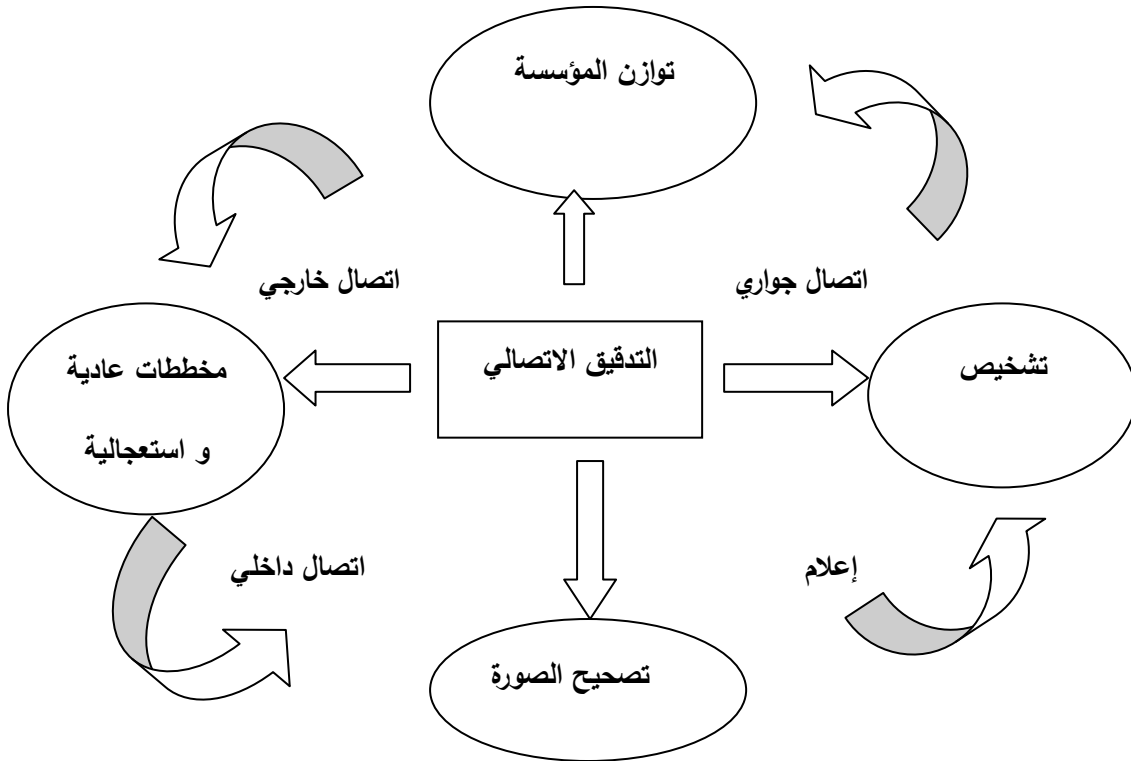
**) الرقم الأخضر لمؤسسة سيأكو (Seaco) هو: 3024. أنظر للملحق رقم 07.

المباشرة وتحليل وضعيات الاتصال لما أمكن لمديرية الاتصال من القيام بعمليات وحملات اتصالية تهدف إلى معالجة وضعيات معينة.

كما لوحظ انتشار ثقافة الاستماع ونقل المعلومات بين المصالح والوحدات، سواء عن طريق الدعامة البشرية أو عن طريق برامج معلوماتية صمّمت خصيصا للقيام بمهمة التواصل بين أعضاء وهياكل المؤسسة.

وكنتيجة عامة، فيما يخص مؤسسة سياكو، لاحظنا أنّ للتدقيق الاتصالي دور محوري ولو نسبيا كمرحلة أولى في إعادة الاعتبار لتوازن وصورة المؤسسة، كما أسهم أيضا بشكل كبير في إدارة بعض الأزمات التي لها علاقة مباشرة بردود أفعال الزبائن والمواطنين، سواء من خلال التواصل الجوي أو توفير المعلومة أو عن طريق استغلال وسائل الإعلام. والشكل الآتي يبرز ذلك.

شكل رقم (02): يبرز أهمية ومكانة التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثالث: وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.

تعتمد مختلف عمليات التدقيق الاتصالي في مختلف مراحل الإنجاز إلى توفير وسائل وإمكانات معينة، إضافة إلى توفر بعض الشروط والمعايير. حيث تستدعي في شكل العام مختلف عمليات التشخيص والرقابة تهيئة الظروف التنظيمية المادية والبشرية لإنجاز أي عمل إداري معمق حال مؤسسة التسيير المياة بقسنطينة (سياكو) (*). حيث شهدت المؤسسة قفزة نوعية في طريقة أدائها وإستراتيجيات تسيير لمختلف نشاطات فروعها، وكان للاتصال نصيبا معتبرا من إرادة الإدارة العليا على توفير الأطر القانونية والتنظيمية لتسهيل تسيير نشاطات الاتصال واعتباره طرفا رئيسيا في إعادة الاعتبار للنشاط العام للمؤسسة.

فقد شهدت المؤسسة الانطلاقة الحقيقية بعد سنة 2007م، وذلك من خلال توفير الوسائل المادية والمالية من عتاد مكتبي، تجهيزات معلوماتية، الاعتماد على الاستشارة والخبرة وتكوين المورد البشري، حيث سعى المسؤولون إلى وضع فرق تدقيقية في أحسن الظروف التي تمكنهم من الوقوف على الإختلالات المسجلة على مستوى الاتصال، حيث تبلورت هذه النية في إنشاء مديرية مستقلة لإدارة الاتصال على غرار المديرية الأخرى. وكان لهذه المرحلة فضل كبير في تعميم ثقافة التقييمات الاتصالية، إضافة إلى توظيف أفراد مؤهلين للعمل جماعيا وحصر مختلف النقائص المسجلة على مستوى جميع الفروع والمصالح. (**)

كما كان للتكوينات دور أساسي في الإطلاع على المبادئ الأساسية في عمليات التدقيق الشامل بشكل عام والتدقيق الاتصالي على وجه الخصوص، خاصة وأنه كان يعاب على التدقيق العام أنه: " عبارة عن عمليات مراقبة دورية للحسابات المالية والتجارية أو بالأحرى عمليات التقييمات السداسية والسنوية التي كانت تقدم إلى المصالح المركزية ". لكن بعد قدوم الشريك الأجنبي وبداية تطبيقه لبنود الاتفاقية والتي كانت من بين أهم موادها تأهيل المورد البشري ونقل الخبرة. أصبح الإطار الجزائري على دراية أن للاتصال تأثيرا كبيرا على المردود العام للمؤسسة.

حيث كان لهذه المرحلة دور في تلقين فرق التدقيق معايير كيفية إنجاز التدقيق الاتصالي حتى ولو كانت في بادئ الأمر تقتصر على مجرد جمع بيانات عامة حول نقاط ضعف الاتصال في المؤسسة، إلاّ

(*) مقابلة مع رئيس دائرة الوسائل والعتاد بمؤسسة (Seaco).

(**) مقابلة مع رئيس فرقة المدققين المركزيين بمؤسسة (Seaco).

أنه بعد مراحل متتالية أدرك القائمون بالاتصال على أن هذه العملية تتطلب دراسة معمقة تنطلق من تحديد وضعية المؤسسة في السوق وعلاقة الاتصال وحالته في فترات معينة (أزمات) لتأتي فيما بعد عملية التحديد العام للأهداف ودراسة كل عنصر على حدا حتى أبسط المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مردود المؤسسة **كثقافة السمع** مثلا. (*)

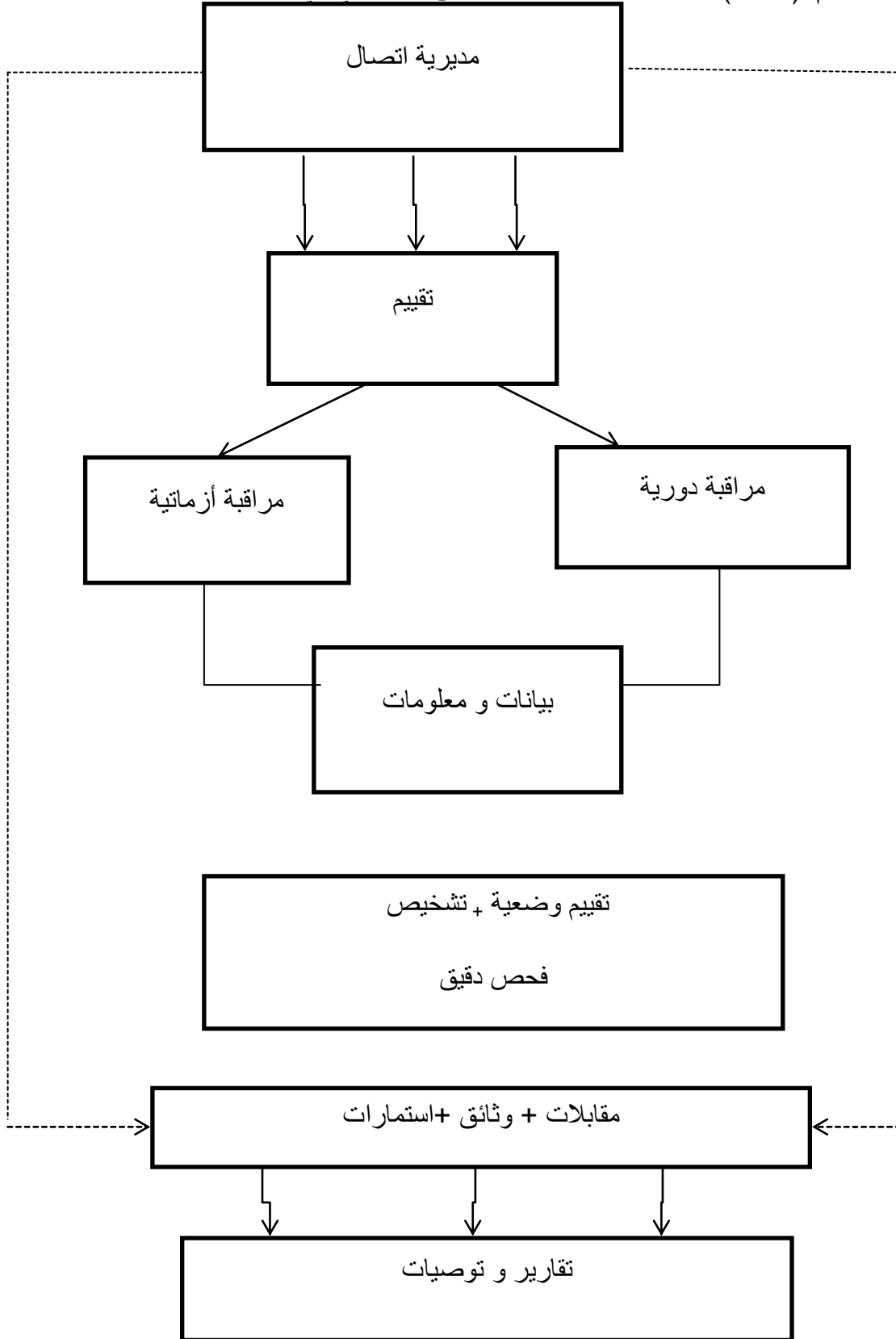
أما بالنسبة للوسائل التي يجب توفرها كمرحلة أولية لعملية التحقيق، هو ترك حرية المراقبة وتوفير الشروط اللوجستكية لفرق المراقبة على مستوى مراكز ووكالات المؤسسة، كما تتطلب هذه العملية تجهيزهم لأحدث الوسائل المعلوماتية والاتصالية بدءا بوسائل التخزين والحفظ إلى الهواتف النقالة والحواشيب دون نسيان النقل والإطعام في حالات العمليات التي تتطلب مسح جزئي أو شامل للوكالات التجارية.

كما يشترط أيضا، توفر شرط القابلية في حالة الاستفسارات والاستجابات مع بعض الإطارات والأعوان، لنتنقل أليا إلى مرحلة تجميع وتصنيف المعلومات المحصل عليها لتأخذ بعدا آخر كمرحلة ثالثة، تستدعي توفر شروط ومعايير أخرى في عمليات تحليل وتفسير البيانات بداية بقدرة المكلفين بالتدقيق على تحليل البيانات العامة والبيانات التقنية مع تحليل الجانب الحركي لعمال المؤسسة. كما يحسب في عملية التدقيق الاتصالي على أن المعلومات المحصل عليها، والمصنفة حسب نوعيتها ومصدرها على أنها تقدم من طرف أعضاء هيئة التدقيق المكونة من مختصين لنترجم في النهاية وتفسر على أساس مطابقتها مع الأبعاد الاتصالية التي تؤثر بشكل مباشر على نشاط مردود وصورة المؤسسة.

كما يجب على مختلف المعايير خاصة ما تعلق بمعايير الأداء والإنجاز أن تتوفر بشكل أساسي في الملف العام الذي يقدم إلى المصالح المركزية لأنه ينطرق بشكل معمق إلى الأبعاد الداخلية والخارجية والإعلامية والعلائقية للمؤسسة، لنترجم كل هذه البيانات إلى حصيلات جزئية ومفصلة يمكن تقديمها في شكل **حصيلة إحصائية تبرز حركة مختلف متغيرات الاتصال**. والشكل التالي يؤكد ما تناولناه سابقا.

(*) مقابلة مع **مديرة الاتصال** بمؤسسة (Seaco).

الشكل رقم (03) : يبين وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو



المصدر: إعداد الباحث

المحور الرابع: رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.

يهدف التدقيق الاتصالي إلى التعرف أو الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف في المؤسسة في المجال الاتصالي، وذلك لمحاولة دعم وتقوية أكثر مواطن القوة، ومحاولة إصلاح مواطن الضعف قدر الإمكان. ومن جهته، فقد حدّد " معهد المدققين الاتصاليين الداخليين " بـ " الولايات المتحدة الأمريكية "،⁽¹⁾ هدف التدقيق الاتصالي الرئيسي، يتمثل في مساعدة جميع الفاعلين في المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بفاعلية، وذلك من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة الاتصالية التي يتم مراجعتها. وهذا بالإضافة إلى تشخيص الأزمات الحالية والمرتبقة (المحتملة)، وذلك من أجل الخروج بأفاق تخدم مصالح المؤسسة. كما يعمل التدقيق الاتصالي على قياس مدى التطور الحاصل في المؤسسات من الناحية الاتصالية في مقابل التصديّ للأزمات المحتملة وتطوير أو إعادة بناء الوظيفة الاتصالية داخل المؤسسة. إضافة أنّ التدقيق الاتصالي يلعب دورا بارزا في تكوين خلفية معرفية عن أنماط وأشكال الاتصال والسياسة المتبعة في المؤسسة، وتطوير مخطط الاتصال.⁽²⁾

انطلاقا ممّا ذكر، من أهداف للتدقيق الاتصالي، نلاحظ أنّ هذا الأخير، يسمح بمراجعة عميقة للمخططات الاتصالية كما هي موجودة على أرض الواقع، بمعنى مراجعة السياقات الاتصالية المستخدمة في المؤسسة. كما لا بدّ من إيلاء الأهمية أيضا لخصائص ومزايا التدقيق الاتصالي لما لها من أثر مباشر على نجاح العملية الاتصالية وتحليل الأنظمة الاتصالية داخل المؤسسة.

تسعى المؤسسات الحديثة إلى التكيف حسب متغيرات وتقلبات المحيط، حيث يعمل مسيرو المؤسسات على محاولة جعل مختلف مصالح ووحدات المؤسسات تقوم بأداء الأدوار المنوطة بها، على الرغم من دخول في الكثير من الأحيان عناصر غير منتظرة وتحديات ناتجة من تحولات اقتصادية واجتماعية.

إلا أنّ الإدارة العصرية للمؤسسات أصبحت تأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والثقافية، حيث أشار " هنري مينتزرغ Henry Mintzberg " في

(1) Institute of Communication Audit, « Validation of Organizational Communicational Audit Instruments », The International Comitee of Aditors, U.S.A, 2001. P124.

(2) Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 106.

كتابة " نظريات التنظيم" ⁽¹⁾ إلى دور معرفة كل التحولات الموجودة في المحيط المؤسسي. ولهذا السبب أصبح التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات يأخذ في الحسبان سياسة التكيف المتبناة من طرف مسيري ومختصي إدارة المؤسسات، بل أصبح مواجهة تلك التحديات حتمية إدارية يسعى المكلفون في إدارة مختلف المصالح إلى وضع رهانات معينة تصبّ في إطار تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وبما أنّ مؤسسة سياكو مؤسسة حديثة الهيكلة ماديا وبشريا، وضعت نصب أعينها أهداف إستراتيجية وأخرى تنفيذية، إلا أنّ هامش المناورة في المدى القصير يتطلب وضع خطط معينة لتحقيق الرهانات مرحلة بعد مرحلة. (*) حيث أشارت مخططات التسيير الأولية إلى وضع أولويات معينة للانطلاق بها كدعامة إدارية صلبة تساعد المسيرين مستقبلا على تحقيق الرهانات الإستراتيجية بكل أريحية. حيث يمكن التدقيق الاتصالي المؤسسة من تحيين طريقة وأساليب إدارتها خاصة وأنّ المؤسسة موضوع الدراسة (سياكو) عانت لفترات طويلة من بعض الآليات والميكانيزمات التسييرية الحديثة كمصالح وخلايا مراقبة التسيير والتدقيق الاتصالي.

وبما أنّ التدقيق الاتصالي – على حد تعبير أغلب أفراد عينة الدراسة – يمكن أن يساهم بشكل كبير وفَعَال في الوقوف على نقاط ضعف المؤسسة، إضافة إلى استعماله كوسيلة توقعية وآلية بديلة في حالة الأزمات، كما أنّه يمكن المسيرين من تأكيد صلابة بعض الأجهزة الحيوية في المؤسسة في حالة الأزمات أو بالأحرى تأكيد نقاط قوة المؤسسة وميزتها التنافسية.

كما ساهم الاعتماد على التحقيقات الميدانية وعمليات التشخيص، في تبني وتنفيذ سياسات اتصالية تتماشى ومتطلبات السوق والجمهور. خاصة وأنّ المؤسسة تعمل في قطاع حسّاس، وتسعى لتوفير مادة حيوية وإستراتيجية. فمن الضروري توقع اضطرابات من حين إلى آخر، وأنّ الرهان في هذه الحالة يصبح رهان تكيف وإدارة صورة مثلما حدث بعد أزمة 2007م، ومعاناة مصالح المؤسسة وخاصة الاتصال مع التأثيرات السلبية للنتائج التي ترتبت عن تلك الأزمة.

كما يساعد أيضا خاصة في حالة الحصيلة السنوية تقديم نتائج وتقييمات المؤسسة الدورية والشهرية لمصادقية أكبر، لأنّها انطلقت من آلية إدارية وتسييرية تواكب تطورات إدارة المؤسسة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد أسهمت وبشكل نسبي في تحقيق الرهان الإداري ألا وهو الاعتماد على الطرق الحديثة

(1) Henry Mintzberg : Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1995, P. 65.

(*) حسب مقابلة مع مديرة الاتصال بمؤسسة (Seaco).

في التقييم والتشخيص، مما يؤهلها إلى تحقيق بعض الأهداف القصيرة والطويلة المدى كالحصول على امتيازات الإدارة والمطابقة في التسيير. إضافة إلى وضع حيز الخدمة لأنظمة المراقبة وإدارة الجودة، خاصة وأنّ الطبيعة القانونية للمؤسسة والمتكونة من مجلس إدارة يحتّم على المسير تقديم الحصيلة وواقع تحقيق الأهداف إلى الشركاء الآخرين.*

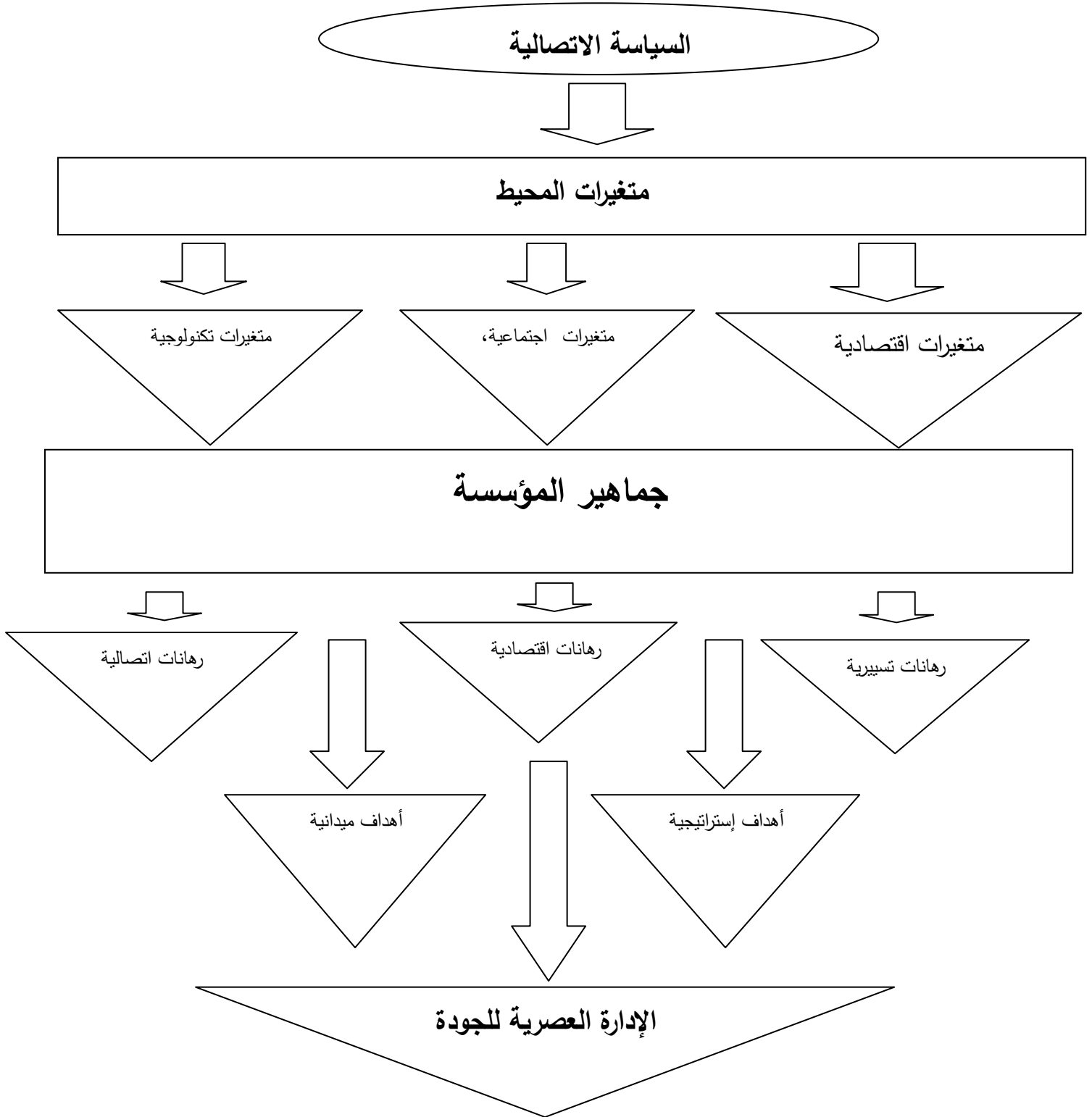
وكما أشرنا سابقا، فيما يخص رهانات المطابقة في التسيير والرهان التكميلي اللذان تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهداف لها علاقة مباشرة بتموقعها الجيد في المحيط، وفي هذا السياق لا بد من عدم التفضيل بين الرهانات السابقة والرهان الإستراتيجي للمؤسسة والذي يحمل في طياته تحقيق الأهداف التجارية، فعلى الرغم من استعمال مختلف وسائل الاتصال كأدوات تواصلية واتصالية خاصة في حالة الأزمات.

وحسب نتائج فرق التدقيق وفرق مراقبة التسيير التي ترى في مختلف الدعائم المستعملة لإدارة مشاكل وأزمات المؤسسة أنّها تدور حول المحور التجاري في المؤسسة، فعلى الرغم من أنّ عمل تلك الفرق يهدف إلى الوقوف على الإختلالات المسجلة على مستوى مختلف الوسائل والآليات التي يمكن أن تعيق أو تؤثر على النشاط العام للمؤسسة.

ليتجلى - بشكل واضح - الهدف الضمني للعملية التدقيقية حسب تحليل مختلف الوثائق وتصريحات إطارات ورؤساء المصالح في أنّ الهدف الاتصالي والتواصلية يعتبر رهانا محوريا في العملية التشخيصية لمختلف مهام مصالح ووحدات المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ما قدمناه سابقا.

(*) يجتمع مجلس الإدارة لتقييم الوضع المالي والأدبي والإداري في دورات عادية مرتين كل سنة، وفي دورات طارئة في حالة الأزمات. (حسب فرقة التدقيق والمدير التجاري للمؤسسة).

الشكل رقم (04): يبرز رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو
(Seaco).



المصدر: إعداد الباحث.

المحور الخامس: إستراتيجيات و ميكانيزمات التدقيق الاتصالي.

الإستراتيجية الاتصالية هي مجموعة القرارات الرشيدة والمتربطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة والوسائل اللازمة لتحقيقها. كما يعتبرها البعض، بأنها: " فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب، كما يجب توفر المبادئ الأساسية لتكون مقبولة من طرف المؤسسة".⁽¹⁾

وهناك من يراها بأنها: "مهارات تسيير، و وضع في تعاون مختلف أشكال الاتصال الموجودة في المنظمة من أجل تلبية أهداف المصلحة العامة، و تحقيقها يمر عبر تطوير علاقات بشرية و اجتماعية بين الأفراد الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة و بين نفس الأشخاص و المنظمة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين و آليات عملها من جهة أخرى، فهي تشتمل على كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، و مجالات مراجعتها و كذلك وسائل نقلها المشترك".⁽²⁾

وتشير بعض الدراسات الإعلامية، إلى أنّ الإستراتيجية الاتصالية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية: ما هو الغرض من الاتصال؟ وما هي أهدافه؟ وهل هي محددة، بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه. من هو الجمهور الأساسي المستهدف، وكيفية الوصول إليه؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي في الاعتبار؟ وما هي العناصر الداعمة؟ الحقائق، وسائل الإيضاح، الثناء، الضمانات، المقارنات، عرض وتجارب الآخرين. وما هي الاستجابة المرغوب فيها؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف به، أو ماذا تريد أن يفكر فيه الجمهور المستهدف.⁽³⁾

أما فيما يخص التدقيق، فهو يعني: " نشاط مستقل، تأكيد موضوعي واستشاري، مصمم لزيادة قيمة المنشأة وتحسين عملياتها، ومساعدتها على انجاز أهدافها بواسطة منهج منظم دقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة المخاطر، الرقابة، حوكمة المؤسسات".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Jean - marc Decaupin , La communication marketing " concepts , techniques , stratégies " ,2eme édition , economica , Paris , p .40.

⁽²⁾ Fanelly Nguyen Thanh , La communication " une stratégie au service de l'entreprise " , les Edition economica , Paris ,1991 , p. 72.

⁽³⁾ موسى خليل: الإدارة المعاصرة " المبادئ ، الوظائف ، الممارسة " ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، لبنان، 2005م، ص. 138.

⁽⁴⁾ The Institute of Internal Auditors, Definition of internal Auditing, (on line), Available at: www.theiia.org. 28/03/2017. 18h36.

ومن خلال المقاربات النظرية والتعاريف الأكاديمية السابقة، يتضح أنّ العملية التدقيقية هي عبارة عن سيرورة اتصالية وتواصلية مع مختلف الفاعلين والمصالح المكلفة لإدارة نشاطات المؤسسة وأنّ الأعراف الإدارية العصرية تستدعي خاصة في حالة - إدارة الأزمات - تبني أسلوب علمي معين من خلال توضيح نوع الإستراتيجية التي تتبناها الفرق والأعوان المكلفون بالتدقيق الاتصالي، حيث تنطلق مختلف الإستراتيجيات في المؤسسة موضوع الدراسة من مبدأ الدخول المرن إلى قواعد بيانات ومعلومات المؤسسة.

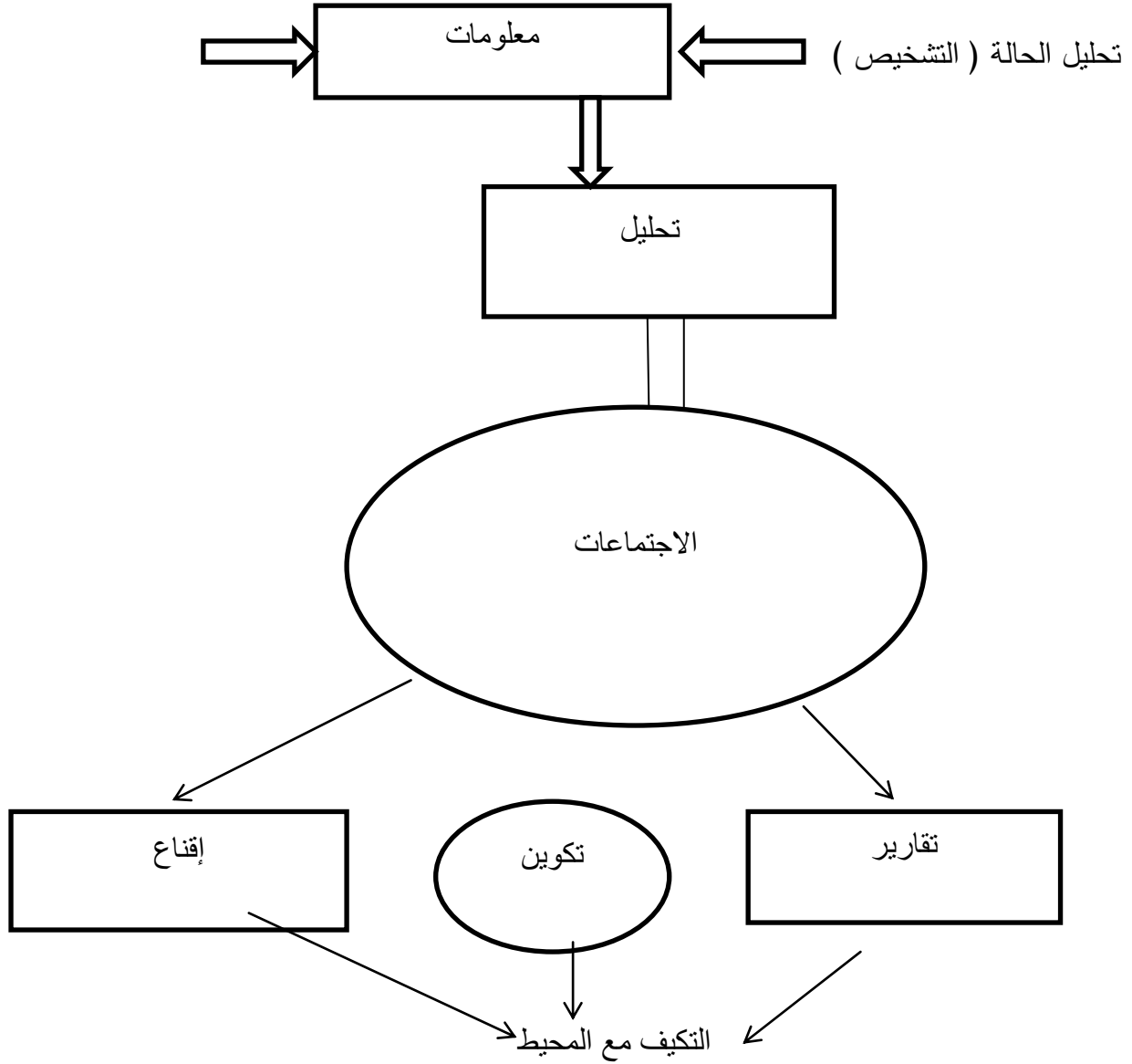
وحسب تصريحات رئيس فرقة التدقيق ومراقبة التسيير أنّ إيجاد آليات مرنة في إقناع الأفراد الذين سيكونون كمصدر للدراسة الأولية لكيفية استعمال وتوظيف وسائل الإعلام والاتصال في المؤسسة. حيث تصبح بداية الدخول في إجراء المقابلات وترك هامش من الحرية والمبادرة في الإدلاء بالتصريحات بمثابة مفتاح دخول إلى القيام بعملية تشخيصية سليمة يمكن أن تساعد مستقبلا في إنجاح ثاني مرحلة من مراحل استعمال التدقيق الاتصالي وهي الجانب الإجرائي للتحقيق الاتصالي الميداني.

وتعتبر هذه الإستراتيجية مركبة نوعا ما مقارنة بإستراتيجية الدخول والمقابلات التي يركز فيها الأعوان - كل حسب مجال تخصصه - على إستراتيجية استطلاعية وثائقية، أين يصبح تحليل الوثائق وملاحظة السلوكيات إحدى أهم الميكانيزمات التي يعتمد عليها الخبير المدقق للبيانات المقدمة لهم، ليتم تفريغها في شكل تقارير فرعية وحسابات ورسوم بيانية ليتم تقديمها إلى الإطارات المسيرة لاستعمالها في إدارة الاجتماعات التقريرية التي بدورها تسعى إلى تقديم توصيات إلى الوزارات الوصية، من أجل تبني سياسات اتصالية معينة مستقبلا خاصة بالنسبة لبعض المؤسسات التي تعمل في قطاعات إستراتيجية وحيوية لها علاقة مباشرة بالصحة والسلامة العامة.

كما لوحظ أيضا، تبني مؤسسة سياكو - خاصة بعد مجيء الشريك الفرنسي - إلى استعمال إستراتيجية الشاملة لا مركزية لربط مختلف مصالحها، أين تكون فيها الاستقلالية في المراقبة والتقييم. ليستعمل في هذه المرحلة الاجتماعات التنسيقية كميكانيزم محوري في اتخاذ بعض القرارات المصيرية، التي تهدف إلى وضع قيد الخدمة وسائل اتصال فعّالة في حالة بعض الأزمات كأزمة 2007م والأزمات الأخرى الناتجة عنها، والتي لها علاقة بحالة نقص المياه بأغلب مناطق قسنطينة. أين تم اللجوء إلى إعادة هيكلة مراكز الاستقبال العملياتية وإعادة تأهيل المورد البشري فيها، إضافة إلى تبني إستراتيجية

التواصل المباشر (*) عن طريق الأحداث والاتصال المستمر مع وسائل الإعلام خاصة وسائل الإعلام الجماهيري المحلية. والشكل الآتي يبين ذلك.

شكل رقم (05): يبين إستراتيجيات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث

(*) إستراتيجية التواصل المباشر: بعد الأزمات المتعاقبة على مؤسسة سونلغاز، تم بناء سياسة اتصالية تعمل على إضفاء البعد الجوّاري على خطابها مع شركائها، خاصة وسائل الإعلام والزبائن.

المحور السادس: إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت الأزمات تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات و انتهاءً بالأزمات الدولية.

ووفقاً للمنظور الإعلامي تعرف الأزمة على أنها: "عبارة عن نشر سيء غير متوقع " *Unexpted* " و *bad mal* " وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة".⁽¹⁾ وعرفت أيضاً، على أنّها: " عرّف الأزمة بـ: "المرحلة لأخيرة لتبعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة وسمعة المؤسسة".⁽²⁾

وتعرف الإدارة على أنّها: عملية التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف منشود أو موضوع من خلالها ومع الأفراد بأقل الطرق والأساليب وأقلها تكليفاً. و هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومن معهم.⁽³⁾ أمّا إدارة الأزمات فتعني: "مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف يمثل تغييراً في أوضاع كانت مستقرة".⁽⁴⁾

ويتضح جلياً - مما سبق ذكره - أنّ الإدارة العصرية في المؤسسة سواء بالمفهوم العام للتسيير أو بالمفهوم الخاص للأزمة، أنّ المصطلح يحمل في طياته أبعاداً تسييرية بعيدة المدى، حيث لا يمكن الفصل بين الإدارة ك تخصص تقني محض ومختلف أدواته الإدارية كعملية التنظيم واتخاذ القرارات الحاسمة في بعض الظروف الخاصة التي تواجهها المؤسسة من حين لآخر. وفي هذا السياق، يجب أن نشير إلى تصور أحد أهم المنظرين المعاصرين في علم الإدارة وعلاقة هذه الأخيرة (الإدارة) بمختلف المتغيرات الموجودة في المحيط، سواء كانت متغيرات اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتكنولوجية، فقد أشار

(1) حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص49.

(2) Thierry Libaert : La Communication de Crise. 2^{eme} edition. DUNOD. Paris. 2005.P. 10.

(3) سامي محمد هشام حريز وزيد منير عبوي: إدارة الكوارث والمخاطر (الأسس النظرية والتطبيقية)، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص. 16.

(4) علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، المؤتمر، السنوي السابع (07) لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2006م، ص7. <http://www.docstoc.com/docs/145138217>

هنري مينتزيارغ (*Henry Mintzberg*) في كتابه " إدارة التنظيمات " إلى دور الصعوبات والعراقيل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في محيطها.⁽¹⁾

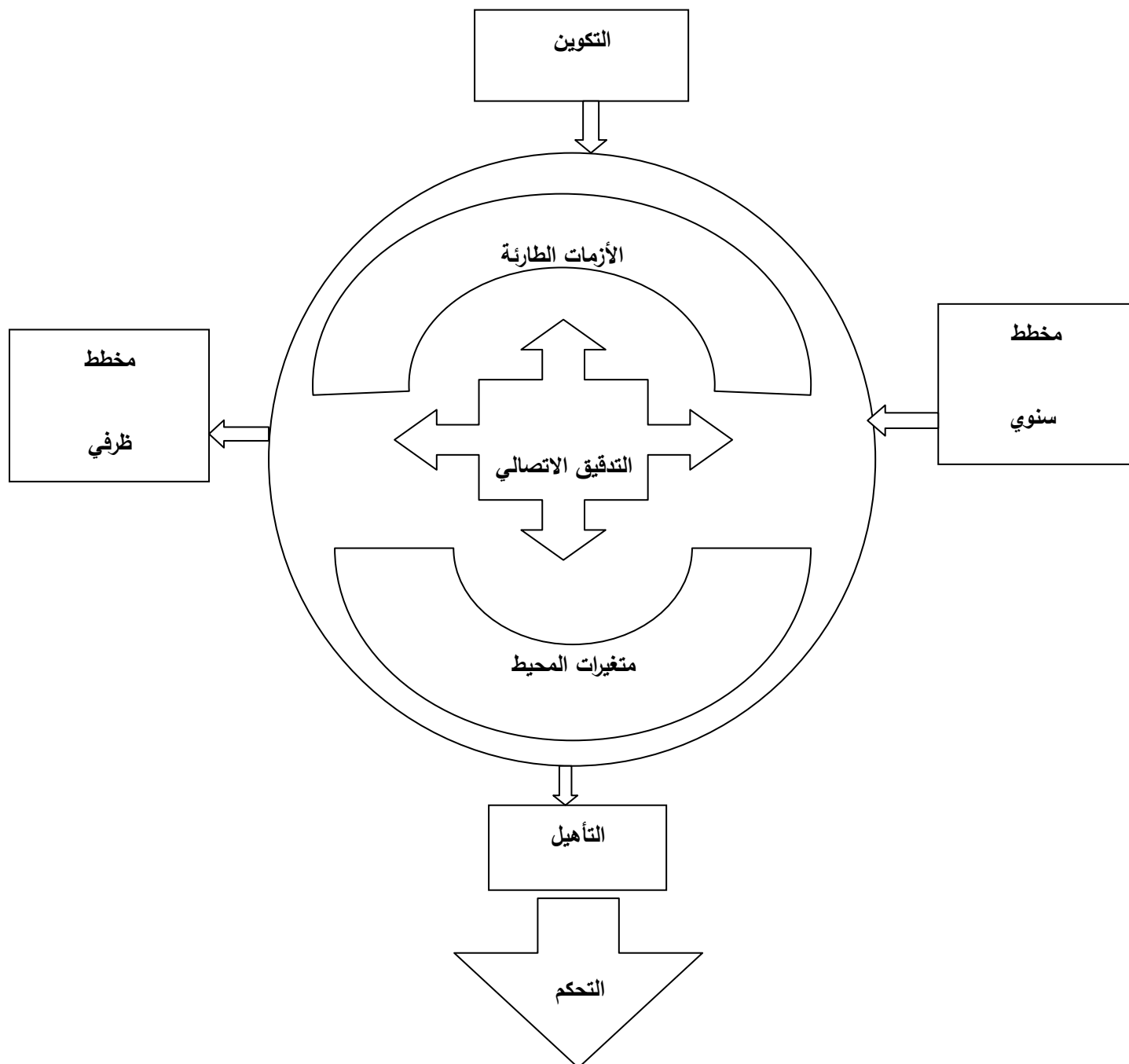
من هذا المنطلق، وجب الربط بين الأزمات التي تتعرض لها أو تعرضت لها مؤسسة سياكو طوال فترة نشاطها في هذا القطاع، حيث عمد المديرون على أعلى مستوى لمحاولة تأهيل العنصر البشري في الإدارة من خلال القيام بتكوينات داخلية وخارجية لتلقين فرق التدقيق ومراقبة الآليات العصرية لكيفية القيام بالدراسات التقنية السليمة التي تساعد المؤسسة على تشخيص مواطن الضعف والقوة. حيث كان للتربصات والورشات التكوينية التي بدأت سنة 2008م، دور بالغ الأهمية في وضع إطارات المؤسسة في مناخ مؤسستي سمح لهم بالتعرف على مختلف العناصر التي يمكن أن تؤثر على الإدارة العامة، كالإدارة الإستراتيجية التي ساهمت بتقديم معطيات ميدانية حول حالة المؤسسة ونشاطاتها بما فيها الاتصال (مرحلة الدراسة الأولية).

بعد وضع المخططات السنوية لتأهيل وتسيير المؤسسة انصب جل عمل فرق التدقيق خاصة المركزية على تطبيق مختلف المعارف الإدارية المكتسبة في إنجاز التقييمات الجزئية لمختلف نشاطات ومصالح المؤسسة. مع العلم أنه على حد تعبير بعض الإطارات المكلفة لهذه العملية أن التكوينات المقدمة ساعدت بشكل كبير في حصر مواطن الضعف خاصة في الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة خاصة يعد سنة 2007م، حيث كانت التقارير في أغلبها تقدم في شكل حصيلة سنوية حول النتائج المالية والأدبية لنشاطات المؤسسة في حين عرفت تطورا ملموسا بعد إدخال التخصصات والتكوينات في إنجاز عمليات التدقيق الجزئية.

حيث كان للاتصال محور هام ومستحدث في الحصر الشامل لوضعية مؤسسة سياكو، وأصبح مصطلح التدقيق الاتصالي معروف كأداة لمعرفة حالة الاتصال، بل أنه أصبح يستعمل حتى داخليا للوقوف على وضعية أعوان وإطارات المؤسسة من الناحية الاتصالية، وبدأت تنتشر فكرة جديدة مفادها: " أن التدقيق العام لابد أن يأخذ بعين الاعتبار علاقة وفاعلية وسائل الاتصال في تحسين طرق التسيير والمراقبة ". ويتبين لنا كل هذا من خلال الشكل التالي:

⁽¹⁾ Henry Mintzberg : *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation, Paris, 1995, P. 167.

شكل رقم (06) : يوضح إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور السابع: اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو.

عرفت الجزائر في ناحية الشرق الجزائري قبل وضع نظام تحويل سد ابني هارون وجر المياه نحو الولايات الشرقية أزمة عطش شديدة يزداد خاصة في موسم الحرارة. ومن بين الانعكاسات السلبية لنقص المياه خروج المواطنين إلى الشوارع، بل زادت هذه الوضعية بعد تبني المواطنين لأسلوب جديد في إظهار عدم الرضا كغلق المحاور والشوارع الرئيسية للنقل، إضافة إلى غلق وفي بعض الأحيان تخريب المؤسسات العمومية.

هذه الظواهر استدعت من بعض المؤسسات الحكومية خاصة المكلفة بتسيير قطاع المياه إلى تبني طرق وأساليب جديدة في التعامل مع الأزمات. فقد لاحظنا خلال تفقدنا لتقارير والشكاوي المسجلة على مستوى مصالح مؤسسة سياكو، إلى أن طريقة التعامل كانت تقتصر على المعالجة التقنية والتجارية دون البحث عن الآليات الاتصالية التي يمكن أن تساعد في توفير المعلومات اللازمة لطمأنة المواطنين. وأن الظروف التي تمرّ بها البلاد خاصة حالة الجفاف ونقص المنشآت القاعدية الخاصة بقطاع المياه والتي أثرت بشكل كبير جدا في عدم الفهم واستيعاب المواطن للمشاكل التي تعاني منها أيضا المؤسسات الحكومية، حيث كان بوسع مؤسسة سياكو تقديم توضيحات بسيطة يقوم بها أفراد يمتلكون مهارات المحادثة أو الكتابة على الأقل من تقديم الأسباب الحقيقية لمختلف الأزمات التي لها علاقة بالتموين بالماء الشروب.

كما وقفنا على حقيقة مفادها، أن حتى المكلفين بالاتصال عادة ما يلجأ إلى استغلال بعض المناسبات القليلة جدا لتقديم نشاطات المؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر خطأ فادحا في إدارة الأزمات. فكما هو معروف أن الاتصال سيرورة دائمة وشاملة إلا أن مسؤولي المؤسسة اكتفوا بتسيير العلاقات مع وسائل الإعلام^(*) حول توضيح بعض الأمور التقنية التي لا يفهمها المواطن البسيط.

ومما سبق ذكره، نستنتج أن اتصال الأزمة قبل بداية فترة إعادة تأهيل المؤسسة كان يقتصر إلا على مجرد بيانات تقدم من حين لآخر إلى وسائل الإعلام أو الحضور الرمزي في بعض المناسبات الخاصة كاليوم العالمي للمياه، أي أن الاتصال لا يمثل ثقافة إدارية، بل هو مجرد وسائل إعلامية لتوصيل ونشر المعلومات التقنية والتجارية.

(*) العلاقات مع وسائل الإعلام: تعبر عن مختلف العلاقات وآليات التواصل التي تستعملها المؤسسة في إدارة النشاطات الإعلامية في الحالات العادية أو في حالة الأزمات.

بعد الدورات التكوينية التي أنجزت في مختلف المراكز التكوينية حول الاتصال، الإدارة والتدقيق الاتصالي بدأت النتائج تتضح بعد سنتين، حيث تمكّن الطاقم المسير لمديرية الاتصال أو الطاقم المكلف بمراقبة التسيير والتدقيق من الوقوف على حقيقة أنّ الاتصال يعدّ أداة إستراتيجية في بناء السياسة العامة للمؤسسة، خاصة في مواجهة بعض المواقف التي كانت تجد مؤسسة سياكو صعوبة في احتوائها.

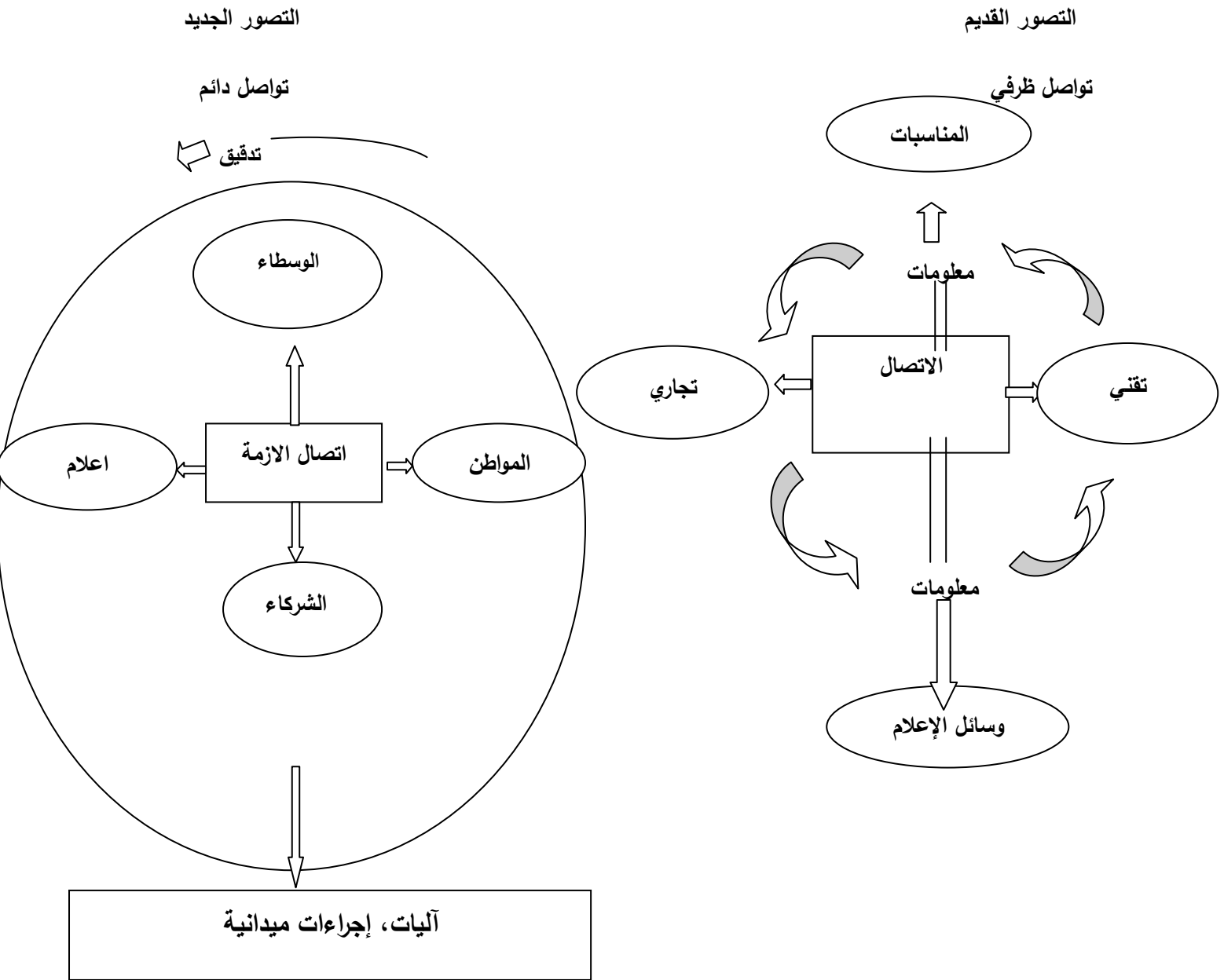
فبعد العملية التشخيصية لمسؤولي الاتصال في المؤسسة والنتائج المحصّل عليها، تمكّن المدققون من وضع نقاط اختلال على مستوى الاتصال التي كانت تؤثر على صورة المؤسسة من جهة، وعلى الجوانب التجارية من جهة أخرى. حيث نتجت أولى الإجراءات العملية التي وضعت قيد الخدمة خاصة في حالة الأزمات كالرقم الأخضر وتكوين فرق عملياتية على مستوى وحدات المؤسسة للاستماع لانشغالات المواطنين والتدخل السريع لتصليح الانكسارات. (*)

كما أصبحت عملية إرسال البيانات الإعلامية تتم بطرق آلية ويومية إلى وسائل الإعلام، وكما أنتهج القائمون على الاتصال أسلوب التواصل الدائم مع جميع شركاء المؤسسة، خاصة الجمعيات المحلية وممثلي الأحياء، حتى تعتمد عليهم كوسائط اتصالية في عمليات نقل وتفسير المعلومات التي كانت في السابق مصدر عدم استقرار واحتجاج.

وعليه، كان للاتصال دور كبير في تقريب المؤسسة من المواطنين، كما ساهم التدقيق بشكل فعال في تقديم معلومات ذات نوعية إلى الأجهزة المختصة لاستغلالها من أجل خلق علاقات شراكة بين مؤسسة مواطنة (*Enterprise Citoyenne*) ومواطنين لديهم مصالح ومصادر معلومات موثوقة. والشكل الموالي يبرز التصور القديم والجديد لاتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي.

(*) مقابلة مع رئيس فرقة التدخل والصيانة بمؤسسة (Seaco).

شكل رقم (07): يبرز اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي بين التصور القديم والجديد بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثامن: مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.

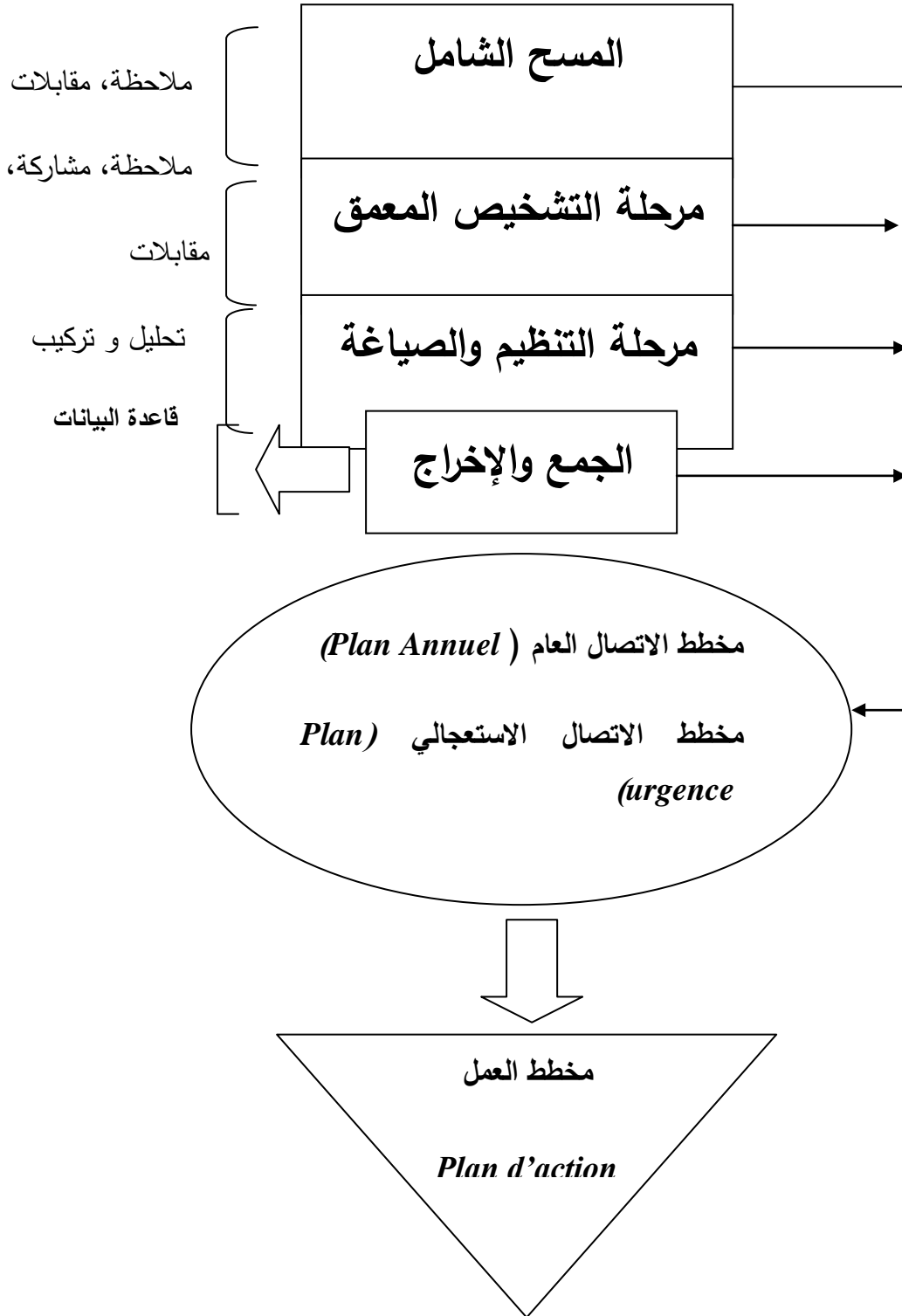
من خلال ما سبق ذكره في المحاور السابقة، نلاحظ أنّ الإدارة المكفّفة بتسيير النشاطات الاتصالية عمدت إلى تقسيم سيرورة إنجاز التدقيق إلى مراحل متتابعة، وتختلف خصوصيات كل مرحلة حسب المدة الزمنية وطبيعة الفاعلين والوسائل المستعملة للتواصل داخليا وخارجيا. فمن خلال ملاحظتنا الميدانية والاستجابات المنجزة مع إدارات المؤسسة، وقفنا على حقيقة مفادها، أنّ المرحلة الأولى تشمل عملية مسح لمناخ الاتصال وخصوصيات العاملين، وذلك من أجل ضبط مختلف المتغيرات التي تتحكم في وسائل الاتصال.

حيث كان القائمون على هذه المرحلة، يقومون بأنفسهم بمختلف المقابلات وتحليل السلوكيات التي تؤثر على الأداء العام وعلى الأداء التجاري. ليتم في الوقت نفسه، تسجيل كل المعلومات والبيانات المحصّل عليها وترتيبها في شكل فئات تقسّم على أساس الاحتياجات الاتصالية المراد إشباعها من خلال مخططات الاتصال، خاصة التي تكون في بعض الحالات الطارئة والإستعجالية كأزمة صيف 2007م.

بعد هذه المرحلة الأولية، يتم اجتماع الطاقم الاتصالي ورؤساء المصالح، من أجل التشخيص الميداني لنقاط قوة وضعف المؤسسة من الناحية الاتصالية، أين يعتمد الأفراد المكّفون بجمع المعلومات بالتفحص الدقيق والمعمق لمختلف أنواع المعلومات المؤسساتية، حتى يتمكّنوا من الوقوف على المخاطر والتّهديدات التي يمكن أن تكون سببا في حدوث أزمة. فقد سمحت هذه العملية - على الرغم من بداياتها المحتشمة سنة 2008م - من الوقوف على بعض النقائص المسجّلة على مستوى الاتصال داخليا وخارجيا، لتترجم فيما بعد في شكل حلقات واجتماعات داخلية وإجراءات اتصالية وإعلامية على المستوى الخارجي. والملاحظ في هذه المرحلة التشخيصية هو وقوف مسؤول الاتصال شخصيا على مراقبة عملية جمع المعلومات من مختلف الشرائح المهنية التي تؤثر في السير الحسن لنشاطات المؤسسة.

أمّا المرحلة الوسيطة، والتي تعتبر حاسمة هي مرحلة " تسجيل وتدوين مختلف البيانات المحصّل عليها في شكل تقارير ومحاضر اجتماعات، ليتم تقديمها لاحقا مع الملف الكامل للتدقيق الاتصالي في شكل ملاحق. وهذه المرحلة، هي مرحلة تمهيدية التي تسبق ضبط الصيغة النهائية التي يتم فيها جمع جميع المعلومات المحصّل عليها من مختلف الفاعلين والمصالح، ليتم تصفيتها والتعليق عليها وتقديم التوصيات التي ستمهد لاحقا للتصميم الأولي لمخطط الاتصال العادي والإستعجالي. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): يوضح مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو (Seaco)



المصدر: إعداد الباحث.

المحور التاسع: توظيف مخططات الاتصال في إدارة الأزمات.

يعبر مفهوم المخطط الاتصالي على قدرة تحديد توجهات المؤسسة وكيفية تسيير الوقت، الميزانية والنشاطات المؤسساتية في الأشهر والسنوات المقبلة.⁽¹⁾ أو هو باختصار تصور لكيفية تسيير المستقبل.⁽²⁾ وتتفق آراء الباحثين والخبراء في إدارة الأزمات على ضرورة التخطيط لإدارتها، أيا كانت طبيعة هذه الأزمات ونطاقها ومجال تأثيرها. والتخطيط الاتصالي لا بد أن يرتبط بالتخطيط لإدارة وتسيير الأزمات، أي أن الخطة الاتصالية هي جزء من كل، وليست جوهرًا مستقلاً خارجاً عن السياق العام لإدارة الأزمة.

وتتمكن المؤسسة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم، واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات، ويكون ذلك باستخدام قاعدة المعلومات والبيانات التي أمكن الحصول عليها، وتطويرها لخدمة الحدث. وتتحكم في عملية التخطيط الاتصالي ثلاثة متغيرات أساسية: الأهداف الإعلامية المطلوب تحقيقها، الموارد والإمكانات الإعلامية والوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ.⁽³⁾

وحسب رأينا الشخصي، ورأي الكثير من الباحثين فإنه من الصعب تحديد أو معرفة الوقت المتاح أو المحدد للتنفيذ عند مواجهة المؤسسة للأزمة، لأن الأزمة بمراحلها المختلفة هي التي تفرض زمن تنفيذ مواجهتها. وفي هذا الصدد، فقد حدد (دوفيل *Douville*) ستة (06) مراحل ومحاور رئيسية في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة، وهذه المحاور هي:

- **رهانات الأوضاع:** الحاجة للاتصال لتزايد انطلاقا من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المؤسسة.

- **الأهداف:** حيث يجب التفريق بين عديد الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

(1) Liliane Demont- Lugul et autre : Communication des entreprise (stratégies et pratiques), Armand Colin éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2006, p. 299.

(2) Bernard Dagenais : Le Plan de Communication, l'art de séduire et convaincre, les éditions de l'université de Québec, 1999, p. 46.

(3) محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص. 72.

• أنواع الرسائل الاتصالية: لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة في تنظيم علاقاتها العامة لمواجهة الأزمة، لأن الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز هذه المؤسسة على التعامل مع واقع الأزمة.

• الخلفيات: ويقصد بها الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة والبحث في ذلك.

• الوسائل الاتصالية: وذلك من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي.

• تقييم النتائج: حيث أن تقييم نتائج المخطط اتصال الأزمة ليس سهلاً، لأنه يجب توفر مجموعة معايير وأمثلة من خلالها يظهر كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة.⁽¹⁾

ومن المتعارف عليه في مجال الاتصال، هو الاستعمال الدائم للمخططات الاتصالية كأحد الأدوات الإستراتيجية في تخطيط وتسيير مختلف النشاطات والعمليات المزمع تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. يمكن أن تحدد هذه الفترة، حسب تصور خلية الاتصال والإدارة المركزية. ليقى هامش المناورة الاتصالية من صلاحيات المسؤول عن الاتصال عندما يتعلق الأمر بإدارة الأزمات الفجائية والطارئة (كأزمة صيف 2007م)، خاصة في بعض الأوقات التي تعرف اضطرابات وعدم استقرار يمكن أن يؤثر على صورة المؤسسة. ويمكن توضيح هذه النقطة في مؤسسة سياكو بـ " الفترة الصيفية التي تعرف إجراءات تسييرية واتصالية غير عادية ".^(*)

والملاحظ في المخطط الاتصال السنوي، أنّ الإدارة المكلفة بالاتصال تسعى جاهدة إلى برمجة العديد من النشاطات والعمليات منها الإعلامية، الاتصالية والعلائقية، وذلك من أجل تحقيق بعض الأهداف على المستوى الداخلي والخارجي. إلا أنّ السنوات الأخيرة، وبعد الأزمات المتعاقبة التي مسّت قطاع المياه سنة 2007م، جعلت المؤسسة توضع بعض الإجراءات قيد الخدمة. وهذا كان نتيجة من نتائج عمليات التشخيص التي أبرزت حسب المكلف بالاتصال بعض التقصير فيما يخص الحلول البديلة والمستعجلة في إدارة مثل هذه الأزمات، وعلى سبيل المثال التخطيط المدروس يأخذ بعين الاعتبار الوسائل والجماهير المستهدفة في تنفيذ وتقييم مختلف العمليات الاتصالية.

(1) عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م، ص. 127.

(*) مقابلة مع مديرة الاتصال بمؤسسة (Seaco).

إلا أنّ المخطط الاتصالي الذي يستعمل في حالة الأزمات ينجز انطلاقاً من التقسيم المفصّل والتحديد الدقيق للمهام. إضافة إلى المتابعة المكانية والزمنية وسرعة حركية المشكل في المحيط لذلك سعى أفراد طاقم الاتصال إلى ضبط أولى الإجراءات التي يجب استعمالها في حالة الأزمات كاستعمال المؤتمرات الإعلامية والبيانات الدقيقة وبرمجة لقاءات ميدانية مع ممثلي لجان الأحياء. وفي هذا الصدد يؤكد العديد من الباحثين على أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل تلك الأزمات، لأنها تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضاً في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها.⁽¹⁾

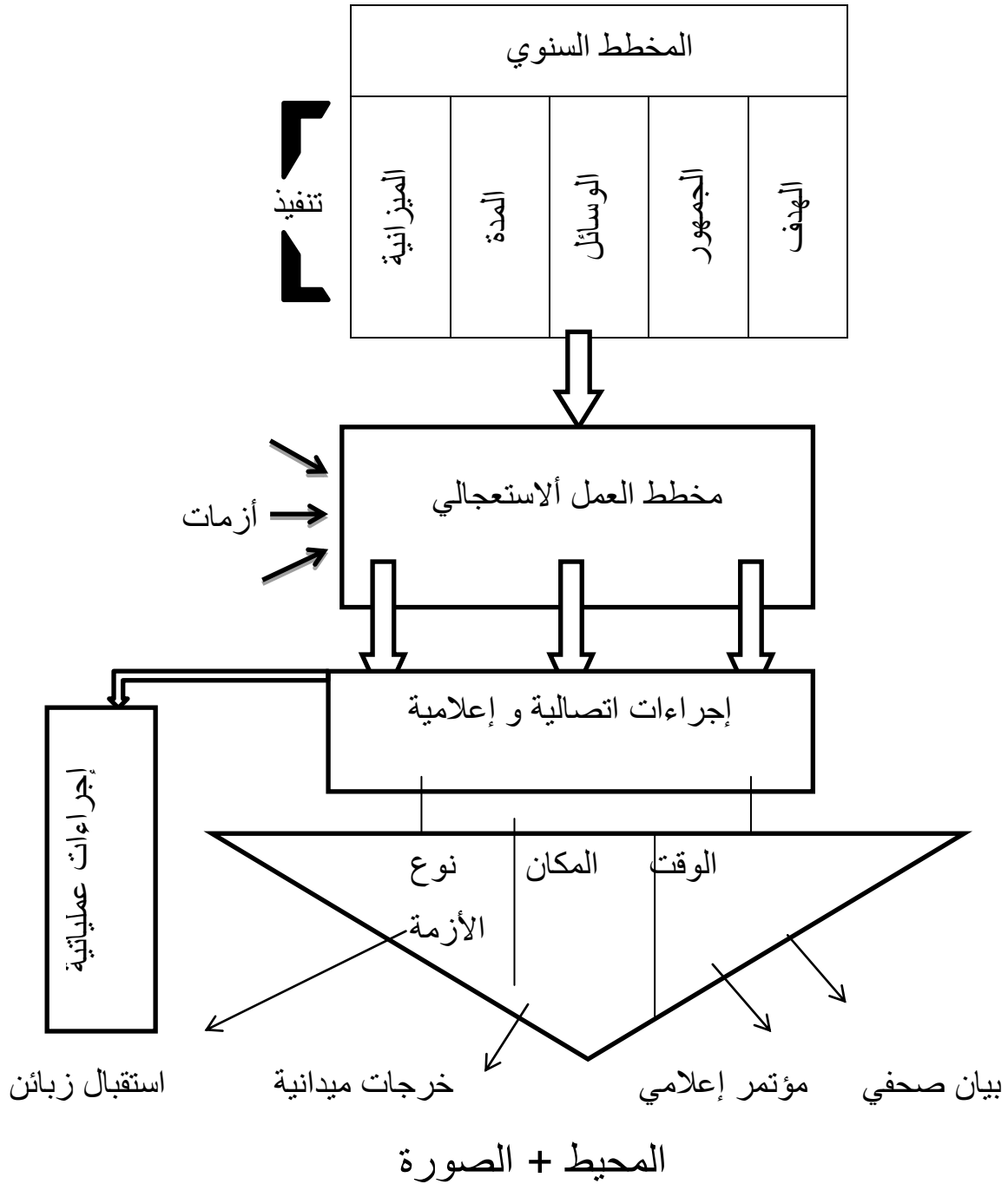
ومن المهم التأكد من توفر وسائل الاتصال السريعة لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوفر لدى المؤسسة سجلات يتم تحديدها باستمرار باستخدام: أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء، الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المسؤولين الرسميين، أعضاء البرلمان والسلطات المختصة المعنية بالأزمة، عناوين المكاتب والمنازل، أرقام الهاتف الأرضي والمحمول، البريد الإلكتروني. *E Mail*، الفاكس. *Fax*، عقد المؤتمرات الصحفية، مواقع الانترنت، مستشارو العلاقات العامة، خطوط هواتف الطوارئ، مساحات الإعلان المحجوزة مسبقاً، المؤسسات المتخصصة في الاتصالات السريعة.⁽²⁾

حيث تصبّ هذه الإجراءات في التصور الجديد لكيفية إنجاز مخططات الاتصال، والتي تتطلب في غالب الأحيان القراءة الجيدة للمحيط وتحليل مختلف المتغيرات الميدانية التي يمكن أن تقدم بدائل تسييرية واتصالية، تساعد على الحد من الأزمة والمحافظة على الصورة المؤسسية بالشكل اللائق. والشكل الموالي يوضح ما تم التطرق إليه سابقاً.

(1) حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م، ص. 146.

(2) عيشوش فريد: مرجع سبق ذكره، ص. 133.

الشكل رقم (09): يوضح مخططات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور العاشر: معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.

تعتبر المعوقات بشكل عام عاملا من عوامل التنشيط في العمل وحاجزا يقف في وجه تحقيق المرغوب للأفراد والمؤسسات، لما يخلفه من ضعف في الأداء والإنتاجية. وبالتالي يخلق ذلك مجموعة من الاضطرابات التي تنعكس بشكل حتمي على العلاقة الاتصالية في المحيط أو المجتمع.⁽¹⁾ كما أنّ تحقيق التّواصل ما بين المرسل والرسالة ومستقبلها، ووصول موضوع الاتصال إلى ذهن المستقبل كما هو في ذهن مرسل الرسالة، يتوقف أساسا على تلافي المعوّقات التي قد تشوه المعلومات المنقولة، أو التي تعيق أو توقف انسيابها، أو التي تحدّ من إحداث التأثير المتوقع حدوثه والوصول إلى نمط معين من السلوك بهدف الاتصال إلى تحقيقه.⁽²⁾

كما يذهب بعض من الباحثين إلى تعريف العائق بأنّه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو نفسي أو اجتماعي، يقف كالسدّ بين المرء وبين طموحه أو تحقيق حاجاته. وهناك من عرّفها بأنّها كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه وطموحاته. ويمكن النظر إليها على أنّها: " المسبّب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو على أنّها الانحراف في الأداء على معيار محدد مسبقا ".⁽³⁾

وتعرّف أيضا، على أنّها: " مجموعة المشكلات أو الصعوبات الإدارية، التنظيمية والمعلوماتية، والتي تعرقل نظاما ما عن القيام الأمثل بوظائفه ".⁽⁴⁾

وعلى الرغم من صعوبة الوقوف على كل نقاط ضعف وقوة الاتصال في المؤسسة موضوع الدراسة، إلا أنّ التدقيق الاتصالي المبني وفق المعايير التسييرية والاتصالية المعترف بها من الناحية

⁽¹⁾ فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت - رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مننوري قسنطينة، الجزائر، 2005م، ص. 30.

⁽²⁾ سليمان علي الخليوي: معوّقات الاتصال الفعال، أكاديمية الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998م، ص. 60.

⁽³⁾ علي محمد عبد العزيز درويش: تطبيقات الحكومة الإلكترونية - دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م، ص. 07.

⁽⁴⁾ خلود بنت عثمان بن صالح الصوينع: معوّقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإعلامية، الملكة العربية السعودية، 2004م، ص. 09.

المنهجية، إلا أنّ من خلال متابعة السيرورة التدقيقية عبر مختلف مراحلها يسجل بعض الصعوبات خاصة ما تعلق بالجانب الميداني.

فحسب أولى الخطوات التي قامت بها فرقة خلية الاتصال المكلفة بإنجاز مسح المحيط الاتصالي وتشخيص نقاط قوة وضعف المؤسسة، وحسب تصريحات أحد الإطارات المتابعة للعملية أوضح أنّ جل الصعوبات في هذه المرحلة تدور حول نوعية المعلومات المحصّل عليها. حيث تتطلب من العون المكثّف بتحليل البيانات المحصّلة، معرفة كبيرة بخصوصيات الأفراد العاملين في المؤسسة وطبيعة الوسائل التي يستعملونها، إضافة إلى تسجيل العائق التسييري المتعلق بذهنية عدم قبول الولوج إلى بعض المعلومات التي لها علاقة بتسيير النشاطات التجارية.

والملاحظ أيضا هو اختلاف خصوصيات كل منطقة وفرع في المؤسسة، فقد وقف القائمون على عمليات التشخيص بوجود اختلافات كبيرة من حيث تفسير بعض النتائج الخاصة ببعض الوكالات التجارية، وذلك على الرغم من توفرها على نفس الإمكانيات المادية والبشرية.

كما سجّلنا في المرحلة الثانية، صعوبات تتعلق بطرق التواصل التنظيمي وعدم جاهزية بعض الهيئات لتقديم البيانات والإحصائيات التي تفسر لنا تطور طريقة العمل سواء في التقييم السداسي أو التقييم السنوي. وعندما نتكلم عن الصعوبات التي تعرقل عملية إنجازه، فإنّها تتعلق بالجانب التنظيمي الداخلي والذي سيترجم فيما بعد في شكل مخططات اتصالية تسعى إلى تفعيل عمليات الاتصال بفاعلين داخليين تستهدف جماهير عديدة. وفي هذا الصدد، يرى الكثير من الباحثين، أنّ المعوّقات تتعدّد وتتوّع من مؤسسة إلى أخرى، ومن بيئة إلى أخرى، كما تختلف هذه المعوّقات في تصنيفها من مكان إلى آخر، وذلك بحسب نظرة ومفهوم كل كاتب لمضمون هذه المعوّقات والعناصر التي يتضمّنها كل نوع من أنواع هذه المعوّقات. ولعلّ من أبرز المعوّقات التي تعرقل عمل الهياكل والمؤسسات نجد المعوّقات التنظيمية التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المؤسسة، ونتيجة لطريقتها في تنفيذ أنشطتها وأعمالها لتحقيق أهدافها.⁽¹⁾ كما تمّ الوقوف على حقيقة مفادها، أنّ المؤسسة وعلى الرغم من الإمكانيات المادية والمالية التي صبّت في ميزانيتها بعد إمضاء عقد الشراكة سنة 2007م مع الشريك الفرنسي، إلا أنّ خلال الثلاث السنوات الأولى عانت بعض المراكز والوكالات التجارية من نقص في التجهيزات والوسائل الاتصالية، وهذا ما أثر بشكل مباشر على فرق عمليات التدقيق. وعلى هذا الأساس فأولى نتائج عمليات التدقيق

(1) عبد الوهاب علي محمد: معوّقات الاتصال في الجماعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998م، ص. 12.

المؤسساتي بسياكو يمكن الحديث عنها فعليا بعد سنة 2010م، أي بعد توفير جميع الإمكانيات المختلفة وتوزيعها على مختلف هياكل ومصالح وفروع المؤسسة.

كما كان للعامل المعرفي والنفسي دور في إعاقة سير عملية التدقيق. فكثير ما كان يربط أغلب إطارات وأعاون المؤسسة كلمة التدقيق مع مراقبة التسيير، وهذا الخلط أثر بشكل كبير على المعلومات من الناحية الكمية والنوعية.

وفي هذه النقطة بالذات (**العائق المعرفي والنفسي**)، يرى معظم المهتمين بهذا الحقل المهني، أنّ المعوّقات والتأثيرات التي تتعلق بالجانب المعرفي والإدراكي (**النفسي**)، والتي تنتج من خلال عدم تنمية قدرات الأفراد في الإطار المعرفي والمخزون العلمي المتعلق بتقاليد الفرد ومعتقداته، فهي تؤثر على طريقة فهمه وإدارته، ممّا يؤدي إلى خلق حاجز معرفي ونفسي تنتج عنه ردّة فعل غير متوقعة، وتتباين بتباين مؤهلات الأفراد وقدراتهم ممّا قد يقلل من كفاءة الاتصال.⁽¹⁾

وفي الأخير، نستنتج أنّه من بين أهم عوائق التدقيق الاتصالي عوائق تنظيمية، اتصالية ولوجيستكية. إلا أنّ العملية التدقيقية بدأت تتسم بنوع من المهنية بعد اكتساب خبرات سواء من الشريك الأجنبي أو من التكوينات التي كانت تقدّم من حين إلى آخر في التدقيق الاتصالي وإدارة المؤسسات. ومسألة الاعتماد على العنصر البشري باتت في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال، ومن ثمّة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، سواء من جانب الدول أو الحكومات أو من جانب المؤسسات.

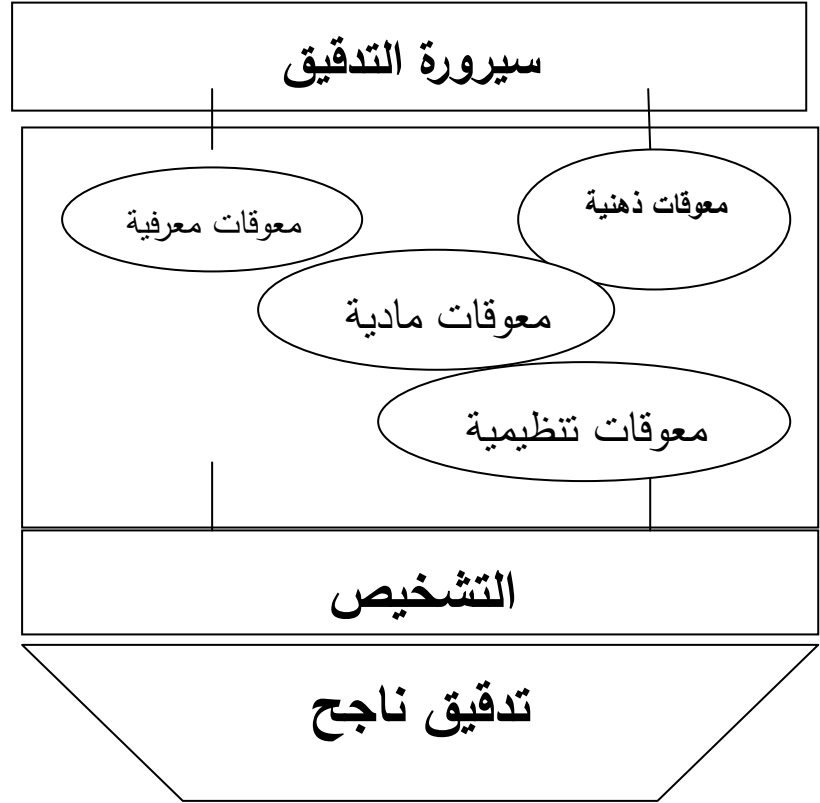
وعلى هذا الأساس، اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته، وكما هو معروف في أدبيات إدارة الأعمال والمؤسسات فإنّ **الإنسان قبل المشروع " L'homme avant le projet "**، ومادام الأمر كذلك فإنّه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتأهيل العامل تأهيلا موثوقا ومناسبا لطبيعة عمله ولتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط

(1) عاكف لطفي الخصاصنة وحمدان رشيد الجمال: **نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر**

والفكر الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012م، ص. 39.

يُتسم بالتقلب والمفاجآت.⁽¹⁾ والشكل الموالي يوضح معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.

الشكل رقم (10): يبين معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.



المصدر: إعداد الباحث.

¹ إبراهيم عبد الله: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مقال صادر بمجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع (07)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005م، ص. 03.

المحور الأول: إدارة الاتصال ومفهوم التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز.

على خلاف مؤسسة التطهير والمياه سيako (Seaco)، كان لعراقه وتاريخ وحجم مؤسسة سونلغاز تأثير بالغ الأهمية في تبنيتها لطرق وأساليب تعتبر نوعا ما متطورة إذا ما قرناها باحتكارها لقطاع حساس في الجزائر وهو إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز. فالملاحظ للتطورات الهيكلية والتنظيمية التي مرت بها المؤسسة، يلاحظ أنها انتقلت من مرحلة التسيير الموجه إلى التسيير الاقتصادي المتمركز والذي اخذ شكل التسيير عن طريق الوحدات الجهوية لتنتقل في آخر مرحلة من إعادة الهيكلة إلى شكل المجمع والفروع.

كل هذه التحولات، وبالتوازي كان لزاما عليها أن تسعى إلى إعادة تأهيل موردها البشري. حيث أنشأت في هذا السياق العديد من مراكز التكوين سواء في الجوانب التقنية أو التسيير بشكل عام. كما كان للدورات التي تقوم بها لدى المعاهد الخاصة أو التي تكون في شكل استشارة في اكتساب إطاراتها لمختلف التقنيات والمعارف التسييرية. (*)

ومن بين أهم المعارف والقدرات المكتسبة في السنوات الأخيرة الاتصال، الذي شهد قفزة نوعية **أولاً:** من خلال تعميم إنشاء الخلايا والمكلفين بالاتصال، وثانياً: إشراك الفاعلين في هذه المديرية في إدارة الصورة المؤسسية، فمن خلال الزيارات الاستطلاعية الأولى إلى مقر المديرية لا حظنا أنّ الإطارات – بشكل عام – يتمتع بنوع من الثقافة المؤسسية وطرق التواصل والتعامل مع الجماهير. أما فيما يخص المكلفين بالاتصال فهم من خريجي الإعلام أو الاتصال.

فقد كان لطريقة انفتاح المؤسسة سنة 2012م على المحيط وتبنيها للسياسة الجوارية، وذلك من خلال **تنظيمها للأحداث** دور كبير في بروز معالم سياسة اتصالية جديدة، فقد كان لتصريح الرئيس المدير العام آن ذاك السيد " بوظرفة " في وسائل الإعلام دور في بروز وانتشار ثقافة استعمال مختلف وسائل الاتصال، خاصة منها الحديثة في تقريب المواطن من المؤسسة، لتتبلور توصيات الرئيس المدير العام في شكل حملات ميدانية لشرح وتفسير طرق وأساليب عمل المؤسسة. (**)

أمّا المرحلة الثانية، والتي أردنا من خلالها الوقوف على الواقع الفعلي لكيفية إدارة الاتصال في المؤسسة، والتصور الموجود بداخلها حول الاتصال ووسائله، فبعد إجراء بعض المقابلات خاصة مع

(*) مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

(**) مقابلة مع المكلف بالاتصال بمؤسسة سونلغاز.

المكلفة بالاتصال وقفنا عند حقيقة مفادها، أنّ الاتصال في المؤسسة بدأ بمفهوم تقني وضيق يتمحور حول مختلف المراكز العملية ووسائل الاتصال بالزبائن من أجل الوقوف على الإختلالات المسجلة على مستوى شبكات التوزيع في المؤسسة. إضافة إلى كون الاتصال في مراحله الأولى، بل أنّ وسائل العلاقات العامة ينظر إليها على أنّها عمليات تواصل مع السلطات المحلية، وتتنحصر أغلب وسائل الاتصال في الوسائل الإعلامية أو بعض الكتيبات والمطويات توزع من حين إلى آخر في بعض المناسبات أو في نهاية السنة كدعائم ترقية للصورة المؤسساتية داخليا وخارجيا.

لنتطور هذه النظرة مع مرور الوقت، خاصة مع الدورات والاجتماعات التي كانت تقام محليا أو في بعض الولايات المجاورة كعناية في شكل حلقات نقاش أو اجتماعات الزبينة الفكرية (*) التي ساهمت في شرح بعض التقنيات والوسائل الاتصالية وكيفية استعمالها حسب الحاجة إليها كاستعمالات الاتصال المؤسساتي، الاتصال الداخلي وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام.

ومن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أنّ مفهوم وتطور الاتصال في المؤسسة كان للتكوين وإرادة المؤسسة في تفعيل دور هذه الوسائل، وإسهام بالغ الأهمية في نقل الاتصال من البعد التسويقي والإعلامي إلى البعد التسييري العصري، خاصة بعد بروز دوره أثناء الأزمات (كآزمة فيفري 2012م) أين أيقن - حسب المقابلات التي أجريت - أغلب الإطارات ووصلوا إلى قناعة بأنّ إدارة الاتصال بالشكل الجيد والمدروس أشبه بمطفأة الحريق. ويمكن لآلية الاتصال أن تساهم أيضا في نشر القيم المؤسساتية في سونلغاز. وبهذا الشكل يمكن إدراج مصالح وأطقم الاتصال من بين أهم العناصر التي أصبحت تؤثر على كيفية إدارة المؤسسة.

كما لاحظنا بعد معاينة الوثائق المؤسساتية، خاصة الصادرة من مصلحة الاتصال، وقفنا على حقيقة أنّ من بين الوسائل التي كانت تستعمل في الاتصال ولو بشكل بسيط في بداية الأمر المفهوم البسيط لما يسمى التدقيق الاتصالي، لكن شفويا يصرح به الإطارات في شكل عمليات مراقبة وتقييم نشاطات المؤسسة.

(*) اجتماعات الزبينة الفكرية: تعبر عن نوع من الاجتماعات الذي يهدف إلى معالجة مشكل معين وفي مدة زمنية وجيزة. وعلى سبيل المثال الاجتماعات التي تمت على مستوى وحدة عناية للكهرباء والغاز، تحت إطار الزبينة الفكرية. إضافة إلى التكوينات التي استفاد منها إطارات سياكو حول كيفية القيام باجتماعات وتوظيف الزبينة الفكرية. مخترع هذه التقنية هو الباحث الأجنبي " Ozborn " .

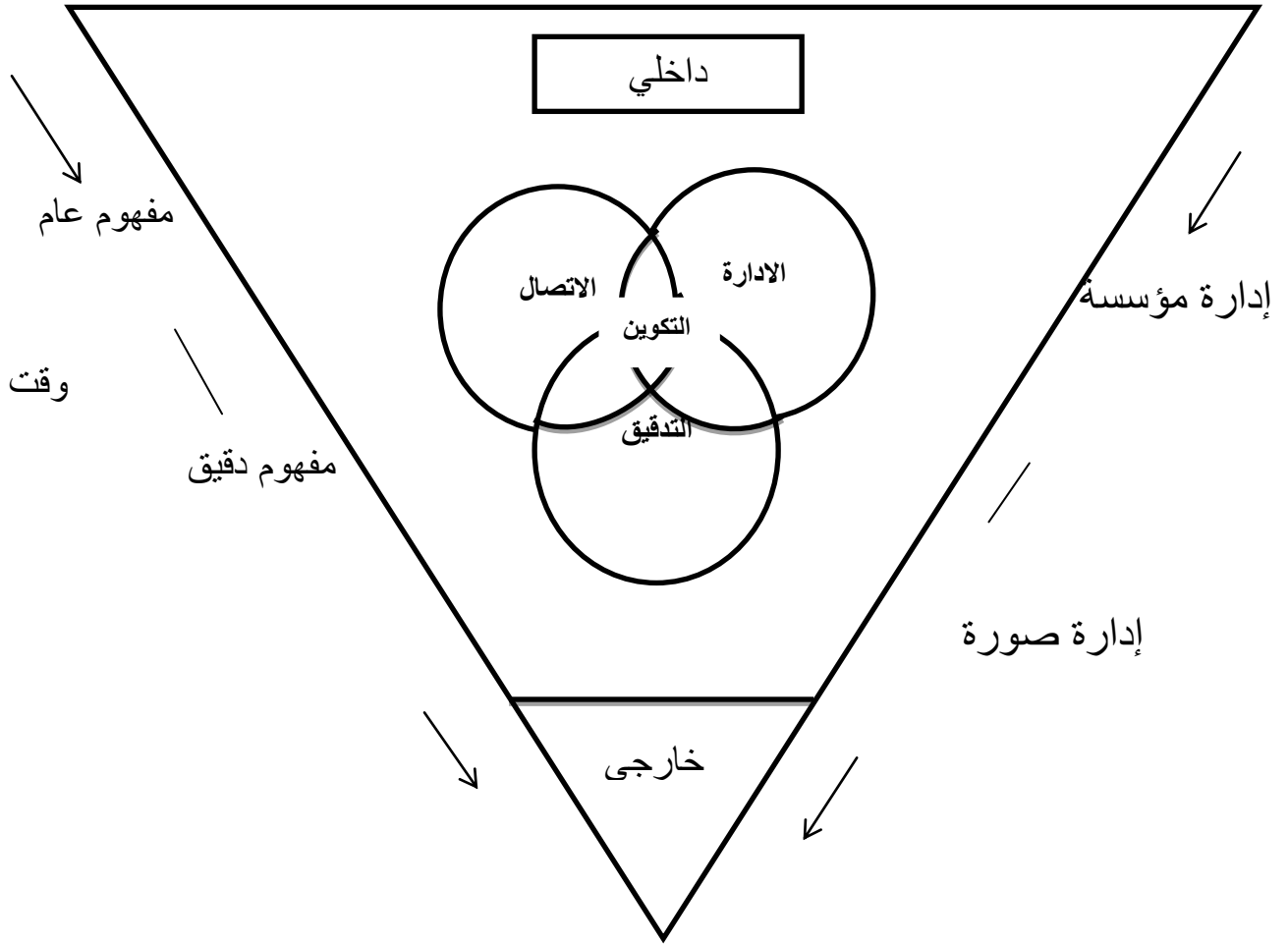
وعليه، وبعد التصفح الدقيق والملاحظة العميقة لمختلف مخططات الاتصال في المؤسسة، وقفنا على نتيجة مفادها أنه حتى التدقيق الاتصالي كآلية لإدارة الاتصال في المؤسسة انتقل في تشكيله عبر مرحلتين: أين في المرحلة الأولى ينظر إليه على أنه عملية تقييمية عامة يقوم بها فرق مركزية في نهاية كل سنة قبل مرور محافظ الحسابات. (*) لكن بعد سنوات وانفتاح المؤسسة أكثر على المحيط وتبنيها سياسة توظيف أصحاب فروع التسيير والإدارة، انتشر مفهوم التدقيق العام (الشامل) الذي يحوي في طياته جزء كبير من الدراسة التي تخص الاتصال ومختلف العناصر التي يمكن أن تؤثر على علاقات ومردود المؤسسة.

إلا أنه بعد مرور المؤسسة بأزمات وفترات صعبة أيقن المسيرون أن الوقوف على كيفية تسيير وإدارة كل ما له علاقة بصورة المؤسسة وعلى رأسها الآليات العلائقية والإعلامية والجوارية والحديثة، إن قمنا بتشخيصها وتقييمها بالشكل السليم يمكن أن تساهم في تعديل سواء السلوكيات الفردية أو السلوكيات المؤسسية.

وعليه نستنتج في هذا المحور، والذي يكون في شكل سلسلة ثلاثية الدوائر التي تجمع الإدارة والاتصال والتدقيق، أين تتضح فيها علاقة التداخل ويكون فيها التدقيق الاتصالي هو المحرك الأول للإدارة الجيدة لكل ما يخص الاتصال ومختلف نشاطاته.

(*) حسب مقابلة مع المدير التجاري بمؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (11): يبرز إدارة الاتصال ومفهوم التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: مكانة وأهمية التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز.

من خلال ما سبق ذكره في المحور السابق، يتضح لنا وبشكل واضح أنّ ثقافة التوجه نحو الاستعمال العقلاني لمختلف الإستراتيجيات ووسائل الاتصال في مؤسسة سونلغاز بدأت تأخذ حيزاً أشمل وأدق، خاصة بعد تكرار بعض الأزمات والديون المتراكمة لدى بعض المؤسسات والإدارات خاصة العمومية منها. فعلى الرغم من عراققة المؤسسة وتاريخها الذي يشهد لها بقدرتها على تسيير الجوانب التقنية والتجارية بشكل مقبول، إلاّ أنّه بعد بروز بعض المؤسسات الأجنبية وانفتاح الجزائر على العالم الخارجي، بات من اللازم وضع قيد الخدمة أنظمة اتصال تعمل على حفظ التوازن بين الموارد التجارية والموارد البشرية. فبعد سنة 2012م، وتقسيم المؤسسة إلى فروع نتج عنه ظهور أنظمة اتصال جديدة يراعى فيها طبيعة نشاط المؤسسة وجماهيرها المستهدفة.

كل هذه التحوّلات والمتغيرات أثرت بشكل كبير على إعادة نشر فلسفة اتصالية جديدة، هذه الفلسفة أخذت بعين الاعتبار مختلف المراحل العلمية والعملية المعمول بها ولو نسبياً في العديد من المؤسسات التي كان لديها باع طويل في مجال الاتصال. حيث كان لمشاركة مؤسسة سونلغاز بعض الأحداث ذات الصبغة الإقليمية والدولية في انفتاح مسيرها على طرق إدارة جديدة،(*) ومن بين العناصر التي تم الاستثمار فيها في السنوات الأخيرة، وكما ذكرناه سابقاً هو مجال تسيير الاتصال.

فالمتعرف عليه، حسب تحليل وثائق المؤسسة ومقالاتنا مع بعض الإطارات المسيرة، اتّضح لنا أنّ ثقافة مراقبة التسيير والتدقيق المالي هي عملية روتينية تنجز دورياً من طرف فرق مركزية. إضافة إلى عمل مراقب الحسابات المعتمد من طرف المؤسسة الذي يحدد نقاط الاختلال الموجودة فيها. لكن بعد تأثر منحى النشاط التجاري – بالرغم من توفير المؤسسة لجميع الشروط البشرية والتقنية – اتّضح للطاقم المسير للمؤسسة، أنّ الاتصال والإعلام جزءاً من السيرورة الإدارية العصرية. وعليه تم تزويد مختلف فروع ومديريات المؤسسة بالكفاءات من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات في الاتصال والإعلام والعلاقات العامة. إضافة إلى الهياكل التنظيمية على مستوى المديرية العامة أو المديرية الجهوية، أصبحت تحتوي إمّا على مديريات الاتصال والعلاقات الخارجية وإمّا على المكلفين بالاتصال.

(*)مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز.

كما تشير بعض الوثائق المؤسسية التي تحتوي على الملفات الإعلامية(*) والبيانات الصحفية، (**) أنّ المؤسسة اتجهت نحو إقامة اتفاقيات وشراكات مع وسائل الإعلام، وذلك من أجل تسيير نشاطاتها الاتصالية والحفاظ على صورتها في محيطها. أمّا فيما يخص استعمال التدقيق الاتصالي كأداة لتصحيح الإختلالات والوقوف على نقاط القوة والضعف، اتّضحت بشكل كبير في الملف الشامل للتدقيق العام، أين أصبح التدقيق الداخلي خاصة الذي يمس بعض المصالح الحساسة في المؤسسة كالمصالح التجارية على سبيل المثال لا الحصر. كما كان للاجتماعات الجهوية التي نظمت سواء في مدينة قسنطينة أو في مدينة عنابة والتي تناولت بعض المحاور التي لها علاقة مباشرة لكيفية تقييم أنشطة الاتصال ومدى تأثيرها على إنجاز السياسة العامة للمؤسسة.

وأصبح من الطبيعي عند إنشاء المخططات الاتصالية أو القيام ببعض البرامج التي تستهدف الزبائن والمواطنين والقيام بعمليات التقييم وملاحظة السلوكيات الاتصالية لدى العاملين في المؤسسة. إضافة إلى الاستجابات الشفوية والمكتوبة التي كانت تقوم بها المؤسسة من حين إلى آخر، خاصة في المناسبات التي تتوقع أن تكثر فيها الأزمات، أين قام الطاقم الاتصالي بوضع قيد الخدمة حملات جوارية (***)، كانت تهدف في باطنها إلى جس نبض المواطن حول الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

إنّ المتابع للنشاط الاتصالي في المؤسسة، سواء أكان مهني أو أكاديمي، يلاحظ أنّ في الوقت الحالي عندما تتكلم عن العناصر المحورية في الاتصال المؤسسي، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف المراحل العلمية والعملية التي تؤهل المؤسسة لأن تقدم ملف يحوي على النتائج والبيانات المحصّل عليها من خلال عمليات التدقيق.

وعليه، يمكن الخروج بنتيجة مفادها، أنّ التدقيق الاتصالي كوسيلة من وسائل التسيير في مؤسسة سونلغاز، تطور بشكل نسبي عبر مراحل متعددة.. لكن يجب الإشارة – في هذا السياق – إلى حجم

(*) الملفات الإعلامية: هي عبارة عن مجموعة وثائق مؤسسية، تقدم معلومات وافية عن المؤسسة ومشاريعها، وتقدم للإعلاميين في المؤتمرات الإعلامية والأحداث الخاصة.

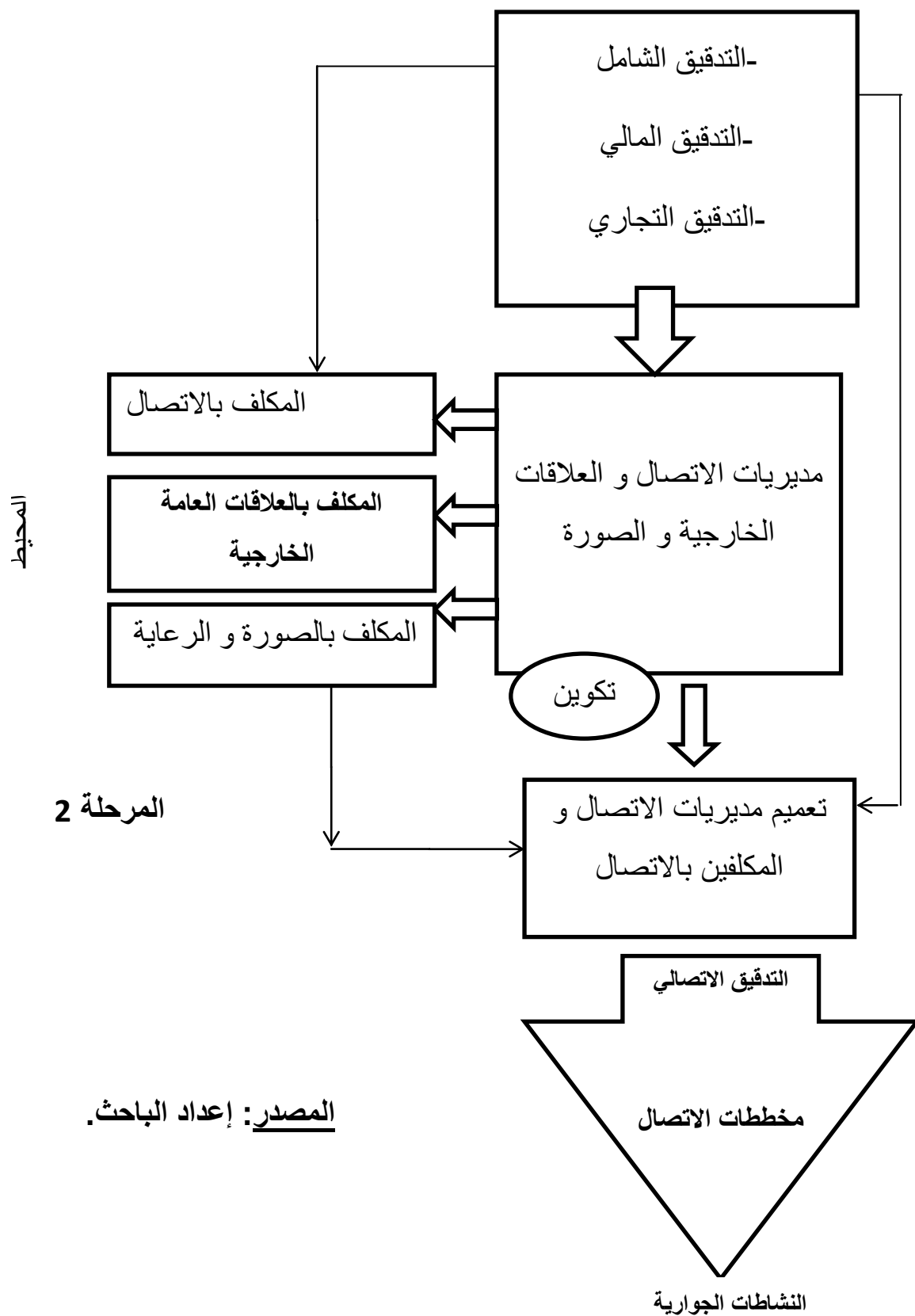
(**) البيانات الصحفية: هي عبارة عن نشرات إعلامية، تقدم دوريا إلى وسائل الإعلام، من أجل تقديم مستجدات وشرح بعض النقاط التي لها علاقة في أحيان كثيرة بالأزمات.

(***) الحملات الجوارية: تعبر عن مختلف وسائل الاتصال، التي تهدف إلى التواصل مباشرة مع شركاء المؤسسة.

واتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها المؤسسة، إضافة إلى المشاريع الكبرى التي تقدمها السلطات العمومية في العشر السنوات الأخيرة.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول، أنّ مؤسسة سونلغاز تولي أهمية كبيرة لتقييم نشاطاتها الاتصالية مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى. إلا أنه من الضروري أن تزيد المؤسسة من عمليات التكوين والمرافقة المهنية لمختلف إطاراتها، من خلال نشر ثقافة الاتصال والتواصل (خصوصا المكلف بالاتصال). والشكل الموالي يوضح ما قلناه سابقا.

شكل رقم (12): يبرز التطور المرحلي للعناصر المؤثرة على مكانة التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المحور الثالث: وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في مؤسسة سونلغاز.

كما أشرنا سابقا في محور مكانة التدقيق الاتصالي في مؤسسة سونلغاز، أنه مع مرور السنوات أصبح الطاقم المكلف بالاتصال أو المتعاونين الداخليين والخارجيين وممثلي فرق الخبرة والرقابة، اكتسبت المؤسسة نوعا من الخبرة فيما يخص تقييم نشاطات الاتصال والتخطيط لها، حيث بعد إجراء بعض المقابلات والملاحظات الميدانية وتحليل وثائق المؤسسة التي لها علاقة بالآليات والمعايير التي تستعمل في إدارة الاتصال وخاصة ما تعلق بكيفية القيام بالتدقيق الاتصالي، خلصنا إلى بعض العناصر التي بينت لنا واقع استعمالات الوسائل التي يمكن توظيفها في جمع وتحليل المعلومات والبيانات.

تستعمل المؤسسة – موضوع الدراسة – أهم وأدق وسيلة لجمع البيانات العامة والتجارية، انطلاقا من بناء دليل **مقابلة مشخصة** مع عينة من الإطارات التي لها علاقة مباشرة بالجوانب التسييرية والتجارية، أين يتم إعلام الإطارات المستهدفة من عمليات الاستجواب بمكان وتوقيت اجتماع العمل، هذا الاجتماع يهدف إلى طرح أسئلة مباشرة حول آليات ووسائل العمل التي يوظفها المعني بالأمر أو المصلحة التي يسيرها من أجل الوقوف على العلاقة التكاملية لوسائل الاتصال مع الأهداف المسطرة في المصلحة.

حيث يقوم المدقق الاتصالي في هذه الحالة بالرجوع إلى الوراثة لمعرفة حالة المصلحة ونوع الوسائل المستعملة والمشاكل التي تتعرض لها، حتى يوفر معيار العمق في الدراسة. إضافة إلى طلبه إن استدعت الضرورة الحصول على البيانات الإحصائية والحسابية من أجل مقارنتها مع الأهداف المسطرة، وهذا من أجل توفير شرط الدقة والواقعية.

كما لا يتوقف المدققون بمجرد القيام بالمقابلات الشخصية، بل يتعداه إلى **الملاحظة المباشرة** لمختلف السلوكيات المؤسساتية، حيث تستعمل آلية ووسيلة الملاحظة ليس فقط لمعرفة ما يدور في المؤسسة، بل هي وسيلة ومعايير تهدف إلى توفير شرط العقلانية في الدراسة.

أمّا فيما يخص الاستعانة بالوسائل المؤسساتية، فهي تتطلب شرط **العمل الجماعي**، لأنّ عملية الفحص والتحليل تتطلب آراء بعض المختصين، خاصة في الجانب المالي والتجاري أين تصبح الآراء المجمعّة بمثابة المحتوى الذي سيقدم إلى المديرية العامة بعد التدقيق والمراجعة اللغوية.

أمّا فيما يخص عملية التحقيق والتشخيص فهي تتطلب وقتا أطول ومعاينة ميدانية، إضافة إلى تسخير مختلف الوسائل **اللوجستية** والإدارية والبشرية، لأنها تتم في شكل أوامر بمهمات غالبا ما تكون

الفرقة تضم من ثلاثة (03) إلى أربعة (04) فاعلين من مختلف التخصصات، كما يجب توفر شرط الكفاءة والخبرة للطايم المدقق* ، حيث تسير هذه العملية وفق برنامج يسطره رئيس الفرقة، كما تغلب على خرجاتهم عنصر الفجائية، لأنها – كما ذكر سابقا، في عملية التحقيق – تهدف إلى الوقوف على الواقع المعاش دون الاستعدادات المسبقة.

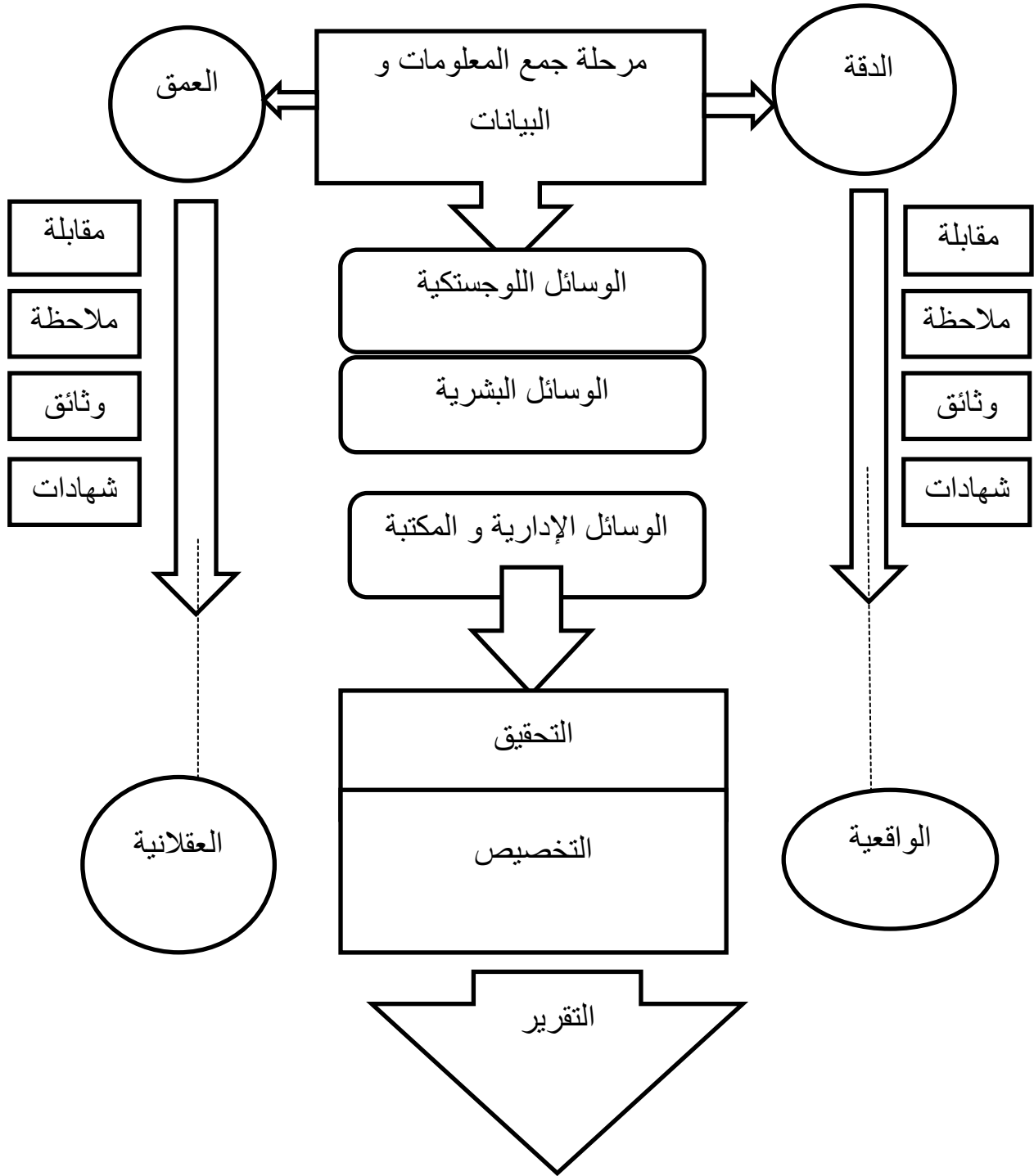
تليها، مرحلة الاجتماعات بين فرقة التدقيق ليتم فيها عرض البيانات وصيانتها في شكل نتائج. هاته الأخيرة هي المادة الأولية لبناء ما يسمى بـ " التشخيص الاتصالي "، أين يتم فيه وضع نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بكل مديرية ومصحة وحتى الفاعلين.

وعليه نستنتج، أنّ المؤسسة تسعى إلى توفير وتسخير مختلف الوسائل المتاحة التي يمكن أن تساهم في التطبيق الصارم والدقيق للتدقيق الاتصالي الذي يخدم بدوره التدقيق الشامل. والشكل الموالي يبرز وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز.

* حسب مقابلة مع إطار بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

الشكل رقم (13): يوضح وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز

قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث

المحور الرابع: رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

يقوم مسيرو المؤسسات العصرية باستخدام التدقيق الاتصالي كوظيفة تقييمية من أجل مراجعة جميع الأنشطة ذات العلاقة المباشرة بسيرورة عملية الاتصال في حالاتها العادية أو في حالاتها الغير عادية (أي أثناء تعرض المؤسسة للأزمات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة بهذه المؤسسة). ولكي يعمل التدقيق الاتصالي على المراجعة والوقوف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة وكيفية تطبيقه والعمل به من حيث كفاءته أو قصوره، وكذا حجم الإمكانيات المتوفرة لإنجاحه ومساعدة الفاعلين للقيام بأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الدقة والجودة. ولكن، بقدر ما هنالك عوامل تساهم في نجاح عملية التدقيق الاتصالي، فإنّ هناك تحديات ورهانات تواجه عملية التدقيق والمدققين، كما تؤدي في بعض الحالات إلى إضعاف كفاءة عملية الاتصال وفعاليتها داخل المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على قيام المدقق الاتصالي بأداء مهامه ومسؤولياته.

ومن خلال مجموعة المقابلات التي قمنا بها على مستوى مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 وكذا المجمع الأم بالجزائر العاصمة، ومن خلال ملاحظتنا الميدانية أيضا، تبين لنا أنّ مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، قامت بتحديات كبرى لاستخدام التدقيق الاتصالي في إدارتها للأزمات التي تعرضت لها على غرار أزمة رمضان صيف 2011م وأزمة فيفري 2012م، حيث تمكنت المؤسسة - قيد الدراسة - من دخول عالم الإدارة الحديثة، كما ساهم التدقيق الاتصالي في القضاء على بعض الإختلالات (الأزمات) التي كانت ستعرض لها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، على غرار صيف 2013م، أين تداركت المؤسسة الهفوات السابقة للأزميتين المذكورتين سابقا.

كما يمكننا أن نلاحظ - من خلال خرجاتنا الميدانية مع المكلفة بالاتصال - أنّ مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، تبنت سياسات اتصالية جديدة لم تكن لتنتبه لها لولا استخدام التدقيق الاتصالي لمعرفة الخلل في أزمتي رمضان صيف 2011م وأزمة فيفري 2012م، ومن بين هذه السياسات المتبناة نذكر على سبيل المثال لا الحصر، سياسة الاتصال الجوي من خلال قيام المؤسسة بقوافل جوارية، (*) وذلك للتقرب من المواطن.

(*) القوافل الجوارية: تعبر عن مختلف العمليات التحسيسية والتوعوية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز بشكل دوري، إما نحو السكان مباشرة أو عن طريق لجان الأحياء.

وكذا استخدام تقنية طرق الأبواب، لمعرفة انشغالات المواطنين، وإبلاغهم كيف يتصرفون في حال كان هناك تسرب للغاز، كما تم وضع أرقام هاتفية خاصة في خدمة المواطنين للاتصال بالمؤسسة في حالة تعرضهم لانقطاع التيار الكهربائي أو الغاز، أو في حالة تسرب الغاز أو انفجاره، أو حتى للاستفسار حول فاتورة الكهرباء والغاز (*). كما رأت المؤسسة أنّ هناك بعض البلديات بعيدة عن المؤسسة، فقامت بخلق مديريات (وكالات) تجارية على مستوى البلديات، كما قامت باتفاقيات مع مؤسسات البريد والمواصلات لكي يسدد الزبون فاتورته هناك وعدم الذهاب إلى المؤسسة. (**)

كما استخدمت المؤسسة الإعلام الجوّاري، من خلال توظيف إذاعة سيرتا الجهوية لتوعية المواطنين بمخاطر الاستهلاك المفرط للطاقة وكذا كيفية التصرف في حالة كان هناك تسريب غازي في المنزل، كما تم الاعتماد على جريدتي النصر والمؤشر والقناة التلفزيونية لانداكس. كما أصبحت تعتمد على الملصقات الحائطية لإبلاغ المواطنين في حي من الأحياء بأنّها ستقطع التيار الكهربائي أو الغاز وتذكر اليوم والساعة جيدا.

كل هذه السياسات الجديدة وغيرها المتبناة من طرف المؤسسة، تعتبر رهان بالنسبة لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، كما يمكننا اعتبارها أهدافا تحققت لها (المؤسسة). وهذه السياسات المتبناة من طرف المؤسسة - قيد الدراسة - نجدها مذكورة عند " *Bruno Henriet* " (1) في عنصر رهانات التدقيق الاتصالي في المؤسسة وبالضبط في نقطة أنّ التدقيق الاتصالي يساهم في تبني المؤسسة لسياسات اتصالية جديدة.

وحسب إطار مكلف بمرافقة الصورة والرعاية على مستوى المجمع، فإنّ المؤسسة أصبحت تأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط سواء أكانت اقتصادية، سياسية، ثقافية وتكنولوجية. فالمجمع سخر لكافة لمديريات عبر كامل التراب الوطني مختلف التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من كمبيوتر إلى انترنيت وأنترنات وإكسترنات، وكذا السينما الحائطية... الخ، وهذا لمواكبة آخر التطورات التي وصلت إليها المؤسسات العالمية، وكذا قراءة جيدة لثقافة المحيط السائد في ولاية قسنطينة، وذلك من أجل التقرب إلى المواطن من خلال الوسائل والإستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة والتي ذكرناها آنفا.

(*) مقابلة مع مهندس في الإعلام الآلي بمؤسسة سونلغاز.

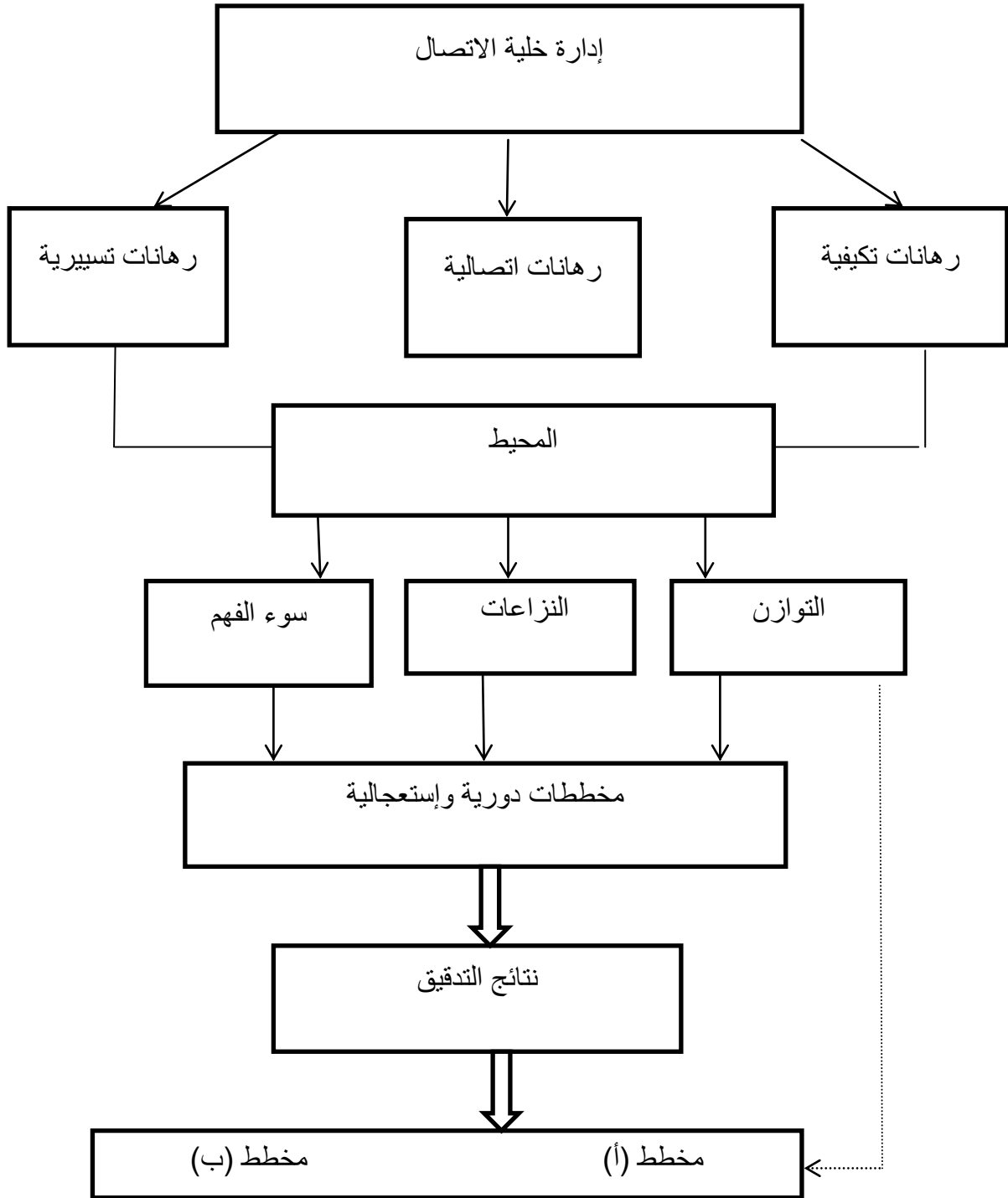
(**) مقابلة مع إطار بالمصلحة التجارية بمؤسسة سونلغاز.

(1) *Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 108.*

وهذه المتغيرات وغيرها، أشار إليها الرائد في إدارة الأعمال " هنري مينتز بارغ " " *Henry Mintzberg*"⁽¹⁾ في كتابه " نظريات التنظيم "، حيث أكد على دور معرفة كل التحولات الموجودة في المحيط المؤسسي للتكيف مع المستجدات والمتغيرات الجديدة في المحيط، حيث أكد على ضرورة قراءة المحيط جيدا لكي يأخذ التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات في الحسبان سياسة التكيف المتبناة من طرف مسيري ومختصي إدارة المؤسسات، بل أصبح مواجهة تلك التحديات حتمية إدارية يسعى المكلفون في إدارة مختلف المصالح إلى وضع رهانات معينة تصبّ في إطار تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. والشكل التالي يوضح أهداف ورهانات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز.

⁽¹⁾ *Henry Mintzberg : Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1995, P. 92.*

الشكل رقم (14): يبرز رهانات وأهداف التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث

المحور الخامس: إستراتيجيات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات.

تعدّ إستراتيجيات التدقيق الاتصالي نظاما هاما للتعرف على مدى تنفيذ المؤسسات العصرية لإستراتيجيات الاتصال وأغراضها وكيفية الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها فإنّها تحتاج إلى وضع خطة اتصالية سليمة بكفاءة وفعالية وأجال قصيرة، كما يجب أن يرافق وضع خطة اتصالية سليمة فحص ومراجعة جميع خطوات عملية الاتصال التي تتم داخل المؤسسة بشكل مستمر.

كما تتبنى - الإدارة العصرية للمؤسسة في إدارتها للأزمات - أسلوب علمي لتوضيح نوع الإستراتيجية التي يتبناها الفرق والأعوان المكلفون بالتدقيق الاتصالي لأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. فبعدما انتهت إدارة أزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، قامت هذه الأخيرة (مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02) بعملية تدقيقية، فاتضح الأمر أنّه من بين العوامل التي أدّت إلى عدم التحكم في أزمة رمضان صيف 2011م وكذا أزمة فيفري 2012م، أنّه لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة للمؤسسة، أي أن مصلحة الاتصال لم تكن تدري ماذا يفعل الأعوان التنفيذيون... الخ.

كذلك، من بين استنتاجات التدقيق الاتصالي بعد الأزمته المذكورتين سابقتين، أنّه لا يوجد هناك مشاركة وتبادل للأراء بين مصالح المؤسسة، وهذا بالذات ما ذهب إليه الباحث " *Bruno Henriet*"⁽¹⁾ حين قال: " أنّه يجب على المدقق أن يسعى إلى محاولة فهم أسلوب وطريقة نقل المعلومات بين الفاعلين وهيئات (مصالح) المؤسسة."

ومن بين الأمور التي تم اكتشافها من خلال منهج التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، - بعد الأزمته المذكورتين آنفا - أنّ المؤسسة، لم تكن تفرق بين الوسائل والدعائم الاتصالية(*) في تواصلها مع الجمهور، ومثال ذلك أنّ المؤسسة وظفت التلفزيون الوطني العمومي في إدارتها لأزمة فيفري 2012م، وهذا - في نظرنا المتواضع - خاطئ، لأنّ اختيار الوسيلة وهي التلفزيون يمكن أن يكون

(1) *Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 106.*

(*) الفرق بين الوسائل والدعائم الاتصالية: الوسيلة الاتصالية هي الشكل الذي تأخذه العملية الاتصالية في المؤسسات. أما الدعامة فهي الطريقة التي يتم فيها إيصال المعلومة. فقد تكون الوسيلة مكتوبة والدعامة ورقية أو تكون الوسيلة شفوية والدعامة هي المنسوب التجاري أو المكلف بالاتصال. وقد تكون الوسيلة إلكترونية والدعامة هي الموقع أو شبكات التواصل الاجتماعي.

صحيحاً ولكن لما تم اختيار الدعامة الإعلامية ألا وهي القناة الوطنية العمومية فهذا خاطئ لأنّ الأزمة هي أزمة محلية، وبالتالي – حسب رأينا الشخصي – فالإعلام الأحسن في مثل هكذا أزمات هو الإعلام المحلي، وعلى غرار ذلك نجد قناة لاندكس، إذاعة سيرتا الجهوية. أما في مجال الصحافة المكتوبة يمكن ذكر جريدة النصر وكذا المؤشر وغيرهما، وأيضاً في مواقع التواصل الاجتماعي كان من المستحسن اختيار صفحات الفايس بوك على غرار صفحة ناس قسنطينة... الخ.

وأيضاً – حسب مسؤول الموارد البشرية – فإنّه بعد التدقيق، تبين أنّه يجب على المؤسسة التركيز على نوعية الوسائل الاتصالية التي توظف لفهم ونقل المعلومات بين الفاعلين في المؤسسة، وهذا ما أكد عليه الباحث " *Bruno Henriet* " أنّه في إستراتيجية التنسيق يجب أن تكون هناك مرونة في التبادل والمشاركة بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات.

ومن بين أهم الإستراتيجيات الغائبة في التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، هي " إستراتيجية التوقع "، وفي هذا الصدد صرّح لنا نائب المدير على مستوى المؤسسة – قيد الدراسة – أنّه وبعد أزمة فيفري 2012م، قررت المؤسسة بأنّه يجب الإطّلاع اليومي على دفتر الشكاوى الموجود عند مدخل المؤسسة، لتكون المؤسسة على دراية كاملة و " حثيثة " حول طرق الاستقبال وكيفية التواصل مع الزبائن... الخ. كما كشف لنا المتحدث نفسه بأنّه بعد الإطّلاع على دفتر الشكاوي وجدنا أنّ معظم الزبائن كانوا يشكون من موظفة الاستقبال – لأنّها لم تكن تعاملهم جيداً – ممّا أدّى إلى تحويلها إلى مصلحة أخرى والإبقاء على الموظفة الأخرى في الاستقبال، لأنّ الزبائن كانوا كثيراً ما يشكرون حسن تصرفها معهم.

كما أقرت لنا المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة على مستوى المؤسسة – مجال الدراسة – بأنّ مصلحة الاتصال والعلاقات العامة لم تكن تحتل – في البناء الفيزيقي – مكاناً يسمح لها بالتنقل بكل سهولة بين مصالح المؤسسة الأخرى. حيث كانت مصلحة الاتصال والعلاقات العامة في الأسفل وفي آخر الممر وبعيداً عن مكتب المدير...، ولهذا لم تكن مصلحة الاتصال والعلاقات العامة متوقعة جيداً. ولكن بعد انتقال المؤسسة إلى مقرها الجديد، احتلت مصلحة الاتصال والعلاقات العامة مكانتها الفيزيقيّة الطبيعيّة، والتي تأتي بعد مكتب المدير وتتوسط المصالح الأخرى.

وأيضاً، من بين عوامل عدم الإدارة الجيدة لأزمة رمضان صيف 2011م، وأزمة فيفري 2012م، هو عدم الأخذ بجديّة تامة تحليل مواقع التواصل الاجتماعي وما نشره المواطنون والزبائن أثناء الأزميتين المذكورتين آنفاً، وهذا بالذات ما ألحّ عليه الكثير من الباحثين، حينما أكدوا على ضرورة تحليل مواقع

التواصل الاجتماعي وكذا ما ينشر في وسائل الإعلام الأخرى. كما تهدف هذه العملية – تحليل مواقع التواصل والنشر – إلى تنظيم الوضعيات الاتصالية، وكذا من أجل " خفض معدلات الإخفاق في عمليات الاتصال " .

وأيضاً، من بين الإستراتيجيات التي لم تكن المؤسسة – قيد الدراسة – تعمل بها نجد الإستراتيجيات الشخصية، فبعد عملية التدقيق الاتصالي التي قامت به المؤسسة – بعد الأزميتين المذكورتين سابقاً – وجدوا أنّ هناك غياب شبه تام للاتصال الشخصي وخاصة مع المواطنين والزبائن، فأغلب اتصالات المؤسسة مع زبائنها كانت من خلال وسائل الاتصال الجماهيري.

ولكن المؤسسة بدأت تستدرك الموقف من خلال تقنيات الاتصال والعلاقات العامة على غرار تقنية طرق الأبواب على المواطنين وتحسيسهم بخطورة تسرب الغاز وكذا كيفية التعامل مع هكذا أزمات، كما تعتمد المؤسسة بين الحين والآخر تقنية " الأبواب المفتوحة " على مصالحتها، كما بدأ تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي من خلال تكليف أحد الفاعلين في المؤسسة تحليل كل ما ينشر في مواقع التواصل الاجتماعي، كما يمكننا أن نطلق على هذه الإستراتيجية بإستراتيجية " الاتصال الجوّاري " .

كما تم اكتشاف، أنّ مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 ليس لديها نشاطات اجتماعية، فلجأت المؤسسة – بطبيعة الحال بعد أزمة فيفري 2012م – بحملات التشجير من خلال مشاركة المواطنين لها، وهذه الطريقة تسمى لدى البعض من الباحثين بإستراتيجية " المسؤولية الاجتماعية " . (*)

أمّا على المستوى الداخلي، فقامت المؤسسة بتفعيل الاتصال الشخصي والغير رسمي مع الفاعلين من خلال إبلاغهم بأنّ أي فكرة يمكن أن تفيد المؤسسة يستحسن مشاركتها وتبادلها مع جميع الفاعلين داخل المؤسسة. وكذا عدم الأخذ بـ " الإشاعات " لأنّها تزيد من دائرة الشك. وهذا ما أكدّه الباحث " *Bruno Henriet* " حين قال: " أنّ المعلومة في المجال الإستراتيجي من أهم العناصر التي تتداخل مع السلطة ومركز اتخاذ القرار وطرق نشر المعلومات التي تساهم في القضاء على ظاهرة الشك " . وكما يضيف باحث آخر بأنّ " المواجهة الإيجابية بين العاملين كأحد أساليب تعديل السلوك وتحسين العلاقات والقضاء على التأويلات والإشاعات، إضافة إلى توظيف بعد آخر للاتصال المؤسّساتي وهو

(*) إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية: هي تصور حديث، برز سنوات السبعينيات مع ظهور جمعيات حماية المستهلك. حيث تهدف إلى إبراز علاقة المؤسسة بشركائها وإضفاء مساهمتها كمؤسسة مواطنة في محيطها.

بعد التشارك والتعاون في إدارة المعلومات والخطابات ليأتي كعنصر تكميلي للمواجهة والمشاركة عنصر نشر وليونة المعلومات " (1).

كذلك يهدف الاتصال الشخصي، إلى تخفيف التوتر لدى الموظفين، وهذا بالذات ما قامت به المكلفة بالاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال التحدث إلى الفاعلين وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، وعدم التوتر والانزعاج من الزبائن والمواطنين أثناء نزولهم إلى الميدان والقيام بعملهم (خاصة فرق التدخل والصيانة). كما يسعى الاتصال الشخصي - بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 - إلى خلق الثقة والتفاهم بين الفاعلين والإدارة العليا، وذلك من خلال التنسيق بين الأفعال. وكذا تشجيع الفاعلين على المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، على غرار أزمة فيفري 2012م. ويهدف الاتصال الشخصي بالمؤسسة إلى التقليل من سلبية الإشاعة، لأنّ الإشاعة عندما تنتشر بشكل كبير، يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمؤسسة.² وهذه النظرة - نظرة المكلفة بالاتصال - تتقاطع مع اقتراح كل من " سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب " في كتابهما المعنون بـ " الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة "، حيث ذكرا أنّ الاتصال الشخصي يكون للتقليل من الدور السلبي للإشاعة، وذلك من خلال: توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال، و مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات.³ كما أصبحت المؤسسة - قيد الدراسة - تعتمد على الاجتماعات الدورية وإشراك جميع الفاعلين في اتخاذ القرارات، كما يجب كتابة التقارير جيدا ورفعها للإدارة المركزية (أي المجمع).

وكشف التدقيق الاتصالي أيضا، أنّه هناك نقص في التعامل مع وسائل الإعلام ممّا أدى إلى تحامل هذه الأخيرة (وسائل الإعلام) على المؤسسة أثناء أزمتي رمضان صيف 2011م، وأزمة فيفري 2012م، ممّا أدى إلى التوجه نحو " إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام " وذلك من خلال إشراك وسائل الإعلام في كل ما تقوم به المؤسسة من خلال إصدار دوريات أو بيانات صحفية وكذا عمل مؤتمرات صحفية... الخ. وهذه الإستراتيجية (إستراتيجية الشفافية) نجدها مذكورة عند الباحثة " Marie

(1) Bruno Henriet et François Boneu : Audit de la communication interne, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 106.

(2) فيليب هينسلو: ترجمة خالد العمري: فن إدارة العلاقات العامة، دار الفاروق، ط2، 2008م، ص. 139.

(3) سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1999م، ص. ص. 377 - 378.

HeLéne – " في كتابها المعنون بـ " *COMMUNICATOR* " حيث رأت بأنه يجب على أي مؤسسة أن تستخدم إستراتيجية الشفافية لما لها من انعكاسات إيجابية على المؤسسة وتكسب وسيلة إعلامية صديقة وليست عدوة.

كما كشف التدقيق الاتصالي، بأن الأزمة خلقت نوع من التوتر داخل المؤسسة مما أدى عدم التنسيق في الخطابات مع وسائل الإعلام. مما أدى بهذه الأخيرة (وسائل الإعلام) في التشكيك في قدرة المؤسسة في التغلب على أزمة فيفري 2012م. وهذا ما أدى بالمؤسسة، إلى تكوين الفاعلين بعدم التوتر أثناء حدوث الأزمات وكذا التقليل من شأن الأزمة إن حدثت مرة أخرى. وهاتين الإستراتيجيتين نجدهما مذكورتين عند الكثير من الباحثين على غرار الباحث " أحمد ماهر " (1) و " يوسف أحمد أبو فارة " (2) و " فهد أحمد الشعلان " (3) و " حمزة بيت المال " (4) و " علي منصور الشميري " (5) و " إيثار عبد الهادي محمد " (6) و " محمد محمد شافعي " (7).

وعكس مؤسسة سياكو، فإن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، لم تستخدم إستراتيجية لا مركزية اتخاذ القرار، بل العكس هو الذي حصل. أي أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، استخدمت إستراتيجية مركزية اتخاذ القرارات، حيث أنه وقبل أي قرار تخرج به المؤسسة، لابد أن تستشير المجمع فإذا وافق المجمع تقوم المؤسسة بتنفيذ القرار وإبلاغ وسائل الإعلام والجمهور بالقرار.

(1) أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص 15.

(2) يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 87.

(3) فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م، ص 5.

(4) حمزة بيت المال: الإعلام الأمني والأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011م، ص 14.

يوم 20:45 / 05/25 / 2017م <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/308.pdf>

(5) علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، 2008م، ص 12. 13. يوم 20:15 / 03/28 / 2016م

<http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>

(6) إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م، ص 52. 53.

يوم: 16:00 / 03 / 23 / 2017م <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=3333>

(7) محمد محمد شافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001م،

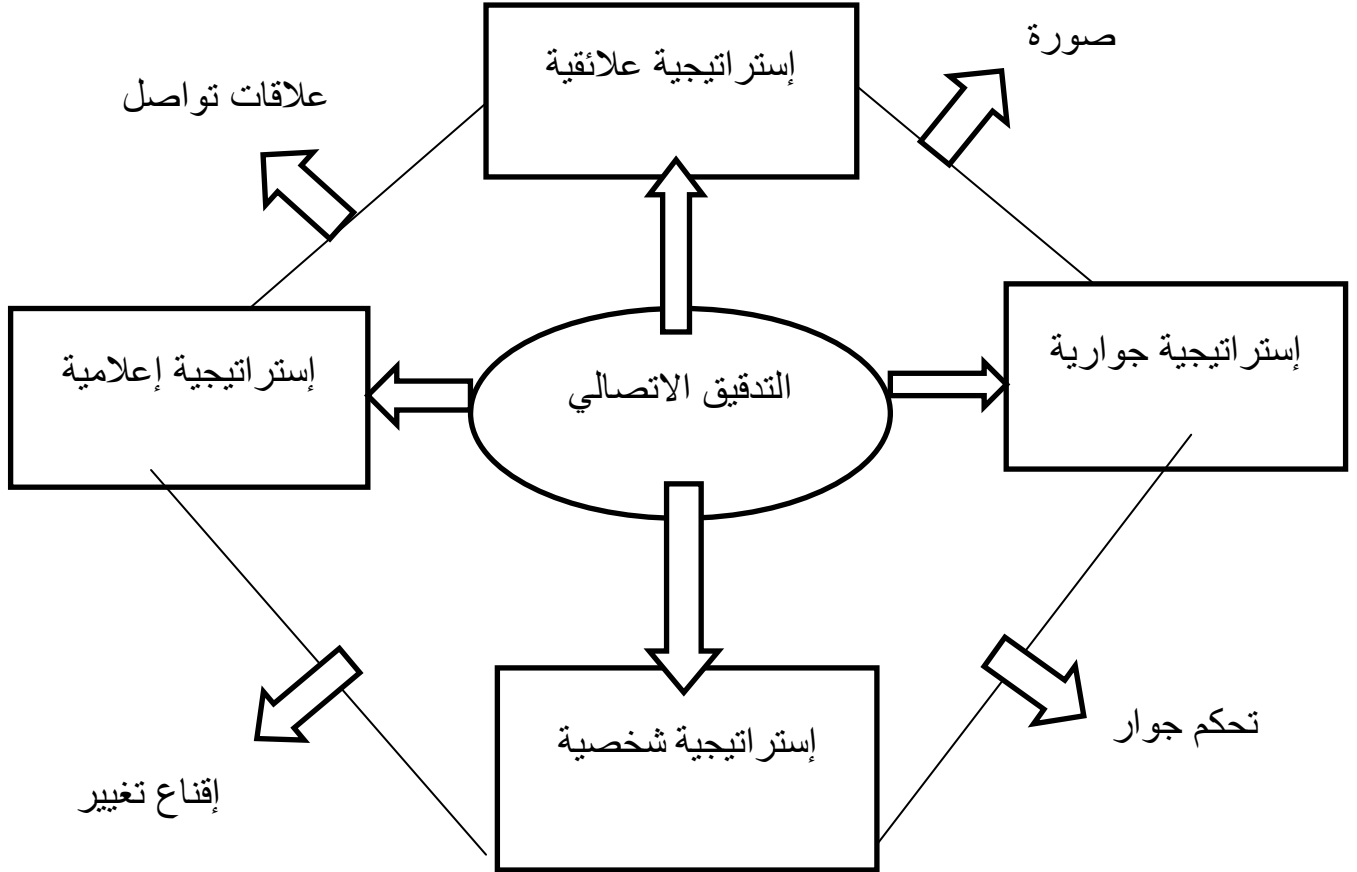
وهذا ما أكده مدير الاتصال على مستوى المجمع، حيث قال أنّ القرار الأول والأخير هو بيد الإدارة العليا للمجمع، وهذا ما ينطبق على الكثير من المؤسسات العمومية عبر كامل التراب الوطني، حيث أنّ هذه المؤسسات تساعد في اتخاذ القرارات، ولكن القرار الأول والأخير يعود إلى الإدارة العليا للمجمعات على غرار مجمع سونلغاز. كما أصبحت تعتمد كثيرا مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، على الاتصال عن طريق الحدث، (*) لأنّ المؤسسة كانت تعتمد عليه ولكن ليس بالطريقة المثلى أو الكافية. لذلك رأت المؤسسة الاعتماد أكثر على تنظيم الأحداث واستغلالها في تحسين صورة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. والشكل الموالي يوضح ما تناولناه سابقا.

(*) الاتصال عن طريق الحدث: يهدف الاتصال عن طريق الحدث إلى إضفاء بعد آخر خاص للمؤسسة ولعلامتها عبر الخروج عن المألوف ببناء علاقات تقارب مع جماهيرها ومشاركتهم في حياتهم اليومية.

Ahmed Garar et Raja Lahnyene, « **Analyse de l'importance de la communication événementielle dans l'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise : Cas de Maroc Telecom** », *Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 5^{ème} Congrès de le RSE, Grenoble, 10 et 11 Juillet 2008. P 66.*

الشكل رقم (15): يبرز إستراتيجيات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة

.02



المصدر: إعداد الباحث.

المحور السادس: إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

لقد كان للتقدم العلمي والتكنولوجي، وكذا تعدد التخصصات في الجامعات آثاره الإيجابية والسلبية، والتي جاءت نتيجة استخدام الإنسان للأساليب التقنية الحديثة، وذلك راجع لعدم قدرته على إدارتها أو التخطيط لاستخدامها. ومن أجل ذلك تعالت الصيحات بضرورة وضع آليات جديدة لإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، مما نتج عنه ظهور ما أُصطلح عليه " إدارة الأزمات " والتي ظهر جليًا في كل المؤسسات العصرية.

كما يجب على المؤسسات العصرية، رسم سيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدّي لها.⁽¹⁾ كما يساعد التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات المحتمل مواجهتها وأطرافها وظروفها والظروف المحيطة بها، كما يحدد التدقيق الاتصالي فريق خلية الأزمة، وكذا توفير وسائل القيادة، تحديد مجموعة الأنظمة المتكاملة التي تساعد أطقم إدارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة والسيطرة عليها، كما يحدد أيضا (التدقيق الاتصالي) الأسس الإستراتيجية التي يجب أن يسترشد بها مختلف أطقم معالجة الأزمة في مجال اتخاذ إجراءات المنع والمواجهة.

ومن خلال هذا التصور العام الذي وضعناه، يحق لنا أن نتساءل: هل وفقت مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، في استخدام التدقيق الاتصالي في مراحل إدارة الأزمات؟ وهل اتبعت كل الخطوات التي تم ذكرها سابقا؟

ومن خلال المعاينة الميدانية لمختلف البيانات المؤسساتية والمرافقة المستمرة لمختلف نشاطات المؤسسة وقفنا على واقع مفاده، بأن المؤسسة وفقت في جانب وتغافلت عن جوانب أخرى أثناء أزمة فيفري 2012م، حيث تبين لنا بأن المؤسسة - قيد الدراسة - لم تقم بتحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها، وذلك لأن المؤسسة - مجال الدراسة - لم تقم بما يسمى عند أهل الاختصاص بـ " مرحلة ما قبل الأزمة " أي لم يكن هناك فريق أزمة يرسم سيناريوهات محتملة (كأزمة رمضان صيف 2011م وكذا أزمة فيفري 2012م).

(1) محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008م، ص. 254.

ولكن المؤسسة قامت بتشكيل فريق الأزمة*) أثناء حدوثها وليس قبلها. وهذا وإن دلّ على شيء فإنما يدل – أنه في تلك السنوات – على عدم التحكم والفهم الجيد لطرق الاستفادة من التقارير التي كانت تقدمها الفرق المكلفة بالتدقيق الشامل. وهذا ما يلحّ عليه العديد من الباحثين في إدارة الأزمات على غرار الباحث " السيد عليوة"¹ الذي أكد على ضرورة تشكيل فريق إدارة الأزمات، وذلك لتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة من خلال قيام فريق الأزمة بالتحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة والتي يمكن أن ترتبط بنشوب أزمات، وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.

كما وقفنا من خلال الإطلاع على بعض القرارات والمقررات الإدارية الخاصة بالمؤسسة، أنّ العون المكلف بالاتصال له صلاحية التصريح لوسائل الإعلام، عن طريق مرسوم رسمي يخول له صلاحية التعامل مع مختلف وسائل الإعلام. وهذا بالذات ما أكده الكثير من الباحثين على غرار " أديب خضور"⁽²⁾ و " ماجد سلام ألهدمي وجاسم محمد"⁽³⁾ و الباحثان الأجنبيان، " Michele Gabay"⁽⁴⁾ و " Jean Brilman"⁽⁵⁾، على أنه يجب على المؤسسة اختيار متحدث رسمي (***) باسمها للتحدث مع وسائل الإعلام، وذلك بغرض توحيد جهة الإدلاء بالبيانات كضمان عدم تضارب المعلومات التي تنتشر عن الأزمة. وهذا ما يمكننا تأكيده من خلال ملاحظتنا الميدانية، حيث وقفنا على أنّ المكلفة بالاتصال هي المخولة الوحيدة في التواصل مع وسائل الإعلام، إذ كيف نفسر أنه عند عقد مؤتمرات تقوم

(*) فريق الأزمة: يمكننا القول بأنّ فريق الأزمة تتمثل وظيفته الأساسية في إظهار قدرات المؤسسة في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها بين الحين والآخر، ولا يكون ذلك إلا بتوفر قدر عال من المعلومات والبيانات، وكذا رسم سيناريوهات محتملة لأزمات متوقعة. كما يجب على فريق الأزمة إجراء تدريبات (محاكاة) من مرحلة ما قبل الأزمة إلى غاية المرحلة الأخيرة من انتهاء الأزمة الا وهي ممارسة التقييم والتعلم من الأخطاء السابقة.

(1) السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين، القاهرة، ط2، 2002م، ص13.

(2) أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م، ص. 8.

(3) ماجد سلام ألهدمي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2008م، ص. 65.

(4) Michele Gabay : La nouvelle Communication de crise, Concepts et outils, Paris, p p 31-32.

(5) Jean Brilman : Gestion de crise et redressement d'entreprise, collection, Droit, B. I. U, Montpellier,1998 , P163.

(**) المتحدث الرسمي: هو الشخص المخول بإدلاء تصريحات لوسائل الإعلام. إما أن يكون المدير أو المكلف بالاتصال أو المدير المركزي أو مدير الاستغلال.

المكلفة بالاتصال بالإجابة على أسئلة الصحفيين أو تقديم بيانات صحفية، إضافة إلى تقديم حصص في إذاعة سيرتا (FM) الجهوية وذلك على غرار حملة "إصغاء".

وعند التطرق إلى أساليب إدارة الأزمات، وقفنا على واقع مفاده، أنّ المؤسسة بدأت في تبني سياسة الانفتاح على المحيط، وذلك من خلال فتح باب الحوار مع المواطنين المحتجين. كما تتقلّ بعض الإطارات إلى الأماكن والتجمعات السكانية التي تشهد بعض الاضطرابات التي لها علاقة مباشرة بتوزيع واستهلاك المواد الطاقوية لمؤسسة سونلغاز. أين لجأوا إلى توظيف الإستراتيجيات الشخصية كآليات تدخل لمعرفة الوضعية الحقيقية لجماهير المؤسسة.*

وهذا التكتيك هو في الأصل مستلهم من المبادئ العامة في إدارة المؤسسات العصرية، وبالأخص التقنيات الشخصية التي تتدرج ضمن أساليب وسياسات إدارة الحوار والتفاوض. فعلى سبيل المثال غالباً ما تلجأ المكلفة بالاتصال خلال إدارتها للتواصل الشخصي مع وسائل الإعلام إلى تقديم تبريرات وتوضيحات تعمل فيها على عزل مسؤولية المؤسسة من جهة، وإلى الاستماع لانشغالات وسائل الإعلام والمواطنين من جهة أخرى، وهذا التكتيك – كما أشرنا سابقاً – يوظف لتبرير وامتصاص الطاقة السالبة أثناء المحادثة. وهذا التكتيك الذي قام به إطارات المؤسسة – مجال الدراسة – يسمى في حقل إدارة الأزمات بأسلوب "التساوم التوفيقى" (***) وهذا ما أكده الباحث "عبد العزيز عطا الله" (1) حيث ذكره الباحث في أساليب إدارة الأزمات.

كما كشف لنا التدقيق الاتصالي، بأنّ المؤسسة لم تكن تعمل سيناريوهات قبل الأزمة، وهذه المرحلة لها عدّة تسميات حسب كل باحث، فالباحث "محمد رشاد حملاوي" (2) يسميها بـ "المرحلة التحذيرية أو مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" – كما يتفق مع هذه التسمية، عدّة باحثين على غرار: "السيد بهنسي" (3) – وهي تمثل فترة محدّدة غير ظاهرة للمؤسسة، وتشير إلى بدايتها وهي "

(*) مقابلة مع كل من إطار استغلال الكهرباء وإطار استغلال الغاز بمؤسسة سونلغاز.

(**) أسلوب التساوم التوفيقى: وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة.

(1) أنظر: عبد العزيز عطا الله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م، ص ص 285-286.

(2) محمد رشاد حملاوي: إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، ط2، مكتبة عين الشمس، 1995م، ص. 62.

(3) السيد بهنسي: الإعلام وإدارة الأزمات الدولية، عالم الكتب، القاهرة، 2010م، ص38.

مرحلة انعدام الأداء "، وبالتالي فالمؤسسة كانت في مرحلة انعدام الأداء. حيث لم يتم اكتشاف إشارات الإنذار. (وإن كان هذا لديه ما يبرره من خلال أنها أزمة خارجية بفعل الظروف الطبيعية القاهرة).

ولكن بعد عملية التدقيق الاتصالي تم اكتشاف هذا الخلل، من خلال استدراك هذه المرحلة والقيام بما يسمى بمخطط استعجالي لصيف 2013م^(*). كذلك قررت المؤسسة بتكليف إدارات مهمتهم هي القيام بدراسات استشرافية ومخططات بديلة، من ضمنها رسم سيناريوهات حول أزمات يتوقع حدوثها كأزمة رمضان صيف 2011م وأزمة فيفري 2012م وذلك بالتناغم والتنسيق مع فريق الأزمة.

كما تم ملاحظة أيضا، أن المؤسسة مجال الدراسة أصبحت تعتمد على تدريب الفاعلين على كيفية التفاعل مع الأزمة أثناء حدوثها. لأنه تم اكتشاف بأن الفاعلين غير مكونين أو مدربين على كيفية التعامل مع المواطنين المحتجين حيث اتضح جليا التوتر على الفاعلين مما أدى إلى عدم الإدارة الجيدة لأزمة فيفري 2012 مثلا.^(**) وهذا ما ألحّ عليه الباحث " قدري علي عبد الحميد" حينما أكد على عنصر التدريب في إدارة الأزمات وذلك حينما قال " إنَّ الفريق الذي تم اختياره سوف يحتاج للتدريب لكي يتم التأكد من حسن إعداده و بشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة ".⁽¹⁾

كما قامت المؤسسة، بعد أزمته فيفري 2012م بإدخال التكوينات في انجاز عمليات التدقيق الاتصالي، من خلال الوقوف على الوضعية الاتصالية الحالية وكيف يمكن أن تتطور إلى الأحسن دائما وذلك من خلال فتح قنوات اتصالية جديدة على غرار الاتصال الشخصي و الغير رسمي مع الفاعلين (الجمهور الداخلي) و كذا الاعتماد على الوسائل الإعلامية المحلية وحتى وسائل الاتصال والعلاقات العامة على غرار تقنية طرق الأبواب، للتحذير من العواقب الوخيمة للتسريبات الغازية وكذا ما هي الإجراءات الأولية التي يجب على المواطن أن يقوم بها في مثل هكذا أزمات – وهذا بطبيعة الحال – ما نريد من تحسين طرق التسيير و الإدارة و هذا الإجراء يمكن أن نصلح عليه بمرحلة ما قبل وقوع الأزمة .

(*) مخطط استعجالي لصيف 2013م: وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات الاتصالية الاحتياطية للتحركات الميدانية لعمال وإدارات مؤسسة سونلغاز أثناء الأزمات. لتفصيل أكثر، أنظر إلى الملاحق الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

(**) مقابلة مع إطار بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

(1) قدري علي عبد الحميد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص. 163.

وفي سياق متصل، ذكرت لنا المكلفة بالاتصال، أنه بعد انتهاء أزمة فيفري 2012م، قمنا بعمل تقييم عام حول الإجراءات التي قامت بها في إدارة الأزمات و ما مدى الأثر الذي أحدثته للأزمة سواء من ناحية المادية أو المعنوية كاهتزاز صورة مؤسسة سونلغاز قسنطينة.

كما استرسلت المكلفة بالاتصال بقولها، أنه تم تقييم الأفعال التي قمنا بها في إدارة أزمة فيفري 2012، كما تبين لنا أن المؤسسة في حاجة ماسة لاتصال قبل الأزمات على غرار وضع سيناريوهات لأزمات محتمل حدوثها أو الاعتماد على العلاقات العامة الإستراتيجية.

كما وضعت المؤسسة سيناريو محتمل لصيف 2013 م وذلك لتفادي هفوات و أخطاء فيفري 2012م وكذا النقائص في إدارتها لأزمة فيفري 2012م كما وجد التدقيق أن نقص المحولات الكهربائية كان السبب في أزمة صيف رمضان 2012م مما جعل المؤسسة تخصص 100 محول كهربائي لدخول حيز الخدمة لمواجهة أزمة انقطاع التيار الكهربائي المتوقع في 2013م .

كما كشفت لنا المكلفة بالاتصال بأن عملية التقييم كان الهدف منها هو : هل كان بالإمكان أفضل مما كان ؟ و هذا السؤال شائع كثيرا في حوض الاتصال المؤسسي و العلاقات العامة، وفي هذا الصدد، ذكر الباحث " محسن العبودي " مجموعة من المقاييس لتقييم الأزمات التي يمكن عن طريقها وضع أولويات للأزمات للإعداد و التخطيط لمواجهةها و يمكن ذكرها على النحو التالي:

- مستوى الضرر. (عالي . متوسط . منخفض)
- مدى الضرر الناتج عن الأزمة.
- كثافة التركيز. (كارثة . عالمية . منخفضة)
- استمرار الآثار الضارة. (أيام . أسابيع . أعوام)
- الوقت بين التعرض و حدوث الإصابة. (دقائق . ساعات . أيام)
- معدل تكرار الأزمة. (مرتفع . متوسط . منخفض)
- شدة الخسائر المادية أو المعنوية. (مرتفع . متوسط . منخفض).⁽¹⁾

كما يمكننا إضافة مقياس آخر لهذه المعايير، ألا وهو مدى حسن اختيار الوسائل الاتصالية و الإستراتيجيات الاتصالية المستعملة في إدارة أزمة فيفري 2012م.

(1) محسن محمد العبودي: نحو إستراتيجية علمية في إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م، ص، 20.

وأما عن استراتيجيات إدارة أزمة فيفري 2012م فقد اكتشفنا أن المؤسسة اعتمدت بعض الإستراتيجيات في إدارتها لأزمة فيفري 2012م و ذلك من خلال بعض المؤشرات على غرار حصر أزمة في فيفري أو رمضان صيف 2012م لأسباب طبيعية و كذا فتح الحوار و الاستماع إلى المواطنين و الزبائن و إعطاء وعد بأن لا يتكرر ذلك و هذا ما يسمى في علم إدارة الأزمات بإستراتيجية احتواء الأزمات و هذه الإستراتيجية مذكورة عند الكثير من الباحثين في حقل إدارة الأزمات على غرار الباحث "محمد علي ناجي".⁽¹⁾

كما يمكننا أن نستنتج بأن المؤسسة استخدمت أيضا إستراتيجية تغيير المسار^(*) و ذلك من خلال توزيع الأدوار بين إطارات المؤسسة و كذا خلق روح التحدي و مثال ذلك، ما قامت به المكلفة بالاتصال من فعل كبير ألا وهو الخروج في اتصال مواجهي مع المواطنين و طمأنتهم، وهذا ما ألح عليه الباحث "أركان بن هلهول الرويلي"⁽²⁾، حينما أكد على إستراتيجية المواجهة في إدارة الأزمات. وكذا عمل حصة يومية على الساعة 08^{h00} صباحا، وكذا تكليف مجموعة من الإطارات مهمتها القيام بدراسات إستراتيجية (قبلية) ومن ضمنها وضع سيناريوهات لأزمات محتمل حدوثها كوضع مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م و هذا بالتحديد ما ينطبق على المفهوم الصيني للأزمة، حيث برع الصينيون إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة إذ نجد أن **Jiwet**، وهي عبارة عن كلمتين، فالكلمة الأولى "Ji" تدل على الخطر أو التهديد. أما الثانية "wet" فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها.³ وتكمن

(1) فهد علي ناجي: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في

إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص. 35.

http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=58&catid=166&Itemid=871 يوم 14:30م 2015/03/08

(*) إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.

(2) أركان علي بن هلهول الرويلي: إستراتيجية إدارة الأزمة (إستراتيجية المواجهة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م، ص. 59.

يوم 15:00م 2015/03/29 <http://www.nauss.edu.sa/Ar/Professors/Ruwaili/Pages/default.aspx>

(3) ربحي عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (إطار نظري)، القاهرة، ص.3.

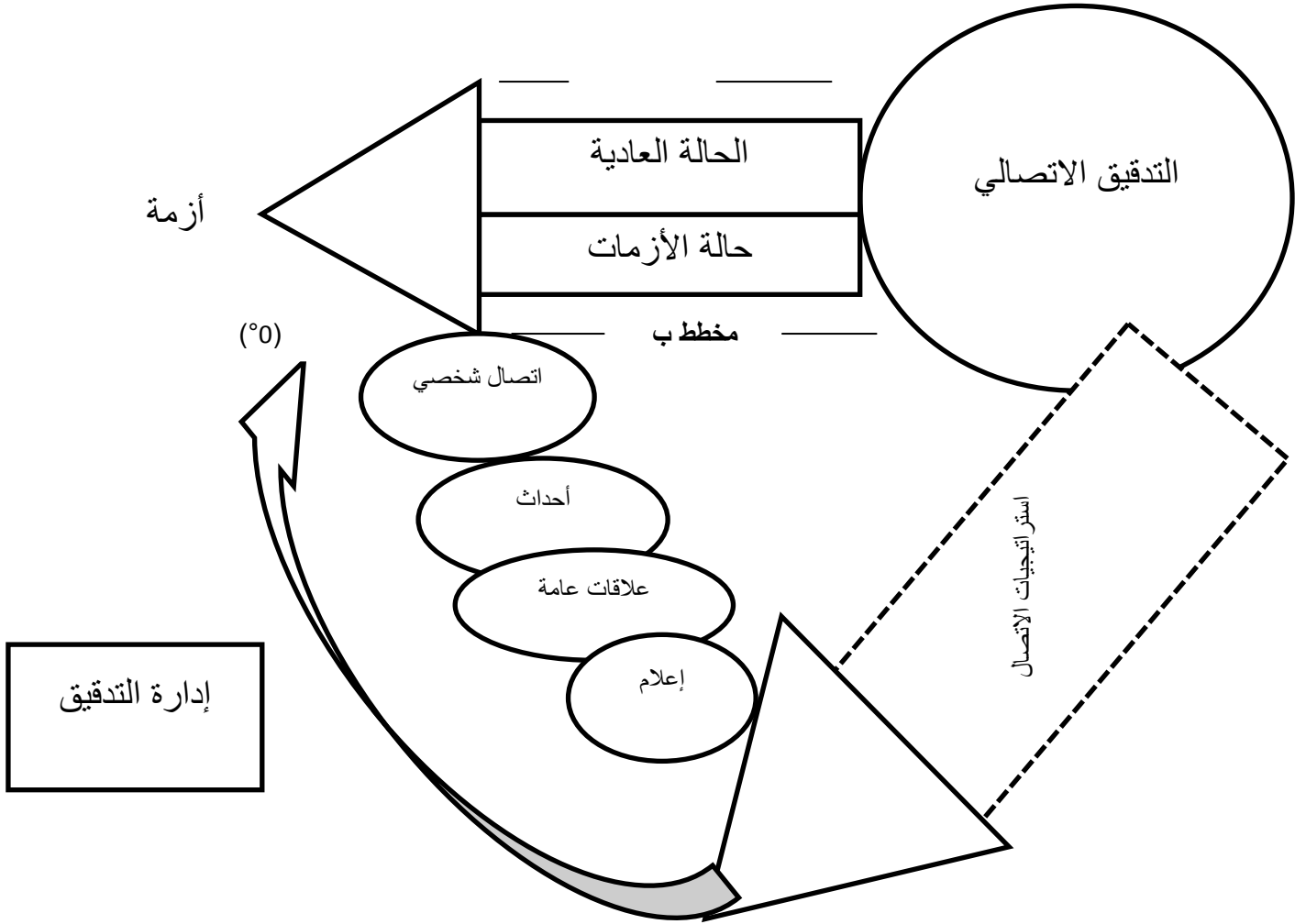
يوم 19:15م 2016/10/30 <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69515.pdf>

البراعة هنا في تطور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السليمة أو السديدة. كما اعترفت المؤسسة بعدم القراءة الجيدة لطبيعة وحجم الأزمة. كما قامت بالتقليل من شأنها وذلك من خلال تصريحات بعض المبحوثين حين قالوا بأنه حدثت أزمة فيفري وأزمة رمضان صيف 2011م ولكنها أزمة ظرفية و لم تتعدى أسبوع. و هذا التكتيك يسمى في حوض إدارة الأزمات بإستراتيجية " بخس الأزمة" (*). و هذه الإستراتيجيات هي مجموعة الطرق و التقنيات التي استخدمتها مؤسسة سونلغاز قسنطينة، و هذه الإستراتيجيات ذات طابع خاص نابع من خصوصية الأزمة التي تعرضت لها المؤسسة – قيد الدراسة – .

كما استخدمت إستراتيجية " تأجيل الحديث " عن أزمة فيفري 2012م و هذا نظرا لعدم إمام المؤسسة بحيثيات الأزمة، مما جعل وسائل الإعلام تتكالب عليها، و هذا في نظرنا خطأ إستراتيجي قامت به المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال أيضا، حيث قالت: " نعم كان خطأ في تأجيل الحديث، لأنه لم يكن لدينا كل التفاصيل عن عدد المناطق التي انقطع فيها التيار الكهربائي و كذا الخسائر المادية التي تعرض لها الزبائن و المواطنين جراء هذه الأزمة، ولكن ما إن تم جمع المعلومات قمنا بعمل مؤتمر صحفي ووضحنا فيه الكثير من الأمور كما و ضعنا هذه الإستراتيجية من ضمن مواطن الضعف التي تم اكتشافها من خلال التدقيق الاتصالي ". والشكل التالي يوضح التدقيق الاتصالي وإدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز .

(*) إستراتيجية بخس الأزمة: وتسمى أيضا التقليل من شأن الأزمة، هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

الشكل رقم (16): يوضح إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور السابع : اتصال الأزمة و التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة.

عرفت مؤسسة سونلغاز قسنطينة سنة 2012م أزمة انقطاع الغاز الطبيعي و التيار الكهربائي في فيفري 2012م في عدة بلديات لولاية قسنطينة، وكذا انقطاع التيار الكهربائي في ذروة استعماله في صيف رمضان 2012م، وهذا ما أدى بالمواطنين و التجار إلى تبني أسلوب غلق المحاور و الشوارع الرئيسية للنقل إضافة إلى - وفي بعض الأحيان - سلوكيات عدائية كتخريب المؤسسات العمومية. هذه الظواهر استدعت من مجمع سونلغاز، إلى تبني طرق و أساليب جديدة في إدارة الأزمات. فقد لاحظنا من خلال تحليل إجابات المبحوثين و كذا تحليل محتوى التقارير و دفتر الشكاوى (Corpes) ، أن المعالجة كانت ظرفية و تقتصر على المعالجة التقنية و التجارية. دون البحث عن الآليات الاتصالية التي يمكن أن تساعد في توفير المعلومات اللازمة لطمأنة المواطنين و التجار، من خلال تقديم توضيحات بسيطة تقوم بها أفراد يمتلكون مهارات المحادثة أو الكتابة على الأقل من تقديم الأسباب الحقيقية لمختلف الأزمات، و ذلك على غرار أزمة فيفري 2012م. والتي لها علاقة مباشرة بانقطاع مادتين حيويتين هما الغاز و التيار الكهربائي .

كما عيّن بعد التدقيق في تصريحات المكلفة بالاتصال، أنّ المؤسسة - في تلك الفترة - لم تصل بعد إلى درجة الوعي الاتصالي الذي يمكّنها من استعمال وتوظيف وسائل الاتصال في التوقيت والمكان المناسبين. و لكن قد تم تداركه بعد التدقيق الشامل (ومنه التدقيق الاتصالي) في المؤسسة بعد توصيات لجان مختصة من إدارة المجمع. كما استرسلت محدثتنا، حينما كشفت لنا استخدام إجراءات وقائية كالمخطط الاتصالي في إدارة أزمة فيفري 2012م و ذلك من خلال تشكيل خلية (فريق) أزمة، حيث قامت المؤسسة - قيد الدراسة - بتشكيل فريق أزمة. وهذا إلى حد بعيد ما ذكره الباحث "قديري علي عبد المجيد" نقلا عن "*Michael Bland*" من كتابه "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات" أن فريق الأزمة يتكون من: المدير، مصلحة القانون، العلاقات العامة، الأمن، رؤساء المصالح... (1).

كما قام فريق الأزمة - السابق الذكر - بتشخيص الأزمة، وتم ربط أسباب الأزمة بعوامل طبيعية وخارجية، وعلى حد لغة الخطاب المؤسسي لسونلغاز أن أسباب أزمة فيفري 2012م هي رداءة أو سوء الأحوال الجوية أي بعبارة أخرى أسباب طبيعية قاهرة و قاسية. وهذا ما ذكره العديد من الباحثين فيما

(1) قديري علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 279.

يخص أسباب الأزمات، حيث أن هناك أسباب طبيعية خارجة عن نطاق المؤسسة، مثل: الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهّن بها والتحكّم بأبعادها.⁽¹⁾ كما حدد فريق الأزمة الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهذا كما جاء على لسان المكلفة بالاتصال وهو الوصول إلى (0) صفر خسائر أو على الأقلّ تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، وكذا اكتساب ثقة ورضا الزبون، من خلال تقديم خدمات سريعة و فورية فور وصول مكالمات تبليغ بوجود انقطاعات في الكهرباء و الغاز. وهذا ما يتقاطع مع أهداف اتصال الأزمة، والتي ذكرها الباحث " محمود يوسف"، وهي: التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة، سرعة الاستجابة الفورية اللازمة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.⁽²⁾

كما أضافت المكلفة بالاتصال — وعدد من المبحوثين — بأنّ خلية أزمة حدّدت بشكل دقيق الجمهور المستهدف من أزمة فيفري 2012م وهو المواطنين و الزبائن المتضررين من انقطاع الغاز الطبيعي و التيار الكهربائي وهي خمس دوائر.*^(*) كما تأكّدنا أن المؤسسة — قيد الدراسة — استخدمت وسائل الاتصال حيث استخدمت المؤسسة التلفزيون الوطني العمومي و الجرائد اليومية على غرار جريدة الشعب و النصر و الشروق و الخبر ... وغيرها.

كما تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الإذاعة الجهوية (إذاعة سيرتا FM)، حيث قامت المكلفة بالاتصال (باعتبارها المتحدث الرسمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينة) بالنزول يوميا على إذاعة سيرتا الجهوية و إبلاغ المواطنين بالمستجدات حول أزمة فيفري و كيفية إدارتها وكذلك القرارات التي توصلت إليها الإدارة العليا للمؤسسة. وكان الهدف من التتويج في استخدام الوسائل الاتصالية والإعلامية في إدارة أزمة فيفري 2012م، هو الوصول إلى كل المواطنين الموجودين في البلديات التي تضررت من الأزمة. كما كان الغرض من استخدام هذه الوسائل الاتصالية هو توضيح معلومات، شرح وتفسير بيانات عن

(1) سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان،

2010م، ص 22.

(2) محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002م، ص 108.

(*) الدوائر المتضررة من الأزمة: عين عبيد، حامة بوزيان، ابن زياد، زيغود يوسف و الخروب. وكذا استهداف — بدرجة أقل — كل المواطنين والزبائن الذين لديهم علاقة مباشرة و غير مباشرة بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02. حسب الوثائق المؤسسية المسلمة إلينا من طرف المكلفة بالاتصال.

أزمة فيفري 2012م، تصحيح بيانات، تكذيب إشاعات، وكذا إبراز جهود مؤسسة سونلغاز في إدارتها للأزمة التي تعرضت لها.

كما تم الاعتماد على الدعائم الاتصالية كالمصقات الإشهارية لتحذير المواطنين و الزبائن من تسريبات الغاز و كذا الاستعمال المفرط للتيار الكهربائي وهذا ما يطلق عند بعض الباحثين الغربيين بـ " الإشهار الأزماتي " (*) (*publicité de cris*). وهذا بالذات ما فعلته مؤسسة سونلغاز قسنطينة، من خلال استخدام المصقات الإشهارية وكذا الإذاعة الجهوية سيرتا (*FM*) و الصحافة المكتوبة والتلفزيون للتوضيح و التحذير من أخطار الاستعمال الغير عقلائي و اللأمروس للطاقة و كذا كيفية القيام بالخطوات الأساسية نتيجة تسرب الغاز في المنزل حيث يسمى هذا الإشهار بالإشهار الأزماتي لأنه استخدم في وقت إدارة أزمة فيفري أو أزمة صيف رمضان 2012.

وكما صرّحاً رئيساً مصلحتي الوسائل والعتاد وفرقة التدخل على مستوى المؤسسة — قيد الدراسة — أن المؤسسة استعملت في أزمة رمضان 2012م الهاتف الثابت و الهاتف النقال لاستقبال المكالمات من طرف المواطنين أو التجار حول انقطاع التيار الكهربائي، و بالتالي التحرك الفوري و السريع من قبل أعوان التنفيذ لإصلاح العطب أو الخلل، حيث وضعت للمواطنين أرقام هاتفية لإبلاغ مؤسسة قسنطينة 02 مثلا بانقطاع التيار الكهربائي أو الغاز، حيث أنه و فور الاتصال تسجل المكالمات آليا لأن المؤسسة تمتلك ما يسمى بـ: *TIA* (**).

كما استعملت المؤسسة المصقات الداخلية أو ما تعرف عند البعض بالمصقات الحائطية، وكان الهدف منها — حسب الكثير من المبحوثين — هو تعليم الفاعلين كيفية التصرف مع الأزمة و إخبارهم بعدم التوتر، لأن التوتر يؤدي إلى عدم التحكم في الأزمة. كما تم الاعتماد على الاتصال الشخصي سواء داخل المؤسسة (مع الفاعلين أو ما يسمى بالجمهور الداخلي) أو خارجها (أي الجمهور الخارجي)، وهذا ما أكدّه الكثير من الباحثين على غرار الباحث "محسن أحمد الخضير" حيث يرى أن

* الإشهار الأزماتي: هو نوع من الإشهار، يعمل على المزج بين الإشهار المؤسساتي ولكن في سياق أزماتي. أي إرسال رسائل تحمل أبعادا قيمة إيجابية لتغطية السلوكيات المؤسساتية السيئة.

** *TIA*: ويعني ذلك بـ *Traitement Informatique Des Appelles* وهي أرقام هاتفية خاصة بالمواطنين،

يسجل اتصالهم فورا لتتطلق الفرقة التقنية مباشرة إلى عين المكان.

اتصال الأزمة يستهدف كل من الجمهور الداخلي والخارجي (الزبائن، المواطنون ووسائل الإعلام).⁽¹⁾

كما اعتمدت المؤسسة – قيد الدراسة – على مراكز الاستقبال العمليانية كالاتترنت "internet" و ذلك للحصول على المعلومات أكبر (تكوين بنك من المعلومات)، كما استخدمت " INTRANET " الأنترنت، و ذلك لأن المعلومات في هذا البرنامج تكون سريعة، حيث أن كل إطار يعطي تقريراً، تجمع التقارير لدى المكلفة بالاتصال لتكتب بدورها تقريراً شاملاً، لتمرره بدورها إلى المدير العام للمؤسسة ليمرره بدوره إلى السلطات المحلية. كما تم الاعتماد على الوسيلة الاتصالية " الفاكس " لتسهيل عملية التواصل مع الجهات الرسمية كالشرطة المحلية وكذا مع وسائل الإعلام و أيضاً داخل المؤسسة بين الإطارات أو ما يسمى بفريق الأزمة.

أما الخطوة التالية من المخطط الاتصالي و المتمثلة في تخصيص ميزانيته لأزمة فيفري 2012م، فلم تصرح المكلفة بالاتصال ولا أي مبحوث آخر عن قيمة الميزانية المخصصة. ولكن الملاحظ، أن المؤسسة كان لديها ميزانية في إدارة الأزمة. إذ كيف نفسر توظيف المؤسسة للهاتف والهاتف النقال، الملصقات الحائطية، الجرائد، التلفزيون، الإذاعة، الانترنت، الأنترنت، وكذا توظيف وسائل النقل وزيادة عددها على غرار السيارات لفرق التدخل والصيانة، كما تم توفير الأدوات التي يستخدمها الفاعلون التنفيذيون على غرار (CASC، Les gants....^(*))، إلا أنّ المدير العام للمؤسسة أكد لنا بأن المؤسسة ستخصص ميزانية مستقلة للاتصال ابتداءً من سنة 2018م، وكما أضافت المكلفة بالاتصال بأن قيمة الميزانية لا يهم بالنسبة لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، ولكن الأهم من هذا كله هو راحة المواطن والزبون القسنطيني وتحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز دائماً وأبداً.

ومن كل هذا، نستنتج بأن المؤسسة – قيد الدراسة – طبقت إلى حد بعيد المخطط الاتصالي، ولكن هناك بعض النقائص فيه، ألا وهو الاعتماد النسبي على الإعلام المحلي وذلك على الرغم من أنّ الأزمة محلية تخص بلديات من ولاية قسنطينة.

(1) لمزيد من التفصيل، أنظر، محسن أحمد الخصيري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994م.

(*) مقابلة مع إطار بملحة الوسائل والعتاد ورئيس دائرة الأمن والسلامة.

كذلك بيّن التدقيق الاتصالي بأنّ المؤسسة لم تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي على غرار الفاييس بوك وتويتير واليوتوب (*Twitter, Face book*)، ومع أنّه هناك الكثير من التجارب لمؤسسات عملاقة وعالمية على غرار مؤسسة " *Toyota* " والتي أدّرت أزمناها لسنة 2010م واعتمدت بدرجة كبيرة على الفاييس بوك، وكما تحدث في هذا الشأن (مواقع التواصل الاجتماعي) الكثير من الباحثين والذين أكّدوا على أهمية وفعالية مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات.

كما لم يتم الاعتماد على وسيلة اتصالية إكسترنات " *Extranet* "، وهذه أيضا من بين مواطن الضعف، لأنّها وسيلة اتصالية داخلية فعّالة وهذا بالذات ما أكّده الباحث " عيشوش فريد " حين أكّد على ضرورة توظيف " *Extranet* " في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات.⁽¹⁾ كما بين لنا التدقيق الاتصالي بأنّ المؤسسة لم تحدد ميزانية مستقلة لإدارة الأزمات، وخير دليل على ذلك أزمة صيف رمضان 2011م، وأزمة فيفري 2012م. وهذا ما أدّى بالمجمع الأم إلى التخطيط لوضع ميزانيات خاصة للاتصال في كل مديرية على مستوى التراب الوطني، وذلك للتصدّي للأزمات التي تعترضها بين الفينة والأخرى. وهذا ما أكّده المدير العام لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 بأنّ مصلحة الاتصال ستستفيد من ميزانية خاصة بها ابتداء من سنة 2018م، وذلك لاستخدامها في إدارة الأزمات أو الاتصال الجوي... الخ. (حسب وضعية المؤسسة).

كما بيّن التدقيق الشامل للمؤسسة - مجال الدراسة - بأنّ الأسباب الرئيسة لأزمتي رمضان صيف 2011م، وأزمة فيفري 2012م هي أسباب طبيعية قاسية بالدرجة الأولى، ممّا جعل المؤسسة القيام بمخطط استعجالي لصيف 2013م. حيث قامت المؤسسة بتخصيص 100 محوّل كهربائي في البلديات التابعة لها، وهذا تفاعليا للإنقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي مثل أزمة صيف رمضان 2011م والتي أدّت إلى احتجاجات الكثير من المواطنين والتّجار الذين فسدت سلعهم بسبب الانقطاعات المفاجئة والمتكررة للتيار الكهربائي، ممّا جعل صورة مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على المحك.

كما تمّ استنتاج - من خلال التدقيق الاتصالي - أنّ المؤسسة كانت تعتمد على بيانات عامة تقدّمها إلى وسائل الإعلام أو الحضور الرمزي في بعض المناسبات الخاصة، حيث يمكننا أن نفهم من هذا، أنّ المؤسسة تعتمد على وسائل الإعلام لتوصيل المعلومات التجارية للمواطنين، ولكن أصبحت اليوم تتمّ -

(1) عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م،

عملية النشر وتوصيل المعلومات - بطرق آلية ويومية، كما تمّ الاعتماد على التواصل الدائم مع جميع شركاء المؤسسة، خاصة الجمعيات.

كما أصبح هناك ديمومة تواصلية مع ممثلي الأحياء وذلك لاعتماد عليهم كقادة الرأي، وهذا بالذات ما يتقاطع ويتناغم مع النظرية الوظيفية من خلال نموذج تدفق الاتصال على مرحلتين. حيث تمّ تحدث من قبل المكلفة بالاتصال مع ممثلي الأحياء حول التدابير المتخذة في إدارة الأزمات (أزمة فيفري 2012م وكذا أزمة رمضان صيف 2011م). وكذا من خلال الاتصال مع لجان الأحياء وإخبارهم بأنّ التيار الكهربائي سينقطع خلال فترة زمنية معينة، وهذا ما أكدّه لنا رئيس لجنة حي سركنة بقسنطينة. كما تمّ إشراك لجان الأحياء في اختيار المكان المناسب لوضع الملصقات الحائطية حول انقطاع التيار الكهربائي أو الغاز وذلك ليراه جميع مواطني وتجار ذلك الحي. وهذا دليل آخر، على أنّ المؤسسة بدأت تتقرب من المواطن (الاتصال الجوّاري) وهذا ما يخلق نوع من التفاعل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي (الاتصال المسؤول *Communication Responsable* *)، أي خلق شراكة دائمة بين مؤسسة مواطنة ومواطنين لديهم مصالح ومصادر معلومات موثوقة.

أمّا من خلال أسئلتنا حول النماذج والنظريات الاتصالية التي تمّ توظيفها في إدارة الأزمات التي تتعرض لها كأزمة فيفري 2012م، فلم تكّن هناك إجابة صريحة من قبل المبحوثين، ولكنّ تمّ إجابتنا من خلال بعض المؤشرات الإمبريقية (الميدانية) وعلى أساسها تم استنتاج النماذج والنظريات التي تمّ توظيفها في إدارة أزمة فيفري 2012م أو أزمة رمضان صيف 2011م، ومن بين هذه النماذج والنظريات التي تمّ توظيفها، نذكر منها ما يلي:

(*) الاتصال المسؤول: *Communication Responsable*: هو اتصال يقيم النتائج البيئية والاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة، حيث تضع هذه النتائج في المتناول من خلال رسائل اتصالية تنفذها وتديرها بطريقة مسؤولة. أو هو الاستعمال الإستراتيجي والمخطط للعمليات والأنشطة الاتصالية من أجل النقل الفعال للرسالة البيئية الموضوعية لمشاركة الجمهور في وضع المشاريع الموجهة نحو تحقيق الاستدامة البيئية. لتوسع أكثر في هذا المفهوم، أنظر إلى:

Adem : éco—communication vers une communication éco responsable, agence de environnement et de l'énergie, paris, 2005, p. 07.

النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة (*An Integrated Symmetrical Model For Crisis Communication Management*)⁽¹⁾: حيث استنتجنا هذا النموذج من خلال بعض المؤشرات، و ذلك على غرار تكوين فاعلين فريق الأزمة و المتمثلة في مدير التوزيع المكلفة بالاتصال، رئيس مصلحة الكهرباء، رئيس مصلحة المنازعات و كذا أعوان استغلال الكهرباء. وكذلك تم تحديد المتحدث الرسمي لمؤسسة سونلغاز قسنطينية 02، و التي ذكرناها سابقا في تحليلنا للمقابلات، و هي المكلفة بالاتصال على مستوى المؤسسة.

كما حاولت المؤسسة الاتصال بالمواطنين و التجار (الجمهور الخارجي) وإعلامهم بالمجهودات الكبيرة التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز في سبيل عدم تكرر مثل هكذا أزمات في المستقبل القريب والمتوسط وحتى البعيد، وكذا محاولة كسب وسائل الإعلام - خاصة المحلية - في صفها من خلال إمدادها بالبيانات الصحفية وإعطائهم دعوات لحضور مؤتمرات صحفية التي تقوم بها المؤسسة بين الحين و الآخر. كما يقوم هذا النموذج على مواصلة اتصال بالجمهور و الاهتمام به و الاستمرار في بذل الجهودات للتقليل من النتائج السلبية للأزمة. وهذا ما كان بالفعل، حيث قامت المؤسسة بالاتصال بالمواطنين و التجار وإعلامهم بأنها اتخذت في الحسبان الأضرار المادية التي سببها انقطاع التيار الكهربائي في رمضان، و كذا إعطائهم وعدا بالنظر جديا في الفاتورة القادمة.

كما ظلت المؤسسة (من خلال المكلفة بالاتصال) بالتواصل الدائم مع وسائل الإعلام المحلية و إمدادهم بالمستجدات و كذا التدابير المتخذة من قبل المؤسسة فيما يخص الخسائر المادية للتجار و المواطنين. وهذا بالضبط ما تحدث عنه النموذج من خلال التأكيد على استمرارية الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة و إمدادهم بالمعلومات التي تستجد و الإجراءات التي تتخذ.

وقامت المؤسسة (مجال الدراسة)، بتقييم عام حول مدى نجاح خطة إدارة الأزمة من فشلها و يظهر ذلك جليا من خلال استخلاص نقطة أساسية و محورية و هو الاهتمام أكثر بمرحلة ما قبل الأزمة لأن المؤسسة تعافت كثيرا عن هذه النقطة الحساسة، وهذا ما بينه التدقيق الاتصالي فيما بعد، وهذا ما جعل المؤسسة تقوم بمخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م وذلك - حسب الكثير من المبحوثين - لتفادي الهفوات والأخطاء التي وقعت في أزمة صيف رمضان 2011م وأزمة فيفري 2012م.

(1) لمزيد من التفصيل والاستفادة، أنظر: السيد سعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات (دور العلاقات العامة)، دار العلوم

وكما أغفلت المؤسسة مرحلة جد مهمّة من هذا النموذج، ألا وهي التخطيط من أجل المنع (*Planning Prevention*)، حيث تتم هذه المرحلة من خلال استحداث سياسة وقائية للأزمات، وهذا ما لم نلاحظه وما لم نستنتجه، من خلال المقابلات التي أجريت مع إدارات المؤسسة. وهذا ما أكّده التدقيق الاتصالي التي قامت به المؤسسة، حيث وجدنا بأنّ المؤسسة ليس لديها سياسة وقائية للأزمات من قبل، ولكن بعد أزمة فيفري 2012م، باتت المؤسسة تقوم بسيناريوهات محتملة حول أزمات مشابهة لأزمة فيفري أو أزمة رمضان صيف 2011م.

كما لم تحدّد المؤسسة أو بالأحرى لم تخصص مركز عملياتي للأزمة من حيث المكان والإمكانيات، ويظهر ذلك بوضوح من خلال عدم امتلاك - سابقا - لمكان مخصص لفريق الأزمة يدرس كل السيناريوهات المحتملة لحدوث أزمات متوقعة، وكذا الإمكانيات المالية اللازمة لم تخصصها، فبماذا إذن تفسر عدم حصول مصلحة الاتصال والعلاقات العامة ميزانية مستقلة خاصة بها فما بالك بميزانية خاصة باتصال الأزمة. ولكن صرّح لنا إطار سامي بالمؤسسة بأنّ مصلحة الاتصال والعلاقات العامة ستتحصل - ابتداء من سنة 2018م - على ميزانية مستقلة خاصة بها.

ومن هذا كله، نستنتج بأنّ المؤسسة استخدمت النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة، ولكن فيه الكثير من النقص، والتي ذكرناها آنفا.

كما اعتمدت المؤسسة - في إدارتها للأزمات التي تعرّضت لها - نموذج " لوكازيسكي *Lukaszewski*"⁽¹⁾ عن اتصالات الأزمة، حيث قامت (المؤسسة) كمرحلة أولية في أزمة رمضان صيف 2011م وهي الاتصال بالمتأثرين مباشرة بالأزمة، وذلك من خلال اتصالها المواجهي مع التّجار وكذا المواطنين. كما اعتمدت كمرحلة ثانية، على التواصل مع الفاعلين (الجمهور الداخلي) من خلال حديث المكلفة بالاتصال مع الفاعلين بعدم توتّرهم وخاصة الفاعلون التنفيذيون (فرق التدخل والصيانة) بعدم الرّد على شتائم واستفزازات المواطنين والتجار لهم والتكلم معهم بهدوء تام وكذا تصليح الخلل في أسرع وقت ممكن عند أي اتصال.

كما قامت المؤسسة، بمرحلة أخرى، وهي الاتصال بالمواطنين الذين تأثروا بالأزمة بشكل غير مباشر من خلال توجيه رسائل طمأنة للجميع، وكذا من خلال قيام المكلفة بالاتصال باستخدام تقنية

(1) للتفصيل أنظر: قدرى علي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 243.

طرق الأبواب (وسيلة من وسائل الاتصال والعلاقات العامة) وإخبار المواطنين كيف يتصرفون في حالة انقطاع التيار الكهربائي، وكذلك في حالة التسريبات الغازية.

كما اعتمدت على وسائل الإعلام والانفتاح عليها - بطبيعة الحال بعد الأزمة - ولكن ما تؤاخذ عليها المؤسسة هو عدم اعتمادها على الوسائل الإعلام المحلية على غرار جريدة النصر، جريدة المؤشر، قناة لاندكس التلفزيونية، ولكنها اعتمدت على الإعلام الوطني والذي تمثل بالدرجة الأولى على التلفزيون الوطني العمومي، كما استخدمت إذاعة سيرتا الجهوية.

واعتمدت المؤسسة على الاستجابة (*Responsiveness*) لأزمة فيفري 2012م، من خلال تخصيص فاعلين يردون على اتصالات المواطنين والزبائن، وكذا تجنيد الفاعلون التنفيذيون (فرق التدخل والصيانة) لإصلاح الخلل في أسرع وقت ممكن. وأيضاً اعتمدت على الانفتاح (*Openness*) على الجمهور المتضرر من الأزمة، من خلال التواصل الدائم للمكلفة بالاتصال مع الزبائن والتجار والمواطنين، كما تمّ التواصل معهم من خلال وسائل الإعلام على غرار إذاعة سيرتا (*FM*).

كما كان الانفتاح أيضاً على وسائل الإعلام، إذ كيف نفسّر قيام المكلفة بالاتصال بفعل حصّة يومية بإذاعة سيرتا الجهوية (*FM*) وعلى الساعة الثامنة صباحاً، وذلك في إطار حملة " إصغاء " التي قامت بها المؤسسة، وكذا توظيف ندوات ومؤتمرات صحفية. كما أصبحت هذه سياسة المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسة تتميز بالمرونة مع وسائل الإعلام، وأصبحت تعتمد على البيانات الصحفية، وهذا ما أكدّه لنا الكثير من الصحفيين على مستوى ولاية قسنطينة. وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالاتصال - بالمؤسسة مجال البحث - حيث أن أول عمل للمؤسسة كان *Point de Presse* وذلك للإعلام بأن قسنطينة ستشهد رداءة في الأحوال الجوية ولتبيان أن مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 قد أخذت كل الاحتياطات والإجراءات للتغلب على أزمة البرد والتلج، وكذلك للشرح التفصيلي عن أزمة فيفري 2012م. بالإضافة إلى توضيح الأزمة.

ويمكننا ربط هذه الأغراض بالجانب النظري لدراستنا، فقد كشف الباحث "عادل صادق محمد" في مؤلفه "الصحافة وإدارة الأزمات" عن وظيفة المؤتمر الصحفي وهي: "إعطاء صورة كاملة تتسم بالوضوح والاتساق والشمولية لمختلف جوانب الأزمة، وتقديم تاريخ وسياق الأزمة وكذلك تقديم أفاق تطورها".⁽¹⁾

(1) عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م،

كما قامت المؤسسة بالتعاون (*Cooperation*) مع السلطات المحلية أثناء الأزمة، من خلال كتابة التقارير اليومية حول الأزمة وإرسالها إلى الجهات المعنية (الشرطة)، وكذا إرسال هذه التقارير إلى وسائل الإعلام. كما تحمّلت - المؤسسة - المسؤولية (*Responsibility*) ولم تتملّص من هذه الأزمة، بل صرّحت - المتحدّثة الرّسمية في العديد من المرّات - بأنّ المؤسسة تتحمل كامل مسؤولياتها في أزمة رمضان صيف 2011م، وأزمة فيفري 2012م، وأنّها (المؤسسة) ستتخذ إجراءات في صالح المتضرّرين من الأزمة.

وحسب الكثير من المبحوثين، فإنّ المؤسسة ركّزت على الاحترام (*Respect*) المطلق للجمهور الخارجي، خاصة عند الاحتجاجات وشمّ الفاعلين في المؤسسة، كما احترمت كل ما كتب في وسائل الإعلام المحلية والوطنية، ولكن حاولت المؤسسة التقليل من شأن الأزمة.

كما اعتمدت المؤسسة على **خطاب إعلامي مؤسّساتي موحد**، سواء من طرف المكلف بالاتصال (على اعتبار أنّها الناطق أو المتحدّث الرّسمي للمؤسسة) أو الجماعات البورية (الفاعلين الساميين) على فرار المدير العام لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.

وهذه المراحل التي ذكرناها، نجدها مذكورة عند الباحث " لوكازيسكي *Lukaszewski* " وقد حصّرها في أربعة مراحل أو أولويات الاتصال (*Communication Priorities*)، وهي على النحو التالي:

- **الأولوية الأولى:** وهي خاصة بالمتأثرين مباشرة من جراء الأزمة، وهم الضحايا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- **الأولوية الثانية:** العاملون (وهم من بعض الأحيان يكونوا من الضحايا أيضا).
- **الأولوية الثالثة:** للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوي من الأزمة.
- **الأولوية الرابعة:** وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الأخرى الخارجية.⁽¹⁾

إلا أنّ هذا النموذج (نموذج لوكازيسكي *Lukaszewski*) لم يتمّ اعتماده بالطريقة المثلى، حيث تمّ إغفال عدة عناصر من هذا النموذج، وذلك على غرار القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة، والتي نذكر منها التركيز على الإعلام المحلي بالدرجة الأولى، وهذا ما تغافلت عنه المؤسسة حيث اعتمدت على الإعلام الوطني وبدرجة أقل الإعلام المحلي.

(1) قدرتي عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 244.

كما تمّ إغفال معيار من معايير الاتصال القياسية في إدارة الأزمة ألا وهو معيار " الحساسية " *Sensitivity* ، بمعنى الشعور من البداية بإرهاصات وجود بوادر الأزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة، وكذلك تحليل تأثير الأزمة بدقة في حالة وقوعها. وهذا ما يؤكد على أنّ المؤسسة لم تكن تهتم باتصالات قبل الأزمة. (لكن تداركتها فيما بعد من خلال المخطط الاتصالي الاستعجالي لصيف 2013م).

كما اعتمدت المؤسسة - قيد الدراسة - على نموذج " إعلام وإخبار الجمهور " *Public Information Model* ⁽¹⁾ وذلك من خلال البيانات الصحفية التي كانت ترسلها المؤسسة إلى وسائل الإعلام، وكذا التصريحات اليومية للمتحدثة الرسمية للمؤسسة حول مستجدات الأزمة. وأيضاً من خلال المراجعة اليومية لكل ما يكتب ويشاهد ويسمع في وسائل الإعلام حول الأزمة والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة. وهذا كله لتوصيل المعلومات والأخبار إلى الجمهور المستهدف من خلال وسائل إعلام المحلية بالدرجة الأولى.

كما استخدمت المؤسسة النموذج " ثنائي الاتجاه والمتوازن والمتناسق " *Two - way Symmetric Model* ⁽²⁾ حيث اهتمت المكلفة بالاتصال بأهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة، وهذا ما يفسر طريقة الكلام مع الفاعلين (الجمهور الداخلي) وحثهم على ضرورة أن يكونوا فريقاً واحداً، لكي يستطيعوا التغلب على هذه الأزمات. وكذا تكوين الفاعلين - بعد الأزمة - حول اتصال الأزمة وكيفية مواجهة الأزمات المفاجئة. كما توجهت المكلفة بالاتصال إلى الجمهور الخارجي سواء التّواصل معهم من خلال ممثلي الأحياء أو من خلال وسائل الإعلام المحليّة على غرار إذاعة سيرتا (FM)، وكذا استخدام تقنية العلاقات العامة ألا وهي " طرق الأبواب " وتذكير المواطنين (الجمهور الخارجي) بخطورة تسرب الغاز، وما هي الإجراءات الأولية التي يجب أن يقوموا بها في حالة ما إذا انقطع التيار الكهربائي أو كان هناك تسرب غازي في المنزل. وهذا ما أصبح فيما بعد فلسفة وأيديولوجية المؤسسة بعد الأزمة، وهذا كله حسب المكلفة بالاتصال وأيضاً من خلال ملاحظتنا وخرجاتنا الميدانية مع المكلفة بالاتصال.

(1) أنظر إلى: السيد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص. 78.

(2) لمزيد من التفصيل حول نماذج ونظريات اتصال الأزمة، أنظر إلى كل من:

قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م، ص. 245.

السيد سعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ص. 79.

Thierry Libaert. La Communication de Crise. 2^{eme} edition. DUNOD. Paris. 2005.P 10.

كما تمّ استخدام نموذج " الاعتذار " *Repentance* " وذلك لسعي المؤسسة - مجال الدراسة - لإقناع الجمهور الخارجي بأن يرى المؤسسة بصورة أكثر ايجابية، حيث اعتمدت المؤسسة على هذا النموذج، وذلك من خلال طلب الاعتذار من الزبائن والتجار والمواطنين (الجمهور الخارجي)، كما تعهّدت المؤسسة - من خلال المكفّفة بالاتصال - بأنّ هذا الأمر لن يتكرّر مرّة أخرى.

كما قامت المؤسسة باتخاذ إجراءات احتياطية لصيف 2013م، وذلك من خلال القيام بتوظيف مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م، كما وضعت أكثر من 100 محوّل كهربائي في البلديات التي شهدت انقطاعات متكرّرة للتيار الكهربائي في السنوات السابقة. كما عادت - المكفّفة بالاتصال - إلى التذكير بأنّ مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 دائما في خدمة المواطن القسنطيني.

وهذا النموذج (نموذج الاعتذار *Repentance*) ذكره الباحث " حسن عماد مكاوي " في كتابه " الإعلام ومعالجة الأزمات "، حيث ذكر خطوات هذا النموذج على النحو التالي:

• التملق والمداهنة (*Ingratiation*): وذلك في محاولة كسب ود الجماهير، وإعلاء شأن المؤسسة عن طريق:

✓ المن والتذكير (*Bolstering*) بالجوانب الإيجابية للمؤسسة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.

✓ الترفع عن الأزمة (*Transcendence*) من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية.

✓ إطراء الآخرين (*Praising Others*) من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء..

• إلتماس الصفح (*Mortification*): وهذا باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق:

✓ اتخاذ إجراءات علاجية (*Remediation*) مثل: إصلاح الإعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا، ومساندة المتأثرين.

✓ إبداء الندم والاعتذار (*Repentance*) وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من الأضرار.

✓ اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة (*Rectification*)، حيث تعلن المؤسسة عن آليات تزيد من معدلات النمو والجودة.⁽¹⁾

واعتمدت المؤسسة - مجال الدراسة - على هذا النموذج، وذلك من خلال سعيها لإقناع جماهيرها بأن ترى المؤسسة بصورة أكثر إيجابية. وحسب المكلفة بالاتصال، فإن المؤسسة اعتمدت على إستراتيجية " الشفافية مع وسائل الإعلام "، وذلك من خلال مشاركة المؤسسة وسائل الإعلام المختلفة - وخاصة المحلية منها - المعلومات فيما يخص الإجراءات المتخذة أو التي ستتخذها المؤسسة في القريب العاجل فيما يخص أزمة فيفري 2012م. وكذا من خلال دعوة وسائل الإعلام إلى ندوات ومؤتمرات صحفية، وكذلك من خلال البيانات الصحفية التي ترسلها المؤسسة إلى وسائل الإعلام. وهذه الإستراتيجية (إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام)، نجدها متبناة عند الكثير من الباحثين على غرار الباحثة " *Marie - HeLéne* " في كتابها المعنون بـ " *Communicator* "،⁽²⁾ حيث بينت مدى فائدة إستراتيجية الشفافية في اتصالات الأزمة، وهي كما سمّتها " الانفتاح الكلي على الجمهور ".

وهذا بالذات ما قامت به المؤسسة - مجال الدراسة - من خلال التواصل المباشر مع الزبائن والمواطنين، أو من خلال الاتصال عبر قادة الرأي (ممثلي الأحياء)، وكذا من خلال التواصل معهم بواسطة وسائل الإعلام (كمثل على ذلك: الحصة الإذاعية التي دأبت المكلفة بالاتصال تقديمها يوميا على الساعة الثامنة صباحا بمقر إذاعة سيرتا (*FM*)، وذلك في إطار حملة " إصغاء " التي تبنتها المؤسسة)، وهذا ما يدلّ على الانفتاح الكلي على الجمهور. كما استنتجنا إستراتيجية أصبحت تعتمد عليها المؤسسة، ألا وهي إستراتيجية " الاتصال الوقائي، ويظهر هذا جليًا من خلال توظيف مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م، ويتضمن سيناريوهات محتملة، ويهدف إلى تفادي الهفوات والأخطاء التي وقعت فيها المؤسسة في إدارتها للأزمات السابقة على غرار أزمة فيفري 2012م.

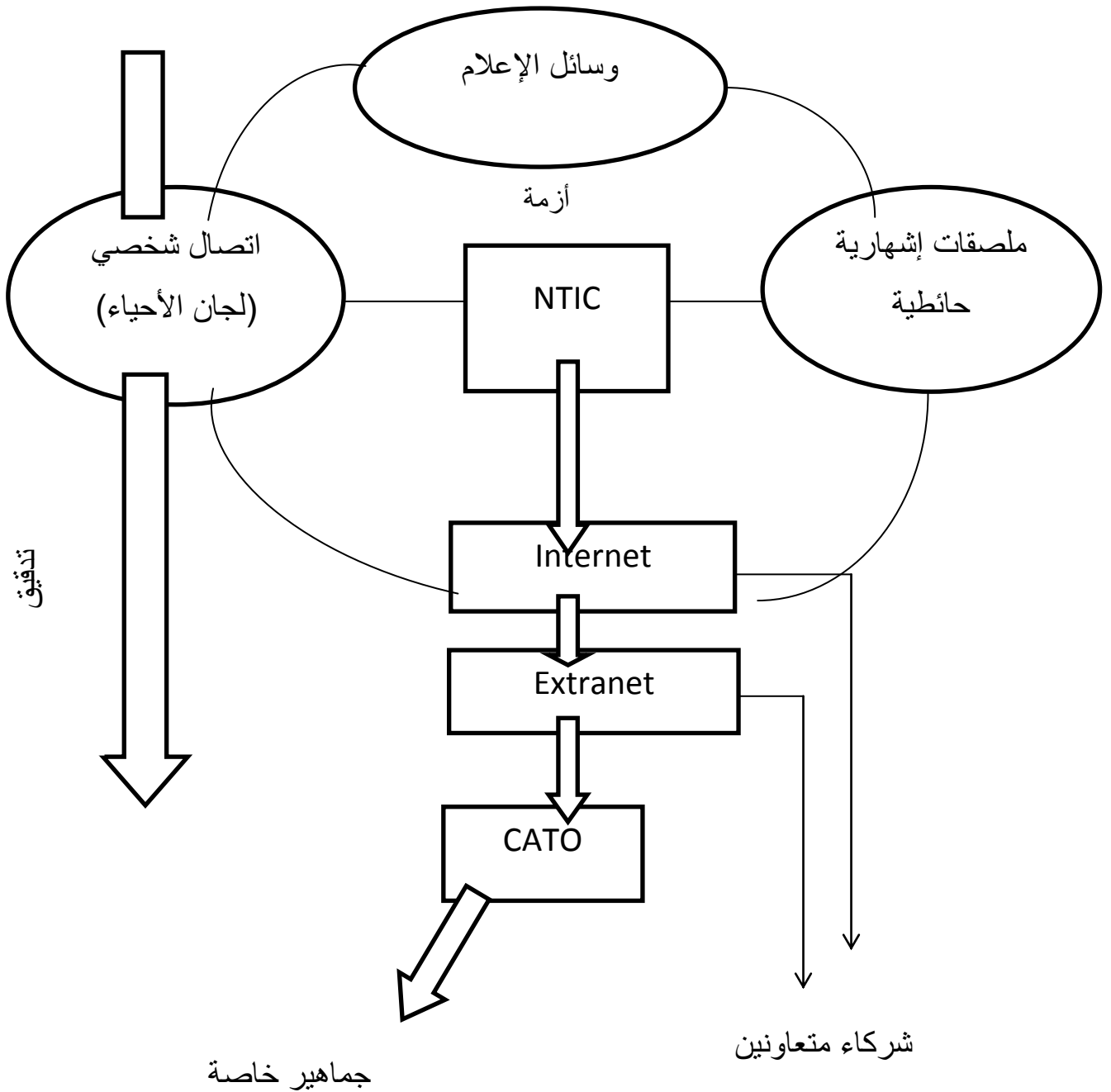
ومن خلال تحليلنا لمقابلات الدراسة، تبين لنا أيضا، أنّ المؤسسة بدأت في استخدام " الاتصال عبر مرحلتين "، وذلك من خلال الاتصال ب ممثلي لجان الأحياء (قادة الرأي) وهم بدورهم كان لهم تأثير على مواطني وزبائن المؤسسة. وكذلك من خلال تقديم النصح والإرشاد للمؤسسة، فيما يخص مكان وضع " الملصقات الحائطية "، والتي تحتوي على تاريخ ووقت انقطاع التيار الكهربائي أو الغاز الطبيعي للحي

(1) حسن عماد مكايو: الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 135 - 136.

(2) *Marie - HeLéne* : COMMUNICATOR, DUNOD, 3^{eme} édition, Paris, 2000, p 48.

أو البلدية. وذلك لعمل الفاعلون التنفيذيون للمؤسسة، وأيضا لتفادي الاحتجاجات من قبل زبائن ومواطني ذلك الحي أو البلدية. والشكل الموالي يلخص ما تم استعراضه سابقا.

شكل رقم (17): يوضح اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثامن: مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة

.02

من خلال الطرح السابق، في مختلف المراحل السابقة، لاحظنا أنّ عملية التدقيق الاتصالي ومتابعة وتقييم مختلف النشاطات الاتصالية، لا بدّ أن يمر عبر عدّة مراحل أو بالأحرى تقسيم مختلف الإجراءات التي ستتبع إلى خطوات فرعية، أين تأخذ كل مرحلة حَقَّها من ناحية التخطيط وجمع المعلومات والتحليل. حيث سجّلنا بعض الفروقات الطفيفة بين المؤسسة الأخرى موضوع الدراسة (سياكو) ومؤسسة سونلغاز، تلك الاختلافات تنبع من خصوصيات الهياكل التنظيمية وتاريخ المؤسسة.

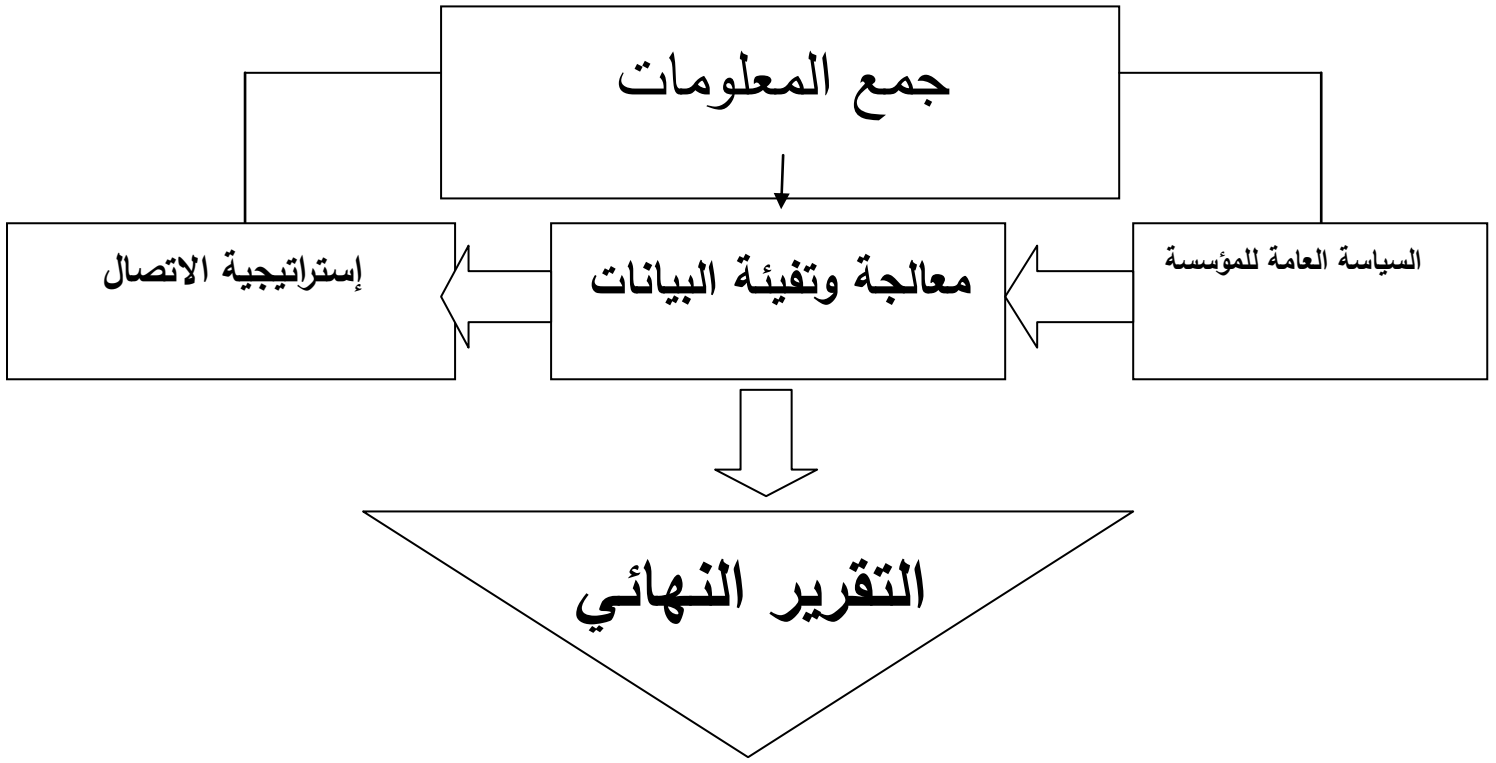
والكل يعلم، أنّ مؤسسة سونلغاز، تعتبر ثاني أقوى مؤسسة اقتصادية بعد مؤسسة سوناطراك، حيث أنّها وظّفت قوتها المالية والبشرية والتقنية في السنوات الأخيرة، من أجل تأهيل بعض النشاطات والمصالح المؤسسية، وكان نصيب الاتصال معتبرا، حيث ساهمت هذه القوة الاقتصادية في توفير الإمكانيات اللازمة للقيام بعمليات التدقيق السليم. فمن خلال المعلومات المحصّل عليها من المؤسسة، لاحظنا أنّها تعتمد في بادئ الأمر على الزيارات الدورية لمختلف الإطارات المكلفة بعمليات المراقبة والتدقيق. حيث تهدف هذه المرحلة إلى عمليات جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من مصادرها الأصلية، واستعمال مختلف البرامج المعلوماتية للتأكد من صحّة المعلومات، ليتم تصنيفها وفق طبيعتها وكيفية توظيفها في المؤسسة. وهذا ما أكّده جل الباحثين، على غرار الباحث " جبير محمد صدام " (1).

لنأتي فيما بعد، مرحلة التحليل، أين يسعى المكلفون بالاتصال إلى التحليل الدقيق لمختلف البيانات المحصّل عليها، من أجل الوقوف على نقاط ضعف وقوّة المؤسسة. خاصة ما تعلق بالجانب الاتصالي، ليتم تفتيتها بالشكل التفصيلي حسب العناصر التي تتداخل مع النشاطات الاتصالية كالفئة الإعلامية والفئة العلائقية والفئة الصورية والفئة التجارية، ليتمّ توظيفها فيما بعد عند تقديم الاقتراحات التي ستتضمّنهم في المخططات الاتصالية.

لنتتهي في آخر مرحلة، لتقديم التقرير النهائي لنتائج المحصّل عليها، من خلال مراقبة وتقييم النشاطات الاتصالية، لتجمع في الملف العام الذي يضم مختلف المصالح والتي تقدم إلى مصالح المديرية العامة (المجمع). والشكل التالي، يوضح مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز.

(1) جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1996م، ص 69.

شكل رقم (18): يبرز مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور التاسع: توظيف مخططات الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز**قسنطينة 02.**

من خلال معالجة وتحليل مختلف البيانات والمعلومات المحصّل عليها، من مختلف المصادر المعتمدة، وذلك في إطار الوقوف على كيفية توظيف التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. حيث لاحظنا أنّ تشعب المؤسسة بثقافة تعميم نشاطات الاتصال في عشر (10) سنوات الأخيرة، ساهم بشكل كبير في اكتساب الفاعلين المكلفين بالاتصال من اكتساب بعض الوسائل والآليات المهنية التي ساهمت فيما بعد في بناء إستراتيجية اتصالية تعمل على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة في الحالات العادية والحالات الطارئة.

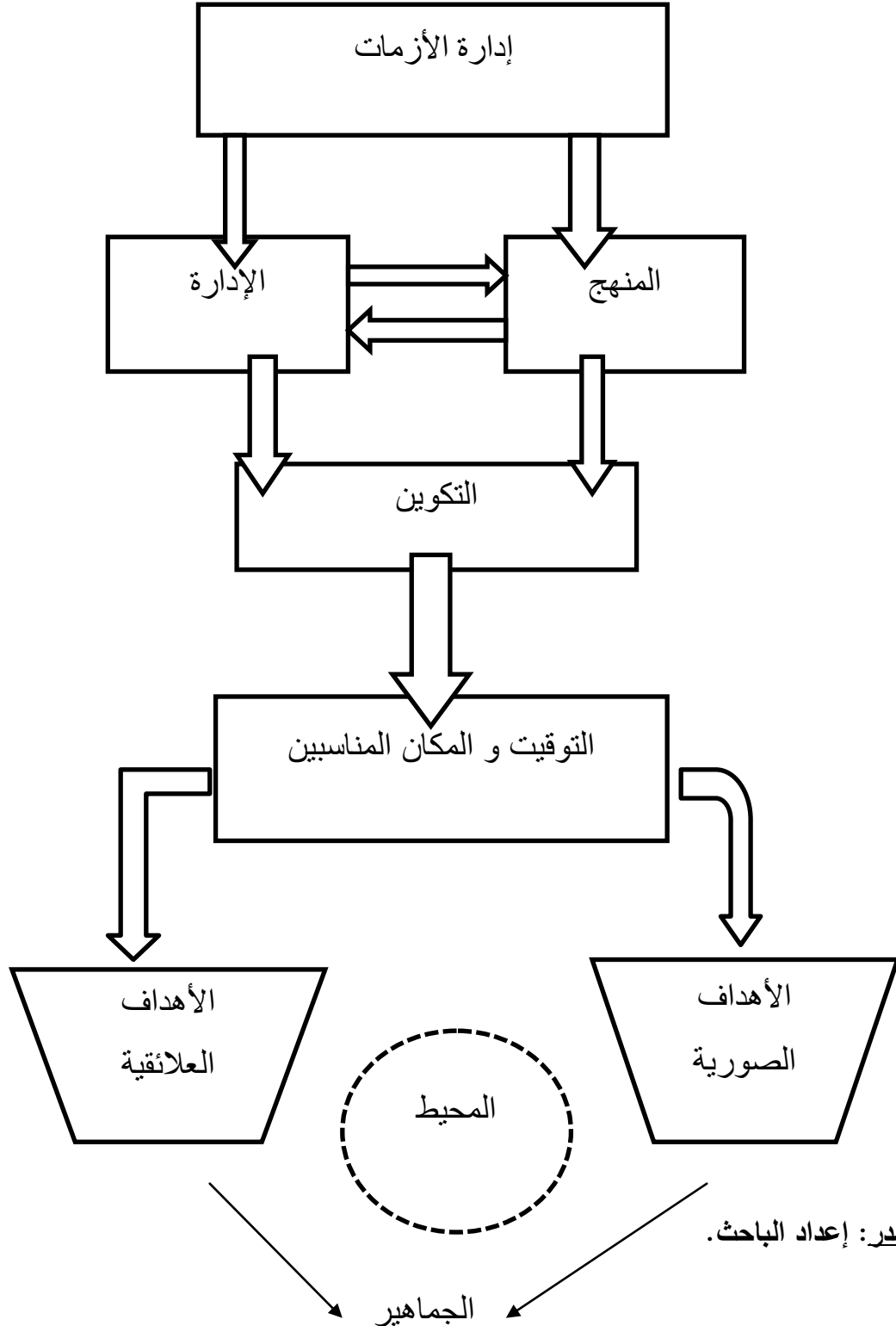
ومن بين أهم الوسائل المنهجية والإدارية في تنفيذ ومتابعة مختلف الإجراءات الاتصالية، التي تقوم بها المؤسسة في ظروف ومناسبات معينة، لاحظنا بأنّ آداه المخططات الاتصالية التي كانت بداياتها تأخذ شكل مختلف البرامج والعمليات الاتصالية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 على مدار السنة. ومن خلال احتكاك المكلفين بالاتصال بالمهنيين، خاصة خلال الدورات التكوينية بدأت تتسع الرؤية نوعا ما، وذلك من خلال تبني المخططات الاتصالية الطارئة أو الإستعجالية.

فقد لوحظ – من خلال تحليل استجواب العديد من إطارات المؤسسة ومختلف الوثائق التي استعملت في الأزمات المتكررة لأزمة انقطاع التيار الكهربائي أو انقطاع الغاز الطبيعي – أنّ مختلف العمليات التي كانت تبرمج سواء على مستوى وسائل الإعلام وعمليات الاتصال الجوّاري، كانت موجودة في شكل عمليات إعلامية وتحسيسية يستعان بها خاصة عند تقديم توضيحات ومعلومات حول وضعية المؤسسة والإجراءات التي ستتخذ للتخفيف من حدة الأزمات.

وقد لوحظ، بعد أزمة فيفري 2012م، لجوء إدارة المؤسسة وعلى رأسها الطاقم المكلف بالاتصال، وبناء على النتائج المحصّل عليها من خلال تحليل نقاط ضعف المؤسسة في بعض المواقف الأزماتية أنّها سجّلت تحسّنا نوعيا فيما يخص التوقيت واختيار الأماكن والوسائل المناسبة، وعلى سبيل المثال لا الحصر البرامج الإعلامية التي كانت تبث على خلفية بعض الانقطاعات الكبرى وعمليات طرق الأبواب، وأكثرها شهرة وانتشارا بين المواطنين عملية " الإصغاء " التي دامت لمدة شهرين متتاليين.

وعليه يمكن الاستنتاج، أنّ التدقيق الاتصالي الجيد والفعال دور كبير في تحسين علاقات وصورة المؤسسة، وذلك من خلال استعماله بأهمية وسيلة اتصالية، ألا وهي المخططات الاتصالية المبنية وفق معطيات حقيقية. والشكل الموالي يبرز ما قدمناه سابقا.

شكل رقم (19): يبرز المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث.

المحور العاشر: صعوبات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز**قسنطينة 02.**

إن المتابع لوضعية مؤسسات جزائرية، يلاحظ أنّ الثقافة الاتصالية بالمعنى المهني، انتشرت بشكل متواضع وبطء بعد سنوات التسعينات، خاصة بعد دخول بعض المؤسسات الجزائرية مع مؤسسات أجنبية شركات قصيرة ومتوسطة المدى. إضافة إلى دخول المؤسسات المتعددة الجنسيات خاصة الناشطة في قطاع الاتصالات. هذه الأخيرة، كان لانفتاحها وانتهاجها سياسة الباب المفتوح اتجاه شركائها وزبائنها دور كبير في توضيح كيفية استعمال مختلف نشاطات وسائل الاتصال. فقد كان للتجربة التي عاشتها مؤسسة " جيزي " في السياق الرياضي أثر كبير على العديد من المؤسسات الجزائرية، والتي أصبحت تهتم سنة بعد سنة بما يسمى بـ " اتصال الأزمة " .

أما في المؤسسة موضوع الدراسة، وبعد الارتفاع النسبي للكثافة السكانية في بعض المناطق من جهة، وزيادة الطلب على بعض المواد الطاقوية من جهة أخرى. أدركت أنها بحاجة إلى بعض الآليات الاتصالية التي توظفها في إدارة الأزمات. وتعتبر المراقبة الدورية لمختلف نشاطات المؤسسة وخاصة ما تعلق بالنشاطات التي تسعى إلى مرافقة الصورة المؤسسية، كثفت مؤسسة سونلغاز من جهودها الاتصالية واستعمال مختلف الأدوات والإستراتيجيات المتاحة في إدارة الاتصال والأزمات.

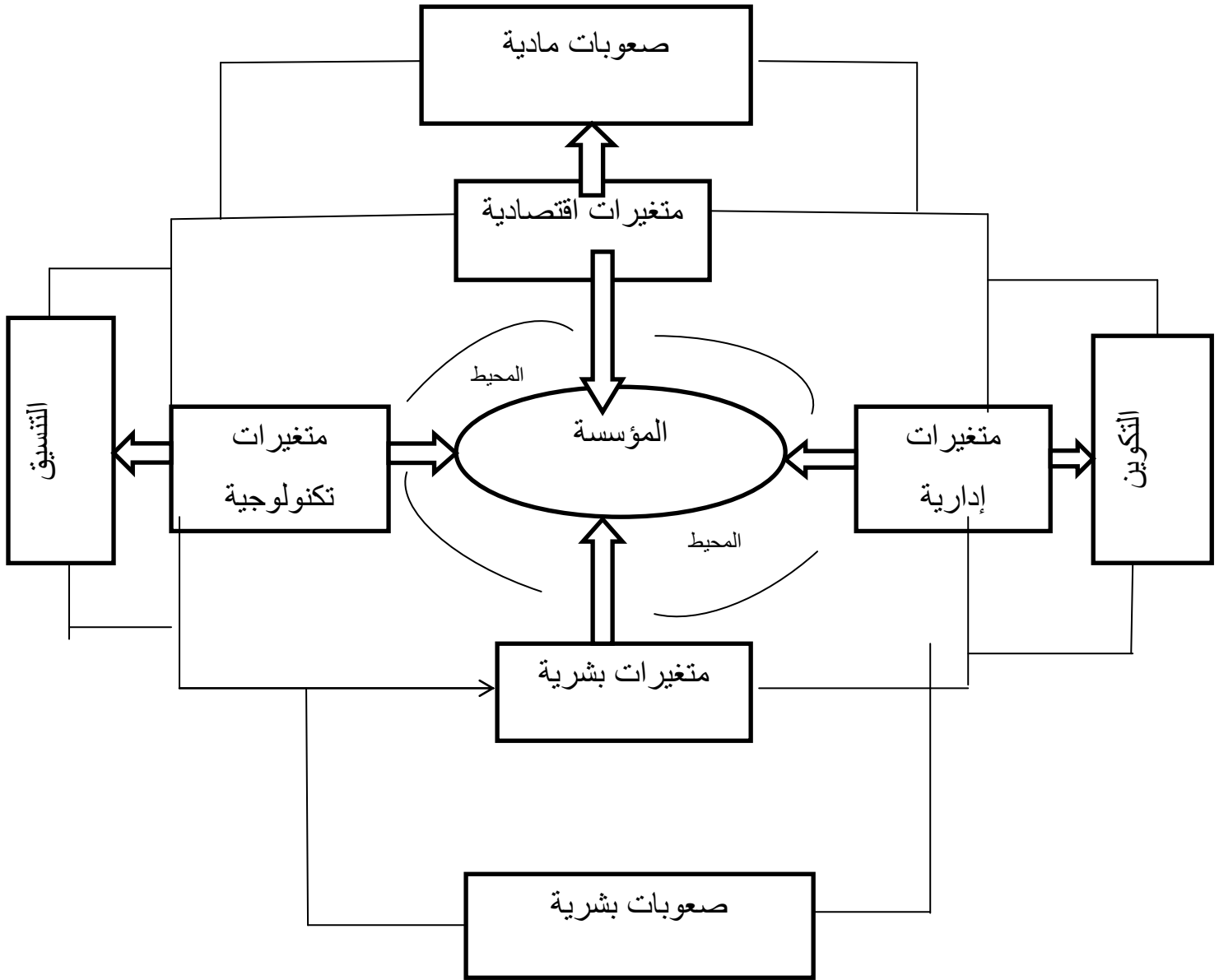
إلا أنّ القوة الاقتصادية، واحتكار المؤسسة في ميدان نشاطها، لم يشفع لها من تسجيل صعوبات ولو طفيفة خاصة على مستوى الأداء الشامل والجماعي عندما يتعلق الأمر بعملية حساسة كالتدقيق الاتصالي في حالة الأزمات. أي أنّ جميع فروع المؤسسة لا تملك نفس الكفاءات والإطارات القائمة على القيام بعمليات المراقبة والتقييم، مما أثار في بعض الفروع على نوعية المعلومات المحصّل عليها وطرق تحليلها. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف المستجدات والمتغيرات التي تطرأ من حين إلى آخر.

كما كان للإمكانيات المادية المسخّرة على مستوى بعض المناطق، تأثير نسبي فيما يخص أداء المهمّات التي كانت تسعى إلى استجواب بعض الفاعلين خاصة في الوكالات التجارية، وفي هذا السياق، يمكن الإشارة إلى عدم استفادة جميع الفاعلين خاصة المكلفين بإدارة الاتصال من التكوينات الخاصة بمراقبة التسيير والتدقيق الاتصالي.

كل هذه العوامل، السالفة الذكر، أثرت على نوعية العمليات التدقيقية ولو بشكل نسبي من حيث التوقيت وتفسير البيانات. وهذه الأخيرة أثرت هي الأخرى على كيفية بناء المخطّط الشامل

للاتصال، وذلك فيما يخص تسيير الأزمات الفجائية كأزمة صيف رمضان 2011م أو أزمة فيفري 2012م. والشكل الموالي يلخص ما تم تقديمه سالفًا.

شكل رقم (20): يوضح صعوبات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



المصدر: إعداد الباحث.

جدول رقم (01) يبرز الجنس العامل في مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
63,33	38	74,14	43	ذكر
36,67	22	25,86	15	أنثى
100	60	100	58	المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات أعلاه، نلاحظ أن نسبة الذكور في مؤسسة سياكو بلغت 74.14%. وبالتالي هي تفوق بكثير نسبة الإناث، والتي استقرت في حدود 25.86%. والشيء نفسه، يلاحظ على مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت نسبة الذكور 63.33%. أما نسبة الإناث فلم تتعدى عتبة 36.67%.

ويرجع هذا التفاوت – بطبيعة الحال – إلى طبيعة نشاط ومجالات تخصص كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز. حيث تعتمد كلتا المؤسستين على الرجال. وكما يرجع إلى طبيعة المجتمع وثقافته. كما أن عمل المؤسستين يميل إلى الخرجات الميدانية، حيث يتطلب من هذه الفئة، متابعة المشاريع ومتابعة تدخلات فرق التدخل والصيانة. أما الإناث فيميلون كل الميل إلى المناصب الإدارية داخل المؤسسة. إضافة إلى توفر بعض الصفات والمميزات في الرجال وانعدامها في النساء.

جدول رقم (02) يبرز أقدمية العاملين في مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
1,66	1	22,41	13	[5 -1]
10	6	3,45	2	[10 -6]
16,67	10	41,38	24	[15 -11]
38,33	23	25,86	15	[20 -16]
20	12	5,18	3	[25 -21]
13,34	8	1,72	1	[30 -26]
100	60	100	58	المجموع

لقد جاءت نتائج الجدول – الذي يبرز فيه أقدمية العاملين بمؤسسة سياكو – على النحو التالي:

فئة [15 -11] احتلت المرتبة الأولى وذلك بنسبة قدرت بـ 41,38 %، ثم تليها فئة [20 -16] بنسبة بلغت 25,86 %، ففئة [5 -1] وقدرت نسبتها بـ 22,41 %، ثم تلي فئة [25 -21] بنسبة 5,18 %، أما المرتبة ما قبل الأخيرة فكانت من نصيب فئة [10 -6] بنسبة حددت بـ 3,45 %، وأخيرا فئة [30 -26] بنسبة ضئيلة لم تتعدى 1,72 %.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فكان الأمر مختلفا نوعا ما. فالفئة التي حصدت المرتبة الأولى كانت من نصيب فئة [20 -16]، حيث قدرت نسبتها بـ 38,33 %، لتليها مباشرة كل من فئة [25 -21] وفئة [15 -11] بنسبة بلغت 20% و 16,67%، ثم فئة [30 -26] بنسبة بلغت 13,34 %، وفئة [10 -6] بنسبة حددت بـ 10%، وأخيرا فئة [5 -1] لم تتعدى نسبتها عتبة 1,66 %.

ويتّضح من خلال نسب مؤسسة سياكو، أنّ الفئة ما بين [11 - 15] هي الفئة التي أخذت حصة الأسد، وذلك على اعتبار للسياسة الجديدة المنتهجة في المؤسسة، وهي تشجيع الشباب على تولي المناصب الإدارية العليا، والهدف من هذا هو ضخ دم جديد وديناميكية في المؤسسة. كما أنّ لهذه الفئة، الخبرة في التعامل مع الأزمات التي تمر بها المؤسسة بين الحين والآخر، لأنّ لديها الكثير من السنوات والخبرة ما يؤهلها للتعامل الجيد والذكي مع الأزمات والطوارئ التي تتعرض لها مؤسسة سياكو.

كما نرى أنّ الفئة الثانية، ألا وهي [16 - 20] لديها الخبرة في المؤسسة ما يؤهلها إلى تقديم النصح والتوجيه إلى الفئة الشابة، وهي فئة ما بين [1 - 5]، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي تقدمها المؤسسة لهم، وكذا من خلال تقديم بعض الملاحظات للشباب الجدد في كيفية التعامل مع الزبون في الحالات العادية وخصوصا في الحالات الغير عادية الأزمات، وأيضا تعريفهم بفلسفة والسياسة المنتهجة من قبل مؤسسة سياكو.

وتلك الأرقام والنسب فيما يخص مؤسسة سونلغاز، والمبينة في الجدول أعلاه، تساعدنا في التعرف على المدة التي قضاها لحد الآن الفاعل في مؤسسة سونلغاز من اكتشاف مدى فهمه لفلسفة وسياسة المؤسسة، ومدى معرفته الدّقيقة بالنّشاطات المختلفة لمؤسسة سونلغاز، خصوصا لما يتعلق الأمر بالعمليات التدقيقية للاتصال عموما وفي الأوقات العادية، وكذا العمليات التدقيقية للاتصال في ظروف الغير عادية في حال تعرض المؤسسة للأزمات على غرار أزمة فيفري 2012م وأزمة صيف رمضان 2011م. وأيضا، كلما زادت المدة التي يقضيها الفاعل في المؤسسة كلما زاد فهمه الجيد للمؤسسة ونشاطها.

وكما ذكرنا سابقا، فإنّه يجب أن يكون للفاعلين في خلية الأزمة، خبرة حتى يستطيعون تشخيص الأزمة بشكل دقيق، وكذا عدم التوتر في حالة تعرض المؤسسة للأزمات بين الحين والآخر، وكذا التعامل الذكي والحذر مع وسائل الإعلام.

والمتمعن في فريق أزمة مؤسسة سونلغاز، يجده يتكون من المدير المحلي، رؤساء المديریات، المكلفين بالاتصال، رؤساء مصالح الكهرباء، رؤساء مصالح استغلال الغاز، رؤساء المصالح العامة والمنازعات ... الخ.

وما يمكننا ملاحظته من فريق أزمة، أنه يتكون من المديرين ورؤساء المصالح، وبالتالي يتميز بالخبرة الكافية، ما يؤهله على المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة في الحالات العادية أو في الحالات الغير عادية أزمات.

المحور الأول: معايير أداء التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

جدول رقم (03) يبرز سبب استخدام التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
30,23	39	27,59	32	تشخيص الوضعية الاتصالية
17,83	23	8,62	10	التقييم العام
17,05	22	34,48	40	تقييم نشاطات الاتصال
34,89	45	29.31	34	إدارة الأزمات
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	129	100	116	المجموع

من خلال الجدول أعلاه (*)، يتبين لنا أنّ السبب الأساسي لاستخدام التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو – حسب عينة البحث – هي " إدارة الأزمات "، وذلك لحصولها على أعلى نسبة والتي قدرت بـ 34.48%، لتليها كل من " تقييم نشاطات الاتصال " و " تشخيص الوضعية الاتصالية "، حيث تحصلا كل منهما على 29.59% و 27.59% على التوالي، وتحصّل سبب " التقييم العام " على نسبة لم تتجاوز 08.62%.

أمّا مؤسسة سونلغاز، فقد تحصّل على المرتبة الأولى سبب استخدام التدقيق الاتصالي " إدارة الأزمات "، وذلك بنسبة كبيرة بلغت 34.89%، أمّا المرتبة الثانية فقد كانت من نصيب سبب " تشخيص الوضعية الاتصالية " بنسبة قدرت بـ 30.23%، أمّا سبب " التقييم العام " و " تقييم أنشطة الاتصال "، حيث تحصّلا على التوالي 17.83% و 17.05%.

وانطلاقاً من النتائج المحصل عليها أعلاه، نستنتج، أن السبب الأساسي لاستخدام التدقيق الاتصالي لمؤسسة سياكو، يعود بالدرجة الأولى إلى " تقييم نشاطات الاتصال ".

حيث أنه منذ سنة 2007م، أصبح الاتصال أحد أهم العناصر المهمة في إدارة المؤسسة، والدليل على ذلك – حسب تحليلنا لوثائق المؤسسة وتصريحات إطارات بمديرية الاتصال (***) – أنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة أصبح أكثر دفعا للنشاطات الاتصالية، من خلال تسخير إمكانيات وحرية في الإدارة إلى مديرية لم تكن موجودة حتى في أعرق المؤسسات الحكومية. مع العلم أنّ الهيكل التنظيمي القديم لم يكن يحتوي حتى على مكلف بالاتصال، وأنّ عملية متابعة نشاطات الاتصال في الإدارة العصرية تستدعي التقييم الدوري لعمليات الاتصال مع مختلف الجماهير.

أمّا فيما يخص إدارة الأزمات وتشخيص الوضعية الاتصالية التي جاءت نتائجها مقاربية، وهذا منطقي إذا أخذنا بعين الاعتبار أنّ تسيير ومتابعة الأزمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار النتائج المحصّل عليها من تشخيص الوضعية الاتصالية، وذلك حتى يقف القائمون على المؤسسة والاتصال على مواطن الضعف والقوة. لتختتم هذه العملية بتقديم تقارير مكتوبة إلى الجهات الوصية، وقد عبرت عنها النتيجة

(* **ملاحظة:** في هذا السؤال قمنا بحساب مجموع عدد العبارات وليس بمجموع عينة الباحثين، وذلك على اعتبار أن هذا السؤال يتضمن أكثر من إجابة واحدة، حيث وجدنا الكثير من الباحثين أجابوا على أكثر من احتمال. وهذا ينسحب على كل الأسئلة التي تتضمن أكثر من إجابة واحدة، وتكون إجابة الباحثين لأكثر من احتمال.

(**) دليل المؤسسة 2013م وبرامج الاتصال الداخلي والخارجي. أنظر إلى الملحق رقم 13.

الأخيرة، والتي أشارت إلى التقييم العام. وهذا إن دل فإنما يدل على علم جزء كبير من إطارات المؤسسة بالضرورة والمراحل التي يمرّ بها التدقيق الاتصالي.*

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، جاءت النتائج لتبرز مدى عراقة المؤسسة فيما يخص اهتمامها الكبير بإدارة الأزمات، خاصة وأنّ تاريخ المؤسسة يشهد على مدى تعرضها للعديد من الأزمات المختلفة على غرار أزمة فيفري 2012م، وأنّ الأجوبة المحصّل عليها سواء من تفرغ البيانات الخاصة بالاستمارة أو المقابلات، أبرزت أنّ السبب الرئيسي للّجوء إلى التدقيق الاتصالي يعود إلى محاولة التّحسين الدّوري لآليات وميكانيزمات تسيير الأزمات، – وهذا بالذات ما أشار إليه الباحث " *Bernard Dagenais* " في كتابه " *Plan de Communication, l'art de séduire les autres* " – خاصة بعد السلوكات الجديدة المتبناة من طرف المواطنين والمتمثلة في غلق الطرقات والوكالات التجارية.

وكما هو معمول به من الناحية التقنية في إدارة الأزمات، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشاكل المطروحة لتعبر عنها ثاب النتيجة، والمتعلقة أيضا بالوقوف على نقاط القوة و نقاط الضعف المسجّلة على مستوى إدارة المؤسسة.

أمّا فيما يخص، تقييم نشاطات الاتصال والتقييم العام، والتي جاءت متساوية ومعبرة نوعا ما على وجود ثقافة اتصالية مقبولة في المؤسسات العريقة، فكل عملية تقييمية لابد أن تنتهي بتقييم شامل يكون في الغالب في شكل تقرير نهائي.

(* مقابلة مع رئيس منطقة إطار استفاد من دورات تكوينية في التدقيق الاتصالي.

جدول رقم (04) يبرز معايير إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
28,23	35	28,57	30	إدارية
48,39	60	47,62	50	اتصالية
23,38	29	23,81	25	تقنية
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	124	100	105	المجموع

يتّضح من خلال معطيات الجدول، أنّ المعيار الأساسي لإدارة الأزمات بمؤسسة سياكو هي " اتصالية "، وذلك بنسبة بلغت 47.62%، ليلها معيار " إدارية " بنسبة 28.57%، وأخيرا معيار " تقنية " بلغت نسبته بـ 23.81%.

ونفس الشيء يلاحظ على مؤسسة سونلغاز، فقد كانت معطياتها على النحو التالي: معيار " اتصالية " أخذت حصة الأسد بنسبة بلغت 48.39%، وقد تحصل على المرتبة الثانية معيار " إدارية " بنسبة 28.23%، أما المرتبة الأخيرة فقد تحصل عليها معيار " تقنية " بنسبة لم تتعدّى 23.38%.

وعلى ضوء النتائج أعلاه، نستنتج أنّ معايير إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، تأخذ بعين الاعتبار البعد الاتصالي، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى التجارب السابقة للمؤسسة، وذلك عندما كانت المؤسسة ذات طابع عمومي، حيث أنّه بالرغم من تعرضها لأزمات أحيانا صغيرة وأحيانا أخرى كبيرة، إلا أنّ انعدام الثقافة الاتصالية زاد من تفاقم الأوضاع.

وعلى هذا الأساس، ويعدّ تنصيب مدير الاتصال سنة 2007م. عمداً إلى الاهتمام بشكل خاص بكل النشاطات الاتصالية التي يمكن أن تفيد المؤسسة خاصة في فترة الأزمات، كما قام عند تنصيب المديرية بالعمل على تجهيزها ماديا وبشريا واتصاليا.

فبعد عمليات التشخيص الأولية، وقف على نتيجة مفادها: أنّ المعلومات والمعطيات بمختلف أنواعها ومصادرها يمكن أن تكون من أهم النقاط والعناصر التي تساعد في تحليل الوضعية العامة والاتصالية للمؤسسة.*

أما المعايير الأخرى كالإدارية والتقنية، والتي جاءت تباعا، هي الأخرى نالت حصة معتبرة من الاهتمام، حيث أشار بعض الإطارات (***) بمختلف مديريات المؤسسة إلى أنّ الوسائل الإدارية والتقنية والتي تعتبر في حد ذاتها من بين معايير نجاح الإدارة الجيدة للأزمات أخذت بعين الاعتبار. حيث عمل القائمون على المؤسسة على توفير جميع الشروط المكتبية، المعلوماتية واللوجيستية للعمل في أحسن الظروف.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فالنتائج تقريبا كانت متقاربة لمؤسسة سياكو. وذلك على اعتبار أنّ المؤسسة هي أيضا من بين المؤسسات التي تمتلك من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية. وكما أشرنا سابقا، وبما أنّ المؤسسة لديها خبرة في إدارة الأزمات، فقد عمدت – هي الأخرى في السنوات الأخيرة – إلى تبني مقاربة اتصالية تأخذ بعين الاعتبار كل المعلومات والإجراءات التي يمكن أن تؤثر على صورة وسلوكيات المؤسسة. فقد كان لتجهيز المؤسسة بمراكز الاستقبال والإنذار دور في إعادة بناء إستراتيجية اتصالية لتنبؤ وتسيير الأزمات (***) . والرهان الأساسي داخل كل مؤسسة، هو معالجة النزاعات. حيث يقول " Crozi " : " أنّ قدرة الأفراد أو الجماعات على الرد على أفراد أو مجموعات أخرى حسب السياق الاتصالي وأنّ العلاقات لها دور كبير في تقريب وجهات النظر".(1)

لتأتي المعايير الإدارية والتقنية كمعايير ثانوية ولكنها رئيسية. فالمؤسسة – كما أشرنا سابقا – تحتكر قطاع الطاقة ولها من الخبرة ما يؤهلها لأن تحين معارفها من حين إلى آخر، والدليل هو اللجوء في كل مرة إلى محاولة توفير المتطلبات التقنية والإدارية في مصالحها وفروعها.

(*) قام مدير الاتصال بمؤسسة سياكو بجلسة عمل مع المكلف بالاتصال بالمؤسسة الأم الجزائرية للمياه دامت حوالي ساعتين، وذلك من أجل الوقوف على حالة الاتصال.

(**) مقابلة مع كل من مدير الموارد البشرية ورئيس محافظة النقل والعتاد.

(***) مقابلة مع المكلف بالاتصال في مؤسسة سونلغاز.

(1) Bruno ollivier : Les Science de la Communication (théories et acquis), Armand colin, Pris, 2007, p 231.

وعليه نستنتج، أنّ البعد الاتصالي أصبح من بين أهم العناصر الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في مؤسسة سونلغاز في الإدارة العامة وفي إدارة الأزمات بشكل خاص.

جدول رقم (05) يبرز سبب اعتبار مخططات الاتصال مهمة في عمل مؤسستي سياكو

وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
03,85	04	17,59	19	من أجل اتخاذ القرار
50,96	53	37,04	40	من أجل التقييم
45,19	47	45,37	49	من أجل المتابعة
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	104	100	108	المجموع

تبرز معطيات الجدول الذي يوضح سبب اعتبار مخططات الاتصال مهمة في عمل مؤسسة سياكو، حيث تحسّل احتمال " من أجل المتابعة " على المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 45.37%، يليها مباشرة احتمال " من أجل التقييم " بنسبة 37.04%، أمّا احتمال " من أجل اتخاذ القرار "، فقد تحسّلت على أضعف نسبة، حيث قدرت نسبتها بـ 17.59%.

أمّا مؤسسة سونلغاز، فقد كان السبب الرئيسي في اعتبار مخططات مهمة في عمل المؤسسة هو سبب أو احتمال " من أجل التقييم " وذلك بنسبة تخطت عتبة 50%، يليها مباشرة سبب " من أجل المتابعة " بنسبة بلغت 45.19%. أمّا النسبة الضئيلة جدا فعاادت إلى سبب " من أجل اتخاذ القرار "، حيث لم يتجاوز عتبة 03.85%.

ومن خلال هذه النتائج، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو تعتمد بشكل كبير على مخططات الاتصال من أجل " المتابعة " الدائمة لمختلف البرامج والمشاريع التي تقوم بها المؤسسة، سواء كانت برامج عامة لمصالح ومديريات أخرى أو برامج ونشاطات اتصالية. بل إنّ المؤسسة في كل سنة تعمل على إنجاز مخططات اتصال سنوية وأخرى شهرية وأخرى خاصة – في الأزمات مثلا – من أجل المتابعة الدقيقة وتقسيم المهام والنشاطات على المصالح والفاعلين كبرامج التحسيس على مستوى الأحياء والاحتفال الخاص باليوم العالمي للماء والمصادف لـ 22 مارس من كل سنة.

ثم يأتي ثان سبب، بأنّ مخططات الاتصال مهمة من أجل " التقييم " العام والتقييم الخاص بالنشاطات الاتصالية، خاصة وأنّ تبني المؤسسة لإستراتيجية اتصالية متوسطة المدى، عمدت إلى المراقبة الدورية لنتائج النشاطات الاتصالية، سواء السجلات الموضوعّة على مستوى الوكالات، الاستقبالات الهاتفية، وسائل الإعلام ولجان الأحياء.*

أمّا بكون سبب اعتبار مخطط الاتصال من أجل " اتخاذ القرار "، فجاء في المرتبة الأخيرة، بكونه نسبة لأغلب المبحوثين شيء بديهي، لأنّ المخططات الاتصالية تعمل على إنشاء مخططات عمل ومخططات عمل ما هي إلاّ عبارة عن أوامر وقرارات وتقسيم للمهام.**

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فبرز سبب اعتبار مخططات الاتصال مهمة في عمل المؤسسة كأولوية من أجل " التقييم "، وهذا يعود – بالدرجة الأولى – لنشاط المؤسسة، التي طالما كان فيها " التقييم " عنصرا مهما في متابعة مختلف النشاطات التي تقوم بها. حيث لاحظنا، أنّ عمليات التدقيق الشامل تأخذ بعين الاعتبار تقييم مختلف المشاريع والبرامج التي تقوم بها سواء بطريقة دورية أو في حالة الأزمات. وبما أنّ النشاطات الاتصالية تتبع من مخططات دورية وطارئة، فإنّ عملية التقييم أخذت حيزا كبيرا من النشاط العام.

لتأتي بعدها، وكإجابات منطقية على التساؤل بأنّ السبب يكون من أجل " المتابعة "، سواء كانت " متابعة " قبلية أو بعدية، خاصة وأنّ عمليات القياس والتقييم ترافقها عمليات متابعة وتدقيق سواء كانت وثائقية أو ميدانية، وهذا من أجل الوقوف على السير العام لتنفيذ المخططات العامة والاتصالية. وكإجابة بديهية، جاءت عملية " اتخاذ القرارات " كنتيجة وحصيلة لمرحلتين سابقتين.

(*) مقابلة مع المكلفة بالاتصال بالمؤسسة.

(**) مقابلة مع إطار ضمن فرقة التدقيق ومسؤول على منطقة علي منجلي.

ومنه، نستنتج، أنّ السبب الأساسي لاعتبار مخططات الاتصال مهمة في المؤسسة هو " التقييم " و " المتابعة".

جدول رقم (06) يبرز مدى الموافقة المركزية من عدمها على تنفيذ مخططات الاتصال

بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
78,33	47	06.90	4	نعم
21,67	13	93.10	54	لا
100	60	100	58	المجموع

يتضح لنا من خلال أرقام الجدول، أنّ مؤسسة سياكو لا تعتمد على الموافقة المركزية في تنفيذ مخططات الاتصال، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا على احتمال " لا " بـ 93.10%، أمّا الذين أجابوا بـ " نعم " فلم تتعدّى نسبة إجاباتهم بـ 06.90%.

وعلى عكس مؤسسة سياكو، فإنّ مؤسسة سونلغاز تعتمد على الموافقة المركزية في تنفيذ مخططات الاتصال، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ " نعم " حوالي 78.33%، أمّا الذين أجابوا بـ " لا " فلم تتعدّى نسبتهم 21.67%.

من خلال بيانات الجدول أعلاه الخاص بمؤسسة سياكو، نستنتج أنّ الإدارة المحلية على مستوى مؤسسة سياكو، لا تنتظر من الهيئات الوصية الموافقة على تنفيذ مخططات الاتصال، وهذا يعود — حسب تحليل وثائق المؤسسة واستجواب بعض الإطارات — إلى التحول الهيكلي الذي شهدته المؤسسة بعد 2007م، أي الانتقال من مؤسسة ذات طابع عمومي وتجاري أين كانت القرارات تؤخذ بموافقة المديرية العامة " الجزائرية للمياه " أو منطقة قسنطينة.

لكن بعد انتقالها إلى مؤسسة ذات أسهم أصبحت تتمتع باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات، خاصة ما تعلق بالاتصال، عدا بعض الحالات التي تلجأ فيها المؤسسة إلى طلب تسخير من مجلس الإدارة.*

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، والتي كان للطابع العمومي فيها تأثيراً كبيراً، خاصة في حالة المشاريع الاتصالية الكبرى، أين عملية تنفيذ بعض نشاطات مخططات الاتصال يجب أن تؤشر إما من طرف المديرية الجهوية للشرق والمديرية المركزية للجزائر العاصمة. وهذا يعود — حسب وثائق المؤسسة — إلى المخططات العامة للاتصال للمديرية المركزية، والتي يجب أن تكون متناسقة مع نشاطات اتصالية التي تنفذ على مستوى الفروع (**)

ومنه، نستنتج، أنّ لطبيعة المؤسسة ووكالاتها دور كبير في ليونة اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ مخططات الاتصال.

(*) مجلس الإدارة لمؤسسة سياكو: يجتمع بصفة دورية بمنطقة قسنطينة، والذي يضم فاعلين من الجزائرية للمياه، فاعلين من الديوان الوطني للتطهير والفاعل الشريك الأجنبي مرسيلا للمياه.

(**) التنسيق لاتخاذ القرارات في تنفيذ المخططات الاتصالية، يكون من خلال اجتماع بين المدير العام لمجمع سونلغاز والمدراء الجهويين للمؤسسة.

جدول رقم (07) (*) يبرز سبب موافقة المصالح المركزية من عدمها في كل من

مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
42.55	20	50	2	لأنها تدخل في سياسة إدارة الأزمة
19.15	09	-	-	إستراتيجية إدارية
38.30	18	50	2	وسائل اتصال محورية
100	47	100	4	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول، أن مؤسسة سياكو تعتمد على موافقة المصالح المركزية، وذلك لأنها تدخل في سياسة إدارة الأزمة بالمؤسسة ، وكذا لأنها تدخل ضمن وسائل اتصال محورية، وذلك بنسبة 50% لكليهما.

(*) تجميع الأسئلة المفتوحة: إذا استعملنا الاستمارة وجاءت بعض أسئلتها مفتوحة أو إدراج بعضها الآخر ضمن قائمة أجوبة تصنيفية بصيغة " أخرى تذكر "، وأردنا تصنيف الأجوبة المستقاة بغرض تكميمها... ينصح بإتباع ثلاثة قواعد يمكن استعمالها أيضا في فرز المعطيات الكيفية المحضة، نختار عشوائيا عددا محدودا (عينة عشوائية) من الاستمارات ونقدر ما إذا كانت الإجابة عن السؤال المعني بالتحليل تستدعي تعددية كبيرة في الأفكار الرئيسية أم لا، ثم نقدر نسبة العينة بالزيادة أو النقصان. نقوم بعدها بعملية الفرز لاستخراج الأفكار الرئيسية للأجوبة المعطاة. ثم نعتمدها في بناء التصنيف النهائي الذي تجمع وحداته كل الأجوبة التي تشترك في بعد معين ه علاقة بأهداف الدراسة.

نتابع بعدها الفرز محاولين إدراج الأجوبة الجديدة ضمن الأصناف المحددة في الخطوة السابقة. وإذا وجدنا أن بعض الأجوبة لا تدخل ضمن هذه الأصناف، نقدر ضرورة مراجعة التصنيف لإدراجها، أو إنشاء وحدة تصنيفية جديدة خاصة بها إذا تكرر هذا النوع من الأجوبة غير قابلة للتصنيف. وتتسحب هذه الطريقة على الجداول رقم 7، 9، 15، 27. ورد في كتاب، فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2014م، ص ص

أما مؤسسة سونلغاز، فتعتمد على موافقة المصالح المركزية في تنفيذ المخططات الاتصالية، وذلك لأنها تدخل في سياسة إدارة الأزمة بنسبة 42.55%، ثم تأتي الوسائل المحورية كسبب ثاني بنسبة 38.30%، وأخيرا إستراتيجية إدارية بنسبة لم تتعدى عتبة 19.15%.

ومن خلال النسب أعلاه، والخاصة بمؤسسة سياكو، وبما أن النسبة جاءت مرافقة لنتائج الجدول السابق، فإن الإطارات المستجوبة ترى في أن سبب موافقة المصالح المركزية من عدمها يعود لسببين رئيسيين، لأنها تدخل من جهة في سياسة إدارة الأزمة وكوسائل اتصال محورية.

خاصة وأن الطاقم المرافق لمختلف الأزمات، وبعد التكوينات المقدمة في المراكز المختصة ظهرت ثقافة إدارية جديدة في المؤسسة تتبع من أن التخطيط الجيد لإدارة الأزمة، يجب أن يرافقه تنفيذ ميداني محكم لمختلف النشاطات الاتصالية بما فيها الاستعمال الدقيق للوسائل الاتصالية الجوارية.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإن نسبة معتبرة من المبحوثين ترى أن السبب الرئيسي يعود إلى سياستها الإدارية المنتهجة في الأزمات. خاصة وأن الأزمات السابقة أكسبت إطارات المؤسسة نوعا من النظرة الإستراتيجية، خاصة في التعامل الميداني مع الأزمة.

لتأتي كمرحلة مرافقة الاستعمال العقلاني والمدروس لوسائل الاتصال، وبالخصوص الجوارية المباشرة(*) والإعلامية(**)، لتكتمل الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة خاصة بعد سنة 2012م، أين صرح المدير العام في القناة الرسمية الأرضية، أنه على المؤسسة أن تعمل على تفعيل سياستها الجوارية اتجاه المواطنين والزبائن.

(*) حملة إصغاء والأبواب المفتوحة.

(**) من خلال إذاعة سيرتا FM

جدول رقم (08) يوضح كيفية التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية في كل من
مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
78,33	47	68.97	40	عن طريق مدير الاتصال
-	-	-	-	عن طريق أعوان إداريين
21,67	13	31.03	18	عن طريق الاجتماعات المركزية
-	-	-	-	كلهم معا
100	60	100	58	المجموع

تبرز أرقام الجدول، بأنّ التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية - بمؤسسة سياكو - يكون عن طريق " مدير الاتصال " وذلك بنسبة كبيرة بلغت 68.97%، أما احتمال عن طريق " الاجتماعات المركزية " فقد تحسّل على نسبة 31.03% فقط.

ونفس الشيء يقال بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، فإنّ التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية يكون عن طريق " مدير الاتصال " وذلك بحصوله على أعلى نسبة، وقدّرت بـ 78.33%، أما احتمال عن طريق " الاجتماعات المركزية " فقدّرت نسبته بـ 21.67%.

فمن خلال تحليل نتائج المبيّنة أعلاه، والخاصة بمؤسسة سياكو، نستنتج أن عملية التنسيق بين المصالح المحلية والمصالح المركزية تعود - بالدرجة الأولى - إلى " مدير الاتصال "، خاصة بعد إنشاء المديرية وإعادة هيكلة أنظمة تسيير المعلومات والبيانات. وتتم هذه العملية: إمّا مباشرة، أو عن طريق البرامج الخاصة والمساعدة على اتخاذ القرارات (LAD^*)، حيث كثيرا ما يشرف مدير الاتصال على

(*) *Logiciel Aide a la Décision.*

متابعة مختلف النشاطات التي يمكن أن تؤثر سواء على السير العام للمؤسسة أو على العلاقات مع الزبائن ووسائل الإعلام، وكل هذا يندرج ضمن السياسة الجديدة المعتمدة والتي تتمثل في الحد قدر الإمكان من النتائج السلبية التي تتبع الأزمات.

لتأتي الطريقة الرسمية، والتي تكون في شكل " اجتماعات في المديرية المركزية "، وغالبا ما تكون مبرمجة مسبقا، ماعدا في بعض الحالات الطارئة. حيث يقوم مسؤولو المديرية على الاجتماع دوريا كل بداية أسبوع في شكل اجتماعات قصيرة لمعرفة البرنامج المسطر خلال الأسبوع. (*) لتتم فيما بعد عملية التقييم الأسبوعي في نهايته عن طريق تقديم الحصيلة الأسبوعية وتبادل المعلومات بين المصالح. أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، وعلى الرغم من الاختلاف في الشكل الهيكلي والقانوني للمؤسسة. إلا أنّ النتائج جاءت نوعا ما متقاربة من مؤسسة سيكو. وفي هذا السياق، يجب الإشارة إلى أنّ مسؤول الاتصال هو المكلف بتسيير النشاطات الاتصالية، حيث يعمل دوريا على جمع المعلومات من مختلف المصادر، ليقوم بمعالجتها وتحليلها في شكل عرض معلومات وتقارير تقدم إلى المصالح المختصة.

أما فيما يخص التنسيق المركزي، فإنّه يقوم بمهام دورية إلى المديرية العامة، من أجل التشاور حول تنفيذ بعض البرامج والنشاطات، ليقوم هو أيضا، بتقديم مشاريع عمل إلى المديرية الفرعية على المستوى المحلي.

لتأتي وراءها " الاجتماعات المركزية " في المرتبة الثانية، وهذا يعود للتقسيم الإداري للمؤسسة، حيث تعمل إدارة المؤسسة المركزية على تنظيم اجتماعات مع المديرية الجهوية، وهاته الأخيرة تقوم بالتنسيق مع المديرية المحلية. (**)

وهذا الأسلوب، وعلى الرغم من ليونته من الناحية الإدارية، إلا أننا وقفنا على مشكل احترام الوقت والإجراءات المستعجلة خاصة في حالة الأزمات، أين تتطلب عملية اتخاذ القرارات سرعة في التنسيق والاجتماعات بين المصالح.

(*) مقابلة مع المكلف بإدارة مصلحة الوسائل والعتاد، بالإضافة مع مقابلة مع المكلفة بالنيابة بإدارة الاتصال بمؤسسة سيكو.

(**) مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز.

وعلى ضوء هذه النتائج، نستنتج أنه في السنوات الأخيرة أصبحت كلا المؤسسات تعمل على تقديم هامش مناورة أكبر لمسؤولي الاتصال لتسيير المعلومات، وبالتالي المساهمة الفعّالة في اتخاذ القرارات السليمة في الحالات العادية والطّارئة.

جدول رقم (09) يبين طبيعة إجراءات إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو

وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
36.67	22	43.10	25	تشخيصية
50	30	22.42	13	تنفيذية
13.33	08	34.48	20	تقييمية
100	60	100	58	المجموع

توضح نسب الجدول، أن طبيعة إجراءات إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، هي إجراءات تشخيصية بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة 43.10%، ثم تأتي إجراءات تقييمية بنسبة 34.48%، وأخيرا إجراءات تنفيذية بنسبة 22.42%.

أما مؤسسة سونلغاز، فإن طبيعة الإجراء الأولي في إدارة الأزمات، هو إجراء تنفيذي بنسبة 50%، ثم يأتي الإجراء التشخيصي بنسبة 36.67%، وأخيرا الإجراء التقييمي بنسبة لم تتعدى عتبة 13.33%.

من خلال النسب أعلاه، نستنتج أن مؤسسة سياكو ترى في طبيعة إجراءات إدارة الأزمات، أنها تحمل أبعادا تشخيصية بالدرجة الأولى – وهذا حسب أغلب الآراء التي عبرت عنها الإطارات المستجوبة – كون المؤسسة قبل إعادة الهيكلة وطريقة التسيير التقليدية، لم تراعي بعين الاعتبار الوقوف على نقاط

الضعف ونقاط القوة. خاصة وأن أغلب الأزمات التي كانت تواجهها المؤسسة كان بإمكانها تسييرها بأسلوب سلس، لو تمت عملية التحديد الدقيق لبؤر الإختلالات خاصة على مستوى المصالح التقنية والعلاقات مع الزبائن.

ففي الكثير من الحالات، كان على سبيل المثال سجلات الشكاوي والبيانات الهاتفية، لا تأخذ بعين الاعتبار. أما بعد الهيكلة، أصبح القائمون على التدقيق – ومن خلال استجواب الزبائن – بإمكانهم تحديد نقاط الضعف التي كانت سببا في ظهور أو تفاقم الأزمة. وكإجراء احترازي، يأتي بعد هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بعمليات التقييم الشامل للعمليات التي نفذت على أرض الميدان من طرف المصالح المكلفة بمتابعة الأزمة.

لتأتي آخر نسبة، لتعبر عن مخططات العمل الميدانية بالمفهوم التقني، أي أن المؤسسة وكإستراتيجية وقائية، تقوم في حالة الأزمات بالتشخيص ثم التقييم الجزئي للحالة. وأخيرا تنفيذ الاقتراحات والتوصيات في شكل مخططات عمل أزمائية.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإن الأبعاد والإجراءات الميدانية أصبحت بمثابة إجراءات استعجالية، وهذا يعود لسببين: الأول، يعود لخبرة المؤسسة من جهة، والثاني لحساسية وخطورة موادها الطاقوية. حيث عبر أغلب المبحوثين على أن السرعة في تنفيذ مخططات العمل الإستعجالية هي مرحلة وقائية.

لتأتي فيما بعد، عملية التشخيص للوقوف على الإجراءات الإستراتيجية الواجب اتخاذها لحماية حياة المواطنين. أي أن المؤسسة – في كثير من الحالات – تقوم بقطع التموين بالغاز والكهرباء كإجراءات ميدانية استعجالية، لتقوم المصالح التقنية فيما بعد بعملية التشخيص الدقيق والوقوف على الوضعية على أرض الميدان.

وكمرحلة نهائية، يقوم الطاقم المكلف بمتابعة وإدارة الأزمة بالقيام بتقييم مختلف العمليات التي قامت بها مختلف مصالح المؤسسة. وعند التأكد من نجاعة الإجراءات المتخذة، يتم تقرير نهائي عن زوال الخطر عن المواطنين. ليختتم بتقديم بيانات إما في وسائل الإعلام أو إلى لزيائن مباشرة على مستوى المراكز التجارية.

جدول رقم (10) يبرز من أين تستمد إجراءات إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
68,33	41	51.72	30	مخططات عامة
31,67	19	48.28	28	مخططات اتصالية
100	60	100	58	المجموع

يمكننا أن نلاحظ، من خلال أرقام الجدول، بأن إجراءات إدارة الأزمات – بمؤسسة سياكو – تستمد بالدرجة الأولى من " مخططات عامة "، حيث جاءت نسبتها بـ 51.72%، وبدرجة أقل " المخططات الاتصالية "، حيث تحسّلت على نسبة 48.28%.

والشيء نفسه يمكن أن يلاحظ على أرقام ونسب مؤسسة سونلغاز، فقد تحسّلت " المخططات العامة " على أعلى نسبة، حيث قدّرت بـ 68.33%، أمّا " المخططات الاتصالية " فتحصّلت على نسبة 31.67%.

من خلال تحليل وملاحظة الجدول الخاص بإجراءات إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، نستنتج، أنّ النسبتين جاءتا متقاربتين، حيث خلصنا إلى أنّ المخططات العامة تستنبط الإجراءات المتعلقة بإدارة الأزمات من مقترحات السياسة العامة للوزارة الوصية والهيئات المتابعة لمرافقة تسيير هذا النوع من المؤسسات (*).

حيث لاحظنا، أنّ المؤسسة تعمل – خاصة بعد سياسة إعادة الهيكلة – إلى الأخذ بعين الاعتبار التوصيات العامة الخاصة بمختلف المديرات. وهذه التوصيات تعبر عن مختلف الإجراءات التي تقوم بها

(* مقابلة مع إطار سامي سابق بمؤسسة الجزائرية للمياه ومكوّن في مهن الاتصال حاليا.

المؤسسة في فترة الأزمات كإنشاء خلايا الأزمة والتدخلات وكتابة التقارير (*)، وهي نوعا ما متصلة بشكل كبير بالتخطيط الاتصالي، خاصة وأن الثقافة الاتصالية تغيرت. إذ أصبح الاتصال أحد أهم الركائز في تسيير الأزمات، وقد عبرت عليه النتيجة الثانية. بل في كثير من الأحيان.

ومن خلال تحليل وثائق المؤسسة الخاصة بمديرية الاتصال، لاحظنا، أن الإجراءات المعتمدة في إدارة بعض الأزمات كالإنقطاعات مثلا تستمد من توصيات المخططات الاتصالية كالإعلانات في وسائل الإعلام وزيادة الأعوان في مراكز الاستقبال العملياتي (**). والقيام إما بزيارات ميدانية أو مؤتمرات لفائدة وسائل الإعلام.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فجاءت سياسة تيني " المخططات العامة " في المرتبة الأولى، وهذا يعود إلى — ما ذكرناه سابقا — تنظيم المؤسسة، والذي يعتبر نوعا ما تقليديا، حيث تكون للمديريات العامة دور كبير في تقديم التوصيات الخاصة في إدارة الأزمات، وأن المؤسسة غالبا ما تعود إلى الملف التاريخي بطريقة تعاملها مع الأحداث مع فارق بسيط وهو الوضعية المادية واللوجستيكية والقدرة المالية للمؤسسة في تلك الفترة (**).

أي أن عمليات التدخل غالبا ما تؤخذ نفس الشكل، إلا أن وجه الاختلاف يكمن في نوعية العتاد المستغل في إدارة الأزمات، وعلى سبيل المثال لا الحصر، توظيف الوسائل التكنولوجية المعلوماتية كإجراءات موصى بها في إدارة المجمع (**). وحسب رأينا، فإن الإدارة العصرية تتطلب نوعا من التكيف مع المحيط، لكن على أساس نوع المشكل وقوته، وليس على أساس الإمكانيات المتوفرة.

أما فيما يخص " المخططات الاتصالية "، فإن تجربة السنوات السابقة، علمت دروسا للمسيرين في المؤسسة، وذلك من خلال إبراز دور الاتصال في إدارة الأزمات، خاصة الأزمات التي عرفتها المؤسسة من 2007م حتى 2012م، أين أبرزت مدى فعالية التسيير العقلاني للمعلومات وإدارة العلاقات مع

(*) مقابلة مع المكلفة بالاتصال بالنيابة بمؤسسة سياكو.

(**) سجل المكالمات الخاص بـ *CATO*: *Centre des Apples Telephoniques Operational*

(***) تحليل الوثائق بمؤسسة سونلغاز.

(****) تصريح لبعض المشاركين في حملة " الإصغاء " المنظمة من قبل مؤسسة سونلغاز.

وسائل الإعلام^(*) في الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه المشاريع الاتصالية كأحد الإجراءات المحورية في تنفيذ ومتابعة مخططات إدارة الأزمات.

كما وقفنا على ملاحظة أخرى في المؤسسة، وهي زيادة الوعي بأهمية دور المكلف بالاتصال والوسائل التي يستعملها لمساعدة ومراقبة المصالح الأخرى، خاصة في حالة الأزمات الحادة كأزمة فيفري 2012م.

جدول رقم (11) يبرز ظروف بناء مخططات الاتصال في كل من مؤسستي سياكو

وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
80	48	56.31	58	ظروف عادية
20	12	43.69	45	ظروف طارئة
100	60	100	103	المجموع

تبرز أرقام الجدول أعلاه، بأن ظروف بناء مخططات الاتصال – بمؤسسة سياكو – يكون في " ظروف عادية "، وذلك بنسبة قدرت بـ 56.31 %، أما الاحتمال الثاني، وهو " ظروف طارئة " فقد تحصل على نسبة 43.69 %.

أما مؤسسة سونلغاز، فكانت نسبها حول ظروف بناء مخططات الاتصال على النحو التالي: 80% تحصل عليها احتمال " ظروف عادية "، أما احتمال " ظروف طارئة " فلم تتعدى نسبته 20%.

(*) بعض التوضيحات الخاصة بوسائل الإعلام، وهي موجودة بملف الصحافة الخاص بمؤسسة سونلغاز.

فمن خلال تحليل النتائج أعلاه، والخاصة بمؤسسة سياكو، نستنتج أنّ انجاز مخططات الاتصال، أصبح خاصة بعد رسم خارطة طريق اتصالية بعد سنة 2007م، حيث أنّ القائمين على مديرية الاتصال في نهاية كل سنة عند القيام بتقييم مختلف النشاطات الاتصالية، ومن أجل الوقوف على البرامج والمشاريع التي أنجزت بالشكل السليم.

ففي الغالب، وعند الانتهاء من هذه المرحلة، يقوم مدير الاتصال بالتخطيط للمشاريع التي ستجوز خلال السنة الموالية، وذلك من خلال تقييم تلك النشاطات أو المخططات الفرعية في شكل برامج ثلاثية أو سداسية. وتعتمد هذه الطريقة، حتى تأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط، وأنّ العديد من البرامج هي نشاطات مؤقتة إلى حين تنفيذها. والهدف منها هو إبراز دور المؤسسة في المحيط والمحافظ على الصورة التي تم بناءها بعد سنة 2007م.

أمّا إذا نظرنا إلى السياسة الجديدة المتبّعة، فإنّ ظروف الانجاز التي عادت إلى " الحالات الطارئة " فتكون المؤسسة تبنت سياسة المخططات البديلة " أ " و " ب " (*)، لذلك فهي تسعى إلى متابعة النشاطات الاتصالية المرافقة لمختلف مهامها، والتي تأخذ في الحسبان حالة الأزمات أو الاضطرابات التي تعرفها المؤسسة من حين لآخر، خاصة وأنها تعمل على توفير مادة حيوية وإستراتيجية تمسّ حياة المواطن مباشرة.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فالنتائج جاءت متباعدة، حيث أنّ مخططات الاتصال التي تنجز بصفة عادية ودورية أصبحت بمثابة " عادة مؤسساتية "، خاصة بعد الانفتاح الكبير للمؤسسة بعد سنة 2012م، حين أصبح للبعد " الجوّاري والإعلامي " (***) حيزا كبيرا من النشاطات والمشاريع التي تقوم بها في مختلف المحافل الوطنية ولفائدة مختلف جماهيرها. وأنّ الأسباب الأساسية تعود إلى اكتساب المؤسسة لنوع من الخبرة فيما يخص تغطية النقائص التي تسجل في بعض السنوات، فيما يخص الجوانب التقنية والصورية والإعلانية.

إلا أنّ هناك ملاحظة وقفنا عليها، وذلك من خلال مراجعة الوثائق المؤسساتية الخاصة بالاتصال لنتوجه المؤسسة نحو البعد الإعلامي والبعد الحداثي، وهذا جاء بعد تصريحات الرئيس المدير العام الذي

(*) *Plan A*: هي المخططات العادية هي *Plan B*

(**) مقابلة مع إطار مرافق للحملات الجوّارية التحسيسية بمؤسسة سونلغاز.

دعا القائمين على المجمع إلى الاستثمار كشريك إستراتيجي مع مختلف الفاعلين في المحيط، وهذا من أجل تحسين الصورة التي ميّزت المؤسسة لمدة سنوات كمؤسسة ذات صورة غير مقبولة. أما النتيجة الثانية، فهي تعكس خصوصية البعد " التقني " للمؤسسة، باعتبار أن عملية التّدخلات هي من مجال التقنيين (*).

وعلى هذا الأساس، يرى العديد من إطارات المؤسسة على أنّ المخططات التي تبني لـ " ظروف طارئة "، ما هي إلاّ نشاطات فرعية أو بديلة لحالات عادية. لكن تأخذ بعين الاعتبار مكان ونوع المشكل. وعلى سبيل المثال لا الحصر برمجة الأيام التحسيسية تتم بشكل دوري، إلاّ أنّها تصبح طارئة وتعديلها من خلال مرافقتها إعلاميا أو القيام بمؤتمر صحفي لشرح بعض النقاط التي أثّرت على السير العام لمشاريع المؤسسة(**).

جدول رقم (12) يبرز مدى تعبير المخططات الاتصالية عن إجراءات تقنية في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
100	60	89.66	52	نعم
-	-	10.34	06	لا
100	60	100	58	المجموع

(*) مقابلة مع إطار مكلف بالتنسيق بين المركز العملياتي وفرق التّدخل بمؤسسة سونلغاز.

(**) مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز.

من خلال الجدول يتضح جليا، بأن المخططات الاتصالية بمؤسسة سياكو، تعبر – بنسبة كبيرة – عن إجراءات تقنية، وبنسبة حددت بـ 89.66%. أما الذين أجابوا بـ " لا "، أي أنّ المخططات الاتصالية لا تعبر عن إجراءات تقنية، وقد حددت نسبتها بـ 10.34% فقط.

ولم تختلف أرقام ونسب الجدول رقم، بمؤسسة سونلغاز عن مؤسسة سياكو، حيث جاءت الأرقام لتؤكد بأنّ المخططات الاتصالية تعبر عن إجراءات تقنية بمؤسسة سونلغاز، وذلك بحصولها على الحصة الكاملة، وهي 100%.

من خلال الجدول رقم، يظهر جليا، بأنّ المخططات الاتصالية بمؤسسة سياكو، تعبر عن إجراءات تقنية. حيث تعمل بطل طاقتها للمشاركة مع مختلف الفاعلين، لتحضير برامج ومشاريع ونشاطات ومخططات اتصالية، تساعد على الإدارة الجيدة للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بين فترة وأخرى.

كما يعود هذا أيضا، إلى وعي الفاعلين بالمؤسسة، بدور الإجراءات التقنية في عملية توصيل المعلومات والشروحات وإقناع المواطنين والزبائن، خاصة أثناء إدارتها للأزمات.

أما الذين أجابوا بأنّ المخططات الاتصالية لا تعبر عن إجراءات تقنية، فإن نسبتهم لم تتعدى عتبة 10.34%. وربما يعود هذا لعدم خبرتها، ولعدم إطلاعها على محتوى المخططات الاتصالية، التي تقوم بها المؤسسة، سواء في الحالات العادية أو في حالات تعرضها للأزمات كأزمة 2007م.

أما مؤسسة سونلغاز، فلاحظنا، أن المخططات الاتصالية، تعبر عن إجراءات تقنية، لأنها تضيف نوعا من الحيوية والدينامكية لمختلف الفاعلين في المؤسسة، وهذا يكون ذو فعالية عالية، بالنسبة لتنفيذ المخططات الاتصالية (*).

كما تعبر هذه النسبة، عن المشاركة الدائمة والمتواصلة للمؤسسة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها، وذلك بهدف تقييم مدى نجاح إدارة الأزمة من عدمها.

(*) مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز.

**جدول رقم (13) يبرز كيف تترجم الإجراءات في مخططات عمل معينة في كل من
مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.**

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
73,33	44	53.45	31	مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة
26,67	16	46.55	27	مخططات عمل للتدخل العاجل
100	60	100	58	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ بأن الإجراءات في مخططات عمل معينة – بمؤسسة سياكو – تتم بالدرجة الأولى على " مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة "، حيث قدّرت نسبتها بـ 53.45%، أما احتمال " مخططات عمل للتدخل العاجل " فقد تحسّلت على نسبة 46.55%.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ الإجراءات في مخططات الاتصال تترجم بدرجة كبيرة جدا في " مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة "، وذلك بنسبة إجمالية قدّرت بـ 73.33%، أما الاحتمال الثاني ألا وهو " مخططات عمل للتدخل العاجل " فتحصّلت على نسبة ضعيفة – مقارنة بسابقه – حدّدت بـ 26.67%.

ومن خلال نسب الجدول أعلاه، نستنتج أنّ النسب جاءت متقاربة إلى حد بعيد في مؤسسة سياكو، لكن الملاحظ أنّ " البعد التوعوي والتقييمي " – وكردّة فعل للأزمات والنشاطات التي كانت تبرمج – هي أحد الأسباب الرئيسية التي أدّت بالمؤسسة إلى الأخذ بعين الاعتبار، تقييم مختلف الأنشطة التي كانت تبرمج، خاصة بعد تبني سياسة الإفتتاح على المحيط بشكل عام، وعلى جماهيرها النوعية في شكل الزبائن ووسائل الإعلام. وأنّ النسبة التي تجاوزت 50%، ما هي إلا دليل على الحرص الدائم على المراقبة.

وفي هذا السياق، يجب الإشارة إلى العمليات التشخيصية التي أصبحت تستعمل بشكل دوري، خاصة عندما يتعلق الأمر بمحتويات التي تمسّ صورة المؤسسة، وهذا على حد تعبير الإطار الحالي المسير لمديرية الاتصال. (*)

أما فيما يخص، النسبة التي جاءت التدخلات فيها كنتيجة للدروس المستخلصة لمختلف النشاطات التي تم تقييمها سابقا. خاصة وأنّ مخططات العمل تتطلب الحضور الميداني المكثّف، فهذا يفسر من الناحية الاتصالية كـ " إجراء وقائي " .

فمن الناحية النظرية، أنّ المشكل يمر بثلاث فترات: الولادة، النضج والانحطاط، لذلك فإنّ عمليات التّدخل – المشار إليها في برامج العمل الميدانية – تهدف إلى عدم عودة المشكل في نفس المكان وحتى القضاء عليه نهائيا، حتى على حساب توظيف التواجد الاتصالي والإعلامي المكثّف لتغطية النقائص التي يمكن أن تسجل في بعض التّدخلات من حين لآخر.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، والتي جاء فيها أيضا " للبعد الوقائي " دلالات كبيرة على مدى اهتمام هذه المؤسسة بالجوانب والنشاطات الميدانية، خاصة وأنّ ميدان نشاطها يعتبر أكثر حساسية وخطورة نوعا ما من مؤسسة سياكو، خاصة في أطول فصول السنة فصل الصيف والشتاء. أين تصبح المتابعة والمراقبة الدائمة أكثر من حتمية.

وأنّ التجارب السابقة، خاصة فيما تعلق بالنشاطات الجوارية، جاءت لتغطية النقائص المسجلة على مستوى بعض المناطق الحساسة. حيث تشير الحصيلة السنوية والمقابلات مع بعض إدارات المديرية الجهوية، إلى أنّ " الحذر المؤسّساتي " يعتبر أولوية في حالة مؤسسة بحجم سونلغاز.

أما فيما يخص النسبة الثانية، فنراها طبيعية، للنظر إلى تاريخ المؤسسة، خاصة وأنها تحتكر هذا النشاط الإستراتيجي، وهذا ما أهلها لأن تصبح عمليات التّدخل والمراقبة التقنية كأحد النشاطات الدورية والمألوفة لديها. حيث كان لتوظيف الاتصال ومخططاته دور كبير في تحديد النقاط السوداء، وتكوين انطباعات في شكل قواعد وبيانات حول بؤر عدم الرضا لكل منطقة جغرافية. (**)

(*) مقابلة مع إطار **كّلف بملف التدقيق الاتصالي** بمؤسسة سياكو.

(**) حسب مراجعة لسجل الشكاوي وملف المكالمات الهاتفية على مستوى المصالح التقنية والتدخل بمديرية باب القنطرة.

جدول رقم (14) يبرز العناصر التي يركز عليها مخطط العمل في كل من مؤسستي
سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
6,85	10	03.45	02	الإنذار
21.23	31	20.69	12	تنصيب خلية الأزمة
41,10	60	68.96	40	توفير البيانات
30,82	45	06.90	04	الوسائل المادية
-	-	-	-	كلهم معا
100	146	100	58	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا، أنّ العنصر الأساسي والأول الذي يركز عليه مخطط العمل بمؤسسة سياكو، هو " توفير البيانات "، وذلك بنسبة قدرت بـ 68.96%، ثم " تنصيب خلية الأزمة " بـ 20.69%. أما " الوسائل المادية " و " الإنذار " فقد تحصلتا على نسبتي 06.90% و 03.45% على التوالي.

أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، فهي أيضا تعتمد على " توفير البيانات " في مخطط العمل، وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 41.10%، ثم تلتها " الوسائل المادية " بنسبة 30.82%، ثم " تنصيب خلية أزمة " بـ 21.23%. وأخيرا عنصر " الإنذار " بـ 06.85%.

من خلال قراءتنا لأرقام الجدول رقم، نستنتج أنّ مخطط العمل بمؤسسة سياكو، يركز على عنصر " توفير البيانات " بالدرجة الأولى، وذلك من خلال استخدام تقنية " طرق الأبواب " وتقنية " الأبواب المفتوحة "، وهذا من أجل تقديم بيانات ومعلومات تقنية عن الأزمة وعن إحصائيات حول كمية

المياه المبدّرة وكذا إحصائيات حول الانقطاعات المتكررة للمياه أو انسداد بالوعات، أو حتى عدد البلديات التي تعاني نقص في توزيع هذه المادة الحيوية (الماء).

كما يوظف أيضا مخطط العمل عنصر " تنصيب خلية الأزمة "، وهذا من أجل تشخيص الأزمة وتوزيع الأدوار على الفاعلين، من أجل الإدارة الجيدة للأزمات. ويتكون فريق الأزمة في مؤسسة سياكو من المدير، مدير الاتصال، مدير التوزيع، مدير الصيانة، مدير الموارد البشرية... الخ.

ويعتمد مخطط العمل على " الوسائل المادية "، وذلك من خلال توفير مكتب لفريق الأزمة مزود بالوسائل السمعية البصرية، جهاز الإعلام الآلي، الطباعة والأقلام... الخ، وهذا من أجل الإدارة الجيدة للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.

أما عنصر " الإنذار "، فقد تحصّل على أضعف نسبة، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية وثقافتها. حيث لا تولي أهمية كبيرة إلى المؤشرات أو الإنذارات الأولى لحدوث الخلل الوظيفي الذي سيصيب المؤسسة. وهذا بالذات ما ألحّ عليه الموظفون، حيث يرون بأنّ المؤسسة ان لم تأخذ بعين الاعتبار الإنذارات الأولى، فإنه سيحدث خلل وظيفي أو اختلالات وظيفية في المؤسسة.

ولم يختلف الأمر كثيرا عن مؤسسة سونغاز، حيث يعتمد مخطط العمل على " توفير البيانات " بالدرجة الأولى. وهذا يعود إلى الفلسفة الاتصالية المتبناة والمنتجة من طرف مؤسسة سونغاز بعد أزمة فيفري 2012م. خاصة وأن طبيعة منتجات المؤسسة تحتم عليها تقديم بعض الشروحات والمعلومات، وذلك من خلال البيانات الصحفية أو من خلال التواصل المباشر من خلال ما يعرف بـ " الاتصال الجوّاري "، ومن خلال توظيف تقنيي الاتصال والعلاقات العامة، وهما: " الأبواب المفتوحة وطرق الأبواب "، وذلك من أجل معرفة معلومات تقنية عن الأزمة وإحصائيات حول عدد الانقطاعات وكذا البلديات التي ينقطع فيها كثيرا التيار الكهربائي والغاز.

كما يعتمد مخطط العمل على " الوسائل المادية "، لما لها من أهمية كبيرة، حيث يتم توفير غرفة أو مكتب لفريق الأزمة، لتباحث حول إدارة الأزمة، وكذا توفير وسائل سمعية بصرية، جهاز الإعلام الآلي والطباعة والأقلام.

كما تستخدم المؤسسة عتاد التدخل من مختلف الوسائل والآلات التقنية وآلات الحفر والصيانة (*Les Gant* , *CASC* ، السلام، الوسائل العازلة للكهرباء، الأكسجين لعدم استنشاق الغاز المسرب من بعض المنازل... الخ)، والهدف من تسخير هذه الوسائل المادية، هو توفير الجو المناسب والملائم لفريق الأزمة، من أجل الإدارة الجيدة للأزمات.

كما يتم الاعتماد في مخطط العمل على " تنصيب خلية الأزمة "، وهذا من أجل التشخيص، وتوزيع الأدوار على فاعلي فريق الأزمة، وهذا من أجل الإدارة الجيدة والفعالة للأزمات التي تعرض لها المؤسسة من حين لآخر على غرار أزمة فيفري 2012م. كما يتكون فريق الأزمة بمؤسسة سونلغاز من: المدير المحلي، رؤساء المديريات، المكلفين بالاتصال، رئيس التوزيع، رؤساء مصالح الكهرباء، رؤساء مصالح استغلال الغاز، رؤساء المصالح العامة والمنازعات ... الخ.

أما عنصر " الإنذار "، فقد تحصل على أضعف نسبة، حيث قدرت بـ 06.85%، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية وثقافتها. حيث لا تولي أهمية كبيرة إلى المؤشرات أو الإنذارات الأولى لحدوث الخلل الوظيفي الذي سيصيب المؤسسة. وهذا بالذات ما ألح عليه الوظيفيون، حيث يرون بأن المؤسسة إذا لم تأخذ بعين الاعتبار الإنذارات الأولى، فإنه سيحدث خلل وظيفي أو اختلالات وظيفية في المؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح شروط الواجب توفرها في الطاقم المنفذ لمخططات الاتصال

للأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
ك	%	ك	%	
15	25	23	39.66	الكفاءة
35	58.33	20	34.48	الخبرة
10	16.67	15	25.86	التكوين
60	100	58	100	المجموع

يوضح الجدول أعلاه، أن الشرط الأساسي الواجب توفره في الطاقم المنفذ لمخططات الاتصال للأزمات بمؤسسة سياكو، هو شرط الكفاءة بنسبة 39.66%، ثم يأتي شرط الخبرة بنسبة 34.48%، وأخيرا شرط التكوين بنسبة 25.86%.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإن الشرط الأساسي الواجب توفره في الطاقم المنفذ لمخططات الاتصال للأزمات، هو شرط الخبرة وذلك بنسبة كبيرة بلغت 58.33%، ليأتي شرط الكفاءة في المرتبة الثانية وينسبة بلغت 25%، وأخيراً شرط التكوين بنسبة لم تتعدى عتبة 16.67%، من خلال أرقام ونسب الجدول أعلاه، نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين بمؤسسة سياكو، ترى أنه من بين الشروط الواجب توفرها في الطاقم المنفذ لمخططات اتصال الأزمات، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة المهنية. أي أن الطاقم المكلف بالمتابعة والمراقبة، يجب أن يتميز بالعديد من الصفات الشخصية والتقنية، ولديه من المعرفة الشاملة حول طريقة تعامل المؤسسة مع مختلف الوضعيات الأزماتية، فكثيراً من الأزمات التي عرفتتها المؤسسة، يتم اللجوء إلى الإطارات المعروفة بالجدية والحزم في اتخاذ القرارات.

لتأتي الخبرة كشرط ثاني حسب المبحوثين، على اعتبار أن طبيعة الأزمات المؤسساتية في سياكو، تحمل أبعاداً تقنية وفي العديد من الحالات، تلجأ الفرق المكلفة بمتابعة الأزمة عند تنفيذها للبرامج الإستراتيجية إلى الاستعانة بالإطارات التي لديها خبرة كبيرة، إما في الجوانب التقنية أو تسيير العلاقات مع الزبائن.

أما بعد إعادة الهيكلة، وتبني المؤسسة لإستراتيجية إعادة تأهيل العنصر البشري، فإن التكوين أصبح بمثابة رهان إداري في المؤسسة. أي أنها تقوم باستدعاء الإطارات التي استفادت من التكوينات سواء في المراكز الوطنية أو في مركز مهن الماء في مرسيليا بما فيها الطاقم المتابع للأزمة (*)، والذي يمثل مديرية الاتصال للوقوف على تنفيذ المخططات الأزماتية.

أما مؤسسة سونلغاز، فإن غالبية المبحوثين ترى بأن أهم شرط يجب أن يتوفر في الطاقم المنفذ لمخططات الاتصال للأزمات هو الخبرة، لأن المؤسسة – بحكم تسييرها الشامل لمختلف الوحدات والمراكز المسيرة لشبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز – ترى في الإطارات التي عملت في العديد من الأماكن، ومرت بتجارب أزماتية كبيرة، هي الأجدر بمراقبة ومتابعة تنفيذ المخططات الإستراتيجية. خاصة، وأنه في الكثير من الحالات كانت الآراء التي يقدمها الإطارات ذوي الخبرة ناجعة في تقديم حلول وقائية واستعجالية.

(*) مقابلة مع مكوّن في مهن الاتصال على مستوى مركز التكوين الكائن بالمنطقة الصناعية الرمال.

وكشروط ثاني – يجب أن يكمل الشرط الأول – فإن الكفاءة المهنية من بين أهم الشروط التي يجب توفرها في الإطار المكلّف بتنفيذ مخططات الاتصال. فأغلب الأطمق المتابعة للإجراءات التنفيذية – كما أشرنا سابقا – اكتسبت خبرة ميدانية أهلتها لأن تقوم بتنفيذ برامج إستعجالية عملياتية، من أجل امتصاص غضب الجماهير أو وضع قيد الخدمة في الميدان لتوصيات الخبراء التقنيين.

أما فيما يخص شرط التكوين، فإن لبعض البرامج التكوينية التي تلجأ إليها المؤسسة على سبيل المثال لا الحصر، مركز " عين مليلة "، الذي يقوم منذ سنوات بالتكوين في مختلف التخصصات، ومن بينها آليات وطرق التعامل مع الأزمات (*)، بما فيها آليات التواصل المباشر مع المواطنين كمرحلة مهمة في تنفيذ مخططات الاتصال وإدارة الأزمات.

جدول رقم (16) يوضح صفة عملية الرقابة في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز

قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
81,67	49	52.25	58	دورية
18,33	11	47.75	53	ظرفية
100	60	100	111	المجموع

(*) حسب مكون مستشار في مركز التكوين بـ " عين مليلة "، مختص في إدارة العلاقة مع الزبائن.

توضح أرقام الجدول أعلاه، بأنّ عملية الرقابة بمؤسسة سياكو، تكون بصفة " دورية " وذلك بنسبة 52.25%، كما توجد رقابة " ظرفية " - حسب المبحوثين - بنسبة قدرت بـ 47.75%.

وفيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ عملية الرقابة تكون بصفة " دورية "، وذلك من خلال إجابات إشارات المؤسسة، حيث قدرت نسبتها بـ 81.67%، وبدرجة أقل بصفة " ظرفية "، وذلك بنسبة حددت بـ 18.33%.

من خلال هذه النسب، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو، تعتمد على عملية الرقابة بصفة " دورية ". حيث كان للتكوينات والتربصات التي أنجزت داخل الوطن وخارجه(*)، دورا في معرفة، أنّ للرقابة الاتصالية دورا أساسيا ومهما داخل المؤسسة.

كما أصبحت المؤسسة تعتمد - بعد أزمة 2007م - على مخطط " أ "، وتكون الرقابة الاتصالية فيه بشكل دوري متواصل ومستمر. وأيضا مخطط " ب "، والذي يكون " ظرفي "، أي في الحالات الطارئة أو الغير عادية كأزمة 2007م.

كما أصبحت المؤسسة - في السنوات الأخيرة - توظف الرقابة الاتصالية في إدارة الأزمات بصفة دورية، خاصة في فصلي الصيف والشتاء. أين يصبح مجرد عطل بسيط أو انسداد بالوعة بمثابة شرارة للتعليقات والشكاوي للسلطات ووسائل الإعلام.

ولا يختلف الأمر عن مؤسسة سونلغاز، فهي أيضا، تعتمد على الرقابة الاتصالية بصفة " دورية " ومنتابعة ومستمرة. حيث بلغت نسبتها بـ 81.67%، وهذا دليل واضح وصريح من أنّ إشارات المؤسسة، تعتمد على الرقابة الاتصالية بصفة دورية. خاصة وأنّ مؤسسة سونلغاز، تعمل على توزيع مادتين حيويتين (التيار الكهربائي والغاز الطبيعي). لذلك فإنّ العمل الميداني، يصبح بمثابة إجراء مؤسساتي أكثر تداولاً في مؤسسة سونلغاز، وهذا لإبراز البعد الاجتماعي والجواري التي تراهن عليه مؤسسة سونلغاز. كما تعتمد أيضا، على الرقابة الاتصالية " الظرفية "، وهذا في الحالات الطارئة أو الغير عادية التي تمر بها المؤسسة من حين إلى آخر، كأزمة فيفري 2012م.

(*) التكوين داخل الوطن: قسنطينة، بلدية، الجزائر العاصمة. أما التكوين خارج الوطن، فكان في فرنسا، وبالضبط في

وعليه يمثل هذا الإجراء بإجراء مؤسساتي عاجل تقوم به مجموعة من الإطارات، والذين تكون لهم تفقدات فجائية، يراعى فيها – بشكل كبير – الحرص على العلاقات مع الشركاء وتحسين صورة مؤسسة سونلغاز، حتى أثناء إدارتها للأزمات.

جدول رقم (17) يبين من يقوم بعمليات الرقابة في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز

قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
21,67	13	89.66	52	المصالح المركزية
78,33	47	06.90	04	على المستوى المحلي
-	-	03.44	02	مكاتب استشارة خارجية
-	-	-	-	كلهم معا
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	60	100	85	المجموع

أرقام ونسب الجدول أعلاه، توضح أنّ " المصالح المركزية "، هي التي تقوم بعمليات الرقابة بمؤسسة سياكو، وذلك بنسبة 89.66%. أما " المصالح المحلية " و "مكاتب الاستشارة الخارجية "، فقد تحصلا على أضعف نسبتيين، وهما على التوالي: 06.90 % و 03.44%.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ عمليات الرقابة فيها، تكون من خلال " المصالح المحلية "، وذلك بنسبة 78.33%، كما تعتمد على الرقابة " المركزية " بنسبة 21.67%.

من خلال النسب أعلاه، نستنتج، أنّ " المصالح المركزية " بمؤسسة سياكو، هي من تقوم بعمليات الرقابة الدورية والظرفية. حيث تعتبر المصالح المركزية، هي المخول الأول والرئيسي بالقيام بعمليات الرقابة.

حيث تقوم بالإحصاء وجمع البيانات والتقارير الفرعية من المصالح المعنية، لتقوم بمراقبتها مع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، وذلك من خلال اجتماعات دورية على مستوى منطقة قسنطينة، وبالضبط في المنطقة الصناعية " بالما ". وذلك على اعتبار أنّ " الجزائرية للمياه "، تعتبر المساهم الأول والأساسي في رأس مال المؤسسة. كما تقوم المصالح المركزية، برفع التقارير الرقابة الدورية ولظرفية إلى المديرية العامة لتسيير المياه على مستوى وزارة الموارد المائية والجزائرية للمياه.

كما تقوم كل من " المصالح المحلية " و " مكاتب الاستشارة الخارجية "، بعمليات الرقابة في المؤسسة ولو بنسبة ضئيلة جدا. وهذا راجع إلى مركزية المؤسسة، وكذا عدم وجود اتفاقيات مبرمة مع مكاتب استشارة خارجية. وهذا الأخير، غير موجود في ثقافة المؤسسات الجزائرية عموما.

وعلى عكس مؤسسة سياكو، فإنّه من يقوم بعمليات الرقابة بمؤسسة سونلغاز، هي " المصالح المحلية "، والمتمثلة في المدير المحلي على المستوى الولائي. حيث يقوم بتقديم تقارير دورية وظرفية عن الرقابة إلى المديرية الجهوية، ثم إلى المديرية العامة على مستوى المجمع بالجزائر العاصمة. وتعتبر هذه الآلية في التسيير – نوعا ما – حديثة بعد إعادة هيكلة المؤسسة، أي أنّ المدير المحلي يعمل بالتنسيق مع مختلف مصالحه، من أجل الوقوف على كل كبيرة وصغيرة – من خلال عمليات الرقابة الدورية والظرفية – في قطاعه على المستوى المحلي.

وبما أنّ المؤسسة ذات طابع عمومي، جاءت نسبة 21.67%، لتعبر عن غموض لدى بعض الإطارات حديثة التوظيف، وأنّه تم الخلط بين المصالح المركزية والمصالح المحلية للمؤسسة والمجمع ومجلس الإدارة. أمّا آخر نسبة فجاءت لتعبر فقط على عروض الحال التي تقدم إلى المصالح العليا، خاصة فيما يتعلق بتسيير عمليات الرقابة الاتصالية.

جدول رقم (18) يوضح العوامل التي تركز عليها عملية الرقابة في كل من مؤسستي
سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
23,48	31	12.26	13	السلوكيات المؤسساتية
31,06	41	49.06	52	الوثائق المؤسساتية
45,46	60	38.68	41	محتوى وسائل الإعلام
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	132	100	106	المجموع

أرقام الجدول تبين أنّ " الوثائق المؤسساتية " هي العامل الأول والأساسي التي تركز عليه عملية الرقابة بمؤسسة سياكو، وذلك بنسبة كبيرة بلغت 49.06%، ثم يليه عامل " محتوى وسائل الإعلام " بـ 38.68%، وأخيرا عامل " السلوكيات المؤسساتية " بنسبة ضعيفة لم تتجاوز 12.26%.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ العامل الأساسي التي تركز عليه عملية الرقابة هو " محتوى وسائل الإعلام " وبنسبة بلغت 45.46%، ويليه مباشرة عامل " الوثائق المؤسساتية " بنسبة 31.06%، وأخيرا عامل " السلوكيات المؤسساتية " بنسبة استقرت في حدود 23.48%.

من خلال البيانات أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو تأخذ كأولوية عامل " الوثائق المؤسساتية "، وهذا راجع إلى كون المؤسسة ذات أسهم. ومن خلال الهيكلة الجديدة التي أصبحت فيها المديرية هي الفاعل المهم للهيكل التنظيمي.

وعليه يقوم الخبير والمدقق الاتصالي بطلب جميع التقارير والحصيات الشهرية والسادسية والسنوية، من أجل تصفحها والتدقيق في محتوياتها حتى تتسنى له الوقوف على طريقة تسيير نشاطات المؤسسة بما فيها النشاط الاتصالي، حيث يقوم بتحليل مخططات العمل الاتصالية. إضافة إلى سجلات

الاستقبال للمراكز العملياتية الهاتفية. ليقوم في الأخير بصياغة التقرير النهائي الخاص بالوثائق المؤسساتية.

كما يعمل بالموازاة، على الإطلاع على مختلف النشريات والردود الإعلامية الخاصة بالمؤسسة، ليعمل على مقارنتها بالوثائق المقدمة إليه دون إهمال عملية الملاحظة المباشرة على مستوى الوكالات التجارية وحتى على مستوى الأحداث المنظمة من حين إلى آخر.

وعلى هذه المعطيات، يمكن القول، أنّ عملية التدقيق تولى أهمية كبيرة لمؤسسة سياكو للمحتويات المكتوبة المؤسساتية كانت أو الإعلامية، دون تهميش السلوكيات المؤسساتية التي تعتبر غاية في حد ذاتها.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فتعتبر المحتويات الإعلامية هي العنصر الرئيسي الذي يأخذ بعين الاعتبار كمصدر تدقيقي. وهذا يعود إلى تاريخ المؤسسة الذي تأثر بشكل كبير بالأزمات والمشاكل التي كانت تعرفها المؤسسة من حين إلى آخر. بل ارتبط اسم المؤسسة وصورتها بسوء التسيير وبطء التدخلات لسنوات عديدة. إلا أنّ التعددية الإعلامية والظهور المكثف لوسائل الإعلام، أصبح يمثل بمثابة مرآة للمكلفين بمراقبة نشاطات المؤسسة خاصة عندما يتعلق الأمر بنقل انطباعات الزبائن والمواطنين.

لتأتي فيما بعد " الوثائق المؤسساتية " كثاني عامل، وهذا يرجع إلى كون المؤسسة تحمل طابع التقني والإداري، وهذا ما حوّلتها لأن تكون من بين المؤسسات التي تحتوي على قواعد بيانات كبيرة، سواء كانت نسخ ورقية أو نسخ إلكترونية، حيث تكون للفرق المكلفة بمتابعة ومراقبة النشاطات المؤسساتية للتدقيق لهذه الوثائق دوريا. خاصة وأنّ المجمع يعدّ ثان أكبر مجمع بعد مجمع سوناطراك.

لتختتم العملية — كما في مؤسسة سياكو — بالملاحظة المباشرة والمعاينة الآنية لمختلف السلوكيات المؤسساتية، خاصة وأنّ المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأداة الجوارية كإستراتيجية في السنوات المقبلة.

جدول رقم (19) يبرز خصائص عملية جمع المعلومات في كل من مؤسستي سياكو
وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
19,63	21	25.77	25	ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في التنظيم
34,58	37	50.52	49	الاستماع إلى جماهير المؤسسة
45,79	49	23.71	23	وسائل الإعلام والاتصال
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	107	100	97	المجموع

تبرز أرقام الجدول، أنّ الخاصية الأساسية لعملية جمع المعلومات، هي " الاستماع إلى جماهير مؤسسة سياكو "، وذلك بنسبة كبيرة بلغت 50.52%، أما " ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في التنظيم " و " وسائل الإعلام والاتصال "، فقد كانت نسبتهما على الترتيب بـ 25.77% و 23.71%.

ومن جهة مؤسسة سونلغاز، فإنّ الخاصية الأولى لعملية جمع المعلومات، هي " وسائل الإعلام والاتصال " بنسبة إجمالية قدرت بـ 45.79%، ثمّ تلتها خاصية " الاستماع إلى جماهير المؤسسة " بنسبة 34.58%. واحتلت المرتبة الثالثة والأخيرة، خاصية " ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في المؤسسة " بنسبة لم تتعدى عتبة 19.63%.

يتضح من خلال أرقام ونسب الجدول رقم، أنّ الخاصية الأساسية لجمع البيانات بمؤسسة سياكو، هي " الاستماع إلى جماهير المؤسسة "، وهذا من أجل الحصول على قدر أكبر من البيانات والمعلومات، ويكون ذلك من خلال التواصل المباشر مع الجماهير، باستخدام تقنيتين، هما: طرق الأبواب والأبواب المفتوحة اللتان تقوم بها المؤسسة.

كما تبرز خاصية " ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في المؤسسة "، والهدف من هذا هو تغيير سلوكات الفاعلين بالدرجة الأولى. لأنه في حقيقة الأمر، أنّ الأزمة تعبر عن سلوكات خاطئة يقوم بها بعض الفاعلين في المؤسسة كالتوتر والقلق... الخ. وكذا من خلال المقابلات، التي يتم فيها استدعاء الفاعلين الذائين يتواصلون مباشرة مع الزبائن، ومحاولة معرفة نوع وأسباب عدم الرضا الموجودة في الأحياء.

كما يتم الاعتماد أيضا على " وسائل الإعلام والاتصال "، كمصدر لجمع البيانات حول الأزمات التي تعترض المؤسسة بين فترة وأخرى. وذلك من خلال معرفة مدى الانقطاعات التي مست المواطنين والزبائن، وكذا مظاهر الاحتجاجات والفوضى وقطع الطرقات من قبل المواطنين والزبائن خاصة في أزمة 2007م.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإن الخاصية الأساسية لجمع البيانات والمعلومات، وهي " وسائل الإعلام والاتصال "، وهذا للتعرف على المناطق الأكثر تضررا، وعدد البلديات التي انقطع فيها التيار الكهربائي والغاز لأزمة فيفري 2012م، وأيضا ما هي الصورة التي رسمتها وسائل الإعلام عن مؤسسة سونلغاز. وتحتاج المؤسسة لكل هذه المعلومات، من أجل الإدارة الجيدة والفعالة للأزمة.

أما الخاصية الثانية، التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في جمع البيانات، فهي " الاستماع إلى جماهير المؤسسة "، وذلك بخروج المكلفة بالاتصال وبعض إدارات المؤسسة لبؤر الاحتجاج، ومحاولة التحدث معهم، وكذا من خلال استطلاعات الرأي التي تقوم بها المؤسسة، لمعرفة آراء المواطنين والزبائن حول النشاطات والمشاريع والبرامج الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة.

أما الخاصية الثالثة والأخيرة، فكان من نصيب خاصية " ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في المؤسسة "، خاصة الذين لهم علاقة مباشرة في التعامل مع المواطنين والزبائن. وكذا من خلال تنظيم الأحداث والمناسبات الخاصة، وقاعدة البيانات الاتصال الهاتفي.

**جدول رقم (20) يبين مدى ترجمة النتائج الخاصة بالرقابة في شكل قرارات في كل من
مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.**

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
100	60	100	58	نعم
-	-	-	-	لا
100	60	100	58	المجموع

يبين الجدول أعلاه، أنّ النتائج الخاصة بالرقابة تترجم في شكل قرارات بكل من مؤسستي سياكو وسونلغاز، وذلك بتحقيقهما النسبة الكاملة وهي 100%.

من خلال قراءة البيانات، فإنّ النتيجة المحصّل عليها في مؤسسة سياكو تعتبر منطقية، خاصة مع التعديلات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة. حيث أنّها كانت تسعى إلى إعادة الاعتبار لمختلف المصالح والوكالات التي تأثرت بطرق التسيير التقليدية. كذلك، فإنّ ترجمة نتائج مختلف عمليات الرقابة إلى قرارات تعدّ بمثابة إعادة بناء إستراتيجية شاملة لإعادة توازن المؤسسة وتكوين صورة جديدة في المحيط.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فهي كذلك تعبر عن تكملة للسياسة المنتهجة من طرف المجمع، بعد إعادة الهيكلة سنة 2012م. أين أصبح للمراقبة والتدقيق دور كبير في عملية اتخاذ القرارات، خاصة وأنّ المؤسسة تأثرت بشكل كبير لمختلف الأزمات التي مرّت بها. إضافة إلى الرهانات الجديدة للمؤسسة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، أين أصبحت فيه عملية المتابعة الدائمة للنشاطات محورية، لأنّها هي التي ستحدد مختلف التوجهات والسياسات الجديدة للمؤسسة خاصة اتجاه زبائنها والمواطنين. وأنّ التوسع العمراني وانتشار المناطق الصناعية دفعها أكثر نحو مرافقة مختلف نشاطاتها سواء التقنية

والاتصالية، وهذا لا يتم إلا من خلال تفسير نتائج التقارير الرقابية واقتراحها بشكل تقارير إل الفروع والوحدات والوكالات التجارية (*).

جدول رقم (21) يوضح من يقوم بتقديم القرارات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز

قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
ك	%	ك	%	
09	15	56	52.34	مجلس الإدارة
47	78,33	-	-	المدير المحلي
04	6,67	51	47.66	مسؤول خلية الاتصال
-	-	-	-	أخرى تذكر
60	100	107	100	المجموع

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول أعلاه، أنّ من يقوم بتقديم القرارات بمؤسسة سياكو هو " مجلس الإدارة "، وذلك بنسبة قدرت بـ 52.34%، وأيضا " مدير الاتصال " بنسبة حددت بـ 47.66%. وعلى العكس تماما، فإنّ مؤسسة سونلغاز تعتمد على " المدير المحلي " في تقديم القرارات، وذلك بنسبة كبيرة جدا قدرت بـ 78,33%، أمّا كل من " مجلس الإدارة " و " مدير الاتصال " فقد تحصلا على نسبة 15% و 6,67% على التوالي.

(*) من خلال تحليلنا ومتابعتنا لثلاث سنوات متتابعة لمختلف وثائق مؤسسة سونلغاز، وكذا ما يكتب في وسائل الإعلام.

إضافة إلى التصريح المتلفز للرئيس العام للمجمّع سنة 2013م.

ومن خلال النسب في الجدول أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو يعتبر " مجلس الإدارة " هو المخوّل بتقديم القرارات إلى الوزارات الوصية، حيث تعمل على إحصاء وجمع مختلف البيانات والتقارير الفرعية من المصالح المعنية، ليقوم بدراستها مع أعضاء مجلس الإدارة في اجتماعات دورية على مستوى منطقة " قسنطينة " في المنطقة الصناعية " بالما " .

إضافة إلى الاجتماعات الطارئة، والتي تبرمج من حين إلى آخر. وبما أنّ المؤسسة هي عبارة عن مؤسسة ذات أسهم، فأعضاء مجلس الإدارة يعملون على اتخاذ قرارات جماعية وتؤشر من طرف رئيس مجلسها، والذي يعتبر هو " مدير عام المؤسسة "، ليقوم برفع التقارير النهائية إلى المديرية العامة لتسيير المياه على مستوى " وزارة الموارد المائية " و " الجزائرية للمياه " .

كما يقوم مدير الاتصال، بعد الهيكلة الجديدة، على تقديم تقارير مفصلة عن السير العام للمؤسسة، وخاصة ما تعلق بالنشاطات التي يمكن أن تؤثر على علاقات المؤسسة وصورتها في محيطها.

أمّا في ما يخص مؤسسة سونلغاز، فيعتبر " المدير المحلي " على المستوى الولائي، هو المخوّل بتقديم التقارير الدورية إلى المديرية الجهوية أولاً ثم إلى المديرية العامة على مستوى المجمع. وتعتبر هذه الآلية في التسيير — نوعاً ما — حديثة بعد إعادة هيكلة المؤسسة، أي أنّ المدير المحلي يعمل بالتنسيق مع مختلف مصالحه، من أجل الوقوف على كل كبيرة وصغيرة في قطاعه على المستوى المحلي.

وبما أنّ المؤسسة ذات طابع عمومي، جاءت نسبة 15%، لتعبر عن غموض لدى بعض الإطارات حديثة التوظيف، وأنّه تم الخلط بين الإدارة الجهوية للمجمع ومجلس الإدارة. أمّا آخر نسبة فجاءت لتعبر فقط على عروض الحال التي تقدم إلى المصالح العليا، خاصة فيما يتعلق بتسيير النشاطات الاتصالية.

جدول رقم (22) يبرز أشكال نشر القرارات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز
قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
38,51	57	33.33	28	مؤتمر إعلامي
34,46	51	58.33	49	قرارات تنفيذية
27,03	40	08.34	07	تقارير ودراسات
-	-	-	-	كلهم معا
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	148	100	84	المجموع

من خلال أرقام الجدول، يتضح لنا جليا، أنّ مؤسسة سياكو تعتمد على " القرارات التنفيذية " بنسبة معتبرة قدرت بـ 58.33%، ثم تأتي في المرتبة الثانية " مؤتمر إعلامي " في نشر القرارات " بنسبة 33.33%، وأخيرا نشر القرارات في " تقارير مؤسساتية "، حيث لم تتعدى هذه الأخيرة نسبة 08.34%.

أما أشكال القرارات بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، فكانت على النحو التالي: " مؤتمر إعلامي " بنسبة قدرت بـ 38.51%، يليه مباشرة شكل " قرارات تنفيذية "، وقد حدت نسبتها بـ 34.46%، وأخيرا شكل " تقارير مؤسساتية " بنسبة 27.03%.

ومن خلال هذه الإحصائيات والنسب، نستنتج بأنّ مختلف الاجتماعات التي كانت تنظم، من أجل الوقوف على حالة مؤسسة سياكو بشكل عام، وعلى الاتصال بشكل خاص، تختتم في نهاية العمل في شكل " قرارات تنفيذية ". أين يكون فيها العامل الميداني هو الحاسم، وذلك من خلال تطبيق مختلف الإجراءات التي يمكن أن تساهم في تعديل الأوضاع المؤسساتية. كما أنّ الإدارة السليمة – في الحالات

العادية والاضطرارية – تعمل على إنجاز مخططات العمل الميدانية النابعة من مختلف الملاحظات والدراسات السابقة.

لتأتي بعدها " المؤتمرات الإعلامية "، كأحد الإجراءات الاتصالية المعمول بها في مؤسسة سياكو، خاصة وأنها قد أثبتت نجاعتها في تحسين العلاقات مع مختلف الجماهير وعلى وجه الخصوص وسائل الإعلام. أما " التقارير المؤسسية " فجاءت نسبتها متواضعة، وهذا يعود إلى الشكل الاعتيادي للإدارة بشكل عام، وقد تكون في شكل تقارير من أجل الحفظ أو في شكل تقارير دورية ترسل إلى المصالح المركزية.

أما مؤسسة سونلغاز، فإنّ أغلب الأشكال التي تنتج عن النشاطات المؤسسية، فكانت " المؤتمرات الإعلامية " و " القرارات التنفيذية " جد متقاربة، وهذا راجع للسياسة التقليدية التي تبنتها المؤسسة منذ سنوات. حيث تعتبر عملية تنظيم " المؤتمرات الإعلامية " كعادة مؤسسية تبرمج دورياً، خاصة في حالات افتتاح المحطات الكبرى وفي فترة إدارة الأزمات.

أما " القرارات التنفيذية "، فنظراً لطبيعة المؤسسة التجارية والتقنية، واحتكارها لمواد طاقوية إستراتيجية وحساسة، فإن غالبية القرارات يجب أن تتجزأ انطلاقاً من مخططات عمل ميدانية. أما النسبة الأخيرة، فهي كباقي المؤسسات تعمل على تقديم محتويات مؤسسية على سبيل الإعلام إلى مختلف مصالحها ومديرياتها.

المحور الثاني: وسائل التدقيق الاتصالي المسخّرة في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

جدول رقم (23) يبين الموارد التي تسخّرها مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة للتدقيق الاتصال في إدارة الأزمات.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
35.08	60	35.58	58	مادية
33.92	58	35.58	58	بشرية
31.00	52	28.84	47	إعلامية
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	170	100	163	المجموع

يبرز الجدول أعلاه، أن مؤسسة سياكو، تعتمد على " الموارد المادية " و " الموارد البشرية " المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات، حيث جاءت بنفس النسبة 35.58%. كما تعتمد أيضا على " الموارد الإعلامية " بنسبة 28.84%. ونفس الشيء تقريبا يقال عن مؤسسة سونلغاز، حيث يعتمد التدقيق الاتصالي على " الموارد المادية " و " الموارد البشرية " و " الموارد الإعلامية "، وذلك بالنسب 35.08%، 33.92%، ثم 31.00% على التوالي.

من خلال النسب الخاصة بمؤسسة سياكو، نستنتج أنّ المؤسسة تسخر وتوفر كافة الإمكانيات والموارد البشرية، من أجل إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة بين الحين والآخر. فعلى المستوى

الداخلي توفر المؤسسة الإطارات المختصة من مدير اتصال، مدير الموارد البشرية، مدير العتاد... الخ. وعلى المستوى الخارجي توفر فرق التدخل والصيانة... الخ.

كما تعمل المؤسسة على تهيئة كافة الإجراءات الإدارية اللازمة، من أجل تسخير المورد البشري وإدارته للأزمات. كما يعمل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات على توفير كل الفاعلين في المؤسسة من فاعلي إطارات وفاعلي التحكم وفاعلي التنفيذ. حيث توفر المؤسسة كل هذه الفئات من أجل تسير المؤسسة في حالاتها العادية ومن أجل الإدارة الجيدة للأزمات التي تتعرض لها مؤسسة سياكو بين فترة وأخرى. حيث يقوم الإطارات على غرار مدير الاتصال بعمل مؤتمرات صحفية ونشاطات إعلامية واتصالية، أمّا فرق التّدخل والصيانة فيكون عملها ميدانيا... الخ.

ويظهر أيضا من خلال الجداول، أنّ مؤسسة سياكو توفر مختلف الوسائل والموارد المادية المرافقة للتدقيق الاتصالي خاصة في إدارة الأزمات التي تعترضها على غرار أزمة 2007م. وذلك من خلال توفيرها على مكتب لفريق الأزمة، وكذا أدوات مكتبية وكل ما يحتاجه فريق الأزمة. وكذا توفير الموارد المادية لفرق التدخل والصيانة (*CASC , Les Gant* ، السلام، وسائل الحفر... الخ) والوسائل التكنولوجية، والهدف من تسخير هذه الوسائل هو تسهيل مهام الفرق المكلفة بالتدخل والصيانة في أماكن الأزمة.

كما توفر مؤسسة سياكو الوسائل الإعلامية في إدارتها للأزمات، من خلال المؤتمرات الإعلامية والندوات، وكذا الوسائل المكتوبة المحلية والوطنية والوسائل السمعية البصرية كالتلفزيون العمومي وكذا الإذاعة المحلية (سيرتا *FM*).

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فالمؤسسة توفر كل الموارد والوسائل للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. حيث يعتمد على توفير الموارد المادية من تخصيص مكتب مجهز لفريق الأزمة يحتوي على جهاز الإعلام الآلي والطابعة وكذا التجهيزات المكتبية من خلال توفير الأقلام... الخ.

وتوفر أيضا السيارات والحافلات لتتنقل الإطارات بين المديرية للتنسيق في إدارة الأزمات. كما يتم توفير السيارات لتتنقل فرق التدخل والصيانة إلى أماكن انقطاع التيار الكهربائي والغاز، ويتم توفير فرق التدخل والصيانة (*CASC , Les Gant* ، السلام، الوسائل العازلة للكهرباء، الأكسجين لعدم استنشاق الغاز المسرب من بعض المنازل... الخ). والهدف من توفير هذه الموارد لفريق الأزمة هو محاولة الإدارة الجيدة للأزمة.

وتوفر مؤسسة سونلغاز، الموارد البشرية في إدارة الأزمات، حيث يتم التنسيق بين الفئات الفاعلة في المؤسسة من إطارات، تحكم وتنفيذ. فكل فئة لديها عمل معين يجب القيام به، فالإطارات تقوم بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة، وفاعلي التنفيذ يكون عملهم ميدانيا. فالإطار المكلف بالاتصال بالمؤسسة يقوم بعقد مؤتمرات إعلامية وأنشطة وحملات إعلامية وتحسيسية على غرار حملة إصغاء، وكذا التواصل الدائم مع الصحافة... الخ.

كما أنّ لمصلحة الموارد البشرية مشاركة مباشرة في إدارة الأزمات، وذلك بالتنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (المواطنين والزبائن، وسائل الإعلام والسلطات العمومية)، لأنّ الفاعل في حقيقة الأمر ما هو سفير للمؤسسة من خلال تربيته لسلوك منضبط ومثالي طوال فترة إدارة الأزمة، وأنّ الصورة التي يتركها في أذهان الجماهير تعبر عن صورة المؤسسة. إذ تعتمد إدارة الأزمة على العنصر البشري ومشاركته في النشاطات الاتصالية التي تدور حول الأزمة.

كما يؤكد الموظفون، على أهمية التخطيط البشري في إدارة الأزمات. ويشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى الفاعلة في المؤسسة كما وكيفا وتنمية القدرات ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياته.⁽¹⁾

كما يتم الاعتماد على الوسائل والموارد الإعلامية في إدارة الأزمات على غرار الصحافة المكتوبة المحلية (جريدة النصر، المؤشر، الأصيل...) وكذا الإذاعة المحلية (سيرتا FM) والقنوات التلفزيونية العمومية على غرار القناة الأرضية والجزائرية الثالثة. كما تعتمد على الانترنت واليوتوب والموقع الرسمي للمؤسسة.

ويهدف كل هذا، إلى تحسين صورة المؤسسة ونشر ثقافة وقيم المؤسسة وتحفيز الفاعلين، وكذا تعبئتهم وتجنيدهم حول برامج ونشاطات المؤسسة في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها. أيضا الشعور بالفخر بانتمائهم إلى مؤسسة سونلغاز وكذا اكتساب معارف وخبرات جديدة.

(1) عبد الرزاق محمد الدليمي: التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص. 60.

جدول رقم (24) يبين نوع التجهيزات المادية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
19,66	34	29.55	52	تجهيزات مكتبية
10,98	19	22.73	40	وسائل سمعية بصرية
34,68	60	32.39	57	وسائل النقل
34,68	60	15.33	27	عتاد التدخل
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	173	100	176	المجموع

يظهر جليا من الجدول أعلاه، أنّ مؤسسة سياكو تعتمد على التجهيزات المادية، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على " وسائل النقل " بنسبة 32.39%، ثم التجهيزات المكتبية بـ 29.55%، وتليها " الوسائل السمعية البصرية " بنسبة قدرت بـ 22.73% وأخيرا " عتاد التدخل " بنسبة 15.33%.

كما تعتمد مؤسسة سونلغاز على " وسائل النقل " و " عتاد التدخل " بالدرجة الأولى وبنفس النسبة، حيث قدرت نسبتهما بـ 34,68%، ثم تأتي بعدهما كل من " التجهيزات المكتبية " و " الوسائل السمعية البصرية " بنسب 19.66% و 10.98% على التوالي.

نستنتج من خلال هذه النسب الخاصة بمؤسسة سياكو، أنّ وسائل النقل أخذت حصة الأسد، وهذا على اعتبار أنّ المؤسسة تحتاج إلى وسائل النقل في الحالات العادية مثل النشاطات والبرامج الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة، على غرار تقنية طرق الأبواب ... الخ، فما بالك في أوقات الأزمات، فحتاج إلى وسائل النقل للتنقل إلى أماكن التي حدثت فيها انقطاعات وتذبذب في توزيع المياه.

كما تسخر المؤسسة وسائل النقل، خاصة إلى الفرق المكلفة بالبحث والتحرّي، خاصة وأنّ العمليات الرقابية تتطلب التنقل الدائم من مديرية إلى أخرى وبين الوحدات، وأيضاً توفير وسائل النقل لفرق التدخل والصيانة.

كما تحصّلت التجهيزات المكتبية على المرتبة الثانية، وذلك أنّ المؤسسة خصّصت غرفة خاصة لفريق الأزمة، كما وفرت في هذه الغرفة كل اللوازم المكتبية، وخاصة جهاز الأعلام الآلي والطابعة، وهذا من أجل كتابة التقارير وكذا الإجراءات الموجب اتخاذها بعد التشخيص الجيد للأزمة.

كما توفر – في غرفة فرق الأزمة – الهاتف، من أجل التواصل مع المتضررين من الأزمة، وأيضاً مع الجمهور الداخلي للمؤسسة من أجل إخبارهم: ماذا يفعلون؟ وكيف يتصرفون؟. بالإضافة إلى توفر الفاكس، وهذا من أجل إرسال واستقبال رسائل من مختلف الهيئات والمؤسسات المتضررة، أو لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

كما توفر أيضاً الانترنت، وهذا من أجل تتبع أخبار الأزمة، وماذا تكتبه الصحافة المحلية والوطنية، وكذا المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي حول الأزمة، وعلى أساسه يمكن اتخاذ إجراءات فعالة في تعامل مع الأزمة. كما تستخدم المؤسسة، عتاد التدخل، من مختلف الوسائل والآلات التقنية وآلات الحفر والصيانة. و توظف المؤسسة الوسائل السمعية البصرية، وذلك في حالة الاجتماعات التقييمية، التي تتناول الحصيلة أمام المدراء المحليين والجهويين.

كما توظف المؤسسة تلفزيون الاستقبال (هناك من يسميه بالسينما الحائطية)، ويعرض فيه نشاطات وبرامج المؤسسة الاتصالية المتخذة في إدارة الأزمات. وأيضاً يتم استخدام اللوحات الإلكترونية والهواتف الذكية، من أجل الإطلاع على كل ما يكتب ويقال حول الأزمة.

كما توفر المؤسسة لفريق الأزمة، كاميرات المراقبة، وهذا من أجل مراقبة الجمهور الداخلي، وكيف يتصرفون أثناء الأزمة، وأيضاً كيف يتم استقبال المواطنين والزبائن المتضررين من الأزمة.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فقد احتلت كل من وسائل النقل وعتاد التدخل المرتبة الأولى، وذلك بنسبة 34.68%. حيث اعتمدت مؤسسة سونلغاز في الأزمات التي تتعرض لها على وسائل النقل، من سيارات وحافلات، لخدمة فرق التدخل والصيانة، وذلك للوصول سريعاً إلى أماكن انقطاع التيار الكهربائي أو الغاز أو من أجل الصيانة الدورية. وأيضاً تستخدم في الحالات العادية للمؤسسة، من خلال توفير وسائل النقل من سيارات وحافلات، وذلك للقيام بحملات التشجير وطرق الأبواب التي تقوم بها المؤسسة.

كما تستخدم المؤسسة عتاد التدخل من مختلف الوسائل والآلات التقنية وآلات الحفر والصيانة (*Les Gant , CASC* ، السلام، الوسائل العازلة للكهرباء، الأكسجين لعدم استنشاق الغاز المسرب من بعض المنازل... الخ) والوسائل التكنولوجية، والهدف من تسخير هذه الوسائل هو تسهيل مهام الفرق المكلفة بالتدخل والصيانة في أماكن الأزمة.

كما وفرت المؤسسة مكتب لاجتماع فريق الأزمة، من أجل تقديم تفاصيل دقيقة في شكل عروض حال، تقدم إلى المصالح المعنية، ويتم إدخالها إلى قواعد بيانات المؤسسة. وكذا النقاش حول الإجراءات الموجب اتخاذها في أسرع وقت ممكن لاحتواء الأزمة. أيضا يتم توفيرها بجهاز الإعلام الآلي وآلة الطبع، وذلك من أجل كتابة وطبع التقارير اليومية والإجراءات المتخذة من قبل فاعلي فريق الأزمة.

كما تم الاعتماد على الهاتف الثابت والهاتف النقال كأحد الإجراءات الرئيسية في خلايا الأزمات، خاصة وأنها تستعمل من الناحية التقنية، من أجل الإنذار وإرسال المعلومات ذات الحساسية العالية. إضافة إلى السرعة في الاتصال في حال انقطاع التيار الكهربائي والغاز، حيث أنه وفور الاتصال، تسجل المكالمات آليا، لأن المؤسسة تمتلك ما يسمى بـ *TIA* (*).

كما وظفت مؤسسة سونلغاز، الأنترنات *Intranet* بصورة ملحوظة. حيث كان رؤساء المصالح يكتبون تقارير يومية ويرسلونها إلى المكلفة بالاتصال، لتقوم بدورها بكتابة تقريرا شاملا، وتمرره إلى المدير. وهذا كله عن طريق الأنترنات *Intranet*. كما تشكل الأنترنات *Intranet* حلقت وصل بين الفاعلين، حيث تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز في تسبير شؤونها وتسهيل الاتصال الداخلي. كما يتم الاعتماد عليها لما تحمله من خصائص، خاصة مرونتها وسهولة استخدامها. كما توظف المؤسسة الفاكس، كونه أحد الوسائل المؤسساتية التقليدية، لأنه يخرج في شكل ورقي، مما يسهل عملية التسجيل والحفظ.

واستخدمت المؤسسة كاميرات المراقبة، من أجل الوقوف على خصوصيات وسلوكيات الجمهور الداخلي، المكلف بشكل خاص بالتعامل مع الجماهير الخارجية، خاصة أثناء الأزمات. كما تستخدم

(*) *TIA : Traitement Informatique Des Appelles :*

وهي أرقام خاصة بالمواطنين والزبائن، يسجل اتصالهم فورا، لتتطلق فرق التدخل والصيانة والفرقة التقنية مباشرة إلى عين المكان.

المؤسسة شاشات العرض، وذلك لعرض نشاطات وحصيلة الأعمال في فترة ما قبل وأثناء وبعد الأزمات، وأيضا في الحالات العادية. كما يتم توظيف محتويات الراديو والتلفزيون، من أجل تحليل القرارات الإعلامية التي تتكلم عن أزمة المؤسسة. وبالتالي محاولة وضع مخطط لعلاقة المؤسسة مع الصحافة.

جدول رقم (25) يبين مدى اعتبار التجهيزات المادية كافية لإدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
ك	%	ك	%	
-	-	-	-	نعم
100	60	100	58	لا
100	60	100	58	المجموع

يتضح جليا - من خلال نسب الجدول أعلاه - أنّ كلتا المؤسستين لا تعتبران " التجهيزات المادية " وحدها كافية لإدارة الأزمات، حيث أجاب كل المبحوثين بـ " لا "، وبالتالي قدرت النسبة بـ 100%.

ومن خلال الجدول أعلاه، فإنّ النتيجة المحصّل عليها بمؤسسة سياكو، توضح أنّ وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لعملية التسيير بشكل عام للمؤسسة، وبشكل خاص للنشاطات الاتصالية. إلا أنّ القائمين على تسيير المؤسسة يدركون مدى أهمية العناصر الأخرى كالمعرفة والوسائل التقنية والمعلوماتية على سبيل المثال لا الحصر.

إلا أنّ وضع القائمين لمختلف المهام التدقيقية والرقابة في وضعية مريحة، يسهل في عملية التركيز والأداء الجيد للمهام. وربما النسبة التي أجابت بـ " لا " تكون إمّا متخصصة في الجوانب التقنية أو في

الجوانب القانونية، أين تأخذ عملية الإدراك لقيمة هذه المهام فيؤخذ من منطلق التخصص وليس على سبيل إهمال الوسائل المادية.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فترجع تلك النسبة إلى كون المؤسسة عريقة في مجال تخصصها، وأنّ غالبية الإطارات عايشة مختلف المراحل التي مرّت بها المؤسسة خاصة الفترات الصعبة. وأنّ السياسات المعتمدة – في كثير من الأحيان – من طرف المسيرين تشجع على توظيف مختلف الإمكانيات المتاحة، وأنّ الاعتماد الكلي على تجهيزات معينة بعينها، ينظر إليه على أنّه مبالغة في عملية التجهيز المؤسّساتي.

في حين ترى فئة أخرى من الإطارات، والتي عادت ما تكون على دراية واسعة بخبايا المصالح التقنية التجارية والإدارية، بأنّ العمل الشامل والمتقن، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مختلف المتطلبات المادية، التقنية، المكتبية والمعلوماتية. إضافة إلى المعرفة والأداء المكتسب من خلال الممارسة أو من خلال التكوين الذي يهدف إلى إعادة تأهيل العنصر البشري لمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم (26) يبرز أشكال الاعتماد على الموارد الإعلامية والاتصالية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
0,62	02	8.26	29	الشبكات الاجتماعية
18,40	60	14.81	52	الإذاعة المحلية
12,58	41	9.97	35	القنوات التلفزيونية
18,40	60	15.10	53	الصحافة المكتوبة المحلية
15,03	49	8.55	30	مواقع الانترنت
15,95	52	13.68	48	الموقع الرسمي للمؤسسة
11,66	38	15.95	56	الاتصال الشخصي
7,36	24	13.68	48	السجلات والوثائق
100	326	100	351	المجموع

يتضح من خلال الجدول، أن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو يعتمد على الوسائل الإعلامية والاتصالية في إدارته للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة. وقد احتل المرتبة الأولى " الاتصال الشخصي " بنسبة بلغت 15.95%، لتليه " الصحافة المكتوبة المحلية " بنسبة 15.10%، ثم تليها " الإذاعة المحلية " بنسبة حدت بـ 14.81%. ثم يأتي كل من " الموقع الإلكتروني الرسمي " و " السجلات والوثائق " بنفس النسبة 13.68% لكل منهما. ثم " القنوات التلفزيونية " بـ 9.97%. أما " مواقع الانترنت " و " الشبكات الاجتماعية " فقد تحصّلا على نسبة 8.55% و 8.26% على التوالي.

ونفس الشيء يمكن ملاحظته على مؤسسة سونلغاز، حيث يعتمد التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز على مختلف الوسائل الاتصالية والإعلامية في إدارته للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة. حيث توظف بدرجة أكبر كل من " الصحافة المكتوبة المحلية " و " الإذاعة المحلية " وبنفس النسبة 18.40%، يليهما " الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة " بنسبة قدرت بـ 15.95%، ثم " مواقع الانترنت " بـ 15.03%. أما " القنوات التلفزيونية "، فكانت نسبتها بـ 12.58%، ثم يليها " الاتصال الشخصي " بنسبة 11.66%، ثم تليه " السجلات والوثائق " بـ 7.36%. كما احتلت " مواقع التواصل الاجتماعي " المرتبة الأخيرة وبنسبة لم تتعدى 0.62%.

ما يمكننا ملاحظته، من خلال النسب في الجدول أعلاه، أنّ المورد الاتصالي الغالب في الوسائل المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، هو " الاتصال الشخصي " (*) كمرحلة أولى في شكل المقابلات الشخصية، والتي تعتبر روح عملية التدقيق الاتصالي، لما يمكن أن تقدمه هذه التقنية من إسهامات في جمع وتقييم البيانات والمعلومات المحصل عليها. ومن جهة أخرى يوظف الاتصال الشخصي، في مختلف الأشكال الحوارية والتفاوضية، سواء مع المواطنين ومختلف شركاء المؤسسة، خاصة مؤسسات المجتمع المدني من ممثلي لجان الأحياء.

وهذا ما ذهب إليه الباحث " *Erving Goffman* "، حين أكد على إنتاج أنظمة اتصال مرجعية، تكون أكثر تعقيدا في حالة الاتصال بالأماكن التي يكون فيها الاتصال الحركي محور العملية. في حالات الأحداث والاستقبال.⁽¹⁾

كما لوحظ اللجوء إلى تصفح مختلف المحتويات الإعلامية، خاصة التي تعمل على المستوى المحلي على سبيل المثال لا الحصر مؤسسة النصر وجريدة المؤشر ... والتي تولي أهمية كبيرة للشأن المحلي، خاصة المؤسسات المتمركزة والتابعة جغرافيا للنشاطات الإعلامية المؤسساتية، والتي توظف بشكل كبير

(*) مقابلة مع مديرة الاتصال بمؤسسة سياكو، وكذا مقابلة مع مدير اتصال سابق بالجزائرية للمياه وأستاذ جامعي حاليا،

وحسبهم، يعتبر الاتصال المباشر والشخصي من بين أكثر أنواع الاتصال إقناعا وتأثيرا في الجمهور، خاصة في مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه.

(1) *Erving Goffman: Relations Public (Micro Studies of the public order), penguin books, LTD, Harmondsworth, Middlesex, England, First published in the U. S. A. by basic, Books INC, 1971, p67.*

كنشرات إعلامية تستعمل فيما بعد لتلخيص ومتابعة حركية النشاطات الاتصالية، ومتابعة المتغيرات التي تؤثر على الصورة المؤسسية.

كما اعتمدت المؤسسة على الموقع الرسمي الإلكتروني، والذي يعتبر واجهة للمؤسسة، خاصة وأن المتغيرات الحديثة للإدارة العصرية تستدعي الاستثمار في هذا النوع من الوسائل، من أجل ربط المؤسسة بجمهورها، وبالتالي استغلال هذه العلاقات في جمع المعلومات التي يمكن أن تستغل في الاستعداد لبناء إجراءات وحلول تنفذ أثناء وبعد الأزمات.

وكأحد الإجراءات الأولية، تتمثل في نشر مستجدات حول أزمة 2007م – على سبيل المثال لا الحصر –، وهذا ما يعرف في ميدان الاتصال المؤسسي بـ " التسويق الفوري والمباشر *Real Marketing* " أي التسويق الفوري والمباشر لأي معلومة تخص أزمة 2007م.

كما استخدمت مؤسسة سياكو، سجل شكاوى المواطنين والزبائن، لمعرفة آرائهم وانطباعهم فيما يخص منتجات وخدمات المؤسسة، وهذا من أجل اتخاذ إجراءات فورية وفعالة، من أجل عدم تكرار كل الشكاوي والسلبيات المكتوبة من قبل المواطنين والزبائن في سجل الشكاوي. كما يتم توظيف واستغلال المحتويات الإعلامية الجماهيرية، خاصة القنوات العمومية والمراسلين المحليين للقنوات الأجنبية، (*) وذلك من أجل الوقوف على آراء المواطنين، السلطات العمومية ووسائل الإعلام. كما تعتمد مؤسسة سياكو على مواقع الانترنت، وذلك للتقرب أكثر من المواطنين وزبائن المؤسسة، وتزويدهم بكافة المعلومات حول نشاطات المؤسسة في الحالات العادية وفي الحالات الطارئة كأزمة 2007م.

كما تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي – ولو بنسبة قليلة – وهذا من أجل التواصل الدائم والمستمر، ومعرفة مدى تجاوب المواطنين وزبائن المؤسسة مع منشوراتها التي تنشرها حول نشاطاتها الاتصالية في الظروف العادية أو في حالة الظروف الطارئة كالأزمات مثلا.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فقد جاء الاعتماد على الإذاعة المحلية (سيرتا *F M*) والصحافة المكتوبة المحلية – على غرار جريدة النصر، وجريدة المؤشر، *ELACIL*... – في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، على غرار أزمة فيفري 2012م، وأزمة صيف رمضان 2011م.

(*) حسب قانون خصخصة السمعى البصري لسنة 2012م، والقانون العضوي للإعلام لسنة 2014م، لا توجد قناة خاصة في الجزائر. بل هي قنوات أجنبية بمحتوى جزائري. وهناك فقط خمس قنوات مرخص لها قانونا بالعمل على مستوى التراب الجزائري، وهي كالتالي: قناة الشروق، قناة النهار، قناة دزاير، قناة الجزائرية وقناة نوميديا.

والهدف من استخدام هذه الوسائل الإعلام المحلية هو تفسير الأزمات للمواطنين والزبائن، وتعريفهم بالأزمة، وكذا محاولة إعطاء المواطنين بعض الإجراءات الوقائية عند انقطاع الغاز والكهرباء.

كما يتم توظيف الموقع الرسمي لمؤسسة سونلغاز، وهذا – بطبيعة الحال – لنشر بصورة سريعة كل حيثيات الأزمة، وكل ما هو جديد حول الإجراءات المتخذة، من أجل إدارة فعّالة للأزمات التي تتعرض لها المؤسسة. كما تستخدم أيضا، مواقع الانترنت، لتبرز مجهودات المؤسسة ومعالجتها لأزمة فيفري 2012م، وكذا من أجل التقرب أكثر من المواطنين وزبائن المؤسسة وكذا وسائل الإعلام.

كما اعتمدت على المحتويات السمعية البصرية العمومية، على غرار قناة الأرضية والقنوات الفضائية كالجرائد الجزائرية الثالثة و *Canal Algerie*...، وهذا ربما يرجع لطبيعة وخصوصية المؤسسة، على اعتبار أنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي. حيث توظف تلك المحتويات كمنشآت إعلامية تستعمل فيما بعد لتلخيص ومتابعة حركية النشاطات الاتصالية، ومتابعة المتغيرات التي تؤثر على الصورة المؤسساتية لسونلغاز.

كما توظف المؤسسة، الاتصال الشخصي، كوسيلة لمعرفة الرأي العام والوقوف على انشغالات المواطنين وزبائن المؤسسة، كأحد المناهج الحوارية^(*) لإدارة الأزمات. إضافة إلى استعمال تقنيات الإقناع من أجل الابتعاد عن السلوكيات العدوانية، وأيضا من خلال الاستقبال والإعلام والتوجيه داخل المؤسسة. كما تم الاعتماد على السجلات والوثائق، من خلال تحليلها والكشف عن كل ما يكتبه المواطنون والزبائن حول المؤسسة عموما، وحول طريقة الاستقبال والتوجيه ... الخ. وكذا أهم انشغالات المواطنين وزبائن حول المؤسسة ونشاطاتها.

أما فيما يخص استخدام مواقع التواصل الاجتماعي فجاءت متواضعة، وهذا يعود ربما لنقص الثقة بين الزبون والمؤسسة. إلا أنها تستعمل من طرف القائمين على المؤسسة من أجل معرفة آراء مستخدمي الانترنت حول نشاطات المؤسسة. وأن عدم الاعتماد – بشكل كبير – على مواقع التواصل الاجتماعي في الأزمات السابقة، يعود إلى نقص الانتشار لتوظيف هذا النوع من الشبكات الإلكترونية في تلك الفترات.

(*) تم خروج إطار من مؤسسة سونلغاز، خاصة المكلفة بالاتصال إلى يور التوتر والفوضى وإغلاق الطريق من قبل

المواطنين وزبائن المؤسسة، وهذا من أجل التحدث معهم ومحاولة إقناعهم بأن المؤسسة ستتحذ هذه الانقطاعات بعين الاعتبار. كما وعدتهم بعدم تكرار مثل هكذا انقطاعات.

إلا أنه في السنوات الأخيرة، أصبح لابد من الاعتماد على هذه الشبكات، خاصة وأنّ العديد من المؤسسات لجأت إليها كوسيلة لتقريب الجماهير من جهة، ومن جهة أخرى تنفيذًا لتوصيات السلطات العليا، من خلال توظيف كل ما من شأنه أن يضيء البعد الجوّاري على مؤسسات القطاع العام.

جدول رقم (27) يوضح أسباب اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
25	15	43.10	25	توضيح وتفسير أسباب الأزمة
08.33	05	08.62	05	تقديم طرق وقائية
08.33	05	-	-	تنبيه المواطنين بخطورة الأزمة
-	-	17.24	10	تصحيح معلومات وتكذيب إشاعات
58.34	35	31.04	18	تحسين صورة وسمعة المؤسسة
100	60	100	58	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول، أن السبب الرئيسي للجوء مؤسسة سياكو إلى استخدام وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، هو توضيح وتفسير أسباب الأزمات، وذلك بنسبة 43.10%، ثم يأتي سبب تحسين صورة وسمعة مؤسسة سياكو، وذلك بنسبة 31.04%، ثم تصحيح معلومات وتكذيب إشاعات بنسبة 17.24%، وأخيرا تقديم طرق وقائية كأضعف نسبة، حيث لم تبلغ نسبتها عتبة 08.62%.

أما سبب لجوء مؤسسة سونلغاز إلى استخدام وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، فيعود أساسا إلى تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز، حيث أخذت حصة الأسد بنسبة 58.34%، ثم يأتي سبب

توضيح وتفسير أسباب الأزمات، وذلك بنسبة 25%. كما تحصل كل من سبب تقديم طرق وقائية و سبب تنبيه المواطنين بخطورة الأزمة على النسبة نفسها أي 08.33%.

نستنتج من خلال نسب الجدول أعلاه، أن مؤسسة سياكو ترى في أن سبب اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام والاتصال في إدارة الأزمات، يعود بالدرجة الأولى إلى ضرورة توفير المعلومات الوافية حول الأزمة، وتوضيح مختلف الأسباب التي أدت لظهورها وتفاقمها. فحسب أغلب المبحوثين، فإن الانطباعات التي كانت تكون لدى الرأي العام كان سببها، إما في الغموض أو نقص المعلومات من جهة، وعدم تبرير الأسباب الحقيقية للأزمة. وهذا ما سبب في الكثير من الأحيان ظهور الاضطرابات لدى السكان وانتشار الشائعات.

لكن بعد تنصيب الخلية وإعادة هيكلة المؤسسة، أصبح القائمون على تسيير الاتصال يعملون على تقديم مختلف المعلومات، إما إلى المواطنين عبر الوكالات التجارية أو عن طريق وسائل الإعلام وفي الأحداث التي تنظم من حين إلى آخر. (*)

أما السبب الآخر للجوء إلى استخدام وسائل الإعلام والاتصال، يعود بالدرجة الأولى إلى محاولة بناء هوية وصورة مؤسسة سياكو (**)، خاصة وأنها قامت بتغيير الاسم والشعار، فكان من الضروري لبناء الصورة الجديدة، لابد من الانطلاقة الحقيقية لإستراتيجية معلوماتية سليمة، وقد عبرت عنها النسبة الثالثة. كل هذه الإجراءات تهدف إلى تقديم الطرق الوقائية الواجب اتباعها عند مرافقة أزمة معينة، خاصة وأن المؤسسة تعرف في كثير من الأحيان تكرر الأزمات مع الاختلاف في المنطقة وطبيعة السكان.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإن لتأثر سمعتها – في السنوات السابقة بمختلف الأزمات – دورا بالغ الأهمية في تبني المؤسسة لإستراتيجية تعتمد على الأخذ بعين الاعتبار تصحيح النظرة السلبية التي ميّزت صورتها في المحيط. حيث ترى في أن وسائل الإعلام والاتصال يمكن – إن وظفت بطريقة صحيحة – أن تساهم في إعادة بناء صورة مقبولة ولو مبدئيا.

فقد كان في السنتين الأخيرتين، لمرافقة المكلفة بالاتصال لمختلف البرامج الإعلامية دورا في تصحيح معلومات كانت خاطئة لدى المواطنين والزبائن. كما يرى نسبة معتبرة من المبحوثين، أن السبب الثاني للجوء إلى وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، يهدف من ورائه إلى تقديم توضيحات ومعلومات

(*) حسب ملاحظتنا لطريقة تعامل الاستقبال والدعائم المقدمة للزبائن في المراكز التجارية.

(**) إعادة تسمية وتصميم شعار جديد كإستراتيجية في إدارة الهوية الجديدة للمؤسسة.

صحيحة حول الأزمة. ففي الكثير من الحالات، عدم تقديم المعلومات عبر وسائل الإعلام الرسمية يؤدي إلى الإشاعات والتأويلات، والتي تنعكس بدورها في شكل سلوكيات احتجاجية لدى المواطنين. أما النسب الأخرى، والتي جاءت متساوية، فإن لتبنيه المواطنين بخطورة الأمر وتقديم طرق وقائية ناجعة، من بين الأسباب التي يراها المبحوثين كفيلة بتبني الزبون لسلوكيات، يمكن أن تساهم في نشر ثقافة توعوية ووقائية تساعد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية، سواء في إدارة المخاطر والأزمات أو الاستهلاك العقلاني للمواد الطاقوية.*

جدول رقم (28) يبرز أشكال الموارد البشرية التي يعتمدها التدقيق الاتصالي في إدارة

الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
22.06	60	22.27	55	الإطارات المختصة في الوكالات
18.75	51	21.46	53	إطارات خلية الاتصال
19.85	54	20.24	50	رؤساء المديريات
15.44	42	12.14	30	العاملين
11.77	32	10.12	25	الخبراء
7.35	20	4.86	12	المستشارون
4.78	13	8.91	22	الوكلاء المعتمدون
100	272	100	247	المجموع

(*) حسب متابعتنا للبرامج الإعلامية المقدمة في المحطة الجهوية قسنطينة (إذاعة سيرتا FM).

من خلال قراءتنا لأرقام ونسب الجدول رقم (28)، يتضح جليا أنّ التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو يعتمد على " الإطارات المختصة في الوكالات " بنسبة 22.27%، وتليه " إطارات خلية الاتصال " بنسبة قدرت بـ 21.46%، ثم " رؤساء المديريات " بـ 20.24%، كما تعتمد على " العاملين " بنسبة 12.14%، وكذا الخبراء بنسبة 10.12%، ثم " الوكلاء المعتمدون " بنسبة حددت بـ 8.91%، أما المرتبة الأخيرة فقد تحسّل عليها " المستشارون " بنسبة لم تتعدى عتبة 4.86%.

ونفس الشيء يقال على مؤسسة سونلغاز، فالتدقيق الاتصالي بالمؤسسة يعتمد الموارد البشرية في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها. حيث تعتمد بالدرجة الأولى على " الإطارات المختصة في الوكالات " بنسبة 22.06%، ليليها " رؤساء المديريات " بنسبة قدرت بـ 19.85%، ثم " إطارات خلية الاتصال " بنسبة 18.75%، ثم " العاملين " بنسبة 15.44%، و " الخبراء " بـ 11.77%، ثم يأتي في الأخير كل من " المستشارون " و " الوكلاء المعتمدون " بنسب 7.35% و 4.78% على التوالي.

ومن هذه الأرقام والنسب أعلاه، نستنتج، أنّ مؤسسة سياكو، تعتمد في كيفية حصولها على البيانات والمعلومات بالدرجة الأولى من " الإطارات المختصة على مستوى مختلف الوكالات "، حسب التخصصات التي درسوها أو على أساس الخبرة التي اكتسبوها في تسيير نشاطاتهم، فمنهم من درس العلوم الاقتصادية، تسويق، مالية، موارد بشرية وتخصصات تقنية. إلا أنّ التكوينات التي تمت بصفة دورية في مهن الاتصال، أهلتهم لمعرفة دور الاتصال في مراقبة النشاطات الرئيسية. كما أنّ الاعتماد عليهم مباشرة يزيد من مصداقية المعلومة المقدمة خاصة وأنّ روح الوكالات التجارية يعتمد على مختلف التقنيات وآليات الاتصال المباشر.

كما يعمل القائمون على تنفيذ وإنجاز مراحل التدقيق الاتصالي، على الاستعانة بكل إطارات خلية الاتصال، خاصة وأنها كانت مرافق دائم لمختلف المشاريع والبرامج الاتصالية التي كانت تعبر عن محتوى المخططات الاتصالية لمؤسسة سياكو. إضافة إلى الإطّلاع على مختلف الوثائق المؤسسية الخاصة بخلية لاتصال، على سبيل المثال المحتويات الورقية والسمعية البصرية، التي كانت تسجل عند تنظيم الأحداث، إضافة إلى الردود والتوضيحات التي كانت تقدم لوسائل الإعلام.

حيث أشار رواد التيار الوظيفي، على أنّ البناء الجيد وحتى يتمكن من التفاعل وحفظ توازنه في المحيط، يجب أن يعمل على إدخال المعلومات الخارجية ليتم معالجتها داخليا، لتعمل فيما بعد كألية وقائية تساعد المؤسسة على التكيف مع مختلف متغيرات المحيط.

أما فيما يخص " رؤساء المديریات "، فباعتبارهم مسيرين لأحد أهم أجهزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن فرق التدقيق تلجأ إليهم ألياً، خاصة عندما يتعلق الأمر بتنفيذ ومتابعة مختلف برامج المديریات. ليأتي العامل في الدرجة الرابعة، كأحد أهم الفاعلين الميدانيين المكلفين بتطبيق توصيات الإدارة. كما أنهم يعتبرون بمثابة المحرك الفعلي للمؤسسة، لما لهم من دراية كبيرة بكل ما يدور داخل وخارج المؤسسة. كما يلجأ المكلف بالتدقيق إلى فحص تقارير الخبرة، المتواجدة على مستوى مكاتب الاستشارة أو الوكلاء المعتمدون، للوقوف مباشرة على طريقة تسيير العلاقات العامة مع الفاعلين وشركاء المؤسسة. أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فقد عمل القائمون على فحص ومراقبة مختلف النشاطات الاتصالية، على التوجه – بالدرجة الأولى – نحو مسيري الوكالات خاصة التجارية، لما لها من تأثير على طريقة أداء المؤسسة من جهة، وعلى الصورة التي تشوهت جراء الأزمات المتعاقبة. حيث يجتمع المكلف بالتدقيق بهم أحيانا على مستوى المديرية المركزية وأحيانا أخرى على مستوى مكاتب الاستشارة أو الوكالات، حتى يتسنى له الحصول على المعلومات الدقيقة، وأحيانا من أجل الملاحظة المباشرة لطريقة عمل الإطارات المختصة.

لتأتي فيما بعد، دور المكلفين بالاتصال بالإدلاء بشهاداتهم وكل المعلومات الخاصة بطريقة تسييرهم ومرافقتهم للنشاطات الاتصالية، خاصة وأن القائمين على المؤسسة في المستوى المركزي يقدمون في شكل توصيات طريقة تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة. لذلك عند نزول فرق التدقيق إلى الميدان يحاولون الوقوف على كيفية أداء الإطارات المكلفة بتسيير الاتصال والعلاقات العامة ومرافقة الصورة. بالإضافة إلى تصفح مختلف وثائق خلية الاتصال، فهم يلجأون إلى قواعد البيانات وأرشيف المؤسسة، من أجل التأكد من الأداء الحسن للأنشطة المبرمجة في مخطط تسيير المؤسسة ومخطط الاتصال.

كما يقوم المكلف بالتدقيق، بإجراء مقابلات مباشرة والإطّلاع على تقارير وعروض الحال الموجودة على مستوى مكاتب ورؤساء المديریات، من أجل الوقوف على طبيعة محتوياتها وتواريخها وطريقة التأثير عليها. وكما هو الحال في المؤسسة السابقة الذكر، فإن القائمين على مهمة التدقيق، يعملون على جمع المعلومات مباشرة من مصادرها، من خلال إجراء حوارات مع بعض العاملين وحتى الخبراء الذين أسندت لهم مهمة تسيير ومرافقة بعض الأنشطة الاتصالية في المؤسسة.

ليأتي " الوكلاء المعتمدون " و " المستشارون " كعينة أخرى، حتى ولو كانت النسبة متواضعة، إلا أنّ التدقيق السليم، يتطلب الفحص الجيد لمختلف المعلومات المؤسسية، بما فيها البيانات المتوفرة على مستوى مكاتب الاستشارة والوكلاء المعتمدون، فهناك بعض المعلومات يمكن أن تكون متوفرة لدى

المستشار، ولا يمكن الحصول عليها في المؤسسة، على سبيل المثال بعض الفواتير والأوامر بالمهام الخاصة ببعض النشاطات الاتصالية.

**جدول رقم (29) يبرز كيفية مساهمة المكلف بالاتصال في إدارة الأزمات بمؤسستي
سياكو وسونلغاز قسنطينة.**

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
34.68	60	34.57	56	التخطيط
31.79	55	32.10	52	التنفيذ
33.53	58	33.33	54	المتابعة
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	180	100	162	المجموع

يظهر من الجدول، أن المكلف بالاتصال بمؤسسة سياكو، يساهم في كل مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. حيث يساهم بـ " التخطيط " وذلك بنسبة 34.57%، ثم " المتابعة " بنسبة قدرت بـ 33.33%، كما يساهم بـ " المتابعة " وذلك بنسبة 32.10%.

ونفس الاستنتاج يمكننا ملاحظته لدى مؤسسة سونلغاز، حيث يساهم المكلف بالاتصال بكل مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. فمساهمة المكلف بالاتصال في إدارة الأزمات تكون بالدرجة الأولى في " التخطيط " وذلك بنسبة 34.68%، ثم يساهم في " المتابعة " بنسبة حددت بـ 33.53%. وأخيرا يساهم في " التنفيذ " بنسبة لا بأس بها، حيث قدرت بـ 31.79%.

ومن هذه النسب أعلاه، نستنتج أن مدير الاتصال بمؤسسة سياكو يقوم بـ " التخطيط " بالدرجة الأولى في إدارة الأزمات. حيث يقوم مدير الاتصال وكل الإطارات في المؤسسة بالتدريب والتكوين في التخطيط الإستراتيجي، وكذا مهارات المشاركة الفعّالة. كما يأخذ مدير الاتصال بمؤسسة سياكو في

الحسبان العوامل الخارجية والظروف المحيطة بمؤسسة سياكو. كما يتطلب الأمر تحقيق التكامل الفعّال بين عملية التخطيط الإستراتيجي ونظم الرقابة الأخرى الخاصة بتوجيه السلوك الإداري والتنظيمي حتى تضمن التنفيذ السليم للإستراتيجية. ويشير هنا أصحاب التيار الوظيفي، بأنّ التخطيط التنظيمي يتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام ومصالح مؤسسة سياكو ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للفاعلين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

كما يقوم أيضاً، مدير الاتصال بمؤسسة سياكو، بـ " متابعة " التخطيط، وذلك من خلال متابعة كل أنشطة الاتصال والبرامج والمشاريع التي تقوم بها مؤسسة سياكو. حيث تقوم المؤسسة بانجاز مخططات اتصال سنوية وأخرى شهرية وأخرى في الظروف الطارئة (كالأزمات)، وهذا من أجل المتابعة الدقيقة وتقسيم المهام والنشاطات على المصالح والفاعلين كبرامج التحسيس على مستوى الأحياء والاحتفال باليوم العالمي للمياه والمصادف لـ 22 مارس من كل سنة.

كما يساهم مدير الاتصال — بمؤسسة سياكو — بالمساعدة والمساهمة في " تنفيذ " مختلف المشاريع والبرامج الاتصالية المتخذة من قبل مؤسسة سياكو، وذلك على اعتبار أنّ المخططات الاتصالية ما هي إلاّ عبارة عن أوامر وقرارات وتقسيم المهام.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فيساهم المكلف بالاتصال بـ " التخطيط " بالدرجة الأولى، وهي عملية أساسية مع عدم إغفال جملة العوامل والظروف المرافقة في بيئة العمل وبشكل حركي ومراعاة الظروف الإستراتيجية وأثارها المتوقعة على تنفيذ مختلف المخططات الاتصالية سواء كانت في الحالات العادية لمؤسسة سونلغاز أو في الظروف الطارئة على غرار أزمة فيفري 2012م.

كما تبرز أهداف البرامج والمشاريع الاتصالية لمؤسسة سونلغاز باعتبارها المدخل الناجح لتنفيذ وتقويم الخطط مع ضمان المشاركة الفعّالة المتميزة لكل المستويات المعنية في التخطيط والتنفيذ في ضوء رؤية واضحة للمنطلقات الأساسية مع مراعاة الإمكانيات المتاحة في ضوء توقعات مؤسسة سونلغاز. كما تم

ويتم إشراك الجماعات البورية بمؤسسة سونلغاز في التخطيط والتنفيذ، يفرض - بطبيعة الحال - ضرورة تغيير بنية التكوين المعرفي (*).

كما لوحظ أيضا، أنّ آليات العمل المتبعة لتطوير خطط وأساليب العمل بمؤسسة سونلغاز وفق رؤية بعيدة، يحتم وجود صيغ فعّالة للتكامل والتفاعل والتنسيق والتوازن، وصولا لإنجازات تتماشى مع الأهداف المطلوبة. حيث يلاحظ في مثل هذه الأجواء، وجود عملية التخطيط بعيد المدى إلى سيادة حالة من الاستعداد الذهني والنفسي والسلوكي ذي طبيعة مستمرة لدى المستويات القيادية المعنية، وبما يضمن إنجازا أفضل. وهذا ما ذهب إليه أصحاب التيار الوظيفي، والذين يؤكدون على وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال تحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة، من أجل رفع الأداء الوظيفي للفاعلين.

كما يساهم المكلف بالاتصال بمؤسسة سونلغاز بـ " المتابعة "، خاصة وأنّ عمليات القياس والتقييم يرافقها عمليات المتابعة والتدقيق سواء كانت وثائقية وميدانية، وهذا من أجل الوقوف على السير العام لتنفيذ مخططات إستراتيجية، وخاصة المخططات التي تعمل في تسيير وإدارة الأزمات على غرار أزمة فيفري 2012م.

(*) وهذا يستجوب وجود إطار تكاملي تفاعلي للتخطيط في حالة الأزمات، كالتخطيط الاستراتيجي القبلي الاستعجالي

لصيف 2013م بمؤسسة سونلغاز. وكذا آليات وأساليب التدقيق الاتصالي التي يتم اعتمادها في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وبما يؤمن سلامة وسلاسة إنجاز المهام المطلوبة.

المحور الثالث: دور معلومات وبيانات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

جدول رقم (30) يبرز مدى اعتماد مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
100	60	100	58	نعم
-	-	-	-	لا
100	60	100	100	المجموع

يبرز الجدول أعلاه، أنّ كل من مؤسسة سياكو ومؤسسة سونلغاز، تعتمد على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات. وذلك بالنسبة الكاملة ألا وهي 100%.

ومن هذه النسبة، نستنتج مدى أهمية المخططات الاتصالية في التدقيق الاتصالي بمؤسستي سياكو وسونلغاز. وهذا راجع - حسب المبحوثين - إلى السياسة المنتهجة من قبل المؤسستين في السنوات القليلة الماضية. وهذا لإعادة الاعتبار للاتصال باعتباره عنصرا مهما وحيويا واستراتيجيا في نشاطات المؤسسة، وخاصة أثناء إدارتهما للأزمات التي تتعرض لهما بين الحين والآخر.

وكما أشار كل من " بنونا قوتي *Benoit Gauthier* " في كتابه " التدقيق الاتصالي الداخلي " و " برنار داجني *Bernard Dgenais* " في كتابه " مخططات واستراتيجيات الاتصال، فن إغراء وإقناع الآخرين ⁽¹⁾، إلى الدور الذي يمكن أن يساهم فيه المخطط الاتصالي في تسيير نشاطات الاتصال من

(1) *Bernard Dgenais: Plan et Stratégie de Communication, l'art de séduire ou de convaincre, presses université Laval, 1998, p 76.*

جهة وإلى إدارة الأزمات المؤسساتية من جهة أخرى. حيث صرّح لنا الكثير من الإطارات، ومن كلتا المؤسستين، أنّ المخططات الاتصالية تعبر عن ديناميكية وحركية في كلتا المؤسستين، وهذا من أجل التشخيص المناسب للأزمات، وكذا الوقاية من الأزمات على غرار ما فعلت مؤسسة سونلغاز، من خلال استخدام المخطط الاستعجالي لسنة 2013م وهذا ما يعرف بـ " اليقظة الإستراتيجية " (*).

ويساعد المخطط الاتصالي، في تحديد الأهداف الاتصالية جيدا، وتحديد الجمهور المستهدف والوسائل الاتصالية وإستراتيجية الخلق والإبداع، وكذا تحديد الميزانية بدقة، وأخيرا يساعد المخطط الاتصالي في تقييم الخطوات السابقة، وهذا ما أخذته مؤسسة سونلغاز في الحسبان، حيث وضعت في المخطط الاستعجالي 100 محول كهربائي لتفادي تكرار أزمة صيف 2011م، وهو ما أتى بثماره بعدم انقطاع الكهرباء في فصل الصيف 2013م.

(*) اليقظة الإستراتيجية: تعتمد اليقظة الإستراتيجية على تحديد الإشارات حتى الضعيفة منها من أجل إدراك المخاطر والتنبؤ بالفرص. حيث تتنوع مصادر هذه الإشارات، فمنها السياسية، الاجتماعية، وكذا البيئات التنافسية، العلمية والتكنولوجية التي تنشط فيها المؤسسة.

René Rohrbec " Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG. " XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. ; Montréal, Canada 2007, p. 159.

جدول رقم (31) يبرز ظروف اعتماد كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
58,33	35	51.33	58	دورية
41.67	25	48.67	55	استعجاليه
100	60	100	113	المجموع

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه، أنّ مؤسسة سياكو تعتمد على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات في ظروف " دورية " بنسبة حددت بـ 51.33%، كما تعتمد أيضا عليها في ظروف " إستعجالية "، حيث جاءت نسبتها بـ 48.67%.

ولا يختلف الأمر عن مؤسسة سونلغاز، فهي أيضا تعتمد على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات " دوريا " وذلك بنسبة قدرت بـ 58,33%، كما تعتمد أيضا - حسب المبحوثين - على المخططات " الإستعجالية "، حيث قدرت نسبتها بـ 41.67%.

ومنه نستنتج، أنّ مؤسسة سياكو، خاصة بعد إعادة الهيكلة، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم، أصبحت تولى أهمية كبيرة لطريقة تسيير نشاطاتها الاتصالية وإدارتها لصورتها المؤسساتية، فمنذ بدايات سنة 2008م - حتى ولو كانت النشاطات تتم قبل هذه السنة - إلا أنّ بناء المخطط وفق معايير نظرية وميدانية، أصبح يأخذ بعين الاعتبار. حيث كان للدورات التكوينية التي أنجزت داخل الوطن - سواء في قسنطينة أو الجزائر العاصمة أو البلدية - دور في معرفة أن الاتصال نشاط مقنن قائم بذاته. كما كانت للتكوينات التي استفاد منها بعض الإطارات على مستوى مركز التكوين مهن الماء بـ " مرسيليا " دفعا قويا نحو تبني فلسفة جديدة في تسيير علاقات المؤسسة. وهذه الأسباب كانت كفيلة لأن تجعل من استغلال

المخططات الاتصالية كأحد الأساليب العادية والدورية في المؤسسة، من خلال تبني المخطط العادي والمسمى بالمخطط " أ " والمخطط الاضطراري والمسمى بالمخطط " ب " .

لكن يجب الإشارة، إلى أنّ عملية التخطيط في إدارة الأزمات، تكون بصفة دورية، خاصة في فصلي الصيف والشتاء. أين يصبح مجرد عطل بسيط أو انسداد بالوعة بمثابة شرارة للتعليقات والشكاوي للسلطات ووسائل الإعلام. حيث أثمرت هذه الإستراتيجية من خلال الحضور الدائم للمسير للاتصال في وسائل الإعلام، وحتى على مستوى الوكالات التجارية لتقديم توصيات إلى العاملين.

وبطبيعة الحال، بما أنّ التكلم عن الأزمة تستدعي اللجوء إلى المخطط " ب "، إلا أنّ هذا المخطط يطرأ عليه بعض التعديلات حسب خصوصيات المشكل وطبيعة المنطقة، لأنه في فترة سابقة كان المخطط ينجز مباشرة أثناء الأزمة. إلا أنّه أصبح يعدّل فقط حسب متطلبات الحالة.

أمّا في مؤسسة سونلغاز، فكثيرا ما تلجأ المؤسسة إلى المخططات الاتصالية في حالة الأزمات، وذلك على أساس عادة مؤسساتية خاصة وأنها تعمل على توزيع مادتين حيويتين (الكهرباء والغاز)، وأنّ التواجد الدائم في المحيط وتسيير الصورة يتطلب بناء إستراتيجيات ميدانية تواكب تحديات الميدان.

لذلك فإنّ مخططات العمل الميدانية تصبح بمثابة الإجراء المؤسساتي الأكثر تداولاً في مؤسسة سونلغاز. لكن ربما الآلية هي التي اختلفت نوعا ما في السنوات الأخيرة، من خلال تبني المؤسسة لمخططات اتصالية تنظم بشكل دوري، إلا أنّها تركز على إبراز البعد الاجتماعي والجواري. أمّا فيما يخص الظروف " الغير عادية "، فإنّ المؤسسة بحكم تاريخها، فهي متعودة على تسيير الاضطرابات والمشاكل.

وعليه، فإنّ بناء المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات، أصبح يمثل إجراء مؤسساتي عاجل يقوم به مجموعة من الإطارات في شكل خلايا متابعة، أين يعملون على إنجاز مخططات ظرفية يراعى فيها – بشكل كبير وواضح – الحرص على العلاقات مع الشركاء وتحسين الصورة حتى أثناء فترة الأزمات.

جدول رقم (32) يبرز مدى الأخذ بعين الاعتبار أهمية البيانات في إدارة الأزمات
بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
100	60	100	58	نعم
-	-	-	-	لا
100	60	100	58	المجموع

يتبين لنا من خلال إجابات المبحوثين، أنّ كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز، يأخذون بعين الاعتبار أهمية البيانات في إدارة الأزمات، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال الجدول أعلاه، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ " نعم " يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية البيانات في إدارة الأزمات بكل من مؤسستي سياكو وسونلغاز، وذلك بالنسبة الكاملة أي 100%.

ومن خلال هذه النسبة، نستنتج أنّ كلتا المؤسستين، تأخذ بعين الاعتبار أهمية البيانات في إدارة الأزمات. خاصة وأنّ هذه البيانات تستغلها المؤسسة، من أجل دراسة بعض المشاريع. إضافة إلى المساهمة في التخطيط للنشاطات الاتصالية المزمّن تنفيذها في الحالات العادية وأو في الحالات الاضطرارية كحالة الأزمات. وأنّ في عملية التدقيق الاتصالي تصبح مختلف أنواع المعلومات والبيانات بمثابة تقارير غير مباشرة عن الطريقة التي تسير بها علاقات المؤسسة وصورتها. وأنّ أهمية المعلومات ترتب حسب أهمية علاقات المؤسسة مع جماهيرها سواء جماهير عامة، شركاء أو مواطنين وزيائن.

وحسب المنظر في الإدارة، " هنري مينتز برغ *Henry Mintzberg*"⁽¹⁾، أنّ مختلف العناصر البيئية يمكن أن تساهم بشكل كبير في الإدارة السليمة للمؤسسات، خاصة وأنّ المحيط التنافسي يتطلب القراءة الجيدة لكل مقاييس التسيير للمنافسين.

كما تؤكد هذه النسبة أيضا، وحي كلتا المؤسستين بأهمية البيانات الميدانية والوثائقية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها كلتا المؤسستين. أي بماذا نفسر عمل استطلاعات الرأي التي تقوم بها كلتا المؤسستين بين فترة وفترة أخرى، فهذا دليل على أهمية جمع البيانات من المواطنين وزبائن المؤسسة. أيضا، بماذا يمكن تفسير استخدام سجلات المؤسسة، فهذا دليل صريح بأهمية البيانات في مشاريع وبرامج نشاطات المؤسسة في حالاتها العادية وخصوصا في حالة الأزمات.

جدول رقم (33) يبرز نوع البيانات التي تستخدمها كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة في إدارتهما للأزمات.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
ك	%	ك	%	
60	56,07	51	54.26	ميدانية
47	43,93	43	45.74	وثائقية
107	100	94	100	المجموع

يتبين لنا من خلال أرقام الجدول أعلاه، أنّ مؤسسة سياكو تستخدم البيانات " الميدانية " في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها، وذلك بنسبة بلغت 54.26%، كما تستخدم البيانات " الوثائقية " بنسبة 45.74%.

(1) *Henry Mintzberg : Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1995, P. 92.*

أما مؤسسة سونلغاز، فهي أيضا تستخدم البيانات " الميدانية " في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها، وذلك بنسبة كبيرة بلغت 56.07%، كما تستخدم أيضا البيانات " الوثائقية " في إدارتها للأزمات التي تتعرض لها، وقد حددت نسبتها بـ 43.93%.

وعلى ضوء هذه النتائج، نستنتج أن مؤسسة سياكو، تولي أهمية كبيرة وبالغة إلى مختلف مصادر وأنواع المعلومات المجموعة من الميدان، وذلك على اعتبار أنّ روح التدقيق الاتصالي، من عملية التشخيص إلى التقرير، يعتمد بشكل محوري على المقابلات الميدانية ومختلف عمليات التحقيقات التي تجرى على مستوى الوكالات التجارية. ومن خلال استجواب الفاعلين، خاصة الذين يتعاملون مباشرة مع الجماهير، لأن البيانات الوثائقية في أحيان كثيرة لا تقدم المعلومات الحقيقية. إضافة إلى أن الملاحظة والحوار المباشر، يساعدان على الوقوف على التحليل الجيد لما يصدر من المستجوبين، خاصة العمال والإطارات المكلفون بمتابعة العلاقات مع الزبائن.

كما أنه في كثير من الحالات الأزماتية، تكون المعلومات العملياتية هي التي تقدم الحلول الممكنة، مثلما حدث أثناء أزمة مياه 2007م. أين كان للتشاور مع أعضاء لجان الأحياء دورا في فض العديد من الاحتجاجات. كما لا يمكن إهمال البيانات الوثائقية المكتبية، لأنها تعتبر بمثابة قواعد بيانات محفوظة، تلجأ لها المؤسسة عند حدوث الأزمات، خاصة عند متابعة تاريخ وحركية الأزمة.

فمؤسسة سياكو، خاصة بعد إعادة الهيكلة، اعتمدت - بشكل كبير - على برامج معلوماتية للحفاظ والمعالجة، كبرنامج *Water Help* الذي يساعد في متابعة سير الشكاوى ونوعها والإجراءات المتخذة. ومنه نستنتج، أن الأولوية في توظيف المعلومات التدقيقية في حالة الأزمات بمؤسسة سياكو تعود بالدرجة الأولى إلى الميدان أو المعلومات العملياتية، لتليها فحص وتحليل مختلف وثائق المؤسسة.

أما مؤسسة سونلغاز، تعتمد بشكل محوري، من أجل دراسة حالة أزماتية والقيام بالتدقيق الشامل والاتصالي على مختلف مصادر المعلومات الميدانية، كما أشار في ذلك أغلب المبحوثين، أن مصالح المؤسسة تعمل طوال الأيام الستة على استقبال الزبون والمواطن في أحسن الظروف. لأن تلك المعلومات تصبح بمثابة أداة قياس لنوع المشكل ومكان تواجده ودرجة انتشاره، فهو يساعد المؤسسة على أخذ مختلف التدابير اللازمة وفق ما طرح من طرف المواطنين. وعليه، فإن بيانات المؤسسة الميدانية، هي المرجع الأساسي في مختلف عمليات التدقيق، خاصة الاتصالي، لأنه يمسّ بشكل مباشر سمعة وصورة المؤسسة.

أما البيانات المكتوبة، فتعود إليها فرق التدقيق، خاصة حصيلة النشاطات الاتصالية ومختلف الشكاوي والإجراءات المتخذة، حتى تتمكن من تغيير سياستها أثناء التدخلات والردود التي تقدم إلى السلطات والمواطنين.

جدول رقم (34) يبرز أسباب أهمية جمع البيانات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
23,90	60	23.50	55	تشخيص حالة الاتصال
16,73	42	22.65	53	وضع الخطط الاتصالية
22,71	57	22.65	53	تنفيذ الخطط الاتصالية
21,12	53	14.53	34	توزيع المهام
15,54	39	16.67	39	تقييم وضعية اتصالية
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	251	100	234	المجموع

يبرز الجدول، أن التدقيق الاتصالي - بمؤسسة سياكو - يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من أجل " تشخيص حالة الاتصال " وذلك بنسبة 23.50%. وأيضاً، من أجل " وضع الخطط الاتصالية " و " تنفيذ الخطط الاتصالية " بنفس النسبة أي 22.65%. كما يعتمد على جمع البيانات من أجل " تقييم وضعية اتصالية " بنسبة استقرت في حدود 16.67%. وأيضاً، من أجل " توزيع المهام " بنسبة لم تتجاوز عتبة 14.53%.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فهي الأخرى يعتمد التدقيق الاتصالي فيها على جمع البيانات والمعلومات، من أجل " تشخيص حالة الاتصال " وذلك بنسبة 23.90%. وكذا من أجل " تنفيذ الخطط الاتصالية " و " وضع الخطط الاتصالية " بنسبة 22.71% للأولى، و 21.12% للثانية. ومن بين أسباب أهمية جمع البيانات أيضا، " وضع خطط اتصالية " و " تقييم وضعية اتصالية "، وذلك بالنسبة 16.73% و 15.54% على التوالي.

من خلال النسب في الجدول أعلاه، نستنتج أنّ من بين أهم أسباب جمع البيانات في المؤسسة، يعود - بالدرجة الأولى - إلى عدّة عوامل كأولوية اتصالية، يأخذ بعين الاعتبار المراحل والخطوات التقنية التي يمرّ عليها التدقيق الاتصالي، وهي عملية توضيح نقاط الضعف ونقاط قوة المؤسسة في شكل عملية تشخيصية لعلاقة مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية في المحيط. لأنّ في هذه المرحلة تعتبر البيانات المحصّل عليها هي المحرك الأساسي الذي يعتمد عليه طاقم فريق التدقيق من أجل الانطلاقة الفعلية في تحديد نوع وسرعة المشكل.

وعلى هذا الأساس، تأتي عملية بناء المخططات الاتصالية كأحد الإجراءات التسييرية والوقائية من جميع التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة. لأنّ عملية انجاز مخططات اتصالية تعتمد على مختلف المعطيات المتوفرة داخل وخارج المؤسسة، حيث تتبلور هذه الخطط في شكل برامج داخلية وخارجية. لتأتي بعدها المرحلة الميدانية والمسماة من الناحية التقنية " مخططات العمل "، وهي مختلف الخطوات الإجرائية التي يقوم بها فاعلو خلية الاتصال خلال فترات زمنية معينة وتسخير مختلف الوسائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للاتصال.

وعلى هامش مختلف المراحل السابقة الذكر، وعند القيام بعملية تقييمات المرحلة ومتابعة مختلف الأنشطة الاتصالية، من أجل الوقوف على السير الحسن لتوصيات المصالح الوصية، فإنّ عملية توزيع المهام تصبح جد مهمة لأنّها تعبر عن التقسيمات التي تخص تنفيذ برامج العمل الناتجة عن المخططات الاتصالية، والتي صمّمت لتغطية مختلف الثغرات التي يمكن أن تؤثر على توازن وصورة المؤسسة.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ عملية تشخيص الاتصال تعتبر من بين أهم الأسباب التي تعتمدها المؤسسة كمرحلة أولية لجمع وتقيئة المعلومات، لأنّ التجارب السابقة للمؤسسة جعلتها تقف على أهمية نوعية المعلومات المحصّل عليها خاصة وأنّها عانت في العديد من المرات من بعض المشاكل التي أثّرت على صورتها بشكل كبير. كما كان لتوصيات المصالح المركزية دور كبيرا في محاولة استغلال المؤسسة لمختلف المعطيات، من أجل القيام بتشخيص ميداني يبرز نقاط قوة وضعف

المؤسسة. إضافة إلى الوقوف على مختلف المخاطر والتهديدات خاصة المنكررة والتي أثرت بشكل كبير على مردود وعلاقات المؤسسة.

لتأتي وراءها – كعملية استباقية – عملية تنفيذ الخطط الاتصالية، حيث نلاحظ أنه هناك مفارقة في مؤسسة سونلغاز فيما يخص القيام بمخطط العمل قبل انجاز مخطط الاتصال، وهذا يعود إلى المخططات السابقة الإستيعالية كإجراء وقائي نظرا لخطورة وحساسية المواد الطاقوية للمؤسسة، ففي هذه الحالة تصبح التدخلات الميدانية الاضطرارية هي الأساس. لتأتي فيما بعد، عملية تنصيب خلايا الأزمة وإنشاء مخططات اتصال تأخذ بعين الاعتبار التدخلات الآنية والتوقعات المستقبلية.

ومن خلال كل ما سبق ذكره، نلاحظ أيضا أنّ عملية التكليف وتقييم المهام، تأتي كردة فعل عن عملية انجاز مخططات العمل الميداني. خاصة وأنّ طبيعة المؤسسة التقنية تتطلب تدخل مختلف التخصصات في العملية الواحدة. لتختتم مختلف المراحل السابقة في التقييم الشامل لمختلف النشاطات المبرمجة العادية والإستيعالية، من أجل الوقوف على فعالية الإجراءات المسخرة من أجل إدارة الأزمات بشكل خاص.

جدول رقم (35) يبين كيفية توظيف المعلومات المحصل عليها في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
34,88	60	31.93	53	حملات اتصالية
-	-	18.07	30	مشاريع جديدة
34,88	60	28.92	48	قرارات التدخل
30,24	52	21.08	35	برامج مستقبلية
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	172	100	166	المجموع

تبرز أرقام ونسب الجدول، أن مؤسسة سياكو توظف المعلومات المحصل عليها في إدارة الأزمات في " حملات اتصالية " بنسبة كبيرة بلغت 31.93%، ثم تليها " قرارات التدخل " بنسبة 28.92%، وأيضا، " برامج مستقبلية " بنسبة 21.08%. وأخيرا " مشاريع جديدة " بنسبة لم تتعدى حدود 18.07%.

أما مؤسسة سونلغاز، فهي بدورها توظف المعلومات المحصل عليها في إدارة الأزمات، من أجل توظيفها في " حملات اتصالية " و " قرارات التدخل " بنسبة 34.88% لكل منهما. كما توظفها أيضا، من أجل " برامج مستقبلية "، حيث استقرت نسبتها عند 30.24%.

من خلال الجدول أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو، تعمل على توظيف المعلومات المحصل عليها في إدارة الأزمات، وذلك من أجل برمجة وتصميم مختلف الحملات الاتصالية من حملات توعوية، إعلامية وحتى علائقية. لأنّ الهدف الأساسي من المؤسسات التي تنشط في بعض المجالات الحيوية كقطاع المياه. تسعى المؤسسة دائما إلى الاستثمار في مختلف النشاطات التي تساعد في القضاء على

المشاكل التي تواجهها في كل مرة، خاصة وأنّ مؤسسة سياكو عانت كثيرا سواء بسبب إرثها لمخلفات التسيير التقليدي للبلديات أو من خلال نقص الإمكانيات واتساع المناطق التابعة لها إقليميا. لكن بعد إعادة هيكلتها وتبنيها أسلوب الإدارة المحلية ودمجها لمصالح التطهير، عمدت إلى تكثيف وتنويع مختلف حملاتها الاتصالية، من أجل تحسين صورتها من جهة وإدارة مختلف علاقاتها خاصة وأنّ المشكل التي كانت تعاني منه يتمثل في عدم قدرتها على الاستفادة من مختلف أنواع البيانات المحصّل عليها. إلا أنّ بعد القيام بعمليات التشخيص – بعد تنصيب خلايا الاتصال – أدركت إدارة المؤسسة أنّ الاستثمار في الأحداث خاصة المباشرة، يمكن أن يساهم بشكل كبير في امتصاص غضب شركائها وتحسين صورتها مع مرور الوقت.

أمّا فيما يخص التسيير التقني لمختلف مديريات المؤسسة فقد تغير بعد التكوينات المقدمة على مستوى مراكز التكوين، أين أصبحت فرق التدخل تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المحصّل عليها سواء من مراكز الاستقبال الهاتفية أو من السجّلات الموضوعة على مستوى الوكالات، أو المحتويات الإعلامية، من أجل استغلالها في الحد من تفاقم المشاكل والأزمات. لذلك عمدت المؤسسة عبر مختلف برامجها الاتصالية إلى محاولة بناء علاقات إستراتيجية مع وسائل الإعلام ومختلف الشركاء المحوريين. إضافة إلى عمليات برمجة البرامج المستقبلية أصبحت تأخذ بعين الاعتبار إبراز مختلف جهودها نحو المواطنين، لأنّ تدشين أو انطلاق المشاريع الجديدة أصبح يسوق لها في مختلف وسائل الإعلام والاتصال، وهذا من أجل إبراز مسؤوليتها الاجتماعية وحسّها الوطني كأحد الأساليب العصرية في إدارة المؤسسة والأزمات.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ الحملات الاتصالية وقرارات التدخل جاءت بنفس النسب، وهذا – كما ذكرنا في العديد من الجداول السابقة – يعود بالدرجة الأولى إلى أنّ مخططات العمل الميدانية، والتي تكون في غالبيتها في شكل أوامر تنفيذية للتدخل من أجل معالجة أزمات المؤسسة نتجت عن مختلف العمليات التقييمية التي تقوم بها المؤسسة لإدارة أزماتها. حيث تصبح الحملات الاتصالية خاصة التوعوية والتّحسيسية كإستراتيجية ذات أولوية في المؤسسة تمهد الطريق لأعوان وفريق التدخل من أجل تقديم الحلول المناسبة.

أمّا فيما يخص المشاريع والبرامج المستقبلية، فنظرا للخبرة التي اكتسبتها المؤسسة في التسيير. فقد حاولت المؤسسة الاستفادة من النشاطات الاتصالية، من أجل الاستغلال الأمثل للبيانات المتوفرة في المحيط من أجل تهدئة الرأي العام وإرسال رسائل مفادها الوقاية من الأزمات المستقبلية في الأقاليم

المستهدفة من مختلف العمليات أو المناطق قيد الدراسة لإطلاق مشاريع جديدة. وكل هذا من أجل استدراك النقائص المسجلة على مستوى إدارتها لعلاقتها العامة وصورتها المؤسسية.

جدول رقم (36) يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية التوعوية عند تخطيط كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة في إدارتهما للأزمات الفجائية.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
100	60	100	58	نعم
-	-	-	-	لا
100	60	100	58	المجموع

من خلال الجدول – الذي يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية التوعوية عند التخطيط كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة في إدارتهما للأزمات الفجائية – نستنتج، أنّ كلتا المؤسستين تأخذان بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية التوعوية في إدارتهما للأزمات الفجائية، وذلك بالنسبة الكاملة والمثالية أي 100%.

من خلال أرقام ونسب الجدول أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو تولي أهمية كبيرة لمختلف العمليات الرقابية التي تقوم بها سواء دوريا أو حسب الحاجة، خاصة بعد إعادة هيكلة المؤسسة. إضافة، إلى أنّ توصيات المصالح المركزية في الجزائر العاصمة قدمت ملاحظات فيما يخص توظيف النتائج المحصّل عليها في مختلف التقارير من أجل إعادة الاعتبار لبعض المصالح والمديريات، خاصة التي تستعمل بشكل يومي ومباشر مع مختلف شركائها.

حيث تبلورت إعادة الهيكلة بتوظيف مختلف الحملات التحسيسية خاصة الموجهة لفائدة المواطنين والزبائن ووسائل الإعلام. وهذه كنتيجة طبيعية للنقائص التي كانت مسجلة على مستوى بعض المديريات والمصالح خاصة المديرية المكلفة بتسيير العلاقات مع الزبائن. أين كانت تعاني بشكل دائم من المشاكل

خاصة إثناء إدارة الأزمات، ومن أجل امتصاص غضب المواطنين وتحسين الصورة مع جماهيرها، لجأت إلى استغلال الحملات الجوارية المباشرة خاصة الأبواب المفتوحة والزيارات الميدانية لفائدة المواطنين ووسائل الإعلام والأطفال بشكل خاص، من أجل إعادة التنفيذ ما طلب منها من توصيات وهي الاعتماد على نتائج المهام الرقابية لإدارة الشؤون العامة للمؤسسة وإدارة الأزمات.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ توظيف الحملات التّحسيسية التّوعوية فقد كان نتيجة لسببين رئيسيين، الأول يعود إلى الثقافة المؤسّساتية التي تعودت عليها مديرية التوزيع خاصة في السنوات الأخيرة، أين أصبحت الإستراتيجية الجوارية كأحد أهم الأدوات التي تستعمل في تسيير علاقاتها. أمّا السبب الثاني، فهو تأكد مسيري المؤسسة – حسب التقارير المحصّل عليها – أنّ نسبة معتبرة من الشكاوي أثناء الأزمات كانت ناتجة لنقص ثقافة التواصل والحوار مع مستهلكي ومستعملي منتجات المؤسسة.

كما أنّ إدارة المجمع لفتت الانتباه في العديد من المناسبات حسب تصريح الرئيس المدير العام. إلى أنّ الاعتماد على توظيف مختلف وسائل الاتصال خاصة المباشرة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسيس المواطنين ورفع الوعي لديهم فيما يخص بعض التصرفات والسلوكيات التي شهدتها بعض المناطق أثناء الأزمات. كما كانت للطريقة التي كانت تسيير بها صورة المؤسسة تأثيرا كبيرا وواضحا على إعادة تبني المجمع لأسلوب جديد للتفاعل مع المواطنين. وكل هذه الإجراءات جاءت نتيجة لمختلف عمليات الفحص والتدقيق التي كانت تقوم بها بعض الفرق الخاصة بمتابعة نشاطات المؤسسة وخاصة ما تعلق منها بإدارة الصورة والعلاقات الخارجية.

جدول رقم (37) يبين المجالات التي يتم من خلالها نشر الحملات التحسيسية التوعوية عند تخطيط كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة في إدارتهما للأزمات الفجائية.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
35,09	60	45.67	58	سلوكات
29,82	51	23.62	30	قيم
35,09	60	30.71	39	معلومات
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	171	100	127	المجموع

يظهر جليا من خلال الجدول، أنّ المجالات التي يتم من خلالها نشر الحملات التحسيسية التوعوية، عند تخطيط مؤسسة سياكو في إدارة الأزمات الفجائية، هي " السلوكيات " بنسبة جد معتبرة، بلغت 45.67%، ثم تليها " المعلومات " بنسبة حددت بـ 30.71%. أما " القيم " فأخذت حصة صغيرة، قدرت بـ 23.62%.

أما مؤسسة سونلغاز، فإنّ المجالات التي يتم من خلالها نشر الحملات التحسيسية التوعوية، عند تخطيط مؤسسة سونلغاز في إدارة الأزمات الفجائية، هي " السلوكات " و " المعلومات "، حيث قدرت نسبتهما بـ 35.09%، ثم تليهما بنسبة أقل " القيم " بـ 29.82%.

من خلال نسب الجدول أعلاه، نستنتج أنّ الإدارة القائمة على الاتصال – بمؤسسة سياكو – تعمل من خلال نشر الحملات التحسيسية والتوعوية إلى تغيير سلوكات الزبائن والمواطنين بالدرجة الأولى. خاصة وأنّ منتج المؤسسة يتطلب سياسة اتصالية تعمل على ترشيد استهلاك المياه. فحسب المعلومات المحصّل عليها من إشارات المؤسسة، أنّ تبذير هذه المادة الحيوية أثر بشكل كبير على اقتصاد المؤسسة من جهة وعلى الحالة المالية للزبائن من جهة أخرى. فالكثير من الشكاوي المسجّلة على مستوى مصالح

المؤسسة تتمحور حول الفواتير المضخّمة. لكن في الحقيقة، هي تعبر عن السلوكيات الخاطئة التي يقوم بها الزبون عند استهلاكه لهذه المادة الحيوية.

لتأتي خطوة ثانية وكآلية اتصالية للعمليات التّحسيسية، عملية نشر المعلومات، من أجل تقديم معلومات تقنية عن دورة حياة المنتج، خاصة في الأبواب المفتوحة وتقديم إحصائيات حول كمية الماء التي تبذّر عندما تكون الحنفية غير مغلقة بشكل جيد. وكلتا المرحلتين السابقتين، يسعيان إلى نشر قيمة المحافظة والاقتصاد في المياه، من خلال الاستدلال بالحجج المنطقية والدينية. وعليه، يمكن أن نستنتج أنّ مرحلة إعداد الرسالة التّحسيسية تستهدف السلوكيات والقيم والمعلومات، وهذا من الناحية التقنية يعبر عن الآليات الإقناعية ومقاربات تعبر عن الاتجاهات والسلوكيات.⁽¹⁾

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ أهم العناصر والمجالات التي يتم فيها نشر الحملات التّحسيسية التوعوية، فجاءت النتائج متساوية بالنسبة " للسلوكيات " و " المعلومات "، وهذا يعود — بالدرجة الأولى — إلى السياسة الاتصالية والإعلامية المتبناة من طرف المؤسسة. خاصة وأنّ طبيعة منتجاتها تهتم — بشكل كبير — بتقديم توضيحات وشروحات حول أنواع الخصوصيات وموادها الطاقوية. وحسب بعض الحصص التي تبث على أمواج إذاعة قسنطينة (سيرتا FM)، فإنّ العديد من الأسباب المرتبطة بالأزمات، تعود إلى نقص الثقافة التوعوية لدى بعض الفئات الجماهيرية. خاصة ساكني بعض المناطق الحضرية المرّجلين من المناطق الرّيفية وشبه الرّيفية، أين يكون الغاز على سبيل المثال موضوع نقاش من أجل تقديم توصيات حول مميزات ومخاطر هذه المادة على المستهلكين والمستعملين.

كما أنّ الغاية من المرور عبر هذه المرحلة، هو لوصول على الأقل نحو تبني سلوكيات مقبولة ومثالية، تساعد وتساهم في تنفيذ الإستراتيجيات الوقائية للمؤسسة. حيث كان لبعض النشاطات الاتصالية وإعادة تمثيل بعض الحوادث بالتنسيق مع الحماية المدنية دورا كبيرا في ترسيخ لثقافة سلوكية صحيحة. أمّا فيما يخص القيم المرسلّة عبر مختلف الدعائم الاتصالية التي تستعمل في مختلف النشاطات، فهي قيم تهدف إلى ترسيخ ثقافة الحذر والاحتياطات. مع العلم أنّه عند بناء مخططات اتصالية، يسعى القائمون على الاتصال عند وضع نوع الوسائل والإستراتيجيات، إلى تكييفها حسب ظروف الحملات. إلّا

(1) Claude chevalier et Lilia Selhi : Communication et Publicité, Gaétan Morin éditeur, Canada, 2006, p 109.

أنه في حالة الأزمات، تصبح القيم عنصر مهم من عمليات بناء التفكير السليم لدى المتلقي بشكل عام ولدى الزبون بشكل خاص.

**جدول رقم (38) يبرز مصادر جمع البيانات في حالة الأزمات في كل من مؤسستي
سياكو وسونلغاز قسنطينة.**

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
34,15	56	17.75	30	سجل الشكاوي
30,49	50	28.40	48	وسائل الإعلام
26,22	43	31.95	54	مواطنين
6,71	11	14.20	24	وثائق المؤسسة
2,43	4	7.70	13	أعوانكم في الميدان
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	164	100	169	المجموع

تبرز أرقام ونسب الجدول، أن مصادر جمع البيانات في حالة الأزمات بمؤسسة سياكو، هي: " المواطنين " بـ 31.95%، ثم " وسائل الإعلام " بنسبة 28.40%، ويليهما " سجل الشكاوي " بـ 17.75%. أما " وثائق المؤسسة " و " أعوانكم في الميدان " فقد تحصلا على 14.20% و 07.70% على التوالي.

وعلى خلاف مؤسسة سياكو، فإن المصدر الأساسي لجمع البيانات في حالة الأزمات بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، هو " سجل الشكاوي "، وذلك بنسبة كبيرة حددت بـ 34.15%، ثم " وسائل الإعلام " بنسبة قدرت بـ 30.49%. كما تعتمد على " المواطنين " بنسبة 26.22%. أما " وثائق المؤسسة " و

أعوانكم في الميدان " فقد تحصلا على أضعف نسبة. حيث تحصلت الأولى على 06.71%، والثانية على 02.53%

من خلال النسب والأرقام أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو تعتمد على جمع البيانات في حالة الأزمات، من خلال المصادر الميدانية، وبالدرجة الأولى " المواطنين ". وذلك من خلال استطلاعات الرأي خاصة في حالة الأحداث والمناسبات الخاصة وقاعدة بيانات الاتصال الهاتفي والمكتب الموجود على مستوى المركز التجارية. كما تعتمد مؤسسة سياكو على " وسائل الإعلام " كمصدر لجمع البيانات حول الأزمة كالنشرات الإعلامية المتواجدة على مستوى قواعد بيانات خلية الاتصال، وذلك من أجل معرفة مدى الانقطاعات التي مسّت المواطنين والزبائن، وكذا مظاهر الاحتجاجات والفوضى وقطع الطرق خاصة في أزمة 2007م. كما توظف " سجل الشكاوي " لجمع البيانات، من خلال ما يكتبه الزبائن، حيث يعبر فيه المحتجون عن عدم رضاهم من الانقطاعات المتكررة أو عدم الاستقبال الجيد... الخ. كما تستخدم " وثائق المؤسسة " من مخططات واستراتيجيات سابقة في إدارة الأزمات. وأيضاً توظف " أعوان المؤسسة في الميدان ".

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فهي أيضاً تستعين بمصادر جمع البيانات أثناء إدارتها للأزمات. حيث تعتمد بالدرجة الأولى على " سجل الشكاوي "، وذلك من خلال تحليل بيانات السجل ومعرفة ما هي أهم النقاط السلبية التي يسجلها الزبائن حول المؤسسة وحول الانقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي والغاز (*) مثلما حدث في أزمة فيفري 2012م. وأيضاً شكاوي حول طريقة الاستقبال وطريقة كلام الموظفين مع الزبائن. كل هذه تسجل في سجل الشكاوي من قبل المحتجين، ثم يتم تحليلها من قبل فاعلي المؤسسة.

كما توظف " وسائل الإعلام " كمصدر لجمع البيانات، وذلك لمعرفة المناطق الأكثر تضرراً، وما هي أحدث الإحصائيات حول البلديات التي انقطع فيها التيار الكهربائي والغاز لأزمة فيفري 2012م. وأيضاً ما هي الصورة التي رسمتها وسائل الإعلام عن المؤسسة. (**) كالمحتويات الإعلامية والمحتويات المسجلة على مستوى المصالح التقنية بباب القنطرة. كما تعتمد المؤسسة على " المواطنين " كمصدر مباشر لجمع البيانات في حالة أزمة فيفري 2012م، وذلك بخروج المكلفة بالاتصال وبعض إطارات المؤسسة ليؤر احتجاج المواطنين والزبائن ومحاولة الحديث معهم. وكذا من خلال استطلاعات الرأي التي

(*) خاصة أثناء انجاز حملات توعوية وتحسيسية كحملة إصغاء.

(**) كالمحتويات الإعلامية والمحتويات المسجلة على مستوى المصالح التقنية بباب القنطرة.

تقوم بها المؤسسة (من خلال استخدام الإستراتيجية الجوارية) لمعرفة آراء المواطنين حول النشاطات والمشاريع والبرامج الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة. كما توظف " وثائق المؤسسة "، وذلك من خلال قراءة وتحليل التقارير اليومية لمختلف المصالح خاصة المصالح التجارية والتقنية (* B R Q). وتعتمد أيضا على "الأعوان في الميدان"، من خلال المقابلات التي يتم فيها استدعاء الأعوان الذين يتواصلون مباشرة مع الزبائن. ومحاولة معرفة نوع وأسباب عدم الرضا الموجودة في الأحياء عبر قنوات الممثلين الشرعيين للجان الأحياء.

جدول رقم (39) يبين مدى توظيف الوسائل الحديثة في جمع البيانات الميدانية في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
100	60	100	58	نعم
-	-	-	-	لا
100	60	100	58	المجموع

يظهر جليا من خلال النسب في الجدول أعلاه، أن كلتا المؤسستين، توظفان الوسائل الحديثة في إدارة الأزمات، وذلك من خلال إجابات المبحوثين. حيث أجاب كل المبحوثين على توظيف الوسائل الحديثة في جمع البيانات في إدارة الأزمات، وذلك بالنسبة الكاملة أي بنسبة 100%. من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، والخاص بتوظيف الوسائل الحديثة في جمع البيانات، فإن مؤسسة سياكو تعمل على توظيف واستغلال قدرة مختلف الوسائل الحديثة على جمع البيانات بنسبة كبيرة. خاصة وأن مختلف الوسائل، شهدت مع التطورات الكبيرة عدّة مميزات على مستوى تشغيلها،

(*) B R Q : Bulletin de Renseignement Quotidien. تقدم قبل العاشرة صباحا.

وخاصة بالنسبة لبعض البرامج والتطبيقات، وبالأخص أجهزة الحواسيب والبرامج المعلوماتية، التي كان لها فضل كبير في تحسين نوعية استقبال المعلومات من طرف المواطنين والزبائن.

إضافة، إلى قدرة هذه الوسائل على المعالجة وإرسال ما يمكن أن يساهم في تقديم توضيحات إلى الجهات المختصة. كذلك هو الحال بالنسبة لكل ما يتعلق بعالم الانترنت، والذي هو بدوره يفتح المجال واسعا للمؤسسة، من أجل معرفة آراء الزبائن، وكذلك إعلامهم بكل المستجدات في التوقيت المناسب. خاصة عندما يتعلق الأمر بإدارة أزمة، تصبح فيها سرعة المعلومات هي الحاسم أو الفيصل في تطبيق الحل، وبالتالي تهدئة غضب المواطنين وإمدادهم بالمعلومات اللازمة.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنها بدورها، لطالما تلجأ إلى توظيف مختلف أنواع الوسائل الحديثة بمختلف أنواعها. خاصة وأن المؤسسة، كثيرا ما تشارك في العديد من المعارض والمناسبات، التي يتم فيها عرض مختلف الوسائل التي يمكن أن تزيد من فعالية تدخلات المؤسسة. فإدارة الأزمات في مؤسسة بحجم سونلغاز، تستدعي منها تحسين قدراتها وإمكانياتها المادية، لأنها تسعى دائما - حسب سياستها العامة والتجارية - إلى محاولة تعميم استعمال المواد الطاقوية نحو كل التجمعات السكانية في كل نقطة من الجزائر.

وعليه، فإن اللجوء إلى استغلال المعدات ووسائل الاتصال والمعلومات، يساهم - بشكل كبير - في تحسين نوعية الخدمات المقدمة في حالة التوتر والأزمات. لأن - كما سبق وذكرنا - الوقوف على واقع المشكل أو الأزمة، يستدعي من المشرفين على المتابعة معرفة كل صغيرة وكبيرة حول أسباب ونتائج الأزمة. وأن الاعتماد الكلي على تحديث وسائل العمل، يعتبر من رهانات المؤسسة في إدارتها لأزماتها.

جدول رقم (40) يبين أنواع الوسائل الحديثة التي تعتمد عليها كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة في إدارتهما للأزمات.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
36,63	37	29.41	40	مواقع الانترنت
59,41	60	42.65	58	الرقم الأخضر
3,96	04	27.94	38	مواقع التواصل الاجتماعي
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	101	100	136	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول، أنّ مؤسسة سياكو تعتمد على " الرقم الأخضر " كوسيلة حديثة في جمع المعلومات في إدارتها للأزمات، وذلك بنسبة 42.65%. كما تعتمد على " مواقع الانترنت " بنسبة قدرت بـ 29.41%. وأيضاً، تستخدم " مواقع التواصل الاجتماعي " بنسبة 27.94%. ولا يختلف الأمر في مؤسسة سونلغاز، حيث تعتمد بدورها على " الرقم الأخضر " كوسيلة حديثة في جمع المعلومات في إدارتها للأزمات، بنسبة أخذت حصة الأسد، حيث قدرت بـ 59.41%. كما تستخدم " مواقع الانترنت " بنسبة 36.63%. وتستهمل بدرجة أقل " مواقع التواصل الاجتماعي "، حيث قدرت نسبتها بـ 03.96% فقط.

من خلال النسب في الجدول أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو تعتمد على الوسائل الحديثة في إدارتها للأزمات. حيث يأتي " الرقم لأخضر " بأعلى نسبة، وهذا الرقم هو عبارة عن هيئة قائمة بذاتها. أنشئت في أعقاب الهيكلة الأولى التي مرت بها " الجزائرية للمياه " سنة 2001م كمشروع لمحاولة ربط المواطنين بالمؤسسة، ليوضع قيد الخدمة فعليا سنة 2004م. أين قامت مديرية المؤسسة آن ذاك بتنظيم أيام دراسية حول كيفية تسيير ومتابعة ما يسمى في تلك الفترة بـ " مراكز الاستقبال الهاتفية

العملياتية ". أين تم دعوة جميع المكلفين بالاتصال على مستوى جميع الوحدات المتواجدة عبر التراب الوطني. وتم في تلك الأيام تنصيب " البرنامج المعلوماتي " الذي من خلاله يتم إدارة هذا المركز. وسمي ذلك البرنامج بـ " خبرني " أي " أعلمني " حتى تتمكن المؤسسة من استقبال جميع شكاوي المواطنين والزبائن خاصة في فترة الأزمات.

لترث فيما بعد مؤسسة سياكو هذه الهيئة، لكن حاولت فيما بعد القيام بتعديلات وإعادة الاعتبار للمورد البشري. وبما أنّ المؤسسة أصبحت ذات أسهم ويديرها الشريك الأجنبي وهو " مارسيليا للمياه "، فقد تم الاعتماد على خبرة هذه المؤسسة في إدارة هذا النوع من المراكز، خاصة وأنّ المؤسسة الفرنسية تمتلك هذا الجهاز منذ سنوات، ويسمى " *La passerelle* ". (*) حيث استخدمت هذه الأجهزة، من أجل تكوين قاعدة بيانات تهدف إلى معرفة كل ما يخص علاقة الزبون بالمؤسسة، ويساعد على تقديم المعلومات إلى فرق التدخل والمصالح المختصة.

أمّا فيما يخص " مواقع الانترنت "، فإنّها توظف من أجل معرفة ما يدور لدى المواطنين والزبائن، خاصة الفترات التي عرفت أزمات متعددة. أين لوحظ ظهور ما يسمى بـ " المدونات الشخصية " والتي كانت في كثير من الأحيان تتناول بنوع من السخرية طريقة معالجة المؤسسة خاصة لمشاكل الانقطاعات والتسريبات.

أمّا من ناحية التوظيف كإجراء تسييري، فتم إنشاء موقع المؤسسة وبعض المدونات الخاصة بالوحدات، من أجل توفير المعلومات اللازمة للزبائن وإعلام المواطنين بمستجدات قطاع المياه. كما تم توظيف مواقع التواصل الاجتماعي، من أجل ربط المواطن مع المؤسسة. وهذا تنفيذا لتوصيات السلطات العليا والوزارة الوصية. حيث عمدت إلى إرسال تعليمات مكتوبة تطلب فيها من جميع المؤسسات الناشطة في قطاع المياه فتح صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي والتجاوب الفوري معها.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّ " الرقم الأخضر " جاء في المرتبة الأولى. حيث كأسلوب تقليدي في تسيير ومعالجة الأزمات، فإنّ المؤسسة غالبا ما تكون تدخلاتها التقنية نتيجة لقاعدة بيانات متوفرة على مستوى مركز الاستقبال الهاتفي على مستوى باب القنطرة. إلا أنّ المفارقة الغريبة هو عكس مؤسسة سياكو، هو أنّ مؤسسة سونلغاز تحوي على " خطين "، وهذا ما أثار نوعا ما على طريقة تسيير المكالمات الهاتفية. لكن ربما لأنّ طبيعة مراكزها العملياتية ذات صيغة تقنية محضة، فإنّها ترى في توفير

(*) أي بمعنى المعبر أو الجسر، دلالة على ربط الزبائن بالمؤسسة.

رقمين كاف للوقوف على مختلف الإختلالات المسجلة على مستوى شبكاتها. خاصة وأنّ مركز " باب القنطرة " يقوم بتسجيل الشكوى وتقديمها مباشرة إلى فرق التدخل. أما الأزمات طويلة المدى، فإنّ جميع الوكالات التجارية والمديريات تصبح بمثابة مركز كبير لاستقبال شكاوي واقتراحات المواطنين.

أما فيما يخص " مواقع التواصل الانترنت "، فإنّ المؤسسة عرفت إنشاء هذه الوسيلة منذ فترة طويلة، وغالبا ما تلجأ إليها خاصة في حالة نشر بعض المراسيم والبيانات المتعلقة بالتغيرات التي تطرأ على تسيير بعض التجمعات الحضرية. إلا أنّ سجلنا نقطة ضعف على مستوى إدارة هذه الشبكة، وهي عدم تحيين البيانات الموجودة على أرضيتها الرقمية. إضافة إلى الفراغات المسجلة على مستوى نوعية المعلومات التي تمس حياة المستهلكين مباشرة كانقطاعات مفاجئة للكهرباء من حين إلى آخر، لأنّها تكتفي فقط بالبيانات التي تثبت على مستوى محطة " سيرتا *FM* ".

أما فيما يخص " مواقع التواصل الاجتماعي "، فهي موجودة بشكل كبير، إلا أنّها لا يمكن ربطها بشكل مباشر رسميا كصفحات تابعة للمؤسسة. بل أكثرها هي عبارة عن صفحات أعوان المؤسسة. لذلك جاءت النسبة ضعيفة، لأنّه من الصعب معرفة الصفحة الرسمية للمؤسسة والتي تعتبر هي المصدر الوحيد للمعلومات وربط المواطنين بالمؤسسة إن اقتضت الضرورة وفي حالة الأزمات التي تتطلب التواصل الدائم.

جدول رقم (41) يبرز أهمية آراء المواطنين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
13,33	08	27.14	38	استطلاعات الرأي
1,67	01	31.43	44	تحقيقات ميدانية
85	51	41.43	58	في حالة الأحداث
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	60	100	140	المجموع

يبرز الجدول، أهمية آراء المواطنين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، حيث تعتمد بالدرجة الأولى " في حالة الأحداث " وذلك بنسبة 41.43%. كما تعتمد على " التحقيقات الميدانية " بنسبة 31.43%. وأيضا توظف " استطلاعات الرأي " بنسبة 27.14%. أما مؤسسة سونلغاز، فهي أيضا توظف " في حالة الأحداث " أهمية آراء المواطنين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات، حيث حصلت على حصة الأسد بنسبة 85%. كما تعتمد على " استطلاعات الرأي " بنسبة 13.33%. وأخيرا " التحقيقات الميدانية " بأضعف نسبة، حيث قدرت نسبتها بـ 01.67%.

من خلال نسب الجدول أعلاه، نستنتج أنّ مؤسسة سياكو، تعتمد – بالدرجة الأولى – على المعلومات المحصّل عليها – غالبا ما تكون التي جمعت على هامش الأحداث التي تنظمها المؤسسة – خاصة وأنه في السنوات الأخيرة، كثفت المؤسسة من النشاطات الحديثة كإستراتيجية جوارية جديدة للتقرب من المواطنين والزبائن، وإبراز مسؤوليتها الاجتماعية كشريك محوري في تحسين ظروف معيشة

المواطنين. انطلاقاً من مبدأ المهمة الأساسية المنوطة لها، على الرغم من طابعها التجاري، وهي تأمين خدمة عمومية ناجعة.

حيث كان للأحداث المحلية، الوطنية وحتى العالمية دور كبير في فتح مجال الحوار مع المواطنين، خاصة وأنّ هذا النوع من الفضاءات يمنح فرصة للإدلاء بالآراء بكل أريحية، مثل مناسبات الأبواب المفتوحة على مستوى مديريتها والسجلات التي توضع بأجنحة المؤسسة عند تنظيم الأحداث الخاصة والتي تقام كل سنة، خاصة اليوم العالمي للماء المصادف لـ 22 مارس من كل سنة.

لتأتي عملية التحقيقات الميدانية، كثاني أسلوب لجمع البيانات والمعلومات. حيث جاءت هذه الطريقة، بعد هيكلة المؤسسة ومحاولة معرفة واقع التسيير على أرض الميدان، أين تقوم بعض الفرق المتكونة من إطارات وأعاون من مختلف المصالح والنزول إلى الميدان. بل وحتى زيارة الزبائن في منازلهم واستجوابهم عن طريق المقابلات، فيما يخص النقائص المسجلة على مستوى إدارة العلاقات مع الزبائن.

أما فيما يخص " استطلاعات الرأي "، فهي تعتبر مكملة لمرحلة سابقة، من خلال استعمال مختلف الدعائم التي يمكن توظيفها من أجل معرفة اتجاهات وآراء مختلف شركائها من دعائم بشرية على سبيل المثال فرق الإحصاء والأعاون المتواجدون على مستوى الوكالات التجارية أو الإطارات التي تسمى " إطارات التوجيه والإعلام " على مستوى المراكز الهاتفية. أين يقومون عند تسجيل المكالمات، بطرح بعض الأسئلة التي تكوم بمثابة عملية " سير الرأي "، للوقوف على مستوى نوعية الخدمة وطريقة تعامل المؤسسة معها. وتأخذ مختلف الطرق السابقة أهمية بالغة، خاصة عندما يتعلق الأمر بإدارة الأزمات. أين تصبح مختلف المصادر بمثابة قاعدة بيانات لما يقوله المواطنون حول أداء المؤسسة، وهذا من أجل تسيير تدخلاتها في حالة بروز المشاكل، مهما كان نوعها أو سرعتها.

أما مؤسسة سونلغاز، فهي أيضاً بدورها تعمل على استغلال مختلف البيانات المحصّل عليها من طرف المواطنين، خاصة عند تنظيمها للأحداث. أين يصبح الأعاون المكلفون بتوجيه واستقبال المواطنين بمثابة أعاون حفظ للبيانات، وتقديم تلك البيانات المحصّل عليها إلى المديريات والهيئات الوصية. ففي بعض حالات تنظيم الأحداث التي تأخذ صيغة الحملات التوعوية والتّحسيسية، يصبح المواطن والمصدر الرئيسي والموثوق فيه بالنسبة لنوعية المعلومات. خاصة وأنّ المواطن والزبون الغير راض، يلجأ مباشرة إلى أماكن تنظيم الأحداث، إمّا عن طريق " الإدلاء الشفوي " أو عن طريق تسجيل المعلومات في " السجل الشكاوي " مباشرة.

لتأتي عملية معرفة آراء مختلف جماهير المؤسسة في المركز الثاني، لأنّ هذه الطريقة تعتبر تقليدية بالنسبة لمؤسسة سونلغاز. فعلى غرار الحصول على المعلومات من مختلف المصادر في المؤسسة، سواء كانت مصادر شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية. إلا أن استغلال مختلف الأماكن والفضاءات التجارية يصبح ذا أولوية، لأنها – حسب آراء المواطنين والزبائن – الأنسب لإبداء الرأي حول واقع تسيير علاقات المؤسسة مع زبائنها. إلا أنّه في السنتين الماضيتين، تم تبني المؤسسة لأسلوب " الحوار المفتوح " وطرح الانشغالات أثناء بعض الحصص الإذاعية، التي كانت تثبت إما يومياً أو من حين لآخر أو على هامش تنظيم بعض الحملات التحسيسية.*

أمّا فيما يخص " التحقيقات الميدانية " فيرى القائمون على المؤسسة، أنّ الأساليب – السابقة الذكر – كفيلة بالوقوف على الآراء الحقيقية للمواطنين. لكن هذا لا يمنع بالقيام ببعض التحقيقات إن استدعت الضرورة. خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض الأزمات التي أخذت أبعاداً إعلامية، أين يطلب من المصالح المختصة النزول إلى الميدان وتقديم تقارير وافية عن الحوادث، ليتم مباشرة أخذ الاحتياطات اللازمة وتسخير مختلف الوسائل الممكنة والمتاحة.

(* على سبيل المثال حملات تحسيسية التي استهدفت قاطني علي منجلي، أين أصبح هذا التّجمع العمراني الضّخم بمثابة بؤرة جديدة للأزمات. خاصة الأزمات الناتجة عن الانقطاعات المنكرة للكهرباء جراء زيادة الكثافة السكانية أو جراء تسريبات الغاز على مستوى بعض الوحدات الجوارية. أنظر إلى الملحق رقم 05.

المحور الرابع: معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز

جدول رقم (42) يبرز معوقات عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
ك	%	ك	%	
14	23,33	11	18.97	مادية
24	40	07	12.07	لوجيستكية
22	36,67	40	68.96	بشرية
60	100	58	100	المجموع

يبرز الجدول معوقات عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، حيث أنه أول معوق بالنسبة لمؤسسة سياكو هي " المعوقات البشرية " وذلك بنسبة 68.96%. ثم تأتي " المعوقات المادية " بنسبة 18.97%. وأخيرا " المعوقات اللوجيستكية "، بأقل نسبة، حيث قدرت نسبتها بـ 12.07%.

أما أول معوقات عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، هي " الموارد اللوجيستكية " بنسبة 40%، ثم تليها " المعوقات البشرية " بنسبة 36.67%. وأخيرا " المعوقات المادية " بأقل نسبة، حيث قدرت نسبتها بـ 23.33%.

من خلال الجدول أعلاه، نستنتج، أنه في مؤسسة سياكو غالبا ما ترتبط معوقات عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بنوعية العنصر البشري، خاصة في السنوات الأولى لإعادة هيكلة المؤسسة. ففي هذه المرحلة كان لزاما على المؤسسة أن تقوم بإعادة تأهيل موردها البشري. وأن الأزمات

والمشاكل التي ورثتها المؤسسة عن المؤسسة الأم كانت كفيّلة بأن تجعل المؤسسة تعاني لسنوات عديدة من الإختلالات المسجّلة على مستوى التسيير. حيث كان لنمط التخصص في المناصب تأثيرا بالغ الأهمية في عدم نشر ثقافة المشاركة في إدارة الأزمات. مما انعكس بشكل سلبي على بعض الإطارات التي كانت ترى في التدقيق على أنّه عبارة عن عملية مراقبة مالية. ليتضح لها فيما بعد أنّ التدقيق الشامل يعبر عن عملية تشخيص شامل وتقييم لمختلف نشاطات المؤسسة.

أمّا المعوقات المادية، فبرزت بشكل كبير، هي أيضا في السنوات الأولى قبل فتح رأس مال المؤسسة. خاصة وأنّ الإمكانيات المادية والعتاد المستعمل من طرف الجزائرية للمياه، يعتبر نوعا ما قديم وحدّ من عمليات التنقل المستمر وعملية إدخال البيانات إلى أجهزة سليمة وخالية من العيوب.

أما فيما يخص العوائق اللوجيستية، فكان المتضرر الأساسي منها، هم الإطارات المكلفون بالتدقيق الاتصالي، لأنهم كانوا مجبرين أحيانا في المبيت في أماكن بعيدة نوعا ما عن بؤر الأزمات. (*) إضافة إلى عمليات الإمداد لبعض مستلزمات العمل.

ومنّه، نستنتج، أنّ عملية التحول نحو مؤسسة ذات أسهم، كان السبب الرئيسي في ظهور هذه العراقيل، وأنّ الصعوبات المالية كانت كفيّلة بخلق صعوبات أقوى.

أمّا فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإنّه نظرا لكبر المؤسسة من جهة، واتساع رقعة الاستغلال والتوزيع فإنّ عامل بعد المسافة والتوزع الكثيف لمختلف وحداتها ومراكزها صعب من مأمورية المكلفين بعملية التدقيق الاتصالي. فأكبر عائق واجهه طاقم التدقيق هو الحصول على المعلومات النوعية من مصادرها في الآجال المحددة. إضافة إلى عدم الرضا عن الأماكن الإقامة والعمل في بعض الوحدات التي تفتقر للوسائل التي يجب أن توظف في تخزين ومعالجة المعلومات، عن طريق البرامج الإحصائية الخاصة. ليؤثر هذا العامل بشكل مباشر على أداء العنصر البشري، الذي بدوره عانى ولازال يعاني من عدم التّحكم التام في عملية التدقيق الاتصالي. بل يطلب منه فقط تقديم معلومات تخصّ النشاط الذي يسيره بمساعدة ومرافقة القائم على الاتصال.

كما كان لدخول ثقافة الاتصال داخل المؤسسة تأثيرا كبيرا في دخول مصطلحات إدارية جديدة خاصة في الإعلام والعلاقات العامة. فعلى الرّغم من التكوّينات التي كانت تهدف إلى تعميم ثقافة الاتصال إلّا أنّ كبر أعداد المورد البشري والصعوبات المالية في بعض الأحيان لم تتح الفرصة لجميع الإطارات من

(*) مقابلة مع مدير الوسائل العامة بمؤسسة سيباكو.

التكوينات المبرمجة طوال السنة. أي أنّ جل المعوقات الخاصة بالعامل البشري ترتبط بإدراك وفهم وتحيين المعارف العامة والخاصة لعلم الإدارة والاتصال بشكل خاص.

أمّا فيما يخص المعوقات المادية، هي بدورها فقد أثّرت على نوعية التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات. فكما أشرنا سابقاً، فقد كان لكبر المؤسسة وتوزعها عبر التراب الوطني تأثيراً على عدم قدرة المؤسسة على توفير بعض الإمكانيات المادية بالسرعة المطلوبة في حالة الأزمات. كما كان لديون العالقة لدى المؤسسات العمومية والإدارات تأثيراً كبيراً لزيادة حدّة هذه العراقيل.

جدول رقم (43) يبرز الإنسدادات الاتصالية عند إدارة الأزمات في كل من مؤسستي

سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
17,74	11	29.70	30	انسدادات لها علاقة بكم المعلومات
24,19	15	35.65	36	انسدادات لها علاقة بنوعية المعلومات
54,84	34	34.65	35	انسدادات تعود لنقص الكفاءة المهنية
03,23	02	-	-	أخرى تذكر
100	62	100	101	المجموع

يبين الجدول رقم (43)، أن الإنسدادات المتعلقة بنوعية المعلومات تؤثر سلباً على إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، وذلك بنسبة 35.65%، ثم الإنسدادات المتعلقة بالكفاءة المهنية بنسبة 34.65%، وأخيراً إنسدادات متعلقة بكم المعلومات بنسبة 29.70%.

أما مؤسسة سونلغاز، فجاءت الإنسدادات المتعلقة بالكفاءة المهنية كمؤثر أساسي في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 54,84%، ثم الإنسدادات المتعلقة بنوعية المعلومات بنسبة 24,19%، ثم تأتي

الإسدادات المتعلقة بكم المعلومات، وذلك بنسبة 17,74%. أما فيما يخص النسبة الأخيرة – أخرى تذكر – فإن أغلب أطروحات الباحثين في هذا الشكل، جاءت لتبرز الإسدادات التي لها علاقة بالإمكانات اللوجيستكية، وذلك بنسبة لم تتعدى عتبة 03,23%.

من خلال ملاحظة النسب علاه، والخاصة بصعوبات انجاز التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، نستنتج أن مؤسسة سياكو، وحسب تصريحات عينة الدراسة، أن أغلب العراقيين تكمن في صعوبة الحصول على نوعية المعلومات. وهذا راجع بالدرجة الأولى، إلى الارتباك الذي لاحظناه عندما نتكلم عن كل العمليات التي يكون الهدف منها الرقابة والتقييم. وهذا العائق الذهني، لطالما ارتبط بعمليات التفتيش المركزية. خاصة في حالة حدوث أزمات، ولطالما اعتقد الكثير من الفاعلين في المؤسسة، بأن الإلقاء بأي معلومة من شأنه أن يورطه، وبالتالي يمكن أن يعاقب.

لذلك فإنّ المعلومات التي يمكن أن تفيد في حل الأزمة، يعمل القائمون على التدقيق على استنتاجها من خلال الفحص والتدقيق، وأنّ المعلومات التي لها علاقة مباشرة بالمشكل، يمكن أن تؤول على أنها مجرد إشكال صغير خارج نطاق المؤسسة مثل الأعطاب التي كثيرا ما ترمى على عاتق الوكلاء المعتمدون. وعلى الرغم من أن المؤسسة في أحيان كثيرة، لا يمكن أن يحصل فيها الوكيل على خرائط الشبكات، نظرا لوجود عراقيل تنظيمية. كما كان لنقص ثقافة القيام بالتدقيق الشامل، ونقص المعلومة الصحيحة حول التشخيص تأثيرا على العنصر البشري. حيث بقيت معارفهم محصورة في مجال عملهم.

لذلك فإنّ القائمون سواء على التدقيق أو إدارة الأزمة، يجدون صعوبة في كيفية توزيع المهام وتسيير النشاطات الفرعية عند حدوث أزمة. ففي حالات عديدة كان لنقص كفاءة بعض الفاعلين على استقبال المعلومة بالشكل السليم تأثيرا كبيرا على طريقة معالجتها وإرسالها إلى الجهات الوصية. لذلك لجأت المؤسسة إلى تكوين بعض الإطارات فيما يخص التدقيق بشكل عام.

لتأتي ثالث نسبة، لتبرز أنّ الكم الهائل من المعلومات تأثيرا أيضا على إدارة الأزمة، لأنها تؤثر بشكل كبير على المعالجة فيما بعد. إذ يجد القائمون بالعملية أنفسهم أمام معلومات عامة، يجب أن تفيأ وتصنف حسب كل خصوصياتها، حتى يتمكنوا من الوقوف على نوعية المشكل وسرعته، وبالتالي أخذ الإجراءات والاحتياطات اللازمة.

ومنه، نستنتج أن في مؤسسة سياكو، نوعية المعلومات هي العائق الأساسي، الذي كثيرا ما يزيد من صعوبة إدارة الأزمات.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فإن أغلب العراقيين والصعوبات الاتصالية عند إدارة الأزمات، تكمن في العائق البشري. وهذا ليس نقصا في كفاءة إطارات مؤسسة سونلغاز، لكن نقص بالذكر بعض الفرق التي تكون مشكّلة من مزيج من إطارات متعددة التخصصات. أين لاحظنا، أن القائمين على عمليات التشخيص الأولي غالبا ما يلجأون إلى محاولة جمع المعلومات بشكل عام ودون تقييدها حسب طبيعتها وخصوصيتها التقنية. وهذا راجع إلى كون نسبة معتبرة من إطارات لم يستفيدوا من البرامج والدورات التكوينية التي كانت تقام من حين إلى آخر في مراكز التكوين والتأهيل. كما كان لعدم التحديد الدقيق للفرق المكوّنة في هذا المجال أي الاتصالي، تأثيرا كبيرا في عدم التطرق إلى الأبعاد الاتصالية، والتي كثيرا ما كانت السبب الرئيسي في التأثير على صورة المؤسسة في محيطها ومع وسائل الإعلام.

أما فيما يخص نوعية المعلومات، ففي نفس السياق، وبما أن المرحلة الأولى كان ينقصها تقيئة المعلومات، وبالتالي فإنها تؤثر – بشكل كبير – على نوعية المعلومات المطلوبة. بل حتى أصبح عمل هذه الفرق يأخذ شكل التقارير السردية المكررة، وهذا أثر بشكل كبير على الإدارة العامة للأزمات، لأنها صعبت من مأمورية التحديد الدقيق لنوع وسرعة واتجاه المشكل.

أما العراقيين التي لها علاقة بكم المعلومات، فإنه نظرا لكبير حجم المؤسسة واتساع شبكاتها الطاقوية، فإن قواعد البيانات تحتوي على كم هائل من المعلومات. إلا أن هذا الكم لم يعالج بشكل السليم، مما أدى إلى تراكم البيانات وأدى إلى صعوبات كبيرة فيما يخص فحص ومعالجة البيانات خاصة في فترة الأزمات، أين يصبح لعامل الوقت وجودة المعلومات دورا كبيرا في التسيير الحسن للأزمة وتسييرها بشكل عقلائي.

أما فيما يخص النسبة الأخيرة – أخرى تذكر – فإن أغلب أطروحات المبحوثين في هذا الشكل، جاءت لتبرز الإنسدادات التي لها علاقة بالإمكانات اللوجيستكية، والتي كثيرا ما أثّرت على تنقل فرق البحث والوصول إلى بؤر الأزمات في التوقيت المناسب.

جدول رقم (44) يبين مدى تأثير الإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
8,33	05	84.48	49	كبير
55	33	08.62	05	متوسط
36,67	22	06.90	04	ضعيف
100	60	100	58	المجموع

يبين الجدول مدى تأثير الإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، حيث جاءت نسبة تأثير " كبير " كبيرة جدا، حيث قدرت بـ 84.48%. أما تأثير " متوسط " و تأثير " ضعيف "، فجاءت نسبتهما كالتالي: 08.62% للأولى و 06.90% للثانية.

وعلى عكس مؤسسة سياكو، فإن مؤسسة سونلغاز، تتأثر بالإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات بدرجة " متوسط "، حيث بلغت نسبتها بـ 55%. كما أنه هناك من يرى بأن تأثير الإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات في إدارة الأزمات، هو تأثير " ضعيف "، حيث قدرت نسبته بـ 36.67%. أما التأثير " الكبير "، فلم تتعدى نسبته 08.33%.

وعليه، فإن النتيجة المبينة أعلاه بمؤسسة سياكو جاءت كبيرة جدا، لتعبر عن مدى التأثير الكبير للإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات في إدارة الأزمات. جاءت هذه النتيجة لتعكس واقع متابعة النشاطات الاتصالية في المؤسسة، والتي أصبحت تولي أهمية كبيرة لنوعية المعلومات. خاصة وأن القائمين على مديرية الاتصال عملوا منذ تنصيب على الإدارة الناجعة للمعلومات مع مختلف شركاء المؤسسة، وأيقنوا أن الإدارة الجيدة للأزمة تنطلق من الحصول على المعلومة الجيدة من المصدر على

سبيل المثال فإن مراكز الاستقبال الهاتفية تزود المؤسسة بمعلومات آنية وذات مصداقية من الزبائن مباشرة.

أما فيما يخص النتائج الأخرى والتي جاءت تباعا، فإن وعي الإطارات التي تكونت بمختلف مراكز التكوين، أثرت على الوعي الإداري العام، مما جعل فرق التدقيق تفتتح بأن المعلومة الجيدة يجب أن تقدم بإجراءات ميدانية يمكن أن تساهم في إدارة المشكل والأزمات.

أما مؤسسة سونلغاز، فقد عبر أغلب المبحوثين، على أن تأثير الإنسدادات الاتصالية على نوعية المعلومات في إدارة الأزمات لتكون في شكل متوسط. وهذا راجع إلى التوازن واختلاف نوع الأزمات في المؤسسة. فأحيانا تكون لوفرة ونوعية المعلومة دور في معالجة الأزمات، خاصة التي لها علاقة بمادة الغاز، وأحيانا أخرى، تصبح المعلومات ذات تأثير عادي، وهنا يتعلق الأمر بحالة الكهرباء. وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة موادها الطاقوية، لأن نصف المبحوثين يرون أن للغاز تأثيرا كبيرا على السلامة العامة للمواطنين، لذلك جاءت النسبة على هذا الشكل. أما فئة أخرى، فترى - حسب تجربتها وخبرتها في الميدان - أن للإجراءات الاعتيادية المرافقة لأزمات سونلغاز كفيلة بمعالجة الإختلالات والمشاكل. لذلك فهم يرون أن التأثير يعتبر نوعا ما ضعيف، عدا في بعض الحالات التي يكون مصدرها المصالح التقنية للمؤسسة.

أما النسبة التي عبرت على أن التأثير يكون كبيرا، فهي التي لديها مستوى نوعا ما من التكوين في المجال الاتصالي أو القريب من مجالات الاتصال، وأصبحت لديهم قناعة أن للمعلومات دورا محوريا وفاضلا في إدارة الأزمات وتقديم الحلول في الوقت المناسب.

جدول رقم (45) يبين مدى تأثير الإسدادات على نتائج التدقيق الاتصالي في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
95	57	84.48	49	نعم
5	03	15.52	09	لا
100	60	100	58	المجموع

يوضح الجدول، مدى تأثير الإسدادات على نتائج التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو، حيث جاءت نسبة الذين أجابوا بـ " نعم " 84.48%. أما الذين أجابوا بـ " لا " - أي أنه لا يوجد تأثير الإسدادات على نتائج التدقيق الاتصالي - فقدرت نسبتهم بـ 15.52%. ولا يختلف الأمر بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، حيث جاءت نسبة الذين أجابوا بـ " نعم " - أي أنه يوجد تأثير الإسدادات على نتائج التدقيق الاتصالي - بـ 95%. أما الذين أجابوا بـ " لا " - أي أنه لا يوجد تأثير الإسدادات على نتائج التدقيق الاتصالي - فلم تتعدى نسبتهم عتبة 5%. في المؤسستين أوضحت النتائج، أن الإسدادات تؤثر بشكل كبير على نتائج التدقيق الاتصالي، وهذا وقفنا عليه سواء في المرحلة الأولى الاستطلاعية أو مرحلة الدراسة الميدانية. بل من البديهي - في العلوم الإدارية وعلوم التسيير - أن تصبح كل العراقيل والمشاكل الداخلية - خاصة التي لها علاقة بطريقة تقسيم المهام والأعمال في إدارة الأزمات - دورا كبيرا ومؤشرا على نتائج التدقيق الاتصالي. فلطالما - حسب آراء بعض الإطارات المختصة - أن نتائج متابعة الأزمات كانت غير دقيقة، والسبب يعود لتسرع من جهة، ونقص الآليات التسييرية لدى بعض الإطارات فيما يخص جمع وتحليل البيانات قبل تقديمها إلى الجهات الوصية في شكل تقارير مفصلة. والجدول الموالي الذي يبين

التأثيرات المتنوعة على نتائج التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز، يؤكد هذه المقاربة.

جدول رقم (46) يبين التأثيرات المتنوعة على نتائج التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات في كل من مؤسستي سياكو وسونلغاز قسنطينة.

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة سياكو		التكرارات والنسب الاحتمالات
%	ك	%	ك	
19,30	11	28.32	32	مدة الإنجاز
50,88	29	48.68	55	نوعية المعلومات المحصل عليها
29,82	17	23.00	26	النتائج والتقارير
-	-	-	-	أخرى تذكر
100	57	100	113	المجموع

يبين الجدول أعلاه، التأثيرات المتنوعة على نتائج التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، حيث تتأثر نتائج التدقيق الاتصالي بالدرجة الأولى بـ " نوعية المعلومات المحصل عليها"، حيث قدرت نسبتها بـ 48.68%، كما تؤثر على " مدة الانجاز " بنسبة 28.32%. وأخيرا تؤثر على " النتائج والتقارير " بنسبة 23%.

ولا يختلف الأمر كثيرا بالنسبة لمؤسسة سونلغاز، حيث تتأثر نتائج التدقيق الاتصالي بالدرجة الأولى بـ " نوعية المعلومات المحصل عليها"، حيث قدرت نسبتها بـ 50.88%، ثم تليها التأثيرات على " النتائج والتقارير " بنسبة 29.82%. وأخيرا التأثيرات على " مدة الإنجاز " بنسبة لم تتعدى 19.30%.

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، والخاص بالتأثيرات المتنوعة على نتائج التدقيق الاتصالي، وبعد تحليل النسب أعلاه، نلاحظ أن نوعية المعلومات المحصل عليها، جاءت في المرتبة

الأولى في مؤسسة سياكو، وهذا طبيعي بالنسبة لعمل يتطلب معلومات كمية ونوعية. لأنّ روح العملية التدقيقية، عند القيام بها، يجب أن يسخر لها جميع الإمكانيات المختلفة: بشرية، مادية ولوجستية. خاصة وأن المدققين في حالة الأزمات، يطلبون من جميع مصادر المعلومات التأكيد من مصدر ومصداقية المعلومات الخاصة بكل نشاط، حتى يتم التشخيص الجيد للأزمة، وبالتالي تقديم الحلول الممكنة في أقصى سرعة.

كما يجب التذكير، بأن بعض البرامج المعلوماتية، التي تعمل على إدخال بعض حالات عدم الرضا لدى الزبائن في بعض تطبيقات البرامج على مستوى الوكالات التجارية، وتكون في شكل بيانات بالتدخل أو عدم التدخل، لتقدم إلى المصالح العليا في شكل تقارير، بأن كل المشاكل العالقة قد سويت. لذلك، فإن أغلب المستجوبون، أكدوا على أن لنوعية المعلومات دور كبير في القيام بعملية تقييم شامل ودقيق.

كذلك بالنسبة لمدة الإنجاز، فهي عنصر مهم في الصيرورة التدقيقية، ولها علاقة مباشرة بوفرة المعلومات ذات النوعية الجيدة، لأن عمليات اتخاذ القرارات والتدخلات في التوقيت المناسب تبنى انطلاقاً من مدى وفرة المعلومات من جهة، ومدى مصداقيتها من جهة أخرى. وكمرحلة ثالثة – حسب آراء المبحوثين – القيام بإنجاز التقارير، التي تقدم في شكل نتائج وحصيلة إلى المصالح المختصة، التي تعتمد من أجل الشروع في القيام بمخططات العمل الإستراتيجية.

وعليه، نستنتج أن نوعية المعلومات، هي التي تتأثر بشكل كبير من جودة عملية التدقيق الاتصالي الكلي. وتؤثر أيضاً، على النتائج العامة لمختلف مراحل جمع وإحصاء وتحليل البيانات في إدارة الأزمات، والتي تؤثر بدورها على مدة التدخل وصياغة التقارير النهائية.

أما فيما يخص مؤسسة سونلغاز، فهي بدورها، تعتبر نوعية المعلومات هي المحدد الأساسي لمدى نجاح عملية التدقيق، لأنه من الناحية العلمية والعملية روح التدقيق، يتطلب توفير مختلف البيانات النوعية. خاصة وأن مؤسسة سونلغاز، وكما أشرنا في العديد من المرات، أن لكبر حجمها واتساع رقعة تسييرها، تأثيراً كبيراً في الاهتمام بنوعية المعلومات. فنظراً لخطورة المواد الطاقوية التي توزعها، لزم عليها الأمر أن تولي أهمية قصوى لمصادر معلوماتها والتأكد منها، حتى يتسنى لها التدخل السريع والفوري.

ففي مؤسسة بحجم سونلغاز، يمكن أن تكون المعلومات الغير صحيحة بمثابة كارثة حقيقية، لأنه كما أشار أغلب المبحوثين، أنه بناء على نتائج المرحلة السابقة، تقدم تقارير إلى المصالح المختصة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الأوضاع الغير طبيعية.

وعليه، نستنتج أن لنوعية المعلومات دورا كبيرا في تقديم المعلومات الصحيحة والسليمة لمختلف الوحدات والمصالح، من أجل التدخل وتسيير الأزمة بالشكل الذي يحمي المواطن ويحافظ على صورة المؤسسة.

04 — نتائج موضوع الدراسة في ضوء الفرضيات:

حاولنا من خلال دراستنا هذه، والموسومة بـ " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية " إلى الوصول لنتائج ميدانية قابلة للقياس، وتكون مبنية على حقائق علمية. وقد تم مناقشة نتائج الدراسة من خلال الفرضيات

○ **مناقشة النتائج وفق الفرضية الأولى**، والتي كان فحواها كالتالي: " يعتمد التدقيق الاتصالي على معايير الأداء في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز".

✚ **مؤسسة سياكو:**

من خلال تحليل ومعالجة وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى أن:

❖ **التخطيط الاتصالي:**

التدقيق الاتصالي يعتبر مخططات الاتصال " مهمة " في عمل مؤسسة سياكو. حيث يتم الاعتماد على المخططات الاتصالية، من أجل " المتابعة " بنسبة 45.37%، وكذا من أجل التقييم وذلك بنسبة قدرت بـ 37.04%، وأيضا من أجل اتخاذ القرار بنسبة 17.59%. وقد عبر عن هذا الجدول رقم (05).

كما استنتجنا أهمية المخططات الاتصالية من خلال المحور التاسع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو، حيث يعتبر المخطط الاتصالي كأحد الأدوات الإستراتيجية في التخطيط وتسيير مختلف النشاطات والعمليات المزمّن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. كما يبقى هامش المناورة الاتصالية من صلاحيات المسؤول عن الاتصال، عندما يتعلق الأمر بإدارة الأزمات الفجائية والطارئة.

كما أصبحت مؤسسة سياكو، تعتمد على التخطيط الاتصالي المدروس، الذي يأخذ بعين الاعتبار الوسائل والجماهير المستهدفة في اتخاذ القرار ومتابعة عمليات التنفيذ. كما يتم تقييم مختلف العمليات والأنشطة الاتصالية المبرمجة في الحالات العادية أو في حالة الأزمات، كما يظهر هذا من خلال المحور الثاني من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.

كما يعتمد مخطط العمل بمؤسسة سياكو على توفير البيانات بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة كبيرة بلغت 68.96%. وهذا أيضا ما أكدته كل محاور المقابلات، حيث أول شيء في المخطط الاتصالي هو توفير البيانات ونوعيتها. كما يجب أن يتميز الطاقم المنفذ للمخطط الاتصالي الاستعجالي (في حالة الأزمات) بالجديّة والكفاءة والعمل الجماعي وهذا موضح جيدا في الجدول رقم (15).

كما تعتمد على توفير البيانات من خلال الاستماع إلى جماهير المؤسسة بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة 50.52%، وكذا ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في المؤسسة بنسبة 25.77%. وأيضاً، من خلال وسائل الإعلام والاتصال بـ 23.71%، وهذا ما يوضحه بشكل جيد الجدول رقم (19).

❖ الموافقة على الخطة:

حيث، أنه ومن خلال الجدول رقم (06)، يتضح لنا أن مؤسسة سياكو لا تأخذ بعين الاعتبار الموافقة المركزية في تنفيذ المخططات الاتصالية، وذلك بنسبة 93.10%. كما يظهر هذا أيضاً من خلال المحور الأول والثاني من المقابلات، وذلك على اعتبار أن مؤسسة سياكو لها شراكة مع مؤسسة مرسليليا للمياه سنة 2007م، وبالتالي يكون اتخاذ القرار مشترك بينهما.

❖ التنسيق:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08)، أن مدير الاتصال بمؤسسة سياكو، هو المنسق بين المصالح المحلية والمركزية، وذلك بنسبة بلغت 68.97%.

❖ السياسات والإجراءات:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12)، أن المخططات الاتصالية بمؤسسة سياكو، تعبر عن إجراءات تقنية، وذلك بنسبة 89.66%. حيث تعتمد مؤسسة سياكو على مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة، وذلك بنسبة 53.45%، كما تعتمد على مخططات عمل للتدخل العاجل بنسبة 46.55%. كما يتبين ذلك، من خلال المحور الثاني المعنون بـ " مكانة وأهمية التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو "، حيث استنتجنا من خلال التحليل تبني إستراتيجية اتصالية جديدة تتبع من نتائج مختلف العمليات التدقيقية لتترجم في مخططات اتصال ومخططات عمل سنوية واستعجالية، وذلك انطلاقاً من التحديد الدقيق والمعمق لمختلف المكونات والعناصر والمتغيرات الاتصالية التي تهدف إلى حفظ توازن المؤسسة. والنتائج المحصلة تؤكد لها محاور المقابلة، حيث تعتبر النتائج المحصل عليها منطقية، خاصة مع التعديلات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة. حيث أنها كانت تسعى إلى إعادة الاعتبار لمختلف المصالح والوكالات التي تأثرت بطرق تسيير تقليدية. كذلك، فإن ترجمة نتائج الرقابة إلى قرارات (توصيات) تعدّ بمثابة إعادة بناء إستراتيجية شاملة لإعادة توازن المؤسسة وتكوين صورة جديدة في المحيط.

❖ الرقابة:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16)، أن عملية الرقابة تتم بصفة دورية بمؤسسة سياكو بنسبة 52.25%. كما تعتمد على الرقابة الطرفية (في حالة الأزمات الفجائية)، بنسبة 47.75%. كما تقوم بعمليات الرقابة، المصالح المركزية بولاية قسنطينة بنسبة 89.66%. كما تركز عملية الرقابة على الوثائق المؤسساتية بنسبة 49.06%، وذلك من خلال الإطلاع أساسا على سجل الشكاوي وما كتبه الزبائن حول المؤسسة أو طريقة الاستقبال.

كما تركز عملية الرقابة على محتوى وسائل الإعلام، وهذا ما يوضحه المحور الثالث من المقابلات والجدول رقم (18)، وذلك بنسبة 38.06%. وأيضاً، تركز على السلوكات المؤسساتية ومحاولة تعديلها إذا كانت عنيفة أو ارتباكها أثناء الأزمات، وذلك بنسبة 12.26%.

❖ التوصيات:

من خلال الجدول رقم (20)، لنا أن نتائج الرقابة تترجم في شكل قرارات بنسبة 100%. حيث يقوم مجلس الإدارة بتقديم تلك القرارات في شكل توصيات، وذلك بنسبة 52.34%، وفي بعض الأحيان مسؤول خلية الاتصال بنسبة 47.66%. والجدول رقم (21) يبرز ذلك.

كما يكون نشر التوصيات، من خلال قرارات تنفيذية بنسبة 58.33% ومؤتمر إعلامي بنسبة 33.33%، كما يظهر ذلك في الجدول رقم (22). ويظهر من خلال المحور الثاني من المقابلات، فإنه بعد عملية التدقيق والرقابة التي قام بها فريق التدقيق الاتصالي لمؤسسة مرسيليا للمياه بعد شراكتها مع مؤسسة سياكو، خرجت لجنة التدقيق الاتصالي بتوصيات، وكأولوية أولى هو القيام بعمليات تكوين في الاتصال والعلاقات العامة وتسيير العلاقة مع الصحافة.

وكنتيجة عامة، استنتجنا بأن معايير الأداء للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات دورا محوريا في إعادة الاعتبار لتوازن وصورة مؤسسة سياكو. كما لاحظنا مساهمة معايير الأداء بشكل كبير في إدارة الأزمات، وذلك من خلال: المخطط الاتصالي، لامركزية اتخاذ القرار، التنسيق، السياسات والإجراءات، الرقابة الاتصالية والتوصيات.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو، يعتمد على مؤشرات معايير

الأداء في إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الأولى من بحثنا هذا.

مؤسسة سونلغاز:

أما مؤسسة سونلغاز، فقد كانت نتائج مؤشرات الفرضية الأولى على النحو التالي:

❖ التخطيط الاتصالي:

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (05)، أن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز، يعتبر مخططات الاتصال " مهمة "، وذلك من أجل التقييم بنسبة 50.96% والمتابعة بـ 45.19%، واتخاذ القرارات بنسبة 03.85%. كما يوضح ذلك أيضا، المحور الثاني من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز، حيث أصبح من الطبيعي عند إنشاء المخططات الاتصالية أو القيام ببعض البرامج التي تستهدف الزبائن والمواطنين، القيام بعمليات التقييم وملاحظة السلوكيات الاتصالية لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز. وعلى هذا الأساس يمكن القول، أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية كبيرة لتقييم نشاطاتها. إلا أنه من الضروري أن تزيد مؤسسة سونلغاز من عمليات التكوين والمرافقة المهنية لمختلف إداراتها، من خلال نشر ثقافة الاتصال والتواصل.

وتبنى مخططات الاتصال بمؤسسة سونلغاز في ظروف عادية بنسبة 80%، وأحيانا في ظروف طارئة بنسبة 20% على غرار أزمة فيفري 2012م. ومن خلال تحليلنا للمقابلات، اكتشفنا، بأنه في السنوات الأخيرة، أصبحت مخططات الاتصال العادية وعمليات التشخيص تزود المؤسسة بالمعلومات المفيدة. أما المخططات الإستيعابية فتتجز لظروف طارئة، على غرار المخطط الاستعجالي لصيف 2013م، والذي تم ملاحظته من خلال الوثائق المسلمة لنا من طرف المكلفة بالاتصال. حيث لوحظ بعد أزمة فيفري 2012م لجوء إدارة المؤسسة وعلى رأسها الطاقم المكلف بالاتصال.

سجلت المخططات الاتصالية تحسنا نوعيا فيما يخص التوقيت واختيار الأماكن والوسائل المناسبة. وعلى سبيل المثال لا الحصر البرامج الإعلامية التي كانت تبث على خلفية بعض الانقطاعات الكبرى وعمليات طرق الأبواب وأكثرها شهرة وانتشارا بين المواطنين عملية " الإصغاء " التي دامت لمدة شهرين. يركز مخطط لعمل بمؤسسة سونلغاز، على توفير البيانات بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة 41.10% وكذا الوسائل المادية بنسبة 30.82%، وكذا تنصيب خلية الأزمة بنسبة 21.23% والجدول رقم (14) يوضح ذلك. ومن خلال المحور السابع من المقابلات (اتصال الأزمة والتدقيق الاتصالي)، تبين لنا أن المخططات الاتصالية تسعى إلى توفير البيانات والوسائل المادية، على غرار التجهيزات المكتبية لفريق الأزمة ووسائل النقل لفرق التدخل والصيانة.

ويتوفر في الطاقم المنفذ للمخططات الاتصالية، الكفاءة والخبرة والجديّة، كما هو موضح في الجدول رقم (15). وأيضاً، من خلال المحور الثالث من المقابلات (وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في مؤسسة سونلغاز)، أن الفريق المكلف بالتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز يتمتع بالكفاءة والخبرة والجديّة.

كما تكون عملية جمع المعلومات من خلال وسائل الإعلام والاتصال بنسبة 45.79%، وأيضاً الاستماع إلى جماهير المؤسسة بنسبة 34.58%، كما تعتمد على عملية جمع المعلومات من خلال ملاحظة تصرفات وأفعال الفاعلين في مؤسسة سونلغاز بنسبة 19.63%. والجدول رقم (19) يبين ذلك بشكل واضح.

وعليه يمكننا الاستنتاج، أن للتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز دوراً كبيراً في تحسين علاقات وصورة المؤسسة، من خلال استعماله لوسيلة اتصالية مهمة، وهي المخططات الاتصالية المبنية وفق معطيات حقيقية.

وعليه، يمكننا القول أن المؤشر الأول (المخططات الاتصالية) للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قد تحقق وثبت صحته.

❖ الموافقة على الخطة:

يظهر لنا جلياً من الجدول رقم (06)، أن مؤسسة سونلغاز تعود إلى مجّمع سونلغاز لإعطائها الضوء الأخضر في تنفيذ مخططات الاتصال بنسبة 78.33%، وذلك لأن القرار الأول والأخير يعود إلى المجمع المتواجد مقره بالجزائر العاصمة.

وعليه، يمكننا القول أن المؤشر الثاني (الموافقة على الخطة) للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قد تحقق وثبت صحته.

❖ التنسيق:

تبين لنا من خلال الجدول رقم (08)، أن المنسق بين المصالح المحلية والمركزية، هي المكلفة بالاتصال وذلك بنسبة 78.33%، وهذا ما تم استنتاجه من خلال تحليلنا للمقابلات التي أجريناها مع إدارات مؤسسة سونلغاز.

يكون التنسيق من خلال الاجتماعات المركزية بنسبة 21.67%، كما يظهر جلياً من خلال المحور الثالث من المقابلات، أنه يجب أن يكون هناك اجتماعات بين فرقة التدقيق على مستوى المجمع، ليتم

فيها عرض البيانات وصياغتها في شكل نتائج. هاته الأخيرة هي المادة الأولية لبناء ما يسمى بـ " التشخيص الاتصالي ". أين يتم فيه وضع نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بكل مديرية. وعليه نستنتج، أن مجمع سونلغاز يسعى إلى التنسيق بين كل المديریات على المستوى الوطني، كما يتم تسخير مختلف الوسائل المتاحة التي يمكن أن تساهم في التطبيق الصارم والدقيق للتدقيق الاتصالي الذي يخدم بدوره التدقيق الشامل. وعليه، يمكننا القول أن المؤشر الثالث (التنسيق) للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قد تحقق وثبت صحته.

❖ السياسات والإجراءات:

تبين لنا بأن المخططات الاتصالية بمؤسسة سونلغاز، تعبر عن إجراءات تقنية بنسبة 100%، والجدول رقم (12) يبين ذلك. حيث تترجم هذه الإجراءات في مخططات عمل للوقاية أو التجنب من الأزمة وذلك بنسبة 73.33%. وهذا ما تم استنتاجه من خلال ملاحظتنا لوثائق المؤسسة، من خلال لمخطط الاستعجالي لصيف 2013م. وتترجم الإجراءات أيضا، إلى مخططات عمل للتدخل العاجل 26.67%، وذلك من خلال التدخل لإدارة أزمة فيفري 2012م. وهذا ما إستنتجناه أيضا من خلال المحور التاسع من المقابلات.

وعليه، يمكننا القول أن المؤشر الرابع (السياسات والإجراءات) للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قد تحقق وثبت صحته.

❖ الرقابة الاتصالية:

تتم عملية الرقابة بمؤسسة سونلغاز بصفة دورية، وذلك بنسبة 81.67%، كما تعتمد في بعض الأحيان على الرقابة الظرفية (في حالة الأزمات الفجائية) بنسبة 18.33%. وهو موضح في الجدول رقم (16).

وتقوم المصالح المحلية بعملية الرقابة بنسبة 78.33%، كما هو موضح في الجدول رقم (17). وتركز عملية الرقابة على محتوى وسائل الإعلام بنسبة 45.46%، والجدول رقم (18) يبرز ذلك. وتقريبا، كل محاور المقابلة تؤكد ما جاء في استمارة البحث فيما يخص الرقابة، من خلال الإطلاع يوميا على كل ما يكتب ويشاهد ويسمع في وسائل الإعلام المحلية والوطنية.

تركز الرقابة على الوثائق المؤسسية بنسبة 31.06%، وذلك بالإطلاع على المخططات الاتصالية السابقة واكتشاف مواطن الضعف فيهم ومحاولة معالجتها وتقوية مواطن القوة. ويتم الرقابة أيضا، على سجل الشكاوي وما يكتبه حول المؤسسة وطريقة الاستقبال ... الخ.

كما تركز الرقابة بمؤسسة سونلغاز على السلوكات المؤسسية بنسبة 23.48%، كما هو بارز في الجدول رقم (18) وذلك من أجل التعديل من سلوكياتهم وكيفية التعامل كعم الزبائن والمواطنين في الحالات العادية وفي حالة الأزمات، كما هو مبين في المحور الأول من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

وعليه، يمكننا القول أن المؤشر الخامس (الرقابة الاتصالية) للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قد تحقق وثبت صحته.

❖ التوصيات:

تترجم نتائج الرقابة بمؤسسة سونلغاز إلى قرارات بنسبة 100%، والجدول رقم (20) يبين ذلك. حيث يقوم المدير المحلي بتقديم تلك القرارات في شكل توصيات، وذلك بنسبة 78.33%، وفي بعض الأحيان يقوم مجلس الإدارة بتقديم التوصيات بنسبة 15%. وبدرجة أقل تقوم المكلفة بالاتصال بتقديم التوصيات بنسبة 06.67%، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

تتشر التوصيات في شكل قرارات من خلال الاعتماد على المؤتمر الإعلامي بنسبة 38.51%، كما تكون في شكل قرارات تنفيذية بنسبة 34.46%، وتكون أيضا في شكل تقارير ودراسات بنسبة 27.03%، ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (22).

ومن خلال محاور المقابلة تبين لنا أن هذه النتائج منطقية، فهي تعبر عن تكملة للسياسة المنتهجة من طرف المجمع بعد إعادة الهيكلة سنة 2012م، أين أصبح للرقابة والتدقيق دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، خاصة وأن مؤسسة سونلغاز تأثرت بشكل كبير بمختلف الأزمات التي مرت بها.

وعليه، يمكننا القول أن المؤشر السادس (التوصيات) للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قد تحقق وثبت صحته.

وكنتيجة عامة لما سبق، استنتجنا أن معايير الأداء المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، لها دورا محوريا في إعادة الاعتبار لتوازن وصورة مؤسسة سونلغاز.

واستنتجنا، بأن معايير الأداء للتدقيق الاتصالي يساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات، وذلك من خلال المخطط الاتصالي، السياسات والإجراءات المنتهجة، التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية عن طريق مدير الاتصال والاجتماعات المركزية، الرقابة الاتصالية وما ينتج عنها من توصيات.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز، يعتمد على مؤشرات معايير الأداء في إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الأولى من بحثنا هذا.

○ مناقشة نتائج الفرضية الثانية، والتي كان فحواها: يعتمد التدقيق الاتصالي على

الموارد المختلفة في إدارته للأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو .

مؤسسة سياكو:

من خلال تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى:

➤ المادية:

أن مؤسسة سياكو تسخر للتدقيق الاتصالي الموارد المادية في إدارته للأزمات، وذلك بنسبة 35.58%. كما استنتجنا أيضا من خلال المحور الثالث من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو، حيث أكدوا الإطار على أن المؤسسة شهدت الانطلاقة الحقيقية بعد سنة 2007م، من خلال توفير الوسائل المادية. كما يبين لنا ذلك الجدول رقم (23).

❖ وسائل النقل:

استنتجنا، بأن مؤسسة سياكو تسخر وسائل النقل كمورد مادي أساسي مرافق للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة بلغت 32.39%، والجدول رقم (24) يبرز ذلك.

وذلك على اعتبار أن المؤسسة تحتاج إلى وسائل النقل في الحالات العادية مثل النشاطات والبرامج الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة على غرار تقنية طرق الأبواب وحملات التشجير. فما بالك في الأوقات الطارئة كأزمة 2007م، فيحتاج فرق التدخل والصيانة إلى وسائل النقل للتنقل إلى أماكن التي سجلت فيها انقطاعات وتذبذب في توزيع المياه. وهذا ما وجدناه من خلال المحور الثالث والخامس من المقابلات.

❖ **التجهيزات المكتبية:**

توفر مؤسسة سياكو التجهيزات المادية لفريق التدقيق، وذلك بنسبة 29.55%. كما يظهر أيضا من خلال المحور الثالث من المقابلات، حيث توفر المؤسسة عتاد مكتبي وتجهزه بأحدث الوسائل المعلوماتية، بدءا بوسائل التخزين والحفظ إلى الهواتف النقالة والحواسيب.

➤ **الموارد البشرية:**

استنتجنا بأن التدقيق الاتصالي يعتمد على المورد البشري في إدارته للأزمات بمؤسسة سياكو، وذلك بنسبة 35.58%، والجدول رقم (23) يوضح ذلك. كما أكدوا إطارات المؤسسة من خلال المقابلات، بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمورد البشري من خلال التكوينات التي تقوم بها لصالح الفاعلين.

❖ **الإطارات:**

يعتمد التدقيق الاتصالي على الإطارات المختصة في الوكالات لإدارة الأزمات، وذلك بنسبة 22.27%، كما يوضح ذلك الجدول رقم (28). حيث أنه ومن خلال الاعتماد عليهم مباشرة يزيد من مصداقية المعلومة المقدمة، خاصة وأن روح الوكالات التجارية يعتمد على التقنيات وآليات الاتصال المباشر، والمحور الأول والثاني والثالث من المقابلات يؤكدون ذلك.

❖ **إطارات خلية الاتصال:**

كما يعتمد التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو على إطارات خلية الاتصال بنسبة 21.46%. كما يوضح المحور الثالث ذلك، حيث يعمل القائمون على تنفيذ وإنجاز مختلف مراحل التدقيق الاتصالي على الاستعانة بكل إطارات خلية الاتصال. حيث كان مرافق دائم لمختلف المشاريع والبرامج الاتصالية. إضافة إلى الإطلاع على مختلف الوثائق المؤسساتية الخاصة بخلية الاتصال، وعلى سبيل المثال لا الحصر المحتويات الورقية والسمعية البصرية التي كانت تسجل عند تنظيم الأحداث، إضافة إلى الردود والتوضيحات التي تقدم إلى وسائل الإعلام.

يساهم المكلف بالاتصال في فرق التدقيق في إدارة الأزمات بالتخطيط، وذلك بنسبة 34.57%، والمتابعة بنسبة 33.33% والتنفيذ بنسبة 32.10%. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (29).

❖ رؤساء المديریات:

يستعين التدقيق الاتصالي برؤساء المديریات بنسبة 20.14%. حيث تلجأ فرق التدقيق إليهم ألياً، خاصة إذا تعلق الأمر بتنفيذ ومتابعة مختلف برامج المديریات، كما يدل على ذلك المحور الرابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.

❖ العاملين:

يعتمد التدقيق الاتصالي على العاملين كأحد أهم الفاعلين في الميدان المكلفين بتطبيق قرارات وتوصيات الإدارة وذلك بنسبة 12.14%. كما يظهر أيضاً من خلال المقابلات، حيث يعتبر العامل بمثابة المحرك الفعلي للمؤسسة، لما لهم من دراية كبيرة بكل ما يدور داخل وخارج المؤسسة.

❖ الخبراء، المستشارون والوكلاء المعتمدون:

يستعين التدقيق الاتصالي بالخبراء، وذلك بنسبة 10.12%. حيث يتم لجوء المكلف بالتدقيق إلى فحص تقارير الخبرة المتواجدة على مستوى مكاتب الاستشارة وكذا الوكلاء المعتمدون للوقوف مباشرة على طريقة تسيير العلاقات العامة مع الفاعلين وشركاء المؤسسة.

➤ الوسائل الاتصالية والإعلامية:

يوظف التدقيق الاتصالي المورد الاتصالي والإعلامي كمرافق له في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، وذلك بنسبة 28.84% والجدول رقم (23) والمحور الثالث والخامس والسادس والسابع من المقابلات يؤكدون ذلك.

❖ الاتصال الشخصي:

يعتمد التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات بمؤسسة سياكو، على الاتصال الشخصي بنسبة 15.95%، كما يوضحه الجدول رقم (26)، وكما يوضحه أيضاً المحور السابع من المقابلات. حيث انتهج القائمون على الاتصال أسلوب التواصل الدائم مع جميع شركاء المؤسسة، خاصة الجمعيات المحلية وممثلي الأحياء. حيث تعتمد عليهم كوسائل اتصالية في عمليات نقل وتفسير المعلومات التي كانت في السابق مصدر عدم استقرار واحتجاج.

وعليه – حسب المبحوثين – كان للاتصال الشخصي دوراً كبيراً في تقريب المؤسسة من المواطنين، كما ساهم الاتصال الشخصي في تقديم معلومات ذات نوعية إلى الأجهزة المختصة لاستغلالها من أجل خلق

علاقات شراكة بين مؤسسة مواطنة *Entreprise Citoyenne* ومواطنين لديهم مصالح ومصادر معلومات موثوقة.

❖ وسائل الاتصال الجماهيري:

يرافق التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات بمؤسسة سياكو، الصحافة المكتوبة المحلية والإذاعة المحلية بنسبة 15.10% للأولى و 14.81% للثانية، والجدول رقم (26) يبرز ذلك بشكل واضح.

حيث كان الهدف من توظيف هاتين الوسيلتين هو التواصل الدائم مع المواطن والزبون القسنطيني، وكذا لتوضيح المعلومات وتكذيب إشاعات، وهذا ما يتم ملاحظته من خلال الجدول رقم (27). كما نجده أيضا من خلال المحور الخامس من المقابلات، وال1ي يؤكد على تبنى مؤسسة سياكو لإستراتيجية التواصل المستمر مع وسائل الإعلام خاصة عبر وسائل الإعلام الجماهيرية المحلية.

كما استنتجنا توظيف واستغلال المحتويات الإعلامية الجماهيرية بنسبة 09.27%، خاصة المؤسسات العمومية كالقنوات الجزائرية الثلاث، المرسلين للقنوات الأجنبية. وذلك من أجل الوقوف على آراء المواطنين والسلطات العمومية ووسائل الإعلام.

❖ الموقع الرسمي للمؤسسة:

يعتمد التدقيق الاتصالي على الموقع الرسمي للمؤسسة في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 13.68%، كما هو موضح في الجدول رقم (26)، وأيضا من خلال محاور المقابلة. حيث يعتبر الموقع الرسمي واجهة المؤسسة، خاصة وأن المتغيرات الحديثة للإدارة العصرية تستدعي الاستثمار في هذا النوع من الوسائل، من أجل ربط المؤسسة بجماهيرها.

وبالتالي، استغلال هذه العلاقات في جمع المعلومات التي يمكن ان تستغل في الاستعداد لبناء إجراءات وحلول تنفذ أثناء وبعد الأزمات، وكأحد الإجراءات الأولية تتمثل في نشر المستجدات حول أزمة 2007م على سبيل المثال لا الحصر.

❖ السجلات والوثائق:

كما استنتجنا اعتماد التدقيق الاتصالي على السجلات والوثائق بنسبة 13.68%، كما يبرزه الجدول رقم (26)، وأيضا من خلال ملاحظتنا وتحليلنا لسجل الشكاوي، وأيضا من خلال مقابلة مع المكلف بالاتصال، وهذا لمعرفة آراء المواطنين والزبائن وانطباعاتهم فيما يخص أزمات انقطاع وتذبذب في توزيع المياه.

❖ مواقع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي:

يعتمد التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو بدرجة أقل على مواقع الانترنت بنسبة 08.55% ومواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 08.26%، والجدول رقم (26) يبرز ذلك بشكل واضح وجلي.

وكنتيجة عامة لما سبق، استنتجنا أن الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، لها دورا محوريا في إعادة الاعتبار لتوازن وصورة مؤسسة سياكو.

واستنتجنا، بأن الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية المسخرة للتدقيق الاتصالي تساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو، يعتمد على الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الثانية من بحثنا هذا.

مؤسسة سونلغاز:

من خلال تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى:

➤ مادية:

من خلال تحليلنا استمارة البحث، وبالضبط في الجدول رقم (23)، والذي يبين اعتماد التدقيق الاتصالي على الموارد المادية في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، وذلك بنسبة 35.08%، وأيضا من خلال المحور الثالث من المقابلات والمعنون بـ " وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز "، حيث أن المؤسسة تسعى إلى توفير وتسخير مختلف الموارد والوسائل المادية التي يمكن أن تساهم في التطبيق الصارم والدقيق للتدقيق الاتصالي الذي يخدم بدوره التدقيق الشامل.

❖ وسائل النقل:

يعتمد – بالدرجة الأولى – التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز على المورد المادي " وسائل النقل " بنسبة 34.68% وهذا موضح في الجدول رقم (24). كما يبرز هذا أيضا، من خلال المحور السابع من لمقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز، حيث أكد المبحوثين على تسخير وسائل النقل وزيادة عددها في أوقات الأزمات، على غرار السيارات الخاصة بفرق التدخل والصيانة.

❖ **التجهيزات المكتبية:**

يعتمد التدقيق الاتصالي على التجهيزات المكتبية في إدارة الأزمات على التجهيزات المكتبية بنسبة 19.66% كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (24)، ومن خلال المقابلات المجرات مع إطارات مؤسسة سونلغاز، حيث أكدوا على استخدام التجهيزات المكتبية كالفاكس، لكونه أحد الوسائل المؤسساتية التقليدية لأنه يخرج في شكل ورقي مما يسهل عملية التسجيل والحفظ.

كما تستخدم الوسائل السمعية البصرية ككاميرات المراقبة، من أجل الوقوف على سلوكيات الجمهور الداخلي المكلف بالتعامل مع الجماهير الخارجية. وأيضاً تستعمل شاشات العرض لعرض نشاطات وحصيلة الأعمال في فترة ما قبل، أثناء وبعد الأزمات.

كما توفر عتاد لتدخل التي يستخدمها الفاعلون التنفيذيون على غرار السلام، الأدوات العازلة للكهرباء، *CASC , Les Gant* ... الخ. وذلك بنسبة 34.68% والجدول رقم (24) يوضح ذلك.

➤ **بشرية:**

من خلال الجدول رقم (23)، يتضح لنا – دون مجال للشك – بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز يعتمد على الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 33.92%. وهذا ما نجده أيضاً في المحور الثاني من المقابلات، حيث يتم التأكيد على توفير مختلف الموارد البشرية في إدارة الأزمات.

❖ **الإطارات المختصة في الوكالات:**

نستنتج بأن المورد البشري الأساسي المعتمد والمسخر للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، هو الإطارات المختصة في الوكالات، وذلك بنسبة 22.06%، والجدول رقم (28) يؤكد ذلك. كما يتضح علينا الأمر في المقابلات، حين أكد المبحوثين على أن القائمين على فحص ومراقبة مختلف النشاطات الاتصالية على التوجه بالدرجة الأولى نحو مسيري الوكالات، لما لها من تأثير على طريقة أداء المؤسسة.

حيث يجتمع المكلف بالتدقيق بهم أحياناً في المديرية المركزية، وأحياناً على مستوى الوكالات، حتى يتسنى له الحصول على المعلومات الدقيقة، وأحياناً من أجل الملاحظة المباشرة لطريقة عمل الإطارات المختصة.

❖ **رؤساء المديريات:**

واستنتجنا، بأن التدقيق الاتصالي يعتمد على رؤساء المديريات في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 19.85% والجدول رقم (28) يبرز ذلك. كما يبرز أيضاً من خلال المقابلات، حيث أكد لنا لمكلف بالتدقيق

بإجراء مقابلات مباشرة والإطلاع على تقارير وعروض الحال الموجودة على مستوى مكاتب رؤساء المديریات، من أجل الوقوف على طبيعة محتوياتها وتواريخها وطريقة التأثير عليها.

❖ إطارات خلية الاتصال:

كما يعتمد التدقيق الاتصالي على إطارات خلية الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، وذلك بنسبة 18.75%. حيث يعمل القائمون على تنفيذ وإنجاز مختلف مراحل التدقيق الاتصالي بالاستعانة بكل إطارات خلية الاتصال، خاصة وأنها كانت المرافق الدائم لمختلف المشاريع والبرامج الاتصالية. كما يساهم المكلف بالاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، من خلال التخطيط بنسبة 34.58% والمتابعة بنسبة 33.53%، ثم التنفيذ بنسبة 31.79%. وكل هذه الخطوات يساهم فيها المكلف بالاتصال بمؤسسة سونلغاز، لأنها عمليات أساسية سواء أكانت في الحالات العادية لمؤسسة سونلغاز أو في حالة الأزمات على غرار أزمة فيفري 2012م.

❖ العاملين والخبراء:

يتم الاعتماد على العاملين بنسبة 15.44% والخبراء بنسبة 11.77%، كما هو موضح في الجدول رقم (28). حيث أن القائمين على مهمة التدقيق الاتصالي يعملون على جمع المعلومات مباشرة من مصادرها، من خلال إجراء حوارات مع العاملين وحتى الخبراء الذين أسندت لهم مهمة تسيير ومراقبة بعض أنشطة الاتصال في مؤسسة سونلغاز.

❖ المستشارون والوكلاء المعتمدون:

كما يعتمد التدقيق الاتصالي على المستشارون بنسبة 07.35% والوكلاء المعتمدون بنسبة 04.78%. وهاتين النسبتين وإن كانتا متواضعتين، إلا أن التدقيق الاتصالي السليم يتطلب الفحص الجيد لمختلف المعلومات المؤسساتية، بما فيها البيانات المتوفرة على مستوى مكاتب الاستشارة والوكلاء المعتمدون.

➤ الوسائل الاتصالية والإعلامية:

تسخر مؤسسة سونلغاز الوسائل الاتصالية والإعلامية للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 31.00%، كما يبين ذلك الجدول رقم (23). وهذا ما تم الإشارة والتأكيد عليه في كل محاور المقابلة الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

❖ وسائل الاتصال الجماهيري:

الوسيلتان الإعلاميتان اللتان يعتمد عليهما التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، هما الإذاعة المحلية والصحافة المكتوبة المحلية، وذلك بنسبة 18.40% لكليهما. وهذا ما تم التأكيد عليه من خلال المقابلة مع المكلفة بالاتصال، حيث صرحت بأنها كانت في أزمة فيفري 2012م تنزل يوميا وعلى مدار أيام الأزمة إلى إذاعة سيرتا *FM* وتقدم مستجدات حول الأزمة وكذا تقديم طرق وقائية. كما استخدمت الجرائد على غرار جريدة النصر العمومية وجريدة المؤشر الخاصة.

كما يوظف التدقيق الاتصالي القنوات التلفزيونية بنسبة 12.58% كما يبين ذلك الجدول رقم (26). ومن خلال المقابلات تبين أن المؤسسة استخدمت القنوات العمومية الجزائرية (القناة الأرضية، الجزائرية الثالثة و قناة *Canal Algerie*) وكذا مراسلي القنوات الأجنبية الحاملة للمحتوى الجزائري، وذلك من أجل الوقوف على آراء المواطنين والسلطات العمومية ووسائل الإعلام.

كما يتم استخدام الفاكس، الأنترانات، الهاتف والهاتف النقال، ويظهر ذلك من خلال المحور الثالث والسابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

❖ الموقع الرسمي للمؤسسة ومواقع الانترنت:

يعتمد التدقيق الاتصالي على الموقع الرسمي للمؤسسة بنسبة 15.95% ومواقع الانترنت بنسبة 15.03%، كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (26). وحسب المقابلات، يعتبر الموقع الرسمي واجهة المؤسسة، خاصة أن لمتغيرات الحديثة العصرية تستدعي الاستثمار في هذا النوع من الوسائل، من أجل ربط المؤسسة بجماهيرها.

❖ الاتصال الشخصي:

يعتمد التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز على الاتصال الشخصي بنسبة 11.66%. وهذا ما أكدته جل المبحوثين على غرار المكلفة بالاتصال، حين أكدت استخدام الاتصال الشخصي كوسيلة لمعرفة الرأي العام والوقوف على انشغالات المواطنين والزبائن كأحد المناهج الحوارية لإدارة الأزمات. إضافة إلى استعماله كتقنية إقناع من أجل الابتعاد عن السلوكيات العدوانية، وأيضا من خلال الاستقبال.

❖ السجلات والوثائق:

يتم الاعتماد على السجلات والوثائق كمرافق للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، وذلك بنسبة 07.36%، والجدول رقم (26) يوضح ذلك بشكل كبير. حيث يتم تحليل سجل الشكاوي الخاص

بالمواطنين والزبائن، وهذا لمعرفة آرائهم وانطباعاتهم فيما يخص خدمات المؤسسة المقدمة في وقت الأزمات أو في الحالات العادية للمؤسسة.

❖ مواقع التواصل الاجتماعي:

جاءت نتيجة مواقع التواصل الاجتماعي – كوسيلة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز – مفاجئة وغريبة ومتواضعة، حيث لم تتعدى نسبتها 0.62%. وهذا يعود – حسب معظم المبحوثين – إلى هذه الوسيلة تعتبر وسيلة لنشر الإشاعات، وربما يعود أيضا إلى نقص الثقة بين الزبون والمؤسسة. كما أنه عدم الاعتماد – بشكل كبير – على مواقع التواصل الاجتماعي في الأزمات السابقة يعود إلى نقص الانتشار في توظيف هذا النوع من الشبكات الإلكترونية في تلك الفترات.

إلا أنه في السنتين الأخيرتين – حسب المكلفة بالاتصال – أصبح لا بد من الاعتماد على هذه الشبكات، خاصة وأن العديد من المؤسسات لجأت إليها كوسيلة لتقريب الجماهير من جهة، ومن جهة أخرى تنفيذا لتوصيات السلطات العليا من خلال توظيف كل ما من شأنه أن يضيء البعد الجوّاري على مؤسسات القطاع العمومي. والهدف من تسخير هذه الوسائل الاتصالية والإعلامية للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، هو التقرب من المواطن والزبون، من خلال إضفاء البعد الجوّاري كإستراتيجية جديدة لمؤسسة سونلغاز.

كما تستخدم من أجل نشر المستجدات حول الأزمة وتكذيب الإشاعات المنتشرة وإبراز جهود المؤسسة في التصدي للأزمات كأزمة فيفري ص2012م (وهذا ما يسمى بلغة العلاقات لعامة بالإشهار المؤسساتي)، وكذا تنبيه المواطنين وتقديم طرق وقائية للتغلب على الأزمة وتوضيح وتفسير أسباب الأزمة. وكما تحاول من خلال كل هذه المجهودات، هو تحسين صورة وسمعة مؤسسة سونلغاز، والجدول رقم (27) يؤكد ذلك. وحسب رأينا الشخصي، فإن الهدف من وراء تنويع استخدام وسائل الإعلام والاتصال والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، هو الوصول إلى جميع مواطني وزبائن مؤسسة سونلغاز.

وكنتيجة عامة لما سبق، استنتجنا أن الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، لها دورا محوريا في إعادة الاعتبار لتوازن وصورة مؤسسة سونلغاز.

واستنتجنا، بأن الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية المسخرة للتدقيق الاتصالي تساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز، يعتمد على الموارد المادية، البشرية والاتصالية الإعلامية في إدارته للأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الثانية من بحثنا هذا.

○ مناقشة النتائج الفرضية الثالثة: والتي كانت كالآتي: " يعتمد التدقيق الاتصالي على معلومات وبيانات ميدانية في تنفيذ الخطط الاتصالية الإستراتيجية لإدارة الأزمات التي تتعرض لها مؤسستي سونلغاز وسياكو "

مؤسسة سياكو:

من خلال تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى: أن مؤسسة سياكو تأخذ بعين الاعتبار أهمية البيانات للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 100%. ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (32).

كما يظهر ذلك أيضا من خلال المقابلات التي تم إجرائها مع إطارات المؤسسة، حيث أكدوا على أن الإدارة المكلفة بالاتصال تسعى جاهدة إلى برمجة العديد من النشاطات والعمليات منها الإعلامية، الاتصالية، العلاقاتية .. وذلك من أجل تحقيق بعض الأهداف على المستوى الداخلي والخارجي.

كما تعتمد أيضا مؤسسة سياكو على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات، ويبرز ذلك في الجدول رقم (30)، حيث جاءت نسبتها كاملة 100%. لتؤكد أهمية البيانات والمعلومات المستقاة من تنفيذ المخططات الاتصالية.

كما يظهر أيضا، من خلال المقابلة، وبالضبط في المحور التاسع والمعنون بـ " توظيف مخططات الاتصال في إدارة الأزمات "، حيث أكدوا معظم الإطارات على أن الأزمات المتعاقبة التي مست قطاع المياه بعد سنة 2007م، جعلت المؤسسة توضع بعض الإجراءات قيد الخدمة.

فالتخطيط المدروس يأخذ بعين الاعتبار الوسائل والجمهور المستهدفة في تنفيذ وتقييم مختلف العمليات الاتصالية. إلا أن المخطط الاتصالي الذي يستعمل في حالة الأزمات ينجز انطلاقا من التقسيم المفصل والتحديد الدقيق للمهام. إضافة إلى المتابعة المكانية والزمانية وسرعة حركية المشكل.

❖ الحملات الإعلامية:

يعتمد التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو على البيانات والمعلومات الميدانية، وذلك بنسبة 54.26% ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (33). والهدف من الاعتماد على البيانات الميدانية هو توظيفها في الحملات الإعلامية والاتصالية، ويبرز ذلك في الجدول رقم (35)، وبنسبة قدرت بـ 31.93%.

❖ الحملات التحسيسية والتوعوية:

تأخذ التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية والتوعوية عند التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك بنسبة كاملة 100%. والجدول رقم (36) يوضح ذلك.

كما تهدف من خلال استخدام الحملات التحسيسية والتوعوية عند التخطيط للأزمات الفجائية، هو تغيير سلوكيات بنسبة 45.67%، وكذا تقديم معلومات بنسبة 30.71%، كما يوضح ذلك الجدول رقم (37).

❖ وسائل الإعلام والسجلات والوثائق:

يعتمد التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو على وسائل الإعلام وذلك بنسبة 28.40%، والجدول رقم (38) يبرز ذلك بشكل واضح. كما تعتمد على السجلات والوثائق، حيث جاءت نسبة " سجل الشكاوي " بـ 17.75% ووثائق المؤسسة بنسبة 14.20%. حيث تعتمد على البيانات الوثائقية بنسبة 45.74% والجدول رقم (37) يؤكد ذلك. كما يظهر لنا استخدام السجلات والوثائق المؤسساتية من خلال المحور الخامس والسادس من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.

❖ استطلاعات الرأي والأحداث:

يتبين لنا أن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو يعتمد على استطلاعات الرأي كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 27.14%، وهو موضح في الجدول رقم (41)، كما يعتمد على الأحداث المؤسساتية بنسبة 41.43% والتحقيقات الميدانية بنسبة 31.43%. وهو ما يظهره المحور الرابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو، حيث أكد على الاعتماد على استطلاعات الرأي في تبني وتنفيذ سياسات اتصالية تتماشى ومتطلبات السوق والجمهور.

خاصة وأن المؤسسة تعمل في قطاع حساس وتسعى لتوفير مادة حيوية وإستراتيجية، فمن الضروري توقع اضطرابات من حين لآخر. وأن الرهان في هذه الحالة يصبح رهان تكيف وإدارة صورة مثلما حدث بعد أزمة 2007م.

❖ الرقم الأخضر ومواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت:

يوظف التدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات بمؤسسة سياكو، الوسائل الحديثة في جمع البيانات الميدانية، وذلك بنسبة 100% والجدول رقم (39) يؤكد ذلك. حيث تعتمد بالدرجة الأولى على الرقم الأخضر (3025) وذلك بنسبة 42.65%. وهو ما يؤكد المحور السادس والسابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.

كما تعتمد على مواقع الانترنت بنسبة 29.41%. كما توظف مواقع التواصل الاجتماعي – ولو بدرجة أقل – بنسبة 27.94% والجدول رقم (40) يؤكد ذلك بشكل واضح.

واستنتجنا، البيانات والمعلومات الميدانية والوثائقية (الحملات الإعلامية، الحملات التحسيسية التوعوية، استطلاعات الرأي، سجلات البيانات والوثائق، الرقم الأخضر، مواقع الانترنت، مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الاتصال الجماهيري) المسخرة للتدقيق الاتصالي ساهمت بشكل كبير في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو، يعتمد على البيانات والمعلومات

الميدانية والوثائقية في إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الثالثة

من بحثنا هذا.

مؤسسة سونلغاز:

من خلال تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى: أن مؤسسة سونلغاز تأخذ بعين الاعتبار أهمية البيانات في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 100%. والجدول رقم (32) يبرز ذلك بشكل واضح.

وأيضاً، من خلال المقابلات مع الإطارات، وصلنا إلى نتيجة مفادها، أن هذه البيانات تستغلها المؤسسة، من أجل دراسة بعض المشاريع. إضافة إلى المساهمة في التخطيط للنشاطات الاتصالية المزمّن تنفيذها في الحالات العادية أو في الحالات الاضطرارية كأزمة فيفري 2012م.

ومن خلال المبحوثين أيضاً، فإن عملية التدقيق الاتصالي، تعتبر مختلف أنواع البيانات والمعلومات بمثابة تقارير غير مباشرة عن الطريقة التي تسير بها علاقات المؤسسة وصورتها. وأيضاً، فإن أهمية المعلومات ترتب حسب أهمية علاقات المؤسسة مع جماهيرها.

وتعتمد مؤسسة سونلغاز على المخططات الاتصالية في إدارتها للأزمات، ويبرز ذلك من خلال الجدول رقم (30) حيث جاءت النسبة كاملة 100% وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة لديها ما يعرف بـ " اليقظة الإستراتيجية " أو الوقاية من الأزمات. ولتأكيد هذا الاستنتاج هو ما قامت به مؤسسة سونلغاز، من خلال استخدام " المخطط الاستعجالي لسنة 2013م ". والذي يدعم هذا الاستنتاج أيضا، مقابلة مع بعض الإطارات، والذين أكدوا على أن احتكاك المكلفين بالاتصال بالمهنيين، خاصة خلال الدورات التكوينية، بدأت تتسع الرؤية نوعا ما من خلال تبني مخططات اتصالية طارئة واستعجالية.

❖ الحملات الإعلامية والاتصالية:

يوظف التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز مختلف البيانات والمعلومات الميدانية في حملات اتصالية، وذلك بنسبة 34.88%، كما يظهر ذلك بشكل جلي من خلال الجدول رقم (35). وقد أرجع المبحوثين ذلك، إلى أن مخططات العمل الميدانية، والتي تكون في غالبيتها في شكل أوامر تنفيذية للتدخل من أجل معالجة أزمات المؤسسة نتجت من مختلف العمليات التقييمية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز في إدارتها للأزمات.

❖ الحملات التحسيسية والتوعوية:

يأخذ التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز أهمية الحملات التحسيسية التوعوية عند التخطيط للأزمات، وذلك بنسبة 100%، والجدول رقم (36) يبين ذلك. حيث صرح المبحوثين على أن الحملات التحسيسية التوعوية كإستراتيجية ذات أولوية في المؤسسة تمهد الطريق لأعوان وفرق التدخل، من أجل تقديم الحلول المناسبة، وهذا ما يعرف عند أهل التخصص بالمسؤولية الاجتماعية واتصال المواطن بمؤسسة سونلغاز.

وتهدف سونلغاز من خلال الاعتماد على الحملات التحسيسية والتوعوية إلى تقديم سلوكيات صحيحة ومعلومات صحيحة أيضا، وذلك بنسبة 35.09% لكيهما. كما تحاول نشر قيم مؤسساتية بنسبة 29.82%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (37).

❖ السجلات والوثائق:

يعتمد التدقيق الاتصالي بالدرجة الأولى على سجل الشكاوي كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وذلك بنسبة 34.15%، والجدول رقم (38) يبين ذلك. ومن خلال تحليل المقابلات، وجدنا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بالدرجة الأولى على سجل الشكاوي، وذلك من خلال تحليل السجل ومعرفة ما هي أهم

النقاط السلبية التي يسجلها المواطنون والزبائن حول المؤسسة وحول الانقطاعات المتكررة للغاز والتيار الكهربائي مثل ما حدث في أزمة فيفري 2012م، وأيضا شكاوى حول طريقة الاستقبال.

❖ وسائل الإعلام:

يوظف التدقيق الاتصالي وسائل الإعلام كمصدر ثاني ومباشر لجمع البيانات، وذلك لمعرفة المناطق الأكثر تضرراً، وما هي الصورة التي رسمتها وسائل الإعلام عن مؤسسة سونلغاز. أما من خلال الاستمارة، فالجدول رقم (38) يوضح بأن مؤسسة سونلغاز، تعتمد على وسائل الإعلام كمصدر ثاني بعد سجل الشكاوي، وذلك بنسبة 30.49%.

❖ الوسائل الحديثة (الرقم الأخضر، مواقع الانترنت، مواقع التواصل الاجتماعي):

استنتجنا من خلال الجدول رقم (39)، أن التدقيق الاتصالي يوظف الوسائل الحديثة في جمع البيانات لإدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، وذلك بنسبة 100%. كما يمكننا أن نستدل من خلال المحور الرابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز، أن المؤسسة كثيراً ما تعتمد على تحديث وسائل العمل، وهذا ما يعتبر من رهانات مؤسسة سونلغاز في إدارتها للأزمات.

حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز على الرقم الأخضر كوسيلة حديثة في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 59.41%، والجدول رقم (40) يبرز ذلك بشكل واضح. وهذا ما أكدته المكالمة بالاتصال، حيث أن مؤسسة سونلغاز غالباً ما تكون تدخلاتها التقنية نتيجة لقاعدة بيانات متوفرة على مستوى مركز الاستقبال الهاتفي بـ " باب القنطرة ".

كما تعتمد على مواقع الانترنت بنسبة 36.63%، وهذا ما أكدته المكالمة بالاتصال أيضاً، حيث غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى مواقع الانترنت، خاصة في نشر بعض المراسيم والبيانات المتعلقة بالتغيرات التي تطرأ على تسيير بعض التجمعات الحضارية.

كما سجلنا نقطة ضعف على مستوى إدارة هذه الشبكة – من خلال ملاحظتنا لموقع الانترنت – وهي، عدم تحيين البيانات الموجودة على أرضيتها الرقمية.

أما النقطة التي أثارت استغرابنا كثيراً، هي عدم الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي كوسيلة حديثة لإدارة الأزمات. حيث أن الجدول رقم (40) يوضح ذلك، حيث جاءت نسبتها ضعيفة جداً، حيث لم تتعدى عتبة 03.96%. وهذا راجع حسب الكثير من المبحوثين إلى أن المؤسسة لا تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي، لأن هذه الأخيرة يكثر فيها ما يسمى بـ " الإشاعة ". وهذا ما تراه خطأً – من وجهة

نظرنا – لأن هناك مؤسسات عالمية على غرار مؤسسة *Toyota* والتي اعتمدت في إدارتها لأزمة 2010م على مواقع التواصل الاجتماعي بالدرجة الأولى.

كما أنه في الجانب النظري، نجد أن جل الباحثين كثيرا ما يؤكدون على أهمية توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات لما تضيفه من بعد جوارى.

❖ الأحداث واستطلاعات الرأي:

تولي مؤسسة سونلغاز أهمية لآراء المواطنين كوسيلة لجمع البيانات في إدارة الأزمات، وذلك في حالة الأحداث بالدرجة الأولى، حيث بلغت نسبتها بـ 85%. والجدول رقم (41) يبرز ذلك. وحسب تحليلنا للمقابلات أيضا، ففي بعض حالات تنظيم الأحداث التي تأخذ صيغة الحملات التوعوية والتحسيسية . حيث يصبح المواطن هو المصدر الأساسي والموثوق فيه بالنسبة لنوعية المعلومات، خاصة وأن المواطن والزبون الغير راض يلجأ مباشرة إلى أماكن تنظيم الأحداث، إما عن طريق الإدلاء الشفوي أو عن طريق تسجيل المعلومات في سجل الشكاوي مباشرة.

كما تعتمد على استطلاعات الرأي بنسبة 13.33%، ويوضح ذلك الجدول رقم (41)، لأن هذه الطريقة – حسب المبحوثين – تعتبر تقليدية بنسبة لمؤسسة سونلغاز. أين يطلب من المصالح المختصة النزول إلى الميدان وتقديم تقارير وافية عن الحوادث ليتم مباشرة أخذ الاحتياطات اللازمة وتسخير مختلف الوسائل الممكنة والمتاحة. وهذا حسب المقابلات المجرات مع إطارات مؤسسة سونلغاز.

واستنتجنا، بأن البيانات والمعلومات الميدانية والوثائقية (الحملات الإعلامية، الحملات التحسيسية التوعوية، استطلاعات الرأي، سجلات البيانات والوثائق، الرقم الأخضر، مواقع الانترنت، مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الاتصال الجماهيري) المسخرة للتدقيق الاتصالي ساهمت بشكل كبير في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز، يعتمد على البيانات

والمعلومات الميدانية والوثائقية في إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق

الفرضية الثالثة من بحثنا هذا.

○ **مناقشة نتائج الفرضية الرابعة،** وفحواها: " تواجه عمليات التدقيق الاتصالي معوقات في إدارة الأزمات بمؤسستي سونلغاز وسياكو ."

➤ **مؤسسة سياكو:**

من خلال تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى:

➤ **المعوقات البشرية:**

أنه ومن خلال الجدول رقم (42)، تبين لنا أن المعوق الأساسي لعمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، هو المورد البشري وذلك بنسبة 68.96%. وذلك لقلة وجود إطارات مختصة في التدقيق الشامل عموماً والتدقيق الاتصالي على وجه الخصوص. إضافة إلى الذهنيات المتعلقة بعدم قبول الولوج إلى بعض المعلومات التي لها علاقة بتسيير النشاطات التجارية. وهذا نجده من خلال المحور العاشر من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.

كما يظهر هذا أيضاً من خلال الجدول رقم (43)، حيث يواجه التدقيق الاتصالي انسدادات تتعلق بنقص الكفاءة المهنية بنسبة 34.65%، وهذه الأخيرة (انسدادات تتعلق بنقص الكفاءة المهنية) تؤثر على نوعية المعلومات المحصل عليها وذلك بنسبة 35.65%، كما هو موضح في الجدول رقم (43). كما صرح بعض الإطارات، أن للعامل المعرفي دور في إعاقة سير عملية التدقيق الاتصالي، فأغلب الإطارات وأعاون المؤسسة يربطون كلمة التدقيق مع مراقبة التسيير. وهذا الخلط أثر بشكل كبير على المعلومات من الناحية النوعية والكمية. والمحور العاشر من المقابلات يبرز ذلك بشكل جلي وواضح.

➤ **المعوقات المادية:**

يواجه التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات معوقات مادية، وذلك بنسبة 18.97%، كما هو مبين في الجدول رقم (42)، ويظهر أيضاً من خلال المحور العاشر من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.

➤ **المعوقات اللوجستية:**

يظهر لنا من خلال المحور العاشر من المقابلات والجدول رقم (42)، بأن التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، يواجه معوقات لوجيستية بنسبة 12.07%.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو، يواجه معوقات بشرية،

لوجيستية ومادية في إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الرابعة

من بحثنا هذا.

مؤسسة سونلغاز:

من خلال تحليل وتفسير النتائج المحصل عليها من جداول الاستمارة والمقابلات، وصلنا إلى:

➤ المعوقات اللوجيستكية:

أنه ومن خلال الجدول رقم (42)، تبين لنا أن المعوق الأساسي لعمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز هي الموارد اللوجيستكية وذلك بنسبة 40%. كما يظهر ذلك أيضا من خلال المحور العاشر من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

➤ معوقات بشرية:

يواجه التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز عائق بشري، وذلك بنسبة 36.67 %، وهذا ما وضحه الجدول رقم (42) والجدول رقم (43) الذي يؤكد على أنه هناك انسدادات متعلقة بنقص بالكفاءة المهنية وذلك بنسبة 54.84 %. كما يظهر ذلك من خلال المحور العاشر من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

➤ معوقات مادية:

يواجه التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات – بدرجة أقل – معوقات مادية، وذلك بنسبة 23.33 %، كما هو مبين في الجدول رقم (42)، ويظهر أيضا من خلال المحور العاشر من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

وبالتالي، نستنتج بأن التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز، يواجه معوقات بشرية، لوجيستكية ومادية في إدارة الأزمات. وهذا ما يؤكد صحة وثبات وتحقق الفرضية الرابعة من بحثنا هذا.

5- النتائج وفق أهداف الدراسة:

لقد تأكدنا من خلال النتائج المحصّل عليها من ميدان البحث، أن دراستنا هذه حققت كل الأهداف التي كانت تصبو إليها، وذلك على النحو التالي:

1. في السنوات القليلة الأخيرة، بدأ التدقيق الاتصالي يأخذ أهمية ومكانة في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز. وهذا ما وضّحه المحور الثاني من المقابلات، وأيضا من خلال التكوينات التي تخصصها المؤسستين لإطاراتها فيما يخص التدقيق الاتصالي وإدارة الأزمات وإدارة الصورة المؤسسية. كما تظهر أهمية ومكانة التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، من خلال توفير الموارد المادية والبشرية والإعلامية، وهذا ما وضحه الجدول رقم (23) من استمارة البحث.
2. تعتمد كلتا المؤسستين على معايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الاعتماد على التخطيط الاتصالي، الموافقة على التخطيط وكذا التنسيق بين المصالح المحلية والمركزية، الرقابة الاتصالية والتوصيات. وهذا ما يظهر لنا من خلال المحور الأول من الاستمارة. وأيضا، من خلال المحور الثالث من المقابلات والمعنون بـ " وسائل ومعايير التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات". كما اكتشفنا من خلال الجدول رقم (04)، أن المعيار الأساسي في إدارة الأزمات هو معيار اتصالي، ثم المعيار الإداري، وأخيرا المعيار التقني.
3. توفر المؤسستين للتدقيق الاتصالي مختلف الوسائل الاتصالية والإعلامية، وذلك على غرار الصحافة المكتوبة والإذاعة المحليتين، التلفزيون، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسستين، الاتصال الشخصي وغير ذلك. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26). وأيضا المحور الخامس والسادس والسابع من المقابلات المنجزة.
4. تواجه عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسستين معوقات بشرية، لوجيستية ومادية، كما هو موضح في الجدول رقم (42) من استمارة البحث. كما يعاني من انسدادات متعلقة بالكفاءة المهنية، انسدادات متعلقة بنوعية وكمية المعلومات المتوفرة في المؤسستين، وهي موضحة في الجدول رقم (43) من المحور الرابع من استمارة البحث والمعنون بـ " معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز ". كما تظهر المعوقات المعرفية والنفسية من خلال المحور العاشر من المقابلات والموسوم بـ " معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات ".

6— مناقشة نتائج الدراسة في ضوء البراديجم الوظيفي:

من خلال توظيفنا للبراديجم الوظيفي في دراستنا هذه، والمعنونة بـ " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "، وصلنا إلى النتائج التالية:

❖ **وظيفة التكيف:** فالتكيف مع النظام تقتضيه ضرورة البناء البنوي للمؤسسة. باعتبارها كل

متكامل، يهدف إلى بناء التوافق مع البنى الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحقيق التدقيق الاتصالي كمعطى نهائي للعملية الإدارية، وذلك وفق النقاط التالية:

✚ **معيار الأداء:** ويتعلق بالجانب الشكلي من جهة، فالتكيف يقتضي انسجاما بين الأداء الاتصالي

وكل العناصر المكونة للتدقيق الاتصالي، ومن جهة أخرى جانب مضاميني، من خلال خلق الفعالية للتكيف مع بنية المؤسسة الخارجية عن طريق بناء تصورات عنها لدى جماهيرها.

✚ **الموارد:** الاعتماد على مختلف الموارد قد وفر الظروف المادية للتكيف، فبقدر الأهمية الرمزية

التي تقتضي توافقا في الفهم للعمليات الاتصالية، إلا أن تجسيدها يتطلب وسائل وموارد مادية.

✚ **البيانات والمعلومات:** أن التكيف يقتضي معرفة لمتكيف معه، وهذا وجدناه في البيانات

والمعلومات الهادفة لناء المخططات الاتصالية، حتى يتم التدقيق الاتصالي على أكمل وجه.

✚ **المعوقات:** أن طبيعة التكيف هي طبيعة توافقية وليست تعارضية. الأمر الذي يجعل التدقيق

الاتصالي — كما توصلنا إليه — يتغلب على أغلب العراقيل والصعوبات بناء على تحقيق الهدف التكيفي.

❖ **وظيفة الهدف:** تحقيق الأهداف للبنى الاجتماعية، هي من تعطي تفسيرات واضحة للدور

الذي تقوم به هذه البنى ضمن النسق الكلي، وفق هدف عام يجمع بين مختلف البنى والمتمثل في تجاوز الأزمة، بل والسعي إلى تحويلها لفرصة صورية للمؤسسة، وكان ذلك وفق النقاط التالية:

✚ **معايير الأداء:** معايير الأداء المتجسدة في التدقيق الاتصالي للمؤسستين نراها بأنهما

يكتسبان صفة الهدف الآتي أو قصير المدى، بمعنى أن المؤسسات في إدارتها للأزمات

يكون في الغالب هدفها تجاوز الأزمة الحالية فقط وليس ضبطها للأهداف طويلة المدى.

✚ **الموارد:** أن تحقيق الأهداف، يعتمد بالضرورة على مجموعة من الموارد، وكلتا المؤسستين

يعتبران ذلك مهما ضمن العملية التدقيقية للاتصال. إلا أن ذلك لا يخضع لنظام الأولويات

في توفير الوسائل، لنقص الخبرة في الغالب بمتطلبات كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والموارد اللازمة لتجاوزها.

✚ **البيانات والمعلومات:** معرفة البيانات والمعلومات جزءا مهما في تحقيق الأهداف، خاصة إذا كانت الأهداف متعلقة بمصير المؤسسة وبمسألة وجودها. وقد وجدنا بأن المؤسستين يعملان على جمع وتوفير كل المعلومات للتدقيق الاتصالي في إدارته للأزمات.

✚ **المعوقات:** أن تحقيق الأهداف يعترضه مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تعمل على الإحالة دون ذلك، وهذا ما يفسر فشل المؤسستين في إدارة بعض الجوانب من الأزمات التي إعترضتهما على غرار أزمة 2007م بمؤسسة سياكو وأزمة فيفري 2012م بمؤسسة سونلغاز.

❖ **وظيفة التكامل:** إن البنى المكونة للنظام يشترط فيها التكامل العضوي في الأدوار، التي تقوم بها خدمة للبنية العامة، وإذا صادف وإن تعطلت أحد البنى في ممارستها لتكامليتها، أصبح لزاما عليها أن تلجأ لميكانيزم الدفاع حسب ما يذهب إليه " هيربرت سبينسر " حفاظا على التكامل وصورة البنى ككل، ويتجسد ذلك في هذه الدراسة من خلال:

✚ **معايير الأداء:** أن معايير أداء للتدقيق الاتصالي التي التزمت بها المؤسستين من خلال ما توصلنا إليه، وجدنا أن العناصر المكونة لذلك يغلب عليها التكامل في الكثير من الأحيان.

✚ **الموارد:** أن الموارد التي يقوم عليها التدقيق الاتصالي لإدارة الأزمة، تكاملية في طابعها، أخرى.

✚ **البيانات والمعلومات:** أن البيانات والمعلومات المحصل عليها للتدقيق الاتصالي، لا يمكن أن تكون بطريقة تجزئية أو متعارضة، لأن ذلك لا يخدم الهدف الاتصالي، فعدم التكامل المعلوماتي يصعب على التدقيق الاتصالي من إدارة الأزمة ويجعل عمرها يطول أكثر.

✚ **المعوقات:** أن التكامل إذا تحقق في كليته، فإنه يمنع من حدوث العقاقيل. لكن هذا الأمر لا يمكن أن يحصل، فمكامن النقص لا بد وأن تتمظهر في الأزمة، الأمر الذي

يسمح بميلاد العديد من العراقيل والصعوبات والمعوقات، وبالتالي تحدّ من إدارة التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسستي سياكو وسونلغاز.

❖ **الوقاية:** وتمثلها البنى المكونة للنظام على أنها الاحتراز البنيوي الذي تقوم به مختلف الجزئيات بحثاً عن مكامن الاستقرار وتفادي الهزات المجيدة في مفهوم الأزمة، وذلك انطلاقاً من المعايير التالية:

➤ **معايير الأداء:** لقد توصلنا إلى أن معايير الأداء تتطلب توفر الجو الوقائي، من خلال إدراك الأهداف والسبل التي تستطيع من خلالها تجاوز الأزمة، وهذه هي الوقاية في بعدها الواضح والشامل لمكونات المؤسسة.

➤ **الموارد:** أن الموارد التي تعمل المؤسسة على توفيرها في إدارتها للأزمة، ينبغي تقسيمها إلى موارد وقائية نستعملها في فترة إعداد السيناريوهات لإدارة الأزمة (مثل رسم مؤسسة سونلغاز لسيناريو لمخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م و 2014م و 2015م). بينما تبقى الوسائل التي تحتاجها وقت الأزمة أكثر حضوراً من حيث العدد والكفاءة في تسهيل القيام بواجبات الإدارة الأزماتية.

➤ **البيانات والمعلومات:** أن العنصر الوقائي لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال اطلاعنا على مجموعة البيانات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي. وفي اعتقادنا أن غياب مؤشر واضح للمعلومة هو ما يجعل الأزمة تقع ويحد من عنصر تحسبها المتمثل في الوقاية.

➤ **المعوقات:** أن الوقاية تمكنا من معرفة العراقيل التي ستواجهنا في إدارة الأزمة، وهذا ما لمسناه عند القائمين على إدارة الأزمة في المؤسستين، من خلال معرفتهما للعراقيل وللمعوقات التي تستطيع أن يواجهها التدقيق الاتصالي أثناء وقوع الأزمة. لكن عدم إيلاء أهمية مناسبة لحجم الأزمة هو ما يجعل في الكثير من الأحيان، هؤلاء القائمين على إدارة الأزمة يبتعدون عن إيجاد حلول للمعوقات التي قد تعترض التدقيق الاتصالي أثناء الأزمة.

❖ **التغذية العكسية:** وهي أن البنى المؤسساتية في إدارتها للأزمة تحاول أن تفتح مجالاً لانعكاسات الإجراءات التي تقوم بها أثناء الأزمة، بغية التعديل أو التغيير أو التثبيت للإجراء، وذلك وفق النقاط التالية:

معايير الأداء: البنى المكونة للنظام في المؤسسة تعمل في شكل نسقي على تفعيل معايير الأداء المختلفة للتدقيق الاتصالي. وفي الحركة التفاعلية ينتظر دائما الفاعلون على هذه الفعالية رد فعل من المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. وهذا ما لمسناه عند المؤسستين، من خلال اعتمادهم في الكثير من الأحيان على خطط مرنة تنطلق من المعطيات الحاضرة وقابلة للتغير والتعديل وفقا لما تقتضيه حاجة تحقيق الأهداف.

الموارد: أن قائمة الموارد المطلوبة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمة البشرية والمادية والإعلامية على حد سواء، قابلة للزيادة والنقصان، وبطريقة تفاضلية في الغالب وفق مدى ملائمتها في تجاوز الأزمة. وهو نوع من التغذية العكسية نلتسمه من خلال فعالية الفاعل و المورد في حلحلة الأزمة.

البيانات والمعلومات: أن البيانات والمعلومات المطلوبة للتدقيق الاتصالي منذ بداية الأزمة إلى نهايتها تشكل نوعا من التغذية العكسية، التي تساعد التدقيق الاتصالي على اختيار البدائل المتاحة.

المعوقات: أن عدم وجود تغذي عكسية أثناء صيرورة الأزمة، هو في حد ذاته أحد العراقيل التي واجهت التدقيق الاتصالي في المؤسستين في إدارة الأزمات، الأمر الذي يتطلب منا حضور هذه النقطة في المخطط الاتصالي لإدارة الأزمة بشكل واضح، يساعدنا في التغلب على عراقيل وصعوبات التي يمكن أن يواجهها التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات.

7 — النتائج العامة لموضوع الدراسة:

❖ مؤسسة سياكو:

1. نستنتج من خلال المحور الأول من المقابلات، أن التصورات السائدة داخل مؤسسة سياكو، تعكس توجهين غالبين — فيما يخص التدقيق الاتصالي — أحدهما تأثر بشكل كبير بالسياسة التقليدية لتسيير المؤسسات، والتي ترى في التدقيق الاتصالي هو عملية مرتبطة بالمصالح التجارية والمردود المادي. في حين تغير المفهوم في المرحلة الثانية، والذي نتج عنه التوجه الثاني، حيث يرى في التدقيق الاتصالي عملية إستراتيجية خاصة في إدارة الأزمات.
2. أصبحت مؤسسة سونلغاز تولى أهمية كبيرة للتدقيق الاتصالي، حيث أصبح لهذا الأخير، دورا محوريا — ولو نسبيا كمرحلة أولى — في إعادة الاعتبار لتوازن وصورة مؤسسة سياكو. وهذا ما تم استنتاجه من خلال المحور الثاني من المقابلات.
3. أصبح التدقيق الاتصالي يساهم بشكل كبير في إدارة بعض الأزمات، التي لها علاقة مباشرة بحدوث أفعال الزبائن والمواطنين، سواء من خلال التواصل الجوّاري أو توفير المعلومة عن طريق وسائل الإعلام. والمحور الثاني من المقابلات يؤكد ذلك.
4. كما استنتجنا من خلال المحور الثالث من المقابلات، بأن المؤسسة تستخدم مختلف المعايير، خاصة ما تعلق بمعيار الأداء والإنجاز. حيث يجب أن تتوفر — بشكل أساسي — في الملف العام للتدقيق الشامل الذي يقدم للمصالح المركزية.
5. تعتمد مؤسسة سياكو على التكوينات وتأهيل المورد البشري، ونقل الخبرة (نقل الخبرة من طرف الشريك الفرنسي مرسيليا للمياه). والمحور الثالث من المقابلات يؤكد هذا الأمر.
6. الاعتماد على التحقيقات الميدانية والتشخيص في تبني سياسات اتصالية تتماشى ومتطلبات السوق والجماهير. وهذا ما تم استنتاجه من المحور الرابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سياكو.
7. تسعى مؤسسة سياكو، من خلال رهانات المطابقة في التسيير والرهان التكيفي في تحقيق أهداف لها علاقة مباشرة بتموقعها الجيد في المحيط.
8. عدم تفضيل مؤسسة سياكو للرهانات المطابقة والرهان التكيفي على الرهان الإستراتيجي للمؤسسة، لأنه يحمل في طياته تحقيق الأهداف التجارية.

9. الهدف الضمني للعملية التدقيقية – حسب تحليل مختلف الوثائق وتصريحات إطارات ورؤساء المصالح – هو هدف اتصالي ، حيث يعتبر رهانا محوريا في العملية التشخيصية لمختلف مهام مصالح ووحدات المؤسسة.
10. ساهمت المؤسسة في تحقيق الرهان الإداري، ألا وهو الاعتماد على الطرق الحديثة في التقييم والتشخيص، مما يؤهلها إلى تحقيق بعض الأهداف القصيرة وطويلة المدى، كالحصول على امتيازات الإدارة والمطابقة في التسيير. إضافة إلى وضع الخدمة لأنظمة المراقبة وإدارة الجودة.
11. يستخدم التدقيق الاتصالي في مؤسسة سياكو، المقابلات المعمقة المشخصة والملاحظة الميدانية لتتوصل على المعلومات النوعية.
12. كما استنتجنا من خلال المحور الخامس من المقابلات، استخدام المؤسسة لإستراتيجية شاملة لا مركزية (خاصة بعد مجيء الشريك الفرنسي مرسيليا للمياه)، لربط مختلف مصالحها، أين تكون فيها الاستقلالية في المراقبة والتقييم، كما يستعمل في هذه المرحلة الاجتماعات التنسيقية كتكتيك محوري.
13. واستنتجنا أيضا، تبني مؤسسة سياكو لإستراتيجية التواصل المباشر عن طريق الأحداث والاتصال المستمر مع وسائل الإعلام.
14. كما استنتجنا من خلال المحور السادس من المقابلات والمعنون بـ: " إدارة الأزمات والتدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو "، تأهيل المورد البشري في الإدارة من خلال القيام بتكوينات داخلية وخارجية، لتلقين فرق التدقيق والمراقبة آليات عصرية لكيفية القيام بدراسات تقنية سليمة، والتي تساعد مؤسسة سياكو على تشخيص مواطن الضعف والقوة.
15. كما اكتشفنا، أن التريصات والورشات التكوينية بدأت سنة 2008م. أي بعد أزمة 2007م ودخول الشريك الفرنسي (مرسيليا للمياه).
16. بعد التكوينات، أصبح التدقيق الاتصالي محورا هاما ومستحدث في الحصر الشامل لوضعية مؤسسة سياكو.
17. أصبح التدقيق العام – بعد سنة 2007م – يأخذ بعين الاعتبار علاقة وفعالية وسائل الاتصال في تحسين طرق التسيير والمراقبة.

18. كما وقفنا على واقع مفاده، أن المكلفين بالاتصال عادة ما يلجأون إلى استغلال بعض المناسبات القليلة جدا لتقديم نشاطات مؤسسة سيako، وهذا – حسب رأينا الشخصي المتواضع – يعتبر خطأ فادحا في إدارة الأزمات. والمحور السابع من المقابلات يؤكد ذلك بشكل واضح.
19. مسؤولي مؤسسة سيako يكتفون بتسيير العلاقات مع وسائل الإعلام، حول توضيح بعض الأمور التقنية.
20. اتصال الأزمة – قبل بداية فترة تأهيل مؤسسة سيako – كان يقتصر على مجرد بيانات تقدم من حين إلى آخر لوسائل الإعلام أو الحضور الرمزي في بعض المناسبات الخاصة كالיום العالمي للمياه المصادف لـ 22 مارس من كل سنة. (هذا كان قبل سنة 2007 م).
21. بعد الدورات التكوينية حول الاتصال، الإدارة والتدقيق الاتصالي (أي بعد سنة 2007م)، أصبح الاتصال يعدّ أداة إستراتيجية في بناء السياسة العامة لمؤسسة سيako.
22. وضع الرقم الأخضر (3025)، وتكوين فرق عملياتية على مستوى وحدات مؤسسة سيako، للاستماع إلى انشغالات المواطنين والتدخل السريع لتصليح الانكسارات.
23. أصبحت عملية إرسال البيانات الإعلامية بمؤسسة سيako، تتم بطرق آلية ويومية إلى وسائل الإعلام.
24. انتهاج القائمون على الاتصال، أسلوب التواصل الدائم مع جميع شركاء مؤسسة سيako، خاصة الجمعيات المحلية وممثلي الأحياء. حيث يعتمد عليهم كوسائط اتصالية في عمليات نقل وتفسير المعلومات التي كانت في السابق مصدر عدم استقرار واحتجاج.
25. خلق علاقات شراكة بين مؤسسة مواطنة *Enterprise Citoyenne* ومواطنين لديهم مصالح ومصادر معلومات موثوقة.
26. كما استنتجنا من خلال المحور الثامن من المقابلات والمعنون بـ: " مراحل التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات "، أن هناك ثلاثة (03) مراحل أساسية للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وهي على النحو التالي:
- المرحلة الأولى: وهي مرحلة تشخيصية، ويقوم مسؤول الاتصال شخصيا على مراقبة عملية جمع المعلومات من مختلف الشرائح المهنية التي تؤثر في السير الحسن لنشاطات مؤسسة سيako.

- المرحلة الثانية: وهي مرحلة بسيطة، وهي مرحلة تسجيل وتدوين مختلف البيانات المحصل عليها، في شكل تقارير ومحاضر اجتماعات لتقدم لاحقا في الملف الكامل للتدقيق الاتصالي.
 - المرحلة الثالثة والأخيرة: ويتم فيها تصفية المعلومات والتعليق عليها، وتقديم التوصيات التي ستمهد لاحقا للتصميم الأولي لمخطط اتصالي عادي أو استعجالي.
27. المخطط الاتصالي الذي يستخدم في حالة الأزمات، ينجز انطلاقا من التقييم المفصل والتحديد الدقيق للمهام. وهذا ما نجده في المحور التاسع من المقابلات حول توظيف مخططات الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو.
28. استعمال المؤتمرات الإعلامية والبيانات الدقيقة وبرمجة لقاءات ميدانية مع ممثلي لجان الأحياء في حالة الأزمات أو في الأوقات العادية لمؤسسة سياكو.
29. كما استنتجنا من خلال محور " معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو"، أن العائق التسييري والمتعلق بذهنية عدم قبول الولوج إلى بعض المعلومات التي لها علاقة بتسيير النشاطات التجارية لمؤسسة سياكو.
30. كما استنتجنا، بأن للعامل المعرفي والنفسي دور في إعاقة سير عملية التدقيق. فكثيرا ما كان يربط أغلب إطارات مؤسسة سياكو كلمة التدقيق مع مراقبة التسيير. وهذا الخلط أثر – بشكل كبير – على المعلومات من الناحية الكمية والنوعية.
31. واستنتجنا أيضا، عائق التواصل التنظيمي وعدم جاهزية بعض الهيئات، لتقديم البيانات والإحصائيات التي تفسر لنا تطور طريقة العمل سواء في التقييم السداسي أو التقييم السنوي.
32. كما اكتشفنا، بأن العملية التدقيقية – على الرغم من المعوقات السابقة – بدأت تتسم بنوع من المهنية، بعد اكتساب خبرات سواء من الشريك الفرنسي (مرسيليا للمياه) أو من التكوينات التي تقدم من حين إلى آخر في التدقيق، الاتصال وإدارة المؤسسات.
33. تستخدم مؤسسة سياكو التدقيق الاتصالي من أجل تقييم نشاطات الاتصال بنسبة 34.48%، كما تستخدم من أجل إدارة الأزمات بنسبة 29.31%، وكذا تشخيص الوضعية الاتصالية بنسبة 27.59%. والجدول رقم (03) يوضح ذلك.
34. كما استنتجنا من الجدول رقم (04)، بأن معايير إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، معيار اتصالي بنسبة 47.62%، ومعايير إدارية بنسبة 28.57% وتقنية بنسبة 23.81%.

35. تستمد إجراءات إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، من مخططات عامة بنسبة 51.72% ومخططات اتصالية بنسبة 48.28%. والجدول رقم (10) يبرز ذلك.
36. تعتمد مؤسسة سياكو على المراقبة الدورية بنسبة 52.25%. كما تعتمد على المراقبة الظرفية بنسبة 47.75%. والجدول رقم (16) يبين ذلك.
37. تسخر مؤسسة سياكو للتدقيق الاتصالي الوسائل المادية والبشرية بنسبة 35.58% لكليهما، والوسائل الإعلامية بنسبة 28.84%. والجدول رقم (23) يؤكد ذلك.
38. التجهيزات المادية المرافقة للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، هي: وسائل النقل، تجهيزات مكتبية، وسائل سمعية بصرية وعتاد التّدخل. والجدول رقم (24) يظهر ذلك بشكل واضح.
39. كما تسخر مؤسسة سياكو للتدقيق الاتصالي، الوسائل الاتصالية والإعلامية، وذلك على الترتيب: الاتصال الشخصي، الصحافة المكتوبة المحلية، الإذاعة المحلية، الموقع الرسمي للمؤسسة، السجلات والوثائق، القنوات التلفزيونية الجزائرية، مواقع الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، كما يظهر ذلك من خلال الجدول رقم (26).
40. توفر مؤسسة سياكو للتدقيق الاتصالي مختلف الموارد البشرية، ويمكننا أن نستدل على ذلك من خلال الجدول رقم (28). حيث تعتمد على: الإطارات المختصة في الوكالات، إطارات خلية الاتصال، رؤساء المديریات، العاملين، الخبراء، الوكلاء المعتمدون والمستشارون.
41. تعتمد مؤسسة سياكو على المخططات الاتصالية في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 100%. واستنتجنا هذا من الجدول رقم (30).
42. يعتمد التدقيق الاتصالي بمؤسسة سياكو على البيانات الميدانية في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 54.26%، وأيضاً البيانات الوثائقية بنسبة 45.74%، والجدول رقم (33) يبين ذلك.
43. يبرز من الجدول رقم (34)، أن التدقيق الاتصالي يعتمد على جمع البيانات من أجل: تشخيص حالة الاتصال، وضع خطط مستقبلية، تنفيذ خطط اتصالية، تقييم وضعية اتصالية وتوزيع المهام.
44. تأخذ بعين الاعتبار مؤسسة سياكو أهمية الحملات التحسيسية والتوعوية عند التخطيط في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 100%، والجدول رقم (36) يظهر ذلك بشكل واضح.

45. تعتمد الحملات التحسيسية والتوعوية بمؤسسة سياكو على مجالات السلوكيات بنسبة 45.67%، والمعلومات بنسبة 30.71% والقيم ب 23.62%. والجدول رقم (37) يوضح ذلك.

46. تواجه عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، معوقات بشرية بنسبة 68.96% ومعوقات مادية بنسبة 18.97%، ثم معوقات لوجيستكية بنسبة 12.07%. والجدول رقم (42) يوضح ذلك جليا.

47. يواجه التدقيق الاتصالي عند إدارة الأزمات بمؤسسة سياكو، انسدادات اتصالية تتعلق بنوعية المعلومات المحصل عليها، وذلك بنسبة 35.65%، وكذا انسدادات تتعلق بنقص الكفاءة المهنية بنسبة 34.65%، ثم انسدادات تتعلق بكم المعلومات المتحصل عليها بنسبة 29.70%، كما يبرز ذلك الجدول رقم (43).

48. نسبة الذكور بمؤسسة سياكو بلغت 74.14%، كما بلغت نسبة الإناث 25.86%. كما هو موضح في الجدول رقم (01).

❖ مؤسسة سونلغاز:

1. تولي مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة للتدقيق الاتصالي، من خلال تقييم نشاطاتها الاتصالية. وأيضاً، من خلال الاجتماعات والتكوينات المرافقة لإطاراتها. وهذا ما تم استنتاجه من خلال المحور الأول من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

2. يساهم التدقيق الاتصالي في شرح وتفسير بعض التقنيات والوسائل الاتصالية، وكيفية استعمالها في الظروف العادية وفي أوقات الأزمات، من خلال حلقات النقاش أو اجتماعات الزوبعة الفكرية. وهو كما موضح في المحور الأول من المقابلات.

3. يحتل التدقيق الاتصالي مكانة في مؤسسة سونلغاز، من خلال مشاركة المؤسسة في الأحداث ذات الصيغة الإقليمية والدولية كعرض وهران الدولي حول الغاز الطبيعي.

4. خلق شراكة دائمة بين مؤسسة سونلغاز ووسائل الإعلام، من أجل تسيير نشاطاتها الاتصالية والحفاظ على صورتها في محيطها. (الاتفاقية السنوية مع المحطة الجهوية إذاعة سيرتا FM)، وهو كما موضح في المحور الثاني من المقابلات.

5. كما يظهر أهمية التدقيق الاتصالي من خلال الاجتماعات الدورية المنظمة في مدينة قسنطينة أو في مدينة عنابة، والتي تتناول محاور لها علاقة مباشرة بكيفية تقييم أنشطة الاتصال ومدى تأثيرها على إنجاز السياسة العامة للمؤسسة.
6. إنشاء مخططات اتصالية والقيام ببرامج تستهدف الزبائن والمواطنين، والقيام بعمليات التقييم وملاحظة السلوكيات الاتصالية لدى فاعلي مؤسسة سونلغاز.
7. القيام باستجابات شفوية ومكتوبة في المناسبات التي تتوقع أن تكثر فيها الأزمات، حيث قام الطاقم الاتصالي بوضوح حملات جوارية، كانت تهدف في باطنها إلى جس نبض المواطن حول الخدمات المقدّمة من طرف المؤسسة.
8. التدقيق الاتصالي كوسيلة من وسائل التسيير في مؤسسة سونلغاز، تطور بشكل نسبي عبر مراحل متعددة، وهذا موضح في المحور الثاني من المقابلات.
9. يستخدم التدقيق الاتصالي بعض الأدوات المنهجية على غرار المقابلات والملاحظات الميدانية وتحليل وثائق المؤسسة، كما هو في المحور الثالث من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.
10. يتوفر الطاقم المكلف بالتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، بالكفاءة والخبرة، وهذا ما تم استنتاجه من المحور الثالث من المقابلات.
11. يقوم الطاقم المكلف بالتدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز بخرجات فجائية، بهدف الوقوف على الواقع المعاش دون الاستعدادات المسبقة.
12. توفير مختلف الوسائل المتاحة التي يمكن أن تساهم في التطبيق الصارم للتدقيق الاتصالي، والذي يخدم بدوره التدقيق الشامل. وهذا ما نجده موضح في المحور الثالث من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.
13. كما تبين لنا من خلال المحور الرابع، أن مؤسسة سونلغاز تبنت – في السنوات الأخيرة – سياسة الاتصال الجوّاري، من خلال استخدام وتوظيف القوافل الجوّارية، وخلق وكالات تجارية في بعض البلديات البعيدة عن المؤسسة. كما خلقت اتفاقية مع مؤسسة البريد والمواصلات، من أجل أن يسدد الزبائن فاتورتهم دون عناء الذهاب إلى المؤسسة. وهذا كله من أجل التقرب من المواطن والزبون.

14. عدم أخذ مؤسسة سونلغاز بجدية تامة تحليل مواقع التواصل الاجتماعي وما ينشره المواطنين والزبائن أثناء الأزمات. وهو كما موضح في المحور الخامس من المقابلات.
15. تستخدم مؤسسة سونلغاز الإستراتيجية الشخصية وإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، من خلال حملات التشجير. وهو موضح في المحور الخامس من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.
16. كما استنتجنا من المحور السادس الخاص بمؤسسة سونلغاز، أن مؤسسة سونلغاز أصبحت تأخذ بعين الاعتبار أهمية مرحلة ما قبل الأزمة، وذلك من خلال رسم سيناريوهات محتملة لإدارة الأزمة على غرار المخطط الاتصالي الاستعجالي لسنة 2013م.
17. تستخدم مؤسسة سونلغاز أسلوب التساوم التوفيقى كأسلوب حديث في إدارة الأزمات. والمحور السادس من المقابلات يدل على ذلك.
18. تستخدم مؤسسة سونلغاز إستراتيجية احتواء الأزمة، إستراتيجية تغيير المسار، إستراتيجية التقليل من شأن الأزمة وأيضاً إستراتيجية الاتصال الموجهي في إدارة الأزمات التي تعترضها، على غرار أزمة فيفري 2012. والمحور السادس يبرز ذلك.
19. اكتشفنا من خلال المحور السابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز، أن فريق الأزمة يتشكل من: المدير، مدير التوزيع، المكلفة بالاتصال، رئيس مصلحة الكهرباء، رئيس مصلحة استغلال الغاز، رئيس مصلحة الوسائل العامة، رئيس مصلحة المنازعات، رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة وكذا أعوان استغلال الغاز والكهرباء ورئيس فرق التدخل والصيانة.
20. تستخدم مؤسسة سونلغاز نوع من الإشهار في وقت الأزمات، وهو ما يسمى بـ " إشهار الأزمات ".
21. استخدمت مؤسسة سونلغاز " المنظور الوظيفي " في إدارة الأزمات التي تعترضها، وذلك من خلال الاعتماد على نظرية " تدفق الاتصال على مرحلتين ". وذلك من خلال التواصل الدائم مع ممثلي الأحياء والاعتماد عليهم كقادة الرأي لتوصيل المعلومات إلى المواطنين والزبائن. بالإضافة إلى استشارتهم حول أماكن التي توضع فيها الملصقات حول انقطاع الغاز أو الكهرباء.

22. استخدام مؤسسة سونلغاز النموذج المدمج والمتوازن لإدارة اتصالات الأزمة وكذا نموذج لوكازيسكي في الأزمات التي تعترضها على غرار أزمة فيفري 2012م. وهو موضح بشكل كبير في المحور السابع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.
23. تعتمد مؤسسة سونلغاز على خطاب إعلامي موحد في الحالات العادية، وخاصة في حالة الأزمات كأزمة فيفري 2012م.
24. توظف مؤسسة سونلغاز نموذج الاعتذار في إدارة الأزمات، على غرار استخدامه في إدارة أزمة فيفري 2012م وأزمة صيف 2011م. والمحور السابع يؤكد ذلك.
25. تستخدم مؤسسة سونلغاز في إدارتها للأزمات، إستراتيجية الشفافية مع وسائل الإعلام.
26. وظفت مؤسسة سونلغاز حملات إعلامية في إدارتها للأزمات – خاصة في إدارة أزمة فيفري 2012م – كحملة " إصغاء ".
27. كما استنتجنا من خلال المحور السابع من المقابلات، اعتماد مؤسسة سونلغاز على إستراتيجية " الاتصال الوقائي "، وذلك من خلال وضع مخطط اتصالي استعجالي لصيف 2013م.
28. يمر التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز بثلاث (03) مراحل أساسية، وهي:
- المرحلة الأولى: وهي الزيارات الدورية للإطارات المكلفة بعمليات المراقبة والتدقيق. حيث تهدف هذه المرحلة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من مصادرها الأصلية.
 - المرحلة الثانية: وهي مرحلة التحليل، أين يسعى المكلفون بالاتصال إلى التحليل الدقيق لمختلف البيانات المحصّل عليها، وذلك من أجل الوقوف على نقاط قوة وضعف مؤسسة سونلغاز.
 - المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تقديم التقرير النهائي للنتائج المحصّل عليها، من خلال مراقبة وتقييم النشاطات الاتصالية، لتجمع في الملف العام، الذي يضم مختلف المصالح، والتي تقدم إلى المديرية العامة (المجمع). وهذا ما تم استنتاجه من المحور الثامن من المقابلات والمعنون بـ " التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات ".
29. تتبنى مؤسسة سونلغاز لمخططات اتصالية طارئة وإستعجالية على غرار المخطط الاتصالي الاستعجالي لصيف 2013م، كما يظهر ذلك من خلال المحور التاسع من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

30. أصبحت المخططات الاتصالية بمؤسسة سونلغاز، تبنى وفق معطيات حقيقية، وهذا ما يؤدي إلى تدقيق اتصالي جيد وفعال، من خلال تحسين علاقات وصورة المؤسسة، والمحور التاسع من المقابلات يدلّ على ذلك.
31. جميع فروع مؤسسة سونلغاز لا تمتلك نفس الكفاءات والإطارات القائمة على عمليات المراقبة والتدقيق الاتصالي، كما هو مبين في المحور العاشر من المقابلات الخاصة بمؤسسة سونلغاز.
32. عدم استفادة كل إطارات مؤسسة سونلغاز – خاصة المكلفين بالاتصال – من التكوينات الخاصة بمراقبة التسيير والتدقيق الاتصالي. (نقص تكوين المورد البشري).
33. كما أثار عائق التكوين على نوعية المعلومات التدقيقية – ولو بشكل نسبي – من حيث التوقيت وتفسير البيانات. وهذه الأخيرة، أثّرت على كيفية بناء المخطط الشامل للاتصال فيما يخص تسيير الأزمات الفجائية كأزمة فيفري 2012م. والمحور العاشر من المقابلات الخاصة بـ " معوقات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز ".
34. استنتجنا من خلال الجدول رقم (03)، بأن سبب استخدام التدقيق الاتصالي بمؤسسة سونلغاز، يعود بالدرجة الأولى إلى إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 34.89%، ثم تشخيص الوضعية الاتصالية بنسبة 30.23%، ثم التقييم العام بنسبة 17.89%، وأخيرا تقييم نشاطات الاتصال بـ 17.05%.
35. كما اكتشفنا من خلال الجدول رقم (04)، أن المعيار الأساسي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، هو معيار اتصالي، وذلك بنسبة 48.39%، ثم المعيار الإداري بنسبة 28.23%، وأخيرا المعيار التقني بنسبة 23.38%.
36. تستمد إجراءات إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز من مخططات عامة بنسبة 68.33%، وتعتمد في بعض الأحيان على مخططات اتصالية، وذلك بنسبة 31.67%. ويبرز ذلك من خلال الجدول رقم (10).
37. تكون عملية الرقابة دورية بمؤسسة سونلغاز، وذلك بنسبة كبيرة 81.67%. كما أنه هناك عملية رقابة ظرفية (في حالة الأزمات) بنسبة 18.33%، ويظهر ذلك بشكل جلي في الجدول رقم (14).

38. تسخر مؤسسة سونلغاز للتدقيق الاتصالي الوسائل المادية بالدرجة الأولى، وذلك بنسبة 35.08%، ثم الموارد البشرية بنسبة 33.92%، والوسائل الإعلامية بنسبة 31.00%، والجدول رقم (23) يبين ذلك.
39. تكون التجهيزات المادية المرافقة للتدقيق الاتصالي في شكل: وسائل نقل، تجهيزات مكتبية، وسائل سمعية بصرية وعتاد التّدخل. والجدول رقم (24) يبرهن على ذلك.
40. كما استنتجنا من خلال الجدول رقم (27)، بأن مؤسسة سونلغاز توفر الوسائل الاتصالية والإعلامية للتدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الترتيب التالي: الإذاعة المحلية، الصحافة المكتوبة المحلية، الموقع الرسمي للمؤسسة، مواقع الانترنت، القنوات التلفزيونية، الاتصال الشخصي، السجلات والوثائق ومواقع التواصل الاجتماعي.
41. يعتمد التدقيق الاتصالي في إدارة أزمات مؤسسة سونلغاز على الموارد البشرية، وذلك من خلال الترتيب الموجود في الجدول رقم (28)، والترتيب على النحو التالي: الإطار المختصة في الوكالات، رؤساء المديريات، إدارات خلية الاتصال، العاملين، الخبراء، المستشارون، الوكلاء المعتمدون.
42. يأخذ بعين الاعتبار التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، أهمية البيانات وذلك بنسبة 100%، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال الجدول رقم (32). حيث يعتمد على البيانات والمعلومات الميدانية بالدرجة الأولى في إدارة الأزمات، وذلك بنسبة 56.07%، ثم بيانات ومعلومات وثائقية بنسبة 43،93%. ويبرز هذا من خلال الجدول رقم (33).
43. كما استنتجنا، بأن السبب الرئيسي لأهمية جمع البيانات في مؤسسة سونلغاز، هو تشخيص حالة الاتصال، ثم تنفيذ الخطط الاتصالية، ثم توزيع المهام، ثم وضع خطط اتصالية، وأخيرا تقييم وضعية اتصالية، وهو موضح بشكل جلي في الجدول رقم (34).
44. تأخذ مؤسسة سونلغاز بعين الاعتبار أهمية الحملات التحسيسية والتوعوية عند التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك بنسبة كاملة 100%. والجدول رقم (36) يبين ذلك. حيث تركز على السلوكات والمعلومات بالدرجة الأولى، وبنسبة 35.09% لكليهما، والقيم المؤسسية بنسبة 29.82%، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال الجدول رقم (04).

45. تواجه عمليات التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، معوقات لوجيستكية بنسبة 40%، ثم معوقات بشرية بنسبة 36.67%، وأخيرا معوقات مادية بنسبة 23.33%. والجدول رقم (42) يوضح ذلك.
46. يواجه التدقيق الاتصالي عند إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، انسدادات تتعلق بنقص الكفاءة المهنية بنسبة 54.84%، ثم انسدادات تتعلق بنوعية المعلومات بنسبة 24.19%، وأخيرا انسدادات تتعلق بكم المعلومات بنسبة 17.74%، وهذا ما يظهره بشكل واضح الجدول رقم (43).
47. نسبة الذكور بمؤسسة سونلغاز بلغت 63.33%، وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 36.67%. كما هو موضح في الجدول رقم (01).

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ " واقع التدقيق الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية "، ومن خلال معايشتنا العلمية والعملية لمختلف مراحل الدراسة، بدءا بالمرحلة الاستطلاعية ثم مرحلة جمع البيانات والمعلومات ثم مرحلة تفسير وتحليل المعلومات المحصّل عليها، وقفنا على أن التدقيق الاتصالي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية لأزال يشوبه نوعا من الغموض من حيث تطبيقاته وأدواته على أرض الميدان. على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين معارفها وتأهيل عنصرها البشري. كما وقفنا أيضا، على مدى أهمية توظيف مختلف التخصصات الفرعية للاتصال ومدى مساهمتها في عصنة الإدارة الجزائرية.

على هذا الأساس كان اختيارنا قصدي ومدروس اتجاه مؤسستين استراتيجيتين في الجزائر، إضافة إلى كونهما من بين المؤسسات التي مرت بمراحل إعادة الهيكلة، وأن التحديات التسييرية الجديدة جعلت منها تتوجه نحو وضع رهانات استراتيجية تمكّنها من التكيف الاستراتيجي في المحيط من جهة، وتؤهّلها إلى إعادة بناء صورتها وهويتها أمام مختلف جماهيرها. خاصة وأن الجزائر عرفت منذ عقدين تحولات كبيرة، كان أبرزها انفتاحها نحو الأسواق الخارجية.

كما كان لاتساع الرقعة الجغرافية وزيادة الأقاليم والتجمعات السكانية، دورا في إعادة بناء مقارنة مؤسساتية تأخذ بعين الاعتبار تلبية مختلف متطلبات جماهيرها وبالخصوص الزبائن. وبما أنه لا تخلوا مؤسسة — مهما كان نوعها — من تعرضها لاضطرابات وأزمات. لذلك ارتأينا، من خلال هذه الدراسة المتواضعة أن نبحث بشكل دقيق عن المكانة التي يحظى بها التدقيق الاتصالي في المؤسسة الجزائرية.

فعلى الرغم من التباين النسبي للنتائج فيما يخص الأساليب المعتمدة في جمع البيانات. ونظرا لخصوصية الموضوع، فقد حاولنا في العديد من المرات التأكد من مصداقية وصحة المعلومات المقدّمة. إلا لأن وجه التباين برز بشكل كبير عند محاولتنا التعمق أكثر في الجوانب التقنية للتدقيق الاتصالي

آفاق الدراسة

وكيفية توظيفه على أرض الميدان. إلا أن النتائج التي وصلنا إليها على العموم كانت كفيّلة بتقديم توضيحات وشروحات وافية عن واقع التدقيق الاتصالي وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

وانطلاقاً من مختلف البيانات والمعلومات المحصّل عليها في مختلف المراحل البحثية، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في رفع الوعي المعرفي نحو أهمية بعض التخصصات الاتصالية، التي لا زال يشوبها الغموض، ويمكن تقديم هذه التوصيات على النحو التالي:

✓ تعميم نشر المعارف الاتصالية القاعدية الخاصة بالتدقيق الاتصالي، من خلال رفع مستوى الوعي والاهتمام حول كيفية انجازه وإسهاماته سواء على المستوى التسييري أو الاتصالي.

✓ إدراج إما مقاييس تدرّس لها علاقة مباشرة بالتدقيق الاتصالي أو إدراج تخصص قائم بذاته، يمكن تسميته بـ " التدقيق الاتصالي وصورة المؤسسة " .

✓ تشجيع التكوين المتخصص واللجوء إلى مكاتب الخبرة والاستشارة، سواء المحلية أو الأجنبية، من أجل إعادة تأهيل العنصر البشري المكلف بعمليات التدقيق الشامل والتدقيق الاتصالي.

✓ العمل على بناء مقاربة مؤسسية، تأخذ بعين الاعتبار كفاءة الإطارات المتعددة التخصصات وتحسين معارفهم الاتصالية.

✓ العمل على بناء مخططات تكوين خاصة بمهن الاتصال، خاصة التي لها علاقة مباشرة بتكيف المؤسسة مع المحيط وعلاقتها مع شركائها ووسائل الإعلام.

✓ دعوة المؤسسات الأكاديمية إلى إدراج تقنيات وأدوات جمع البيانات، ليتم تدريسها في السنوات الأولى لما لها من أهمية كبيرة، كمرحلة محورية في عملية انجاز التدقيق الاتصالي (الملاحظة والمقابلة).

✓ توظيف النتائج المحصّل عليها في مختلف العمليات التدقيقية في إدارة الأزمات.

آفاق الدراسة

- ✓ ترجمة مختلف التقارير التفصيلية والتوصيات النهائية للمدققين إلى مخططات عمل ميدانية.
- ✓ الاهتمام الشامل بمختلف علاقات المؤسسة وتدوين مختلف المعلومات، من خلال إنشاء قواعد بيانات خاصة يمكن استغلالها في حالة الأزمات.
- ✓ العمل على تكوين إطارات خاصة، مهمتها متابعة ومرافقة الأزمة، من خلال تكوينهم الدوري في الاتصال وإدارة الأزمات، ولما لا تسمية هذه الإطارات بـ " المدقق الاتصالي الشامل " .
- ✓ تشجيع القيام بعمليات التدقيق بصفة دورية، لما وقفنا عليه من أهمية بالغة في مدى إسهاماته في معرفة بعض المعلومات التي يمكن أن تكون فاصلة وتقدم في شكل حلول للأزمات.
- ✓ ينبغي تحديد جميع عناصر العملية الاتصالية المعنية بالتدقيق والمتابعة بطريقة تتوافق مع ميثاق التدقيق الاتصالي في حالة الطوارئ والأزمات.
- ✓ ينبغي إنشاء قسم خاص بالتدقيق الاتصالي والأزمات، من خلال وضع خطط واستراتيجيات لاتصال الأزمة والتي من شأنها أن تحدد وبوضوح الاعتبارات الإستراتيجية والرسائل الرئيسية الواجب نشرها وقت الأزمة.
- ✓ يجب على المسؤولين على مؤسستي سياكو وسونلغاز أن تعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت وتحديثها الفوري بكل المستجدات حول الخدمات المؤسساتية.

❖ المصادر والمراجع باللغة العربية:

▪ المعاجم والقواميس والموسوعات:

1. أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي وعبد السلام محمد هارون: معجم مقاييس اللغة، ج 6، دار الفكر، 1979م.
2. إلياس جوزيف: معجم المعاني المصور، ط2، دار المجاني، لبنان، 2000م.
3. رمزي منير البعلبكي: معجم المورد الحديث (إنجليزي - عربي)، دار العلم للملايين، بيروت، 2008م.
4. القاموس العربي الشامل: دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997م.
5. مجمع اللغة العربية: المعجم الموجز، المطبعة الأميرية، القاهرة، 1998م.
6. محمد بن أبي بكر عبد القادر رازي: مختار صحاح، المطبعة الأميرية، القاهرة، د. ت.
7. محمد بن أحمد بن الأزهرى ومحمد عوض مرعب: تهذيب اللغة، ج 12، دار إحياء للتراث العربي، بيروت، 2011.
8. محمد بن مكرم علي: لسان العرب، ج 11، دار صادر، بيروت، 1414هـ.
9. محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للمشرق الثقافي، عمان، 2006م.
10. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.
11. المنجد في اللغة والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، ط18، 1965م.
12. المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت، 1991م.
13. نخبة من الأساتذة العرب المتخصصين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995م.

المقابلات:

14. مقابلة مع إطار مدقق بمؤسسة سياكو.
15. مقابلة مع رئيس دائرة الوسائل والعتاد بمؤسسة سياكو.
16. مقابلة مع رئيس فرق التدخل والصيانة بمؤسسة سياكو.
17. مقابلة مع رئيس فرقة المدققين المركزيين بمؤسسة سياكو.
18. مقابلة مع مدير الاتصال بمؤسسة سياكو.
19. مقابلة مع مدير الاستغلال بمؤسسة سياكو.
20. مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة سياكو.
21. مقابلة مع مدير مركز التكوين بمؤسسة سياكو.
22. مقابلة مع مكلف بالاتصال في مرحلة إعادة الهيكلة بمؤسسة سياكو.
23. مقابلة مع مكون مستشار في مهن الاتصال بمؤسسة سياكو.
24. مقابلة مع مهندس معلوماتي بمؤسسة سياكو.
25. مقابلة مع إطار بالموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.
26. مقابلة مع إطار مكلف بالوسائل والعتاد بمؤسسة سونلغاز.
27. مقابلة مع المكلفة بالاتصال بمؤسسة سونلغاز.
28. مقابلة مع رئيس المصلحة التجارية بمؤسسة سونلغاز.
29. مقابلة مع رئيس دائرة الأمن السلامة بمؤسسة سونلغاز.
30. مقابلة مع رئيس فرقة التدخل والصيانة.
31. مقابلة مع مدير استغلال الغاز بمؤسسة سونلغاز.
32. مقابلة مع مدير استغلال الكهرباء بمؤسسة سونلغاز.

33. مقابلة مع إطار مكلف بمرافقة الصورة والرعاية بالمجمع.
34. مقابلة مع رئيس لجنة حي سركنة.
35. مقابلة مع بعض الصحفيين.
- **الكتب:**
36. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية.
37. أحمد أبو زيد: المدخل إلى البنائية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية، القاهرة، 1995م.
38. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م.
39. أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م.
40. أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999م.
41. أركان علي بن هلهول الرويلي: إستراتيجية إدارة الأزمة (إستراتيجية المواجهة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011م.
42. إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1982م.
43. جبر محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، المجلة العربية للمعلومات، تونس، 1996م.
44. جراهام آلينتوش: تمهيد في النظرية الاجتماعية (تطورها ونماذجها الكبرى)، ترجمة محمد سعيد فرح: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998م.

45. جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.
46. حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005م.
47. حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006م.
48. حمدي حسن: الاتصل وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري، كويك حمادة الجريسي للطباعة، دون دار للنشر، 1993م.
49. حمزة بيت المال: الإعلام الأمني والأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011م.
50. ربحي عبد القادر الجديلي: إدارة الأزمات (إطار نظري)، القاهرة.
51. زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م.
52. سامي محمد هشام حريز وزيد منير عبوي: إدارة الكوارث والمخاطر (الأسس النظرية والتطبيقية)، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
53. سعيد عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1999م.
54. سلوى عبد الحميد الخطيب: نظرة في علم الاجتماع المعاصر، مطبعة النيل، القاهرة، 2002م.
55. سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.

56. سليمان علي الخليوي: معوّقات الاتصال الفعّال، أكاديمية الملك نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998م.
57. السيد السعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م.
58. السيد بهنسي: الإعلام وإدارة الأزمات الدولية، عالم الكتب، القاهرة، 2010م.
59. السيد عبد العاطي السيد وآخرون: نظرية علم الاجتماع (الاتجاهات الحديثة والمعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004م.
60. السيد عبد العاطي السيد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
61. السيد عليوة: إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين، القاهرة، ط2، 2002م.
62. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، دار الفائز، قسنطينة، 2010م.
63. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1998م.
64. عادل صادق محمد: الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري - تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
65. عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2005م.
66. عبد الرزاق محمد الدليمي: التخطيط الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.

67. عبد العزيز عطا الله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، 2007م.
68. عبد الفتاح بوخمخم ، تحليل الأداء والمنشأة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2000م.
69. عبد الوهاب علي محمد: معوقات الاتصال في الجماعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998م.
70. عبوي زيد منير: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
71. علي الذنبيات: الرقابة الاتصالية في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008م.
72. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.
73. عيشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجاً)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011م.
74. فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2014م.
75. فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات (الأسس - المراحل - الآليات)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002م.
76. فيليب هينسلو: ترجمة خالد العمري: فن إدارة العلاقات العامة، دار الفاروق، ط2، 2008م.

77. قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008م.
78. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006م.
79. لارامي و فالي: البحث في الاتصال - عناصر منهجية - ترجمة فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004م.
80. ماجد سلام أهدمي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات، زهران للنشر، عمان، 2008م.
81. محسن أحمد الخصيري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994م.
82. محسن محمد العبودي: نحو إستراتيجية علمية في إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م.
83. محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 1995م.
84. محمد رشاد حملاوي: إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)، ط2، مكتبة عين الشمس، 1995م.
85. محمد شومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م.
86. محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1997م.
87. محمد علي محمد: علم الاجتماع (تاريخ علم الاجتماع، الرواد والاتجاهات)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

88. محمد محمد شافعي: إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة، 2001م.
89. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، المدخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1995م.
90. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال والعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
91. محمد نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008م.
92. محمود يوسف: دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، دار البيان للنشر، القاهرة، 2002م.
93. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، 1992م.
94. معن خليل عمر وآخرون: مدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2006م.
95. منى صلاح الدين شريف: إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998م.
96. موسى خليل: الإدارة المعاصرة " المبادئ ، الوظائف ، الممارسة "، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، لبنان، 2005م.
97. ميلفين دوفلر وساندرا بال روكيتش: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة كمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.
98. نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، تر: محمود عودة وآخرون، دار المعارف، مصر، 1980م.

99. يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
100. زياينة يونس: مدخل إلى الاتصال الاجتماعي (الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية)، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م.
- المجلات والدوريات العلمية:
101. إبراهيم عبد الله: دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مقال صادر بمجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع (07)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005م.
102. إيثار عبد الهادي محمد: إستراتيجية إدارة الأزمات (تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 64، 2011م.
103. صبحي اليازجي: إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، العدد 2، 2011م.
104. عاكف لطفي الخصاصونة وحمدان رشيد الجمال: نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012م.
105. فضيل دليو: هوية المؤسسة: من التصميم إلى التدقيق، مقال في مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2017م.
106. يامين بودهان: التدقيق الاتصالي ودوره في تشخيص الأزمات في مجال الأمن المروري في الجزائر، مقال غير منشور، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017م.

■ الرسائل الجامعية:

107. أحمد خليل الفرجات: تقييم فعالية وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة السويدية، 2003م.
108. خلود بنت عثمان بن صالح الصوينع: معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإعلامية، الملكة العربية السعودية، 2004م.
109. سليمان حميدي أحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية برياض، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010م.
110. سمية بهلول: النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، قانون إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013م.
111. عارف عتيق السلامي: مدى التزام شركات التأمين العمانية لمعايير التدقيق الاتصالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة آل البيت، مسقط، عمان، 2005م.
112. فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت - رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005م.
113. علي محمد عبد العزيز درويش: تطبيقات الحكومة الإلكترونية - دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي -، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م.

114. فهد علي ناجي: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأزمات، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص. 35.

115. محمد محسن مهيار: فاعلية وحدات الرقابة الاتصالية الداخلية في الإدارة العامة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، 2001م.

116. هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009م.

■ الملتقيات والمؤتمرات:

117. سطوطاح سميرة: الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عنابة).

118. صالح بن نوار: "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، فعاليات الملتقى الوطني الثاني (الاتصال في المؤسسة) منشورات مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003م.

119. عفاف محمد الباز: دور القيادة في إدارة الأزمات.

120. علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، المؤتمر السنوي السابع (07) لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 2006م.

121. محمد زرمان: الإعلام والأزمات (قراءة في الإطار المفاهيمي).

❖ المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

▪ القواميس:

122. Dictionnaire Larousse de Français (Imprimé en France) Edition 2011.
123. OXFORD Learner's Dictionary : printed in china , third Edition, 2008.

▪ الكتب:

124. Abdelkrim Bouhafs, « La Communication dans l'Entreprise », Office des Publications universitaires. Alger, 2014.
125. Adem : éco—communication vers une communication éco responsable, agence de environnement et de l'énergie, paris, 2005.
126. Alex Muchielli et autre : Théorie des processeur de communication, Armand colin, Paris, 1998.
127. Audi Rion et autre : Tout la fonction communication, Dunod, Paris, 2010.
128. Audigier et Décaudin : Communication et Publicité, dundo, Paris, 1992.
129. Babbie, E, «The Practice of Communication Audit in Economic Campanies», 2end Edition, wads worth, North Ireland, 2001.
130. Benoit Pigé : Contrôle et Audit de communication, édition E M S, Paris, 2006.
131. Bernard Brochand et Jacques Lendrevie :Le PUBLICITOR, Quatrième édition, Dalloz, Paris, 1993.

132. Bernard Dgenais: **Le Plan de Communication, l'art de séduire ou de convaincre**, presses université Laval, 1998.
133. Booth.C. “ **Communication Audits**”: a U.K Survey: Taylor Graham Survey's Center, London, 1986.
134. Bruno Henriet et François Boneu : **Audit de la communication interne**, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
135. Bruno Henriet et François Boneu : **Audit de la communication interne**, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
136. Bruno Henriet et François Boneu : **Audit de la communication interne**, Punod, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
137. Bruno ollivier : **Les Science de la Communication (théories et acquis)**, Armand colin, Prs, 2007.
138. Bussenailt et Pretet : **Organisation et Gestion de l'entreprise**, Édition, Paris, 1990.
139. Claude chevalier et Lilia Selhi : **Communication et Publicité**, Gaétan Morin éditeur, Canada, 2006.
140. Corbel. Bernard, Murry Bernard, « **L'Audit Qualité Interne: démarche et techniques de communication** »; Afnor Groupe d'édition, Paris:, 1996.
141. Cris & Smith; « **Management principles a Contemporary edition of Africa**», 3rd edition, Cape-Town, Juta- South Afric, 2002.
142. D'Aprix, R.M. «**Communication's Audit for change**»; Jossey-Basse edition ; San Francisco, 2005.
143. D'Humiérés, Patrick, « **Management de l'Audit de Communication d'entreprise** »; Les Éditions d'Organisation, Paris, Eyrolles, 1993.

144. Dickson & Hawthorne: «The Humain Relations effect in the Organisational Communication»; Elsevier Edition, 1999.
145. Edgard H. Schein: «The Organisational Psychology», 3rd edition, Bechar S. Lazarus Edition, 1995.
146. Erving Goffman: Relations Public (Micro Studies of the public order), penguin books, LTD, Harmondsworth, Middlesex, England, First published in the U. S. A. by basic, Books INC, 1971.
147. Emmanuelle Marx Rosenberg : L'audit de Communication Interne et Externe et le Projet établissement, édition communication et organisation université de Bordeaux, 2016 .
148. Etienne Barty : L'audit de Communication entre les Problématiques et les objectifs, édition d'organisation, Paris, 2009.
149. Fanelly Nguyen Thanh , La communication " une stratégie au service de l'entreprise , les Edition economica , Paris ,1991.
150. Fink : Crisis Management, Planning for the inevitable, AMACOM, New York, 1986.
151. Fearn-Banks, Kathleen. Crisis Communications : A Casebook Approach. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates. 2002.
152. Grand Charles & Ozier Will, Information, Security Management element, Audit and control, IIA, vol8, 2000.
153. Hamilton Seymour ; « A Communication Audit Handbook: Helping Organisations Communicate »; Pitman edition, London, 1987.
154. Hargie, O & Tourish, D, « Haud Book of Communication Audits for organisations», London, Routledge University, 2000.
155. Harrison, Asszssing Damage : Public Relations, Journal, Octobre, 1989.

156. Henry Mintzberg : Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, Paris, 1995.
157. Institute of Communication Audit, « Validation of Organizational Communicational Audit Instruments », The International Comitee of Aditors, U.S.A, 2001.
158. Jacques Jansevan Rensburg, « A typical Study to some Communication documents Audit », Focus Group, Transcribed by Durkheim, a Study in Sociology – New- York, Free Press.1997.
159. Jaque Bernard : Théorie et Pratique de l'audit de communication, édition d'organisation, Paris, 2005.
160. Jean - marc Decaupin , La communication marketing " cenceptes , techniques , stratégies " ,2eme édition , economica , Paris .
161. Jean Brilman : Gestion de crise et redressement d'entreprise, collection, Droit, B. I. U, Montpellier, 1998 .
162. Jean-Jacques Rechenman : « The Communication's Audit Benchmarks in the internalOrganization » ;Editions d'organisation, Paris, 2008.
163. John Fiske & Rensbourg, R.;«Introduction to communication Studies», 3rd edition, Routledge Taylor & Francis Group Edition, London, 2011.
164. Jossey Bass; « The General Criteria of Communication s Audit Strategy»; Smart Chart edition, San Francisco, U. S. A Washington, D. C., 2003.
165. Kroon.J.; « General Communication Audit Management », 2nd edition, Pretoria-South Africa, Kafiso University, 1995.

166. Lilian Demont- Lugol, Alainkemp, Martine Rapidel, Charles Scibetta : Communication des Entreprises (Stratégies et Pratiques), 2^{ème} édition, Armand colin, Paris, 2006.
167. Lionel Collins et Gérard Valin : Audit de communication et contrôle Interne, Aspects opérationnels et stratégique, 4^{ème} édition, Dallos, Paris, 1992.
168. L. B. Sayer : Intrenal Communication Auditing, kantacoy Edition, INC , NY , 2009 .
169. Madeleine Gravitez : Lexique Sciences Sociale, Dalloz, 7^{ème} édition, France, 1999.
170. Malley.O « la stratégie de l'Audit de communication : planning IABC » ; Ottawa, 2004 .
171. Marie – Hélène Westphalen : COMMUNICATOR, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004.
172. Michele Gabay : La nouvelle Communication de crise, Concepts et outils, Paris.
173. Odiorne, G. « An Application of the Communication Audit », aresearchfellowat the Survey Research Center, State University of New York, 2005.
174. Settler, H, F : “ Communication ‘s Audit “, Principe & General Methods, Union Published, Paris, 1974.
175. Smit, PJ & Cronje ,GJ. « Audit de Communication, Effets et Conséquences», L’Edition Contemporaine de l’Afrique, 3^{ème} édition, South Africa, 2003.
176. Simon’s, Gutezkow & Levitt: “ Consequences Of Internal Communication Audit”: 1995.

177. Thierry Libaert. La Communication de Crise. 2^{eme} edition. DUNOD. Paris. 2005.
178. Tubbes, SL & Moss,S.: « Humain Communication »; 8th Edition; Clarford Edition, U.S.A, 2006.
179. Westphalen, Marie- Hélène, « Communicator, le guide de la communication d'entreprise »,4 édition, Dunod, Paris, 2004.
180. Zaccarie, Paule- Laurent, « Audit de la communication globale », Les éditions d'organisation, Paris ,1993.

■ الجرائد، المجلات، الدوريات العلمية:

181. LE Quotidien El Watan, 05 Février 2012, N 6475.
182. LE Quotidien D' ORAN, 05 Février 2012, N 5223.
183. LE Quotidien LE SOIR D' ALGERIE, 06 Février 2012, N 6478.
184. LE Quotidien LE CITOYEN, 06 Février 2012, N 1223.
185. AFACI ;(Association Française d'Audit et de la Communication Interne) ; « Communication au cours des Organisations : Un Métier Référentiel d'activité et de compétences du responsable de communication interne », Rapport National de AFACI, Paris, 2007.
186. Allesandri.Sw, « Turn employes into defenders of the corporate identity», a Networking Report, South Africa,2001..http:// www.harvardbusinessonline.org: Accessed on22/01/2015
187. Angelo pulo, G.Barker – R, Du Plesis, «Organistical Communication; Research Audits; a study Guide for Makor », Pretoria University of Africa, 2004.

188. Barker, TL, « Doing social Research in Communication Audit», a Technical Report within the New-York magazine, Michigain; Florida University U.S.A., 2007.
189. Carle Booth.. « Product development performance : Strategy, Organisation & Management in the world auto- industry», Boston. Havard Business edition ; School- Press : U.S.A, 1991.
190. Conrad, C & Breden Kamp, S; « Aspect of Business Communication », The Press of University of Loungman, U.K- London, 1998.
191. Downs & Fragman; « A Factor analysis of communication». A Newspaper of Communication Audit; 1997.
192. Emmanuelle Marx et Rosenberg : L'audit de Communication Interne et externe et le Projet d'établissement, "Revue en ligne "; Communication et organisation, HS N 91, Misen / ligne le 27 Mars 2012, Consulté le 31 Juillet 2016, a 18h10, [http// communication & organisation. Revues. Org](http://communication & organisation. Revues. Org).
193. Fogelman- Beyer. A. « Are you ready for a communication Audit? : Public Relations Tactics », The communication Magazine, U.S., 1999.
194. Greenbaume. H; « L'Audit dans la Communication institutionnelle », Vol. 17, chp: 04, The Academy of Management Journal, U.S ; 1974.
195. L'Ecuyer, René. « L'Audit de Communication: L'Analyse de Contenu ; notion et étapes » ; Presse de l'Université du Québec, Canada, 1988.
196. Macro Allegrini & d'onza Givseppe, « International Auditing, Communication risks assesment in larfe Italian companies », Journal of Communication, Audit N° (07), Italy, 2003.

197. Michael Stone; « **Strategic Marketing and Communication Audits** ».BBC Channel Report: The General Healths Care's Journal Marketing. London. England; 2007.
198. Paul Lindow : *Beyond Tradional, Audit Techniquis, Journal of Accountanay, May 2012 (PDF).*
199. Rensbourg, R. « **Introduction to communication** »; a Cultural magazine, South-West Germany, 1997.
200. RONALD E. Rice,« **Media appropriateness Using the Social Presence theory to compare traditional and new organizational media** ». Humain Communication Research; Rutgers University, New Jersy, U.S.A, 1993.
201. Simon's, Gutezkow & Levitt:«**Consequences Of Internal Communication Audit** »: Journal of Marketing ,New York 2003.
202. Stone; B: **Strategic Marketing and Communication Audits.** The General Healths Care's Journal Marketing. 2007.
203. Thomas E. Harris; « **Applied Organizational Communication; Perspectives, Principles and pragmatics of communication Audit** »; Lawrence Erlbaum Association Publishers; Hillsdale, New jersey; 1993.
204. Varona Federico,« **Relationship Between Communication Satisfation and organisational commitment in the guatemalan organizations**»; the journal of busness communication, 1996.
205. Willet Gruiles, « **L'audit de Communication : Analyse Critique** », Revue du Presse universitaire de bordeaux, 1994.

▪ **الرسائل الأكاديمية:**

206. Hélène Marcil: **L'audit de Suivi de la Communication en Situation de Crise, Etude Analytique des Sites Web de Compagnie Aérienne Canadienne,** thèse du Doctorat en Sciences de gestion la

Stratégie des entreprise a l'université de Carleton, OTTAWA, Canada, 2013.

▪ الملتقيات والمؤتمرات:

207. Ahmed Garar et Raja Lahnyene, « Analyse de l'importance de la communication événementielle dans l'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise : Cas de Maroc Telecom », *Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 5^{ème} Congrès de le RSE, Grenoble, 10 et 11 Juillet 2008.*
208. René Rohrbec " Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG." *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. ; Montréal, Canada 2007.*

▪ الوثائق المؤسسية:

209. *Bilan de la S P A Seaco 2012.*
210. *Dépliant de la S P A Seaco.*
211. *Dossier de Presse de la S P A Seaco.*
212. *Gestion déléguée de Léau et de l'assainissement a Constantine 2008 – 2014.*
213. *Le guide de la S P A Seaco 2013 .*
214. *Livret d'accueil du nouveau Collaborateur de la S P A Seaco .*
215. *Registre des doléances de la S P A Seaco.*
216. *Seaco Catalogue 2014 .*
217. *Bilan de la Société Sonalgaz 2013.*
218. *Dépliant de la Société Sonalgaz.*
219. *Dossier de Presse de la Société Sonalgaz.*

220. *Le guide de la Société Sonalgaz 2014 .*
221. *Plan de Communication d'urgence 2013.*
222. *Registre des doléances de la Société Sonalgaz .*

▪ مواقع الإنترنت:

223. *[http// www. Intrernaute magasin. Com / definition / Manuel Audit /
guide technique.](http://www.Intrernaute.com/definition/ManuelAudit/guidetechnique)*
224. *[http// www. Intrernaute magasin. Com / definition / Manuel Audit /
guide technique.](http://www.Intrernaute.com/definition/ManuelAudit/guidetechnique)*
225. *<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69515.pdf>*
226. *<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69515.pdf>*
227. *<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/78955.pdf>*
228. *[http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communicati
on/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf](http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/Dr_sameera_Satotah_ABS.pdf)*
229. *[http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communicati
on/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf](http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf)*
230. *[http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communicati
on/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf](http://older.sharjah.ac.ae/Arabic/Academics/Colleges/Communication/Conferences/Documents/research_prof.mohamed%20zarman.pdf)*
231. *[http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/U
NPAN006250.pdf .](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006250.pdf)*
232. *<http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/308.pdf>*
233. *<http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>*
234. *<http://www.crisismc.net/downloads.php?action=show&id=26>*
235. *<http://www.docstoc.com/docs/145138217>*
236. *<http://www.docstoc.com/docs/145138217>*

237. <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3333>
238. <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3333>
239. http://www.meu.edu.jo/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=58&catid=166&Itemid=871
240. <http://www.nauss.edu.sa/Ar/Professors/Ruwaili/Pages/default.aspx>
241. m.bayt.com/ar/specialties
242. [www . Communication organisation](http://www.communication-organisation.com)
243. [www. Arabicnadah.com](http://www.Arabicnadah.com)
244. www.almaany.com
245. www.findarticles.com
246. [www.harvard business online.org](http://www.harvardbusinessonline.org)
247. [www.harvard business online.org](http://www.harvardbusinessonline.org)
248. www.theiia.org

ملحق رقم (01): يبرز استمارة البحث باللغة الفرنسية المقدمة لبعض الإطارات.

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Constantine 3

Faculté des Sciences de l'Information et de la communication

Département de Communication et des Relations Publiques

Questionnaire de recherche sur :

La réalité de L'Audit en communication dans la gestion des crises dans les entreprises publiques économiques Algériennes

Etude pratique au niveau de SONELGAZ & SEACO – Constantine

Le Candidat :
Naili Khaled

Directeur de la thèse :
Professeur Adjghim Tahar

- Ces informations sont confidentielles et ne servent que cette recherche scientifique.
- Veuillez SVP répondre aux questions en mettant (X)

Année universitaire 2017/2018

Informations personnelles :

1- Sexe : M F

2- Expérience professionnelle :

❖ **Mesures (normes) de performance en gestion des crises de Sonelgaz et Seaco**

3- Vous faites l'audit de communication en gestion de la communication afin de :

- Diagnostiquer la situation communicationnelle
- Evaluation générale
- Evaluer les activités de communication
- Gérer les crises
- Autres :

4- D'après vous, les mesures (normes) de la gestion des crises sont :

- Administratives
- Communicationnelles
- Techniques
- Autres :

5- Pourquoi les plans de communication sont-ils importants dans l'activité de l'entreprise ?

- Pour la prise de décision
- Pour l'évaluation
- Pour le suivi
- Autres :

6- L'exécution des plans de communication demande-t-il une approbation centrale ?

Oui Non

7- Pourquoi ?

.....
.....

8- Comment se fait la coordination entre les services locaux et centraux?

- A travers les responsables (chargés) de communication
- A travers les agents administratifs
- A travers les réunions centrales
- A travers les-tous
- Autres :

9. D'après vous, quelles sont les procédures (mesures) de la gestion de crises ?

.....
.....

10. Les procédures (mesures) de gestion de crise sont émises par :

Des plans généraux Des plans de communication

11. Les plans de communication sont établis en fonction de :

Situations normales Situations d'urgence

12. Les plans de communication reflètent-ils les procédures techniques?

Oui Non

13. Si vous répondez « Oui », est-ce que ces procédures reflètent-elles des plans d'action particuliers ?

- Plans d'action pour prévenir ou éviter la crise
- Plans d'action pour l'intervention d'urgence

14. Quels sont les éléments du plan d'action?

- L'alerte
- Désignation d'une cellule de crise
- Fournir les données
- Les moyens matériels (technologies de communication)
- Tous les éléments
- Autres :

15. D'après vous, quelles sont les conditions de staff de l'exécution des plans de communication de crises ?

.....

16. Le processus de contrôle est une activité :

Périodique Occasionnelle

17. Qui s'occupe de l'opération du contrôle ?

- Les services centraux
- Les services locaux
- Consultants externes
- Toutes les parties ensemble
- Autres :

18. Le contrôle dépend de :

- Comportements institutionnels
- Documents institutionnels
- Contenu des medias
- Autres :

19. Le processus de recueil des données se fait en fonction de :

- Les observations des pratiques des membres **organisationnels** dans l'entreprise.
- L'écoute (**feedback des**) aux publiques de l'entreprise
- Les medias
- Autres :

20. Les résultats de la surveillance sont-ils traduits en recommandations ?

Oui Non

21. Si vous répondez « oui », qui s'occupe de recommandations ?

- Directeur général
- Directeur local (**régional**)
- Responsable (**chargé**) de cellule de communication
- Autres :

22. Les recommandations sont publiées sous forme de:

- Conférence de presse
- Décisions exécutives
- Rapports et études
- Toutes ensemble
- Autres :

❖ **Moyens mis en disposition en gestion des crises :**

23. Quelle est la nature des ressources fournies par Sonelgaz en gestion de crise ?

- Ressources matérielles
- Ressources humaines
- Ressources d'information (**médiatiques**)

- Autres :

24. Quelle est la nature des équipements matériels ?

- Equipements bureautiques
- Moyens audio-visuels
- Moyens de transport
- Moyens d'intervention
- Autres :

25. Considérer-vous que les équipements matériels sont suffisants pour la gestion des crises ?

Oui Non

26. Quelle est la nature des ressources d'information (médiatiques) ?

- Réseaux sociaux
- La radio locale
- Les chaînes de télévision
- La presse écrite locale
- Sites internet
- Sites internet officiels d'entreprise
- Communication individuelle
- Registres et documents
- Autres :

27. Pourquoi utilisez-vous les moyens de l'information et de la communication dans la gestion des crises dans votre entreprise ?

.....
.....

28. Sous quelle forme sont-elles les ressources humaines ?

- Les cadres spécialistes
- Les cadres de cellule de communication
- Les chefs de directions (les directeurs)
- Les employés
- Les Experts
- Les consultants
- Les agents agréés
- Autres :

29. Comment elle est la contribution du chargé de la communication en gestion de crise ?

- La planification
- L'exécution
- Le suivi
- Autres :

❖ Le rôle des informations et des données de l'audit de communication en gestion des crises

30. Comptez-vous sur les plans de communication dans la gestion de crise?

Oui Non

31. Si vous répondez « oui », ces plans sont :

Réguliers Urgents

32. Est-ce que ces informations sont prises en considération ?

Oui Non

33. Si vous répondez « oui », quel est le genre de ces informations ?

- Informations de terrain
- Documents

34. Quelle est l'importance de la collecte de données?

- Diagnostiquer l'état de la communication
- Mise en place des plans de communication
- Mise en œuvre des plans de communication
- Désigner les missions
- Evaluation de l'état de la communication
- Autres :

35. Comment utilisez-vous les informations obtenues?

- Campagnes de communication
- Nouveaux projets
- Décisions d'interventions
- Futures programmes
- Autres :

36. Pensez-vous en considération l'importance des campagnes de sensibilisation lors de la planification de la gestion des crises soudaines ?

Oui Non

37. Si vous répondez « oui », vous le faites en publiant :

- Des comportements
- Des valeurs
- Des informations
- Autres :

38. Quelles sont les sources de recueil des données ?

- Registre de doléances
- Les médias
- Les citoyens
- Les documents de l'entreprise
- Vos collaborateurs de terrain
- Autres :

39. Y-a-t-il des nouvelles technologies utilisées dans le recueil des données ?

Oui Non

40. Si vous répondez « oui », quelles sont ces nouvelles technologies ?

- Sites internet
- Le numéro vert
- Réseaux sociaux
- Autres :

41. Considérez-vous les opinions des citoyens comme sources de recueil des données, en utilisant :

- Les sondages d'opinion
- Les investigations sur terrain
- Dans les évènements
- Autres :

❖ **Les obstacles de l'audit de communication dans la gestion des crises des entreprises économiques**

42. Les problèmes de l'audit de communication sont :

Matériels Logistiques Humains

43. Quel genre de blocages de communication vous rencontrez lors de la gestion des crises ?

- Blocage au niveau de la quantité des informations
- Blocage au niveau de la qualité des informations
- Blocage au niveau des compétences professionnelles
- Autres :

44. A quel point les blocages de communication affectent-ils la qualité des données ?

Fort Moyen Faible

45. Est-ce que les obstacles affectent les résultats de l'audit de communication ?

Oui Non

46. Si vous répondez « oui », leurs influences est sur :

- Le temps de réalisation
- La qualité des données recueillies
- Les résultats et les rapports
- Autres :

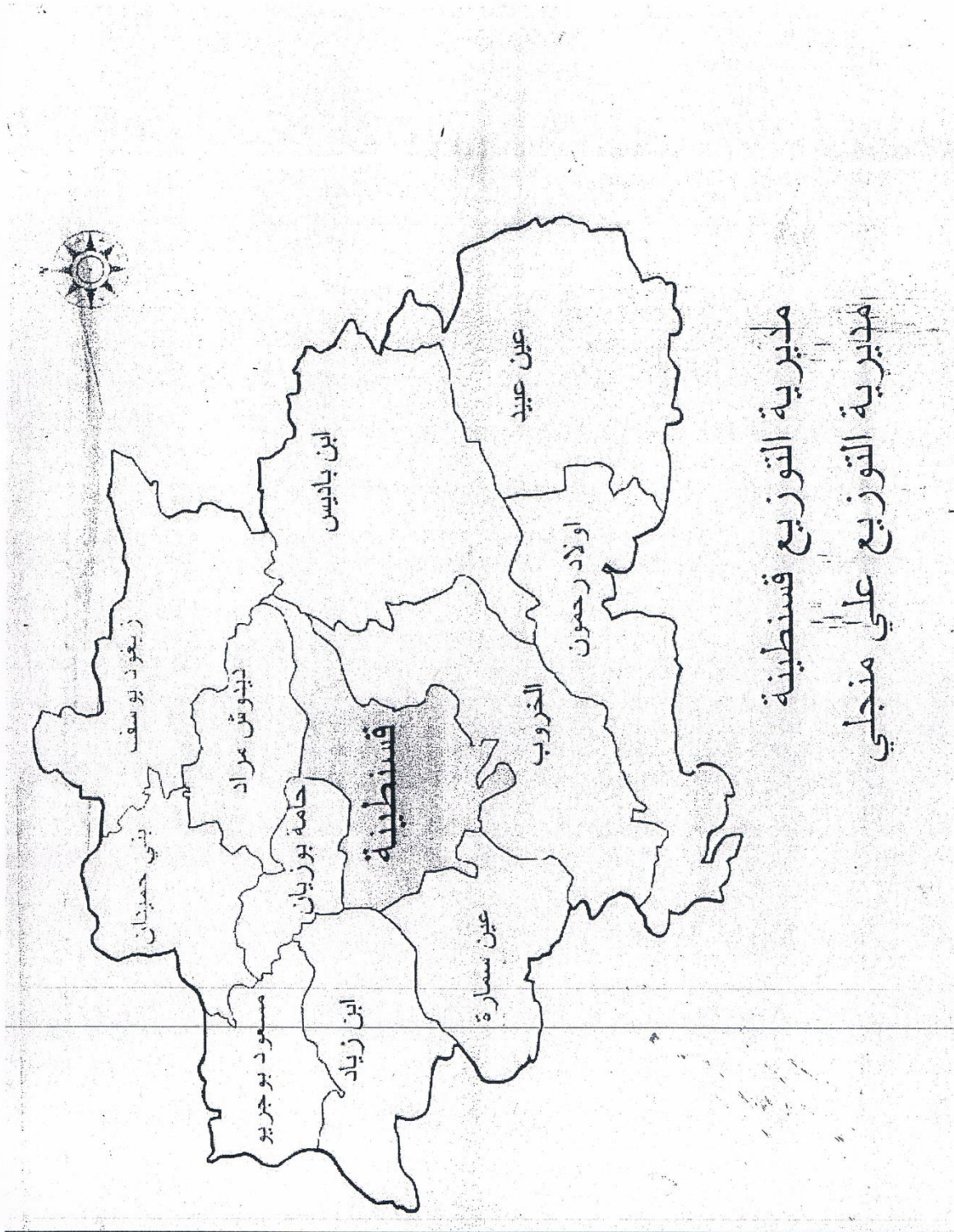
ملحق رقم (02): يبين المخطط الاتصالي الاستعجالي لصيف 2013م لمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02.



Consistance des réseaux :

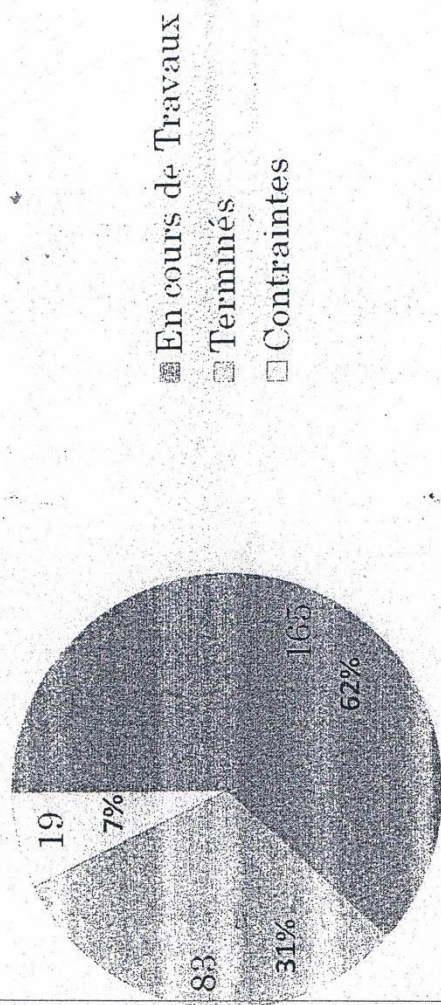
	Constantine	Ali Mendjeli	TOTAL
Sources	02	04	06
Réseaux de Distribution (Km)	Moyenne Tension	1594,62	2125,12
	Basse Tension	1587,99	2286,266
	Total	3182,61	4411,386
Postes MT/BT (Unité)	DP	1120	1532
	Livraison	675	1125
	Total	1795	2557

ملحق رقم (03) : يبين مناطق توزيع الكهرباء والغاز لمديرية قسنطينة ومديرية علي منجلي.



Situation des travaux de construction des postes DP :

267 Postes DP à créer



ملحق رقم (04): يوضح المخطط الاتصالي الاستعجالي لعامي 2014م و2015م لمؤسسة

سونلغاز قسنطينة 02.

Poursuite du Plan
électricité pour
2014-2015

c. – Création de postes et Renforcement du réseau de distribution

Basse Tension

Par la création de 414 nouveaux postes de distribution publique répartis par Direction de Distribution comme suit :

Direction	2013	2014	2015	TOTAL
Direction de la Distribution de Constantine	158	118	103	379
Direction de la Distribution de Ali Mendjeli	109	117	76	302
TOTAL	267	235	179	681

b – Renforcement des réseaux de distribution Moyenne Tension

Par la création de 50 départs Moyenne Tension au vue
d'évacuer la puissance qui sera mise à disposition au niveau des
sources à créer.

a - Renforcement de la puissance disponible pour la Wilaya de Constantine :

Ce renforcement consiste en la création de 08 nouvelles sources d'une puissance totale de 640 MVA, répartis sur le territoire de la Wilaya de Constantine pour renforcer celles existantes au nombre de 06 totalisant 470 MVA soit une augmentation de 136% de la puissance disponible.

Poste HT/MT	Commune	Lieu	Tension	Puissance	Observation
Boussouf	Constantine	Cité Boussouf	60/10 kV	80 MVA	Travaux de réalisation en cours (65%)
Brèche	Constantine	Sidi M'Cid	60/10 kV	80 MVA	Procédure d'acquisition en cours
Sarkina	Constantine	Cité Sarkina	60/10 kV	80 MVA	Procédure d'acquisition en cours
Zouaghi	Constantine	Cité Zouaghi	60/10 kV	80 MVA	Procédure d'acquisition en cours
Ain El Bey 02	Khroub	Ali Mendjeli	60/10 kV	80 MVA	Procédure d'acquisition en cours
Bekira	Hamma Bouziane	Bekira	60/30 kV	80 MVA	Procédure d'acquisition en cours
Ain Nehas	Khroub	Ain Nehas	60/30 kV	80 MVA	Procédure d'acquisition en cours
Baâraouia	Khroub	Baâraouia	60/30 kV	80 MVA	En cours de choix de terrain

En complément au programme 2013, un plan
d'équipement est prévu pour les années 2014
et 2015 consistant en la réalisation de :

Et Fadje le 19/02/2013 p. 11:

تفاديا لانقطاعات التيار الكهربائي خلال صيف 2013 استحداث 109 محولات كهربائية بقسنطينة

الحد من موجة انقطاعات التيار الكهربائي خلال فصل الصيف القادم، لاسيما أنها أضحت خلال السنوات الـ 5 الأخيرة صفة قرينة بحلول موسم الحر، الأمر الذي كثيرا ما تبعته العديد من التداعيات السلبية التي أثرت بشكل مباشر على يوميات المواطنين.

واستنادا لما كشف عنه ذات المصدر، فإن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة انتهت، خلال اليومين الفارطين، من إعداد البرنامج المتعلق بهذا الشأن، حيث تم تحديد كافة النقاط التي سيشملها هذا البرنامج الذي يتضمن - كما سلف الذكر - إقامة عدد معتبر من المحولات والمخطوط الكهربائية التي من شأنها دعم الشبكة الكهربائية بالولاية، حيث حظيت بلدية حامة بوزيان بحصة الأسد باستفادتها من إنشاء 30 محولا، في بلدية الخروب بـ 19 محولا، عين اعبيد 13 محولا، عين السمارة 11 محولا، ديدوش مراد 10 محولات، زيغود يوسف 8 محولات، بن باديس 7 محولات، ابن زياد 4 محولات، وأخيرا بلدية بني حميدان ومسعود بوجريو اللتين استفادتتا من إنشاء محول كهربائي وحيد.

وفيما يتعلق بالمخطوط الكهربائية فقد تقرر، حسب ذات المصدر دائما، استحداث 4 خطوط كهربائية بكل من بلدية ديدوش مراد، ماسينيسا، عين السمارة وعين اعبيد.

سهام جزائر

شرعت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة، منذ أيام قليلة، حسبما كشفت عنه المكلفة بالإعلام والاتصال على مستوى المديرية في إنشاء 109 مراكز تحويل للطاقة الكهربائية بعدة مناطق بالولاية، بالإضافة إلى إنشاء 4 خطوط كهربائية بغلاف مالي تتعدى قيمته 1 مليار و171 مليون دج، وذلك في إطار المخطط الوطني الذي تم اتخاذه من طرف الوزارة الوصية بغرض تخفيف الضغط على المحولات الكهربائية المتوفرة حاليا، التي طالما شهدت الكثير من الأعطاب الفجائية بسبب حدة الضغط عليها، لاسيما خلال موسم الصيف أين يكثر استغلال التيار الكهربائي. البرنامج الذي تم اعتماده من طرف مديرية توزيع الكهرباء بقسنطينة، على غرار باقي المديريات الموزعة عبر التراب الوطني، والذي من المقرر تجسيده على أرض الواقع قبل 31 من ماي 2013، يهدف بالدرجة الأولى إلى

Com
STE

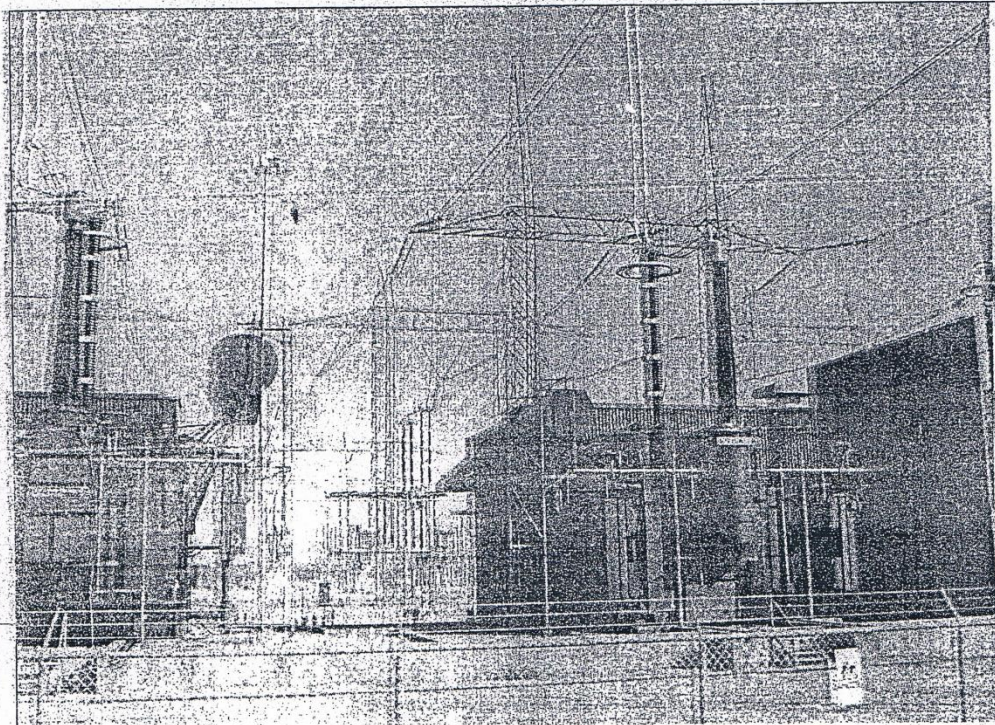
Makhlouf

S

El Aail le 20/02/2013 p: Une

S.D.E // DIRECTION DE DISTRIBUTION DE ALI MENDJELI

109 transformateurs programmés pour éradiquer les coupures d'électricité



Dans la perspective de faire face aux délestages qui ont provoqué le mécontentement chez les abonnés de la société de Distribution d'énergie électrique et de gaz, la direction de distribution de Ali Mendjéli (DDAM) prévoit un programme d'urgence dans l'optique d'éradiquer cet épiphénomène contrariant. Ce programme d'urgence envisage la mise en place de 109 transformateurs électriques, à travers 11 communes.

COM
- DTE ✓

ملحق رقم (05): يوضح الحملات التحسيسية والتوعوية التي تقوم بها مؤسسة سونلغاز من أجل التنبيه من مخاطر تسريبات الغاز وطرق الوقاية الواجب اتخاذها.



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

من أجل شتاء بدون أخطار

**Cet Hiver...
se Chauffer
sans Danger**

Vérifiez votre installation
Aérez votre espace
Evacuez les gaz brûlés
Le monoxyde de carbone tue



راقبوا تركيبات الغاز
قوموا بتهوية المكان
صرفوا الغازات المحروقة
المونوكسيد الكربوني قاتل

في كل مكان، طاقنا دوما في خدمتكم

Partout, pour vous, de l'énergie au quotidien



ملحق رقم (06): يبرز الخرجات الميدانية والأبواب المفتوحة في إطار الحملات التحسيسية التي

تقوم بها مؤسسة سياكو.



9. Communication

SEACO, à travers des actions telles que visites sur ses sites pour les associations, les classes d'eau et son soutien aux associations caritatives ... véhicule son engagement citoyen ainsi que ses valeurs profondes.

Dans le cadre du renforcement de la communication interne, SEACO effectue des visites pour l'ensemble du personnel.



5.3 A l'écoute des Constantinois, SEACO a développé son Centre Relations Client depuis 2010.

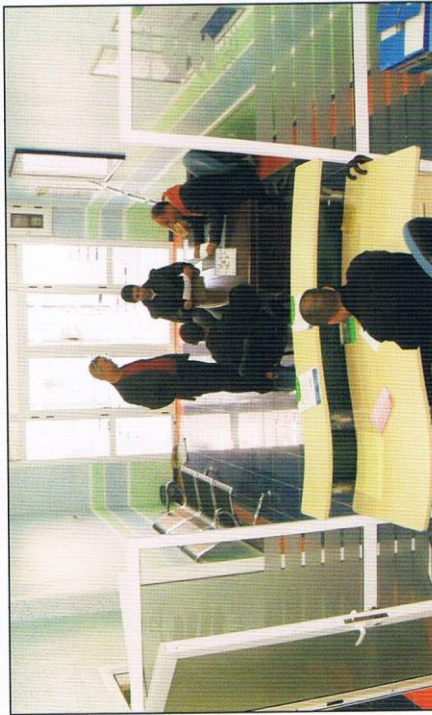
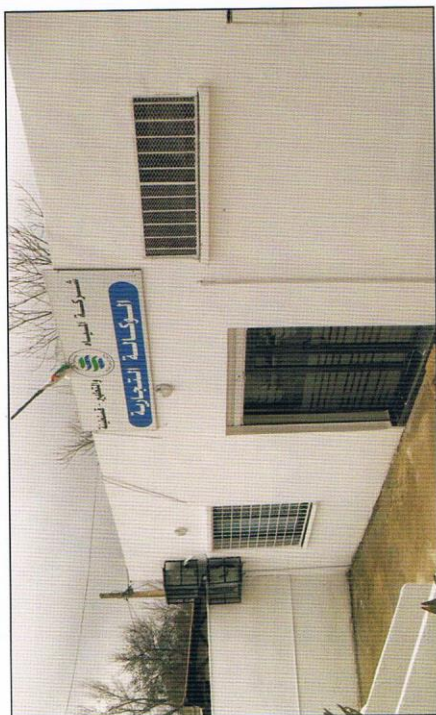
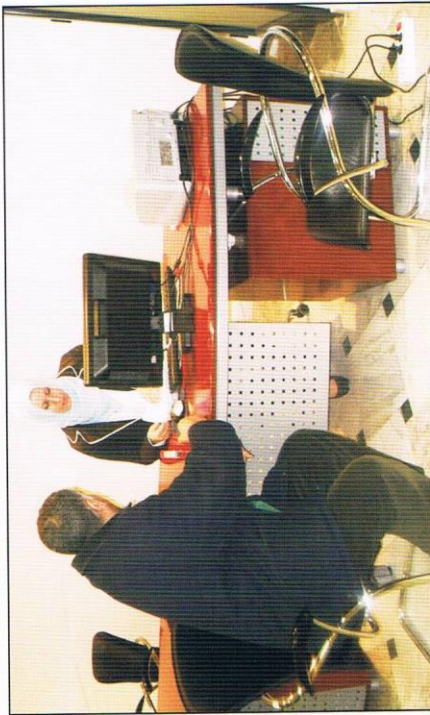
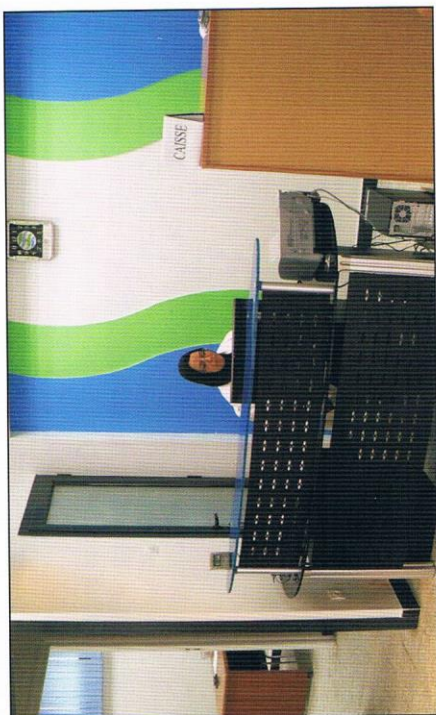
- Une équipe professionnelle et spécialisée répond aux questions et aux doléances des Constantinois à partir du numéro court 3025, gratuit depuis un poste fixe.
- 6300 appels reçus par le CRC en 2011.
- Environ 73% des appels entrants sont traités instantanément par le CRC.



Gestion déléguée à Constantine

291

ملحق رقم (08) : يبين استقبال المواطنين والزبائن من قبل مؤسسة سيماكو.



ملحق رقم (09): يبرز فرق التدخل والصيانة لمؤسسة سياكو في أوقات الأزمات.



Société de l'Eau et de l'Assainissement de Constantin

2. Fiabilisation des installations de production et de distribution

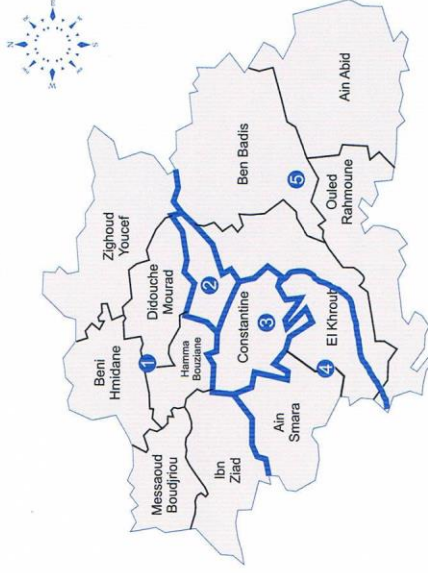
2.1 La mise en œuvre d'une organisation structurée pour la prise en charge de l'exploitation des réseaux de distribution

La mise en place d'une organisation dédiée à l'exploitation des réseaux AEP est la clé de voute du dispositif pour assurer la permanence et le suivi de l'exploitation.

Cette organisation vise à responsabiliser l'ensemble de la chaîne de décision sur les opérations de surveillance et d'entretien des réseaux de distribution.

Cinq (05) zones d'exploitation ont été créées sur la wilaya et sont elles-mêmes subdivisées en secteurs d'exploitation.

- 1 Zone Exploitation Eau de Hamma Bouziane
- 2 Zone Exploitation Eau de Sidi Mabrouk
- 3 Zone Exploitation Eau de Bardo
- 4 Zone Exploitation Eau D'Ali Mendjeli
- 5 Zone Exploitation Eau d'El-Khroub

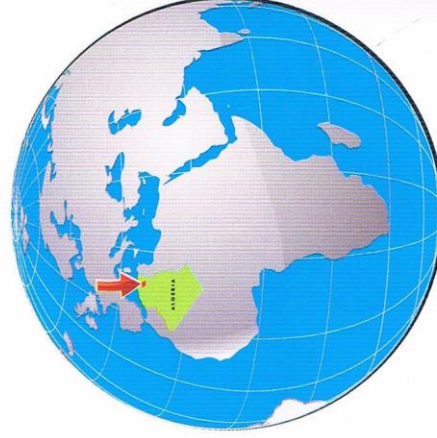
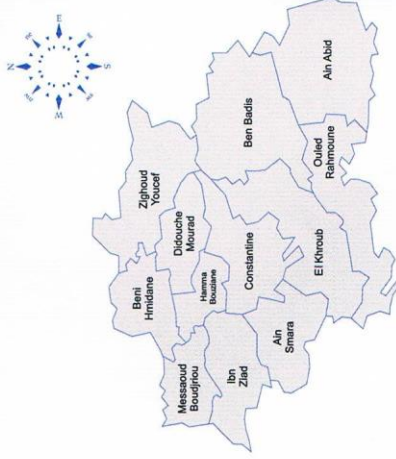


Cadre et contexte

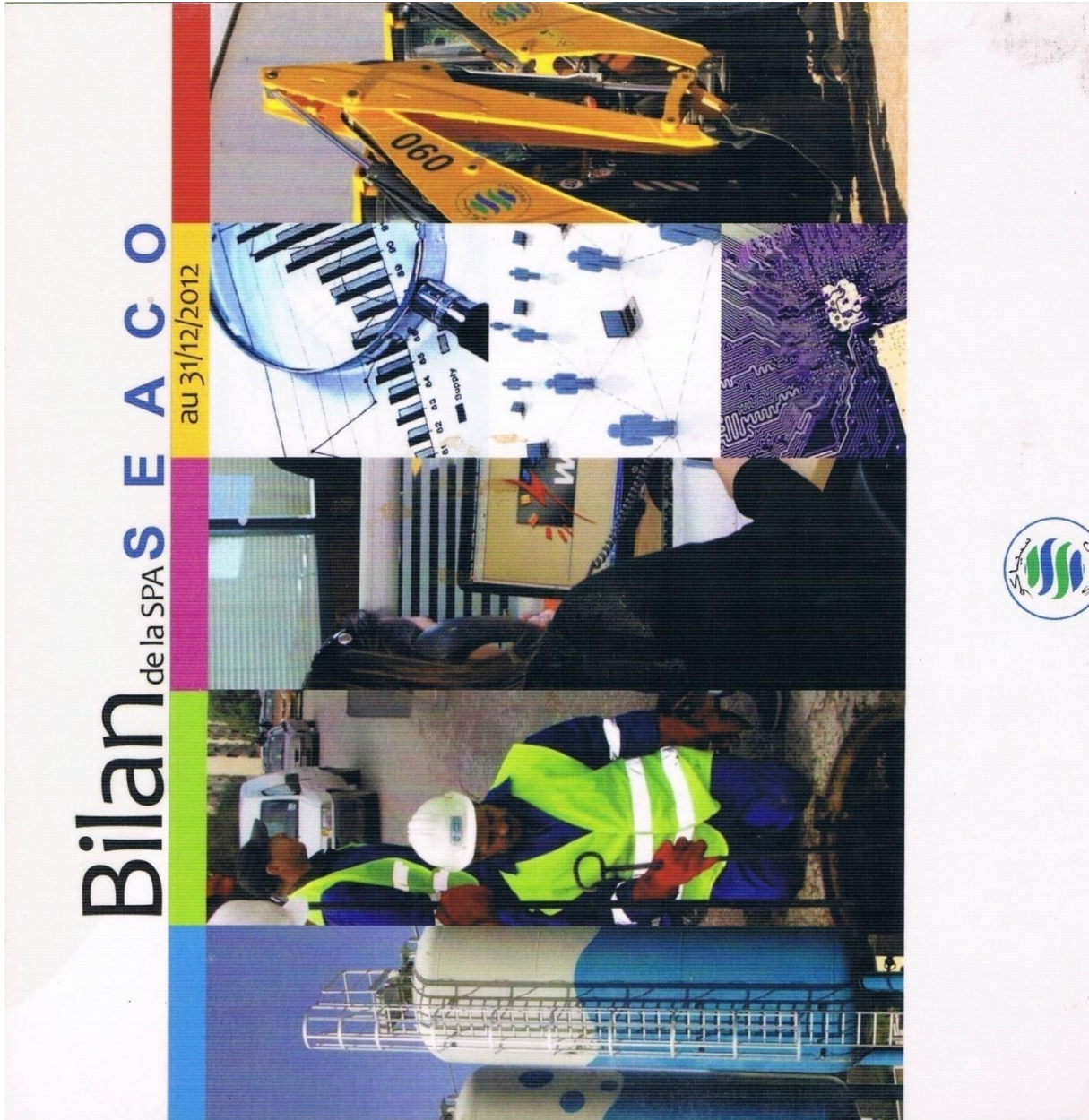
Le partenariat public-privé mis en place par l'Etat Algérien en octobre 2008 entre la Société de l'Eau et de l'Assainissement de Constantine (SEACO) et la Société des Eaux de Marseille (SEM) constitue une étape importante dans la maîtrise de la gestion de la ressource et de la distribution de l'eau à Constantine.

Dans ce cadre, le contrat de gestion déléguée confié pour 5 ans et demi à la Société des Eaux de Marseille a pour objectifs majeurs:

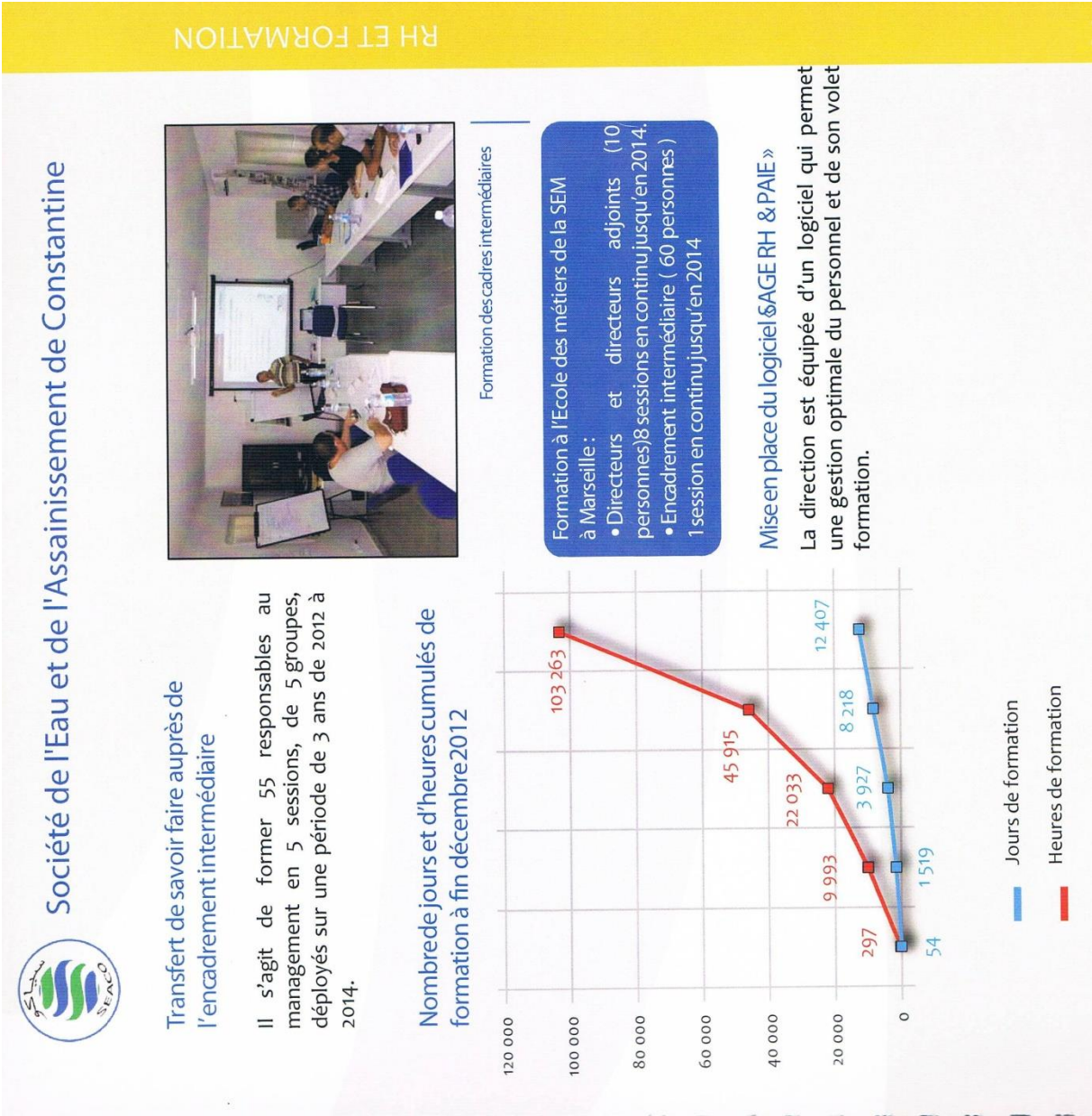
- La maîtrise des volumes transférés et distribués pour l'atteinte du H24 d'ici 2014.
- La fiabilisation des installations de production et de distribution d'eau.
- La prise en charge de la gestion des infrastructures d'assainissement.
- Le développement d'une gestion clientèle efficiente.
- La mise en place d'outils de gestion performants au sein de SEACO.
- Le développement de la ressource humaine SEACO, son accompagnement pour une meilleure maîtrise technique, et la prise en charge de la conscience managériale de l'encadrement (directeurs et encadrement intermédiaire) par la mise en œuvre de programmes de formation spécifiques à Marseille et en Algérie.
- Le respect du cadre légal et réglementaire et des règles environnementales.



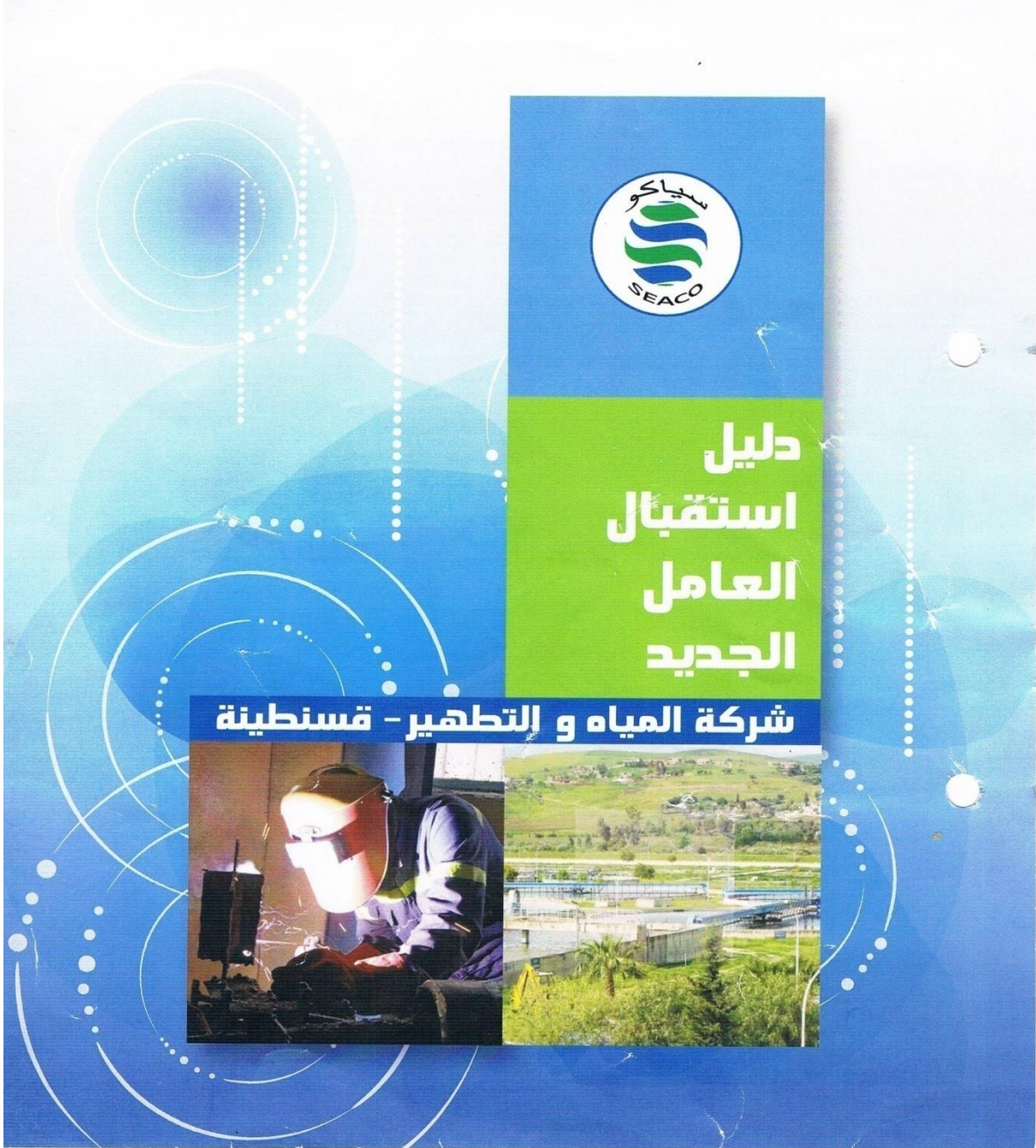
ملحق رقم (11) : يوضح واجهة حصيلة مؤسسة سياكو .



ملحق رقم (12) : يوضح التكوينات التي تقوم بها مؤسسة سياكو لعمالها.



ملحق رقم (13): بوضوح واجهة دليل استقبال العامل الجديد.



ملحق رقم (14): يوضح النظام الداخلي لمؤسسة سياكو.

سياكو

النظام الداخلي للمؤسسة

عند إمضاءك لعقد العمل، فإنك ملزم بقبول و احترام النظام الداخلي للمؤسسة ان سياكو تعتمد نظاما داخليا ، و الذي يحدد ضوابط إدارية و أخلاقية من أجل السير الحسن للمؤسسة ، كما يركز على القواعد الأساسية لضمان صحة و أمن العامل. سيرفق هذا الدليل بنظام الشركة .

(قم بقراءته و التعرف على جميع محاوره) .
من أهم القواعد المذكورة فيه:

• كل العاملين ملزمون باحترام أوقات العمل المعمول بها داخل هيئاتهم .

• على العامل القيام بالتبليغ عن كل غياب عن العمل مع إرسال مبرر الغياب في أجل لا تتجاوز 48 ساعة، و في حالة عدم الالتزام بهذا الإجراء سيعتبر تخلي عن منصب العمل.

في حالة الغياب بسبب المرض

في حالة انقطاعك عن العمل بسبب المرض:

- قم بإبلاغ مسؤولك المباشر أو لا .

- أرسل لمديرتك و مديرة الموارد البشرية الشهادة الطبية للتوقف عن العمل المطابق عليها من طرف هيئة الضمان الاجتماعي في أجل لا تتعدى 48 ساعة من تاريخ إصدار الشهادة الطبية .

• يمنع على كل عامل ممارسة عمليين مأجورين في آن واحد .

• على كل عامل احترام التعليمات الخاصة بالوقاية الفردية و الجماعية و هذا باستعمال المعدات و التجهيزات الخاصة بهذا الغرض .

• يمنع منعاً باتاً استعمال وسائل النقل التابعة للشركة لأغراض شخصية .

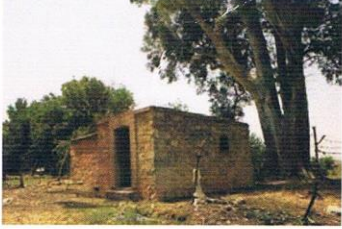
• في حالة ارتكاب أخطاء مهنية، العامل ملزم بالإجابة على وثيقة استجواب في أجل لا يزيد على 24 ساعة، و إلا فسيعرض للعقاب .

يطلب منك الاحتفاظ بهذا الدليل من أجل تحديد المعلومات

ملحق رقم (15) : يبرز تاريخ المياه بقسنطينة.



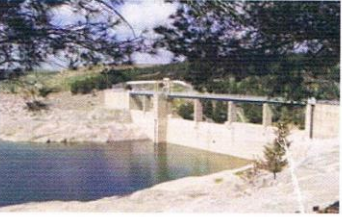
الاقواس الرومانية



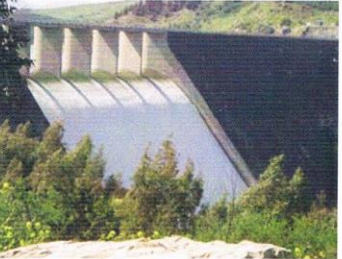
بئر العزبة



بئر بومرزوق



سد حمام فروون



سد بني هارون

سباكو

تاريخ المياه بمدينة قسنطينة

فدما كانت المياه ترد إلى مدينة سرتا من خلال المنبعين الوحيدين "الغسقية" الواقع في بلدية أولاد فاسم بولاية أم البواقي على بعد 60 كلم من مدينة قسنطينة، و "بومرزوق" المتواجد بغربة رأس العين ببلدية أولاد رحمون.

في العهد الروماني، كانت المياه تصل عبر القناة الرئيسية الكبرى التي يعود تاريخها إلى فترة العهد البيزنطي. كانت تعبر وادي الرمال فوق الجسر الذي يتكون من سلسلة من الأروقة المقنطرة تحملها أعمدة مبنية بتوسطها صقان من الفخات لم يبق من هذه الأعمدة سوى الغليل وهي مجموعة آثار قديمة تسمى "الاقواس الرومانية".

1868 : أقيمت أشغال لمدة عامين من أجل جلب و استغلال مياه الغسقية مجددا .

1929 : الاستغاد من آبار " بومرزوق " ، و عام 1952 أنشأت محطة لضخ المياه إلى مدينة قسنطينة .

1978 : استغلال آبار الحمامة الذي تبعد عن قسنطينة بـ 10 كلم خصيصا لتعزيز تزويد قسنطينة بالمياه الصالحة للشرب .

1988 : تم اللجوء إلى استغلال المياه السطحية لسد حمام فروون .

2007 : استغاد قسنطينة من مياه سد بني هارون لتموين 6 ولايات من الشرق الجزائري ، و يعتبر من أهم و أضخم الانجازات منذ الاستغلال .

عرفت الجزائر عدة سياسات مائية منذ الاستغلال، وتولت العديد من المؤسسات تسير هذا المورد وهذا من خلال إجراءات المخططات التنموية في القطاع وتغيير المؤسسات التنظيمية والتشريعات .

من 1962 إلى 1983 : كانت خدمات المياه على التوالي مسيرة من طرف البلدية، الشركات الولائية ، الشركة الوطنية SONADE وكذلك الشركات الجهوية لتوزيع المياه .

1984 : تأسست المؤسسة التجارية لتوزيع المياه EPECO ، بعد

إدماج مصالح الماء على مستوى البلدية و SONADE .

2001 : تم إنشاء الشركة الجزائرية للمياه وهي مكلفة بتنفيذ

السياسة الوطنية للمياه الصالحة للشرب وتتكون من 15

منطقة موزعة عبر الوطن. وكانت منطقة قسنطينة

تتضمن كل من وحدتي ميلة وجبيل و 3 وحدات

بقسنطينة و هي وحدة الإنتاج، وحدة الإنجاز، وحدة

التوزيع .

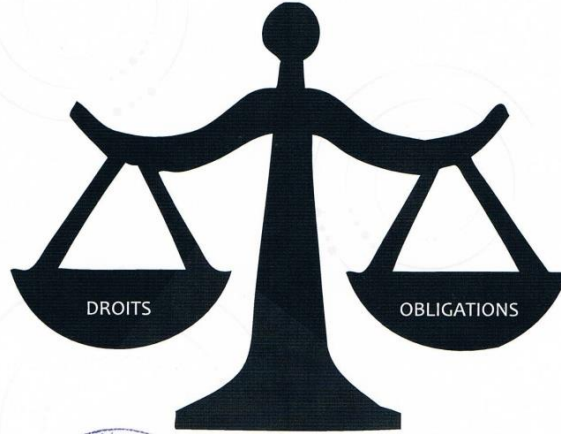
أكتوبر 2008 : أسند تسير المياه لولاية قسنطينة إلى شركة المياه

والنظهير " سباكو " .

"طلب ملك الاحتفاظ بهذا الدليل من أجل تحديد المعاملات"

ملحق رقم (16) : وثيقة رسمية تثبت توقيعات المسؤولين حول القانون الداخلي لمؤسسة سيكاو.

ANNEXE 02
REGLEMENT INTERIEUR



Ce Règlement Intérieur a été traduit de l'arabe au français par le bureau de traduction de maitre : MEKHALFI SANDRA, traductrice- interprète assermentée agréée par le ministère de la justice.
Siège social : rue KERROUCHE Abdelhamid (saint jean) Constantine
Tél : 031/93.58.95 mobile : 0556/40.72.41
E-mail : Mekhalfi_TETCH_Translation@yahoo.fr

ANNEXE 02 : REGLEMENT INTERIEUR