

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة صالح بونيدر - قسنطينة 03



كلية علوم الإعلام و الاتصال و السمعي البصري

قسم الاتصال و العلاقات العامة

الرقم التسلسلي:

الرمز:

مذكرة ماستر

التخصص: اتصال و علاقات عامة

الشعبة: علوم الإعلام و الاتصال

الإستراتيجية الاتصالية و دورها في إدارة تداعيات الأزمة الصحية كوفيد-19

دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف - قسنطينة

إشراف الأستاذ:

كرور زهير

إعداد الطلبة:

بن ثابت ضرباني إكرام

أمين خوجة فارس

بحشاشي محمد فارس

السنة الجامعية 2022/2021

دورة جوان 2022



## الشكر

قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل و العلم الحمد لله يسر لنا أمورنا و عززنا بالفهم الحمد لله الذي وفقنا و سهل لنا التقدم للأمام الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" و عليه نتقدم بالشكر و العرفان للأستاذ المشرف"زهير كرور" و إلى الأساتذة المناقشين و جميع الأساتذة و الزملاء الذين قدموا لنا المساعدة و إلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما كانت درجته كما نتوجه بخالص الشكر إلى السيدة المأطرة "رميكة بن عبد الرحمان" و كل موظفي مؤسسة تسيير مطار قسنطينة على المعلومات التي قدموها لنا.

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجمعنا بالعافية .  
أتقدم بعلمي المتواضع هذا إلى بسمة الحياة ونبع الحنان والعطاء إلى أول من  
نطق لساني باسمها إلى من رافقتني بدعواتها في كامل حياتي إلى صاحبة  
القلب النقي "أمي الغالية" حفظها الله لي

إلى الذي علمني معنى الحياة والكفاح، إلى من ضحى ليرانا ناجحين، مثال  
الوفاء ورمز العطاء "أبي الغالي" حفظه الله لي

و إلى إخوتي الأعزاء وأحبائي \*سميرة، محمد الأمين، ليندة الباتول\*

إلى أصدقائي ورفقاء دربي "محمد كمال، أكرم، ياسين و محمد جمال "

إلى زملائي وأصدقائي الذين شاركوني في مشواري الجامعي " محمد إلياس، زين  
الدين، حسام، نورهان" وإلى من تقاسمت معي تعب هذا العمل المتواضع  
"إكرام" وإلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو عمل دراسي وكل عائلة

"أمين خوجة" و"بن سميرة"

أهدي لكم هذا العمل ختاماً لفرحتي ومجهودي.

فارس أمين خوجة

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل لولى فضله عز وجل إلى قرّة عيني، سندي ويدي اليمنى، إلى من فتحت عيناى على ابتسامتها، إلى نبع الحنان والعطاء، إلى التي رافقتني بدعواتها في كامل مشواري الدراسي، إلى "أمي الحبيبة" أطال الله عمرها إلى من وهبني الصلاح والثبات إلى أساس قوتي وشموخي إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر، إلى من بدل الجهد ليراني في أعلى المراتب "أبي العزيز" أطال الله عمره أهدي لكم هذا العمل المتواضع ليكون عربونا صغيرا على ما بذلتماه من جهد لأجلي في كل الأوقات. إلى رمز الكفاح إلى من هم سندي المتين إلى أحبائ قلبي وأعز الناس في حياتي، إخوتي إسلام وأحمد حفظهما الله لي إلى أختي الحبيبة والوحيدة إلى من رافقتني في أوقاتي الصعبة وساندتني عند ضعفي توأم روحي وشقيقتي التي لم تدها أمي "ريان" إلى صديقتي العزيزة التي رافقتني في مشواري الجامعي وكانت خير صحبة "صفاء" إلى من تقاسم معي تعب هذا العمل المتواضع و إنجاز هذه المذكرة "فارس أمين خوجة" و أصدقائي "تورهان، زين الدين، إلياس." و كل زملائي وأصدقائي الأعزاء الذين شاركوني في رحلتي الجامعية وكل من ساندني ورفع معنوياتي حتى بابتسامة صغيرة وإلى كل أفراد عائلتي " بن تابت ضرباني" و "سالمي" كل باسمه أهدي لكم هذا العمل ختاماً لفرحتي ومجهودي في مشواري الدراسي.

بن تابت ضرباني اكرام

## فهرس المحتويات:

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
15	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
20	تمهيد
أولاً: موضوع الدراسة	
21	01. إشكالية الدراسة
24	02. أهمية الدراسة
24	03. أسباب اختيار الموضوع
25	04. أهداف الدراسة
26	05. تحديد مفاهيم الدراسة
30	06. الدراسات السابقة
36	07. منظور الدراسة
ثانياً: الإجراءات المنهجية	
39	01. مجالات الدراسة
40	02. منهج الدراسة
41	03. مجتمع البحث و عينة الدراسة
42	04. أدوات جمع البيانات

## فهرس المحتويات:

الفصل الثاني: الإطار النظري	
أولا: الإستراتيجية الاتصالية	
48	تمهيد
49	01. أهمية الإستراتيجية الاتصالية
51	02. أنواع الإستراتيجية الاتصالية
56	03. أهداف الإستراتيجية الاتصالية
56	04. خصائص الإستراتيجية الاتصالية
58	05. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
60	06. خطوات إعداد الإستراتيجية الاتصالية
67	07. معوقات الإستراتيجية الاتصالية
70	خلاصة
ثانيا: إدارة الأزمات	
72	تمهيد
73	01. أهمية إدارة الأزمات
73	02. أهداف إدارة الأزمات
74	03. أساليب إدارة الأزمات
80	04. مراحل إدارة الأزمات
81	05. متطلبات إدارة الأزمات
83	06. استراتيجيات إدارة الأزمات
84	07. أسباب نجاح و فشل إدارة الأزمات
86	خلاصة
ثالثا: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة	
88	تمهيد
89	01. أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل الأزمة

## فهرس المحتويات:

90	02. خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا
91	03. استراتيجيات إدارة الأزمة في الاتصال
96	04. نماذج الاتصال المستخدمة خلال إدارة الأزمات
98	05. نموذج إدارة الأزمة العالمية كوفيد-19
100	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي</b>	
103	تمهيد
104	أولاً: لمحة عامة حول شركة تسيير مطار محمد بوضياف -قسنطينة-
107	ثانياً: عرض و تحليل نتائج الاستمارة
144	ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية
146	رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف
147	خامساً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
148	سادساً: نتائج الدراسة في ضوء النظرية
149	سابعاً: النتائج العامة للدراسة
151	خاتمة
152	التوصيات
154	قائمة المصادر و المراجع
159	الملاحق
171	ملخص الدراسة



## فهرس الجداول:

### فهرس الجداول و الأشكال:

### فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	ترقيم الجدول
107	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم (01)
108	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (02)
109	تقسيم المبحوثين حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (03)
110	تقسيم المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	الجدول رقم (04)
111	تقسيم المبحوثين حسب الفئة المهنية	الجدول رقم (05)
112	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة تسيير المطار بقسنطينة في نقل المعلومات ؟	الجدول رقم (06)
113	يوضح الإجابة على السؤال: هل تعتمد مؤسستكم على خطة اتصالية ؟	الجدول رقم (07-أ)
114	يوضح الإجابة على السؤال: في حالة الإجابة بنعم، من يقوم بوضع هذه الخطة الاتصالية ؟	الجدول رقم (07-ب)
115	يوضح الإجابة على السؤال: هل هذه الخطة الاتصالية ؟	الجدول رقم (08)
116	يوضح الإجابة على السؤال: هل تعتمد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة على إستراتيجية اتصالية ؟	الجدول رقم (09)
117	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة؟	الجدول رقم (10)
118	يوضح الإجابة على السؤال: هل يلتزم العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟	الجدول رقم (11)

## فهرس الجداول:

119	يوضح الإجابة على السؤال: هل تتبع مؤسستكم إستراتيجية اتصالية في تحقيق أهدافها ؟	الجدول رقم (12)
120	يوضح الإجابة على السؤال: فيما تكمن أهداف الإستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم؟	الجدول رقم (13)
121	يوضح الإجابة على السؤال: هل تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟	الجدول رقم (14)
122	يوضح الإجابة على السؤال: هل يتم تخصيص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟	الجدول رقم (15-أ-)
123	يوضح الإجابة على السؤال: في حالة الإجابة بنعم، هل هذه الميزانية كافية ؟	الجدول رقم (15-ب-)
124	يوضح الإجابة على السؤال: عند بناء الإستراتيجية الاتصالية هل يتم مراعاة خصائص و سمات الجمهور المتلقي في بناء الرسالة ؟	الجدول رقم (16)
125	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟	الجدول رقم (17)
126	يوضح الإجابة على السؤال: هل تتعرض المؤسسة لآزمات ؟	الجدول رقم (18)
127	يوضح الإجابة على السؤال: هل تكون هذه الآزمات ؟	الجدول رقم (19)
128	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي أسباب نشوء الآزمات في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة ؟	الجدول رقم (20)
129	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الأطراف التي تساهم في حل الآزمة ؟	الجدول رقم (21)

## فهرس الجداول:

130	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الأزمات؟	الجدول رقم (22)
131	يوضح الإجابة على السؤال: هل يساهم الاتصال في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الأزمات؟	الجدول رقم (23)
132	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة خلال الأزمات؟	الجدول رقم (24)
133	يوضح الإجابة على السؤال: هل تساعد الوسائل الاتصالية إستراتيجية الاتصال في مواجهة الأزمات ؟	الجدول رقم (25)
134	يوضح الإجابة على السؤال: ما نوع الرسالة الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في إدارة الأزمة ؟	الجدول رقم (26)
135	يوضح الإجابة على السؤال: يوضح الإجابة على السؤال: هل تساعد الإستراتيجية الاتصالية المؤسسة في إدارة الأزمات ؟	الجدول رقم (27-أ-1)
136	يوضح الإجابة على السؤال: يوضح الإجابة على السؤال: إذا كانت الإجابة بنعم، إلى أي مدى يساعد ذلك ؟	الجدول رقم (27-ب-1)
137	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي المعوقات التي تواجهها الإستراتيجية لاتصالية خلال إدارة الأزمات ؟	الجدول رقم (28)
138	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي تدابير التوعية التي اتخذتها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال أزمة كوفيد-19 ؟	الجدول رقم (29)
139	يوضح الإجابة على السؤال: هل تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسستكم؟	الجدول رقم (30)
140	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة خلال أزمة كوفيد-19؟	الجدول رقم (31)

## فهرس الجداول:

141	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإجراءات التنظيمية التي ساهمت في بناء الإستراتيجية الاتصالية خلال أزمة كوفيد-19؟	الجدول رقم (32)
142	يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر تفاعلا خلال مواجهة أزمة كوفيد-19 ؟	الجدول رقم (33)
143	يوضح الإجابة على السؤال: أنت كموظف في رأيك هل ساهم الاتصال و الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة؟	الجدول رقم (34)

## فهرس الأشكال:

### فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
62	نموذج التحليل الرباعي SWOT	الشكل رقم (01)
63	التشخيص الاستراتيجي حسب نموذج SWOT	الشكل رقم (02)
106	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف - قسنطينة	الشكل رقم (03)
107	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الشكل رقم (04)
108	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (05)
109	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (06)
110	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	الشكل رقم (07)
111	توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	الشكل رقم (08)
113	اعتماد المؤسسة لخطة اتصالية	الشكل رقم (09)
115	مدة الخطة الاتصالية	الشكل رقم (10)
116	إذا كانت المؤسسة تعتمد على إستراتيجية اتصالية	الشكل رقم (11)
118	مدى إلتزام العمال بالإستراتيجية الاتصالية	الشكل رقم (12)
119	إتباع المؤسسة لإستراتيجية اتصالية في تحقيق أهدافها	الشكل رقم (13)
121	مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة	الشكل رقم (14)
122	إذا تم تخصيص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية	الشكل رقم (15)
123	إذا ما كانت الميزانية كافية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية	الشكل رقم (16)
124	مراعاة خصائص و سمات الجمهور المتلقي في بناء رسالة الإستراتيجية الاتصالية	الشكل رقم (17)
127	مدى تعرض مؤسسة تسيير مطار قسنطينة للآزمات	الشكل رقم (18)
131	مساهمة الاتصال في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الآزمات	الشكل رقم (19)
133	مساعدة الوسائل الاتصالية للإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الآزمات	الشكل رقم (20)

## فهرس الأشكال:

135	مساعدة الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في إدارة الأزمات	الشكل رقم (21)
136	مدى مساعدة الإستراتيجية الاتصالية المؤسسة في إدارة الأزمة	الشكل رقم (22)
139	إذا كانت الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19.	الشكل رقم (23)
143	رأي الموظفين في مساهمة الإستراتيجية الاتصالية و الاتصال خلال إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.	الشكل رقم (24)

# مقدمة

### مقدمة:

لقد أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية، كذلك بالنسبة للمؤسسات، والتي أصبحت تعتبر احد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها، حيث انه يساهم في تحسين سيرورة العمل وخلق التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية إضافة إلى تسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أن نجاح و استقرار المؤسسات يكون مرتبط بسياستها الاتصالية، خاصة في المنظمات المعاصرة. وقد تزايدت أهمية الاتصال أثناء الأزمات التي أصبحت أمرا واقعا، حيث تتعرض المؤسسة من خلالها للتهديد والمفاجأة ونقص المعلومات حولها فتحدث ظروف استثنائية داخلها و خارجها مما قد يسبب اهتزاز في صورة المؤسسة ويضعف ثقة الرأي العام بها، فيخلق جو من عدم الاستقرار ويتوجب على المؤسسة هنا أن تكون قادرة على القيام برد فعل ايجابي، ولا يمكن أن تكون ردود الفعل ناجحة إلا إذا أعدت مسبقا ويكون تطبيقها مدروس، لذا لا بد من إدارة هذه الأزمات للخروج منها بأقل أضرار ممكنة.

ومن هذا المنطلق يدخل دور الاتصال في مختلف مراحل الأزمات حيث تكون العملية الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية خلال إدارة الأزمة. حتى تحافظ المؤسسة على صورتها و سمعتها، ولنجاح عملية الاتصال خلال الأزمة لا بد من توفر إستراتيجيات اتصالية تكون متنوعة بتنوع الموقف الازموي، خاصة وأن لكل أزمة إستراتيجية معينة من اجل التقليل من الأضرار واتخاذ القرارات الصحيحة، ويتم إعداد هذه الاستراتيجيات مسبقا قبل حدوث الأزمة مع ضرورة اختيارها للتأكد من صلاحياتها.

وتعد جائحة كوفيد-19 احد أشهر الأزمات التي طغت على المؤسسات في الفترة الأخيرة الماضية نظرا لسرعة انتشار هذا الفيروس وهذا ما تطلب على المؤسسات إعداد إستراتيجيات اتصالية تتلائم مع طبيعة الأزمة الصحية، خاصة في المؤسسات التي تعمل مع الجمهور الخارجي. وتعتبر مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة من بين المؤسسات التي تعرضت لهذه الأزمة الصحية ما جعلها تهتم بتحضير إستراتيجية اتصالية فعالة من اجل التقليل من المخاطر الوخيمة التي سببها الفيروس واتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب من خلال توفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المناسبة.



## مقدمة

وجاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة و إدارة أزمة كوفيد-19 بشكل خاص ولهذا الغرض تم النظر إلى هذا الموضوع من خلال ثلاث زوايا.

### الجانب المنهجي:

قمنا من خلاله بعرض إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية مع أسباب اختيار الموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى المفاهيم، المجالات والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات والدراسات السابقة وأخيرا منظور الدراسة أي النظرية المتبناة.

### الجانب النظري :

قسمنا الجانب النظري إلى ثلاثة محاور؛ الأول تحت عنوان الإستراتيجية الاتصالية تناولنا فيه أنواع الاستراتيجيات الاتصالية، أهميتها وأهدافها إضافة إلى خصائص الإستراتيجية الاتصالية ومبادئها، أخيرا خطوات بناء إستراتيجية اتصالية والمعوقات التي تواجه تطبيقها.

أما المحور الثاني فكان تحت عنوان إدارة الأزمة، وقد تناولنا فيه أهمية وأهداف إدارة الأزمة، المتطلبات والأساليب إضافة إلى مراحل إدارة الأزمة ثم استراتيجيات إدارة الأزمة أخيرا أسباب نجاح وفشل إدارة الأزمة.

والمحور الثالث كان تحت عنوان الإستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات وقد تناولنا فيه خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا وأهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمة ثم نماذج الاتصال المستخدمة خلال إدارة الأزمات إضافة إلى الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمات، أخيرا نموذج إدارة أزمة كوفيد-19 استراتيجيا.

### الجانب التطبيقي:

عالجت دراستنا في هذا القسم أي الجانب التطبيقي الذي تم فيه عرض لمحة عن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي ثم تطرقنا للجداول الإحصائية وتحليلها والتوصل إلى النتائج على

## مقدمة

---

ضوء التساؤلات ونتائج على ضوء النظرية، نتائج على ضوء الأهداف ثم نتائج على ضوء الدراسات السابقة.

في الأخير تم عرض النتائج العامة للدراسة وبعض التوصيات والاقتراحات ثم الخاتمة.

الفصل الأول:  
الإطار المنهجي

## أولاً: موضوع الدراسة و إجراءاتها المنهجية

01. إشكالية الدراسة

02. أهمية الدراسة

03. أسباب اختيار الموضوع

04. أهداف الدراسة

05. تحديد المفاهيم

06. الدراسات السابقة

07. منظور الدراسة

## ثانياً: الإجراءات المنهجية

01. مجالات الدراسة

02. منهج الدراسة

03. مجتمع البحث و عينة الدراسة

04. أدوات جمع البيانات

### تمهيد:

تعد الإجراءات المنهجية من أهم العناصر البنائية للدراسة العلمية والتطبيقية، حيث يبادر فيها الباحث بوضع تصور وأساس منهجي لدراسته ويكون على دراية بما ينفذ في الدراسة النظرية والتطبيقية، فهي تعد مسار إستراتيجي لما يتم دراسته في البحث والتحليل والوصول إلى النتائج النهائية وعليه فقد تناولنا في دراستنا هذه من خلال الجانب المنهجي العناصر الآتية: الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع وأهداف الدراسة و الدراسات السابقة، مجتمع البحث وعينته، المجال المكاني والزمني للتربص إضافة إلى منظور الدراسة.

أولاً: موضوع الدراسة:

01. إشكالية الدراسة:

قد تتعرض الدولة أو المنظمة لازمة ما تكون عبارة عن حالة حرجة وهامة تهدد كيانها وتظهر أحيانا بشكل مفاجئ ويمكن أن يزداد عددها وتتنوع في توجهاتها فتمس العديد من المجالات، اقتصاديا، اجتماعيا أو غيرها... وتأتي بأشكال وأحجام مختلفة حيث أن كل أزمة فريدة من نوعها وتحتاج إلى استجابة خاصة بها، وتختلف درجاتها باختلاف مجال ظهورها، فهي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. فالأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة تهدد مصير المنظمات التي تتعرض لها، وتعد بلا شك من العقبان الرئيسية في طريق تنمية الدول وتطورها لما تسببه من خسائر وأضرار كبيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية السياسية والاجتماعية أو الإدارية والاقتصادية.

إلا أن الأزمة الصحية التي جاءت جراء فيروس كوفيد-19 جعلت العالم يعيش وضعاً غير مألوف بسبب انتشارها السريع، حيث بدأت الأزمة في الصين مع أواخر 2019 وبداية 2020 لينتشر الوباء بشكل متصاعد ووتيرة سريعة أدت إلى تقييد حركة البشر وانهايار السياحة وتوقف سلاسل الإنتاج بشكل يهدد الاقتصاد حيث أثرت الأزمة على مختلف الأنساق سواء في الدول المتقدمة أو النامية لما أحدثته من تغيرات وتفاعلات فجائية على جميع الأصعدة، فشهد العالم من خلالها انتكاسة حقيقية على مستوى تدبير السياسات العامة لمعالجة مسارها ولذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير طرف التعامل مع الأزمة أي ما يعرف بإدارة الأزمة وكيفية التغلب عليها بأسلوب إداري علمي من أجل تلاقي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات، فإدارة الأزمة نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها واتخاذ تدابير تساعد على التحكم فيها والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة. ويتطلب التصدي للأزمة توظيف قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرار من خلال التحديات المرتبطة بكفاءة وفعالية الاتصال بشكل خاص سواء في مرحلة ما قبل الأزمة؛ بمحاولات التنبؤ بها إذا أمكن بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي كمنهج في دراسة الأزمات والأخطار، أو أثناء الأزمة؛ بحيث إدارتها ومواجهتها بسياسة المبادرة قبل رد الفعل، أو مرحلة ما بعد الأزمة؛ من حيث التعلم والاستفادة من الدروس

والأخطاء في مرحلة التنفيذ الفعلي للمواجهة والتوفيق للأزمة المستقبلية. وهنا يظهر دور الاتصال الأساسي على مستوى المؤسسات في إدارة أزماتها أي كان نوعها في مجال المعلومات التي نريد إرسالها معروفة ومفهومة إلى المرسل إليه حتى تحدث تفاعلا. كما يساعد الاتصال المؤسسة على تطوير وسائلها وأساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة من الأزمات ويطلق على هذا الاتصال المرافق للأزمة باتصال الأزمة الذي يعبر عن مجموعة مبادئ وطرق عمل تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمة كما تسمح بالتوقع وتحضير الوقاية في مرحلة ما قبل الأزمة ولنجاح عملية الاتصال في إدارة الأزمة يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يتم إعدادها مسبقا مع ضرورة اختبارها للتأكد من صلاحيتها. وهذا ما جعل المؤسسات والدول تهتم بتحضير وتطبيق استراتيجيات اتصالية لمواجهة الأزمات، خاصة أن كل أزمة تتطلب إستراتيجية خاصة من أجل التقليل من آثارها الوخيمة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب للمحافظة على بناء هذه المؤسسات. وتعرف الإستراتيجية الاتصالية أنها أسلوب المؤسسة في الإبداع والمحافظة على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة. ولقد أصبحت الإستراتيجية الاتصالية تحديا حاسما بالنسبة للمؤسسات بمختلف أنواعها ونشاطاتها وذلك لتنوع البيئة التنافسية والاحترافية المحيطة بها، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية أكبر للجانب الاستراتيجي في التسيير بغية تحسين أدائها وتطوير نشاطاتها. كما هو الحال في أزمة كوفيد-19 التي تمثل مثال مهم عن كيفية إدارة الأزمات بطريقة ناجحة عبر استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه الجائحة العالمية بداية من الإغلاق الشامل لمختلف الأنشطة الاقتصادية والتجارية وإعلان حالة الطوارئ إلى غلق الحدود، والجزائر غيرها من الدول التي تأثرت بالجائحة قامت بإنشاء مصالح خاصة لمواجهة ومكافحة هذا الوباء والحد من انتشاره مع اتخاذ مجموعة من الإجراءات من بينها منع السفر إلا للضرورة مما أدى إلى انخفاض الطلب على السفر الجوي إلى نحو غير مسبوق وعليه أصبحت المطارات من بين القطاعات الأكثر تضررا مما يهدد وضعها المالي وتعرض الوظائف التابعة لها للخطر فتعين أن تقوم شركات تسيير المطارات باتخاذ خطوات ووضع استراتيجيات لتعزيز مواردها المالية والتخفيف من حدة النقص الهائل في الإيرادات لتحقيق الاستقرار ودعم قطاع الطيران المتأزم.

حيث أرغم فيروس كورونا طائرات الشركات التي لطالما تنافست على التحليق حول العالم لهبوط اضطراري جماعي، وهذه الأزمة جعلت من الطائرات لا تحلق إلا للضرورة القصوى فإما لنقل المساعدات

الطبية والمعدات بين مختلف الدول أو لإجلاء المواطنين العالقين، فهذه الطائرات أصبحت تتزاحم برأ وحولت أراضي أكبر مطارات العالم إلى مواقف مدفوعة وكلما بقيت المطارات على نفس الحال تأزم قطاع النقل الجوي أكثر وتزايدت خسائر الشركات وكبرت أزمته وهذا ما انعكس كذلك على القطاعات الأخرى على غرار قطاع السياحة والتجارة. وتعتبر مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة من بين المطارات التي واجهت الأزمة وتأثرت بالنتائج التي خلفها فيروس كوفيد-19 مما أرغم المسؤولين على اتخاذ مجموعة من القرارات والتدابير المناسبة للتعامل مع الأزمة انطلاقاً من تخفيض الرواتب والاستغناء عن بعض الموظفين إضافة إلى إجراء أعداد قياسية من الفحوصات وعمليات الكشف وتوفير العديد من مراكز الحجر الصحي مع الالتزام بإجراءات التباعد الاجتماعي إلى جانب تعديل الفاصل الزمني بين الإجراءات والعمليات الخاصة بالمسافرين بالإضافة إلى ضرورة التخطيط لوضع إستراتيجية اتصالية لإدارة هذه الأزمة من خلال تبنيتها لبعض الخطط والأنشطة الاتصالية التي تسمح لها بالتأقلم مع الوضع الراهن لضمان تسيير حسن للمؤسسة وإنقاذ سمعتها ووجودها وفق مخطط عمل منظم وابتكار حلول لمسايرة هذه الأزمة باعتبارها جديدة ولا توجد حلول مسبقة للتعامل معها. ومن أجل أن تحقق هذه الدراسة أهدافها قمنا بطرح التساؤل الآتي؛ كيف ساهمت الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة؟

### التساؤلات الفرعية للدراسة:

- ما هي الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمات في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة ؟
- ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مطار قسنطينة ؟
- ما هي الخيارات الإستراتيجية الاتصالية الملائمة لإدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة ؟
- ما هي أسس انتقاء الإستراتيجية الاتصالية من طرف مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في إدارة أزمة كوفيد-19؟
- كيف تم تفعيل الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة؟



### 02. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا في:

- أهمية الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.
- أهمية الإستراتيجية الاتصالية كونها تساعد وتساهم في التسيير ومعرفة العلاقة بينها وبين إدارة أزمة كوفيد-19.
- تساعد اقتراحات وتوصيات هذه الدراسة في توظيف الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات مستقبلا.
- تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرا لقلّة الدراسات التي ترتبط باستخدام الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات و أزمة كوفيد-19 كونه موضوع جديد.

### 03. أسباب اختيار الموضوع:

اخترنا هذا الموضوع لأسباب ذاتية و موضوعية تتمثل في:

/ أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة دور الإستراتيجية الاتصالية في مجابهة أزمة كوفيد-19.
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع ذات البعد الاتصالي مع محاولة التعرف والوقوف على أهم النقاط المنهجية قصد إدارة الأزمات.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا و منهجيا.
- فضولنا حول معرفة كيفية إدارة الأزمات اتصاليا في المؤسسات الجزائرية.

### ب/ أسباب موضوعية:

- يعد موضوع مهم على مستوى الجامعات وخاصة قسم الاتصال و إدارة العلاقات العامة.
- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالإستراتيجية الاتصالية وأهميتها في إدارة الأزمات.
- أهمية الموضوع خاصة في ظل أزمة كوفيد-19 وما عيشته مختلف المؤسسات الجزائرية ما أدى بها إلى ضرورة تبني إستراتيجية اتصالية فعالة لإدارة الأزمة.
- أهمية توظيف الإستراتيجية الاتصالية خلال إدارة الأزمات في مختلف المؤسسات.

### 04. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أو دراسة هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث للوصول إلى تحقيقها وتكمن أهداف دراستنا في النقاط الآتية:

- التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي تتعامل بها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في إدارة الأزمات.
- التعرف على كيفية مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.
- معرفة مدى فاعلية الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة جائحة كوفيد-19 على مستوى مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.
- معرفة كيف تم تفعيل الإستراتيجية الاتصالية على مستوى مؤسسة تسيير مطار قسنطينة أثناء جائحة كوفيد-19.
- التعرف على المعوقات التي واجهت مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية لإدارة جائحة كوفيد-19.

## 05. تحديد المفاهيم الدراسة:

### 01- مفهوم الإستراتيجية:

لغة : هي كلمة يونانية الأصل تعني فن الأشياء أو الخطط العامة و هي فن و علم لقيادة العامة في الحرب أي جميع التدابير اللازمة لتحقيق النصر وقد عرفها ' كالاوز فيتر' أنها نظرية استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب و قد اعتمد أن الحرب هي استمرار لسياسة بوسائل أخرى<sup>1</sup>

**اصطلاحاً :** أخذت كلمة الإستراتيجية حقها من خلال جملة من التعاريف حيث كانت بداياتها بالجانب العسكري و السياسي و تطور مفهومها لتشمل مجموعة من المجالات و التخصصات و عرفت بأنها : فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف السياسية.<sup>2</sup>

عند ربط مصطلح الإستراتيجية بمجال الإعلام و الاتصال تم تعريفها على أنها عملية بناء الاتصالات الفعالة مع الجمهور و التي تحتاج إلى فترة زمنية ممتدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها .

عرفها ' الفرد تشدلير' أنها تتمثل في إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.<sup>3</sup>

في حين عرفها ' بورتز' أنها عملية تكوين وضع متميز و منفرد للمنظمة له قيمة لعملائها من خلال تعميم مجموعة أنشطة مختلفة مما يؤديه المنافسون.<sup>4</sup>

### 2- مفهوم الاتصال :

لغة: كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني **communis** بمعنى المشاركة و تكوين العلاقة كما يرجع البعض هذه الكلمة الى أصل **common** بمعنى عام و مشترك و في اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل و الاسم يعني الكلمات المبلغة أو الرسالة الشفوية أ تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- بسام عبد الرحمان المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط01، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2014، ص63.

<sup>2</sup>- الرهوان محمد الحافظ، إدارة الأزمات الاقتصادية الدولية وفقاً لأسلوب التدخل الاستراتيجي المخطط في أسواق رأس المال، مجلة النيل، 2003، مصر ص48

<sup>3</sup>- عجة علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، عالم الكتب، القاهرة 1983، ص127

<sup>4</sup>- porter.m.1998.competitive strategy.techniques for analyzing industries and composition

<sup>5</sup>- مي العبد الله، عبد الكريم شين، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الاتصال ، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات ص21

اصطلاحا يعرف الباحث الجزائري 'زهير احدادن' والاتصال أنه مجموعة التفاعلات الاجتماعية عن طريق الإشارات و الكلمات . أي رسالة تهدف إلى وجود تفاعل بين الأفراد.<sup>1</sup>

كما يعرفه الدكتور سمير حسن أنه نشاط يهدف إلى تحقيق العمومية و الانتشار و الشروع أو المؤلفية لفكرة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات و الأفكار من شخص لآخر أو جماعة لأخرى باستخدام رموز ذات معنى مفهوم لدى الأطراف المعنية بالاتصال.<sup>2</sup>

أما تعريف الباحث Alex muchielli فجاء فيه أن الاتصال هو عملية تحمل معنى أكبر من حصرها في الكلمات و الكتابات و التعابيرفهو يرقى إلى مستوى التفاهم الذي ينطلق من الاتصال الشخصي.<sup>3</sup>

### 3- الإستراتيجية الاتصالية:

هي مجموعة مبادئ و أفكار تساعد على تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تحقيق أهداف معينة و يمكن تعريفها أنها خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة ، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل القطاعات لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا ، و يكون التطور أو التقدم أمنا و مستقرا .<sup>4</sup>

و عرفه الباحث 'ناصر دادي عدوى' هي فن تسيير و انسجام و وضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة ، و تحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بالأشخاص و المؤسسة .<sup>5</sup>

\* **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة خطط ووسائل اتصالية التي قامت بوضعها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة لإدارة أزمة كوفيد -19 مع مراعاة التخطيط الإستراتيجي الإداري لمختلف القطاعات و الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة حتى يتحقق الهدف الإستراتيجي المنشود .

1- زهير احدادن ،مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002 ص 91

2- محمد منير حجاب ،الاتصال الفعال للعلاقات العامة ،ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2006 ، ص 21

3- alex mecchielli et autres ,organisation et gestion de l'entreprise,edition ,paris 1990 p140

4- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي ،ط1 ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن 2013 ،ص 77

5- ناصر دادي ،الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2004 ص72

4- إدارة الأزمة:

**الأزمة لغة:** هي كلمة قديمة ترجع أصولها التاريخية إلى الطب الإغريقي و تعني نقطة تحول فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري و مفاجئ، ثم انتقلت إلى مختلف فروع العلوم الإنسانية و أصبحت تعني مجموعة الظروف و الأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء<sup>1</sup>.

**اصطلاحاً:** هي موقف عصيب يمكن أن تؤدي إلى نتائج سيئة تعتبر ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير .

تعرف الأزمة في التخصصات الإدارية و التنظيمية أنها نوع من التوتر و الحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة و ركزوا كذاك على تأثير الأزمة في الجوانب الإدارية و أداء العاملين و كيان المؤسسة ككل كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة بالجمهور و الأهداف التي بنيت عليها و قد تأثر على استمرارية المؤسسة و بقائها<sup>2</sup>.

\* **إدارة الأزمة:** يمكن أن ينظر إلى إدارة الأزمة أنها فن و علم لحل الصراعات و أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف و أطراف و أنشطة المنظمة و يعرفها السيد 'عليوة' أنها تعني رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي و ذلك للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجأة و إخراج المنظمة من حالة الترهل و الاسترخاء التي هي عليها<sup>3</sup>.

و تغيير أنشطة العلاقات العامة جزء من منظومة إدارة الأزمة فقد عرفها 'جاري كريس' أن إدارة الأزمات استخدام للعلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمة و التي قد تأثر سلباً على صورة المؤسسة الذهنية و سمعتها لدى الجمهور<sup>4</sup>.

\* **التعريف المبسط لإدارة الأزمة:** هو فن إدارة السيطرة و يمكن القول أنها محاولة السيطرة على الأحداث و عدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم و يستأثر مدير الأزمة بدور محوري و أساسي في هذه العملية التي لا تخلوا من مشاكل و صعوبات في عالم متكون من دول ذات سيادة<sup>5</sup>.

1- بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سابق، ص43

2- السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث دور العلاقات العامة، ط1، دار العلوم للنشر و التوزيع 2006 ص31

3- محمد الفاتح محمود، بشير المغربي، إدارة الأزمات و الكوارث، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي 2019 ص20

4- السيد السعيد، مرجع سابق، ص34

5- ادريس لكريني، إدارة الأزمات في عالم متغير المفهوم المقومات الوسائل و التحديات، ط1، المركز العلمي للدراسات السياسية 2010.

\* المفهوم الإجرائي لإدارة الأزمة: هي العمليات الإدارية المدروسة التي جاءت كرد فعل لأزمة كوفيد-19 قام بها مجموعة من الإداريين وأصحاب الخبرة في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة لتحديد الإجراءات اللازمة للتقليل من الخسائر التي سببتها أزمة كوفيد-19.

### 5- جائحة كوفيد-19 :

هي جائحة عالمية مستمرة حاليا لمرض فيروس كوفيد-19 مرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة و الشديدة، ويمكن وصف الكارثة على أنها تعطل خطير لعمل المجتمعات ينطوي على تأثيرات و خسائر البشرية أو مادية أو اقتصادية أو بيئية واسعة النطاق وهو ما يتجاوز قدرة المجتمعات المتضررة على التعامل مع الأزمة باستخدام الموارد الخاصة بها.<sup>1</sup>

\* **التعريف الإجرائي:** هو فيروس معدي أدى إلى ظهور أزمة عالمية مست جميع القطاعات الخدمائية والاقتصادية وغيرها حيث أنها أدت إلى تذبذب في النشاطات ومن بينها الرحلات الجوية ومؤسسة تسيير مطار قسنطينة.

---

<sup>1</sup>- دليل إرشادي للشركات المتوسطة و الصغيرة المتناهية الصغر ، تعافي الأعمال و استمرارها أثناء أزمة كوفيد 19 ، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ،فيينا النمسا، يونيو 2020.

06. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بن قيط الجودي 2011-2012 تحت عنوان " إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية : دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالاغواط " رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال جامعة الجزائر.

حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة التي تهدف إلى معرفة إستراتيجية الاتصال المتبعة للإدارة الاستشفائية الجزائرية و بالاغواط خصوصا واندرجت منها مجموعة أسئلة تمثلت في:

- إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية و الإدارة الاستشفائية بالاغواط موجودة ام لا ؟
- أين تظهر إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية من خلال الإدارة الاستشفائية بالاغواط ؟
- إستراتيجية الاتصال لهذه الإدارة مطبقة ام لا ؟
- ما مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية للإدارة الاستشفائية ؟

اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح باعتباره من أهم المناهج و الأكثر استخداما في بحوث الإعلام والاتصال أما الأدوات المستعملة في الدراسة فقد تم الاعتماد على المقابلات مع العاملين في الإدارة الاستشفائية ، والملاحظة من خلال ملاحظة الملصقات ألواح التوثيق والإعلانات في المؤسسات الاستشفائية بكل أنواعها إضافة إلى السجلات والوثائق التي ساعدت في عملية البحث عن وسائل الاتصال .أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اعتمد الباحث على العينة القصدية أو العمدية و ذلك طبقا لصفات و خصائص تخدم مفردات و أهداف البحث.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- التركيز على إستراتيجية الاتصال في الإدارة الاستشفائية تكون في الحملات في أوقات معينة من السنة ثم تنطفئ.
- الإستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية التي قاموا بها غير مطبقة بشكل جيد.
- هناك بعض المبادئ الإستراتيجية الاتصالية إلا أنها تفتقد لعنصر الاستمرارية.
- الإذاعة لها دور كبير في إيصال المعلومات بخصوص الحملات التحسيسية.

### الدراسة الثانية:

دراسة كموش مراد 2007-2008 تحت عنوان "العلاقات العامة و إدارة الأزمات: دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف خدة - كلية العلوم السياسية و الإعلام قسم علوم الإعلام و الاتصال.

تمحورت إشكالية هذا البحث حول السؤال الرئيسي المتمثل في : ما هو دور العلاقات العامة في إدارة و تسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية ؟

و تفكك تساؤل الإشكالية إلى تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ما هي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات؟
- ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟
- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيًا في إدارة الأزمات؟
- ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة ؟
- ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟
- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟
- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات مع النماذج النمطية السائدة؟



تم الاعتماد على المنهج المسحي في هذه الدراسة كما تعتبر من الدراسات الوصفية التي تهدف للوصول إلى معلومات دقيقة و كافية حول العلاقات العامة و الأزمات كما تم استخدام مختلف الأدوات الدراسية في المنهج المسحي.

انطلاقاً من المقابلات التي حاول فيها الباحث استقاء بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة إضافة إلى استمارة الاستبيان عن طريق توزيعها على عينة البحث لجمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها كما تم الاستعانة بالوثائق و السجلات والتقارير الرسمية للمؤسسة فيما يخدم موضوع البحث.

أما العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة فهي العينة القصدية وذلك نظرا لطبيعة الدراسة حيث قام الباحث باختيار المفردات المستخدمة في قطاعات الاتصال والعلاقات العامة والبالغ عددها 46 مفردة. ولقد لخصت هذه الدراسة في مجموعة من النتائج أهمها:

- التسيير المحلي للآزمات بواسطة موارد الاتصال والعلاقات العامة لا يزال في بداياته الأولى.
- التداخل الكبير بين إدارة الاتصال والعلاقات العامة مع الإدارات العليا للمؤسسات الجزائرية أثر سلبا على مصداقية واستقلالية قرارات الدوائر السابقة خاصة في المراحل الحاسمة للآزمة.
- المؤسسة الجزائرية لا تسعى إلى تجنب الآزمات بل تعمل غالبا على التصدي إلى الآزمة بسرعة ومحاولة إيجاد حلول قبل تفاقمها.

الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبة خالدتي سعاد تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الاله عبد القادر 2016-2017 عنوان البحث "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال جامعة وهران احمد بن بلة، كلية العلوم الإسلامية و العلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام و الاتصال.

حاولت الطالبة في دراستها إلى الإجابة عن الإشكالية الآتية :

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي وما مدى فاعليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي للدول أم أن التدخل الأجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التغيير الاجتماعي للعالم العربي ؟

و الإجابة عن هذه الإشكالية دعمتها الباحثة بمجموعة من الأسئلة الفرعية و هي كالتالي :

- ما هو الربيع العربي؟ ما هي حيثياته في تونس، مصر و سوريا و كيف يمكن التعامل معه؟ و ما هي أسبابه كأزمة؟ و ما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الإعلامي ؟
- ما هو دور نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات على المستوى الداخلي والخارجي؟
- ما المقصود بشرعية العلاقات العامة في الأزمات الدبلوماسية؟ وما دورها في الارتقاء بالصورة القومية للدول؟
- هل هناك فرصة للحيلولة دون الوصول إلى التدخل الأجنبي و الاكتفاء بما يسمى الممارسات الشرعية للعلاقات العامة داخلياً؟
- ما العلاقة النظرية التي تربطها كل من الأزمات، الصراع، التنافس، التنمية والتطور، العلاقات العامة، الصورة الذهنية، العلاقات الدولية، شرعية العلاقات العامة، شرعية التدخل الأجنبي؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي فهو يستخدم لدراسة المشكلات المتعلقة بالجانب الإنساني وطرق تحليل وتفسير الظواهر بشكل علمي منظم كما يعتمد على جمع معلومات حول موضوع الدراسة والبحث عن مفهومه و مستوياته المختلفة بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فهو يهتم بجمع معلومات وبيانات كثيرة وشاملة بهدف تتبع تطور الحالة ودراسة أبعادها المختلفة و أضافت الباحثة

مناهج أخرى في دراسته مثل المنهج التاريخي والمنهج الاتصالي المنهج القانوني لتدعيم دراستها والوصول إلى الدراسة .

استخدمت الباحثة عدة أدوات لجمع البيانات و تمثلت في : الوثائق و السجلات و ذلك بالاستعانة بالكتب باللغات الثلاث من مختلف المكاتب إضافة إلى المقالات العلمية المنشورة في المجالات و الجرائد التي توفر لها. متابعة متجددة لأحداث الربيع العربي. و فيما يخص الصورة فقد اعتمدت على عدة برامج تلفزيونية إخبارية و تحليلية للتوصل إلى رؤية شاملة عن موضوع البحث واستعملت الملاحظة أيضاً باعتبارها مصدر أساسي للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة و قد استخدمتها الباحثة لملاحظة تغير سلوك الأفراد و المجتمعات التي مسها الربيع العربي .

و أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها ما يلي:

- دراسة الإستراتيجية التي مورست في هذه الأزمة من خلال مزاجية إدارة الأزمات في المؤسسات مع أزمة سيولوجية تجاوزت المؤسسة المصغرة.
- تحديد أهم الاستراتيجيات المستخدمة للحد من أو إنجاح الإستراتيجية من خلال دراسة ثورة يناير 25 المصرية.
- بحث الاستراتيجيات المستخدمة خلال المراحل الثلاث لإدارة الأزمات.
- فشل الاستراتيجيات في تحسين الصورة الذهنية نتيجة لسوء تقدير التوقيت المناسب لتطبيقها.
- تحديد دور العلاقات العامة في أزمة الربيع العربي حسب المحيط الممارس فيه.

### الدراسة الرابعة:

دراسة المعهد الوطني للصحة العمومية في كيبك - كندا 2020، تحت عنوان "الإستراتيجية الاتصالية لتعزيز السلوكيات المرغوبة في سياق الجائحة-كوفيد 19" مقال للمعهد الوطني للصحة العمومية في كندا - كيبك .

قامت هذه الدراسة على هدف رئيسي تمثل في:

تحديد استراتيجيات الاتصال التي تهدف إلى تشجيع و الحفاظ على السلوكيات المرغوبة في سياق جائحة كوفيد-19.

أما الجمهور المستهدف لهذه الدراسة هو مختلف المؤسسات و المنظمات بالإضافة إلى صناع القرار، الخبراء، العلماء و رجال الاتصال.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

- نظرة عامة على الأدبيات العلمية المبنية على الإشارات التي أنتجها المعهد الوطني للصحة العامة بشأن التدابير الوقائية استجابة لجائحة كوفيد-19 .
- الأدوات المنهجية التي طورتها لجنة الأخلاقيات للصحة العامة في الوثيقة المعنونة ب " إطار العمل للتفكير في القضايا الأخلاقية المتعلقة بوباء كوفيد-19".

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مراعاة العواقب النفسية و الاجتماعية للوباء و توجيه المواطنين نحو خدمات الدعم و المرافقة المناسبة من مسؤولية السلطات و المنظمات.
- زيادة قوة الاتصال لصالح تبني السلوكيات المرغوبة و الحفاظ عليها و هذا ما يساهم بشكل إيجابي في التماسك الاجتماعي و صحة الأفراد و المجتمعات.
- تنفيذ تدابير هادفة مبنية على المخاطر المتوقعة لدعم و تشجيع محاربة الوباء.
- توازن نقل المعلومات مع تجنب رفع التوقعات التي قد تكون وهمية.

### الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تقاطع هذه الدراسات إطارها المنهجي مع دراستنا كونها تعتمد على المؤسسة كنسق مفتوح.
- الاستفادة من الخطوات المنهجية خاصة المنهج الوصفي التحليلي.
- الاستفادة من الإطار النظري للدراسات أين اعتمد الباحثون على الإستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات.
- الاستفادة من طريقة و كيفية جمع و تحليل البيانات.
- الاستفادة من المراجع النظرية و الخطوات المنهجية المتبعة.
- معرفة كيفية إعداد المؤسسات للإستراتيجية الاتصالية المختلفة و الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمات.

### 07. منظور الدراسة:

#### تعريف النظرية البنائية الوظيفية:

تهتم هذه النظرية بتوزيع الأدوار و الوظائف بين عناصر النظام بشكل متوازن يحقق ثبات و استقرار النظام. تمثل النظرية البنائية الوظيفية رؤية سوسولوجية تنتمي إلى الفكر الوضعي كما تقدم سلفا. فالنزعة الوضعية من بداية القرن التاسع عشر معارضة للميتافيزيقا التقليدية و مؤيدة للعلم و المنطق التجريبي حيث لجأ البنائيين الوظيفيين إلى تطعيم أفكارهم من العلم الطبيعي خاصة علم الأحياء و أهميته في دراسة المجتمع.

تستند النظرية البنائية الوظيفية في تفكيكها إلى بنية المجتمع و الوظائف التي يقوم بها و تحليلها لظواهر الاجتماعية و ترابط الوظائف المتولدة عن ذلك ، حيث يشير المفهوم الأول إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي أما الوظيفة فتشير إلى الدور و الإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد غربي و ابراهيم دقلواز، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤيا جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1، العدد 3، المركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر، جامعة الاغواط، سبتمبر 2019.

تقوم هذه النظرية من منطلق انه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة و متميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة و متنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع و في هذا الصدد يقول 'هيبرت' أن النظم الإعلامية تقدم وظائف وهي الإعلام و التفسير و التحليل و التعليم و التنشئة الاجتماعية و السياسية و الإقناع و العلاقات العامة و الترويج و الإعلان و الترفيه و الفنون ، و هذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها و تأثير وسائل الإعلام إن كان قابلاً للنقاش إلا انه من المنطق عليه أن وسائل الإعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع و أي مجتمع صناعي في العالم.

### مرتكزات و مسلمات النظرية البنائية الوظيفية:

يتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

- النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة و تنظيم لنشاط هذه العناصر.
- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن و مجموع عناصره التي تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث خلل بهذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام و الأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده و هذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجته.<sup>1</sup>

### استخدامات البنائية الوظيفية في دراسات الإعلام و الاتصال :

تؤدي وسائل الإعلام والاتصال مجموعة من الوظائف حددتها تحليلات بعض العلماء من أمثال 'ماكويل دينيس ،ميرتون، لازارسفيلد ، لاسويل' و غيرهم ومجملهم يتفق حول :

- الإعلام والإخبار والتحليل والتفسير .
- مراقبة البيئة والتعبئة والدعاية .
- الإقناع والعلاقات العامة
- التنشئة الاجتماعية، والتعليم والتثقيف.
- الترفيه والتسلية والخدمات والفنون .
- التسويق والترويج والإعلان .

<sup>1</sup> - مي عبد الله ، نظريات الاتصال، ط2، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، ص175.

نقل التراث الاجتماعي والترابط و التشاور وفرض المعايير الاجتماعية والضبط ومن جهتهما قدم 'لازارسفيد' و'ميرتون' وظائف وسائل الإعلام والاتصال على أنها تقوم بإضفاء الشرعية على بعض الأفكار والمشاريع والشخصيات والمنظمات من خلال تبنيها ومناقشتها مما يلفت الانتباه إليها وحدداها في كونها :

-تمنح الفرصة للجمهور لتبادل الآراء حول موضوعات وقضايا وأحوال المجتمع .

-تدعم المعايير الاجتماعية وكيفية التمسك بالقيم والتقاليد .

-تقوم بتخدير المجتمع وهو ما يمثل نوع من الخلل الوظيفي .

ويقصد 'لازارسفيد' و'سيرتون' بالتخدير، أن القضايا التي تثيرها وسائل الإعلام والاتصال ليست بالضرورة قضايا شائكة أو على درجة من الأهمية والخطورة، بل قد يصل بعضها إلى درجة النقاهة لتمويه الناس عن التركيز على القضايا الجادة والمحورية.

أشار مجموعة من رواد الفكر الإعلامي (غير لازارسفيد و ميرتون ) لوظيفة التخدير العكسي وهي حالات اللامبالاة وعدم الاكتراث التي تؤدي إلى التبدل واللاشعور بالمسائل والقضايا الاجتماعية نتيجة تلقي الجمهور سيل عارم من المعلومات والمعارف حولها إلى درجة الاكتفاء والملل من تعاطيها والخوض فيها.وفي هذا الصدد يرى لازارسفيد أن من وظائف وسائل الإعلام ما هو وظيفي، مثل منح المركز والمكانة الاجتماعية للأفراد. ووضع المعايير الاجتماعية موضع التنفيذ بالحث على الفعل المنظم، ومنها ما هو غير وظيفي كالععمل على إشاعة اللامبالاة والجمود إزاء أحداث معينة. وتطرح قضية دور الإعلام في حل مشاكله أو المساهمة على الأقل في هذا الحل بما تتطلبه الحياة المعاصرة المتسارعة.

وعليه،تستفيد دراسات الإعلام والاتصال من النظرية الوظيفية في معالجة الإشكالية المطروحة عن ذوق الجمهور فالتساؤل: هل ذوق الجمهور هو الذي يحدد محتوى وسائل الإعلام والاتصال أو محتوى هذه الوسائل هو الذي يحدد ذوق الجمهور، وقد تكون الإجابة مزيجا من هذا وذاك كون العلاقة بين الطرفين علاقة دائرية.ونرى نحن أن العلاقة علاقة جذب، يكون النصر فيها للطرف الأقوى في موقف معين فقد يؤثر المحتوى بغض النظر عن مستواه على ذوق الجمهور إذا كان يلبي احتياجاته ويوجه الجمهور

المحتوى إذا كان جمهورا نوعيا واعيا يسعى إلى تحقيق تطلعاته من خلال مضامين ذات مستويات لا يمكنه التنازل عنها.<sup>1</sup>

### إسقاط النظرية البنائية الوظيفية على موضوع دراستنا:

تندرج دراستنا المتعلقة بدور الإستراتيجية الاتصالية في التعامل مع أزمة كوفيد-19. في دراسة ميدانية بشركة تسيير المطارات بقسنطينة وذلك ضمن البنائية الوظيفية التي تؤيدها الإستراتيجية الاتصالية في معالجتها لهذه الأزمة، ضمن استخدامها لاستراتيجيات ووسائل اتصالية والهدف منها تجسيد دور الاتصال ومهامه ووظائفه في إدارة أزمة كوفيد-19 على مستوى شركة تسيير مطار قسنطينة ذلك أن الاتصال يعمل ضمن سياسة المؤسسة وذلك للحفاظ على نظامها على المستوى الداخلي والخارجي بالإضافة إلى الإستراتيجية الاتصالية وتطبيقها يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها تلبية احتياجات زبائنها وهي ذات الأفكار التي تتوافق مع مبادئ ومركزات النظرية البنائية الوظيفية مما جعلنا نعتمد على هذه النظرية كنموذج إرشادي لموضوع دراستنا.

### ثانيا: الإجراءات المنهجية:

#### 01. مجالات الدراسة:

اعتمدنا في هذا العنصر على المجال المكاني و الزمني، و كان ذلك على النحو الآتي:

#### \* المجال المكاني:

هو الرقعة الجغرافية التي تم فيها إجراء هذه الدراسة وهو المكان الذي يحتوي مجتمع البحث وعينته والجزء الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية وكان في ولاية قسنطينة، حيث قمنا بالتوجه إلى مؤسسة تسيير المطارات بمطار محمد بوضياف الدولي.

<sup>1</sup> - نصيرة رداڤ، تصورات الشباب الجزائري لاختيار الزواج عن طريق الإعلانات الصحفية، دراسة تحليلية لمضامين جرائد: أحلام كونتاكت و Les nouvelles confidences، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، إشراف طاهر اجنيم، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة منتوري قسنطينة 2009-2010، ص 49-50.



\* المجال الزمني:

يرتبط المجال الزمني بالفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة بداية من اختيار الموضوع إلى غاية الانتهاء من كتابة التقرير النهائي. قمنا بالدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 الفترة الممتدة ما بين (13 مارس إلى غاية 17 مارس) قمنا بالدراسة الاستطلاعية والتي يتم فيها التعرف على المؤسسة ومختلف فروعها، وفي الفترة الممتدة ما بين (03 افريل و 11 افريل) تعرفنا على مختلف الإجراءات التي تتبعها المؤسسة فترة كوفيد-19 بالإضافة إلقاء المؤطرة بتزويدنا بالمعلومات عن الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة أزمة كوفيد-19. أما في الفترة الممتدة من (15 ماي إلى 19 ماي) فهي الدراسة الميدانية التي تم فيها توزيع الاستمارة على مجتمع البحث.

02. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة المنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم أو التصورات أو المعاني وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة أو الطريق المؤدي إلى الكشف عنها في العلوم وهو خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها. كما أنه مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي يسترشد بها الباحثون في دراساتهم للظواهر وكيفية تسجيلها من أجل الوصول إلى المعرفة الصادقة بين هذه الظواهر.<sup>1</sup>

المنهج الوصفي:

يهتم المنهج الوصفي بالحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً و يهتم بوصف نشاطات وعمليات وأشخاص كما يمكن أن يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية ويشمل محاولة التنبؤ بالمستقبل، ويعرف الأسلوب الوصفي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات و الأساليب، ط1، الوكالة الليبية للتقييم الدولي الموحد للكتاب، دار الكتب الوطنية، بانغازيا ليبيا، 2008، ص13.

<sup>2</sup> - ابو زيدة، مناهج البحث العلمي، ط2، ص102.

وطبيعة دراستنا التي تهتم بالإستراتيجية الاتصالية ودورها في إدارة أزمة كوفيد-19 التي تفرض علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يستخدم لدراسة بعض المشكلات والقضايا حيث يساعدنا على وصف الظاهرة في المؤسسة و الكشف عن أبعادها هو العلاقة بين متغيراتها وعليه فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الطريقة المؤدية للحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتساهم في تحليل الظواهر.

وفي الدراسة الميدانية نعتمد على التحليل حيث نقوم بجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ثم تحليل تقسيم المعلومات. وذلك باستعمال التحليل الكمي عن طريق الجداول ثم التحليل النوعي الذي يجمع ويقسم المعلومات المتوفرة من خلال الملاحظة و الاستبيان.

### 03. مجتمع البحث و عينته :

وهو الإطار المرجعي للباحث في اختيار عينة البحث وقد يكون مجتمعا كبيرا أو صغيرا، قد يكون قوائم، أسماء، أفراد، مدارس، معسكرات، محلات او قرى ولكل منها طبيعة تميزها عن غيرها ينبغي أن تراعى عند الاختيار.<sup>1</sup>

وعليه فمجتمع البحث الذي تركز عليه دراستنا يتكون من كل الموظفين والعاملين بالمديرية العامة لتسيير مطار قسنطينة، حيث أن عددهم محدود مما دفعنا إلى اختيار أسلوب المسح الشامل وهو الطريقة التي يتم فيها جمع المعلومات والبيانات من جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. لهذا تم اختيار أسلوب المسح الشامل لان كل المفردة تقدر ب 79 موظف والذين تم انتقائهم من مختلف مصالح المؤسسة. وقد تمت مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف مصالح المؤسسة حتى تكون الاستجابات معبرة عن دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19، وقد تم توزيع 68 استمارة ذلك لغياب بعض الموظفين، لكن استرجاعنا 57 منها بسبب عدم إجابة كل الموظفين عليها.

<sup>1</sup> - عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث، جامعة الفاتح، كلية العلوم الاجتماعية، مكتبة مدبولي، ص222.

#### 04. أدوات جمع البيانات:

إن نقطة الانطلاق لتحقيق أي بحث علمي ميداني سواء كان كميًا أو كيفيًا ومن أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانياً يقوم الباحث بجمع المادة العلمية وذلك يتم باستغلال عدة أدوات لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو فرضياتها و خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة اعتمدنا على :

##### الملاحظة:

الملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة وفق قواعد محددة للكشف عن تفاصيل الظواهر ولمعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها وتعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث أو الحقل أو المختبر وتسجيل ملاحظاته وتجميعها أو الاستعانة بالآلات السمعية البصرية.

للملاحظة عدة أنواع رئيسية و دراستنا كانت وفق الملاحظة البسيطة و الملاحظة دون المشاركة، و هي التي يلاحظ الباحث من خلالها بعض الظواهر المفترضة و الهدف منها جمع و تصنيف و تحويل الحقائق و المعلومات.<sup>1</sup>

حيث تمكنا من ملاحظة السلوكيات والأجواء الطبيعية غير المصطنعة كما استخدمنا هذه الأداة أثناء الدراسة في:

- استكشاف ميدان الدراسة و التقرب من الواقع.
- التعرف على الاستراتيجيات و الإجراءات الاتصالية المتبعة خلال جائحة كوفيد-19.
- معرفة ما مدى نجاح الإجراءات المتبعة خلال الأزمة.
- كما أفادتنا هذه الأداة في بناء الاستمارة.

<sup>1</sup>- در محمد، مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، مؤسسة كنوز، الحكمة للنشر و التوزيع، العدد4، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2017، ص316.

الاستبيان:

تعد من أهم أدوات جمع البيانات إذا ما تم إعدادها وتصميمها بطريقة محكمة وفقا لمؤشرات واضحة منبثقة عن متغيرات الدراسة، بحيث تجيب في النهاية عن الفرضيات وبالتالي التساؤل الرئيسي للإشكالية المطروحة. فالاستمارة أو الاستبيان عبارة عن مجموع من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. كما تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم التي تتطلب الحصول على المعلومات أو المعتقدات أو التصورات أو آراء الأفراد.<sup>1</sup>

اعتمدت دراستنا على استمارة استبيان خاصة بالموظفين في المديرية العامة لتسيير مطار قسنطينة المقدر عددهم ب 79 عامل حيث حاولنا قدر الإمكان مراعاة الترتيب المنطقي وإحداث التوازن مع محاور البحث الأساسية في طرح الأسئلة من خلال اعتمادنا على أربع محاور جاءت ك الآتي:

- المحور الأول تضمن صفات العينة.
- المحور الثاني يهدف إلى معرفة الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.
- المحور الثالث تضمن أهمية الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات بالمؤسسة
- المحور الرابع دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسة.
- تضمنت الاستمارة 34 سؤال لمعرفة دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات، وإدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.

<sup>1</sup>- در محمد، مرجع سابق، ص320.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

## أولاً: الإستراتيجية الاتصالية

01. أهمية الإستراتيجية الاتصالية
02. أنواع الإستراتيجية الاتصالية
03. أهداف الإستراتيجية الاتصالية
04. خصائص الإستراتيجية الاتصالية
05. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية
06. خطوات إعداد الإستراتيجية الاتصالية
07. معوقات الإستراتيجية الاتصالية

## ثانياً: إدارة الأزمات

01. أهمية إدارة الأزمات
02. أهداف إدارة الأزمات
03. أساليب إدارة الأزمات
04. مراحل إدارة الأزمات
05. متطلبات إدارة الأزمات
06. استراتيجيات إدارة الأزمات
07. أسباب نجاح و فشل إدارة الأزمات

## ثالثا: دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة

01. أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل الأزمة

02. خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا

03. استراتيجيات إدارة الأزمة في الاتصال

04. نماذج إستراتيجية اتصال الأزمات

05. نموذج إدارة الأزمة العالمية كوفيد-19

أولاً: الإستراتيجية الاتصالية:



### تمهيد:

إن الاتصال ليست عملية سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية معقدة تتضمن عددا من العناصر والخطوات التي يجب التخطيط لها مسبقا، لهذا نجد اليوم العديد من المؤسسات الحديثة تعتمد على مجموعة إستراتيجيات اتصالية تتناسق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تكون مبنية على خطط علمية واضحة قابلة لتحقيق نتائج مرضية للمؤسسة، ومن خلال هذا المحور سوف نتطرق لمختلف الجوانب التي تدور حول الإستراتيجية الاتصالية.

## 01. أهمية الإستراتيجية الاتصالية:

تزايد الاهتمام بموضوع الإستراتيجية الاتصالية و أهميتها بالنسبة للمؤسسات بعد التطور المتزايد والمتسارع الذي تشهده هذه الأخيرة وكذا تعقد بيئتها و كبر حجمها و اتساع نشاطها و أيضا نظرا لما تقوم به إستراتيجيات الاتصال من دور هام في التنسيق ما بين نقاط قوة المؤسسات والفرص المتاحة لها و تكمن أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات من خلال عاملين أساسيين،الأول يتمثل في المكانة التي تحتلها الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات العصرية حيث أصبح من الضروري الاعتماد عليها في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة كما تساعد هذه الأخيرة في الاستفادة من الفرص المتاحة و نقاط القوة لديها وكذا تحديد نقاط الضعف و رصد التحديات و التهديدات و المخاطر التي تحق بالمؤسسة كونها عبارة عن نسق مفتوح على البيئة التي تتميز بالتطور المستمر و التغير الدائم. أما العامل الثاني توفير معلومات الإستراتيجية الدقيقة و معرفة كيفية معالجتها و تحليلها و التعامل معها بالإضافة إلى تفعيل الاتصال و تقنياته و تكنولوجياته في مختلف مستويات المؤسسة و حتى مع بيئتها الخارجية و عليه يتحقق التوفيق إلى حد كبير في صنع القرارات السليمة للإستراتيجية و صياغة إستراتيجية اتصالية على المدى البعيد و إتباع منهج واضح للمتابعة و التقويم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبد السلام شكركر، أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية، المجلد 6 رقم 4 ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، بدون رابط.

كما تظهر أهمية الإستراتيجية الاتصالية في:

### 1/ الاتصال الداخلي: من خلال :

أ\_ **تحفيز المستخدمين:** من دون تحفيز المستخدمين لا يمكن تطوير المؤسسات لأن التحفيز لا يمكن فرضه على الأشخاص فلا بد للمؤسسة أن توحّد الظروف المواتية لظهورها و تطويره من خلال إجابة تساؤلاته المتعلقة بأهداف المؤسسة و رؤيتها المستقبلية و رهاناتها.

ب\_ **تنسيق الأفعال:** لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها و مبادراتها و قد يؤدي غياب المعلومات على المستوى العام إلى عدم التجانس أو ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة و لتحقيق التنسيق الكافي لابد على المسير أن يكون على علم بالأهداف الإستراتيجية و خطط العمل بث المعلومات الضرورية لمساعدته و إتاحة صعود المعلومة.

ج\_ **تغيير التصرفات و العقليات:** تواجه المؤسسات اليوم مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية تستدعي ضرورة التأقلم معها لأجل البقاء و من هذه المتغيرات تغيير مجال النشاط او ظهور المنافسة الحادة بالإضافة لتطور التكنولوجيا و الاستثمارات و قد تتوفر الأدوات اللازمة للتطور و مواجهة مجمل هذه التغيرات و تكمن الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة هذا في المواقف و تقديم الإجابات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال التقليل من حدة المعارضة الناتجة من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه لان كل ما هو جديد مجهول و غامض يصعب التأقلم معه.

د\_ **تحسين الإنتاجية:** الرهان الرابع الذي تعتمد المؤسسة إلى كسبه هو تحسين الإنتاجية و المنافسة داخل المؤسسة و قد تصل المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف إذا نجحت في تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة و يساعد الاتصال على بلوغ هذه الغاية من خلال بث المعلومات و التعريف بمجمل الخطوات و المعارف.

2/ **الاتصال الخارجي أو برامج العلاقات العامة :** مصطلح الاتصال الاستراتيجي يعني صب الجهود الاتصالية عبر جدولة زمنية محددة و خطة أساسية و تتضمن هذه الخطة نموذجين هما الترويج المنظمة بدفع الناس لاتخاذ أفعال معينة أو الدفاع عن المنظمة في سياسة تنتهجها و في هذا السياق فالعلاقات العامة هي التي تتولى هذه الإستراتيجية و تعرف العلاقات العامة أنها الفن الذي يقوم على التحليل و

التأثير و التقييم لموضوع معين سواء كان فكرة أو شخص أو جماعة ما يقصد تهيئة السبل أمام الجماهير لكي تعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وانه يستفيد من أداء ذلك.

و في الأخير نرى أن الإستراتيجية الاتصالية تبرز في بناء جسر من الثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي و تحقيق الأهداف المرجوة و استغلال مواردها بالشكل الأمثل و تطوير نقاط قوتها و كشف مواطن النقص و تحصيلها.<sup>1</sup>

## 02. أنواع الإستراتيجيات الاتصالية:

تعتبر الاستراتيجيات بمثابة صندوق الأدوات لممارسي العلاقات العامة، والتي يمكن الاستعانة بواحدة منها أو أكثر لبناء مزيج الرسائل الاتصالية. و بناء على ذلك، يكون لدينا إستراتيجيات اتصالية أساسية وهي:

**1- إستراتيجية التركيز:** إذا كانت الإستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة، ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة، فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان إستراتيجية خاصة تلائمها وتحقق أهدافه، فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً، والجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة يكون من الملائم استخدام إستراتيجية التركيز إذا كانت الموارد المالية تسمح بذلك.

**2- إستراتيجية التوقيت:** وتعتمد إستراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو قرار اقتصادي أو اتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معين أو لتجنب مشكلة متوقعة. وكثيراً ما تلاحظ إعلان بعض القرارات التي تستهدف ارتضاء المواطنين في مناسبات الأعياد، أو افتتاح المشروعات الجديدة في ذكرى حدث قومي بارز، ومن الضروري في جميع الأحوال دراسة كافة الظروف

<sup>1</sup>- عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجاً، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال. نور الدين تواتي، فرع اتصال استراتيجي، جامع الجزائر 3، 2012-2013. ص 43-44-45.

المحيطة بالموقف، والأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به، ثم اختيار الوقت المناسب للإقدام على أي عمل يتعلق بهذا الموقف .

**3- إستراتيجية التريث:** وقد تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية التريث وعدم التورط إذا اكتشف القائمون عليها أن هناك حملة كيدية لإثارة الغبار حولها في صحيفة معينة، وقد يفضل في بعض الأحيان أن يكون الرد على هذا النوع من الحملات ايجابياً يتمثل في بعض الأفعال أو المعلومات التي تقدم للجمهور بأي وسيلة من وسائل الاتصال ويكون ذكرها في حد ذاته نفيًا لما أثير، وكثيراً ما نسمع شائعات عن إبعاد شخصية عامة عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير أو غير ذلك، ثم تظهر بعد ذلك في وسائل الإعلام لتتفي بطريق غير مباشر ما أثير حولها دون أن تذكر شيئاً عن ذلك.

**4- إستراتيجية المفاجأة:** وتستخدم إستراتيجية المفاجأة في اللحظات الأخيرة من حدث هام، حين يصبح لأي معلومة جديدة وهامة "تأثيراً حاسماً"، كترجيح كفة احد المرشحين في احد الانتخابات، ويحدث ذلك أيضاً عندما يدلي أحد رجال الدولة بمعلومات على جانب كبير من الأهمية في وقت معين للتأثير على اتجاهات الجماهير أو كسب التأييد لشخص أو قضية أو موقف معين، أو لتحويل الأنظار عن بعض المشكلات القائمة ومن تم توجيه الاهتمام إلى الموقف الجديد، وعلي مسئولية العلاقات العامة عدم استخدام تلك الإستراتيجية بما يناهى مع مصلحة الجماهير، فالهدف من العلاقات العامة هو تحقيق التكيف والتفاهم بين أي فرد أو منظمة وبين الجماهير باستخدام المعلومات الصادقة والكاملة في أي موقف من المواقف .

**5- إستراتيجية المشاركة:** وتتبع بعض المؤسسات إستراتيجية المشاركة حيث تشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقي إلى المؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها .

- 6- إستراتيجية ملتقى الطرق: وتقضي إستراتيجية ملتقى الطرق بتنفيذ خطة مرسومة لاختيار المواسم والأماكن التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة، بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق الصلة بها، لان ذلك يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التي كانت مغلقة أمامه.
- 7- إستراتيجية الارتباط أو الاقتران: تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام شخصيات مرموقة مشهورة في البرنامج الإعلامي الذي تقوم به المنظمة، أو المشاركة مع هيئات مرموقة ذات سمعة متميزة في برامج وأنشطة مشتركة تؤدي إلى زيادة فهم الرأي العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
- 8- إستراتيجية الانفصال أو الانعزال: وهي التي تعمل العلاقات العامة بموجبها من خلف الستار ودون أن يظهر ممارستها على مسرح الأحداث، بحيث يتم القيام بالأنشطة الإعلامية أو الدعائية عن طريق أفراد أو هيئات أو مؤسسات متخصصة مرموقة وذات سمعة طيبة، بينما يقوم خبراء العلاقات العامة بالإعداد والتوجيه والنصح والتنسيق وتحريك الأحداث حتى تتجه الجهود نحو الأهداف التي أعدت لتحقيقها .
- 9- إستراتيجية التظاهر بالانسحاب: وهي الإستراتيجية التي تتبع بصفة مؤقتة في بعض المواقف التي تتطلب عدم ظهور مسئول العلاقات العامة أو الأنشطة التي يقوم بها لفترة معينة يتاح فيها إعادة ترتيب الموقف بطريقة تسمح بظهور الأنشطة والمسؤولين على مسرح الأحداث مرة أخرى. وتعد هذه بعض الأساليب أو الاستراتيجيات التي يلجأ إليها أو بعضها المشتغلون بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم. ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية المناسبة، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر. بل قد يؤثر أثراً عكسياً لا يتوقعه واضع الإستراتيجية

بالإضافة إلى استراتيجيات اتصالية أخرى وهي:

**أولاً: إستراتيجية الإعلام Information :**

يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical) ، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤية المنظمة، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد. ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.

**ثانياً: إستراتيجية الإقناع Persuasion :**

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية كل من المنظمة الجماهير، ويجعل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة (Corporate Communication).

عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين. وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافاً واضحة ومحددة، ومزيجاً من الرسائل الإقناعية.

**ثالثاً: إستراتيجية بناء الإجماع Consensus Building :**

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية المنظمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها. وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف حيث يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر.

رابعاً: إستراتيجية الحوار Dialogue :

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رأي كل من المنظمة والجمهور، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، أخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، ويتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة (Brainstorming) حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها، وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وعادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط، ويمكننا لأساساً النظر في إستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي.



### 03. أهداف الإستراتيجية الاتصالية :

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد :

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل .
- الوسائل التي تستعملها .
- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.<sup>1</sup>
- تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين مختلف الموظفين.
- تحسين العلاقة بين الموظفين و الإدارة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينها.

### 04. خصائص الإستراتيجية الاتصالية :

للإستراتيجية الاتصالية خصائص متعددة و مختلفة و ذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة و من أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

- 1- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يعطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، و السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.
- 2- موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية الاتصالية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن هذا التصور .

<sup>1</sup>- بن زرارة أمين، إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال للسنة الثالثة اتصال، جامعة الجزائر، قالمة 2021. ص52-53.

3- مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها، و قرارات روتينية، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

4- الوضوح و الإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف .

5- أسلوب المشاركة: من أجل نجاح صياغة الإستراتيجية الاتصالية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية الاتصالية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الاتصالية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.

6- محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة هناك من يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة، التطبيق و الرقابة، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة و التطبيق على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق، أن عملية الرقابة مستمرة و تمس كل المراحل.

الإستراتيجية الاتصالية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

7- تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية الاتصالية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.<sup>1</sup>

### 05. مبادئ الإستراتيجية الاتصالية:

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول و يكون لها أيضا فعالية ، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية و هي المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

#### 1- مبدأ الوجود Existence:

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل رسمي ، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة.

#### 2- مبدأ الاستمرارية Continuité :

من أهم الخصائص الأساسية للإستراتيجية الاتصالية ، فيشترط في الإستراتيجية الاتصالية أن تكون مستمرة على المدى الطويل ، لكي تظهر كفاءتها و فعاليتها. لقيمتها و جمهوره.

#### 3- مبدأ التمييز Différenciation :

إن أحد الأدوار الأساسية للإستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العروض الأخرى ( التميز الإيجابي بالطبع ) ، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.<sup>2</sup>

#### 4- مبدأ الوضوح Clairté :

يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية واضحة وبسيطة و سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف ، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة و معقدة ، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

1- عماد الدين شعبان، دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونالغاز) بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة.إشراف د.داود جفافة، جامعة محمد خيضر بسكرة،2008/2009.ص38-39-40.

5- مبدأ الواقعية **Réalisme**:

يجب أن تتطابق الإستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة ، و ذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ، و من ذلك فقدان المنتج أو الخدمة.

6- مبدأ المرونة **Flexibilité**:

إستراتيجية الاتصال يجب أن تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.

-مرنة حسب وسائل الاتصال.

-مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7- مبدأ التناسق **Cohérence** :

يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، و بالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

8 - مبدأ القبول الداخلي **Acceptation interne** :

لا بد على الاتصال و رسائله أن لا تكون مسموعة و مفهومة من المستهلكين فقط، بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها ( مستخدمين ، عمال ، إطارات ) ، فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال ، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين ، و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستكشافية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستكشافية بالاغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، إشراف د.تواتي نور الدين، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و الإعلام معهد علوم الإعلام و الاتصال 2011-2012.ص62-63.

## 06. خطوات إعداد الإستراتيجية الاتصالية :

تبنى كل مؤسسة وفق خطة إستراتيجية خاصة بها، تعمل من خلالها لتحقيق أهدافها وغاياتها للتأكيد على بقاءها ، ولبناء الإستراتيجية الاتصالية يجب الاعتماد على مخطط اتصال يوضح التوجهات الأساسية والتي تعتبر كطريق موجه للنشاط الاتصالي، وهو عبارة عن ملف مكتوب يحدد الأنشطة اللازمة، توزيع الأدوار، تحديد الأهداف، الجمهور المستهدف، الرسائل، الميزانية ... وغيرها<sup>1</sup>.

و هناك ثلاث خطوات أساسية لبناء هذه الإستراتيجية و هي مراحل متعاقبة نتذكرها كالآتي :

**1- مرحلة التحليل:** المطلوب من المؤسسة في هذه المرحلة جمع كافة المعلومات التي سيتم استخدامها لاتخاذ أفضل القرارات وفقا لثقافة المؤسسة الخاصة بها. وسيكون على المؤسسة تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف وأيضا مكانها في السوق. وسيركز القائم بالاتصال على المستوى الداخلي على تحليل المناخ الاتصالي السائد بين الموظفين، أما على الصعيد الخارجي فسيهتم أساسا بقياس صورة المؤسسة المدركة والتركيز على المنافسة وكل ما يمثل للمؤسسة من تهديدات أو فرص، وتتطلب هذه الخطوة التركيز والملاحظة العالية والاندماج. و تضم هذه المرحلة :

### أ\_تشخيص الوضعية الراهنة :

و هي إجراءات فحص للمؤسسة، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، و محاولة تفسير الأسباب و النتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف و القوة للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المحيطة بها، و من ثم اقتراح إجراءات علاجية إذا كانت المؤسسة في حالة سيئة، أو اقتراح إجراءات تسمح باستمرارها و تحسين المؤسسة إذا كانت في حالة جيدة. ويهدف تشخيص الوضعية الاتصالية للمؤسسة إلى :

\_ تقييم آثار الاستراتيجيات الاتصالية.

\_ قياس الفروقات بين الأهداف المرغوبة والنتائج المحققة .

\_ تحديد النقائص .

\_ تعيين ووضع نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في إستراتيجية الاتصال .

\_ بناء استراتيجيات اتصالية بما يتماشى مع توقعات الجمهور المستهدف.<sup>1</sup>

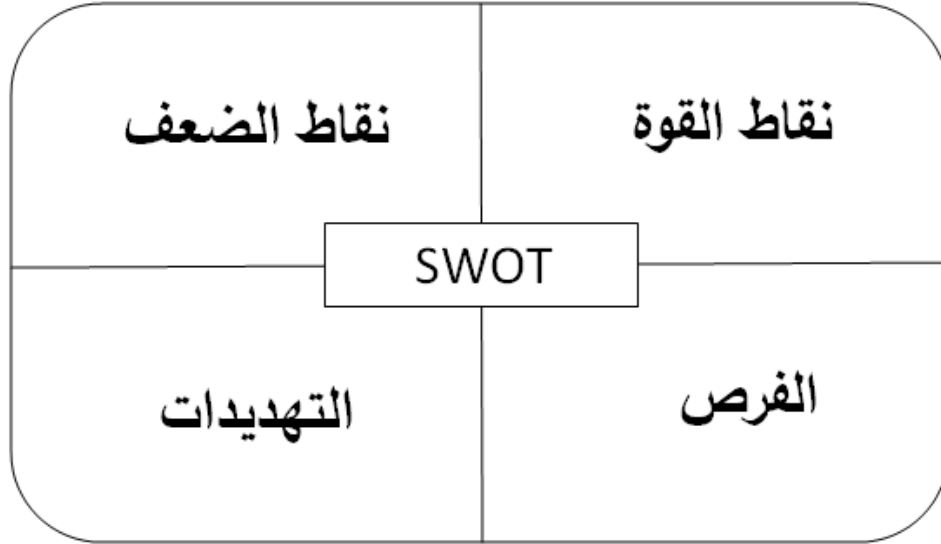
ب\_ نماذج التحليل :

النموذج الرباعي SWOT :

هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى مؤسسة، ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى المؤسسة ومن ثمة تفعيلها ودعمها وتطويرها، والنظر إلى نقاط الضعف التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة، ومن ثمة القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها و الابتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تقاؤها كلياً. ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات الاتصال.

---

<sup>1</sup> عبد الرؤوف فهدى، رهانات الإستراتيجية الاتصالية عبر الويب للمؤسسة الجزائرية، دراسة تحليلية للاتصال عن طريق الويب لمؤسسة كوندور، أطروحة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث في الإعلام و الاتصال، إشراف ا.د. ادريس بوالكعبيات، تخصص إعلام و اتصال جامعة قسنطينة 3. 2017-2018.ص67-68.



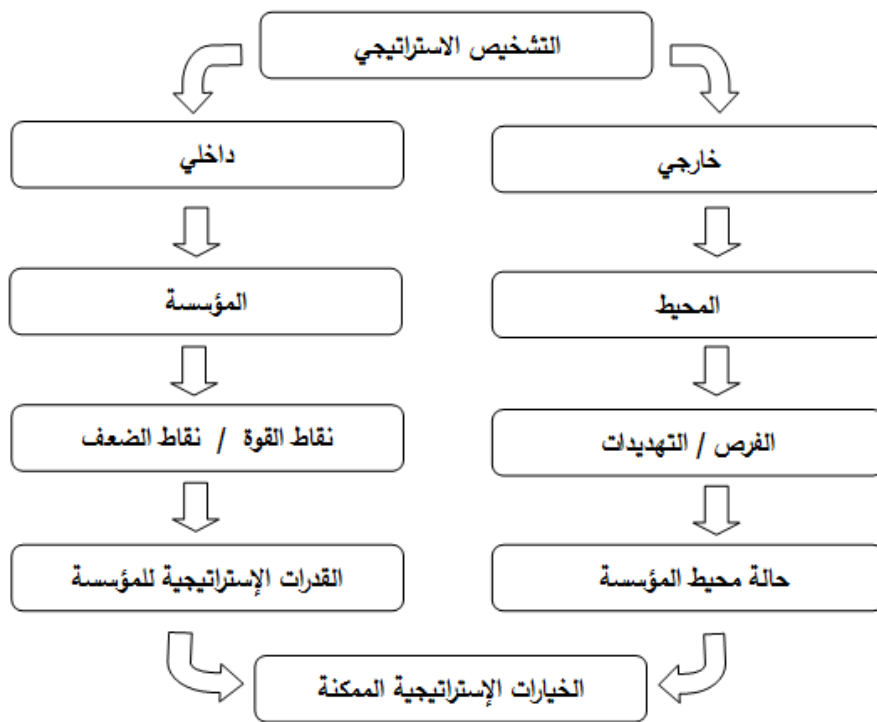
الشكل رقم (01) يوضح نموذج التحليل الرباعي SWOT

- **نقاط القوة Strengths** : نقاط قوة أي مؤسسة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها المؤسسة في الأسواق، والتي تبني استراتيجياتها. بمعنى أنها العوامل الذاتية والإمكانات الداخلية الموجودة فعلاً والتي تؤثر إيجاباً، وتساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة، وعلى مكافحة التهديدات .

- **نقاط الضعف Weaknesses**: هي العوامل التي تؤثر سلباً على نشاط المؤسسة، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص موجودة فعلاً تعيق القدرة على استغلال الفرص. كما أن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها المؤسسة .

- **الفرص: Opportunities** العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسة، بمعنى أي ظروف أو اتجاهات ذات أثر إيجابي مكنت أو تمكن فرصة للتطور والنمو. قد ينتج أحياناً عن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بعض الفرص لتحقيق الأرباح و النمو للمؤسسة.

- **التحديات: Threats** أي ظروف أو اتجاهات أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي، وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المؤسسة و أدائها بشكل مباشر .



الشكل رقم (02) يوضح التشخيص الاستراتيجي حسب نموذج SWOT



2- مرحلة تحديد الإستراتيجية: بمجرد أن يتم تشخيص الحالة، فقد حان الوقت لإيجاد حلول وبدء التفكير في بناء خطط اتصالية تتناسق مع التشخيص القائم. ويجب في هذه المرحلة تحديد المشكلة: لماذا على القائم بالاتصال وضع إستراتيجية الاتصال؟ ما الذي يبحث عنه؟ وفي هذه المرحلة أيضا يصل القائم بالاتصال إلى مرحلة الاختيار الاستراتيجي لموضوع الاتصال، ومنه تحديد قنوات الاتصال المختلفة والمحور الاتصالي، وسيحدد مخطط للاتصال... ويتم في هذه المرحلة أيضا، تحديد الموارد البشرية والمالية، ويجب أن تتسم جميع المراحل بالاتساق والتجانس. وتنتهي هذه المرحلة بمجرد تحديد العناصر الآتية في مخطط اتصال وهي:

- الهدف الرئيسي .
- محور الاتصال: وهو ما الذي ترغب المؤسسة في إيصاله، وهو حقا يمثل جوهر النشاط و يعطي ميزة تنافسية.
- الجمهور المستهدف: يلزم تحديد الجمهور المستهدف إذا كان متعددًا. ويجب تسليط الضوء على الجمهور الرئيس ومن ثمة الجمهور الثانوي. فمن المهم تحديد بوضوح الجمهور المستهدف بدقة ودراسة سلوكياته (من هو؟ ماذا يريد؟ ماذا يتوقع من المؤسسة؟)
- الرسالة: لكي تكون ذات مصداقية، يجب أن تكون متسقة مع الوضعية الراهنة للمؤسسة.
- اختيار الأدوات المناسبة: يجب أن تتوافق مع خصائص الجمهور والتي تخدم أهداف الإستراتيجية الاتصالية، و لا تتعدى تقدير الميزانية المخصصة.
- تحديد المدة الزمنية: وهي الزمن الذي يقتضيه كل نشاط اتصالي .
- الميزانية: الغلاف المادي الذي منح للإستراتيجية الاتصالية، ويحدد حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، ومدى اهتمام المؤسسة بالاتصال وإيمانها بالعائدات التي يذرها عليها ومدى إقناع القائم على إعداد الاستراتيجيات الاتصالية للإدارة العامة بأهمية الأنشطة الاتصالية ليقطع كل مرة نسب أكبر من الميزانية المخصصة لهذا الغرض.<sup>1</sup>
- مخطط الاتصال: يقتضي مخطط الاتصال تحديد إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة والتحكم فيها. ويستند في بنائها التحليل لها نواتها للاتصالية التي تتعلق بإستراتيجية

<sup>1</sup> \_ عبد الرؤوف فهدى، مرجع سابق، ص71-72-73-74

المؤسسة. وهو عبارة عن خطط توجيهية ثابتة تتابع من سيناريوها تاستشرافية. يحدد الوسائل اللازمة لتحقيق أكثر النتائج المرغوبة وأنسبها لحل مشاكل الاتصال التي أبرزها تشخيص الوضعية الاتصالية للمؤسسة، والهدف منه توضيح دور ومساهمة وظيفة الاتصال من البداية وتجنب العديد من العقبات (انعدام الأهداف، وعدم وجود صلة بين الأنشطة الاتصالية والسياسة العامة للمؤسسة، جمهور غير محدد...). وينبغي ضمان الاتساق بين مختلف الأنشطة المترامنة عند تحرير مخطط اتصال، مع تحديد أولويات الأنشطة استنادا إلى الأهداف .

**3- مرحلة التنفيذ والتقييم:** و هي المرحلة الأخيرة بعد تنفيذ المخطط الاتصالي إلى أنشطة فعلية ملموسة و تضم ما يلي :

**أ- مخطط النشاط:** كثيرا ما يتم الخلط بين مخطط الاتصال ومخطط النشاط، فإذا كان مخطط الاتصال هو ترجمة الإستراتيجية الاتصالية، فمخطط النشاط هو التطبيق الفعلي لهذا المخطط. ويتضمن الأنشطة يتعين القيام بها خلال فترة معينة وفي موضوع معين. ويأتي مخطط النشاط أساسا في شكلين: مخطط النشاط السنوي: كثيرا ما يتم إعداده مع فصل الخريف أي مع فترة الدخول الاجتماعي وهو وقت توزيع الميزانية على مختلف مصالح المؤسسة، ومخطط نشاط موضوعاتي يتعلق بمجال أو نشاط محدد (العلاقة مع الصحافة، الرعاية، العلاقات العامة...)، أو حتى حدث معين (حضور في معرض تجاري، حفل افتتاح، وما إلى ذلك). ويسعى مخطط النشاط إلى تحقيق هدف استراتيجي من خلال الإشارة القبلية للأنشطة التي يتعين اتخاذها، كما يهدف إلى التجسيد العملي لهذه الأنشطة ومتابعتها. ويتعدد حجم مخطط النشاط حسب نوعه وتعدد الأنشطة فيه<sup>1</sup>.

**ب- لوحة القيادة:** ويطلق عليها أيضا لوحة المعلومات Tableau de bord وتتيح إمكانية مراقبة عملية الاتصال والأنشطة المبذولة بانتظام وتعديل القرارات وفقا للنتائج التي يتم الحصول عليها. وأن تتكون من شكلين أساسيين:

لوحة القيادة العامة، ولوحات القيادة الخاصة (الاتصال الداخلي، والاتصال المالي، اتصال الأزمة، والسمعة الإلكترونية...) و تعد لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار، تهدف إلى مساعدة الإدارة على تعديل

<sup>1</sup> \_ عبد الرؤوف فهدى، مرجع سابق، ص 92

سياسة الاتصال باستمرار وأين يتم التقييم في كل مرحلة من مراحل مخطط الاتصال. ويختبر مدى دقة الأهداف، والدقة في تحديد الجمهور المستهدف حسب الأولوية واختيار الأدوات المناسبة.<sup>1</sup>

**ج-التقييم:** يعتبر التقييم مرحلة مهمة في عملية تجديد وتكييف الاتصال حسب رغبات المؤسسة وتغير المحيط. ولا يمكن أن نرصد مدى فعالية الحملات الاتصالية إلا من خلال إجراء تقييم لجميع الأنشطة الاتصالية، ومن دون تقييم الأنشطة الاتصالية لا يمكن التيقن من نجاح بلوغ الأهداف الاتصالية التي تم تثبيتها والعمل عليها ومن النجاح في التقليل من المشكل الاتصالي التي يتحدى المؤسسة. لا تعد مرحلة التقييم آخر مرحلة في إعداد الاستراتيجيات الاتصالية وإنما هي مرحلة مهمة تليها مرحلة التأسيس لمخطط اتصالي ثاني يمر على نفس المراحل السالفة الذكر وبالتالي فهي عملية دائرية، لأننا نقوم بتقييم حملة تعطينا أدوات وبيانات تفيدنا في المراحل المقبلة في تشخيص الوضعية الاتصالية، وهي تمكن من فهم مفصل حول ما نجح من حملات وما لم ينجح وتوضح مواطن النجاح والقصور. ويسهر على التقييم أعضاء من الفريق المتدخل، والقائمين على الإستراتيجية الاتصالية، كما يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين في الاتصال لا ينتمون إلى فريق العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ عبد الرؤوف فهدى، مرجع سابق، ص 93-94.

<sup>2</sup> \_ عبد الرؤوف فهدى، مرجع سابق، ص 95-96.

## 07. معوقات إعداد الإستراتيجية الاتصالية:

المعوقات أو العوائق هي تلك الحواجز والصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف المعنى أو النتيجة المرجوة وقد تعرض الإستراتيجية الاتصالية في العادة مجموعة من العوائق تعمل على تشويش في المعلومات لذلك عند البدء في إعداد الخطة لابد من أخذها بعين الاعتبار حيث تعمل هذه المعوقات في ثلاث مجموعات:

**أولاً : المعوقات الشخصية:** وهي تتصل بالنواحي النفسية و الاجتماعية للفرد القائمة على مدى حكمه وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتة، وكون العاملين بشر يختلفون في ميولاتهم وحاجاتهم ومشاكلهم النتيجة لذلك يتفاوتون في إدراكهم ووزنهم للأمور بطريقة متباينة، فمن هذه المعوقات نجد:

أ- تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

ب- الإدراك الانتقائي:يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه فيعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات وأفكار .

ج- الانطواء :عدم التعامل مع الآخرين أو تبادل المعلومات والتفاعل معهم .

د- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها: كالإفراط في كتابة التقارير وعدم الإدلاء بالمعلومات .

هـ- سوء العلاقات بين الأفراد:يؤدي ذلك إلى تشويه أو نقص المعلومات المتبادلة بين هذه الأطراف التدخل الذاتية هذا فتؤثر على العملية الاتصالية.

ثانيا : المعوقات التعبيرية: تتمثل هذه العوائق في تفاوت المعنى أي تؤدي إلى العديد من المعاني لاستخدام الرموز داخل الكلمات فيكون هناك اختلاف في الشخصية بين الأفراد والخبرة والخلفية الثقافية.

ونبين فيما يلي بعض المعوقات :

أ- تغير المعنى المقصود : قد يحدث تغير في المعنى المقصود الأسباب ميكانيكية، كعيوب في تصوير الرسالة نتيجة تغير في موجة الإرسال فإذا حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان آخر .

ب - العقبات التعبيرية : فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه موقد تكون لها معنى مختلف في ثقافات أخرى.

ج - القابلية للقراءة : فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف ، وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة، فيجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة .

د- التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة، وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

هـ - التجريد : نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يكون الاتصال مقتصر على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

ثالثا - المعوقات التنظيمية: إن الملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:

-غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .

- مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ والأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها .

-تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة والقمة أي الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات التحريف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زواقة عواطف، حرنان سماح، الإستراتيجية الاتصالية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مديرية الضرائب، أم البواقي نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، إشراف ا.جفافة نورالدين، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.ص54-55-56.

### خلاصة :

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي تساعد في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما أنها تعتبر الصورة التي يظهر بها التسيير الإستراتيجي لجمهور المؤسسة مما يجعلها تصل إلى ما تريد تحقيقه والقيام بأعمالها على أكمل وجه.

ثانيا: إدارة الأزمة:



### تمهيد :

في ظل الاضطرابات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تسيطر على هذا العصر، فإن الأزمات أصبحت شيئاً متوقعا في كل زمان ومكان وقد أصبح من المفروض على الإدارات الاستعداد لها مسبقا بكافة مجالاتها وتخصصاتها، فالأزمات أحداث مفاجئة تكون مقترنة بتهديد وخاطر غير متوقع وتسبب في نتائج تؤثر على سيرورة العمل وتعطيل في تحقيق الأهداف. ومن خلال هذا المحور سنحاول تقديم صورة دقيقة عن ماهية هذه الأزمات وكيفية إدارتها.

## 01. أهمية إدارة الأزمات:

الأزمة هي عبارة عن حدث لديه القدرة على تغيير المنظمة بشكل جذري، وتمثل تهديداً ملموساً لرفاهية ومصداقية وسمعة المنظمة، وربما حتى وجودها. وتكمن مهمة إدارة الأزمات في التقليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل قيود زمنية شديدة. وعلى الرغم من أن التحكم والسيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة هو الجانب الأكثر وضوحاً لإدارة الأزمات، فإن جوهرها الحقيقي يتجاوز بكثير "إطفاء الحرائق". في الواقع يكمن جوهر إدارة الأزمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم. وهي عملية شاملة تغطي ممارساتها مراحل ما قبل وأثناء وبعد الأزمة.<sup>1</sup>

## 02. أهداف إدارة الأزمات :

- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف السلبيات والأخطار والكوارث قبل وقوعها .
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات .
- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المسؤولين وتوضيح كيفية التعامل مع الأزمة .
- تخفيف حالة الذعر والخوف كإجراء أولي لمعرفة كيفية مواجهة الخطر ونشر الأمان لإمكانية السيطرة على الأوضاع .
- تجهيز دراسات علمية سابقة كاملة للحلول والمقترحات و الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات .
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين المسؤولين والحكام وكل الطبقات .
- تقليل درجة ردة الفعل الانعكاسي بعد حصول الأزمة .
- تدريب الموظفين و الأعضاء والإداريين والمسؤولين على القوة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول المناسبة لمواجهة الأزمة .
- التنمية والتحذير من المخاطر المحتملة .

<sup>1</sup> \_ أية رياض عبد القادر بوزران، إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية الجمهورية العربية السورية 2021، متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة: <https://pedia.svuonline.org> ص26.

- الاجتماع الدوري في كل يوم أو أسبوع أو شهر أو كل سنة حسب ما تقتضيه المصلحة فقط تكون الاجتماعات طارئة لمعرفة آخر التطورات والتوصل إلى الحلول المناسبة للقضاء عن الأزمة<sup>1</sup>.

### 03. أساليب إدارة الأزمات :

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها ، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية و المادية المتوفرة إلى إدارة الموقف و ذلك عن طريق :

- وقف التدهور والخسائر .
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي .
- السيطرة على حركة الأزمة و القضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح و التطوير.
- دراسة الأسباب و العوامل التي أدت للأزمة<sup>2</sup>.

و يمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة و الخسائر أو القضاء عليها و من أهم أساليب إدارة الأزمات:

#### أولاً: الأساليب التقليدية:

\* إنكار الأزمة : إنكار الأزمة أو التعميم الإعلامي عليها ، من خلال رفض الاعتراف بوجود خلل ما، وإنكار حدوث الأزمة، بل يتم في بعض الحالات ، الإدعاء بسلامة الموقف و حسن الأداء، و ذلك بهدف أن يؤدي التعميم الإعلامي إلى نجاح محاولات السيطرة على الأزمة، و تدميرها دون أن يستفحل خطرهما.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية و استراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاعان، الأردن 2012.ص37-38-41.

<sup>2</sup> رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية و الإدارة التربوية، إشراف الدكتور محمد عثمان الأغا، الجامعة الإسلامية غزة.عمادة الدراسات العليا، كلية التربية 2009. ص38.

- \* **كبت الأزمة:** هو تحرك عنيف و سريع و سري ضد قوى الأزمة، بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة، ويشير هذا الأسلوب بأن هذه الإدارة مستبدة و متسلطة.
- \* **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** نتيجة لنقص المعلومات التي تسببت في الأزمة، وكذلك النقص في معرفة حركة الأحداث و مداها يتم تشكيل لجنة لبحث الأزمة تهدف إلى:
- معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمة.
  - تجميد الموقف وإفقاذه قوة الدفع.
- \* **بخس الأزمة:** حيث يتم أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، وفي الوقت نفسه يتم التقليل من شأن الحدث باعتباره حدثاً ليس له أهمية، وإن الأمر تحت السيطرة وتفيد هذه الطريقة الأزمات البسيطة، حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه و التقليل من حجمه.
- \* **تنفيس الأزمة:** ويتم تنفيس الأزمة عن طريق فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة وبنائها، و تنفيس حالة الغضب و الغليان و التوتر المصاحب لأحداث الأزمة، و إيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط، و تستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية .
- \* **تفريع الأزمة:** أما طريقة تفريع الأزمة ، فتتم من خلال إيجاد مسارات بديلة و متعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمة و تدفقاته، ليتحول إلى مسارات بديلة و عديدة تستوعب جهود قوة تيار أحداث الأزمة و تقلل من خطورته، و غالباً ما تتم هذه العملية على ثلاث مراحل هي:
- \* **مرحلة الصدام :** يتحدد من خلال الصدام العنيف مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة، و المولدة لروافدها مدى تماسك هذه القوى، و مقدار استعداد كل منها للاستمرار في الصدام و تحمل تكلفته، و مدى تراجع بعضها، و مدى ترابط وحدة الأهداف أو تعارضها.
- \* **مرحلة وضع البدائل :** وفي هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الأهداف البديلة ، لبعض العناصر المشتركة في صنع تيار الأزمة بعد انسلاخها عن تيار قوى الأزمة و دفع هذه العناصر إلى اتجاه متشعب و متفرق و من ثم يسهل التعامل مع كل منها على حدى.

\* مرحلة التفاوض :

حيث يتم التفاوض مع أصحاب كل فرع، واستقطابوا متصا ببعض العناصر التي خرجت عن اجتماعنا عقوباً للأزمة.

\* **عزل قوى الأزمة :** الأزمة لا تنشأ من ذاتها ولا تنشأ من فراغ ، ولكن تنشأ نتيجة قوى معينة عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري ، الذي حدثت فيه الأزمة. ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد قوى الأزمة وتحليلها، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تيار الأزمة، ووفقاً لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى عدة أنواع هي: القوى الصانعة للأزمة، والقوى المؤيدة للأزمة، والقوى المهتمة بالأزمة.

\* **إخماد الأزمة:** وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني ، و الصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة ، و تصفيتها ، وعادة لا يلجأ لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حالة التهديد الخطير.<sup>1</sup>

**ثانياً : الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات :**

نظراً لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات حالياً، و نتيجة للتقدم العلمي و التطور التكنولوجي، أدى ذلك إلى ظهور أساليب حديثة لمواجهة الأزمات، بحيث تكون مناسبة لروح العصر، و متوافقة مع طبيعة متغيراته، ومن أهم هذه الأساليب:

\* **الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:** تعتبر الأساليب الاجتهادية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة، لتعقدها و تشابكها؛ ولذلك لم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات، حيث إنها الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات، و توجيهها لمصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ رائد فؤاد، مرجع سابق.ص40-41-42.

<sup>2</sup> \_ رائد فؤاد، مرجع سابق.ص44.

\* أسلوب فريق العمل: وهي أكثر الطرق شيوعاً و استخدامها للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، و من ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالباً ما يضم هذا الفريق أيضاً عدداً مناسباً من خبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة، لبحث مجالات و أبعاد وطرق التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل<sup>1</sup>.

\* المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، و في بيئة تفضل الحرية السياسية و الاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه و بين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، و عمقها، وحدودها، وخطورتها، و الخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

\* الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، و من ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزاً إضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق، لأي من النقاط و الحواجز المحددة.

<sup>1</sup> \_ رائد فؤاد، مرجع سابق.ص.47.

\* **طريقة الوفرة الوهمية:** هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار، للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث، و التي تنذر بخطر عاصف و مدمر للكيان الإداري، الذي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة و تجذب إليها قوى جديدة.

\* **طريقة تصعيد الأزمة:** هو ترك الأزمة تزيد و تحدثم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي و السياسي، ويتم التصعيد لكي يصل النقاش و تصل الأزمة إلى نقطة ( أو نقاط ) التعارض.

\* **طريقة تفتيت الأزمة:** و هي من أفضل الطرق غير التقليدية، للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة و الشدة التي تتجمع قواها و تنذر بخطر شديد. ويتم تفتيت الأزمة في حالة النجاح في الوصول إلى المعرفة كاملة، و تفصيلية ، و دقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ودراستها، و تحديد إطارات المصالح المتعارضة، و من ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد طرق بديلة لكل اتجاه، و تحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات مفتتة، لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تملكه من قبل .

\* طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون و هدف معين ، فإنه بدون هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة ، ومن هنا إذا تم تفريغ الأزمة من مضمونها فلن يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها . ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة و استمالتها.

- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

- ركوب موجة الأزمة و تزعمها ثم الانحراف بها باتجاه آخر ، لإفقاد الأزمة ضغطها.

\* التحويل لمسار الأزمة: في حالة الأزمات البالغة و التي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها لا بد من الالتجاء إلى تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة و على المدير ، العمل على إقناع مسببي الأزمات وإغرائهم وجذبهم ؛ لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى ايجابية و خلاق ، فمثلا يمكن : الهاكرز و من يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى أخصائيي أمن معلومات.

\* طريقة احتواء الأزمة: و تعتمد هذه على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود ، و تجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها ، و العمل على امتصاص الضغوط المولدة للأزمة واستيعابها ، و من ثم إفقادها قوتها التدميرية .

\* تدمير الأزمة : و يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ، ذات ضغط عنيف يمثل خطرا مدمرا للكيان الإداري ، وغالبا تستخدم هذه الطريقة في حالة غياب كامل من المعلومات ، و هنا تكمن خطورتها ، وفي هذه الحالة يتم التعامل مع الأزمة كالتالي:

- ضرب الأزمة بشدة من الجوانب و الأطراف الضعيفة لها لتفقد قوتها المحورية.

- استقطاب بعض عناصر القوة ذات التأثير؛ لإفقادها تماسكها و لزعة استقرارها.

-التصفية للعناصر القائدة للأزمة ، بإفقادها مصداقيتها و نزاهتها.



إيجاد قادة جدد أكثر اعتدالاً وتفهماً و استعداداً لتولي قيادة صانعي الأزمة و تحويلهم تدريجياً أو فجأة إلى قوى غير أزموية ، بل قوى ايجابية فاعلة في الكيان الإداري<sup>1</sup>.

#### 04. مراحل إدارة الأزمات :

أ- مرحلة ما قبل الأزمة: المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها .

ب - مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

ج- مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة .

كما حددها "عليوة" بأربع مراحل :

أ- المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .

ب- مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما .

ج - مرحلة انفجار الأزمة: تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء .

د-مرحلة انحسار الأزمة: تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد

<sup>1</sup> \_ رائد فؤاد، مرجع سابق.ص51-50-49.

التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.<sup>1</sup>

و في تقسيم آخر لمراحل إدارة الأزمة ما يلي :

**1. تخفيف حدة الأزمة:** تتمثل هذه المرحلة في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها.

**2. الاستعداد للأزمة:** تتمثل هذه الاستعدادات في الأنشطة الهادفة إلى تعظيم الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والجماعات على كيفية التعامل مع الأزمة .

**3. التصدي للأزمة:** تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل وتضييق نطاق اثر الأزمة والأضرار الناتجة عنها .

**4. إعادة التوازن:** يتم في هذه المرحلة إعادة المنظمة إلى وضعها الطبيعي وفقاً لخطين:

ا. خطة قصيرة الأجل يهدف إعادة التوازن بقدر المستطاع .

ب. خطة طويلة الأمد بهدف إعادة التوازن إلى الوضع الأمثل.<sup>2</sup>

## 05. متطلبات إدارة الأزمة :

يتطلب التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل فعال توفر مجموعة من العوامل يمكن عرضها كما يلي :

**أ\_ دقة الهدف:** يساعد تحديد الأهداف بدقة على رسم مسار خطة لمعالجة الأزمة بنجاح ويتضمن تحديد الهدف :

\* التعرف على العناصر التي صنعت الأزمة، وتقسيمها إلى عناصر أساسية وعناصر ثانوية حسب درجة تأثيرها.

<sup>1</sup> \_ بن خليفة نوفل لعراية صورية، دور الاتصال في إدارة الأزمات، المراحل و الإستراتيجية، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، العدد 12. جامعة الجزيرة السودان. جامعة باتنة 1 الجزائر، ص256.

<sup>2</sup> \_ عبد الرزاق محمد الدلمي، الإعلام و إدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2012. ص125.

- \* تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر .
- \* تحديد الاستراتيجيات المناسبة والتوقيت الملائم للهجوم أو الرد .
- \* تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار المترتبة على ذلك .
- ب\_تهيئة الموارد البشرية اللازمة: وذلك من خلال :
  - \* إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم .
  - \* الإيمان بقدرة العاملين على التغيير والتطوير .
  - \* مشاركة العاملين بالمعلومات والحقائق .
  - \* تقبل الفروق بين العاملين والاستفادة من اختلافاتهم.
- ج- خلق روح الفريق: من خلال توفير:
  - \* الاتصالات المفتوحة.
  - \* الثقة المتبادلة.
  - \* الحرية والابتكار .
  - \* تفويض السلطات وتحمل المسؤولية .
  - \* المباغته (الهجوم المفاجئ).
- د- حشد القوى والسيطرة على الأحداث: وذلك من خلال :
  - \* متابعة تقييم الأداء في ضوء الأهداف المحددة .
  - \* التنبؤ بما قد يطرأ من انحرافات، والعمل على رصدها وتصحيحها حال حدوثها .
  - \* اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط وتقييم الأداء .

## 06. إستراتيجيات إدارة الأزمة :

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية الإنكار Denial: وتعتمد على تكتيكن أساسيين هما:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-مهاجمة المدعي Attack Accuser : لتقليل مصداقيته وادعاءاته الزائفة .

-تقديم التعويضات Compensation : والخدمات لضحايا الأزمة وذلك للتقليل من حدة المشاعر السلبية .

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع:

من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية وإعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، إلا أن هذا في بعض الأحيان يكون صعباً، فهي طريقة للعودة بالحياة إلى وضعها الطبيعي مع اتخاذ الإجراءات الاحترازية .

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية الاعتراف وطلب الصفح **Mortification**: وتعتمد هذه الإستراتيجية على الاعتراف بالذنب وطلب السماح والصفح من خلال الاعتذار لكل من تأثر بالحدث. وقد أفادت الدراسة من هذا النموذج في التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها الدول والمؤسسات في إدارة الأزمات لتحقيق التواصل الفعال مع جمهورها.<sup>1</sup>

**07. أسباب نجاح إدارة الأزمات :**

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات وفق ما يراه د. حسين الطراونة يعتمد على عدة عوامل منها:

- 1- إيجاد وتطوير نظام إداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولاً بأول.
- 2- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة
- 3- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين أو العاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق التعامل معها.
- 4- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد والعاملين العمل تحت الضغوط المحتمل وقوعها.
- 5- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

<sup>1</sup> \_ خالد عبد العزيز عبد الكريم الغريج، الإستراتيجية الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية، إشراف ا.د.حنان فاروق جنيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الاتصال، العدد7، ص171-172.

. أسباب فشل إدارة الأزمات :

هناك ستة أخطاء أساسية في إدارة الأزمات تقود إلى الفشل ينبغي تجنبها :

- 1- التجاهل العلني لوجود أزمة، أو تأخير الاعتراف بوجود أزمة .
- 2- انعدام الشفافية والوضوح مع عملاء المنظمة .
- 3- تجنب مناقشة الموضوع مع فريق العمل وأصحاب المصالح .
- 4- عدم توثيق تفاصيل الأزمة والنتائج المترتبة عليها أولاً بأول .
- 5- عدم التواصل مع قاعدة العملاء المتضررة.
- 6- عدم الأمانة و التعهد بالالتزامات التي لا يمكن تحملها.<sup>1</sup>

وختاماً يمكن القول انه ليس هناك حل مثالي للالتزامات وان الحل لكل أزمة يتمثل في محاولة معرفة الأسباب والمسببات في ظل وجود نظام مؤسسي يقوم على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إضافة إلى توافر عوامل نجاح إدارة الأزمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_ أية رياض العبد القادر بوزران، مرجع سابق.ص38.

<sup>2</sup> \_ عبد الرزاق محمد الدلمي، مرجع سابق.ص118-119.

### خلاصة :

من خلال ما قدمنا في هذا المحور يمكننا القول بأن الأزمة وكما تطرقنا لها سابقا فهي حدث مفاجئ يتسبب في التعقيد والتهديد والأضرار التي قد تؤثر على المصالح العليا للبنية الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ولمواجهة هذه الوضعية لابد من وضع إستراتيجيات وتوقع الأزمات واختيار فريق مختص في إدارة كل مراحل الأزمة.

**ثالثا:**

**دور الإستراتيجية الاتصالية في  
إدارة الأزمة :**



### تمهيد:

لقد تطورت مكانة الاتصال في المؤسسات الحديثة والقديمة، حيث أصبح له دور هام في تسيير المؤسسات خاصة في إدارة الأزمات وذلك من خلال وضع إستراتيجيات اتصالية مدروسة تسهل التعامل مع الأزمات والتقليل من الأضرار التي قد تسببها للمؤسسة بالإضافة إلى أنها تحافظ على سمعة وصورة المؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها حيث أن المؤسسات تتبع الإستراتيجيات الاتصالية عبر مراحل الأزمة. وهذا ما سنتطرق له في هذا المحور.

## 01. أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمة:

إن نجاح عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر اتصال فعال، مما يستدعي تفعيل مختلف وسائل الاتصال التي يمكن أن تساهم في نجاح إدارة الأزمات وتلعب الانترنت في هذا المجال دورا لا يستهان به نظرا لما توفره من سرعة وتفاعلية وأنية، ولكن نجاح استخدام مختلف هذه الوسائل يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يمكن أن تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات، ويمكن أن نوضح أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمات من خلال ما يلي :

-مرحلة تحليل إشارات الإنذار: يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات الإنذار باحتمالية حدوث الأزمة وتقييم درجة خطورتها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب، فهي مرحلة أولية يمكن أن تساهم في التقليل من الآثار الوخيمة للأزمة .

-مرحلة المنع والاستعداد: يتم فيها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة وبين أهداف الإعلام في مجال إدارة الأزمة، من خلال خطة علاجية لمواجهة الأزمة، مع الإشارة في هذا المجال أنه هناك تكامل بين الاتصال والإعلام ولا يمكن الفصل بينهما فقط باعتبار أن الاتصال يتطلب رجوع الصدى في المقابل الإعلام يكتفي بالإرسال .

- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: يتم فيها تحويل الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة فنية، تربط بين الإستراتيجية والبرامج الاتصالية للحد من نطاق الأزمة باستخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة .

- مرحلة استعادة النشاط: تستمر في هذه المرحلة الجهود الإدارية والاتصالية للمنظمة لاستعادة الوضع. مع الإشارة أنه يمكن للمنظمة من استخدام أكثر من إستراتيجية وذلك وفقا لطبيعة الأزمة .

- مرحلة التعلم: حيث يتم في هذه المرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة على المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعاتها في المستقبل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_ جاب الله حكيمة، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، مجلد 7 رقم 2، جامعة الجزائر3، نوفمبر 2019، ص103-104.

## 02. خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا :

يتفق أغلبية المفكرين بضرورة توفر خطة إستراتيجية أثناء إدارة الأزمة باعتبار أن إدارة الأزمة في حد ذاته يمثل سلوك استراتيجي يرتبط بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ويمكن توضيح خطوات إدارة الأزمة استراتيجيا من خلال ما يلي :

**1- تحديد مدخل لإدارة الأزمة:** وذلك بوضع خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد مدخل إدارة الأزمة في المنظمة، حيث يمثل أسس اتخاذ القرار ويلخص فلسفة المنظمة وأخلاقياتها وهناك من يطلق على هذا البيان: ضمير المنظمة ووعيها، وهو من يسرع من عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقى قبولا لدى الجميع، هذا السلوك يمثل مدخل استراتيجي في إدارة الأزمة ويوفر رؤية واضحة ويساعد على ربح الوقت قبل تفاقم الأزمة .

**2- بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة:** يتضمن هذا النظام ثلاثة عناصر أساسية:

إدارة القضايا، إدارة الخطر، إدارة العلاقات.

فالمنظمات تجمع معلومات حول القضايا المثارة والتي يمكن أن تتحول إلى أزمات وإدارة هذه القضايا يحد من وقوع الأزمات، كذلك لا بد من إدارة و تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها خاصة التي عندها علاقة بطبيعة العمل بالإضافة لتتبع سير العلاقات مع الجماهير . فهذا النظام يساعد على التنبؤ الاستراتيجي كما تساعد البحوث الكمية والنوعية والمستقبلية التي توفر قواعد بيانات على التنبؤ الاستراتيجي .

**3- بناء سمعة قوية للمنظمة :** أكدت دراسات إدارة الأزمة أنه من الصعب بناء سمعة قوية أثناء الأزمة وان بناء السمعة يرتبط بتاريخ المنظمة وعلاقتها مع الجماهير ، فالسمعة القوية تتكون في مسار المنظمة وليس أثناء الأزمة وهذا يؤكد العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة .

**4- تشكيل فريق ومركز إدارة الأزمة :** يشمل جميع قطاعات المنظمة ويعمل على تحديد الأزمات المتوقعة والاستجابات الممكنة مع وضع خطة إدارة الأزمات وفقا لأولويات توقع حدوثها مع ضرورة تجديد الخطط وفقا للأوضاع المستجدة . بالإضافة لضرورة توفر مركز لإدارة الأزمة .

5- إعداد المواد الإعلامية مسبقاً : وذلك من خلال توفير معلومات وبيانات كاملة عن المنظمة تفيد في التعامل السريع والإيجابي مع الأزمة وتوجد في هذا المجال عدة تكتيكات للتعامل السريع مع الأزمة من بينها نموذج RS 4 ويتضمن : الاعتذار لأن الجمهور يحتاج للاعتذار ، الحل لأن الجمهور يبحث عن حل الأزمة ، الإصلاح أي الإجراءات المتخذة لعدم تكرار الأزمة ثم التعويض عن الضرر الذي لحق بالجمهور . كانت هذه بشكل عام أهم الخطوات التي يمكن أن تساعد على إدارة الأزمة استراتيجياً ولا يمكن الفصل بين الخطة والإستراتيجية وإدارة الأزمة لأن إدارة الأزمة تتطلب إستراتيجية وهذه الأخيرة تتطلب خطة لتنفيذها على أرض الواقع<sup>1</sup>.

### 03. إستراتيجيات إدارة الأزمة في الاتصال:

اقترح دوفيل (Douville) إستراتيجيات اتصالية غرضها تفعيل علاقات المنظمة التي تتعرض للاضطراب في الحالات العادية، أو على الأرجح الانهيار في حال غياب الاتصال واستراتيجياته .

- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية في معالجة الأزمات.

- الإستراتيجيات الاتصالية الوجدانية .

- الإستراتيجيات التراجعية .

أ- الإستراتيجيات الاتصالية المنطقية: تقدم هذه الإستراتيجيات إطاراً اتصالياً منطقياً مع بعض الاستمالات الوجدانية الايجابية التي تستخدمها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المعرضة للأزمات، وذلك بغرض الحفاظ على العلاقة الايجابية مع الجمهور المستهدف، لجعله بأي شكل من الأشكال يفكر بطريقة أفضل في موقفه المتدني جراء الأزمة بدل من تسليط كل المساوئ والمسؤوليات على المنظمة، وتتضمن الإستراتيجيات المنطقية :

<sup>1</sup> \_ جاب الله حكيمة، مرجع سابق، ص 104-105.

**إستراتيجية الاتساق:** تعتمد هذه الإستراتيجية على خلق علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة الاتصالية، مما يجعلها تتعارض مع معلومات الحادث الموجودة لدى الجمهور المستهدف، وهذا بدوره يؤدي إلى شعور الأفراد وحتى وسائل الإعلام بما يعرف بالنتافر المعرفي، ما يدفعهم إلى البحث عن حل حقيقي لتقليل الحادث أو الأزمة، ويستفيد مخطوط حملات العلاقات العامة من هذه الإستراتيجية بتمكنهم من إعادة بناء معطيات القضية وفق معالم مرتبطة بواقع يساعد المؤسسة على طرح رسائلها الاتصالية التي أعدتها في فسحة من الوقت، مع إدراك الجوانب السلبية التي تلتفت إليها وسائل الإعلام و الجمهور على حد سواء .

**إستراتيجية المشاركة:** هذه الإستراتيجية عكس الإستراتيجية السابقة، حيث تسعى الرسالة الاتصالية إلى خلق ارتباط ايجابي بين عناصر الرسالة من جانب، وردود فعل الفاعلين الاجتماعيين، وفي العديد من الأحيان يستخدم مخطوط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة وروى الجمهور حول الأزمة التي هي في الأصل محل خلاف بين الطرفين، ولكن هذه الإستراتيجية تجعل المتلفين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة ايجابية، وينتشر استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الخدمية والمنظمات غير الربحية ، ولعل هذه الإستراتيجية تتفق كثيرا مع إستراتيجية بناء الاتفاق الذي بناها "لور"، كما تعد هذه الإستراتيجية من أهم النماذج الحديثة التي تتقاسم المنظمات والهيئات الدولية أضرار الأزمة .

**إستراتيجية التصنيف:** تعد هذه الإستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات شيوعا بين مخططي حملات التسويق السياسي، وتستجيب هذه الإستراتيجية في أصلها لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه أخصائيو العلاقات العامة بالعلاقات المنظمة للمنظمة مع جمهورها، حيث تبدي المنظمة اهتماما كبيرا بجمهورها، انطلاقا من العلاقات المنطقية المبررة .سواء جيد أو سيئ، حقيقي أو كاذب، واقعي أو غير واقعي. حتى أن الجمهور يتمكن من معرفة المنظمة في بعض الأحيان أكثر من وسائل الإعلام، إلى جانب أن هذه الجماهير ترتبط بموقف أو شخص معين، فإذا استطاع مخطوط البرنامج الاتصالي أن يغير الطريقة التي ينظر بها الجمهور إلى موقف المؤسسة اتجاه حادث معين، فإن ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة

بالموقف أو الشخص، في حين تكون العملية الاقناعية بسيطة وقليلة في نفس الوقت وذلك لوجود علاقات مباشرة بين المنظمة وزبائنها .

\_ **إستراتيجية حل المشكلة:** تعد هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات المهمة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة في حالات الأزمات، وتكون هذه الإستراتيجية أكثر تأثيرا لدى الأفراد المهتمين بالقضية، وفي مرحلة الاهتمام وفقا لهم التأثير الاقناعي، حيث يحث هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون اللي التعرف عن المشكلة أو الأزمة المثارة .

ب\_ **الاستراتيجيات الوجدانية:** تتعلق الاستراتيجيات الوجدانية بالنصف الثاني من مصفوفة استراتيجيات الدوافع، وترتكز على الاستمالات العاطفية، وعادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فعالية في مخاطبة الجماهير المرتبطين بأزمات خفيفة الوزن كأن يكون من نتائج إتلاف المرافق العمومية أو الطرق أو غيرها، إما بالنسبة للقضايا الأكثر تعقدا وعمقا فان الاستمالات العاطفية لا تحقق تأثيرا كبيرا، وعلى غرار الاستراتيجيات المنطقية، تشمل الاستراتيجيات الوجدانية على مداخل ايجابية وأخرى سلبية على النحو التالي :

\_ **إستراتيجية تقليل التوتر:** تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام استمالات التخويف، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات موافقة لما ترضاه المنظمة، تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاتساق في الاستراتيجيات المنطقية فإذا كانت الاتساق تركز على نشر المعلومات والحقائق المتعلقة بالأزمة وفق سلم العلاقات المتعارضة فان إستراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين: الوجداني والسلوكي .

\_ **إستراتيجية التعبير:** تأخذ هذه الإستراتيجية اتجاها ايجابيا مقارنة بالإستراتيجية السابقة، حيث يتظاهر أخصائيو العلاقات العامة بالمنظمة التي ينتمون إليها بأنهم راضون عن سلوك الجمهور، وكأنه مرغوب فيه من وجهة نظر المنظمة والمقصود بالسلوك هنا ردة فعل الجمهور إزاء أزمة معينة وقعت للمنظمة، وذلك فتسعى المؤسسة لمساندة جماهيرها من خلال حملة رسائلها الاتصالية، ويمكن الحكم على تصرف المؤسسة بأنه ايجابي بالنسبة للجمهور ويحتمل العديد من السلبيات بالنسبة للمؤسسة، ولكنه في الحقيقة غير ذلك، فإستراتيجية التعبير التي طرحتها المؤسسة ماهي إلا مرحلة تحاول امتصاص أوجه غضب

المتضررين من الأزمة، وذلك إما لضخامتها أو لضلوع المؤسسة في بعض حيثيات الحادث، وهذه الإستراتيجية تشبه إلى حد بعيد حملات التسويق الاجتماعي التي تسعى إلى إرضاء الأفراد وتحمل الجوانب السلبية خوفا من مغبونة تزايد أعمال العنف أو الشعب، ومن ثمة فعلى المؤسسة بذل جهود كبيرة من أجل إعادة رسم صورتها الأولى قبل الأزمة، ذلك من خلال حملات ومساهمات مادية ومعنوية تقدمها المؤسسة في أشكال متعددة.

\_ **إستراتيجية الدفاع الذاتي:** تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم بعد وقوع الحادث أو الأزمة، وعلى ذلك تسعى المنظمات إلى إعادة بناء ارتباطات وعلاقات ايجابية مع جمهورها، وتعتمد هذه الإستراتيجية عمليا على قولية موقف معين في الساعات الأولى من حدوث الأزمة .

\_ **إستراتيجية التأثير القوي:** يطلق على هذه الإستراتيجية التأثير المعدي، لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو قادة الرأي بالمؤسسة وهم المدراء وكبار المسيرين، تستمد هذه الإستراتيجية جمعها ونجاحها من عدة أسباب إستراتيجية منها:

استخدام تقنيات الاتصال الشخصي أثناء الأزمة، وخروج كبار مسؤولي المؤسسة لمواجهة الجماهير المتضررة من الأزمة، ويقصد بهم شخص المدير العام أو أمينه، وفي بعض الأحيان تتدخل شخصيات أكثر نفوذا أو سلطة كشخصية الوزير أو حتى رئيس الجمهورية أو الحاكم العام .

**ج- الاستراتيجيات التراجعية:** يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي مستمدا على مجموعة من الاستراتيجيات التراجعية، أي تلك المحاولات التي تسعى المؤسسة من خلالها استرجاع صورتها الأولى إذا أحدثت الأثر المطلوب على الجماهير الفاعلة على مستوى الأزمة، بالشكل الذي يغلب على ظن الجمهور أن المؤسسة ليست مسؤولة عن حادث غير مرغوب فيه، أو انه يمكنها تبرير نصيبها من القضية، واستراتيجيات الإعادة هذه تتعلق بطبيعة الهجوم بدرجة كبيرة .

\_ **إستراتيجية التبرير:** من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى الأزمة أقل سلبية وتتمثل في:

التماس الأعذار : وذلك بالتقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة من خلال مقارنته بحوادث مماثلة أحدثت أضرارا كبيرة، وإظهار المسؤولية عما لحق من ضرر بالضحايا.

ـ إستراتيجية الاعتذار: من خلال السعي لإقناع الجمهور بأن ترى المنظمة بصورة أكثر ايجابية، وتتمثل فيما يلي :

التملق والمداهنة: وذلك في محاولة كسب ود الجماهير ، وإعلاء شأن المنظمة عن طريق :  
التذكير بالجوانب الايجابية للمنظمة، وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.

• الترفع عن الأزمة من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهداف سامية .

• إطرء الآخرين من خلال التثناء على الجماهير وجهود الشركاء .

• التماس الصفح: وهذا باستدعاء تسامح الجماهير عن طريق :

اتخاذ إجراءات علاجية، مثل إصلاح الاعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا ومساندة المتأثرين، إبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من أضرار، اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة، حيث تعلن المنظمة عن آليات تزيد من معدلات الأمان والجودة.

ـ إستراتيجية التعاطف والمعانة: من خلال إقناع الجمهور بمدى معاناة المنظمة، وما تكبدته من خسائر مالية وبشرية بهدف خلق تعاطف ايجابي اتجاه المنظمة، مثل تصوير المنظمة باعتبارها ضحية طرف خارجي يسعى لتدميرها، وتشويه سمعتها ومكانتها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن خليفة نوفل، مرجع سابق.ص256-257-260-261-262.



#### 04. نماذج الاتصال المستخدمة خلال إدارة الأزمات:

من حيث نماذج الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات فقد صمم الباحثون و العلماء عدد من النماذج تتضمن أسس و قواعد الاتصال الفعال في إدارة الأزمة، و من هذه النماذج نذكر :

**1/نموذج جيمس لوكازويسكي ' (Lukazewski) :** يجري على دور الاتصال في الأزمات، و يتناول هذا النموذج أهداف و قواعد الاتصال مطلوب تنفيذها على النحو التالي :

\* رسم السياسة الاتصالية بإدراج العناصر التالية:

- المصدقية في الحقائق و الأمانة و اعتبارها سياسة في التعامل مع الأزمة.
- عدم إخفاء أي حقائق خاصة بالأحداث.
- الاستجابة الفورية للأحداث و تحديد نوعها و كيفية التعامل معها.
- تحديد أولويات الاتصال و فق طبيعة الأزمة فتعطى الأهمية للقرارات و المعلومات الهامة.

\* وضع قواعد للاتصال أثناء الأزمة، و تشمل هذه القواعد النواحي التالية:

- الاتصال أولاً بالذين هم أكثر أولوية من القادة حسب معطيات الأزمة.
- الاستجابة السريعة و التصرف بحزم و جدية.
- تحديد المسؤولية المناسبة، و توضيح المهام و الأدوار لكل فرد من جهاز العلاقات العامة، و ذلك حسب ما جاء في الخطة الاتصالية المعدة مسبقاً.
- استخدام اتصالات فعالة و مباشرة و سهلة الفهم أثناء الحدث.

2/ نموذج اتصالات الأزمة الموقفية: يقدم هذا النموذج إطارا عن كيفية استخدام الاتصال لإصلاح سمعة المؤسسة ووفقا للنموذج فإن الموقف الأزموي يتألف من أربعة عناصر تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي: نوع الأزمة، مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المؤسسة وعلاقة المؤسسة بالأزمة .

ووفقا لذلك التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة وفقا للعناصر السابقة. وفقا لهذا النموذج فإن تهديد سمعة المؤسسة والتأثير عليها سلبا خلال الأزمة يرتبط بمدى مسؤولية المؤسسة عن الأزمة وكذلك بالأزمات السابقة أو المشابهة التي مرت بها المؤسسة ومدى تأثير سمعتها بهذه الأزمات . ووفقا لذلك أيضا فإن مسؤولية المؤسسة عند وقوع الأزمة تتحدد في ثلاث حالات الأولى هي المسؤولية الضعيفة في حالة أن تكون المؤسسة ضحية إحداه معينة أو أن الأزمة تسببت فيها عوامل طبيعية، والثانية مسؤولية متوسطة في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية والثالثة المسؤولية القوية حيث تكون الشركة مسببة للأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة أو أن تسببها أخطاء بشرية . أما فيما يتعلق بتعرض المؤسسة لأزمات سابقة فإن تكرار نفس الأزمة يعرض المؤسسة لموقف صعب ويضر بسمعتها لأنه يعطي انطباعا بأن المؤسسة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها وحلها، كما أن الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي في سمعة المؤسسة، وبالتالي فإن التاريخ غير الناجح للمنظمة مع الأزمات التي تعرضت لها وعدم وجود علاقات فعالة مع أطراف الأزمة يضر بالمؤسسة . وهو ما يحتم على المؤسسة التخطيط الجيد لاتخاذ الاستجابة الاتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة. ووفقا لهذا التصور ذكر " كومبس (Coombs) " أن كل من

المؤسسة والجمهور المتضرر في الأزمة أو وسائل الإعلام يعملون على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة ذلك لأن الجمهور دائما ما يتطلب تفسير لأسباب الأزمة .

3/ نموذج "مارا" (MARRA) :يقوم نموذج "مارا" على قياس قوة العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المؤسسة في إدارة الأزمة. حددت " مارا" أربعة متغيرات أساسية تؤثر في نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمة، وهي :

أ- العلاقات: و هي المتغير الرئيسي في النموذج و يقصد بها علاقات المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية، و تكون هذه العلاقة إما سلبية أو ايجابية أو محايدة، و عندما تكون هذه العلاقات ضعيفة فإنها تزداد سوءا أثناء الأزمات، و العلاقات الإيجابية كما يوضحها النموذج هي الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون، و التوافق بين أهداف المؤسسة و الجمهور.

ب- اتصالات الأزمة ( الاستراتيجيات): قد تتعرض صورة المؤسسة للتشويه أثناء حدوث أزمة ما، و لهذا تعتبر اتصالات الأزمة عملية ضرورية لوقاية الصورة المرغوبة للمؤسسة أو إعادة بنائها من جديد بعدما انكسرت، فالعلاقات العامة عندما تواجه أزمة ما فإنها تختار واحدة أو عدد من الإستراتيجيات الاتصالية .

ج- اتصالات الخطر: و تعني قيام المؤسسة قبل وقوع الأزمة بوقت طويل بإعلام الجماهير و تثقيفهم عن احتمال تعرضها لأزمات في المستقبل، وذلك من أجل استعداد الجماهير لتقبل هذه الأزمات و ضمان تأييدها للمؤسسة في وقت الحاجة .

د- اتصالات الأزمة ( التكتيكات): و تعني يجب أن يكون لدى المؤسسة برامج الاتصالية مخططة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة.<sup>1</sup>

## 05. نموذج إدارة الأزمة العالمية كوفيد-19:

### إدارة أزمة الرعاية الصحية:

الجائحة العالمية : في حين أن الوباء العالمي الذي بدأ في أواخر عام 2019 تحدى العديد من المنظمات، فقد سلطت الكارثة الضوء أيضا على أمثلة عن الإدارة القوية للأزمات.

يعمل **The Cleveland Clinic Abu Dhabi** كمركز طبي أمريكي في الإمارات العربية المتحدة. واجه المستشفى COVID -19 في وقت مبكر أثناء انتشاره خارج الصين.

<sup>1</sup> \_ مانع فاطمة، النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات للاقتصاد و الإدارة،المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد، مجلد4، رقم1، أكتوبر2013، جامعة الشلف الجزائر.ص74-75-76.

استجابت العيادة بسرعة من أجل توسيع قدرتها في حالات الطوارئ ومواصلة تقديم الرعاية لمرضى السرطان وزرع الأعضاء، وكذلك لذوي الاحتياجات المعقدة الأخرى . يقول الدكتور **Rakesh Suri**، الرئيس التنفيذي لـ **كليفلاند كلينك أبو ظبي**، إن تشكيل فريق إدارة الأزمات (الذي شمل أفراداً من جميع مستويات المؤسسة) كان خطوة حاسمة، لأن القيام بذلك مكن المستشفى من العمل بخفة الحركة. كما قام المركز الطبي بالتنسيق مع المستشفيات المحلية الأخرى لزيادة الموارد والاستفادة من نقاط القوة في كل مؤسسة. اتخذ الفريق التنفيذي خطوات إضافية لرعاية الموظفين، بما في ذلك توفير غرف النوم ومساحة للتأمل والتدريبات عبر الإنترنت والطعام المغذي والاستشارة ورعاية الأطفال .

قدمت دراسة حالة متعمقة حول المستشفى عدة دروس، بما في ذلك أهمية التحضير لأسوأ السيناريوهات، وتمكين القادة فرقتهم لحل المشكلات بشكل مبتكر، وتشجيع الصراحة، وإشراك جميع أصحاب المصلحة بشكل استباقي، والاهتمام بالصحة الجسدية والعقلية، يجرى في مجال الأعمال، كان على الشركات أن تتحول بسرعة إلى محور حيث غير الوباء السوق. وجدت دراسة أجرتها كلية هارفارد للأعمال عام 2020 على 350 من كبار المسؤولين التنفيذيين في الصين الذين واجهوا الأزمة في وقت مبكر بعض القواسم المشتركة بين أولئك الذين تمكنوا من الإدارة بفعالية، بما في ذلك ما يلي :

- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الابتعاد عن النموذج الهرمي .
- التعاون بطرق جديدة مع العملاء والموردين والمنظمين وحتى المنافسين .
- دعم العمل عن بعد من خلال تغيير ثقافة الشركة .
- التعاون بطرق جديدة مع العملاء والموردين والمنظمين وحتى المنافسين.
- دعم العمل عن بعد من خلال تغيير ثقافة الشركة.
- تشجيع الموظفين على اختيار المهام الصعبة بأنفسهم من أجل الحصول على أقصى قدر من التحفيز .
- تضمين التعلم الجديد والاستراتيجيات الرقمية المبتكرة التي تنشأ في الأزمات في ذاكرة المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أية رياض العبد القادر بوزران، مرجع سابق.ص214.

### خلاصة:

من خلال ما سبق فإن الإستراتيجية الاتصالية يجب أن تكون ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات حيث تكمن أهميتها في إدارة الأزمة من خلال تواصلها مع الجمهور والمحافظة على صورتها وسمعتها لذا فمن الضروري الاعتماد عليها لتبني إدارة الأزمة وتحقيق المؤسسة لأهدافها.

الفصل الثالث:  
الإطار التطبيقي

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية:

تمهيد

أولاً: لمحة عامة حول شركة تسيير مطار محمد بوضياف -قسنطينة-

ثانياً: عرض و تحليل نتائج الاستثمار

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

خامساً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

سادساً: نتائج الدراسة في ضوء النظرية

سابعاً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

الملاحق

قائمة المصادر و المراجع

ملخص الدراسة

**تمهيد:**

بعد عرضنا للإطار النظري الذي يعتبر القاعدة الأساسية التي من خلالها نقوم ببناء الأسئلة التي نحاول إيجاد إجابات لها من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية، وإسقاطه على الجانب الميداني لمعرفة مدى تطابق هذه المعلومات مع دور الإستراتيجية الاتصالية في التعامل مع الأزمات وأزمة كوفيد-19 كنموذج حي في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة مكان دراستنا الميدانية.



## أولاً: لمحة عامة حول شركة تسيير مطار محمد بوضياف -قسنطينة-

### تعريف مطار قسنطينة محمد بوضياف :

هو مطار دولي يقع في مدينة قسنطينة عاصمة ولاية قسنطينة إحدى ولايات شرق الجزائر، سمي بهذا الاسم تخليداً لذكرى الزعيم محمد بوضياف، يعتبر المطار واجهة لمدينة قسنطينة التي تعد أكبر ثالث مدينة بعد العاصمة الجزائر ووهران، ويأخذ رمز الإيآا : CZL ، ورمز الإيكاو : DABC ويقوم بتسيير المطار شركة EGSA قسنطينة.

**1. مفهوم مؤسسة تسيير مصالح مطارات قسنطينة:** هي مؤسسة صناعية تجارية ذات طابع اقتصادي تأسست بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 87-175 المؤرخ في 11 أوت 1987 تحت إشراف وزارة النقل تقوم بإدارة 07 مطارات: قسنطينة، عنابة، بسكرة، باتنة، سطيف، جيجل، تبسة. بالاستقلال المالي تمارس نشاطاتها ومهامها على المطارات المذكورة بقرار من وزير النقل التي من بينها مراقبة حركة المرور على الأرض للسيارات، انجاز وصيانة واستغلال المحطات التي تستقبل المسافرين والبضائع، تسيير شبكات السوائل والهاتف الكهربائي، تسيير الممتلكات التابعة للمطارات .

**تعريف آخر لمؤسسة تسيير مصالح مطارات قسنطينة:** هي المسؤولة عن تسيير كل المطار سواء المحلات، اللافتات، المكاتب وغيرها وهي التي ترافق المسافر وتقوم بخدمته من نقطة البداية "parking" إلى غاية وصوله للطائرة، تستعمل لغة التحاور والتشاور بين مختلف العاملين، تشكل عنصراً أساسياً في نظام النقل الجوي إذ تهدف إلى المساهمة في تحسين، تسيير وتطوير النقل الجوي وأمن الملاحة.

أما فيما يتعلق بالتهيئة والتصاميم تتوفر المؤسسة على مباني وتجهيزات وهيكل فندقية وتجارية قصد النهوض بالتجارة في المطارات لاسيما الخدمات المتعلقة بالإطعام والفندقة.

**2. طبيعة القطاع الذي تنتمي له مؤسسة تسيير مصالح مطارات قسنطينة:** إن طبيعة القطاع الذي تعتمد عليه مؤسسة تسيير المطارات هو طابع خدماتي فهي تحرص دوماً على توفير الراحة للمسافرين، تلبية احتياجات المتعاملين ومستخدمي النقل الجوي، مع تسهيل عمليات الركوب والنزول وإيصال المسافرين أرضاً، كذا البضائع والبريد، الشحن، الإطعام، الاستقبال، الإعلام. يشرف عليها مجلس إدارة يقوم بالمصادقة على اقتراح المدير العام للتنظيم الداخلي للمؤسسة باعتباره المسؤول الأول للمؤسسة .

ولكي تسيير هذه الخدمة بطريقة جيدة ويكون المسافر راضٍ يجب على المؤسسة بعض الالتزامات من بينها :

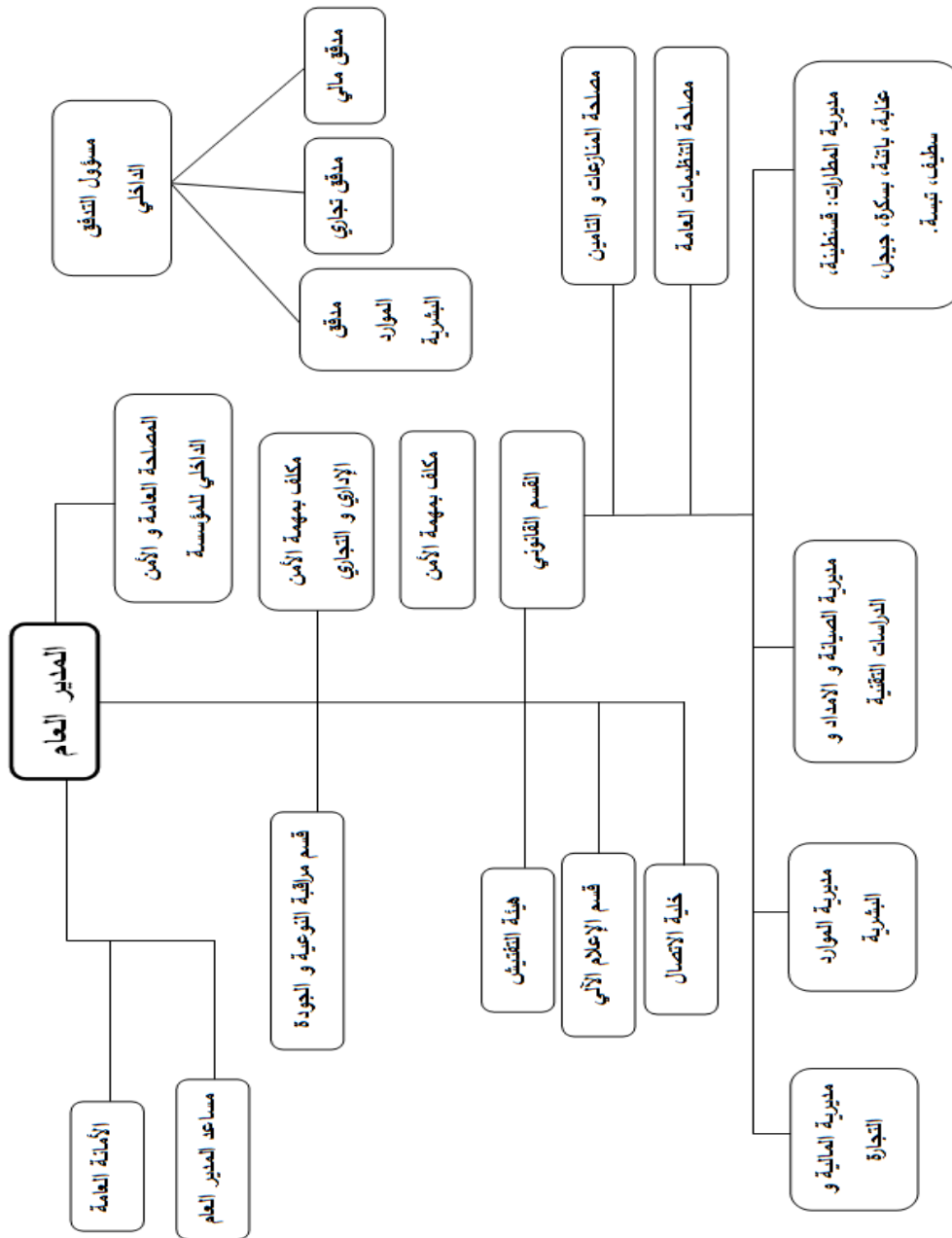
- توفير الظروف اللازمة لأمن الطائرات عند إقلاعها وضمان تحسين أداء الاستغلال .
- وضع العقارات المبنية والغير مبنية تحت تصرف المتعاملين.
- تقديم بيانات خاصة بتسيير المنشآت وإجراء التأمينات الضرورية .
- لخضوع للتفتيش والتحقق من طرف الإدارة الوصية .
- تكفل المؤسسة بصيانة أرضية المطارات وتجديد الاستثمارات.<sup>1</sup>

#### المكونات البشرية لمؤسسة تسيير مطارات قسنطينة:

عدد العمال الإجمالي للمؤسسة 774 على مستوى مؤسسة تسيير مطارات قسنطينة ككل ( قسنطينة، عنابة، باتنة، جيجل، بسكرة، تبسة، سطيف )، أما على مستوى المديرية العامة بقسنطينة 79 عامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ الموقع الإلكتروني : [https:// www.flightarbia.com/2016/Mohamed-Boudiaf](https://www.flightarbia.com/2016/Mohamed-Boudiaf) تم الاطلاع عليه يوم 16-02-2022 على 19:45.

<sup>2</sup> \_ وثيقة مقدمة من طرف مدققة مالية ،بن عبد الرحمان رميكة ،التعريف بمؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة ،مصالح مطارات قسنطينة ،اصدرت في 02 فيفري 2021.



الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف - قسنطينة<sup>1</sup>

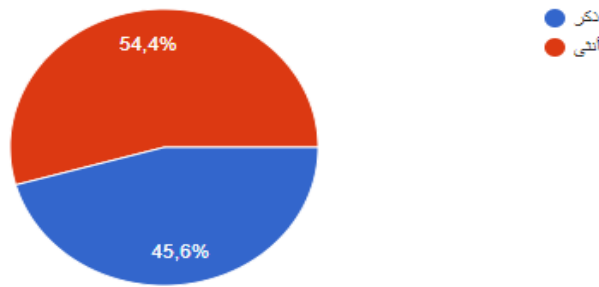
<sup>1</sup> وثيقة مقدمة من طرف مدققة مالية، بن عبد الرحمان رميكة، مرجع سابق.

ثانيا: عرض و تحليل نتائج الاستمارة:

أولا البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45.61 %	26	ذكر
54.39 %	31	أنثى
100 %	57	المجموع



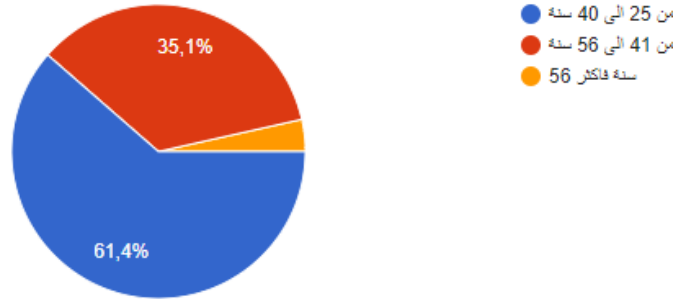
الشكل رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث المبحوثين أكثر من الذكور وذلك بنسبة تقدر بـ 54.39% من العينة بينما قدرت نسبة الذكور بـ 45.61% و يرجع سبب ارتفاع نسبة الإناث في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة كون الأعمال الإدارية لا تحتاج إلى جهود عضلية لدى تميل إليها الإناث أكثر من الذكور بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في تحقيق أهدافها فترى أنفئة الإناث ترغب بالعمل الإداري مما يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، إضافة إلى أن نسبة الإناث أكثر من الذكور في الجزائر و هذا أيضا من بين الأسباب.

ومنه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تحوي الإناث أكثر من الذكور لكن بنسب متقاربة.

الجدول لرقم (2) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية:

النسبة المئوية	التكرار	السن
61.40 %	35	من 25 إلى 40 سنة
35.09 %	20	من 41 إلى 56 سنة
03.51 %	02	56 سنة فأكثر
100 %	57	المجموع



الشكل رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

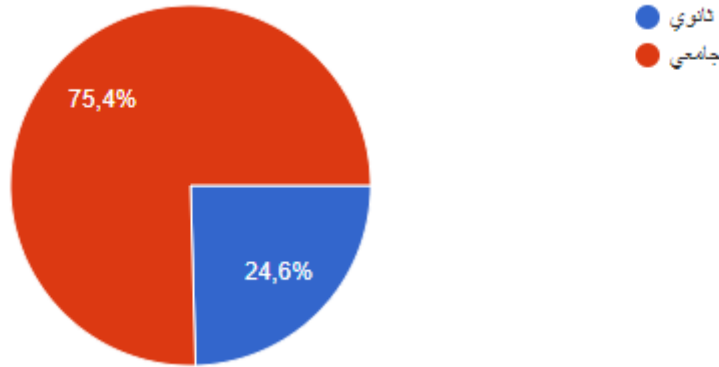
تبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 61,40% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 40 سنة ونسبة 35.09% تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 56 سنة أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين تزيد أعمارهم على 56 سنة فقد سجلنا أدنى نسبة وهي 3.51%.

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها أن أعلى نسبة من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 40 سنة وهي الفئة العمرية الأصغر تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 56 سنة و أخيرا المبحوثين الذين تزيد أعمارهم عن 56 سنة هم الفئة القليلة على مستوى المؤسسة.

وعليه نستنتج أن هناك تنوع عمري لأفراد العينة وهذا ما يعكس توفر الخبرة المهنية لدالفئة العمرية الأكبر فتستفيد منها الفئة العمرية الأصغر والتي بدورها تضيف تقنيات حديثة ومواكبة للعصر مما يساعد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في سيرورة الأعمال بطريقة تجمع بين خبرة الفئة الأكبر وجهد وإبداع الفئة الأصغر.

الجدول رقم (03) يوضح تقسيم المبحوثين حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
75.44%	43	جامعي
24.56%	14	ثانوي
100%	57	المجموع



الشكل رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

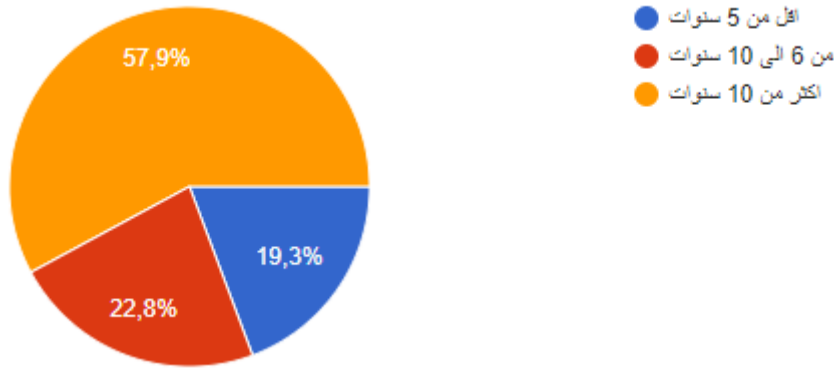
من خلال الجدول الذي يبين لنا المستوى التعليمي لفئات العينة فقد سجلنا نسبة 75.44% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي بينما سجلنا نسبة تقدر بـ 24,56% للمستوى الثانوي.

تبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية موظفي المؤسسة من المستوى الجامعي و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يستلزم توظيف عمال ذوي كفاءة عالية ومستوى تعليمي مقبول ومؤهل للعمل في الإدارة ورفع مستوى الأداء والجودة، أما بالنسبة لفئة المبحوثين ذوي المستوى الثانوي و فهم عبارة عن موظفين يشغلون مناصب غير حساسة بالمؤسسة.

0 ومنه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد بنسبة أكبر على العمال ذوي الكفاءة العالية ومستوى تعليمي مؤهل لضمان حسن الخدمة العمومية و تلبية حاجيات الزبائن.

الجدول رقم (04) يوضح تقسيم المبحوثين حسب الاقدمية في العمل:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	11	19.30 %
من 06 إلى 10 سنوات	13	22.81 %
10 سنوات فأكثر	33	57.89 %
المجموع	57	100 %



الشكل رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

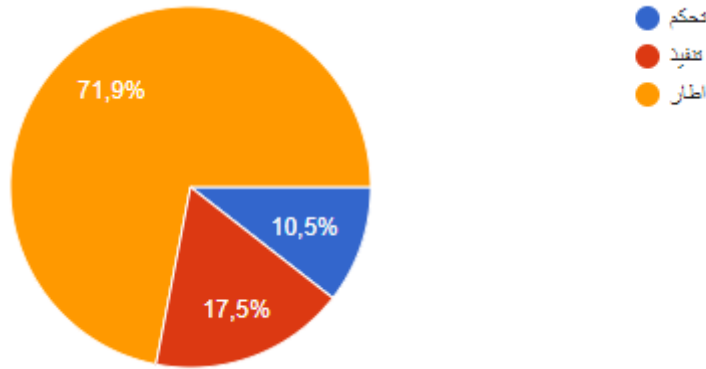
من خلال المعطيات المسجلة في الجدول نلاحظ أن اكبر نسبة عادت للعمال الذين كانت خبراتهم لأكثر من 10 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ 57.89% ثم تليها نسبة 22.81% تخص العمال ذوي اقدمية في العمل لمدة ستة إلى عشر سنوات و اقل نسبة كانت 19.30% وهم عمال في المؤسسة لمدة اقل من 05 سنوات.

يعود سبب ارتفاع نسبة الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات إلى احتياج المؤسسة لخبرتهم في العمل وكفاءتهم العالية خاصة أنو المؤسسات و الشركات قد تتعرض للمشاكل والأزمات التي تستلزم وجود موظفين خبراء حيث تساعد المدة التي قضاها الموظف في العمل في المؤسسة فهمه لها وبالتالي يسهل عليه التعرف على أسبابالأزمات قبل حدوثها والعمل على مواجهتها بالإضافة إلى أن كل مؤسسة تستند في عمليات الاتصال الداخلي و الخارجي على فئة ذات خبرة طويلة المدى.

ومنه نستنتج أنأغلبية الموظفين في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة ذوي خبرة لأكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (05) يوضح تقسيم المبحوثين حسب الفئة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
% 10.53	06	تحكم
% 17.54	10	تنفيذ
% 71.93	41	إطار
% 100	57	المجموع



الشكل رقم (08) يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح لنا الفئة المهنية لعمال مؤسسة تسيير مطار قسنطينة نلاحظ أن نسبة 71.93% من المبحوثين إطارات و 17.54% تنفيذ ، و أخيرا 10.53% تحكم.

وعليه فان اكبر نسبة كانت إطارات و السبب أن تسيير المؤسسة وأعمالها يستلزم وجودهم حتى تصل إلى أهدافها بالإضافة إلى أنها تنشط في المجال الخدماتي وبالتالي فهي تحتاج لعدد من الإطارات التي تشرف على شؤونها الإدارية أما نسبة المبحوثين من فئة التنفيذ و التحكم فهم العمال الذين يساهمون في تنفيذ الأوامر الصادرة من طرف الإدارة و الحرص على حسن تطبيقها.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد بشكل اكبر على عمال ذوي خبرة عالية بمساعدة باقي الموظفين.



ثانيا :الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة تسيير المطارات بقسنطينة :

الجدول رقم (06) يوضح الإجابة على السؤال : ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة تسيير المطار بقسنطينة في نقل المعلومات ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
تقارير	48	19.59 %
اجتماعات	40	16.33 %
لوحات إعلانية	22	08.98 %
هاتف	47	19.18 %
فاكس	44	17.96 %
ايميل	44	17.96 %
المجموع	245	100 %

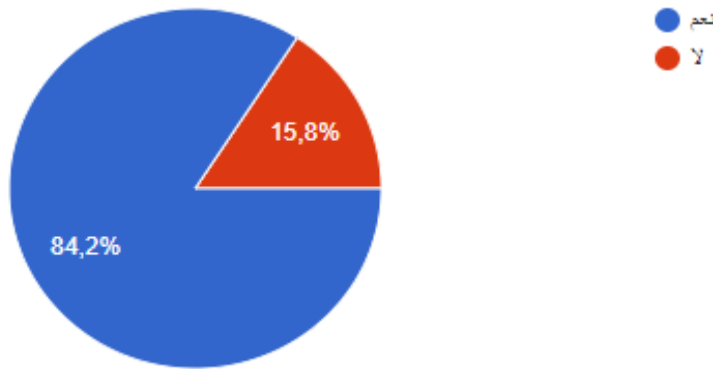
من خلال معطيات الجدول نجد أن المبحوثين قاموا باختيار الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة كالتالي: التقارير بنسبة 19,59% ثم الهاتف 19,18% ثم يليها الفاكس والاييميل بنسبة 17,96% ثم الاجتماعات بنسبة 16,33% و أخيرا اللوحات الإعلانية بنسبة 8,98%.

من خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على عدة وسائل اتصالية وينسب يمكن القول عنها متقاربة، و أكثر الوسائل استعمالا حسب رأي المبحوثين وما لاحظناه خلال تربصنا في المؤسسة هيالتقارير و الهاتف بالإضافة إلى الفاكس، الايميل والاجتماعات لاعتبارها وسائل اتصالية تسهل نقل و حفظ المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة.

وعليه نستنتج أن هناك تنوع في طرق الاتصال من مسموع إلى مكتوب وشخصي ويرجع ذلك أن المؤسسة تسعى لإيصال المعلومة بطرق مختلفة وفعالة لأكثر عدد ممكن في مده قصيرة.

الجدول رقم (07) -1- يوضح الإجابة على السؤال: هل تعتمد مؤسستكم على خطة اتصالية؟

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	% 84.21
لا	09	% 15.79
المجموع	57	%100



الشكل رقم (09) يبين اعتماد المؤسسة لخطة اتصالية

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين يرون أن هناك خطة اتصالية واضحة تعتمد عليها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة وذلك بنسبة %84,21 في حين أن نسبة %15,79 من المبحوثين يرون أن الخطة الاتصالية غير موجودة و يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون أن الخطة الاتصالية موجودة ان لديهم ثقافة اتصالية مما يجعلهم على دراية بوجودها والاعتماد عليها خلال عملهم، بينما فئة الموظفين الذين يرون عدم وجود خطة اتصالية فقد يعود السبب في ذلك إلى نقص خبراتهم في المجال الاتصالي.

ونظرا لأهمية الخطة الاتصالية في المؤسسات والنسبة المتحصل عليها من خلال الجدول نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد عليها في أداء مهامها و تحقيق اهدافها.

الجدول رقم (07) ب- يوضح الإجابة على السؤال: في حالة الإجابة بنعم، من يقوم بوضع هذه الخطة الاتصالية ؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
مختص في الاتصال	09	16.98 %
موظف عادي	00	00 %
الإدارة	44	83.02 %
المجموع	53	100 %

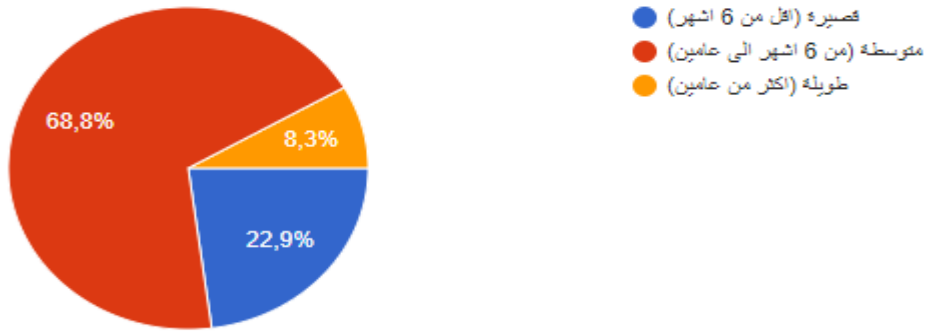
من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 83.02% من المبحوثين يرون أن الإدارة هي التي تقوم بوضع الخطة الاتصالية بينما 16,98% من المبحوثين يرون أن المختص في الاتصال هو المعني بوضع الخطة الاتصالية حيث انهم يتم تسجيل أياختيار أن من يقوم بوضع هذه الخطة هو موظف عادي.

إذن فأكبر نسبة من يقوم بوضع الخطة الاتصالية كانت للإدارة و يعود السبب في ذلك أنها هي التي تقوم بالتسيير والتخطيط في المؤسسة يساعدها مختص في الاتصال للحصول على خطة اتصالية جيدة نظرا لخبرته في المجال أي هناك تشارك في وضع الخطة تحت إشراف الإدارة.

ومنه نستنتج أن الإدارة في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة هي المسير الأساسي بمساعدة بقية المصالح.

الجدول رقم (08) يوضح الإجابة على السؤال : هل هذه الخطة الاتصالية؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
22.92%	11	قصيرة ( اقل من 6 أشهر )
68.75%	33	متوسطة ( من 6 أشهر إلى عامين )
8.33%	04	طويلة ( أكثر من عامين )
100%	48	المجموع



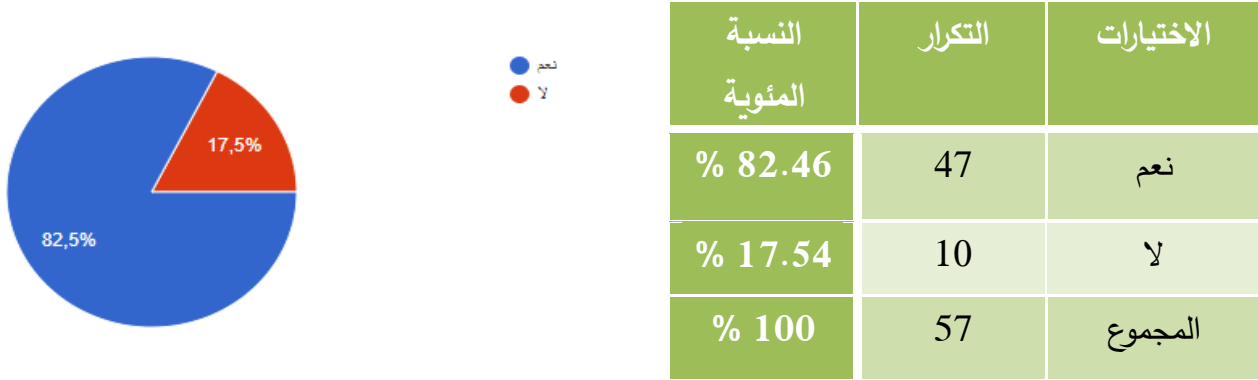
الشكل رقم (10) يبين مدة الخطة الاتصالية

من خلال جدول المعطيات تم تسجيل نسبة 68.75% من المبحوثين يرون أن مدة الخطة الاتصالية متوسطة من 6 أشهر إلى عامين، ثم نسبة 22.91% من فئة العينة يرون أن المدة قصيرة أي أقل من ستة أشهر، بينما 8.33% فقط يرون أن الخطة الاتصالية طويلة لأكثر من عامين.

بينما هناك 09 أفراد من فئة المبحوثين لم يجيبوا على السؤال لأنهم يرون أنلا وجود لخطة الاتصالية.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن الخطة الاتصالية تكون من ستة أشهر إلى عامين أي متوسطة الأمد و يرجع ذلك إلى الظروف المتغيرة التي قد تطرأ على المؤسسة مما يستوجب تغيير أو إضافات في الخطة الاتصالية.

الجدول رقم (09) يوضح الإجابة على السؤال : هل تعتمد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة على إستراتيجية اتصالية ؟



الشكل رقم (11) يبين إذا كانت المؤسسة تعتمد على إستراتيجية اتصالية

من خلال الجدول المبين أعلاه فقد سجلنا نسبة 82,46% من المبحوثين يقولون أن هناك إستراتيجية اتصالية لمؤسسة تسيير مطار قسنطينة و17.54% يرون أن الإستراتيجية الاتصالية غير موجودة.

من خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية اتصالية كما ان هناك عدد من الموظفين الذين تعرفوا على معنى الاستراتيجية الاتصالية بعدما شرحناها لهم خلال التبريص و هاته الفئة كانت تمارس و تطبق الاستراتيجية كمارسة عملية فقط و دون علمهم بذلك، حيث أنها تعتبر من بين العوامل المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة لديها إستراتيجية اتصالية تعتمد عليها خلال أداء مهامها.

الجدول رقم (10) يوضح الإجابة على السؤال : ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
التركيز	25	23.81 %
التوقيت	23	21.90 %
التريث	11	10.48 %
المشاركة	43	40.95 %
التظاهر بالانسحاب	00	00 %
المفاجأة	03	02.86 %
المجموع	105	100 %

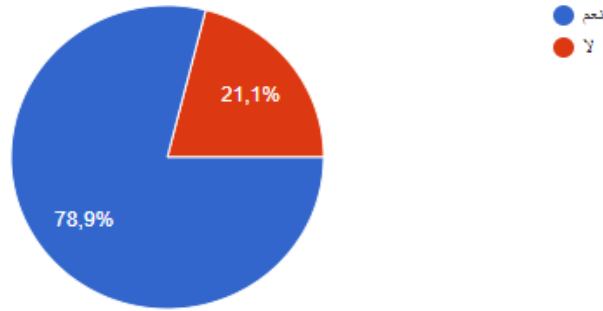
يبين لنا الجدول أعلاه أنواع الاستراتيجيات الاتصالية التي تقوم عليها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة وقد تم تسجيل أكبر نسبة لإستراتيجية المشاركة والتي قدرت بـ 40,95% تليها إستراتيجية التركيز بنسبة 23.81% ثم إستراتيجية التوقيت بنسبة 21.90% فإستراتيجية التريث بنسبة 10.48% أخيراً إستراتيجية المفاجأة بنسبة 2,86% بينما لم نسجل أي نسبة لإستراتيجية التظاهر بالانسحاب.

و يعود سبب اختيار إستراتيجية المشاركة بنسبة أكبر في أن الموظفين في المؤسسة يتشاركون في اتخاذ القرارات ولهم شعور كبير بالانتماء الحقيقي للمؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها بالإضافة إلى الاعتماد على بقية أنواع الاستراتيجيات الاتصالية كالتركيز و التوقيت كونها تساهم في التنسيق بين مصالح المؤسسة.

ومنه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد على عدة استراتيجيات اتصالية وعلى رأسها إستراتيجية المشاركة.

الجدول رقم (11) يوضح الإجابة على السؤال : هل يلتزم العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	% 78.9
لا	12	% 21.1
المجموع	57	% 100



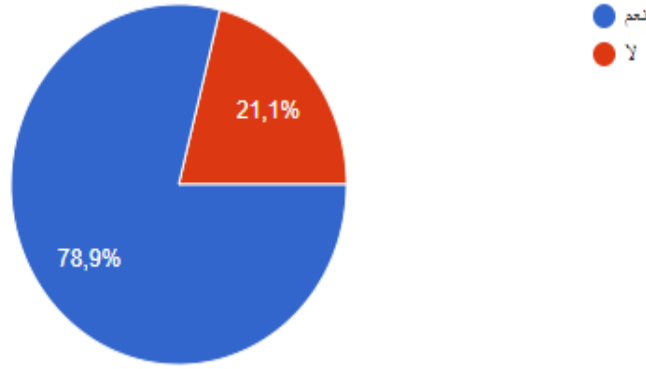
الشكل رقم (12) يبين مدى إلتزام العمال بالإستراتيجية الاتصالية

من خلال الجدول الذي يبين لنا مدى إلتزام العمال بالإستراتيجية الاتصالية فنجد نسبة 78,95% من المبحوثين يرون أن العمال ملتزمين بتطبيق الإستراتيجية بينما 21,05% من يرون أن العمال غير ملتزمين بتطبيقها.

والسبب في ارتفاع نسبة المبحوثين المتفقين على أن العمال ملتزمين بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية في أنها تتيح الفرصة للتفاعل و التواصل و نقل المعلومات بين الموظفين و الإدارة و الجمهور الخارجي مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و الوصول إلى غاياتها، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون أن العمال غير ملتزمين بتطبيق الإستراتيجية وهم النسبة الأصغر فيرجع السبب في ذلك لاعتقادهم أن الإستراتيجية الاتصالية غير موجودة وعليه لا يتم تطبيقها و الإلتزام بها.

الجدول رقم (12) يوضح الإجابة على السؤال : هل تتبع مؤسستكم إستراتيجية اتصالية في تحقيق أهدافها ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	78.95%
لا	12	21.05%
المجموع	57	100%



الشكل رقم (13) يبين إتباع المؤسسة لإستراتيجية اتصالية في تحقيق أهدافها

من خلال الجدول أعلاه فقد سجلنا نسبة 78.95% من المبحوثين يرون انه يتم إتباع إستراتيجية اتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما سجلنا نسبة 21.05% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

ويعود سبب اتفاق الأغلبية على انه يتم إتباع الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة أنهم يجدون للاتصال مكانة ودور في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية لا تساهم في ذلك فهم فئة الموظفين الذين لا يعترفون بوجودها أساسا.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تتبع الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهدافها العامة .



الجدول رقم (13) يوضح الإجابة على السؤال : فيما تكمن أهداف الإستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
% 12.03	19	تحفيز العمال
% 17.09	27	تطوير الأنشطة
% 15.19	24	تغيير السلوكيات
% 29.11	46	تحقيق أهداف المؤسسة
% 26.58	42	المحافظة على سمعة و صورة المؤسسة
%100	158	المجموع

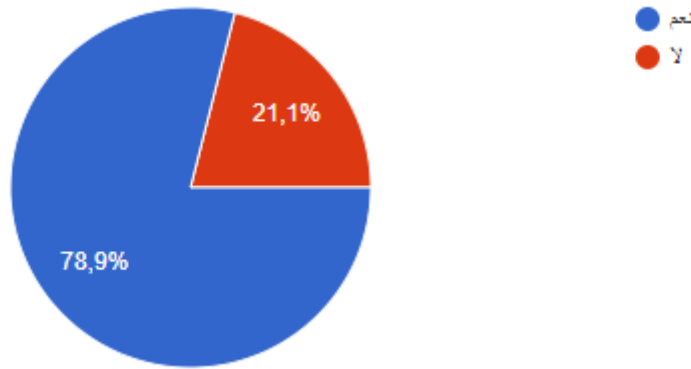
من خلال الجدول الذي يبين لنا أهداف الإستراتيجية الاتصالية فقد سجلنا أعلى نسبة و المقدرة ب29.11% وهو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يليه الهدف الثاني بنسبة 26.58% المتمثل في المحافظة على صورة المؤسسة ثم تطوير الأنشطة بنسبة 17.09% وتغيير السلوكيات بنسبة 15.19% وأخيرا تحفيز العمال بنسبة 12.03%.

ويعود سبب ارتفاع نسبة تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على صورتها وسمعتها أنهم من أهم الأهداف التي تسعى الإستراتيجية الاتصالية إلى تحقيقها، أما بقية الأهداف المتمثلة في تطوير الأنشطة و تغيير السلوكيات و تحفيز العمال فتم اختيارها بنسب متقاربة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تتبع مجموعة من أهداف الإستراتيجية الاتصالية و على رأسها المحافظة على السمعة و الصورة و تحقيق الأهداف العامة لها.

الجدول رقم (14) يوضح الإجابة على السؤال: هل تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	78.9%
لا	12	21.1%
المجموع	57	100%



الشكل رقم (14) يبين مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة

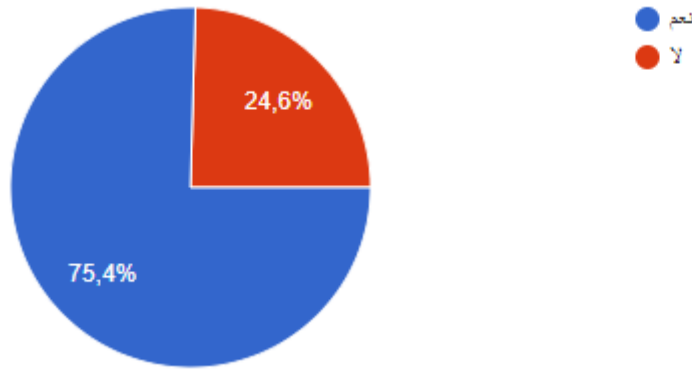
سجلنا من خلال الجدول أعلاه نسبة 78.9% من المبحوثين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بينما 21.1% يرون عكس ذلك.

السبب في ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرون أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في أن القائمين على تطبيق الإستراتيجية الاتصالية يسعون بالجهد حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها وتحافظ على سمعتها وصورتها بينما فئة المبحوثين الذين يرون عكس ذلك فهم النسبة التي لا تعترف بوجود الإستراتيجية.

وعليه نستنتج أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في تحقيق أهداف مؤسسة تسيير مطار قسنطينة و تساعدها على ضمان حسن سيرورة عملها.

الجدول رقم (15) -أ- يوضح الإجابة على السؤال: هل يتم تخصيص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	75.4%
لا	14	24.6%
المجموع	57	100%



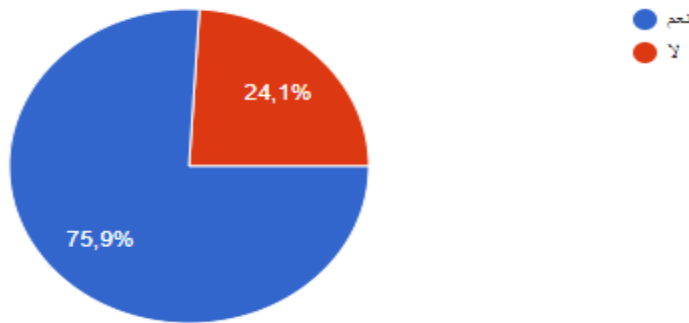
الشكل رقم (15) يبين إذا تم تخصيص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية

من خلال الجدول الذي يبين لنا إذا تم تخصيص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية فإن نسبة 75.4% من الموظفين سجل "نعم" أي هناك ميزانية خاصة، بينما 24,6% من المبحوثين سجلوا "لا" أي لا يتم تخصيص الميزانية.

يرجع سبب اختيار الأغلبية بأنه يتم تخصيص الميزانية ذلك لدرابتهم واطلاعهم علأن هناك نسبة من ميزانية المؤسسة يتم تخصيصها لإستراتيجية الاتصالية. أما نسبة المبحوثين الذين سجلوا "لا" فيعود سبب ذلك أنهم من الفئة التي لا ترى وجود للإستراتيجية الاتصالية وعليه لا يتم تخصيص ميزانية لها. ومنه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تخصص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية.

الجدول رقم (15) ب- يوضح الإجابة على السؤال: في حالة الإجابة بنعم، هل هذه الميزانية كافية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	24.1%
لا	13	75.9%
المجموع	54	100%



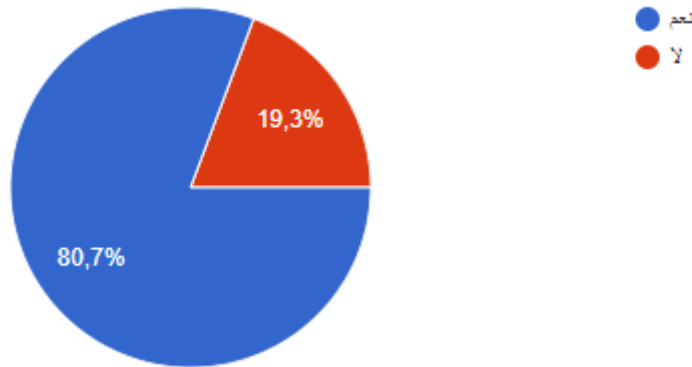
الشكل رقم (16) يبين إذا ما كانت الميزانية كافية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 75.9% يرون أن الميزانية كافية بينما 24.1% من الموظفين يرون أن الميزانية لا تكفي بينما 03 أفراد من العينة لم يقوموا بالإجابة عن السؤال، يعود سبب أن الأغلبية يرون أن ميزانية الإستراتيجية تكون كافية، ذلك لأنه لا توجد شكاوي أو مطالبة بزيادة الميزانية المخصصة لها. أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون أن الميزانية المخصصة لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية غير كافية فهذا يعود إلى كون المؤسسة مرت ببعض الحالات التي فاقت الاحتياجات فيها نسبة الميزانية.

في حين الفئة التي لم تجب على السؤال هم الموظفين الذين لا يعلمون كيفية تسيير ميزانيات المؤسسة و كيفية تقسيمها. و منه فالميزانية التي تضعها المؤسسة تعتبر كافية من أجل تطبيق الإستراتيجية و ضمان نجاحها من الجانب المادي.

الجدول رقم (16) يوضح الإجابة على السؤال: عند بناء الإستراتيجية الاتصالية هل يتم مراعاة خصائص و سمات الجمهور المتلقي في بناء الرسالة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	80.70%
لا	11	19.30%
المجموع	57	100%



الشكل رقم (17) يبين مراعاة خصائص و سمات الجمهور المتلقي في بناء رسالة الإستراتيجية الاتصالية

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80.7% من الموظفين يرون انه يتم مراعاة خصائص الجمهور عند بناء الرسالة الاتصالية بينما 19.30% من الموظفين يرون انه لا يتم ذلك و يكون السبب في أنغلبية الموظفين يرون انه يتم مراعاة خصائص وسمات الجمهور المتلقي ذلك أنهم يتعاملون مع المسافرين من جنسيات مختلفة مما يتوجب عليهم مراعاة خصائصهم حتى يحافظوا على صورة وسمعة جيدة. بالإضافة إلى أن مراعاة خصائص الجمهور من أهم ما تسعى إليه المؤسسة. أما بالنسبة للفئة التي ترى انه لا يتم مراعاة الخصائص و السمات فهم يجدون انه توجد نقائص في بناء رسالة الإستراتيجية الاتصالية. ومنه نستنتج أن للجمهور أهمية للمؤسسة وعليهفأنها تراعي سماته وخصائصه خلال بناء الرسالة الاتصالية.

الجدول رقم (17) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
إعلانات	32	38.10%
مطبوعات	19	22.62%
مطويات	07	8.33%
لافتات	26	30.95%
المجموع	84	100%

من خلال جدول أعلاه الذي يمثل الوسائل الاتصالية المعتمدة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإعلانات حيث قدرت بـ 38,10% تليها اللافتات بنسبة 30.95% ثم المطبوعات بنسبة 22,62% و أخيرا المطويات التي نالت نسبة 8.33% كأقل نسبة و هذا راجع إلى كونها أصبحت من الوسائل الاتصالية التقليدية.

إذنفالمؤسسة تستغل وسائل مختلفة لتطبيق إستراتيجيتها الاتصالية خاصة الإعلانات واللافتات و ذلك نظرا لأهميتها في تسهيل التواصل بين الجمهور الداخلي والخارجي وإيصال المعلومات بطريقة أسهل وأسرع لأكبر عدد ممكن من الجمهور .

وعليه نستنتج أن هناك تنوع في وسائل الاتصال المعتمدة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسة تسيير مطار قسنطينة.

ثالثا : الإستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات :

الجدول رقم (18) يوضح الإجابة على السؤال: هل تتعرض المؤسسة لآزمات ؟

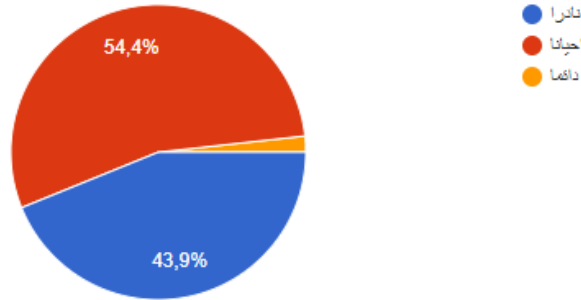
الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	%100
لا	00	%0
المجموع	57	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين يرون أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تتعرض لآزمات وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الحساس والضغوطات الداخلية والخارجية التي تواجهها والتي تؤثر سلبا عليها مما يؤدي إلى حدوث الأزمات.

ومؤسسة تسيير مطار قسنطينة كغيرها من المؤسسات تتأثر بهذه الظروف و التي تكون أحيانا مفاجئة أو متوقعة مما يعرضها لآزمات.

الجدول رقم (19) يوضح الإجابة على السؤال: هل تكون هذه الأزمات ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نادرا	25	43.86%
أحيانا	31	54.39%
دائما	01	1.75%
المجموع	57	100%



الشكل رقم (18) يبين مدى تعرض مؤسسة تسيير مطار قسنطينة للازمات

يبين لنا جدول مدى تعرض مؤسسة تسيير مطار قسنطينة للازمات و حسب رأي الموظفين نلاحظ أن نسبة 54,39% يرون أن الأزمات تكون أحيانا، و 43,86% يرون أن المؤسسة نادرا ما تتعرض للازمات أما نسبة 1.75% من الموظفين يرون أنها تتعرض دائما للازمات.

بما أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تتعرض أحيانا و نادرا إلى الأزمات بنسب متقاربة و هذا راجع إلى الأسباب بالغير متوقعة التي تؤدي إلى حدوثها.

ومنه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تتعرض للازمات نادرا أو أحيانا.



الجدول رقم (20) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي أسباب نشوء الأزمات في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
ظروف العمل	26	23.21%
ظروف اقتصادية	34	30.36%
ظروف سياسية	11	9.82%
ظروف خارجية	41	36.61%
المجموع	112	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا أسباب نشوء الأزمات في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة نلاحظ أن 36.61% من الموظفين يرون أن الظروف الخارجية هي سبب حدوث الأزمات ثم 30.36% من الموظفين يجدون أن الظروف الاقتصادية هي سبب الأزمات و 23.21% يرون أن ظروف العمل هي سبب نشوء الأزمات، بينما 9.82% يرون أن الظروف السياسية هي السبب في حدوث الأزمات.

يعود سبب اختيار الأغلبية لظروف الخارجية أنها سبب نشوء الأزمات و هذا راجع لخبرتهم و تجربتهم في المجال حيث أن المنتمين للمؤسسة لا يتسببون في أزمات المؤسسة و أغلبها تأتي من المحيط الخارجي، أما بالنسبة للظروف الاقتصادية و ظروف العمل فقد تم اختيارها بسبب نقص الدخل الاجتماعي أو نقص الأجهزة التي تسهل العمل.

و نستنتج من خلال ما سبق أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تتعرض للآزمات في غالب الأحيان بسبب ظروف خارجية و أحيانا ظروف اقتصادية و سياسية او ظروف العمل.

الجدول رقم (21) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الأطراف التي تساهم في حل الأزمة ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
المدير العام	54	43.55%
مصلحة المنازعات و التأمين	35	28.23%
خلية الاتصال	20	16.13%
مصلحة التنظيمات العامة	15	12.10%
المجموع	124	100%

من خلال الجدول الذي يبين لنا الأطراف التي تساهم في الأزمة نلاحظ أن 43.55% من المبحوثين يرون أن المدير العام هو الطرف الذي يساهم في حل الأزمة و 28.23% من المبحوثين يرون أن مصلحة المنازعات والتأمين هي المساهمة في حل الأزمة بينما 16.13% منهم يرون أن خلية الاتصال هي الطرف المساهم في حل الأزمة و أخيرا نسبة 12.10% فقط يرون أن مصلحة التنظيمات العامة هي التي تساهم في حل الأزمة، من خلال النسب نلاحظ أن هناك تنوع في الآراء في الطرف الذي يساهم في حل الأزمة وعلى رأسها المدير العام. و يعود السبب في ذلك أن المدير العام هو الذي يسير باقي الأطراف خلال إدارة الأزمة أي انه لكل مصلحة دور في حل الأزمات.

ومنه نستنتج أن مصالح مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تشترك في حل الأزمة تحت مراقبة المدير العام الذي يعتبر الطرف الرئيسي لإدارة هذه الاخيرة.

الجدول رقم (22) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الأزمات؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات	55	80.88%
التصريحات	13	19.12%
المجموع	68	100%

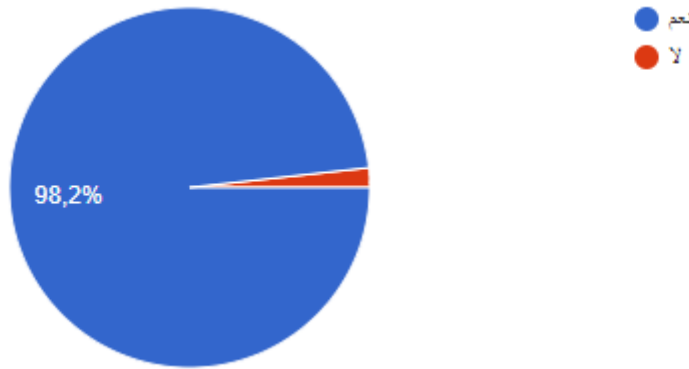
من خلال الجدول الذي يوضح لنا الوسائل الاتصالية الأكثر اعتمادا في مواجهة الأزمات في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة نلاحظ أن نسبة 80.88% من الموظفين يرون أن الاجتماعات هي الوسيلة الأكثر اعتمادا خلال إدارة الأزمات بينما 19.12% يرون أن التصريحات الإعلامية هي الوسيلة المستعملة في مواجهه الأزمات.

يعود سبب ارتفاع نسبة الاجتماعات في أن إدارة الأزمات تتطلب توفر اتصال فعال بين أفراد المؤسسة حيث يتم فيها التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في الحد من انتشار الأزمة وتجاوزها حيث أن التصريحات الإعلامية تثير اهتمام الجمهور لتنشيط عنصر المشاركة و كسب ثقته وهذا للمحافظة على سمعة و صورة المؤسسة.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد بشكل كبير على الاجتماعات خلال إدارة الأزمات كونها تسمح بتنوع في وجهات النظر والوصول إلى حلول متفق عليها من طرف كل الموظفين، إضافة إلى التصريحات الإعلامية في بعض الحالات التي تتطلب ذلك.

الجدول رقم (23) يوضح الإجابة على السؤال: هل يساهم الاتصال في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الأزمات؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	%98.25
لا	01	%01.75
المجموع	57	%100



الشكل رقم (19) يبين مساهمة الاتصال في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الأزمات

من خلال الجدول أعلاه فقد سجلنا نسبة 98.25% من الموظفين يرون أن الاتصال يساهم في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الأزمات، بينما سجلنا 1,75% من الموظفين يرون أن الاتصال لا يساهم في ذلك .

من خلال النسب نلاحظ بشكل واضح أن الاتصال له دور في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الأزمات، و يرجع السبب في أن الاتصال يقوم بالتصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة كما يسهل توزيع المهام والعمل على كسب ثقة وتعاون الجمهور نحو المؤسسة، وبالتالي المحافظة على صورتها. ومن هنا نستنتج أن الاتصال يساهم في المحافظة على صورة مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال الأزمات.

الجدول رقم (24) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة خلال الأزمات؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
اعتراف	51	73.91%
إنكار	04	05.80%
اعتذار	14	20.29%
المجموع	69	100%

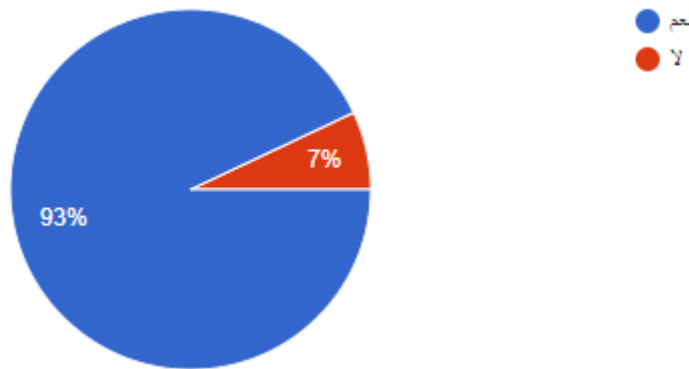
من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين لنا أنواع الإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال الأزمات، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لإستراتيجية الاعتراف حيث قدرت ب 73.91% ، تليها إستراتيجية الاعتذار بنسبة 20.29%، أخيرا إستراتيجية الإنكار بنسبة 5.80%.

و يعود سبب اختيار إستراتيجية الاعتراف كأعلى نسبة في أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد على الاعتراف بالذنب و الشفافية مع الجمهور خلال الأزمات مما يؤدي إلى كسب ثقته وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، بالإضافة إلى إستراتيجية الاعتذار من خلال طلب الصفح والسعي لإقناع الجمهور بأن يرى المؤسسة بصورة جيدة، أما بالنسبة لإستراتيجية الإنكار فقد سجلنا نسبة ضئيلة و يرجع السبب في ذلك لنوع الأزمة أي أن المؤسسة لا تحتاج للاعتراف بها.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد بشكل كبير على إستراتيجية الاعتراف والاعتذار خلال مواجهه الأزمات إضافة إلى إستراتيجية الإنكار في بعض الحالات.

الجدول رقم (25) يوضح الإجابة على السؤال: هل تساعد الوسائل الاتصالية إستراتيجية الاتصال في مواجهة الأزمات ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	92.98%
لا	04	7.02%
المجموع	57	100%



الشكل رقم (20) يوضح مساعدة الوسائل الاتصالية للإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الأزمات.

من خلال الجدول سجلنا نسبة قدرت ب 92.98% من المبحوثين يجيدون أن وسائل الاتصال تساعد الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة الأزمات، ونسبه 7.02% من المبحوثين يرون العكس.

يعود سبب اختيار الأغلبية في أن وسائل الاتصال تساعد الإستراتيجية الاتصالية خلال مواجهه الأزمات بسبب مكانة الوسائل الاتصالية المهمة باعتبارها الأداة التي يتم بها التواصل مع الجمهور الداخلي أو الخارجي بفضل تنوعها من وسائل سمعية أو بصرية أو مكتوبة و الكترونية مما يسهل على المؤسسة الوصول إلى أهدافها خاصة خلال إدارة الأزمات. وعليه نستنتج أن الوسائل الاتصالية تساعد الإستراتيجية الاتصالية لمؤسسة تسيير مطار قسنطينة في إدارة أزماتها.

الجدول رقم (26) يوضح الإجابة على السؤال: ما نوع الرسالة الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في إدارة الأزمة ؟

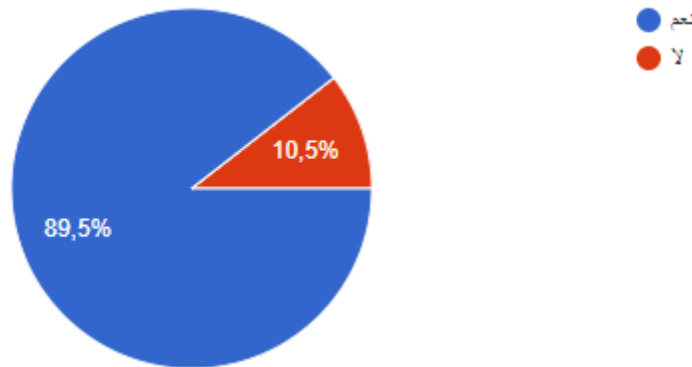
الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
إخبارية	39	25.83%
توعوية	40	26.49%
وقائية	28	18.54%
توجيهية	44	29.14%
المجموع	151	100%

من خلال الجدول الذي يبين لنا نوع الرسالة الاتصالية التي تستخدمها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في إدارة الأزمات، فقد سجلنا نسبة 29.14% من المبحوثين اختاروا الرسالة التوجيهية، و 26.49% من المبحوثين يجدون الرسالة التوعوية هي الأكثر استخداما خلال الأزمة، و 25.83% منهم يرون أن الرسالة إخبارية، بينما سجلنا نسبة 18.54% يرون أن الرسالة وقائية.

من خلال النسب نلاحظ أنها متقاربة إلى حد ما، ويعود سبب ذلك أن المؤسسات تبني الرسالة الاتصالية خلال الأزمة على حسب نوعها. وعليه فهناك تنوع في الرسائل الاتصالية خلال إدارة الأزمات. ومنه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تقوم باختيار نوع الرسالة الاتصالية بالاعتماد على نوع الأزمة.

الجدول رقم (27) -1- يوضح الإجابة على السؤال: هل تساعد الإستراتيجية الاتصالية المؤسسة في إدارة الأزمات ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	89.47%
لا	06	10.53%
المجموع	57	100%



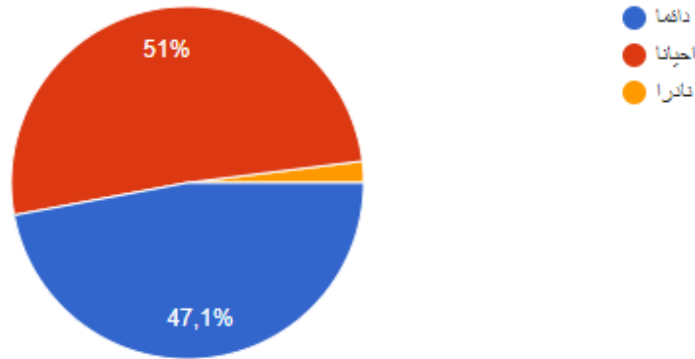
الشكل رقم (21) يبين مساعدة الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في إدارة الأزمات

من خلال الجدول أعلاه فقد سجلنا نسبة 89.47% من المبحوثين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية تساعد المؤسسة في إدارة الأزمات، بينما 10.53% من المبحوثين يرون العكس. و يعود سبب اختيار الأغلبية في أن الإستراتيجية الاتصالية تساعد المؤسسة في إدارة الأزمات و ذلك نظرا لأهميتها خلال مراحل الأزمة، حيث أن الإستراتيجية الاتصالية يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إنذارات لاحتمال وجود الأزمة بالإضافة إلى التخطيط الذي يجمع بين تحليل المعلومات وأهداف الإعلام من خلال خطة إعلامية لمواجهة الأزمة وبالتالي الحد من انتشارها واستعادة النشاط، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية لا تساهم في إدارة الأزمة فهم الموظفين الذين لا يعترفون بوجودها. وعليه نستنتج أن إستراتيجية الاتصال تساعد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال مواجهة الأزمات.



الجدول رقم (27) ب- يوضح الإجابة على السؤال: إذا كانت الإجابة بنعم، إلى أي مدى يساعد ذلك ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	24	47.10%
أحيانا	26	51.01%
نادرا	01	2.00%
المجموع	51	100%



الشكل رقم (22) يبين مدى مساعدة الإستراتيجية الاتصالية المؤسسة في إدارة الأزمة

من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين لنا مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات، فقد سجلنا 51.01% من المبحوثين يرون أنها تساهم في إدارة الأزمات أحيانا، و 47.1% يرون أنها دائما تساعد المؤسسة في إدارة الأزمات، بينما 2% فقط من المبحوثين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية نادرا ماتساهم في إدارة الأزمات.

من خلال النسب نجد أن الأغلبية يرون أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في إدارة الأزمات بصفة كبيرة ويعود السبب في ذلك أن للإستراتيجية الاتصالية دور مهم في إدارة الأزمات، في حين أن نسبة قليلة من المبحوثين يجدون أن الإستراتيجية الاتصالية نادرا ماتساهم في إدارة الأزمة ذلك أنهم لا يعترفون بوجودها.

وعليه نستنتج أن الإستراتيجية الاتصالية تساعد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في إدارة الأزمات نظرا لأهميتها كما سبق ذكرنا.

الجدول رقم (28) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي المعوقات التي تواجهها الإستراتيجية لاتصالية خلال إدارة الأزمات ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
03.70%	03	عدم تجاوب الإدارة مع خلية الاتصال
37.04%	30	نقص الأجهزة و التقنيات
59.26%	48	نقص كفاءة الموظفين في الاتصال
100%	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا المعوقات التي تواجه الإستراتيجية الاتصالية خلال إدارة الأزمة نلاحظ نسبة 59,26% من المبحوثين اتفقوا أن نقص كفاءة الموظفين في الاتصال هو العائق الذي تواجهه الإستراتيجية الاتصالية خلال إدارة الأزمة و 37.04% من المبحوثين يرون أن نقص الأجهزة و التقنيات هي العائقيبينما 3,70% من المبحوثين يرون أن العائق هو عدم تجاوب الإدارة مع خلية الاتصال.

يعود السبب في أنغلبية المبحوثين يرون أن العائق الرئيسي للإستراتيجية الاتصالية خلال إدارة الأزمات هو نقص كفاءة الموظفين في الاتصال ذلك أن الاتصال يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح ونمو المؤسسات كما يدعم العلاقات بين الإدارة والعمال وزيادة الثقة بينهم مما يجعلهم منسجمين ومتففين خاصة خلال فترة الأزمات فكلما كانت كفاءة الاتصال عالية زادت فرص تخطي الأزمة بسهولة، أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يرون أن نقص الأجهزة والتقنيات هي العائق فيعود السبب في ذلك أنالإدارة لا ترى لزوم لزيادة في هذه الأجهزة والتقنيات و أن المتوفرة كافية لتسيير الأعمال.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعاني إلى حد ما من نقص في كفاءة الاتصال بالنسبة للموظفين بالإضافة إلى نقص بعض الأجهزة والتقنيات التي تسهل على الإستراتيجية الاتصالية عملها خلال إدارة الأزمات.

#### رابعا : الإستراتيجية الاتصالية و دورها في إدارة أزمة كوفيد-19 :

الجدول رقم (29) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي تدابير التوعية التي اتخذتها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال أزمة كوفيد-19؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
توفير الكمادات	47	17.87%
التباعد الجسدي	57	21.67%
توفير المطهرات الكحولية	57	21.67%
تهوية الأماكن	45	17.11%
التعقيم	57	21.67%
المجموع	263	100%

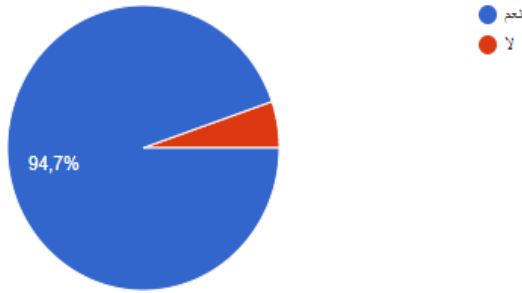
من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا تدابير التوعية التي اتخذتها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال أزمة كوفيد-19 نلاحظ أن 21.67% من المبحوثين يرون أن التباعد الجسدي وتوفير المطهرات الكحولية و التعقيم هي التدابير الأكثر انتشارا في المؤسسة خلال الفترة الصحية، و 17.87% من المبحوثين يجدون أن توفير الكمادات من بين التدابير المتخذة و 17.11% من المبحوثين يجدون أن تهوية الأماكن من التدابير المتخذة .

من خلال النسب نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لتوفير المطهرات الكحولية والتعقيم والتباعد الجسدي والسبب في ذلك أنها من أهم التدابير التوعوية التي تساهم في الحد أو التقليل من انتشار العدوى كما أن هذه الإجراءات تعتبر الأكثر انتشارا في معظم المؤسسات عبر العالم بالإضافة إلى إجراءات أخرى تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة قامت بعدة إجراءات وقائية خلال فترة أزمة كوفيد-19 من أهمها توفير المطهرات الكحولية والتعقيم والتباعد الجسدي إضافة إلى توفير الكمامات وتهوية الأماكن.

الجدول رقم (30) يوضح الإجابة على السؤال: هل تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسستكم؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	94.74%
لا	3	5.26%
المجموع	57	100%



الشكل رقم (23) يبين إذا كانت الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19.

من خلال الجدول أعلاه فقد سجلنا نسبة 94.74% من المبحوثين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19 و نسبة 5.26% يرون أنها لم تساهم في ذلك.

من خلال النسب نلاحظ أن أغلب المبحوثين وافقوا على أن الإستراتيجية الاتصالية لها دور في إدارة أزمة كوفيد-19 و يعود السبب في ذلك أن الإستراتيجية الاتصالية ذات أهمية كبيرة في إدارة الأزمات حيث أنها تستدعي مختلف وسائل الاتصال وبما أن الأزمة الصحية كوفيد-19 تتطلب التباعد من أجل تفادي العدوى فالوسائل الاتصالية هي الحل الأنسب لتبادل المعلومات والتوعية دون لزوم اتصال شخصي.

و منه نستنتج أن الإستراتيجية الاتصالية ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.

الجدول رقم (31) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة خلال أزمة كوفيد-19؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
حملات توعية	38	23.31 %
إعلانات	42	25.77 %
لافتات	49	30.06 %
معلق صوتي	34	20.86 %
المجموع	163	100 %

من خلال الجدول الذي يبين لنا وسائل الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال أزمة كوفيد-19 فقد سجلنا نسبة 30.06% من المبحوثين يرون أن اللافتات هي الوسيلة الأكثر استعمالاً ونسبة 25,77% يرون أن الإعلانات هي الوسائل المعتمدة خلال إدارة أزمة كوفيد-19 و نسبة 23.31% يرون الحملات التوعوية من بين الوسائل المعتمدة خلال إدارة الأزمة كما سجلنا نسبة 20.86% يرون المعلق الصوتي من بين العوامل المعتمدة في إدارة أزمة كوفيد-19.

نلاحظ أن النسب متقاربة إلى حد ما لكن الوسيلة الأكثر استعمالاً هي اللافتات و يعود السبب في ذلك أنها موجودة في أغلب الأماكن في المؤسسة بالإضافة إلى أن اللافتة من أكثر الوسائل المعتمدة خلال أزمة كوفيد-19 بالنسبة لكل القطاعات باعتبارها سهلة التركيب وغير مكلفة وتسهل نقل المعلومة لعدد كبير من الجماهير دون لزوم تواصل شخصي، إضافة إلى الوسائل الأخرى كالإعلانات و حملات التوعية و المعلق الصوتي التي ساهمت أيضاً في إدارة الأزمة الصحية كوفيد-19.

وعليه نستنتج أن مؤسسة تسيير مطار قسنطينة اعتمدت على وسائل مختلفة من الإستراتيجية الاتصالية خلال إدارة أزمة كوفيد-19 لإيصال المعلومات لأكبر عدد ممكن من الجمهور.

الجدول رقم (32) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الإجراءات التنظيمية التي ساهمت في بناء الإستراتيجية الاتصالية خلال أزمة كوفيد-19؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
تشجيع العمل عن بعد	27	18.24 %
التقليل من عدد العمال	56	37.84 %
العمل بالمناوبة	39	26.35 %
تغيير و تنظيم أوقات العمل	26	17.57 %
المجموع	145	100 %

من خلال جدول أعلاه و الذي يبرز لنا الإجراءات التنظيمية التي ساهمت في بناء الإستراتيجية الاتصالية خلال أزمة كوفيد-19 فقد سجلنا نسبة 37.84% من المبحوثين اختاروا التقليل من عدد العمال و 26,35% اختاروا العمل بالمناوبة بينما سجلنا نسبة 18.24 % يرون أن تشجيع العمل عن بعد من بين الإجراءات، وأخيرا 17.57% من المبحوثين يرون أن تغيير وتنظيم أوقات العمل من بين الإجراءات التنظيمية خلال إدارة أزمة كوفيد-19.

نجد من خلال النسب أن أغلبية المبحوثين اختاروا التقليل من عدد العمال والعمل بالمناوبة والسبب في ذلك يرجع إلى أن هذه الإجراءات تقلل من انتشار العدوى وتعتبر من أكثر الإجراءات اتخاذها من طرف المؤسسات خلال الأزمة الصحية كوفيد-19، إضافة إلى تشجيع العمل عن بعد وتغيير وتنظيم أوقات العمل والتي كانت النسب فيها متقاربة فهي أيضا تعتبر من بين الإجراءات التنظيمية التي اتخذتها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال الأزمة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة اتبعت مجموعة من الإجراءات التنظيمية خلال إدارة أزمة كوفيد-19 وعلى رأسها العمل بالمناوبة والتقليل من عدد العمال كحل أولية.

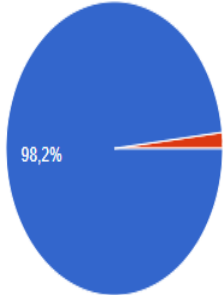
الجدول رقم (33) يوضح الإجابة على السؤال: ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر تفاعلا خلال مواجهة أزمة كوفيد-19 ؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
هاتف	44	15.94 %
بريد الكتروني	47	17.03 %
فاكس	31	11.23 %
مواقع التواصل	16	05.80 %
ملصقات	32	11.59 %
لوحات إعلانية	36	13.04 %
تقارير	45	16.30 %
انترانت	25	09.06 %
المجموع	276	100 %

من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين لنا الوسائل الاتصالية الأكثر تفاعلا خلال مواجهة أزمة كوفيد-19 فقد كانت النسب متقاربة إلى حد ما حيث سجلنا نسبة 17.03% من المبحوثين اختاروا البريد الالكتروني و 16.30% اختاروا تقارير، 15.94% من المبحوثين اختاروا الهاتف، 13,04% لوحات إعلانية و 11.59% ملصقات، و 11.23% فاكس، أخيرا نسبة 5.80% اختاروا مواقع التواصل، و كما ذكرنا سابقا فإننا نلاحظ أن النسب متقاربة وأكثر الوسائل استخداما حسب المبحوثين كانت البريد الالكتروني والتقارير واللوحات الإعلانية، ويعود السبب في ذلك أن هذه الوسائل تسهل التواصل بين العمال والجمهور بطريقة أسرع ولا تستدعي وجوب تواصل شخصي وتجنب انتشار العدوى كما أنها من أكثر الوسائل استخداما خلال أزمة كوفيد-19 إضافة إلى بقية الوسائل التي اعتمدت عليها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة اعتمدت على عدة وسائل اتصالية خلال أزمة كوفيد-19 للتواصل مع موظفيها وجمهورها عن بعد للتقليل و الحد من انتشار الفيروس.

الجدول رقم (34) يوضح الإجابة على السؤال: أنت كموظف في رأيك هل ساهم الاتصال و الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة؟



نعم  
لا

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	56	% 98.25
لا	01	% 01.75
المجموع	57	% 100

الشكل رقم (24) يبين رأي الموظفين في مساهمة الإستراتيجية الاتصالية و الاتصال خلال إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين لنا رأي الموظفين حول مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية والاتصال في مواجهة أو إدارة أزمة كوفيد-19 فقد سجلنا نسبة 98.25% من المبحوثين يرون أن الاتصال ساهم بشكل كبير في إدارة أزمة كوفيد-19 بينما سجلنا نسبة 1.75% فقط من الموظفين يرون عكس ذلك.

يعود سبب اختيار أغلبية الموظفين في أن للاتصال دور في إدارة أزمة كوفيد-19 ذلك انه أهم عامل اعتمدت عليه المؤسسات خلال الأزمة الصحية وذلك نظرا لأهميته و دوره في إيصال ونقل المعلومات والتواصل عن بعد بين العمال والإدارة والجمهور لتجنب انتشار الفيروس وسوقا لعدو بالإضافة لعدم توقفا لأعمال.

ومن خلا لالنسب المتحصل عليها نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة تسيير مطار قسنطينة يرون أن للاتصال الإستراتيجية الاتصالية دور فعال في إدارة أزمة كوفيد-19.



### ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات الفرعية:

1- ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال إدارة أزمة كوفيد-19 ؟

- ❖ تعتمد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة على عدة استراتيجيات اتصالية و على رأسها إستراتيجية المشاركة حيث بلغت نسبتها %40.95. أما بالنسبة للإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها خلال إدارة الأزمات فهي إستراتيجية الاعتراف و قد بلغت نسبتها %79.91 .
- ❖ الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة خلال أزمة كوفيد-19 هي إستراتيجية مستعجلة استخدمت فيها وسائل اتصالية متنوعة تهدف إلى احترام البروتوكول الصحي و العديد من الإجراءات و هذا لتفادي انتشار الفيروس.

2- ما هو دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسة؟

- ❖ تمثل دور الإستراتيجية الاتصالية خلال إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في نشر الوعي و الوقاية، احترام البروتوكول الصحي للتقليل و الحد من انتشار الفيروس.

3- ما هي خيارات الإستراتيجية الاتصالية الملائمة لإدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسة؟

- ❖ من أهم خيارات الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة وضع بروتوكولات و إجراءات و تدابير التوعية أهمها التباعد الجسدي و توفير المطهرات الكحولية و التعقيم و ذلك بنسبة %21.67 بالإضافة إلى استغلال الوسائل الاتصالية المختلفة حيث احتلت اللافتات المرتبة الأولى بنسبة %30.06 تليها بقية الوسائل بنسب متقاربة حيث سجلنا نسبة %25.77 للإعلانات و %23.31 لحملات التوعية إضافة إلى المعلق الصوتي بنسبة %20.86.

4- ما هي أسس انتقاء الإستراتيجية الاتصالية من طرف المؤسسة خلال إدارة أزمة كوفيد-19 ؟

❖ مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تقوم بانتقاء استراتيجياتها الاتصالية على حسب نوع الأزمة و بما أن أزمة كوفيد-19 صحية و مفاجئة فالمؤسسة اعتمدت علو الوسائل التوجيهية و ذلك بنسبة 29.14% بالإضافة إلى الرسائل التوعوية و الوقائية. و ذلك عن طريق وسائل الاتصال التي تكون بعيدة عن الاتصال الشخصي الذي قد يسبب انتشار العدوى و تعطيل العمل.

5- كيف تم تفعيل الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في المؤسسة ؟

❖ وضعت إدارة مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خطط اتصالية لمواجهة أزمة كوفيد-19، حيث تم تطبيقها من طرف الجمهور الداخلي و الخارجي بالاعتماد على العديد من وسائل الاتصال وإتباع إجراءات و بروتوكولات متنوعة و هذا لنشر الوعي و التقليل من انتشار العدوى بين الموظفين و الزبائن.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف :

- ❖ انطلاقاً من الهدف الأول و الذي يتمثل في التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في إدارة الأزمات و الذي تحقق من خلال تحليلنا للاستمارة التي وضحت لنا ابرز الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة خلال إدارة الأزمات و هي الاعتراف و الاعتذار إضافة إلى الإنكار بنسبة قليلة .
- ❖ انطلاقاً من الهدف الثاني للدراسة و الذي يتمثل في التعرف على كيفية مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 الذي تحقق لنا و ذلك من خلال تطبيق الإستراتيجية الاتصالية بإتباع إجراءات و الاعتماد على وسائل اتصالية عديدة أبرزها اللافتات و الحملات التوعوية و الإعلانات إضافة إلى المعلق الصوتي .
- ❖ من خلال الهدف الثالث المتمثل في معرفة مدى فاعلية الإستراتيجية الاتصالية في مواجهة أزمة كوفيد-19 و الذي تحقق بنسبة كبيرة و ذلك من خلال ما لاحظناه من تربعنا في المؤسسة بالإضافة إلى رأي الموظفين و هذا راجع إلى أن المؤسسة نجحت في احتواء الأزمة و التقليل من انتشار الفيروس .
- ❖ من خلال الهدف الرابع المتمثل في كيفية تفعيل الإستراتيجية على مستوى مؤسسة تسيير مطار قسنطينة أثناء جائحة كوفيد-19، و الذي تحقق من خلال الإجراءات الوقائية واستغلال الوسائل الاتصالية أثناء تطبيق الإستراتيجية الاتصالية حيث أنها ساهمت في التواصل عن بعد و نقل المعلومات إلى عدد كبير من الجمهور .
- ❖ من خلال الهدف الخامس الذي يتمثل في المعوقات التي واجهت مؤسسة تسيير مطار قسنطينة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية لإدارة جائحة كوفيد-19، و الذي تحقق من خلال التعرف على مختلف المعوقات و أبرزها عدم توفر بعض الأجهزة و التقنيات اللازمة لمواجهة الجائحة إضافة إلى نقص خبرة و كفاءة الموظفين في الجانب الاتصالي .

خامسا: نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة :

من خلال نتائج دراسة "بن قيط الجودي" تحت عنوان "إستراتيجية الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية" و دراستنا فقد توصلنا إلى النتائج الآتية :

- التركيز على الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات تكون في أوقات معينة خاصة خلال الأزمات .

من خلال نتائج دراسة "كموش مراد" تحت عنوان "العلاقات العامة و إدارة الأزمات" و دراستنا فقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة تداخل بين الاتصال و الإدارة حيث أن الاتصال يلعب دورا كبيرا في إدارة المؤسسة، و الإدارة العامة تعتمد عليه بشكل كبير .

- المؤسسة الجزائرية لا تسعى إلى تجنب الأزمات بل تعمل على التصدي لها و محاولة إيجاد حلول قبل تفاقمها .

- المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى أن تكون قادرة على توقع للارزمة قبل حدوثها عن طريق تنفيذ خطط و فريق لإدارة الأزمات .التسيير المحلي للأزمات بواسطة موارد الاتصال و العلاقات العامة لا يزال في بداياته الأولى.

من خلال نتائج دراسة "خالدي سعاد" تحت عنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا" و دراستنا توصلنا إلى النتائج الآتية:

- تحديد دور الإستراتيجية الاتصالية خلال الأزمات يسهل في إدارتها و احتواءها بأقل الأضرار .

من خلال نتائج دراسة "المعهد الوطني للصحة العمومية في كيبك - كندا 2020، تحت عنوان "الإستراتيجية الاتصالية لتعزيز السلوكيات المرغوبة في سياق الجائحة-كوفيد-19" مقال للمعهد الوطني للصحة العمومية في كندا - كيبك. " و دراستنا توصلنا إلى النتائج الآتية:

- زيادة قوة وسائل الاتصال خلال أزمة كوفيد-19 .

- تنفيذ تدابير توعوية هادفة من خلال استغلال وسائل الاتصال لمحاربة كوفيد\_19.

سادسا: نتائج الدراسة في ضوء النظرية :

اعتمدنا في دراستنا على النظرية البنائية الوظيفية التي تستند في تفكيرها إلى بناء المجتمع و الوظائف التي يقوم بها، حيث تصف المجتمع بالنسق الذي يحتوي على مجموعة أفراد متكاملة بنائيا متساندة وظيفيا لبلوغ النسق أهدافه، و من خلال دراستنا و النظرية التي اعتمدنا عليها توصلنا إلى النتائج الآتية:

- تجسيد دور و مهام الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 .
- مؤسسة تسيير مطار قسنطينة عبارة عن نسق يعمل فيه الاتصال على المحافظة على المستوى الداخلي و الخارجي .
- مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة.
- تعمل الإستراتيجية الاتصالية على الحرص على حاجيات الزبائن و المحافظة على استقرار المؤسسة.

- سابعا: النتائج العامة للدراسة :

من خلال دراستنا التي يدور موضوعها حول دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة، حيث توصلنا من خلال تفرغ البيانات المتحصل عليها خلال دراستنا الميدانية إلى ما يلي :

- مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد على عدة وسائل اتصالية في نقل المعلومات و التواصل مع جمهورها الداخلي و الخارجي .
- إستراتيجية المشاركة هي الإستراتيجية الاتصالية الأكثر اعتمادا في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة بالإضافة إلى إستراتيجية الاعتراف والاعتذار خلال إدارة الأزمات .
- تعمل الإستراتيجية الاتصالية على تحقيق أهداف المؤسسة و المحافظة على صورتها و سمعتها . موظفي مؤسسة تسيير مطار قسنطينة يعرفون الإستراتيجية الاتصالية كممارسة أكثر من معرفتها كمصطلح أكاديمي.
- تتشارك الإدارة و خلية الاتصال بالإضافة إلى بعض المصالح الأخرى في العمل على إدارة الأزمات و احتوائها قبل تفاقمها.
- ساهمت الوسائل الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 لمؤسسة تسيير مطار قسنطينة.
- عند وضع الرسالة الاتصالية يتم مراعاة خصائص الجمهور حتى تحقق الرسالة هدفها .
- ساهمت الإستراتيجية الاتصالية في نشر الوعي و الوقاية و التوعية خلال أزمة كوفيد-19.

خاتمة

### خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإستراتيجية الاتصالية في التعامل مع الأزمات في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة، و اخترنا الأزمة الصحية كوفيد-19 كنموذج حي، و في ثنايا هذه الدراسة تبين لنا أن الاتصال و الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة دور هام في تسيير الأزمات ووجود علاقة بين خلية الاتصال و الإدارة العليا التي تهتم بإدارة الأزمات منذ بدايتها حتى تلاشيها و اختفائها، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال عديدة في تسيير أعمالها ووظائفها و تعاملاتها مع الجمهور الداخلي و الخارجي بالإضافة إلى أن الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة لها عدة أهداف و أهمها العمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، إضافة إلى المحافظة على صورة و سمعة المؤسسة، و هذه الأخيرة تتحقق من خلال الشفافية والوضوح مع الجمهور خاصة أوقات الأزمات ما جعل مؤسسة تسيير مطار قسنطينة تعتمد على إستراتيجية الاعتراف والاعتذار لكسب ثقة و مساندة الجمهور. خلال أزمة كوفيد-19 اعتمدت المؤسسة على عدة إجراءات و بروتوكولات صحية تخدم الموظفين و المتعاملين و الزبائن بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة، حيث اعتمدت على وسائل الاتصال بكثرة لاعتبارها أسهل الطرق و أكثرها استعمالاً للحد من انتشار الفيروس و التقليل من نقل العدوى حيث اتبعت المؤسسة إستراتيجية اتصالية مستعجلة باعتبار الأزمة مفاجئة و غير متوقعة. و عليه يمكننا في النهاية إعطاء صورة عن دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمات في المؤسسة وخاصة في إدارة أزمة كوفيد-19. انطلاقاً مما درسناه في الجانب النظري و ما طبق في الدراسة الميدانية، و ذلك في أن للإستراتيجية الاتصالية دور في تفاعل مختلف مصالح المؤسسة خلال الأزمات و ذلك عن طريق تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء للوصول إلى حلول متفق عليها، أما بالنسبة لتسيير أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة فقد ساهم الاتصال و الإستراتيجية الاتصالية في إدارتها لاعتباره أهم عامل يسهل تبادل المعلومات و متابعة العمل دون توقف عن بعد من خلال الاعتماد على الوسائل الاتصالية المختلفة. لكن في الأخير لا نستطيع أن نجزم بأن ما توصلنا إليه من خلال دراستنا و بحثنا بمثابة احتواء كامل للظاهرة المدروسة وإنما تعرفنا من خلاله على جزء صغير من ظاهرة كبيرة كما يؤكد على ذلك العديد من المختصين و الباحثين.



## الخاتمة و التوصيات

### التوصيات:

- ✓ تزويد المؤسسة بمختلف الوسائل و التقنيات التي تساهم في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية .
- ✓ العمل على زرع ثقافة الاتصال لدى الموظفين لتجنب العوائق أثناء تطبيق الإستراتيجية الاتصالية.
- ✓ إطلاع الموظفين بالإستراتيجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة بمساعدة مختص في الاتصال.
- ✓ الجمع بين قسم الاتصال و إدارة الأزمات ليتولى الاتصال التخطيط والتعامل مع الأزمات في شتى مراحلها.
- ✓ توظيف مستشارين في الاتصال و العلاقات العامة لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمات.
- ✓ وضع إستراتيجيات اتصالية مسبقة و توقع الأزمات قبل حدوثها لتفادي الأضرار الكبيرة.
- ✓ إطلاع الجمهور الداخلي و الخارجي للمؤسسة عن أسباب الأزمة إذا كانت مهمة لتنمية الثقة المستمرة بين الجمهور و المؤسسة.

## قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### الكتب :

1. إدريس الكريني: إدارة الأزمات في عالم متغير المفهوم المقومات الوسائل و التحديات، ط1، المركز العلمي للدراسات السياسية 2010.
2. سعيد سيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دور العلاقات العامة، ط1، دار العلوم، 2006
3. علي عجوة : الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1993 .
4. علي عبد المؤمن علي معمر :مناهج البحث في العلوم الإجتماعية ، الأساسيات و التقنيات و الأساليب، ط1 ،الوكالة للليبية للترقيم الدولي الموحد للكتاب، دار الكتب الوطنية ،بنغازيا، ليبيا 2008 .
5. علي فرجاني : العلاقات العامة و إستراتيجيات الإتصال، ط1، دار المجد للنشر و التوزيع ،عمان الأردن، 2017 .
6. عبد الرزاق محمد الديلمي :الإعلام و إدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012 .
7. محمد الفاتح محمود و بشير المغربي : إدارة الأزمات و الكوارث ، ط1 ،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019 .
8. محمد منيرالحجاب :الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2007.
9. محمد السرور الحريري : إدارة الأزمة السياسية وإستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، ط1 دارالحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 .
10. مؤيد سعيد سالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ،دار وائل للنشر، عمان 2005 .
11. ناصر دادي : الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية العامة في الجزائر، 2004.
12. **الكتب الإلكترونية :**
13. أية رياض عبد القادر بوزران، إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية الجمهورية العربية
14. السورية 2021، متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة:

<https://pedia.svuonline.org>

## المذكرات و الرسائل الجامعية :

15. بن قيط الجودي : إستراتيجية الاتصال لإدارة الاستكشافية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستكشافية بالاغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، إشراف د.تواتي نور الدين، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و الإعلام معهد علوم الإعلام و الاتصال 2012/2011.
16. رائد فؤاد محمد عبد العال : أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية و الإدارة التربوية، إشراف الدكتور محمد عثمان الأغا، الجامعة الإسلامية غزة.عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، 2009.
17. زواقة حنان، حرنان سماح : الإستراتيجية الاتصالية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مديرية الضرائب،أم البواقي نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال، إشراف ا.جفافة نورالدين، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي، 2015/2014.
18. عيسى بوكرموش : إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصالنور الدين تواتي، فرع اتصال استراتيجي، جامع الجزائر3، 2013/2012.
19. عماد الدين شعبان : دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز(سونالغاز) بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة.إشراف د.داود جفافة، جامعة محمد خيضر بسكرة،2009/2008.
20. عبد الرؤوف فهدى : رهانات الإستراتيجية الاتصالية عبر الويب للمؤسسة الجزائرية، دراسة تحليلية للاتصال عن طريق الويب لمؤسسة كوندور، أطروحة لنيل شهادة دكتورا الطور الثالث في الإعلام و الاتصال، إشراف ا.د. ادريس بوالكعبيات، تخصص إعلام و اتصال جامعة قسنطينة 3، 2018 /2017.

21. نصيرة رداق، تصورات الشباب الجزائري لإختيار الزواج عن طريق الإعلانات الصحفية ،دراسة تحليلية لمضامين جرائد أحلام كونتاكت، إشراف الدكتور أجعيم الطاهر ،رسالة لنيل شهادة ماجستير 2010 / 2009.

### المجلات و الدوريات العلمية :

22. بن زرارة أمين\_ إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس استراتيجيات الاتصال للسنة الثالثة اتصال، جامعة الجزائر، قالمة 2021.
23. بن خليفة نوفل لعرابة صورية، دور الاتصال في إدارة الأزمات، المراحل و الإستراتيجية، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، العدد 12. جامعة الجزيرة السودان. جامعة باتنة 1 الجزائر
24. جابد الله حكيمة، استراتيجيات الاتصال و دورها في تفعيل إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية الإنسانية، مجلد 7 رقم 2، جامعة الجزائر 3، نوفمبر 2019.
25. خالد عبد العزيز عبد الكريم الغريج، الإستراتيجية الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية، إشراف ا.د.حنان فاروق جنيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الاتصال، العدد 7
26. الرهوان محمد حافظ، إدارة الأزمات الاقتصادية الدولية وفقا لأسلوب التدخل الإستراتيجي المخطط في أسواق رأس المال ،مجلة نيلا، مصر، 2003.
27. عبد السلام شكركر، أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية و الاتصالية، المجلد 6 رقم 4 ، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، بدون رابط.
28. محمد غربي و إبراهيم قلواز ، النظرية البنائية الوظيفية ،نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية ،المركز الجامعي تيسمسيلت ،مجلة التمكين، العدد 3، مجلد 1، جامعة الاغواط الجزائر 2019.
29. مانع فاطمة، النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات للاقتصاد و الإدارة، مجلد 4 رقم 1 أكتوبر 2013، جامعة الشلف الجزائر.

## قائمة المصادر و المراجع

30. محمد در ،أهم مناهج و عينات و أدوات البحث العلمي،مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية ،مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع،العدد9 ،جامعة عمار ثليجي،الأغواط الجزائر 2007.

### المطبوعات :

31. زهير إحدادن : مدخل لعلوم الإعلام و الإتصال ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2002 .

### المعاجم :

32. بسام عبد الرحمان المشابقة ،معجم مصطلحات العلاقات العام .
33. مي عبد الله و عبد الكريم شين،المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الإتصال،المشروع العربي لتوحيد المصطلحات ،دار النهضة العربية.

### الكتب الأجنبية :

- a. Alex mecheilli et autres , organisation et gestion de l'entreprise, édition Paris 1990.
- b. Poster.M, Compétitive stratégie technique for amazing industries and competition.

### وثائق رسمية :

34. دليل إرشادي للشركات المتوسطة و الصغيرة و المتناهية الصغر،تعافي الاعمال و استمرارها أثناء جائحة كوفيد19 ،منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ،فيينا النمسا،يونيو 2020
35. وثيقة مقدمة من طرف مدققة مالية ،بن عبد الرحمان رميكة ،التعريف بمؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة ،مصالح مطارات قسنطينة ،اصدرت في 2فيفري2021.

### المواقع الإلكترونية :

36. <https://www.flightarbia.com/2016/Mohamed>

الملاحق

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3

علي منجلي - ولاية قسنطينة

**الكلية:** علوم إنسانية (علوم الإعلام والاتصال)

قسم الاتصال و العلاقات العامة / ماستر 02 / اتصال

استمارة استبيان حول

دور الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد -19

دراسة ميدانية في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف - قسنطينة

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة:

- بن ثابت ضرباني إكرامكور زهير
- أمين خوجة فارس
- بحشاشي محمد فارس

ملاحظة : يرجى من سيادتكم ملئ هذا الاستبيان و الإجابة على الأسئلة بصدق، و تأكدوا أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية و سوف تستخدم لإغراض بحث علمي و فقط.

السنة الجامعية 2021-2022



## الملاحق

### أولا : السمات العامة

01- الجنس :

نكر  أنثى

02- السن:

من 25 الى 40 سنة  من 41 الى 56 سنة  56 سنة فأكثر

03- المستوى التعليمي :

ثانوي  جامعي

04- الاقدمية في العمل:

اقل من 05 سنوات  من 06 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

05- الفئة المهنية :

تحكم  تنفيذ  إطار

### ثانيا : الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة تسيير المطارات بقسنطينة :

06- ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مؤسسة تسيير المطار بقسنطينة في نقل المعلومات ؟

- تقارير
- اجتماعات
- لوحات إعلانية
- هاتف
- فاكس
- ايميل

أخرى.....

## الملاحق

07 - أ- هل تعتمد مؤسستكم على خطة اتصالية؟

نعم  لا

ب- في حالة الإجابة بنعم، من يقوم بوضع هذه الخطة الاتصالية؟

مختص في الاتصال  موظف عادي  الإدارة

08- هل هذه الخطة الاتصالية؟

- قصيرة (اقل من 6 أشهر)
- متوسطة (من 6 أشهر إلى عامين)
- طويلة (أكثر من عامين)

09- هل تعتمد مؤسسة تسيير مطار قسنطينة على إستراتيجية اتصالية؟

نعم  لا

10- ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة؟

- التركيز  المشاركة
- التوقيت  التظاهر بالانسحاب
- التريث  المفاجئة

11- هل يلتزم العمال بتطبيق الإستراتيجية الاتصالية؟

نعم  لا

12- هل تتبع مؤسستكم إستراتيجية اتصالية في تحقيق أهدافها؟

نعم  لا

## الملاحق

13- فيما تكمن أهداف الإستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم؟

- تحفيز العمال
- تطوير الأنشطة
- تغيير سلوكيات
- تحقيق أهداف المؤسسة
- المحافظة على سمعة و صورة المؤسسة

أخرى اذكرها .....

14- هل تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

- نعم  لا

15 -1- هل يتم تخصيص ميزانية لتطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟

- نعم  لا

ب- في حالة الإجابة بنعم، هل هذه الميزانية كافية ؟

- نعم  لا

16- عند بناء الإستراتيجية الاتصالية هل يتم مراعاة خصائص و سمات الجمهور المتلقي في بناء

الرسالة ؟

- نعم  لا

17- ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في تطبيق الإستراتيجية الاتصالية ؟

- لافتات  مطويات  مطبوعات  إعلانات

أخرى اذكرها .....

ثالثاً: الإستراتيجية الاتصالية و إدارة الأزمات

18- هل تتعرض المؤسسة لآزمات ؟

نعم  لا

19- هل تكون هذه الأزمات ؟

نادراً  أحياناً  دائماً

20- ما هي أسباب تشوء الأزمات في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة ؟

- ظروف العمل
- ظروف اقتصادية
- ظروف سياسية
- ظروف خارجية

..... أسباب أخرى اذكرها.

21- ما هي الأطراف التي تساهم في حل الأزمة ؟

- المدير العام
- مصلحة المنازعات و التأمين
- خلية الاتصال
- مصلحة التنظيمات العامة

..... أخرى اذكرها.

## الملاحق

22- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الأزمات؟

• اجتماعات

• تصريحات إعلامية

أخرى اذكرها .....

23- هل يساهم الاتصال في المحافظة على صورة المؤسسة خلال الأزمات؟

لا

نعم

24- ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة خلال الأزمات؟

• اعتراف

• إنكار

• اعتذار

25- هل تساعد الوسائل الاتصالية إستراتيجية الاتصال في مواجهة الأزمات ؟

لا

نعم

26- ما نوع الرسالة الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في إدارة الأزمة ؟

إخبارية

توعوية

وقائية

توجيهية

## الملاحق

27- أ هل تساعد الإستراتيجية الاتصالية المؤسسة في إدارة الأزمات ؟

نعم  لا

ب- إذا كانت الإجابة بنعم، إلى أي مدى يساعد ذلك ؟

دائماً  أحياناً  نادراً

28- ما هي المعوقات التي تواجهها الإستراتيجية لاتصالية خلال إدارة الأزمات ؟

- عدم تجاوب الإدارة مع خلية الاتصال
- نقص الأجهزة و التقنيات
- نقص كفاءة الموظفين في الاتصال

رابعاً : الإستراتيجية الاتصالية و دورها في إدارة أزمة كوفيد-19 :

29- ما هي التدابير التوعوية التي اتخذتها مؤسسة تسيير مطار قسنطينة خلال أزمة كوفيد-19؟

- توفير الكمامات
- التباعد الجسدي
- توفير المطهرات الكحولية
- تهوية الأماكن
- التعقيم

30- هل تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل التي ساهمت في إدارة أزمة كوفيد-19 في

مؤسستكم؟

نعم  لا

## الملاحق

31- ما هي وسائل الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة خلال أزمة كوفيد-19؟

- حملات توعية
- إعلانات
- لافتات
- معلق صوتي

أخرى اذكرها .....

32- ما هي الإجراءات التنظيمية التي ساهمت في بناء الإستراتيجية الاتصالية خلال أزمة كوفيد-19؟

- تشجيع العمل عن بعد
- التقليل من عدد العمال
- العمل بالمناوبة
- تغيير و تنظيم أوقات العمل

33- ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر تفاعلا خلال مواجهة أزمة كوفيد-19 ؟

- |                          |               |                          |         |
|--------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | بريد الكتروني | <input type="checkbox"/> | هاتف    |
| <input type="checkbox"/> | مواقع التواصل | <input type="checkbox"/> | فاكس    |
| <input type="checkbox"/> | لوحات إعلانية | <input type="checkbox"/> | ملصقات  |
| <input type="checkbox"/> | تقارير        | <input type="checkbox"/> | انترانت |

34- أنت كموظف في رأيك هل ساهم الاتصال و الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة؟

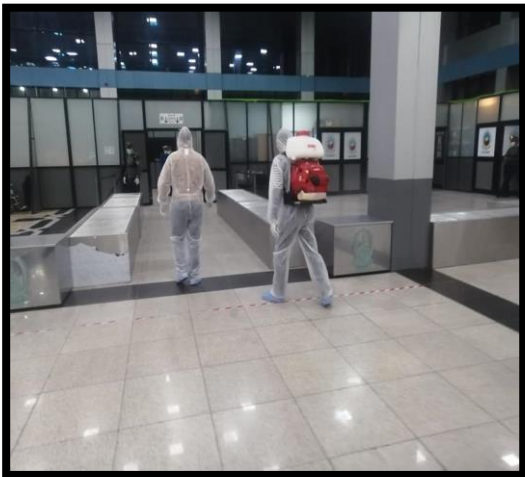
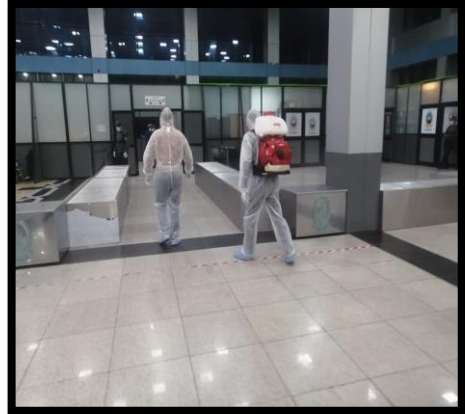
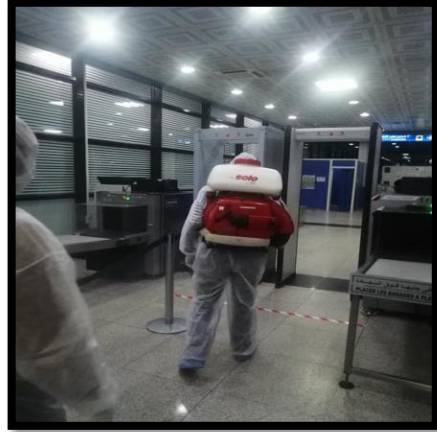
- نعم  لا



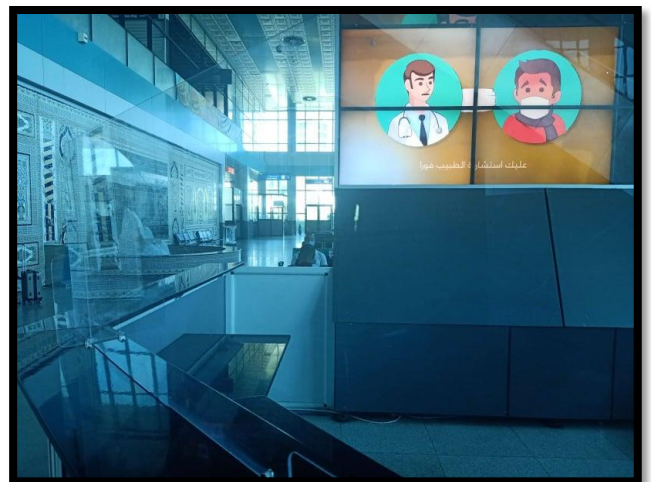


# الملاحق









### ملخص الدراسة:

تمحورت دراستنا حول الإستراتيجية الاتصالية ودورها في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة، حيث انطلقنا من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي: كيف ساهمت الإستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة كوفيد-19 في مؤسسة تسيير مطار قسنطينة؟ وسعينا إلى تحقيق مجموعة أهداف تمثلت في التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية التي تعاملت بها المؤسسة في مواجهة الأزمة الصحية و كيفية تفعيلها و أخيرا المعوقات التي واجهت تطبيق هذه الإستراتيجية. ولقد اعتمدنا في دراستنا على النظرية البنائية الوظيفية، وعلى المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، أما مجتمع البحث في دراستنا يتكون من كل الموظفين في المؤسسة وعليه اخترنا أسلوب المسح الشامل لجمع المعلومات. و توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ✓ اعتماد المؤسسة على مجموعة إستراتيجيات اتصالية في تسيير أعمالها و إستراتيجية الاعتراف والاعتذار خلال الأزمات.
- ✓ اعتماد المؤسسة على عدة وسائل اتصالية خلال مواجهة أزمة كوفيد-19.
- ✓ أهم عائق واجه تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية خلال أزمة كوفيد-19 هو نقص كفاءة الاتصال و نقص الأجهزة والتقنيات.

### الكلمات المفتاحية:

الإستراتيجية الاتصالية، ادارة الازمة، ازمة كوفيد-19، مؤسسة تسيير مطار محمد بوضياف بقسنطينة.

## Abstract

The present study focused on the communication strategy and its role in managing the Covid\_19 crisis at the Mohamed Boudiaf airport management institution in Constantine, where we began by trying to answer the main question: How did the communication strategy contribute to managing the Covid-19 crisis at the Constantine Airport Management Foundation?

We aimed to achieve a set of goals depicted in identifying the strategies of communication that the institution dealt with while facing the health crisis and how to stimulate them, and finally the obstacles encountered in implementing this strategy. In our study, we relied on the functional constructivist theory, and on the descriptive-analytical approach, as well as on the observation and the questionnaire as tools for data collection. Among the most notable results are:

- Dependence of the institution on diverse communication strategies in conducting its work and the strategy of recognition and apology during crises.
- The Foundation relies on several means of communication in the confrontation of the Covid-19 crisis.

The most important obstacle facing the implementation of the communication strategy during the Covid-19 crisis is the lack of communication efficiency besides the lack of devices and technologies.

Key words :

Communication strategy, Crisis management, COVID-19 crises, the Constantine Airport Management Foundation

