جـــامعة وهـــــران

كلـــــية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية

قـــسم علوم الإعلام والاتصال

جامعة وهران * المكتبة الجامعية المركزية *

الموضـــــوع:

استراتيجيات اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات

- نشاط المصب لمجمع سونطراك نموذجا -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

تخصص النظام الإتصالي والفضاء العمومي وقضايا التحديث

لا يستعار

إعداد المترشح:
بن لعربي يحيى

بإشـــراف:
د.عبد الإله عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور: عزت العجان .....أستاذ التعليم العالي (جامعة الجزائر).....رئيسا

الدكتور: عبد الإله عبد القادر..... أستاذ محاضر (جامعة وهران).....مقررا

الدكتور: بن خرف الله الطاهر..... أستاذ محاضر (جامعة الجزائر)..... مناقشا

الأستاذ: كرومي أحمد..... (جامعة وهران).....مناقشا

الأستاذ: سعيدات الحاج عيسى.....(جامعة مستغانم).....مناقشا

جامعة وهران * مصلحة الوسائل البيداغوجية *

الموسم الجامعي: 2006- 2007

إهـــــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى من لم تفارقني أبدا بدعواتها، إلى من غمرني حبها و عطفها طوال حياتي ، "أمي الحنونة و الغالية".

إلى الذي زف لي ضياء بدر في ليلة قفراء وعلمني كيف أمسك القلم وأواجه الحياة، إلى من كافح وصارع قساوة الحياة ليجعل مني رجلا، إليك أبي العزيز.

إلى شموع الدار وسندي طوال مشواري الدراسي إخوتي: "زهرة،فتيحة،سامية،محمد"

إلى جدتيّ الغاليتين، أطال الله في عمرهما وجعلهما شمعتين مضيئتين في حياتنا و إلى أخوالي، خالاتي، أعمامي وعماتي و إلى كل من يعرف عائلات:"بن لعربي ، بن ساحة، عليان و بن عوالي".

إلى رفقاء دربي في الحياة والدراسة، إلى أصدقائي من مشروعي ما بعد التدرج لعلوم الإعلام والاتصال ومن الحي الجامعي زدور إبراهيم بلقاسم (مسجد الرشاد).

يـــحـــيى

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من النعم والشكر له على ما أولانا من الفعل والكرم، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بالشكر الجزيل:

إلى الأستاذ المشرف الدكتور"عبد الإله عبد القادر" الذي كان نعم الناصح والراشد والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته التي كانت نبراسا ينير لنا الطريق جزاه الله خيرا.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد من إطارات مقر نشاط المصب لمؤسسة سونطراك، المركب الصناعي GP2Z، والمؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية.

وإلى كل من يساهم في ازدهار قسم علوم الإعلام والاتصال.

ونقول لكم دمتم ذخرا للعلم والوطن.

محتويات الدراسة

الموضـــــوع	الصفحة
إهداء	أ
كلمة شكر وتقدير	ب
محتويات الدراسة	
مقدمة عامة	01
الفصل الأول: اتصال الأزمة بالمؤسسة- مفاهيم ودراسات سابقة-	04
تمهيد	05
1-1- الدراسات السابقة	06
1-1-1- مرحلة العرض	06
1-1-2- مرحلة التعقيب	10
1-2- تحديد المفاهيم	12
1-2-1- الأزمة	
أ- مفهوم الأزمة	12
ب- التطور لتاريخي لمفهوم الأزمة	14
ج- مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة	15
د- خصائص الأزمة	16
ه- مراحل الأزمة وتطوره	17
و- الأسباب المختلفة للأزمات	21
ز- تصنيف الأزمات وأنواعها	22
1-2-2- الأزمات الصناعية	
أ- أنواعه	26
ب- خصائصها	27
ج- نماذج للأزمات والكوارث الصناعية من بعض الدول	29
1-2-3- المؤسسة	
أ- مفهوم المؤسسة	31
ب- مفهوم المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية	32
1-2-4- اتصال المؤسسة	

ب- أنواع الاتصال	37
ج- مفهوم اتصال المؤسسة	38
د- مجالاته	39
ه- مفهوم الاتصال الشامل	40
1-2-5 سياسة وإستراتيجية الاتصال	
أ- مفهوم الإستراتيجية	41
ب- مفهوم استراتيجية الاتصال	43
1-2-6- الاتصال في حالات الأخطار والأزمات	
أ- اتصال الخطر	44
ب- اتصال الأزمة	44
خلاصة الفصل الأول	45
الفصل الثاني: الإستراتيجيات النظرية لاتصال الأزمة وسيرورته	46
تمهيد	47
2-1- استراتيجيات اتصال الأزمة	47
2-1-1- استراتيجيات الشهرة: الجماهير و وسائل الإعلام	47
2-1-2- الإستراتيجيات الاجتماعية	67
2-2- سيرورة اتصال الأزمة	77
2-2-1- اتصال المبادرة	78
2-2-2- الاتصال التفاعلي	84
2-2-3- اتصال ما بعد الأزمة	89
خلاصة الفصل الثاني	92
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	93
3-1- مشكلة الدراسة	94
3-2- فرضيات الدراسة	97
3-3-أهداف الدراسة	98
3-4- منهج الدراسة	99
3-4-1- مفهوم المنهج	99
3-4-2- منهج دراسة الحالة	100

3-5- اختيار مفردات و مجتمع الدراسة	103
3-5-1- الدراسة التمهيدية	103
3-5-2- تحديد مجتمع البحث الأصلي	112
3-5-3- عينة الدراسة	114
3-5-4- أدوات جمع المعلومات	119
الفصل الرابع: تحليل المعطيات واستخلاص النتائج	123
4-1- **تحليل المقابلات**	124
4-1-1- تحليل الجانب التنظيمي لتسيير الأزمة	124
4-1-2- تحليل الجانب العلاقاتي في تسيير الأزمة	141
4-2- **تحليل مضمون مخطط تسيير الحوادث**	173
4-2-1- فئات شكل الاتصال	173
4-2-2- فئات مادة الاتصال	174
4-3- **التحقق من الفرضيات**	192
خاتمة عامة	196
قائمة المراجع	206
قائمة الملاحق	220
ملحق للهيكل التنظيمي لمجمع سونطراك	ج
ملحق للهيكل التنظيمي لنشاط المصب	د
ملحق للهيكل التنظيمي للمركب الصناعي GP2Z	ه
ملحق لدليل المقابلة	و
ملحق باشارات الخطر بالمركب الصناعي GP2Z	ز
ملحق للبنية التنظيمية لتسيير الأزمة	ق
ملحق لشهادة قبول القيام بالتربص	ر

مقدمـــــة عامـــة:

تجد إدارات الاتصال نفسها على مستوى المؤسسات والهيئات في بداية القرن الحادي والعشرين، مرغمة على تطوير وسائلها، أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطرا لا حدود لها نتيجة للأزمات والكوارث المتفجرة والتطورات التقنية والتحولات الاجتماعية المختلفة.

إن المؤسسات أمام كم هائل من التهديدات التي يصعب توصيفها بدقة، إذ لابد من التعرف على الأزمات و الكوارث من حيث المفهوم والأبعاد والمسببات والمداخل المختلفة لدراستها بعمق لأنها أول خطوات الاتصال الفعال للمواجهة، حيث تأتي الأزمات والكوارث لتهدد الاستقرار البشري وتفرض نفسها كإحدى التحديات أمام متخذ القرار على أعلى المستويات وذلك من منطلق صيانة وحماية الحياة البشرية ومن منطلق التغلب على التهديدات(سواء كانت أزمة أو كارثة) عن طريق تسييرها في جانبها الإتصالي خصوصا ، سواء في مرحلة ما قبل الأزمة بمحاولة التنبؤ بها إذا أمكن بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي كمنهج في دراسة الأزمات والأخطار، أو أثناء الأزمة بحسن إدارتها ومواجهتها بسياسة المبادرة قبل رد الفعل، أو مرحلة ما بعد الأزمة من حيث التعلم والاستفادة من الدروس والأخطاء في مرحلة التنفيذ الفعلي للمواجهة والتوثيق للأزمة وأبعادها المستقبلية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

فإدارة اتصالات الأزمة أو الأخطار الكبرى لا تحتاج إلى مهارة متخذ القرار فقط، بل إنها تحتاج أيضا إلى فكر مؤسساتي قائم بذاته يستند على سلطة عليا لاتخاذ القرار، مقترنة بصلاحيات تنفيذية على كافة المستويات الإدارية والتشغيلية في نفس الوقت لكي تضمن سرعة اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية من جهة وسرعة تبليغه من جهة أخرى في ظل تهديد عامل الوقت، لأن هذه المؤسسات تكون قد عكفت على صياغة خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، تندرج ضمن استراتيجية اتصالات الأزمة كجزء من الاستراتيجية الاتصالية العامة، وفي غياب هذه الخطط فإن رجال الاتصال سيفشلون في تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير عن ظروف الأزمة، ذلك أنه عند وقوع الأزمة، فإن جماهير المؤسسة سواء الداخلية(المستخدمون) أو

الجماهير الخارجية المعنية بالمؤسسة مثل وسائل الإعلام والقطاعات الحكومية والمجتمع بوجه عام لاسيما إذا كانت الأزمة ذات أبعاد اجتماعية ستسعى وبسرعة لمعرفة ماذا؟ ولماذا؟ ولماذا حدث؟ ومن؟ وكيف؟ وما هي نتائج الأزمة؟ ، فالمؤسسة التي لا تستطيع مقابلة متطلبات الجماهير من معلومات عن ظروف الأزمة، ستجبر هذه الجماهير وخاصة وسائل الإعلام إلى التوجه إلى مصادر أخرى للحصول على معلومات عن ظروف الأزمة، وهذه المصادر قد تكون غير محايدة أو غير دقيقة لاسيما في عصر ثورة الاتصال التي فجرت قنوات الاتصال الرقمية وشبكات الإنترنت التي تنتقل فيها المعلومات بسرعة فائقة ودون رقابة حكومية والتي تكون في الغالب مشوهة مما يجعل من الصعوبة بمكان أو حتى أحيانا من المستحيل تغييرها بعد ذلك، مما سيؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة أمام جماهيرها وينعكس طبعا على مكانتها ومركزها التجاري في السوق المحلية أوالدولية.

هذا ما سيجعلنا في هذه الدراسة نسلط الضوء على استراتيجيات اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات والأخطار الكبرى، وذلك بالتطبيق على مؤسسة سونطراك الجزائرية التي تشكل الأخطار التكنولوجية الكبرى تهديدا كبيرا لها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في عدم وجود دراسات محلية على الخصوص، تناولت موضوع الأزمة في إستراتيجية اتصال المؤسسة من جهة ، وموضوع الاتصال في تسيير وإدارة الأزمة من جهة أخرى وهذا ما يوضح أن هذا المجال لا يزال في البداية ويحتاج إلى الدراسات والأبحاث، كما تشير الدراسة إلى أهمية إدارة الاتصال ودورها في مساندة وتهيئة الظروف المناسبة للإدارة العليا، لإدارة الأزمات حيث أن الاتصال يلعب دورا مهما في تحديد فشل أو نجاح المؤسسات في التعامل مع الأزمات.

كما تبرز أهمية الدراسة في كونها دراسة ميدانية تقترب كثيرا من واقع وأنشطة إدارة الاتصال بمؤسسة سونطراك ، ونتوقع أن تصل الدراسة إلى نتائج علمية يستفاد منها في تقديم العديد من الاقتراحات التي تسهم في تحقيق وتوظيف الاتصال كأسلوب فعال في تسيير الأزمة، توظيفا فاعلا بالمؤسسة، حيث سيمر قارئ هذا العمل ،

بالعديد من المحطات المهمة والضرورية، التي ستسمح له بالتعرف على هذه الدراسة الميدانية أولا، استيعاب مفاهيمها، تفسير وتأويل تساؤلاتها وتحاليلها ثانيا وبالتالي الاستفادة من ما لها وما عليها في بناء دراسات أخرى، إذ سيتوقف بهذه المقدمة الواجهة، التي تحدد مشكلة البحث وتعرض لمحطاته بصورة عامة، ليواصل مسيرته بطرق باب، هو بمثابة المدخل إلى الدراسة، حيث سنعبر طريق الدراسات السابقة، للتعرف على الزوايا التي عولج منها هذا الموضوع، ثم لنا وقفة هامة مع تحديد المفاهيم الكثيرة الواردة، التي خصص لها فصل كامل، تناول مفاهيم الأزمة، المؤسسة، اتصال المؤسسة، إستراتيجية الاتصال، اتصال الخطر واتصال الأزمة، من خلال تحديد إطارها النظري وتحديد معانيها الإجرائية، وحاجتنا إلى التعرف على نظريات في هذا الميدان، في ظل غيابها في الدراسات السابقة التي استعرضناها، دفعنا لتخصيص فصل ثاني تناول استراتيجيات اتصال الأزمة وسيرورته، حيث سيمكننا كل ذلك من صياغة الإشكالية ووضع الفروض التي ستكون البوابة الرئيسية لدخول متن الدراسة أو الجزء التطبيقي منها،الذي سيكون محطة هامة تحلل فيها معطيات المقابلات المجراة ومضمون مخطط تسيير الحوادث لمجمع سونطراك واستخلاص النتائج والتحقق من الفروض ،كما سيكون الجزء التطبيقي بحاجة إلى جسر يربطه بالجزء النظري السابق، يتمثل في الإطار المنهجي المتكون من منهج وأدوات البحث، اختيار عينة البحث والقيام بالدراسة التمهيدية وتحديد فئات التحليل، لنصل في المرحلة الأخيرة من الدراسة إلى الخاتمة العامة التي سنذكر فيها بالمسار العام للدراسة والاقتراحات التي جاء بها المبحوثون من جهة ورأيناها مناسبة من جهتنا نحن كذلك والتي يمكن الانطلاق منها إلى دراسات مستقبلية كما ستكشفون ذلك مرحلة بمرحلة.

الفصل الأول

إتصال الأزمة بالمؤسسات :مفاهيم ودراسات سابقة

تمهيـد:

لقد أصبح العالم اليوم مهددا بالأخطار المحدقة به أكثر من الماضي، أخطار طبيعية وأخرى بفعل الإنسان، كتلك الناجمة عن الأخطار التكنولوجيا والصحية والغذائية(Soveso, Bhopal, Chernobyl)، كل ذلك يبين إلى مدى أصبحت المخاطر الكبرى التي تهدد المجتمعات المعاصرة وتنذر باحتمالات انتشارها في ظل أجواء العولمة وسهولة تنقل الممتلكات والأشخاص، هذا ما يجعلنا نتناول في هذا الفصل مفهوم الأزمة اللغوي، الاصطلاحي، وتطوره التاريخي، ليتم الغوص أكثر في هذا الجانب بتناول مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة, خصائصها, مراحل تطورها, أسبابها وأنواعها, لنخلص إلى المفهوم الإجرائي لها الذي سيمهد لمبحث آخر يفصل في مفهوم الأزمات الصناعية وخصائصها و نماذج من أزمات و كوارث وقعت في بعض بلدان العالم.

ولأننا سنركز على الأزمات التي تصيب المؤسسات، فإننا سنعرض المفاهيم اللغوية والاصطلاحية والإجرائية للمؤسسة.

ولما كان الاتصال داخل المؤسسات المختلفة يشكل ضرورة و عنصرا أساسيا من عناصر إستراتيجية تسييرها، كان لزاما علينا في هذا الفصل التطرق إلى هذا المفهوم و تجلياته أثناء الحالات العادية للمؤسسات من جهة وفي مواجهة الأزمات من جهة أخرى بالتعرض إلى مفاهيم اتصال المؤسسات،مجالاته،تخصصاته،إستراتيجيات الاتصال والاتصال الشامل، اتصال الخطر و اتصال الأزمة.

ولما كان الوقوف على الدراسات السابقة ليس ضربا من الرفاهية أو سعيا إلى تضخيم أحجام الأعمال، بقدر ما هو مطلب منهجي في الأساس، ستكون لنا وقفة مبدئية هامة مع الدراسات السابقة المتوفرة.

ليكون بذلك هذا الفصل محطة هامة للتزود بالمفاهيم والمعاني التي ستستند عليها هذه الدراسة في الفصول القادمة.

1-1- الدراسات السابقة

1-1-1- مرحلة العرض:

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا رئيسا ورافدا من الروافد التي توجه العمل العلمي وتقدم له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، حيث أنها تشكل إطارا معرفيا ومنهجيا اثرائيا لأية دراسة علمية، الأمر الذي يجعل منها أساسا لابد من توافره والإفادة منه، ليكتمل للعمل العلمي قوامه الذي يأخذ منه ما يسهم به في إنماء تصوراته ومداخله ويعدل أساليبه وطرقه ويجنب مسلكه التكرار ويحقق لتحليلاته العمق والرؤية المتكاملة الشاملة.

وفيما يلي عرض لما توفر لنا من دراسات سابقة تناولت موضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر مع التركيز حين عرضها، على الأهداف الأساسية التي سعت إليها كل دراسة والنتائج التي خلصت إليها ويلي ذلك توضيح ما يمكن الإفادة منه لدراستنا سواء من الناحية المعرفية أو من الناحية المنهجية.

الدراسة الأولى: "دور تقنية و نظم المعلومات في إدارة الأزمات و الكوارث "

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور تقنية و نظم المعلومات في القيام بأعمال وخدمات الدفاع المدني في مواجهة الأزمات و الكوارث في مراحلها المختلفة و قد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أحدث ما وصل إليه التطبيق العلمي التقني في مواجهة الأزمات و الكوارث باستخدام مزيج من نظم دعم القرار و نظم الخبرة تحت مظلة المبادرة في احتواء الأزمة في كافة مراحلها.
- التعرف على العوامل الرئيسة التي تساعد على التعامل مع الأزمات و الكوارث بفعالية.
- إلقاء الضوء على دور تقنية و نظم المعلومات في مجال عمل مديرية الدفاع المدني.

وقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعي الذي يعتمد على جمع المعلومات من مجتمع الدراسة من خلال استطلاع ميداني وزعت فيه استبانة على عينة من الضباط العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالأزمات و الكوارث من أجل التوصل إلى بعض

النتائج و التوصيات التي تسهم في فهم الواقع و تطويره و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- إنشاء شبكة معلومات و قواعد بيانات ذات العلاقة بالأزمات و الكوارث في الدفاع المدني و الأجهزة الأمنية الأخرى.

- التدريب المستمر للعاملين في إدارة الدفاع المدني على التعامل مع الأزمات و الكوارث بكفاءة و فاعلية باستخدام تقنية و نظم للمعلومات المساعدة، مثل استخدام نظم الخبرة و النماذج و المحاكاة الحاسوبية في التخطيط و التدريب على إدارة الأزمات و الكوارث و المختلفة.

- الاستفادة من شبكة الإنترنت في أعمال الدفاع المدني و التي تسهل الاتصال و تبادل المعلومات و الخبرات.

- القيام بزيارات للأجهزة ذات العلاقة بالأزمات و الكوارث في الدول المتقدمة و التي لها خبرة في استخدام نظم المعلومات و الحاسبات و الاتصالات لأجل الاستفادة و التطوير.[1]

الدراسة الثانية : التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات :

انحصرت مشكلة الدراسة في التعرف على دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث حيث يسهم التخطيط الإعلامي في مساعدة الأجهزة التي تقوم بتطبيقه على التعامل مع الكوارث والأزمات والحد من آثارها السلبية من خلال توجيه الجماهير في جميع مراحل الأزمة أو الكارثة باستخدام المنهج العلمي وأدواته والبيانات والإحصاءات الدقيقة لتحليل الموقف بموضوعية والتعرف على الأوضاع السائدة والاتجاهات المؤثرة وتوظيفها في مقاومة الأزمة أو الكارثة والحد من آثارها السلبية.

وقد سعت الدراسة إلى التعرف على:

1- الدور الإعلامي لإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني في مواجهة الكوارث والأزمات.

2- مدى التنسيق والتعاون بين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية.

---

[1]/- عبد الله سليمان. دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

3- استنباط خطط إعلامية لمواجهة الكوارث والأزمات بالدفاع المدني.

4- وسائل الإعلام المناسبة لمواجهات الأزمات والكوارث بالدفاع المدني.

5- المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني.

6- مدى اختلاف رؤية العاملين في الدفاع المدني ووزارة الإعلام نحو التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث تبعا لاختلاف: طبيعة العمل، العمر، المؤهل العملي، جهة العمل، عدد سنوات الخبرة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل(المسح الاجتماعي) باستخدام الإستبانة في جمع البيانات.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

1- الدور المهم للإعلام في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث من خلال تزويد الجماهير بالحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمات والكوارث وتخصيص متحدث رسمي يتمتع بالخبرة والكفاءة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمة أو الكارثة للحيلولة دون تفاقمها وللمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.

2- أهمية الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جدا لمواجهة الأزمات والكوارث ويتطلب نجاحها اشتراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة في وضعها واشتمالها على تعليمات الدفاع المدني لتوعية المواطنين بإجراءات الأمن والسلامة والحرص على الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للدفاع المدني.

3- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث بالدفاع المدني هي:

- عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها.
- يؤدي تزويد الجماهير بمعلومات غير صحيحة إلى بلبلة الأفكار و سلوكيات سلبية.

- قلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث.[1]

الدراسة الثالثة: دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث

دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني

سعت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الأزمات والكوارث وكان محور تركيز هذه الدراسة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى استعداد إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني من حيث الكفاءات البشرية والتنظيمية والإمكانيات المادية القادرة على التعامل مع الأزمات والكوارث في جميع مراحلها بكل كفاءة واقتدار ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تصميم استبانه موجهة إلى جميع موظفي إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (41) موظفا وبتحليل إجابات أفراد العينة، أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها :

1- نقص وجود الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة اللازمة في حالة وقوع الأزمات والكوارث.

2- قلة الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامة اللازمة في عملية إدارة الأزمات والكوارث .

3- وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من كفاءة إدارة العلاقات العامة في مجابهة الأزمات والكوارث ومنها:

- عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات في مجال الأزمات والكوارث.
- عدم تحديد الواجبات والمسؤوليات.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المدربة.

4- ندرة استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الأزمة.

5- قلة الموظفين المتخصصين في إدارة العلاقات العامة.

---

[1] /- عبد العزيز بن صالح بن سلمه التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث ، دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني و وزارة الإعلام في مدينة الرياض، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم العديد من الاقتراحات ومن أهمـــها:

أ- تصميم وإنشاء نظام فعال لتبادل المعلومات بين المسؤولين في إدارة الأزمات والكوارث وإيجاد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقا للتعامل مع الأزمات والكوارث في حالة وقوعها.

ب- توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة لتقوم بدورها في مواجهة الأزمات والكوارث قبل و أثناء وبعد وقوعها.

ج- عقد دورات تدريبية خاصة بمجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات والكوارث وإدارة الطوارئ وتكثيف محتوى ومدة هذه الدورات.

د- استقطاب الإطارات المؤهلة المتخصصة في إدارة العلاقات العامة.[1]

1-1-2- التعقيب:

استعرضنا فيما سبق عددا من الدراسات ذات المساس المباشر و غير المباشر بموضوع الدراسة و ذلك بقصد التعرف على الآراء و التوجهات العلمية حول المشكلـــة البحثية، فقد أبرزت معطيات أساسية، بعضها معرفي و الآخر منهجي إجرائي، يشكلان معا دعامتي البحث العلمي و ركنيه الأساسيين ،حيث ركزت الدراسة الأولى على أهمية الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي و استغلال السرعة و الدقة و الكفاءة العالية للحاسب في بناء نظم دعم اتخاذ القرار ونظم الخبرة لتقديم الدعم لمتخذ القرار حال وقوع الأزمة أو الكارثة حتى تمكنه من إدارتها واحتوائها بأعلى قدر وفي أقصر وقت ممكنين، فيما أبرزت الدراسة الثانية الحاجة إلى خطط إعلامية للتخفيف من حدة الأزمات والكوارث وتنمية ثقافة الأزمات لدى الجماهير، وهي المهمة التي يضطلع بها جهاز الاتصال والعلاقات العامة في أية مؤسسة، بشقيه الوقائي والعلاجي كما بينت الدراسة الثالثة، لكن دون أن تقترح الدراستين الأخيرتين نماذج عملية لكيفية إعداد الخطط والحملات الإعلامية بصفة خاصة ورسم استراتيجيات اتصال عامة لمواجهة الكوارث والأزمات وفيما عدا الدراسة الأولى التي بحثت دور

[1] /- سمحي محمد القحطاني. دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال لاسيما برامج نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرار كمرحلة أساسية أولى في تسيير الأزمات، فإن الدراستين الأخيرتين قذفت بالجوانب العملية التفصيلية لأجهزة الاتصال على مستوى المؤسسات في شكل توصيات. ومما يلاحظ كذلك على هذه الدراسات، أنها ركزت على نوع واحد من المؤسسات في الدراسات التطبيقية، يتعلق الأمر بمؤسسة الدفاع المدني، كمؤسسة مختصة في التدخل لمواجهة الأزمات من جهة و التركيز من جهة أخرى على الإطارات العاملة بالمؤسسة كمجتمع للدراسة وعلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، في غياب أية مقاربات ارتكزت عليها هذه الدراسات في بناء الجانب المنهجي لها لاسيما عند الوصول إلى مرحلة التحليل و تفسير المعطيات المتوصل إليها و إن حصل عليها في سياق اجتماعي و سياسي وتنظيمي يختلف عن السياق الذي تندرج فيه هذه الدراسة، فإن نتائج هذه الدراسات تبقى مهمة جدا،لأنها تعبد الطريق لدراسات أخرى تتناول مواضيع كثيرة لمختلف الزوايا التي يمكن دراستها على غرار البعد الإداري في التعريف بالأزمات و إدارتها و البعد الإعلامي في التخطيط للحملات و العمل المنوط بجهاز العلاقات العامة وذلك لتناول بعد آخر ومهم هو البعد الاتصالي في تسيير الأزمات ومحاولة تطبيقه على فضاء آخر يتعلق بمؤسسة اقتصادية مهددة بالأخطار الصناعية.

1-2- تحـــديـــد المفاهيـــم:

1-2-1- الأزمـة:

أ- المفهوم:

لما كانت الأزمة درجة من درجات الصراع أو مرحلة منه[1]، فإنها تعزى كذلك على الحصر أو التحديد و لذا نورد بعض المفاهيم لبيان ماهية الأزمة و ذلك على النحو التالي :

الأزمة لغة:

تعني في قاموس الصحاح (الشدة أو القحط) أما في قاموس المصباح المنير فتعني (المأزم ويعني ضيق المجال وعسر الخلاص منه) [2].

ويعرفها قاموس هيريتاج (HERITAGE) بأنها تعني :

1. حالة خطيرة و حاسمة أو نقطة تحول.
2. أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أوالاقتصادية أوالعالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم .
3. تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور[3].

الأزمة اصطلاحا:

1. موقف تحد للعادة و السلوك الاعتيادي[4].
2. خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المنشأة ،كما أنها تهدد الافتراضات الرئيسة التي تقوم عليها المنشأة و هذا يعني أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر و صريح لبقاء المنشأة و استمرارها[5].
3. تعني تهديدات أو مصادر خطر تواجه حياة الإنسان و ممتلكاته ومقومات بيئته ونقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية بالأزمة غير مستعدة أو قادرة على احتوائها و درء أخطارها [1].

---

[1] /- عامر الكبيسي . ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها، مجلة الأمن والحياة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ع38، ماي، جوان 2003،ص34.

[2] /- محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي . مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر العربي، 1967، ص 15.

[3] /- فهد أحمد، الشعلان . إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات. الرياض: الوطنية للتوزيع، ط2، 2002، ص24.

[4] /- أحمد زكي، بدوي.معجم العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان ، 1985، ص82

[5] /- محمد رشاد ،الحملاوي . إدارة الأزمات، تجارب محلية و عالمية. القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1993، ص 03.

4. حدث يقع فجأة دون توقع أو أن يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جدا لا يتسع لاتخاذ الإجراءات المناسبة للمواجهة،متسببا في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية و مشكلات جديدة لا تملك المؤسسة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو ربما كانت الخبرة قليلة وغير كافية[2].

ويعرف إدغار موران الأزمة على أنها "حالة من التردد و الغموض و في الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك و الارتياب " ويختم بقوله "أن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة"[3] ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات"باتريك لغاديك" بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل و انتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل و تستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري،تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها ."[4]

ويعرفها "كريستوف ديفور" على أنها :"انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب و التردد من ناحية سيرورة الأحداث و نتائج اتخاذ القرارات ."[5]

---

[1] /- عامر أحمد. القائد في موقف الأزمة. الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1990،ص 06.

2/- إبراهيم العيسوي. مناهج مواجهة الأزمات. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 1992، ص ص 01- 03.

3/- Edgar,Morin. Pour une crisiologie, communication n°25. Paris : seuil, 1976, p149.

4/-Patrick,Lagadec. Stratégies de communication de crise. Paris: futuribles, Juillet, Août, 1986, pp 6-8.

5/-Christophe,Roux Dufourt. Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostique de prévention et de décision. Paris : édition Dunod, p229.

ب- التطور التاريخي لمفهوم الأزمة :

يضرب هذا المصطلح بعمق جذوره التاريخية في علم الطب الإغريقي القديم ، حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة ،أو لحظات مصيرية في تطور المرض ، و يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة و إما موته و في تفسير هذا يقول نورث:" في مرض يصيب الرئة،تحدث الأزمة عندما تهدد جراثيم المرض ، متكاثفة في ذلك مع بعض الالتهابات في الجهاز التنفسي ،بالتغلب على الأجسام المضادة التي تتولى حماية الجهاز الرئوي و تبدو نتيجة المعركة الفاصلة بينهما موضع شك."[1]

إن المؤثرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب و ضغط الدم و التنفس و درجة الحرارة و ما إلى ذلك.

ويمكن أن نقول بصفة عامة أن هذه الأعراض نتائج للصراع المحتدم بين الجراثيم و الأجسام المضادة لها وليست سببا في حدوث الأزمة، بيدا أنه من الجدير بالملاحظة في نفس الوقت أن إحدى هذه الأعراض ، مثل الارتفاع الشديد في درجة حرارة الجسم قد يحدد أو - على الأقل - يؤثر بشدة على مصير هذه الأزمة[2] والأزمة على هذا النحو بمعناها المجرد هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ ، الحياة أو الموت ، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها . وقد شاع في القرن السادس عشر استخدام المفهوم في المعاجم الطبية و تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة و الكنيسة و بحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهـور مشاكـل خطيـرة أو لحظـات تحول فاصلة في تطور العلاقـات السياسيـة و الاقتصادية و الاجتماعية [3].

---

[1]/-Marie, Noëlle Sicard. Entre medias et crises technologiques, les enjeux communicationnels. Paris : presses universitaires du septentrion, 1998, p15.

[2]/-Marie, Noëlle Sicard.Ibid, p16.

[3]/- عباس العماري. إدارة الأزمات في عالم متغير. القاهرة: الأهرام ، مركز الترجمة والنشر ، 1993 ، ص17

جـ مفاهيم مشابهة لمفهوم الأزمة:

يعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية و المفاهيم الآتية من ناحية أخرى:

1. **المشكلة:** تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها و حلها و قد تؤدي إلى نشوء الأزمة،لكنها ليست أزمة بذاتها.
2. **الصراع:** يعبر عن تصادم إرادات و قوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم .
3. **النزاع:** يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية و هو ليس أزمة بذاته ولكنه يؤدي إلى نشوء الأزمة.
4. **الحادث:** شيء فجائي تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا و إنما تكون فقط إحدى نتائجه[1].
5. **الكارثة:** يقصد بها التغيير المفاجئ، ذو أثر حاد أو تدميري، مما ينتج عنه تغيرات و نتائج تتعلق بعملية التوازن و الكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة[2].

[1] /- فاروق حلمي. الأزمة ذات الطبيعة الإدارية . القاهرة: ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1993، ص08.

[2] /- السيد عليوة . إدارة الأزمات في المستشفيات . القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،2000،ص ص12، 13.

د- خصائص الأزمة :

تتميز الأزمة بالخصائص التالية:

1. التعقيد والتشابك و التداخل في عناصرها، أسبابها و قوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها.

2. المفاجأة و السرعة التي تحدث بها (ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة) و استحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات و الأفراد.

3. درجة عالية من الشك في القرارات المطروحة لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال و في ظل ندرة المعلومات أو نقصها[1].

4. ضغط عامل الوقت و الحاجة إلى إتخاذ قرارات صائبة و سريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ[2].

5. تستوجب مواجهتها درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانات و حسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق و الفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة[3].

إن استقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة ، تجسد أمامنا التحديات الكبرى التي تواجهها إدارة اتصال الأزمة ، فهي منوطة بالتخطيط و الإعداد للتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها و أبعادها على نحو دقيق و من جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب و تخفيف حدة النتائج التدميرية المترتبة.

---

[1] /- حول خصائص الأزمات ينظر :
- محسن الخضيري . إدارة الأزمات. القاهرة : مكتبة مدبولي ،1998، ص78.
- فاضل زكي. الشؤون الدولية من التوترات إلى الأزمات ، مجلة الدراسات الدبلوماسية . الرياض: العدد الرابع، ص 81.
- عوض بدير . إدارة الكوارث والأزمات. القاهرة: ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1993، ص06.

[2] /- السيد عليوة. مرجع سبق ذكره، ص14.

[3] /- عباس العماري .مرجع سبق ذكره، ص61.

هـ- مراحل الأزمة و تطورها :

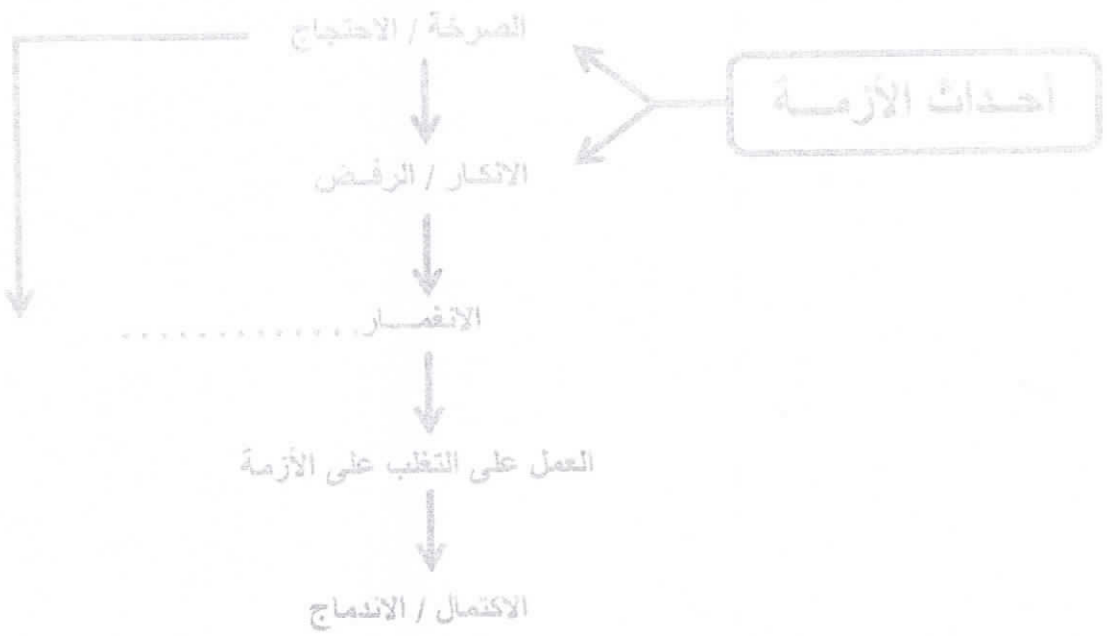
تمر الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر بمراحل أساسية تتضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحالة عارضة، بل وحتى قبل ظهورها على السطح و حتى مواجهتها و بدء التعامل معها ويوحي تحليل الأزمات المختلفة بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل الميلاد، النمو، النضج و الأفول(الموت).

و في ضوء ما سبق يمكن تحديد حياة الأزمة كما يلـــي[1] :

1. مرحلة ماقبل الميلاد	ما قبل الأزمة
2. مرحلة الميلاد	ظهور أو حدوث الأزمة
3. مرحلة النمو	زيادة حدة الأزمة
4. مرحلة النضج	تفاقم الأزمة
5. مرحلة الانكسار	كسر حدة الأزمة
6. مرحلة الانحسار أو الوهن	تقلص و ضعف الأزمة
7. مرحلة الموت أو الوفاة	أفول الأزمة أو ما بعد الأزمة

[1] /- أبو النصر، مدحت محمد. مفهوم الأزمات الإدارية ، منظور إداري و اجتماعي. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض: العدد 285، أكتوبر 1999، ص375.

كما يقدم عدد من الباحثين نماذج متعددة لتفسير التطور المرحلي للأزمات على غرار نموذج "هورورويتز" سنة 1976 الذي يوضحه الشكل التالي[1]:



1- الصرخة أو الاحتجاج:

تتمثل في أول رد فعل لأحداث الأزمة أو ما تتضمنه من إحساس بالتهديد و الخطر و هي ردود أفعال انفعالية تمثل انعكاسا مباشرا للصدمة, أي هي ردود الأفعال الأولية الناتجة عن تأثير الأزمة.

2- الإنكار و الرفض:

يؤدي رد الفعل الأولي للأزمة إما إلى إنكار و رفض الأزمة أو الانغمار فيها،حيث يشير الأول إلى نزعة الحد من تأثير الأزمة و إلى تحجيم تداعياتها ، مع السعي إلى إظهار التماسك و القوة و قد تصاحب هذه الحالة بالتخدير الانفعالي و التي قد تظهر في شكل نزعة تفكير في ما حدث أو إلى القيام بأنشطة كما لو أن الأزمة لم تقع .

[1]/- منصور تحسين. العلاقات العامة و معالجة الأزمات في المنظمات الإدارية . المجلة التونسية لعلوم الاتصال .تونس :العدد57، 1995، ص 48.

3- الانغمار:

يتضمن التدفق اللاإرادي للأفكار وللمشاعر التي تمتلكه و تستحوذ عليه و هناك من الأفراد من ينتقل مباشرة من مرحلة الإنكار إلى مرحلة الانغمار و هناك غيرهم من يتأرجح بينهما فيعيش هاتين الحالتين .

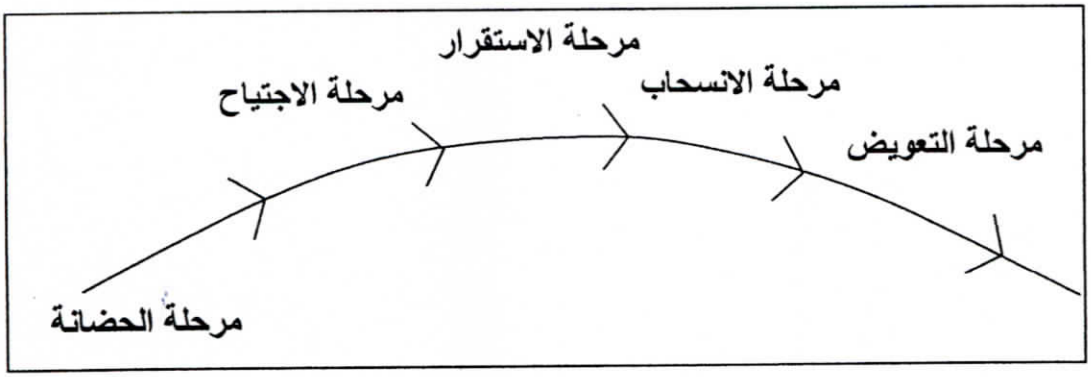
4- العمل على التغلب على الأزمة:

هي المرحلة التي يجري فيها تشغيل تلك العمليات التي يعمل فيها الأفراد على التعبير عن أفكارهم و مشاعرهم وعن صور خبرات الأزمة و على تعريفها و تحديدها وكذلك على تقبلها و استيعابها وتلك مرحلة من التقدم نحو استعادة التوازن و ترشيد الحياة بعد الأزمة وهنا قد يحتاج بعض الأشخاص إلى المساعدة أو السند من الآخرين كي يصلوا إلى هذه المرحلة من تطور حالة الأزمة.

5- الاكتمال:

هي مرحلة تكامل خبرة الأزمة داخل حياة الفرد ،الجماعة،المؤسسة و اندماجها في نسيج الحياة العادية و تلك هي المرحلة النهائية من خبرة الأزمة ،حيث تتنامى قوى مواجهتها وحيث يجري تحديد المشاعر والأفكار والتعبير عنها وكذلك إعادة تنظيم فعاليات الفرد أو المجتمع لمواجهة الأزمة وما نتج عنها من آثار مع العمل على ترسيم أسلوب حياة جديد يستفيد من خبرات الأزمة [1].

تمر الأزمة عادة بعدة تطورات تبدو على صورة منحنى متصاعد ثم يميل إلى نفس المستوى الذي بدأ منه كما يوضحه الشكل التالي: [2]



[1] /- منصور تحسين، مرجع سبق ذكره،ص49.

[2] /- عز الدين أحمد جلال . إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي . الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990، ص 31.

1- مرحلة الحضانة:

و هي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، المتطابقة مع مرحلة ما قبل الأزمة وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيها واستيعابها وإدراكها إدراكا كاملا كان التعامل مع الأزمة ميسورا وسهلا، حيث يمكن تدبير الاحتياجات المناسبة القادرة على التعامل مع الأزمة بكفاءة.

2- مرحلة الاجتياح:

وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة فيها في الوقوع أو بمعنى آخر لحظة بداية الأزمة وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة ، لأنها تتسم في هذه المرحلة بالشدة و العنف والتوتر و الصدمة ومن ثم فإنها تشكل أشد مراحل الأزمة بصفة عامة و يتوقف على استيعاب هذه المرحلة سلامة العملية كلها .

3 – مرحلة الاستقرار:

وهي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة ويتم فيها تطبيق الخطط و الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الأزمة و تمثل هذه المرحلة الفترة بين بداية الأزمة و نهايتها.

4- مرحلة الانسحاب:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي و تمتد حتى تنتهي تماما والأزمة إذا ما كانت تبدأ عادة بحدوث مفاجئ يتسم بالصدمة و الحدة و التوتر (الاجتياح) و الذي لا يستغرق عادة زمنا يذكر ، فإن مرحلة الانسحاب عادة ما تستغرق وقتا طويلا نسبيا بالقياس إلى مرحلة الاجتياح وتمهد مرحلة الانسحاب للمرحلة التي تليها و هي مرحلة التعويض.

5- مرحلة التعويض:

و هي المرحلة المطابقة لمرحلة ما بعد الأزمة و التي تتم فيها عملية التقويم و تلافي الآثار.[1]

[1] /- عز الدين أحمد جلال . مرجع سبق ذكره، ص32.

و- الأسباب المختلفة للأزمات :

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ، اختلاف طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها ويمكن أن ترد أسبابها إلى عناصر وأطراف الأزمة[1] وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية :

1- سوء الفهم: ينشأ عادة عن المعلومات غير الكاملة والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها .

2- سوء الإدراك: يختلف كل واحد منا في تفكيره وإدراكه للأمور وبالتالي عندما ندرك الأمور بطريقة غير سليمة ، يؤدي ذلك إلى سلوك اتجاه غير سليم وانفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتخذها ومن ثم قد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات بشكل معين إلى إيجاد ضغط مولد للأزمة .

3- سوء التقدير والتقييم: ينشأ نتيجة للثقة المفرطة في القدرات الذاتية ، وعدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة وعدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما تنطوي عليه من فرص وتهديدات .

4- الإدارة العشوائية: وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه الموقف وتبعا لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.[2]

5- الرغبة في السيطرة: يعد هذا السبب جزءا من أدوات صناعة الأزمة لإجبار متخذي القرار على الانصياع لمطالب جماعات الضغط و المصالح في المنشآت و المؤسسات.

6- اليأس: هو أحد بواعث الأزمات كالإحباط الذي قد يتفاقم ليصبح حالة اغتراب بين الفرد و الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتبلغ الأزمة قمتها عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة الفرد و الكيان الإداري.

7- الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل قد تكون المصدر الوحيد لها، حيث يتم توظيفها بشكل معين وإعلانها في توقيت معين و في إطار مناخ و بيئة مناسبة.

---

[1] /- محمد الشافعي. إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001، ص46.

[2] /- السيد عليوة.مرجع سبق ذكره، ص ص 15، 16.

8- استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة.

9- الأخطاء البشرية: كان مصدر حادث انفجار مكوك الفضاء"تشالنجر" بشريا يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب و من ثم تقاعس بعض العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية [1].

10- الأزمات المخططة: تخلقها أطراف و قوى كبرى بهدف استعمالها ضد كيانات أصغر لتحقيق أهداف خاصة بها.

11- تعارض الأهداف: و قد يحدث ذلك بين منفذي القرار و متخذ القرار للكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان إلى تأثيرات متعارضة لرغبات كل طرف و تعرضه للانهيار.

12- تعارض المصالح: يبرز الدافع الشديد لإحداث و نشوء الأزمة عند تعارض المصالح، فيعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد عنصر ضغط واستمرار هذا الضغط لإلحاق أقصى ضرر بالطرف الآخر [2].

ز- تصنيف الأزمات وأنواعها:

من مراجعة أدبيات موضوع الأزمة وإدارة الأزمات، وجد أن هناك عدة تصنيفات للأزمات، نذكر منها التالي:

التصنيف الأول : حسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة.

أ-أزمات داخلية: وهي المتعلقة بالجمهور الداخلي للمؤسسة مثل حالات الوفاة بسبب المخاطر المهنية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسة.

ب-أزمات خارجية: وهي المتعلقة بالجمهور الخارجي للمؤسسة مثل هجوم مؤسسات أخرى على المؤسسة بهدف استقطاب المستهلكين، وجود عيوب في المنتج، المقاطعة.

---

[1] /- السيد عليوة . مرجع سبق ذكره، 2000، ص17.

[2] /- محمد الشافعي. مرجع سبق ذكره، ص 40.

التصنيف الثاني:

يمكن تصنيف الأزمات حسب درجة توقعها إلى:

أ-أزمات ذات طابع فجائي : كما في حالات اغتيال أو وفاة أحد المسؤولين عن الحكم بشكل مفاجئ أو التعرض للحوادث مثل غرق سفينة بها بضاعة للمؤسسة ، حدوث حرائق ، إنفجارات بإحدى المصانع .

ب-أزمات متوقعة: كما في حالات عطل المعدات، وجود منافس أجنبي قوي أمام المؤسسة، خطر اقتصادي متوقع، فرض ضرائب عالية على ما تستورده المؤسسة من سلع.

التصنيف الثالث:

يمكن تصنيف الأزمات حسب محتواها إلى:

أ- أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي: مثل حالات اغتيال أو وفاة مدير المؤسسة بشكل مفاجئ أو غامض، الشائعات المغرضة، تهديد خارجي، تهديد داخلي.

ب- أزمات يغلب عليها الطابع المادي: كما في حالات الخسارة المالية الكبيرة للمؤسسة، إفلاس أحد فروع المؤسسة، سحب منتجات المؤسسة من السوق، تقليد المنتج، حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن الكبيرة[1].

التصنيف الرابع:

صنف موريس،الأزمات حسب الفوائد أوالأضرارالمترتبة عنها إلى:

أ- الأزمات التنموية: وهي تلك التي تنجح المؤسسة في مواجهتها وبالتالي تكتسب خبرات ومعارف جديدة ،تسهم في زيادة وكفاءة وفاعلية الإدارة بها وتمثل بالنسبة لها مرحلة انتقالية اتجاه نمو ونضج أكثر وهذا النوع من الأزمات مألوف نسبيا لمعظم المؤسسات ومن أمثلتها، تطبيق سياسة جديدة في العمل، تغيير نوع نشاط المؤسسة .

ب- الأزمات العرضية: تلك التي تتسبب مضار ومخاطر لحياة المؤسسة وهي أقل توقعا من الفئة الأولى من الأزمات ومن أمثلتها، حريق في وحدة من وحدات المؤسسة، إفلاس أحد فروع المؤسسة، انقطاع التيار الكهربائي لفترة طويلة[2].

[1] /- أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 370.
[2] /- المرجع نفسه. ص371.

التصنيف الخامس:

يمكن تصنيف الأزمات حسب مجالها على سبيل المثال إلى:

أ-الأزمات الاقتصادية: مثل أزمة الطاقة، أزمة التصدير، أزمة الركود التضخمي وأزمة عجز الموازنة العامة وتعبر الأزمات الاقتصادية عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها والوصول إلى تحقيق أهدافها[1] .

ب-الأزمات السياسية: مثل أزمة المشاركة السياسية وأزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة وأزمة الشرعية وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة ، تأخذ بأبعاد النظام السياسي ، تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله ولكن الاستجابة الروتينية المؤسساتية لهذه التحديات تكون غير كافية ، فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسساتية ،إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء[2].

جـ الأزمات الأمنية: مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات المهمة أو الحاكمة، خطف الطائرات، احتجاز رهائن،اضطرابات عامة ....

د- الأزمات الاجتماعية : تحدث غالبا نتيجة اختلال نظام القيم والتقاليد وانهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بالاغتراب في الأوضاع الراهنة لمجتمعها وهذا يقتضي التدخل السريع لمواجهة هذه الأزمات لإعادة التوازن الاجتماعي وحل الصراعات الاجتماعية وتطوير القيم والتقاليد حتى تتلاءم مع التغيير الناجم عن تطوير المجتمع.

التصنيف السادس:

يمكن تصنيف الأزمات حسب المستوى الذي تحدث عليه إلى:

أ-الأزمات الدولية : وهي أزمات تحدث بين الدول كوصف لحالة، تتميز بالتوتر الشديد والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول ومن ثم

---

[1] /- عباس رشدي، العماري .مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] /- السيد عليوة . صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة . القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، 1978، ص256.

تشكل طورا متقدما من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساجلات الكلامية ويتدرج في تصاعده حتى يصل في ذروته إلى الاشتباكات العسكرية[1].

ب-الأزمات على مستوى المؤسسات:هي أزمات داخلية أو خارجية تهدد المؤسسات، قد تلحق الضرر بها وتؤثر على مستقبلها واستمرارها، كالإضرابات، حملات الإعلام المضادة ...

ج- الأزمات الشخصية: وهي أزمات تحدث للفرد في مراحل حياته، كأزمة الفطام، اليوم الأول للمدرسة، أزمة الرسوب، المراهقة، الطلاق، البطالة، الفصل عن العمل، أزمة الخروج على المعاش...[2]

ونلاحظ أخيرا أن محاولة وضع تصنيفات لأنواع الأزمات، لا يمنع من وجود بعض التداخل بينها.

المفهوم الإجرائي للأزمة:

سنتعامل مع الأزمة في هذه الدراسة على أنها: تلك الحالة التي تكون فيها هوية وصورة المؤسسة الصناعية عرضة للضغوط الخارجية أو الداخلية التي تنجم عن تهديد الأخطار الصناعية والتكنولوجيا أو وقوع كارثة صناعية، في طور التغطية الإعلامية الحادة لها.

[1] /- عباس رشدي، العماري . مرجع سبق ذكره، ص24.

[2] /- أبو النصر، مدحت محمد. الخدمة الاجتماعية الوقائية. دبي: دار القلم ، 1996،ص ص 135،136.

1-2- 2- الأزمات الصناعية:

أ- أنواعها:

يمكن تصنيف هذه الأزمات إلى أنواع متميزة، دون أن يمنع ذلك وجود بعض التداخل بين هذه المجموعات:

أ- تهديد خارجي موجه ضد المعلومات: يضم كافة أشكال الهجوم على المؤسسة الصناعية من قبل مؤسسات أخرى وذلك بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة.

ب- مجموعة متعلقة بالأعطال والفشل: تشمل عطل المصانع والمعدات أو فشل المشغلين نتيجة الإجهاد والخطأ الإنساني.

ج- تهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المؤسسة: يتضمن هجوم مؤسسات أخرى بغرض تهديد الوضع الاقتصادي للمؤسسة.

د- تهديدات نفسية: وتضم مختلف أشكال الهجوم التي يقوم بها أفراد مختلون عقليا أو خارجين على المجتمع وعلى المؤسسة وتلحق اضطرابا نفسيا بالأفراد.

ه- الأمراض المهنية : وتشمل حالات المرض بسبب المخاطر المهنية التي تؤدي إلى الوفاة.

و- الخسائر الفادحة : تشمل الكوارث الضخمة التي تلحق الضرر بالعاملين والسكان والبيئة، كانفجار مفاعل تشرنوبيل وهي تشكل موضوع هذه الدراسة[1].

ولقد بينت دراسة بعض الأزمات بالتفصيل أنه إذا كان العامل الذي أطلق الأزمة هو عبارة عن فشل فني في النظام، فإن السبب الرئيسي يكون دائما فشل أو انهيار في نظام العلاقات الإنسانية[2].

---

[1] /- محمد رشاد الحملاوي. مرجع سبق ذكره، ص ص27، 28.

[2] /- السيد عليوة. إدارة الأزمات والكوارث. حلول عملية، أساليب وقائية. القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 1997، ص 141.

ب- خصائص الأزمات الصناعية:

1- أحداث البداية : يكون احتمال حدوث أحداث البداية منخفضا ولكن لها إنذارات ونظرا لاحتمال الحدوث الضعيف ، فإن الإنذارات لا تلقى صفة الجدية من متلقيها وتأخذ هذه الأحداث أشكالا عديدة من ناحية الإنتاج، يمكن أن تبدأ بالأزمات في النظام الإنتاجي أو البيئة من خلال آثار إنتاجية مثل حوادث الأفراد أو الأنظمة التي تسبب أضرارا كبيرة للعاملين والمجتمعات المحيطة أو في شكل أمراض مهنية ومخاطر لمكان العمل وأضرار مخلفات الإنتاج التي تسبب أضرارا بيئية في شكل تلوث ومشاكل التخلص من النفايات السامة.

2- اتساع مجال الضرر على الحياة والبيئة: تسبب أحداث البداية وتطور الأزمة أضرارا لحياة الإنسان والبيئة، حيث تشمل الوفاة، الإصابة والتأثيرات المحتملة على الصحة والأجيال القادمة ،بينما تشمل الأضرار البيئية التأثير على الخضرة وتلوث الجو والماء والتربة وتغير في الحالة الجوية والتأثير على الكائنات الحية .

3- التكلفة الضخمة: تكلف عادة الأزمات الصناعية، المؤسسات، مصاريف ضخمة ممثلة في التعويضات المطلوبة للضحايا والنفقات الأخرى المتعلقة بالتحكم في الأضرار الفنية والإنقاذ والإصلاحات وإزالة التلوث وإعادة بناء المصانع وسحب المنتجات المعيبة وإعادة تصميم المنتجات والعمليات المعيبة والعناية الصحية للعاملين وعادة تخلق الأزمات مسؤوليات لا نهاية لها للمنظمات ولذا فإن تقدير تكلفة الأضرار الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة[1].

4- الخسائر الاجتماعية: تعتبر تكلفة الخسائر الاجتماعية المصاحبة للحوادث الصناعية فادحة، لما من لها تأثيرات على النواحي الاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، فقد تسبب الأزمات الصناعية ترحيل السكان من مناطق معينة وإعادة تأهيل الأفراد المتأثرين، كما تنشأ صراعات حول أسباب حدوثها ،مما يخلق توترا سياسيا لقادة المجتمع والأجهزة الحكومية وتمثل ضغوطا اجتماعية وسياسية .

[1] /- السيد عليوة . إدارة الأزمات والكوارث،ص ص 142،143.

5- تشابك الأطراف المؤثرة والمتأثرة وصراعاتها: تزيد التداخلات بين الأطراف المعنية بحدة الأزمة ويمكن أن تتعدى المسؤوليات الجنائية، المؤسسة إلى مصممي الآلات والمستشارين وموردي المواد الخام وشركات التأمين والمؤسسات التجارية وأكثر الأطراف تأثرا هم الضحايا الذين يعانون من خسائر في الأرواح أو الممتلكات ولا يمكن أن نغفل أيضا التأثيرات النفسية للأزمات .

6- ردود فعل اتجاه الأزمة: تتطلب الأزمات ردود فعل لمحاولة تخفيف آثارها ومنع حدوث أزمات مشابهة مستقبلا ويهدف رد الفعل الفوري إلى التحكم في الأضرار الفنية وإنقاذ الضحايا ووقف الخطر مع مراعاة عنصري السرعة والدقة، أما رد الفعل،الطويل المدى، فإنه ينعكس على أسباب الأزمة، آثارها مثل التعويضات، إعادة التأهيل للضحايا وتحسين التكنولوجيا والتنظيم وتطوير الخدمات الأساسية.

7- الأزمة وامتدادها: ينظر عادة إلى معالجة الأضرار الناجمة عن الأزمة كنهاية لها ولكن جهودا قليلة تبذل للتغلب على الأسباب الحقيقية للأزمة، حيث أن التركيز على الأعراض أكثر من الأسباب، تترك المؤسسات فريسة للوقوع مرة أخرى في نفس الأزمة وقد يكون بشكل أعمق وأطول من المرة الأولى[1].

ويمكن أن نخلص إلى أن الأزمات الصناعية كوارث تحدث بسبب العامل البشري والنظام الاجتماعي وتتعدى آثارها الحدود الجغرافية وقد تؤثر على الأجيال القادمة ، فحادث تشرنوبيل أثر على 12 دولة خارج الإتحاد السوفياتي سابقا وسبب عددا غير معروف من حالات الموت بالسرطان لمدة لا تقل عن20سنة قادمة[2] .

[1] /- منى صلاح الدين شريف. التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية)، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة : 12-13 أكتوبر 1996،ص ص 6،8.

[2] /- السيد عليوة. إدارة الأزمات والكوارث، ص142.

جـ- نماذج للأزمات والكوارث الصناعية من بعض الدول:

تتعدد أنواع الأزمات والكوارث التي قد يتسبب الإنسان فيها وتتعدد العوامل والأسباب المؤدية لها،إلا أن ما يجمع بينها هو أن الفعل الإنساني وأنواعه وصوره هو السبب الرئيس في حدوثها ومن أهم أسبابها الإهمال والخطأ البشري في التعامل مع الظواهر الطبيعية وتأخذ تلك المخاطر صورا متعددة كالحرائق الكبيرة في مراكز التجمعات الإنسانية والمصانع والمنشآت الحيوية وتصادم وانقلاب القطارات وسقوط الطائرات وغرق السفن والإنفجارات في المنشآت الصناعية والبترولية والمعامل والمخازن ومحطات توليد الطاقة النووية وانهيار السدود[1] . ومن الأمثلة على ذلك:

* واقعة مصنع الميثول بمدينة بوبال الهندية: في الثالث من ديسمبر من عام 1984وفي الساعة الواحدة صباحا ، عندما كان سكان مدينة بوبال الهندية البالغ عددهم أكثر من نصف مليون نسمة مستغرقين في نومهم، وقع تسرب خطير في إحدى مصانع المبيدات، إثر فتح صمام الخزان الذي يحوي مادة الميثول سوسانين، أدى إلى تفاعل كيميائي داخل المخزن الذي يحوي 40000 كيلوغرام من المادة السامة مع كمية غير طبيعية من الماء وأخرى من الكلورفورم ، وبسبب التفاعل وارتفاع الضغط داخل الخزان، فقد ساعد ذلك في فتح صمام الأمان وتسرب ما يعادل عشرين ألف كيلوغرام من مادة ايزوسيانات المثيل(M.E.C) السامة في صورة أبخرة وغازات وانتشرت سحب السموم في أحياء المدينة واستمر التسرب حتى الساعة الثانية صباحا حتى أقفل التسرب وقد بلغ عدد الوفيات حوالي 2700شخص وإصابة 50000 بأعراض خطيرة وتم إجلاء 200000 نسمة إلى مواقع آمنة. ولقد أدت هذه الواقعة إلى التسبب في اضطرابات عقلية وعقم النساء والإصابة بحالات العمى والشلل وتم معالجة 15000حالة في المستشفيات والعيادات من آثار الكحة وأمراض القلب وضيق التنفس.

* انفجار مفاعل تشيرنوبل : حدث في تشيرنوبل بالإتحاد السوفياتي أفظع خطر نووي عرفه التاريخ في زمن السلم ، حيث وقع انفجار في إحدى وحدات محطة توليد الكهرباء في حوالي الساعة 1.33 صباحا من بعد ليلة منتصف 26 افر يل 1986، ثم بعد

[1] /- حسن أحمد تيم . الكوارث الصناعية ، التحسب لها ومواجهتها ، مجلة الأمن. الرياض : ع2، ذوالحجة 1424، ص 65.

لحظات وقع انفجار ثان ونتج عن الإنفجارين سقوط مبنى المفاعل وانتشار النيران في أكثر من ثلاثين موقعا .

وكان الحادث نتيجة سلسلة من الأخطاء والإهمال من المشرفين على تشغيل الوحدة التي انفجرت ،إذ يبدو أن إحدى الوحدات كانت متوقفة لإجراء صيانة روتينية عليها ، ففكر المشرفون على المفاعل أن يشغلوا الوحدات المساندة بأكثر من الموصى بها لتوفير الوقت والإسراع في الإنجاز وكانت الوحدة التي انفجرت غير مجهزة بجهاز إنذار يعمل أوتوماتيكيا، بالإضافة إلى أن العاملين على تشغيل الوحدة لم يأخذوا إشارات التحذير بجدية، كما أنهم لم يتبعوا تعليمات التشغيل بدقة وبلغت الخسائر وفق تقديرات الإتحاد السوفياتي بثلاثين حالات وفاة ومئات المصابين، إلا التقديرات في دول الغرب تشير إلى أن الوفيات كانت بالآلاف نتيجة التلوث الإشعاعي وأن عدد المصابين قد زاد عن 10000شخص، أما عدد المصابين في الإتحاد السوفياتي ، فقد وصل إلى 4 ملايين شخص بينهم 800 ألف طفل تقريبا .

ولقد هددت كارثة تشيرنوبل وأصابت بالضرر عدة دول في أوربا وآسيا،بانتقال الأشعة النووية مباشرة من الماء والهواء ، حيث امتد ضررها إلى سائر أنحاء العالم بانتقال الأشعة بطريق غير مباشر بواسطة المواد الغذائية والنباتية والحيوانية المصدرة من دول الكارثة إلى الدول الأخرى وقد تم اتخاذ بعض الإجراءات الاحتياطية وذلك بإزالة التلوث وكشط أجزاء من سطح الأرض بمسافة 30كلم في المنطقة المحيطة بالمفاعل، كما اتخذت دول العالم احتياطات واسعة لحماية مواطنيها من التلوث بمنع دخول المواد الغذائية القادمة من أوربا الشرقية،كما تم بناء مقبرة من الإسمنت فوق المفاعل وتم دفن وحدة توليد الطاقة الكهربائية المحطمة لمنع تسرب الإشعاع[1].

[1] /- علي أورفلي وسلطان العدل . السكان والكوارث. الرياض: شركة مطابع العروبة، (دون تاريخ نشر)، ص ص63- 64.

1-2-3- المؤسسة:

أ- مفهوم المؤسسة:

هناك العديد من المفاهيم التي أعطيت للمؤسسة وكل منها يركز على جانب من الجوانب، كالهيكل، العناصر المكونة، طبيعة نشاطها وأهدافها والاختيار بين تلك المفاهيم المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر من الجوانب المذكورة[1].

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة" entreprise " كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين firm و undertaking[2].

1. المؤسسة هي " عميل اقتصادي ، هيكل عضوي ونظام أو منظومة ، فهي تظهر عميل اقتصادي لأنها تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي ويدخل ضمن ذلك مختلف عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع والتمويل وعندها اعتبارها هيكل عضوي فهي تتكون دوما وطبيعيا من مستخدمين، وحدات، أقسام أو مصالح ترتبط بعضها ببعض بشكل متكامل وباعتبار المؤسسة كنظام، فهذا يعني النظر إليها كوحدة متكاملة، قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها وأخيرا اعتبار المؤسسة كمنظومة يخرج من النطاق الاقتصادي إلى غيره من المجالات كالإدارة ، التربية ، الإعلام ، الصحة والخدمات ... "[3].

2. المؤسسة حسب "جون بريلمان وكلود مير" هي :" منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف،عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغير بسرعة وسهولة "[4].

---

[1] /- سعيد أوكيل . وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 1992، ص01.

[2] /- عمر صخري . اقتصاد المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1993، ص 24.

[3]/-Darbelet, Michel et Lavgine, Mercel. Economie de l'entreprise. Paris : édition faucher, tome 01, p 03.

[4]/- Brilman, Jean et Claude Maire. manuel d'évaluation des entreprises. Paris : éd d'organisation, 1990, p05.

3. المؤسسة هي: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"[1] .

المفهوم الإجرائي للمؤسسة – المؤسسة كنسق أو نظام - :

المؤسسة نظام أو نسق والنظام هو" مجموعة من العناصر المتفاعلة،حسب بارتالانفي، صاحب نظرية النظم والأنساق "[2] وهو" مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، لتحقيق هدف معين"[3]. ومنه فإن المؤسسة هي مجموعة من العناصر البشرية والمادية، يتوقف ازدهارها على التبادلات بين عناصرها، تنسيقها وتنظيمها.

و ستركز الدراسة أكثر على المؤسسات الصناعية المهددة بالأزمات التكنولوجية أو الأخطار الصناعية الكبرى.

ب- مفهوم المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية و التكنولوجيا:

قدمت نظريتان مفهومين متعارضين للمؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية و التكنولوجيا: نظرية الحادث العادي " normal accident theory "ونظرية الأمان العالي"high reliability theory "و هما تختلفان في تحديدهما لمفهوم الحادث[4].

وقد أدخل" شارل بيرو" الذي يبحث في أسباب كارثة المركز النووي" three mile Island" ، بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1979، مفهوم" النظام عالي الخطر" لتعريف المؤسسات الخطيرة التي تحمل مكامن خلق كارثة تؤدي إلى هلاك حياة الإنسان أو الحيوان وإتلاف المحيط[5] أو تؤدي إلى حالة تشير إلى معنى "الرعب و الهلع " حسب بول بيارلي وجون سبندار "[6].

---

[1] /- عبد الرزاق بن حبيب . اقتصاد وتسيير المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2002، ص25.

[2]- Ludwing, Von Bertalanffy. Théories générales des systèmes. Paris : éd Dunod, 1973, p08.

[3]/-Joël, De Rosny. Le macroscope. Vers une vision globale. Paris : éd .le seuil, 1975, p11.

[4]/- Delphine Bondran. La communication de crise dans les entreprises a risque. Toulouse : la direction de Bruno Sire, 2003.p06.

[5]/-Charles, Perrow. Accidents in high risk systems. Technology studies, vol 1, n°1, 1992, pp25-27.

[6]/- Bierly, Paul and Spender, John-Caldwell. Culture and high reliability organiztions: the case of the Nuclear Submarine. Journal of management. Vol 21, n° 4, 1995, pp 639-659.

تشكل التكنولوجيات الحديثة، في الغالب مصدرا للعديد من الأزمات التكنولوجيا حسب" شارل بيرو" الذي يشير بدوره إلى أن ظهورها، أرغم المؤسسات على التعقد والتشابك في وظائفها ويرى أن الأنظمة ذات الخطر العالي تتميز بمؤشرين هما : تعقد وتشابك التفاعلات من جهة وضيق أو دقة الروابط ،مما يقود حتما إلى حوادث صناعية يسميها " شارل بيرو"، "حوادث عادية " على إثر فجائيتها وارتباطها بالأنظمة العالية الخطر كما وصف ذلك سابقا .[1]

وقد شارك باحثون آخرون كـ" Paul Shrivastava, Ian Mitroff, Danny Miller, and Anil Miglani" في توسيع هذه الحركية التي جاءت عقب كوارث صناعية وتكنولوجيا عرفتها سنوات الثمانينات على غرار بوبال، تشالنجر، تشرنوبيل، حيث اتجه أصحاب النظرية إلى اقتراح تحليل للمؤسسات المهددة بالخطر ليس عن طريق عامل " الضعف أو الخلل " لكن عن طريق عامل " الأمان "[2]، فلتحديد مؤسسة خطرة ، اقترحت " كارلين روبارتس " طرح السؤال التالي : " كم من مرة كان بإمكان خلل في مؤسسة أن يقود إلى نتائج كارثية لم تحدث أو لم تنتج؟

فإذا كانت الإجابة بأكثر من 100 مرة في مرحلة زمنية معينة، فإن المؤسسة إذن: "عالية الأمان" وفي هذه المؤسسات، فإن إتقان مادة الأمان، ينافس البحث عن الإنتاجية[3].

وبفضل أعمال "شارل بيرو"و"بول شريفستافا" وحول أسباب الكوارث الصناعية، حددت" كارلين روبارتس " خصائص المؤسسات العالية الأمان والإستراتيجيات التي تسمح بتحسينها - كما عرفها " شارل بيرو" سابقا – وهذه المؤسسات حسب"كارلين روبارتس": تملك تكنولوجيا متقدمة، درجة عالية من الترابط والتشابك وأما الإستراتيجيات التي تسمح بتقليص والحد من التأثيرات السلبية لهاتين الخاصيتين فهما: الإطناب(التكرار)، المسؤولية وثقافة الأمان.

---

[1]/- Charles Perrow. Op.Cit 28.

[2] /- Paul Shrivastava and al. Understanding industriel crisis. Journal of management studies. vol 04, n° 25, 1998, pp285-291.

[3] /- Karlene, Roberts. Managing high reliability organizations. California Management Review, vol32, n°4, 1990, pp101-113.

1-2-4- اتصال المؤسسة :

أ- مفهوم الاتصال:

إن كلمة الاتصال المترجمة عن اللغة الإنجليزية"communication" مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية"communis"التي تعني الشيء المشترك وفعلها"communicar" أي يذيع ويشيع[1] أو"communicate" التي تعني أوصل وبلغ[2].

والاتصال في اللغة العربية: كلمة مشتقة من مصدر " وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية[3]، أما اصطلاحا فهناك العديد من الإسهامات التي قدمها الباحثون كل حسب دائرة اختصاصه و نظرته لهذا المفهوم و سأعرض هنا نماذجا لتعاريف بعض الباحثين المهتمين بالاتصال.

فالباحث "كارل هوفلاند" يرى بأن الاتصال هو "العملية التي يتم من خلالها نقل و تبادل الأفكار أو المعلومات أو الآراء أو الانطباعات بين الطرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل بهدف الإعلام أو الدعاية أو الإعلان أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفي أو الإيحاء بأفكار أو الاتجاهات لتحقيق أهداف معينة ".[4]

وهو خلاصة العلاقات بين عمليات التبادل، تدفق السلع والأفكار، المال كوسيلة عالمية للتبادل من جهة، ونتاج بناء وفهم كل ما هو اجتماعي، حسب "أرمان ماتلار وميشال ماتلار".[5]

ويرى" دانيال بونيو" أن الاتصال هو:" شكل سلوك وتصرف الإنسان اتجاه الآخر، انطلاقا من جملة تصورات تصب في سياق من العلامات والإشارات المشتركة."[6]

---

[1]/- محمد سيد محمد. الإعلام واللغة. القاهرة: عالم الكتب، 1992، ص23.

[2] /- مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط3، 2000، ص19

[3] /- الفيروز أبادي. مجد الدين محمد بن يعقوب، قاموس المحيط، ج4. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1987، ص64.

[4] /- غريب عبد السميع غريب. الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996، ص13.

[5]/- Armand, Mattellart et Michèle, Mattellart. Histoire des théories de la communication. Paris: La Découverte, collection Repères, 2002, p12.

[6]/- Daniel, Bougnoux. Introduction aux sciences de la communication. Paris : éditions La Découverte, 1998, p08.

ويعرفه "لسيبان سفاز" ب: كيفية العيش سويا أو جماعيا في المجتمع وفي كل أزماته."[1] ، فيما يعتبره" جيرارد ليكلارك":" ظاهرة إنتاج واستهلاك الخطابات (العمومية،الخاصة والثقافية) ، المعلومات والآراء التي تسري في المجتمع. "[2]

وهناك من يرى بأن الاتصال يشير أيضا إلى التفاعلات غير البشرية، حين يسمي في تعريفه المرسل أو المستجيب "كل كائن حي" مثل أليكس ميكيالي الذي يعتبر الاتصال: " كل عملية تفاعلية يتم فيها بناء المعاني، بناء المرجعيات الجماعية، هيكلة العلاقات الاجتماعية، التعبير عن الهوية الداخلية للمرسل، نقل المعلومات والتأثير على الآخرين".[3]

وهناك من يوسع دائرة الاتصال بشكل أوسع بجعله يتضمن التفاعلات بين الآلات أيضا ومنهم "نوربرت وينر"، فيقول بأن الاتصال بمعناه الواسع يتضمن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على آخر أو جهاز على جهاز آخر (يمكن لآلة أوتوماتيكية أن ترصد تحركات طائرة و تحسب مواقعها المحتملة، أن تطلق صاروخا موجها لتفجيرها)[4] .

ويعنى الاتصال في هذه الدراسة بالعملية التفاعلية والديناميكية بين المشاركين، مما يجعلها تشمل معا مضامين الرسائل والعلاقات الناجمة.

---

[1]/- Lucien, SFEZ. La communication. Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais-je? 1991, p 09.

[2]/- Gérard Leclerc .La société de communication. Une approche sociologique et critique. Paris : Presses universitaires de France, collection Sociologie aujourd'hui, 1999, p 68.

[3]/- Alex Mucchielli. Les sciences de l'information et de la communication. Paris : éd hachette supérieur, 1998, p09.

[4] /- جيهان أحمد رشتي.الأسس العلمية لنظريات الإعلام . القاهرة: دار الفكر العربي، 1978، ص 53.

ب- أنواع الاتصال:

الاتصال عملية شاملة وهادفة وقد اهتم العديد من الباحثين بطبيعة الاتصال نفسه، فأوجدوا تصنيفات كثيرة حسب العناصر والعوامل التي يأخذها كل دارس في اعتباره وكانت محصلة ذلك ثلاثة أنواع وذلك تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة / مستوى التأثير/ مصدر الاتصال [1].

- الاتصال اللغوي: ينقسم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة إلى مجموعتين، لفظي (منطوق، مكتوب)، وغير لفظي (إشارات، حركات، صمت، صور، رسوم، نقوش) وهذا لا يعني في الواقع وجود فصل تام بينهما، بل يفضل عادة استعمالهما معا لزيادة فاعلية الاتصال.

- من حيث مستوى التأثير: فينقسم إلى أربعة أنواع، ذاتي (يتم بين الشخص ونفسه)، شخصي (مباشر دون قنوات وسيطة)، جمعي أو مؤسساتي (يختص بالمنظمات) وجماهيري (أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل وسائل الاتصال الجماهيرية.[2]

- وفقا لطبيعة المصدر: نجد الاتصال الرسمي الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة وهو إما صاعد أو هابط أو أفقي و كذا الاتصال غير الرسمي الذي يتم خارج المسارات الاتصالية الرسمية وهو إما مكمل للاتصال الرسمي أو معيق له[3].

[1] /- فضيل دليو. اتصال المؤسسة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 25.
[2] /- هناء حافظ بدوي. الاتصال بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 2003، ص ص133، 134.
[3] /- عزي عبد الرحمن. عالم الاتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 1992، ص ص 21-24.

ج- مفهوم اتصال المؤسسة:

اتصال المؤسسة حسب إبراهيم عرقوب هو: " الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين."[1] وهو تعريف يركز على البعد الوظيفي و الداخلي لاتصال المؤسسة وهناك تعاريف أخرى ركزت على البعد الخارجي الخاص لتنظيم المؤسسة لعلاقاتها مع محيطها على غرار تعريف "إيمري دي ناربون" الذي أشار إلى أن –اتصال المؤسسة –هو دراسة و تطبيق مجموع المؤشرات و الوسائل التي يتم بواسطتها تنظيم المؤسسة لاتصالها مع محيطها[2].

كما يقترح " لوصادا فاسكس " تعريفا مفصلا ينطلق من مفهوم الاتصال الشامل مشخصا اتصال المؤسسة في :"مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في شكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي و تيسير تكوين صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها ، إنتظاراتها،أهدافها و أحاسيس أعضائها و طلبات محيطها ".[3]

وكما أشار" روبارت ريكس " فإن اتصال المؤسسة هو:" عملية ذات معنى مزدوج يشمل معا ، نقل الأوامر، الشكاوى ، المعلومات ، التوصيات ، إلى مركز القرارات وتحويل القرارات المتخذة في هذا المركز إلى أجزاء أخرى في المؤسسة وهذا يحدث فقط ، عندما يكون الشخص المكلف بتطبيق القرار ، متموضعا جيدا للتحقق من عدم وجود مشكل في الاتصال وفي جميع الحالات يجب تصور وسائل تسمح بنقل المعلومات من مصادرها في المؤسسة إلى مركز القرار بغية تحويل القرار إلى المصالح المكلفة بتنفيذه"[4].

---

[1] /- أبو عرقوب، إبراهيم. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي. عمان : دار مجدلاوي ، 1993،ص136.

[2]/-Denarbone, Aimery. Communication d'entreprise.Paris : eyrolles, 1991, p19.

[3] /- دليو فضيل . الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص17.

[4] /-Robert, Reix. Systèmes d'information et management des organisation. Paris : Librairie vuibert, Septembre1998, p217.

د- مجالاته:

يمكن تقسيم مجالات عمل اتصال المؤسسة إلى ثلاث أقسام هي: الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة[1] وفيما يلي تحديد لمفهوم كل منها.

1.الإشهار: هو علم وفن وتقنية[2]، يهتم بتوزيع رسائل المعلنين إلى مختلف الجماهير المستهدفة ، بهدف حثهم على شراء المنتج باستخدام وسائل إعلامية وغير إعلامية وهو يقوم أساسا على الإقناع (مخاطبة العقل) أو إثارة الرغبة (مخاطبة الغرائز)[3].

2.العلاقات العامة: هي الجهود المقصودة المستمرة المخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة والجماهير الداخلية والخارجية عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي ، بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة والرأي العام[4]. أي أنها تهتم أساسا بالعلاقات مع الجمهور [5].

3.العلاقات مع الصحافة:هي جزء هام من تخصصات الاتصال الأخرى ، لذا يجب أن تدخل في إطار الإستراتيجية الاتصالية الشاملة للمؤسسة ، حيث يهتم هذا التخصص بمراقبة البيئة والتعرف على الأخطار المحيطة بها ،أي أنه يهتم بالوسط الذي تتحرك فيه المؤسسة ثم بمظاهر الخلل ،فيشخص الأعراض ،ويقدم الحلول على المدى الطويل وذلك ببناء علاقات مستمرة مع الصحافة ، مستهدفا الانسجام بين أهداف المؤسسة ، رسائلها وجمهورها ومتابعا لتطور الوضع فيما يتعلق بصورة المؤسسة ودافعية عمالها وموزعيها[6].

---

[1] /- فضيل دليو. اتصال المؤسسة، ص 45.
[2] /- أحمد عادل راشد . الإعلان. بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص 35.
[3] /- نادية العارف. الإعلان. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993، ص 210.
[4] /- طلعت محمود، منال. العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 22.
[5] /- محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي . المداخل الأساسية للعلاقات العامة .القاهرة : دار الفجر،1995، ص 13.
[6] /- فضيل دليو.اتصال المؤسسة، ص 63.

هـ- مفهوم الاتصال الشامل:

هو العملية التي تتم بناءا على برنامج يشمل كل عناصر المؤسسة و تفاعلاتها الداخلية و الخارجية و يأخذ بعين الاعتبار الأهداف الخاصة، طبيعة الجمهور و الظروف الزمنية.

فهو ينطلق حسب "كريستيان ريقوبي" من قاعدة نظرية واضحة : "في المنظمة أو المؤسسة الكل يتصل ،كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية و شخصية المؤسسة ."[1] وعن طريق الإمكانيات الكبيرة التي يتيحها مفهوم الاتصال الشامل تبرز أهميته كما يلي :

1. عن طريق المشاركة في صنع القرارات،يمكن للأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاطات المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة .
2. الاتصال بجمهور أوسع ،يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعدها على تحقيق أهدافها.
3. تجاوز الإعلام المفرط و مقاومة الرأي العام له عندما يؤدي تكاثر العمليات الاتصالية إلى بلوغ مستوى قريب من التشبع[2].

[1]-/ Regouby, Christian. La communication globale. Paris :les éd d'organisation,1988,p63.

[2]/- دليو فضيل . اتصال المؤسسة، ص32.

1-2-5- سياسة وإستراتيجية الاتصال:

أ- مفهوم الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية والسياسية والعسكرية والاقتصادية التي تستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد، فكلمة "إستراتيجية" و "استراتيجي" تستخدمان استخداماً واسعاً من قبل الباحثين والمتخصصين في شتى العلوم. حتى أن بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم الآن أقساماً متخصصة لدراسة الإستراتيجية، أو مراكز للأبحاث الإستراتيجية.

وإن كان هذا الاهتمام لم ينتقل إلى الوطن العربي بدرجة كافية سوى في عقد الثمانينات والتسعينات من هذا القرن، حيث مازالت الدراسات الإستراتيجية ضعيفة نوعاً ما في كل مجال وتسير بخطى بطيئة ومتأنية.

وإذا كان تعبير الإستراتيجية Strategy قد أشتق أصلاً من الكلمة اليونانية Strategos بمعنى فن القيادة Art of Generalship فإن استخداماته المعاصرة قد تعددت وشملت العديد من الميادين[1].

وللإستراتيجية تعريفات كثيرة يرتبط معناها ومبناها بالظروف الزمانية والمكانية التي قيلت فيها وبالأحداث التي انبثقت عنها، وبالأشخاص الذين صاغوها وبالمدارس الفكرية التي ولدت فيها. وقد لا يتسع معنا المجال هنا ، لشرح كل هذه الظروف، ولكن من المعروف حالياً أنه ليس هناك تعريف جامع مانع للإستراتيجية، وإنما يمكن التمييز حتى نهاية عام 1991م، بين مدرستين كبيرتين لتعريف الإستراتيجية، الأولى هي المدرسة الغربية (الأوروبية الأمريكية)، والثانية هي المدرسة الشرقية (الاتحاد السوفييتي والدول الشرقية). والتي انهارت مع بداية عقد التسعينات من هذا القرن.

ومن تعاريف المدرسة الغربية لمفهوم الإستراتيجية مثلاً: هي علم وفن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق أهداف حددتها السياسة عن طريق القوة أو التهديد بها أو هي فن حوار القوى وحوار الإرادات التي تستخدم القوى لحل خلافاتها[2].

---

[1] /- ليدل هارت. الإستراتيجية وتاريخها في العالم. ترجمة الهيثم الأيوبي . بيروت: دار الطليعة، ط 1، 1967م، ص396.

[2] /- ليدل هارت. المرجع نفسه، ص 397.

كانت المدرسة الشرقية (سابقاً) ترى أن الإستراتيجية هي نظام المعارف العلمية عن قوانين الحرب كصراع مسلح من أجل مصالح طبقية محددة. وهي تبحث على أساس دراسة خبرة الحرب والموقفين السياسي والعسكري والإمكانات الاقتصادية والمعنوية للبلاد ونوع وسائل الصراع الحديثة ووجهة نظر العدو المحتمل في شروط وطبيعة الحرب المقبلة، وطرق إعدادها وخوضها، وفي بناء القوات المسلحة وأسس استخدامها الاستراتيجي، وكذلك في أسس التأمين المادي والفني (اللوجستي) لها وذلك حسب المارشال سوكولوفسكي- ضابط سوفياتي- الذي كان رئيساً للأركان العامة للقوات المسلحة السوفياتية [1].

والإستراتيجية في نظر معظم من كتب فيها أو مارسها تخطيطاً وتنفيذاً هي علم وفن، فهي علم لأنها تبنى على نظريات العلوم الاجتماعية والرياضية والعسكرية، وهي فن لأن ممارستها تختلف من إنسان إلى آخر، سواء كان ذلك الذي يمارسها سياسياً أو عسكرياً...

ومنه فالإستراتيجية في هذه الدراسة: هي خطة عمل لبلوغ أهداف المؤسسة قي إطار توقعات لمتغيرات بيئتها من خلال حسن استغلال الموارد والفرص المتاحة وتخفيف التحديات والتهديدات.

[1]/- المارشال سوكولوفسكي. الإستراتيجية العسكرية السوفياتية . ترجمة خيري حماد .بيروت: عالم الكتب، دون تاريخ نشر، ص46.

ب- إستراتيجية الاتصال:

هي خطة عمل شاملة تحدد وتخصص وسائل التنبؤ والتقييم والتوجيه العام لبلوغ الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة، إذ تجيب على الأسئلة التالية: من يقول ؟ لمن ؟ لأي هدف ؟ وبأية وسيلة ؟ بحيث تتوفر على المقاييس التي تجعلها ناجحة وفعالة وهي:

المصداقية: الحقيقة تعطي أكثر إثباتا للرسالة.

الإيجابية : تختار الإستراتيجية الاتصالية الجوانب التي من شأنها رفع مكانة المؤسسة وتقديمها في أحسن صورة .

الديمومة : تسمح بتخطيط ورسم الأرضية الاتصالية للمؤسسة ، بحيث تستطيع هذه الأخيرة إقامة مختلف تظاهراتها بنجاح .

الأصلية: تسمح بتمييز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى[1] .

فطبيعة المؤسسة كنسق مفتوح على محيطه الاجتماعي، تجعلها تتفاعل مع هذا الأخير بمختلف معطياته مما يجعلها ملزمة بالأخذ بعين الاعتبار، حاجياته المعبر عنها في شكل مدخلات إلى هذا النسق عند صياغة الإستراتيجية الاتصالية و التي شخصها "فيليب موريل" في ثلاث مراحل أساسية :

1. مرحلة البحث: وصف وتشخيص وضع المؤسسة.
2. مرحلة التفكير: تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص الجمهور المستهدف.
3. مرحلة التنفيذ: تحديد محور الاتصال (فكرته الأساسية)، مواضيع الرسائل، الوسائل، خطة التنفيذ، الميزانية.

وتترجم هذه الإستراتيجية إلى سياسات اتصال، تنتهجها المؤسسات،فالسياسة الاتصالية:" وثيقة مكتوبة تصادق عليها المديرية العامة وهي نتاج تفكير مجموعة عمل ممثلة لمختلف حساسيات المؤسسة ،حول ماهية المرسل وأهدافه ، الجمهور المستهدف والمنافسين المحتملين وحول المعلومات والوسائل التي بحوزة المؤسسة. فهي نتاج

1/-Westphallen, Marie-Hélène. Communicator, le guide de la communication d'entreprise . Paris : Dunod, 3éd, 2001, pp 60-62.

عمل جماعي رسمي مكتوب يشمل عناصر عملية الاتصال، مادة الاتصال وكل الأطراف المعنية"[1].

1-2-6-الاتصال في حالات الأخطار والأزمات:

أ- مفهوم اتصال الخطر:

يقصد به:" العمليات التفاعلية التي تتم بين المنظمة وجماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن أنشطة مستمرة طويلة الأمد مع الجماهير الخارجية للمنظمة ، يمكن قياسها كيفيا وليس كميا ومن ثم هي عبارة عن سياسات والمنظمات التي تأخذ بسياسات اتصال المخاطرة، ستلقى السند والدعم والتأييد من الجماهير أثناء تعرضها للأزمات"، حسب "Mara" في نموذجها للعلاقات العامة في الأزمات[2].

ب-مفهوم اتصال الأزمة : هي "العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة ، حيث تشتمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها ،حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية." حسب " مارا" [3]، ويعرف" ميشال أورغرزيك" و"جون ميشال قيليري"، اتصال الأزمة بأنه :" مجموع تحاليل ، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنتربولوجيا ، علم الاجتماع ، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية ... حيث لا يتحدد هذا الحقل

[1] /- فضيل دليو. اتصال المؤسسة، ص ص 86، 91.
[2] /- سمحي محمد القحطاني.مرجع سبق ذكره،ص 109.
[3] /- المرجع نفسه،ص110.

بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة ، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الإستيباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المر حلة البعدية"[1].

ونقصد باتصال الأزمة في هذه الدراسة: تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسة المهددة بالأخطار الصناعية ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها- تأخذ بعين الاعتبار العلاقات ومضامين الرسائل المتبادلة- والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته ، بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتدخلة للحد من الخسائر المادية والبشرية في حالة وقوع أزمات تكنولوجية.

خلاصة الفصل :

مثلما يعيش العالم عصر الاتصالات و المعلومات والمعارف,فإنه يعيش عصر الكوارث و الأزمات، حيث تتكبد المجتمعات خسائر طائلة ليس فقط نتيجة حدوث الأزمة والكارثة، بل أيضا للسلوك الإنساني المتصرف حيالها,حيث ترتبط جسامة الكوارث بحسب درجة التطور أو التخلف البشري للبلدان المتضررة وإزاء ذلك,فإن مواجهة تلك المخاطر و إيجاد حلول لها، لا تكون بالضرورة عسكرية محظى، سواءا بالنسبة أو تسيير الأزمات، حيث انتهينا في آخر الفصل إلى دور الاتصال في التقليل والحد من الخسائر الناجمة عن الكوارث والأزمات الصناعية.

وهذا ما يفتح بوابة الدخول إلى الفصل الثاني للتعرف على التراث العلمي لاتصال الأزمة و سيرورته.

[1] /- Michel, Orgrizek, Jean Michel, Guillery. La communication de crise. Paris : presse universitaires de France, 1997, pp 04,05.

الفصل الثاني

الإستراتيجيات النظرية لاتصال الأزمة وسيرورته

تمهيد:

بعد أن حددنا مختلف المفاهيم التي ستحتويها الدراسة واستعراضنا ما توفر لنا من دراسات سابقة تقترب منها، سنقف في هذه المحطة ونتعمق أكثر في هذا البحث، من خلال عرض إطاره النظري، الذي سيقسم إلى مبحثين أساسين، يعرض الأول فيهما بالتفصيل الإستراتيجيات النظرية الواردة في ميدان اتصال الأزمة في مطلبين كبيرين هما: استراتيجيات اتصال السمعة والإستراتيجيات الاجتماعية، حيث يرتكز كلاهما على مقاربات نظرية معينة، يعرفنا بها هذا الفصل، الذي سنجد فيه كذلك الإجراءات المناسبة التي تتخذها المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية عبر ثلاث مراحل زمنية، تميز سيرورة اتصال الأزمة.

2-1- استراتيجيات اتصال الأزمة:

2-1-1-استراتيجيات الشهرة (السمعة) : الجماهير ووسائل الإعلام

تظهر أغلبية بحوث "اتصال الأزمة"عبارة عن" إجراءات إعلامية "تقوم بها المؤسسة المتضررة أو المهددة بالأخطار اتجاه وسائل الإعلام ومختلف جماهيرها، حيث ترتكز النظريات المقترحة في هذه الأعمال أو المجال على فرضيات الاتصال الجماهيري، كحقل هام في علوم الإعلام و الاتصال . وسنعرض هنا مختصرا لهذه النظريات التي تؤسس لمقاربة الشهرة (السمعة) في اتصال الأزمة وهذا قبل أن نعكف على دراسة مختلف الإستراتيجيات التي تقترحها هذه الأخيرة .

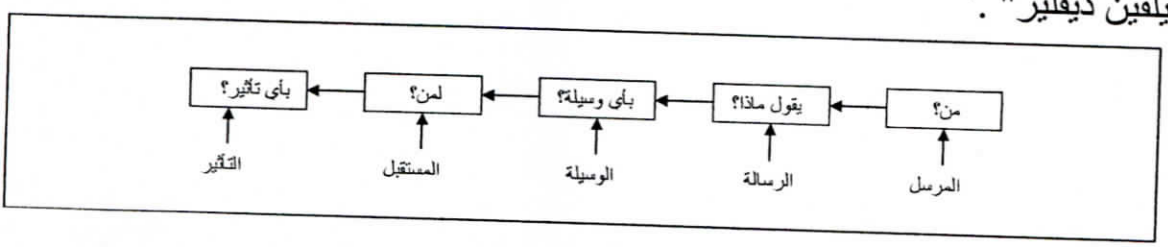
أ- الاتصال الجماهيري : " تأثير وسائل الإعلام":

تميزت البحوث الأولى – التي شهدتها الحرب العالمية الثانية – دراسة الاتصال الاجتماعي مركزة على إشكالية عامة هي دراسة سيرورة توزيع المعلومة ولكن سرعان ما تحولت البحوث إلى عنصر آخر من عناصر عملية الاتصال وهو "الوسيلة"، حيث أضحى الحديث عن" الاتصال الجماهيري" وإن كان لم يستفد هذا

الحقل في علوم الإعلام و الاتصال من إطار مفاهيمي مؤسس ومعروف من طرف مجموعة من الباحثين المتعاونين .[1]

ومع ذلك فإن مؤرخي "أبحاث الاتصال الجماهيري " يرون أنها قد بدأت سنة 1927 مع نشر كتاب السياسي هارولد لاسويل (1902-1978)، تحت عنوان: " تقنيات الدعاية خلال الحرب العالمية الثانية "، حاول من خلاله استخلاص الدروس من أول صراع دعائي في التاريخ، دار على المستوى الذي شهده العالم خلال الحرب المذكورة و استعملت خلاله الوسائل الحديثة للتأثير في الرأي العام[2].

و قد رأى ما رآه معاصروه و آمنوا به حول فعل آليات الدعاية، في إطار نموذج ميكانيكي خطي " الإثارة ←الاستجابة " - المخطط أسفله - حيث تبدو قدرة وسائل الاتصال الجماهيري غير محدودة في صنع أو إلغاء الحدث وحيث يبدو خضوع المجتمع لتأثيرها واقعا تاريخيا غير قابل للتعديل لأمد بعيد [3] ومنه ظهرت نظرية الاعتقاد بقوة تأثير وسائل الإعلام ، إذ أشار" لازارسفيلد و كاتز" أنه لا توجد حواجز بين وسائل الإعلام و الجماهير و أطلق عليها " ولبارشرام " في كتاباته نظرية الطلقة "Bullet theory" أو الحقنة تحت الجلد "hypodermique needlle" في كتابات " دافيد بيرلو" أو القذيفة السحرية "magic bulle" أو المثيروالإستجابة في كتابات " ميلفين ديفلير" .[4]



النموذج الخطي لعملية الاتصال حسب "لاسويل"[5]

[1]/-Francis Balle et Jean Padioleu .Sociologie de l'information:textes fondamentaux. Paris: édition Larousse, 1973, p371.

[2]/-أرمان ماتلار، اكتشاف المواصلات والاتصالات،تر.رياض صوما. بيروت:دار الفكر العربي، ط2، 2003، ص370.

[3]/- Armand, Mattellart et Michèle, Mattellart. 0p.Cit, p123.

2/- محمد عبد الحميد.نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. القاهرة: عالم الكتب، ط1، 1997، ص172

[5] /- Robert, Escarpit. L'information et la communication. Paris : Hachette supérieur, 3éme éd, 1991, p 222.

وقد اهتم بعد ذلك باحثون آخرون ، بتأثير وسائل الإعلام من خلال الوظائف التي تؤديها، كالنشر، تفسير و تأويل المعلومات و الأحداث ، تنمية الإجماع الاجتماعي و إقرار شرعية المبادئ ...[1] . وتشير الفرضية التي انطلق منها هؤلاء الباحثين إلى أن وسائل الإعلام تصنع الرأي العام و تحوله إلى فاعل اجتماعي رئيسي لكل التنظيمات سواءا الدولة عن طريق " الدعاية " والمؤسسات بواسطة الإشهار،الاتصال المؤسساتي *[2] أو اتصال الأزمة .

ورغم ما ميز الاتصال الجماهيري من كثرة الدراسات الإمبريقية ، فإنها بقيت أقل نجاعة و لقد خلص "لازارسفيلد" و رفيقاه " بيرلسون " و "جوديت " في كتابهم المشهور " اختيار الشعب : كيف يكون الناخب رأيه في حملة انتخاب الرئاسة إلى أن وسائل الإعلام ليس لها إلا تأثير محدود على الجمهور حيث تمثل عامل تعزيز للمعتقدات المتصورة سابقا، كما أن تدفق المعلومات عبرها يتم عبر مرحلتين، بمعنى أن المعلومات تنتقل من وسائل الإعلام إلى قادة الرأي ومنهم تنتقل إلى الآخرين وهذا بعد دراستهم لسلوك الناخبين في مقاطعة " إيري"Eri" في نيويورك في أعقاب حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940، التي فاز بها" روزفلت" بالرغم من موقف الصحافة المعادي له [3]، لتفتح بذلك نظرية التأثير المحدود لوسائل الإعلام أبعادا جديدة لعلوم الإعلام و الاتصال ، ترتكز على الشبكات الاجتماعية و قادة الرأي الذين يمثلون في بحوث الاتصال الجماهيري رابطا بين وسائل الإعلام و الجمهور ، حيث تنحى النموذج الخطي الميكانيكي لصالح النماذج الدائرية أوالشبكية، أين لا يوجد جمهور واحد فقط، بل جماهير متعددة مستهدفة [4] .

---

[1] /- Jean Lohisse. La communication : de la transmission à la relation. Bruxelles : De Boeck Université, 2001, p213.

*كجزء من اتصال المؤسسة،حيث يتعلق بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعارية، ينظر:

2/-Thierry Libaert. La communication d'entreprise. Paris : économica, 1998, pp7-26.

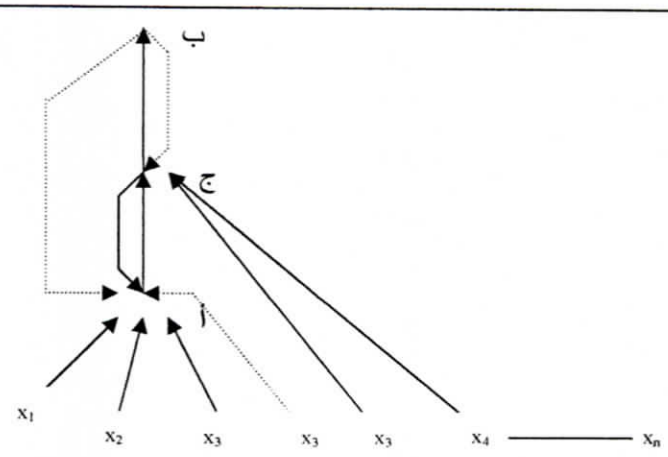
3/- خليل أبو اصبع .الاتصال الجماهيري.عمان: دار الشروق، ط1، 1999، ص ص 204، 205.

4/- ملفين ل.ديفلر،ساندرا بول. روكيتش.نظريات وسائل الإعلام.تر.كمال عبد الرؤوف. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، 1998، ص273.

وقدم ويستلي وماكلين (westly ,MC Lean) نموذجهما "الأدوار الوسيطة " سنة 1957، حيث كان الاهتمام بجانبين من جوانب العملية الاتصالية و التي تسمح بتطبيق النموذج على الأنواع المختلفة للاتصال و هما:

1- إن المتلقي يتعرض للمعلومات و يختار منها لنفسه ما يتفق و حاجاته، في إطار إدراكه لصحتها و أهدافها، بجانب ما يتلقاه عن مصادر أخرى بصفة مباشرة أو عن طريق" وسيط " يعتبر في عملية الاستقبال مصدرا آخر بجانب المصدر الأول .

2- اهتم النموذج أيضا برجع الصدى أو التغذية العكسية ليس إلى المؤسسة فقط و لكن إلى المصدر (ج) في هذه العملية و الذي ينقله إلى القائم بالاتصال(في المؤسسة) أو المصدر (أ) سواء كان رجع الصدى مقصودا نقله إلى المصدر (أ) أو لا، كما لم يغفل النموذج تقويم دور المتلقي للرسائل إلى رسائل هادفة أو غير هادفة و كذلك تقويم المصدر لها في هذا الإطار، من خلال علاقة هذه الرسائل بالتأثير في إدراك الفرد للوقائع من عدمه أو في إطار علاقتها بالتعرض أيضا سواء كان مقصودا أو لا. [1]



X: مصادر المعلومات (مدخلات المؤسسة)
أ: المؤسسة
ج: الوسيط (وسائل الإعلام)
ب : الجمهور المستقبل
رجع الصدى

نموذج ويستلي وماكلين " الأدوار الوسيطة"

[1] /- محمد عبد الحميد. الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري. القاهرة: عالم الكتب، 2000، ص28.

لقد وضع " ويستلي و ماكلين " وسائل الإعلام كوسيط في عملية الاتصال بين المؤسسة و جمهورها المتلقي و قدم " جون لوويس" كمثال على ذلك الحادث و الاتصال الذي يعقبه، مما جعل وسائل الإعلام تصبح رابطا لاتصال الأزمة بين المؤسسة و جمهورها[1]، ليظهر بعد ذلك في أواخر الستينات و بداية السبعينات ما عرف بنموذج " التأثير المعتدل لوسائل الإعلام"الذي نتج عنه العديد من المداخل النظرية ،و يقدم هنا " جون لوويس"، مثالا عن قوة وسائل الإعلام في بناء الأزمات ، فإذا كانت وسائل الإعلام لا تستطيع التأثير مباشرة على الرأي ، فإنها توجه أنظار الجمهور نحو ظواهر منتقاة و مؤهلة لتكون أزمات وهذا يدخل ضمن مدخل وظيفة ترتيب الأولويات أو وضع الأجندة لوسائل الإعلام، إذ تلعب دورا اجتماعيا في تحقيق الإجماع حول بعض الاهتمامات عند الجمهور،التي يمكن أن تترجم فيما بعد باعتبارها رأيا عاما [2] وهذا يجعلنا في الأخير ندرك علاقة اتصال الأزمة بالاتصال الجماهيري، إذ يرتكز جزء كبير من بحوث اتصال الأزمة على الفرضية الأخيرة التي تعنى [بالفرضية الأخيرة] التي تعنى بالتأثير القوي لوسائل الإعلام وإستراتيجيات الاتصال التي تتبناها بعد وقوع حادث ما ، حيث تستهدف هذه الإستراتيجيات جماهير مختلفة[3].

ب-<u>الإستراتيجيات المرتكزة على "الشهرة (السمعة)":</u>

إن تواجد المؤسسات اليوم ضمن ما يطلق عليه "مجتمع المعلومات والاتصالات"، يقودها إلى أكبر معرض إعلامي ، تتطلب رهاناته وتحدياته خصوصا في حالة الأزمات، العمل على الحد من تدهور صورتها من جهة وتقليص نتائج وانعكاسات الأزمة كالمقاطعة ، انخفاض أسعار الأسهم ....وغيرها.

---

[1] /-Jean Lohisse. Op.Cit, p214.

[2]/- صالح خليل أبو أصبع، مرجع سبق ذكره،ص ص211، 220.

[3]/- Jean Lohisse.Op.Cit, p217.

فصورة المؤسسة التي تعرف على أنها:"النتيجة الخالصة للانعكاس الخارجي والداخلي لهويتها أي النتيجة الإدراكية لمستقبلي رسائل المؤسسة المكونة من مختلف الإشارات التي تبثها "[1]. والتي يقسمها "فيليب.موريل" إلى أربعة أنواع :

الصورة المؤسساتية : وتكون على المستوى الوطني أو الدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية وهي تتطور بفضل اتصال يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة وتعبر عنها وخاصة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي .

الصورة المهنية: وترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وبكيفية أدائها له.

الصورة العلائقية: تتطور من خلال تواصلها القبلي أو البعدي مع جمهورها الداخلي والخارجي.

الصورة العاطفية : تشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة، بغية تنمية الرأسمال التعاطفي والودي بينهما[2].

إن الأزمة الصناعية تمس غالبا صورة المؤسسة المهددة بالأخطار، لأن سرعة انتشار الأزمة، تجعل من وسائل الإعلام ، السلطات العمومية، الضحايا وفاعلين آخرين،يبحثون عن معرفة أسباب الحادث والتي يعيدها هؤلاء غالبا إلى معايير وإجراءات الأمن والسلامة المتخذة من طرف المؤسسة، مما يجعل أصابع الاتهام ، توجه سريعا إلى المؤسسة كونها المذنب الأساسي. ولمواجهة هذه الادعاءات والاتهامات، تجرب المؤسسات غالبا "إستراتيجية الصمت " ، لأن المؤسسة ليست في وضعية تسمح لها بالمعرفة المباشرة والحالية لأسباب الحادث ولا يمكن تأكيد أو تفنيد الأقوال التي تشير إلى مسؤول ما عن الحادث من جهة، كما أن توسع الأزمة وانتشار وسائل الإنقاذ على مسرح الحدث، يجعل من التدخل الإعلامي ثانويا وكلما تركت المؤسسة صورتها تتدهور على جميع أوجهها ، كلما تضررت أكثر، مما يعسر عملية تحسينها واسترجاع إيجابيتها[3].

---

[1]/- عاطف عدلي العبد.مدخل إلى الاتصال والراي العام . القاهرة: دار الفكر العربي، ط3، 1999، ص 286.

[2]/- دليو فضيل . اتصال المؤسسة، ص53.

[3]/-Delphine, Bondran. Op.Cit, p18.

اقترح"وليام بونوا" أبو إستراتيجيات السمعة في نظريته حول إحياء صورة المؤسسة خمس إستراتيجيات يمكن للمؤسسات تبنيها أثناء الأزمة وأشار إلى أن نظريته يمكن تطبيقها على جميع أنواع الأزمات (مالية، صناعية، تجارية، مؤسساتية...) وأن مختلف الإستراتيجيات يمكنها أن تتزاوج أو تترابط، بهدف استهداف جماهير كبيرة.

نموذج وليام بونوا(Benoit) (استراتيجيات إعادة الصورة):

يمكن تلخيص نظرية اتصال الأزمة التي جاء بها " وليام بونوا" في النموذج التالي المكون من مرحلتين أساسيتين (أنظر المخطط الموالي).[1]

1- من التهديد (الهجوم) إلى الأزمة:

تكون الصورة مهددة أو معرضة للهجوم عند وقوع فعل أو حادث غير مرغوب فيهما، حيث يقدر شخص ما أو الجمهور أن المؤسسة أو المنظمة "س" مسؤولة عن هذا الفعل أو الحادث وذلك من غير أن يكون ل"س" يد فيه أو لم يول له الأهمية الكافية. ولكن ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن المعنيين بالحادث أو المستهدفين يفكرون في أن "س" مسؤول وأنه على علم، كما أن مفاهيم الحدث والفعل يجب فهمهما بالمعنى العام، ابتداءا من الأفعال الشفهية إلى غير الشفهية والقيام بأفعال سلبية أو سيئة إلى إهمال الفعل أو نسيانه.

2- من الأزمة إلى إعادة الصورة:

يمكن أن يؤدي الهجوم على صورة المؤسسة إلى رد شفهي (كلامي) مستمد من مجموعة استراتيجيات استرجاعية التي يمكن أن تسمح بإعادة الصورة، إذا أحدثت الأثر المطلوب، أي أن شخص ما / الجمهور يظن أن "س" ليس مسؤولا عن الحادث غير المرغوب فيه أو أنه يمكنه تبرير نصيبه من القضية، واستراتيجيات الإعادة هذه تتعلق بطبيعة الهجوم، مثلما تتعلق بطبيعة الحدث المعني.

[1]/-William Benoit. Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, vol 23, n°2, 1997, pp177-180.

الشكل 1: نموذج "وليام بونوا" [1]

1- هجوم – أزمة:
أ- حدث غير مرغوب فيه وقع.
ب-الجمهور يظن أن "س" (مؤسسة أو منظمة) مسؤولة عن الحادث.
ج- صورة "س" مهددة.
2- أزمة - إعادة صورة:
أ- "س" يرد كلاميا (شفهيا).
أ-1- النفي:
- نفي بسيط.
- الإلقاء بالخطأ على طرف آخر.
أ-2- التهرب من المسؤولية
- الإشارة.
- التفنيد.
- الحادث.
- حسن النية.
أ-3- التقليل من أهمية أو مدى الهجوم:
- الدعم.
- التحجيم أو التقليل
- المفاضلة.
- التجاوز.
- مهاجمة المتهم.
- التعويض
أ-4- تصحيح الفعل.
أ-5- الرجوع عن الخطأ.
ب- شخص ما / الجمهور يظن أن المؤسسة أو المنظمة "س" ليس مسؤولا عن الحادث غير المرغوب فيه.
ج- إعادة صورة "س".

[1]/- William Benoit. Op.Cit, p182.

كما يظهر من النموذج، فقد حاول" وليام بونوا" وضع مجموعة من الاستراتيجيات الكلامية (الشفهية) الأكثر أهمية،المستعملة لإعادة صورة متعرضة للهجوم، حيث أسفرت دراساته عن خمس استراتيجيات أساسية هي:

1- النفي.

2- التهرب من المسؤولية.

3- التقليل من حجم الهجوم.

4- تصحيح الفعل.

5- الرجوع عن الخطأ[1].

تنقسم الاستراتيجيات الثلاثة الأولى إلى العديد من الاستراتيجيات النوعية، حيث نفرق أولا في إستراتيجية النفي بين النفي البسيط أي أن ننفي ببساطة وقوع الحادث أو أن تكون لنا يد فيه أو مسؤولون عنه وكذا الإلقاء بالخطأ على طرف أو شخص آخر للابتعاد عن أي شبهة. ومن خلال إستراتيجية التهرب من المسؤولية، نحاول أن نقلل أو نخفض من دورنا في الحادث غير المرغوب فيه، إذ قسم "بونوا" هذه الإستراتيجية إلى أربع استراتيجيات فرعية:

أولا / الإشارة: أين ندعي أننا حرضنا على المشاركة في الفعل.

ثانيا / التفنيد: وذلك بإدعاء العجز وفقدان السيطرة نظرا لنقص المعلومات مثلا.

ثالثا / الحادث: أي نتذرع بظروف طارئة غير مألوفة أو حادث عارض.

رابعا / حسن النية: وهو إثبات الانقياد عن حسن النية.

أما الإستراتيجية الهادفة لتقليل الهجوم فالغرض منها الحد من سلبيات الهجوم، هذه الإستراتيجية منقسمة إلى ست فرعية وهي:

1- الدعم: وهي محاولة لفت نظر وانتباه الجمهور ووسائل الإعلام، بذكر مزايا المؤسسة أو بذكر الماضي المشرف لها.

2- التحجيم أو التقليل: بالإدعاء إلى أن الحادث أقل خطرا مما يظهر.

[1]/- William Benoit. Op.Cit, pp182-184.

3- المفاضلة: أين نقارن الحادث، بحوادث أخرى مشابهة لإثبات أنها كانت أكثر خطرا منه.

4- التجاوز: وهو بمحاولة تغيير سياق الفعل، بالتأكيد مثلا أنه ارتكب لصالح المجتمع.

5- مهاجمة المتهم: بانتقاده للتقليل من أهمية اتهاماته، ولفت النظر عنها.

6- التعويض: وهي التقليل من الآثار السلبية بتقديم تعويضات للضحايا.

وإلى الإستراتيجية الرابعة الأساسية المتمثلة في "تصحيح الفعل" وذلك بالقيام بإجراءات تصحيحية لإصلاح الأخطاء المسببة للأزمة والحيلولة دون تكرارها، أما الإستراتيجية الخامسة والأخيرة المقدمة من طرف "بونوا" فهي إستراتيجية العودة عن الخطأ (التوبة)، فسياق اتصال الأزمة، يشرحه "بونوا" بأنه ظاهرة الاعتراف بالمسؤولية و الاعتذار والندم و إهانة النفس لنيل الصفح .

إنه من المفاجئ، أن لا تكون إستراتيجية الصمت ضمن تصنيف"بونوا"،إلا أنه يفسر ذلك بأنه قرر استبعادها لأنه تناول فقط الإستراتيجيات الكلامية المستعملة لاستعادة الصورة، باعتبار أن السكوت (الصمت) أو تجاهل الاتهامات هو إستراتيجية غير كلامية، يؤمل من خلالها ترك الأزمة تمر من تلقاء نفسها دون أي رد[1].

ونرى أن هذه الإستراتيجية تنتمي إلى تصنيف أشمل، لأنها مستعملة بصفة متكررة.

نحو نموذج جديد لاتصال الأزمة: (الخطاب الإعلامي لإعادة الصورة)

رغم صلابتها وثباتها إمبريقيا، فإن نظرية "وليام بونوا" تحمل العديد من السلبيات،حيث يرى"ويني جوهانسون وفين فروندسون " أن المشكلة الأساسية في نظرية "وليام بونوا" أنها تلمح إلى أن الإستراتيجيات المذكورة تتم بصفة غير مباشرة أو غير متناولة إعلاميا و هذا يعني أن" بونوا" يهمل مجموعة من العوامل الهامة في تحليل الخطاب الخاص بإعادة الصورة و الاتصال في حالة الأزمة و هذا ما جعلهما يطوران نموذجه بإضافة أربعة عناصر جديدة وهي : البلاغة ، الاتفاقيات النوعية ، وسائل الإعلام و السياق الثقافي[2].

---

[1]/- William Benoit. Op.Cit, pp184-186.

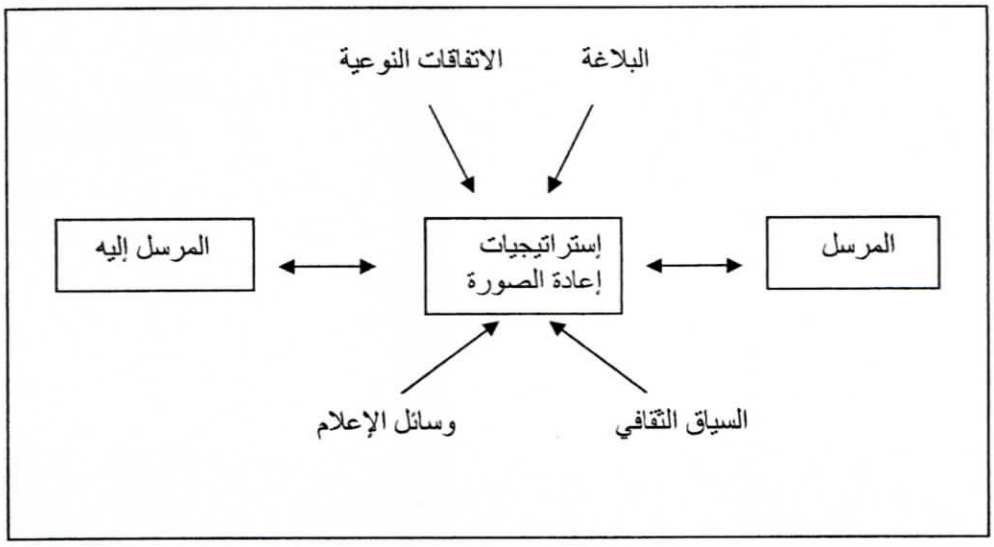
[2]/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Rhétorique et communication de crise .Actes de congrès national des sciences d'information et communication: UNESCO (Paris) de 10 au 13 Janvier 2001, pp165, 166.

1- البلاغة:la rhétorique

من الغريب أن يهمل " وليام بونوا" الوسائل البلاغية التي عن طريقها تتحقق كل إستراتيجية في تصنيفه، كيف تظهر إستراتيجية النفي بلاغيا؟ أو بتعبير آخر: ماهية المعايير و القواعد و الأشكال البلاغية التي تمكننا من معرفة أن خطابا ما هو نفي أو تفنيد؟

السؤال مهم لأن الإستراتيجيات الخمس ل " بونوا" الرئيسية تظل مجردة ، مما يفتح مجالا واسعا للتأويلات و يمكن القول دائما حسب الباحثين "ويني جوهانسون وفين فروندسون "،أن نظرية "بونوا" تنطوي على وظائف اتصالية و ليس على مظاهر خطابية، لا ندع أنه يوجد هناك علاقة بسيطة ووحيدة بين أصناف الردود و الأجوبة و كذا الوسائل الخطابية المستعملة، الأمر الذي يشير إليه "بونوا" ذاته و لكن يمكن أن تقوم بخطوة إلى الأمام بالقيام بتحاليل على مستوى أكثر واقعية (مثلا بأخذ بعين الاعتبار الأفعال اللسانية المباشرة و الغير المباشرة ، اختيار الكلمات ، أنماط الإقناع، الأشكال و الصور ...) .

نموذج الخطاب الخاص بإعادة الصورة ل" ويني جوهانسون و فين فروندسون[1] "



[1]/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Op.Cit, p169.

2- الاتفاقيات النوعية :

لقد أهمل "وليام بونوا" أيضا كون أن الأنواع والوسائل الصحفية المستعملة في اتصال الأزمات(بيانات صحفية، ندوات صحفية، مواقع إلكترونية...)، تمثل مجموعة من الاتفاقيات النصية التي لها أثر معتبر على كيفية الدفاع عن النفس خطابيا و يمكن أن نلقي نظرة على سبيل المثال على البيان الصحفي الذي يعتبر من الأنواع الأكثر استعمالا في اتصال الأزمة، فالبيان الصحفي الذي يرسل إلى مراكز تحرير وسائل الإعلام الكبرى، من المفروض أن يكون موجها لكي تستهلكه أنواع صحفية أخرى، قبل كل شيء من طرف المقالات الصحفية المكتوبة أو النشرات المذاعة أو المتلفزة، مما يستدعي أن يكون البيان الصحفي مصاغا بطريقة إستراتيجية، حيث يتوقع المرسل (المؤسسة) المسار التحريري لبيانه الصحفي و ذلك بتقديمه في شكله الصحفي النهائي.

لقد اختبر اللساني الهولندي "Geert Jacobs" استراتيجيات الصياغة الأولية المطبقة من طرف المؤسسات في بياناتها الصحفية، بهدف تكييفها مع الكتابة الصحفية(المخطط التعبيري) والتحكم أكبر مدة ممكنة في الرسالة التي يقوم الصحفيين بدورهم في إيصالها (مخطط المحتوى)، فلقد اهتم أساسا بمرجعية التحكم في الاتصال كإستراتيجية للصياغة الأولية، حيث توصل إلى أن مرسل البيان الصحفي و على عكس ما جرت عليه العادة ، يستعمل نادرا صيغة الجمع المتكلم (نحن)، كما نجد في المطويات المعرفة بالمؤسسات على سبيل المثال و لكنه يتفادى الإشارة إلى نفسه أو يلجأ إلى صيغة المفرد الغائب بنوعيه، مستعملا إسما أو وصفا معينا للضمائر في صيغة الغائب .

ويصف "جييرت جاكوبس"هذا النوع من المرجعية الذاتية،كعملية إبداء لوجهة نظر، يقوم عن طريقها مرسل البيان الصحفي بإضفاء صبغة المتلقي (وسائل الإعلام) على رأيه[1].

[1] /- Geert Jacobs. Preformulating the news .An analysis of the metaprogmatics of press releases. Amsterdam : John Benjamins, 1995, in Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Op.Cit, pp 169-170.

و يضيف "ويني جوهانسون وفين فروندسون" إستراتيجيتين أخريين للصياغة الأولية إلى تحليل " جيبرت جاكوبس" هما:

أ- استعمال المعايير الحالية الخاصة بالصحافيين التي تزيد من حظوظ بلوغ الرسالة غايتها.

ب- استعمال البنية النصية للمقالات " الهرم المقلوب " أين نقدم المعلومات الأكثر أهمية في بداية النص.

- إن كتابة البيان الصحفي للمؤسسة وفق القواعد الصحفية، يسمح بتقليل الحاجة إلى إعادة الصياغة، مما يسهل عمل الصحفيين و يزيل أخطار تحويل أو تشويه الرسالة المعنية[1].

3- وسائل الإعلام:

يهمل "وليام بونوا" أيضا الدور البالغ الأهمية لوسائل الإعلام بصفتها مولدة للأزمات والوسائط في نقلها ومن خلال الجانب الذي يتصل من جهة أخرى بإشكالية الأنواع، فضرورة قيام المؤسسات و المنظمات اليوم بالاتصال عبر وسائل الإعلام، تفرض عليها توسيع الأفق، و هذا ما يفسر أهمية الأخذ في الاعتبار تأويل الرسائل من طرف وسائل الإعلام رغم أن الشبكة العالمية للاتصال (الإنترنت) بإمكانها تحسين قدرة المؤسسة على التحكم في اتصالها الخاص .

يمكن التمييز في اتصال الأزمة بين حالتين مختلفتين لعملية الاتصال :

الحالة الأولى: استهداف المؤسسة جماهيرها عبر وسائل الإعلام:

يؤدي ذلك إلى نوع من التفاعل المعقد جدا بين المرسل والمستقبل، باعتبار أن وسائل الإعلام تعمل كسلطة اتصالية فريدة من نوعها، تلعب بداية دور المستقبل بالنسبة للمؤسسة ودور المرسل بالنسبة للجمهور، حيث تقوم بنشر الرسالة المعينة، باختصار نحن أمام تحويل وتشويه الرسالة المعينة سواء عن قصد أو دون قصد من طرف وسائل الإعلام.

---

[1]/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn.Op.Cit., p170.

الحالة الثانية : استهداف المؤسسة جماهيرها مباشرة:

تستهدف المؤسسة مختلف جماهيرها إما عبر مقالات، إعلانات، ومضات منشورة باسمها الخاص في الصحافة المكتوبة و الإذاعة و التلفزيون وإما بواسطة توزيع القصاصات و المنشورات باستخدام أسلوبي دق الأبواب و الأبواب المفتوحة أو عن طريق مواقعها الإلكترونية التي توجه من خلالها المستهلكين أو المواطنين المعنيين و تتمثل المزية الكبرى هنا في أن المؤسسة نفسها هي التي تقرر ما يرغب في الاتصال بشأنه و كيفية ذلك، متجنبة بهذه الطريقة كل تحويل أو تشويه لرسائلها من طرف وسائل الإعلام، فالبيانات الصحفية الموجودة على مواقع الإنترنت لم يعد محكوما عليها بالاستهلاك و الاستبدال بالمقالة الصحفية، الأمر الذي سوف يساهم بالضرورة في اتفاقيات نصية جديدة لهذا النوع.[1]

4- السياق الثقافي:

لم تأخذ نظرية "بونوا" بعين الاعتبار السياق الثقافي والاختلاف ما بين الثقافات و لكن اقتصرت على تحليل حصري لأمثلة أمريكية، هذا ما يدل عليه تصنيفه للإستراتيجيات، فإستراتيجية التألم الأكثر استعمالا في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بفرنسا أو الدول الاسكندينافية، حيث ينتظر الجمهور الاعتذار و التأسف و التذلل أمامه،إذا كنا مسؤولين عن رد الفعل أو حدث سلبي، بغض النظر عن أن تكون رجلا سياسيا (بيل كلينتون) أو مديرا عاما،فإذا اعتذرنا ووعدنا بعدم إعادة هذا الفعل، نتوصل غالبا لغلق القضايا ونيل الصفح وهذا الطلب للصفح الجماهيري غير مألوف في فرنسا واسكندينافية حسب "ويني جوهانسون وفين فروندسون ".

يصبح السياق الثقافي مهما جدا عندما يعبر الاتصال الحدود،أي بتعدي الأزمة الإطار الوطني، لتصير دولية مع تداعيات في الدول التي تتم معها تبادلات تخص المؤسسة المعنية ، فخطر المواجهة والصدام الثقافي يكون كبيرا جدا عند الالتقاء مع ثقافة وطنية، مع لغة، نظام سياسي واجتماعي، شبكة إعلامية مغايرة، تروج قيما ومعايير أخرى وتراهن على أشكال أخرى للاتصال.

[1]/- Johansen, Winni et Frandsen, Finn. Op.Cit., p171.

إن أهمية الفوارق الثقافية في التسيير و الاتصال في حالة الأزمة،تشهد عليه أمثلة كثيرة، فميل الصحافة الأمريكية و الأنجلوساكسونية إلى المطالبة بالشفافية المطلقة، في حين أن الصحافة الفرنسية تقبل بأكثر سهولة الصمت بشأن بعض المواضيع، كانت له انعكاسات خطيرة بالنسبة ل"بيرييPerier"أثناء الأزمة التي عاشتها المؤسسة سنة 1990، أين وجدت أثار طفيفة للبنزين في زجاجات العلامة، الموجهة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أسيء الحكم على رد فعل Perier اتجاه هذا الاكتشاف من طرف الصحافة الأمريكية التي كانت تعتقد أن Perier لم يكن منفتحا بشكل كاف و مستعدا للإدلاء بالمعلومات الضرورية بشأن سحب هذه الزجاجات.[1]

كما أن الدراسات التي قام بها " ماريون بنسدورف" والتي تمحورت حول ردود فعل مؤسسات الطيران اتجاه حوادث التحطم المميتة، أظهرت بأنه رغم أن الحادث هو نفسه، إلا هناك اختلافات هامة تتعلق بثقافة ردود فعل هذه المؤسسات و رؤسائها ونفس الشيء بالنسبة للجمهور والتي ترجع إلى الاختلافات في الثقافة الوطنية.[2]

إن استراتيجيات الإنكار أو التهرب أو التقليل من الهجوم الإعلامي، تمثل اجتهادا سيئا في حالة الأزمات الصناعية ، أين تكون المحافظة على الحياة الإنسانية هي التحدي الأكبر،مما يجعل هذه الإجراءات غير مرغوب فيها على الإطلاق في مثل هذه الظروف، حيث يميل مختلف الباحثين في اتصال الأزمة الكارثية (الصناعية، الطبيعية) إلى تبني استراتيجيات " الاعتذار"،" الإجراءات التصحيحية " ، كما أضافوا إليها استراتيجيات أخرى ترتكز أساسا على " غموض الرسالة " وعلى دراسات امبريقية ، تقوم على مصداقية المرسل والرسالة.

---

[1]/- tixier, Maud. La communication de crise, enjeux et stratégies. Paris: Mc Graw – hill, 1991, p95.
[2]/-Marion Pinsdorf. Flying diferrent skies : how cultures respond to airline disasters, in Johansen, Winni et Frandsen, Finn. op.cit, p171.

1- استراتيجيات الاعتذار:

لقد كشفت الدراسات المقامة حول "التأسف أو الاعتذار" و " التألم / التذلل" على عدم كفاية هذه الإستراتيجيات- رغم أهميتها-لإحياء وتحسين صورة المؤسسة. إن المثل القائل:"إن الاعتذارات تبقى غير كافية"،ينطبق في وسائل الإعلام غالبا على فضائح لشخصيات جماهيرية أو حوادث تعود لأخطاء بشرية.

وقد عالج مقال نشر بجريدة لوموند الفرنسية بعنوان" الاعتذارات،على من الدور؟"، الطرق السياسية للاتصال عقب حادث ما، أين يظهر الإكثار من الاعتذار كنموذج أمريكي، مثيرا في بعض الأحيان للسخرية ،كما يبدو في الاعتذار المبكر جدا مراءاة،خاصة وأن الضحايا ينتظرون استقبال اعتذارات على الأقل[1]. ولقد عمل الباحثون خصوصا على الأنواع الأخرى من الاستراتيجيات عن طريق مزاوجتها باستراتيجيات " الاعتذار" التي تظهر كأول مرحلة في اتصال الأزمة والاعتراف بالمسؤولية.

2- الإجراءات التصحيحية:

إن البحوث حول الإجراءات التصحيحية ، إضافة إلى التي اقترحها صاحب هذه الإستراتيجية (وليام بونوا)، تبقى نسبيا قليلة، فلقد وضع كل من" Timothy Sellnow , Robert Ulmer, Michelle Snider" فرضية مفادها أن : المؤسسة التي تتقبل مسؤوليتها أثناء الأزمة والتي توظف في آن واحد إجراءات تصحيحية لإصلاح الخسائر وتقيم إجراءات وقائية لأي حادث جديد من نفس النوع ، ستثمر جهودها باستعادة شرعيتها الاجتماعية.

ولكي تنال الشرعية وتنتزع القبول والإعجاب من بيئتها ، فإن المؤسسات يجب عليها أن تكون على وفاق مع مختلف الانتظارات والحاجيات القانونية (الشرعية)، الاجتماعية والاقتصادية للمواطن، كما يجب عليها أن تبرر وتفسر إجراءاتها المتخذة. ويمكن لهذه الإجراءات والحركات التصحيحية أن تؤثر على الاستراتيجيات الأخرى لإحياء واستعادة صورة المؤسسة سواء بإعاقتها أو بتحسينها. ويمكن أن نأخذ مثالا

[1]/-Delphine, Bondran. Op.Cit, p18.

ليس من مؤسسة مهددة بالأخطار الصناعية ولكن من مؤسسة للصناعات الغذائية متهمة بالتسميم (حيث الخطورة على المحيط والضحايا، يمكن أن تعادل خطورة حادث صناعي: وفيات، أمراض متنقلة، تلوث.....)، أين وصف وأدرج العديد من الباحثين، الجهود التي بذلتها المؤسسة حتى قبل إقرار السلطات العمومية رسميا بمسؤوليتها عن التسمم ضمن إستراتيجية الإجراءات التصحيحية[1].

كما لاحظ هؤلاء بأنه يمكن تبني هذه الإستراتيجية كذلك في الحالة التي لا تكون فيها المؤسسة مسؤولة عن الأزمة حيث يرى "وليام بونوا" أنه " على عكس التعويض عن الضرر الذي يسببه مشكل ما، فإن الإجراء التصحيحي يبحث عن توقع وتصحيح هذا الأخير."[2]

بطرحه للتساؤل التالي:" إذا كنت مستهلكا لمثلجات Schwan، ماذا أنتظر من المؤسسة؟" يكون المدير قد تبنى على الفور سياسة الإجراءات التصحيحية بتصريحه:" من أجل المستهلكين الذين فضلوا منتوج Schwan، فإننا نسحب تلقائيا منتجنا من التوزيع ونقطع كافة تعاملنا مع الوكالات الحكومية ولمواصلة هذه السياسة نشجع زبنائنا على زيارة الطبيب للكشف الطبي، حيث تتحمل المؤسسة كامل المصاريف العلاجية"[3].

تكون الإجراءات التصحيحية فعالة في هذه الأزمة، إذا استطاعت المؤسسة معرفة انتظارات الجمهور لكي تكون مع توافق معها وبالتالي استرجاع شرعيتها ، كما يذكر الباحثون بشروط مهمة لنجاح مثل هذه الإستراتيجيات ، فمن جهة تطبق المؤسسة هذه الإستراتيجية في حالة توفرها على موارد مالية تنفقها في حالة سحبها لمنتجها وتعويضها للمصاريف العلاجية الطبية ومن جهة أخرى فإن طبيعة الأزمة والأخطار المتعرض لها ، تظهر نسبيا أقل خطورة على المدى الطويل على عكس تسرب غازات سامة من مركز نووي على سبيل المثال.

---

[1]/- Sellnow Timothy and Robert Ulmer and Michelle Snider. The compatibility of corrective action in organizational crisis communication, communication quarterly, vol 46, n°1, 1998,p46.

[2] /- William Benoit. Op.Cit, p186.

[3]/- Sellnow Timothy and Ulmer Robert and Snider Michelle. Op.Cit, p60.

3-إستراتيجية الغموض:

كما أشار "بونوا" في نظريته حول " إحياء صورة المؤسسة "، فإن المؤسسات التي تواجه أزمة ما، يجب أن تستهدف رسائلها ، جماهير مختلفة في آن واحد وهناك من الباحثين من أدرج فكرة توجيه رسائل غامضة في عملية اتصال الأزمة، فحسب " Sellnow Timothy , Ulmer Robert " يسمح الغموض والإبهام للمؤسسات، بإيصال رسائل تظهر متناقضة إلى مختلف الجماهير وذلك لتجنب فقدان المصداقية ولتسهيل الوفاق والإجماع بدلا من الرسائل الواضحة والدقيقة لأنها مثيرة للاختلاف."[1] ، فالرسائل الغامضة التي تتضمن " قول بعض الشيء دون الإفصاح عن أي شيء " ، تأخذ معنى معين في سياق معين، يفتح إمكانية تأويلات وتفسيرات مختلفة،حيث تستهدف هذه الرسائل في آن واحد المساهمين ومقرضي المؤسسة الذين يكونوا همهم الأكبر منصبا على التكلفة المالية للأزمة وإلى الجمهور العام الذي ينتظر ردود وإجابات أكثر عن أسباب الأزمة وهذه الإستراتيجية التي تطبق غالبا بالتوازي مع إستراتيجية "الاعتذار"، تطرح مشكلا أخلاقيا لأن التناقض الضمني للرسائل الغامضة، يشكك في نزاهة و إخلاص الأقوال الملزمة وبالتالي فإن تطبيق مثل هذه الإستراتيجية يتطلب دقة كبيرة، لأنه يمكن أن يقود إما إلى إحياء وتحسين صورة المؤسسة أو الإساءة إليها وتشويهها كليا[2].

3- مصداقية المرسل والرسالة:

لقد درس العديد من الباحثين على غرار" ماركو لومباردي"، رد فعل الجماهير المختلفة، اتجاه العديد من المرسلين أو القائمين بالاتصال ، بهدف التعرف على من هم الأفراد أو المؤسسات التي تمارس عملية الاتصال بفعالية حول الأخطار الصناعية ، حيث ظهر بأن وسائل الإعلام والسلطات المحليتين، تكونان الأكثر والأوسع استماعا مباشرة عقب وقوع الأزمة الصناعية، بينما تترقب عائلات الضحايا والجماعات المحلية ، المعلومات من مصادرها الرسمية وقد أكد هذه النظرة ، تحقيق أقيم في أوربا

---

[1] /- Sellnow Timothy and Ulmer Robert. Ambiguous Argument as Advocacy in organizational crisis communication. Argumentation and Advocacy, vol 38, n°3, 1995, p p138-140.

[2]/- . Sellnow Timothy and Ulmer Robert. Ibid, p141.

شمل بلدان فرنسا ، بلجيكا ، ألمانيا ، إيطاليا و بريطانيا ، مركزا على مقابلات فردية تتراوح مدتها مابين 60 إلى 90 دقيقة ومضيفا كذلك تصنيفا للمؤسسات أو الأفراد القائمين على الاتصال أثناء الأزمة الصناعية، آخذا بعين الاعتبار،المتغيرات التالية : الوضوح ، السلطة المخولة للاتصال حول الأخطار والمصداقية .

وعن طريق تصنيف القائمين بالاتصال إلى مجموعات (الجدول01)، فإن النتائج بينت ظهور وزارة المحيط من بين السلطات العمومية الأكثر مصداقية من محافظ المنطقة أو الوالي، رغم أن هذا الأخير هو الأكثر قربا من الأزمة ،كما أوضح التحقيق بأن العلماء والتقنيين، يعتبرون الأكثر وضوحا ومصداقية والجهة الأكثر تأهيلا للقيام بالاتصال حول الحادث الصناعي وفيما أوضح التحقيق وضوح الصحفيين، إلا أن نسبته كانت منخفضة ورغم اعتبار ممثلي المؤسسات، كسلطة مخولة للاتصال في مثل هذه الظروف، إلا أنهم يتهمون بنقص النزاهة وتغليب الذاتية والارتجالية[1].

إن نقص المصداقية والثقة اتجاه ممثلي المؤسسة المهددة بالأخطار، قاد باحثين آخرين(Robert Ulmer) للاهتمام بقادة الرأي في اتصال الأزمة حيث انتهوا إلى أن المؤسسة، يجب أن تتصل بواسطة ممثل واحد يكون من الأفضل" مديرها العام "، حيث ينتظر الجمهور في مثل هذه الظروف تدخلا انفعاليا ولكنه واضح وسريع[2].

ويظهر أخيرا بأن المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة ، تنقصه المصداقية الكلية في عيون الجماهير حسب "ميشال قابي وتييري ليبيارت "[3].

[1] /- Lombardi, Marco. Communication about major accident hazards: credibility of qualified informers: disaster prevention and management, vol 4, n° 2, 1995, pp04-06.

[2]/-Robert Ulmer. Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study, management communication quarterly, vol 14, n°04, 2000, pp590-592.

[3]/- Michelle Gaby. La nouvelle communication de crise: concepts et outils. Paris : éditions stratégies, 2001, p233 et Thierry Libaert. La communication de crise. Paris : Dunod, les topos, 2001, p118.

تصنيف المؤسسات والأفراد القائمين بالاتصال أثناء الأزمة الصناعية[1]:

الأفراد أو المؤسسات	الوضوح	السلطة المخولة	المصداقية
الصحافة	4.23	3.54	3.48
المجموعات الإيكولوجية	4.43	4.89	4.24
جمعيات حماية المحيط	4.85	4.89	4.77
ممثلو المؤسسات المهددة بالأخطار	3.66	4.82	3.37
الدفاع المدني	4.75	5.13	4.80
طبيب العائلة	3.20	3.17	3.60
المجلس المحلي للممثلين	2.97	2.98	2.89
خدمة الصحة العمومية	3.82	4.22	3.76
العلماء والتقنيون	5.17	5.67	5.25
الاتحاديات	3.09	3.09	2.96
الجيش	2.83	2.90	3.00
وكالات الشرطة وفرض القانون	3.25	3.11	3.38
فرق الإطفاء	4.15	4.21	4.23
الجمعيات التطوعية	3.93	3.50	3.91
منظمات حماية المستهلك	3.24	3.18	3.25
الساسة المحليون	2.69	2.83	2.53
عمال المؤسسة المهددة بالخطر	4.36	4.41	4.52
وزارة المحيط	4.33	4.80	4.41
الحاكم (الوالي)	3.67	3.72	3.68
الساسة	2.42	2.57	2.30

لقد ظهرت نظريات أخرى لا ترتكز على شهرة أو سمعة المؤسسة ولفت الانتباه بواسطة وسائل الإعلام و إنما على مقاربة اجتماعية، تهتم بمختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة (Stakeholders)[2] الذين بإمكانهم أن يكونوا معنيين أو لهم دور يلعبونه في اتصال الأزمة، ليس فقط كجمهور مستقبل بسيط وسلبي وإنما كفاعل أساسي.

وتتجاوز إذن هذه المقاربات الإشكالية الإعلامية لصورة المؤسسة التي اعتنت بها الإستراتيجيات السابقة وذلك بالعمل نحو تسيير أكثر عمقا للأزمة.

---

[1]/ Lombardi, Marco. Op.Cit, p13.

[2]/- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي.الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية،ط1، 1999، ص22.

2-1-2-الإستراتيجيات "الاجتماعية":

أ- الأطراف المؤثرة والمتأثرة كعناصر فاعلة في الاتصال

إن عودة اهتمام الأكاديميين ومختلف المؤسسات بمفهوم ونظرية " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"،التي تضم حسب"Caroll Archie" مجموع الإنتظارات والتوقعات الاقتصادية، القانونية (الشرعية) ، الأخلاقية والإنسانية ، للمجتمع اتجاه المؤسسة في لحظات معينة من دورة حياتها[1]"، يقود إلى تجديد الرهانات والتحديات، أين تواجه المؤسسة تحقيق هدفها الأقصى بالاستفادة من الأخلاق والروح المعنوية ولا يختفي هذا الولع والتعلق بالأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في اتصال الأزمة لدى المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية التي تتحمل واجبات قانونية تفوق مؤسسات أخرى ، فضلا على أنها تكون موضوعا لإنتظارات اجتماعية قوية، مرتبطة بالأخطار التي تهدد مزاولة هذا النوع من النشاطات. ويترجم هذا الولع في النظريات الحديثة لعلوم الإعلام والاتصال في المقاربة التفاعلية للاتصال، أين تحظى دراسة " العلاقات" بأهمية كبيرة تفوق دراسة "الرسائل" في عملية الاتصال وحيث تصبح المجموعات الاجتماعية المرتبطة بالمؤسسة، أطرافا مؤثرة ومتأثرة بنشاطاتها(stakeholders،parties prenantes) وأطرافا فاعلة حقيقية في عملية الاتصال.

وقبل الخوض في هذه النظريات، سنحاول التعرض لمفاهيم ضرورية لتسهيل التعامل مع هذه الاستراتتيجية وهي أساسا: التفاعل(Interaction) والأطراف المؤثرة والمتأثرة(Stackeholders) .

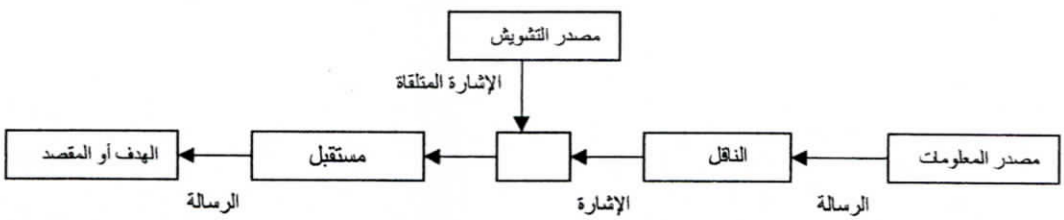
[1] /-Carroll Archie in Dejean, Frédérique et Gond Jean-Pascal .la responsabilité sociétal des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherché. Les notes du Lirhe, n°283, Juin 2003, p08.

أ- **التفاعلية:**

هي سلسلة تزاوج النظريتين النسقية والوظيفية، حيث فتحت التفاعلية في سنوات الأربعينات آفاقا جديدة لبحوث الإعلام والاتصال التي اتجهت على الخصوص نحو الاتصال الشخصي والعيادي(النفسي)[1]، إذ تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية وتستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة، سواء في علم النفس الاجتماعي أوعلم الاجتماع[2] ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتماد المتبادل بين الأفراد في قضايا العمل وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في الفهم الواضح والمعرفة والكفاءة المشتركة[3]. ومن أوجه الاستفادة من هذه النظرية في ممارسة اتصال المؤسسات مايلي:

- توعية المؤسسات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها،سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها،لأن المؤسسات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي،فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل .
- إدراك القائم بالاتصال أن التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون، التنافس، التوافق، الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي[4].

وقد بحث التيار التفاعلي تكوين نظرية عامة للاتصال، تتخذ منحنا معاكسا للنظرية الرياضية لشانون التي بدت في طريقها إلى فرض نفسها مرجعية مركزية عن طريق نموذجها الميكانيكي والخطي لعملية الاتصال كما يوضحه الشكل التالي[5]:



نموذج شانون و ويفر

[1]/- Yves Winkin.La nouvelle communication.Paris : Ed du seuil, 1984, p14.

[2] /- أحمد مصطفى خاطر. طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1994، ص 36.

[3] /- منال طلعت محمود.مدخل إلى علم الاتصال. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص103.

[4] /- رشاد أحمد عبد الطيف.نماذج ومهارات في تنظيم المجتمع والخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعي، 1999، ص02.

[5]/- Yves Winkin.Op.Cit, p18.

وقد سميت بحوث هذا التيار الذي كان عبارة عن جماعة من الباحثين الأمريكيين من مشارب أكاديمية متعددة(أنتربولوجيا، لسانيات،رياضيات،علم الاجتماع،علم النفس)، بالمجمع الخفي أو "مدرسة بالوآلتو"(نسبة إلى مدينة صغيرة في إحدى الضواحي الجنوبية لسان فرانسيسكو) سنة 1942[1]، بتشجيع من عالم الأنتربولوجيا "غريغوري باتسيون"وبمشاركة "بيردوستل"، "هال"، "غوفمان" و"واتزلويك"[2]...الخ.

لقد تركت الجماعة النموذج الخطي للاتصال وتبنت النموذج الارتدادي الذي اقترحه "نوربرت وينر" صاحب نظرية السبرنيطيقا، إذ اعتبرت أنها أولى بالنظرية الرياضية، وأن الاتصال يجب أن يكون حقل دراسة للعلوم الاجتماعية بناءا على نموذج خاص بها وقد قدم "ايف فانكن" تلخيصا للفوارق في المواقف :" إن تعقد أقل وضعيات التفاعل ، حسب هذه الجماعة ،يصل إلى درجة عالية ، بحيث يبدو من العبث اختصاره في "متغيرين " أو متغيرات " عدة تعمل بطريقة خطية ، فتصور البحث في حقل الاتصال،يجب أن يتم بالنظر على مستوى التعقد والسياقات المتعددة والأنظمة الدائرية"[3]، وبالتالي فإن **دور المتلقي في الرؤية للاتصال ، يماثل في الأهمية دور المرسل.**

لقد حاول باحثو مدرسة بالوآلتو،بالاعتماد على مفاهيم ونماذج مستوحاة من المقاربة النسقية ، تشخيص وتبيان وضعية تفاعلية شاملة ، لا دراسة بعض المتغيرات فحسب، بمعزل عن المتغيرات الأخرى ،حيث تكمن ماهية الاتصال حسب هذه المدرسة في سيرورات علاقتية وتفاعلية (المكونات أو العناصر أقل أهمية من العلاقات التي تنشأ بينها)، فكل سلوك بشري يملك قيمة اتصالية (العلاقات التي تتوزع وتتداخل بطريقة تبادلية ،يمكن دراستها باعتبارها نظاما للاتصال)، ذلك أن ملاحظة تتبع الرسائل المتموقعة ضمن السياق الأفقي (تعاقب الرسائل المتتالية) والسياق

[1]/-Armand Mattellart et Michèle, Mattellart. Op.Cit, p125.
[2]/- Alex Mucchielli .La nouvelle communication. Paris: Armond Colin, 2003, p 93.
[3]/-Yves Winkin. Op.Cit. p20.

العمودي(العلاقة بين الأجزاء والنسق) ،تمكننا من استنباط " منطق الاتصال"[1]، كما أن الاضطرابات النفسية تحيل على اختلالات في الاتصال بين الفرد الحامل لهذه الأعراض ومحيطه، مما يجعل "السياق" و"العلاقة"حسب هذه المدرسة من المواضيع الرئيسية للبحث في علوم الإعلام والاتصال. وقد عنت أعمال هؤلاء الباحثين بتمثيل الواقع بحيث كشفت على أن الاتصال هو مصدر للغموض والتناقض، فقد تحدث"غريغوري باتسيون"عن الإكراه المزدوج "le double contrainte" الذي يميز رسالة متناقضة ،تحمل مفاهيم صراعية في العلاقة التي يمكن أن تقود إلى سلوكيات مرضية[2].

إن المحصلة الإبستمولوجية لهذه البحوث ، قادت باحثين آخرين لرؤية اتصال الأزمة، ليس كسلوك اجتماعي ،ينتج عن المؤسسة المهددة بالأخطار الصناعية ولكن كعملية تشترك فيها مع الأفراد أو المجموعات المرتبطة بالأزمة وهي التي تسمى " الأطراف المؤثرة والمتأثرة " أو stakeholders محور حديثنا في النقطة الموالية من هذا العمل.

ب- **مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة:**

ظهر التحليل وفق مفهوم الأطراف المؤثرة والمتأثرة، كترجمة للكلمة الفرنسية(Parties prenantes) المترجمة هي الأخرى عن الكلمة الإنجليزية (Stakeholders) وذلك في علوم التسيير من خلال أعمال إدوارد فريمان " Edward Freeman" الذي طور سنة 1984 مقاربة جديدة لتسيير المؤسسة، حيث كان هدف المقال المعنون ب" الإدارة الإستراتيجية، مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة "هو اقتراح إطار نظري جديد، يتفاعل مع الإشكاليات التي طرحت على المسيرين و الإداريين الذين كان يجب عليهم مواجهة محيط مضطرب ويتغير بقوة مهددا حياة المؤسسة.

---

[1]/ أرمان ماتلار وميشال ماتلار ، تاريخ نظريات الاتصال. تر. نصر الدين لعياضي و الصادق رابح. بيروت: الدار العربية للترجمة، ط1، 2005، ص80.

[2]/- Yves Winkin.Op.Cit, p22.

لقد عرف "فريمان" هذا المفهوم كما يلي:" هو فرد أو مجموعة، يمكن أن يؤثر أو يتأثر بنشاطات المؤسسة لبلوغ وتحصيل أهدافها.[1]"

ولم يحدث "فريمان" هزة في علوم التسيير باكتشافه لمفهوم "stakeholders" في محيط المؤسسة بما أنه أول من وضعه في سنوات الستينات، ككابح يتوقف عليه عملية إعداد أهداف المؤسسة، لكن بتأكيده على أن المسيرين يجب أن يكون همهم الأول هو إرضاء مجموع هذه الأطراف، لضمان نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

وتظهر اليوم مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة في نموذج جديد للمؤسسة يضم شركاء جدد وعلاقات ذات معنى مزدوج (ينظر إلى المخطط الموالي)، كما يمكننا أن نميز على العموم مجموعات عديدة من هذه الأطراف وذلك حسب درجة اندماجهم ومشاركتهم ونشاطات المؤسسة.

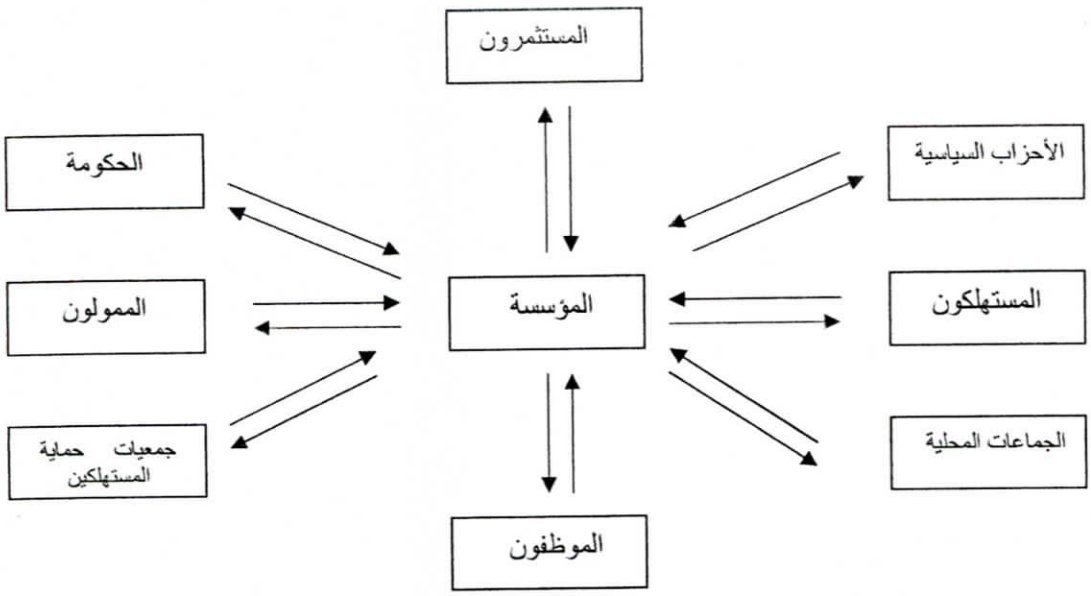
1- أطراف مؤثرة ومتأثرة من الرتبة الأولى: تتمتع هذه الأطراف بدرجة قوية من الاعتماد المتبادل مع المؤسسة ومن بينهم: المساهمين، المقرضين، الموظفين، الممولين، المستهلكين.

2- أطراف مؤثرة ومتأثرة من الرتبة الثانية:هم الأطراف الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاطات المؤسسة لكنهم ليسوا ملزمين باتفاقيات معبر عنها، معها ومن هؤلاء:المنافسون،النقابات، جمعيات حماية البيئة، وسائل الإعلام، الجماعات المحلية، وهذا التصنيف لمختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطات المؤسسة التي يمكن الاتصال بها لا يعني بالضرورة جميع المؤسسات لأن ذلك يخضع لحجمها، مكان ومجال نشاطها ... الخ.[2]

---

[1]/- Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot. L'éthique des affaires: management par les valeurs et responsabilité sociale. Paris : Editions d'Organisations, 2002, p182.

[2]/- Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot. Op.Cit, p29.



نموذج الأطراف المؤثرة و المتأثرة (stakeholders)[1]

لقد أخذ مفهوم الأطراف المؤثرة والمتأثرة مكانا له ضمن بحوث اتصال الأزمة، أين كان الحديث قبل ذلك من طرف" بونوا"عن استهداف المؤسسة، جماهير مختلفة دون تحديد خصائصها و طبيعتها ليثري بذلك الاتصالات الممكنة في حالة الأزمة.

جـ- الإستراتيجيات الاجتماعية(stratégies sociétales):

تأخذ هذه الإستراتيجيات-التي سميت بالاجتماعية نتيجة خاصيتها التفاعلية- بعين الاعتبار مصالح الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطات المؤسسة، وهي إستراتيجيات حديثة في حقل اتصال الأزمة، مرتكزة على نموذج المسؤولية الاجتماعية في التسيير اتجاه المجموعة.

ويمكن أن نتساءل من جهة عن أهداف واهتمام أية مقاربة لاتصال الأزمة والتعرف على فعاليتها في مواجهة الأزمات في حالة تبنيها وأخيرا ما هي حدود مثل هذه الإستراتيجيات من جهة أخرى.

[1]/- Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot. Op.Cit, p30.

جـ1- اهتمامات اتصال الأزمة:

إن هدف اتصال الأزمة كما ذكرنا سابقا هو الحد من تأثير الأزمة على الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطات المؤسسة وعلى المحيط أو البيئة بصفة عامة وذلك بتسهيل وتسريع تسيير وحل الأزمة. واهتمام اتصال الأزمة الذي يتخذ صورة اجتماعية،هو إذن إمكانية دمج وإشراك هذه الأطراف في هذا الحل. فتطوير علاقات الاتصال المتبادلة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة،سيعود بالفائدة على المؤسسة لأن هذه الأطراف بإمكانها تأسيس أثناء الأزمة شبكة مساندة للمؤسسة المهددة بالأخطار، ورغم أن هذه الأطراف تكون غالبا أثناء الأزمة مستهدفة سلبا هذا من جهة وبالنظر إلى كثافة الخسائر التي تتكبدها المؤسسة في هذه الحالات (تشويه صورتها، خسائر مالية ومادية...) من جهة أخرى ،فإن الثقة وصلابة العلاقات بين المؤسسة وهذه الأطراف على المدى البعيد كما سنرى في المبحث التالي من هذه الدراسة الذي يوضح أهمية إجراء مخطط لسيرورة عملية الاتصال قبل حدوث الأزمة. وتختلف هذه الإستراتيجيات عن سابقتها التي تستعمل رسائل مبهمة تراهن فيها على الغموض لإيصالها إلى جماهير مختلفة، بالنظر إلى أن المقاربات الاجتماعية الجديدة ، لا ترتكز فقط على حماية صورة المؤسسة، لكن تقوم على مشاركة مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة في عملية الاتصال والوصول إلى حل الأزمة، إلا أن المقاربات التفاعلية وكذا مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة لاتصال الأزمة يمكن أن تستعين بالغموض في توزيع المعلومة، ففي دراستهما لاتصال الأزمة لمؤسسة أمريكية للأكل الخفيف والتي عرفت أزمة تسمم غذائي، قام "Robert Ulmer " و" Sellnow Timothy" بتحليل الغموض في سياق اتصال الأزمة الاجتماعي وتوصلا إلى أن الأفراد المتأثرين والمستهدفين من الأزمة،يقومون بردود فعل مختلفة حسب معارفهم السابقة، كما أن الغموض وعدم التأكد الذي يحيط ويميز الأزمة يقود كما ذكرنا سابقا إلى تأويلات وتفسيرات متعددة، مما يجعل من الصعب في مثل هذا السياق، الإجابة على حاجيات مجموع الأطراف المؤثرة والمتأثرة من المعلومات، وقد خلصا إلى أن الأمر لا يتعلق

بالحديث بدقة عن إستراتيجية لأن السياق هو الذي يتحكم ويقود إلى الاتصال حول ما لم يتم التأكد منه.[1]

ج2- فعالية الإستراتيجية الاجتماعية في حل الأزمة:

رغم الشهرة والصيت الذي عرفته المقاربة الاجتماعية للمؤسسة في علوم التسيير إلا أنها لم تقدم إلا الشيء القليل من البراهين الإمبريقية حول مدى نجاعتها، وهذا ما ينطبق على اتصال الأزمة الذي تميزه هو الآخر الدراسات القليلة ويفسر ذلك بالحداثة النسبية لهذه المقاربة، إلا أن" Robert Ulmer " في أطروحته حول (الردود الأخلاقية للمؤسسة اتجاه الأزمة) بين فعالية اتصال الأزمة الاجتماعي في تسهيل تسيير وحل الأزمة. وبارتكازه على مفهوم القيم الذي يمكن تعريفه كما يلي:" الأفكار الأكثر أو الأقل تشكيلا والتي توجه حركات و سلوكيات المجموعة الاجتماعية"[2]، أوضح "Robert Ulmer" أن الأطراف المؤثرة والمتأثرة الأولية، يمكن أن يكونوا مدافعين عن المؤسسة أثناء الأزمة، حيث تصنف كل مجموعة من الأطراف المؤثرة والمتأثرة إلى مجموعة أولية وأخرى ثانوية، حسب القيم والمصالح التي تجمع بين المجموعة والمؤسسة، وكما ذكرنا آنفا، فإن الجماعات المجاورة للمؤسسة تجدها في حالة المؤسسات المهددة بالأخطار، منشغلة بتأثير نشاطاتها على محيطها وجوارها،مما يجعلها تصنف ضمن المجموعات الأولية. ورغم أن الأخطار المهددة للمحيط الناجمة عنها، تظهر ضعيفة نسبيا، فإن مؤسسة "Malden Mills" لصناعة النسيج، اختارت البعد الاجتماعي للمؤسسة، معلنة عن مبادئها التالية: الثقة، المعاملة بالمثل، الإخلاص والنجاح.

ومن ناحية أخرى تفاعل قوي ومتواتر مع أطرافها المؤثرة والمتأثرة وتعهدات بالوفاء بالنسبة لجمهورها العام، وعندما مرت المؤسسة بأزمة، جعلت بقائها واستمرارها في خطر على غرار أطرافها المؤثرة والمتأثرة الأولية (الموظفين والمجموعات المجاورة) ، وذلك بعد حادث صناعي سببه حريق، تجمع كل من يهمه

[1]/- Robert, Ulmer and Sellnow, Timothy .consistent question of ambiguity in organizational crisis communication : Jack in the Box as a case study, Journal of Business Ethics, vol 25, n°02, 2000,pp143-150.

[2] /- Robert Ulmer. Op.Cit, p593.

شأن المؤسسة للتفكير في مخرج للأزمة، يفيد في استمرار المؤسسة، حيث وافق الموظفون على العمل لشهرين متتاليين دون تقاضي رواتبهم في حينها، كما أن وسائل الإعلام لم توبخ المؤسسة نظرا لثقتها في نزاهة مسيريها، مما سمح للمؤسسة باستعادة نشاطها أشهر قليلة بعد الحادث، فالرباط (العلاقة) الذي نسج بين المؤسسة وأطرافها المؤثرة والمتأثرة قبل الأزمة، كان له تأثير سمح بالحد من شكوكهم وتخوفاتهم، متجنبين بذلك كل جدال إعلامي وصراع اجتماعي أثناء الأزمة، ونستشف من هذا المثال ل"Robert Ulmer " فعالية إستراتيجية اتصال الأزمة الاجتماعي[1]، لكن يبقى وأن قلة البحث الإمبريقي في هذا الموضوع لا يسمح بتأكيد نجاعتها ونجاحها الدائمين، حيث تناقض بعض البحوث فعالية إستراتيجية التفاعل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة وترى استحالة مشاركة هذه الأطراف في تسيير الأزمة واتخاذ القرار، وأضاف باحثون آخرون أن الخبراء فقط هم الجهة المؤهلة لاتخاذ القرار في حالة أزمة صناعية[2]، وتعرف إذن هذه المقاربة بعض الحدود/نتعرف عليها في النقطة الموالية.

د- حدود الإستراتيجية الاجتماعية لاتصال الأزمة:

يمكن ملاحظة ميدانيا أن مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة للاتصال تواجه تحديين كبيرين:

إن المؤسسات التي تطبق مثل هذه الإستراتيجيات، لها الاستعداد والميول وامتياز الاتصال بأطرافها المؤثرة والمتأثرة الداخلية، هذا ما سيظهر إيجابيا بالنظر إلى أن هؤلاء وخاصة و أن الموظفين يكونون عادة مبعدين عن اتصال الأزمة لمصلحة وسائل الإعلام، بالرغم من أنهم يشكلون الناطق الرسمي الأهم خارج المؤسسة.[3]

وفي ظل هذه الازدواجية بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة الداخلية و الخارجية تجعل من الاتصال الذي تباشره المؤسسة أكثر هشاشة، لأن هذه الأطراف الخارجية (السكان المجاورون، وسائل الإعلام...) تحس بالإهمال رغم أنهم بحاجة ماسة

1/- Robert Ulmer. Op.Cit, p594.
2/- Alex Mucchielli. Op.Cit,1998 , p129.
3/- Michel Bessière. Analyse des liens sociaux et de la culture du risque après une catastrophe: le cas d'AZF Grande Paroisse Toulouse.Les Cahiers du Lirhe, n°12, 2003, p31.

للمعلومات، مما يظهر المؤسسة على أنها تهتم بمصالحها الخاصة (المساهمين، الموظفين).

وتدخل هذه الرؤية الأنانية للمؤسسة في تناقض مع قيمها الأخلاقية التي نقلتها في تبادلها مع أطرافها المؤثرة والمتأثرة قبل الأزمة، مما يجعلنا نتحدث عن " تناقض اتصالي" [1] حيث يظهر أن المؤسسة في عملية اتصالها في الأوقات العادية، تبث قيمها في إطار ما يسمى بالاتصال المؤسساتي، حتى يدرك الجمهور هويتها، لكنه يرى صورة المؤسسة المواطنة تتدهور وتنعكس عليها.

ويمكن ملاحظة ذلك الخلل والتنافر الكبيرين بين الأقوال الإنسانية المطمئنة والروح المعنوية الواردة قبل الأزمة، خصوصا ضمن التقارير الاجتماعية والبيئية وبين الخطابات الواردة أثناء الأزمة بشأن الأسئلة القانونية الشرعية والمعلومات التقنية.[2]

تجعل هذه الاستراتيجيات الأخيرة، أين" تظهر نوعية العلاقة كدعامة أساسية وجودية للاتصال بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين"[3] من اتصال الأزمة ، عملية أولية هامة تبدأ قبل الأزمة وأيضا معرفة وتحديد الفاعلين في اتصال الأزمة ، أين تلعب المؤسسة المهددة بالأخطار دورا مركزيا مع الإستراتيجيات الممكنة التي ستطبقها .

هذا ما سيقودنا إلى محاولة التعرف في الجزء الموالي عن سيرورة اتصال الأزمة، كيف تجري هذه العملية ؟ وكيف أن الاتصال قبل الأزمة وتقييمه وتقويمه بعد الأزمة، يساهم في الحد وتقليص الخسائر الناجمة عن الأزمة ويسرع في فك عقدتها.

---

[1]/- Solomon, Ambroise. image institutionnelle et crise de l'entreprise: du paradoxe communicationnel à l'impasse communicationnelle. Université de Paris1 : Panthéon Sorbonne, 2002, p31.
[2] /- Delphine Bondran. Op.Cit, p32.
[3]/- Alex Mucchielli. Op.Cit,1998 , p131.

2-2- سيرورة اتصال الأزمة

نعتمد أساسا في التعريف بسيرورة اتصال الأزمة، على النموذج المقترح من طرف "Horsley Suzanne "و"Randolph Barker " سنة 2002، بحيث ستحلل هذه العملية الاتصالية التفاعلية وفق التسلسل الزمني التالي:(أنظر المخطط رقم 01)

1- اتصال المبادرة (communication proactive)

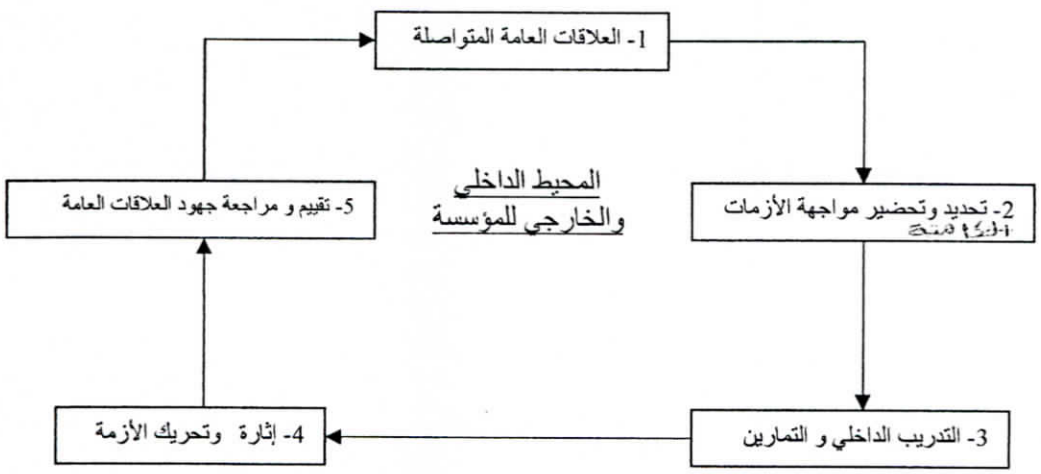
يقابله أو يناسبه المراحل الثلاثة الأولى لنموذج "هورسلي وباركر": جهود العلاقات العامة المتواصلة/ تحديد وتحضير الأزمات الكامنة/ التدريب والتمارين الداخلية.

2- الاتصال التفاعلي"communication réactive"

يقابله الاتصال المعتمد أثناء الأزمة كما ذكرنا سابقا.

3- اتصال ما بعد الأزمة "communication post-crise"

والذي يحدث بعد نهاية الأزمة ويقابله طور التقييم والمراجعة لجهود العلاقات العامة المقترح من طرف "هورسلي و باركر".



المخطط رقم 01 : نموذج هورسلي وباركر لسيرورة اتصال الأزمة[1]

[1]/- Randolph ,Barker and Suzanne, Horsley. Toward a synthesis model for crisis communication in the publique sector: An initial investigation. Journal of Business and technical communication, vol 16, n°04, 2002, pp406-408.

2-1-2- قبل الأزمة: اتصال المبادرة(La communication proactive)

لا نتتبع في هذا العرض التسلسل الزمني المقترح في نموذج "هورسلي وباركر" على اعتبار أن طور التدريب يمثل جزءا من طور التحديد والتحضير للأزمة، حيث سنرى في هذا الجزء، كيف يحضر لاتصال الأزمة في المؤسسات المهددة بالأخطار وكيف أن التحضير ضروري لنجاح عملية اتصال الأزمة وذلك قبل التعرف على اتصال ما قبل الأزمة و علاقاته بالاتصال الذي تناور به المؤسسة أثناء الأزمة.

أ- تحضير اتصال الأزمة:

إن تحضير اتصال الأزمة رغم أن هذه الأخيرة تعرف على أنها حدث غير منتظر، يمكن أن يظهر على أنه عمل غير منسجم أو غير منسق، وكما ذكرنا سابقا، فالكارثة مرتبطة بنشاطات المؤسسة المهددة بالأخطار الصناعية، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة معرفة أين ومتى ستباغتها الأزمة.

و إضافة إلى الوقاية من الخطر، فإن:" إعداد وإنجاز مخطط الاتصال الذي يحدد إطار منظما أو منسقا لمتطلبات الاتصال".[1] حيث يمكننا إضافة متطلبات أخرى كالتحضير المسبق للرسائل وتكوين المعنيين على الخطابات الإعلامية.

كما أن تحضير اتصال الأزمة يعني حسب "وليامس وأولانيرون" :" الاستعداد لمواجهة عدم التأكد (incertain) والتغيرات التي تولدها الأزمة ."[2] وهذا ليكون الرد على أحسن حال.ولقد اقترحت في هذا الإطار "جوديت هوفمان" تطبيق إستراتيجية (4p) لاتصال فعال في مواجهة الأزمة يقوم على: الوقاية(prévent)، التخطيط(plan)، التحضير(prépare) والتدريب(practice). ويعني ذلك حسب "هوفمان" توقع الإختلالات ونقاط ضعف المؤسسة الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات معينة وذلك بتشكيل وجعل موضع تنفيذ مخطط اتصال يفصل:

- الإجراءات الأولية التي تطبق في حالة وقوع حادث ما.

---

[1] /-Thierry Libaert. La communication de crise, p119.

[2]/- Olaniran Bolanle and David Williams. Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice. Publique relation review, vol24, n°3, 1998, pp387-394.

- توقع الأسئلة التي يمكن أن تطرح من طرف وسائل الإعلام أو مختلف شركاء المؤسسة وتصور الإجابات عنها.

- القيام بانتظام، بتدريبات افتراضية(simulations)لأزمة ما.

وتقام كل مرحلة من مراحل تحضير اتصال الأزمة عن طريق ما يسمى العصف الذهني (brainstorming).[1]

إن مخطط اتصال الأزمة الذي يجب أن يكون مرنا، يتموضع في التراث المعرفي لهذا الحقل، كقاعدة معدة سلفا لأية عملية من اتصال الأزمة كما أشار إلى ذلك،"ليبيارت"[2]، "قابي"[3] "هورسلي و باركر"، لأنه يتيح رد فعل سريع، يقلص ويحد من الخسائر التي يسببها الحادث وذلك بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية عن الأشخاص والمنظمات التي يمكن الاتصال بها مباشرة في حالة وقوع الأزمة وبالتالي السبق في التصريح المباشر من طرف المؤسسة، لأن أي تأخر في عملية الاتصال، سيفسر بعدم اكتراثها واهتمامها بالأزمة ويظهرها بالتالي كمؤسسة غير مسؤولة اجتماعيا خصوصا.

تبقى مختلف المقالات المهتمة بتحضير الأزمة نمطية، لكنها في الوقت ذاته، تفتح فضاءات واسعة لمهنيي المجال، كما أن هذا الشغف الأدبي بالموضوع تظهر شرعيته، بما أن الدراسات الإمبريقية التي دارت حول الضغط، العلاقات الشخصية والاتصال في حالة الأزمة، أثبتت أهمية وضرورة التدريب والتحضير قبل الأزمة، حيث يرى " كارل ويك" أن" المجموعات التي لا تكون قادرة على التصرف بسهولة أو ليس لها بنية رسمية أو غير رسمية تسمح لها بردود فعل سريعة، تكون مهيأة وعرضة للضغط.[4]" كما أن حالة الضغط هذه، تخل بالعلاقات الشخصية وتصورات البيئة، مما يقود بصفة عامة إلى أخطاء جماعية وتفاقم الأزمة، وقد أشار" كارل ويك" إلى أنه في حالة الضغط، يقوم الأفراد بردود فعل تعود إلى معارفهم الأولية،مما يجعل تكوين وتدريب المستخدمين المسيرين لاتصال الأزمة ضروريا لتجنب أي انحراف ،

[1] /- Delphine Bondran. Op.Cit, p35.
[2] /- Thierry Libaert. La communication de crise, p120.
[3] /- Michelle Gaby. Op.Cit, p235.
[4] /- Karl Weick. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. Journal of management, vol16, n°3, 1990, p373.

يمكن أن يؤول من طرف وسائل الإعلام كإنكار للأزمة أو نقص في مراعاة واحترام الضحايا وعائلاتهم، كما أن إعداد مخطط الاتصال وتحضير حوامله(قنواته)، يضفي إطارا رسميا يسمح برد فعل سريع في حالة الأزمة، لأنه يحتوي أساسا مختلف المعلومات عن الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة طارئة (الوالي، المحافظ، وحدة الدفاع والحماية المدنية...)، وكذا الإشارات المرسلة، التعليمات الواجب توزيعها، إعداد الخط الهاتفي الأخضر... ، حيث يستطيع كل عضو من فريق تسيير الأزمة، التعرف على دوره والمهمات المحددة التي يساهم في انجازها.

ويجب أن يقام التحضير لمواجهة الأزمة بالتنسيق مع الجماعات المحلية ، الذين يمثلون السلطة الشرعية الوحيدة لتوزيع "إشارة الخطر"[1]. ونخلص في الأخير إلى أن العلاقات والاتصال ما قبل الأزمة، لها دور كبير في نجاح اتصال الأزمة الشامل.

ب-اتصال ما قبل الأزمة:

تكنى هذه المرحلة "اتصال ما قبل الأزمة" بعدة أسماء منها :"اتصال الخطر" أو "الاتصال البيئي" أو "اتصال المحيط" ، حيث يعرفه مجلس البحث الفرنسي على أنه: "عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومة والرأي بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات وهذا يتضمن رسائل متعددة حول طبيعة الخطر ولكن رسائل أخرى - ليس فقط حول الخطر- تعبر عن الاضطراب والآراء أو ردود الفعل حول المعلومة المتعلقة بالخطر أو حول الإدارة المؤسساتية والشرعية (القانونية) للخطر"[2]. ويتعلق الأمر إذا بعملية أو سيرورة كما عرفناها في مقدمة المبحث، ومما يلاحظ أنها لم يتم إدماجها وضمها لسيرورة اتصال الأزمة إلا حديثا في أدبيات الحقل .

فكما أوضح "وليامس وأولانيرون"في مقال تحت عنوان " وظيفة إعداد مخطط الأزمة: عناصر اتصال الخطر الممهدة لتطبيق اتصال الأزمة "، إلى أن المدرستين (اتصال الخطر/ اتصال الأزمة) تكونان قد طورتا معا وبسطتا الواحدة مع الأخرى ، استراتيجيات اتصال أحيانا متناقضة، لكن يبقى وأن دمج اتصال الخطر ضمن سيرورة

---

[1] /- Karl Weick. .Op.Cit, p578-579.

[2]/- Brasseur, Marion. Repenser la communication interne en situation de risque: prévenir la crise en se basant sur la perception du risque des individus, actes de colloque, regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication. Nice: 2001, pp37-44.

اتصال الأزمة ، يسمح بتنسيق المعلومات المرسلة أو المنقولة قبل وأثناء الأزمة وهذا كله نحو بناء وتشييد علاقة ثقة بين المؤسسة ومحيطها ، بالرغم من أن هذا الجانب الأخير من اتصال الخطر يبقى جديدا نسبيا[1].

وقد أوضح " Lynn Frewer "من جهته، بأن سنوات السبعينات كانت البداية لجهود اتصال الخطر التي كان هدفها إلحاق وجهة نظر الجمهور حول تقبل خطر ما، مع وجهات نظر خبراء في هذا المجال ولم تفضي هذه الإستراتيجيات إلا، إلى نقص ثقة الجمهور في المنظمات الموزعة للمعلومات حول الخطر(المؤسسات ، الجماعات...).[2]

وهذا ما جعل الباحثين المهتمين بهذا النقص في الثقة ولأسباب تتعلق بمحاولة علاجه، يفتحون المجال من جهتهم لإستراتيجيات جديدة تقوم على المكونات الأساسية التالية:

ب-1- إدراك الخطر.

ب-2- الثقة والمصداقية.

ب-3- الشك والتعقيد.

ب-1- إدراك الخطر:

يعتبر عنصر إدراك الخطر معقدا جدا، حيث كان موضوعا لدراسات في حقول متعددة كالعلوم، التسيير،علم النفس، فقد عرفه "Marion Brasseur" على أنه: " عملية ذهنية يعي من خلالها الفرد أنه في بيئة مهددة بالخطر، حيث يؤول ذلك بكيفية، لها علاقة وطيدة بمرجعيته"[3].

وقد تناولت العديد من الدراسات المهتمة بإدراك الأفراد والجماعات للخطر عن طريق متغيرات اجتماعية: الجنس، السن، الحالة المهنية، مكان الإقامة.

إن الإعلام والمعلومة بصفة عامة لا يؤسسان لتفسير نهائي وشامل للخطر، فالثقافة والقيم والتخصصات أو المسؤوليات ومصلحة كل فرد في تفسير الخطر، هي متغيرات مهمة أكثر من المعطيات التقنية. وتبرز أهمية "اتصال ما قبل الأزمة "

---

[1]/- Alex, Mucchielli.Op.Cit, 1998, p141.

[2]/- Lynn, Frewer. The public and effective risk communication. Toxicology letters, n°149, 2004, pp391-395.

[3]/- Marion Brasseur.0p.Cit, p38.

بفضل التأثير القوي لوسائل الإعلام على إدراك الجمهور للخطر، ومن مصلحة المؤسسة المهددة بالخطر تقديم معلومات عن الخطر إلى وسائل الإعلام في الحالات العادية أي خارج الأزمة من جهة وقيامها بصفة مباشرة بتزويد الأفراد بمعلومات تسمح بفهم الخطر بطريقة فعالة من جهة أخرى، تجعلهم يكتسبون في آن واحد ثقافة الأمان والخطر.

وترتكز عملية الاتصال حول الخطر على فتح الحوار و قنواته بينها وبين مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة به، فالمؤسسات المهددة بالخطر، تشارك في البناء الاجتماعي والمعرفي لمحيطها[1]. ويظهر اتصال الخطر فعالا حسب تقرير "مجلس البحث الفرنسي" لأنه " يحسن مستوى فهم الإشكاليات المطروحة والإجراءات المناسبة كما يرضي ويقنع الأفراد المعنيين، كونه يقوم بإعلامهم بشكل صحيح وذلك طبعا في حدود المعارف المهيأة والمتوفرة. "[2].

ب-2- الثقة والمصداقية:

إن المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة المهددة بالأخطار أو الجماعات المحلية، لا يتم تقبلها بالضرورة من طرف الجماهير، فحسب دراسة أقيمت على وحدة سكنية "فرانكو بلجيكية" ،من قبل " Carlé Benny" وزملائه، فإن معظم الأشخاص يعتقدون بأن هذه المؤسسات لا تقول الحقيقة بشأن الخطر. وهذا يعني" نقص الثقة" اتجاه إجراءات الحماية والمعلومات المتوفرة حول الخطر التي تقدمها السلطات المؤهلة لتسيير الخطر(الدولة أو المؤسسة)[3]، هذا يجعل الثقة والمصداقية التي يتمتع بها المرسل أو القائم بالاتصال حسب "Lynn Frewer " ضرورية في ظروف لا يملك فيها الأفراد القدرة الكبيرة على التحكم في الخطر.[4]

[1] /- Marion Brasseur et Forgues B. communiquer en temps de crise, revue française de gestion, n°186, 2002, pp61-70.
[2]/- Marion Brasseur. Op.Cit, p40.
[3]/- Carlé Benny and al. An inquiry of the opinion of the French and Belgian populations as regards risk. Journal of hazardous materials, 2004, p09.
[4]/- Lynn Frewer. Op.Cit, p397.

يوضح "Vincent covello" المختص في اتصال الخطر بأن الهدف الأول من هذه العملية هو بناء الثقة والمصداقية ويتحقق ذلك بأربعة خصائص من طرف مصدر الخطر والسلطات المؤهلة والمخولة لمواجهته وهي:

معرفة الغير اجتماعيا، الكفاءة والخبرة، النزاهة والشفافية، الإتقان والوفاء[1].

ومن الضروري تبني إستراتيجيات الإصغاء، الأبواب المفتوحة، تقسيم السلطات. وهذا لتأسيس علاقات الثقة بين الجمهور ووسائل الإعلام ومصدر الخطر وتكتسب هذه الثقة والمصداقية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر و الاهتمامات بين مختلف الفاعلين على المدى الطويل وتسمح بتجنب اتساع الأزمة، هذا ما يؤكده ما جرى في أحداث القطب الكيماوي ل"تولوز"(سبتمبر2001)، أين أجمع مختلف الفاعلين(المديريات العامة لمؤسسات القطب الكيماوي...) بأن:" ضعف الاتصال بوسائل الإعلام قبل الكارثة شكل عاملا أثر سلبا على تسيير الأزمة موسعا كذلك الضعف في الرسائل المستقبلة.[2]

ب-3- الشك والتعقيد:

إن النقص العام في ثقة الجمهور اتجاه السلطات والمؤسسات المهددة بالأخطار، نتج على الخصوص من المختصين في تطبيق اتصال الخطر والخبراء العلميين،الذين يعتبرون أن الجمهور له ضعف في فهم عدم اليقين والتعقد العلميين والذي تعرفه " دنيس هيلان"على أساس عدم قدرة العلماء في حل أو توضيح أسباب مشاكل عرضية ممكنة. ويبرر هذا الخطأ في الحكم بتخوف المجلس العلمي من أن نقص الثقة في العلم والخوف من الرسائل التي تحمل مضمونا غير متأكد منه، سيكون أقل استقبالا[3].

---

[1]/- Keith, Sheldon. Credibility is risky business: an interview with Vincent, Covello.Communication world, n°13, vol 4, April1996, and p14.

[2] /-Michel Bessière. 0p.Cit,p38.

[3]/- Helene, Dennis. Managing disasters involving hazardous substances in Canada: technical and sociopolitical issues. Journal of hazardous materials, n°88, pp195-211, 2001.

وزيادة على ذلك، فإن الاتصال حول ما لم يتم "التأكد منه" يزيد من الثقة اتجاه القائمين بالاتصال، كما يسمح أيضا بخفض إدراك الخطر لدى الأفراد الذين تعرضوا له. والعكس من ذلك بالنسبة للأفراد الذين لم يتعرضوا للخطر.[1]

يوجد عدة استراتيجيات اتصال تسمح للجمهور غير العلمي بفهم التعقد وعدم اليقين واحتمال مصادفة الخطر، حيث اقترح"وليامس وأولانيرون" رسائل مختلفة الشكل، ترتكز على مقارنات مع أنواع أخرى من الخطر ، حيث تسمح هذه المقارنات للجمهور المتخوف من الخطر أو المتعرض له، بفهم كيف أن المؤسسة التي تشكل نشاطاتها خطرا، تقر بوجود الخطر، إلا أنه ضعيف وهذا ما يزيد من التفاعلات بين المؤسسة و جماهيرها المعنية[2].

يسمح اتصال ما قبل الأزمة بقياس علاقات المؤسسة ومحيطها، حيث تصبح المعلومات الموزعة حول طبيعة وأسباب الحادث أثناء وقوع الأزمة، مفهومة واضحة، بفضل استعمال مفاهيم مشتركة من جهة، كما تتدنى وتضعف مظاهر الحيطة والحذر من الأقوال والمشاعر التي تعبر عنها المؤسسة في شكل رسائل مكتوبة أو شفهية أو رمزية من جهة أخرى، مما يجعل اتصال الخطر يتبوأ مكانة هامة في سيرورة اتصال الأزمة .

2-2-2- أثناء الأزمة: الاتصال التفاعلي

يعتبر الاتصال أثناء الأزمة عامل تنسيق مهم، يسمح بالحد من نطاق ومدة الأزمة، كما يمكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاقمها، حيث تنتشر الخرافات والإنذارات الكاذبة والإشاعات.

يمر تنظيم اتصال الأزمة التفاعلي ميدانيا من خلال " خلية الأزمة " كأول رمز يميز تسيير الأزمة وكذا عن طريق مواصلة واستمرار العلاقات المبنية قبل الأزمة، كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة.

---

[1] /- Delphine Bondran.Op.Cit, p40.
[2]/- Olaniran Bolanle and David Williams. Op.Cit, p p396-400.

أ- خلية الأزمة:

يتم تأسيس هذه الخلية سلفا ضمن مخطط اتصال الأزمة، ليس لغاية الاتصال فقط ولكن بهدف" القيام في آن واحد وبكيفية منسقة بعمل اتخاذ القرار وعمل الإجراءات المناسبة لتنفيذه على جبهات متعددة،التسيير اللوجستيكي والتقني للحدث، وتسيير الاتصال على جميع مستوياته، الداخلي والخارجي، أين يعتبر ذلك مهما جدا."[1]

وفيما يخص الاتصال، فإن أعضاء خلية الأزمة الذين يقتصر عددهم على 15 شخصا[2]، يجب عليهم قبل كل شيء إحكام وضبط مخطط اتصال الأزمة والذي رغم أنه عامل ضروري في نجاح تسيير الأزمة ،لا يمكنه توقع جميع حالات الأزمة وردود الفعل اتجاهها ،حيث غالبا ما يهجر، لكن الأفكار والتدريبات التي يثيرها عندما يتم إعداده سلفا ، تسمح بمعالجة وتوزيع سريعين للمعلومة وتفاعل مهم جدا.

ومع أنها ضرورية لأي تنظيم عادي ،تشكل التفاعلية في مجال الاتصال ضمن المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية، حاجة جوهرية في تسيير الأزمة وذلك بالنظر إلى رهانات وتحديات الوضع التي تتجاوز بصورة كبيرة، مصالح المؤسسة أو المنظمة بصفة عامة.

يجب على أعضاء خلية الأزمة من: منشط، خبراء (قانون، بيئة...) ،مسؤول اتصال، ناطق رسمي ،أن يقوموا بمراجعة يومية لوسائل الاتصال التي هم بحاجة إليها في تسيير الأزمة، حيث من الممكن جدا أن تتعرض خطوط المؤسسة الهاتفية إلى التلف أثناء حادث ما أو إلى تشبع في المكالمات نتيجة الطلب المتزايد وفي نفس الوقت للمعلومات من طرف عائلات الضحايا، وسائل الإعلام وغيرها من جماهير المؤسسة،مما يعرض شبكة الاتصال كلها للخطر[3] وفي هذا السياق، فإن وظيفة الاتصال التي تقوم بها خلية الأزمة، ستتداخل سريعا مع وظائف أخرى على غرار التسيير اللوجيستيكي للأزمة، مخططات التدخل التي تصف معايير وشروط و كيفيات

---

[1]/- Michel Orgizek et Jean Michel Guillery. Op.Cit, p129.
[2]/-Thierry Libaert. La communication de crise, p123.
[3] /- Emmanuelle, Tran Thanh Tam. L'entreprise anti-crises. Paris : Ed.d'Organisation, 1996, pp57- 64.

الإخلاء، مخططات لإعلام السكان وشبكات الاتصال الأخرى المتوفرة[1] ، كما تضطلع خلية الأزمة بمهمة أخرى تتعلق بمادة الاتصال وهي المعالجة الإعلامية للمعلومة، فسرعة توزيع المعلومة وشغف وسائل الإعلام بها، حيث تمثل الأزمة فرصة سانحة لمؤسسات الإعلام، يمكن أن تقود سريعا إلى تضخيم معلوماتي (إعلامي) حول الخسائر أو الأسباب الحقيقية للأزمة، يزيد من تفاقمها هي الأخرى ومعرضا كافة الجهود المبذولة إلى الفشل.ويترجم شغف وسائل الإعلام بالكارثة والأحاسيس الفريدة من نوعها التي تولدها عن طريق توزيع سريع للمعلومة ، يتميز غالبا بالتهويل وخلق رمز أو شخصية الأزمة والذي قد يكون كبش فدائها ،مع معالجة بسيطة للحدث[2].

ومع أن خلية الأزمة تبقى من المواضيع الكبرى للكتب المرشدة لكيفية تسيير الأزمة المخصصة لرجال ميدان اتصال الأزمة ،فإنها لم تنل مثل هذا الحماس في التراث العلمي،أين يتضمن الاتصال التفاعلي للأزمة أساسا تبني إستراتيجية مناسبة- كما رأينا ذلك في مبحث إستراتيجيات اتصال الأزمة - ومواصلة عملية اتصال الأزمة كعامل جوهري في التنسيق والرباط الاجتماعي.

[1] /-Michel Bessière, Op.Cit, p41

[2] /-Luc, Marcenac et Alain, Million. Communication des entreprises. Paris : Hachette éducation, 1996, p124.

ب- التنسيق والرباط الاجتماعي في أثناء الأزمة: الاتصال المفتوح

يشارك الاتصال أثناء الأزمة كما أشار " Matthew Seeger , Sellnow Timothy " في مقالاتهما العديدة حول اتصال الأزمة، في" تنظيم و تناسق الموارد من عتاد (أجهزة)، مستخدمين و معلومات "[1]، فهو يسمح أساسا بتنظيم و تنسيق الإجراءات و العلاقات التي أشار إليها اتصال ما قبل الأزمة و التي تتيح " بناء جماعي لمفهوم مشترك و مقبول للحالة "[2]، كما يسهل من جهته استخدام مفاهيم مفتاحية،مفردات متطابقة ، يتجنب من خلالها سوء الفهم أثناء الأزمة . ولا يمكن اكتساب هذا التنسيق و التنظيم بسهولة أثناء الطور الحاد للأزمة (إحصاء الخسائر والضحايا، تنظيم الإسعافات، الإعلام...)، كون أن الأزمة تزعزع البنيات المعتادة، حيث تتجه إلى تغيير العلاقات الشخصية و العلاقات التنظيمية الداخلية بجعلها أكثر تحجرا[3].

وكما أوضح "Paul Shrivastava " و آخرون ، فإن معظم الإجابات و ردود الفعل اتجاه الأزمة ، تتم ضمن مناخ يسوده ضغط دائم ومستمر راجع أساسا إلى :

- سرعة رد الفعل الواجبة اتجاه المعلومات الخلافية و غير المناسبة، المنتشرة هي الأخرى بسرعة و منها الإشاعات على الخصوص .
- بيئة أو محيط مضطرب، متأثر و مشحون.
- انشقاق النظام الاجتماعي الذي يواجه الأزمة.[4]

لقد قاد نقص التفاعلات والاتصالات في العديد من الكوارث إلى توسيع مشاعر الذعر و الخوف لدى الأفراد المتأثرين بها سواءا كانوا موظفين، سكانا مجاورين أو الجمهور الواسع ، كما أن الاتصال بالمشاركة و الدعم الاجتماعي من طرف المؤسسة المتسببة في الكارثة، السلطات المحلية أو منظمات اجتماعية أخرى، تظهر كعوامل حاسمة في نجاح تسيير الأزمة.[5]

---

[1]/- Sellnow, Timothy and Seeger, Matthew. Exploring the Boundaries of crisis communication: the case of the 1997 Red River Vallery Flood. Communication studies, vol52, n°2, 2001, pp56-64.
[2]/- Alex, Mucchielli. Op.Cit, 1998, p143.
[3]/- Karl Weik. Op.Cit, pp 580-583.
[4]/- Paul Shrivastava.Op.Cit, pp292-293.
[5]/- Karl Weick. Op.Cit, p588-590.

يوصي العديد من الباحثين، مهنيي اتصال الأزمة، بضمان حضورهم في كل الأوقات عبر وسائل الإعلام إلى غاية نهاية الأزمة، ورغم ذلك يبقى التوزيع الدائم للمعلومات في شكل مراسلات أو نشرات تقنية عامة من طرف هؤلاء (القائمون بالاتصال) غير كافي لبناء اتصال تفاعلي فعال يكون هدفه الأول: التأثير الضمني أو الداخلي للحد من الأزمة ،لأن هذه التقارير التقنية، لا تسمح بالتبادل انطلاقا من جهة على أنه يوجد القليل من الأشخاص، عدا الخبراء المؤهلين لفهمها، كما لا تسمح بأي تبادل اتصالي من جهة أخرى .وتشكل معرفة الغير و إنسانية المؤسسة خاصيتين أساسيتين لحفظ و بقاء العلاقات و حل الأزمة حسب " هورسلي وباركر" و في هذا يصوغ " Didier Heiderich" هذا المثال الذي ينقل فيه تصريح "Thierry Desmarets" المدير العام لمجمع "Total Finælf" عقب انفجار مصنع AZF بتولوز سنة 2001 الذي يدرج في إطار إستراتجيات الدعم الاجتماعي للمؤسسة ويظهر التعاون القوي من جانب المؤسسة المسببة للحادث، من خلال حديثه التالي : " يشكل هذا الانفجار مأساة رهيبة .....رؤية الموقع مخربا هي رؤية مشوهة، كرؤية شيء قبيح جدا.....يتجه تفكيري لأول وهلة إلى كل الضحايا و عائلات و كذا أهالي تولوز الذين مستهم الفاجعة ..... وسيبذل المجمع كل الوسائل الممكنة ليظهر تضامنه مع عائلات الضحايا و سكان تولوز الذين مستهم الكارثة .....لقد كان الانفجار رهيبا و حتى الساعة التي نحدثكم فيها فإن الحصيلة المحتملة ثقيلة و لم يفصل فيها بعد.....لا ننسى أن نعبر عن عميق عرفاننا لفرق الإنقاذ، الإسعاف و التدخل الذين تحركوا بسرعة لأداء واجبهم بكفاءة كبيرة جدا.....لا نعرف بعد الأسباب الحقيقة وراء الانفجار وقد انطلقت التحقيقات في حينها كما عين المجمع - و بالتوازي- لجنة تحقيق ."[1] ونخلص في الأخير أن التعاون و الحفاظ على الرباط الاجتماعي بين مختلف الفاعلين في الأزمة (المتسبب، الضحايا، السلطات ...) يولد اتصال مفتوحا، يسمح أيضا بزيادة التفاعل والتنسيق ،مشكلا اتصالا فعالا يحقق غاية تسهيل تسيير الأزمة و الحد من خسائرها .

[1] /- Didier, Heiderich. Rumeurs sur Internet. Paris : éd Pearson éducation, village mondial, 2004.

3-2-2 - بعد الأزمة:اتصال ما بعد الأزمة:

بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشرعون في طي صفحتها ومن جهته فإن التراث المعرفي لاتصال الأزمة اهتم أكثر بالقيادة اللازمة أثناء الطور الإعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقاتية والاتصالية التي تنتجها الأزمة، فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين منهم، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساسا، ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور"الالتئام والاحتراف" وهو ما يسميه "هورسلي و باركر"[1] في نموذجهما الموضح سابقا "تقييم و مراجعة جهود الاتصال" ومباشرة عقب الأزمة، أين تهدأ وسائل الإعلام، تبقي اليقظة واجبة لتفادي حدوث حادث آخر نتيجة هشاشة المنشآت أو لأخطاء بشرية أو استغلال فرصة إعلامية متأخرة مثل "إباحة متأخرة لأسرار من طرف متحدث رئيسي أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سنوات، الذكرى السنوية للأزمة أو الكارثة التي تفتح أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى"[2]، لكن يبقى أنه من الصعب إدراك النهاية الإعلامية للأزمة.

أ- طور التقييم والمراجعة: (اتصال ما بعد الأزمة)

رغم أنه يكون من المؤلم استخلاص الدروس من الأزمة، فإن اتصال الأزمة كأي إجراء يقام في إطار تسيير الأزمة، يجب أن يكون موضوعا للتقييم، لاسيما في المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية التي تتموضع اليوم في خانة المؤسسات ذات الثقافة الأمنية، أين يسمح التقييم والتدريب التنظيمي على مواجهة الحوادث، بتحسن نظام الأمن ،حيث يحظى هذا الطور بنصيب مهم جدا في حلقة الوقاية وتسيير الأزمة[3].

إن العودة إلى تقييم تجربة المؤسسة في تسيير الأزمة (retour d'expérience et débriefing) يسمح بتحليل نقاط الضعف وعجز ميدان الاتصال وتوزيع المعلومات قبل، أثناء وبعد الأزمة و القيام عند الحاجة بتحسينات لمخطط الاتصال.

---

[1]/- Randolph, Barker and Suzanne, Horsley.0p.Cit, p15.
[2]/-Thierry Libaert. La communication de crise, p130.
[3] /- Karl Weick, 0p.Cit, pp591-593.

إن تقييم تأثير الأزمة وخاصة تأثير إجراءات اتصال الأزمة على العلاقات التنظيمية المتبادلة، يبقى غير دقيق نسبيا بالنظر إلى أن تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة، يضطلع بها أعضاء خلية الأزمة مع إضافة منشط حيادي وذلك انطلاقا من محصلة مقالات وسائل الإعلام وجدول المؤشرات (tableau de bord) التي أخذت أثناء الأزمة ويمكن أن نلاحظ بوضوح أن الأطراف المؤثرة والمتأثرة (الجماعات المحلية، وسائل الإعلام، ...) لا تشارك في تقييم متقاطع للتجربة، حيث يسمح تبادل الأفكار والتجارب والملاحظات، إثراء الاقتراحات المحسنة لمخطط اتصال الأزمة، حيث تعكف كل مؤسسة بنفسها على القيام بتقييمها الخاص.

ب- طور الالتئام: (Phase de cicatrisation)

يشارك طور الالتئام أساسا في بناء ذاكرة المجموعة، بحيث يتضمن بصفة أساسية، تسيير ما بعد الصدمة أي تسيير عواقب الأزمة، حيث جاء في التقرير الاجتماعي والبيئي لمجمع "Total"سنة 2003 أن" أعراض الضغط الملازمة لما بعد الصدمة، المرتكزة على تكرار وانبعاث وتجدد الحدث والذي تتأخر بدايته أحيانا إلى ستة أشهر بعد الحدث المسبب، يمكن أن يجر إلى تغيير أو إفساد مستمر للتوازن النفسي ونوعية حياة الأفراد الذين كانوا ضحايا الحدث، هذا ما يجعل مواجهة هذه الأعراض، يتطلب مقاربة إستشرافية (إستباقية) وخاصة."[1]

وفي مصنع AZF، فإن مجموع المستخدمين، كانوا متحدين إلى غاية شهر جانفي أي بعد أربعة أشهر من الكارثة، أين " حدث طور انحطاط مجموع المستخدمين، المرتبط بمؤشر ما بعد الصدمة و الهجومات المتكررة لوسائل الإعلام و التي سوف تترجم إلى إرهاق معنوي كبير جدا ".[2]

وأوصى "كارل ويك"أيضا باتصال ديمقراطي قائم على المشاركة ووجها لوجه في المؤسسات المهددة بالأخطار و ذلك لمواجهة جماعية للأزمة و ما بعدها و يجعل هذا النوع من الاتصال تأسيس و بناء الثقة بين أعضاء المؤسسة يتم بسهولة كبيرة و هذا الدعم و التفاعلات تبقى ملحة في اتصال ما بعد الأزمة .ويمكن أن نرى فيه

[1]/- Rapport sociétal et environnemental de total: www.total.com/csr2003/fr/p4/p4_8_1.htm
[2]/-Michel Bessière.Op.Cit, p48.

مساهمة أساسية في مهمة إحياء الذكرى السنوية لمرور الكارثة ، كرمز للالتئام حيث تتعدد عند اقتراب موعدها التداخلات الإعلامية للممثلين السياسيين و عائلات الضحايا و مسيري المؤسسات المتسببة في الكارثة. وزيادة على تقديم الحصيلة المطلوبة في هذا التاريخ، فإن تكريم وتعويض الضحايا و تشجيع الأفراد الذين شاركوا في الإنقاذ، يفرض نفسه في عملية اتصال الأزمة.

ويظهر الاحتفال بالذكرى السنوية لمرور الكارثة، في ذروة مرحلة الالتئام، لأنه يسعى لتضميد الجراح و إزالة التوترات من جهة و في اتجاه الكشف عن الأسباب و المسؤولين عن الأزمة أو الكارثة وبالرغم بالاتصال ما بعد الأزمة يتمثل في مرحلة الالتئام بواسطة خطابات التكريم المعنوي و التعويضات المادية، إلا أنه يبقى مهملا من طرف عائلات الضحايا أو المنكوبين .

و تمثل حالة AZF تمثيلا واقعيا واسعا للتوترات التي تسببها الأزمة، فقد قدم الاحتفال بالذكرى الثانية للانفجار حصيلة: "... 10000 طلب خبرة طبية شرعية هي في طريقها للمعالجة، أضف إلى ذلك توسع الكارثة ... كما أحصى الصندوق الأولي لتأمينات المرضى سنتين بعد الحادث 5732 ضحية من أصل 6677 خبرة طبية "[1] ويظهر طور الالتئام من هذه الأزمة طويلا ، بالنظر إلى " الأسباب الحقيقية للحادث، تثير اليوم أيضا ، إشكاليات وتساؤلات عديدة. "[2] وبالتوازي مع هذه التساؤلات حول الحادث ، فإن التدخلات الإعلامية لرئيس بلدية المدينة و الرئيس المدير العام ل Total finaelf قوبلت بالانتقادات الكبرى من طرف الجمعيات المنكوبة و وسائل الإعلام أساسا التي لم تلق اهتماما كبيرا ، ولا تكريما بسبب اهتمامها أكثر بالمنكوبين[3] .

ورغم إهماله في غالب الأحيان، فإن اتصال ما بعد الأزمة، له موقعه في سيرورة اتصال الأزمة ، لأن غيابه ينذر بظهور أزمة إعلامية محققة ، كما أن هشاشة الوضعية النفسية لشهود عيان الكارثة ، يمكن أن يكون مصدرا لحادث جديد و مشاكل نفسية مستمرة .

---

[1] /- Revue de presse France Sud-Ouest: www.francesudouest.com/magazine/revue presse/079 15092003.htm

[2]/- Rapport sociétal et environnemental de total. op.cit, pp5-6.

[3]/- Delphine Bondran.Op.Cit, p49.

خلاصة الفصل :

إن اتصال الأزمة في المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية، كما رأينا سالفا،لا يتحدد ولا يجب أن يتحدد في نقل المعلومات عن عدد الضحايا، الجرحى، أسباب الحادث أو خطابات اعتذار و تأسف من طرف المسؤولين وذلك عندما تصل الأزمة إلى مرحلة إعلامية حادة، فقد بينت البحوث والدراسات بأن اتصال الأزمة عملية تحضير قبل وصول أو وقوع الأزمة الصناعية وتتواصل قبل نهايتها وهذا قبل تحضير الإجراءات والوسائل المستعملة أثناء الأزمة وعمل تقييم لتحسين مخطط اتصال الأزمة. وفضلا عن ذلك، فإن اتصال الأزمة تقع ضمن العملية العامة لاتصال المؤسسة،لأن نجاح الإجراءات الإعلامية وتسيير الأزمة يرتبط أساسا بالعلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها (stakeholders) قبل الأزمة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

1-3 - مشكلـــــة الـــــدراســـــة:

إن البحوث حول تسيير الأزمات الناجمة عن الأخطار الصناعية، قد انكبت على دراسة العلاقات العامة للمؤسسات المسببة للأزمات وهذا التركيز على المؤسسة كفاعل أساسي بل الوحيد في اتصال الأزمة، قاد الباحثين لدراسة البعد الاتصالي في تسيير الأزمة، فكانت التساؤلات الأولية التالية: ما هو دور الاتصال في تسيير الأزمات؟ ما الهدف من اتصال الأزمة؟ وماهي طرق الاتصال التي تواجه بها الأزمات؟

لقد كان الفضاء الأنجلوساكسوني السباق إلى دخول حقل اتصال الأزمة، حيث ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي كانت خلاصة بحوث انطلقت من إشكالية الهدف من اتصال الأزمة، استراتيجيات رأت ضرورة حماية وترميم صورة وسمعة المؤسسة أثناء الأزمات وقد تزعم الباحث الأمريكي وليام بونوا "William Benoit" هذا الاتجاه، فكان من القلائل الذين حاولوا تأسيس نموذج لاتصال الأزمة ، بدراسته منذ بداية سنوات الثمانينات، خطابات رجال السياسة الأمريكيين وكذا اتصال المؤسسات الأمريكية عند وقوع الأزمات مهما كان نوعها وتوجت دراساته بإصدار كتاب سنة 1995" Acconts,Excuses and Apologies, a theory of image restoration strategies"، قدم فيه نظرية عامة تحتوي أهم الاستراتيجيات التي يجب تطبيقها لتجديد صورة المؤسسة أومنتوجها وتستند هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين:

1- الاتصال عملية قصدية.

2- الحفاظ على صورة المؤسسة من أهم أهداف أية عملية اتصالية[1].

ورغم صلابتها الإمبريقية فإن نظرية " بونوا" حملت عدة عيوب حسب Frandsen Finn و Winni Johansen[2]، حيث أشارا إلى أن نظرية " بونوا" ركزت على إشكالية رئيسية هي تطبيق استراتيجيات تجديد صورة المؤسسة بصفة مباشرة دون الحاجة إلى وسائط إعلامية مما يعني إهمال " بونوا" لمجموعة معايير هامة لتحليل

[1]/- William Bonoit. Op.Cit, p35.
[2]/-Frandson Finn et Johansen Winn. gestion de crise: société, management, communication, culture. Nancy : ICN (Sous presse), 2000, p43.

خطابات حماية صورة المؤسسة أو الاتصال في حالة الأزمة مما عجل بظهور نموذج آخر لاتصال الأزمة يعدل نموذج " بونوا" من طرف"ويني جوهانسون وفين فروندسون" حيت أضافا أربعة معايير جديدة هي: البلاغة، الاتفاقات العامة ، وسائل الإعلام ، السياق الثقافي ودائما بغية حماية صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها ولكن هذه المرة بخطابات تستعمل وسائط إعلامية ممثلة في وسائل الاتصال الجماهيرية، مما جعل معظم الاستراتيجيات المقترحة في هذا الاتجاه ترتكز على فرضيات الاتصال الجماهيري، كحقل مهم في علوم الإعلام والاتصال.

ولأن المؤسسات المهددة بالأزمات التكنولوجية الكبرى أمام رهانات وتحديات تفرضها الخسائر والنتائج الفادحة الناتجة عن مثل هذه الأزمات والتي تتجاوز نطاقها واهتماماتها الأصلية،فإن حقلا فرعيا آخر لاتصال الأزمة ظهر،ليتجاوز الاستراتيجيات الإعلامية الإشهارية للمؤسسات الباحثة عن تحسين صورتها - والتي تجعل من وسائل الإعلام الجماهيرية حاملا لرسائلها وللجمهور المستهدف مستقبلا لها وبالتالي فهي تشكل عناصر سلبية في العملية الاتصالية- إلى تبني استراتيجيات اجتماعية تفاعلية بين المؤسسة والأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها، تبحث بعمق لإيجاد حلول للأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها، وهي استراتيجيات تعود جذورها إلى نظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في علوم الإدارة والتسيير من جهة والى النماذج التفاعلية والنظمية (النسقية) التي تعود إلى أعمال مدرسة بالو آلتو كواحدة من أهم المدارس التي أسهمت في نمو علوم الإعلام والاتصال[1] من جهة أخرى، حيث ترى هذه الاستراتيجيات التي ترتكز كذلك على مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة (Stackholders)[2] ، بأن قوة العلاقات التفاعلية التي تؤسسها المؤسسة المتحملة لمسؤوليتها الاجتماعية مع أطرافها الفاعلة قبل وأثناء وبعد الأزمات هي مفتاح التسيير الأحسن لها.

---

[1]/- أرمان ماتلار و ميشال ماتلار. مرجع سبق ذكره، ص79.

[2]/- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي.الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية،ط1، 1999، ص22.

ولأن المؤسسات الصناعية الجزائرية، ليست في منأى عن الأزمات التكنولوجية الكبرى وهي التي شهدت الكثير منها على غرار ما شهدته مؤسسة سونطراك كبرى المؤسسات الجزائرية من كوارث صناعية،عرفتها السنوات القليلة الأخيرة الماضية، فلقد خلف حادث مركب أرزيو ثلاثة قتلى وخمس حالات اختناق خلال شهر جوان 2003، في حين خلف حريق مصفاة سكيكدة وفاة 27 شخصا وأربع وسبعين جريحا وخسائر مادية قدرت بثمانمائة مليون دولار خلال انفجار جانفي 2004[1]، تكون قد واجهتها المؤسسة وتعاملت معها بكيفيات أو بأخرى، تندرج ضمن إطار تسيير الكوارث والأزمات الصناعية الذي يتخذ أبعادا وجوانب مختلفة، تخص على سبيل المثال لا الحصر العمليات والاتصالات، ردود فعل آنية أو خطط معدة مسبقا مستوحاة من تجارب المؤسسة السابقة، أو من استراتيجيات علمية نظرية وميدانية لمؤسسات أجنبية أخرى، نظرا للطابع العالمي الذي تكتسيه نشاطات المؤسسة وهي التي فرضت عليها عولمة الإعلام والاتصال في السوق العالمية، تطوير تقنيات وأساليب الاتصال الداخلي والخارجي، مما يجعلنا نحاول في هذا البحث دراسة كيفية مواجهة وتسيير مجمع سونطراك،المهدد بالأخطار الصناعية الكبرى، للكوارث الصناعية السابقة والمتوقعة، بالتركيز على البعد الاتصالي في العملية، قبل، أثناء وبعد وقوعها.

[1]- أسرة التحرير. انفجار بمركب GNL بسكيكدة. سونطراك المجلة.الجزائر: الجزائر: مديرية الاتصال لمؤسسة سونطراك، العدد 41، جانفي 2004،ص02.

3-2- فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضيتين أساسيتين، ترتكز الأولى على مقاربة حماية صورة المؤسسة لاتصال الأزمة، فيما ترتكز الثانية على مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة في اتصال الأزمة، وهما كما يلي:

1. إذا انتهجت مؤسسة سونطراك استراتيجيات اتصال : إعلامية إشهارية لمواجهة الأزمات التكنولوجيا، فإنها ستوظف وسائل الإعلام الجماهيرية كحوامل لرسائلها وخطاباتها نحو جماهيرها المستقبلة بصفة عامة وذلك بهدف تحسين صورتها والحفاظ على سمعتها.
2. إذا انتهجت مؤسسة سونطراك استراتيجيات اتصال : تفاعلية اجتماعية لمواجهة الأزمات، فإنها ستوظف مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها كشركاء ومشاركين في التحضير وعلاج وتقييم الأزمات المتوقعة والناجمة.

وهذا بدوره يفترض ما يلي :

أ/ - إذا كان دليل أو مخطط تسيير الأزمة مهيئا ، مفصلا وواضحا لدى مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمات التكنولوجيا، فإن ذلك يعبر عن قصدية سيرورة اتصال الأزمة من طرف الإدارة العليا لمؤسسة سونطراك.

ب/- إذا استطاعت مؤسسة سونطراك تحديد مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمات، توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق بينها، فإن ذلك يمكنها من وضع الإستراتيجيات المناسبة .

ج/- كلما استطاعت مؤسسة سونطراك دمج مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمات التكنولوجيا في سيرورة اتصال الأزمة ،كلما أدى ذلك إلى الحد من تأثيراتها من جهة وجعل من هذه الأطراف أداة دفاعية عن مصالح المؤسسة من جهة أخرى .

د/- إذا نجحت المؤسسة في اختيار قنوات وشبكات الاتصال المناسبة لسيرورة اتصال الأزمة مع أطرافها المؤثرة والمتأثرة بالأزمات التكنولوجيا،فإنها ذلك يسهم إيجابا في فهم الأبعاد والأهداف التي تتوخاها المؤسسة من وراء فتح الحوار النقاش

عن كيفية التصدي للأزمات من جهة ويرفع من جاهزية هذه الأطراف لمواجهتها وبالتالي التقليل من خسائرها المادية والبشرية.

3-3- أهداف الدراسة:

سمحت لنا المراحل السابقة، بتكوين رؤية واضحة اتجاه ما نسعى إلى تحقيقه من أهداف على مستوى الدراسة والتي نجملها كما يلي:

1- التحكم في الجانب المنهجي للبحوث العلمية الأكاديمية.

2- الوصول إلى معرفة مبادئ وأساليب اتصالات الأزمة.

3- الكشف عن مدى اهتمام المؤسسة بميدان الاتصال في تسيير الأزمات.

4- الاحتكاك ميدانيا بموضوع يحتاج إلى الوعي والإدراك بمدى خطورته، المسؤولية في معالجته من طرف الفرد، المجتمع والمؤسسات.

5- الوقوف على مخططات مواجهة الأزمات والطوارئ لمؤسسة سونطراك ومدى اهتمامها بالجانب الاتصالي، قبل، أثناء وبعد وقوعها.

6- محاولة لفت أنظار الباحثين إلى أهمية الخوض في موضوع اتصالات الأزمة قصد تناول مختلف الزوايا المحيطة به، وذلك بفتح الأبواب وما بين الأبواب على علاقة الاتصال بتسيير الأزمات، نظرا لطغيان البحوث التي عالجت علاقة الإعلام بالأزمات.

3-4- منهج الدراسة:

3-4-1- مفهوم المنهج:

أ- لغويا:

في اللغة العربية: هو الطريق الواضح البين المستقيم المنبسط الذي له خصائص تميزه عن المناهج الأخرى.[1]

في اللغة الفرنسية: فإن كلمة منهج "Méthode" التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما[2].

ب- اصطلاحا:

عرف عبد الرحمن بدوي المنهج على أنه " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة".[3]

أما الباحث محمد زيان عمر فيعرف المنهج على أنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون".[4]

- " تنظيم دقيق في شكل خطوات معلومة، يحدد فيها الباحث مساره البحثي من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول".[5]

وبصفة عامة يمكن تعريف المنهج على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تساعد في الإجابة على تلك التساؤلات.

---

[1]/- ينظر:
- يوسف خياط.قاموس لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور، المجلد الثالث من القاف إلى الراء. بيروت: دار صادر، دون تاريخ نشر ، ص 727.
- الفيروز أبادي. مجد الدين محمد بن يعقوب، قاموس المحيط، ج1. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1987، ص210.
[2]/- أحمد بن مرسلي. مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. الجزائر: المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2003، ص 282.
[3]/- عبد الرحمن بدوي. مناهج البحث. الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1977، ص05.
[4]/- محمد زيان عمر. البحث العلمي: مناهجه وتقنياته. عمان: دار الشروق، ط4، 1983، ص48.
[5]/- أحمد بن مرسلي.مرجع سبق ذكره، ص 283

3-4-2- منهج دراسات الحالة:

أ- المفهوم:

لغويا: تعني كلمة "حالة" في اللغة العربية، حال الشيء، سواءا كان شخصا أو حيوانا أو جمادا أو تنظيما ...وهي تفيد كينونة هذا الشيء، أي ما هو عليه من وضع، من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.[1]

تقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسية كلمة:"Le cas" التي تشير إلى الوضعية (situation) التي عليها الشيء، لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها في اللغة الفرنسية مفهوم: Etude de cas المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية معينة سواءا كان فردا أو جماعة، هيئة أو مؤسسة[2].

اصطلاحا: هي البحث المعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه، حيث تقوم على افتراض أن كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحدة كاملة[3]، وبالتالي لا يمكن أبدا فهم معنى الجوانب المبحوثة وأهميتها على مستوى أية حالة مهما كان نوعها خارج إطار المؤسسة الذي تتفاعل وسطه.

لكن الشيء الواضح بالنسبة لدراسات الحالة كما أشار إليه باحثون أمريكيون هو أنه منهج يتجه إلى "جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواءا كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا عاما وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها."[4]

---

[1]/- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. قاموس المحيط.ج3. بيروت: مؤسسة الرسالة، ص346.
[2]/- أحمد بن مرسلي. مرجع سبق ذكره، ص302.
[3]/- محمد زيان عمر. مرجع سبق ذكره، ص33.
[4]/- عدلي أبو طاحون.مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 1998، ص63.

ب- جوهر منهج دراسة الحالة وأهدافه:

لا يوجد اتفاق بشأن الدراسات التي يمكن تصنيف دراسات الحالة في إطارها، فمنهم من اعتبرها دراسات مسحية للحالات الفردية[1]، ومن أوردها نوعا دراسيا من البحوث الوصفية وغيرهم من أدرجها ضمن الدراسات التي تتناول الحالات الفردية في أزمنتها الثلاثة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، بمعنى أن دراسة الحالة هي دراسات تاريخية عندما تقوم على دراسات الحالة الفردية التي جرت في الماضي وهي دراسات مسحية في حالة تناولها الوضع الراهن (الحاضر) بالوصف والتحليل للحالات الفردية وهي كذلك دراسات تجريبية، عندما يقوم الباحث فيها بإخضاع العوامل المكونة لها إلى سلسلة اختبارات تجريبية قصد التوصل إلى نتائج علمية يستفيد منها مستقبلا في أبحاثه العلمية.[2]

ج- خصائص منهج دراسات الحالة:

يتصف منهج دراسة الحالة بالخصائص الرئيسة التالية:

1- يمكن تطبيقه بصورة شاملة على الحالة أو الظاهرة أو المشكلة مجال الدراسة ككل ويمكن أن يطبق على جزء أو جانب منها، حيث يمكن تطبيق المنهج على المؤسسة ككل أو جزء منها أو عدد من المؤسسات تربطها عوامل مشتركة أو متماثلة.

2- يمكن أن تغطي دراسة الحالة كل تاريخ الظاهرة أو المشكلة منذ نشأتها حتى الوقت الحالي أو تغطي فترة زمنية محددة كجزء من تاريخها.

3- تستخدم بصورة واسعة في دراسة الظواهر أو المشكلات الإدارية و الاجتماعية سواء كانت ميدانية أو مكتسبة.

4- تقوم على الدراسة المتعمقة لمفردات الحالة، أبعادها ومتغيراتها والعلاقات بينها، دون الاكتفاء بالمعرفة أو الوصف الظاهري لها.

5- يعتبر مدخلا أساسيا لتفهم مجتمع الدراسة الذي تدخل في نطاقه الحالة أو الحالات التي تقوم دراستها من خلال تعميم نتائج الدراسات المتعمقة لتلك الحالات.[3]

---

[1]/- محمد زيان ، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2]/- أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص ص302، 303.

[3]/- مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللحلح. البحث العلمي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002، ص ص73، 74.

د- خطوات تطبيق منهج دراسة الحالة:

يتم تطبيق منهج دراسة الحالة في البحوث العلمية من خلال الخطوات الرئيسة التالية:

1- تعريف دقيق للحالة مجال الدراسة وتحديد نطاقها فيما يتعلق بالمكان والزمان وموضوع الدراسة.

2- تحديد الأبعاد أو الجوانب التي يتم دراستها في الحالة موضع الدراسة والقيام بدراسة تشخيصية لها للتعرف عليها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوب توفرها.

3- تحديد المفاهيم والمبادئ العلمية التي سوف تراعي في دراسة الحالة ووضع الفروض التي سيقوم الباحث بدراسة مدى صحتها.

4- توصيف مجتمع ومفردات الدراسة وتحديد العينة التي سيتم دراستها وتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة عنها.

5- الاستقصاء الدقيق والشامل وجمع البيانات والمعلومات عن كافة جوانب الظاهرة أو المشكلة و تشمل بدايتها وتطورها ووضعها الحالي.

6- تحليل البيانات والمعلومات المتوفرة من الاستقصاء والوثائق والسجلات ومن الملاحظة ومن المقابلات واستخلاص المؤشرات والنتائج ذات العلاقة بالمشكلة أو الظاهرة المرتبطة بالحالة مجال الدراسة.

7-إعداد التوصيات وتطبيقها على الحالة مجال الدراسة وتتبع نتائجها على الظاهرة أو المشكلة.[1]

[1]/- مصطفى محمود أبو بكر، أحمد عبد الله اللحلح مرجع سبق ذكره، ص75، 76.

3-5- اختيار مفردات مجتمع الدراسة:

3-5-1 - الدراســـــــة التمهيديــة:

بحثا عن تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها المنطلقة أساسا من الإشكالية الجوهرية المتمثلة في ماهية إستراتيجية الاتصال التي تنتهجها مؤسسة سونطراك كمؤسسة مهددة بالأخطار الصناعية والتكنولوجيا الكبرى التي يمكن أن تقود إلى أزمات كبرى، توجهنا إلى خلية الإعلام والاتصال على **مستوى مقر نشاط المصب (Aval)** الكائن مقرها ببلدية عين البية ، دائرة بطيوة بولاية وهران.

لقد وقفنا في هذا البحث الميداني على أهمية مثل هذه الدراسات في تحديد مجتمع ومفردات الدراسة و اختيار أسلوب العينة، حيث ثم التأكد من مدى سلامة قائمة أسئلة دليل المقابلة من حيث مدى تطابقها مع ما يراد قياسه،إحاطتها بجوانب الموضوع المبحوث،صياغتها بكيفية مفهومة للمبحوثين،اللغة المستعملة،توظيف بعض المصطلحات، مدة انجاز المقابلة مع المبحوث الواحد للوصول إلى حساب الوقت الإجمالي المستغرق على مستوى جميع المبحوثين أو اختيار مدى تطابق أدوات البحث المختارة مع ما يراد جمعه من معلومات وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

أ- التعريـــف بمجـمـــع سوناطــراك :

أنشأت الشركة الوطنية للبحث والإنتاج ونقل وتحويل و تسويق المحروقات- سونطراك- سنة 1963 ، توظف أكثر من 48000عاملا وتوجد اليوم في وضعية تؤهلها للعب دور من المستوى الأول لتقوية وضعيتها العالمية وهذا بفضل :

- أهمية احتياطاتها الطاقوية منها 70بالمئة من الغاز الطبيعي.
- طاقتها التكنولوجية والتسييرية مصنفة ضمن الإثنا عشر كبرى الشركات البترولية[1].

وتوجه سونطراك نشاطاتها صوب مهام إستراتيجية مثل:

*البحث والتنقيب * تنمية الحقول واستغلالها * نقل المحروقات * عمليات التسويق *المساهمة والتجميع والشراكة الفوقية لحرفها .

[1]/- أسرة التحرير. ترتيب الشركات الطاقوية. سونطراك المجلة الدورية لمجمع سونطراك، العدد46،جويلية 2005، ص46.

وتسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- التحكم المستمر في حرفها القاعدية.
- تقوية طاقاتها التكنولوجيا التسييرية.
- التنمية الدولية والشراكة
- التنوع في الأنشطة.[1]

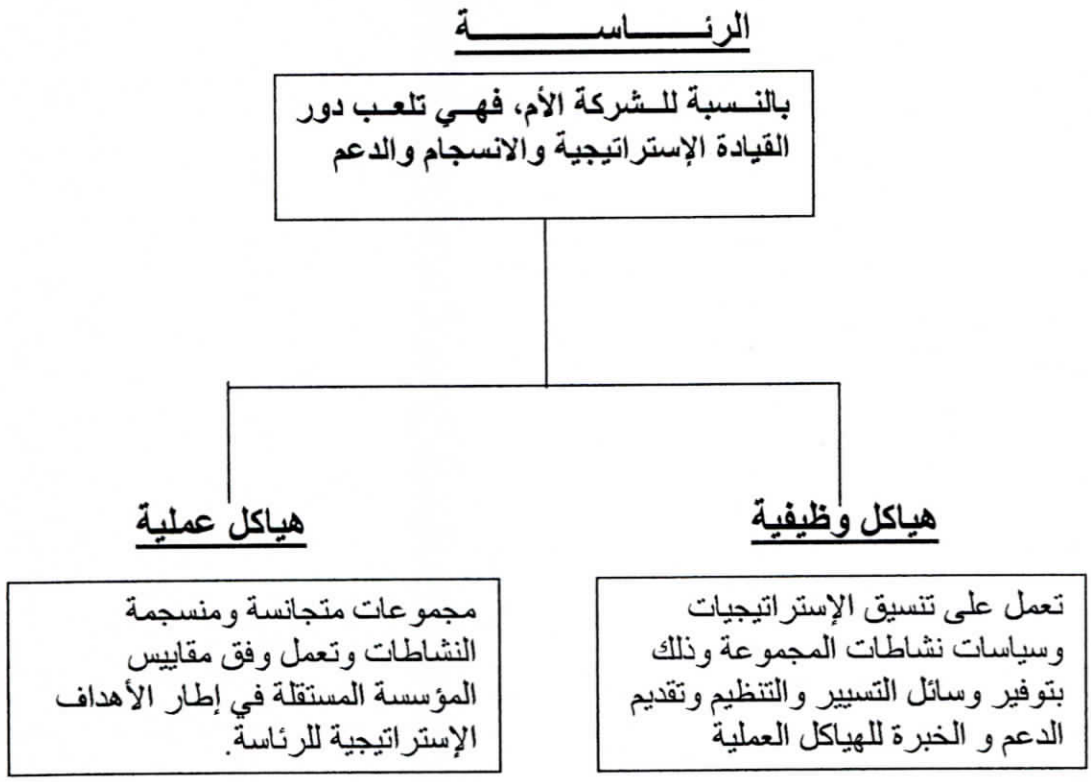
ب- الشكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك:

- لم تعرف سونطراك منذ نشأتها استقرارا نهائيا على تنظيم ثابت ، بل تغير أربع مرات على التوالي ، آخرها الذي سنعرضه لاحقا ، باعتباره النموذج المثالي للتطور العصري في مجال تسيير المحروقات، حيث يعد هذا التنظيم هيكلة للنشاطات والموارد حسب الحرف القاعدية التي تمتد من المنبع(Amant) إلى المصب (Aval) وإدراجها ضمن مجمع مندمج ذو بعد دولي يقوم على تحقيق المصلحة الوطنية.

[1]- أسرة التحرير. سونطراك شركة نفطية كبرى، مطوية تعريفية. أرزيو: الفرع المكلف بتمييع وتحويل المحروقات(نشاط المصب حاليا) مع المركب الصناعي GP2Z ، دت .

ج- الدوائر التنظيمية للمجموعة :

يتكون هرم السلطة لمجموعة سونطراك الحالية من ثلاثة دوائر أساسية :



د- الهيكل التنظيمي الجديد لسونطراك[1]: (ينظر الى الملحق رقم01)

يرتكز الهيكل التنظيمي الجديد لسونطراك الذي تم عرضه من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة في السادس من شهر فيفري2006،على المهن القاعدية لسونطراك ومختلف مديريات التنسيق الموجودة حاليا وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الهياكل العملية :

الهياكل العملية :

تصنف الهياكل العملية التي يرتكز عليها نشاط سونطراك إلى أربعة نشاطات أساسية:

نشاط المنبع (L'Amont):

نشاط المنبع تحت سلطة نائب رئيس، مكلف بتحضير وتطبيق السياسات الإستراتيجية لتنمية واستغلال المنبع البترولي والغازي، كما يغطي نشاط المنبع خاصة المجالات العملية التالية: التنقيب، مراقبة المعلومات، العمليات، البحث وتنمية المحروقات والتكنولوجيا الحديثة، الهندسة البترولية والتنمية، الإنتاج، الحفر، الهندسة والبناء.

والنشاط هذا مجهز بهياكل عملية موحدة إلى جانب المهمات التي تقوم بها داخل نشاطها الأساسي ، فهي توفر الطاقات البشرية المؤهلة ، إيصال المعلومات لمجمع المديريات التنسيقية والمديريات المركزية وهو مكلف أيضا بتنمية:

- الفروع والصناديق المساهمة الوطنية.
- التنظيم الإعلامي وإيصال المعلومات للنشاط ، كما يساهم من جهته في المد بالخبرة اللازمة لتنمية النشاطات الدولية للفروع وصناديق المساهمة الخارجية.

[1] /-La nouvel macrostructure de Sonatrach, numéro spéciale. Alger: cellule de communication, la direction générale de Sonatrach, Février2006, p22.

نشاط النقل عن طريق القنوات (TRC) :

نشاط النقل عن طريق القنوات تحت سلطة نائب مدير، مكلف بتحضير وتطبيق السياسات والإستراتيجيات في مجال نقل المحروقات، ويغطي هذا النشاط المجالات العملية التالية:

- استغلال أجهزة نقل المحروقات ومرافق الموانئ.
- الصيانة.
- الدراسات والتنمية.

والنشاط هذا مجهز بهياكل حيوية موحدة إلى جانب المهمات الموكلة له، فهو يضمن ويوفر الخبرات المؤهلة ، إيصال المعلومات لمجمع المديريات التنسيقية والمديريات المركزية وهو مكلف أيضا بتنمية:

- الفروع والصناديق المساهمة الوطنية.
- التنظيم الإعلامي وإيصال المعلومات للنشاط ، كما يساهم من جهته في المد بالخبرة اللازمة لتنمية النشاطات الدولية للفروع وصناديق المساهمة الخارجية.

نشاط المصب (Aval):

نشاط المصب تحت سلطة نائب رئيس، مكلف بتحضير وتطبيق السياسات الإستراتيجية لتنمية واستغلال المصب البترولي والغازي ، كما يغطي نشاط المنبع خاصة المجالات الحيوية التالية: تمييع الغاز الطبيعي، فصل غاز البروبان المميع ، تصفية البترول الخام، البتروكيمياء، الدراسات وتنمية التقنيات الجديدة والنشاط هذا مجهز بهياكل حيوية موحدة إلى جانب المهمات المنوطة بها داخل نشاطها الأساسي ، فهي تضمن لكل واحدة في اختصاصها، بمؤهلات وبإيصال المعلومات إلى مجمع المديريات التنسيقية والمديريات المركزية وهو مكلف أيضا بتنمية:

- الشركات الفرعية والشركات المساهمة.
- التنظيم الإعلامي وإيصال المعلومات للنشاط ، كما يساهم من جهته في المد بالخبرة اللازمة لتنمية النشاطات الدولية للشركات الفرعية والشركات المساهمة.

النشاط التجاري (COM):

النشاط التجاري تحت سلطة نائب رئيس، مكلف بتحضير وتطبيق السياسات الإستراتيجية في المجال التجاري الخارجي والداخلي للمحروقات، كما يغطي خاصة، المجالات الحيوية التالية:

- التسويق الخارجي للبترول الخام، المنتجات المصفاة، الغاز المكثف ، غاز البروبان المميع ، الغاز الطبيعي المميع والغاز الطبيعي.
- التسويق على المستوى الوطني للمنتجات المصفاة،الغاز الطبيعي، غازات البروبان المميعة ، المواد البتروكيميائية ومواد أخرى كالغازات الصناعية.

ونشاط التسويق مجهز بهياكل حيوية موحدة إلى جانب المهمات المنوطة بها داخل نشاط المصب، فهي تضمن لكل واحدة في اختصاصها، بمؤهلات وبإيصال المعلومات إلى مجمع المديريات التنسيقية والمديريات المركزية وهو مكلف أيضا بتنمية:

- الشركات الفرعية والشركات المساهمة.
- التنظيم الإعلامي وإيصال المعلومات للنشاط ، كما يساهم من جهته في المد بالخبرة اللازمة لتنمية نشاطات المصب الدولية للشركات الفرعية وشركات المساهمة.

الهياكل الحيوية الوظيفية:

تضطلع هذه الهياكل بالأدوار التالية:

- ضمان والسهر على تطبيق السياسات الإستراتيجية للمجمع.
- دعم مختلف الأنشطة العملية للمجمع بالتخطيط، التموين، التنسيق ووضع الخبرة تحت تصرفها.
- الإثبات على كونها مراكز جودة وخبرة في تخصصاتها المتعددة.
- الارتقاء لمركز إعلام للمجمع والمساهمة في إيصال المعلومات للمجمع.

والهياكل الوظيفية مكونة ومنظمة على شكل مجمع المديرية التنسيقية وعددها خمسة وأربع مديريات مركزية .

مجمع المديرية التنسيقية للموارد البشرية :

مجمع المديرية التنسيقية للموارد البشرية تحت سلطة مدير تنفيذي، مكلف بتحضير السياسات في مجال الموارد البشرية ومراقبة مدى تنفيذها، كما يضمن المجمع المهمات التالية: الموارد البشرية، التكوين والإتقان، الاتصال في مجال الموارد البشرية، التسيير الإداري لمستخدمي المقر وهو مكلف أيضا بمساندة مشاريع المؤسسة، الإعلام وإيصال المعلومات للمجمع.

مجمع المديرية التنسيقية للإستراتيجية ، التخطيط والاقتصاد (SPE):

مجمع المديرية التنسيقية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد، تحت سلطة مدير تنفيذي، مكلف بتحضير استراتيجيات على المديين المتوسط والطويل وتقييم التطبيقات في الميدان،كما يضمن المجمع المهمات التالية: التخطيط والتنقيب، الدراسات الاقتصادية، التنظيم، النظم والإجراءات، الإعلام والدراسات التوثيقية والقياسات وهو مكلف أيضا بمساندة ودعم مشاريع المؤسسة ، الإعلام وإيصال المعلومات العامة للمجمع.

مجمع المديرية التنسيقية المالية (FIN):

تحت سلطة مدير تنفيذي، مجمع المديرية التنسيقية المالية ، مكلف بتهيئة السياسات و الإستراتيجيات في مجال المالية وكذا توحيد الإجراءات في المجال المالي والحسابي، كما يضمن المجمع المهمات التالية: التموين والهندسة المالية، تسيير الديون ، الخزينة المركزية للمجمع ، تسيير التوقعات المالية ، حسابات الشركة ، دعم الحسابات للمجمع، رقابة التسيير العملي، مراقبة وتنسيق المحاسبة لهياكل المحاسبة غير المركزية، تسيير العلاقات مع البنوك،الضرائب، التراث، تأمينات المجمع، أخطار مهنة التسيير، نظام الإعلام الحسابي وهو مكلف أيضا بمساندة ودعم مشاريع المؤسسة،الإعلام وإيصال المعلومات العامة للمجمع.

مجمع المديرية التنسيقية للنشاطات الدولية (INT):

مجمع المديرية التنسيقية للنشاطات الدولية،تحت سلطة مدير تنفيذي، مكلف بتهيئة التوصيات المعبر عنها وتحقيق إستراتيجية السياسات فيما يتعلق بتنمية النشاطات الدولية، كما يضمن المجمع المهمات التالية: التنمية الدولية للمنبع البترولي والغازي

بالإضافة إلى النقل، التنمية الدولية للمصب البترولي والغازي بالإضافة إلى النقل البحري، التنمية الدولية لتنويع النشاطات والمصالح وهو مكلف أيضا بإرشاد المساهمة الدولية والشركات الفرعية والمساهمات الخارجية، الإعلام وإيصال المعلومات العامة للمجمع.

مجمع المديرية التنسيقية للنشاطات المركزية (ACT):

مجمع المديرية التنسيقية للنشاطات المركزية، تحت سلطة مدير تنفيذي، مكلف بتحضير السياسات المرتبطة بالتسيير العقلاني، كما يضمن المجمع المهمات التالية: تسيير المقر، المحاسبة المركزية للمقر، الاتصال وإستراتيجية الصورة، المصالح والإعلام الآلي، المصالح الاجتماعية وهو مكلف أيضا بدعم مشاريع المؤسسة، تهيئة وتنمية بنك المعلومات الخاص بالمونين بالمواد ، التجهيزات ومصالح المجمع، تنسيق السياسات فيما يخص تنظيم مهنة التوثيق أو الأرشيف داخل المجمع وإيصال المعلومات العامة للمجمع.

مجمع المديرية المركزية للرقابة (AUDIT):

تحت سلطة مدير مركزي، مجمع المديرية المركزية للرقابة، مكلف بتهيئة سياسات الرقابة ومراقبة مدى تطبيقها، كما يضمن المجمع المهمات التالية: متابعة وتسيير عمليات الرقابة للمجمع، مراقبة الإجراءات والمعايير خاصة ما تعلق بما يلي: سياسة وتسيير مجمع الرقابة، مراقبة الإجراءات والمعايير الخاصة في مجال انتقال السوق، متابعة عملية المراقبة المالية الخارجية ، إحصاء الإجراءات، القوانين ومعايير التسيير والاقتراحات لتحسينهم وهو مكلف أيضا الإعلام وإيصال المعلومات.

المديرية المركزية القانونية (JUR):

المديرية المركزية القانونية، تحت سلطة مدير مركزي، مكلفة بتحضير وتنسيق الاقتراحات وتوحيدها ،تقييم المشاريع المنجزة ، بتهيئة وتنسيق الوسائل القضائية ومراقبة مدى تطبيقها، كما تضمن المديرية المهمات التالية: متابعة ودراسة الخلافات الدولية، متابعة الخلافات الداخلية في المجال التجاري والخلافات داخل المقر، الجرد

القانوني وهي مكلفة أيضا بمساندة ودعم مشاريع المؤسسة ، الإعلام خاصة وتنمية بنك المعلومات وإيصال المعلومات للمجمع.

المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة(HSE):

المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة، تحت سلطة مدير مركزي، مكلفة بتحضير السياسات في المجال البيئي الصحي ونوعية المعيشة ومراقبة مدى تطبيقهم، كما تضمن المديرية المهمات التالية:

- تنسيق سياسات تسيير الأخطار المتعلقة بالصحة، الأمن والبيئة.
- تنمية الاجراءات واحترام المعاير والمقاييس في مجالات الصحة، الأمن والبيئة في الوسط العلمي.

وهي مكلفة أيضا بمساندة ودعم مشاريع المؤسسة، إيجاد المفاهيم وتهيئة سياسة الاستثمار الاجتماعي داخل المجمع، الإعلام وإيصال المعلومات للمجمع.

المديرية المركزية التنسيقية للتقنية والتنمية(TEC):

- هذه المديرية، تحت سلطة مدير مركزي، مكلفة بتحضير السياسات الإستراتيجية للمجمع فيما يخص الدراسات الهندسية والتحقيقات وإدارة مشاريع الاستثمارات، كما تضمن المديرية المهمات التالية:

- تحضير المعايير وتحقيق أدوات تسيير الإجراءات الإدارية طبقا للمقاييس العامة المتعامل بها في الهندسة وتحقيق المشاريع.
- مراقبة مدى تطبيق الإجراءات الإدارية في المجال الهندسي وقيادة المشاريع.
- مد يد المساعدة للأنشطة العملية خاصة في المجالات التالية: تحضير دفاتر الشروط وتهيئة الدراسات للمشاريع الصناعية الكبرى ، توفير بنك للمعلومات.

الشركات الفرعية وشركات المساهمة:

- هذه الشركات متجمعة داخل الشركة القابضة وتنحصر مهامها في القانون الأساسي الخاص بكل واحدة على حدا، وتتفرع كالآتي:

- الشركة القابضة SPP وتنتمي إلى نشاط المنبع AMT.
- الشركة القابضة SIP للاستثمارات وتنتمي لنشاط النقل TRC .

- الشركة القابضة للكيمياء RCH وتنتمي إلى نشاط المصب AVL .
- الشركة القابضة لتقييم المحروقات SVH وتنتمي إلى نشاط التسويق COM.

3-5-2- تحديد مجتمع البحث الأصلي:

تتمثل مفردات البحث في هذه الدراسة في الأفراد الفاعلين، المعنيين بتسيير الأزمة على مستوى **نشاط المصب.**

أ- الجانب التنظيمي لنشاط المصب (مجتمع البحث الأصلي):

إن تنظيم نشاط المصب لسونطراك يعتمد أساسا على:

أ-1- قسمين:

1.1 - قسم التمييع المكلف باستغلال آلة الإنتاج ، حيث تتحقق هذه العملية ب:

* أربع مركبات لتمييع الغاز الطبيعي، طاقتها الإجمالية للإنتاج 48.6 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي المميع في السنة.

- مركب تمييع الغاز الطبيعي GL1.Z يقع ببطيوة .
- مركب تمييع الغاز الطبيعي GL2.Z يقع ببطيوة.
- مركب تمييع الغاز الطبيعيGL4.Z يقع بأرزيو.
- مركب تمييع الغاز الطبيعيGL1.K يقع بسكيكدة.

* مركبان لفصل غازات البترول طاقتهما الإجمالية للإنتاج 9 ملايين طن في السنة.

- مركب فصل غاز البترول GP1.Z يقع بمرسى الحجاج.
- مركب فصل غاز البترولGP2.Z يقع بأرزيو.

2.1- قسم الدراسات والتنمية مكلف بتطوير أنشطة التمييع وتحويل المحروقات.

أ-2- ثمان مديريات عملية:

- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الشؤون القانونية.
- مديرية المالية.
- مديرية الإدارة العامة.
- مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات.
- مديرية الأمن ، الصحة والمحيط (HSE).
- مديرية المراجعة والتفتيش (AUDIT).
- مديرية التخطيط والإستراتيجية.

أ-3- ثلاثة فروع للإنتاج الصناعي:

- شركة " هيليوس" لإنتاج الهليوم والآزوت الموجودان بالغاز الذي يصلهما من مركب تمييع الغاز الطبيعي GL2.Z والذي يتم استرجاعه عوض إرساله إلى المشاعل.
- نفتاك (للتكرير).
- ENIP (بترو كيمياء).

أ-4- ثلاثة فروع للخدمات: SOMIZ(الصيانة بأرزيو) ،SOMIK (الصيانة بسكيكدة)

أ-5- مؤسستان لتسيير المناطق الصناعية :(EGZIA بأرزيو) و(EGZIK بسكيكدة).

(المخطط التنظيمي لنشاط المصب: ينظرالى الملحق رقم 02).

3-5-3- عينة الدراسة:

نظرا لضخامة مجتمع البحث وشساعته وتعقد الإجراءات القانونية الداخلية، لدرجة يصعب علينا القيام بدراسة كل الوحدات المكونة له ونظرا لارتباط هذا الإنجاز بآجال محددة لابد من احترامها ولمحدودية القدرات المادية على ذلك، سنلجأ إلى أسلوب العينة.

أ- أسلوب اختيار العينة:

إن الوضع السائد داخل المجتمع الأصلي، من حيث الخصائص الأساسية المميزة له، في إطار المعلومات المستهدفة بالبحث على مستواه،المتعلقة أساسا بنوعية الإستراتيجية الاتصالية المنتهجة من طرف مؤسسة سونطراك لمواجهة الأزمات، سيكون له الدور الأول في تقرير نوع الأسلوب المعتمد لتحديد العينة، لذا سنعتمد الأسلوب القصدي التحكمي[1] في اختيار الهيكل العملي لنشاط المصب من الهياكل العملية الأربعة التي تعرضنا لها في تعريفنا للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وذلك لتعرض هذا الهيكل العملي في السنوات الأخيرة لعديد الحوادث الصناعية والمميتة منها، بمركب تمييع الغاز الطبيعيGL1.K بسكيكدة ومركب فصل غاز البترولGP2.Z بأرزيو وبالتالي ملائمة نشاط المصب لما نبحث عنه من معلومات ميدانية، وبعد إطلاعي على أعداد كثيرة من إصدارات المؤسسة المخصصة للإعلام الداخلي ،كمجلة سونطراك، مجلة المصب[2] ، مجلة HSE[3] وغيرها، اكتشفنا أن الموضوع المعالج من طرفنا، يشغل تفكير مسؤولي المؤسسة من خلال نظام إدارة HSE والمشروع الجديد الخاص بمخطط تسيير الحوادث الصناعية، مهما كانت درجتها على مستوى مجمع سونطراك الذي يحدد ثلاث مستويات لتسيير الأزمات الناجمة:

- المستوى العملياتي: الذي يتكلف به المركب الصناعي.
- المستوى التكتيكي: الذي تتكلف به الإدارة العامة للمنطقة الصناعية في حالة عجز المركب الصناعي المنكوب على التحكم في الحادث الصناعي.

[1]/- أحمد بن مرسلي. مرجع سبق ذكره،ص 180.

[2] /- La revue Aval. Ain El Bya : cellule communication activité aval, N° 01, Juin 2006, 42p.

[3]/- La revue HSE info. Alger : direction central HSE / Sonatrach, n° 01, Novembre 2005, 6p.

- المستوى الاستراتيجي: الذي تتكفل به المديرية العامة لمجمع سونطراك.[1]

جعلتنا هذه المعلومات الأولية نتعامل من جديد مع الأسلوب القصدي التحكمي في اختيار العينة من المستويات الثلاثة المكلفة بتسيير الأزمة، حيث تم اختيار مركب فصل غاز البترولGP2.Z الواقع بأرزيوعلى المستوى العملياتي، ثم المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية EGZIA على المستوى التكتيكي، فمديرية نشاط المصب على المستوى الاستراتيجي.

ب- نوع العينة:

***على المستوى العملياتي:**

تندرج العينة على المستوى العملياتي منهجيا ضمن مايسمى بالعينة الغرضية أو العمدية أوالعينة النمطية[2] والتي قمنا من خلالها باختيار المفردات الممثلة أكثر من غيرها، لما نبحث عنه من معلومات وبيانات وهذا لإدراكنا المسبق ومعرفتنا الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة، مما يسمح بسحب مفرداتها بطريقة مباشرة.

مركب فصل غاز البترولGP2.Z:

التعريف بالمركب: يتربع مركب فصل غاز البترولGP2.Z الواقع بأرزيو،على مساحة قدرها 13.5 هكتار، تم بناؤه من طرف الشركة الإنجليزية "جون برون" ، إذ يعود تاريخ بدء الإنتاج إلى مارس1973، مستهدفا فصل غازات البترول السائلة للحصول على غازات البروبان والبوتان باستعمال الطريقة التكنولوجية المتمثلة في التقطير تحت الضغط ، حيث يحتوي على وحدتي إنتاج وتقدر طاقته الإنتاجية ب1.2مليون طن من غازات البترول المميع، صمم من أجل معالجة شحنة متكونة من مزيج غازات البترول المميع المكثفة، طرأ على المركب أول تغيير في تركيبته التكنولوجية سنة 1990 لكي يعالج غازات البترول السائلة فقط، بطاقة إنتاج تصل الى 6.0 مليون سنويا ولقد تم توسيع طاقة إنتاجه في المرحلة الأولى إلى 1.2مليون طن سنويا إبتداءا من أول جانفي 1997، ثم إلى 1.8مليون طن سنويا في سنة 2000.

---

[1]/- La rédaction. Mise en place du poste de gestion des urgences et de crises. HSE Info. ALGER : n°02, Janvier, Derection centrale HSE/ Sonatrach, pp 01-02.

[2]/- أحمد بن مرسلي .مرجع سبق ذكره، ص 197.

الهيكل التنظيمي لإدارة المركب الصناعي: (ينظر الملحق رقم03)

عينة الدراسة على مستوى مركب فصل غاز البترولGP2.Z:

تم اختيار أفراد العينة على مستوى مركب فصل غاز البترول GP2.Z من المجتمع الأصلي المتمثل في مختلف المديريات والدوائر والمصالح المكونة له، بناءا على قائمة المهام الموكلة لخلية الأزمة التي يحددها مخطط تسيير الأزمة، والذي نجد فيه كذلك المديريات والدوائر المعنية بتسيير الأزمة ومن خلال مقارنتها بالمخطط التنظيمي للمركب، استطعنا وضع قائمة أفراد العينة كما يلي :

الدور	الأعضاء الدائمون	النواب
قائد فريق إدارة الحادث الكبير	مدير المركب	المديرية الفرعية المكلفة بمجال الاستغلال/ الدائرة التقنية.
منسق الفريق	مدير دائرة الأمن الصناعي	مدير الأشغال العامة
مديرية العمليات	نائب المدير المكلف بمجال الاستغلال	مدير الإنتاج/ مدير الصيانة
منسق الاتصالات	نائب المدير المكلف بإدارة المستخدمين	المكلف بعلاقات العمل، مسؤول HSE
منسق الأمن، الصحة، البيئة	مسؤول الأمـن،الصحة، البيئـــة HSE	مصلحة الوقاية/ مصلحة التدخل
منسق الخدمات الاجتماعية	مدير دائرة المستخدمين	طبيب / APS
منسق الأمن	مسؤول الأمن الداخلي	مصلحة التدخل،مساعد مسؤول الأمن الداخلي
مسجل الحادث	مدير دائرة الوسائل العامة	دائرة الموارد البشرية المصلحة الداخلية /
مسيرون آخرين حسب الحاجة	رؤساء دوائر الإمداد،المالية، خبراء آخرون	
المدير المكلف بتسيير الحادث أثناء المداومة	المهندس المداوم L'ingénieur de quart	

***على المستوى التكتيكي:**

عينة الدراسة على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية EGZIA :

نظرا لأن المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية EGZIA ستتدخل تقنيا في حالة عدم تحكم المركب الصناعي في مكافحة الحادث، باعتبارها فرعا من نشاط المصب على مستوى مجمع سونطراك، فقد تم اختيار فرد واحد منها والذي سيكون الرئيس المدير العام لها للاستفسار عن بعض جوانب الدراسة.

***على المستوى الإستراتيجي:**

عينة الدراسة على مستوى إدارة نشاط المصب:

نظرا لعدم تمكننا من الحصول على قائمة الأفراد المعنيين بتسيير الأزمة على مستوى إدارة نشاط المصب، لكي تمثل عينة هذا المستوى، دفعنا منهجيا إلى اختيار العينة على مراحل:

المرحلة الأولى:العينة العنقودية[1]

جرى سحب أفراد العينة ليس من قائمة الأفراد المعنيين بتسيير الأزمة المكونة للمجتمع الأصلي وإنما من الوحدات الحاوية لهذه المفردات والتي يطلق عليها مصطلح عناقيد والتي تبدأ من **النائب- الرئيس** مرورا بالمديريات والدوائر التابعة لها (الرجوع إلى المخطط التنظيمي لنشاط المصب) كما يلي :

- نائب الرئيس المدير العام، المكلف بنشاط المصب (من بين أعضاء خلية الأزمة الإستراتيجية)، والذي ستتعذر مقابلته في الأخير لحجج غير مقنعة تماما، قدمتها خلية الاتصال.
- مساعد مدير نشاط المصب مكلف بالأمن الداخلي.
- قسم التمييع وفصل الغازات المكلف بإدارة المركبات الصناعية الستة.
- مديرية الأمن والصحة والبيئة.
- خلية الاتصال.

1/- أحمد بن مرسلي . مرجع سبق ذكره، ص 193.

المرحلة الثانية: العينة الغرضية

قمنا من خلالها باختيار المفردات الممثلة أكثر من غيرها، لما نبحث عنه من معلومات وبيانات على مستوى:

- اختيار مدير قسم التمبيع وفصل الغازات.
- مديرية الأمن والصحة والبيئة المعنية بمواجهة الأخطار الصناعية الكبرى لاسيما في شقها الوقائي وإعداد مخططات تسيير الحوادث، حيث تم انتقاء المفردات التالية:

1. المـــــديـــــر.
2. مسؤول خلية الاتصال.
3. رئيس دائرة الأمن والصحة.
4. رئيس دائرة الصحة والمحيط.

- خلية الاتصال على مستوى مدير نشاط المصب، حيث تم انتقاء المفردتين التاليتين:

1. مسؤول خلية الاتصال.
2. المكلف بالعلاقات مع الصحافة.

3-5-4- أدوات جمع المعلومات :

لجمع المعلومات المستهدفة من الدراسة في إطار استخدامنا لمنهج دراسة الحالة ولاكتشاف مجتمع الدراسة و مفرداته في المرحلة الأولى، وظفنا أدوات البحث العلمي المتمثلة أساسا في المقابلة غيرالموجهة، وفق أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة في شكل إثارة للعديد من النقاط والأبعاد والخلفيات المختلفة للنقاط المبحوثة، لاسيما مع أعضاء خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب، وخلية الاتصال على مستوى مديرية الصحة، الأمن والبيئة ، ثم استعمال في المرحلة الثانية،المقابلة النصف موجهة و تدعيم مختلف المعلومات المحصل عليها، بمعلومات وبيانات أخرى باستعمال أداة مهمة جدا اختلف الباحثون في اعتبارها منهجا قائما بذاته أو أداة لجمع المعلومات وهي تحليل المضمون و سيأتي تفصيل الأداتين الأخيرتين كل على حدى، بالإضافة إلى توظيف أداة الملاحظة كعملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث بإجراء المقارنات واستخلاص النتائج من معلومات كيفية وصفية لتصرفات و مواقف معينة.

أ-المقابلة كأداة رئيسية:

لقد قمنا بتوظيف المقابلة النصف موجهة كأداة رئيسية مع مفردات العينة المختارة و ذلك بعد تحديد المحاور الأساسية لمخطط المقابلة المستوحى أساسا من الإطار النظري وفرضيات الدراسة، وتعديله بعد خضوعه للدراسة الاستكشافية،ليتم الشروع في إجراء المقابلات التي كان من المفروض أن تخضع لبرنامج زمني تحدده خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب،كونها الجهة المسؤولة عن التربص الذي قمت به على مستواها - والذي بدأ في 07/29/ 2006 وذلك بعد تقديم العديد من طلبات التربص على مستوى مديرية الموارد البشرية منذ نهاية شهر أفريل - انطلاقا من مركب فصل غاز البترول GP2.z الذي يقع بأرزيو ثم المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية EGZIA، فالمديرية العامة لنشاط المصب، وكان علينا انتظار2006/08/21 لبداية سلسلة المقابلات(وأسباب التأخر تعود إلى أزمة الاتصال التي مازالت المؤسسات الجزائرية تتخبط فيها على غرار مؤسسة سونطراك) من مركب فصل غاز

البترول GP2.z، الذي تم العمل فيه بصورة جيدة، بعد وضع برنماج زمني لمقابلة أفراد العينة المطلوبة، من طرف مدير دائرة الموارد البشرية على مستوى المركب وشرع في تنفيذه من 22 إلى 2006/08/28 ، بإجراء 13مقابلة، ثم العودة إلى إدارة المصب - بعين البية – لطلب مقابلة الرئيس المدير العام للمؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية EGZIA وبعدها إجراء لسلسلة مقابلات مع أفراد عينة إدارة المصب في غياب برنماج زمني واضح مسبقا وقد تم تسجيل هذه المقابلات صوتيا، مع جميع المبحوثين.

دليل المقابلـــــة: ينظر الملحق رقم 04.

تم تقسيم مخطط المقابلة إلى محورين أساسين:

1. **الجانب التنظيمي لعملية تسيير الأزمة:**

يضم المحاور الفرعية التالية التي تعالج تسيير الأزمة عبر ثلاث مراحل زمنية:

" قبل، أثناء وبعد" وقوعها:

- المؤسسة في مواجهة الأزمة.
- مخطط وخلية تسيير الأزمة.
- قنوات ونظم الاتصال المستعملة في تسيير الأزمة.

2. **الجانب العلاقاتي في تسيير الأزمة:**

يضم المحوريين الفرعيين التاليين الذين يعالجان اتصال الأزمة عبر ثلاث مراحل زمنية:" قبل، أثناء وبعد" وقوعها:

- صورة المؤسسة في مواجهة الأزمة.
- علاقة المؤسسة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة من الأزمة.

ب- أداة تحليل المضمون:

يقدم الدكتور سمير حسين مسحا عاما للتعريفات التي وضعها أساتذة المدرسة الأمريكية لتحليل المضمون منذ الأربعينات مرورا بالخمسينات والستينات و السبعينات، ليصل إلى تعريف شامل لتحليل المضمون عرضه على النحو التالي:

" تحليل المضمون هو أداة للبحث العلمي يمكن أن يستخدمها الباحثون في مجالات بحثية متنوعة و على الأخص في علم الإعلام لوصف المحتوى الظاهر للمادة الإعلامية المراد تحليلها من حيث الشكل و المضمون و تلبية للاحتياجات البحثية المصاغة في تساؤلات البحث أو فروضه الأساسية طبقا للتصنيفات الموضوعية التي يحددها الباحث و ذلك بهدف استخدام هذه البيانات بعد ذلك ، إما في وصف هذه المواد الإعلامية التي تعكس السلوك الاتصالي العلني للقائمين بالاتصال أو لاكتشاف الخلفية الفكرية أو الثقافية أو السياسية أو العقائدية التي تنبع منها الرسالة الإعلامية أو التعرف على مقاصد القائمين بالاتصال، من خلال الكلمات و الجمل و الرموز و الصور و كافة الأساليب التعبيرية شكلا و مضمونا و التي يعبر بها القائمون بالاتصال عن أفكارهم و مفاهيمهم ، وذلك بشرط أن تتم عملية التحليل بصفة منتظمة وفق أسس منهجية و معايير موضوعية"[1].

الخطوات المنهجية لتحليل المضمون:[2]

1. تحديد الفروض و المفاهيم العلمية.
2. اختيار العينة.
3. تحديد رموز التحليل.
4. ثبات التحليل.
5. التحليل الإحصائي وتفسير النتائج.

[1]/- سمير حسين.اتجاهات حديثة في بحوث الإعلام، مذكرات مطبوعة. جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1982، ص43.

[2]/- عواطف عبد الرحمن، نادية سالم، ليلى عبد المجيد. تحليل المضمون في الدراسات الإعلامية.القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1983، ص19.

رموز التحليل:

حاولنا في استخدامنا لأداة تحليل مضمون، الحفاظ على الطابع الكيفي للشق الرئيس من الدراسة الميدانية المتمثل في تحليل المقابلات، من خلال إتباع أسلوب التحليل الكيفي لمضمون مخطط تسيير الحوادث ومنه فإن الخيار كان استراتيجيا وليس نتيجة مقارنة أفضلية بين الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي، كما استفدنا من تحليل برلسون لبحوث الاتصال في اختيار فئات التحليل[1] وقبل الشروع في هذه العملية، نشير إلى أهم التبريرات المنهجية الخاصة بالإجراءات الأولية المتخذة في هذا التحليل:

1/- نظام الترميز:

يتميز هذا النظام بوجود مدخلا الترميز الفوري أو الترميز المسبق، ففي نظام أو مدخل الترميز الفوري، يتم تحديد فئات التحليل في ضوء الفحص المبدئي للبيانات وفي هذا تتسق البيانات مع طبيعة المادة، أما في مدخل الترميز المسبق، أين يتم تحديد فئات التحليل قبل البدء فيه وذلك في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة والنظريات العلمية في مجال المادة التي سيتم تحليلها[2] وقد تم تبني المدخل الأخير، نظرا لأن فرضيات وأهداف الدراسة ، بنيت وسطرت انطلاقا من أدبيات ونظريات علمية ودراسات سابقة والتي تحويلها بغرض التحقق منها ميدانيا إلى محاور في دليل المقابلة، هذه المحاور التي سيتم الاحتفاظ بها لتشكيل فئات فرعية لمحتوى الاتصال، حفاظا على البنية التنظيمية والمنهجية للدراسة الميدانية من جهة والتحقق من المعطيات الواردة في المقابلات من جهة أخرى.

2/- فئات التحليل:

سيتم التحليل الكيفي لمحتوى مخطط تسيير الحوادث في فئتين رئيستين هما:

- فئات مادة الاتصال (ماذا قيل؟).
- فئات شكل الاتصال(كيف قيل؟).

---

[1]/- طعمية رشدي أحمد. تحليل المحتوى في بحوث العلوم الإنسانية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2004، ص 271.
[2]/- محمد عبد الحميد. تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1979، ص 53.

الفصل الرابع

تحليل المعطيات واستخلاص النتائج

4-1- تحليل المقابلات:

4-1-1- الجانب التنظيمي لعملية تسيير الأزمة:

أ-المؤسسة في مواجهة الأزمة:

تعود آخر أزمة تعرضت لها مؤسسة سونطراك إلى الفترة الممتدة المحددة في دليل المقابلة مابين سنة وخمس سنوات وبالذات في 27 جانفي 2004،حيث ترجع طبيعتها إلى حادث تقني كبير وقع بالمركب الصناعي GL1K بمدينة سكيكدة، إذ أجمعت التعاريف المقترحة للأزمة من طرف المبحوثين على أنها تنتج عن حادث خطير على حياة البشر ويؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة كمستوى أول ، ثم كحادث ذو خطورة استثنائية على الصحة المالية للمؤسسة كمستوى ثاني، ثم كحادث أو حالة سريعة وشديدة التأثير، تحدث أثرا غير مرغوب فيه على المدى القصير، على صورة وتواجد المؤسسة، فيما أشار كل من مدير مركب **GP2Z** ورئيس دائرة التنظيم والمكلفة بالعلاقات مع الصحافة على مستوى خلية الاتصال، أن التعاريف الثلاثة تصلح كلها مجتمعة لتعريف الأزمة .

وقد أشارت معظم الإجابات إلى أن موضوع تسيير الأزمة يشكل اليوم الموضوع الأول للمعالجة من طرف المؤسسة، عدا إجابة واحدة جاءت مناقضة كما يلي:" لا يمكن إعطاء الأولوية في مؤسسة سونطراك إلا للإنتاج وبعدها يأتي الأمن، فهناك مبالغة كبيرة في اللعب على أوتار مفهوم الأمن بصفة عامة بالمؤسسة ،كمؤسسة مهددة بالأخطار الصناعية، فالإشكالية الحقيقية هنا،هي في عدم انضباط المستخدمين، الذي يشكل خطرا كبيرا، كما أن ظهور مثل هده الأزمات أمر مستبعد، نظرا لتوفر المركبات الصناعية على تكنولوجيا عالية للمراقبة الرقمية " ،إجابة تعود لنائب مدير المركب الصناعي والمكلف بمديرية الاستغلال كذلك[1]،وإن كان يهدف من خلال تصريحه " الأولوية للإنتاج وبعدها الأمن" إلى الحفاظ على القدرة الإنتاجية للمركب وتفنيد الإشاعات القائلة بعدم قدرته على تأمين الإنتاج، فإن في حديثه بعض التناقض، فعدم انضباط المستخدمين الذي يشكل أحد أهم الأسباب لحادث سكيكدة المؤلم

[1]/- مقابلة مع السيد: لسود هوارين، نائب مدير المركب الصناعي GP2Z ومكلف بالاستغلال، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الثلاثاء 22 أوت 2006، من الساعة 14:45 إلى الساعة 16:30

سنة 2004، حسب ما ذكره ،جعل المؤسسة تعطي ميدان الأمن أكثر أهمية، بغية تحقيق الأهداف التالية التي حددها بقية المبحوثين كالتالي:الوقاية من الحوادث وتقليلها بالوصول إلى صفر حادث، أي مؤسسة بدون حوادث في إطار سياسة الأمن، الصحة والبيئة (HSE) ،كما جاء في حديث مسؤولي مصلحتي التدخل[1] والوقاية[2] التابعة لدائرة الأمن على مستوى المركب الصناعي وكذا مدير LQS على مستوى نشاط المصب[3]، فيما حددت المكلفة بالاتصال بمديرية الأمن، الصحة والبيئة (HSE) على مستوى نشاط المصب- والتي رقيت إلى رئيس دائرة الصحة والأمن فيما بعد- ذلك في ثلاث أهداف رئيسة هي:

1- تأمين حياة البشر (المستخدمون والسكان المجاورون).

2- حماية صورة المؤسسة.

3- المحافظة على العلاقات الجيدة مع الشركاء.[4]

وفيما لم أتحصل على إجابة على السؤال المتعلق بالميزانية المخصصة لتسيير الأزمات و نسبة ميزانية الاتصال منها ، من أغلبية المبحوثين ،لاسيما من مدير(HSE) أو المكلفة بالاتصال على مستوى المديرية ذاتها ، فإن مدير المركب الصناعي ،كان صريحا عندما تحدث عن عدم وجود ميزانية خاصة بتسيير الأزمات،[5] معلومة أكدها مسؤول الاتصال على مستوى نشاط المصب، الذي أضاف بأن هذا الموضوع يشكل جزءا من سياسة الأمن ، الصحة والبيئة (HSE) التي تمثل ميزانيتها عشر الميزانية العامة ، كما أنه لا توجد ميزانية خاصة بالاتصال المتعلق بتسيير الأزمات، بل ميزانية

---

[1]/- مقابلة مع السيد: بوعامر بحري، مسؤول مصلحة التدخل ، بالمركب الصناعي GP2Z، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الإثنين 21 أوت 2006، من الساعة14:30 إلى الساعة 15:43.

[2]/- مقابلة مع السيد: دحو جيلالي العيد، مسؤول مصلحة الوقاية بدائرة الأمن بالمركب الصناعيGP2Z، أرزيو(ولاية وهران) ، يوم الثلاثاء 22 أوت 2006، من الساعة09:30 إلى الساعة 11:30 ومن الساعة 12:30 إلى الساعة 13:09.

[3]/- مقابلة مع السيد: بكار قدور، مدير LQS، مقر نشاط المصب بعين البية، بطيوة، يوم الإثنين 04 سبتمبر 2006، من الساعة09:00 إلى الساعة 09:30.

[4]/- مقابلة مع السيدة: مارس فاطمة، مسؤولة خلية اتصال مديرية (HSE) ، مقر نشاط المصب، بطيوة ، يوم الإثنين 04 سبتمبر 2006، من الساعة 11:00 إلى الساعة 12:38.

[5]/- مقابلة مع السيد: بلفاطمي أحمد، مدير مركب الصناعي GP2Z، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الأحد 27 أوت 2006، من الساعة10:25 إلى الساعة 11:20.

الاتصال مدمجة في الإستراتيجية العامة لاتصال المؤسسة والحفاظ على صورة علامتها[1].

إن اجتماع العديد من الأسباب، جعل مؤسسة سونطراك أقل أو أقل بكثير تهديدا من أزمات خطيرة مقارنة مع الخمس سنوات الأخيرة الماضية وهذا نظرا لقرارها بإعطاء الأولوية لميدان الأمن الصناعي وتأمين المنشآت الصناعية ،حسب رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية[2] ومن خلال توفير النظم التكنولوجيا الحديثة للرقابة واليقظة حسب نائب مدير المركب الصناعي وكذا مسؤول مصلحة التدخل، بالإضافة إلى نظام الصيانة الوقائي لمدة شهر سنويا لصيانة المنشآت الصناعية حسب رئيس دائرة التنظيم[3]، فيما أشار المكلف بمصلحة التكوين على مستوى دائرة الموارد البشرية إلى تدخل جهات رسمية ممثلة في رئيس الجمهورية، وزارة الطاقة ،لجان تحقيق لدراسة أسباب هده الحوادث المميتة ونتيجة الضغط السياسي المفروض على سونطراك لمراجعة المحيط العملي لتقليل الحوادث[4] ونظرا لوعي المسؤولين بأن الخطر صفر لا يوجد ومحاولة غرس ثقافة أمنية في المؤسسة حسب مدير المركب الصناعي ونتيجة انتهاج سياسة الأمن، الصحة والبيئة (HSE) حسب مسؤول هذا المجال [5] وفي غياب خطة واضحة لتسيير الأزمة لاسيما في جانب الاتصال في حادث سكيكدة والحوادث الأخرى حسب المكلفة بالاتصال على مستوى مديرية(HSE) ونتيجة المراجعة التقنية الأجنبية لمركبات سونطراك بغرض تحديد الخلل في المنشآت،وجود دراسات للخطر[6]ونتيجة الضغط الإعلامي على المؤسسة واتهامها بمسؤوليتها عن الحوادث حسب المكلفة بالعلاقات مع الصحافة بخلية الاتصال على مستوى نشاط

1/- مقابلة مع السيد: كازيتاني عبد الحق، مسؤول خلية الاتصال نشاط المصب ، مقر نشاط المصب بعين البية، بطيوة، يوم الأحد 03 سبتمبر 2006، من الساعة12:30 إلى الساعة 13:15

2/- مقابلة مع السيد: شوشة أحمد ، رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية، بالمركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم السبت 26 أوت 2006، من الساعة08:30 إلى الساعة 09:30

3/- مقابلة مع السيد: بلال ميسوم ، مسؤول التنظيم بالمركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم السبت 26 أوت 2006، من الساعة13:30 إلى الساعة 15:20

4/- مقابلة مع السيد: رزق الله ، مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية على مستوى المركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الأربعاء 23أوت 2006، من الساعة11:30 إلى الساعة 13:45

5/- مقابلة مع السيد: بن اشنهو ، مدير الأمن ، الصحة والبيئة على مستوى نشاط المصب ،مقر نشاط المصب، بطيوة ، يوم الإثنين 04سبتمبر 2006، من الساعة 10:30 إلى الساعة 11:30

4-/ مقابلة مع السيدة: عبد اللطيف ، مديرة مديرية الأمن على مستوى مديرية (HSE)، مقر نشاط المصب، بطيوة ، يوم الإثنين 04 سبتمبر 2006، من الساعة 10:00 إلى الساعة 10:55

المصب[1] ومع توسع تهديد الأزمات في ظل تعقد التقنيات الحديثة وتصاعد التهديدات الإجرامية، حسب المنسق المكلف بالأمن الداخلي على مستوى نشاط المصب[2] ومسؤول مصلحة الوقاية وأضاف مدير LQS، أن المؤسسة تملك تجربة نصف قرن، حيث تعمل على تعديل وتطوير نظام مواجهة الأزمة من خلال سياسة الأمن والصحة والبيئة ، لكن إجابة واحدة جاءت مناقضة من طرف مسؤول مصلحة الأشغال العامة الذي رأى بأن:" المؤسسة تبقى مهددة كأي وقت مضى، مادام لم يتغير شيء على مستوى نظم الاتصال الإداري ، حيث ليس هناك استشارة أو مناقشة ما يتم شراؤه من عتاد مع مسؤولي المصالح،رغم أننا المصلحة المسؤولة عن ذلك،فهناك عتاد بقيمة خمسة ملايين دولار لا يشتغل بالمركب الصناعي"[3].

وما يمكن ملاحظته في إجابات المبحوثين لاسيما ما تعلق بالأسباب التي تجعل من المؤسسة مهددة بأزمات أقل أو أقل بكثير مقارنة مع الخمس السنوات الماضية، غياب ردود فعل الأطراف الخارجية المتمثلة في جمعيات حماية البيئة والسكان المجاورين، رغم أنهم معنيون كذلك، كونهم يعيشون ضمن محيط صناعي مهدد بالأخطار الصناعية وهو الأمر الذي سنتطرق إليه في علاقة المؤسسة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة ضمن الجانب العلاقاتي لتسيير الأزمة.

وكان هناك اختلاف واضح بشأن الدوائر المشاركة في تسيير الأزمة على مستوى سونطراك،رغم أنها محددة بدقة في مخططات تسيير الحوادث أو الأزمات، فهناك خلط بين تنظيم تسيير الحوادث أو التدخل القديم والتنظيم الجديد وهناك من لم يستطع تحديد هذه الدوائر، مكتفيا بدعوتنا إلى العودة إلى هذه المخططات وطلبها من دائرة الأمن وهناك من أشار إلى أن جميع الدوائر والمصالح على مستوى المركب، معنية بتسيير الحادث في حالة وقوعه، على غرار رئيس دائرة التنظيم، مسؤول مصلحة الأشغال، مسؤول مصلحة التكوين بدائرة الموارد البشرية وكذا نائب رئيس

---

[1]/- مقابلة مع السيدة: كسايري مريم ، مكلفة بالعلاقات مع الصحافة بخلية اتصال نشاط المصب، مقر نشاط المصب، بطيوة ، يوم الثلاثاء 05 سبتمبر 2006، من الساعة 12:40 الى الساعة 13:58.

[2]/- مقابلة مع السيد: شارف لزرق ، منسق مكلف بالأمن الداخلي على مستوى نشاط المصب، مقر نشاط المصب، بطيوة ، يوم الثلاثاء 05 سبتمبر 2006، من الساعة 15:00 الى الساعة 15:20.

[3]/- مقابلة مع السيد: بوشيبة أحمد ، مسؤول مصلحة الأشغال العامة بالمركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الإثنين 28أوت 2006، من الساعة15:09 إلى الساعة 16:50

دائرة الأمن وقد حددت مسؤولة خلية اتصال(HSE)، هذه الدوائر بدءا من المدير العام، مدير المركب، الأمن الداخلي، الأمن بمصلحتيه، الصيانة،الإنتاج،المالية وهناك من أضاف الدائرة التقنية ودائرة الموارد البشرية[1] وإجماع بالتالي على ضرورة وجود دوائر الأمن، الإنتاج والصيانة في معظم إجابات المبحوثين وهناك طبعا من المبحوثين القلائل الذين فصلوا كثيرا في تحديد الإدارات المدمجة في تسيير الأزمة على غرار مدير المركب ومسؤول مصلحة التدخل،حسب المخطط التنظيمي العام لحالة الطوارئ الذي يختص بتنظيم التدخل والإنقاذ بالمركبات الصناعية في حالة تحكمها في تسيير الحوادث إلى ثلاث مستويات رئيسة: هيئة الأركان الثابتة، هيئة الأركان المتحركة، فريق الدعم والإسناد، حيث تتكون هيئة الأركان التابثة من مدير المركب ونوابه ورؤساء الدوائر،أما هيئة الأركان المتحركة ، فتتكون من رؤساء المصالح، فيما يضم فريق الدعم والإسناد نائب المدير المكلف بالمستخدمين، رؤساء دوائر الإدارة الاجتماعية، الموارد البشرية، الموارد الحيوية العامة.

أما في حالة عدم تحكم المركب الصناعي في تسيير الحادث، فيتم استدعاء فريق التدخل الاحتياطي التابع لمؤسسة تسيير المنطقة الصناعية (EGZIA) وفرق تدخل المركبات المجاورة في إطار مخطط بروتوكول التعاون المتبادل وفي حالة عدم تحكم هدا الأخير في الوضعية، فيتم استدعاء جهات خارجية عن المجمع، ممثلة في فرق الإطفاء والإنقاذ والحماية المدنية، السلطات المحلية...، لكن تغيير المخططات السابقة وتعويضها بالمخطط الجديد لتسيير الحوادث الذي حدد تسيير الأزمة في ثلاث مستويات، تبدأ من المستوى العملياتي على مستوى المركبات الصناعية، ثم المستوى التكتيكي على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية، وصولا إلى المستوى الاستراتيجي ، حيث يتم المرور من مستوى لآخر حسب درجة خطورة الحادث ومدى التحكم في تسييره وأما الدوائر والمصالح، فهي محددة بدقة ضمن المخطط الجديد الذي سنتحدث عنه في المحور الموالي وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة المطالعة وإجبارية هضم مثل هده المخططات والتدرب على تنفيذها ومبادرة جميلة ووحيدة تلك

[1]/- مقابلة مع السيد: بوستين أحمد ، رئيس الدائرة التقنية بالمركب الصناعي GP2Z، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الأحد 27أوت 2006، من الساعة14:30 إلى الساعة 15:15

التي لاحظناها في مقابلتنا لرئيس دائرة الإنتاج، الذي ستجد على جدار مكتبه، صفحات من المخطط الجديد لتسيير الحوادث، تحمل الأدوار المسندة لدائرته، حيث أكد أن الدور المسند إليه مهم جدا ، كونه المتدخل الأول في توقيف تشغيل المنشآت الصناعية، بعضها أو كلها إن اقتضى الأمر، للسماح بعملية التدخل للفريق المختص التابع لدائرة الأمن[1] وحدد رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية مهامه، في التكفل بالجرحى وضحايا الحوادث صحيا وسيكولوجيا والتكفل بنقلهم إلى المستشفى عند تعاظم الخطر، والمؤسسة هنا بصدد تعميم المستشفى المتحرك في جميع مركباتها الصناعية،تحسبا لمثل هده الحوادث والتنسيق والاتصال كذلك بمديرية الخدمات الاجتماعية في هذا الشأن وتحدث مسؤول مصلحة التكوين بدائرة الموارد البشرية عن دور لوجيستيكي للدائرة أثناء الأزمة، فيما تبين من خلال تفصيله لهدا الدور، أنه لا يزيد عن التوجيه والمساهمة في تخفيف التوتر وقلق العمال، حيث استدرك قائلا:" بأننا لا نعرف ماذا نفعل أثناء وقوع الأزمة" .

وتتكرر هذه الملاحظات المقدمة آنفا على مستوى مبحوثي مقر نشاط المصب، حيث سنجد عدم اتفاق على الدوائر المكلفة بتسيير الأزمة وحتى على أي مستوى يمكن أن تتواجد، حيث يرى كل مبحوث أنه معني بتسييرها وهذه نقطة سلبية من جهة وايجابية من جهة أخرى، حيث نجد المديريات المكلفة ب: تسيير المركبات الصناعية (LQS) وإدارة الأمن، الصحة والبيئة(HSE)، الأمن الداخلي و خلية اتصال نشاط المصب.

وعن المسؤول المكلف بتسيير الأزمة في مؤسسة سونطراك، فقد أشار جميع المبحوثين إلى شخص الرئيس المدير العام بصفة عامة وإلى مدير المركب إذا كان الحادث متحكما فيه والى مهندس الإنتاج المداوم في نهاية الدوام أو أثناء العطل، على أن هذه الوظيفة تبقى مقسمة على مسؤولين كثر، تبعا لطبيعة الأزمة وخطورتها، فهناك نواب الرئيس المدير العام ونواب المدير ورؤساء الدوائر على مستوى المركبات، كما أن الأزمة تبقى مسيرة من طرف أفراد محددين بوضوح في الميدان،

[1]/- مقابلة مع السيد: حنصالي، رئيس دارة الانتاج بالمركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الإثنين 28أوت 2006، من الساعة08:25 إلى الساعة 09:00.

ممثلة في فريق متحرك لمكافحة الحوادث وفريق الدعم والإسناد المتكفل باستقبال السلطات المحلية والصحافة والملاحظ هنا، أن معظم المبحوثين، سبق لهم وأن شاركوا أو عايشوا تسيير العديد من الحوادث والأزمات، حيث تتفاوت عدد المشاركات بين المرة الواحدة إلى المرتين فثلاثة أو أكثر، حسب الأقدمية والمنصب المشغول والمتدرج فيه إلى منصب آخر، فهناك من تدرج في مسيرته المهنية من مهندس بمصلحة معينة، إلى رئيس مصلحة، إلى رئيس دائرة ، إلى نائب مدير وحتى إلى مدير مركب أو مناصب عليا أخرى بالمجمع، وهناك من اشتغل في دوائر مختلفة وهكذا تباينت الوظائف المشغولة أثناء الحوادث والأزمات بين الميدانية والإدارية ، حيث كان هؤلاء ينجزون مهامهم ووظائفهم بناءا على تكوينهم العلمي ونظام عملهم بالدرجة الأولى وعلى مخطط التدخل والإنقاذ بالدرجة الثانية وعلى مبادرات شخصية بالدرجة الثالثة ، ثم بالتنسيق مع المسؤولين في الدرجة الأخيرة.

ينحصر التكوين على مستوى مؤسسة سونطراك في هذا المجال في الجانب التقني، في غياب الاهتمام بالجوانب الأخرى المهمة في تسيير الأزمات والموكلة لأفراد فاعلين وضمن فريق خلية الأزمة على مستوى المركب أو على مستوى مقر نشاط المصب، خاصة بالنسبة للذين لم يسبق لهم المشاركة في تسيير الحوادث أو الأزمات من جهة ولم يتلقوا تكوينا نظريا في هذا الميدان، لكن يبدوا وأن المؤسسة بدأت تستدرك ذلك ميدانيا بواسطة الاختبارات الافتراضية التي يشارك فيها جميع مستخدمي المنطقة المستهدفة، حيث تتميز بطابع المفاجأة، بحثا عن خلق سياق يقترب إلى حد ما،من سياق الحادث أو الأزمة الحقيقية، لقياس ردود فعل المستخدمين ومدى احترامهم للتوصيات والإرشادات الوقائية المقدمة في شكل مطويات أو لافتات تنبيهية[1] ولتقييم ردود فعل الفرق المتدخلة وفريق خلية الأزمة داخليا، في حالة إطلاق إشارة تفعيل مخطط التدخل والإنقاذ أو في حالة التقييم الخارجي لفرق التدخل الاحتياطي في حالة إطلاق إشارة تفعيل مخطط بروتوكول التعاون المتبادل بين المركبات الصناعية والمؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية.

[1]/- ينظر إلى الملحق رقم 05 الخاص بإشارات الإنذار.

وإن اختلف المبحوثون في تحديد تكرار مثل هذه الاختبارات لمقدرة المؤسسة على تسيير الحوادث والأزمات بين الشهرية أو الفصلية أو السنوية، فإن مديرية الأمن،الصحة والبيئة(HSE)، قد أشارت إلى عمليتين أجريتا هذه السنة، رغم أن المؤسسة بحاجة إلى تكثيف مثل هده العمليات والتمارين، لتجسيد والتحكم في هذا المجال،كما أجمع على ذلك المبحوثون، في وقت تقتصر فيه هده التدريبات الافتراضية على سيناريوهات حادث تقني معين يضم جميع المستخدمين ويغيب فيه تعدد السيناريوهات المختلفة لتدريبات افتراضية يشارك فيها جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة المتوقعة، بدءا من المستخدمين على مستوى المركب الصناعي وعلى مستوى مقر نشاط المصب وعلى مستوى المديرية العامة، السلطات المحلية،جمعيات حماية البيئة ولما لا السكان المجاورون، عائلات العمال، وسائل الإعلام أين يتم التدرب على مواجهتها، التدرب على مواجهة خلل في الإعلام الآلي والإنترانت أثناء الأزمة وغيرها من السيناريوهات المتوقعة.

وتقوم المؤسسة بمجهودات كبيرة لمواجهة مثل هده الحوادث والأزمات، حيث انتهجت سياسة الأمن، الصحة والبيئة، التي تتولى مديرية مركزية إدارتها وتنفيذها والتي تعتبر دراسة الأخطار الممكنة وتسيير الحوادث والأزمات جزءا من مهامها، حسب مديرال(HSE)، كما استفادت المؤسسة من نظام مراقبة رقمي لجميع المركبات الصناعية وتم توفير مراكز وقاعات خاصة بخلايا الأزمات مجهزة بكافة الوسائل الضرورية للإعلام والاتصال وفي مجال التأمين، فإن مؤسسة سونطراك، كمؤسسة عالمية، فهي تخضع لقوانين التأمين لمنشآتها وأفرادها من الأخطار الصناعية على الخصوص، وقد تعاقدت المؤسسة مع شركة يابانية لتجديد وصيانة هياكل ومنشآت مركب GP2Z [1]، كما يستفيد المستخدم الجديد من إجراءات التوعية الأولية ، حيث يقوم بجولة عبر كامل الدوائر والمصالح الموجودة، ويعرض عليه فيلم وثائقي عن كارثة صناعية معينة، لتحسيسه بخطورة إهمال وضرورة تجنب الأخطاء لتفادي مجرد خطأ

[1]/- مقابلة مع السيد: بن زغود فوزي، مسؤول الأمن الداخلي بالمركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الأحد 27أوت 2006، من الساعة09:10 إلى الساعة 09:50

نتائج تحليل المحور الأول:

1- تعرض المؤسسة إلى العديد من الحوادث التقنية في السنوات الخمسة الأخيرة، كان أخطرها حادث مركب GL1K سكيكدة 2004.

2- اعتبار مجال تسيير الأزمات والطوارئ من أولويات المؤسسة منذ حادث سكيكدة 2004.

3- غياب ميزانية خاصة بتسيير الأزمات وعملية الاتصال المناسبة و الضرورية لها.

4- نهج سياسة الأمن، الصحة والبيئة، يجعل المؤسسة أقل تهديدا بأزمات صناعية مقارنة بالخمس سنوات الماضية.

5- عدم معرفة المبحوثين للمديريات، الدوائر والمصالح المدمجة في تسيير الأزمة على مستوى المؤسسة.

6- غياب التكوين في ميدان الاتصال وتسيير الأزمات.

7- القيام باختبارات افتراضية لتسيير الحوادث، مع اقتصارها على الجانب التقني.

8- حرص المؤسسة على تأمين منشآتها ومستخدميها من الأخطار الصناعية الكبرى، بتوقيع عقد مع مؤسسة التأمين التابعة لمجمع سونطراك (CASH) بقيمة 3278000.000 دج[1].

[1]/- Sonatrach, couverture d'assurances du patrimoine et de la responsabilité civil du Sonatrach, signature des contrats d'assurance 2006, revue info – express.Alger n°71, direction générale CMN, Juillet 2006.

ب- خلية ومخطط تسيير الأزمة:

تتوفر مؤسسة سونطراك على خلايا أزمات على جميع المستويات، فهناك خلية الأزمة الإستراتيجية على مستوى المديرية العامة وهناك خلية الأزمة التكتيكية على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية وخلية الأزمة العملياتية على مستوى المركبات الصناعية، حيث يعود تأسيس هذه الخلايا إلى النظام الجديد لتسيير الأزمات والطوارئ، لكن يبقى وأن خلية الأزمة كانت موجودة بشكل أو بآخر مند تأسيس المؤسسة .

وقد جاءت الأرقام المقدمة بشأن عدد الأفراد المكونين لخلية الأزمة متناقضة، فهناك من أشار إلى رقم يتراوح بين 5 و10 أفراد[1] * وقد أشار مسؤول التنظيم و مسؤول التكوين إلى رقم يتراوح بين 11و20 فردا وقد أشار نائب مدير المركب إلى أكثر من 20 فردا وهناك من لم يجب إطلاقا، رغم أن ذلك محدد بدقة في مخطط تسيير الحوادث الجديد للمجمع، كما أشار إليه الكثير من المبحوثين.

يعيش مجمع سونطراك والمؤسسة خصوصا مرحلة انتقالية، من مخططات كانت معدة لمواجهة الطوارئ والأزمات متمثلة في المخطط التنظيمي العام للتدخل والإنقاذ (OGCU) ومخطط برتوكول التعاون المتبادل (PAM) ومخطط الإنقاذ(ORSEC) وصولا اليوم إلى مخطط تسيير الحوادث(POI) الذي جاء ليجمع هذه المخططات ويكملها، كما جاءت المعلومات المقدمة بشأن الجهة المسؤولة عن صياغة مثل هذه المخططات متناقضة كذلك،فقد أشار نائب مدير المركب و مسؤول مصلحة التدخل إلى دائرة الأمن باستشارة دائرة الإنتاج على مستوى المركبات، فيما أشار مسؤول مصلحة الوقاية إلى الإدارة العامة لنشاط المصب وقد أشار مسؤول خلية الاتصال بنشاط المصب إلى المديرية العامة للمؤسسة وقد أشار مدير و مسؤولة خلية اتصال (HSE)

---

[1]- مقابلة مع السيد: ناصر لخضر، رئيس دائرة الصيانة ، المركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الإثنين 28أوت 2006، من الساعة15:25 إلى الساعة 16:06 .ومقابلة مع السيد: بلجلد، نائب رئيس دائرة الأمن، المركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ، يوم الأحد 27أوت 2006، من الساعة13:00 إلى الساعة 13:30.

* مسؤول مصلحة الوقاية، مسؤول الأمن الداخلي بالمركب، مسؤولة خلية الاتصال (HSE).

والمكلف بالأمن،الصحة والبيئة على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية[1] إلى المديرية المركزية للأمن والصحة والبيئة.

ولم يستطع العديد من المبحوثين تقديم المحاور الأساسية للمخطط الجديد وحتى القديم، أما الإجابات المقدمة، فجاءت لتشرح ولو بصفة وجيزة محاور مخطط التدخل والإنقاذ، المكون من ثلاث أركان رئيسية : ركن ثابت، ركن حركي ، فريق الدعم والإسناد،حسب ما أشار إليه كل من مدير المركب، مسؤول الأمن الداخلي و مسؤول مصلحة الوقاية، كما يشير إلى تصنيف للأخطار الممكنة، حسب المهندسة بدائرة الأمن بمديرية(HSE) ويصف الدوائر المعنية بتسيير الحوادث، حسب مسؤول مصلحة التدخل وما يعاب كذلك، غياب مثل هذه المخططات على مستوى الدوائر والمصالح المعنية بتسيير الحوادث، عدا دائرتي الأمن والإنتاج على مستوى المركب ووجود المخطط الجديد لتسيير الحوادث على مستوى مديرية الأمن ، الصحة والبيئة.

وتقوم المؤسسة باستدعاء خبراء لتقييم وتقويم عمل فريق خلية الأزمة، حيث استدعي خبراء نرويجيون لتقييم حادث سكيكدة، وأبدى هنا نائب مدير المركب عدم رضاه على سياسة الاستعانة بالخبرة الأجنبية ، مادامت المؤسسة تتوفر على خبرات محلية.

ويبقى تعديل مثل هذه المخططات وحتى تغييرها ضروريا، تماشيا مع تطور التكنولوجيات الحديثة، حسب نائب مدير المركب وهو الشيء الذي يتم من خلال المناقشة المستمرة والدائمة لهذه المخططات عند تغيير العتاد الخاص بالمركب، حسب مسؤول مصلحة التدخل وبعد إجراء تمارين افتراضية، حسب مسؤول الأمن الداخلي بالمركب ويتم تعديل ومناقشة هذه المخططات ضمن سياسة الأمن والصحة والبيئة التي تنتهجها المؤسسة، حسب مسؤول التكوين.

وإن كانت المخططات السالفة الذكر، لم تول أهمية كبيرة لعملية الاتصال، فإن المخطط الجديد لتسيير الحوادث، حسب بعض المبحوثين، يعطي أهمية كبرى للاتصال في تسيير الطوارئ والأزمات.

---

[1]- مقابلة مع السيد: سي مرابط مولاي أحمد ، مكلف بالأمن ، الصحة والبيئة على المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية، مقر المؤسسة، أرزيو (ولاية وهران) ، يوم الإثنين 10سبتمبر 2006، من الساعة09:45 إلى الساعة 10:35.

يبدو أن المسؤولين الذين قابلناهم بحاجة كبيرة إلى العودة إلى مخططات تسيير الحوادث، التي سيجدون فيها مختلف الإجابات عن الأسئلة التي لم يقدموا ردودا أو لم يقدموا فيها معلومات محددة أو قدموا فيها معلومات غير مؤكدة، كما أن المرحلة الانتقالية التي تعرفها مخططات مواجهة الحوادث، جعلت العديد من المبحوثين يخلطون في تقديم المعلومات بشأنها، رغم تأكيد مسؤولي دائرة الأمن أن المخطط الجديد لا يختلف كثيرا عن المخططات السابقة في تحديد مهام ومسؤوليات أعضاء خلية الأزمة، نقول ذلك لأننا وقفنا على تضارب في المعلومات الخاصة بعدد أفراد خلية الأزمة، محاور مخطط تسيير الحوادث، الجهة المسؤولة عن إعداده وانجازه وبالتالي فالمؤسسة مطالبة ببذل مجهودات كبيرة في إطار شرح مخطط تسيير الحوادث وتوضيح ما أتى به من جديد ، مقارنة بالمخططات السابقة وتوعية المعنيين بتسيير الحوادث، بضرورة الإطلاع الكافي والمتواصل على المخطط وضرورة مناقشته المستمرة والدائمة مع مختلف مستويات خلايا الأزمات الموجودة حاليا وقياس مدى استيعابه.

نتائج المحور الثاني:

1- نقص معلومات المبحوثين، فيما تعلق بمفهوم خلية تسيير الأزمة، دورها وعدد الأعضاء المكونين لها.

2- نقص معلومات المبحوثين، بشأن المخططات أو العمليات المعدة لمواجهة الطوارئ والأزمات.

3- تضارب الآراء بشأن الجهة المسؤولة عن إعداد مخطط تسيير الأزمات.

4- عدم الإطلاع بالشكل الكافي على محاور مخطط تسير الأزمات.

5- قيام المؤسسة بتعديل المخطط بصفة دورية وبعد كل اختبار افتراضي أو إدخال عتاد جديد.

6- إعطاء المخطط الجديد أهمية كبيرة للاتصال أثناء الأزمة.

ج- قنوات ونظم الاتصال المستعملة في تسيير الأزمة:

وان اختلف المبحوثون في تحديد قنوات الاتصال المستخدمة في حملات الوقاية من الأخطار الصناعية الكبرى وفي توقع الأزمات الممكنة المهددة للمؤسسة وكذا قنوات الاتصال المستخدمة، لشرح مخطط تسيير الحوادث، فإن الملاحظ أن هذه القنوات، تبقى قنوات خاصة بالاتصال الداخلي، متمثلة أساسا في خدمة الرسائل الالكترونية والإنترانت ، الدروس العملية، الأسئلة والأجوبة ، الملتقيات ، الملصقات، اللافتات التنبيهية، اللافتات الإلكترونية الإعلامية، المجلات، الأشرطة الوثائقية، الأيام الدراسية، راديوVHF ، دقيقتي الأمن وكلها تدخل ضمن نظام يسعى لتدعيم الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، لكن تبقى قنوات الاتصال غير محددة ، كما أكد على ذلك مدير الأمن والصحة والبيئة، نظرا لعدم إمكانية المبادرة على مستوى مديريته، مادامت كل البرامج تأتي من المديرية المركزية.

وقد أكد المبحوثون وجود قائمة بالأفراد والهيئات التي يمكن الاتصال بها أثناء وقوع كارثة صناعية كبرى، هذه القائمة نجد فيها إضافة إلى أسماء هؤلاء الأفراد والهيئات، معلومات أخرى، تضم عناوين بريدية عادية وإلكترونية، أرقام هواتف، حيث تعدل هذه القائمة من حين لآخر، كما توجد بطاقة بالأخطار الممكنة، بينما تغيب سيناريوهات الاتصال المعدة لمواجهة مثل هذه الأخطار، رغم تأكيد المبحوثين لمعالجة هذه النقطة في المخطط الجديد، كما تغيب نظم الإعلام الآلي الخبيرة الضرورية لتسيير الأزمات، وإن كانت المؤسسة تستخدم الإنترانت في تسيير الأزمة للإعلام الداخلي ومن أجل توفير المعلومات لفرق الدعم والإسناد المتكفلة بنقل وتبليغ المعلومات إلى السلطات المحلية ووسائل الإعلام واستعمالها في الوقاية والتخسيس من جهة وتخفيف وإزالة آثار الأزمة في حالة وقوعها، فإنها لا توظف وسيلة الاتصال العالمية المتمثلة في الإنترنت في هذا المجال، كما تغيب خدمة الاستماع إلى الجمهور الخارجي على الخصوص، بشأن الأخطار الصناعية الكبرى وكيفية مواجهتها في حالة وقوعها،رغم إشارة مسؤول التكوين إلى أن المؤسسة تستمع إلى جماهيرها من خلال الأبواب المفتوحة ، حديث يناقضه المكلف بالاتصال على مستوى نشاط المصب،الذي

ذكر لنا أن المؤسسة تسعى من خلال الأبواب المفتوحة إلى التعريف بنشاطاتها وإمكانياتها، ولم تبرمج موضوع الأخطار الصناعية الكبرى في أبواب مفتوحة .

وإن كان الرفع من جاهزية الأطراف المؤثرة والمتأثرة لمواجهة الأزمة التي تهدد المؤسسة، يكون بفتح قنوات الاتصال من الجهتين معا، كما أكد عليه جميع المبحوثين، فإن المؤسسة بحاجة إلى فتح مثل هذه القنوات والتقرب الفعلي من الأطراف المؤثرة والمتأثرة، لاسيما الخارجية منها، التي تبقى غير مستعدة لمواجهة ما قد ينجم عن كارثة صناعية كبرى، وقد صرح مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية قائلا بأن:" المؤسسة ليست بحاجة إلى وسيط للتقرب من السكان المجاورين، وهي التي تعول كثيرا على مجهودات السلطات المحلية وجمعيات حماية البيئة في هذا الشأن، لتتكفل هي بالتوعية والتحسيس الداخلي ولكن ليس عن طريق الإعلام الداخلي فقط ، بل بفتح قنوات الحوار الجدي وتجاوز سجل الاقتراحات".

ولأن فتح مثل هذه القنوات من شأنه ، التقليل من الخسائر المادية والبشرية التي تخلفها الأزمة التكنولوجيا الكبرى، كما أجمع على ذلك المبحوثون وإن كان مسؤول الوقاية يرى بأن فتح مثل هذه القنوات، قد يزيد من حالات الخوف والتوتر والقلق، كما أن خطورة الحادث وحجمه والخسائر الناجمة عنه، قد تتجاوز عملية الاتصال حول الأزمة ، حسب ما ذكره مدير التنظيم.

* إن اختلاف المبحوثين في تحديد قنوات ونظم الاتصال المستخدمة في الوقاية من الأزمات الصناعية الكبرى وفي توقع الأخطار والأزمات الممكنة، وكذا قنوات الاتصال المستخدمة لشرح مخطط تسيير الحوادث، يعود إلى غياب إستراتيجية اتصال تحدد الوسائل والقنوات الضرورية للاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك للمساهمة في تقديم سيناريوهات لأزمات متوقعة وكيفية التعامل معها وعلاجها إن اقتضى الأمر وقبل ذلك للوقوف على مدى استيعاب المعنيين وإدراكهم لمحاور مخطط تسيير الحوادث نظريا وميدانيا وبعدها المرور إلى الأطراف التي تهددها الأخطار الصناعية من مستخدمين وسكان مجاورين، الذين هم بحاجة ماسة إلى فتح مثل هذه القنوات وتحديدها في مرحلة التحضير والوقاية من الأزمات، ويشكل

وجود قوائم بالأفراد والهيئات المعنية أو التي يمكن الاتصال بها في حالة وقوع مثل هده الأزمات، أحد أهم العوامل الايجابية التي تسهل تسيير الأزمة، أضف إلى ذلك وجود بطاقة بالأخطار الممكنة المهددة للمؤسسة، مع افتراض سيناريوهات تقنية لمواجهتها، في غياب سيناريوهات كيفية التعامل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة.

ورغم توفر نظم وبرمجيات للإعلام الآلي، لمواجهة الأزمات لاسيما في اتخاذ القرار والتي تستفيد من خبرات المؤسسة نفسها أو مؤسسات أخرى واجهت الإشكالات نفسها في تعاملها مع أزمات من النوع ذاته، كما يبدو أن المؤسسة لم تستفد من الانترنت في تسيير الأزمة، رغم أهميتها في الاتصال المباشر مع مختلف جماهيرها المحلية والدولية، الذي يضمن تفاعلا بين مختلف المعنيين بتسيير الأزمات وبقية الأطراف المؤثرة والمتأثرة الأخرى ، ولتجنب وصول رسائل المؤسسة إلى جماهيرها مشوهة عن قصد أو دون قصد عند نشرها عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، كما أن توفر الانترانت وضرورة تعميمها من شأنه توفير المعلومة في جميع مراحل تسيير الأزمة ، أي قبل ، أثناء وبعد وقوعها إلى الجمهور الداخلي للمؤسسة وضمان رجع الصدى.

إن غياب تحديد قنوات الاتصال الضرورية لكل جمهور معين من جماهير المؤسسة، رغم إدراكها لحجم وأهمية المواضيع التي تعالجها، بشأن مواجهة الأخطار الصناعية الكبرى والأزمات الناجمة عنها في حالة وقوعها، من شأنه التأثير على مجهوداتها، مادامت رسائلها،لا تمر عبر قنوات الاتصال المناسبة ولاتصل إلى جمهورها المستهدف ولا تقاس مدى تقبلها واستيعابها من طرف هذا الأخير.

نتائج تحليل المحور الثالث:

1- عدم تحديد وتصنيف قنوات ووسائل الاتصال المستخدمة في مرحلة الوقاية و التحضير لمواجهة الأزمة.

2- وجود قائمة بالأفراد والهيئات التي يمكن الاتصال بها أثناء وقوع مثل هذه الأزمات.

3- وجود بطاقة بالأخطار الممكنة المهددة للمؤسسة والحاجة إلى إحصاء الأزمات الناجمة المتوقعة.

4- غياب سيناريوهات اتصال معدة لمواجهة هذه الأزمات الممكنة والمتوقعة.

5- استخدام الإنترانت في تسيير الأزمة ، في غياب استخدام الإنترنت ونظم الإعلام الآلي.

6- غياب خدمة الاستماع إلى الجمهور الضرورية في جميع مراحل تسيير الأزمات.

7- إدراك المبحوثين لضرورة وجود قنوات اتصال بين المؤسسة وجماهيرها للرفع من جاهزيتها وبالتالي التقليل من الخسائر البشرية والمادية.

4-1-2- الجانب العلاقاتي في تسيير الأزمة:

أ- صورة المؤسسة في مواجهة الأزمة الصناعية التكنولوجيا الكبرى

- قبل الأزمة:

تقوم المؤسسة بعملية الاتصال حول الأزمة التكنولوجيا الكبرى التي تهددها، من خلال الملتقيات وإعطاء أهمية للتكوين، حيث تهدف عملية الاتصال هذه إلى تحقيق أهداف متفاوتة المستوى،إذ يشكل تحسيس المحيط الداخلي للمؤسسة، أي جميع المستخدمين أو الجمهور الداخلي لسونطراك، هدفا على المستوى الأول، يتضح ذلك جليا، مع إستراتيجية المؤسسة اتجاه جماهيرها للحفاظ على صورتها قبل الأزمة ، هذه الصورة الداخلية التي تتراوح بين الجيدة والممتازة في الغالب وان كانت تميل إلى التدهور، حسب نائب مدير المركب، والمتمثلة أساسا في برنامج بعيد المدى لهذه العمليات التحسيسية الداخلية ومن خلال التحفيزات المالية، كما ذكر دائما نائب مدير المركب واعتماد المؤسسة كذلك على قياس هذه الصورة من خلال سبر الآراء الداخلي، الشكاوي، سجل الاقتراحات، المجلات، توظيف أكثر، كما أشار معظم الباحثين.

ومنه جاء الهدف على المستوى الثاني، هو حماية صورة المؤسسة ، كي تظهر بصورة ايجابية داخليا وخارجيا، لاسيما وأن المؤسسة تتمتع بصورة ممتازة، اتجاه جماهيرها الخارجية من خلال إستراتيجية اتصال تعتمد على وسائل الإعلام، حسب مسؤول التكوين وكذا الأبواب المفتوحة وإصدار المجلات، رغم أنها مخصصة للجمهور الداخلي فقط ومقربيه وذلك من خلال التعريف بنشاطات المؤسسة، مجهوداتها في إطار حماية البيئة، تنظيف الشواطئ، تموين الفرق الرياضية، الحملات الخيرية ، كما ذكر مسؤول خلية الاتصال لنشاط المصب ومن خلال المكاتب الخارجية لسونطراك خارج الوطن، لكن يبقى الشيء الملاحظ أن هذه الإستراتيجية لا تعطي أهمية كبيرة لهذا الموضوع، خاصة وأن المؤسسة لها جماهير خارجية، بحاجة إلى تنمية ثقافتها لمواجهة الأزمة وقبل ذلك مواجهة الخطر، حيث جاء هذا الهدف في المستوى الأخير، نظرا لأن المؤسسة لا تقوم بقياس صورتها اتجاه جماهيرها

الخارجية، حيث أرجع مسؤول مصلحة الوقاية ذلك إلى سلوك هذه الجماهير وذكر مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، بأن المؤسسة تقيس صورتها بالنظر إلى مدى إقبال الجماهير على الأبواب المفتوحة التي تنظمها وعلى قلتها، فيما جاءت بقية الأهداف المشار إليها من طرف المبحوثين مكملة أو مناقضة للأهداف السابقة، فرأى رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية أن تأمين تواجد وهوية المؤسسة ضمن طليعة الأهداف، ليناقض هذه الجملة مباشرة بقوله :" إن حياة البشر الذين هم في خطر قبل هوية وصورة المؤسسة"، فيما دعم مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية الهدف الأول، بإشارته إلى محاولة المؤسسة غرس ثقافة مواجهة الأخطار إلى ثقافة المؤسسة بصفة عامة وثقافتها الأمنية بصفة خاصة في إطار سياسة الأمن، الصحة والبيئة وذلك لتربية العمال على تحمل المسؤوليات، للتخفيف من حدة الأزمات وأشار مسؤول خلية الاتصال لنشاط المصب إلى محاولة تهيئة المحيط الداخلي لمواجهة هذه الأخطار وأشارت مهندسة بدائرة الأمن على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة، إلى أن القانون الدولي المتعلق بالمؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية، يفرض على سونطراك:

- تحسيس المحيط الداخلي عن طريق التكوين في مواجهة الأخطار.
- تحسيس المحيط الخارجي وذلك للوصول إلى إدراك حجم الخطر وتأثيراته.

ودعمت مسؤولة خلية اتصال مديرية الأمن و الصحة والبيئة، المستوى الثاني من الأهداف المتعلق بحماية صورة وتواجد المؤسسة ، مشيرة إلى محاولة المؤسسة تجنب الوقوع في أزمة مالية، قد يخلفها حادث تقني كبير على المنشآت والحياة البشرية والقدرة الإنتاجية، ودعم مسؤول مصلحة الأشغال العامة المستوى الثاني من الأهداف عندما تحدث عن تفكير المؤسسة في تحقيق مصالحها،أي في تواجدها من خلال الاهتمام بزبنائها وشركائها فحسب، دون الأخذ في الاعتبار بوجود جمهور داخلي أو خارجي.

• تعطي سياسة الأمن والصحة والبيئة التي تنتهجها سونطراك أهمية للاتصال الداخلي والخارجي، لكن ما يلاحظ حول موضوع الأخطار الصناعية التي لطالما سببت

حوادث تكنولوجيا كبرى، أن عملية الاتصال تبقى منحصرة على المستوى الداخلي للمؤسسة، أي مع جمهورها الداخلي من خلال البرنامج السنوي، لتحسيس العمال من جهة، وتقديم الحوافز المالية من جهة أخرى ، في إطار إستراتيجية اتصال المؤسسة للحفاظ على صورة ايجابية ، قبل حدوث أية أزمة، صورة هي كذلك بالنسبة للأطراف الداخلية وإن كانت تميل إلى التدهور، كما ذكر نائب مدير المركب، مما يحتم على المؤسسة بحث أسباب ذلك، عن طريق إستراتيجية تحدد أهدافا وزمنا معينا لتحقيقها وقبل ذلك تحديد الوسائل التي يتم بواسطتها البحث عن الأسباب وهي وسائل قياس صورة المؤسسة التي مازالت تقتصر على سجل الاقتراحات والشكاوي والمجلات، كما أن فتح مناصب شغل،لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها، في ظل نقص كبير لاستطلاعات الرأي الداخلية بمجمع سونطراك ، الذي يضم مديرية للاتصال وصورة العلامة، التي يسعى المجمع للحفاظ عليها وحمايتها من أي تشويه، خاصة وأن المؤسسة تتمتع بصورة ممتازة اتجاه جماهيرها الخارجية من خلال إستراتيجية اتصال تهدف وتعتمد على التعريف بنشاطات المؤسسة، إمكانياتها، مجهوداتها في إطار حماية البيئة، حملات التشجير، تنظيف الشواطئ، تموين الفرق الرياضية، الحملات الخيرية، لكنها لا تسير جنبا إلى جنب مع سياسة الأمن والصحة والبيئة في مجال تسيير الأزمات ، في مؤسسة مهددة بالأخطار الصناعية الكبرى وهي التي شهدت حوادث صناعية متفاوتة الخطورة في السنوات القليلة الماضية وهذا ما يؤثر على الصورة الخارجية للمؤسسة التي تعتمد في ربط اتصالها غير المباشر بجماهيرها على وسائل الإعلام خصوصا وبإصدار المجلات، رغم أنها مخصصة للجمهور الداخلي فقط ومقربيه وبالاتصال المباشر من خلال الأبواب المفتوحة على قلتها.

وإن كانت المؤسسة تفكر في تأمين تواجدها والحفاظ على صورتها اتجاه شركائها وزبنائها من خلال قياس حجم التبادلات والاتفاقيات والعقود،إلا أن ذلك لا يتعدى إلى التفاعل مع مستخدميها والسكان المجاورين لها في هذا المجال، في غياب وسائل قياس هذا التفاعل من عدمه.

- أثناء الأزمة:

تتعرض صورة المؤسسة أثناء وقوع أزمة تكنولوجيا كبرى إلى الضرر، لاسيما اتجاه جماهيرها الخارجية على غرار الجمهور الداخلي وإن كانت صورة المؤسسة عند هذا الأخير لن تتأثر، إذ يرى مسؤولا خليتا الاتصال على مستوى مديرية الأمن والصحة والبيئة ونشاط المصب، أن الجمهور الداخلي يراعي حالة مؤسسته، ومجهوداتها السابقة للحادث في ميدان أمن وتأمين منشآتها.

ونسجل غياب الإجابة عن السؤال المتعلق بوسائل قياس صورة المؤسسة أثناء الأزمة وتم تبرير ذلك من طرف مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، بحداثة ميدان قياس الاتجاهات والآراء في الجزائر.

وإن غاب تكوين الناطق الرسمي باسم المؤسسة قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمات سابقا، فإن المخطط الجديد لتسيير الحوادث مثلما أكد عليه المبحوثون، ينص على إقامة دورات تكوينية للناطق الإعلامي في كيفية مواجهة وسائل الإعلام وإن لم يجبنا المبحوثون عن من سيتكلف بهذه المهمة؟

وبغية الحفاظ على سمعتها وتحسين صورتها، تنتهج المؤسسة إستراتيجية الاتصال بوسائل الإعلام لقتل الإشاعات، حسب مسؤول خلية الاتصال لنشاط المصب من جهة، والاهتمام بالمستخدمين وعائلات الضحايا، حسب مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية من جهة أخرى، كما تقوم المؤسسة بحملات إشهارية لتحسين صورتها والتي ستزداد أثناء وقوع الأزمات بإجماع المبحوثين وذلك لتخفيف الضغوط الداخلية والخارجية، كما أشار مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية،حيث أقامت المؤسسة ملتقى دولي تحت عنوان" الأخطار الصناعية الكبرى وتأثيراتها على المحيط،عقب حادث سكيكدة 2004 ،كما عبر على ذلك مسؤولا خليتا الاتصال على مستوى مديرية الأمن والصحة والبيئة ونشاط المصب،وناقضت إجابة مسؤول التنظيم، التصور العام للنقطة الأخيرة، عندما صرح قائلا:" يجب أن تنعدم هذه الحملات الإشهارية، فمن غير المعقول أن تشهر المؤسسة بصورتها وهي تعيش الأزمة، بل تسارع إلى حملات التوعية والتحسيس والمساعدة الاجتماعية لا غير".

* تتضرر صورة المؤسسة أثناء وقوع أزمة تكنولوجيا كبرى، لكن ما يهم هنا المدة التي ستتجاوز فيها المؤسسة أزمتها وبالتالي تحسين صورتها وهذا يتوقف على مقدار المجهودات المبذولة في تحضير أطرافها المؤثرة والمتأثرة لمثل هذه الظروف الحرجة ، خاصة في ظل غياب وسائل قياس صورة المؤسسة اتجاه هذه الأطراف أثناء الأزمة عن طريق استطلاع للرأي ، الهدف منه محاولة تجاوز الأزمة والخروج منها بسرعة رغم التبرير بحداثة هذا الميدان في بلادنا، فهو تبرير غير مقنع وغير كافي لمؤسسة تحتل المركز الثاني عشر عالميا وتهتم كذلك بالمراجعات التقنية لمنشآتها، كعملية ضرورية في مثل هذه المؤسسات، لكنها لا تهتم بمراجعة آراء جماهيرها، كموارد بشرية.

وفيما يزيد الأزمة أثناء وقوعها ضررا بصورة المؤسسة، هو عدم التحديد المسبق للناطق الرسمي باسم المؤسسة والذي يجب أن يكون مكونا لمثل هذه المهمة الصعبة في مواجهة وسائل الإعلام على الخصوص وهذا يتطلب تحضيرا كبيرا يشمل التكوين والتدريب عند إجراء الاختبارات الافتراضية قبل حدوث الأزمة وكذا التدريب على مواجهة وسائل الإعلام حتى قبل إجراء الندوات الصحفية أثناء الأزمة ، ليتعرف على دوره بعد نهاية الأزمة، بالاستفادة من التجربة السابقة ومحاولة تطويرها مستقبلا ويبدو أن المؤسسة أدركت ذلك في الأزمات السابقة ، مما جعل المخطط الجديد لتسيير الحوادث، مثلما أكد عليه جميع المبحوثين، ينص على إقامة دورات تكوينية، ليبقى من يتكلف بهذا الدور،-علما أن هذا المجال يتم العمل فيه باستمرار – هل سيتكلف به المدراء على كل مستوى ، نوابهم، مسؤولو الاتصال، المكلفون بعلاقات العمل؟

- بعد الأزمة:

نسجل عدم اهتمام المؤسسة بقياس صورتها اتجاه جماهيرها بعد الأزمة وهو ما يفسر غياب إستراتيجية في هذا الميدان تحدد الوسائل الضرورية لذلك، رغم أن تهديد صورة وهوية المؤسسة من الأضرار التي يمكن أن تسببها وقوع مثل هذه الأزمات، إضافة إلى الخسائر البشرية والمادية والجو المشحون بالقلق والخوف والهلع لدى المستخدمين والسكان المجاورين، كما أجمع على ذلك المبحوثون.

وعن الإستراتيجية الاتصالية التي تنتهجها المؤسسة في مواجهة مثل هذه الأزمات، فهي ذات أطراف متعددة، تشارك المؤسسة، لاسيما وزارات(القطاع، الصحة، البيئة، الداخلية، الدفاع)، السلطات المحلية و نقابة عمالها وإن كان هناك من يرى أن إستراتيجية اتصال المؤسسة من طرف واحد، نظرا لعدم فتح المؤسسة أبوابها أو قنوات اتصالها لسماع آراء وانشغالات السكان المجاورين أو حتى جمعيات حماية البيئة رغم دورها المحتشم، كما أشار نائب مدير المركب ونظرا لإشكالية الاتصال الداخلي التراتبي بين رؤساء الدوائر ورؤساء المصالح على المستوى العملياتي، حيث تصنع القرارات دون مناقشة، كما أشار مسؤول مصلحة الأشغال العامة.

وعن كيفية الاستفادة من الأطراف الداخلية للمؤسسة في تحسين صورتها اتجاه الأطراف الخارجية قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمة، فإن معظم المبحوثين أشاروا إلى ضرورة الاهتمام بهذه الأطراف ممثلة أساسا في المستخدمين من الناحية السوسيومهنية، حيث يرى مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، أن الاهتمام بظروف عمل هؤلاء والعلاقات الإنسانية في المؤسسة والاهتمام بمحيطهم الاجتماعي، لأنهم بحاجة إلى طاقة معنوية لتحقيق أهداف المؤسسة، من شأنه تجنب التعارض في تحقيق مصالح الطرفين ولكي يصبح هؤلاء أحسن سفير للمؤسسة خارجيا ويأتي ذلك حسب مسؤول مصلحة التدخل ومسؤول التنظيم،عن طريق تكوين وتوعية هذه الأطراف من خلال التوصيات الأمنية الوقائية، عرض أشرطة وثائقية عن هذا المجال وتحسين المستويين التعليمي والثقافي، وألح مسؤول مصلحة الأشغال العامة على ضرورة رد الاعتبار لإطارات المؤسسة ويقصد بذلك المهندسين بالاستماع إليهم ومنحهم إمكانية المبادرة وبعدها تقييمهم ومحاسبتهم وهو ما يبرر حسب ذات المتحدث، نزوح العديد منهم إلى الخليج، كما يجب على إطارات سونطراك تقديم خبرة وتجربة المؤسسة إلى جهات خارجية في ملتقيات محلية ودولية، لتعبر عن صورتها، حسب مسؤولة خلية اتصال مديرية الأمن و الصحة والبيئة، لكن هذا لا يمنع من وجود العديد من الأطراف الداخلية، التي لاتهمها تحسين صورة المؤسسة، كما ذكر مسؤول مصلحة الوقاية، بل نقل الأكاذيب وبث السموم إلى الأطراف الخارجية، لتبقى

الإطارات المفتخرة،بانتمائها للمؤسسة هي القادرة على تحسين صورة المؤسسة خارجيا، كما أكد على ذلك نائب مدير المركب.

نتائج تحليل المحور الأول من الجانب الثاني:

قبل الأزمة:

1- قيام المؤسسة بعملية الاتصال الداخلي حول الأخطار الصناعية الكبرى في غياب الاتصال الخارجي.

2- غياب إستراتيجية اتصال من طرف المؤسسة للحفاظ على صورتها وتحسينها.

3- غياب استطلاعات وسبورالرأي، لاسيما الخارجية منها.

أثناء الأزمة:

1- إدراك المؤسسة لضرورة تكوين ناطق رسمي باسم المؤسسة، لاسيما في هذه المرحلة.

2- غياب وسائل قياس صورة المؤسسة في هذه المرحلة.

3- عدم تحضير الإستراتيجية الاتصالية المناسبة، لتحسين صورة وسمعة المؤسسة.

بعد الأزمة:

1- عدم قياس صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها بعد نهاية الأزمة.

2- تهديد صورة وهوية المؤسسة من الأضرار التي يمكن أن تسببها أزمة تكنولوجية كبرى.

3- تنتهج المؤسسة في مواجهة الأزمات، إستراتيجية اتصال من طرف واحد (المديرية العامة).

4- ضرورة الاهتمام بالأطراف الداخلية، للاستفادة منها في تحسين صورة المؤسسة خارجيا في جميع مراحل تسيير الأزمة.

ب-علاقة المؤسسة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة:

قبل الأزمة:

تبرز مؤسسة سونطراك، كطرف وحيد في مواجهة الأزمة الصناعية التكنولوجيا الكبرى، بصفتها المعني الأول بهذا المجال، لكن يبقى تغييب المحيطيين الداخلي والخارجي في سياسة مواجهة مثل هذه الأزمات، يطرح العديد من الاستفسارات، كون أن هذين المحيطين يحتويان أطرافا تكون أكثر تأثرا من وقوع أزمة صناعية كبرى، كالمستخدمين بالدرجة الأولى ، ثم السكان المجاورين بالدرجة الثانية ، إضافة إلى زبناء المؤسسة المحليون والأجانب ، ناهيك عن تأثير الأخطار الصناعية الكبرى على البيئة، كما ذكرت المهندسة بدائرة الأمن على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة ، لكن غياب تصنيف مثل هذه الأطراف بشكل قبلي واضح، سيصعب من مهمة تحديد الأطراف الأكثر تأثرا في علاج الأزمة من جهة أو تفاقمها من جهة أخرى، حيث تعتبر خلية الأزمة ركيزة أساسية في علاج الأزمة ، إذا كانت مكونة من أعضاء فاعلين، كما أشار مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، ثم المستخدمون في حالة تلقيهم تكوينا وتدريبا في هذا الميدان، على غرار نقابة العمال التي تساهم في توعية المستخدمين ورفع مستوى الوقاية من الأخطار ومشاركتها في إبداء الرأي، حسب مسؤولا خليتا الاتصال على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة ونشاط المصب، لكن عدم اضطلاع النقابة بهذا الدور الأساسي، بسبب غياب التكوين والتدريب من جهة وسعي الأطراف المكونة لهذا التنظيم إلى تحقيق مصالح شخصية أثناء وقوع الأزمة، قد يعالج الأزمة على حساب مصالح العمال، حسب مسؤول مصلحة الأشغال العامة، فيما تبقى ردود فعل عائلات الضحايا تتراوح بين المساهمة في علاج الأزمة أو تفاقمها، فقد ترضى هذه العائلات بمبالغ التعويض أو بجهاز إعلام آلي، كما ذكر مسؤول التنظيم وهناك عائلات لا حول لها ولا قوة ، قد تسكت وترضى بما ستقسمه المؤسسة، كما تحدثت المهندسة بدائرة الأمن على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة، لكن مسؤول مصلحة الأشغال العامة كان له رأي آخر عندما صرح بأن:" هناك عائلات لن تقتنع بسهولة، بفقدان فرد من أفرادها وترى في

المبالغ المالية، آخر ما يمكن الحديث عنه أمام البحث عن أسباب وفاة ما فقدت وهنا قد تتأزم الوضعية بالذهاب إلى المحاكم والقضاء ورفع شكاوي إلى منظمات غير حكومية التي قد تفاقم الأزمة".

ويشكل شركاء و زبناء المؤسسة طرفا ايجابيا، أكثر منه طرفا سلبيا ، لأن ما يهمهم هو تأمين حجم الإنتاج المتفق وهنا المؤسسة تسعى إلى تأمين الإنتاج ولو اضطرت إلى استيراده، كما أشار إلى ذلك نائب مدير المركب ومسؤول مصلحة التدخل، فيما تشكل المؤسسات المنافسة لسونطراك، أطرافا أخرى مؤثرة سلبا على تسيير المؤسسة لأزمتها، بسبب محاولة استفادتها من الوضع وبث الإشاعات والدعايات حول أسباب الحادث وقدرة المؤسسة على تأمين الإنتاج، حسب مسؤول الأمن الداخلي بالمركب، أما فيما يخص السكان المجاورين، فيرى رؤساء دوائر الأمن، التنظيم، الدائرة الاجتماعية والتقنية، أنها أكثر الأطراف ايجابية، من خلال رغبتهم في خروج المؤسسة من الأزمة بأسرع وقت ممكن، حتى يتمكنوا من العودة إلى منازلهم وحتى أماكن عملهم، فيما يرى رئيس دائرة الصيانة ومسؤول مصلحة التدخل والمهندسة بدائرة الأمن ومسؤولة خلية الاتصال على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة، أنها تشكل أطرافا سلبية تزيد من تفاقم الأزمة من خلال حالات الهلع والخوف التي تسببها الكارثة، مما يعقد الوضع ويعرقل عمليات الإنقاذ والإجلاء وفي غياب طرف مؤثر هام في معادلة تسيير الأزمة الصناعية الكبرى، المتمثل في جمعيات حماية البيئة الموجودة شكلا والغائبة والمغيبة روحا في القيام بدورها التوعوي والوقائي للسكان المجاورين، حسب نائب مدير المركب ، حيث ستعقد هذه الجمعيات الأزمة من خلال انتقاداتها للمؤسسة عن أسباب الحادث وتأثيراته على البيئة ، كما ذكر رئيسا الدائرتين التقنية و الصيانة، رئيس مصلحة الوقاية، مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية والمهندسة بدائرة الأمن على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة وطرف آخر فاعل مؤثر في تسيير الأزمة وهو وسائل الإعلام التي أشارت أغلبية إجابات المبحوثين، أنه يشكل طرفا سلبيا، أي يسهم في تفاقم الأزمة، لأننا نفتقد صحافة محترفة حسب مسؤول التنظيم، ولأن صحافتنا كما قال مسؤول خلية الاتصال بنشاط

المصب، تسيس الأزمات وتقدم معلومات غير دقيقة ،تثير الهلع والخوف لدى المواطنين، نتيجة غياب وعدم الاكتراث من التحقق من المعلومات،كما ذكر مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية ، إذ تصب الصحافة الزيت فوق النار، فيما أشار نائب مدير المركب إلى أهمية وسائل الإعلام ودورها الايجابي في طمأنة عائلات الضحايا، السكان المجاورين والشركاء والزبناء ويرى منسق ومدير الأمن الداخلي على مستوى نشاط المصب أن السلطات المحلية تلعب دورا كبيرا في معالجة الأزمة إلى جانب المؤسسة ، من خلال المساهمة في إجلاء وتوجيه السكان المجاورين وتنظيم عمليات الإنقاذ ، لكن مسؤول الأمن ،الصحة والبيئة على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية، رأى عكس ذلك، بإشارته إلى الدور السلبي للسلطات المحلية في تفاقم الأزمة ، من خلال تدخلها ونزولها إلى موقع الحادث وعدم اكتراثها باحترام نقاط التجمع المتفق عليها وبالتالي عرقلتها لعمليات التدخل والإنقاذ، وعدم احترامها الجانب التنظيمي لتسيير الأزمة على مستوى المجمع، إضافة إلى عدم تنسيقها مع المؤسسة حول من يملك أحقية إطلاق إشارات الإنذار الخارجية ورموزها ومن له الحق في اتخاذ قرار إجلاء السكان المجاورين أثناء الأزمة وإعلامهم وتوعيتهم بكل ذلك.

وإلى شريحة مهمة هي شريحة تلاميذ المدارس وطلبة الجامعات، الذين قد يشكلون طرفا مؤثرا ايجابيا في علاج الأزمة، إذا تلقت تكوينا وتدريبا في مثل هذه المواضيع ولكن يبدو أن هذه الشريحة تعاني التهميش وسلوكها كان وسيكون سلوك العامة عند وقوع مثل هذه الأزمات والمسؤولية تتحملها المؤسسة بالدرجة الأولى ومعها السلطات المحلية في هذا الميدان، حسب مدير الأمن والصحة والبيئة ومسؤولة خلية اتصال هذه المديرية.

* إن إدراك المبحوثين،بأن المؤسسة ليست الطرف الوحيد في مواجهة الأزمة، سيجعل من إستراتيجية الاتصال المستهدفة ذات أطراف متعددة وهي النتيجة التي وصلنا إليها في المحور السابق لصورة المؤسسة في مواجهة المؤسسة وتعود لتطرح هذه النقطة بقوة في علاقة المؤسسة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة ، لأن عدم تحديد مثل هذه الأطراف ودرجة مساهمتها في علاج الأزمة أو تعقدها، سيجعل المؤسسة أمام

امتحان عسير، يشكل عامل الوقت الذي يمر بسرعة طرفا مؤثرا هو الآخر، يزيد من تفاقم الأزمة ، لأن القرار بحاجة إلى اتخاذه بسرعة ولكن بعد دراسة المحيط الداخلي والخارجي أثناء الأزمة ، مما يفسر أهمية إعداد مثل هده الدراسات القبلية لجماهير المؤسسة وذلك بالقيام بمجهودات كبيرة في ميدان الاتصال الخاص بتسيير الأزمات في جانبه الوقائي، من أجل العمل على انتقال ولو بعض الأطراف من خانة الأطراف المؤثرة المعقدة للأزمة إلى خانة الأطراف المؤثرة المعالجة للأزمة والمحافظة على أطراف موجودة في هذه الأخيرة والعمل مع أطراف هي مصنفة تنظيميا في خانة الأطراف المؤثرة المعالجة للأزمة، لكنها تلعب دور المشوش أثناء حدوث الأزمات، مما قد يسحبها تدريجيا للوقوع في خانة الأطراف المؤثرة المعقدة للأزمة، ونقصد بالذكر السلطات المحلية أو الرسمية التي عليها تنظيم إمكانياتها وصلاحياتها أكثر لمواجهة الأزمة ، بالتنسيق والتفاعل الكامل والمستمر مع المؤسسة وإكثار المبادرات من الطرفين وفتح قنوات الاتصال أكثر بينهما، وذلك من أجل توحيد جهود مواجهة الأزمة وتفادي حالات اللاتفاهم والفوضى التي سادت عمليات تسيير الأزمات الماضية، عندما لا تحترم السلطات المحلية، الجانب التنظيمي لتسيير الأزمة وعندما تختلط الأمور وتكثر النواهي والأوامر فيما يتعلق بمغادرة السكان المجاورين لمنازلهم أو إعلامهم برموز إشارات الخطر ومن له الحق في الإعلان عنها.

ونظرا لصعوبة التعامل مع كافة الجماهير المستهدفة من الأزمة، فإن المؤسسة وفي حالة عدم تمكنها من الاتصال المباشر مع السكان المجاورين، فهناك العديد من القنوات التي يمكن أن تمرر رسالة المؤسسة إلى هده الفئة، يتعلق الأمر وإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة للاتصال في مقدمتها الإنترنت، رغم أنها ليست في متناول جميع شرائح المجتمع الجزائري، بوسائل الإعلام السمعية والسمعية البصرية والمكتوبة وهناك قنوات اتصال شخصية، تتمثل في جمعيات حماية البيئة، تلاميذ المدارس وطلبة الجامعات ، بشرط أن يتلقى هؤلاء تكوينا وتدريبا في هذا المجال وهذا يتوقف على حجم التفاعل بين المؤسسة و هذه القنوات الرسمية.

إن كل الأطراف السابقة تشارك في تسيير الأزمة بدءا من خلية الأزمة التي تضم المدراء والنواب ورؤساء الدوائر والمصالح المعنية، مرورا بالمستخدمين، النقابة وخارجيا متمثلة في السكان المجاورين ، عائلات العمال والضحايا، وسائل الإعلام ، جمعيات حماية البيئة وغيرها، مما يستدعي تفكير المؤسسة في إستراتيجية اتصال اتجاه هذه الأطراف قبل الأزمة، تمثلت في تعيين ناطق رسمي باسم المؤسسة اتجاه وسائل الإعلام ، حسب مسؤول مصلحة الأشغال العامة ومسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب وتأمين الإنتاج بالنسبة للزبناء حسب نائب مدير المركب، في غياب الحوار الجدي والمباشر مع بقية الأطراف الأخرى قبل الأزمة، حسب مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، حيث تغيب مثل هذه الاستراتيجيات الاتصالية، مادام لا يتم توقع متطلبات ، أهداف وسلوك مثل هذه الأطراف في حالة وقوع أزمة، حيث تتميز الإستراتيجية الحالية لتسيير الأزمة بالعمومية وإن كانت مرحلة الإستراتيجية الخصوصية لكل طرف بعيدة المنال، حيث لا ترتق مختلف التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع الصحافة أو الجمعيات أو المواطنين أو حتى المستخدمين إلى استراتيجيات لتسيير الأزمات ، بل إلى التعامل مع هذه الأطراف في المناسبات لا غير، كتغطية نشاطات المؤسسة، حملات التشجير، المناسبات الوطنية، كما ذكر مسؤولا خليتا الاتصال على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة ونشاط المصب.

لا يتم إشراك الأطراف المؤثرة والمتأثرة في مناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة، رغم تأكيد بعض المبحوثين أن أعضاء خلية الأزمة يتم إشراكهم في ذلك، لكن تأكيد معظم المبحوثين على عدم استدعائهم لمناقشة مثل هذه المخططات وعدم تلقيهم معلومات كافية عن المخطط الجديد لتسيير الأزمة، بسبب نقص المعلومات في هذا الشأن، يجعل مهامهم في حالة وقوع الأزمة غير واضحة ، فقد تم استدعاؤهم لتوكيلهم بالمهمات دون تفاصيل عنها، كما ذكر رئيس دائرة الموارد الحيوية[1] وهو ما وقفنا عليه من خلال السؤال حول محاور مخطط تسيير الأزمة الجديد، الذي لم نجد عنه

[1]/- مقابلة مع السيد: بن سيد أحمد، رئيس دائرة الموارد الحيوية ، المركب الصناعي GP2Z ، أرزيو(ولاية وهران) ،يوم الاربعاء23أوت 2006، من الساعة10:00 إلى الساعة 10:20.

إجابة في الجانب التنظيمي، فالنقص الفادح في معلومات في متناول جميع رؤساء الدوائر والمصالح، لاسيما عندما يتعلق الأمر بأعضاء خلية الأزمة وخصوصا كذلك لأعضاء لم يسبق لهم المشاركة في تسيير أزمة ما، يتطلب تكوين خاص لهؤلاء الأفراد ، لاسيما وأن المبحوثين في العديد من المصالح التي زرناها،لا يتوفرون على معلومات كثيرة بشأن المخطط السابق أو الحالي ويبقى السؤال المطروح ، كيف يواجه هؤلاء الأزمة وهم لا يعرفون هذا المخطط، حتى من أطراف تملك هذا المخطط ولا تطلع عليه بصورة كافية وأطراف جديدة لا تملك الخبرة الكافية وتضطلع بمناصب هامة، كالمكلف بعلاقات العمل على سبيل المثال لا الحصر، لا يتم اطلاعهم على المخطط الجديد أو القديم.

وقد أشار مسؤول التنظيم إلى استشارة الخبراء و شركات التأمين وجمعيات حماية البيئة في مناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة.

وينحصر دمج المؤسسة للأطراف المؤثرة والمتأثرة في مرحلة ما قبل الأزمة على الأطراف الداخلية،متمثلة في الأعضاء المعنيين المكونين لخلية الأزمة والمستخدمين من خلال التدريب على مواجهة الأزمة من خلال تمارين افتراضية، دون المشاركة في توقع الأزمات الممكنة التي يمكن أن تمس المؤسسة، مع إشارة رئيس مصلحة التدخل إلى عدم وجود دور للنقابة واعتبارها كبقية المستخدمين، أما بالنسبة للأطراف الخارجية المتمثلة أساسا في السكان المجاورين، فقد أشار نائب مدير المركب إلى مسؤولية السلطات المحلية، وسائل الإعلام ، أئمة المساجد، المدارس ، المستشفيات، في العمل على توعية هذه الأطراف، رغم أن المؤسسة هي المهددة بالأخطار الصناعية الكبرى،عندما يتعلق الأمر بالمبادرة إلى نشر المعلومات الخاصة،بتهديد مثل هذه الأخطار، مادامت مبادرة المؤسسة اتجاه وسائل الإعلام ضعيفة في هذا الميدان من جهة وطلب وسائل الإعلام لهذا النوع من المعلومات، ضعيفة في بلادنا من جهة أخرى ، لأننا كما صرح مسؤول التنظيم:" لا نملك صحافة متخصصة ، بل صحافة تبحث فقط عن معلومات عندما تقع الكارثة " ومادامت الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من إقامة علاقاتها مع وسائل الإعلام غير محددة بدقة،

كما أشار إلى ذلك المبحوثون، الذين جعلوا أهم أهداف المؤسسة: هو حماية صورتها، ثم تحسيس الجماهير وتوعيتها بالأخطار المحدقة وأضاف مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب إلى هذه الأهداف، تقديم الصورة الحقيقية للأحداث وقتل الإشاعات، خاصة وأن الصحافة الجزائرية لا تهتم بالبحث عن المعلومات من مصادرها الرسمية.

وعن الوسائل المستخدمة في إقامة العلاقات مع وسائل الإعلام، فهناك ندوات صحفية واتصال مباشر بمديرية الاتصال وصورة العلامة، استدعاؤها لتغطية نشاطات وتظاهرات المؤسسة، زيارات منتظمة للمركبات الصناعية، تحت إشراف خلية اتصال المصب، كما أشار مسؤول هذه الأخيرة وكذا مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية.

* إن مسؤولية إشراك الأطراف المؤثرة الداخلية، لاسيما أعضاء خلية الأزمة، على كل مستوى في مناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة ، تبقى بالدرجة الأولى من اختصاص المؤسسة ممثلة في مديرية (HSE) ، حيث يجب توفير المعلومات الكافية عن هذا المخطط وأهدافه لكل المعنيين وعدم الاكتفاء بتوزيع المخططات دون أعمال دراسية لها، على مستوى كل خلية أزمة واطلاع الأطراف الجديدة على مثل هذه المخططات وسيرورة عملية تسيير الأزمات للمؤسسة منذ إنشائها وهي من المجالات التي ينبغي للمستخدمين المعنيين الاطلاع عليها عند تنصيبهم، كما يتحمل الأعضاء المعنيون بتسيير الأزمة المسؤولية في ذلك، كونهم لا يطالعون مضمون هذه المخططات ولا يبادرون إلى الاستفسار أو الاقتراح.

يقتصر دمج المؤسسة للأطراف المؤثرة والمتأثرة في مرحلة ما قبل الأزمة على الأطراف الداخلية التي تشارك في التدريب على مواجهة الأزمة ، حيث يشارك كافة المستخدمون في العملية، لكن ما يلاحظ هنا، هو عدم دمج النقابة كتنظيم في التحضير والوقاية ، حيث يشارك أفراده ، كغيرهم من المستخدمين في هذه المرحلة ، رغم أهمية هذا التنظيم كقناة اتصال بين المؤسسة والعمال ، حتى لا تتحول إلى أداة تتقاذفها المصالح أو تشل مهامها أثناء الأزمة، أما بالنسبة للأطراف الخارجية المتمثلة

أساسا في السكان المجاورين ، فيبدو أن المبحوثين أزالوا أي أثر لدور أو مسؤولية المؤسسة اتجاههم، ملقين إياها على السلطات المحلية، وسائل الإعلام ، جمعيات حماية البيئة، المستشفيات ، المدارس، فكيف يشتكي هؤلاء سلوك هذه الأطراف أثناء الأزمات السابقة ويريدونها أن تلعب دورا رئيسا في مرحلتي التحضير والوقاية ، دون تنسيق مسبق لهذه الهيئات والتنظيمات مع المؤسسة، يزيل الالتباسات ويحدد المهام، مادامت المؤسسة هي المهددة بالأخطار الصناعية الكبرى وهي المسؤولة الأولى على نشر المعلومات الخاصة بهذا المجال، حيث يجب أن تكون الطرف المبادر الأول، إلى نشر هذه المعلومات، دون انتظار طلب وسائل الإعلام لها، في غياب إعلام متخصص في هذا الميدان، حيث تمثل وسائل الإعلام – في حالة إقناعها بالمعلومات المقدمة وهذا يتوقف على مجهودات المؤسسة في هذا الميدان- قناة تبليغ لجهود المؤسسة اتجاه أطرافها الخارجية، لاسيما السكان المجاورين وذلك لتحقيق أهداف قريبة أو بعيدة المدى، تسطرها المؤسسة في إستراتيجيتها الاتصالية بوسائل الإعلام، التي يجب أن تحدد مختلف الوسائل الضرورية لإقامة مثل هذه العلاقات وقياس مدى فعاليتها.

ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه المؤسسة في التعامل مع هذه الأطراف المؤثرة والمتأثرة في مرحلة ما قبل الأزمة، إلى معوقات تعود للمؤسسة نفسها وأخرى تعود إلى هذه الأطراف المؤثرة والمتأثرة، ومن ذلك عدم الاكتراث، بالتوصيات والاقتراحات، التي يقدمها رؤساء المصالح إلى رؤساء الدوائر في هذا الميدان حسب رئيس مصلحة الأشغال العامة،إهمال النقابة لدورها حسب نائب مدير المركب، السلوكيات السلبية للمستخدمين ،حيث مازال هؤلاء يتعاملون مع التوصيات بنوع من المبالاة وغياب الحس الذاتي، حسب رئيس مصلحة التدخل ومسؤول التنظيم وأرجع مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، ذلك إلى غياب الحوار الجدي بين المؤسسة والأطراف المؤثرة والمتأثرة، لاسيما عندما يتعلق الأمر بأطراف داخلية ، فهناك نقص في التكوين في هذا المجال بالنسبة للمستخدمين وصعوبة في انتقال المعلومات بين هؤلاء، نظرا لعدم تعميم استخدام الانترانت، كما ذكر رئيس مصلحة الأشغال العامة ونقص قنوات الاتصال بين المعنيين بتسيير الأزمات في الاختبارات الافتراضية،

حيث يمنع ذلك سريان المعلومات الضرورية للمكلف بإعلام السلطات المحلية ووسائل الإعلام، حسب رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية، فيما أشار كل من مدير المركب الصناعي والمهندسة بدائرة الأمن على مستوى مديرية الأمن و الصحة والبيئة، إلى غياب العمل الجواري قبل حدوث هذا النوع من الأزمات، الذي يتسبب في غياب ثقافة مواجهة الخطر بالنسبة للأطراف الخارجية، والتي أرجع مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب، غيابها إلى الأطراف المؤثرة والمتأثرة نفسها، التي لا تتقبل الوضع (الخطر)، رغم وعيهم بوجودهم في منطقة صناعية.

وهناك من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود مشاكل تواجه المؤسسة في تعاملها مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة قبل حدوث الأزمة، على غرار مسؤول الأمن الداخلي بالمركب، مسؤولة خلية اتصال (HSE)، مديرLQS ، حيث ذكر هذا الأخير، بأن المؤسسة تقوم بالاتصال الجواري لتوعية المواطنين،فسونطراك مؤسسة مواطنة،تجعل حماية المواطن في أولوياتها، لهذا فهي تقوم بالعديد من المجهودات المتمثلة في تنظيم الملتقيات، الزيارات الميدانية لتلاميذ المدارس.

-أثناء الأزمة:

تتعامل المؤسسة مع هذه الأطراف أثناء الأزمة وذلك كما يلي:

الأطراف الداخلية: عن طريق إشارات الإنذار كما أشار رئيس مصلحة الوقاية وتطبيق مخطط تسيير الأزمة، كما أشار مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، تحسيس العمال وتهدئتهم وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، حسب نائب مدير المركب.

الأطراف الخارجية: طمأنة السكان المجاورين وتعويض الضحايا وتوضيح وإعطاء المعلومات الضرورية لوسائل الإعلام، والتعهد ببناء المركب من جديد بالنسبة للمحيط العام، حسب مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب، أما عن الجهة المخولة للتعامل مع هذه الأطراف ، فهناك فريق الدعم والإسناد ، الذي يتكفل بالجانب الاجتماعي والصحي للمستخدمين ونقلهم واستقبال السلطات المحلية ووسائل الإعلام، حسب مسؤول مصلحة الوقاية، فيما يبقى التعامل مع السكان المجاورين، يشوبه شيء من التناقض في إجابات المبحوثين، فهناك من أجاب بدور السلطات المحلية ووسائل الإعلام، كوسيط بين المؤسسة والسكان المجاورين في نقل المعلومات وإنهاء الأزمة، بشكل يرضي جميع الأطراف و تحدث مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، عن دور المكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة في التعامل مع الأطراف الخارجية ، في حين أكد مسؤول الاتصال على مستوى نشاط المصب، بأنه لا يتعامل سوى مع وسائل الإعلام، بعد استشارة المديرية العامة، أما الشركاء، فتكفي ضمانات المؤسسة، بتأمين الإنتاج ، حسب المهندسة بدائرة الأمن والبيئة والصحة.

أما عن ردود هذه الأطراف أثناء وقوع الأزمة ، فهي سلبية في غالبيتها، إذ تسود حالات الهلع والرعب ومحاولة الهرب في كل مكان، دون معرفة كيفية التصرف، رغم حملات التحسيس التي قدمت، حسب مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية، إذ يسارع العديد من المستخدمين لشغل مهام التدخل وهو من الناحية المعنوية مهم جدا، لكن يبقى من الناحية التنظيمية يعرقل فريق التدخل، حسب مسؤول التنظيم وهناك ضغط كبير من عائلات المستخدمين ، بالاتصال المكثف، مما يعطل اتصالات ضرورية من جهة أخرى، حسب مسؤول مصلحة الوقاية، هذا بالإضافة

إلى ضغط وسائل الإعلام ومحاولتها الحصول على المعلومات بشتى الطرق، حسب نائب مدير المركب، إضافة إلى تدخل السلطات المحلية ونزولها إلى موقع الحدث، حسب مسؤول الأمن والصحة والبيئة، بالمؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية وسجلنا ههنا تناقضا واضحا مع إجابة المبحوثين، حيث رأى مسؤول الأمن الداخلي على مستوى المركب باحترام التوصيات ونقاط التجمع بالنسبة لأغلبية المستخدمين، مشيرا في ذات السياق إلى قلق وتخوف الجنس السنوي، كما صرح مسؤول مديرية LQS قائلا:"لاحظت سلوكا فعالا و مسؤولا واعيا للمعنيين ، لأننا ننتمي لمؤسسة ندافع عنها، فهناك رجال ونظام ، تقنية وخبرة، موارد بشرية في المستوى ، كما سجلنا تضامن الجمعيات والتزامهم بمهامهم ، أما عن السكان المجاورين، فيتم التحكم بهم، إذا تم التحكم في وسائل الإعلام".

وهنا تحاول المؤسسة مواجهة ردود الفعل هذه عن طريق عناصر الأمن الداخلي، من خلال الدعوة إلى إخلاء الموقع والسماح للفرق المعنية بالتدخل وتوجيه عمليات الإنقاذ والإجلاء إلى أماكن التجمع المعروفة والقيام بإجراءات تصحيحية بعد نهاية الأزمة حسب مسؤول الأمن الداخلي على مستوى المركب.

لتقوم المؤسسة بعد ذلك بتقديم أدلة وبراهين عن أسباب الحادث ومحاولتها إنهاء الوضعية، حسب نائب مدير المركب، غير أنها لا تبادر إلى استدعاء وسائل الإعلام إلى موقع الحدث أثناء الأزمة، رغم وجود فريق له دور استقبال وسائل الإعلام ومدها بالمعلومة، ورغم انتهاج المؤسسة لإستراتيجية الشفافية، بتقديم الصورة الحقيقية للحادث وإجراء البحوث الأولية ، لتحديد أسباب الحادث وتحديد المسؤوليات فيما بعد، حسب مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب، والاعتراف بالمسؤولية حسب نائب مدير المركب ومسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية.

تبقى الأطراف المؤثرة والمتأثرة،عدا خلية الأزمة، بعيدة عن أي إدماج أو استشارة في معالجة الأزمة،بل أطرافا مستقبلة للقرار الذي يصنع بشأن إنهاء الأزمة،

رغم أن النظرة الخارجية وآراء الآخرين مهمة في هذه الفترة الحرجة، كما عبر عن ذلك رئيس دائرة الموارد الحيوية وكذا مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية.

وأما عن الفرص أو الأخطار المرتقبة من تدخل هذه الأطراف في حالة وقوع الأزمة، فقد أجمع المبحوثون بأن الأخطار أكثر من الفرص ، مادام أغلبية المستخدمين على الصعيد الداخلي،غير معنيين بالمشاركة في تسيير الأزمة ويغادرون موقع الحادث بعد أربع صفارات إنذار وللسلطات المحلية هنا، دور في إخلاء أماكن تواجد السكان المجاورين، كما ذكر مسؤول مصلحة الوقاية، لأن تدخل هذه الأطراف يعرقل بشكل كبير عمل الفرق المتدخلة، حسب مسؤول الأمن الداخلي ومسؤول مصلحة الأشغال العامة، حيث يوجد متدخلون من أهل الاختصاص، يحددهم المخطط ويحدد مهامهم ومسؤولياتهم والمنسقين بينهم وهناك شبكة للإرسال المباشر، تربط جميع وحدات سونطراك بصورة مباشرة، مع مركز مراقبة مركزي على مستوى المديرية العامة وهو مشروع آني بالصورة والصوت، يمكن الرئيس المدير العام ونوابه من توجيه جميع الوحدات، حسب مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب.

إن إدراك هذه الأطراف لجهود المؤسسة الخاصة بمواجهة الأزمة ، يجعلها أثناء الأزمة أداة دفاع، إذا كانت محضرة ومشاركة في صنع القرار مع المؤسسة، حسب مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية وإذا كان الخطأ يفوق طاقة المؤسسة، حسب مسؤول التنظيم، بينما تتحول إلى أداة هجوم ، إذا حاول المحيط الخارجي التقرب من المؤسسة وأغلقت هذه الأخيرة قنوات الاتصال، مما يؤثر على صورة المؤسسة، حسب مسؤول التكوين بدائرة الموارد البشرية وإذا كان الخطأ نابعا منها حسب مسؤول التنظيم.

ولأن ثقة هذه الأطراف في الرسائل التي تقدمها المؤسسة عن الأزمة وتسييرها متوسطة إلى ضعيفة أو تستقبلها بتحفظ كبير أو نسبية، بالنظر إلى الإجراءات المتخذة، اتجاه كل شريحة معينة، حسب مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب، فإن المؤسسة تواجه إشكالية الثقة في هذه الرسائل الموجهة، بالاستعانة خصوصا

بخبراء مستقلين لبناء مصداقية القرار والرسالة ودون اللجوء إلى المقارنة بأزمات مشابهة لمؤسسات أخرى، نظرا لغياب ثقافة الاتصال عند المسؤولين، حسب نائب مدير المركب .

ورغم أهمية ثقافة مواجهة الأخطار والأزمات في أي مجتمع، إلا أن هذه الأطراف لاسيما الخارجية منها، لا تملك مثل هذه الثقافة ولا حتى الوعي بالخطر المحدق، رغم قرب السكان المجاورين- على سبيل المثال- من الخطر واندماجهم في المجتمع الصناعي وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى المؤسسة وكذا الجمهور الخارجي نفسه، لغياب ونقص المطالعة لدى الكثيرين وعدم مشاهدتهم لأشرطة وثائقية تعرض كيفية التصرف في هذه الحالات، حسب مسؤول التنظيم، في غياب دور جمعيات حماية البيئة، حسب نائب رئيس دائرة الأمن بالمركب، لتبقى ثقافة الأمن مشكل كل الجزائريين الذين يملكون ثقافة محددة جدا ، تتفاوت حسب المستويات العلمية والثقافية، حسب مسؤول مصلحة الوقاية، لكن مجهودات المؤسسة الداخلية وطبيعة نشاطاتها، حتم عليها القيام بحملات تحسيسية، جعل ثقافة الأمن ومواجهة الخطر، بمثابة أعمال روتينية للمستخدمين الذين يملكون بشكل كبير هذه الثقافة وعن كيفية تعامل المؤسسة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة من الأزمة، فإن المؤسسة تفضل الاتصال العمودي ، حيث تمارس دور المرسل وتكتفي الأطراف هذه بلعب دور الجمهور المستقبل لرسائلها عبر وسائل الإعلام، دون الأخذ بالاعتبار، بأن هذه الأطراف هي شريكة المؤسسة في صنع القرارات بشأن مواجهة الأزمة، هذا ما يجعل المؤسسة تواجه مشاكل كثيرة في التعامل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة من الأزمة، أثناء وقوعها، وقفنا على جزء منها في ردود الأفعال التي حدثت سابقا، كما جاء على لسان المبحوثين، فقد أشار نائب مدير المركب ورئيس الدائرة التقنية إلى كثرة الإشاعات والاتهامات وتقديم تعليقات غير متحكم فيها،بينما أشار رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية، إلى عدم التقيد بالتوصيات المتعارف عليها في حالة سماع عدد معين لإشارات الإنذار، وهو ما أكد عليه مسؤول مصلحة التنظيم ، عندما تحدث عن عدم الانضباط والالتزام بالتوصيات أثناء وقوع الأزمة من طرف المستخدمين ، فيما تحدث

مسؤول مصلحة الوقاية عن ضغط المحيط الخارجي الذي لا يتفهم وضعية المؤسسة واستحالة الاقتراب من مكان الحادث.

وذكر مدير LQS مشكل الاتصال مع جهات مسؤولة عن الاتصال وتحدث مسؤول الأمن والصحة والبيئة على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية وكذا مسؤولة خلية الاتصال بمديرية الأمن والصحة والبيئة عن إشكالية تدخل السلطات المحلية في عمليات التدخل، فيما أشار مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب إلى غياب المعلومة الذي يسبب بقاء الخطر(عدم التحكم في الأزمة)، مما أدى إلى تأويلات وتفسيرات من قبل وسائل الإعلام التي لا تتمتع باحترافية اكتساب المعلومة من مصادرها الرسمية.

* تبقى إشكالية الجهة المخولة للتعامل مع السكان المجاورين أثناء حدوث الأزمة، مطروحة بقوة، هل هي السلطات المحلية أم هي المؤسسة عن طريق ممثليها؟ أي من يتولى الاتصال بهؤلاء ، لاسيما وأن ردود الفعل ستكون سلبية في غالبيتها، كما سجل في الحوادث الصناعية الكبرى، حيث سجلت حالات كبيرة من الهلع والخوف والإغماء، كما يجب تحديد مهام مديرية الاتصال أثناء الأزمة بدقة في ظل تضارب الآراء، بشأن وظيفتها في تلك الفترة الحرجة وتداخلها مع مراحل أخرى وانتظار خلايا اتصال على مستوى الإدارات المكلفة بنشاطات المؤسسة ومنها إدارة نشاط المصب،معرفة ما يجب القيام به عن طريق المديرية العامة وبالتالي احتكار مركزية القرار وشل المبادرة في مجال تسيير الأزمات في جانبها الاتصالي، رغم أن المعلومات تمر من الجانب العملياتي عبر هذه الخلايا وصولا إلى المديرية العامة ، لكي تعود في شكل قرارات تنفيذية، وعملية الاتصال الصاعد والهابط هذه من شأنها استنزاف واستهلاك الوقت الذي يعتبر عنصرا مؤثرا في هذا المجال وهذا ما يستدعي إعطاء أكثر حرية في المبادرة لخلايا الاتصال قبل، أثناء وبعد الأزمة وتوسيع صلاحيتها وعدم حصرها في إصدار المجلات، حتى لا تتحول إلى خلايا للإعلام أكثر منها للاتصال.

إن مختلف ردود الفعل السلبية الناجمة أثناء الأزمة، تتحمل المؤسسة جزءا كبير منها، حيث يبقى غياب العمل الوقائي في هذا المجال، لاسيما بالنسبة للمحيط الخارجي، ملفتا للانتباه، حيث ورغم إقرار سياسة الأمن، الصحة والبيئة التي سطرتها المؤسسة منذ سنة 2002 بأهمية الاتصال الداخلي والخارجي لإنجاحها ، إلا أن احتكاك المؤسسة بالسكان المجاورين يقترب من العدم في هذا المجال ، فيما تعلق بتحضير وتدريب هؤلاء على مواجهة الأزمات، بتقديم ما يجب فعله عن طريق توصيات أمنية، حملات إعلامية، تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب والخصائص التي تتميز بها من مناخ الأزمة، خاصة الجانب النفسي منها، الذي يبدو غائبا في حملات التحسيس التي تخوضها المؤسسة اتجاه مستخدميها، مما سبب حالات كبيرة من الذعر والهلع وعدم احترام نقاط التجمع المتعارف عليها داخليا وكذا التنسيق مع السلطات المحلية على الاتفاق على رموز معينة لإشارات الإنذار، يتم تحديد الجهة المخولة لإطلاقها وتدريب السكان المجاورين على التأقلم معها.

- بعد الأزمة:

تتخذ المؤسسة بعد نهاية الأزمة مجموعة من الإجراءات اتجاه مختلف الأطراف من بينها ، الإعلان عن نهاية الأزمة ، لاسيما بالنسبة لوسائل الإعلام ، شكر ومكافأة مختلف الأطراف المتدخلة، تعويض ضحايا الكارثة والتكفل السيكولوجي بهم وإشراكهم أو عائلاتهم في إحياء الذكرى السنوية لمرور الأزمة، كما تعكف المؤسسة على تقييم تجربتها في مواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس، بدراسة الأسباب المؤدية إلى الحادث، تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بكيفية مواجهته،حيث تحدث مسؤول الأمن الداخلي بالمركب الصناعي، عن مراجعة مختلف المعلومات التي سجلها عناصر الأمن الداخلي، لتقييم مدى سرعة التدخل من قبل الأطراف الداخلية والخارجية ومدى الاستشعار بوجود الخطر.

تقوم المؤسسة بتقييم تجربتها في مواجهة الأزمة، بالاعتماد أساسا على خلية الأزمة بالدرجة الأولى والمستخدمين الذين شهدوا الحادث وعلى الخبراء الذين يقومون بالمراجعة التقنية والاعتماد على أساتذة محليين وأجانب من خلال تنظيم ملتقيات دولية ودورات تكوينية وتدريبية، لكن يبقى تقييم المؤسسة لتجربتها في مواجهة الأزمة غير موضوعي، مادام التقييم ينحصر في أطراف محددة غير ممثلة لقضية واسعة ومتشابكة الأطراف، كما ذكر مسؤول مصلحة الأشغال العامة.

* إن مرحلة ما بعد الأزمة، مهمة جدا للمؤسسة التي تتخذ فيها إجراءات ضرورية، يلعب فيها الاتصال دورا كبيرا في استئناف النشاطات العادية للمؤسسة وإعادة ربط علاقاتها بجماهيرها واسترجاع صورتها المهتزة أثناء الأزمة، حيث يكون الإجراء الأول المتمثل في الإعلان على نهاية الأزمة عبر وسائل الإعلام ومواقع المؤسسة الالكترونية ضروريا، للقضاء على الإشاعات بالدرجة الأولى وشكر جميع من ساهم في مساعدة ومساندة المؤسسة في تسيير أزمتها والاهتمام أكثر بالمستخدمين وجميع من مستهم الأزمة،لاسيما الجرحى وعائلات الضحايا، بتعويضهم ماديا والتكفل بهم سيكولوجيا وإشراكهم في إحياء الذكرى السنوية لمرور الأزمة، لأن غياب مثل هذه الإجراءات، قد يمهد لظهور أزمات أخرى ناجمة عن الأزمة الأم بعد شهر، سنة

أو عدة سنوات، كما أن مرحلة تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة ضرورية جدا،لاستخلاص الدروس وتصويب جميع القرارات المتخذة أثناء الأزمة ومحاولة تجنب جميع الأخطاء المرتكبة، ويؤدي الاعتماد على أطراف محددة في هذا التقييم ، إلى نتائج محدودة هي الأخرى، لأن هناك أطراف مؤثرة ومتأثرة، كانت على احتكاك مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة أثناء الأزمة، كالمستخدمين،النقابة، الشركاء والزبناء، السلطات المحلية، وسائل الإعلام ، جمعيات حماية البيئة، عائلات الضحايا، السكان المجاورين...والتي تشكل آراؤهم، ملاحظاتهم، وفتح النقاش معهم حول الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة في تسير الأزمة، كل حسب موقعه، تصويبا و دعما كبيرا لتجربتها على جميع المستويات العملياتية والاتصالية على الخصوص، وأحسن مثال على ذلك ما قدمه اثني وعشرون مبحوثا في هذه الدراسة من توصيات وحلول في ميدان الاتصال وتسيير الأزمات، لتفادي كوارث كبرى مستقبلا، توحي بادراك هؤلاء لأهمية الاتصال من جهة وتمثل دعوة للمؤسسة إلى الأخذ في الاعتبار كل الأطراف المؤثرة والمتأثرة في مجال يستدعي تضافر الجهود وعدم احتكار عملية صنع القرار، حيث ندعو القارئ إلى اكتشاف هذه الآراء في الشطر الذي سنخصصه لاقتراحات المبحوثين في نهاية الدراسة.

نتائج تحليل المحورالاخير:

قبل الأزمة:

1- عدم تحديد وتصنيف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمة.

2- غياب مناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة بين المستويات الثلاثة لخلايا الأزمة.

3- جهل الأطراف المعينة حديثا بالمؤسسة لسيرورة تسيير الأزمة وحتى لمخطط تسييرها.

4- اقتصار التدريبات والاختبارات الافتراضية على أعضاء خلايا الأزمات والمستخدمين.

5- غياب دور النقابة في مجال تسيير الأزمة.

6- إلقاء مسؤولية توعية السكان المجاورين على السلطات المحلية، الجمعيات ووسائل الإعلام.

7- غياب التنسيق بين المؤسسة والسلطات المحلية، وسائل الإعلام، المدارس، الجامعات والمستشفيات.

8- إدراك المؤسسة لأهمية وسائل الإعلام ، كحامل لرسائلها اتجاه جماهيرها بحاجة إلى مبادرة أكبر في هذا الميدان.

9- وجود الكثير من المعوقات التي تواجه المؤسسة في التعامل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة قبل الأزمة.

أثناء الأزمة:

1- غياب تحديد الجهات والأفراد المعنية، للتعامل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة، لاسيما السكان المجاورين.

2- غياب تحديد مهام مديرية الاتصال وخلايا الاتصال أثناء الأزمة.

3- ردود سلبية في غالبيتها، من طرف المحيط الخارجي، نتيجة العمل الوقائي.

4- عدم المبادرة إلى استدعاء وسائل الإعلام إلى موقع الحدث.

5- أخطار تدخل الأطراف المؤثرة والمتأثرة في تسيير الفرص.

6- تبقى مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة، أطرافا مستقبلة للقرارات بشأن الأزمة.

7- إدراك الأطراف المؤثرة والمتأثرة، لجهود المؤسسة يجعلها أثناء الأزمة، أداة دفاع عن المؤسسة.

8- ثقة الأطراف المؤثرة والمتأثرة في الرسائل التي تقدمها المؤسسة أثناء الأزمة، متوسطة إلى ضعيفة، حيث تتم الاستعانة بخبراء للتغلب على هذه الإشكالية.

9- غياب ثقافة مواجهة الخطر والتعامل مع الأزمات، بالنسبة للأطراف المؤثرة والمتأثرة الخارجية وتمتع الأطراف الداخلية بها لطبيعة نشاطاتها.

10- تعامل المؤسسة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالأزمة، كجمهور مستقبل للرسائل عبر وسائل الإعلام.

11- مواجهة المؤسسة لمعوقات كبيرة في التعامل مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة أثناء وقوع الأزمة.

بعد نهاية الأزمة:

اهتمام كبير من طرف المؤسسة بمرحلة ما بعد الأزمة تترجمه:

1- إجراءات تخص الأطراف المؤثرة والمتأثرة من الأزمة.

2- إجراءات تخص الجانب التنظيمي لتسيير ألازمة عن طريق ما يسمى بتقييم تجربة المؤسسة والعصف الذهني.

3- اقتصار تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة على خلية الأزمة في غياب بقية الأطراف المؤثرة والمتأثرة الأخرى.

* **مستوى الوعي:**

1- الوعي بالخطر:

إن وعي المبحوثين بالخطر، جاء صريحا في بعض الإجابات ومفهوما ضمنيا في إجابات أخرى، فالإحساس بالخطر المحدق، نتيجة طبيعة نشاطات المؤسسة، جعل موضوع أمن وتأمين المنشآت والمستخدمين من أولويات المؤسسة، حسب ما لمسناه في العديد من الإجابات، فالخطر صفر لا يوجد ، حسب ما أجمع عليه المبحوثون، مع توسع تهديد الأزمة، في ظل تعقد التقنيات الحديثة، حسب مسؤول مصلحة الوقاية والمنسق المكلف بالأمن الداخلي على مستوى نشاط المصب، ويبرز هذا الوعي كذلك، عندما أشار رئيس دائرة الإدارة الاجتماعية، بأن رفع هذا الوعي يكون بتقديم فيلم وثائقي لتحسيس وتوعية العامل الجديد بخطورة الإهمال وعدم الالتزام بالمسؤولية، لأن الحادث سيتجاوز دور عملية الاتصال في حالة وقوعه، حسب مسؤول التنظيم، أي أن عواقب حدوث الخطر هي لا محالة، خسائر بشرية ومادية وهو ما يعيه جيدا المبحوثون وظهر وعي رئيس الدائرة التقنية بالخطر جليا، عندما تحدث عن ضرورة الرفع من درجة الوعي بالخطر واليقظة بالمركبات الصناعية ، لكن يبدو أن هذا الوعي بالخطر لم يترجم إلى وعي بالمسؤولية لدى بعض المبحوثين وإلا كيف نفسر عدم الاطلاع على مخطط تسيير الحوادث الجديد وعدم معرفة العديد من أعضاء خلية الأزمة لمهامهم وعدم معرفة مصالح ودوائر أخرى لهذا المخطط إطلاقا ولا الجانب التنظيمي لعملية تسيير الحوادث على مستوى المركب الصناعي أو على مستوى نشاط المصب، وكيف نفسر إلقاء مسؤولية توعية وتحسيس السكان المجاورين للمؤسسة، على السلطات المحلية، وسائل الإعلام، المساجد ، المدارس والمستشفيات وهذا لا ينفي طبعا وعي مبحوثين آخرين، لاسيما بالمركب الصناعي ، بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وهو موضوع النقطة الموالية.

2- الوعي بالمسؤولية:

لمسنا شعورا بالمسؤولية لدى نائب مدير المركب، المفتخر كثيرا بانتمائه للمؤسسة وبعمله الميداني الذي قضى فيه أكثر من أربعة وثلاثين سنة، حيث ردد بالحرف الواحد أولوية قطاعه على قطاع الأمن، فمسؤوليته تقتضي كما قال تأمين القدرة الإنتاجية للمركب ودحض الأكاذيب بعدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الإنتاجية، حيث دعا مسؤولي المجمع إلى عدم المبالغة في اللعب على أوتار مفهوم الأمن وصرف الأموال الطائلة في هذا المجال، ومعالجة الموضوع ببحث الأسباب الرئيسة من وراء تكرر الحوادث وليس إثارة الهلع والخوف لدى المستخدمين، بحيث يصبح موضوع الأمن بعبعا.

ولا يقل هذا الشعور بالمسؤولية عند رئيس دائرة الإنتاج، الذي علق جزءا من صفحات مخطط تسيير الحوادث الجديد التي تشير إلى مهامه على جدار مكتبه ووقفنا على الشعور نفسه، عند المكلف بالأمن الداخلي لدى المركب، الذي تحدث بالتفصيل عن دور جهازه قبل ، أثناء وبعد أي حادث وهو ما لمسناه كذلك في إجابات مسؤولي مصلحتي الوقاية و التدخل ، مسؤول التكوين على مستوى دائرة الموارد البشرية ومسؤول مصلحة الأشغال العامة، الذين تحدثوا عن واقع المركب وما ينبغي أن يكون عليه.

وعلى المستوى التكتيكي، فان شعور المكلف بالأمن ، الصحة والبيئة على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية بالخطر المهدد للسكان المجاورين للمناطق الصناعية، جعله يتحدث كثيرا عن مصير هؤلاء قبل، أثناء وبعد وقوع حادث صناعي كبير مستقبلا، كما تحدث عن المسؤولية الملقاة على عاتق مؤسسته ، لاسيما فريق التدخل الاحتياطي التابع لها، عند استحالة سيطرة فرق التدخل التابعة للمركب الصناعي على الوضع نتيجة الحادث، كما تساءل بشجاعة ومسؤولية كذلك عن إشكالية تدخل السلطات المحلية أثناء وقوع الحوادث، داعيا في الوقت ذاته إلى احترام المسؤوليات وضرورة التنسيق بين مختلف الجهات.

وإلى مقر نشاط المصب، حيث تحدث المكلف بالإعلام والاتصال،عن مسؤولية خليته في تقديم الصورة الحقيقية للأحداث ودحض الإشاعات و تحدث مبحوثوا مديرية الأمن والصحة والبيئة ، عن مسؤولية كبيرة لجهازهم ، كقناة اتصال هامة بين مختلف المستويات الثلاثة، أثناء وبعد نهاية الحادث، مهما كانت درجة خطورته، ومادام جهازهم المسؤول الأول عن تسيير الحوادث ، كما جاء في مبادئ نظام وسياسة الأمن والصحة والبيئة التي تنتهجها المؤسسة منذ سنوات قليلة مضت، لكن يبدو أن الوعي بالمسؤولية يحتاج إلى أكثر حرية للمبادرة لتحقيق الأهداف، تنفيذ القرارات ومختلف الإجراءات المتخذة ، كما سنرى في النقطة الموالية.

3- **الوعي بحرية المبادرة:**

إن الدعوة إلى إعطاء أكثر حرية في المبادرة لتحقيق الأهداف المنشودة، لاسيما في مرحلة الوقاية والتحضير، جاءت من أعلى المستويات، إذ تحدث مدير الأمن والصحة والبيئة على مستوى نشاط المصب، عن عدم إمكانية المبادرة على مستواه وانتظار ما يأتي من برامج من المديرية المركزية وهو ما يدل على مركزية القرارات والبرامج المنفذة لها، في وقت تنتهج سونطراك نظام وسياسة الأمن والصحة والبيئة،بهدف التقليل والحد من وقوع الحوادث وبالتالي أقل الأضرار البشرية والمادية، سياسة يبدو وأنها بحاجة إلى أكثر فعالية من خلال فتح وتدعيم قنوات الاتصال الداخلي التي تعد من مبادئ هذا النظام ولن يتأتى ذلك إلا بأكثر حرية في المبادرة من المديرية المركزية إلى المديريات الفرعية لها وما قيل عن علاقة المديرية الأخيرة، بمديرياتها الفرعية، ينطبق على مديرية الاتصال وصورة العلامة، في علاقاتها بخلاياها الفرعية، فقد تحدث مسؤول خلية الاتصال على مستوى نشاط المصب عن صلاحيات محدودة لجهازه، حيث يضطر إلى العودة إلى المديرية التابع لها في أي نشاط إعلامي تقوم به الخلية، هذا إضافة إلى عدم استشارتها بشأن الجانب الإعلامي والاتصالي الخاص بمخطط تسيير الحوادث، فما الجدوى من وجود خلية للإعلام والاتصال ، بدون هامش معين لحرية المبادرة؟

ويبدو أن العلاقة بين المديرية العامة ومختلف المديريات، الدوائر والمصالح التي مررنا بها، تأخذ اتجاها عموديا هابطا، في مجال يتطلب التفاعل، المبادرة وتبادل الآراء بين كل من يهمه شأن المؤسسة، صورتها وهويتها، كما ذكر مسؤول مصلحة الأشغال العامة الذي دعا إلى رد الاعتبار للمهندسين، بالاستماع إليهم وإعطائهم أكثر مبادرة في القيام بنشاطاتهم وأضاف هنا نائب مدير المركب، بأن المجمع يحتوي خبرات وكفاءات محلية، قادرة على إعداد وانجاز مشاريع سونطراك، فلماذا الاستعانة بالخبرة الأجنبية في المراجعة التقنية؟ وهو الأمر الذي أجمع عليه كل من مدير ومسؤولي مصلحتي التدخل و الأشغال العامة،عندما استغربوا عدم إعطاء المبادرة لإطارات المجمع، بإعداد مشروع مخطط تسيير الحوادث وتكليف مؤسسة أجنبية بينوليكسية بذلك. ودعوة المكلف الأمن، الصحة والبيئة على مستوى المؤسسة المسيرة للمنطقة المنطقة الصناعية، إلى المبادرة أكثر لمناقشة محاور مخطط تسيير الحوادث الجديد في شقه الاتصالي بين جميع المستويات، تدخل في السياق ذاته.

***التصور العام:**

طبعت النظرة الشمولية أجزاء معينة كثيرة من محاور هذه الدراسة الميدانية، التي قسمت إلى جانبين أساسين، فبدءا من الجانب الأول ، الذي ضم محور المؤسسة في مواجهة في الأزمة، يبرز التصور العام،انطلاقا من الاتفاق على تعريف الأزمة، كحادث خطير على حياة البشر ويؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، إلى الإجماع على أهمية موضوع تسيير الأزمات وجعله من أولويات المؤسسة، بغية تحقيق أهداف شمولية هي الأخرى ، تمثلت في تأمين حياة البشر وحماية صورة المؤسسة، كما وقفنا على هذا التصور، عندما أكد المبحوثون أن المؤسسة تبقى أقل أو أقل بكثير عرضة للتهديد من هذا النوع من الأزمات ، لأسباب كرست هذا التصور، الذي برز مجددا في حديثهم عن أهمية التكوين في هذا المجال والتدريب المستمر، عن طريق تمارين يومية أو اختبارات افتراضية وكذا في حديثهم عن ضرورة وجود قنوات اتصال تستخدم في جميع مراحل تسيير الأزمة من جهة، واستعمالها في شرح مخطط تسيير الأزمة، لأن ذلك يسهم في التقليل من الخسائر البشرية والمادية وذلك في محور قنوات

ونظم الاتصال المستعملة، إلا أننا سجلنا غياب هذا التصور في محور خلية ومخطط تسيير الأزمة، كما لوحظ في مرحلتي تحديد المسؤوليات ومستوى الوعي السابقتين.
والى الجانب الثاني الذي سجلنا فيه نظرة عامة، تبرز حاجة المؤسسة إلى إستراتيجية اتصال ذات أطراف متعددة لمواجهة الأزمات من جهة و للحفاظ أو تحسين صورتها قبل، أثناء أو بعد نهاية الأزمة من جهة أخرى، لاسيما أن هذه الأخيرة ستلحق أضرارا بصورة وهوية المؤسسة، باتفاق المبحوثين، كما برز التصور العام في آخر هذا المحور المتعلق بصورة المؤسسة في مواجهة الأزمة، عندما فسر المبحوثون كيفية الاستفادة من الأطراف الداخلية في تحسين صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها الخارجية عبر جميع مراحل تسيير الأزمة.

وكرس المبحوثون نظرتهم الشمولية أكثر لهذا الموضوع في المحور الأخير للدراسة من خلال حديثهم عن تعامل المؤسسة مع الموضوع وكأنها الفاعل الوحيد، في وجود العديد من الفاعلين وعدم سعي المؤسسة لتصنيف درجة تأثيرهم أو تأثرهم وتعاملها معهم كجماهير مستقبلة لرسائلها وقراراتها وليس كأطراف مشاركة في صنع هذه الأخيرة، كما أجمعوا على الدور السلبي لوسائل الإعلام الوطنية في التعامل مع الأزمات وافتقادها الاحترافية في جلب وبث المعلومات و من خلال حديثهم على ضرورة استعانة المؤسسة بخبراء في توجيه رسائلها لمواجهة إشكالية الثقة وتقديمهم في نهاية المحور، تصورات مختلفة، صبت في مجرى تفعيل عملية الاتصال في مجال تسيير الأزمات لتفادي كوارث كبرى مستقبلا.

***مستوى التصور:**

انفرد بعض المبحوثين بنظرتهم وتصورهم الخاص للعديد من الانشغالات التي طرحناها في محاور دليل المقابلة ، حيث تم ملاحظة واستنتاج ذلك من المراحل المتسلسلة لتحليل معطيات أداة المقابلة،إذ برزت بشكل ملفت للانتباه، تصورات وباع رؤساء المصالح - رغم صغر مستوى مناصبهم- في هذا الموضوع من خلال الإجابات المقدمة والتي اتخذت أشكالا متنوعة كالمعارضة وتقديم النقيض والتنبأ بسلوكيات معينة في حالة استجابة المؤسسة لهذه التصورات، كما برز كذلك وفي

الدرجة الثانية نائب مدير المركب بتصوراته التي مست الجانب التنظيمي خصوصا لهذه الدراسة و اتخذت صورة عدم الرضا عن الواقع الحالي للمجمع بصفة عامة، فيما برز مسؤول خلية الاتصال بتصوراته التي عالجت الجانب العلاقاتي لهذا الموضوع التي اتخذت شكل الناقد لعدم دمج خليته في الإعداد لمخطط تسير الحوادث ولوسائل الإعلام في طريقة استقائها وبثها للأخبار وللسكان المجاورين غير الواعين والمدركين لمعنى اندماجهم بالمجتمع الصناعي من جهة والمدافع بشدة عن مجهودات مؤسسته في مجال تسيير الأخطار الصناعية الكبرى من جهة أخرى والتصور الأخير هذا، تكرر كثيرا في إجابات مديرLQS وكذا منسق الأمن الداخلي على مستوى نشاط المصب والذين قدما تصورات موجزة، حاولت تجسيد صورة المؤسسة المثالية.

4-2- تحليل مضمون مخطط تسيير الحوادث الصناعية:

فئات التحليل:

4-2-1- الفئات الخاصة بشكل مادة الاتصال:

تعنى فئات شكل الاتصال بالقوالب التي أفرغت فيها مادة الاتصال أو كيف قيل؟، حيث سنقسم هذه الفئة إلى فئتين فرعيتين هما: فئة شكل أو نمط الاتصال (الإخراج) وفئة الوسيلة.

أ- فئة شكل أو نمط الاتصال:

لابد من الإشارة ابتداءا، أن المادة الإعلامية المتمثلة في مشروع مخطط تسيير الحوادث والتي ستحلل على أساس أنها رسالة بين المرسل(المصدر) والمستقبل (المستهدف)، هي في الوقت ذاته قناة اتصال، كبقية قنوات اتصال المستخدمة أثناء الأزمة خصوصا، أي أنه رسالة ووسيلة.

يتكون مشروع مخطط تسيير الحوادث من 54 صفحة، حيث تبلغ مساحة الصفحة الواجدة **(30× 21)** سم^2،حيث أخذت المعلومات الواردة الشكل الطولي للصفحة، مصاغة باللغة الفرنسية بواسطة الإعلام الآلي ، أما شكل صفحة الغلاف فهو عادي جدا، حيث نجد في أعلاها يسارا، لوقو المجمع،بجانبه قليلا هوية المديرية المشرفة ونجد وسطها عنوان المشروع بالبند العريض، أما في أسفلها يمينا، فنجد هوية المديرية الفرعية للمديرية المشرفة،هذا عن الشكل الخارجي، أما عن الشكل الداخلي، فيمكن ملاحظة ما يلي:

- عرض أولي لمجهودات المؤسسة في مجال تسيير الأزمات والطوارئ.
- التعريف بمخطط تسيير الحوادث ،أهدافه ومكوناته.
- تدعيم المعلومات المقدمة عن المخطط بخمسة ملاحق.

ونجد في آخر كل صفحة، سطرا يوضح المعلومات التالية: اسم المجمع أو المؤسسة، المديرية المشرفة، المديرية الفرعية، عنوان المخطط، تاريخ إعداده.

و ما يؤخذ على المخطط غياب فهرس مساعد على التعرف على محتوياته والحصول على ما تريده لأول مرة، حيث يضطر القارئ، لمطالعة مضمون المخطط لأكثر من مرة، لاستنتاج كيفية تناوله، في غياب مقدمة أو خاتمة منهجية توضح ذلك.

ب- الوسيلة:

تشير هذه الفئة التي تصف مادة الاتصال على أساس الطريقة التي عرض بها المصدر مادته[1]، حيث كانت هذه الأخيرة مدعمة بقرارات مصنفة قانونيا سواء من طرف الرئيس المدير العام للمجمع أو المسؤول الأول عن المديرية المركزية للأمن ، الصحة والبيئة إلى مدراء المركبات الصناعية أو مديرية الموارد البشرية ومصلحتها المكلفة بالتكوين، لكن في غياب تحديد المصادر و المراجع التي يمكن الرجوع إليها.

4-2- 2- فئات مادة الاتصال :

سينحصر التحليل الكيفي لمادة الاتصال على فئة واحدة رئيسة، متمثلة في موضوع الاتصال التي تضم فئتين أساسيتين، مقسمتين بدورهما إلى فئات فرعية.

الفئة الأولى : الجانب التنظيمي لتسيير الأزمة

وتضم الفئات الفرعية التالية:

1- المؤسسة في مواجهة الأزمة: نجد في هذه الفئة كافة المعطيات الخاصة بالإجراءات والنظم المتخذة من طرف المؤسسة سواءا قبل، أثناء وبعد الفراغ من إعداد مخطط تسيير الحوادث.

2- مخطط تسيير الحوادث: فئة تحاول الوقوف على تعريف المخطط، أهدافه ومكوناته.

3- قنوات ونظم الاتصال: يتم في هذه الفئة تصنيف جميع قنوات ووسائل ونظم الاتصال المستخدمة لتسيير الأزمة، عبر جميع مراحلها الزمنية الثلاثة.

[1]/- طعيمة رشدي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 277.

الفئة الثانية: الجانب العلاقاتي لتسيير الأزمة

نحاول من خلاله الوقوف على علاقة المؤسسة بصورتها وأطرافها المؤثرة والمتأثرة من خلال الفئات الفرعية التالية:

- مرحلة ما قبل الأزمة.
- مرحلة أثناء الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة.

الفئة الأولى : الجانب التنظيمي لتسيير الازمة

1-المؤسسة في مواجهة الازمة:

تعرضت المؤسسة إلى حادث تقني على مستوى GL1K، في 19جانفي 2004، حيث تم إعداد وانجاز على إثرها " نظام قيادة الحوادث" وتم انجاز تنظيم آخر لتسيير الأزمات، يتمثل في مركز قيادة لتسيير الطوارئ وحالات الأزمات،عقب حادث بسكيكدة في 04 أكتوبر2005، وتم إنشاء مديرية عامة مكلفة بأمن المنشآت الصناعية والعمال في 18جانفي 2006، ونص قرار الرئيس المدير العام لمجمع سونطراك، الصادر في 05 أفريل2006،على" تنظيم ووظيفة مركز القيادة الاستراتيجي لتسيير الطوارئ والأزمات[1].

وضم نظام القيادة هذا، بيانا لخطورة الحوادث، حيث تم تصنيف هذه الأخيرة إلى أربعة أنواع:

1- حادث صغير: تتميز نتائجه، بعدم وجود جرحى، تسرب محدود للنار/ الغاز، لا خسائر على البيئة.

2- حادث: تنجم عنه جروح بسيطة، تسرب محدود للنار/ الغاز، لا خسائر على البيئة.

3- حادث ذو خطورة كامنة مرتفعة: ينجم عنه جرحى ، نار مع قوة كامنة لاتساعها، خسائر قصوى، تأثيرات كامنة على البيئة، إمكانية كامنة للإخلال بالتوزيع.

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Plan de gestion d'incidents du groupe sonatrach .Alger: Sous Direction management, Jan 2006,p02.

4- حادث كبير أو طارئ: تنجم عنه جروح خطيرة متنوعة / حريق/ تسرب هام مع رد فعل معاكس من جانب السلطات المحلية، الصحافة، الجمهور/ خسائر مالية بالعملة الصعبة، تسرب أطنان من المنتوج، تأثير على النشاط، ضرر بسمعة وصورة المؤسسة وهذا التصنيف والتعريف الأخير، هو ما تهتم به الدراسة وجاء في إجابات مبحوثي أداة المقابلة، في تعريفهم للأزمة المتعلقة بالحادث التقني الكبير.

ويحدد هذا التصنيف كذلك مستوى الإجابة والرد، الواجب الإعلام بها، تبعا لمستوى كل حادث، حيث في حالة حدوث حادث كبير أو طارئ، يتم تفعيل فريق الرد والتحكم الرئيس في الطارئ (مركز الصحافة، مراقبة الجرحى .....)، الاتصال بمقر سونطراك وطلب استدعاء المسؤول المداوم أثناء وقوع الحادث وإبقاء الاتصال مع مركز قيادة الأزمات بمقر سونطراك والاتصال بالمدير الجهوي[1].

أما عن الدوائر والمصالح المدمجة في تسيير الأزمة على جميع المستويات فهي: العمليات، الاتصالات، الأمن، الأمن الداخلي، الخدمات الاجتماعية، الأمن والبيئة والصحة، دوائر أخرى حسب الحاجة.

و أما عن المسؤول الأول المكلف بتسيير الأزمة، فهو الرئيس المدير العام للمجمع على المستوى الاستراتيجي أو الرئيس المدير العام على المستوى التكتيكي ومدير المركب على المستوى العملياتي، وهي وظيفة مقسمة على مسؤولين آخرين، يتمثلون في نواب الرئيس أو المدير على جميع المستويات[2]

وفيما يخص المداومة في تسيير الطوارئ والأزمات، فهناك جدول المداومة الأسبوعي، المهيأ والساري التنفيذ 24سا/ 24سا و الذي يجعل من المسؤول المداوم، المدير المكلف بتسيير الحادث في حالة وقوعه، حيث يعود له قرار تفعيل فريق خلية الأزمة من عدمه، حسب درجة خطورة الحادث، بشرط أن يكون هذا المسؤول إطارا مسيرا أو إطارا ساميا، مختصا في الأمن، الصحة والبيئة أو العمليات و يملك الخبرة الكافية لشغل هذا المنصب[3].

---

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, P30.
[2]/- Ibid, p43.
[3]/- Op.Cit,p14.

وتنتهج المؤسسة في المخطط الجديد لتسيير الحوادث سياسة التكوين من خلال المواد والنشاطات التالية:

- تكوينا توجيهيا (تربص تحضيري)، لمدة نصف يوم، يضم الأعضاء الجدد لفريق إدارة الحادث.
- تكوين سنوي، لمدة نصف يوم، لتأهيل ورفع المستوى، يضم جميع أعضاء فريق إدارة الحادث.
- تدريب سنوي لنصف يوم، يضم جميع أعضاء فريق إدارة الحادث.
- تكوين الناطق الرسمي باسم المؤسسة في مجال الإعلام[1].

مفهوم تسيير الطوارئ والأزمات بمجمع سونطراك وسيرورتها:

هي عملية ديناميكية تتطلب المبادرة، التفاعل، البداهة والهدف منها:

- الاستعداد للتدخل لاحتواء الخسائر.
- القيام والمباشرة بمجهودات التجديد والاسترجاع.
- استخلاص الدروس اللازمة، بهدف تقليص الأخطار الناجمة مستقبلا.

وتقسم عملية تسيير الطوارئ والأزمات إلى ثلاث مراحل زمنية:

1- قبل حدوثها:

1-1-التخفيف:

هي مجموعة من الإجراءات المتخذة ، بغرض تقليص النتائج الناتجة عن أي طارئ أو أزمة، متمثلة في ما يلي:

- تقييـم الأخطار.
- دراسة الحالات السابقة.
- تقدير وتوقع الخبراء.
- إعداد آليات المراقبة المستمرة.

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, p17.

1-2- **التحضير:** مجموعة إجراءات متخذة، لتحضير تدخل فعال، أثناء الطوارئ والأزمات وذلك ب:

- تكوين فرق إدارة الحادث.
- تعيين الشركاء.
- إعداد النظم.
- تكوين المخطط ووضعه قيد الاختبار.

2- أثناء حدوثها:

هي مجموعة من الإجراءات المتخذة للتكيف مع نتائج الأزمة أو الطارئ وذلك ب:

- تقييـم الحـالـة * تفعيل المخطط العملياتي * تفعيل مخطط الاتصال.

3- بعد الأزمة (الاسترجاع والتجديد):

هي مجموعة من الإجراءات المتخذة، بعد نهاية الطارئ أو الأزمة وذلك ب:

- الإعلان عن نهاية الأزمة أو الطارئ (استئناف النشاطات بشكل عادي).
- الإبقاء على الاتصالات بوسائل الإعلام.
- توفير الدعم للمستخدمين.
- تقييم واستخلاص الدروس من التجربة.

* إن تعرض المؤسسة لحوادث كثيرة في السنوات القليلة الماضية، جعلها تفكر في البحث أكثر عن أحسن الأساليب لمواجهة مثل هذه الحوادث وتسييرها، بغرض تقليص النتائج والعواقب، مما جعل موضوع تسيير الطوارئ والأزمات يصنف ضمن أولويات المؤسسة وذلك من خلال مختلف الإجراءات المتخذة، بإنشاء نظام مراقبة الحوادث، مركز قيادة ومراقبة الحوادث أو من خلال قرار الرئيس المدير العام للمجمع بتنظيم واضطلاع مركز القيادة الاستراتيجي بتسيير الحوادث وحالات الأزمات ومن خلال الاستعانة بالخبرة الأجنبية في انجاز مخطط فعال لتسيير الطوارئ والأزمات (ICS)، من خلال مشروع كامل تتكفل مديرية الأمن، الصحة والبيئة بمتابعته وانجازه، هذا الإدراك بخطورة وأهمية هذا المجال، يبدأ كذلك من تصنيف لمختلف

الحوادث المتوقعة ومستوى خطورتها وكيفية الرد عليها عملياتيا وإعلاميا، لاسيما على مستوى الاتصال الداخلي بين مختلف فاعلي المستويات الثلاثة لتسيير الأزمة، لكن تبقى أن المؤسسة لم تعين بعد الأعضاء المكلفين بشغل هذه الأدوار الهامة، لأن تسيير الأزمة بحاجة إلى دراسة مختلف هذه الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي، أي الجهات والأفراد الواجب الاتصال بهم وتعيين الأفراد المكلفين بهذه المهام بدقة، حتى لا تتداخل المسؤوليات التي تسبب في حدوث اختلالات كبيرة في سريان المعلومة الضرورية، لاسيما عند الإعلان عن حدوث طارئ.

هناك وعي لدى المؤسسة بأهمية جميع مراحل تسيير الأزمة من خلال تعريف هذه الأخيرة على أنها:" عملية ديناميكية تتطلب المبادرة، التفاعل، البداهة»، من خلال تقسيم عملية تسيير الأزمة إلى ثلاثة مراحل: قبل حدوثها، أثناء حدوثها وبعد نهايتها، لكن ما يلاحظ أنه ورغم الاعتناء بمرحلة ما قبل الأزمة من خلال تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين هما: التخفيف والتحضير.

يتم في مرحلة التخفيف، تقييم الأخطار ودراسة الحالات السابقة وتوقع الخبرات وإعداد ميكانيزمات المراقبة واليقظة المستمرة ويتم في مرحلة التحضير، إعداد مخططات عملياتية واتصالية، تكوين الفرق،تحديد الشركاء، إعداد النظم، التكوين ووضع المخططات قيد الاختبار،إلا أن حصر الجمهور المستهدف أو الأطراف المؤثرة والمتأثرة في المستخدمين ، الخبراء وفرق إدارة الحادث وعدم دمج السكان المجاورين ووسائل الإعلام ، السلطات المحلية وغيرها في هاتين المرحلتين الأساسيتين، يؤثر على الأهداف المتوخاة في هذه المرحلة، لاسيما تقليص النتائج الناجمة عن أي طارئ أو في أزمة في حالة وقوعها، أي يؤثر على المرحلتين السابقتين ويعرض مختلف الجهود إلى الفشل، فإعداد مخطط الاتصال الذي تشير إليه مرحلة التحضير التابعة لمرحلة ما قبل الأزمة وتفعيله أثناء حدوث الأزمة ، أي أن هذا المخطط يحمل إجراءات الاتصال الواجب القيام بها أثناء حدوث الأزمة، لاسيما الداخلية منها بين مختلف الفرق المعنية بتسيير الأزمة وبالتالي ورغم أهمية وجود مخطط اتصال يعنى بالعلاقات بين مختلف الأعضاء المعنيين بتسيير الأزمة ، إلا أن

ذلك يبقى محدودا لمخطط اتصال ، يجب أن يفعل، ليس أثناء الأزمة، بل قبل وقوعها وبعد نهايتها مع مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة.

إن اعتناء مخطط تسيير الحوادث بالتكوين في مجال تسيير الأزمات مهم جدا، لكن مواده محدودة جدا، حيث يقتصر على تربص تحضيري حصري للأعضاء الجدد، تدريب سنوي لمختلف أعضاء فريق إدارة الحادث، حيث لا تتجاوز فترة التكوين نصف اليوم سنويا وهذه مدة وفترة قليلة جدا، لموضوع حساس بحاجة إلى التكوين المستمر وإعادة التكوين والتدريب المتواصل وبالتالي فإن التكوين بحاجة إلى برنامج يحدد المواد الضرورية المتعلقة بجوانب بتسيير الأزمة وفترة مناسبة لها .

2- خلية ومخطط تسيير الأزمة:

يطرح مخطط تسيير الحوادث رؤية جديدة لتسيير الحادث، من خلال تنظيم، يقسم العملية إلى ثلاث مستويات رئيسية هي:

1- المستوى العملياتي: ويضم المستخدمين، رجال الإنقاذ، الحماية المدنية ووسائل الإجلاء.

2- المستوى التكتيكي: يضم مسؤولوا الأمن والبيئة والصحة، رجال الإنقاذ، الدرك الوطني، الحماية المدنية، وسائل الإجلاء، المستخدمين.

3- المستوى الاستراتيجي: يضم الإدارة المحلية والمركزية، الجمهور والمنظمات غير الحكومية،الأعوان الملحقون، وسائل الإعلام ، الشركاء و الزبناء[1].

يتكون فريق إدارة الحوادث على كل مستوى من ثمانية أفراد، إضافة إلى مدراء آخرين حسب الحاجة وهم: قائد الفريق، منسق الفريق، مديرية العمليات، منسق الاتصالات، منسق الأمن والبيئة والصحة، منسق الخدمات الاجتماعية، منسق الأمن الداخلي، مسجل الحادث.

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach.Op.Cit, p30.

يدعى هذا المشروع، بمخطط تسيير الحوادث، على مستوى مجمع سونطراك وقد تكلفت المديرية المركزية للأمن والبيئة والصحة(المديرية الفرعية للإدارة على مستواها)،بإصداره في جانفي2006 وأما عن مضمون محاوره الأساسية فهي كالتالي[1]:

1- معلومات تاريخية: تقدم تواريخ مفتاحية، لأهم الحوادث التي تعرض لها المجمع والإجراءات المتخذة حيالها وكذا عرض كرونولوجيا إعداد وانجاز مشروع مخطط تسيير الحوادث.

2- العناصر العشرة الأساسية لنظام إدارة الأمن، الصحة والبيئة على مستوى مجمع سونطراك.

3- تسيير الطوارئ والأزمات.

4- مخطط تسيير الحوادث: ويتضمن المحاور التالية:

أ- البنية التنظيمية لتسيير الأزمة.

ب- مسؤوليات فرق المستويات الثلاثة لإدارة الحادث.

ج- دور ومسؤولية أعضاء هذه الفرق.

د- نظم وأجهزة لمركز المراقبة والقيادة (عتاد، وسائل الاتصال، موارد بشرية...).

ه- تكوين المسؤولين على تسيير الحوادث، والقيام باختبارات لهذه المخططات.

و- القيام بتعديل ومراقبة المخطط.

وتتحدد المصالح والدوائر والمديريات المعنية بتسيير الأزمة، حسب الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق ممثليها في فريق إدارة الحادث، فالحاجة ضرورية إلى مديريات العمليات(الإنتاج والصيانة)، الأمن ، الأمن الداخلي، الأمن والصحة والبيئة، الاتصال، الخدمات الاجتماعية، القانون.

يعطي هذا المخطط أهمية للاتصال من خلال صياغة الهدف من ورائه وهو إعداد وانجاز إطار، لتحضير وتسيير الجوانب التنظيمية للاتصال لكل حادث كبير يصيب المجمع.

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, P09.

ويتم مراجعة مخطط تسيير الحوادث، كل ستة أشهر، كما يتم استعراضه وإعادة ضبطه مرة في السنة على الأقل وذلك حسب:

- المعارف الجديدة المتحصل عليها عقب حوادث على مستوى سونطراك أو خارجها.
- الدروس المستخلصة أثناء التكوين والتدريب.
- ظهور أخطار جديدة[1].

أما فيما يخص البنية التنظيمية لتسيير الحوادث، بمجمع سونطراك، فينظر الى الملحق رقم 06.

وأما عن مسؤوليات الفرق الثلاثة لتسيير الحوادث ، فهي كالتالي:

- يضطلع فريق إدارة الحادث على مستوى موقع الحادث ب:
  - أمن المستخدمين.
  - حماية البيئة.
  - الحد من توسع وتأثير الحادث.
- يضطلع فريق إدارة الحادث على مستوى المنطقة ب:
  - الدعم العملياتي لفريق إدارة الحادث على مستوى الموقع.
  - تقليص تأثير الحادث على مستوى المنطقة الصناعية.
  - التنسيق مع المواقع الأخرى المجاورة لموقع الحادث.
- يضطلع فريق إدارة الحادث على مستوى المقر العام لسونطراك ب:
  - التسيير العام للحادث من وجهة نظر عملياتية.
  - الاتصال بالأطراف المؤثرة والمتأثرة المعنية (الداخلية والخارجية لسونطراك).
  - متابعة تسيير نشاط المجمع أثناء فترة الاضطراب.

* يعطي المخطط أهمية لفرق إدارة الحوادث (الطوارئ أو الأزمات) من خلال تكليفها، بمهام حسب درجة الخطورة والتحكم في الحادث، تحديد مجال تدخلها ومسؤولياتها ومن خلال إنشاء مركز لقيادة ومراقبة الحوادث وتجهيزه بمختلف الوسائل الضرورية وإن تمت الإشارة إلى ضرورة مراجعة هذا المخطط مرتين

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, p09.

سنويا، كإجراء مفيد وايجابي، بتحديد دواعي تجديده، فإننا نسجل عدم تحديد الأطراف التي تشارك في هذا التقييم والمراجعة[1].

3- قنوات ونظم الاتصال المستعملة في تسيير الأزمة:

تتمثل هذه القنوات والنظم في ما يلي:

1- مركز قيادة ومراقبة الحادث، كوسيلة اتصال، جمع المعلومات ومركز للتنظيم أثناء كل حادث خطير[2].

2- سجل الحوادث.

3- قائمة بالأفراد المكونين لفريق إدارة الحادث.

4- استمارة تدوين الحادث.

5- بيان بتصنيف الحوادث.

6- دليل هاتف الخطر.

7- دليل التعامل مع وسائل الإعلام.

8- قائمة بمعلومات تخص مؤسسات الإعلام[3].

* إن مختلف قنوات الاتصال المستخدمة في تسيير الأزمة ، كما نص عليها مشروع مخطط تسيير الحوادث، هي قنوات تخص مرحلة وقوع الأزمة، في غياب قنوات الاتصال الخاصة بمرحلة ما قبل الأزمة، التي تضم مرحلتي التخفيف والتحضير وما مرحلة ما بعد الأزمة، التي تضم تقييم تجربة المؤسسة، كما أن غياب قنوات اتصال ضرورية أثناء الأزمة، كالإنترنت لتوظيفها بالموازاة مع الاتصال بوسائل الإعلام أو للتفاعل المباشر عبر البريد الالكتروني وكذا خدمة الاستماع إلى الجمهور التي تتخذ أشكالا عديدة بالإضافة إلى برامج ونظم الإعلام الآلي الخبيرة في هذا المجال والتي من شأنها المساعدة في اتخاذ القرار ومراقبة سريان المعلومات بالنسبة لمراكز قيادة الحوادث وفي غياب كذلك تحديد قنوات الاتصال المستخدمة في شرح المشروع.

---

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, p17.
[2]/- Ibid, p51.
[3]/- Op.Cit, p16.

الفئة الثانية:الجانب العلاقاتي في تسيير الأزمة

سنتناول في هذا الجانب مرحلتي وقوع الأزمة وما بعدها،انطلاقا من قرار المدير أو المهندس المداوم، بتفعيل وتنشيط فريق إدارة الحادث، حيث نستعرض وظائف أعضاء فريق إدارة الحادث وقبل ذلك المرور بقاعة أو مركز قيادة أو مراقبة الحوادث، للتعرف على أهم ما يحدث في الاجتماع الأولي لفريق إدارة الحادث.

1-أثناء الأزمة:

1-1-الاجتماع الأولي لفريق إدارة الحادث:

إن الهدف من الاجتماع الأولي لفريق إدارة الحادث، هو بدأ عملية تسيير الحادث، حيث تكون قائمة إمضاء الحضور صالحة لجميع الاجتماعات اللاحقة، أما عن الإجراءات المتخذة في هذا الاجتماع فهي:

- إعلام الفرد المكلف بتسجيل الحادث، بتقديم والحفاظ على دفتر المعلومات.
- تلخيص الوضعية الحالية عن طريق طرح التساؤلات التالية:

- من ، ماذا، متى، أين ، لماذا؟
- هل المعلومات الشائعة حاليا صحيحة؟
- هل المعلومات المكملة مطلوبة؟
- ما هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة، بهدف التمكن من الوضعية وإعادة استقرارها.

- تقرير تشكيلة فريق إدارة الحادث النهائية.
- ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها، بهدف التمكن من الوضعية الحالية على مستوى موقع الحادث؟
- ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها، لحماية سمعة وصورة سونطراك؟
- ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها، لتقليص الاضطراب على مستوى الإنتاج والنشاطات الأخرى على مستوى المصب والمنبع؟
- ماهي الاختيارات والبدائل؟
- ماهي عواقب هذه الاختيارات والبدائل؟

- ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها في هذه الحالة؟
- تحديد المسؤوليات لتنفيذ الإجراءات.
- تحديد الأعضاء الذي يمكثون بمركز قيادة الحوادث والذين ينزلون إلى الميدان لجمع المعلومات.
- تحضير الاجتماع القادم لفريق إدارة الحادث وتحديد موعد زمني له[1].

1-2-وظائف أعضاء فريق إدارة الحادث:

قائد فريق إدارة الحادث: إضافة إلى توجيه أعضاء فريق إدارة الحادث، فهو يضطلع بدور الناطق الرسمي، باسم المؤسسة عند الضرورة.

منسق فريق إدارة الحادث: لا يتدخل في الاتصال مع مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة، لكن يركز على التنسيق بين نشاطات مختلف أعضاء فريق إدارة الحادث.

مديرية العمليات: الاتصال بأطراف ثالثة مفتاحية، إذا توسع الحادث إلى أماكن مختلفة.

منسق الاتصالات:

يتكلف بانجاز المهام التالية:

- مراقبة التغطية الإعلامية للحادث.
- إصدار بيانات صحفية إلى وسائل الإعلام.
- تحضير الناطق الرسمي(قائد فريق إدارة الحادث أو الرئيس المدير العام لسونطراك).
- تنظيم مقابلات وندوات صحفية.
- تنسيق وتنظيم تواجد وسائل الإعلام بمكان الحادث.
- انجاز الربط بين منسق الخدمات الاجتماعية والجرحى وعائلاتهم.
- التحقق من وصول واستقبال المعلومات المتعلقة بالحادث بانتظام، إلى مستخدمي سونطراك.
- إعلام المستخدمين فور نهاية الحادث[2].

---

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, pp40-42.
[2]/- Ibid, pp43-46.

منسق الأمن والبيئة والصحة:

- القيام بدور نقطة الاتصال(التلاقي) والربط بين المستويات الثلاثة لفرق إدارة الحادث بفضل تواجده على مستوى كل فريق.
- جمع تفاصيل (معلومات) عن الحادث.
- تنظيم الدعم للموقع بواسطة فريق إدارة الحادث على مستوى المنطقة الصناعية.
- القيام بالربط بين وزارات الطاقة وبقية السلطات المعنية.
- تحديد مواصلة العمليات المعتادة للموقع الآمن، بالمقارنة مع الموقع المنكوب.
- تحديد الانشغالات المتعلقة بالأمن، الصحة و البيئة مع بقية المواقع المجاورة للحادث، والتنسيق مع مستخدمي الأمن، الصحة و البيئة المحليين.
- البدء بالاستقصاء والبحث عن أسباب الحادث[1].

منسق الأمن:

- تقييم تأثير الحادث على أمن الموقع ، المنطقة وبقية مواقع المؤسسة.
- تنظيم الدعم الإضافي في ميدان الأمن للموقع المنكوب ، بواسطة فريق إدارة الحادث على مستوى المنطقة الصناعية.
- القيام بالربط بين مصالح الأمن الخارجية (الشرطة، الجيش)، فيما تعلق بالجوانب الأمنية للحادث.
- توفير الأمن لمركز قيادة الحادث.
- الرفع من معايير الأمن لمقر سونطراك، إذا كان ضروريا.

مسجل الحادث:

لأن درجة الضغط النفسي مرتفعة أثناء الحادث وسرعته الكبيرة التي يمكن أن تغير بها الحالة أو الوضعية، من الأفضل هنا جعل سجل مفصل للأحداث (سجل الأحداث).

ومن أهم المسؤوليات التي يضطلع بها مسجل الحادث:

- تدعيم سجل الحوادث بسجل الأحداث المفصل لها.
- التنسيق مع منسق الفريق ، بهدف جمع المعلومات في وقتها الحقيقي.

---

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach. Op.Cit, pp 47-49.

- توفير وسائل الاتصال عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، حسب طلب فريق إدارة الحادث.

- استخلاص جميع الوثائق في نهاية اليوم وترتيبها ووضعها في مكان آمن.

مسيرون آخرون(حسب الحاجة):

يمكن لقائد فريق إدارة الحادث عند الضرورة ، تحديد الحاجة من الكفاءات والخبرات المختلفة ويمكنه تعيين أفراد إضافيين لضمهم إلى الفريق(لتقديم المساعدة والنصح بشأن الأسئلة القانونية، التأمين، الشراكة..) وبالتالي يكون هؤلاء جنبا إلى جنب مع فريق إدارة الحوادث ، لمعالجة أسئلة محددة ومن أهم مسؤولياتهم:

- تقديم الإرشادات والنصائح والدعم المتخصص لفريق إدارة الحادث.

- القيام بجهود ميدانية ، تخص توفير الرد والإجابة العملياتية والتكتيكية.

- الاتصال بالأطراف المؤثرة والمتأثرة المحددة حسب توصيات فريق إدارة الحادث.

ومن المهم تأسيس خطط الاتصال الواضحة أثناء الحادث، حيث يجب تفادي أي صراع بين أعضاء الفريق.

- لا يجب توجيه أي اتهام إلى فرد أو جهة معينة، حول أسباب الحادث في مركز قيادة الحادث[1].

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach.Op.Cit, pp50-51.

2- بعد الأزمة:

الاجتماع الأخير لفريق إدارة الحادث:

فور نهاية الحادث، يجب أن يكون اجتماع فريق إدارة الحادث، لتقييمه رسميا والتحقق من أن الأسئلة التالية، غطيت بشكل جيد:

- العصف الذهني والتقرير:

- هل قمنا بمساءلة جميع الفاعلين أثناء الحادث وهل بإمكانهم التعبير عن موضوع تسيير العام للحادث؟
- هل ملأ سجل الحادث وصنفت الوثائق بالشكل المناسب؟
- هل وزع التقرير الأول عن الحادث على جميع المعنيين؟
- هل تم توزيع الدروس المستخلصة وانعكست في شكل نتائج؟
- هل أخد أمن المعلومات بعين الاعتبار؟
- إغلاق قاعة إدارة الأزمة، تسجيل جميع المعلومات على سبورات بيضاء وإخلاء القاعة من كل المعلومات.

- قضايا مالية:

- هل أخدت في الحسبان وبطريقة صحيحة، جميع تكاليف تسيير الحادث؟
- هل هناك أسئلة خاصة بتسيير الخطر للتطرق إليها ومعالجتها؟

- الأطراف المؤثرة والمتأثرة الأخرى:

- هل تعتبر الأطراف المؤثرة والمتأثرة المشاركة أن الأزمة يمكن أن تحل؟
- هل المؤسسة راضية على أن مصالح المشاركين الآخرين، أخذت بكيفية مناسبة أثناء الحادث.

- تعديل الاجراءات:

- هل من الواجب تعديل الإجراءات، بناءا على تجربة تسيير الحادث؟
- هل سمحت التجربة بتحديد حاجيات إضافية في التكوين؟

- هل يمكننا تحسين أي جانب في عملية تسييرنا للحادث[1].

- الأفراد:

- هل ينبغي خلق توازنات معينة / تعويضات، للمساعدة على استرجاع اندماج المنكوبين؟
- هل تم اقتراح مساعدة سوسيو سيكولوجية متخصصة في حالة ضغط وكآبة؟
- هل تم تغطية الحادث بشكل مناسب، بواسطة الاتصال الداخلي؟

- وظائف المؤسسة:

- هل يوجد مخططات لتحديد ما نجم من خسائر مادية لوظائف ونشاطات المؤسسة (الحادث/ الخسائر/ الصورة والسمعة)؟
- هل يجب اتخاذ إجراءات أخرى لاسترجاع نشاطات المعتادة؟[2]

*** صورة المؤسسة في مواجهة الأزمة:**

إن تناول المخطط لتأثير وقوع حادث تقني كبير على سمعة وصورة المؤسسة[3]، من خلال تحديد مفهوم هذا النوع من الحوادث في تصنيف هذه الأخيرة الذي تحدثنا عنه سابقا، لم يترجم إلى إستراتيجية اتصال واضحة، هدفها الحفاظ وحماية هذه الصورة قبل الأزمة وعدم انتظار الاجتماع الأولي لفريق إدارة الحادث بعد الإعلان عن وقوع حادث ما، للنظر في الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية صورة وسمعة المؤسسة أثناء الأزمة، ورغم إشارة المشروع إلى ضرورة اعتماد مخططات لتحديد ما نجم من خسائر مست صورة وسمعة، إلا أنه لم يشر إلى نوعية هذه المخططات من جهة ولم يوضح كذلك كيف يمكن تعويض تلك الخسائر، أي كيفية تحسين واسترجاع صورة وسمعة المؤسسة.

---

[1]/- Direction Centrale HSE du Groupe Sonatrach, Op.Cit, pp52-53.
[2]/- Ibid, p54.
[3]/- Op.Cit, p30.

***علاقة المؤسسة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة:**

يعطي مخطط تسيير الأزمة أهمية للأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطات المؤسسة أو تلك المعنية بالأخطار الصناعية الكبرى، حيث يتكلف المستوى الاستراتيجي، كما يحدده المخطط بالاتصال ، بهذه الأطراف داخلية كانت أو خارجية، في حالة وقوع أزمة تكنولوجية كبرى، لم يتحكم فيها المستويين العملياتي والتكتيكي، لكن يبقى عدم تصنيف هذه الأطراف وكيفية التعامل معها أثناء الأزمة وكذا إدماج هذه الأطراف في مرحلة قبل الأزمة، بتحضيرها لمواجهة مثل الأزمات، من أهم النقاط التي لم يتطرق إليها مشروع مخطط تسيير الحوادث والطوارئ.

يعطي مخطط تسيير الأزمة أهمية للعلاقات مع وسائل الإعلام أثناء وبعد الأزمة، حيث يضطلع منسق الاتصالات على مستوى فريق إدارة الحادث بمراقبة التغطية الإعلامية وإصدار البيانات الصحفية، تنظيم المقابلات والندوات الصحفية وتنظيم تواجد وسائل الإعلام بمكان الحادث ، تحضير الناطق الرسمي باسم المؤسسة (قائد فريق إدارة الحادث أو الرئيس المدير العام)، هذه الأهمية لوسائل الإعلام ، تبرز أكثر من خلال تخصيص ملحق كامل لتوصيات بكيفية التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة من قواعد عامة ، قواعد ذهبية، طبيعة المعلومات المقدمة ومستواها ويظهر اهتمام مخطط تسيير الأزمة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة كذلك في مرحلة وقوع الأزمة، من خلال تكليف المنسق بالاتصالات، بالربط بين منسق الخدمات الاجتماعية والجرحى وعائلاتهم والتحقق من وصول وإيصال المعلومات المتعلقة بالحادث بانتظام إلى مستخدمي سونطراك وإعلامهم فور نهاية الحادث وضمان الاتصال مع كل الأطراف المؤثرة والمتأثرة الأخرى المعنية، كما أن تقدير قائد فريق إدارة الحادث لحاجة فريقه، لكفاءات وخبرات في مجالات القانون، التأمين، الشراكة وغيرها، حسب مخطط تسيير الأزمة ، يفرض عليه إسناد مهام من بينها الاتصال بالأطراف المؤثرة والمتأثرة المهددة، حسب توصيات القائد إلى مسيرين آخرين (مدراء)،

أما مرحلة ما بعد الأزمة التي تسمى في مخطط تسيير الأزمة ، بنشاطات ما بعد الحادث، حيث يتم القيام بالعصف الذهني وإعداد التقارير من خلال الإجابة على الأسئلة التي حددها المشروع ، الذي يؤكد على ضرورة تقييم المؤسسة لتجربتها في مواجهة الحادث على مساءلة الفاعلين والنظر إلى مدى قدرتهم على التعبير عن موضوع التسيير العام للحادث والاهتمام أكثر بالأطراف المؤثرة والمتأثرة، من خلال طرح العديد من التساؤلات عن مدى رضاها عن الإجراءات المتخذة ، من طرف المؤسسة اتجاهها أثناء وبعد نهاية الحادث (التعويضات والاهتمام بالجانب السيكولوجي، مدى تغطية الحادث بشكل مناسب بواسطة الاتصال الداخلي.

الخلاصة:

ركز مخطط تسيير الحوادث على الجانب العملياتي، مقارنة بالجانب الاتصالي في هذه العملية المقسمة إلى ثلاث مراحل زمنية وما تم معالجته في الجانب الأخير، يسلط الضوء أكثر على مرحلتي أثناء وبعد وقوع الحادث، من خلال الاهتمام أكثر بالعلاقات الداخلية بين أعضاء فريق إدارة الحادث والاهتمام بالعلاقات مع وسائل الإعلام.

4-3-التحقق من فرضيات وأهداف الدراسة:

4-3-1-التحقق من الفرضية الأولى:

إن تواجد قائمة بكافة المعلومات عن وسائل الإعلام التي يمكن الاتصال بها، كما ذكر المبحوثون وأكده مخطط تسيير الحوادث في غياب استخدام الانترنت للاتصال المباشر بالجماهير وفي غياب خدمة الاستماع إلى الجماهير وفي إلقاء مسؤولية توعية و تحسيس السكان المجاورين على السلطات المحلية ووسائل الإعلام وفي إدراك المؤسسة لضرورة تكوين ناطق رسمي باسمها أثناء الأزمات لمواجهة وسائل الإعلام، وفي تعامل المؤسسة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة، كجمهور عام مستقبل لرسائلها عبر وسائل الإعلام ، كما ذكر ذلك المبحوثون وأكده مخطط تسيير الحوادث وفي تخصيص مخطط تسيير الأزمة، لمحور خاص بالعلاقات مع وسائل الإعلام، تناول القواعد والأشكال البلاغية وأشكال الردود والإجابات المتوقعة وفي تبني إجراء الاعتذار لأول وهلة في تقديم المعلومات الأولية عن الحادث والاعتراف بالمسؤولية والإجراءات التصحيحية عند تأثير الحادث على البيئة،

يجعل من إستراتيجية الاتصال المنتهجة من طرف المؤسسة- حسب نتائج المقابلات وتحليل مضمون مخطط تسيير الحوادث- إستراتيجية إعلامية لمواجهة الأزمات التكنولوجيا الكبرى، كونها وظفت وسائل الإعلام الجماهيري، كحوامل لرسائلها وخطاباتها نحو جماهيرها المستقبلة، واقتربت من عديد عناصر إستراتيجية اتصال الشهرة والسمعة، لاسيما بالنسبة لنموذج " ويني جوهانسون وفين فروندسون"*، لكن يبقى جزء آخر من الفرضية، لم يتحقق متمثلا في إستراتيجية الاتصال الإشهارية، كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية الإعلامية المتحدث عنها سابقا، بهدف تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في جميع مراحل تسيير الأزمة، فقد أوضحت نتائج المقابلات غياب إستراتيجية لحماية صورة المؤسسة أو تحسينها قبل، أثناء وبعد الأزمة، لكن وان أكدت نتائج تحليل مضمون مخطط تسيير الحوادث النتيجة الأخيرة، إلا أن ذلك لا يعني إهمالا لهذا الجانب، فإدراك القائمين على إعداد

* ينظر إلى استراتيجيات اتصال حماية السمعة وصورة المؤسسة" نموذج ويني جوهانسون وفين فروندسون" في الصفحة 55 من الفصل الثاني.

وانجاز مخطط تسيير الحوادث، لتأثير حادث تقني كبير، على سمعة وصورة المؤسسة،إذا تتبعنا سيرورة معالجة هذا الجانب في المخطط، لم تترجم إلى إجراء وقائي، بل يجب على صورة المؤسسة التي تنتقل من مرحلة التهديد إلى مرحلة الأزمة – نموذج وليام بونوا*- في حالة وقوع حادث كبير وبعد نهايته، انتظار اتخاذ الإجراءات المناسبة وبالتالي ردود فعل، لا ترتق إلى إستراتيجية تحدد الأهداف، الوسائل، الجماهير المستهدفة وغيرها من العناصر الهامة المكونة لكل إستراتيجية.

وأخلص بالقول بعد مقارنة الفرضية الأولى، بنتائج الدراسة الميدانية:

أننا أمام إستراتيجية إعلامية للمؤسسة، تستعمل فيها وسائل الإعلام، كحامل لرسائلها إلى جماهيرها بصفة عامة، بهدف حماية وتحسين سمعة وصورتها أثناء وبعد نهاية الأزمة.

4-3-2-التحقق من الفرضية الثانية

إن وجود مخطط لتسيير الأزمة بالمجمع واعتنائه بجميع المراحل الزمنية وخضوعه للتعديل والتغيير، تماشيا مع تطور المؤسسة وتنوع التهديدات التي تحيط بها، مع التطور في التقنيات التكنولوجيا الحديثة وبعد نهاية كل تدريب افتراضي أو عند تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة، من خلال تعديل بعض الإجراءات التنظيمية التي ينص عليها المخطط، يعبر عن قصدية سيرورة اتصال الأزمة من طرف المديرية العامة لسونطراك وهو ما يتفق إلى حد بعيد مع الفرضية الفرعية(أ).

كما أشارت نتائج تحليل المقابلات وتحليل مضمون مخطط تسيير الحوادث، بوضوح لتقسيم المؤسسة للأطراف المؤثرة والمتأثرة إلى داخلية أو خارجية ، دون التعمق أكثر في تحديدها، حتى يتم توقع متطلباتها، أهدافها و سلوكياتها وبالتالي وضع الإستراتيجية المناسبة لكل طرف مؤثر كان أو متأثرا، داخليا أم خارجيا.

ويبدو أن المؤسسة تحاول دمج الأطراف المؤثرة والمتأثرة الداخلية، ممثلة أساسا في أعضاء فرق إدارة الحوادث والأزمات والمستخدمين في سيرورة اتصال الأزمة وذلك للحد من تأثيراتها وتسهيل إيجاد الحلول لها من جهة وجعل هذه

* ينظر إلى نموذج وليام بونوا في الفصل الثاني في الصفحة رقم 52.

الأطراف أداة دفاعية عن مصالح وصورة المؤسسة من جهة أخرى، يأتي ذلك بواسطة برنامج التكوين والتدريب الافتراضي قبل الحادث أو الأزمة ، مما يجعل هذه الأطراف تتمتع بثقافة مواجهة الأخطار والتعامل مع الحوادث أثناء وقوعها ومن خلال الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذه الأطراف، عقب نهاية الأزمة، بواسطة التحفيزات المعنوية والعناية الصحية والنفسية واشتراك أعضاء فرق إدارة الحوادث أو الأزمات في تقييم تجربة المؤسسة وهذه النتائج التي تتفق مع الفرضيتين الفرعيتين(ب) و(ج) من جهة وتختلف عنها من جهة أخرى، لأن المؤسسة مطالبة بدمج مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة، لتشمل المحيط الخارجي للمؤسسة في سيرورة اتصال الأزمة، لتحقيق الأهداف السابقة الذكر.

إن نجاح المؤسسة في اختيار قنوات وشبكات الاتصال المناسبة، لسيرورة اتصال الأزمة مع أطرافها المؤثرة والمتأثرة الداخلية ، لاسيما شبكة الاتصال الداخلية (الإنترانت) في جميع مراحل تسيير الأزمة واللافتات التنبيهية واللافتات الإلكترونية والملتقيات والمجلات وغيرها، لتحضير هذه الأطراف وتجهيز مختلف مراكز قيادة الأزمات، بمختلف الوسائل والتكنولوجيات الحديثة للإعلام أثناء الأزمة وتقييم تجربة المؤسسة بعد نهاية الأزمة، بالعودة إلى ما سجلته هذه الوسائل وتنظيم الملتقيات وذلك للرفع من جاهزية هذه الأطراف الداخلية لمواجهة الأزمة وبالتالي التقليل من خسائرها المادية والبشرية وهي النتائج التي تتفق إلى حد ما مع الفرضية الفرعية(د).

إن غياب مناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة عموديا بين المستويات الثلاثة لخلايا الأزمات والتنسيق بينها وجهل الأطراف المعنية حديثا بالمؤسسة لتسيير الأزمة وحتى لمخطط تسييرها وفي غياب تحديد مهام مديرية الاتصال وصورة العلامة وخلايا الاتصال التابعة لها، على مستوى نشاطات المؤسسة في سيرورة اتصال الأزمة بالمخطط وفي غياب التنسيق كذلك بين المؤسسة والسلطات المحلية وبقية القطاعات الحساسة في مجال تسيير الأزمات وهذا ما لم يوضحه المخطط ، كما أن عدم تفصيل المؤسسة في تصنيف الأطراف المؤثرة والمتأثرة الخارجية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لها، قبل ، أثناء وبعد وقوع الأزمة، رغم أن نتائج المقابلات،

أبرزت بشكل واضح غياب ثقافة مواجهة الأخطار والتعامل مع هذه الأطراف، كما أن المؤسسة فضلت عدم دمج هذه الأطراف في معالجة الأزمة(السكان المجاورون،جمعيات حماية البيئة، النقابة ...)، في غياب قنوات وشبكات الاتصال الخارجية المناسبة لهذه الأطراف في هذا المجال والاستعانة بالخبراء والمستشارين حسب الحاجة، للتغلب كذلك على إشكالية الثقة في الرسائل الموجهة إلى هذه الأطراف وهذا رغم الإجراءات الهامة التي تنتهجها المؤسسة اتجاه الأطراف المتأثرة بعد نهاية الأزمة.

وهذا ما يجعلنا نتحدث عن **استراتيجيات اتصال تفاعلية اجتماعية داخلية، لمواجهة الأزمات التكنولوجيا الكبرى ، لأنها توظف فقط الأطراف المتأثرة والمتأثرة الداخلية، كمشاركين في التحضير و الوقاية، علاج وتقييم الأزمات المتوقعة والناجمة**، في غياب الاتصال والتنسيق مع الأطراف المتأثرة والمتأثرة الخارجية، مما يجعل هذا النوع من الاستراتيجيات الاتصالية مبتورة ، لأن جهود المؤسسة المبذولة لمواجهة الأخطار الصناعية الكبرى، لن تؤتي أكلها في غياب عملية التفاعل الخارجي، معرضة إياها للفشل وتجعل من شعار سونطراك" المؤسسة المواطنة" شعارا لا أخلاقيا، لا يعبر عن واقع الاتصال الخارجي للمؤسسة في مجال تسيير الطوارئ والأزمات.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة وحسب الإمكانيات والوقت المتاحين، معالجة إشكالية صعبة ومعقدة وحساسة، نظريا من خلال محاولة التعرف على ماهية الأزمة، أسبابها، خصائصها، تصنيفاتها، تحديد مفهوم الأزمة الإجرائي الذي سيكون محل الدراسة وهو ما تعلق بماهية الأزمة الصناعية الكبرى، بالتطرق كذلك إلى تصنيفاتها ونماذج من دول عايشتها، وبعد تزودنا في هذه المحطة الهامة بحمولة فكرية مهمة حول شطر رئيس في هذه الدراسة، واصلنا رحلة البحث عن مفهوم المؤسسات المهددة بمثل هذه الأزمات وقد تطرقنا قبل ذلك إلى مفهوم المؤسسة، هذه الأخيرة التي تطرقنا في مبحث مستقل إلى مفهوم الاتصال بها، لنصل إلى الجمع بين هذه المحطات، في محطة رئيسية تتناول مفهوم الاتصال بالمؤسسات المهددة بالأزمات الصناعية الكبرى وهو ما اصطلح عليه التراث العلمي ب" اتصال الأزمة".

لتكون بذلك محطات الفصل الأول، بمثابة التصفيات المؤهلة لدخول الفصل الثاني الذي سنتعرف فيه كذلك ونكتشف التراث العلمي لميدان اتصال الأزمة، من خلال الإستراتيجيات الاجتماعية المرتكزة على مقاربة الأطراف المؤثرة والمتأثرة، التي ترى بأن اتصال الأزمة الناجح، يتوقف على العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة، قبل، أثناء وبعد الأزمة، متجاوزة إشكالية النوع الثاني من استراتيجيات السمعة والشهرة ، في نموذج"بونوا" المتعلق بالاستراتجيات الشفهية التي يجب أن تستعملها المؤسسة في مواجهة، أي نوع من الأزمة لاستعادة سمعتها وصورتها الايجابية، وكذا النموذج المعدل لهذا الأخير، لصاحبيه " ويني جوهانسون وفين فرندسون" الذي يركز على ضرورة الاهتمام بالخطاب الإعلامي، لاستعادة شهرة وسمعة المؤسسة.

إن تعرفنا على ما كتب في هذا الموضوع من دراسات سابقة ونظريات ومقاربات ونماذج، لاسيما نموذج "هورسلي وباركر" الذي جاء في المبحث الأخير للفصل الثاني ، ليوضح سيرورة اتصال الأزمة، جعلنا نضبط إشكالية الدراسة نظريا وميدانيا من خلال ملاحظة واقع الاتصال أثناء وقوع مثل هذه الأزمات بالعالم

وبالجزائر على الخصوص، ونبني فرضياتها وأهدافها،التي سنقف على تحققها من عدمه في الفصل الثالث، الذي لم يكن ولوجه زمنيا، كما خططنا لذلك، نظرا للصعوبات التي لم أتوقعها بالحدة التي واجهتها، عند محاولتي تطبيق الظاهرة المدروسة على مؤسسة سونطراك، كمؤسسة مهددة بالأخطار الصناعية وقد شهدت الكثير من الحوادث والكوارث الصناعية الكبرى، في السنوات القليلة الماضية، صعوبات تمثلت على سبيل المثال لا الحصر في إجراءات تكوين وقبول ملف التربص، إجراءات اعتماد بطاقة الدخول إلى المؤسسة، إجراءات قبول وزمن أداء المقابلات مع المبحوثين عبر ثلاث أماكن مختلفة: مقر نشاط المصب الكائن ببلدية عين البية التابعة لدائرة بطيوة، المركب الصناعيGP2Z ،الكائن بالمنطقة الصناعية لدائرة أرزيو وكذا المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية بمدينة أرزيو، مما جعلنا ننتظر لشهور، عبور سحابة الأزمة التي وقعنا فيها في بداية الطريق، حيث وجدت نفسي وأنا الوافد إلى المؤسسة لدراسة اتصال الأزمة إلى أزمة في الاتصال بين إطارات المؤسسة.

ولأن الأزمة كما يعرفها الصينيون تحمل بذور الفشل من جهة وبذور النجاح من جهة أخرى، حاولنا الاستفادة من الوقت الضائع،وحتى الوقت بدل الضائع،عند قبول ملف التربص وإعداد بطاقة الدخول إلى المؤسسة وهذا ما ستكتشفونه عند مقارنة تاريخي بداية ونهاية التربص وتواريخ انجاز المقابلات(ينظر الملحق رقم07) وذلك بالتعمق أكثر في دراسة مجتمع البحث واختيار العينة، فكان اطلاعنا على بعض الأعداد لمجلات المؤسسة وحديثنا الجانبي مع إطارات المؤسسة من حين لآخر، مفتاحا لفك عقدة أسلوب انتقاء العينة أو الأفراد الممثلين لمجتمع الدراسة، بناءا على المستويات الثلاثة لتسيير الأزمة بالمؤسسة وعلى معايير أخرى، تطرقنا إليها سابقا، كما استفدنا كذلك من عامل الوقت في تعديل دليل المقابلة لأكثر من مرة، هذا الدليل الذي كان خلاصة ورحيق جميع المحطات النظرية خصوصا وملاحظاتنا الميدانية القبلية لمجتمع البحث والذي صار مطلوبا بخلية الاتصال على مستوى نشاط المصب، ليتم بواسطته إنجاز استطلاع داخلي للآراء في هذا المجال و بعد تعرفنا على الهيكل

التنظيمي للمؤسسة ونشاط المصب وتحديد المبحوثين،أجرينا اثنا وعشرين مقابلة تميزت بالتنظيم الزمني المحكم بالمركب الصناعي GP2Z والتذبذب في إجرائها زمنيا بمقر نشاط المصب، ليتم إنجاز هذه المقابلات بعناء كبير حيث انتظرنا إلى تاريخ العاشر من سبتمبر 2006 لإتمامها، لنشرع بعد ذلك في تحليلها بناءا على عدة مقاييس منها: استخراج الكلمات المفتاحية، تحديد المسؤوليات، تحديد مستوى الوعي، مستوى التصور.

وحتى يتم التحقق من معطياتها و تحقيق أهم الأهداف المرسومة، دعمنا الدراسة أكثر بتحليل مضمون مخطط تسيير الحوادث الجديد بمجمع سونطراك من خلال تحليل كيفي لشكل ومضمون المخطط،ليتم بعد ذلك الوقوف على نتائج ما أفرزته تحاليل معطيات الأداتين بمقارنتهما بفرضيات وأهداف الدراسة المنطلق منها، وصولا إلى غاية هذه الأسطر التي تذكر بمسار الدراسة باختصار و تتعرض إلى ما استفدنا وأضفناه إلى معارفنا و تقدم الاقتراحات التي تأتي هذه المرة من المبحوثين لمؤسستهم ومنا كذلك وتستشرف الأفاق العلمية أو الدراسات المستقبلية في ميدان اتصال الأزمات.

لقد انتهينا في هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تنتهج إستراتيجية إعلامية تستعمل فيها وسائل الإعلام كحوامل لرسائلها إلى جماهيرها بصفة عامة،بغرض تحسين صورتها وحماية سمعتها أثناء و بعد نهاية الأزمة،كما أنها تنتهج استراتجيات اتصال تفاعلية داخلية لمواجهة الأزمات التكنولوجية،مما قد يعرض الإستراتجيتان للفشل في غياب الإهتمام بمرحلة ما قبل الأزمة في إستراتيجية حماية صورة المؤسسة وفي غياب الاهتمام بالأطراف المؤثرة والمتأثرة الخارجية في الإستراتيجية الثانية،لاسيما ما تعلق بالسكان المجاورين والحادث الأخير الذي خلف ثماني وسبعين جريحا، من هؤلاء في انفجار أنبوب غاز، شهر أكتوبر بالمحمدية- ولاية معسكر- أصدق مثال على ذلك.

لقد رأى المبحوثون أن ميدان الاتصال بحاجة إلى إستراتيجية واضحة يكوّن فيها مستخدمو المؤسسة ويدربون لاسيما عندما يتعلق الأمر بموضوع تسيير الأزمات لتفادي كارثة كبرى، حيث قدموا العديد من الاقتراحات التي رأوا أنها مناسبة لهذا المجال وهي كما يلي:

1- رفع درجة الوعي واليقظة في علاقة العامل بالآلة أو العتاد وهذا الميدان بحاجة إلى ملتقيات، تكوين، تمارين مستمرة، عملية اتصال متواصلة، المقارنة بأزمات مشابهة والاستعانة بخبراء حسب رئيس دائرة الإنتاج.

2- استرجاع الانضباط من شأنه إزالة أسباب حدوث مثل هذه الحوادث التقنية حسب نائب مدير المركب الصناعي.

3- توعية المستخدم بمهامه عن طريق إعداد وإنجاز برنامج سنوي لحملات تحسيسية مدروسة(تقديم مطويات، دقيقتين من الأمن حسب مسؤولي مصلحتي الوقاية والتدخل).

4- ضرورة إعادة الاعتبار لمهندسي المؤسسة والتفاعل معهم وتعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة والاتصال على جميع المستويات من شأنه رفع درجة الأمن والأمان بالمؤسسة، حسب مسؤول مصلحة الأشغال العامة.

5- ضرورة تحكم المكلفين بعملية الاتصال أثناء وقوع الأزمة بمهامهم من جميع النواحي وتوفر قنوات الاتصال وبالتالي الحاجة إلى أفراد مكونين ومدربين لأهمية الاتصال في تسريع عمليات الإنقاذ والتدخل والتوجيه حسب مسؤول الأمن الداخلي بالمركب.

6- ضرورة تجاوز التقوقع الداخلي للمؤسسة بتبني الحوار الصريح والفعال والإنساني مع كل الأطراف الخارجية، كل حسب اختصاصه وموقعه من شأنه تكريس ثقافة مواجهة الأخطار والأزمات التي تفتقدها هذه الأطراف حسب مسؤول التكوين.

7- توجيه وتحسيس السكان بفتح قنوات الاتصال مع السلطات المحلية من خلال دورها في التوجيه وتحديد من له الحق في الأمر بمغادرة السكان منازلهم وكذا الإعلان عن الأزمة بإشارات الإنذار(عدد معين) ومن خلال الحوار الجاد والمستمر والمتكامل حول الإطار التنظيمي لتسيير الأزمة حسب مسؤول الأمن والبيئة والصحة

بالمؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية ومع جمعيات حماية البيئة كشريك للمؤسسات في هذه العملية فالإعلام المستمر والمرونة في الاتصال يسهلان مواجهة الأزمة كما أن تعديل ومناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة سنويا له أهمية كبرى في الزيادة من فعالية مواجهة الأزمات التي تتميز بالتغيير المستمر حسب رئيس دائرة الصيانة.

8- القيام بالعمل الجواري المستمر على مدار السنة مطلوب من المؤسسة اتجاه أطرافها الخارجية لاسيما مع وسائل الإعلام التي لها دور في طمأنة وتقديم المعلومات الصحيحة إلى السكان المجاورين دون تهويل الأزمة وتحويلها إلى مأساة حسب منسق الأمن الداخلي.

9- حاجة المؤسسة إلى وسائل إعلام محترفة تلعب دورا كبيرا في إنهاء الأزمة مع التركيز على العلاقات مع وسائل الإعلام حسب منسق الدائرتين التقنية والموارد البشرية.

10- الحاجة إلى تعيين ناطق رسمي باسم المؤسسة مكون في هذا الميدان لمواجهة وسائل الإعلام، نظرا لأهمية سريان المعلومة في هذه الفترة الحرجة حسب مسؤول التنظيم.

11- توفير خدمة الاستماع إلى الجمهور الخارجي حسب المهندسة بدائرة الأمن.

12- تقرب المؤسسة الفعلي من شأنه أن يحول هذه الأطراف إلى أداة دفاع عن المؤسسة في حالة وقوعها في أزمة وتوسيع مجال الاختبارات الافتراضية في ميدان الاتصال بدمج وسائل الإعلام حسب مسؤولة خلية اتصال مديرية الأمن، الصحة، والبيئة لنشاط المصب.

13- إعطاء أكثر مبادرة لخلية الاتصال ومديريات الأمن، الصحة والبيئة على مستوى نشاط المصب وتحديد قنوات الاتصال الداخلية والخارجية من شأنه تسريع خطوات برنامج الأمن، الصحة، البيئة ومشروع تسيير الأزمة بالمؤسسة حسب مسؤول خلية اتصال نشاط المصب ومسؤول مديرية الأمن، الصحة، البيئة.

14- تحقيق الأمن ومعالجة الأزمات بحاجة إلى اتصال وتواصل عن طريق التعاون الإنساني بين المستخدمين القدامى والجدد، عن طريق نقل الخبرات في ظل غياب سياسة تسليم المشعل من القدامى إلى الجدد في مجال تسيير الأزمات.

لنخلص من خلال توصيات المبحوثين إلى ما ذكره مدير المركب الصناعي في هذا الشأن عندما قال:" إن الاتصال هو المفتاح السري لمواجهة الأزمات قبل أثناء وبعد وقوعها".

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، تبرز مدى حاجة المؤسسة إلى استراتيجيات اتصالية شاملة، تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة، الداخلية منها والخارجية، يكون ذلك بالنسبة للداخل عن طريق العمل على عقد دورات تكوينية في تسيير الأزمات لجميع المسؤولين المعنيين بتسيير الأزمات، يتم التركيز فيها على دورهم في الأزمة وذلك بغية إكسابهم مهارات معينة وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم لكي يصبحوا قادرين على القيام بأدوارهم في الأزمة بكفاءة وفعالية والتدريب في الحقيقة ليس مقصورا على التدخل والعمليات فقط وإنما أيضا على أعضاء خلية الأزمة، إذ يجب إعطاؤهم جرعات تدريبية حول طريقة تسيير الأزمة والتعامل مع شؤونها ويمكن ذلك عن طريق إلحاقهم بالندوات والحلقات العلمية والمؤتمرات التي تبحث في جوانب تسيير الأزمة.

ولا يعزب عن البال الإشارة إلى أهمية التطبيق العملي في الدورات على أزمات مماثلة للواقع (اختبارات تدريبية افتراضية)، تكون متعددة الجوانب والمجالات لقياس مدى استيعاب المعنيين لمخطط تسيير الحوادث وردود فعل المستخدمين، مع الإكثار من ذلك تفاديا لنشوء حالة عدم التمييز بين الحادث الحقيقي والحادث الوهمي من قبل أعضاء خلية تسيير الأزمة، المستخدمين وغيرها من الأطراف المؤثرة والمتأثرة.

وحيث لا يوجد أكثر أهمية من المعلومات ونظام الاتصالات خلال مواجهة الأزمة إذ بدون هذين العنصرين تصبح المواجهة الناجحة ضربا من المستحيل لذلك تدعو الحاجة إلى إنشاء بداخل مركز قيادة الأزمات، غرف عمليات يتم تجهيزها بكافة

وسائل الاتصال، بحيث تكون مهيأة لاستيعاب كافة مندوبي الأجهزة ذات العلاقة مع خطوط اتصال مباشرة مع إداراتهم وذلك لتسهيل تمرير المعلومات وتبليغ الأوامر والتوجيهات ولا بد من وجود وحدة داخل غرفة العمليات تعنى باستقبال كافة المعلومات التي ترد، وتصنيفها وتحليلها باستخدام أحدث التقنيات وذلك للاستفادة منها في اتخاذ القرار المتعلق بالأزمة كما نقترح إيجاد غرف عمليات مصغرة في المناطق الهامة تتصل مباشرة بالغرفة الرئيسية (مركز القيادة)، كما ينبغي أن يتولى فرق إدارة الأزمة كافة الأمور التي تتعلق بالأزمة بشكل مباشر لذلك فان كافة الجهات ذات العلاقة بالقضية يفترض أن تصنف إلى أجهزة تنفيذية وأجهزة مساعدة وأجهزة استشارية وذلك توحيدا للجهود ومنعا لتضارب الأوامر وازدواجية المعالجة.

وكما لاحظنا في معطيات المقابلة وتحليلها، تعدد التدخلات أثناء الأزمات من قبل مسؤولين ومؤسسات، بل وأشخاص حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار وهو اجتهاد يكون مبعثه الحرص والرغبة في إنهاء الأزمة، بيدا أن هذه التدخلات والتي لا تخلو في الغالب من تناقضات، تؤدي إلى الإرباك والخلط وازدواج بل وتعارض الأوامر والتوجيهات، مما يؤثر سلبا على كفاءة المواجهة.

لذلك يقترح أن يرأس تسيير الأزمة من ذوي المراتب العليا وذلك لكي تذوب كافة التدخلات وتتلاشى، بحيث يتم قبولها فقط كمعلومات وليست أوامر وقرارات.

وعلى مخطط تسيير الأزمة، الاهتمام أكثر بالجانب الاتصالي، ولما لا تخصيص مخطط خاص باتصال الأزمات، يحتوي تصنيفا للأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة (أزمة صحية، أزمة مالية، إضراب العمال، تسرب الإطارات...) من خلال تعريفها وتحديد تأثيرها و تخصيص ميزانية لتسيير مختلف الأزمات لاسيما في جانبها الاتصالي،كما يجب العمل على تعريف الجمهور الداخلي وقبلهم المعنيين بتسيير الأزمات بالمديريات والدوائر المعنية بتسيير الأزمة، كما نص عليها المخطط والتشديد على ضرورة الالتزام بتوصياته، كما نشير إلى ضرورة الإطلاع الكافي والمتواصل على مخطط تسيير الحوادث من طرف أعضاء فرق إدارة الحوادث.

أما بالنسبة لقنوات الاتصال، فيجب ابتداءا تفعيل دور خلايا الاتصال الموجودة على مستوى المجمع واستحداث أخرى بالمركبات الصناعية وتفعيل أكثر لسياسة الأمن والبيئة والصحة في مجال تسيير الأزمات من خلال تدعيم الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي بفتح قنواته وإعطاء أكثر مبادرة للمنفذين ونشدد هنا على ضرورة تحديد القنوات المستخدمة في كل مرحلة من مراحل تسيير الأزمة، حسب طبيعة المرحلة وطبيعة الجمهور المستهدف ووضع أرشيف المؤسسة الخاص بتسيير الأزمات، الذي يحدد تاريخ وقوعها وطبيعتها، الأطراف المتدخلة فيها، الإجراءات المتخذة،نقاط القوة،نقاط الضعف والتفكير في أساليب توظيف الانترنيت في استراتجيات اتصال الأزمات عبر جميع مراحله والاستفادة من نظم وتقنيات الإعلام الآلي في تسيير الأزمة، هذا ما يقودنا للحديث عن الأطراف الخارجية، حيث هناك إمكانيات كبيرة يمتلكها القطاع الخاص، إضافة إلى القدرات التي يمتلكها المواطن لذلك يجب أن تقوم المؤسسة بفتح قنوات التعاون مع هذه الفئات للاستفادة من إمكاناتهم أوقات الأزمات ويكون ذلك عن طريق التخطيط المسبق ومعرفة إمكانات كل جهة والإطار الذي يمكن أن تسهم به، وبالتالي استدعاؤهم عند الحاجة.

إن وعي السكان المجاورين لمناطق الخطر بالإجراءات التي تتخذ في أوقات الأزمات والدور المطلوب منه ، يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة لذلك يجب أن يتم إعداد وتنفيذ خطط إعلامية في هذا الإطار تهدف إلى توعية أفراد المجتمع بالدور المطلوب منهم أثناء حدوث الأزمة، ويأتي ضمن الإطار التوعوي،إقامة المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية المختلفة بالإضافة إلى البرامج الإعلامية والتي تسهم في إيضاح الإجراءات المطلوبة أثناء الأزمات وكيفية تنفيذها.

هذه أهم الاقتراحات التي أسفرت عنها نتائج الدراسة، يمكن الانطلاق منها في دراسات مستقبلية، تتناول على سبيل المثال الحصر:

علاقات المؤسسة بأطرافها المؤثرة والمتأثرة كلا على حدى، لاسيما كما قلنا أن الأزمات المسببة أو الناجمة عن الحوادث والكوارث في تزايد مستمر،

فقد اعترف القانون المتعلق بالوقاية من الأخطار الصناعية الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة الصادر في 25 نوفمبر2005 في مادته العاشرة أن:" الجزائر معرضة إلى عشرة أنواع من الأخطار الكبرى منها الزلازل والأخطار الصناعية الكبرى والطاقوية"[1]، هذا ما يستدعي دراسات تقف على وضعية الدفاع المدني في الجزائر، كجهاز يضطلع بتسيير الكوارث والأزمات في مختلف دول العالم، من خلال التعمق أكثر في مفهوم الدفاع المدني ودور المجتمع في تحقيقه من مواطنين وممثليهم عبر القنوات الرسمية في البرلمان والحكومة، جمعيات ومنظمات غير حكومية، وسائل الإعلام وغيرها من الهيئات التي تكونه، كما يمكن أن تعالج هذه الدراسات وسائل الاتصال الكلاسيكية في تسيير الأزمات من جهة وكيفية الاستفادة من إيجابيات الوسائل الحديثة للاتصال متمثلة أساسا في شبكات الانترنت رغم ما يردد هنا وهناك من مخاطر استعمالها.

[1] ح .سليمان ، 27 ولاية معرضة لأخطار صناعية، جريدة الخبر اليومية، الجزائر، العدد4839، 21أكتوبر 2006، ص 03.

قائمة مراجع الدراسة

قائمة مراجع الدراسة:

باللغة العربية:

1- الكتب:

01- أبو النصر، مدحت محمد. ***الخدمة الاجتماعية الوقائية***.دبي:دار القلم،1996، 164ص.

02- أبو طاحون ،عدلي. ***مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي***:الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 1998،405 ص.

03- أبو عرقوب، إبراهيم. ***الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي***. عمان: دار مجدلاوي ، 1993، 292ص.

04- إحسان، محمد الحسن.***الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي***. بيروت، دار الطليعة والنشر، 1982، 160ص.

05- أحمد جلال، عز الدين. ***إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي*** . الرياض:المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب،1990 ،147ص.

06- أحمد رشتي، جيهان .***الأسس العلمية لنظريات الإعلام***. القاهرة:دار الفكر العربي، 1978، 760ص.

07- أورفلي علي والعدل سلطان. ***السكان والكوارث***. الرياض: شركة مطابع العروبة، (د.ت)، 143ص.

08- أوكيل، سعيد. ***وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية***.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 1992، 146ص.

09- بدوي، عبد الرحمن. ***مناهج البحث***. الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1977، 231ص.

10- بدير،عوض. ***إدارة الكوارث والأزمات***. القاهرة: ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1993، 118ص.

11- بن حبيب، عبد الرزاق. ***اقتصاد وتسيير المؤسسة***. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2002، 211ص.

12- بن مرسلي، أحمد. ***مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال***. الجزائر:

المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2003، 497ص.

13- بوحوش، عمر و الذنيبات محمد محمود. ***مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث***. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999، 207ص.

14- حافظ بدوي، هناء. ***الاتصال بين النظرية والتطبيق***. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، بدون طبعة، 2003، 383ص.

15- حجازي، مصطفى. ***الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية***. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط3، 2000، 192ص.

16- الحملاوي، محمد رشاد . ***إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية***. القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993، 180ص.

17- خاطر أحمد مصطفى. ***طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع***. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1994، 345ص.

18- الخضيري، محسن . ***إدارة الأزمات***. القاهرة : مكتبة مدبولي، ط 2 ،1998، 264ص.

19- دليو، فضيل . ***الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله***. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، 194ص.

20- دليو، فضيل. ***اتصال المؤسسة***. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2003، 150ص.

21- ديفلر ، ملفين و روكيتش، ساندرا بول ***نظريات وسائل الإعلام***، تر.كمال عبد الرؤوف. القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط2، 1998، 482ص.

22- زيان عمر، محمد . ***البحث العلمي: مناهجه وتقنياته***. عمان: دار الشروق، ط4، 1983، 536ص.

23- سمير حسين. ***اتجاهات حديثة في بحوث الإعلام***. مذكرات مطبوعة. جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1982، 339ص.

24- سوكولوفسكي. ***الإستراتيجية العسكرية السوفيتية*** . ترجمة خيري حماد .بيروت: عالم الكتب، دت، 246ص.

25- سيد محمد، محمد. ***الإعلام واللغة***. القاهرة: عالم الكتب ،1992، 132ص.

26- الشافعي، محمد. ***إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث.*** القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر،2001، 243ص.

27- الشعلان، فهد أحمد . ***إدارة الأزمات، الأسس، المراحل، الآليات.*** الرياض: الوطنية للتوزيع، 2002، 324ص.

28- صالح خليل أبو أصبع.***الاتصال الجماهيري.***عمان:دار الشروق، ط1،1999، 336ص.

29- صخري، عمر. **اقتصاد المؤسسة.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1993، 148ص.

30- طعمية رشدي أحمد. ***تحليل المحتوى في بحوث العلوم الإنسانية.*** القاهرة: دار الفكر العربي، 2004، 906 ص.

31- طلعت محمود، منال. ***العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق.*** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، 384 ص.

32- طلعت محمود، منال. ***مدخل إلى علم الاتصال.*** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، 259ص.

33- عادل راشد، أحمد . ***الإعلان.*** بيروت: دار النهضة العربية، 1981، 340ص.

34- العارف، نادية. ***الإعلان.*** الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993، 286ص.

35- عامر، أحمد. ***القائد في موقف الأزمة.*** الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1990، 128ص.

36- عبد الحميد، محمد. ***الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري.*** القاهرة: عالم الكتب، 2000، 231ص.

37- عبد الحميد، محمد. ***تحليل المحتوى في بحوث الإعلام.*** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1979، 274ص.

38- عبد اللطيف، رشاد أحمد . ***نماذج ومهارات في تنظيم المجتمع والخدمة الاجتماعية.*** الإسكندرية: دار المعرفة الجامعي،1999، 178ص.

39- عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد .***الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن***

الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 1999، 500ص.

40- عبد المجيد، ليلى و عبد الرحمن، عواطف و سالم، نادية. ***تحليل المضمون في الدراسات الإعلامية***. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1983.

41- عبد الحميد، محمد. ***نظريات الإعلام واتجاهات التأثير***. القاهرة: عالم الكتب، ط1، 1997، 408 ص.

42- عدلي، عاطف العبد. ***مدخل إلى الاتصال والرأي العام***. القاهرة: دار الفكر العربي، ط3، 1999، 318ص.

43- عزي ،عبد الرحمن. ***عالم الاتصال***. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 1992.

44- عليوة، السيد . ***إدارة الأزمات في المستشفيات***. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ،2000، 150ص.

45- عليوة، السيد . ***إدارة الأزمات والكوارث***، حلول عملية، أساليب وقائية. القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 1997، 231ص.

46- عليوة، السيد . ***صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة***. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب ، 1978، 422 ص.

47- العماري، عباس . ***إدارة الأزمات في عالم متغير***. القاهرة:الأهرام، مركز الترجمة والنشر، 1993، 229ص.

48- العيسوي، إبراهيم . ***مناهج مواجهة الأزمات***. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 1992، 218ص.

49- غريب، عبد السميع غريب. ***الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع***. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996، 237ص.

50- ليدل هارت. ***الإستراتيجية وتاريخها في العالم***. ترجمة الهيثم الأيوبي . بيروت: دار الطليعة، ط 1، 1967م، 503ص.

51- ماتلار، أرمان و ماتلار، ميشال . ***تاريخ نظريات الاتصال***، تر. نصر الدين لعياضي و الصادق رابح. بيروت: الدار العربية للترجمة، ط3، 2005، 255ص.

52- ماتلار،أرمان.***اكتشاف المواصلات والاتصالات.*** تر. رياض صوما.دار الفكر العربي. بيروت: ط2، 2003، 375ص.

53- محمد وهبي، سحر و محمد منير، حجاب. ***المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي.*** القاهرة: دار الفجر،1995، 263ص.

54- محمود أبو بكر، مصطفى و عبد الله اللحلح أحمد . ***البحث العلمي.*** الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002، 305ص.

2- الموسوعات والقواميس والمعاجم:

55- أبادي، الفيروز و بن يعقوب، مجد الدين محمد . ***القاموس المحيط،*** ج1. بيروت: مؤسسة الرسالة، 1987، 1498 ص.

56- الأيوبي ،هيثم وآخرون. ***الموسوعة العسكرية،*** الجزء الأول. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط1، 1981، 854ص.

57- الرازي، محمد بن أبي بكر. ***مختار الصحاح.*** الكويت: دار الكتاب الحديث، ط1، 1993، 501ص.

58- بدوي، أحمد زكي. ***معجم العلوم الاجتماعية***. بيروت: مكتبة لبنان، 1985، 273ص.

59- خياط، يوسف. ***لسان العرب المحيط للعلامة ابن منظور.*** بيروت: دار صادر، د.ت ، 1861ص.

3- الرسائل الجامعية:

60- القحطاني، سمحي محمد . ***دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني،*** رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004،196ص.

61- بن سلمه، عبد العزيز بن صالح. ***التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث، دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني و وزارة الإعلام في مدينة الرياض،*** رسالة ماجستير العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، 198ص.

62- سليمان، عبد الله. ***دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني***، رسالة ماجستير العلوم الإدارية.الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، 243ص.

4- الـــدوريات:

63- أبو النصر، مدحت محمد. مفهوم الأزمات الإدارية ، منظور إداري و اجتماعي. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض: العدد 285، أكتوبر 1999.

64- تحسين، منصور. ***العلاقات العامة و معالجة الأزمات في المنظمات الإدارية.*** المجلة التونسية لعلوم الاتصال. تونس: العدد57، 1995، 134ص.

65- تيم ، حسن أحد . ***الكوارث الصناعية، التحسب لها ومواجهتها.*** مجلة الأمن. الرياض:ع2، ذوالحجة1424هجرية، 62ص.

66- سليمان، ح. 27 ولاية معرضة لأخطار صناعية. جريدة الخبر اليومية. الجزائر: العدد4839، 21أكتوبر 2006.

67- فاضل زكي. ***الشؤون الدولية من التوترات إلى الأزمات***.مجلة الدراسات الدبلوماسية. الرياض: العدد الرابع، 1987.

68- الكبيسي، عامر. ***ماهية الأزمات الإدارية وخصائصها.*** مجلة الأمن والحياة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ع38، ماي، جوان 2003، 54ص.

69- أسرة التحرير. ***ترتيب الشركات الطاقوية***.سونطراك المجلة.الجزائر: مديرية الاتصال لمؤسسة سونطراك ، العدد46،جويلية 2005 .

70- أسرة التحرير. ***سونطراك شركة نفطية كبرى.*** مطوية تعريفية. وهران (أرزيو): الفرع المكلف بتمييع وتحويل المحروقات(نشاط المصب حاليا) مع المركب الصناعي GP2Z، دت.

5- الندوات والمؤتمرات:

71- حلمي، فاروق. ***الأزمة ذات الطبيعة الإدارية.*** ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات. القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1993.

72- صلاح الدين شريف، منى . ***التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية).*** المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة: 12-13 أكتوبر 1996.

باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

73- Balle Francis et Padioleu Jean. ***Sociologie de l'information:textes fondamentaux***. Paris: édition Larousse, 1973.372p.

74- Bertalanffy, Von Ludwing.***Théories générales des systèmes***. Paris: éd Dunod, 1973,308p.

75- Bondran, Delphine.***la communication de crise dans les entreprises a risque***. Toulouse : la direction de Bruno Sire, 2003. 112p.

76- Bougnoux, Daniel. ***Introduction aux sciences de la communication***. Paris : éditions La Découverte, 1998, 126p.

77- Brilman, Jean. ***Manuel d'évaluation des entreprises***.Paris:éd d'organisation, 1990, 315p.

78- Darbelet, Michel et Lavgine, Jean-Claude. ***Economie de l'entreprise***.Paris : édition faucher, tome 01, S.D, 422p.

79- De Narbonne, Aimery .***Communication d'entreprise***. Paris:eyrolles, 1991, 144p.

80- De Rosny, Joël. ***le macroscope, vers une vision globale*** .Paris : éd .le seuil, 1975,346p.

81- Escarpit, Robert. ***L'information et la communication***. Paris: Hachette supérieur, 3éme éd, 1991, 218p.

82- Finn, Frandsen et Winni Johansen. ***Gestion de crise: société, management, communication, culture***. Nancy: ICN (sous presse), 2000,165p.

83- Gaby, Michelle. ***la nouvelle communication de crise: concepts et outils***. Paris: éditions stratégies, 2001,234p.

84- Heiderich, Didier. ***Rumeurs sur internet***. Paris: éd Pearson éducation, village mondial, 2004. 220p.

85- Leclerc Gérard .***La société de communication. Une approche sociologique et critique.*** Paris : Presses universitaires de France, collection Sociologie aujourd'hui, 1999, 223 p.

86- Libaert, Thierry. ***la communication de crise***. Paris: Dunod, les topos, 2001,128p.

87- Libaert, Thierry. ***la communication d'entreprise***. Paris: économica, 1998, 112p.

88- Lohisse, Jean. ***la communication:de la transmission à la relation***. Bruxelles: De Boeck Université, 2001, 216p.

89- Marcenac, Luc et Million, Alain. ***Communication des entreprises***. Paris: Hachette éducation, 1996, p124

90- Mattellart, Armand et Mattellart, Michèle. ***Histoire des théories de la communication***. Paris: la Découverte, collection repères, 2002, 121p.

91- Mucchielli, Alex. ***la nouvelle communication***.Paris: Armond colin, 2003, 390p.

92- Mucchielli, Alex. ***Les sciences de l'information et de la communication.*** Paris: éd hachette supérieur, 1998, 158p.

93- Orgrizek, Michel et Guillery, Jean.Michel.***La communication de crise.*** Paris : presse universitaires de France, 1997,127p.

94- Pesqueux, Yvon et Biefnot, Yvan. ***L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale***. Paris : Editions d'Organisations, 2002, 256p.

95- Reix, Robert. ***Systèmes d'information et management des organisation***. Paris: Librairie vuibert, septembre1998, 486p.

96- Roux Dufourt, Christophe.***Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostique de prévention et de décision***. Paris: 2ème éd, édition Dunod,

2003, 243p.

97- SFEZ, Lucien. ***La communication***. Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais-je? 1991, 127 p.

98- Sicard, Marie-Noëlle. ***Entre medias et crises technologiques, les enjeux communicationnels***. Paris: presse universitaire du septentrion, 1998,183p.

99- Solomon, Ambroise. ***Image institutionnelle et crise de l'entreprise: du paradoxe communicationnel à l'impasse communicationnelle***. Université de Paris1: Panthéon Sorbonne, 2002, 89p.

100- Tixier, Maud. ***La communication de crise***, enjeux et stratégies. Paris: MC Graw – hill, 1991,268p.

101- Tran Thanh Tam, Emmanuelle. ***L'entreprise anti-crises***. Paris : Ed.d'Organisation, 1996,150 p.

102- Westphallen, Marie-Hélène. ***Communicator, le guide de la communication d'entreprise***. Paris: Dunod, 3 éd, 2001, 480p.

الدوريات:

103- Benoit William. ***Image repair discourse and crisis communication***. Public Relations Review, vol 23, n°2, 1997.

104- Bessières, Michel. ***Analyse des liens sociaux et de la culture du risque après une catastrophe: le cas d'AZF Grande Paroisse Toulouse***, Cahier du Lirhe, n°12, Séptembre2003, 128p.

105- Bierly, Paul et Spender, John Caldwell. ***Culture and high reliability organizations: the case of the Nuclear Submarine***. Journal of management. Vol 21, n° 4, 1995.

106- Brasseur, Marion et Forgues, Bernard. ***Communiquer en temps de crise***, revue française de gestion, volume 28, n°137, Janvier- Mars 2002, 201p.

107- Brasseur, Marion. ***Repenser la communication interne en situation de risque: prévenir la crise en se basant sur la perception du risque des individus***. acte de colloque, regards croisés sciences de gestion et sciences de

l'information et de la communication. Nice, 2001.

108- Benny Carlé and al. ***An inquiry of the opinion of the French and Belgian populations as regards risk***. Journal of hazardous materials, 2004.

109- Dejean, Frédérique et Gond Jean-Pascal .***La responsabilité sociétal des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherché***. les notes du Lirhe, n°283, Juin2003.

110- Dennis, Helene. ***Managing disasters involving hazardous substances in Canada: technical and sociopolitical issues***. Journal of hazardous materials, n°88, 2001.

111- Frewer, Lynn. ***The public and effective risk communication***. Toxicology letters, n°149, 2004.

112- Horsley, Suzanne and Barker, Randolph. ***Toward a synthesis model for crisis communication in the publique sector: An initial investigation***. Journal of Business and technical communication, vol 16, n°04, 2002.

113- Karlene, Roberts. ***Managing high reliability organiztions***.Calfornia Management Review, vol32, n°4, 1990.

114- Keith, Sheldon. ***Credibility is risky business: an interview with Vincent, Covello***. Communication world, n°13, vol 4, 1996.

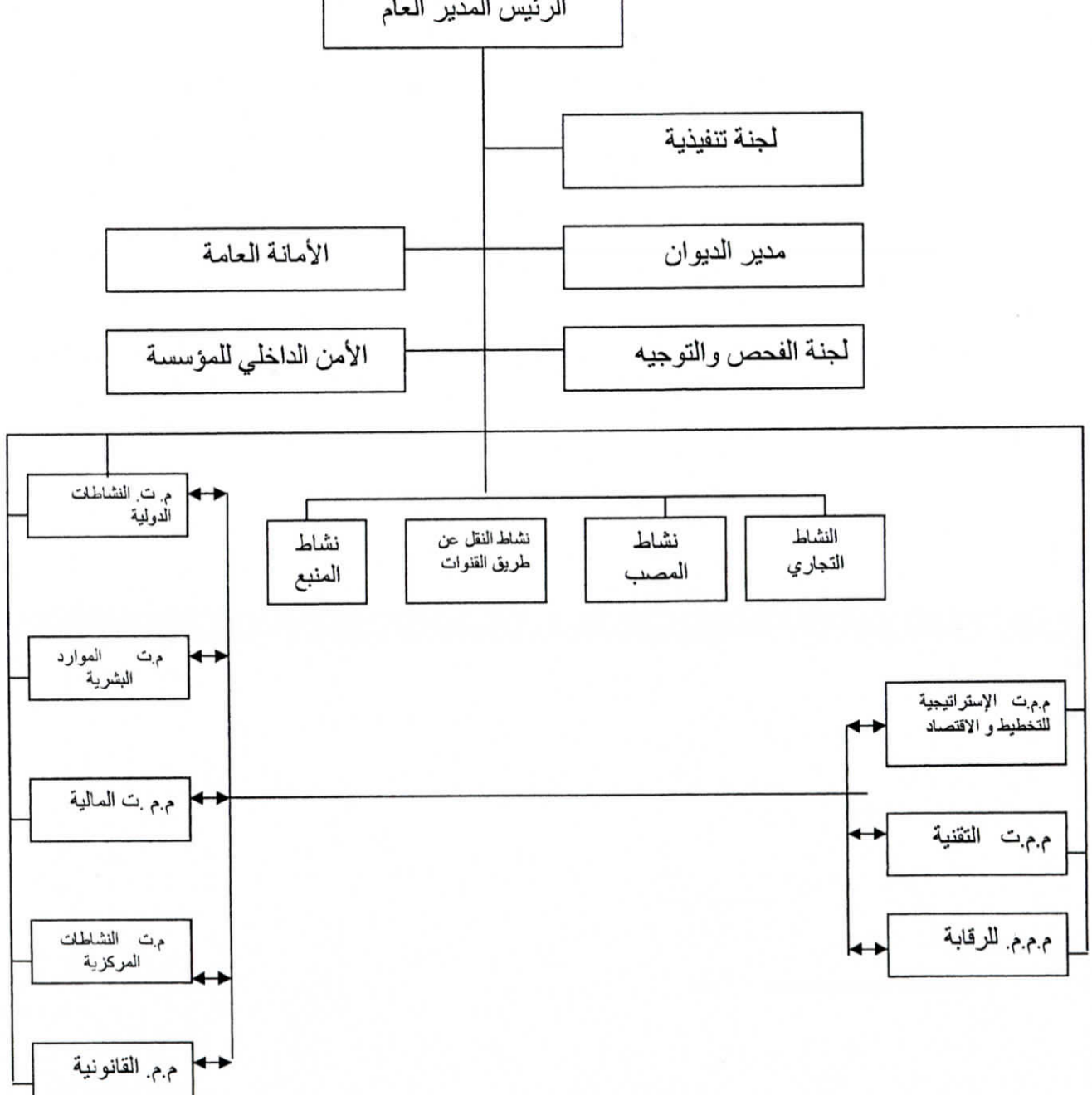
115- Lagadec, Patrick. ***Stratégies de communication de crise***.Paris: futuribles, Juillet, Août, 1986.

116- Lombardi, Marco. ***Communication about major accident hazards: credibility of qualified informers***: disaster prevention and management, vol 4, n° 2.

117- Morin, Edger.***Pour une crisiologie***, communication n°25. Paris: seuil, 1976, p 537.

118- Olaniran Bolanle and Williams David .***Expanding the crisis planning function: introducing elements of risk communication to crisis communication practice***, publique relation review, vol24, n°3, 1998.

119- Shrivastava Paul and al. ***Understanding industriel crisis***. Journal of management studies. Vol 04, n° 25, 1998.



الملحق رقم01: المخطط التنظيمي لمجمع سونطراك

120- Perrow, Charles. ***Accidents in high risk systems***. Technology studies, vol 1, n°1, 1992.

121- Sellnow, Timothy and Seeger, Matthew. ***Exploring the Boundaries of crisis communication: the case of the 1997 Red River Vallery Flood***, communication studies, vol52, n°2, 2001.

122- Sellnow Timothy and Ulmer Robert and Snider Michelle. ***The compatibility of corrective action in organizational crisis communication***. Communication quarterly, vol 46, n°1, 1998.

123- Sellnow, Timothy, Ulmer Robert. ***Ambiguous Argument as Advocacy in organizational crisis communication***. Argumentation and Advocacy, vol 38, n°3, 1995.

124- Ulmer Robert and Sellnow, Timothy .***Consistent question of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the Box as a case study***. Journal of Business Ethics, vol 25, n°02, 2000.

125- Ulmer Robert. ***Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study***. Management communication quarterly, vol 14, n°04, 2000.

126- Weick Karl. ***The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster***. Journal of management, vol16, n°3, 1990.

127- Winni, Johansen et Finn, Frandsen. ***Rhétorique et communication de crise***, acte de congrès national des sciences de l'information et la communication. Paris:Unesco, de 10 au 13 Janvier 2001.

128- -Revue de presse France Sud-Ouest: www.francesudouest.com/magazine/revue presse/079 15092003.htm.

129- ***Rapport sociétal et environnemental de total***: www.total.com/csr2003/fr/p4/p4_8_1.htm.

130- Direction centrale HSE du groupe Sonatrach. ***Plan de gestion d'incidents du groupe Sonatrach*** .Alger : sous direction management, JAN 2006 ,54p.

131- La rédaction. ***Couverture d'assurances du patrimoine et de la responsabilité civile du Sonatrach, signature des contrats d'assurance 2006***. Alger: revue info – express, n°71, direction générale CMN, Juillet 2006.

132- La rédaction.***La nouvelle macrostructure de Sonatrach***, numéro spéciale. Alger: cellule de communication, la direction générale de Sonatrach, Février2006.

133- La rédaction. ***Mise en place du poste de gestion des urgences et de crises***. Alger: HSE Info, n°02, Janvier, Derection centrale HSE/ Sonatrach,

134- La revue Aval. Ain El Bya : cellule communication activité aval, n° 01, Juin 2006, 42p.

135- La revue HSE info, Alger : direction central HSE / Sonatrach, n° 01, Novembre 2005, 6p.

مواقع الإنترنت:

1- le site de Patrick Lagadec.Celui qui a réellement introduit en France les problématiques d'étude des crises: ***http://www.patricklagadec.net***

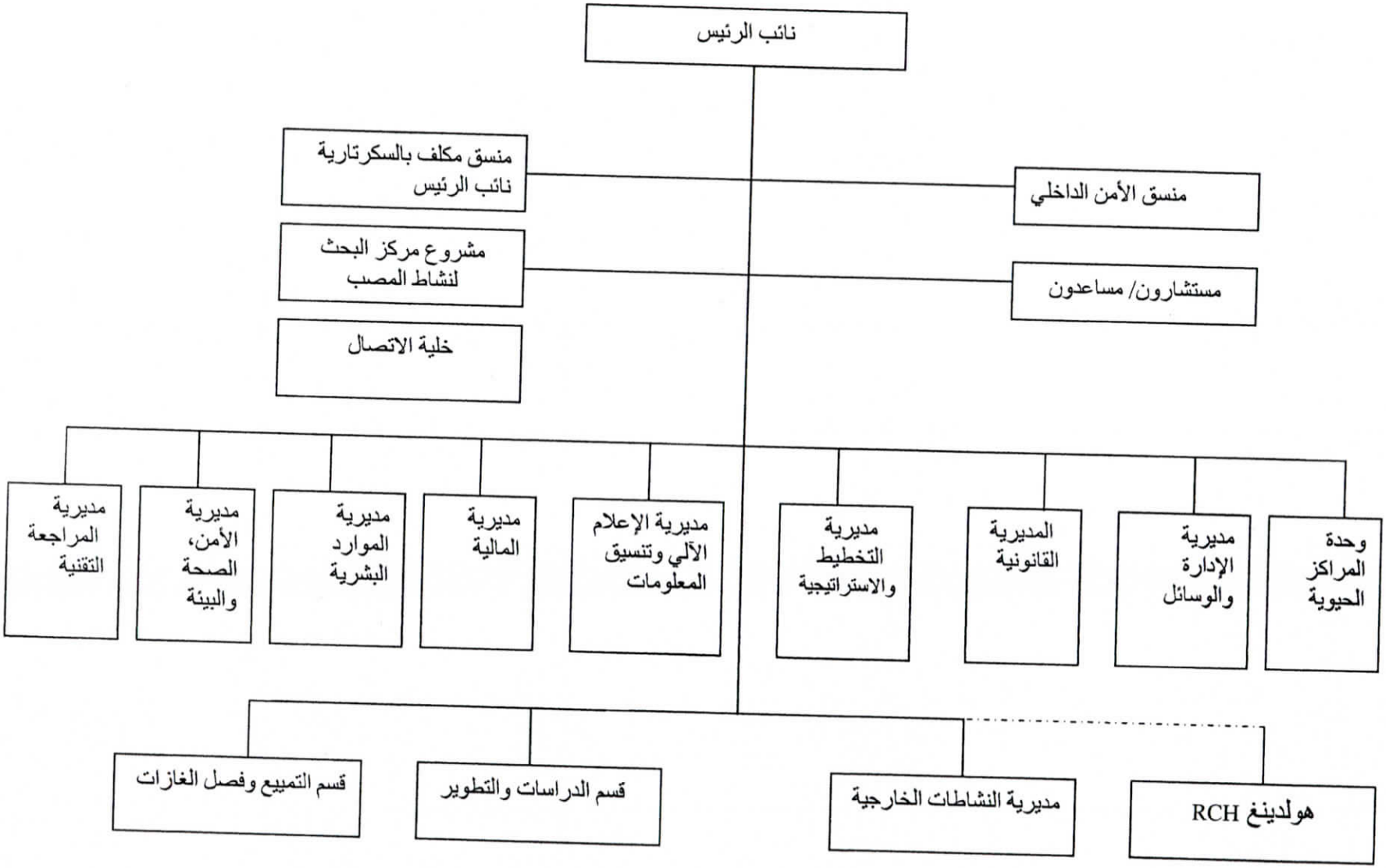
2- La page de Christophe Roux-Dufort. ***http://www.emlyon.com/france/faculte/professeurs/alpha/roux-dufort.asp***

3- le site de Thierry, Libaert. ***http://tlibaert.info***

4- le site de Michèlle Gaby . ***http://www.sigu7.jussieu.fr/journaux/publi39.htm***

5- LE MAGAZINE DE LA COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE ***http://www.communication-sensible.com/***

الملحق رقم 02: المخطط التنظيمي لنشاط المصب



ملاحق الدراسة

الملحق رقم 03: المخطط التنظيمي لمركبGP2Z

الملحق رقم04:

دليل المقـــــابلـــــة:

1 - الجانب التنظيمي لتسيير الأزمة:

1-1- المؤسسة في مواجهة الأزمة:

1- منذ متى تعرضت مؤسستكم لأزمة ما ؟

- أقل من سنة ☐
- من سنة إلى 5 سنوات ☐
- من 6 إلى 10 سنوات ☐
- أكثر من 10 سنوات ☐
- أبدا ☐

2- ماهي طبيعتها؟

- حادث تقني كبير ☐
- أزمة صحية ☐
- أزمة اجتماعية ☐
- أزمة مرتبطة بالفاعلين الخارجيين ☐
- أزمة مالية ☐
- كارثة بيئية ☐

3- ماهي الأزمات الأكثر خطورة من بين هذه الأزمات التي مست مؤسستكم ؟

4- كيف تعرفون الأزمة التي مست مؤسستكم ؟

- حادث ذو خطورة استثنائية على الصحة المالية للمؤسسة ☐
- حادث خطير على حياة البشر و يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ☐
- حادث أو حالة سريعة و شديدة التأثير، تحدث خطرا غير مرغوب فيه على المدى القصير على صورة و تواجد المؤسسة ☐

5- هل ترون أن تسيير الأزمة يشكل اليوم الموضوع الأول للمعالجة من طرف المؤسسة؟ - ماهي الأهداف المتوخاة من ذلك؟

- كم تقدر الميزانية التي ترصدها المؤسسة لذلك؟ كم تمثل ميزانية الاتصال منها؟

6- هل ترون أن المؤسسة مهددة بأزمات خطيرة مقارنة مع 5 سنوات مضت ؟

- أكثر ☐ - أقل ☐ - اقل بكثير ☐ - أبدا ☐

7- إذا كان نعم ، فلأي الأسباب التالية :

- وسائل الإعلام و تعدد المطالب ☐
- توسع تهديد الأزمـــــــــة ☐
- رد فعل بشري (المحيط الخارجي: الجمعيات، السكان) ☐
- سلوك إعلامي سياسي مغذي للأزمة ☐

8- ماهي الإدارات المدمجة في تسيير الأزمة في مؤسستكم؟

- المديرية العامة ☐ - قسم العمليات ☐
- إدارة الأخطار ☐ - مديرية الموارد البشرية ☐
- قسم الاتصال ☐ - قسم المالية ☐
- قسم النوعية ☐ - قسم الأمن ☐
- أخـــــــــرى ☐ (حدد)

09- هل هناك مسؤول مكلف تسيير الأزمة في مؤسستكم ؟

- نعم ☐ -لا ☐ - لا تعرف ☐

10- هل هي وظيفة مقسمة على مسؤولين كثر؟ ومن هم ؟

11- هل الأزمة مسيرة من طرف أفراد محددين بوضوح في الميدان ؟

12- عدد مشاركاتك في تسيير الأزمة التي مست المؤسسة :

- مرة واحدة ☐ - مرتين ☐ - ثلاث مرات ☐ - أكثر ☐ - أبدا ☐

13 - ماهي الوظيفة التي شغلتموها في تسيير العلى:؟

14- قمت بأداء وظيفتك في تسيير الأزمة بناءا على :

- أوامر و توصيات مسؤوليك ☐
- مخطط تسيير الأزمة ☐
- أخـــــــــرى ☐ حدد

5- هل تحصلت على تكوين ما في تسيير الأزمات ؟

* إذا كان نعم ؟ ماهي طبيعته و مواده الأساسية ؟

16- هل شاركتم في اختبارات افتراضية لتسير الأزمة؟

17- ماهي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة الأزمة التكنولوجية الكبرى ؟

18- ماهي مجهودات المؤسسة في مجال التأمين من الأزمات الصناعية ؟

* ماهي الأطراف التي تستفيد من ذلك ؟

19- هل هناك تقسيم زمني لهذه العمليات ؟

2-1 خلية و مخطط تسيير الأزمة:

1- هل تتوفرون حاليا على خلية أزمة؟

2- متى كونت هذه الخلية ؟

- أكثر من 10 سنوات ☐ - مابين 6 إلى 10 سنوات ☐

- مابين 1إلى 5 سنوات ☐ - أقل من سنة ☐

3- هل هناك مستويات مختلفة لخلية الأزمة ؟

- خلية أزمة إستراتيجية على مستوى المدير العام ☐

- خلية أزمة عملياتية لصالح المستخدمين في الميدان ☐

- فرق تطوعيـــــة للضـــــرورة ☐

- أخـــــــــرى ☐ حدد

- لا توجـــــــــد ☐

4- ماهو عدد الأفراد المكونين لخلية الأزمة؟

- أقل من 5 أفراد ☐ - بين 5و10 أفراد ☐ - بين 11و 20 فردا ☐

- أكثر من 20 فردا ☐ - أخـــــرى ☐ حدد

5- هل تقومون باستدعاء خبراء لتقييم و تقويم عمل فريق خلية الأزمة؟

- دائما ☐ - أحيانا ☐ - نادرا ☐ - لاتعرف ☐

6- ماهو مقدار تردد و تكرار اختبارات مقدرتكم على تسيير الأزمة ؟

شهرية ☐ فصلية ☐ سنوية ☐

أبدا ☐ أخرى ☐ حدد لا تدري ☐

7- ماهو موضوع الاختبارات التي تقومون بها؟

* التدرب على مواجهة وسائل الإعلام ☐

* تدريبات افتراضية تضم مجموع المستخدمين ☐

* تدريبات على سيناريو أزمة يضم الإدارة العليا و الوسطى ☐

* تدريبات على مواجهة خلل في الإعلام الآلي أثناء الأزمة ☐

* أخـــــــــرى ☐ حدد

* لا تـــــــدري ☐

8- ما هي أنواع " مخططات أو العمليات المعدة لمواجهة مثل هذه الأزمات ؟

- مخطط تسيير الأزمة ☐ - مخطط التدخل و الإنقاذ ☐

- مخطط اتصال الأزمة ☐ - مخطط مواصلة النشاط ☐

- مخطط الاسترجاع والاستعادة ☐ - لا توجد ☐

- أخـــــرى ☐ حدد

9- من هي الجهة المسؤولة عن صياغة هذا المخطط ؟

10- ماهي المحاور الرئيسية لهذا المخطط ؟

11-هل يتم من خلاله تحديد المصالح و الأطراف المعنية بتسيير الأزمة؟

12- هل هو موجود على مستوى هذه المصالح و الوحدات؟

13- ماهي قنوات الاتصال المستخدمة لشرح هذا المخطط ؟

14- هل يتم مناقشة محاور المخطط الرئيسية بصفة دائمة و مستمرة؟

- دورية ☐ - أخرى ☐ - أبـــــدا ☐

15- هل يعطي هذا المخطط أهمية ما للاتصال في حالة الأزمة ؟

- كبرى ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐

3-1- قنوات ونظم الاتصال المستعملة لتسيير الأزمة:

1- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في الوقاية من الأزمات ؟

2- ماهي وسائل ونظم الاتصال المستخدمة في توقع الأزمات الممكنة؟

3- هل هناك قائمة بالأفراد والهيئات التي يمكن الاتصال بها أثناء وقوع أزمة صناعية وتكنولوجية كبرى ؟

4- إضافة إلى أسماء هؤلاء الأفراد أو الهيئات : ماهي المعلومات التي نجدها على هذه القوائم؟

5- هل هناك بطاقة بالأخطار وإحصاء للأزمات الممكنة المهددة للمؤسسة؟

6- هل هناك سيناريوهات اتصال معدة لمواجهة مثل هذه الأزمات؟

نعم ☐ (حدد) لا ☐

7- هل تستخدمون نظم الإعلام الآلي في تسيير الأزمة ؟

نعم ☐ (حدد وظيفتها) لا ☐

8- هل تستعمل المؤسسة الإنترنت في تسيير الأزمة ؟

9- ماهي الأهداف المتوخاة من ذلك؟

10- تستعمل المؤسسة في مواجهة الأزمة :

- موقعها الإلكتـــــروني ☐
- موقعا خاصا لتسيير الأزمة ☐
- مواقع وسائل الإعلام ☐
- أخـــــــــــرى ☐ (حدد)

11- هل تستعمل المؤسسة الإنترانت في تسيير الأزمة ؟

12- ماهي الأهداف المتوخاة من ذلك؟

13- خدمة الاستماع إل الجمهور بشأن الأزمات الممكنة المهدد للمؤسسة موجودة في شكل : - أرقام خضراء ☐ - أخرى ☐ -لا توجد ☐

14- قنوات و شبكات الاتصال المستخدمة لمواجهة الأزمة هي :

- عامة (إلى كل الأطراف المؤثرة و المتأثرة) ☐
- خاصة بكل طرف مؤثـــــر أو متأثـــــر ☐

15- الرفع من جاهزية الأطراف المؤثرة والمتأثرة لمواجهة الأزمة يكون بفتح قنوات الاتصال :

- من جهـــــة المؤسســـــــة ☐
- من جهة الأطراف المؤثرة والمتأثرة ☐
- من الجهتيـــن معـــــــا ☐

16- هل يساهم فتح هذه القنوات في التقليل من الخسائر المادية و البشرية التي تخلفها الأزمة التكنولوجية الكبرى ؟

2- الجانب العلاقاتي في تسيير الأزمة:

2-1صورة المؤسسة في مواجهة الأزمة الصناعية التكنولوجيا الكبرى :

2-1-1-قبل الأزمة:

1- هل تقومون بعملية الاتصال حول الأزمة التكنولوجيا الكبرى التي تهدد المؤسسة؟

2- إذا كان نعم . فما هو الهدف من عملية الاتصال حول الأزمة؟

- حماية صورة المؤسسة ☐
- تحسيس المحيط الداخلي للمؤسسة ☐
- تنمية ثقافة مواجهة الأزمة بالنسبة للمحيط الخارجي ☐
- أخرى ☐ (حدد)

3- كيف هي صورة المؤسسة اتجاه جمهورها الخارجي؟

ممتازة ☐ جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐

4- صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها الخارجية:

ممتازة ☐ جيدة ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐

5- هل يتم قياس صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها ؟

6- ما هي الوسائل التي يتم بها قياس صورة المؤسسة؟

7- ماهي إستراتيجية المؤسسة اتجاه جماهيرها للحفاظ على صورتها قبل الأزمة؟

2-1-2- أثناء الأزمة:

8- كيف ستكون صورة المؤسسة أثناء الأزمة مع: جمهورها الداخلي و جماهيرها الخارجية:

تزداد إيجابية ☐ تتضرر صورتها ☐

لا تتأثر ☐ لا تدري ☐

9- ما هي الوسائل التي يتم بها قياس صورة المؤسسة أثناء الأزمة؟

10- هل يتم تكوين ناطق رسمي باسم المؤسسة قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمة؟

11- ماهي الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة للحفاظ على سمعتها وتحسين صورتها أثناء الأزمة؟

12- هل تقوم المؤسسة بحملات إشهارية لتحسين صورتها ؟

13- الحملات الإشهارية التي تقوم بها المؤسسة أثناء وقوع الأزمة :

تزداد ☐ تقل ☐ تنعدم ☐

2-1-3- بعد الأزمة:

14- هل يتم قياس صورة المؤسسة اتجاه جماهيرها بعد نهاية الأزمة؟

15- ماهي الوسائل التي يتم بها ذلك ؟

16- ماهي الأضرار التي يمكن أن تسببها أزمة تكنولوجيا كبرى ؟

* تهديد صورة وهوية المؤسسة ☐

* خسائر مادية وبشرية ☐

* أخرى ☐ (حدد)

17- إستراتيجية الاتصال التي تنتهجها المؤسسة في مواجهة الأزمات :

* استرتيجية من طرف واحد (المؤسسة) ☐ لماذا؟

* إستراتيجية ذات أطراف متعددة ☐ لماذا؟

18- كيف يمكن الاستفادة من الأطراف الداخلية في تحسين صورة المؤسسة الخارجية: قبل، أثناء وبعد وقوع الأزمة؟

2-2- علاقة المؤسسة بالأطراف المؤثرة والمتأثرة :

2-2-1-قبل الأزمة:

1- من هي الأطراف الفاعلة في مواجهة الأزمة؟

- إدارة المؤسسة كطرف وحيد ☐

- مستخدمو المؤسسة ☐

- الجمهور الخارجي للمؤسسة ☐

- المؤسسة ومحيطها الداخلي و الخارجي ☐

- أخرى ☐ (حدد)

2- من هي الأطراف الأكثر تأثرا من وقوع أزمة صناعية تكنولوجية كبرى ؟

- خلية الأزمة ☐ - المستخدمون ☐ - النقابـــــــة ☐

- عائلات الضحايا ☐ - الشركاء الاقتصاديون ☐ - السكان المجاورون ☐

- وسائل الإعلام ☐ - جمعيات حماية البيئة ☐ - أخرى ☐ (حدد)

3- من هي الأطراف الأكثر تأثيرا في علاج أو تفاقم الأزمة ؟

- خلية الأزمة ☐ - المستخدمون ☐ - النقابـــــــة ☐

- عائلات الضحايا ☐ - الشركاء الاقتصاديون ☐ - السكان المجاورون ☐

- وسائل الإعلام ☐ - جمعيات حماية البيئة ☐ - أخرى ☐ (حدد)

4- من هي الأطراف التي تشارك في تسيير الأزمة ؟

5- ماهي إستراتيجية المؤسسة اتجاه هذه الأطراف قبل الأزمة ؟

6- هل يتم توقع متطلبات، أهدافها، سلوكها ؟

7- كيف يتم ذلك ؟ كيف يتم العمل على التوفيق بينها؟

8- إستراتيجية المؤسسة اتجاه هذه الأطراف: - عامة ☐ - خاصة ☐

9- هل يتم إشراك الأطراف المؤثرة والمتأثرة السابقة في مناقشة محاور مخطط تسيير الأزمة ؟

10- من هي الأطراف التي تم إشراكها في مناقشة محاور تسيير الأزمة ؟

11- هل يتم دمج مختلف هذه الأطراف في مرحلة قبل الأزمة بـ:

- توقع الأزمات الممكنة ☐

- التدريب على مواجهة الأزمة ☐

- أخـــــــــرى ☐

12- من هي هذه الأطراف في هذه الحالة أو المرحلة ؟

13- يتم نشر المعلومات الخاصة بتهديد الأخطار الصناعية بناءا على :

- مبادرة المؤسسة اتجاه وسائل الإعلام ☐

- طلب وسائل الإعـــــــــلام ☐

14- الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من إقامة علاقات مع وسائل الإعلام :

- حمـــــاية صـــــورة المـــــؤسسة ☐

- تحسيس الجماهير و توعيتها بالأخطار المحدقة ☐

- أخـــــرى ☐ حدد

15- ماهي الوسائل المستخدمة في إقامة العلاقة بين المؤسسة ووسائل الإعلام ؟

16- ماهي المعوقات التي تواجه المؤسسة في التعامل مع هذه الأطراف المؤثرة والمتأثرة قبل الأزمة؟

3-2-2- أثناء الأزمة:

17- كيف تتعامل المؤسسة مع هذه الأطراف أثناء الأزمة؟

18- من هي الجهة المخولة للتعامل معهم ؟

19- كيف يكون رد فعل هذه الأطراف أثناء وقوع الأزمة ؟

20- كيف تواجه المؤسسة ردود الفعل تلك؟

21-هل تقوم المؤسسة باستدعاء وسائل الإعلام إلى موقع الحدث أثناء الأزمة؟

22- إستراتيجية المؤسسة اتجاه وسائل الإعلام في حالة وقوع الأزمة هي :

- الصمت ☐ - الإنكار ☐ - الاعتراف بالمسؤولية ☐

- التهرب من الحادث و إلقاء المسؤولية على الغير ☐

- الإجراءات التصحيحية ☐ - أخرى ☐ حدد

23- يتم دمج مختلف الأطراف المؤثرة و المتأثرة في معالجة الأزمة ؟

- صناعة القرار ☐

- المشاركة في صنع القرار ☐

- استقبال القرار ☐

- أبـــــدا ☐

24- ماهي الأهداف الموجودة من دمجها أو عدمه في صناعة القرار بشأن الأزمة؟

25- ماهي الفرص التي يمكن الاستفادة منها عند تدخل هذه الأطراف أثناء الأزمة؟

26- ماهو الخطر المرتقب من تدخلها في حالة وقوع الأزمة؟

27-هل إدراك هذه الأطراف جهود المؤسسة الخاصة بمواجهة الأزمة يجعلها أثناء الأزمة:

- أداة دفاع على المؤسسة ☐

- أداة هجوم على المؤسسة ☐

28- ما مدى ثقة هذه الأطراف في الرسائل التي تقدمها المؤسسة عن الأزمة ؟

- كبيرة ☐ - متوسطة ☐ - ضعيفة ☐ - لاتدري ☐

29- كيف تواجهون إشكالية الثقة في الرسائل الموجهة لهذه الأطراف ؟

- الاستعانة بخبراء ☐

- المقارنة بأزمات مشابهة لمؤسسات أخرى ☐

- أخرى ☐ (حدد)

30- تملك هذه الأطراف ثقافة مواجهة الخطر و التعامل مع الأزمة بفضل:

- وسائل الإعلام ☐ - المؤسسة ☐ - السلطات المحلية ☐

- الجمهور نفسه ☐ - أخرى ☐ (حدد) - لاتملـــك ☐

31- تتعامل المؤسسة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بالأزمة:

- كجمهور مستقبل لرسائلها عبر وسائل الإعلام ☐

- كشريك اجتماعي في وضع القرار بشأن مواجهة الأزمة ☐

- أخرى ☐ (حدد)

32- ماهي المعوقات التي تواجه المؤسسة في التعامل مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة من الأزمة أثناء وقوعها؟

2-2-3- بعد الأزمة:

33- ماهي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة الأزمة اتجاه هده الأطراف ؟

- الإعـــــلان عن نهايـــــة الأزمـــــة ☐
- الشكـــــر و المكافـــــــــأة ☐
- تعويـــــض الضحـــــــايا ☐
- إشراكهم في إحياء الذكرى السنوية لمرور الأزمة ☐
- تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة ☐
- التكفـــل السيكولـــوجي بالضحايـــــــا ☐
- أخـــرى ☐ حدد (حدد)

34- تقوم المؤسسة بتقييم تجربتها في مواجهة الأزمة بالاعتماد على:

- خلية الأزمة ☐ - المستخدمون ☐ - النقابة ☐ - الخبراء ☐
- عائلات الضحايا ☐ - الشركاء الاقتصاديون ☐ - السكان المجاورون ☐
- وسائل الإعلام ☐ - جمعيات حماية البيئة ☐ - أخرى ☐

35- ماهي الحلول المقترحة في ميدان الاتصال و تسيير الأزمة لتفادي كارثة كبرى ؟

سوناطراك
sonatrach

الملحق الخامس

ACTIVITE AVAL - DIVISION LQS
COMPLEXE GP2Z
Département Sécurité

CODE SIRENES

SON MODULE

Annonce :

Un incident (feu, fuite, ou autre sinistre) est survenu dans le Complexe .
Le personnel d 'intervention se rend sur le lieu .
Les éléments des GIR rejoignent le poste de veille
Le reste du personnel interrompt son travail met en sécurité son lieu de travail et attend les instructions complémentaires sans quitter son poste de travail.

Dispositions générales :

- Arrêt de tous les travaux se déroulant dans les unités et mise en sécurité des lieux par le personnel qui rejoint tout de suite après ses ateliers où il doit se tenir et attendre les instructions complémentaires
- Mise de sa radio VHF sur canal 1 par tout le personnel concerné par l 'intervention .
- Dégagement de toutes les voies de circulation ,
- Suspension au niveau du poste de garde de toute entrée ou sortie de personnel du Complexe .
- Tous les visiteurs doivent être libérés et quitter le Complexe .

2 COUPS DE SIRENE DE 30 SECONDES

Incident

Prend de l'ampleur , déclenchement de l'OGCU :
- Le personnel concerné par l'intervention se continue de combattre l'incident en renforçant les moyens .
- Le personnel non concerné par l'intervention quitte ses locaux de travail en ordre et en silence (priorité laissée aux agents du sexe féminin) et rejoint les POINT points de rassemblement en se conformant aux instructions données .

Standard

- Libère toutes les lignes téléphoniques et se met à la disposition de l'état major fixe
- Enregistre scrupuleusement toutes les communications

Stationnaire

Reste en contact permanent avec l'Etat - major mobile

4 COUPS DE SIRENE DE 15 SECONDES

Evacuation générale

L'incident prend une ampleur dangereuse , l'évacuation du personnel est nécessaire

Le personnel non concerné par l'intervention de lutte:

Quitte les points de rassemblement en ordre et en silence (priorité accordée aux agents du sexe féminin) et rejoint les moyens de transport en se conformant aux instructions données par les éléments de l'état -major de soutien .

1 COUP DE S DE 1 MIN

Fin d'al

Situation maît

Mise en place d'u de déblayage et surveillance du li l'incident .

Mise en place d'u d'appréciation de

Réunion des états du groupe d'appr pour l'examen du préliminaire du s

Départ des secou extérieurs

الملحق رقم 06: البنية التنظيمية لتسيير الحوادث على مستوى مجمع سونطراك

سوناطراك

sonatrach

NOTE D'AFFECTATION

ACTIVITE AVAL
DIRECTION ADM ET MOYENS
DEPARTEMENT ADM

22/07/2006

Mme, Mlle, Mr : BENLARBI YAHIA

Né(e) le : 28/11/1981 A RELIZANE

Fonction : STAGIAIRE

Direction: CMN/AVL

Département:

La présente note prend effet à compter du :29/07/2006

et jusqu'au : 28/09/2006

LE CHEF DPT ADM

Y, DJEBBOURI

الملحق الساجح