

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم/2022

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دراسة بعنوان

واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة
كورونا. كوفيد 19
- دراسة حالة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال

تخصص صحافة مطبوعة وإلكترونية

إشراف الأستاذ:

محمد بوقرة

إعداد الطلبة:

✓ إلياس معروف

✓ سيف الدين شبيبة

✓ لطفي بوسعيد

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محمد الصديق بن يحيى جيجل	عثمان بحري
مشرفا ومقررا	محمد الصديق بن يحيى جيجل	محمد بوقرة
عضوا مناقشا	محمد الصديق بن يحيى جيجل	هشام بطاهر

السنة الجامعية 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم علوم الاعلام والاتصال

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

الرقم/2022

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دراسة بعنوان

واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة
كورونا. كوفيد 19
- دراسة حالة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال

تخصص صحافة مطبوعة وإلكترونية

إشراف الأستاذ:

محمد بوقرة

إعداد الطلبة:

✓ إلياس معروف

✓ سيف الدين شبيرة

✓ لطفي بوسعيد

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محمد الصديق بن يحيى جيجل	عثمان بحري
مشرفا ومقررا	محمد الصديق بن يحيى جيجل	محمد بوقرة
عضوا مناقشا	محمد الصديق بن يحيى جيجل	هشام بطاهر

السنة الجامعية 2021-2022





شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا لهذه النعمة العلم وما كنا لننتدري لولا أن هدانا الله
نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.
ثم نتوجه بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل محمد بوقرة على قبوله الإشراف على هذا العمل
المتواضع ودعمه لنا على إتمامه، وتوجيهاته ونصائحه الصائبة السديدة أثناء إعداد هذا البحث، فله منا
جزيل الشكر والتقدير والاحترام، ونتمنى له دوام الصحة والعافية.
إلى كل الطاقه البيداغوجي لقسم الاعلام بجامعة تاسوست.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد نصر الدين شيبية مدير الصحة والسكان لولاية جيجل وكل
إطارات المديرية والى كل من كان له فضل في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى، إلى ذات الصدر الحنون الذي كان لي ظلاً بارداً
في هجرته الحياة... إلى صاحبة الحبل السري الذي لا زال أثره في حتى الآن إلى روح أمي
الطاهرة.

إلى من شرفني بحمل اسمه في هذه الحياة أطال الله في عمره، إلى أبي الحنون.
إلى السند والعضد والساعد... إلى المودة والرحمة والسكن إلى زوجتي... إلى عائلتي الثانية التي
طالما كانت لي داعماً.

إلياس

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفق.

أما بعد...

إلى القلب الدافئ والصدر الرحب، إلى من ضمت لبشابتها من أجل سعادتي فكانت بذلك مثلي
الأعلى في التضحية والوفاء، إلى من تمننت وصولي إلى هذا المقام، إلى من أعطتني دون سؤال

وهونت على المحال

إلى والدي الغالية فاطمة حفظها الله.

إلى من أحمل اسمك بكل فخر، إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي أيي صالح "محمد"

حفظك الله.

إلى من أظهر والي ما هو أجمل من الحياة، إخوتي.

إلى من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع الأساتذة الكرام.

إلى كل الأصدقاء إلى من تركوا بصماتهم في حياتنا إلى من مروا ومررنا بدمهم وحلوا وحللنا

بديارهم إلى من جمعنا الحلو والمر بهم.

سيف الدين

إهداء

إلى القلب الدافئ والصدر الرحب، إلى من ضحكت لبشابتها من أجل سعادتي فكانت
بذلك مثلي الأعلى في التضحية والوفاء، إلى من تمننت وصولي إلى هذا المقام، إلى من

أعطتني دون سؤال وهونت على المحال

إلى والدتي الغالية مريامة حفظها الله.

إلى من أحمل اسمك بكل فخر، إلى من أفتقدك منذ الصغر، يا من اودعتني الله أهديك

هذا البحث أبي أحمد رحمك الله.

إلى من أظروا لي ما هو أجمل من الحياة، إخوتي وأخواتي تميم، حنان، لمياء، باديس،

زبيحة، منال، نصيرة، دلال، هند.

إلى من مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع الأساتذة الكرام.

إلى كل الأصدقاء إلى من تركوا بصماتهم في حياتنا إلى من مروا ومررنا بدرهمهم وحلوا

وحللنا بديارهم إلى من جمعنا الحلو والمر بهم.

لطفي

ملخص الدراسة

❖ ملخص الدراسة:

تمحورت دراستنا حول واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية الجزائرية خلال جائحة كورونا ومنه أجرينا دراسة ميدانية على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل والتي سلطنا عليها الضوء من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا؟ "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل نموذجا".

اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يندرج ضمن الدراسات الوصفية حيث استخدمنا أداتين في عملية جمع البيانات وتحليلها وهما المقابلة المقننة وجمع الوثائق وذلك باستخدام عينة قصدية من المجتمع الأصلي.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- لعب الاتصال بمختلف أشكاله دورا كبيرا في تسيير أزمة كورونا - كوفيد 19 على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.
- يتم الاعتماد بصفة كبيرة على الاتصال غير الرسمي "الشفوي".
- في ظل غياب خلية للإعلام اعتمدت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على إدارتها للقيام بدور المكلفين بالإعلام وهو ما أثر على نوعية الاتصال.
- أكثر أنواع الاتصال توظيفا على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تمثلت في الاتصال الرسمي وغير الرسمي بمختلف أشكالهما سواء على المستوى الداخلي والخارجي.
- تحاول مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مواكبة مختلف التطورات في مجال الاتصال من أجل إيصال رسائلها الاتصالية إلى مختلف شرائح الجمهور.
- اعتمدت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على مختلف وسائل الاتصال المتاحة في بنسب مختلفة في مواجهه أزمة كوفيد 19 منها الهاتف والفاكس والإيميل والراديو الفيسبوك.
- وجود تواصل مستمر ومتبادل بين مختلف مصالح المديرية الذي يعمل على تحقيق التكامل في الأداء الوظيفي

الكلمات المفتاحية: الاتصال الأزماتي، المؤسسات العمومية، جائحة كورونا كوفيد 19.

❖ Abstract

Our study focused on the situation of crisis communication in Algerian public institutions during the Covid-19 pandemic, and from this we conducted a field study at the level of the Directorate of Health of Algeria. Jijel, which we have highlighted by asking the following main question:

- What is the situation of crisis communication in public institutions during the Covid-19 pandemic? "The Directorate of Health and Population of Jijel as a model."

- We relied on the case study approach, which falls under descriptive studies, where we used two tools in the process of data collection and analysis, namely structured interview and document collection, using a purposive sample of the community of origin.

This study led to a number of results, the most important of which are:

- Communication in its various forms has played a major role in the management of the Covid-19 crisis at the level of the Department of Health and Population of Jijel.

- Much reliance is placed on informal "oral" communication.

- In the absence of a communication cell, the Directorate of Health and Population of Jijel relied on its executives to play the role of media managers, which undermined the quality of Communication.

- The types of communication most used at the level of the Department of Health and Population of the Wilaya of Jijel were formal and informal communication in its various forms, both internally and externally.

The Directorate of Health and Population of Jijel tries to keep abreast of different developments in the field of communication in order to deliver its communication messages to different segments of the public.

- The Department of Health and Population of Jijel relied on the various means of communication available in different proportions in the face of the Covid-19 crisis, in particular telephone, fax, e-mail, radio and Facebook.

- There is continuous and mutual communication between the different departments of the directorate, which works towards integration in work performance.

The keywords:

Crisis communication, public institutions, COVID-19 pandemic.

❖ Résumé

Notre étude a porté sur la situation de la communication de crise dans les institutions publiques algériennes pendant la pandémie de la Covid-19, et à partir de celle-ci nous avons mené une étude pratique au niveau de la Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel ,que nous avons mise en exèrgue en posant la question principale suivante :

Quelle est la situation de la communication de crise dans les institutions publiques pendant la pandémie de la Covid-19 ? "La Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel est un modèle."

Nous nous sommes appuyés sur l'approche de l'étude de cas, qui relève des études descriptives, où nous avons utilisé deux outils scientifiques dans le processus de collecte et d'analyse des données, à savoir l'entretien structuré et la collecte des documents, en utilisant un échantillon directif.

Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

_ La communication sous ses différentes formes a joué un rôle majeur dans la gestion de la crise Covid -19 au niveau de la Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel.

_La communication « orale » officieuse est plus utilisée dans la collecte et la distribution des informations au sein de la Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel.

_ dans l'absence d'une cellule de communication, la Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel s'est appuyée sur ses cadres pour jouer le rôle des chargées de communication, ce qui a nui à la qualité de la communication.

_ Les types de communication les plus utilisés au niveau de la Direction de la Santé et de la Population de la Wilaya de Jijel étaient la communication officielle et non officielle interne ou externe.

_ La Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel essaye de rendre la communication comme moyen de développement par la diffusion des différent messages et informations au profit du public.

_ La Direction de la Santé et de la Population de la wilaya de Jijel utilise divers moyens de communication pour lutter contre la Covid-19, tel que le téléphone, le fax, le courrier électronique, la radio et Facebook.

_L'existence d'une communication participative entre les différents services de la direction pour objectif d'améliorer la prestation services sante.

Les mots-clés :

Communication de crise, institutions publiques, pandémie de COVID-19.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس والأشكال
	ملخص الدراسة
أ.ب.ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:
06	إشكالية الدراسة.
08	أهداف الدراسة.
08	أهمية الدراسة.
08	أسباب اختيار الموضوع.
09	منهج الدراسة.
10	أدوات جمع البيانات.
12	تحديد المفاهيم.
17	الدراسات السابقة (أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة).
32	مجالات الدراسة (الزمانية والمكانية والبشرية).
33	اللفية النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:	
46	تمهيد.
47	الاتصال المؤسسي.
48	عناصر الاتصال المؤسسي.
49	أنواع الاتصال المؤسسي.
61	خصائص الاتصال المؤسسي.
62	أهمية الاتصال المؤسسي.
63	أهداف الاتصال المؤسسي.
64	استراتيجية الاتصال المؤسسي.
66	خلاصة
67	الاتصال وإدارة الأزمة.
67	تمهيد
68	مفهوم إدارة الأزمة.
69	مفاهيم مشابهة.
69	مراحل إدارة الأزمة.
73	نظام إدارة الأزمات.
75	متطلبات نجاح إدارة الأزمات.
75	عوامل نجاح إدارة الأزمات.

78	أهداف إدارة الأزمات.
79	معوقات إدارة الأزمات.
81	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة:	
84	تمهيد
84	بطاقة فنية عن مديرية الصحة والسكان (الهيكل التنظيمي).
98	أدوات جمع البيانات.
99	مجتمع الدراسة.
100	عرض اجابات المبحوثين.
109	مناقشة وتحليل إجابات المبحوثين.
115	النتائج العامة للدراسة.
116	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
123	اقتراحات وتوصيات.
125	الخاتمة.
	قائمة المراجع والمصادر.
	الملاحق.

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	عناصر الاتصال التنظيمي.	1
65	استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	2
72	مراحل الأزمة وإدارتها حسب نموذج (بيرسون ومتروف).	3
87	ترميز مصالح مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل	4
88	البيان التنظيمي للمديرية الصحة لولاية جيجل	5

مقدمة

مقدمة:

يمثل الاتصال وسيلة لتنمية قدرات الانسان وصقل مواهبه وتطوير معارفه في كافة مجالات الحياة حيث برزت أهميته بتطور وسائل الاعلام والاتصال في العصر الحديث مع التقدم العلمي والتكنولوجي وبما أن الاتصال موضوع من مواضيع المجتمع ودعامة من دعائمه، حظي باهتمام المفكرين والعلماء والباحثين في علم الاجتماع والسياسة والإعلام وغيرها من العلوم الانسانية باعتباره يمس كل مجالات حياة الانسان، ومن هذا المنطلق برزت أهمية وأثر العملية الاتصالية بين الافراد في المجتمع وفي تسيير المنظمات والمؤسسات والإدارات التي دعت بدورها إلى الاهتمام بالاتصال كعامل من عوامل النجاح والتسيير الفعال، فاستقرار المؤسسات منوط بفاعلية العملية الاتصالية وأن أي عائق أو تأخر في هذا المجال سيؤثر بالسلب على أداء المؤسسة واستقرارها.

إن المؤسسة بصفة عامة تمر بفترات صعبة تمس صورتها الداخلية والخارجية لدى جمهورها يكون فيها الاتصال والعلاقات العامة في الواجهة الأولى للتصدي لها والحد من آثارها وهذا ما يعرف باتصال الأزمة الذي نعتبره اتصال المؤسسة يتم تكييفه أثناء حدوث الازمات، فمن طبيعة الأزمة ضيق الوقت والسرعة وعنصر المفاجأة وقلة المعلومات حولها وهنا تظهر فعالية الاتصال في عملية استقاء المعلومات حول طبيعة هذه الأزمة واستغلالها وتحليلها بالدرجة التي تسمح بتوضيح معالمها ومظاهرها وآثارها على المؤسسة والمحيط العام. وبما أن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مؤسسة تقدم خدمات عمومية فهي ليست بمنأى عن المحيط العام الذي تنتشر فيه الازمات وليست بمعزل عن الإدارات التي تولي اهتماما في عملية إدارة الازمات.

في هذا المجال قمنا بإعداد دراسة حول واقع الاتصال الازماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا كوفيد 19، دراسة حالة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل، حيث اشتملت على مقدمة، الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار النظري فالإطار التطبيقي وأخيرا خاتمة للموضوع بما تتضمنه من نتائج.

بخصوص الإطار المنهجي فيتضمن طرح التساؤل الرئيسي الدراسة والتساؤلات الفرعية، أهداف وأهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد المفاهيم، وبعدها التعرّيج على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المدروس وأوجه الاستفادة منها كما تطرقنا إلى المجالات الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة وأخيرا إلى الخلفية النظرية التي ارتكزت عليها دراستنا، أما

الإطار النظري فاشتمل على محورين، المحور الأول تضمن الاتصال المؤسسي والمحور الثاني الاتصال وإدارة الأزمة.

في الإطار التطبيقي تم تقديم من خلاله بطاقة فنية للتعريف بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل من خلال الهيكل التنظيمي، نشأتها وتطورها والمؤسسات العمومية الاستشفائية التابعة لها، حيث ومن خلال دراستنا الميدانية قمنا بتحديد عينة الدراسة انطلاقا من مجتمع البحث الممثل في موظفي وعمال مديرية الصحة والسكان، حيث اعتمدنا على المقابلة المقننة وجمع الوثائق كأداتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات والبيانات.

بعد جمع البيانات وتحليلها توصلنا الى استخلاص النتائج العامة للدراسة وبناء عليها كان من الضروري اقتراح مجموعة من التوصيات والحلول التي تمكن مصالح مديريةية الصحة والسكان من تحسين أدائها الاتصالي بمختلف أشكاله ومجابهة مختلف الأزمات.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- منهج الدراسة.
- 6- أدوات جمع البيانات.
- 7- تحديد المفاهيم.
- 8- الدراسات السابقة (أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة).
- 9- مجالات الدراسة (الزمانية والمكانية والبشرية).
- 10- الخلفية النظرية للدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال ظاهرة إنسانية قديمة، وهو ركن أساسي في حياتنا ومختلف مجالاتنا اليومية، ويعد ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة أو منظمة، إذ من خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، ولكون الاتصال عملية إدارية فإنه أيضا عملية اجتماعية يتفاعل عن طريقها جماعات العمل أو المؤسسة بين بعضهم البعض، وبهذا لم يعد التعامل مع الاتصال باعتباره حلقة الوصل بين أفراد المؤسسة فقط، بل أصبحت العمليات الاتصالية تتم بصفة متداخلة مع واقع يتسم بالتعقيد والتسارع.

وتعد المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير، تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، تسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، وأثناء سيرها العادي تعترضها أزمات مختلفة، كالأزمات الاقتصادية أو المالية، أزمات مهنية أو أزمات صحية... قد تكون هذه الأزمات داخلية أو خارجية، انتقلت وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة، كما قد تكون المؤسسة طرفا أساسيا في إدارة الأزمات الخارجية، في الكثير من الأحيان ما يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت وندرة المعلومات، هنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات تسيير المؤسسات وهذا ما يعرف باتصال الأزمة، والذي يعد حلقة تقاطع بين إدارة الأزمات واتصال المؤسسة، بل يمكن القول إن اتصال الأزمة هو اتصال المؤسسة الذي يتم تكيفه خلال الأزمات، وبذلك فهو مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة، ولكون الاتصال عملية اجتماعية جامعة لشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية التي تقوم بتسخيرها وتجنيدتها في مختلف مراحل الأزمة إما من أجل الوقاية أو للعلاج أو من أجل التحسيس لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه.

ونجد في هذا السياق أن بعض الدراسات اهتمت بالاتصال وإدارة الأزمات مثل "مدرسة بالو آلتو"، و"مدرسة الأنساق المفتوحة"، إذ توصلت الأولى إلى إمكانية تطبيق نموذج "وينر" للاتصال على الجوانب الإنسانية والتنظيمية، والانتقال بالاتصال من المسار الخطي إلى المسار الدائري والذي يمكن تطبيقه على المؤسسة باعتبارها نسقا مفتوحا يتبادل مختلف الطاقات مع محيطه الخارجي، وبهذا تم تجاوز التوجه الكلاسيكي القائم على انحسار النسق في محيطه الداخلي، في حين "مدرسة الأنساق المفتوحة" تعتبر أفراد المؤسسة كفاعلين اجتماعيين أي أن المؤسسة شاملة لمختلف الأبعاد التقنية والاجتماعية، الاقتصادية والثقافية والصحية والسياسية... إلى جانب انفتاحها على المحيط الخارجي لها. وباعتبار

موضوع اتصال الأزمة في المؤسسة من المواضيع حديثة العهد، نظرا لحدثة اتصال المؤسسات كما سبق ذكره، إلا أنه توجد العديد من المحاولات لدراسة هذا الموضوع على المستوى العالمي وكذا العربي كدراسة" مارتا سوندرز، ودراسة السيد السعيد، دراسة صوفي جيري"، إذ ركزت معظم الدراسات على تخصص واحد للاتصال إما العلاقات العامة أو الاتصال الداخلي، على خلاف ذلك فنحن بصدد دراسة اتصال الأزمة في شمولية على المستوى الداخلي والخارجي.

وتجدر الإشارة إلى أن اتصال الأزمة يرتبط في الواقع بمراحل التخطيط لإدارة الأزمة، والغاية من توظيف الاتصال خلال الأزمات هو تقادي انحراف المعلومات لهذا من الضروري أن يعمل الجهاز الاتصالي جنبا إلى جنب مع الخطط والاستراتيجيات لمواجهة الأزمات هذا على المستوى العام، أما على مستوى المؤسسة الجزائرية باعتبارها الوحدة الأساسية التي سيتم في إطارها معالجة وتحليل ظاهرة اتصال الأزمة في المؤسسة، فيمكن ربطها بمختلف مراحل تسيير الأزمة التي مرت بها منذ الاستقلال إلى غاية الوقت الراهن، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للبلاد، وبمختلف أنواعها، أزمة اقتصادية، اجتماعية، صحية... وعلى ذكر الأزمات تعاني دول العالم والجزائر خاصة من تقشي وباء كورونا أو ما يعرف بـ "كوفيد 19" الذي خلق أزمة صحية خطيرة لدى المواطن الجزائري عامة ومؤسسات الصحة بمختلف أشكالها بداية من وزارة الصحة والمديريات الولائية وصولا إلى المستشفيات والمؤسسات الجوارية للصحة العمومية خاصة.

وانطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه وجهنا اهتمامنا لهذه الدراسة بعنوان " واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا" دراسة حالة: "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل"، ومن أجل التوسع في هذه الدراسة وتحليل مختلف جوانبها تم طرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي: "ما هو واقع الاتصال الأزماتي بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟"

وينبثق عن التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما هي أشكال الاتصال الموجودة بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟
- ❖ ما هي أكثر هذه الأنواع توظيفا لمواجهة أزمة كورونا؟
- ❖ كيف يتم التخطيط لإدارة أزمة كورونا (قبل وأثناء وبعد) على مستوى مديريةية الصحة لولاية جيجل؟
- ❖ ما هي الوسائل الاتصالية المختلفة التي استخدمتها مديريةية الصحة والسكان لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا؟

❖ ما هي أهم الصعوبات والمعوقات الاتصالية التي واجهت مديرية الصحة والسكان خلال أزمة كورونا؟

2. أهداف الدراسة:

- تهدف دراستنا بشكل رئيسي إلى معرفة الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل، وتكمن أهداف دراستنا في النقاط التالية:
- التعرف على أهم المشاكل والأزمات التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.
- معرفة أهم الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة في تسيير أزمة كورونا بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.
- إظهار المعوقات الاتصالية التي واجهت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل أثناء أزمة كورونا.
- محاولة إيجاد حلول واقتراحات للحد من الأزمة داخل مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

3. أهمية الدراسة:

إن تناول أي موضوع بحثي لابد أن يعكس مدى الضرورة والأهمية من دراسته، سواء على الجانب النظري أو على الجانب التطبيقي من واقع نتائجه وتوصياته (السيد، 2006، ص22).

وتستقي دراستنا أهميتها من موضوع البحث الذي يتعلق بواقع الاتصال الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية خلال جائحة كورونا. ولإبراز مدى الضرورة والأهمية للبحث في هذا المجال والتعرف على مختلف الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل". ومدى نجاعتها في إدارة الأزمات والسعي لمواجهتها قبل، أثناء وبعد حدوثها، حتى يتم الاستفادة من نتائجها وتطبيقها بمختلف المؤسسات.

4. أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لموضوع واقع الاتصال الأزمات في المؤسسات العمومية لعدة عوامل ذاتية وأخرى موضوعية.

4-1 الأسباب الذاتية:

- رغبتنا الشخصية في دراسة هذا الموضوع باعتباره من المواضيع الأنوية والتي تستحق تسليط الضوء عليها كدراسة أكاديمية.

- كوننا نعمل بمؤسسات عمومية مختلفة ما دفعنا إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- محاولة تسليطنا الضوء على كيفية تعامل المؤسسات العمومية مع الأزمات وكيفية معالجتها بمختلف مراحلها.
- تشريح واقع الاتصال ودوره في تسيير الأزمة بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

4-2 الأسباب الموضوعية:

- معرفة كيفية التخطيط لتسيير الأزمة عبر مراحلها من قبل مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.
- إثراء البحث العلمي بمواضيع حول أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية.
- معرفة الاستراتيجيات الاتصالية، ودور الاتصال المؤسسي في تسيير الأزمات التي تعترضها بمديرية الصحة لولاية جيجل.
- إبراز خصائص اتصال الأزمة في ظل أزمة كورونا بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

5. منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي طريقة منظمة، تتبع خطة معينة لدراسة ظاهرة ما، قصد التوصل إلى الحقائق وعادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، لذلك يعرف الدكتور عامر مصباح المنهج العلمي أنه " مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة." أما موريس أنجرس فيعرف المنهج العلمي بكونه: " عبارة عن جواب للسؤال " كيف؟ " نصل إلى الأهداف. وهو مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة. (عمار، 2019، ص14).

وتندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية أو المسحية، والمنهج المناسب للدراسات الوصفية والذي يعتبر أكثر ملاءمة للأبحاث الاجتماعية التي تهتم بدراسة واقع الأحداث والظواهر والمواقف وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات صحيحة ومفيدة هو منهج "دراسة حالة". كونه يقوم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بمظهر أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد أو المؤسسة أو المجتمع كوحدة للدراسة، بالتالي فمنهج دراسة حالة يتعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها حياة الوحدة. (بدر، 1973، ص 292).

ويعد منهج دراسة حالة منهاجا قائما بذاته، إذ يتضمن خطوات بحثية ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، تحليل المضمون... في جمع المعلومات. وهو يستخدم منفردا في دراسة ظاهرة معينة إلى جانب مناهج أخرى. (بن مرسلي 2003، ص 305).

ويقوم منهج دراسة حالة على الخطوات المنهجية التالية:

- تحديد المشكلة محل الدراسة.
- وضع التساؤلات وتوفير المعلومات عن الموضوع محل الدراسة.
- تحديد وسائل وأدوات جمع البيانات.
- استخلاص النتائج وتحليلها.

6. أدوات جمع البيانات:

تخضع عملية جمع البيانات لعدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض وتؤثر على طريقة الباحث في جمع المعلومات ومن خلال دراستنا التي تدور حول: واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا. وكيف يساهم الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة العمومية. "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل". رأينا أن نعتمد في دراستنا على أداتين لجمع البيانات تسهل علينا الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المعلومات وأدقها حتى نصل إلى نتائج مطابقة للواقع وهي:

6-1 المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات فهي ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث أو المبحوثين، لتحقيق هدف معين. (عبد الحميد، 1990، ص 227). وتعرف أيضا بأنها عملية تتقيد تعتمد على سيرورة اتصالية لفظية من أجل معلومات لها علاقة مع هدف محدد. (يوسف أحمد، فاروق، 1990، ص 68).

تمتاز المقابلة عن الطرق الأخرى لجمع المعلومات بعدة مزايا أهمها:

- أنها تدل على مدى اهتمام الباحث ببحثه كما تسهل عملية جمع البيانات.
- تمكن الباحث من السيطرة على الموقف الذي يجري فيه جمع البيانات.
- وتمكنه من اكتشاف العلامات والإشارات غير اللفظية التي قد تصدر عن المبحوث. (راسم، 1999، ص 154).

أنواع المقابلة:

- المقابلة المقننة: يتم فيها تحديد كل أسئلة المقابلة مسبقاً من طرف الباحث.
- المقابلة غير المقننة: يترك فيها الحرية الكاملة للقائم بالمقابلة والشخص الآخر في الحديث بحرية في نطاق الهدف منها. (سيد فهمي، 2006، ص 185).

نوع المقابلة المستخدمة:

- استخدمنا في دراستنا هذه نوعين من المقابلة: **المقابلة الحرة (غير المقننة)** والمقابلة المقننة.
- المقابلة الحرة: تعتمد على النقاش المفتوح دون تحديد مسبق للأسئلة، يعود هذا لطبيعة دراستنا ولحاجتنا للمزيد من المعلومات الدقيقة تساعدنا في عملية تحليل المعلومات والوصول إلى نتائج صحيحة، وقمنا بإجراء هذا النوع من المقابلة مع مجموعة من الموظفين على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

- المقابلة المقننة: كما استخدمنا هذا النوع من المقابلة التي تعتمد على التحضير المسبق للأسئلة بغرض الوصول إلى المعلومات المراد الحصول عليها. لهذا أجرينا مقابلات مع الأطراف المسؤولة لإدارة الأمانة بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل، ومع المكلف بالاتصال على مستوى مديريةية الصحة والسكان.

6-2 جمع الوثائق: نظراً لأهمية دراستنا والدور الفعال الذي يقوم به الاتصال في تسيير الأزمات على مستوى المؤسسات استخدمنا أداة جمع الوثائق بالإضافة إلى الأداة السابقة. لاعتبار هذه الوسيلة الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية. وتقدم الوثائق الكثير من البيانات المهمة للباحث حول دراسته خاصة في المرحلة الأولى، عند تكوين الخلفية النظرية العامة للمشكلة. من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة في تخصص مجال الدراسة.

كما تعتبر الوثائق الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية، فهي تؤمن البيانات أو المعلومات الموثقة، وهي على أنواع كثيرة، لهذا لابد للباحث من معرفة خواصها وأنواعها لكي يتعامل معها بالشكل الملائم لدراسته ومن خصائص الوثائق يمكن أن نذكر:

- الخاصية المادية: "مادة صنع الوثيقة، طبيعة الرموز المستخدمة، الحجم، وسيلة الإنتاج، إمكانية قراءة الوثيقة مباشرة أو ضرورة استخدام آلة لهذا الغرض".
- الخاصية المعنوية للوثيقة: "الهدف، المحتوى، الموضوع، المصدر، كيفية الحصول عليها." (ربحي، عمان، 2010، ص 199).

7. تحديد المفاهيم:

1-7 الاتصال:

1-1-7 الاتصال لغة: يعتبر الاتصال من الموضوعات التي شكلت بؤرة اهتمام الباحثين والدارسين في مجالات علمية مختلفة ومتنوعة، وهذا ما جعله يأخذ معان مختلفة ومع ذلك فإن كلمة اتصال هي ترجمة عن كلمة Communication باللغة الإنجليزية وهي مشتقة عن الكلمة اللاتينية Communis وتعني مشترك أو اشتراك. (عودة، 1988، ص ص 7-8).

ويعرف أيضا على أنه عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي فالاتصال بذلك عملية تتميز بالاستمرارية، تحدث بين عدة أطراف تجمعهم أشياء مشتركة تسهل من عملية تفاعلهم في إطار نسق رمزي معين، ومع هذا تبقى أطراف العملية الاتصالية غير واضحة البداية والنهاية بين مصدر الاتصال ومستقبل الرسالة. (سامية، 1998، ص ص 43-44).

أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدا في قاموس المحيط ولسان العرب على أنها مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولا وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه، كما يعني أيضا المواصلات والبلاغ. (إحدادن، 1993، ص 9).

2-1-7 الاتصال اصطلاحا: يتوافق التحديد اللغوي للاتصال مع التحديد الاصطلاحي له فيعرف الاتصال اصطلاحا كما يعرفه نبيل عارف على أنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع والتأثير على السلوك. (دليو، 1998، ص 18).

ويعرف أيضا أنه العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه وهذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة مصغرة أو مجتمع. (عودة، 1998، ص 5).

وعرف مايكل ويسترون (M. Weestroun) الاتصال بأنه: نقل المعاني وتبادلها، بأسلوب يفهمه أطراف ويتصرفون وفقه بشكل سليم. (العلاق، 2009، ص 2).

كما يعرف أيضا على أنه عملية تبادل للمعاني فيها طرفان مرسل ومستقبل. والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فإنهم يسمونه بالاتصال الفردي وهو اتصال بدائي، وإن وقع بين مرسل وعدد كبير من الأشخاص فإنه يسمونه بالاتصال الجماعي أو الجماعي أو الجماهيري، أو الاتصال المتطور. (إحدادن، 2002، ص 9).

2-7 الاتصال بالأزمات:

7-2-1 اصطلاحاً: هو العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقاً من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة رفع مقدرة المنظومة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجاباً على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها حسب "مارا". (سمحي، 2004، ص 110).

ويعرف "ميشال أورغريك" و"جون ميشال قيليري" اتصال الأزمة بأنه مجموع تحاليل، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل تطبيق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساساً انطلاقاً من حقل العلوم الإنسانية المختلفة المتداخلة في آن واحد كالأنثروبولوجيا، علم الاجتماع، علم النفس وأيضاً مجال الاستعدادات الطبية... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية. (أورغريك، قيليري، 1997، ص ص 4-5).

وجاء في الموسوعة الإعلامية لصاحبها "محمد منير حجاب"، التعريف الآتي لاتصال الأزمة: "اتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب، أو المرئي، أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، هذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة. (نوير، 2007، ص 111).

ويعرف Gilles Guerin. Talpin اتصال الأزمة على أنه يستدعي وضع مجموع من الأنشطة الاتصالية في حيز العمل المخطط لها بشكل مسبق... منذ اكتشاف الإنذارات السابقة للأزمة وتدهور القوة ويصاحب كذلك العودة للنشاط العادي كما يمكن تحويل الأزمة "كأسمال"، يعني استثمار الأزمة واستغلالها من أجل تحسين الأوضاع الأولية السابقة لها. (Gilles, 2003, p p 43.44).

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

2-2-7-2 إجرائيا: من خلال ما سبق يمكن استنتاج التعريف الإجرائي لاتصال الأزمة. والذي يتجسد في توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير الشامل، وشبكات اتصالها والرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل "كوفيد 19"، وردود الفعل الخاص بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، والغاية من هذه العملية هو تعديل سلوك واتجاهات الجمهور اتجاه أزمة كورونا ومديرية الصحة والسكان لولاية جيجل قبل، أثناء وبعد أزمة.

3-7 المؤسسة:

1-3-7-3 المؤسسة لغة: المؤسسة (جمع مؤسسات) جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية. (رضا، 2006، ص1563). لقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، الأس والأسس والأساس، كل شيء مبتدأ والأسس والأساس، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، أس الانسان مبتدؤه وقد أسس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا تبينت حدودها ورفعت قوامها. (العيفة، 2010، ص 5).

2-3-7-3 المؤسسة اصطلاحا: هي ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون إلى هيئة أو مجموعة المنظمة، يقومون بأعمال تقنية، إدارية أو صناعية من أجل تحقيق أهداف مسطرة من قبل. (أودية، ناصر، 2010-2011، ص11).

وتعرف المؤسسة بصورة عامة أنها تركيبة يبتدعها الانسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، يشتمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية... الخ.

وهي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات لإنتاج سلعة ما، التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه. كما يعرفها بعض الباحثين على أنها جماعة من الرجال والنساء الذين اجتمعوا من أجل بلوغ بعض أهداف إنتاج والتي تتجاوز القدرات الفردية لكل واحد منهم.

والمؤسسة هي صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة سلطة. (العيفة، 2010، ص 5-6).

3-3-7-3 التعريف الإجرائي: ونقصد بالمؤسسة في دراستنا هي ذلك الهيكل التنظيمي الذي يضم أفرادا فاعلين وظيفيا، يقومون بمهام مختلفة ضمن إطار قانوني معين لتحقيق أهداف مسطرة حيث تعتبر مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تنظيما إداريا مكلفا بإدارة وتسيير القطاع الصحي وتنفيذ برامج

الوقاية والحماية ومكافحة الأزمات الصحية الطارئة مثل الأوبئة، الأمراض المتنقلة عن طريق المياه والحيوان ومختلف الفيروسات على غرار فيروس كورونا- كوفيد19.

7-4 المؤسسة العامة (العمومية): يعرف الدكتور خالد خليل الظاهر المؤسسة العمومية بأنها " أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشؤها الدولة لإدارة مرفق عام ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وتعتبر صورة من صور اللامركزية. (الظاهر، 1997، ص54). كما عرف الأستاذ أحمد محيو المؤسسة العامة على أنها " هي شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي، الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل لمرفق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج المجتمعي. (محيو 1979، ص443).

وقد عرف الأستاذ الدكتور عوابدي عمار المؤسسة العامة تعريفا جامعاً مانعاً وشاملاً لجميع خصائص وأركان المؤسسة العامة، حيث عرف المؤسسة العامة "بأنها منظمة عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري، ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصائية وهي تُدار وتُسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني. (عوابدي، 2008، ص307). كما عرفها الدكتور علي خضار شنطاوي على أنها " عبارة عن أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة، ذلك حينما يمنح مرفق عام متخصص بمزاولة نشاط معين ومحدد الشخصية المعنوية بغية تحقيق استقلاله مالياً ومادياً. (شنطاوي، 1990، ص 18).

7-5 الأزمة:

7-5-1 الأزمة اصطلاحاً: هي نقطة تحول ولحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالأزمة، وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد، واختلاط الأسباب بالنتائج. (بوطغان، 2019، ص 125). ويعرف "إدغار مورين" الأزمة على أنها حالة من التردد والغموض في الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتباك ويختم قوله إن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة. (Edgar, 1976. P 149)

ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات " باتريك لغاديك". بأنها الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها. (Lagadac,

1986. P 680)

كما يعرفها "كريستوفر ديفور" على أنها انشقاكات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين تتطلب اليقظة داخل مناخ شديد النقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات. (Roux Dufourt. P 229)

وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص المعلومات، بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري. (رجب، 2000، ص 26).

وفي تعريف آخر فإن الأزمة هي تحول مفاجئ عن السلوك المعتاد، وتعني تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة. (Barton, 1993, P 2)

وتعد الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار، حيث تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد تنجم عن الأزمة. (جاد الله، 2010، ص 6).

7-5-2 التعريف الإجرائي: يمكن تعريف الأزمة في دراستنا أنها موقف أو حالة طارئة ومفاجئة، تمر بها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل وهي "أزمة كورونا" التي جعلها في وضع غير مستقر تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المديرية تعيش حالة من عدم الاستقرار واللاتوازن، وتحدث خلا في ثوابت وقيم النظام، وتعرقل مسارها العادي الخدمي. من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال الآتي: ما هي أهم القرارات التي اتخذتها مديرية الصحة والسكان لمواجهة أزمة كورونا عبر مراحلها. (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة).

7-6 فيروس كورونا: يوجد العديد من فصائل فيروسات "كورونا"، التي تم اكتشافها حتى الآن والتي يمكن أن يصاب البشر بالعدوى بها من مصدر حيواني، انتقل فيروس "كورونا" المسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم "السارس" من ققط "الزباد" إلى البشر في الصين عام 2002م، وقد انتقل فيروس "كورونا" المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (Mers -Cov) من الإبل إلى البشر في المملكة العربية السعودية عام 2012م، كذلك انتقل فيروس "كورونا" "كوفيد 19" من فصيلة فيروسات "كورونا"، وكان له ارتباط بسوق للبحريات والحيوانات في مدينة "ووهان الصينية"، وهناك العديد من

سلالات فيروس "كورونا" الأخرى المعروفة التي تسري بين الحيوانات دون أن تنتقل العدوى منها إلى البشر حتى الآن.

وهو فيروس مستحدث من سلالة جديدة من الفيروسات التاجية، تكمن خطورة الفيروس في أنه يصيب الجهاز التنفسي للإنسان مع عدم معرفة علاج نهائي له حتى الآن، كما أنه فيروس كبير الحجم، يبقى في الأسطح لفترات طويلة، نظرا لكبر حجمه فإن بقاءه بالهواء مدة لا تتجاوز الثلاث ساعات، هذه فترة كافية لالتقاط الفيروس ما لم نتبع طرق الوقاية والسلامة. (الدليل التوعوي الشامل عن فيروس كورونا الجديد "كوفيد 19"، 2020، السعودية، ص ص 7-8).

7-7 مرض كوفيد 19: هو مرض معد يسببه فيروس كورونا المكتشف مؤخرا، إذ لم يكن هناك علم بوجود هذا الفيروس والمرض المستجدين، قبل بداية نقشه في مدينة "ووهان الصينية"، في كانون الأول / ديسمبر 2019. (دليل توعوي صحي شامل، فيروس كورونا ال مستجد Covid 19 من الموقع الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية، النسخة الأولى، 2020، ص 2). كما يعرف مرض كوفيد 19 أنه المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد المسمى كورونا سارس-2، وقد اكتشفت المنظمة هذا الفيروس المستجد لأول مرة في 31 كانون الأول / ديسمبر 2019، بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في ووهان بجمهورية الصين الشعبية. 2022/05/12 الساعة 15.30 (<https://cutt.us/okZQS>)

8 الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

يندرج اتصال الأزمة في المؤسسة ضمن أهم المواضيع التي تهتم بدراسة وتحليل العديد من التخصصات في مختلف العلوم، منها العلوم الإنسانية خاصة علوم الإعلام والاتصال، لهذا سنحاول عرض بعض الدراسات التي تناولت "اتصال الأزمة في المؤسسة" على غرار دراستنا وسنحاول إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال في الحد من تفاقم الأزمة داخل المؤسسة وخارجها.

📌 **الدراسة الأولى: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالات لوحدات المؤسسات الصناعية والخدمية،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم فرع تنمية الموارد البشرية من إعداد الطالبة " هامل مهدية" سنة 2008-2009.

انطلقت الباحثة في دراستها هذه من ضرورة العمل على الأزمة وإدارتها داخل المؤسسات الصناعية والخدمية في الجزائر، وإبراز أهم الاستراتيجيات والأنواع الاتصالية اللازمة لإدارة الأزمة في المؤسسات، والتطرق إلى أهم الأزمات التي تحاول المؤسسات الجزائرية إدارتها إدارة علمية، مع ضرورة تفعيل العملية

الاتصالية في مختلف مراحل الأزمة، بالإضافة إلى تحديد أهم الأخطاء الفعلية التي تعرضت لها المؤسسات أثناء تسييرها لبعض الأزمات من أجل تجاوزها في حالة تكرارها، وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

• كيف يُسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟ وتفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

• كيف يسير اتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

• ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

• كيف يُفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

• هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بالعينة التابع للدراسات الوصفية، إذ يُعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة للحصول على المعلومات الوصفية بالمؤسسات الجزائرية من أجل تحديد الخصائص المهنية حول القائمين والمشاركين في إدارة بعض الأزمات، كما استخدمت الباحثة المنهج المقارن من أجل اكتشاف نقاط الالتقاء والاختلاف في طبيعة إدارة المؤسسات الجزائرية لأزماتها، ووظفت الباحثة دراسة حالات لمجموعة من المؤسسات. كما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أكثر من أداة حرصا منهل على جمع أكبر عدد من البيانات وأدقها، من أجل دقة النتائج وهذه الأدوات هي:

المقابلة "الحرّة- الموجهة": استخدمت الباحثة المقابلة الحرّة أو غير المقننة، من خلال إجراء مقابلات حرّة مع المكلفين بالاتصال أو مدير الموارد البشرية لمجموعة من المؤسسات المراد دراستها، من أجل تحديد خصوصية كل مؤسسة ومعرفة نوع الأزمات التي تعرضت لها.

كما استخدمت **المقابلة المقننة**، التي تضمنت مجموعة من الأسئلة الموجهة، وتم تطبيقها على مجموعة من الإطارات العليا المشاركة في مواجهة الأزمات التي تعترض المؤسسات وهم رؤساء المديريات، القائمين بالاتصال، مدير الموارد البشرية، مدير الوقاية الصحية... الذين يتدخلون كأعضاء في خلية الأزمات، أو لهم أدوار اتصالية أثناء الأزمة وكانت مقسمة على عدة محاور.

• **الاستمارة (الاستبيان)**: من أجل الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة لجأت الباحثة إلى دعم وتأكيد المعلومات المتحصل عليها من المقابلة، كان الهدف منها التأكد من مسار المعلومات المتعلقة

بالأزمات. وجهت الأسئلة للعمال والموظفين في المؤسسة باعتبار أنهم من ينفذون مخطط تسيير الأزمات، في عدة محاور.

- **الملاحظة:** اعتمدت الباحثة أيضا على الملاحظة بدون مشاركة، لترقب تصرف أفراد المؤسسات أي تصرف رجال الإعلام وملاحظة ردود فعل المستجوبين أثناء المقابلة.
- **تحليل الوثائق:** كما لجأت الباحثة إلى بعض الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسات ميدان الدراسة، كالمجلات الداخلية وكذا القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية المتوفرة والأوامر التنفيذية التي تعمل بها المؤسسات.
- ونظرا لتشعب المعلومات المراد الحصول عليها، اعتمدت الباحثة على مصدرين كفئتين من مجتمع الدراسة على مستوى المؤسسات.

- **الإطارات العليا:** وتم تحديد 10 أفراد من كل مؤسسة أي 10 مقابلات من كل مؤسسة.
- **المجتمع البشري:** هم الأفراد العاملين مهما كان مستواهم المهني، وقد تم اختيار 10% من مجموع مجتمع الدراسة في كل مؤسسة، اختارت الباحثة بالطريقة العرضية لأنها لم تستطع الحصول على قوائم العمال والموظفين، كما لم تتمكن من تحديد العدد الإجمالي لشرائح المجتمع الكلي.
- وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية من خلال:
- الاستعداد الفني للاتصال قبل حدوث الأزمة والاستعداد المادي والبشري.
- كما خلصت الباحثة أن الاتصال في هذه المرحلة بأن المؤسسة الجزائرية لا توظف ولا تعطي الأهمية الكافية من أجل الوقاية والاستعداد للأزمة.
- يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها، إذ يأخذ المسار الاتصالي شكلا آخر أمام ندرة المعلومات، لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة على المستوى الداخلي:
- يتم الاعتماد بصفة كبيرة على الاتصال غير الرسمي "الشفوي".
- أما على مستوى الاتصال الخارجي: فرأت الباحثة أن هذا النمط من الاتصالات يكون أثناء وقوع الأزمة وعلاقة المؤسسة برجال الإعلام، ولأن المدير العام هو المصدر الرسمي والأساسي الذي لديه الحق في تمرير المعلومات حول الأزمة لوسائل الإعلام.

■ **أوجه الاستفادة من الدراسة:** من خلال هذه الدراسة التي اهتمت باتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أفادتنا في الاطلاع على أهم الأسئلة التي ساهمت في بلورة وصياغة أسئلتنا الفرعية وكذا

اعتبارها كمرجع لاستقاء المعلومات خاصة فيما تعلق بكيفية صياغة أسئلة المقابلة وإعداد الجانب النظري كما أدركنا أهمية الاتصال في المؤسسة الجزائرية قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمة، سواء كان الاتصال داخليا أو خارجيا ومدي أهميته وفعاليته في الحد من تفاقم الأزمة أكثر، كما يمكن القول إن المؤسسة الجزائرية تهتم بالاتصال الخارجي نحو توجهات رسمية معينة خوفا من المتابعة القانونية، كما لا توجد متابعة اتصالية بعد الأزمة.

📌 **الدراسة الثانية: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط** "رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال"، من إعداد الطالب " بن قيط الجودي". سنة 2011م - 2012م.

استهل الباحث دراسته من خلال التطرق لأهمية قطاع الصحة ودوره الكبير في الحفاظ على صحة السكان خاصة مع انتشار الأمراض والأوبئة وتنوعها، هذا ما زاد من الاحتياج إلى المؤسسة الصحية، كما تطرق إلى الإمكانيات الضخمة التي وفرتها الدولة، ومن بين أهم الوسائل نجد الاتصال ووضعت له استراتيجيات في ذلك، ولأن الجزائر من الدول المهتدة بالعديد من الأمراض المنقولة والتي تسبب العدوى كأنتفونزا الطيور والخنازير، والإيدز وغيرها، لذلك تعمل الإدارة الاستشفائية في الجزائر المتمثلة في مديريات الصحة والمستشفيات، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، من أجل الحد من انتشار هذه الأمراض والقضاء عليها من خلال حملات تحسيسية وتوعوية، و أن للاتصال دور كبير ومهم في هذه العملية، إذ لا يمكن للمؤسسات الصحية بكل مستوياتها الاستغناء عن الاتصال لأن جوهر هذه الحملات التحسيسية، وحتى يكون للاتصال فعالية يجب أن تكون هناك استراتيجية اتصالية معينة ومطبقة من الإدارة الاستشفائية عموما، والإدارة الاستشفائية لولاية الأغواط خصوصا، من خلال تسليط الضوء على عنصر الاتصال، ومختلف الاستراتيجيات الاتصالية على مستوى المؤسسات الاستشفائية. وانحصر موضوع الدراسة على مجموعة من التساؤلات كانت كالآتي:

- استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية بالأغواط موجودة أم لا؟
- أين تظهر استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية من خلال الإدارة الاستشفائية بالأغواط؟
- استراتيجية الاتصال لهذه الإدارة مطبقة أم لا؟
- ما مدى نجاح استراتيجية الاتصال في الإدارة الاستشفائية؟

واستعمل الباحث في هذه الدراسة **منهج المسح**، إذ يرى أن هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لدراسته حيث يمكنه من الوصول إلى البيانات وتصنيفها وتفسيرها، والذي يعد من الدراسات الوصفية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من أدوات جمع البيانات تخدمه في بحثه، نذكرها على النحو التالي:

- **المقابلة:** لأنها في حد ذاتها وسيلة اتصال ويكون فيها الاتصال مباشر بين الباحث والمبحوثين، في مديرية الصحة والسكان والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- **الملاحظة:** استخدم الباحث أيضا الملاحظة كأداة تساعده في الوصول إلى نتائج أدق من خلال ملاحظة ملصقات وألواح التوثيق والإعلانات في المؤسسات الاستشفائية بكل أنواعها.
- **السجلات والوثائق:** لجأ الباحث أيضا إلى الاستعانة بالوثائق والسجلات التي تساعده في عملية البحث ومنها التقارير والمراسلات ومحاضر الاجتماع، إذ تمكنه من البحث على الرسالة الاتصالية الرسمية للإدارة الاستشفائية بالأغواط.

ويعد مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة، قد يكون جميع الوحدات أو مجموعة من الأشخاص، هذا ما ذهب إليه الباحث في دراسته الذي يتمثل في العاملين في الإدارة الاستشفائية بالأغواط. واستخدم الباحث في هذه الدراسة **العينة القصدية** أو **العينة العمدية** نظرا لسمات وخصائص تتوفر في المفردات، بما يخدم أهداف البحث، يرى الباحث أن العينة القصدية (العمدية)، هي الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة والتي تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا. كانت هذه العينة من العاملين في الإدارة الاستشفائية بولاية الأغواط من مديرية الصحة والسكان والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

خلال البحث والدراسة توصل الباحث إلى عدة استنتاجات هامة يمكن أن نذكر منها:

- الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية للإدارة الاستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة بصفة دورية، أي تقتقد إلى عنصر الاستمرارية.
- قلة الاجتماعات وعدم تفعيل وسائل الاتصال الفعالة التي لها دور في الحد من انتشار الأمراض.
- رغم ان للإذاعة دور كبير في إيصال المعلومات بخصوص الحملات التحسيسية ومكافحة الأمراض، كونها تصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور إلا أنه لم يعط لهذه الوسيلة الفعالة والمؤثرة الوقت الكافي لتحسيس السكان وتوعيتهم والعمل على مكافحة الأمراض.
- عدم استعمال المطويات بكثرة وبصاف دائمة، وذلك في أغلب الحملات، هذه المطويات قليلة جدا حتى عند القائمين على الإدارة الاستشفائية الذين هم بهدف القيام بالحملات التحسيسية والاتصالية.

▪ **أوجه الاستفادة من الدراسة:** : استقدنا من هذه الدراسة في ضبط موضوع البحث والمفاهيم المتعلقة بعنوان الدراسة، وتزويدنا بخلفية أولية حول موضوع بحثنا، واكتساب معارف جديدة ساهمت في تدعيم دراستنا بالإضافة إلى توصل الباحث إلى الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة، من خلال ما توصل إليه من نتائج يمكن أن نستفيد منها في معرفة استراتيجيات وسياسات المؤسسة الجزائرية الاتصالية، والأنواع والوسائل الاتصالية المتاحة التي تعتمد عليها المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، ومدى نجاعتها في عمليات التحسيس والتوعية من مخاطر الأمراض.

📌 **الدراسة الثالثة: إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا - حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز بقسنطينة.** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية "جامعة فرحات عباس سطيف 1، سنة 2017م -2018م، للطالب سعيد عيمر.

كان الدخول في هذه الدراسة من طرف الباحث بعرض حول بعض الأزمات التي تعرضت لها بعض الشركات والمؤسسات، إذ أنه لا تخلو أي منشأة من اختلالات مثل الصراعات بين جماعات العمل وحوادث العمل، أيضا بعض الأخطاء التقنية المرتكبة، يؤدي كل هذا إلى حدوث أزمات لهذا يتم تناول موضوع إدارة الأزمات وتفعيل دور الاتصال في ذلك، لمواجهة هذه الأزمات والاختلالات لا بد من استراتيجية اتصال سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة. وخلص الباحث إلى طرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

• **ما هو الأسلوب المنتهج من قبل فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة في إدارة اتصالية خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا؟**

كما صاحب التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية من أجل تسليط الضوء أكثر على واقع الاتصال في حل الأزمة بالمؤسسات الجزائرية:

- ماذا نقصد بالأزمة؟ ما هي مختلف المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات؟
- ما المقصود باتصال الأزمة؟ ما هي أنواع اتصال الأزمات؟
- ما ذا يعنى بالاستهداف الإعلامي؟ ما هي مختلف المراحل التي تمر بها إدارة الاتصال نحو وسائل الإعلام؟
- ما هي الاستراتيجية الاتصالية المتبناة من طرف الفرع؟
- ما هي مختلف وسائل الاتصال الداخلي والخارجي المستخدمة في مواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا؟ هل توجد هناك مخططات اتصالية يعتمد عليها الفرع لاحتواء الأزمات المستهدفة إعلاميا؟

- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة من قبل الفرع في حالة الأزمات المستهدفة إعلامياً؟
- وظف الباحث في دراسته **المنهج الوصفي التحليلي** لأنه يري أنه الأنسب لمعالجة الدراسة الإحصائية التي قام بها على مستوى فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة.
- وقد اختار الباحث عينة مكونة من **120 مفردة** من مجتمع الدراسة الذي يمثل المسؤولين والفائمين على إدارة الأزمات في المؤسسة بالإضافة إلى العمال بمختلف رتبهم في الفرع.
- الباحث في دراسته هذه اعتمد على عدة أدوات لجمع المعلومات، من أجل الوصول إلى بيانات دقيقة ونتائج صحيحة وهي: **الاستمارة (الاستبيان)**، كما استعان في الدراسة الميدانية **بالملاحظة الشخصية** للتأكد من صحة البيانات الموجودة في الاستمارة، كما لجأ إلى **المقابلة والوثائق** الداخلية للفرع، التي وفرت له في شكل ورقي وإلكتروني ساعدته في تحليل بياناته المتحصل عليها ميدانياً.
- أهم النتائج التي وصلت إليها الدراسة:
- في نهاية الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج الهامة يمكن أن نذكر منها:
- يعتبر اعتماد الفرع على وسائل الاتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلامياً على العموم كبيراً، بوسط حسابي عان قدر ب 4,03 ووزن نسبي عام قدر ب 80,60%.
- غياب فريق لإدارة الاتصال حيث لوحظ أن ثقل الأزمات الاتصالية يقع على كاهل المكلفة بالاتصال لوحدها، ما يؤثر كثيراً على أدائها ومردوديتها الاتصالية.
- غياب ممثل عن المصلحة القانونية في خلية الازمة على مستوى الفرع.
- الناطق الرسمي للفرع يفنقد للتكوين على مواجهة وسائل الإعلام، أو ما يعرف بـ **Media Training** هذا الأخير يعد ممارسة اتصالية هامة جداً لا يمكن التنازل عنها لأنها تمثل أحد أشكال الاستعداد الاتصالي لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلامياً، إذ تضمن للناطق الرسمي اكتساب ردود فعل اتصالية فورية في مواجهة وسائل الإعلام، خاصة خلال الندوات الصحفية.
- غياب مخططات الاتصال الداخلي للأزمات باتجاه الموارد البشرية، هذا الطريق الحساس الذي يقوم قد يقوم بدور اتصالي فاعل خلال الأزمات المستهدفة إعلامياً.
- عدم الاعتماد على ما يعرف بقائمة أبرز الصحفيين والمؤثرين **Bucket. List** وإدراجها في عُدّة اتصال الأزمات المستهدفة إعلامياً.
- **أوجه الاستفادة من الدراسة:** لقد سلطت هذه الدراسة الضوء على كيفية إدارة الاتصال في حالة الأزمات بمؤسسة سونلغاز، فرع قسنطينة للتوزيع، إذ تطرق الباحث خلال دراسته إلى التعريف بالأزمة وأسباب

نشوئها، مراحل إدارتها وتسييرها، أيضا أبرز دور الاتصال بمختلف أنواعه سواء داخلي كان أو خارجي، كما لم يهمل الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة عبر مختلف مراحلها على مستوى الفرع.

✚ **الدراسة الرابعة: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا،** رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، الجزء الأول، أنجزها الباحث الطاهر أجغيم سنة 2005م - 2006م.

عالج الباحث في دراسته العديد من القضايا المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة سواء على مستوى مجال التنظيم الإداري للاتصال الإداري أو من جانب إجراءات الاتصال الإداري، أبرز أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون سير العملية الاتصالية بطريقة سلسلة داخليا أو خارجيا، يُرجع الباحث أن مشكلة الاتصال في المؤسسة ودوره إلى أبعاد تاريخية واقتصادية وأخرى اجتماعية ونفسية. وبهدف إيجاد حلول لهذه المشاكل الاتصالية التي تعاني المؤسسة بدأ المسؤولون في القطاعات الاقتصادية والصناعية وحتى الاجتماعية يولون اهتماما متزايدا بالبحث عن الحلول العلمية لهذه المشكلات الاتصالية والتنظيمية، هذا الأمر أصبح حتى في بعض المؤسسات الجزائرية التي تهتم باستراتيجيات الاتصال فيها وفاعليتها في الواقع. وقد تطرق الباحث أيضا إلى أنواع الاتصال المستخدم في المؤسسات الجزائرية، كما تطرق إلى البيروقراطية الاتصالية في المؤسسات الجزائرية. وكان التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة: هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية والعكس صحيح؟

هذا التساؤل انبثقت منه أسئلة فرعية أخرى نذكرها كما يلي:

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير ودور إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

• أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال؟

• هل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

استعان الباحث في دراسته **بالنهج الوصفي**، الذي يرى أنه المنهج الأكثر ملاءمة لمشكلة الدراسة ويتناسب وهدف فروض ومجال الدراسة الوصفية التحليلية وطبيعة الفرضيات التقريرية، ذلك للحصول على المادة التي استخدمها الباحث في تحليل أبعاد وأثار عملية اتصال المؤسسة في الإدارة الجزائرية

في الماضي والحاضر وبالتالي يمكنه من جمع المعلومات الضرورية وتحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة.

أدوات جمع البيانات: إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم وكذا النموذج المعتمد، يحتم على الباحث استعمال أدوات معينة يستعين بها في جمع البيانات الضرورية من الميدان حول أبعاد المشكلة موضوع الدراسة، من أجل قياس متغيرات الدراسة، بناء على هذا استخدم الباحث في هذه الدراسة أكثر من أداة حرصا منه على جمع أكثر وأدق البيانات التي تفيده في كشف متغيرات الدراسة وهذه الأدوات هي:

الاستمارة (صفحة الاستبيان): استخدم الباحث الاستمارة لأنها تعتبر أداة أساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة ولكونها تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوثين. وقد شرح الباحث كيفية إعداد أسئلة الاستبيان ومراحلها.

المقابلة المفتوحة (غير المقننة): كما استعان الباحث بالمقابلة نظرا للارتباط القوي بين الاستبيان والمقابلة من حيث الهدف وطريقة التطبيق، ولأن المقابلة غير المقننة تتيح للباحث والمبحوثين خاصة الإدلاء بأرائهم بحرية أكبر، كما تمكن الباحث من التعمق والإلمام أكثر ببعض الموضوعات التي يرى أنها حساسة ولم يحقق له بيان الاستبيان الكشف عن حقيقتها بالكفاية اللازمة والدقة المطلوبة، وقد شرح الباحث دليل المقابلة.

عينة الدراسة: تُحدد العينة باتباع نهج يجعل بالإمكان انتقاء مجموعة محددة من مجموع أفراد أو وحدات المجتمع المبحوث، لقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على العينة الحصصية التي تقوم على تقسيم الباحث للمجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات على أساس خصائص معينة مثل: الوظيفة، الجنس، الصفة... هذه العينة تبدو مشابهة للعينة الطبقية إلا أن العينة الحصصية تتيح للباحث حرية اختيار الحالات في حدود وضوابط معينة، قد يوقع الباحث في التحيز لهذا استعان الباحث في دراسته بثلاثة باحثين ميدانيين في توزيع الاستمارات على أفراد عينة البحث، كما توصل الباحث في نهاية دراسته إلى جملة من النتائج الهامة نذكر منها:

- إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة في الجزائر وتحسين أدائها.
- الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام، وجد الباحث من حيث سهولة الاتصال في المؤسسة الجزائرية حوالي 53,46% من عينة الدراسة تقيم الاتصال الكتابي سواء الصاعد منه أو النازل بأنه صعب.

• للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة، إذ لاحظ الباحث أن 37,46% من عينة الدراسة، أن كل عملية إدارية تتوقف في تنفيذها ونجاحها على فعالية الاتصال.

• بالرغم من استعمال المؤسسة الجزائرية لوسائل اتصال حديثة ومتطورة سواء كتابية أو غيرها إلا أن الوسائل التقليدية للاتصال كالسجلات والمستندات وغيرها لا تزال بكثرة، وغالبا ما تكون سببا مباشرا في وجود معوقات في الاتصال وتعقيدات إدارية مثل المبالغة في الإجراءات الإدارية وحجز المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة العمل وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية.

• يمكن القول إن الاتصال في واقع أو محيط المؤسسة الجزائرية يشكل عاملا وسببا مركبا يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري، لأن الاتصال الفعال في أساليبه ووسائله وقنواته. يضمن الشروط المعنوية والمادية للعمل والتفاعل الاجتماعي.

■ أوجه الاستفادة من الدراسة: : انطلاقا من أهمية هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها من قبل

الباحث لابد من الاستفادة منها في دراستنا من عدة جوانب منها المنهجي إذ استفدنا من كيفية ضبط أدوات جمع البيانات واعتمدنا على المقابلة، كما استفدنا من الجانب النظري خاصة ما تعلق بنظام الاتصال في المؤسسة الجزائرية واللغة المستعملة في الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة الجزائرية، والتأكيد على ضرورة استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة التي تسهل تنفيذ التعليمات والأوامر، التي بإمكانها أن تبعد البيروقراطية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية.

✚ الدراسة الخامسة: التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة: تجربة الشركة

الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" كنموذج. مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، قام بها الباحث "إسماعيل حماني"، سنة 2010م - 2011م. استهل الباحث هذه الدراسة بالتتويه إلى مكانة الاتصال في المؤسسات وأهميته، مع ضرورة خلق استراتيجية للتخطيط والتفاوض والتسيير واتخاذ القرار، وفق اتصال متناسق منظم ومدروس، يؤدي إلى التنبؤ بالأزمات ويستهدف تجنبها وإدارتها بفعالية ونجاح في حالة وقوعها، ويحافظ على صورة إيجابية للمؤسسة اتجاه جماهيرها الداخلية والخارجية، في هذا السياق سلط الباحث الضوء على طبيعة التخطيط الاستراتيجي للاتصال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "سونلغاز"، وأن المؤسسة بحاجة ماسة إلى إدارة شبكة اتصال قوية على المستوى الداخلي والخارجي، وقد عملت المؤسسة في هذا الشأن إلى إدراج مديرية اتصال ضمن هيكلها التنظيمي من أجل تقادي حدوث الأزمات أو التنبؤ بها قبل وقوعها.

فكان التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ماهي طبيعة التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات

في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" من حيث إجراءات التنظيم وطرق الممارسة؟

ومن أجل أن يحقق الباحث هذا الهدف قاده ذلك إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مكانة وموقع الاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي للشركة؟
- ما هو التصور السائد بالشركة لأهمية التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات؟
- هل توجد يقظة استراتيجية اتصالية لدى الشركة قبل وقوع الأزمات؟
- ما هي الأسس والقواعد التي تلتزم بها الشركة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات؟
- ما هي إجراءات وأهداف تخطيط الاتصال بالشركة عبر مراحل الأزمة؟

يعتبر المنهج العلمي طريقة منظمة تُتبع وخطة معينة لدراسة ظاهرة ما. قصد التوصل إلى الحقائق وعادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي يسعى الباحث الوصول إليه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها، تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة، لهذا استخدم الباحث منهج دراسة حالة، حيث يراه مناسباً لدراسته. هذا المنهج يقوم على البحث المعمق للوضع الكلي الخاص بحالة فردية غير معروفة من قبل، من خلال دراسة الوثائق الخاصة بالنظم ودراسة الأفراد من أجل الوصول إلى بيانات دقيقة ونتائج صحيحة.

يتوقف البحث العلمي على أدوات جمع البيانات المناسبة لكل دراسة وحسب المنهج المستخدم من أجل الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات وأدقها وبالتالي تكون النتائج مقاربة للواقع، وقد استعان الباحث في دراسته هذه بأكثر من أداة وهي:

المقابلة: اختار الباحث هذه الأداة وأجرى جملة من المقابلات مع بعض الإطارات والعمال من أراد العينة عن طريق الاعتماد على دليل المقابلة تم إعداده مسبقاً "استمارة المقابلة".

استمارة الاستبيان: اعتمد الباحث بالإضافة للمقابلة على استمارة الاستبيان والتي هي مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها للحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وهي من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات وتوفر الوقت والجهد على الباحث وتوصله إلى بيانات معمقة أكثر.

يواجه الباحثون عادة في دراساتهم المختلفة للظواهر المتنوعة صعوبة ضخامة مجتمع البحث، ما يعرقل قيامهم بدراسة كل الوحدات المكونة له، استخدم الباحث في هذه الدراسة العينة القصدية أو العمدية أو الغرضية، وهي التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم

شخصيا بانتقاء المفردات الممثلة أكثر من غيرها، لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، اختار الباحث مفردات العينة من المجتمع المدروس والمتمثل في المديرية العامة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، جميع المستخدمين بمديرية الاتصال على مستوى المديرية العامة والبالغ عددهم "43" فردا موزعين على تسعة مصالح.

خلص الباحث بعد تحليل البيانات المتحصل عليها ميدانيا إلى عدة نتائج عامة يمكن أن نذكر منها:

◀ من حيث التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات بالمؤسسة توصل إلى عدة نقاط مهمة:

- يحظى الاتصال بمكانة هامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكان ذلك نتاج عدة عوامل دفعت إلى التفكير الجدي في ضرورة إيجاد تنظيم وظيفي للاتصال يضمن اتصالا حقيقيا للمؤسسة داخليا وخارجيا.

- إن جميع المستخدمين في جمال الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم قناعة بأن الاتصال عنصر مهم وضروري في مواجهة وإدارة الأزمات.

- إن طبيعة التصور السائد لدى المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة لدور مهام التخطيط المسبق للاتصال في مواجهة وإدارة الأزمات هو تصور ذو نمط علاجي أكثر منه وقائي.

◀ من حيث كيفية إعداد وتشكيل فريق الاتصال لمواجهة وإدارة الأزمات بالمؤسسة:

- إن المؤسسة غالبا ما تقوم بإعداد وتشكيل فريق الاتصال الأزموبي، يعمل بالتنسيق مع خلية الأزمة، لكن لا يكون ذلك إلا بعد حدوث أو أثناء الأزمة، كما أن الجهة المسؤولة عن تحديد واختيار أعضاء هذا الفريق هو مجلس إدارة المؤسسة، في حين مساهمة أخصائي الاتصال والعلاقات العامة تبقى أقل.
- إن المعيار الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في عملية تحديد أعضاء فريق اتصال الأزمة هو بالدرجة الأولى معيار الخبرة والأقدمية، على حساب معيار الكفاءة.

- إن المؤسسة لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية متخصصة لصالح أعضاء فريق اتصال الأزمات، الأمر الذي يحد من فعالية الاستثمار الأمثل في العنصر البشري.

◀ من حيث أسس وطرق التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات بالمؤسسة:

- إن أهم الأسس التي تلتزم بها المؤسسة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات هو الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة كأساس أول، يليها إعداد الخطط الاتصالية في ضوء استراتيجية المؤسسة العامة لمواجهة الأزمة كأساس ثان.

• إن أهداف اتصال الأزمات بالمؤسسة يُحدد في الغالب وفقا للأحداث التي تقع " الوقائع وتطورات الأزمة"، هذا ما يعرف بأسلوب رد الفعل، الذي يقوم على خطط أو تكتيكات قصيرة المدى ذات أهداف علاجية بالدرجة الأولى.

• تعتمد المؤسسة لنقل رسائلها الاتصالية إلى الجمهور الخارجي في ظروف الأزمات بالدرجة الأولى على الوسائل السمعية البصرية الثقيلة "إذاعة، تلفزيون"، ثم بالدرجة الثانية على المقابلات والندوات الصحفية، كما أن المؤسسة لا توظف لهذا الغرض موقعها الإلكتروني والوسائل الاتصالية المتاحة عبر شبكة الأنترنت، أما بالنسبة للجمهور الداخلي فهي تعتمد على الوسائل الاتصالية المكتوبة "نشرات، تقارير، مطبوعات، مجلات إعلامية..."

◀ من حيث إجراءات ومهام التخطيط الاستراتيجي للاتصال عبر مراحل الأزمة:

• إن المؤسسة تقوم في مرحلة ما قبل الأزمة وفي إطار الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، بوضع دليل إرشادي يحتوي على التعليمات الواجب الالتزام بها، وتحديد أدوار الأطراف المعنية بإدارة الأزمة، رغم ذلك تبقى هذه الإجراءات ذات فعالية جد محدودة في ظل عدم تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية.

• إن إدارة الاتصال على مستوى المؤسسة أثناء الأزمات تقوم بتقديم المعلومات وإتاحتها للجمهور عبر وسائل الإعلام.

• تشارك إدارة الاتصال مع خلية إدارة الأزمة في تحديد وصياغة الاستراتيجية التي ستظهر بها المؤسسة، إلا أنه يبقى أسلوبا علاجيا أكثر منه وقائيا.

ولكن ما يؤثر على كفاءة جميع الإجراءات ويحد من فاعليتها على المستويين الداخلي والخارجي، هو التقصير الشديد من طرف المؤسسة في القيام بعمليات التحليل والتقييم لاتصالاتها عبر مراحل الأزمة.

أوجه الاستفادة من الدراسة: : استنادا لأهمية وأهداف الدراسة وبناء على النتائج المتحصل عليها من طرف الباحث، تكمن فائدة هذه الدراسة بالنسبة إلينا في مجموعة من العناصر المهمة: من خلال بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الإشكالية واختيار المنهج حيث توافقت في الاعتماد على المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، كما استفدنا منها في كيفية تحسين اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية خلال مراحلها وكيفية إدارتها قصد التخفيف من تداعيات الأزمات، من خلال التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المؤسسة وأهميته لمواجهة الأزمات وتوقع حدوثها والتمكن من حسن تسييرها وإدارتها بمختلف مراحلها.

✚ الدراسة السادسة: دور الاتصال في إدارة الأزمات "كارثة فيضانات غرداية 2008"، نموذجاً لدراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال الأزمات، من إنجاز الباحثة فطيمة بوهاني، سنة 2008م - 2009م.

دخلت الباحثة مباشرة في صلب الموضوع وتحدثت عن مختلف الأزمات، التي تعرضت لها الجزائر، سواء الأمنية منها أو الكوارث الطبيعية كالزلازل الفيضانات، وعن كيفية تعامل المؤسسات الجزائرية اتصاليا في إدارتها لهذه الأزمات، التي أثقلت كاهل الدولة والمواطن معاً، كما أعطت إحصائيات وأرقام الخسائر المادية والبشرية التي خلفها فيضان غرداية سنة 2008. هذه الأرقام المخيفة دفعت بالباحثة إلى طرح بعض التساؤلات خاصة ما تعلق بدور الاتصال في إدارة هذه الأزمة، ولماذا هو مغيب في تسيير الأزمات؟ من هنا كان التساؤل الرئيسي لدراستها على النحو التالي: ما هو دور الاتصال في إدارة أزمة 01 أكتوبر 2008 بغرداية؟

وبناء على ما تقدم فككت الباحثة تساؤل الإشكالية الرئيسي إلى تساؤلات فرعية كانت كالاتي:

- هل توجد يقظة استراتيجية اتصالية لدى الهيئات الرسمية وغير الرسمية قبل وقوع أزمة غرداية؟
- ما هو دور خلية الاتصال في إدارة ومعالجة أزمة غرداية أثناء حدوثها؟
- كيف تقيم الهيئات الرسمية وغير الرسمية مكانة ودور الاتصال في إدارة الأزمة بعد وقوعها؟

اختارت الباحثة في دراستها الاعتماد على المنهج المسحي، الذي يعد استقصاء ينصب على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها. من خلال المنهج المستخدم رأت الباحثة أن تعتمد في جمع البيانات على عدة أدوات تتناسب والمنهج، ولم تكف بأداة واحدة، هذه الأدوات هي:

المقابلة: من خلال هذه الأداة البحثية تم استقاء بعض المعلومات المهمة عن حيثيات العملية الاتصالية خلال مراحل الأزمة، تطلب هذا تنقل الباحثة إلى مكان الكارثة وإجراء مقابلات مع مسؤولين في المؤسسات والهياكل الرسمية ورؤساء المجالس البلدية المتضررة.

الملاحظة: اعتمدت الباحثة على الملاحظة بنوعيتها "البسيطة وبالمشاركة"، التي أرادت من خلالها إظهار استدراك الهيئات الرسمية للأخطاء الواقعة وذلك جراء تقييم الأزمة التي لا تزال مستمرة، وأيضاً لتأكيد دور الاتصال في تسهيل عملية إحصاء المتضررين، حتم هذا على الباحثة تقمص دور صحفية بإحدى اليوميات الجزائرية لحضور الندوة الصحفية لجمع أكبر وأدق المعلومات.

جمع الوثائق الإدارية: بالإضافة إلى الأداتين السابقتين لجأت الباحثة إلى جمع الوثائق والمستندات الإدارية من مراسلات وتعليمات ونشريات ومطويات، من أجل أن تكون نتائج الدراسة أدق. **مجتمع وعينة الدراسة:** يبدو أن الباحثة لم تحدد مجتمع وعينة الدراسة بدقة في هذه الدراسة واكتفت بقولها إنها أجرت مقابلات مع مسؤولين في المؤسسات والهيكل الرسمية كرؤساء البلديات السبعة المتضررة وكذا بعض أعيان تلك المناطق.

لقد حاولت الباحثة في دراستها إلقاء الضوء على دور الاتصال في إدارة أزمة غرداية 2008م، وكيفية تعامل الإدارة المحلية والسلطات الرسمية والعرفية في المنطقة مع احتياجات وسائل الإعلام والجمهور ذات العلاقة المباشرة بالإدارة المحلية، من خلال تحليلها لنتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- إهمال استمرارية وجود خلية أزمة أو متابعة مستمرة على مستوى الإدارة المحلية، أثر بدرجة كبيرة على نجاح العملية الاتصالية، التي غاب فيها القائم بالاتصال لدى الهيئة الرسمية، الأمر الذي يفسر عدم اهتمام الإدارة المحلية بسياسة التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات المحتملة.

- رغم إهمال مرحلة ما قبل الأزمة لمست الباحثة بعض الإيجابية في مرحلة حدوث الأزمة، فقد عملت الإدارة المحلية من خلال خليتي أزمة ولائية ووطنية، كانت تعمل بالتنسيق مع خلية أزمة تابعة للهيئة العرفية، التي تم من خلالها التخطيط للاتصال بجمهورها من المتضررين ووسائل الإعلام الوطنية والأجنبية.

- اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية مازال يفتقد إلى المظاهر العلمية من أجل تأطير العمليات الاتصالية قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمات بمختلف أنواعها.

◀ **أوجه الاستفادة من الدراسة:** استفدنا من هذه الدراسة من حيث أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة وجمع الوثائق والسجلات وأيضاً في اختيار العينة، وبناء على أهداف وأهمية الدراسة والنتائج المتوصل إليها من طرف الباحثة من خلال معاشتها الميدانية لدور وأهمية الاتصال في إدارة وتسيير أزمة غرداية يكمن الاستفادة منها من عدة جوانب نلخصها فيما يلي:

ضرورة تفعيل خلية الأزمة في المؤسسات الجزائرية قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمة من أجل الحد من تبعاتها ونتائجها، من خلال التنبؤ بحدوثها ووضع استراتيجية اتصالية لتسيير الأزمة وتقييمها خلال مراحلها المختلفة، كما أن انفتاح المؤسسة الجزائرية على وسائل الإعلام المختلفة يتيح لها فضاء وحلولا من أجل التغلب على الأزمة.

مجالات الدراسة (المكانية، الزمانية والبشرية):

تعتبر مجالات الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث أو دراسة علمية أكاديمية، لأنها تسهل على الباحث عملية البحث الميداني، وقد انحصرت دراستنا في المجالات التالية:

1-8 المجال المكاني: يقصد به المكان الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية، الذي يتمثل في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

2-8 المجال البشري: اشتمل المجال البشري على عينة من موظفي مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، ونظرا لتعذر الاتصال بهم جميعا وكون الموضوع مرتبطا بواقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل استدعي الأمر منا اختيار عينة قصدية مقدره بأربعة مفردات وهم المعنيون بالاتصال خلال أزمة كورونا كوفيد 19 من مجموع 50 مفردة التي تمثل مجتمع الدراسة.

3-8 المجال الزمني: هي الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع دراسته إلى غاية الانتهاء منها.

باشرنا هذه الدراسة منذ تسجيل المذكرة في بداية شهر فيفري سنة 2022م، إلى غاية تسليمها في شهر جوان من نفس السنة.

مرت الدراسة على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: امتدت هذه المرحلة من شهر نوفمبر إلى غاية بداية شهر مارس، حيث اقترحنا على المشرف عدة مواضيع من أجل مناقشتها وضبط العنوان النهائي، وجمع المعلومات والمصادر المتعلقة بموضوع دراستنا.

المرحلة الثانية: بعد ضبط العنوان النهائي باشرنا العمل في شهر مارس، بداية بأول خطوة وهي تحديد إشكالية الدراسة، مرورا بباقي الخطوات المنهجية، وتم تحديد منهجية للجانب النظري والتطبيقي، وفقا للمعلومات التي تم الحصول عليها حول متغيرات الدراسة.

المرحلة الثالثة: بعد تصحيح الإطار المنهجي من طرف الأستاذ المشرف الذي استغرق مدة من الزمن، شرعنا في الجانب النظري الذي كان في بداية شهر أفريل إلى غاية استكمالها مع نهاية نفس الشهر وتقديمه للتصحيح، ثم الانتقال الى الجانب الميداني أين تم تحضير وضبط أسئلة المقابلة وتحكيمها في مدة أسبوع.

المرحلة الرابعة: بعد الانتهاء من الجانب التطبيقي تم جمع البيانات المتحصل عليها وتحليلها واستقراء النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية للدراسة، حيث تم التوصل الى النتائج العامة للدراسة وتقديم التوصيات.

قمنا بتعديل الدراسة في شكلها النهائي وتصحيح بعض الأخطاء والتدقيق في محتواها الذي امتد إلى غاية نهاية شهر ماي.

9 الخلفية النظرية للدراسة (المدخلة النظرية):

تمهيد: إن المقاربة العلمية أو النظرية ضرورية للبحث العلمي، كونها تساعد الباحث في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وفي تحليل النتائج المتوصل إليها في ظل نظرية ما، وانطلاقا من عنوان دراستنا "واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا"، دراسة حالة بمديرية الصحة والسكان بولاية جيجل، وكون دراستنا التي اعتمدنا فيها على منهج دراسة حالة، والذي تندرج ضمن الإطار الفلسفي والنظري "للنظرية البنائية الوظيفية".

وتعد النظرية البنائية الوظيفية أحد المدخل الأساسية لدراسة الاتصال ووظائفه المختلفة، والآثار المترتبة عنه خاصة في تسيير الأزمات بالنسبة للمؤسسة وجمهورها الداخلي أو الخارجي.

◀ النظرية البنائية الوظيفية

◀ مفهوم النظرية البنائية الوظيفية:

عرفت عدة تسميات مثل نظريات التحليل الوظيفي (the function analyses)، النظريات المحافظة (theory conservative)، وغيرها من التسميات الأخرى.

وتستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية، حيث اهتمت بدراسة كيفية حفاظ المجتمعات على الاستقرار الداخلي والبقاء عبر الزمن، وتفسير التماسك الاجتماعي والاستقرار، وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علماء الاجتماع الغربيين من أمثال "أوجيست كونت"، "إيميل دوركايم"، "هربرت سبينسر"، وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: "تالكوت بارسونز" و"روبيرت ميرتون". وغيرهم من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين، الذين امتدت آرائهم حتى نهاية السبعينات من القرن العشرين، فالنظرية ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه

نحو التوازن والاستقرار، هذا الأخير مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجاته، فتنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان الاستقرار. (مكاوي، ص ص 125-124).

كما يوجد مفهوم آخر للبنائية الوظيفية فهي مركبة من جزأين:

- البناء: **structure**: وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة في المجتمع.
- الوظيفية **function**: ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع. (عبد الحميد، 2004، ص 31).

← نشأة النظرية البنائية الوظيفية (الخلفية التاريخية):

برزت محاولات الدراسة العلمية للمجتمع منذ نشأة الفكر الإغريقي، خاصة مع أفكار أفلاطون وأرسطو، ثم مع مفكري النهضة العربية الفارابي وابن خلدون، وبعدهما حاول على نفس الدرب مفكري النهضة الأوروبية الحديثة، ميكيا فيلي ومونتسكيو Montesquieu، وبالرغم من أن هذه الدراسات وأخرى حاولت فهم الظاهرة المجتمعية من خلال تفكيك منظومات المجتمع وتفسير ترابطاته، اعتمادا على أسس علمية ومنهجية، إلا أنها ظلت حبيسة تبصرات فكرية، تنسب إلى الحقل الفلسفي أكثر منه إلى حقل علمي منهجي نظري أو تجريبي. والأعمال الوحيدة التي شُدت عن تلك القاعدة بل وأسست لحقل على قائم بذاته كانت أعمال عالم الاجتماع ابن خلدون عبد الرحمان من خلال عمله العلمي المحكم (المقدمة) والذي أسس لعلم اجتماع العمران البشري، ويعني لديه الاجتماع الإنساني وظاهرتة. (عبد المعطي، 1981، ص 54).

يقابله في الفكر الغربي ولكن بعد ستة قرون محاولة عالم الاجتماع الفرنسي ايميل دوركهايم 1895 تأسيس علم جديد من خلال عمله (قواعد المنهج في علم الاجتماع)، وقبله كان أوغست كونت Auguste Cont قد وضع لأول مرة اصطلاح علم الاجتماع 1830(الوردي، 1994، ص ص 234-235).

في هذه الفترة أدى سيطرة الدراسات الإمبريقية إلى قتل الجوانب المنهجية في تحليل الظواهر المجتمعية خاصة، ومنه ظهرت لوازم الحاجة لإطار تصوري ونظرية عامة وتطعيم الحقل السوسولوجي بروافد تصويرية نظرية ومفاهيمية من ميادين أخرى، استعارة ومحاكاة، وهو ما صاغه بارسونز Talcott Parsons وباريتو من نمذجة نسقية من الميكانيك والانثروبولوجيا والبيولوجيا. (القصور، 1978، ص ص 96-97)

ففي إطار النظرية البيولوجية التي جاء بها تشارلز داروين في كتابة (أصل الأنواع) تناول دراسة الأجزاء التي يتكون منها الكائن العضوي والترابط بها ودرس وظائفها للكائن العضوي ككل، كما استعار سبنسر Herbert Spencer من البيولوجيا تفرقتها بين البنية والوظيفة من خلال تطبيق قوانينها وقوانين التطور، واقترح صيغة التكامل عبر التمايز أو التغاير، مشبها المجتمع بالكائن الحي، أي أنه عبارة عن أنساق تنمو وتتطور (الصاوي، 2007، ص ص 186-187).

أما باريتو فقد استخدم مفهوم المنفعة بدلا من مفهوم الوظيفة، وقد استوحى هو الآخر مفهومه وشروحاته الاجتماعية من الميكانيك لتقديم نموذج يحاكي النسق الميكانيكي المتوازن، وقدم نموذجا لنسق متساند الأجزاء وركز على خاصية الاعتماد المتبادل في أداءات تلك الأجزاء لأدوارها وبذلك تمهدت بيئة منهجية وموضوعية مواتية لوضع نظرية عامة في علم الاجتماع، تمثلت في البنيوية الوظيفية، ظهرت النظرية البنيوية الوظيفية في أعقاب ظهور كل من البنيوية الاجتماعية علي أيدي كل من كلاود ليفي ستراوس وكولون ويزير، وعندما نشر العالمان كتابي (أبنية القرابة) و(الطوطمية) على التوالي، والوظيفية على أيدي كل من ماكس فيبر وإميل دوركايم ووليم كراهام سمنر في مؤلفاتهم الدين والاقتصاد تقسيم العمل في المجتمع. وطرق الشعوب.

حاولت البنيوية الوظيفية في ثورتها على المنهج التجريبي ربط الدراسات الامبريقية بإطار نظري وتصوري من خلال الجمع بين الأفكار النظرية لسبنسر ودوركايم والنظرة الامبريقية لكونت (القصير، المرجع نفسه، ص 96)

إن النظرية البنائية الوظيفية هي اتجاه قديم وحديث في نفس الوقت، ذلك أنها تتأصل في فلسفات وأفكار وبحوث المفكرين الأوائل بداية من أفلاطون وابن خلدون، كما نجد بروزها الحديث في أعمال تالكوت بارسونز (Parsons.T 1949-1951) وغيره، ما يعني أنها لا تعود إلى إسهامات وجهود منفردة لمفكر بحد ذاته وإنما تستند إلى إرث فكري وتاريخي واجتماعي، قديم وحديث، وأسسها نتيجة توليفة من أفكار مشارب فكرية واجتماعية مختلفة، من العصر القديم إلى العصور الوسطى وصولا إلى العصر الحديث، ومن الفكر اليوناني والروماني إلى الفكر الإسلامي والفكر المسيحي، لكنها برزت في النهاية كثمرة للفكر الوضعي ما سمح لها أن تستمد قوة مشارب مكنتها من تسيد مسرح الفكر الغربي لعقود، قبل أن تباغتها سهام النقد من مختلف التيارات الفكرية الجديدة، فتراجعت هيمنة هذه النظرية بداية القرن الماضي بسبب اكتساح موضوع النظرية الاجتماعية نظريات أخرى كعلم الاجتماع الديناميكي، وعلم

اجتماع التنظيمات، والفردوية المنهجية، والبنوية التكوينية خاصتا المدرسة النقدية، وقد حاجت كل هذه النظريات في استنفاء جدوى شروحات البنيوية الوظيفية، لتزيج مقولاتها التفسيرية برؤى بديلة.

◀ فروض النظرية البنائية الوظيفية:

اتفق الباحثون حول مجموعة من المسلمات التي تقوم عليها النظرية البنائية الوظيفية يمكن أن نذكر منها:

- يتكون البناء الاجتماعي من مجموعه أنظمه مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا ويتكون النظام من مجموعه أنساق.
- يتكون النسق من مجموعة أنماط ولكل نظام نسق، نمط، حاجات اجتماعيه تعكس، وظائفه ومن خلاله تكامله وتكافله الاجتماعي.
- تأكيده على التوازن الاجتماعي.
- يدرس الكل ليصل إلى الجزء. (معين، 1999، ص 152).
- وفي نفس السياق يجمع رواد الوظيفية على افتراضات أساسيه تكل في جملتها الإطار العام للنظرية البنائية الوظيفية، والتي لخصها "روبرت ميرتون" سنة 1957 فيما يلي:
- النظر الى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استمرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته. (عبد الحميد، 2000، ص131).

◀ النظرية الوظيفية في دراسات الاتصال:

يركز التحليل الوظيفي على ظواهر خاصة داخل النظام الكلي، ويحاول تبيان كيف أن الظواهر يمكن أن تؤدي إلى المحافظة على استقرار النظام بكليته، وأن تؤدي إلى عكس ذلك، وعندئذ تصبح الوظيفية خلا وظيفيا.

طرحت البنائية الوظيفية مجموعة من النماذج والتصنيفات التي تعرف في دراسات الإعلام والاتصال بالنماذج الوظيفية، أو نماذج التحليل الوظيفي، التي تركز على تحليل عدد من الوظائف والأهداف

العامة التي تقوم بها وسائل الاتصال، كما تعتمد هذه النماذج على التعرف بوضوح على مدى تحقيق الأهداف أو الوظائف بصورة إيجابية أو سلبية، كما تساعد البنائية الوظيفية في معرفة الآثار المترتبة عن استخدام وسائل الإعلام بالنسبة للفرد والمجتمع على مختلف الأصعدة، ومعرفة وظائفها في جميع المجالات. (عبد الرحمن، 2006، ص 68).

◀ وظائف وسائل الإعلام:

إن التطرق لدراسة وسائل الإعلام يجرنا للحديث عن دراسة وظائف هذه الوسائل، وعلاقات الاعتماد بينها وبين بقية مكونات الأنساق الاجتماعية، خصوصا أن هذه الوسائل صارت جزء من الموجود الفردي والاجتماعي للإنسان الحديث والمجتمعات المعاصرة، ومن بين الدراسات التي حاولت تصنيف وسائل الإعلام نجد:

1. تصنيف "هارولد لازويل": يعد "هارولد لاسويل" أول من لفت الانتباه إلى الوظائف التي تؤديها وسائل الاتصال في المجتمع، وقد حددها في ثلاث وظائف نوردتها على النحو التالي:

- **مراقبة البيئة:** تعني تجميع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالبيئة سواء في خارج المجتمع أو داخله. وهي تقوم بوظيفة الإخبار أي أن تكون الأخبار في متناول جميع الأفراد وبهذه الوظيفة يتمكن المجتمع من التكيف مع الظروف المتغيرة.

- **الترابط:** يتحقق باختيار وتقييم وتفسير الأحداث عن طريق وسائل الإعلام: مع التركيز على ما هو أكثر أهمية، وتوحيد السلوك كرد فعل على هذه الأحداث.

- **نقل التراث الاجتماعي:** فوسائل الإعلام كالصحافة والتلفزيون ومختلف أشكال الاتصال الجماهيري توفر الأطر المرجعية اللازمة لأي مجتمع، وذلك من خلال نقل القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك من جيل إلى جيل. (عبد الرحمن، 2006، ص ص 147، 148)

- **وظيفة الإمتاع والترفيه:** ويورد "شارلز رايت" هذه الأخيرة كوظيفة مهمة، إذ تعد عنصرا مهما في استقطاب شرائح في الجمهور.

2. تصنيف "دينيس ماكويل": قام "دينيس ماكويل" بصياغة وظائف وسائل الإعلام من خلال الوظائف الرئيسية التي قدمها "هارولد لاسويل" عام 1948، وتطورا لطرح "شارلز رايت" لها عام 1960 يرى أن الأفكار الرئيسية لوظائف الإعلام في المجتمع تنحصر في:

- **وظيفة الإعلام:** تتمثل في الرغبة في معرفة كل ما يدور من أحداث ووقائع تحيط بالأفراد.

- **وظيفة تحديد الهوية:** التي تتمثل في دعم القيم الشخصية وأنماط السلوك الاجتماعي المقبول، وتحقيق الفرد لذاته والتوحد مع المجتمع.
- **وظيفة التفاعل الاجتماعي:** وتُحدد في تحقيق الانتماء والحوار والتفاعل مع الآخرين والتعرف على ظروفهم والتقصص الوجداني.
- **الترفيه والتسلية:** وتتمثل في رغبة الفرد في الهروب من المشكلات اليومية وشغل الفراغ والمتعة الفنية والراحة والاسترخاء.
- **التعبئة:** وتتمثل في المساهمة في الحملات الإعلامية ذات الأهداف الاجتماعية؛ وبصفة خاصة في الأزمات السياسية والاقتصادية والحروب التي تستهدف تعبئة كل الجمهور، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الوطنية والقومية. (مكاوي، السيد، 2000، ص127).
- 3. **تصنيف ولبر شرام:** يرى باحث الاتصال "شرام" أن هناك ثلاث وظائف أساسية للاتصال الجماهيري خاصة في مجال التنمية الشاملة هي:
 - **وظيفة المراقب:** وذلك باستكشاف الآفاق وإعداد التقرير عن الأخطاء السياسية والقيادية التي تواجه المجتمع، وإصدار التشريعات.
 - **التنشئة:** حيث تعلم وسائل الاتصال أفراد المجتمع أنماط السلوك والمهارات والتوجيهات اللازمة لبلوغ هدف التنمية.
 - **الوظيفة السياسية:** إذ تقدم وسائل الإعلام المعلومات التي تمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة؛ والقرارات القيادية وإصدار التشريعات. (طرابيشي، السيد، 2006، ص 93)
- 4. **تصنيف "لازار سفيلد" و"روبرت ميرتون":** قدم "لازار سفيلد" و"روبرت ميرتون" قائمة جديدة لوظائف وسائل الاتصال وهي:
 - **تساور وتبادل الآراء:** حيث ستساعد وسائل الإعلام على إيجاد فضاءات للنقاش من أجل اختيار التوجيهات المشتركة الصحيحة.
 - **تدعيم المعايير الاجتماعية:** وتقرب هذه الوظيفة من تصور "بارسونز" لوظيفة المحافظة على الأنماط الثقافية السائدة، حيث تتم عملية إعادة إنتاج المعايير والقيم الاجتماعية لدى جميع أفراد المجتمع عن طريق وسائل الإعلام
 - **الخلل الوظيفي المخدر:** أكد كل من "لازا سفيلد" و"ميرتون" على نوع خاص من الخلل الوظيفي الذي يمكن أن يصيب وسائل الإعلام أطلقا عليه اسم التخدير، ويحدث هذا التخدير عندما يصبح دور

وسائل الإعلام عكسيا، حيث تقوم وسائل الإعلام بزيادة حجم المعلومات التي تعرض إلى مستويات مرتفعة، ينتج عنها افتقاد الجمهور للتحكم في الاستجابة الجيدة لها، فتقل مشاركته وترتفع عنده نسبة السلبية واللامبالاة حيال المعلومات التي تأتيه من وسائل الإعلام، وفي الأخير تقعد وسائل الإعلام دورها في إيقاظ الجمهور ويتحول هذا الدور إلى المكس أي تخدير الجمهور. (عبد الحميد، 2000، ص 53).

5. تصنيف "ليزي مولر": يرى أن هناك تسع وظائف لوسائل الإعلام يمكن إيجازها فيما يلي:

- الإخبار: أي التزود بالمعلومات ومراقبة البيئة.
- الربط والتفسير: بهدف تحسين نوعية المعلومات، وتوجيه الناس لما يفكرون فيه وما يفعلونه.
- الترفيه: هدفه التحرر العاطفي من التوتر والضغط والمشكلات.
- التنشئة الاجتماعية: وهدفها المساعدة في توجيه المجتمع من خلال توفير قاعدة مشتركة المعايير والخبرات الجماعية (مكاوي، السيد، 2000، ص ص73.72).
- التسويق: وهدفه ترويج السلع والخدمات.
- خلق النمط الاجتماعي: وذلك بتقديم النموذج الايجابي في الشؤون العامة والأدب والثقافة والفنون.
- الرقابة على مصالح المجتمع وأهدافه.
- التعليم وقيادة التغيير الاجتماعي في المجتمع. (عبد الحميد، 2000، ص 53).

◀ **النقد الموجه للنظرية البنائية الوظيفية:** تعرضت لنظريه البنائية الوظيفية الى ثورة من انتقادات كبرى إذ أخذ على هذا الاتجاه أنه أحادي النظرة بمعنى أنه لا يرى ويبحث في النسق الاجتماعي، إلا أبعاد التوازن والوظائف وتحقيق الأهداف فلا يهتم بتحليل أبعاد أخرى للظاهرة الاجتماعية، مثل أبعاد التغيير والاضطراب والأمراض والمشكلات الاجتماعية كما انصب التركيز على الجوانب الثابتة من النسق الاجتماعي، والأبعاد الثقافية للنسق كانت أكثر استخداما في التفسير من غيرها من مكونات النسق وهناك إهمال غير مقبول لعنصر أساسي في فهم تغير وتطور المجتمعات، والمتمثل في موضوع الصراع الاجتماعي، وبذلك فهي تركز على الثبات الاجتماعي أكثر من اهتمامها بقضايا التغير الاجتماعي.

كما أخذ عليها تطرفها الشديد في التركيز على محاكاة نماذج العلوم الطبيعية، والاهتمام المفرط بالجوانب الثابتة على حساب الجوانب الحركية المتغيرة، حيث اعتبرها "داهرندورف Dahrendorf" من قبيل اليوتوبيا، بينما رأى "بوبوف" عالم الاجتماع السوفيتي أنها تصور المجتمع على أنه نظام أبدي لا يعرف

التطور والانتقال إلى وضع جديد. بينما يرى "ميلز" في كتابه (التصورات السوسولوجيا) أن بارسونز قدم مبررات أخلاقية لاستمرار القوى المتحكمة في السلطة، من خلال التركيز على الاستقرار وتحقيق التوازن ومراقبة سلوك الأفراد، بفرض قيم ومعايير فوقية تحارب مسبقاً أي محاولة للتغيير، أو أي شكل من أشكال التمرد، كما أخذ عليه استخدامه لمفاهيم مركبة ولغة غامضة زادت من تعقيد الظاهرة الاجتماعية أكثر مما فسرها. (قلواز، إبراهيم، 2016، ص 193).

◀ **تطبيق النظرية على موضوع الدراسة:** من أجل تسليط الضوء على الوظائف التي يؤديه الاتصال بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تعتبر نظرية البنائية الوظيفية الأنسب لدراستنا بحكم أن المؤسسة نسق اجتماعي مصغر، والنسق الاجتماعي هو محور اهتمام الاتجاه البنائي بما يتضمنه ذلك النسق من عمليات تجري بين مكوناته أو وحداته وما ينتج عن تلك العمليات أو التفاعلات من آثار أو إسهامات وظيفية ضرورية لبقائه ككل، خاصة مع وجود بعض الأزمات التي تمر بها المؤسسات ويعد الاتصال من أهم العوامل التي تسهم في إقرار التوازن أو الإخلال به، في المجتمع عامة و المؤسسة بصفة خاصة.

◀ **نظرية الاعتماد على وسائل الاعلام: Dependency Theory**

تعتبر هذه النظرية إحدى نظريات التأثير المعتدل التي تركز على التأثيرات طويلة الأمد، بعكس نظريات التأثير المباشر والتأثير القوي. كما يعد الاعتماد على وسائل الإعلام ضرورة أساسية في المجتمعات الحديثة، حيث يستطيع الفرد إدراك هذا الاعتماد بالتدرج منذ الحاجة إلى معرفة أفضل الاحتياجات شمولاً وأكثر تعقيداً كالرغبة في الحصول على معلومات عن العالم الخارجي لكي يتفاعل معه. وتكشف هذه النظرية عن الأسباب التي تجعل لوسائل الإعلام أثاراً قوية ومباشرة، وفي أحيان أخرى تكون لها تأثيرات غير مباشرة وضعيفة نوعاً ما.

◀ **مفهوم نظرية الاعتماد على وسائل الاعلام: Dependency Theory**

يمكن القول من خلال ما سبق: أن نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام هي "نظرية بيئية"، والنظرية البيئية تنظر إلى المجتمع باعتباره تركيباً عضوياً، وهي تبحث في كيفية ارتباط أجزاء من النظم الاجتماعية صغيرة وكبيرة يرتبط كل منها بالآخر، ثم تحاول تفسير سلوك الأجزاء فيما يتعلق بهذه العلاقات، وقد تتسم هذه العلاقات بالتعاون أو بالصراع، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

كما يوحي اسم النظرية فإن العلاقة الرئيسية التي تحكمها هي الاعتماد بين وسائل الإعلام والنظام الاجتماعي والجمهور، وقد تكون هذه العلاقات مع نظم وسائل الإعلام جميعها، أو مع أحد أجزائها مثل: الصحف، المجالات، الراديو، التلفزيون، السينما. (مكاوي، السيد، 1997، ص314).

◀ نشأة وتطور نظرية الاعتماد على وسائل الاعلام:

اهتم الباحثون في العشرينيات بدراسة تأثير وسائل الإعلام، على المستوى المعرفي Cognitive Level، وأكد بعضهم أن اختلاف المستوى المعرفي للأفراد يرجع أساسا إلى التفاعل بين متغيرات مرتبطة بطبيعة وسائل الإعلام، بالإضافة إلى سمات الجمهور وخصائصه المختلفة، كما أوضح الكثير من الخبراء في الغرب العلاقة بين وسائل الإعلام والنظم الاجتماعية ومؤسساتها في المجتمع على أساس الاعتماد المتبادل. ومن تم كانت البدايات الأولى لنظرية الاعتماد على وسائل الإعلام على يد الباحثة ساندر روكيتش وزملائها عام 1974 عندما قدموا ورقة بحثية بعنوان "منظور المعلومات"، وطالبوا فيها بضرورة الانتقال من مفهوم الاقناع لوسائل الاعلام إلى وجهة النظر التي ترى قوة وسائل الإعلام كنظام معلوماتي يستمد من اعتمادات الآخرين على المصادر النادرة للمعلومات التي تسيطر عليها وسائل الإعلام أي أن هناك علاقة اعتماد بين وسائل الإعلام والأنظمة الاجتماعية الأخرى.

من هذا المنطلق تركز نظرية الاعتماد على أن العلاقات بين وسائل الاعلام والجمهور والنظام الاجتماعي تتسم بحقائق اجتماعية من الاعتماد المتبادل الذي تفرضه سمات المجتمع الحديث، حيث يعتمد أفراد الجمهور على وسائل الإعلام كنظام فرعي لإدراك وفهم نظام فرعي آخر هو المحيط الاجتماعي من حولهم، وبذلك تمثل وسائل الإعلام مصادر رئيسية يعتمد عليها أفراد الجمهور في استقاء المعلومات عن الأحداث الجارية، وتزايد درجة الاعتماد بتعرض المجتمع لحالات من عدم الاستقرار والتحول والصراع الذي يدفع أفراد الجمهور لاستقاء المزيد من المعلومات من وسائل الإعلام لفهم الواقع الاجتماعي من حولهم. (خضرة، 2015، ص ص 115-116).

تتمثل فكرة نظرية الاعتماد في أن استخدام وسائل الاتصال لا يتم بمعزل من تأثيرات النظام الاجتماعي الذي نعيش بداخله، والطريقة التي نستخدم بها وسائل الاتصال وتفاعل بها مع تلك الوسائل تتأثر بما نتعلمه من المجتمع وما تعلمانه من وسائل الاتصال، وأي رسالة نتلقاها قد يكون لها نتائج مختلفة اعتمادا على خبراتنا السابقة عن الموضوع وكذلك تأثيرات الظروف الاجتماعية.

إن نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام تقوم على "علاقة اعتمادية، بحيث تكون هذه العلاقة بين منظومة وسائل الإعلام بشكل إجمالي مع أحد أجزائها، مثل التلفزيون أو الإذاعة". (الشبيري، مذكرة ماجستير في الإعلام، 2011، ص13).

◀ فروض النظرية:

تقوم هذه النظرية على عدة فرضيات منها:

- تختلف درجة استقرار النظام الاجتماعي وتوازنه نتيجة التغيرات المستمرة وتبعاً لهذا الاختلاف تزيد أو تقل الحاجة إلى المعلومات والأخبار، ففي حالة عدم الاستقرار الاجتماعي تزداد الحاجة للمعلومات، فيكون الأفراد أكثر اعتماداً على وسائل الإعلام في حالة عدم الاستقرار.
- يعتبر النظام الإعلامي مهماً للمجتمع وتزداد درجة اعتماده عليه في حالة اشباعه لحاجات الجمهور ونقل درجة اعتماده عليه في حالة وجود قنوات بديلة للمعلومات.
- يختلف الجمهور في درجة اعتماده على وسائل الإعلام نتيجة اختلافهم في الأهداف والمصالح والحاجات الفردية. (غزالي، صابر، 2016، ص 14).
- تؤثر درجة استقرار النظام الاجتماعي على الاعتماد أو قلته على مصادر معلومات ووسائل الإعلام، وكلما زادت درجة عدم الاستقرار في المجتمع كلما زاد الاعتماد لدى الأفراد على وسائل الإعلام. (خضرة، 2015، ص 125).
- تتأثر درجة الاعتماد ووسائل الاتصال باختلاف خصائص الجمهور الديموغرافية (السكانية) والخاصة. (الحاج، 2020، ص 146).

◀ الانتقادات الموجهة لنظرية الاعتماد على وسائل الإعلام:

لم تسلم نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام من بعض الانتقادات والاختلاف مع إيديولوجية النظرية ونلخصها في النقاط التالية:

- أن هناك مبالغة في تقييم اعتماد وسائل الجمهور على وسائل الإعلام
- تضخم النظرية من تأثير وسائل الإعلام خصوصاً وقت الأزمات.
- لم تلاحظ النظرية تأثيرات قنوات اتصال شخصي وجمعي مثل النوادي والمنظمات والجامعات.
- رغم أن النظرية أساساً تخوض في الاعتماد على المستوى الجمعي ككل، إلا أنها تعاملت مع المستوى الفردي فقط.

- معظم الباحثين اعتبروا أن مجرد التعرض يعد اعتمادا، رغم أنه ليس كل من يتعرض لوسيلة يعتمد عليها. (الحاج، 2020، ص ص 148-149).

◀ تطبيق النظرية على موضوع الدراسة:

من أجل تدعيم بحثنا أكثر ونظرا للحاجة العلمية الماسة التي تضع البحث في سياقه النظري الصحيح، تعتبر نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام من السياقات النظرية التي تخدم دراستنا، فمن خلال أفكار النظرية التي تبين العلاقة بين وسائل الإعلام والجمهور، وكونها من النظريات التي لا تدعم فكرة التأثير القوي والسلبي لوسائل الإعلام على الجمهور، وبما أن موضوع بحثنا يدور حول واقع الاتصال الأزماتي بالمؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا، وخلال هذه الأزمة لجأ الجمهور إلى وسائل الإعلام للحصول على المعلومات الضرورية والكافية حول مرض كورونا - "كوفيد 19"، وباعتبار أن النظرية قدمت عدة أنماط من التأثيرات وأهمها التأثيرات المعرفية وهي مرتبطة بدرجة اعتماد المواطنين في ولاية جيجل بالدرجة الأولى ومديرية الصحة والسكان على وسائل الإعلام في اكتساب الأخبار و المعلومات والبيانات والاحصائيات المتعلقة بجائحة كورونا، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن هذه النظرية خدمت دراستنا من حيث علاقة الجمهور ومختلف الهيئات والمؤسسات العمومية بوسائل الإعلام.

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

تمهيد

- 1- الاتصال المؤسسي.
- 1-1 عناصر الاتصال المؤسسي.
- 2-1 أنواع الاتصال المؤسسي
- 3-1 خصائص الاتصال المؤسسي
- 4-1 أهمية الاتصال المؤسسي.
- 5-1 أهداف الاتصال المؤسسي.
- 6-1 استراتيجية الاتصال المؤسسي.

خلاصة

- 2- الاتصال وإدارة الأزمة.

تمهيد

- 1-2 مفهوم إدارة الأزمة.
- 2-2 مفاهيم مشابهة.
- 3-2 مراحل إدارة الأزمة.
- 4-2 نظام إدارة الأزمات.
- 5-2 متطلبات نجاح إدارة الأزمات.
- 6-2 عوامل نجاح إدارة الأزمات.
- 7-2 أهداف إدارة الأزمات.
- 8-2 معوقات إدارة الأزمات.

خلاصة

تمهيد:

سنحاول من خلال الإطار النظري للدراسة تسليط الضوء على الاتصال كمحور أساسي داخل الإدارة وكدعامة في تذليل العقبات وإعطاء ديناميكية ومرونة كبيرة في التعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسات والإدارات في مختلف القطاعات وتمكينها من رفع قدراتها في عملية تحليل المعلومات ومعالجتها واستغلالها لتقديمها للجمهور بدقة ومصداقية كبيرة، ما يؤدي إلى انعكاس صورتها بصورة ايجابية لدى الجمهور المتلقي.

سننطلق في الشطر الأول من الجانب النظري لهذه الدراسة إلى إبراز عناصر وأشكال الاتصال داخل المؤسسة، خصائصه وأهدافه والاستراتيجيات المتبعة في اكتشاف المخاطر المحتملة والعمل بتقنيات الاتصال اللازمة وبكافة الأدوات العلمية والتقنية للحيلولة دون الوقوع فيها أو على الأقل التقليل والحد منها، على أساس أن الاتصال ذو أهمية كبيرة في إدارة الأزمة سواء قبل حدوثها، أثناء وبعد وقوعها.

1- الاتصال المؤسساتي.

إن للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بتحديد العلاقات والمعاملات بين العاملين داخل وخارج المؤسسة، والسؤال الذي يمكن طرحه يتمثل في مفهوم الاتصال المؤسساتي؟ وقبل الخوض في مفهوم الاتصال المؤسساتي لابد من تبيان طبيعة العلاقة بين الاتصال و المؤسسة و الفارق بين الاتصال الجماهيري و الإداري، في هذا الصدد يطرح الباحث أ.سيمون A. Simon. نقاط الاختلاف الموجودة بين مختلف الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد كما يلي :

- الاتصالات الجماهيرية التي يتوجه إليها الافراد مثل الراديو، التلفزيون، الذين ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني للوسيلة الاعلامية كما لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام (March, Simon, P 2)

و يضيف بأن توقف دور وسائل الاتصال الجماهيري على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو شخصين داخل المؤسسة ويمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بأداء الاتصال و بإرسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر، وحسبه أيضا فإن عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار ملائم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها.

- ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فاعلية تنحصر في إرسال المعلومات فقط، ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة. كما يطرح سيمون A.Simon أيضا مصطلح الدور الاجتماعي فيقول: " أن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها بل هم على ارتباط أو علاقة معه". (2 Ibib. P4)

ويرى الباحث أحمد خاطر أن الاتصال المؤسساتي هو " عملية إدارية تنظمه للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية مختصة في ذلك " وكونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف "، وهو أيضا: " عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير

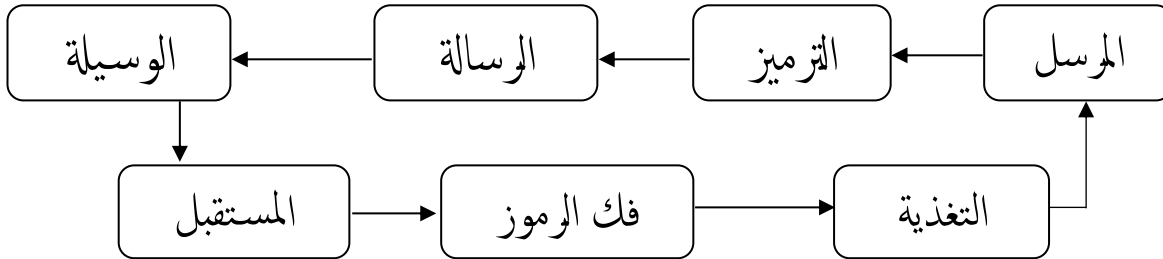
العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي." (خاطر، 1982، ص 139-140).

ويقول محمد فهمي العطروزي أن الاتصال المؤسساتي هو " العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس، أو على المستوى الأفقي من أجل إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء التعليمات أو التوجيهات بقضية تسهيل العمل " (العطروزي، 1969 ص 360).

1-1 عناصر الاتصال المؤسساتي:

لا يتأتى نجاح أية مؤسسة أو منظمة إلا من خلال الاتصال المؤسساتي الفعال بين كافة الأطراف سواء الذي نجده داخل المنظمة بين الموظفين والعمال وبنيتها وبين البيئة المحيطة بها وعلاقتها بالجمهير الخارجية. ولا تتجلى العملية الاتصالية وتؤدي دورها الكامل إلا بتوفر عناصرها الأساسية وبالتالي فإن أية عملية اتصالية تتضمن عناصر ضرورية لنجاحها.

والشكل التالي يوضح العملية الاتصالية بكل عناصرها: (عبد الحميد، 2004، ص 31)



شكل رقم (1) يوضح عناصر الاتصال التنظيمي.

• المرسل (مصدر المعلومات): هو العنصر الذي يقوم بإرسال المعلومات والمعطيات والأفكار أو يقوم بحركات أو يرسل إشارات لغوية أو غير لغوية إلى المتلقي من أجل تحقيق هدف معين من ذلك قد يكون موظفاً في مؤسسة، جماعة معينة، تنظيم أو هيئة أو جهاز داخل مؤسسة وقد تكون المؤسسة في حد ذاتها هي المرسل للرسالة باعتبارها دعامة من دعائم الاتصال المؤسساتي الذي ينبني على محورين أساسيين وهما: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

فالالاتصال الداخلي المرتبط أساساً بالوحدات داخل المؤسسة من رؤساء ومرووسين وكافة العاملين الخاضعين للتنظيم المعمول به في المؤسسة، أما الاتصال الخارجي فهو مرتبط أساساً بعلاقة المؤسسة بالبيئة والمحيط الخارجي أو ما يعرف بالعلاقات العامة والتي تضم مؤسسات، هيئات، أشخاص،

منظمات، جمهور وغيرها. (دور الانترنت في البحث العلمي، المنارة للاستشارات، www.manaraa.com ، 03-03-2022).

• الترميز: يعني وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المتلقي لها كاستعمال الرموز والاشارات السهلة واللغة، وكل تعبير يتفق عليه المتلقي الذي يساعد على تسهيل وتوضيح أكثر لفهم موضوع رسالة الاتصال المراد ايصالها حيث يقوم هذا الأخير بفك رموزها ويستجيب لها ويرسل رسائل مماثلة تحمل بدورها رموزا وإشارات.

• المستقبل: الذي يستقبل الرسالة، حيث تتوقف عنده عملية نجاح العملية الاتصالية والهدف منها من خلال درجة تمكنه من تفكيك الرموز والرسائل وفهمه لها وحدة تأثره بها.

يتمثل المستقبل في فرد أو جماعة أو منظمة تتلقى الرسائل وتحللها وتعالجها بالطريقة التي يمكنها فهمها والاستفادة منها وبالتالي هناك قواسم مشتركة بين المرسل للرسالة والمستقبل لها.

• الرسالة: هي مضمون العملية الاتصالية التي تربط بين عناصرها والتي تتضمن مجموعة من الرموز والاشارات التي تحتاج إلى الفهم من طرف المتلقي.

• وسيلة الاتصال: هي كافة الأدوات والتقنيات المتاحة التي يتم عبرها إرسال رسائل تتناسب مع الرسالة الاعلامية.

• المتلقي أو المستقبل: في مجال الاتصال المؤسسي لا يقتصر الجمهور المستهدف فقط على الفئات والقطاعات المختلفة من الجمهور الداخلي وإنما يمتد ليشمل القطاعات والفئات المختلفة من الجمهور الخارجي

• رجع الصدى: على أساسه يعدل مصدر المعلومة أسلوبه في الاتصال، ويكون أكثر وضوحا في حالة الاتصال الشخصي عنه في حالة الاتصال الجماهيري.

في إطار الاتصال المؤسسي يضاف إلى العناصر الخمسة السابقة عنصر السياق أو البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية، والتأثير الناجم عن الرسالة. (دور الانترنت في البحث العلمي، المنارة للاستشارات، www.manaraa.com ، 03-03-2022).

1-2 أنواع الاتصال المؤسسي:

إن الاتصال مع الآخرين المقصود به الوصول إلى التفاهم العام، واتفاق حول موضوع أو أفكار معينة، وهي عملية تكتسي أهمية بالغة لظرفي الاتصال بناء على طبيعة الاتصال ونوعه وأهميته.

والاتصالات كعملية إدارية بجوانبها الاجتماعية والتنظيمية والسلوكية معناها إنتاج، وتمكين القائم بالاتصال داخل المؤسسة من توفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو توزيعها بغرض إرسال رسائل هادفة ومفيدة قصد التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو القيام بالتعبير والتعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، التي تتفق مع الأسس التنظيمية التي قامت عليها المنظمة والمؤسسة.

وعملية الاتصالات الإدارية والمؤسسية تتم داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة التي تسعى لتحقيق أهداف خاصة بها التي تعتبر ضرورية لاستمرارية وجودها، لذا فإن عدم توافر النظام الفعال والخاص لهذا النوع من الاتصالات داخل المنظمات أو المؤسسات، يجعلها ضعيفة وغير فعالة، وهنا يعني أن عملية الاتصالات تعتبر العصب الحيوي لأي مؤسسة تدفعها وتقربها إلى اتجاه تحقيق الأهداف الرئيسية لها، انطلاقاً مما سبق فإن المنظمة أو المؤسسة في معظم الحالات تقوم على ثلاث معلومات أساسية:

- هدف تسعى لتحقيقه بكل الوسائل والإمكانات.
- اقتناع الأفراد وإقبالهم على تحقيق هذا الهدف.
- وجود الاتصالات الفعالة التي تقوم بتحريك الأفراد في اتجاه الهدف، وتبقي وتدعم غاياتهم في الوصول إليه وإنجازه.

ويمكن تقسيم الاتصال المؤسسي الي نوعين أو قسمين رئيسيين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي اللذين بدورهما ينقسمان إلى أنواع أخرى سنفصل فيها فيما يلي:

1-2-1 الاتصال الرسمي

◀ الاتصال الهابط:

الاتصال إلى أسفل في أي مؤسسة أو منظمة، أو أي جانب من جوانب الحياة، يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات على أنواعها، وأهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة، في جميع مجالات العمل والحياة، أو ما نطلق عليه السلطة الدنيا، بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة، في المنظمة أو المؤسسة أو المجالات الأخرى التي تسير على هذا النظام الإداري والاتصالي بين الأفراد، وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات.

وأكثر أشكال هذه الاتصالات حدوثاً يظهر في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم والوظائف التي يقومون بأدائها أو المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة أو المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة العاملين على فهم الأمور المختلفة التي تحدث في العمل ،

وفي إعطاء التعليمات المختلفة لها ، وهذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر ضروري ، وذات أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد وأيضا تحديد اختصاص كل فرد ووظيفته ومجال الأعمال التي يقوم بتنفيذها لكي لا تحدث التباسات وتضارب في الأعمال ، بالإضافة إلى ما ذكر هذا النوع من الاتصال ضروري للقيام بإتمام الاختيارات والفحوص المختلفة للأفراد والعلاقات العامة والإنسانية التي لها أهمية كبيرة جدا في مجالات الاتصال الاجتماعية. (نصر الله، 2001، ص196).

وفي كثير من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أعمالها، غالبا ما تكون الاتصالات إلى أسفل قليلة وغير كافية ودقيقة، الأمر الذي يؤدي إلى غياب وفقدان البيانات والمعلومات عن أعمالها وما يحدث فيها وفي النهاية يؤدي إلى فشل الاتصال فعاليته، وفي بعض الأحيان فشل العمل كله، أضف إلى ذلك أن مثل هذا الوضع بالنسبة للمعلومات والاتصال هو أيضا غير كاف من الناحية الإنسانية ومن ناحية وجود العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الأشخاص والأفراد في المؤسسة أو المنظمة على اختلاف مراكزهم وأعمالهم.

ومن الأمور والجوانب التي تلاحظ في مثل المنظمات والمؤسسات التي تحدثنا عنها وعن عملية الاتصال القائمة والمتبعة فيها ، أن الرئيس أو المسؤول الأعلى إذا كان يتصف بالعنف و العدوانية فسوف تؤثر هذه الصفات على الاتصالات من أعلى إلى أسفل بين جميع أقسام ووحدات المنظمة أو المؤسسة ومثل هذا السلوك والتصرف يؤدي إلى الشعور بالخوف وعدم الأمان لدى أفراد المنظمة والعمل دائما على الابتعاد عنه أو الاصطدام به ، الأمر الذي يؤثر بدون شك في عملية اتصالاتهم المساعدة إذا أرادوا ذلك ، وطبيعي أن مثل هذا الوضع يعزل المسؤولين عن العاملين أو من هم في المستويات المتدنية، أو العامة مما يؤدي إلى نتائج سلبية. (نصر الله، 2001، ص197).

ولكي يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل مقبول للأفراد والأشخاص في المنظمة أو المؤسسة، يجب أن تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصال الشروط الآتية:

- قوة المرسل ومقدرته في أن يعطي أو يرسل التعليمات للآخرين.
- قوة المرسل ومقدرته على القيام بممارسة سلطته ونفوذه.
- كفاءة المرسل الاتصالية والإدارية ومعرفته للقضية التي هي موضع الاتصال والاهتمام.
- الدرجة الكبيرة من الاهتمام الذي يحظى به المرؤوسين من طرف رئيسهم عندما يرسل التعليمات والمطالب إلى العاملين في المنظمة أو المؤسسة، أو مجالات الحياة المختلفة. (نصر الله، 2001، ص197).

ولكي نضمن أن يكون الاتصال من هذا النوع جيدا ومحققا للأهداف المطلوبة منه، والتي قام من أجلها يجب أن تتوفر المتطلبات الآتية:

- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة مقدما قبل بدء عملية الاتصال، ومن الأفضل أن تعرف منذ البداية ما تريد توصيله للمدير أو الإدارة، والمدير بدوره يجب أن يكون مستعدا وحاضرا للقيام بالإجابة على الأسئلة التي تطرح من العاملين في مجالات العمل المختلفة والمجالات الأخرى ذات الأهمية لديهم وحين طرح سؤال من قبل العاملين، ونحن لا نعرف الإجابة عليه يجب أن لا نجيب بصورة ارتجالية، وألا نقول أشياء ومعلومات تجعل المستقبلين أو العاملين يعرفون أو يعتقدون أننا لا نعرف ما يحدث داخل المؤسسة.

- يجب العمل على تطوير اتجاهات إيجابية للاتصالات داخل المؤسسة وخارجها، والمدير الإيجابي في عمله ومعاملاته يحاول أن يقوم بمساعدة ومشاطرة العاملين معه ولديه المعلومات الهامة والضرورية التي يحتاجون إليها.

- القيام بالتخطيط للاتصال، بحيث نتوصل إلى ربط جميع الخطط الإدارية ومكملة مع بعضها البعض لتوصيلها إلى من يعينهم ويهتمهم الأمر، مثل التخطيط للنشرات اليومية أو الإذاعات الصباحية ولوحات الإعلانات التي يقصد منها إخبار العاملين وإطلاعهم بما يريدون معرفته وإشراكهم بما يحدث داخل المؤسسة، وهذه الإعلانات يجب أن نطلع عليها قبل القيام بعرضها على العاملين لكي نتأكد من صحة ما هو مكتوب فيها.

- محاولة كسب ثقة الآخرين، لأن المعنى الذي يحصل عليه العاملين من عملية اتصال المدير بهم يتوقف على مدى ثقتهم في هدف القائم بالاتصال ورغبته. (نصر الله، 2001، ص198).

- وفي معظم الأحيان يبحث العامل في المعنى الموجود بين السطور، ولم يذكر بصورة واضحة فيما قاله المدير، عندما قام بالاتصال وي طرحون الأسئلة من نوع لماذا قال ذلك؟ لماذا لم يقول أشياء أخرى، وما هو هدفه؟

وإذا فقدت الثقة كان المتوقع من المدير عدم العدل فيما يقول أو يعمل به أو تجاهل الرغبات المختلفة للعاملين، فإن الميل إلى الاستجابة يكون سلبي ويحاول استغلال كل فرصة للعمل السلبي وذلك لسوء تفسير ما يقول، وهو يقوم بعمل ذلك بشكل شعوري أو لا شعوري. (نصر الله، 2001، ص199).

◀ جوانب قصور الاتصال من أعلى إلى أسفل:

- بعض المعلومات الإدارية والتنظيمية تكون سريعة، بحيث من غير الممكن خضوعها لعملية الاتصال الفعال فمثلا من الصعب على المسؤولين والإداريين معالجة معلومات تتعلق بنوعية الإنتاج، أو بنوعية المواد التعليمية التي تتطلب التأني والدقة في العمل والتوجيه.
- عملية الاتصال من هذا النوع تحاول في معظم الأحيان والأوضاع أن تبتعد وتتجنب الدخول في الشؤون الخاصة، الدينية والسياسية والاتجاهات الخاصة للعاملين في منظمة أو مؤسسة.
- التوقيت الزمني الدقيق يعتبر في بعض الأحيان من العناصر التي تحد من عملية الاتصال وذلك لوجود معلومات خاصة التي إذا انتقلت في وقت غير مناسب تعتبر غير ملائمة وغير مناسبة، لأنها تسبب وجود الترويج والمزايدة وإعطاء الفرصة للقيام بنشر الشائعات المختلفة. (نصر الله، 2001، ص199).

◀ الاتصال الصاعد:

هذا النوع من الاتصالات الرسمية تحدث وتتم بين المرؤوسين إلى رؤسائهم، أي من أسفل إلى أعلى من العاملين إلى الإدارة، حيث تكون الحاجة في كثير من الأحيان والأوضاع واضحة وضرورية لاتصال العاملين بالقاعدة الإنتاجية بالمستويات الإدارية العليا، بمعنى أن ما يحدث في مثل هذه المواقف يكون المصدر في مثل مستوى ووضع إداري أقل أهمية من المستقبل.

الاتصال من أسفل إلى أعلى يعني نقل المعلومات التي لها أهمية كبيرة في عملية اتخاذ ووضع القرارات والتخطيط العام وإعطاء الأوامر والتعليمات التي تتطلب التدخل لحل المشاكل المختلفة بتذليل العقبات بالإضافة لكل ذلك من الممكن أن تتضمن المعلومات التي تنقل الجوانب التي تؤدي إلى التعديل والتطوير والتي تؤدي إلى زيادة الإشراف أو الرقابة أو إعادة التنظيم أو عملية تقدير العاملين في المؤسسة والقيام بالثناء عليهم وعلى أعمالهم ، و تتضمن أيضا كافة المعلومات المتعلقة بالشكاوى التي تتطلب حلول أو مواجهة مواقف معينة أو أفكارا واقتراحات جديدة ومتنوعة التي تساعد على علاج المشاكل الوظيفية.

من الحقائق الهامة التي تظهر في هذا النوع من الاتصال، أن المدير أو المسؤول الأعلى الذي يقوم دائما بعملية تشجيع وصول المعلومات من المراكز المختلفة إلى أعلى لديه معرفة كاملة وشاملة لجميع الأبعاد في المنظمة وما يحدث بالعمل بها وبطبيعة الحال فهو يقف في وضع أفضل يساعده ويمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة ومدى وصول المعلومات الصاعدة إلى مدير المؤسسة أو المنظمة يتوقف مع معظم الأحيان على اتجاهاته نحو الآخرين الذين يعملون معه، ويتوقف أيضا على أفكاره

واتجاهاته للحكم والسلطة والسيطرة والأساليب التي يتبعها في ممارستها. (نصر الله، 2001، ص 199-200).

وفي هذا المجال يجب أن نذكر أن الموظف أو العامل البسيط الذي يتواجد في بداية الطريق أو المراحل الأولى للحياة العملية في المؤسسة لا يمكن أن يقوم بمواجهة المدير أو المسؤول ويخبره بأن العمل لا يسير بصورة جيدة ومقبولة، ولا يمكن أن يقوم هذا الموظف بإخبار المدير أن القرارات التي اتخذها ظالمة وغير منصفة أو أنها قرارات متضاربة أو تؤدي إلى خلق المشاكل عند محاولة تنفيذها، ولذلك يتوجب على المدير الذي يهمله الأمر أن يقوم بتنظيم وقته واستغلاله في عملية اتصال الموظفين أو العاملين معه. (نصر الله، 2001، ص 201).

ومن أهم المشاكل التي تقف أمام المدير أو المسؤول هي: كيفية معرفة مدى تأثير الاتصالات التي يقوم بها مع الآخرين في إطار المؤسسة أو العمل من أجلها، ولكي يستطيع معرفة مدى هذا التأثير يجب أن يعرف ما هي ردود الفعل التي تحدث نتيجة الاتصالات التي تصل إليه. ولقد دلت معظم الأبحاث التي ظهرت في هذا المجال أن زيادة مدى ومقدار عملية الاتصال الصاعدة "Input" إلى مدير المنظمة أو المؤسسة عن مقدار وكمية العاملين والموظفين على اختلاف مراكزهم مثل هذا الوضع يدل على مدى الديمقراطية الموجودة لدى الإدارة في عملية تعاملها واتصالاتها مع الموظفين.

وفي مثل هذه الحالة نقول أن المعلومات تسير في طريق مزدوج وتتم دائرة الاتصال بصورة كاملة حيث بدون وجود هذا النوع من الاتصال يصبح العاملون والموظفون في حالة انعزال عن الإدارة العليا ولا يستطيعون مناقشة مشكلاتهم العملية والشخصية مع أحد، وهذا الوضع من الممكن أن يؤدي إلى عدم القيام بالعمل، وعدم انجازه بالصورة التي يجب أن يكون عليها.

يجب أن نذكر أن تحقيق وإنجاز عملية الاتصالات الفعالة إلى أعلى في معظم الأحيان يكون صعبا وبصفة خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبيرة، بالرغم من أهميتها الكبيرة في عملية اتخاذ القرارات السليمة والمجدية، ومن أشكال هذا النوع من الاتصالات الشائعة في المؤسسات والمنظمات نذكر صناديق الاقتراحات والاجتماعات والشكاوى والمطالب التي يتقدم بها المرؤوسين إلى المديرين. (نصر الله، 2001، ص 201-202).

إن عدم توفير المناخ والجو والوسائل الكافية لهذه الاتصالات تؤدي إلى القيام بعملية البحث والتفتيش عن وسائل أخرى أو إضافية من جانب العاملين والموظفين للقيام بالتعبير عن موقفهم، وهذا من الممكن

أن يأخذ جوانب وأشكال وصور سلبية غير مقبولة على الإدارة مثل المطبوعات والمنشورات السرية أو الإشاعات التي تخدم مصالح أفراد معينين وتضر بمصلحة المؤسسة. (نصر الله، 2001، ص202). والإدارة بشكل عام، يجب أن تقوم بعملية تطوير وتنمية وسائل وأساليب عديدة ومختلفة وذلك لكي تحسن مستوى الاتصال إلى أعلى، ومن هذه الوسائل ما يلي:

- سياسة الباب المفتوح: مثل هذه السياسة والأسلوب الذي يقوم بإتباعه قسم من المديرين في المؤسسات المختلفة ، الذي يقدم مساعدة فعلية وفعالة للاتصال إلى أعلى ، ولهذه السياسة أهميتها وجاذبيتها خصوصا إذا كانت تعتبر المنفذ الذي يستطيع المديرون أن ينفذوا خارجه إلى جميع المستخدمين والعاملين في المؤسسة، ولكنه في نفس الوقت لا يعتبر منفذ للعاملين لينفذوا داخله إلى الإدارة وما يدور فيها وذلك لأن لهذه السياسة قيوم تحدد من خطواتها ، أي بالرغم من أن الباب يعتبر مفتوحا عمليا إلا أن وجود بعض العوائق النفسية والاجتماعية التي تؤدي إلى امتناع العاملين من محاولة الدخول من هذا الباب إلى الإدارة وطرح مشاكلهم أو طلباتهم لأن معظمهم يخافون من عدم قبول شخصياتهم و ثقنتهم بأنفسهم ومقدراتهم على مقابلة المسؤولين.

- من الممكن القيام بتحسين مستوى عمليات الاتصال بمستوياتها المختلفة عن طريق النشاط الاجتماعي داخل المؤسسة أو المنظمة، وهذا بطبيعة الحال يختلف من منظمة إلى أخرى حيث في قسم كبير من المنظمات أو المؤسسات التربوية يلعب النشاط الاجتماعي الدور الفعال في سياسة المؤسسة العامة وعمليات الاتصال المختلفة التي تقوم عليها وعن طريق الندوات الثقافية والرياضية التي تقام في هذه المؤسسات يتم الاتصال وتبادل الآراء بين جميع العاملين والمسؤولين. (نصر الله، 2001، ص 202-203).

- عملية تحسين الاتصال بين الأفراد والعاملين داخل المنظمات والمؤسسات والإدارة عن طريق عملية تبادل الرسائل، هذه الرسائل توضع في صندوق خاص للرسائل الذي يقوم كل عامل بإرسال ما يريد من رسائل إلى المسؤولين، يشرح فيها ما يريد من مطالب أو ما يشعر به من حاجات ورغبات أو ما يحدث داخل المؤسسة من أمور لا تخدم المصلحة العامة وتخدم المصالح الخاصة.

- من المشاكل التي تلعب دورا هاما وفعالا في حياة المؤسسات والمنظمات والتي من الممكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة في نهاية الأمر وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها الخاصة والعامة وتؤدي إلى تحطيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم ومع المدير المسؤول ظهور الشائعات بين العاملين داخل المؤسسة، مثل هذا يجب الاهتمام به، ومحاولة معرفة صحة هذه الشائعات من قبل الإدارة تشعر

العاملين بالاهتمام بما يحدث معهم، وأيضا في أفكارهم وآرائهم الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا والراحة النفسية في نهاية الأمر.

• بعض المؤسسات تقوم بإصدار مجلة خاصة بها، تتحدث عما يدور في المؤسسة والموضوعات التي تهم العاملين في مواضيعهم المختلفة، (في مجال التربية والتعليم معظم المدارس تقوم بإصدار مثل هذه المجلة، ويشارك فيها المعلمين والطلاب، وتتحدث عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المدارس، وعن المواضيع التي تهم الطلاب، مثل هذه المجلات التربوية إما أن تكون شهرية أو فصلية)، ويستطيع كل عامل أن يقوم بإرسال ما يريده في شتى المجالات على شكل أسئلة استفسارية يبعثها إلى المسؤول عن المجلة بدون اسم، وهذا المسؤول عليه أن يذهب إلى جميع الموظفين وحتى المدير لكي يحصل على الإجابة الملائمة للسؤال، ثم يرسل الإجابة إلى صاحب السؤال عن طريق المجلة دون أن يعرف أحد شخصيته، هذه الطريقة ليست مجدية في معظم الأحيان ولا يوجد عليها إقبال كبير، لأنه من الممكن معرفة صاحب السؤال في نهاية الأمر عن طريق المسؤول عن المجلة ومجرد الشعور بذلك يؤدي بالعاملين إلى الخوف وعدم محاولة الاتصال بالإدارة. (نصر الله، 2001، ص ص 203-204).

• معوقات الاتصال إلى أعلى في معظم الأحيان والحالات العملية داخل المؤسسة أو المنظمة لا يدرك ولا يعرف المدير مقدار ومدى قوة وشدة العوائق والحواجز التي تقف أمام عملية الاتصال الأعلى ، وبالذات أمام العاملين الموجودين في قاعدة العمل الإنتاجية والانجاز لأن مكانة المدير وصفاته تختلف اختلافا كبيرا عن مكانة وصفات العاملين، أضف إلى ذلك أن المدير في معظم الأحيان يتحدث بأسلوب ولغة ويلبس ملابس بطريقة تختلف اختلافا واضحا عن طريقة ولغة العاملين، واللغة التي يتحدث بها من الممكن أن تكون على جانب كبير من الغموض في التعبير واستعمال الألفاظ والمصطلحات التي لها أكثر من معنى مما يؤدي إلى الاضطراب وعدم وضوح المعاني والفهم لدى الطرف الآخر الذي يقوم بعملية استقبال لما يقوله أو يقوم به المدير من اتصالات وتوجه إلى العاملين.

• ومن المؤكد أنه كلما قلت درجة التفاهم يؤدي هذا إلى زيادة المسافة والبعد في مستوى الفهم وإدراك القيم والعادات والتقاليد، وهذا بدوره يؤدي إلى تعدد العوائق التي تقف أمام عملية الاتصالات كما أن اختلاف التخصصات الدقيقة والعميقة داخل التنظيم يمكن أن يكون عائقا ثقافيا صعبا للاتصال.

من الجوانب الخاصة و المميزة لعمل المدير ومكانته أن له الحرية التامة للقيام في استدعاء أي عامل أو موظف إلى مكتبه في أي وقت يريد أو أنه يستطيع أن ينتقل بحرية تامة في جميع مواقع العمل في الوقت الذي لا تتاح وتعطي للعامل هذه الحرية ، من المؤكد أنه لا يستطيع استدعاء المدير في الوقت الذي هو بحاجة إليه أو متى يشاء وفي معظم الأحيان و بالتالي لا يملك العامل أو الموظف

القدرة عن التعبير عن نفسه بوضوح ، كما يفعل المدير الذي يجب أن يكون على جانب كبير ومميز من التدريب والخبرة والمهارة في القيام بالاتصالات المختلفة مع جميع الأفراد والجهات.

• وهناك عوائق نفسية تتدخل بين جميع أعضاء وأفراد التنظيم، حيث تسود العلاقات غير الرسمية فنقل من الاتصالات الرسمية، وقد يكون فارق الدرجة الكبيرة هو عائق في حد ذاته نظرا لوجود حاجز المكانة أو الأهمية، بالإضافة إلى أن كبر واتساع المنظمة أو المؤسسة الذي يعتبر من العوامل الأساسية والجوهرية والتي لها الدور الأول في إيجاد الحواجز والفواصل بين معظم أقسام وأجزاء المنظمة أو المؤسسة.

وبما أن الاتصال يعتبر قلب الإدارة، لذا يجب أن يكون دائما ومستمرًا بين جميع الأطراف وفي كل الاتجاهات لسهولة القيام بعملية نقل المعلومات و القرارات والإجراءات في شبكة كبيرة وواسعة من الاتصالات الداخلية والخارجية. (نصر الله، 2001، ص204).

• معوقات الاتصال إلى أعلى

في معظم الأحيان والحالات العملية داخل المؤسسة أو المنظمة لا يدرك ولا يعرف المدير مقدار ومدى قوة وشدة العوائق والحواجز التي تقف أمام عملية الاتصال الأعلى وبالذات أمام العاملين الموجودين في قاعدة العمل الإنتاجية والانجاز» لأن مكانة المدير وصفاته تختلف اختلافا كبيرا عن مكانة وصفات العاملين» أضف إلى ذلك أن المدير في معظم الأحيان يتحدث بأسلوب ولغة ويلبس ملابس بطريقة تختلف اختلافا واضحا عن طريقة ولغة العاملين؛ واللغة التي يتحدث بها من الممكن أن تكون على جانب كبير من الغموض في التعبير واستعمال الألفاظ والمصطلحات التي لها أكثر من معنى مما يؤدي إلى الاضطراب وعدم وضوح المعاني والفهم لدى الطرف الآخر الذي يقوم بعملية استقبال لما يقوله أو يقوم به المدير من اتصالات وتوجه إلى العاملين. ومن المؤكد أنه كلما قلت درجة التفاهم يؤدي هذا إلى زيادة المسافة والبعد في مستوى الفهم وإدراك القيم والعادات والتقاليد» وهذا بدوره يؤدي إلى تعدد العوائق التي تقف أمام عملية الاتصالات كما أن اختلاف التخصصات الدقيقة والعميقة داخل التنظيم يمكن أن يكون عائقا ثقافيا صعبا للاتصال. (نصر الله، 2001، ص204).

من الجوانب الخاصة والمميزة لعمل المدير ومكانته أن له الحرية التامة للقيام في استدعاء أي عامل أو موظف إلى مكتبه في أي وقت يريد أو أنه يستطيع أن ينتقل بحرية تامة في جميع مواقع العمل في الوقت الذي لا تتاح وتعطى للعامل هذه الحرية من المؤكد أنه لا يستطيع استدعاء المدير في الوقت الذي هو بحاجة إليه أو متى يشاء، وفي معظم الأحيان، إن لم يكن في جميعها لا يملك العامل أو

الموظف القدرة عن التعبير عن نفسه بوضوح. كما يفعل المدير الذي يجب أن يكون على جانب كبير ومميز من التدريب والخبرة والمهارة في القيام بالاتصالات المختلفة مع جميع الأفراد والجهات. أضف إلى كل هذا أن العامل عندما يعطى الفرصة للقيام بالاتصال مع المدير فهو يقوم بالتحدث إلى شخص لا يعرف عن طبيعة عمله ومسؤولياته إلا الشيء القليل، حيث في معظم الحالات لا يعرف أي شيء.

وهناك عوائق نفسية تتدخل بين جميع أعضاء وأفراد التنظيم؛ حيث تسود العلاقات غير الرسمية فتقلل من الاتصالات الرسمية، وقد يكون فارق الدرجة الكبيرة هو عائق في حد ذاته، نظرا لوجود حاجز المكانة أو الأهمية، بالإضافة إلى أن كبر واتساع المنظمة أو المؤسسة الذي يعتبر من العوامل الأساسية والجوهرية، والتي لها الدور الأول في إيجاد الحواجز والفواصل بين معظم أقسام وأجزاء المنظمة أو المؤسسة.

وبما أن الاتصال يعتبر قلب الإدارة؛ لذا يجب أن يكون دائما ومستمرًا بين جميع الأطراف. وفي كل الاتجاهات، لسهولة القيام بعملية نقل المعلومات والقرارات والإجراءات في شبكة كبيرة وواسعة من الاتصالات الداخلية والخارجية. (نصر الله، 2001، ص 205).

◀ الاتصال الأفقي:

هذا النوع من أنواع الاتصال الرسمية يحدث في اتجاه أفقي، ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العملي الإنجازي الواحد، بهدف تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون بها، وفي كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة. (نصر الله، 2001، ص 206).

◀ الاتصال في خطوط مائلة:

هي نوع آخر من أنواع الاتصال الرسمية والتي تكون فجائية وغير متوقعة أو معتادة، أي أنها تحدث في مواقف وأحوال خاصة جدا التي لا يمكن استعمال أي نوع من أنواع الاتصال الأخرى فيها، أي أن هذا النوع يعتبر أقل وسائل وطرق الاتصالات استخداما داخل المنظمات

والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالاتها واهتماماتها وعملها، إلا أنها تعتبر ذات أهمية خاصة في المواقف والأحداث التي لا يمكن للأفراد القيام فيها بكفاءة ونجاح من خلال وسائل الاتصال الأخرى. فمثلا عندما يكون المدير أو المسؤول الأعلى مجبرا أو مضطرا للقيام بالاتصال المباشر مع الأفراد أو الأعضاء الذين لديهم المعلومات الضرورية والمطلوبة في تلك اللحظة والتي لا يوجد أي طريقة للوصول إليها إلا عن طريق القيام بمثل هذا الاتصال المباشر حتى لو لم يكن مقبولا القيام به، ولهذا الاتصال ميزة خاصة وهي توفيره للوقت والجهد والسرعة في الوصول إلى ما هو مطلوب وهام. وفي عملية الاتصالات الرسمية يجب أن تكون شبكة هذا الاتصال قادرة على إيجاد السرعة بنقل المعلومات، بالإضافة إلى وجود الدقة في المعلومات أو الأخبار والأوامر والقرارات التي تنقل والتي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية في الأداء وهناك ثلاثة أنواع من الاتصال وشبكاته:

• الأول: يتم الاتصال فيه من شخص أو مركز لآخر بصورة دائرة مرتبة ولكنه يكون بطيء السرعة وغير دقيق، ولا يوجد له شكل ثابت أو حالة معنوية، أما بالنسبة للقيادة فتكون معروفة ومعالمها واضحة. (نصر الله، 2001، ص ص 206-207).

• الثاني: يتم فيه نقل المعلومات من القاعدة إلى أعلى وبالعكس عن طريق وجود مساعدين ويكون سريع ولكنه متوسط الدقة والتنظيم فيه واضحا ومعروفا والحالة المعنوية فيه ملحوظة وظاهرة، ولكن القيادة تكون غير واضحة أو معروفة.

• الثالث: يتم فيه وصول المعلومات بين القيادة والعاملين بطريقة مباشرة ودون وسيط، وهو سريع جدا ودقيق، وتنظيمه مستقر ومباشر والحالة المعنوية فيه مؤكدة تماما ووضوح القيادة فيه ضعيف جدا. لذلك يجب مراعاة هذه العوامل والجوانب عندما نقوم بعملية تخطيط شبكة الاتصال، والعمل على تحقيق الاتزان بينهما، مع تحقيق السرعة والدقة ووضوح التنظيم وظهور القيادة ودعم الروح المعنوية. (نصر الله، 2001، ص 207).

1-2-2 الاتصال غير الرسمي:

هذا النوع من الاتصالات التي تحدث كغيرها من الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة أو يتم خلال التنظيمات غير الرسمية ويطلق عليها هذا الاسم لأنها تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها وهو في معظم الأحيان يحدث إلى جانب الاتصالات الرسمية المتبعة داخل المؤسسات والذي يساعد على حدوثه كون

المنظمة تضم عوامل اجتماعية ونفسية، التي ينتج عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل، ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع

من الاتصال، عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة لذلك فهو يقوم بنقل الموضوعات التي من المؤكد أنها تضم حقائق كاملة أو جزئية، أو أنها تكون محرفة أو هي في الأساس شائعات، وكما أنها ممكن أن تكون اتجاهات شخصية مختلفة الأنواع والمصادر، وهذا النوع يتكون من شبكة اتصال واسعة جدا تضم الكثير من المصادر وفي بعض الأحيان من الصعب معرفة حدودها في مثل هذا الوضع يتوجب على الإدارة والقائمين عليها معرفة هذا النوع من الاتصال والقائمين عليه بهدف التوجه إليها واستغلالها في عملية نقل المعلومات الصحيحة ولكي يبتعد أو يقلل من آثارها الضارة. (نصر الله، 2001، ص ص 216-217)

وعلى سبيل المثال المحادثات التي تتم بين الأشخاص خارج وسائل الاتصال الرسمية التي حددها الإطار التنظيمي للمؤسسة مثلما يحدث في حالة الاتصال الرسمية التي حددها الإطار التنظيمي للمؤسسة، مثلما يحدث في حالة نقل المعلومات التي تحدث بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم في مناسبات غير رسمية مختلفة، مثل التواجد صدفة في حفل عشاء أو مناسبة سارة من أي نوع، فمثل هذا الاتصال يحدث بين شخصين مختصين ولكنه يحدث في شكل غير رسمي.

وفي بعض الأحيان يتم هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة أو المنظمة، دون الاهتمام في الإطار الرسمي للاتصال مثلما يحدث في حالة إرسال الشكاوى أو المطالب أو المعلومات إلى المدير العام أو المسؤول الأعلى دون اعتبار للمستويات المسؤولة الأخرى.

والاتصالات غير الرسمية تحصل على اتجاهاتها الأساسية من الجماعات التي تتواجد في المؤسسة وهي التي يتكون منها البناء الاجتماعي للمؤسسة من هنا تأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية وضرورة وجودها في المنظمات التي يتطور فيها ولاء الموظفين إلى الجماعات الصغيرة الي ينتمون إليها ومن المحتمل أن تستفيد منها المؤسسة في عملية تغير أحوالها والأوضاع الموجودة فيها مثلما تستفيد من الاتصالات الرسمية لأنها تعتبر أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، الأمر الذي يحتم علينا العناية بهاء وتطويرها بصورة صحيحة وسليمة لأنه بمساعدتها نستطيع التوصل إلى معظم الجوانب التي من الصعب الوصول ليها عن طريق الاتصالات الرسمية وبذلك تكون المؤشر المحذر والمنذر لنا بالنسبة للتطورات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة أو المصلحة العامة. (نصر الله، مرجع سابق، ص (217)

وهذا النوع من الاتصال له المؤيدين والمهتمين والمشجعين، كما وله المعارضين والرافضين أما الأهمية الثانية فهي العمل على زيادة فاعلية المنظمة أو المؤسسة في عملية تحقيق أهدافها التي تعمل من أجل الوصول إليها ولقد ركز أتباع هذه المدرسة على الجوانب السيئة في عملية الاتصال غير الرسمية، مما جعل مفهوم هذا الاتصال يرتبط في أذهان وعقول ومعتقدات الجميع بالمساوئ والمشاكل والجوانب السيئة في حياة المؤسسات والمنظمات، لذلك يحاول الإداريين التقليديين القضاء عليه وعلى مصادره. (نصر الله، 2001، ص ص 218-219)

1-3 خصائص الاتصال المؤسساتي:

تُعرّف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال الإداري: أنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى. (تاريخ الدخول 2022-04-04 <https://e3arabi.com/?p=615830>).

عملية الاتصال بشكل عام تعني تبادل المعلومات من أجل إحداث تغيير في سلوك الآخرين، وهي عملية تتطلب وجود مرسل ومستقبل وبيانات لإرسالها ووسط ناقل، وبذلك هي عملية تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر وذلك في محاولة من كل طرف للتأثير على الطرف الآخر وفرض السيطرة عليه، ووفقا لما يعرفه خبراء العلاقات العامة فهو طريقة لتبادل وجهات النظر بين طرفين. (تاريخ الدخول 2022-04-04. **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.** الاتصالات الإدارية)

يتميز الاتصال المؤسساتي بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال داخل المؤسسة عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الأفراد والتأثر بهم، فكل فرد يتكيف حسب الطبيعة الحركية للنشاط الاتصالي من حيث استقبال الرسائل و ; أو تلقيها وبالتالي فإن مسار الرسائل يبدأ من مصدر المعلومة إلى الجهة التي تستقبلها ويتم من خلال هذه العملية ترجمة المعاني والأفكار والبيانات في شكل رموز التي يتم تحليلها وبلورتها.

- **الاتصال عملية اجتماعية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فالفرد داخل المؤسسة في عملية اتصال دائمة ومستمرة مع الأفراد الآخرين، وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وجوهرها.

- **الاتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر ويتجلى ذلك في أنواع الاتصال داخل المؤسسة سواء كان رسميا أو غير رسميا في اتجاهات هابطة وصاعدة، أفقية ومائلة، وهذا ما يشكل الحلقة الدائرية للاتصال الإداري.

• لا يمكن إلغاء الاتصال: ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي يحصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود حيث من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم إرسالها إلى المستقبل، غير أنه في المنظمات تتم عملية رجوع المعلومات أو إلغاؤها، إلا أن العملية الاتصالية لا يمكن بحال من الأحوال استرجاعها.

• الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة وإلا سيفشل الاتصال فالمؤسسة مجتمع مصغر يضم الرؤساء و المرؤوسين الاطارات و الموظفين من مختلف التوجهات و الافكار والاستعدادات الذهنية و النفسية و من كافة الخلفيات الايديولوجية ، و هذا ما يمثل تعقيدا كافيا لطبيعة العلاقات بين الافراد في المؤسسة وصعوبة التعامل فيما بينهم و معرفة اتجاهاتهم، ميولاتهم و رغباتهم في عمليات الارسال و التلقي و تحليل المعلومات و البيانات و معالجتها و تصنيفها.

1-4 أهمية الاتصال المؤسسي:

إن الاتصال في عمومه وطبيعته عملية ديناميكية، وإذا كان ذو أهمية على المستوى الشخصي والاجتماعي، إلا أن له بعد وعمق في حياة المؤسسات والهيئات حيث يربط العلاقات المهنية داخليا وخارجيا بما يخدم أهدافها، فمشكلات التسيير والتنظيم والعلاقات المهنية الرسمية منها والفردية داخل المؤسسات مردها إلى مشكلات اتصالية.

فالالاتصال يقوم بربط أجهزة وهيئات وأفراد على كافة المستويات داخل وخارج المؤسسة، فمهما توفرها على امكانات مادية وبشرية وبيئة ملائمة للتقدم والتطور إلا أن ذلك يحول دون الوصول إلى أهدافها التي أنشأت من أجلها دون الاعتماد بصفة أساسية على عملية الاتصال كدعامة أساسية من أجل فاعلية ومردودية الأفراد، رؤساء ومرؤوسين، سواء الاتصال الأفقي أو العمودي، الرسمي أو الغير رسمي. هذا الاتصال الذي تتجلى مظاهره في النظام المؤسسي في عملية تدفق المعلومات والبيانات والانشغالات والقرارات والتعليمات والافكار بمختلف وسائل الاتصال الادارية المتاحة لذا فعملية الاتصال المؤسسي تستمد أهميتها من خلال التنسيق والتعاون والتخطيط التي تعتبر عمليات إدارية تتضمن وجود نظام اتصالي فعال.

إن مهارة الاتصالات الادارية في التنظيمات تتعزز من خلال تحفيز العاملين بإشراكهم في المعلومات والبيانات وكافة الاخبار المتعلقة بسيرتهم المهنية وتطلعاتهم وانشغالاتهم من أجل تحقيق الاستجابة المطلوبة منهم، على هذا الاساس فالهيئات والادارات العمومية منها والخاصة بغرض بقائها واستمرارها والوصول إلى أهدافها تعتمد على صقل المهارات الاتصالية والتواصلية لدى العاملين بها وهذا يندرج في إطار التكفل بالموارد البشرية في بهدف رفع القدرات الانتاجية وتدعيم الكفاءات والاعتناء بها.

في هذا الصدد، يمكن أن نجل أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- استمرارية النشاط وحيوية المؤسسات نظرا لطبيعته الديناميكية.
- تبليغ القرارات والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين بطريقة فعالة ومتابعة تنفيذها وتطبيقها.
- سهولة انسياب واستقبال البيانات والمعطيات وكافة القرارات والتعليمات المتخذة داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين والتجاوب معها بإيجابية.
- الاتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات الإدارية تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد. (أبو أصبع، أبو عرجة، 2010، ص).

• فتح مجال التحاور بين الافراد في المؤسسة حول المواضيع المتعلقة بأداء الأعمال ويوضح حدود الصلاحيات ومسؤولية كل فرد.

- اكتساب مهارات وخبرات جديدة من طرف العاملين داخل المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال الانتماء على اعتبار أن لكل مؤسسة هوية خاصة بها.
- الاتصال المؤسسي كان رسمي أو غير رسمي يضمن التوازن الإداري والتقني والمهني و الاجتماعي ما يؤدي إلى الاستقرار في نشاط المؤسسة بفاعلية، وعملية التفاعل هذه تركز عملية اندماج الافراد سواء بإنجاز المهام أو أي علاقة مهنية أو اجتماعية داخل المؤسسة، فبناء استراتيجية اتصالية ضرورية ديمومة نشاط أي تنظيم إداري كان أو تجاري.

1-5 أهداف الاتصال المؤسسي:

العملية الاتصالية داخل المؤسسة نشاط يسمح يتبادل المعلومات والبيانات والافكار بين وحداتها ما يمكن من أداء جيد وفاعلية ومردودية من أجل الوصول إلى الاهداف المسطرة.

ويمكن حصر أهداف الاتصال في المؤسسة في النقاط التالية:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاهتمام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية. 17
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الاعضاء والإدارة العليا.

- جعل الرؤساء قريبين من المرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.
- إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم. (عباس، 2007، ص 15)
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات، فدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.
- يمثل الاتصال جز هام في عمل المدير الذي يتصل بجميع أفرادها في كافة المستويات (رواية، 1999، ص ص 188-190).

1-6 استراتيجية الاتصال المؤسسي:

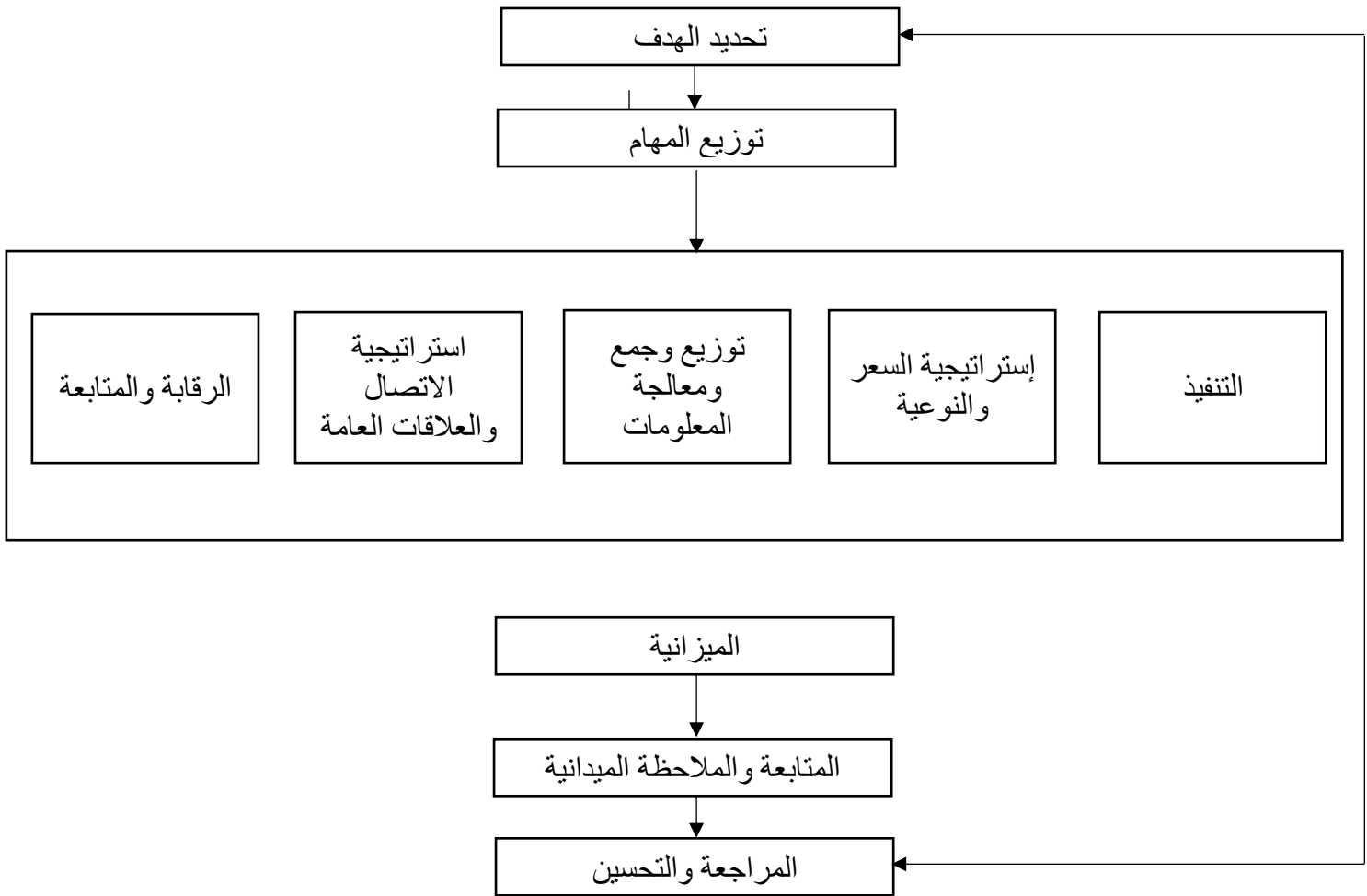
ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة strategos باللغة اليونانية "كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها "علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية. (مرسي، 2003، ص 49). وفي علم الإدارة عرفها Tomas1988 بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (السيد، 1999، ص 2) وتعرف الاستراتيجية بأنها "هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه (الزغبى، 2009، ص 106) انطلاقاً مفهوم الاستراتيجية فالعملية الاتصالية هي التي تضمن النشاط المستمر والدائم الذي يقوم على مجموعة من العناصر ويتميز بمجموعة من الخصائص التي سبق ذكرها في هذا الفصل، فأى منظمة أو مؤسسة تبني في إطار استراتيجية اتصالية عبر مراحل معينة من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة.

ومن المبادئ الأساسية في الاستراتيجية الاتصالية ما يلي:

- وضع استراتيجية اتصالية فعالة وهذا أمر نادر في معظم المؤسسات والمنظمات، حيث تعتمد على قرارات تكتيكية تقوم على المقارنة بين المنافسين واحتلال المساحات الاعلامية وقوة الميزانية والمتابعة المستمرة والبحث عن مستهلكين جدد (القاسمي، 2014، ص 48)
- الاستمرارية: أن تكون العملية الاتصالية مستمرة مع الزمن وفعالة.
- التميز: تقديم منتج جديد لم يقدمه المنافسون.
- الوضوح: الابتعاد عن الغموض والتأويلات والعمل بطريقة تسهل الفهم وتبسطه.

- الواقعية: كلما كانت الاهداف والوسائل واقعية تم قبولها من طرف الجمهور .
- الانتشار: من خلال استعمال مختلف وسائل الاتصال وتقنيات الاشهار المتاحة.
- الانسجام: الانسجام مع قرارات المؤسسة.
- القبول الداخلي: ضروري من أجل التفاهم الداخلي وتجنب حالات الرفض (القاسمي، 2014، ص 50).

الشكل رقم (2): استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة (القاسمي، 2014، ص 14)



إن استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة تتبني على مراحل أساسية موضحة في الشكل رقم 2 التي تنطلق من تحديد الأهداف الداخلية و الخارجية ، القريبة ، المتوسطة و البعيدة المدى التي تصبوا إليها المؤسسة و التي انشأت من أجلها و هي أهداف مختلفة تتضمن الاندماج في سوق العمل و التأقلم مع الأزمات و الأوضاع الطارئة و تسييرها والحد من آثارها السلبية على النشاط و تحسين صورتها أمام الجمهور بتقديم أداء جيد و فعال ، و لا يتم ذلك إلا بتوزيع عادل و متوازن للمهام و المسؤوليات التي

تقع على عاتق العاملين رؤساء و مرؤوسين و تنفيذها كل حسب اختصاصه داخل المؤسسة باستعمال كافة وسائل الاتصال الممكنة بتنسيق العمل حول مضامين الرسائل و المعلومات و البيانات التي يتضمنها الاتصال الداخلي أو الخارجي الذي يستهدف الجمهور عن طريق العلاقات العامة مع تحديد فترات زمنية و مكانية مع تخصيص اعتمادات مالية لتنفيذ هذه الاستراتيجية، تأتي بعدها مرحلة المتابعة و الملاحظة المستمرة للوقوف على تنفيذ هذه المراحل بدقة و تذليل الصعوبات و العوائق المعترضة و ترك هامش المناورة في حالة تعديل او تغيير مرحلة من مراحل هذه الاستراتيجية، و في الأخير يتم القيام بعملية المراجعة و التحسين لمعرفة الاهداف و الاغراض المرجوة.

خلاصة:

إن الاتصال المؤسسي دعمه رئيسية من دعائم الوصول إلى الاهداف التي أنشأت من خلالها المؤسسات والمنظمات، وأداة من أدوات في عملية النجاح أو الفشل، فكلما كانت علاقات العمل الوظيفي بين العاملين قوية وفعالة وذات مردود عرفنا من خلالها أن النشاط الاتصالي فعال وجيد. إذا كان الاعلام والاتصال الجماهيري يقوم بتكوين الرأي العام والتأثير فيه، فإن الاتصال المؤسسي ذو أهمية بالغة في تكوين وتأهيل الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال إبراز أفكارهم ورغباتهم واهتماماتهم اتجاه أجهزة الإدارة ومصالحها وأهدافها بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعاتها وعلاقاتها مع المؤسسات الأخرى من حيث التنافسية والربح والتموقع في السوق. فعملية الاتصال من حيث ديمومتها واستمرارها وفعاليتها تصبح ثقافة اتصالية تحسن من الأداء الوظيفي لدى العاملين في جوانب التخطيط التنظيم، المهارة، القيادة والتوجيه إضافة إلى تماسك العاملين والحفاظ على هوية المؤسسة واستمرارها.

2. الاتصال وإدارة الأزمة

تمهيد:

لعب الاتصال الأزمتي دورا بارزا في ظل المخاطر والأزمات التي عرفتتها المؤسسات العمومية منذ الاستقلال سواء المتعلقة بالمخاطر الكبرى الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات والحرائق وكافة الظواهر الطبيعية أو المتعلقة بالبيئة والصحة العمومية مثل الأمراض الوبائية وتلك المتعلقة بالميكروبات مثل التيفويد والكوليرا وكذا مختلف الفيروسات مثل فيروس كورونا كوفيد 19 الذي ظهر في مختلف دول العالم ومنها الجزائر خلال الفترة من سنة 2020 لغاية الآن.

سنحاول في الشطر الثاني من الجانب النظري لدراستنا تناول مفهوم ومراحل وأهمية الاتصال كبنية أساسية في تسليط الضوء على المخاطر والازمات لاسيما المؤسسات والمنظمات التي لها علاقة بطبيعة الأزمة وتسييرها ومعالجتها أو الوقاية والحد منها، ثم نعرض بعد ذلك إلى العوائق والصعوبات التي تعترض عملية تسيير الأزمة وكيفية نجاحها.

نشير في الأخير إلى ظهور الأزمة الصحية المتمثلة في تفشي فيروس كورونا - كوفيد 19 الذي انتشر على مستوى العالم في ظرف وجيز وفي الجزائر على وجه الخصوص، وما ترتب عنه من آثار سلبية على كافة المستويات مع عرض نماذج بحثية ودراسات حول تسيير الازمات لاسيما في تسيير وباء كورونا.

2-1 مفهوم إدارة الأزمة

هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن افعال متصرفات على درجة عالية من الفاعلية وتتضمن افعال او تصرفات مستجيبة ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة وتخطيط للأزمة ومواجهتها ومعالجتها (أبوفارة، 2009، ص 60).

عرفتها الموسوعة الإدارية بانها المحافظة على اصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الافراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها او تخفيف في اثارها على المنظمة في حاله عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، والافضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر الى جهة مختصة مثل: شركات التامين. (جاد الله، 2008، ص 60).

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في احشاء الإدارة العامة وذلك الإشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة ولكن ما لبث الأمر ان نما وتطور في مجال العلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهه المواقف الدولية الساخنة ثم سرعان ما عدا اصطلاح ادارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة ذلك حين استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنت الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة او حل طارئ... إن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركه اتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات اما إدارة الأزمات فهي فن إدارة السيطرة من خلال رفع الكفاءات وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي او الفردي للتغلب على مقومات الالية البيروقراطية الثقيلة التي تعجز عن مواجهه الأحداث و المتغيرات المتلاحقة والمفاجئة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها. (الدليمي، 2012، ص ص 115.116).

مفهوم إدارة الأزمات يعني الاستجابة للتحديات والاضاع والاحداث التي تعصف بالكيانات الإدارية والاجتماعية والسياسية في مرحلة من مراحل تطورها، من خلال استخدام كافة الإمكانيات المتاحة لاكتشاف الأزمات وأسبابها والسيطرة عليها قبل استفحالها وانفجارها أو مواجهتها والتعامل معها بعد انفجارها بهدف استعادة السيطرة على الأحداث والأوضاع وتقليل الخسائر وتعظيم الفوائد المادية والمعنوية وذلك من خلال تفعيل الوظائف الإدارية التقليدية: التخطيط السليم وتنظيم الدقيق والتنسيق الكامل والمتابعة والتقويم والتوجيه المستمرين واتخاذ القرارات المرشدة من قبل قيادة فعالة وفريق أو كيان إداري متجانس يعرف واجباته واهدافه ويتمتع بالقدرات والمهارات الإدارية والقيادية التي تمكنه من

العمل تحت ضغط عامل الزمن وتسارع الأحداث وتزايد الخسائر والأخطار وضبابية ونقص وعدم التأكد من المعلومات وما يخبئه مسار الأزمة من تطورات واحداث لا يمكن التنبؤ بها. (الشعلان، 2012، ص 29).

2-2 مفاهيم مشابهة:

1-2-2 الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات

تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى توقف وانقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، وقد حددت اللغة الصينية مصطلح الأزمة في كلمتين، الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فتدل على الفرصة التي يمكن استثمارها وامكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة في إعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

2-2-2 بإدارة القضايا وإدارة الأزمات

يمكن تعريف الأزمة بأنها عبارة عن قضية عاجلة وكذلك يمكن القول بأن القضية بنت الأزمة، فكل منهما يهدد السمعة ولكن عادة ما يتم ذلك عبر فترات زمنية مختلفة فعلى خلاف الأزمة يكون هناك وقت طويل نسبياً لتدارك المشكلات والتحديد المبكر وإعداد الاستجابات الملائمة قبل تطور القضية وتحولها إلى الأزمة وكذلك يكون هناك وقت لعقد جلسات المناقشة الحرة وإعداد برامج متخصصة لمعالجة جوانب القضية واختيار الأشخاص بدقة وإجراء التدريب والتخطيط. (عيشوش، 2012، ص 96-97).

3-2 مراحل إدارة الأزمة

إذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من معدل تفاقمها وتطورها، وقد قدم بعض الكتاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولاً: نموذج (ستيف البريخت) (Albrecht, 1996, page 225)

تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة. مرحلة ما قبل الأزمة:

ترتكز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.

- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

مرحلة تفاقم الأزمة:

تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسمات الآتية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية.
- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.
- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

مرحلة إدارة الأزمة:

ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة.
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

ثانياً: نموذج (جونستون وستبانوفك) (Johnston, stepanovich, 2001, p p 1245-1249)

قدم الباحثان وليام جونستون وباول ستبانوفك نموذجاً عملياً لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي:

التخطيط: في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق .

العمل: في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة. ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

التعلم: تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ثالثا: نموذج (بيرسون ومتروف)

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

مرحلة الاكتشاف: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر فعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسله من اشارات الإنذار المبكر او الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة. (الضلاعين، الشمالية وآخرين، 2015، ص 75).

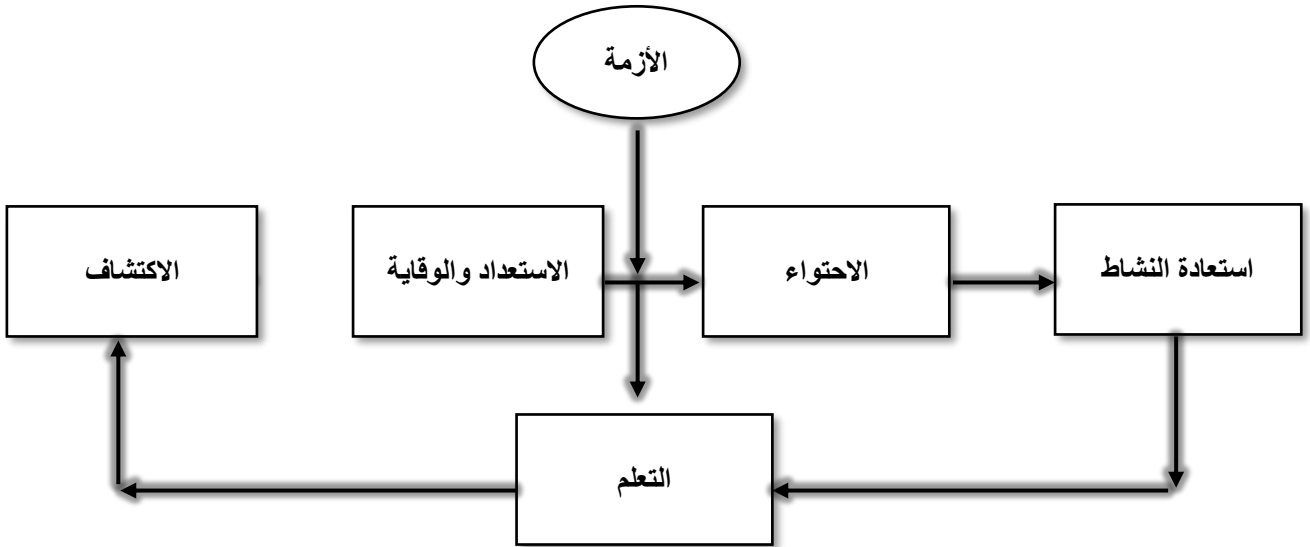
يعتبر الاكتشاف وظيفة مستمرة للأجهزة المعنية بإدارة الأزمات وفيها يتم اكتشاف النذر والعلامات والأسباب والعوامل المسببة للأزمات. أما بالنسبة لأزمة بعينها فإن مرحلة الاكتشاف تسبق مرحله ميلاد الأزمة.

مرحلة الاستعداد والوقاية: يعتبر الاستعداد والوقاية وظيفة مستمر وأيضا من الوظائف الرئيسية لإدارة الأزمات لتكون الأجهزة المعنية في حالة تأهب واستعداد دائم للتعامل مع الأزمات في مرحلة من مراحل تطورها، وبالنسبة لأزمة معينة فهي تبدأ بعد مرحلة الاكتشاف مباشرة حيث يتم حشد الطاقات ووضع خطط التدخل والمواجهة. (الحملوي، 1993، ص 51).

مرحلة الاحتواء: من سوء الحظ، بل انه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما ان الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية وعلى ذلك فان المرحلة الثانية من إدارة الأزمات تتخلص في اعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع وهي المرحلة التي يبدأ فيها المعنيون في التعامل مع الأزمة قبل انفجارها واستفحالها، ووظيفة أو واجب الاحتواء قد يتطلب قرارات إدارية وعملياته توضع فيها خطط الاحتواء والوقاية وضع التنفيذ.

مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على عمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس زائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً. (الضلاعين، الشمالية وآخرين ، 2015، ص 75).

مرحلة التعليم: وهي المرحلة اللاحقة لاختفاء الأزمة إلا أنها مرحلة مستمرة للتعلم المستمر من التجربة والمعلومات المتراكمة والمرتدة من أزمات سابقة داخل الكيان أو خارجه. (الحملوي، محمد رشاد، 1993، ص 51).



الشكل رقم (3) يبين مراحل الأزمة وإدارتها. (قهاوجي، 2015، ص 325).

2-4 نظام إدارة الأزمات

يتكون نظام إدارة الأزمات من أربع مكونات هي:

2-4-1 الإعداد والتخطيط للأزمة:

يعني التخطيط للأزمة التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط عادة مرتبط بحقائق الأزمة.

وينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات، والتخطيط العلمي يساعد تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية والمالية، ويجب أن تبدأ عملية التخطيط بما يلي:

- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، وتحديد وضعها وموقفها الحالي.
- توقع المشاكل المحتمل حدوثها، ومحاولة إيجاد حلول لها.
- إعادة النظر في خطط عمل المنظمة طويلة المدى، وتحديد حالات نشوء الأزمات وتطورها.
- دراسة الحوادث المشابهة التي حدثت في السابق هي المنظمة، أو في المنظمات الأخرى.
- ربط الحوادث السابقة وظروفها، بالحوادث المتوقعة، لتوجيه النشاطات والإجراءات التي يجب اتخاذها لمواجهة هذه الأحداث المتوقعة.

2-4-2 التنظيم الإداري للأزمة:

يضم تنظيم الأزمة ما يلي:

تصميم الهيكل التنظيمي واختيار قائد الأزمة: إن هدف إدارة الأزمات هو استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمة وذي تكلفة قليلة، ونموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل على غيره من التنظيمات الإدارية، وبموجب هذا النموذج يكون لقائد الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين في الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إدارتهم، وعندما تنتهي الأزمة يعود العاملون لإدارتهم الأصلية، والمصفوفة التنظيمية تتمتع بالمزايا التالية:

- المرونة والتأقلم السريع في مواجهة المتغيرات، والسبب في ذلك يعود لاستخدام المهارات والتخصصات الوظيفية المتنوعة في أنحاء المنظمة. (قهواجي، 2015، ص 310).
- السرعة والكفاءة في اتخاذ القرارات، ويتحقق هذا باستعمال قنوات اتصال متعددة وشاملة لجميع المستويات، وبمشاركة موظفين مؤهلين وذوي كفاءات عالية في عملية اتخاذ القرارات.
- تزويد المنظمة بنظام اتصالات ومعلومات متطورة، لجمع وتحليل وتصنيف كميات من المعلومات الهامة خلال فترة الأزمة.

ونموذج المصفوفة التنظيمية ملائم، نظرا لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية في المنظمة.

اختيار الفريق وتطويره: يقوم القائد المسؤول عن الأزمة باختيار الفريق الذي تحتاج إليه الأزمة، وعملية اختيار الأفراد تكون مشتركة بين قائد الأزمة والمسؤول عنها، ومدير الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الأفراد وبموافقة كليهما، وليس من السهل تطوير عمل الفريق خصوصا في المدى القصير، وإنما يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل. فهو عملية تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق وظيفي فعال.

ويجب على أعضاء الفريق أن يبتعدوا عن نشاطاتهم باستمرار ويحاولوا تطوير أنفسهم ويتم تطوير الفريق عن طريق المشاركة التي يقومون فيها بتحليل المشاكل وتقييمها، وعن طريق الاتصالات المستمرة والتغذية العكسية. (قهواجي، 2015، ص 311).

التوجيه والتنفيذ لإدارة الأزمة:

أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتناسص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة، فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات، شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وتتضمن عملية التوجيه أيضا استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، أو تعديله. (قهواجي، 2015، ص 311).

المتابعة والتقييم لإدارة الأزمة:

لمتابعة مراحل إدارة الأزمة من حيث الإعداد والتنظيم والتنفيذ، أهمية في النجاح في إدارة الأزمة. ويجب أن يتم فحص خطة الأزمة والقرارات المتعلقة بالأزمة باستمرار، ومراقبة كيف تسير الخطة، وكيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق، وإدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع وتوافر معلومات جديدة واكتساب خبرات أثناء سير الأزمة.، ويمكن تعلم الكثير عن أوجه نجاح أو فشل الخطة إذا بذلت جهود في التقييم أثناء الأزمة وبعدها، حيث توجد فرصة للتقييم الذاتي وحتى يتذكر قائد الأزمة وفريقه، ما دار من أحداث بفعالية، فإنه من المستحسن أن يتم التقييم بعد قصيرة من انتهاء الأزمة. وقد يختار شخص أو أكثر ممن اشتركوا في إدارة الأزمة للمساعدة في التقييم، كذلك يمكن للفريق أو الفرق الذين اشتركوا في الإعداد والتنظيم والتنفيذ أن يقوموا بعملية التقييم.

وعليه يمكن القول إن نظام إدارة الأزمات هو نظام احتياطي لما قد يفاجئ المنظمة في المستقبل، وعليه يقع على مديري المنظمات العمل على تطوير نظم خاصة لإدارة الأزمات وإعداد الإطارات البشرية اللازمة للتعامل مع عالم الأزمات المتسارع والمتجدد باستمرار. ولا شك أن القرارات التي تتخذها الإدارة وقت الأزمات تختلف عن القرارات في الظروف العادية، كما أنها تختلف من أزمة إلى أخرى حسب طبيعة الأزمة، وحجمها، وأثارها المتوقعة والفعلية. (قهوجي، 2015، ص 312).

2-5 متطلبات نجاح إدارة الأزمات

من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي:

- تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
- حسن اختيار القيادات الإدارية، من حيث كفاءتها ومهاراتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمومية المرشد.
- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل فرضيات المسبقة وتفعيل نظم اكتشاف الندرة والعلامات المؤذنة بالأزمات المختلفة.
- وضوح الوجبات والوظائف والمسؤوليات الأزمومية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحده الأمر والقيادة وتسلسل السلطات ونطق الاشراف.
- تفعيل الوظائف الإدارية الوقائية على المستويين السياسي والاداري بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد اهم الوظائف الإدارية فعالا في اكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في مختلف كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون لكيلا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة. (الشهراني، 2005، ص24).

2-6 عوامل نجاح إدارة الأزمات: هناك عدة عوامل ومتغيرات تدخل ضمن التوليفة المطلوبة من أجل

نجاح عملية إدارة الأزمة

◀ إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب

الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

◀ إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:

والخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

◀ توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة:

والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

◀ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

◀ القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي. (الضلاعين، الشمالية وآخرين، 2009، ص 61).

◀ نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد

المنظمة ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده. ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة. وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدف. (الضلاعين، الشمايلة وآخرين، 2009، ص 62).

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

◀ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

- ضرورة إنشاء أساليب الاكتشاف إشارة الإنذار للأزمة المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
- هيكل لتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام إشارات الإنذار.

◀ مرحلة الاستعداد والوقاية

- فحص الأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية ورسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر)
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحمل لمن الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

◀ مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.

- تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

◀ مرحلة استعادة النشاط

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

◀ مرحلة التعلم

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية "سنويا مثلا". (الضلاعين، الشمايلة، عودة، اللحام، عزة، كافي، مصطفى، مرجع سابق، ص ص 79-80).

2-7 أهداف إدارة الأزمات: لعملية إدارة الأزمات أهداف مختلفة تختلف حسب الإطار الزمني الذي تتم فيه فهناك أهداف قبل وقوع الأزمة وأهداف بعد وقوعها

◀ أهداف قبل حدوث الأزمة

تستند مواجهة الأزمة إلى إدارة منهجية تقوم على خطة علمية لها عناصر ومقومات بعيد عن التناول العشوائي أو التلقائي وقد تطورت إدارة الأزمات من الممارسات التي علم له شكل وموضوع ويمكن حصر الأهداف العامة لإدارة الأزمات كالتالي:

- 1- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الامثل للموار والامكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
- 2- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وتحديد دورها عبر مختلف المراحل.
- 3- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ المسبق، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصال الفعالة.
- 4- التعامل الفور مع الأحداث لوقف تصاعدها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل النقاط القوة والضعف، وفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها. (المجد، 2013، ص63).

◀ أهداف أثناء وبعد حدوث الأزمة:

- 1- ضرورة التحكم اتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل اضرارها.
- 2- تنظيم الجهود والتنسيق بيننا لمحاولة التغلب عليها ومواجهتها بأقل الخسائر ممكنة وفي أسرع وقت ممكن بكفاءة عالية.
- 3- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- 4- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها.
- 5- الاستفادة من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير. (ميلود، 2013، ص65).

8-2 معوقات إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا إنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته.

ويرى دقامسة أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي:

أولاً: المعوقات الإنسانية

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.

- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة " لا يمكن أن أكون مسئولاً عن هذا لوحدي".
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.

- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

ثانياً: المعوقات التنظيمية

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالمعلومات

- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

رابعاً: المعوقات المتعلقة بالاتصال

- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة. (الزواهره، 2001، ص60).

ومن وجهة نظر عباس صلاح فإن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها ومن أهمها: إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر. وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من الأزمات.

لا بد أن نتقاعل بالمستقبل. حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ. (عباس، 2004،

ص 52)

خلاصة القول هنا أن هناك معوقات تحد من توافر نظام فعال لإدارة الأزمات وهي كثيرة ولا حصر لها وتنقسم هذه المعوقات إلى أربعة أقسام وهي المعوقات الإنسانية والمعوقات التنظيمية ومعوقات الاتصال ومعوقات المعلومات.

خلاصة:

إن عملية التخفيف والحد من الأزمة ودراية تسييرها من المهام الصعبة على القائم بالاتصال في المؤسسة حيث يقوم هذا الأخير بعملية جمع المعلومات حول الأزمة وتحليلها ورصد كافة المعطيات المتعلقة بها التي تمكنه من توليد أفكار وحلول تتضمن في طياتها خطة للطوارئ لتجنب المخاطر المحتملة قبل، أثناء وبعد ظهور الأزمة.

إن إدارة الأزمة يتطلب تقييم الوضعية، ووضع فريق عمل فعال، مع التواصل الدائم مع المسؤولين الإداريين ووضع إمكانات حسب احتياجات الوضع القائم، مع ضبط شبكة للعلاقات العامة الخارجية للتواصل الدائم والحصول على المعلومات الآنية لاستغلالها في وقتها المناسب.

ولمجابهة الأزمات، كان من الضروري معرفة اسبابها الداخلية والخارجية وظروف تطورها، ثم تحديد متطلباتها التي تتمثل في التخطيط لها ووضع نظام اتصالي شامل وفعال مبني على وسائل الاعلام الحديثة. كل ذلك من أجل الوصول على الهدف المسطر المتمثل التقليل من الأزمة والقضاء عليها واستخلاص الدروس والتحضير في نفس الوقت إلى أزمات أخرى ممكنة الحدوث مستقبلا.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد

- 1- بطاقة فنية عن مديرية الصحة والسكان (الهيكل التنظيمي).
 - 2- أدوات جمع البيانات.
 - 3- مجتمع الدراسة.
 - 4- عرض اجابات المبحوثين.
 - 5- مناقشة وتحليل إجابات المبحوثين.
 - 6- النتائج العامة للدراسة.
 - 7- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
 - 8- اقتراحات وتوصيات.
- الخاتمة.

تمهيد:

تعتبر أزمة كورونا كوفيد19 واحدة من أكبر الأزمات التي مرت بها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل، وهو ما تطلب منها العمل على تفعيل دور الاتصال الأزماتي لمواجهة هذه لأزمة، ومن هذا المنطلق كانت لنا دراسة ميدانية على مستوى هذه المديرية من أجل التعرف على واقع الاتصال الأزماتي بها.

بعد قيامنا بتحديد الإطار المنهجي والنظري العام لهذه الدراسة في الفصول السابقة، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع.

1- بطاقة فنية عن مديرية الصحة والسكان (الهيكل التنظيمي).**1-1 تعريف مديرية الصحة والسكان:**

هي هيئة إدارية عمومية تعتمد على قواعد تنظيمية لتسيير مصالحها، يرأسها مدير عام، ومقرها الحالي بالحي الإداري لولاية جيجل، وهي مؤسسة ذات طابع خدماتي وطبي.

2-1 نشأتها:

كانت مديرية الصحة والسكان سابقا إحدى الفروع التابعة لولاية قسنطينة، وأصبحت بعد التقسيم الإداري لسنة 1974 مديرية الصحة والعمل، فمديرية الصحة سنة 1980، ثم تحولت فيما بعد إلى مديرية الصحة والحماية الاجتماعية سنة 1990، ثم لتصبح بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 12/05/1998 مديرية الصحة والسكان.

3-1 مهام المديرية:

للمديرية مهام تضع حيز التنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن تؤثر النشاطات الخاصة بالصحة والسكان، حيث حددتها المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 97 - 261 المؤرخ في 14 يوليو 1997 المتضمن تحديد القواعد الخاصة بتنظيم مديريات الصحة والسكان الولائية وسيرها، جريدة رسمية عدد 47 مؤرخة في 11 ربيع الأول 1418 ص 13، التي تنحصر في:

- تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم في جميع المجالات المتصلة بأنشطة الصحة والسكان.
- تنشط وتنسق وتقوم بتنفيذ البرامج الوطنية والمحلية للصحة، لاسيما في مجال الوقاية العامة وحماية الأمومة والطفولة والحماية الصحية في الأوساط الخاصة وكذلك في مجال التحكم في النمو الديموغرافي والتخطيط العائلي وترقية الصحة التناسلية.

- تسهر على احترام السلم التسلسلي للعلاج، لاسيما بتطوير كل النشاطات التي تهدف إلى ترقية العلاج القاعدي.
- تطور كل عمل يهدف إلى الوقاية من إدمان المخدرات ومكافحتها وخصوصا في اتجاه الشباب.
- تسهر على التوزيع المتوازن للموارد البشرية والمادية والمالية دون المساس بالصلاحيات المخولة قانونا لمديري الصحة الجهويين ورؤساء مؤسسات الصحة.
- تشجع وتطور كل أنشطة الاتصال الاجتماعي لاسيما التربية الصحية بالاتصال مع الجمعيات الاجتماعية المهنية والشركاء الآخرين المعنيين.
- تسهر على وضع جهاز يختص بجمع المعلومات الصحية والوبائية والديمغرافية واستغلالها وتحليلها وتبليغها.
- تنشط الهياكل الصحية وتنسيقها وتقومها.
- تسهر على وضع الإجراءات المتعلقة بحفظ المنشآت وتجهيزات الصحة وصيانتها حيز التنفيذ.
- تتولى تأطير هياكل الصحة ومؤسساتها العمومية والخاصة وتفتيشها.
- تعد الرخصيات المتعلقة بممارسة المهن الصحية وضمان مراقبتها.
- تعد المخططات الاستعجالية، بالاتصال مع السلطات المعنية، والمشاركة في تنظيم الإسعافات وتنسيقها في حالة حدوث كوارث مهما كانت طبيعتها.
- تدرس برامج الاستثمار تتابعها في إطار التنظيمات والإجراءات المعمول بها.
- تتابع وتقوم بتنفيذ البرامج المقررة في ميدان التكوين وتحسين مستوى مستخدمي الصحة وتقييمها.
- تشرف وتسهر على السير الحسن للمسابقات والامتحانات المهنية.

1-2 الخريطة الصحية لولاية جيجل

بموجب القانون رقم 09- المؤرخ في 04 فيفري 1984 فإن ولاية جيجل تضم إحدى عشرة (11)

دائرة وثمانية وعشرون (28) بلدية ورغم هذا فهي لا تحوي إلا على ثلاثة (03) مؤسسات عمومية

استشفائية وستة (06) مؤسسات عمومية للصحة الجوارية ومؤسسة استشفائية متخصصة، موزعة

كالآتي:

- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH):

"هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتميز بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي" (المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية العدد 33).

المؤسسات العمومية الاستشفائية: في ولاية جيجل:

أ. المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل: وتضم كل من البلديات التالية: جيجل، قاوس، زيامة منصورية، العوانة، تاكسنة، إيراغن، سلمى، بني ياجيس وجيملة.

ب. المؤسسة العمومية الاستشفائية الطاهير: وتضم بدورها كل من البلديات التالية: الطاهير، الأمير عبد القادر، وجانة، الشقفة، برج الطهر، القنار، سيدي عبد العزيز، جمعة بني حبيبي وولاد عسكر.

ت. المؤسسة العمومية الاستشفائية الميلية: وتضم كل من البلديات التالية: الميلية، العنصر، بلهادف، أولاد يحيى، غبالة، سطاره، سيدي معروف، أولاد رابح وواد عجول.

- تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP):

"هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتميز بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي".

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في ولاية جيجل:

أ. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيجل: جيجل وقاوس.

ب. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الزيامة منصورية: الزيامة منصورية، العوانة، إيراغن وسلمى.

ت. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الطاهير: الطاهير، الأمير عبد القادر ووجانة.

ث. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ولاد عسكر: أولاد عسكر، الشقفة، الشحنة، برج الطهر، القنار، سيدي عبد العزيز والجمعة بني حبيبي.

ج. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جيملة: جيملة، تاكسنة وبني ياجيس.

ح. المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي معروف: سيدي معروف، أولاد رابح، أولاد يحيى، سطاره، بلهادف، غباله، واد عجول والميلية.

خ. المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تاكسنة.

3-1 الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل

تنظيم المديرية:

إن الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة والسكان يتكون من نوعين وظيفي وتسلسلي. • تسلسلي: وذلك لتسلسل الأوامر من القمة إلى القاعدة، فالمدير هو المسؤول الأول والمباشر عن المديرية.

• وظيفي: لأن هناك مصالح بالمديرية تؤدي خدمات متنوعة وهي كالتالي:

• مصلحة الموارد والتخطيط.

• مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي.

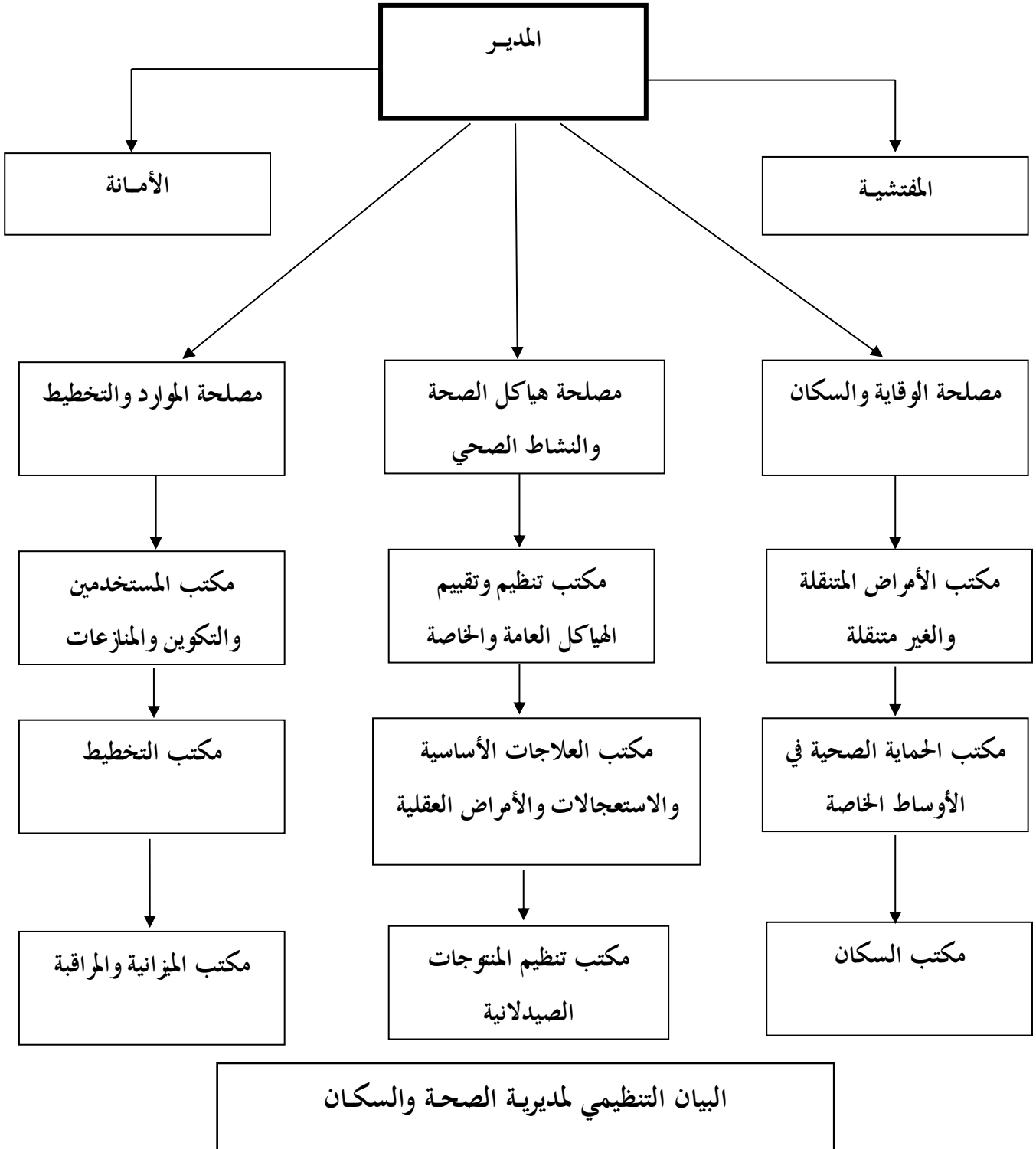
• مصلحة الوقاية والسكان.

ترميز مصالح المديرية:

الجدول رقم (01) يبين ترميز مصالح مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل

الرمز	التسمية
م.ص.س	مديرية الصحة والسكان
م.م.ت	مصلحة الموارد والتخطيط
م.ه.ص.ن.ص	مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي.
م.و.س	مصلحة الوقاية والسكان

الهيكل التنظيمي للمديرية



المرجع: القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12/05/1998 المتضمن المخطط التنظيمي لمديرية الصحة والسكان في الولاية.

1-4 مهام هياكل مديرية الصحة والسكان

المدير:

المديرون بجميع مستوياتهم يقومون بصفة مستمرة بأداء مهام وظائفهم الإدارية، ونجاح أي عمل إداري يتحدد بمدى تنفيذهم هذه الوظائف بطريقة جيدة ويعتمد ذلك على احتياج المديرين للمعلومات بصورة مناسبة والمدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحببة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة ، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. وبالتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق، لماذا يجب أن يمتاز المدير بالمواصفات التالية:

- أن يكون لديه القدرة على الاتصال برؤسائه ومرؤوسيه من أجل تحقيق ديناميكية العمل الجماعي داخل المديرية أو المؤسسة، لأن الاتصال هو عصب النجاح في التسيير.
- أن يكون لديه الخبرة الكاملة والمعرفة الدقيقة بمراحل اتخاذ القرارات.
- ألا يبدد جهده في الأمور قليلة الأهمية ولا يمارس عمله بطريقة عشوائية.
- أن يقدر قيمة الوقت وينجح في إدارته، حيث أن للوقت نفقة وتكلفة، وبالتالي لا بد من استثماره إلى أقصى حد ممكن.
- أن يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل على رفع مستواه الوظيفي بتنمية قدراته ومهاراته ويستفيد من خبرات الآخرين ويواظب على الاطلاع.
- أن تكون لديه القدرة على التغيير، إذ لا بد أن يتوقع التغيير ويخطط له ويستعد لاستقباله والتكيف معه واستثماره لصالح المؤسسة.
- أن يكون متميزاً بصفات الشخصية القيادية وليست صفات الشخصية الانقيادية.
- أن يكون على دراية كاملة بالعمل المسند إليه.
- المدير هو المسير الرئيسي للمديرية والمعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالصحة والسكان وتنتهي مهامه بناء على مرسوم تنفيذي يمضيه الوزير المكلف. حيث يسهر على:
- تنفيذ القوانين، التعليمات والقرارات.

- وضع الخطة العامة لمديرية الصحة بما ينسجم مع التوجيهات والسياسة العامة في الوزارة وتحقيق أهدافها.
- متابعة حسن سير مصالح المديرية والقطاعات الصحية التابعة لها.
- ضمان استمرار العمل الإداري.
- متابعة نشاط جميع المصالح والهيئات المتواجدة على مستوى المديرية.
- تنسيق نشاطات مصالح المديرية.
- تحليل المشاكل واستخدام المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- عدم ترك شيئاً للصدفة بل يجب عليه مراقبة ومتابعة بشكل مستمر ما تم وضعه من خطط ومراحل تنفيذه، حتى يتمكن من اكتشاف القصور في التنفيذ أو معوقاته في الوقت المناسب لاتخاذ قرار.
- وضع الخطط المبنية على دراسات جيدة للقيام بالأعمال والمهام المنوطة به.
- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية المتاحة في إدارته حتى يحقق الهدف من الخطة.
- يعمل على توفير احتياجات المديرية من الكوادر البشرية المؤهلة ضمن الإمكانيات المتاحة وفق القوانين والأنظمة السارية.
- يسهم في رفع مستوى أداء العاملين من خلال الإفادة من الدورات التكوينية والتدريبية والمنح التي تخدم تطلعات الوزارة الوصية.
- يشرف على تأسيس وترخيص المؤسسات الاستشفائية، العيادات والصيدليات الخاصة. إدارة الاجتماعات.
- يتأكد من التزام المؤسسات والقطاعات الصحية العامة منها والخاصة التابعة لمديرية الصحة والسكان بتطبيق التشريعات الصحية المعمول بها في إطار القانون.
- يقيم أداء العاملين في المديرية الذين يرأسهم بشكل مباشر.
- يمارس مدير الصحة والسكان صلاحياته الواردة في نظام الخدمة المدنية المعمول به، والتشريعات الأخرى والصلاحيات المفوضة له من الوزير (وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات) أو رئيس الحكومة أو الوالي.

المفتشية: تتكون من طبية مفتشة، وصيدليتين متخصصتين. وتقوم بـ:

- تقييم نشاطات مختلف المصالح والهيئات غير الممركزة التابعة لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

- اقتراح الحلول وكل ما من شأنه تحسين نوعية الخدمات لفائدة المواطنين.
- السهر على الاحترام الدائم للقوانين السارية المفعول الخاصة بهذه الهيئات.

الأمانة: تقوم بـ:

- استقبال الزوار وتسجيل المكالمات الهاتفية.

- تسجيل مواعيد المدير وتذكيره بها في الوقت المناسب.

- تسجيل البريد الصادر والوارد.

- توزيع البريد على المصالح الموجهة إليها.

مصلحة الموارد والتخطيط:

مصلحة الموارد والتخطيط هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية مسخرة لأجل توفير الشروط الحسنة الموجهة للمكاتب والمصالح التي تتوفر عليها المديرية وكذا السهر على تطبيق القوانين السارية المفعول. حيث أنها تعد مصلحة من مصالح مديرية الصحة والسكان تتجلى مهامها فيما يلي:

- الإشراف على سير العمل في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية والخدمات الإدارية المساندة للتأكد من صحة وسرعة إجراءات العمل وفي إعداد السياسات المتعلقة بالأعمال والخدمات الإدارية في إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية ومراجعتها بين وقت وآخر من أجل تطويرها وذلك بما يتفق مع القوانين والأنظمة والتعليمات المقررة المعمول بها.

- مراقبة تطبيقاً لأنظمة والقوانين والتعليمات الخاصة بشؤون الموظفين والخدمات الإدارية المساندة ومتابعة المستجدات والتعديلات التي تطرأ عليها ومتابعة تحديثاً لإجراءات التنفيذ الخاصة بها.

- التأكد من جمع المعلومات كاملة والإحصاءات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها وتحديثها باستمرار، والعمل على إنشاء نظام إدارة ومعلومات يساعد على وضع سياسات الخاصة بالموظفين وإعداد التقارير الخاصة.

- المتابعة والإشراف على كافة إجراءات التعيين والترقية والنقل والانتداب والتقارير السنوية وسجلات الأداء للموظفين والإجراءات التنفيذية الخاصة بدوام الموظفين

- متابعة حركة المركبات الحكومية في المديرية (التجديد الدوري لترخيص السيارات، تأمين السيارات ضد الحوادث، إصدار كتب صيانة السيارات الدورية والصيانة الطارئة، متابعة مهام عمل السيارات خارج المديرية، متابعة الإجراءات الرسمية لشطب وشراء السيارات والمشاركة في وضع المواصفات، المشاركة في لجان تعديل المركبات ومتابعة مصروف المحروقات وصرفها، تجميع ونقل البيانات الخاصة بحالة السيارات بشكل دوري).
- متابعة كشف دوام السائقين.
- التأكد من الاستخدام الأمثل للسيارات الإدارية وصيانتها ومتابعة الإجراءات اللازمة للنظافة وصيانة مبنى المديرية ومتابعة حسن تنفيذ كافة الخدمات الإدارية المساندة الأخرى.
- متابعة احتياجات المديرية من دورات تدريبية وبعثات علمية.
- المتابعة مع مكتب المستخدمين بخصوص الموظفين المستحقين للترفيه لإلحاقهم بدورات تتناسب مع وظيفة كل منهم ومؤهلاته العلمية.
- أية مهام أخرى ضمن اختصاص عمل المديرية.
- **مكتب المستخدمين والتكوين والمنازعات:** يسيره ثلاثة مستخدمين، ومن مهامه:
 - ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين.
 - مراقبة حركة المستخدمين (نقل، استيداع، انتداب... إلخ).
 - مسايرة تطور الحياة المهنية للموظفين منذ بداية التوظيف إلى غاية التقاعد (ترقية، إدماج، حركات بين المصالح، عقوبة... إلخ).
 - متابعة الإجراءات التأديبية.
 - إرسال القرارات (الترقية، العقوبة، ...) إلى المراقب المالي أو المحاسب لدراستها وتنفيذها.
 - إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير حياتهم المهنية.
 - ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين.
 - إدخال بيانات الموظفين حاسوبيا وإلكترونيا على نظام شؤون الموظفين.
 - العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين وتصورات تحسين مستوياتهم المهنية.
 - الإعلان عن فتح مسابقات التوظيف.

• التحضير والتنظيم والإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وكذا اختبارات التوظيف.

- ضبط احتياجات المديرية من المستخدمين حسب مخطط التوظيف السنوي.
 - متابعة سير التكوين الشبه الطبي.
 - الإعلان عن المناصب المفتوحة من طرف وزارة الصحة والسكان في سلك الشبه الطبي.
 - الإعلان عن المسابقات الخاصة بالشبه الطبي.
 - استقبال ودراسة ملفات المترشحين للمسابقات التوظيف الخاصة بالشبه الطبي.
 - الإعلان عن النتائج النهائية الخاصة بمسابقات التوظيف للشبه الطبي.
 - تسليم شهادات النجاح الخاصة بسلك الشبه الطبي.
 - متابعة كل النزاعات التي تكون المديرية طرفا فيها.
 - تحرير والرد على العرائض أمام الهياكل المختصة.
 - متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد المديرية.
 - فحص ودراسة العقود التي تصدرها المديرية من حيث الشرعية وخاصة فيما يتعلق بمضمون القرارات.
- مكتب التخطيط: من مهامه:**

- التحضير بالتعاون مع مختلف المصالح التقنية لملفات المناقصات.
- التحضير والتحقق من الصفقات وتقديمها إلى لجنة المناقصات.
- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها.
- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها.
- إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع.
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض، وكذلك الصفقات العمومية.
- تسيير الوسائل العامة كالتموين (تموين كل المصالح بالوسائل والأدوات).
- تحضير وإعداد مشروع ميزانية التجهيز لقطاع الصحة والسكان بالولاية الخاص بالسنة المقبلة باعتماد مؤشرات ومعطيات محددة.
- تسيير ومتابعة البرامج في طور الإنجاز من الناحية العملية والمالية وذلك من خلال إتباع كافة الإجراءات الإدارية اللازمة بطريقة تسلسلية وطبقا لأحكام النصوص القانونية التي تنظم الصفقات

العمومية لاسيما المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07/10/2010 المتضمن قانون الصفقة العمومية المعدل والمتمم جريدة رسمية عدد 58.

- متابعة كل عمليات الإنجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه
 - ضبط برامج دورية تتعلق بالزيارات الميدانية للورشات بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية.
- مكتب الميزانية والمراقبة:**

وهو مكتب متخصص في إدارة الأعمال المحاسبية التي تسمح بتسوية أجور المستخدمين الدائمين والعمال المؤقتين، ودفع مستحقات الفواتير وإعداد مصاريف النقل، ومن المهام التي يقوم بها:

- إعداد أجور المستخدمين الدائمين والمؤقتين بالإضافة إلى إعداد مصاريف النقل وإعداد المنح العائلية.

- إعداد منحة المردودية لكل سنة والاستدراكات المتعلقة بالأجور.
- تسوية وضعية العمال اتجاه صندوق التقاعد وذلك بإعداد الملفات وإرسالها إلى هذا الأخير.
- التنسيق مع الصندوق الاجتماعي وذلك بإعداد الكشوفات الشهرية والسنوية على اشتراك العمال وكذلك الهيئة المستخدمة.

- إعداد مشروع الميزانية التقديرية لتسيير قطاع الصحة والسكان بالولاية الخاص بالسنة المقبلة اعتمادا على مؤشرات ومعطيات محددة في السنة الحالية.

- إعداد ميزانية التسيير للسنة الحالية أي تحديد النفقات المستهلكة والباقية من الاعتمادات الخاصة بمكتب التسيير.

- صرف ميزانية التسيير من خلال عمليتي الالتزام والصرف.
- تحديد الالتزامات والارتباطات الني تم تأشيرها من مصالح المراقبة المالية.
- إصدار الحوالات وإرسالها إلى مصالح الخزينة بغية تنفيذ وتصفية النفقات السابقة محل الالتزام وهذا يتعلق بالفواتير وأجور الموظفين بمختلف أنواعها.

- جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات المديرية.
- إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة.
- إعداد حوالات الدفع.
- متابعة عمليات التسديد.

- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدي.
 - إحصاء ممتلكات المديرية بكل أنواعها.
 - إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل المواد ومسك بطاقيته.
 - ضبط دفتر الجرد اليومي، الشهري والسنوي.
- مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي:** وهي مصلحة من مصالح المديرية تشرف على الأنشطة التي لها علاقة بهياكل الصحة والنشاط الصحي وتضم 03 مكاتب وهي:
- مكتب تنظيم وتقييم الهياكل العامة والخاصة للصحة:** ومن مهامه:
- تسيير الملفات للأطباء الخواص للولاية.
 - تحضير جداول المناوبات الشهرية للصيادلة، الأطباء على مستوى تراب الولاية.
 - تنشيط الهياكل الصحية وتنسيقها وتقويمها.
 - السهر على وضع الإجراءات المتعلقة بحفظ المنشآت الصحية وصيانتها.
 - تأطير هياكل الصحة، مؤسساتها العمومية والخاصة وتقنياتها.
 - تنظيم عمليات فتح العيادات الخاصة للأطباء الأخصائيين، العامون، جراحو الأسنان، الصيادلة والشبه طبيون.
 - إعداد الخريطة الصحية للولاية.
- مكتب العلاجات الأساسية والإستعجالات والأمراض العقلية:** ومن مهامه:
- تنظيم الإستعجالات.
 - إعداد خريطة الإستعجالات الولائية.
 - ضمان احترام تسلسل الإستعجالات.
 - إعداد المخططات الاستعجالية.
 - السهر على تطبيق القوانين والبرامج المتعلقة بالصحة العقلية.
- مكتب تنظيم المنتوجات الصيدلانية:** ومن مهامه:
- مراقبة ومتابعة وتنسيق النشاطات المتعلقة بتخزين وتوزيع الأدوية.
 - السهر على إعادة توزيع الأدوية بالولاية حسب احتياجات كل قطاع صحي.
 - مراقبة إعادة توزيع الأدوية على مختلف المصالح الاستشفائية وغير الاستشفائية.
 - إعداد قائمة الأدوية المتداولة بكل قطاع صحي.

- السهر على ضمان التزويد بالأدوية.
- **مصلحة الوقاية والسكان:** وهي مصلحة من مصالح مديرية الصحة والسكان تشرف على الأعمال والأنشطة التي لها علاقة بهياكل الوقاية والسكان، وتضم 03 مكاتب وهي:
 - **مكتب الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة:** من مهامه:
 - متابعة وتنفيذ البرامج الوقائية ضد الأمراض المتنقلة وغير المتنقلة.
 - متابعة وتنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة الأمراض المصحح بها إجبارياً.
 - متابعة وتنفيذ البرامج الوقائية ضد الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
 - متابعة وتنفيذ البرامج الوقائية لمكافحة مرض السل.
 - **مكتب السكان:** من مهامه:
 - متابعة وتنفيذ برامج حماية الأمومة والطفولة.
 - إحصائيات السكان.
 - متابعة وتنفيذ البرنامج الموسع للتلقيح.
 - متابعة وتنفيذ برنامج محاربة أمراض الإسهال والالتهابات الرئوية الحادة عند الأطفال.
 - متابعة وتنفيذ برنامج محاربة أمراض الإسهال خلال موسم الاصطياف.
 - متابعة وتنفيذ برنامج محاربة الشلل والكزاز المولدي.
 - متابعة وتنفيذ البرنامج الوطني للتحكم في النمو الديمغرافي.
 - متابعة وتنفيذ برنامج محاربة أمراض وفيات الأمومة والطفولة.
- **مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة:** من مهامه:
 - < بخصيص البرنامج الوطني للصحة المدرسية:
 - متابعة مدى توفر شروط النظافة في المؤسسات التربوية.
 - إجراء تقييم ثلاثي لنشاطات البرنامج التي تنصب فيما يلي:
 - عملية فحص التلاميذ.
 - تقييم النشاطات حسب وحدات الكشف والمتابعة.
 - تقييم حسب البلديات.
 - تقييم عملية المتابعة والتكفل.
 - تقييم أهم الأمراض المسجلة.

- تقييم عملية تلقيح التلاميذ.
- التربية الصحية والاتصال الاجتماعي في الوسط التربوي، تتم وفق رزنامة وطنية.
- ◀ بخصوص البرنامج الوطني للصحة الجامعية:
- يتم فيه نفس النشاط الذي يقام في برنامج الصحة المدرسية.
- ◀ بخصوص طب العمل:
- تتم بواسطة تقييم ثلاثية وتعتمد على المهام التالية:
- الفحوصات الطبية التي تجرى للعمال والمتمثلة في:
- فحوصات عند التشغيل.
- فحوصات نظامية (تتم بعقد بين المؤسسة ومصلحة العمل لإجراء فحص على العمال خلال مدة زمنية معينة).
- فحوصات تلقائية.
- فحوصات خاصة (العمال الأكثر عرضة لأخطار العمل)
- فحوصات استئناف العمل (يتم إجراء هذا الفحص بعد عودة العمال من العطلة المرضية).
- تحاليل بيولوجية.
- فحص بالأشعة.
- كما يركز كذلك على تحديد عدد الحالات الموجهة إلى المصالح المتخصصة:
- عدد الحالات التي دخلت المستشفى.
- عدد الحالات التي تم تغيير مناصب عملها.
- عدد الحالات التي وضعت في عطلة طويلة المدى.
- عدد الحالات التي وضعت في عطلة العجز (التعرض للإعاقة أثناء العمل).
- تحديد أهم الأمراض المسجلة في أوساط العمال على مستوى القطاع الصحي مع التركيز على الأمراض ذات الطابع المهني.
- التلقيح في وسط العمال ضد الشلل والكزاز.
- المصدر مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل، مصلحة الوقاية والسكان)

2- أدوات جمع البيانات:

تخضع عملية جمع البيانات لعدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض وتؤثر على طريقة الباحث في جمع المعلومات ومن خلال دراستنا التي تدور حول: واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية خلال جائحة كورونا. وكيف يساهم الاتصال في تسيير الأزمة في المؤسسة العمومية. "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل". رأينا أن نعتمد في دراستنا على أداتين لجمع البيانات تسهل علينا الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المعلومات وأدقها حتى نصل إلى نتائج مطابقة للواقع وهي المقابلة وجمع الوثائق.

أسئلة خاصة بالمقابلة:**1. تساؤلات خاصة بالتساؤل الفرعي رقم 01:**

- ماهي أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟
- ماهي أشكال الاتصال الخارجي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟
- ماهي أشكال الاتصال الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟
- ماهي أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

2. تساؤلات خاصة بالتساؤل الفرعي رقم 02:

- ماهي أثر أنواع الاتصال التي توظفون على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟
- يرجى إعطاء أمثلة:

- هل ترون أن هذه الأنواع تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا؟
- هل ترون أن هذه الأنواع كانت توظف بطريقة صحيحة؟

3. تساؤلات خاصة بالتساؤل الفرعي رقم 03:

- هل مديرية الصحة على دراية بمفهوم اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي ومفهوم إداري؟
- هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها؟
- هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات أثناء حدوثها؟

- هل لدى مديرية الصح لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات بعد حدوثها؟

4. تساؤلات خاصة بالتساؤل الفرعي رقم 04:

- ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الصحة لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا؟

- هل تعتمد مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي

البصري، والإذاعة ومواقع التواصل كدعائم اتصالية لمواجهة أزمة كورونا؟ أم أنها تكتفي

بالاتصالات الرسمية؟

- ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار

والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي؟

5. تساؤلات خاصة بالتساؤل الفرعي رقم 05:

- ماهي المعوقات الاتصالية التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة

كورونا؟

- ماهي أم الصعوبات الاتصالية التي تواجه الغدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة

والسكان لولاية جيجل؟

3- مجتمع الدراسة

اشتمل المجال البشري علي عينة من موظفي مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على اختلاف

مستوياتهم ووظائفهم، ونظرا لتعذر الاتصال بهم جميعا وكون الموضوع مرتبطا بواقع الاتصال الأزماتي

في المؤسسات العمومية "مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل استدعي الامر منا اختيار عينة قصدية

مقدرة بأربعة مفردات وهم المعنيون بالاتصال خلال أزمة كورونا كوفيد 19من مجموع 50 مفردة التي

تمثل مجتمع الدراسة.

4- عرض إجابات المبحوثين.

❖ المقابلة رقم (01):

الموظف: ب. د: رئيس مصلحة الوقاية والسكان.

1. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 01:

س (1): ماهي أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): أجاب المبحوث أن أهم أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي البريد والشبكة الداخلية والهاتف أي الاتصال الشفوي والاتصال المكتوب عبر مختلف المراسلات سواء كان الاتصال نازل أو صاعد أو أفقي بين مختلف المصالح.

س (2): ماهي أشكال الاتصال الخارجي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال الخارجي الموجود على مستوى مديرية الصحة لولاية جيجل هي المراسلة عن طريق الفاكس، البريد الإلكتروني، المراسلات، المنصات الإلكترونية، تقنية التحاضر عن بعد، هنا المبحوث يؤكد على أن أشكال الاتصال الخارجي تتمثل في اتصال خارجي عملياتي، اتصال خارجي استراتيجي، اتصال خارجي حول السمعة.

س (3): ما هي أشكال الاتصال الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (3): أجاب المبحوث أن أشكال الاتصال الرسمي على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الفاكس، البريد الإلكتروني، البريد أي أن هناك اتصال بين الأشخاص أو الموظفين داخل المؤسسة.

س (4): ما هي أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (4): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة على مستوى المديرية هي المكالمات الهاتفية والاتصال الشفوي.

2. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 02:

س (1): ما هي أكثر أنواع الاتصال التي توظفون على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): رد المبحوث أن أكثر أنواع الاتصال التي توظف على مستوى المديرية هي الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف رسمي وغير رسمي، كذلك الاتصال المكتوب عن طريق المراسلات والتعليمات.

س (2): هل ترون أن هذه الأنواع تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا؟

ج (2): أجاب المبحوث بأن هذه الأنواع الاتصالية تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا على مستوى المديرية ولعبت دورا هاما في المساعدة على الحد من خوف المواطنين ومجابهة جائحة كورونا.

س (3): هل ترون أن هذه الأنواع كانت توظف بطريقة صحيحة؟

ج (3): رد المبحوث بأن الأنواع الاتصالية التي استخدمت على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل وُظفت بطريقة صحيحة، من خلال النتائج الإيجابية المحققة واستجابة المواطنين للإجراءات الوقائية.

3. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 03:

س (1): هل مديرية الصحة على دراية بمفهوم اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي ومفهوم إداري؟
 ج (1): أجب المبحوث نعم أن مديرية الصحة والسكان على دراية بمفهوم اتصال الأزمة من الناحية الأكاديمية ومن الجانب الإداري، كما أنه لم يتطرق لتوضيح الفرق بينهما.

س (2): هل لدى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها؟
 ج (2): رد المبحوث بأنه يوجد مخطط على مستوى المديرية لمواجهة الأزمات قبل حدوثها وهو ما يعرف بالمخطط الاستعجالي، حيث لم يفسر لنا ماذا يقصد بالمخطط الاستعجالي وكيف يتم إعداده.
 س (3): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات أثناء حدوثها؟
 ج (3): أجب المبحوث نعم أنه يوجد مخطط أثناء وقوع الأزمات، مع أنه لم يقدم أي معلومات حول ذلك.

س (4): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات بعد حدوثها؟
 ج (4): رد المبحوث نعم المديرية لديها مخطط لمواجهة الأزمات بعد حدوثها ولم يعط لنا أمثلة عن ذلك.
 4. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 04:

س (1): ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الصحة لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا؟

ج (1): أجب المبحوث أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الإيميل، الهاتف النقال والثابت، البريد الإلكتروني.
 س (2): هل تعتمد مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري والإذاعة ومواقع التواصل الاجتماعي كدعامات اتصالية لمواجهة أزمة كورونا؟ أم أنها تكتفي بالاتصالات الرسمة؟

ج (2): رد المبحوث بنعم أن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تعتمد على مختلف الوسائل الإعلامية المكتوبة كالصحافة، أيضا على الإعلام السمعي البصري والإذاعة كذلك الحال لمواقع التواصل الاجتماعي.

س (3): ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي؟

ج (3): أجب المبحوث أن أهم الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي هي الصحافة المكتوبة، والإعلام السمعي البصري، الإذاعة ومواقع التواصل الاجتماعي.

5. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 05:

س (1): ماهي المعوقات الاتصالية التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا؟

ج (1): رد المبحوث أنه لا توجد معوقات اتصالية واجهت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا.

س (2): ما هي الصعوبات الاتصالية التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): أجب المبحوث أن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الانقطاعات المتكررة في الفاكس والهاتف الثابت والإنترنت.

❖ **المقابلة رقم (02):**

الموظف: ن. ق موظفة على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

1. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 01:

س (1): ماهي أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): أجب المبحوث أن أهم أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي اتصال رسمي واتصال غير رسمي، اتصال نازل، اتصال صاعد، واتصال أفقي.

س (2): ماهي أشكال الاتصال الخارجي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال الخارجي الموجود على مستوى مديرية الصحة لولاية جيجل هي اتصالات رسمية وغير رسمية، من خلال اتصالات بين المديرية والمؤسسات الصحية ومؤسسات أخرى وحتى المواطنين.

س (3): ما هي أشكال الاتصال الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (3): أجب المبحوث أن أشكال الاتصال الرسمي على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الأوامر الكتابية، المراسلات الرسمية، القرارات، الفاكس.

س (4): ما هي أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (4): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة على مستوى المديرية هي المكالمات الهاتفية والمقابلات الشخصية.

2. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 02:

س (1): ما هي أكثر أنواع الاتصال التي توظفون على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): رد المبحوث أن أكثر أنواع الاتصال التي توظف على مستوى المديرية هي الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي مع في أغلب الأحيان.

قدم المبحوث أمثلة عن ذلك مثل المراسلات الكتابية الرسمية، الهاتف، المنشورات، الملصقات، الشبكات الاجتماعية.

س (2): هل ترون أن هذه الأنواع تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا؟

ج (2): أجب المبحوث وأكد بأن هذه الأنواع الاتصالية تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا على مستوى المديرية نظرا للنتائج المتوصل إليها من احترام المواطنين للإجراءات الوقائية وإقبال البعض منهم على عملية التلقيح.

س (3): هل ترون أن هذه الأنواع كانت توظف بطريقة صحيحة؟

ج (3): رد المبحوث بأن الأنواع الاتصالية التي استخدمت على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل وُظفت بطريقة صحيحة والدليل على ذلك أنه تم السيطرة على هلع المواطنين خاصة في بدايات انتشار الوباء وحثهم على التلقيح.

3. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 03:

س (1): هل مديرية الصحة على دراية بمفهوم اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي ومفهوم إداري؟

ج (1): أجاب المبحوث نعم أن مديرية الصحة والسكان على دراية بمفهوم اتصال الأزمة من الناحية الأكاديمية ومن الجانب الإداري، المبحوث هنا لم يقدم شرحاً لذلك.

س (2): هل لدى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لمواجهة الازمات قبل حدوثها؟

ج (2): رد المبحوث بأنه يوجد مخطط على مستوى المديرية لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، لم يفسر لنا المبحوث كيفية التخطيط لمواجهة الأزمة قبل حدوثها ومن هم المكلفون بالتخطيط وإدارة الأزمة.

س (3): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات أثناء حدوثها؟

ج (3): أجاب المبحوث نعم أنه يوجد مخطط أثناء وقوع الأزمات، المبحوث لم يقدم أي معلومات حول ذلك.

س (4): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات بعد حدوثها؟

ج (4): رد المبحوث نعم المديرية لديها مخطط لمواجهة الأزمات بعد حوثها ولم يعط لنا أمثلة عن ذلك.

4. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 04:

س (1): ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الصحة لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا؟

ج (1): أجاب المبحوث أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الوسائل الشفهية (الهاتف، الندوات العلمية...) والوسائل الكتابية (ملصقات، مراسلات، لوحات الإعلانات، الفاكس، الأنترنت...).

س (2): هل تعتمد مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري والإذاعة ومواقع التواصل الاجتماعي كدعامات اتصالية لمواجهة أزمة كورونا؟ أم أنها تكتفي بالاتصالات الرسمة؟

ج (2): رد المبحوث بهم أن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لم تكتف مديرية الصحة بالاتصالات الرسمية بل اعتمدت على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري، الإذاعة ومواقع التواصل الاجتماعي "الفيس بوك".

س (3): ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي؟

ج (3): أجاب المبحوث أن أهم الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي هي الاعتماد على

ندوات علمية وتحسيسية (الطاقم الطبي وشبه الطبي) وحملات تحسيسية للمواطنين عن طريق خرجات ميدانية، خطابات الأئمة في المساجد، حصص توعوية في الإذاعة.

5. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 05:

س (1): ماهي المعوقات الاتصالية التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا؟

ج (1): رد المبحوث بأن المعوقات التي واجهتها المديرية خلال أزمة كورونا هي صعوبة جمع المعلومات من مختلف المؤسسات الصحية لنقص المستخدمين، مشاكل تقنية في الأنترنت والفاكس وحتى الهاتف.

س (2): ما هي الصعوبات الاتصالية التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): أجاب المبحوث أن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل نقص وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، وعدم تمكن بعض المستخدمين من استعمال وحسن استغلال الوسائل التكنولوجية.

❖ المقابلة رقم (03):

الموظف: ف. ب رئيس مصلحة الهياكل الصحية والنشاط الصحي:

1. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 01:

س (1): ماهي أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): أجاب المبحوث أن أهم أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الهاتف الثابت والنقل والمراسلات الإدارية.

س (2): ماهي أشكال الاتصال الخارجي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال الخارجي الموجود على مستوى مديرية الصحة لولاية جيجل هي المراسلات الإدارية، الهاتف النقل والثابت، الفاكس، البريد الإلكتروني.

س (3): ما هي أشكال الاتصال الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (3): أجاب المبحوث أن أشكال الاتصال الرسمي على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي المراسلات الإدارية، الفاكس، البريد الإلكتروني.

س (4): ما هي أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (4): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة على مستوى الهاتف النقل والثابت.

2. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 02:

س (1): ما هي أكثر أنواع الاتصال التي توظفون على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): رد المبحوث أن أكثر أنواع الاتصال التي توظف على مستوى المديرية هي الهاتف الثابت، الفاكس، المراسلات الإدارية، البريد الإلكتروني.

س (2): هل ترون أن هذه الأنواع تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا؟

ج (2): أجاب المبحوث بأن هذه الأنواع الاتصالية تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا على مستوى المديرية في أغلب الأحيان.

س (3): هل ترون أن هذه الأنواع كانت توظف بطريقة صحيحة؟

ج (3): رد المبحوث بأن الأنواع الاتصالية التي استخدمت على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل وُظفت بطريقة صحيحة.

3. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 03:

س (1): هل مديرية الصحة على دراية بمفهوم اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي ومفهوم إداري؟

ج (1): أجاب المبحوث نعم أن مديرية الصحة والسكان على دراية بمفهوم اتصال الأزمة من الناحية الأكاديمية ومن الجانب الإداري، بحكم مستوى موظفيها، لم يتطرق لتوضيح الفرق بينهما.

س (2): هل لدى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لمواجهة الازمات قبل حدوثها؟

ج (2): رد المبحوث بأنه يوجد مخطط على مستوى المديرية لمواجهة الازمات قبل حدوثها وهو ما يعرف بمخطط تنظيم النجدة، لم يفسر المبحوث ماذا يقصد بمخطط تنظيم النجدة وكيف يتم إعداده.

س (3): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الازمات أثناء حدوثها؟

ج (3): أجاب المبحوث نعم أنه يوجد مخطط أثناء وقوع الازمات، وهذا عن طريق مقياس الإجلاء وحفظ الصحة. المبحوث لم يتطرق لمبدأ عمل هذا المخطط.

س (4): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الازمات بعد حدوثها؟

ج (4): رد المبحوث نعم المديرية لديها مخطط لمواجهة الازمات بعد حوثها وذلك عن طريق التكفل بالمصابين على مستوى المؤسسات.

4. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 04:

س (1): ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا؟

ج (1): أجاب المبحوث أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي نفس الوسائل المعتد عليها من قبل المديرية وهي الفاكس، البريد الإلكتروني، المراسلات، مواقع التواصل الاجتماعي.

س (2): هل تعتمد مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري والإذاعة ومواقع التواصل الاجتماعي كدعامات اتصالية لمواجهة أزمة كورونا؟ أم أنها تكتفي بالاتصالات الرسمة؟

ج (2): رد المبحوث بهم أن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تعتمد على مختلف الوسائل الإعلامية المكتوبة كالصحافة، أيضا على الإعلام السمعي البصري والإذاعة كذلك الحال لمواقع التواصل الاجتماعي، بهدف التحسيس وتبليغ أهم الأحداث والخدمات المتاحة للمواطنين.

س (3): ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي؟

ج (3): أجاب المبحوث أن أهم الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي من خلال التكريب في نفس الوسائل المستخدمة للإشاعة وعن طريق المتابعات القضائية أحيانا.

5. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 05:

س (1): ماهي المعوقات الاتصالية التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا؟

ج (1): رد المبحوث أنه توجد معوقات اتصالية واجهت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا وتمثلت في صعوبة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

س (2): ما هي الصعوبات الاتصالية التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): أجاب المبحوث أن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الانقطاعات المتكررة في شبكة الاتصال بجميع أنواعها "الفاكس والهاتف الثابت والأترنت".

❖ المقابلة رقم (04):

الموظف: ن. ش. مدير مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.

1. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 01:

س (1): ماهي أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): أجاب المبحوث أن أهم أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي اتصال رسمي واتصال غير رسمي، اتصال نازل، اتصال صاعد، واتصال أفقي، عبر عدة وسائل في المكالمات الهاتفية والمراسلات والفاكس.

س (2): ماهي أشكال الاتصال الخارجي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال الخارجي الموجود على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي اتصالات رسمية وغير رسمية، من خلال اتصالات بين المديرية والمؤسسات الصحية ومؤسسات أخرى وحتى المواطنين باستعمال المراسلات، المكالمات الهاتفية والصفحات الرسمية والفاكس.

س (3): ما هي أشكال الاتصال الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (3): أجب المبحوث أن أشكال الاتصال الرسمي على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الأوامر الكتابية، المراسلات الرسمية، القرارات، الفاكس، المكالمات الهاتفية.

س (4): ما هي أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (4): رد المبحوث بأن أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة على مستوى المديرية هي المكالمات الهاتفية والمقابلات الشخصية.

2. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 02:

س (1): ما هي أكثر أنواع الاتصال التي توظفون على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (1): رد المبحوث أن أكثر أنواع الاتصال التي توظف على مستوى المديرية هي الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي مع في أغلب الأحيان عن طريق توصيل المعلومة، تنفيذ المعلومات، إساءة الأوامر والتعليمات.

قدم المبحوث أمثلة عن ذلك مثل المراسلات الكتابية الرسمية، الهاتف، المنشورات، الملصقات، الشبكات الاجتماعية.

س (2): هل ترون أن هذه الأنواع تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا؟

ج (2): أجب المبحوث وأكد بأن هذه الأنواع الاتصالية تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا على مستوى المديرية وهذا كان كفيلا بالوقوف في وجه الشائعات.

س (3): هل ترون أن هذه الأنواع كانت توظف بطريقة صحيحة؟

ج (3): رد المبحوث بأن الأنواع الاتصالية التي استخدمت على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل ليس منذ البداية وُظفت بطريقة صحيحة وبعد ذلك تمكنت المديرية من توظيفه توظيفا صحيحا والدليل على ذلك أنه تم السيطرة على هلع المواطنين خاصة في بدايات انتشار الوباء وحثهم على التفقيح.

3. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 03:

س (1): هل مديرية الصحة على دراية بمفهوم اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي ومفهوم إداري؟

ج (1): أجب المبحوث نعم أن مديرية الصحة والسكان على دراية بمفهوم اتصال الأزمة من الناحية الأكاديمية ومن الجانب الإداري، المبحوث أفاد بأن الاتصال في أوقات الأزمة من المسائل الجوهرية أثناء حدوث الأزمة.

س (2): هل لدى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات قبل حدوثها؟

ج (2): رد المبحوث بأنه يوجد مخطط على مستوى المديرية لمواجهة الأزمات قبل حدوثها، وهو مخطط قائم على أساس الاحتراز.

س (3): هل لدى مديرية الصحة لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات أثناء حدوثها؟

ج (3): أجب المبحوث نعم أنه يوجد مخطط أثناء وقوع الأزمات، المبحوث شرح ذلك من خلال التغطية الصحية والأفعال الاحترازية.

س (4): هل لدى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لمواجهة الأزمات بعد حدوثها؟

ج (4): رد المبحوث نعم المديرية لديها مخطط لمواجهة الأزمات بعد حوثها، يكون ذلك من خلال دراسة مخلفات الأزمة والعودة إلى مجريات الأزمة أي تقييم كيفية تسيير الأزمة.

4. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 04:

س (1): ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا؟

ج (1): أجب المبحوث أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الوسائل الشفهية والتعليقات المباشرة (الهاتف، الندوات العلمية...) كذلك الاجتماعات والوسائل الكتابية (ملصقات، مراسلات، لوحات الإعلانات، الفاكس، الأنترنت...).

س (2): هل تعتمد مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري والإذاعة ومواقع التواصل الاجتماعي كدعامات اتصالية لمواجهة أزمة كورونا؟ أم أنها تكتفي بالاتصالات الرسمية؟

ج (2): رد المبحوث بهم أن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لم تكتف مديرية الصحة بالاتصالات الرسمية بل اعتمدت على الصحافة المكتوبة والإعلام السمعي البصري، الإذاعة "وسائل اتصال ثقيلة" ومواقع التواصل الاجتماعي "الفيسبوك".

س (3): ماهي الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي؟

ج (3): أجب المبحوث أن أهم الاستراتيجيات الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي من خلال نشر المعلومات العلمية الموثوقة المرفقة بالمصدر.

5. الإجابات على التساؤلات الخاصة بالتساؤل الفرعي رقم 05:

س (1): ماهي المعوقات الاتصالية التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا؟

ج (1): رد المبحوث بأن المعوقات التي واجهتها المديرية خلال أزمة كورونا هي صعوبة جمع المعلومات من مختلف المؤسسات الصحية لنقص المستخدمين، مشاكل تقنية في الأنترنت والفاكس وحتى الهاتف، أيضا سرعة انتشار الأخبار الكاذبة.

س (2): ما هي الصعوبات الاتصالية التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

ج (2): أجب المبحوث أن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل نقص وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، وعدم تمكن بعض المستخدمين من استعمال وحسن استغلال الوسائل التكنولوجية، صعوبة مواجهة الإشاعة والأخبار الكاذبة.

5- مناقشة وتحليل إجابات المبحوثين:

❖ التساؤل الفرعي الأول: ماهي أشكال الاتصال الموجودة بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

❖ ماهي أشكال الاتصال الداخلي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

❖ ماهي أشكال الاتصال الخارجي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

أدلى كل من المبحوث الأول والثالث أن أشكال الاتصال الخارجي الموجودة على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تتمثل في الفاكس، البريد الإلكتروني، المراسلات الإدارية، المنصات الإلكترونية وتقنية التحاضر عن بعد، على عكس المبحوثين الثاني والرابع اللذان صرحا أن أشكال الاتصال الخارجي على مستوى المديرية تمثلت في اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية بين مديرية الصحة والمؤسسات الصحية الأخرى (المستشفيات والعيادات المتعددة الخدمات) على مستوى الولاية، بالإضافة إلى الاتصال بالجمهور العام (المواطنين).

كما أفاد المبحوث الأول والثالث أن أشكال الاتصال الداخلي الموجود في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل، تشتمل على البريد وشبكة الهاتف الثابت والنقال والمراسلات الإدارية، على خلاف ذلك المبحوث الثالث والرابع كانت إجابتهما أن أشكال الاتصال الداخلي الموجود على مستوى مديرية الصحة لولاية جيجل تمثلت في الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، اتصال نازل، اتصال صاعد، اتصال أفقي. الأمر الذي يمكن تفسيره على أن بعض المبحوثين يخلطون بين أشكال الاتصال كمفهوم ووسائل الاتصال المتاحة على مستوى المديرية، في الجهة المقابلة نجد البعض الآخر يعنون اهتماما بالعملية الاتصالية على مستوى المديرية ويميزون بين أشكال الاتصال ووسائل الاتصال المستخدمة في عملية استقبال ونقل المعلومات من مختلف المؤسسات الاستشفائية والإدارات المحلية وأفراد الجمهور على مستوى الولاية.

◀ ماهي أشكال الاتصال الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

أدلى أغلب المبحوثين أكثر أشكال الاتصال الرسمي المستعملة على مستوى مديرية الصحة والسكان هي في المراسلات الرسمية والأوامر الكتابية مع المدير وبين المصالح المختلفة في المديرية التي تمثل في مجملها الاتصال النازل والصاعد والأفقي والمائل في شكله الرسمي (داخلي وخارجي).

ويمكن شرح هذا من خلال إجابة المبحوثين على أنهم يوظفون تقنيات وأساليب الاتصال الرسمي داخل المديرية مع عدم معرفتهم بتسمياته وتصنيفاته الأكاديمية الأمر الذي لا يؤثر على حسن سيرورة العملية الاتصالية في المديرية.

◀ ماهي أشكال الاتصال غير الرسمي الموجود في مديرية الصحة؟

أجاب كل المبحوثين أن أشكال الاتصال غير الرسمي الموجودة في مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تمثلت في المكالمات الهاتفية عبر الهاتف الثابت والنقال وكذا المقابلات الشخصية، أي أن الاتصال غير الرسمي على مستوى المديرية ي أغلبه اتصال شفوي.

وفهمنا من إجابات المبحوثين أن هذا النوع من الاتصال الذي يحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال يعمل كمكمل للاتصال الرسمي في حالة عجز هذا الأخير عن توصيل المعلومة.

يمكن القول إن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل من الناحية البنائية عبارة عن نسق مصغر ويتكون من أنماط تتمثل في مختلف مصالح المديرية التي يلعب الاتصال دورا هاما داخلها من أجل الوصول إلى تكامل وظيفي فهي تعتمد على مختلف أشكال الاتصال داخليا وخارجيا

❖ **التساؤل الفرعي الثاني: ماهي أكثر أنواع الاتصال توظيفا لمواجهة أزمة كورونا؟**

◀ ماهي أكثر أنواع الاتصال التي توظفون على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟ مع إعطاء أمثلة.

◀ هل ترون أن هذه الأنواع تفي بالغرض أثناء أزمة كورونا؟

◀ هل ترون أن هذه الأنواع كانت توظف بطريقة صحيحة؟

أوضح معظم المبحوثين أن أكثر أنواع الاتصال توظيفا على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل هي الاتصال الرسمي وغير الرسمي حيث وُظفوا بشكل متواز في أغلب الأحيان واعطوا أمثلة على ذلك تمثلت في المراسلات والمنشورات الرسمية والحملات التحسيسية في المساجد ووسائل الاعلام المختلفة والمنشورات في مختلف الشبكات الاجتماعية حيث أنشأت مديرية الصحة صفحة رسمية على الفيسبوك مع بداية الجائحة في الجزائر، وقد أكد المبحوثون أن هذه الأنواع أدت دورها بشكل جيد إلى حد ما أثناء أزمة كورونا كما أنها حسب إجابات المبحوثين فقد وُظفت بطريقة صحيحة.

من خلال إجابات المبحوثين وبالرجوع إلى المقاربات العلمية (النظرية) والتي بنينا عليها دراستنا «نظريه الاعتماد على وسائل الاعلام» والتي تنص في إحدى فروضها أنه كلما زادت درجة عدم الاستقرار في المجتمع زادت الحاجة للمعلومات فيكون الأفراد أكثر اعتمادا على وسائل الاعلام وقد بنت مديرية الصحة خططها الاتصالية على هذا الأساس إذ عمدت إلى محاربة الشائعات التي انتشرت بكثرة وحرصت على تزويد جمهورها بالمعلومات العلمية الصحيحة والآنية حول فيروس كورونا وطرق الوقاية

منه من أجل الحفاظ على استقرار النظام الاجتماعي وتوازنه وقد اعتمدت على وسائل اعلامية مختلفة (الإذاعة، التلفزيون، حملات توعوية عبر المساجد، الصحافة المطبوعة، وشبكات التواصل الاجتماعية) نظرا لاختلاف خصائص الجمهور الديموغرافية.

❖ **التساؤل الفرعي الثالث: كيف يتم التخطيط لإدارة أزمة كورونا (قبل، اثناء وبعد حدوثها) على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل.**

◀ هل مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على دراية بمعنى مصطلح اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي ومفهوم اداري؟

◀ هل لدي مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لإدارة الأزمات قبل حدوثها؟

◀ هل لدي مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لإدارة الأزمات أثناء حدوثها؟

◀ هل لدي مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مخطط لإدارة الأزمات بعد حدوثها؟

أفاد كل الباحثين أن مديرية الصحة و السكان لولاية جيجل على دراية تامة بتعريف اتصال الأزمة كمفهوم أكاديمي وإداري بحكم المستوى العلمي لموظفي المديرية وهذا ما يتناقض مع إجابات بعض الباحثين في التساؤل الفرعي الأول حيث لم يفرقوا بين أشكال الاتصال كمفهوم وكوسيلة أما فيما يخص مخطط مواجهة الأزمة قبل حدوثها فقد كشف كل الباحثين عن وجوده واختلفوا في تسميته (مخطط تنظيم النجدة، المخطط الاستعجالي، مخطط قائم على اساس الاحتراز) نفس الحالة وجدناها في إجاباتهم حول مخطط الاتصال لمواجهة الأزمة أثناء حدوثها اذ اتفق الكل على وجود مخططات بتسمية مختلفة (مقياس اجلاء وحفظ الصحة، اليقظة الصحية والافعال الاحترازية) أما بالنسبة لمخطط بعد حدوث الأزمة (دراسة مخلفات الأزمة، العودة الى مجريات الأزمة، تكفل على مستوى المؤسسات الصحية بالمصابين).

يمكن ترجمة هذا بأن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لديها مخططات لمواجهة الأزمة في مختلف مراحلها فيما يخص الميدان الصحي وهذا ما ركز عليه الباحثين في إجاباتهم، حيث يصعب عليم التفريق بين المخططات الخاصة بتسيير الأزمة الصحية والمخططات الاتصالية التي قصدناها بأسئلتنا.

هذا يعود إلى قلة معرفة الموظفين بمديرية الصحة لولاية جيجل بأساسيات الاتصال واتصال الأزمات ومخططات الاتصال وقت الازمة.

❖ **التساؤل الفرعي الرابع:** ما هي الوسائل الاتصالية المختلفة التي استخدمتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا.

كشف أغلب المبحوثين أن الوسائل الاتصالية المختلفة التي استخدمتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل لمواجهة أزمة كورونا هي التي تمثلت في وسائل شفوية (الهاتف الراديو الندوات العلمية الاجتماعات)، ووسائل كتابية (ملصقات مراسلات لوحات إعلانية وكذا منشورات في الموقع والصفحات الرسمية للمديرية)، كما اعتمدت المديرية على مختلف وسائل الاتصال الجماهيري التقليدية. وبالموازاة مع هذه الأخيرة عمدت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل إلى توظيف مواقع التواصل الاجتماعي كدعائم اتصالية من أجل إيصال رسالتها الاتصالية إلى أكبر عدد ممكن من مختلف شرائح الجمهور، الذي يتميز ويختلف في درجة اعتماده على وسائل الاعلام نتيجة اختلاف أهدافه ومصالحه وحاجاته الفردية هذا حسب أحد فروض نظرية الاعتماد على وسائل الاعلام.

أما من ناحية الاستراتيجية الاتصالية المسطرة من قبل المديرية بخصوص المعلومات والأخبار والشائعات المروج لها عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعية فقد لجأت حسب إفادات المبحوثين الى نشر المعلومات العلمية الصحيحة والموثوقة المرفقة بالمصادر في نفس وسائل المستعملة لنشر الإشاعات لاستهداف نفس فئة الجمهور التي تعرضت للإشاعة، كما دعمت المديرية عملية محاربة الاشاعات من خلال قيامها بحملات توعوية لفائدة المواطنين وندوات علمية تكوينية تحسيسية لصالح الطواقم الطبية وشبه الطبية التابعة لها.

يمكن تفسير هذا من خلال إجابات المبحوثين أن مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل عمدت إلى استخدام وسائل اتصال متنوعة وفق استراتيجية لمواجهة أزمة كورونا من أجل نشر المعلومات العلمية الصحيحة والموثوقة في حينها ومحاربة الإشاعات والأخبار الكاذبة التي انتشرت بكثرة حيث أنها لم تكتف بالاتصالات الرسمية بل لجأت إلى وسائل الاتصال الجماهيري ومنصات التواصل الاجتماعي من أجل اشباع حاجات الجمهور وغلق المنافذ أمام القنوات البديلة وغير الموثوقة التي كانت تنشر أحيانا أخبار ومعلومات مغلوبة ومضللة.

❖ **التساؤل الفرعي الخامس:** ماهي أهم الصعوبات والمعوقات الاتصالية التي واجهت بمديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا؟

← ماهي المعوقات الاتصالية التي واجهتها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خلال أزمة كورونا؟

◀ ما هي الصعوبات الاتصالية التي تواجه الإدارة الجزائرية حسب تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل؟

أجاب أكثرية المبحوثين أن أكبر معوق اتصالي عانت منه مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل خاصة مع بداية انتشار وباء كورونا هو غياب معلومات واضحة وموثوقة حول فيروس كوفيد19 المستجد من حيث طرق انتشاره والإجراءات الوقائية للحد من تفشيه، بالإضافة إلى صعوبات أخرى تقنية وبشرية، ذكر المبحوثون منها صعوبة الحصول على المعلومات والإحصاءات من مختلف المؤسسات الصحية التابعة للمديرية في الوقت المناسب، يعود هذا لعدة أسباب منها نقص المستخدمين على مستوى المؤسسات الاستشفائية وكذا المصالح التابعة للمديرية زيادة على ذلك الانقطاعات المتكررة لشبكة الكهرباء، الهاتف، الفاكس، الانترنت، وأشار بعض المبحوثين إلى نقص وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة وعدم تمكن بعض الموظفين على مستوى المؤسسات الاستشفائية التابعة للمديرية من استخدامها.

حسب تصريحات المبحوثين فإن الصعوبات الاتصالية التي واجهت مديرية الصحة لولاية جيجل بشقيها البشري والتقني هي نفسها تقريبا التي واجهت مختلف الإدارات الجزائرية.

يمكن تفسير إجابات المبحوثين أن جل الصعوبات والمعوقات التي واجهت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل أثناء أزمة كورونا تمثلت في المعوقات التقنية بالدرجة الأولى سواء من حيث توفر الوسيلة أو صعوبة استخدامها، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومة وعدم توفرها خاصة مع بداية تفشي أزمة كورونا، كذلك بعض الصعوبات البشرية خاصة فيما تعلق بعدم إيصال المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، ونقص تكوين الموظفين في كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية الاتصالية الحديثة.

من خلال تجربة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل في تسيير أزمة كوفيد 19 اتصاليا وحسب الصعوبات والمعوقات التي واجهتها يمكن القول أن مختلف الإدارات الجزائرية عموما تعاني من نفس الصعوبات والمعوقات.

النتائج العامة للدراسة

6- النتائج العامة للدراسة:

1. لعب الاتصال بمختلف أشكاله دورا كبيرا في تسيير أزمة كورونا - كوفيد 19 على مستوى مديري الصحة والسكان لولاية جيجل.
2. يتم الاعتماد بصفة كبيرة على الاتصال غير الرسمي "الشفوي".
3. في ظل غياب خلية للإعلام اعتمدت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على إطاراتها للقيام بدور المكلفين بالإعلام وهو ما أثر على نوعية الاتصال.
4. لوحظ التأخر في الاعتماد الكافي لإدارة الاتصال في شكله الإلكتروني في حالة الأزمة على مستوى مواقع التواصل الاجتماعي وهذا ما لاحظناه في تأخر المديرية في إنشاء صفحات رسمية لها على مستوى هذه المنصات الفيس بوك تحديدا والتي تم إنشاؤها بعد سبعة أشهر من بداية انتشار الوباء في الجزائر.
5. قلة النشر والرد فيما يتعلق بدحض الإشاعات والأخبار المغلوطة حول فيروس كورونا كوفيد 19 من خلال الصفحة الرسمية لمديرية الصحة والسكان في منصة الفيس بوك.
6. عدم وجود مخطط اتصالي يساعد في إدارة الأزمة.
7. طبيعة الاتصال الذي مارسته مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل وقت الأزمة لا يختلف عن الاتصال المؤسسي.
8. يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بمختلف أشكاله دور كبيرا على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل في عملية التنسيق بين مختلف مصالحها في إرسال واستقبال البيانات والإحصاءات والمعلومات التي ساهمت في تسيير أزمة كورونا كوفيد 19.
9. قلة المعلومات الأكاديمية في مجال الاتصال لأغلب موظفي مديرية الصحة لولاية جيجل.
10. أكثر أنواع الاتصال توظيفا على مستوى مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل تمثلت في الاتصال الرسمي وغير الرسمي بمختلف أشكالهما سواء على المستوى الداخلي والخارجي.
11. تحاول مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل مواكبة مختلف التطورات في مجال الاتصال من أجل إيصال رسائلها الاتصالية الى مختلف شرائح الجمهور.
12. اعتمدت مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على مختلف وسائل الاتصال المتاحة في بنسب مختلفة في مواجهه أزمة كوفيد 19 منها الهاتف والفاكس والإيميل والراديو الفيسبوك.
13. وجود تواصل مستمر ومتبادل بين مختلف مصالح المديرية الذي يعمل على تحقيق التكامل في الأداء الوظيفي.

14. سعت المديرية إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة وتوظيفها عبر مختلف وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي من أجل الوقوف أمام انتشار الشائعات.
15. لمسنا وجود تجاوب من طرف إطارات مديرية الصحة حول موضوع دراستنا
16. خلال فترة دراستنا، لاحظنا وجود تحسن نوعي في إدارة اتصال الأزمة لدى إطارات وموظفي مديرية الصحة لولاية جيجل.

7- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

نناقش في هذا العنصر النتائج المتوصل إليها في دراستنا الموسومة بـ «واقع الاتصال الأزماتي في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل» في ضوء الـ 06 الدراسات السابقة، التي تم اعتمادها على مستوى الفصل المنهجي للدراسة لمعرفة مدى التوافق بين نتائجها.

❖ عرض الدراسة السابقة رقم 01:

دراسة الباحث الطاهر أجغيم واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتنا منتوري وباجي مختار نموذجاً.

توصل الباحث في نهاية دراسته إلى جملة من النتائج الهامة نذكر منها:

- إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة في الجزائر وتحسين أدائها.
- الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام، وجد الباحث من حيث سهولة الاتصال في المؤسسة الجزائرية حوالي 53,46% من عينة الدراسة تقيم الاتصال الكتابي سواء الصاعد منه أو النازل بأنه صعب.
- للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة، إذ لاحظ الباحث أن 37,46% من عينة الدراسة، أن كل عملية إدارية تتوقف في تنفيذها ونجاحها على فعالية الاتصال.
- بالرغم من استعمال المؤسسة الجزائرية لوسائل اتصال حديثة ومتطورة سواء كتابية أو غيرها إلا أن الوسائل التقليدية للاتصال كالسجلات والمستندات وغيرها لا تزال بكثرة، وغالبا ما تكون سببا مباشرا في وجود معوقات في الاتصال وتعقيدات إدارية مثل المبالغة في الإجراءات الإدارية وحجز المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة العمل وضعف الاتصال والعلاقات الإنسانية.

• يمكن القول إن الاتصال في واقع أو محيط المؤسسة الجزائرية يشكل عاملا وسببا مركبا يؤثر في نشاط المؤسسة وأدائها الإداري، لأن الاتصال الفعال في أساليبه ووسائله وقنواته. يضمن الشروط المعنوية والمادية للعمل والتفاعل الاجتماعي.

نستنتج من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة للباحث "الطاهر أجعيم" أنها تتوافق بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراستنا.

❖ عرض الدراسة السابقة رقم 02:

اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية- دراسة حالات لوحدات المؤسسات الصناعية والخدمية إعداد الباحثة " هامل مهدية"

وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية من خلال:
 - الاستعداد الفني للاتصال قبل حدوث الأزمة والاستعداد المادي والبشري.
 - كما خلصت الباحثة أن الاتصال في هذه المرحلة بأن المؤسسة الجزائرية لا توظف ولا تعطي الأهمية الكافية من أجل الوقاية والاستعداد للأزمة.
 - يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها، إذ يأخذ المسار الاتصالي شكلا آخر أمام ندرة المعلومات، لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة على المستوى الداخلي:
 - يتم الاعتماد بصفة كبيرة على الاتصال غير الرسمي "الشفوي".
 - أما على مستوى الاتصال الخارجي: فرأت الباحثة أن هذا النمط من الاتصالات يكون أثناء وقوع الأزمة وعلاقة المؤسسة برجال الإعلام، ولأن المدير العام هو المصدر الرسمي والأساسي الذي لديه الحق في تمرير المعلومات حول الأزمة لوسائل الإعلام.
- نستنتج من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة للباحثة 'هامل مهدية' أنها تتوافق بشكل كبير مع ما وصلت إليه دراستنا.

❖ عرض الدراسة السابقة رقم 03:

دور الاتصال في إدارة الأزمات "كارثة فيضانات غرداية 2008"، نموذجا لدراسة ميدانية انجاز الباحثة فطيمة بوهاني.

خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- إهمال استمرارية وجود خلية أزمة أو متابعة مستمرة على مستوى الإدارة المحلية، أثر بدرجة كبيرة على نجاح العملية الاتصالية، التي غاب فيها القائم بالاتصال لدى الهيئة الرسمية، الأمر الذي يفسر عدم اهتمام الإدارة المحلية بسياسة التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات المحتملة.
 - رغم إهمال مرحلة ما قبل الأزمة لمست الباحثة بعض الإيجابية في مرحلة حدوث الأزمة، فقد عملت الإدارة المحلية من خلال خليتي أزمة ولائية ووطنية، كانت تعمل بالتنسيق مع خلية أزمة تابعة للهيئة العرفية، التي تم من خلالها التخطيط للاتصال بجمهورها من المتضررين ووسائل الإعلام الوطنية والأجنبية.
 - اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية مازال يفتقد إلى المظاهر العلمية من أجل تأطير العمليات الاتصالية قبل، اثناء وبعد وقوع الازمات بمختلف أنواعها.
- نستنتج من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة للباحثة 'فطيمة بوهاني' أنها تتوافق بشكل كبير مع ما وصلت إليه دراستنا.
- ❖ عرض الدراسة السابقة رقم 04:
- التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الأزمات في المؤسسة: تجربة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" كنموذج. قام بها الباحث "إسماعيل حماني".
- خلص الباحث بعد تحليل البيانات المتحصل عليها ميدانيا إلى عدة نتائج عامة يمكن أن نذكر منها:
- من حيث التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات بالمؤسسة توصل إلى عدة نقاط مهمة:
 - ◀ يحظى الاتصال بمكانة هامة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكان ذلك نتاج عدة عوامل دفعت إلى التفكير الجدي في ضرورة إيجاد تنظيم وظيفي للاتصال يضمن اتصالا حقيقيا للمؤسسة داخليا وخارجيا.
 - ◀ إن جميع المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم قناعة بأن الاتصال عنصر مهم وضروري في مواجهة وإدارة الأزمات.
 - ◀ إن طبيعة التصور السائد لدى المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة لدور مهام التخطيط المسبق للاتصال في مواجهة وإدارة الازمات هو تصور ذو نمط علاجي أكثر منه وقائي.
 - من حيث كيفية إعداد وتشكيل فريق الاتصال لمواجهة وإدارة الأزمات بالمؤسسة:

- إن المؤسسة غالبا ما تقوم بإعداد وتشكيل فريق الاتصال الأزموي، يعمل بالتنسيق مع خلية الأزمة، لكن لا يكون ذلك إلا بعد حدوث أو أثناء الأزمة، كما ان الجهة المسؤولة عن تحديد واختيار أعضاء هذا الفريق هو مجلس إدارة المؤسسة، في حين مساهمة أخصائي الاتصال والعلاقات العامة تبقى أقل.
- إن المعيار الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في عملية تحديد أعضاء فريق اتصال الأزمة هو بالدرجة الأولى معيار الخبرة والأقدمية، على حساب معيار الكفاءة.
- إن المؤسسة لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية متخصصة لصالح أعضاء فريق اتصال الأزمات، الأمر الذي يحد من فعالية الاستثمار الأمثل في العنصر البشري.
- من حيث أسس وطرق التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات بالمؤسسة:
 - إن أهم الأسس التي تلتزم بها المؤسسة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات هو الحفاظ على صورة إيجابية للمؤسسة كأساس اول، يليها إعداد الخطط الاتصالية في ضوء استراتيجية المؤسسة العامة لمواجهة الأزمة كأساس ثان.
 - إن أهداف اتصال الأزمات بالمؤسسة يُحدد في الغالب وفقا للأحداث التي تقع " الوقائع وتطورات الازمة"، هذا ما يعرف بأسلوب رد الفعل، الذي يقوم على خطط أو تكتيكات قصيرة المدى ذات أهداف علاجية بالدرجة الأولى.
 - تعتمد المؤسسة لنقل رسائلها الاتصالية إلى الجمهور الخارجي في ظروف الأزمات بالدرجة الأولى على الوسائل السمعية البصرية الثقيلة "إذاعة، تلفزيون"، ثم بالدرجة الثانية على المقابلات والندوات الصحفية، كما أن المؤسسة لا توظف لهذا الغرض موقعها الإلكتروني والوسائل الاتصالية المتاحة عبر شبكة الأنترنت، أما بالنسبة للجمهور الداخلي فهي تعتمد على الوسائل الاتصالية المكتوبة "نشرات، تقارير، مطبوعات، مجلات إعلامية..."
- من حيث إجراءات ومهام التخطيط الاستراتيجي للاتصال عبر مراحل الازمة:
 - إن المؤسسة تقوم في مرحلة ما قبل الأزمة وفي إطار الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، بوضع دليل إرشادي يحتوي على التعليمات الواجب الالتزام بها، وتحديد أدوار الأطراف المعنية بإدارة الازمة، رغم ذلك تبقى هذه الإجراءات ذات فعالية جد محدودة في ظل عدم تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية.
 - إن إدارة الاتصال على مستوى المؤسسة أثناء الأزمات تقوم بتقديم المعلومات وإتاحتها للجمهور عبر وسائل الإعلام.

▪ تشارك إدارة الاتصال مع خلية إدارة الأزمة في تحديد وصياغة الاستراتيجية التي ستظهر بها المؤسسة، إلا انه يبقى أسلوب علاجي أكثر منه وقائي.

ولكن ما يؤثر على كفاءة جميع الإجراءات ويحد من فاعليتها على المستويين الداخلي والخارجي، هو التقصير الشديد من طرف المؤسسة في القيام بعمليات التحليل والتقييم لاتصالاتها عبر مراحل الأزمة. نستنتج من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة للباحثة 'هامل مهدية' أنها لا تتوافق بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراستنا.

❖ عرض الدراسة السابقة رقم 05:

استراتيجية الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية لإدارة الاستشفائية بالأغواط من إعداد الطالب " بن قيط الجودي".

خلال البحث والدراسة توصل الباحث إلى عدة استنتاجات هامة يمكن أن نذكر منها:

- الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية لإدارة الاستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة بصفة دورية، أي تقتقد إلى عنصر الاستمرارية.
- قلة الاجتماعات وعدم تفعيل وسائل الاتصال الفعالة التي لها دور في الحد من انتشار الأمراض.
- رغم ان للإذاعة دور كبير في إيصال المعلومات بخصوص الحملات التحسيسية ومكافحة الأمراض، كونها تصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور إلا أنه لم يعطى لهذه الوسيلة الفعالة والمؤثرة الوقت الكافي لتحسيس السكان وتوعيتهم والعمل على مكافحة الأمراض.
- عدم استعمال المطويات بكثرة وبصف دائمة، وذلك في أغلب الحملات، هذه المطويات قليلة جدا حتى عند القائمين على الإدارة الاستشفائية الذين هم بهدف القيام بالحملات التحسيسية والاتصالية. نستنتج من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة للباحثة ' بن قيط الجودي ' أنها تتوافق إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراستنا.

❖ عرض الدراسة السابقة رقم 06:

إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا - حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز بقسنطينة إعداد الطالب سعيد عيمر.

في نهاية الدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج الهامة يمكن أن نذكر منها:

- يعتبر اعتماد الفرع على وسائل الاتصال الداخلي والخارجي للأزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبيرا، بوسط حسابي عان قدر بـ 4,03 ووزن نسبي عام قدر بـ 80,60%.
- غياب فريق لإدارة الاتصال حيث لوحظ أن ثقل الأزمات الاتصالية يقع على كاهل المكلفة بالاتصال لوحدها، ما يؤثر كثيرا على أدائها ومردوديتها الاتصالية.
- غياب ممثل عن المصلحة القانونية في خلية الازمة على مستوى الفرع.
- الناطق الرسمي للفرع يفتقد للتكوين على مواجهة وسائل الإعلام، أو ما يعرف بـ Media Training هذا الأخير يعد ممارسة اتصالية هامة جدا لا يمكن التنازل عنها لأنها تمثل أحد أشكال الاستعداد الاتصالي لمواجهة الأزمات المستهدفة إعلاميا، إذ تضمن للناطق الرسمي اكتساب ردود فعل اتصالية فورية في مواجهة وسائل الإعلام، خاصة خلال الندوات الصحفية.
- غياب مخططات الاتصال الداخلي للأزمات باتجاه الموارد البشرية، هذا الطريق الحساس الذي يقوم قد يقوم بدور اتصالي فاعل خلال الازمات المستهدفة إعلاميا.
- عدم الاعتماد على ما يعرف بقائمة أبرز الصحفيين والمؤثرين Bucket. List وإدراجها في عُدّة اتصال الأزمات المستهدفة إعلاميا.
- نستنتج من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة السابقة للباحث "سعيد عيمر" أنها تتوافق بشكل كبير مع ما وصلت إليه دراستنا.

اقتراحات وتوصيات

8- اقتراحات والتوصيات

1. ضرورة تدعيم هيكل المديرية بخلية اتصال تتكون من مختص في الاتصال والعلاقات العامة ومكلف بالاتصال الداخلي ومسير لمواقع التواصل الاجتماعي من أجل إرساء قواعد العمل الاتصالي المحترف خلال الأزمات.
2. برمجة دورات تكوينية لصالح موظفي المديرية في مجال الاتصال عامة واتصال الأزمات خاصة.
3. زيادة نشاط المديرية على مستوى منصات التواصل الاجتماعي وتفعيل موقعهم الرسمي على من أجل الوصول إلى مختلف شرائح الجمهور.
4. تحسين أداء الاتصال سواء الرسمي أو غير الرسمي على مستوى المديرية.
5. تفعيل دور جهاز العلاقات العامة خلال هذه الأزمات.
6. وضع مخطط اتصالي دائم يتم العودة إليه خلال مختلف الأزمات.

الخاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال الأزماتي على مستوى مديرية الصحة و السكان لولاية جيجل في فترة انتشار فيروس كورونا كوفيد 19 من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر جوان 2022 و كيفية التعامل و تسيير الأزمة انطلاقا من محور من المحاور الاساسية في التسيير الاداري و هو الاتصال الاداري، حيث تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة الذي يتوافق مع دراستنا و يمكن من معرفة كافة جوانب الظاهرة المدروسة المتمثلة معرفة واقع الاتصال في فترة الأزمة، مع استخدامنا أداتي المقابلة المقننة و جمع الوثائق بطرح تساؤلات على المستجوبين حول كيفية التعامل مع الازمة و الوسائل الاتصالية المعتمدة و أشكال الاتصال التي تم استخدامها والخطط الاتصالية الداخلية والخارجية المسطرة من طرف المديرية للحد من انتشار الفيروس.

خلصت النتائج المتحصل عليها على ان الاتصال بمختلف أشكاله وأنواعه ووسائله التقليدية والحديثة ساهم بشكل كبير في تسيير أزمة كورونا خلال الفترة المدروسة وهذا في ظل عدم توفر خلية للإعلام والاتصال ومخطط اتصالي يساعد في إدارة الأزمة وتسييرها، ويتجلى ذلك في سعي مصالح مديرية الصحة والسكان على توظيف المعلومات الصحيحة والتواصل المستمرة بين مختلف المصالح الداخلية من جهة والهيئات والمؤسسات الخارجية من جهة أخرى وهذا ما أحدث توازنا في العلاقة في موضوع الدراسة القائمة على الاتصال كمحور أساسي داخل المديرية وبين أزمة كورونا وكيفية تسييرها بالرغم من العوائق والعراقيل المسجلة.

من هذا المنطلق كان لابد من تقديم اقتراحاتنا المتمثلة في الاساس في تدعيم الهيكل التنظيمي للمديرية بخلية للإعلام والاتصال من أجل إرساء قواعد ونظم العمل الاتصالي المحترف خصوصا خلال الأزمات وإعداد مخطط اتصالي لحالات الطوارئ مع برمجة دورات تكوينية وإعلامية لإطارات وموظفي المديرية في مجال العمل الاتصالي ولأزماتي بالخصوص.

نختم هذه الدراسة التي أخذت منا الكثير من الوقت والجهد، ولكننا بفضل الله تعالى حصلنا على النتائج المرجوة فنحمد الله رب العالمين على توفيقه وعلى تسييره، ونسأل الله تعالى أن يكون هذا البحث سبباً في زيادة الوعي عند الجامعيين والقراء والمهتمين، وأن يكون نافعا لهم بالقدر الذي يتوقعون منه وأكثر، ويجب التنويه أننا استخدمنا في هذا البحث أفضل المصادر والمراجع لتكون المعلومات الواردة موثوقة تمام الثقة، والحمد لله رب العالمين من البداية إلى النهاية.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب بالعربية

1. ابوفارة، يوسف احمد، (2009)، *إدارة الأزمات*، (ط 1)، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
2. إحدان، زهير، (1993)، *مدخل لعلوم الاعلام والاتصال*، (ط2)، بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية.
3. أحمد، القصير، (1978)، *منهجية علم الاجتماع بين الماركسية والوظيفية البنوية*، (ط2)، دار الثقافة الجديدة، القاهرة.
4. أحمد، خاطر، (1982)، *مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية*، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة.
5. اسماعيل محمد السيد، (1999)، *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق*، (ط1)، المكتب العربي الحديث، مصر.
6. بدر، أحمد، (1973)، *أصول البحث العلمي ومناهجه*، وكالة المطبوعات، الكويت.
7. بن مرسل، أحمد، (2003)، *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. بوحوش، عمار، وآخرون، (2019)، *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية*، (ط1) المركز الديمقراطي العربي برلين.
9. تومبسون ميشيل، إليس ريتشارد، فيلدافسكي آرون، (1998)، *نظرية الثقافة*، ترجمة علي، السيد لصاوي، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
10. جابر، سامية محمد، عاطف، محمد غيث، (1998)، *الاتصال الجماهيري والمجتمعات المعاصرة "النظرية والتطبيق"*، دار المعرفة الجامعة، القاهرة.
11. جاد الله، محمود، (2008)، *إدارة الأزمات*، (ط 1) دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. الحملوي، محمد رشاد، (1993)، *إدارة الأزمات*، مكتبة عين الشمس، (ط 2)، القاهرة.
13. خالد، خليل الظاهر، (1997)، *القانون الإداري*، الجزء 2، (ط 1)، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
14. خضرة، عمر المفلح، (2015)، *الاتصال المهارات ونظريات وأسس عامة*، (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

15. الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2012)، الإعلام وإدارة الأزمات، (ط 1)، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن.
16. دليو، فضيل، (1998)، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
17. راسم، محمد الجمال، (1999)، مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة.
18. رجب، عبد الحميد، (2000)، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، دار الغريب، مصر.
19. روائية، حسن، (2004)، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
20. سيد فهمي، محمد، (2006)، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
21. السيد، سعيد، (2006)، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، (ط 1)، دار العلوم، القاهرة.
22. الشعلان، فهد، (2012)، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات، (ط 3)، مطابع جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
23. شنطاوي، على خضار، (1990)، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، (ط 1) دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
24. الشهراني، سعد بن علي، (2005)، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، (ط 1)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
25. شهرزاد، لمجد، (2013)، الاعلام وإدارة الأزمات - الاعلام الأمريكي نموذجا، (ط 1) دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
26. شومان، محمد، (2002)، الاعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات فعلية، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة.
27. صالح، أبو أصبع، تيسير، أبو عرجة، (2010)، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
28. صلاح، عباس، (2004)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية.

29. الضلاعين، علي فلاح، الشمايلة، ماهر عودة، اللحام، محمود عزة، كافي، مصطفى، يوسف كافي، (2009) *الاتصال في المنظمات العامة*، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
30. طرابيشي، السيد، (2006)، *نظريات الاتصال*، دار النهضة العربية، القاهرة.
31. عبد الباسط، عبد المعطي، (1981)، *اتجاهات نظريات الاجتماع*، مجلس الثقافة والفنون والأدب، الكويت.
32. عبد الحميد، محمد، (1993)، *دراسة الجمهور في بحوث الإعلام*، (ط1)، عالم الكتب، القاهرة.
33. عبد الحميد، محمد، (2000)، *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*، (ط2)، عالم الكتب، القاهرة.
34. عبد الحميد، محمد، (2004)، *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*، عالم الكتب، القاهرة.
35. عبد الله، محمد عبد الرحمن، (2006)، *سوسيولوجيا الإعلام والاتصال*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
36. العطروري، محمود، فهمي، (1969)، *المؤسسات العامة والشركات القاهرة*، عالم الكتب نشر توزيع، القاهر.
37. علي، الوردي، (1994)، *منطق ابن خلدون في ضوء حضارته وشخصيته*، (ط2)، دار الكوفان للنشر، بيروت.
38. علي، عباس، (2007)، *أساسيات علم الإدارة*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
39. علي، فلاح الزغبى، (2009)، *التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي*، (ط1)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
40. عليان، ربحي مصطفى، غنيم، محمد عثمان، (2010)، *مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق*، (ط4)، دار الصفاء، عمان.
41. عوابدي، عمار، (2005)، *القانون الإداري، ج1، النظام الإداري*، ب د ن، الجزائر.
42. عودة، محمد، (1988)، *أساليب الاتصالات والتعبير الاجتماعي*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
43. عيشوش، فريد، (2012)، *الاتصال في إدارة الأزمات حوادث المرور أنموذجاً*، (ط1)، دار الخلدونية للنشر، الجزائر.

44. العيفة، جمال، (2010)، مؤسسات الإعلام والاتصال الوظائف والهياكل والأدوار، (ط1) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
45. القاسمي، ناصر، (2014)، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
46. كمال، الحاج، (2020)، نظريات الاعلام والاتصال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
47. محمد، عبد الحميد، (2004)، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، (ط2)، عالم الكتب، القاهرة.
48. محيو، أحمد، (1979)، محاضرات في المؤسسات الإدارية، (ط2)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
49. مرسي، نبيل محمد (2003)، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، (ط1)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية.
50. معين، خليل عمر، (1999)، نقد الفكر الاجتماعي المعاصر، (ط2)، دار الآفاق الجديدة، بيروت.
51. مكاوي، حسن عماد، حسين السيد، ليلي، (2000)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار اللبنانية المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
52. ميشال، أورغريك، جون ميشال قيليري، (1997)، ب د ن، ب ب.
53. ميلود، مراد، (2013)، دور الاعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر.
54. نصر الله، عمر عبد الرحيم، (2001)، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، (ط1)، دار وائل، عمان.
55. يوسف أحمد، فاروق، (1985)، وسائل جمع البيانات، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
56. يوسف، 2015، الإعلام وإدارة الأزمات، ب د ن، عمان، ط1.

المذكرات

1. بن زاوي، عبد السلام، أودية، ناصر، (2010-2011)، استراتيجية التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسة، الجزائر، دراسة حالة مؤسسة سوفيتال.
2. عبد الغفور، الزواهره، (2000-2001)، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

3. محمد الصالح محمد الشبيري، (2011-2012)، اعتماد الجمهور اليمني على تغطية قناة اليمن الفضائية للأزمات "حرب الحوثيين انموذجاً"، مذكرة ماجستير في الإعلام، كلية الاعلام جامعة الشرق الأوسط.

4. محمد، سمحي القحطاني، (2003)، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث -دراسة تطبيقية على ادارة العلاقات العامة في الدفاع المدني - بحث مكمل لرسالة الماجستير، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

المجلات والدراسات:

1. قهواجي، أمينة، (2015)، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، العدد 5.

2. غزالي، محمد، صابر، لامية (2016)، انعكاسات الاعتماد على شبكات الاعلام الاجتماعي في التحصيل المعرفة العلمية، دراسة ميدانية في ضوء نظرية الاعتماد على وسائل الاعلام، جامعة سطيف.

3. ليتيم، ناجي، بوطغان، ليلي، (2019)، القيادة وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 19.

4. غربي، محمد، قلواز، إبراهيم، (2016)، النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد محمد لخضر، العدد 18.

5. دليل توعوي صحي شامل، فيروس كورونا ال مستجد Covid 19

6. الدليل الإرشادي للوقاية من مرض فيروس كورونا "كوفيد19".

7. الدليل التوعوي الشامل عن فيروس كورن الجديد "كوفيد 19"، 2020، السعودية، من الموقع الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية، النسخة الأولى

مواقع الانترنت

1. (<https://cutt.us/okZQS>)2022/05/12 13:30

2. (دور الانترنت في البحث العلمي، المنارة للاستشارات، www.manaraa.com، 03-03-2022).

3. (تاريخ الدخول 2022-04-04 <https://e3arabi.com/?p=615830> e3arabi)

4. (تاريخ الدخول 2022-04-04). **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.** .الاتصالات الادارية).

المراجع الأجنبية

1. Albrecht,steve, (1996),*crisis management for corporate self-defense*, New York amacom books, New York.
2. Edgar, Morin, (1976), *Pour une crisologie. Communication*, Le Seuil N25, français.
3. Gilles, Guerin, (2003), *Talpin*, Préventique, français
4. Johnston, W, stepanavich,P, (2001), *Management in Crisis*, American society of health system pharmacists journal,Vol.58, usa.
5. Barton, Laurence, (1993), *Crisis in Organization managing & communicating in the heat of chaos*, South-Western Publishing Co, USA.
6. Lagadec, Patrick, (1986), *Stratégies de communication de crise*, français.
7. Dufourt, Roux, (2003), *Gérer et décider en situation de crise outils de diagnostic de prévention et de décision*, Editions dunod, paris.
8. GMarch, Simon, (1969), *les organisations*. Editions Dunod, paris.

وثائق تدعيمية لأدوات جمع البيانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل
رقم: 09/م.ع.ج/م.ع.ج/ج. 2020

مذكرة إعلامية

نلفت انتباه الطواقم الطبية ان المراقبة الطبية والتحاليل
المخبرية لمرضى كوفيد 19 المؤكدة حالتهم تتم على مستوى
مؤسسات الصحة الجوارية .
ووحدة المستشفى تتكفل فقط بالحالات الخطيرة والمتوسطة
الخطورة .
أولي اهمية كبيرة لتطبيق فحوى هذه المذكرة.

* الوقاية خير من العلاج *

جيجل في : 21 أكتوبر 2020

المدير

السيد حمادة عمر المصطفى
مدير فرعي للموارد البشرية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية جيجل

المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل

رقم 3389/ع.م.ل-1-2021

مذكرة مصلحة

نظرا للتزايد الكبير في الوضعية
الوبائية (كوفيد19) يمنع منعاً باتاً
الزيارات إلى مختلف المصالح الصحية.
أولي أهمية بالغة بتنفيذ محتوى هذه المذكرة.

جيجل في: 26 جويلية 2021

المدير

مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية
جيجل

وثائق تدعيمية لأدوات جمع البيانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية جيجل
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جميلة

إعلان

في إطار فعاليات الأسبوع الوطني للتلقيح ضد فيروس كورونا كوفيد-19 ، تتهي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جميلة الى علم كافة المواطنين عن تواجد فرقة طبية للتلقيح ضد فيروس كورونا عبر مختلف قاعات العلاج التابعة لها، وعليه فعلى الراغبين في تلقي اللقاح التقرب الى قاعات العلاج، مرفوقين ببطاقة التعريف الوطنية حسب المواعيد المسطرة أدناه:

ملاحظات	التاريخ	قاعة العلاج	البلدية	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جميلة
	الاثنين 2021/09/06	أولاد عيسى	جميلة	
	الثلاثاء 2021/09/07	سوق السبت		
	الأربعاء 2021/09/08	مرج عبد الله		
	الخميس 2021/09/09	فدولس	تاكسة	
	الأحد 2021/09/05	بني محرز		
	الثلاثاء 2021/09/07	أم الثلاثين		
	الأربعاء 2021/09/08	المراج		
	الخميس 2021/09/09	أبلوط		
	الأحد 2021/09/05	الشوف (مدرسة خشة أحمد)	بوردية بني ياخيوس	
	الاثنين 2021/09/06	رأس البور		
	الثلاثاء 2021/09/07	لعشاش		
	الخميس 2021/09/09	صيدا		

جميلة يوم : 2021/09/09

مدير المديرية
للصحة الجوارية جميلة
بوسعيرة عبد الله

وثائق تدعيمية لأدوات جمع البيانات



وثائق تدعيمية لأدوات جمع البيانات



21:52

40%

Mode payant ?

Accéder au mode Texte uniquement

← Rechercher

J'aime

Commenter

Partager



Epsp Djimla

8 mars 2021 ·

التدابير الوقائية للحماية من فيروس كوفيد-19



7

2 partages · 55 vues

J'aime

Commenter

Partager



Epsp Djimla

2 mars 2021 ·

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة و السكان لولاية جيجل

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جميلة



الحصص والبرامج التي شاركت فيها مديرية الصحة والسكان لولاية جيجل على مستوى
إذاعة جيجل الجهوية خلال جائحة كورونا كوفيد19
(المصدر إذاعة جيجل الجهوية)

المدة	المواضيع	البرامج/الفقرة/الومضات	الشهر
د208	مستجدات الوباء في الولاية	حصة أسبوعية تحسيسية خاصة بمديرية الصحة	سبتمبر
د208	ضرورة الحتمية للتلقيح	حصة أسبوعية تحسيسية خاصة بمديرية الصحة	نوفمبر
د208	المتحور الجديد أوميكرون وسبل الوقاية منه	حصة أسبوعية تحسيسية خاصة بمديرية الصحة	ديسمبر
د52	مع مديرية الصحة لولاية جيجل واقع الوباء في الولاية	حصة خاصة حول وباء كورونا	جوان