

إدارة الأزمات داخل المؤسسات الجزائرية، شركة المياه والتطهير SEAAL أنموذجا

Crisis management within Algerian institutions, the water and disinfection company SEAAL is an example



د/ قصري فريدة

جامعة الجزائر 03 (الجزائر)

kesrifarida72@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/24

تاريخ الارسال: 2023/09/30

ملخص: نظرا لكثرة الوظائف والمهام الملقاة على عاتق المؤسسات نجدها بحاجة ماسة للاتصال كجهاز مختص يساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها الإدارية ، وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل وعليه فوجود الاتصال في الإدارة، مهما كان حجمها له أهمية قصوى ، حيث يتمتع جهاز الاتصال بمهمة التزويد والتصحيح والتغيير والاقتناع الذي يحقق الاستجابة الإيجابية للجمهور ، كما يعمل على دعم الثقة الجماهيرية في وحدات المؤسسة وكسب ثقة ومؤازرة الجماهير المستهدفة، خاصة في الظروف الحرجة والأزمات المفاجئة التي تتطلب تعامل خاص وفقا لظروف ومعطيات معينة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة؛ المؤسسة؛ الاتصال؛ اتصال المؤسسة؛ مؤسسة سيال.

Abstract: Due to the large number of jobs and tasks entrusted to institutions, we find them in dire need of communication as a specialized device to help them perform their functions, manage their administrative affairs, and perform administrative work in a better way. Accordingly, the presence of communication in the administration, regardless of its size, is of utmost importance, as the communication device has the task of providing Correction, change, and conviction achieve the positive response of the public. It also works to support public confidence in the organization's units and gain the trust and support of the target audiences, especially in critical circumstances and sudden crises that require special treatment according to certain circumstances and data.

key words: Crisis Management; Institution; Contact; Foundation Contact; SIAL Foundation.

.مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات كبيرة ناتجة عن التحولات الاقتصادية والتطورات العالمية والإقليمية التي يشهدها العالم اليوم، وكذا التغيرات السريعة والمعقدة في بيئة الأعمال من حولها، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف من حيث أسباب ومستويات حدوثها، شدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها.

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات، فلكل أزمة خصائص مميزة تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من أثارها وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المؤسسة.

وبما أن مؤسسة سيال ليست بمعزل هي الأخرى عن تلك المؤسسات التي تعنى بإدارة الأزمات في ظل رهانات وتحديات تهدد كيانها، خاصة وأن طبيعة الأزمات التي تواجهها متجددة كونها مرتبطة بالتغيرات المناخية والكوارث الطبيعية، وجب الاهتمام بإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

ونظرا لأهمية الاتصال في إدارة الأزمة، تبنت هذه الدراسة إشكالية إبراز دور الاتصال في إدارة الأزمات مع اتخاذ شركة سيال حالة للدراسة والبحث والتحليل. بهدف معرفة طبيعة الأزمة التي مرت بها شركة "سيال" والتي لا زلنا نعيشها ونتأثر بها؛ ومحاولة تحديد علاقة الشركة بكل أطراف الأزمة، للوصول إلى حلول مرضية للجميع.

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات أعلاه، تم وضع الفرضية التالية التي سيتم إثبات صحتها أو نفيها من خلال السياق العام لهذه الدراسة، وهي كالآتي: يلعب اتصال الأزمة دورا هاما في إدارة الأزمات في مؤسسة سيال .

لوصول إلى حلول واقتراحات للحد من الأزمة؛ موضوع الدراسة اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة، قصد الإحاطة و معرفة أهم العوامل المؤثرة فيها وإبراز الارتباطات و العلاقات السببية أو الوظيفية بين أجزاء الظاهرة، من خلال تصميم استبيان موجه للمبحوثين، وهم عينة قصدية غير احتمالية، يكون فيها الاختيار كيفيا استنادا إلى أهداف بحثنا، تم استرجاع استبيان 10 عينات من أصل 15 مفردة من موظفي المديرية العامة لمؤسسة سيال، بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع و وتفرغ البيانات، وللإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى محورين يضم كل من هما أربع عناصر أساسية، حيث تضمن المحور الأول الجانب النظري وانتقلنا في المحور الثاني للشق الميداني وهذا ما سوف يتضح لنا في ما يلي:

1. ماهية إدارة الأزمات

من بين الفروع الهامة في مجال الإدارة نجد علم إدارة الأزمات وفن التعامل معها، وكل ما يتعلق بكيفية إدارتها على مستوى الجمهور الداخلي والجمهور العام ووسائل الإعلام وهو ما يعرف باتصالات الأزمة، لذلك فإن الاتصال المؤثر والفعال بهذا الجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل الاتصال الأخرى يؤدي حتما إلى نتائج ايجابية وملموسة عند إدارة أي أزمة، ولكي نصل إلى الأهداف المراد الوصول لها علينا أن نستعرض في البحث عن ماهية إدارة الأزمة ثم ربطها بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة.

1.1 مفهوم إدارة الأزمات.

أول ما ظهر مفهوم إدارة الأزمات ظهر في بيئة الإدارة العامة، الذي كان يشير إلى الدولة وما تهتم به الحكومات؛ حتى يكون لديها القدرة على مواجهة أي ظرف مفاجئ والكوارث العامة، وانتقل هذا المفهوم إلى العلاقات الدولية، حيث يعتبر أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة الظروف الدولية المتنوعة، وتواصل المفهوم بالتطور حتى ظهر في علم الإدارة، فهو أسلوب جديد قامت الحكومات والمنظمات العامة بتطبيقه؛ حتى تقوم بإنجاز أنشطة مستعجلة أو حل أي مشكلة طارئة.

حيث عرف الدكتور (ناظم عبد الواحد جاسور) إدارة الأزمات بأنها " مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات والإجراءات الموجهة نحو القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية الطارئة والحيلولة دون اتساع نطاق الأزمة أو النزاع بما يؤدي إلى قلب موازين القوى القائمة وتهديد السلم والأمن الدوليين وتجنب احتمالات المواجهة بين القوى الكبرى" (بنديات، دور العقوبات الذكية في إدارة الأزمات الدولية، ط 1، 2013، صفحة 66).

ونعني بإدارة الأزمات، تجنيد كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تتخذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الأتي:

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك، مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية، إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور، تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

2.1 مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها (محمد ر.، 1995، صفحة 62).

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات Prone Crisis على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بوقوع الآزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الآزمات Prepared Crisis مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للآزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news". (محمد ر.، 1995، صفحة 63)

2- الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الآزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالآزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتجيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفة لديه تماما.

3- احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الآزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الآزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الآزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.

4- استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

5- التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيويا، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع، إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يملون بتجربة الغير. (محمد ر.، 1995، صفحة 47)

3.1 أهداف إدارة الآزمات:

تختلف أهداف إدارة الآزمات باختلاف مراحلها، فهناك أهداف قبل، أثناء، وبعد الأزمة.

1- أهداف ما قبل وقوع الأزمة:

وضع آلية التنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية، وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، تحليل أنواع الكوارث والأزمات وتصنيفها لتحديد الخطة المناسبة، إعداد تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات في اقتصاد نامٍ، تحديد إجراءات منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.

2- أهداف أثناء حدوث الأزمة: ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، وتقليل أضرارها. - تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة، لتغلب عليها ومواجهتها بأقل خسائر ممكنة في أسرع وقت.

3- أهداف ما بعد الأزمة: توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، توثيق كل ما يتعلق بالأزمة من بداية ظهورها، مروراً بطريقة التعامل معها وانتهاء باختفائها (السالم، 2005، صفحة 11). بالإضافة إلى الأهداف السابقة، يمكن أن نجل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (أبشر، 1990، صفحة 24):

- تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستجوبها طبيعة إدارة الأزمة، تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة، توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي، إعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها، بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر الاتصالات بالسرعة المطلوبة.

1. 4 وظائف إدارة الأزمات:

إن هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات، ويعمل مدير مكتب إدارة الأزمات جاهداً على تنفيذها بكل ما يملك من قوة، وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي مكتب إدارة الأزمات، ومن هذه الوظائف التي هي من اختصاص مكتب إدارة الأزمات ما يلي (الحيري، 2012، الصفحات 37-38)

- مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة، سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، والمتمثل بالعملاء والزبائن.

- التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.

- التخطيط السابق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل.

- إعطاء خطة عمل كاملة بكل المعلومات والبيانات المطلوب معرفتها وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

- تنظيم العمليات المالية في المؤسسة، وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق القرارات الإدارية، وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين

- معالجة الآثار السلبية للأزمة، واتخاذ نظام حماية قوى للوقاية من الأزمة.

- التقليل من شأن الأزمات أمام الآخرين، وذلك بعد السيطرة عليها والتخفيف من تأثير الأزمات والتصدي للآثار السلبية.
- تحليل ودراسة المواقف الأزمومية والقدرة على التواصل السريع للحل المناسب لعلاج الأزمة.

2. أهمية الاتصال لإدارة الأزمات في مؤسسة سيال

يتفق الباحثون على أن الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات ، و في هذا السياق تطورت على نحو سريع و ربما لأسباب عملية بحوث و استخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة و صورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة.

ويقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة وتزويد الجمهور سواء الداخلي او الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة وذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادر أخرى غير المنظمة.

وتسعى اتصالات الأزمة إلى احتواء إضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية العدا لدى الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وغيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة (المجيد، 2011، صفحة 186).

من الأهمية عند التخطيط لإدارة الأزمات تحديد أسماء المتخصصين في مختلف المجالات التي يمكن أن تتعرض للأزمات ويجب تحديث هذه القائمة بشكل مستمر. فمثلاً عند حدوث أزمة بسبب تسرب مواد سامة ينبغي تحديد اسم المهندس أو العالم الذي سيتحدث عن احتمالية تأثيرها على الصحة والأمن.

1.2 التعريف بشركة "سيال".

هي شركة للمياه والصرف الصحي، ذات أسهم مملوكة من طرف الشركة الجزائرية للمياه ADE70%، والديوان الوطني للتطهير ONA30%؛ تم إنشاء شركة SEAAL في عام 2006، ثم توسع نطاق نشاط الشركة ليشمل ولاية تيبازة في جانفي 2012، وبعدها تولت تسيير محطة معالجة المياه التابعة لسد تاكسابت في 18 جويلية 2018. (مؤسسة سيال، 2021)

تتمثل المهمة الرئيسية لشركة SEAAL في إدارة الخدمات العمومية لمياه الشرب عن طريق إنتاج وتزويد ولايتي الجزائر و تيبازة بمياه، وجمع مياه الصرف الصحي ومعالجتها على مستوى هذين

المنطقتين المحليتين ومحيطهما. وبالتالي فهي تخدم 3,8 مليون نسمة أو ما يقرب 10% من سكان البلاد. وتقدم SEAAL الخدمة إلى 1008664 مستخدم (منازل وشركات ومؤسسات، مصانع ومواقع سياحية.. الخ) ويبلغ عدد موظفيها 6648 موظف يعملون لتوفير المياه الشروب بشكل مباشر أو غير مباشر لحوالي 5 ملايين نسمة.

أما فيما يخص تسيير الشركة فقد تمت الاستعانة لفترة محددة بإحدى الشركات العالمية الرائدة في إدارة خدمات المياه والصرف الصحي " Suez environnement " كذلك فيما يخص نقل معرفة ومهارة وخبرة الشركة الرائدة للشركة الجزائرية، وتم تفويض الإدارة لمجموعة SUEZ حتى شهر أوت 2021، تاريخ تسليم المهام في SEAAL لطاقم من المدراء الجزائريين الشباب الذين استفادوا من خبرة المتعامل الأجنبي. بحيث جرى هذا الانتقال في أحسن الظروف.

وعليه يتضح أن جل موظفي مديرية الاتصال والتنمية المستدامة من فئة الإطارات، نظرا لطبيعة العمل وسعي المؤسسة لتطوير مستوى الإدارة باعتمادها على هذه الفئة بتركيزها على هذا النوع من الموظفين.

2.2 متطلبات إدارة الأزمات:

أ- فريق إدارة الأزمات: تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بتضييق الوقت وضغوط الموقف وتتطلب وجود أكثر من خبرة ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عام بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

ب- التخطيط لمواجهة الأزمة: إن التدريب على التخطيط لمواجهة الأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة والتخفيف من أثارها مثلا في عنصر المفاجأة المصاحب لها، فالتخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية و الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، ويستند مفهوم إدارة الأزمات على أسس علمية مدروسة ثابتة صحتها وإلى فن ومهارة واجتهاد إضافة إلى خبرة وممارسة ميدانية جيدة، ويحتاج ذلك إلى تخطيط وتنظيم جيد للمعالجة وقيادة موجهة رشيدة وتمكنة من إصدار التوجيهات اللازمة لتحقيق الأهداف مع مراقبة ومتابعة للتنفيذ ولتقويم الخطة إن اقتضت الحاجة.

ج- إستراتيجية مواجهة الأزمات: إن التصدي السليم للأزمة واحتوائها يتوجب اعتماد إستراتيجية تركز على الأتي: إدارة الأزمة، تحديد الأزمة ونوعها، تحديد الإستراتيجية التي ستنجح لتجاوز الأزمة.

سمات الإستراتيجية: حيث تنقسم بأربع سمات.

- المستقبلية، الشمول، احتواء البيئة، إقرارها من قبل الإدارة العليا.

الأسس التي تعتمدها الإستراتيجيات: يجب أن تعتمد هذه الاستراتيجيات على ما يلي:

- السرعة، العمل الجماعي، اعتماد الأساليب العلمية، الاعتماد على المعلومات والبيانات السليمة في وضع الخطط والبرامج، الهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة، الاعتماد على البيروقراطية وأساليبها، الاهتمام أولاً بتطويق الأزمة وعدم السماح بتوسعها، اعتماد الدقة والحذر من الإعلام الداخلي والخارجي عن الأزمة، التفكير بما سيحدث بعد الأزمة لضمان عدم تكرارها، توثيق كافة المعلومات عن الأزمة، اعتماد السرية التامة.

د- برنامج عملي للتصدي للأزمة:

- يجب أن يعد برنامج التصدي للأزمة على عجل ويعتمد على ما يلي (شومان، 2002، ص 70)

- تقسيم العمل على مراحل أو فعاليات متسلسلة لمواجهة الأزمة.

- تحديد المستلزمات المادية، الأجهزة، معدات، وسائل اتصالات حسب متطلبات الأزمة.

3.2 إستراتيجيات التعامل مع الأزمات:

تحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي: (محمد ب، 2014، الصفحات 48-49)

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الأزمة ومعالجتها.

- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة لمنهج إداري سليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تكرار غير محسوب قد يصعب عليه احتمال أي ضغط ويقوم المنهج الإداري على أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

- تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها وتحديد دقيق شامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقديرا للقدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

- تحديد الأولويات: بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفقا لمعايير معينة.

- تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب العملية الإدارية " النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق

فريق المهام الأزمومية ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناطق به معالجة الأزمة والسلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود في الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها

- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

- الوفرة الاحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث مناصفة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات كبيرة، يمكن توظيفها والاستفادة منها من القوى البشرية المخصصة والتي من الممكن أن تساعد في عملية إدارة الأزمة وإتاحة فرصة للعمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغيب المعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد الأسلوبين الأساسيين هما:

* التواجد السري في موقع الأحداث. و تأمين كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

- توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم للقيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجه الأزمة مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية ونوعية في هذا الإطار كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة الوسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة لمواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تليتها.

- الخطة الإعلامية في الأزمة: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات الأزمات والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء الأزمة وبعدها (محمد ب.، 2014، الصفحات 50-51).

4.2 الاتصال كدعامة في إدارة أزمة مؤسسة سيال .

لاختبار الفرضية والإجابة عن الإشكالية قمنا بصياغة الجداول الآتية:

الجدول رقم (1): يوضح مدى اكتشاف الأزمة باكراً.

النسبة	العدد	التكرار
		الاحتمالات
100,00%	10	نعم
100,00%	10	المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تكتشف الأزمة باكرا، وهو ما أكدته إجابات الأغلبية بنسبة 100%. وهذا يمكن تفسيره بكثرة الأزمات والحوادث التي واجهتها المؤسسة وخبرة إطارات الإدارة في استشعار بوادر الأزمة من كثرة التعامل معها.

الجدول رقم (2): يوضح مدى استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمة.

النسبة	العدد	التكرار
		الاحتمالات
100,00%	10	نعم
100,00%	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) وما يظهره من نتائج يتبين أن نسبة 100% من أفراد العينة أي من تم توزيع الاستبيان عليهم، أجابوا باستعداد الإدارة لمواجهة الأزمات والطوارئ التي قد تهددها، هذا ما يدل على أن أغلب العاملين في مجال الاتصال بالمؤسسة لديهم قناعة أن بيئة الإدارة هي بيئة أزمات وجب التعامل معها في أي لحظة بالوسائل المتاحة من طرف المؤسسة وبخبرة إطاراتها بالتعلم من الأزمات السابقة.

الجدول رقم (3): يوضح مدى اعتماد الاتصال لمواجهة الأزمة.

النسبة	العدد	التكرار
		الاحتمالات
100,00%	10	نعم
100,00%	10	المجموع

من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الاتصال بدرجة كبيرة في إدارة أزماتها، وهذا ما يمكن رده إلى طبيعة نشاط المؤسسة -تطهير و توزيع المياه - و مع كثرة ما قد تسببه هاتين الخدمتين من حوادث وأزمات متكررة، الأمر الذي جعل المؤسسة تدرك شيئا فشيئا ومع الوقت أهمية الاتصال في مثل تلك الظروف (بغض النظر عن طبيعة ممارسته).

الجدول رقم (4): يوضح مدى قيام المؤسسة بتشكيل خلية اتصالية لمواجهة الأزمة.

النسبة	العدد	التكرار
		الاحتمالات
100,00%	10	نعم
100,00%	10	المجموع

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه و بعد اطلاعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تأكد لنا مسبقاً عدم وجود خلية اتصال الأزمات بصورة دائمة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالسؤال تم صياغته بكيفية تمكننا من معرفة مدى قيام المؤسسة بتشكيل فريق (خلية) الإدارة اتصال الأزمات، و ما يمكن استنتاجه من خلال النتائج المبينة أعلاه هو أن المؤسسة تقوم في معظم الأحيان بتشكيل خلية لإدارة اتصال الأزمات.

الجدول رقم (5): يوضح يبين الظرف الذي يتم تشكيل خلية اتصالية لمواجهة الأزمة.

النسبة	العدد	التكرار
		الاحتمالات
20,00%	2	قبل وقوع الأزمة
80,00%	8	عند وقوع الأزمة
100,00%	10	المجموع

من خلال مجمل إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه وما أفرزته من نتائج يمكن استنتاج أن المؤسسة غالباً ما تقوم بتشكيل خلية الاتصال الأزموي عند وقوع الأزمات.

الجدول رقم (6): يوضح الجهة المسؤولة والمساهمة في اختيار أعضاء خلية اتصال الأزمة.

النسبة من العينة	النسبة من الإجابات	العدد	التكرار
			الاحتمالات
80,00%	66,67%	8	مجلس الإدارة

20,00%	16,67%	2	أخصائيين في الاتصال
20,00%	16,67%	2	جهات أخرى
120,00%	100,00%	12	المجموع

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن مجلس الإدارة يعد المسؤول بالدرجة الأولى على اختيار أعضاء خلية اتصال الأزمات، وهو ما أكدته إجابات الأغلبية بنسبة 66.67 %، تليها مساهمة أخصائيي الاتصال والعلاقات العامة بنسبة تقدر ب: 16.67 %، في حين أجابت بعض المفردات وعددها (02) بأن هناك جهات أخرى تساهم في عملية تشكيل الخلية بنسبة 16.67 % وهي جهات تبقى تابعة المجلس الإدارة كالمدير العام للشركة.

الجدول رقم (7): بوضوح معايير اختيار أعضاء خلية اتصالية لمواجهة الأزمة.

التكرار الاحتمالات	العدد	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
الكفاءة العلمية	5	38,46%	62,50%
خبرة والأقدمية	7	53,85%	87,50%
معايير أخرى	1	7,69%	12,50%
المجموع	13	100,00%	162,50%

من خلال النتائج المبينة أعلاه يتضح جليا أن الجهة القائمة على اختيار أعضاء خلية اتصال الأزمات تركز كثيرا على معيار الخبرة و الأقدمية، وهو في الحقيقة معيار جدا مهم حسب ما تأكده جل الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأزمات، و لكن لا يجب أن يكون ذلك على حساب معايير أخرى مهمة أيضا كمعيار الكفاءة و التخصص العلمي.

الجدول رقم (8): بوضوح خضوع أعضاء خلية اتصالية للتدريبات المخصصة لمواجهة الأزمات.

التكرار الاحتمالات	العدد	النسبة
نعم	7	70,00%

لا	3	30,00%
المجموع	10	100,00%

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 70% من إجابات المبحوثين ترى أن أعضاء خلية الاتصال الأزموي يخضعون إلى تدريبات مخصصة لتنفيذ السيناريوهات المحتمل وقوعها أثناء الأزمات، في حين أن نسبة الإجابات التي ترى أن أعضاء خلية الاتصال الأزموي لا يخضعون للتدريبات المخصصة لمواجهة الأزمات تقدر ب 30% فقط.

الجدول رقم (9): يوضح الإجراءات المتخذة استعدادا لمواجهة الأزمة قبل وقوعها.

التكرار الاحتمالات	العدد	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
وضع خطط اتصالية لتجنب وقوع الأزمات المحتملة	9	37,50%	90,00%
تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة وطرق استهدافهم	5	20,83%	50,00%
تدريب متحدثين رسميين للتعامل مع وسائل الإعلام	6	25,00%	60,00%
وضع دليل إرشادي للازمات المتوقعة	4	16,67%	40,00%
المجموع	24	100,00%	240,00%

انطلاقا من المعطيات المبينة أعلاه نستنتج أن المؤسسة تركز بالدرجة الأولى خلال مرحلة ما قبل الأزمة على تخطيط و تفعيل الاتصالات الداخلية من اجل توزيع الأدوار و تحديد المسؤوليات بين الأطراف المعنية بإدارة الأزمة عند وقوعها، في حين نسجل عدم اهتمام كاف ببعض الإجراءات المهمة وضع نموذج - دليل إرشادي - يشرح خطط التعامل مع الأزمة ولكيفية توزيع الأدوار و تحديد المهام بالإضافة إلى تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمات المحتملة، الأمر الذي يحد بلا شك من فعالية الخطط الاتصالية العملية الموجهة إلى الخارج (وسائل الإعلام و الجمهور).

الجدول رقم (10): يوضح الإجراءات المتخذة للسيطرة على الأزمة عند وقوعها.

التكرار الإحتمالات	العدد	النسبة من الإجابات	النسبة من العينة
-----------------------	-------	-----------------------	---------------------

90,00%	36,00%	9	تحسيس الجماهير بالإجراءات المتخذة
70,00%	28,00%	7	تقديم المعلومات المتعلقة بالحادث
80,00%	32,00%	8	الاجتماع مع خلية إدارة الأزمة تحديد الجماهير وطرق استهدافهم
10,00%	4,00%	1	اخرى
250,00%	100,00%	25	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة يمكنها الاستحواذ على الحدث - الأزمة- منذ البداية، لأن الجمهور حسب ما أشارت إليه جميع الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأزمات لا بد أن يستشعر و يتلمس على وجه اليقين الإجراءات التنفيذية التي تتخذها المنظمة للعمل على إزالة المخاطر و التهديدات حتى تزيد نسبة تمكن المؤسسة من كسب ثقة و تأييد الجمهور من الوهلة الأولى.

الجدول رقم (11): يوضح الإجراءات المتخذة من المؤسسة بعد انتهاء الأزمة.

النسبة من العينة	النسبة من الإجابات	العدد	التكرار الإحتمالات
60,00%	20,69%	6	تحليل وتقييم اتصالات الأزمة
60,00%	20,69%	6	إعادة هياكل تنظيم وإدارة الاتصال
70,00%	24,14%	7	دعم العلاقات مع الجمهور
60,00%	20,69%	6	دعم العلاقات مع وسائل الإعلام
40,00%	13,79%	4	مراقبة الجهات التي تعيق تحقيق أهدافكم
290,00%	100,00%	29	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (25) أعلاه يتضح أن دعم العلاقات مع الجمهور هي من أهم الإجراءات التي تركز عليها المؤسسة في مرحلة ما بعد الأزمة ضمن باقي الإجراءات و ذلك بنسبة 70%، يليها دعم العلاقات مع وسائل الإعلام و إعادة هياكل تنظيم و إدارة الاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و كذا إجراءات تحليل و تقييم اتصالات الأزمة بنسب متساوية و التي تقدر ب 60% لما لها من أهمية خاصة هذه الأخيرة التي لها دور في كفاءة و فعالية جميع الإجراءات الأخرى المذكورة في الجدول أعلاه ، أما نسبة مراقبة الجهات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة بعد الأزمة فحددها تكرارات الإجابات ب 40%، وهي نسبة أقل مقارنة بباقي الإجراءات

الجدول رقم (12): يوضح الإجراءات المتخذة لتطوير دور الاتصال في إدارة الأزمة.

النسبة من العينة	النسبة من الإجابات	العدد	التكرار الاحتمالات
50,00%	9,09%	5	الهيكلة التنظيمية
80,00%	14,55%	8	الميزانية
70,00%	12,73%	7	المعدات والتجهيزات
80,00%	14,55%	8	الموظفين
40,00%	7,27%	4	الدراسات والأبحاث
80,00%	14,55%	8	المنتجات الاتصالية
60,00%	10,91%	6	المشاركة في التخطيط
80,00%	14,55%	8	المشاركة في صنع القرار
10,00%	1,82%	1	أخرى
550,00%	100,00%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والنتائج المتوصل لها، فإن جل هذه المقترحات والتدابير تلم أربع جوانب رئيسية متمثلة في زيادة الميزانية المخصصة لقطاع الاتصال والاهتمام بالموظفين وزيادة عددهم، وتحسين المنتجات الاتصالية، وتكريس مبدأ المشاركة في صنع القرار المتعلق بالاتصال عموماً وبالاتصال خلال الفترات الحرجة التي تفرضها الأزمة.

3. الخاتمة:

بعد أن حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور الاتصال في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وذلك في شركة المياه والتطهير للجزائر، وانطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات من خلال الاستمارة، خلصنا إلى النتائج التالية:

- أن عدد القائمين على الاتصال والميزانية المخصصة لقطاعهم غير كافية لمواكبة الأحداث التي تواجه المؤسسة؛
- خبرة القائمين على الاتصال مكتسبة من احتكاكهم بأهل الاختصاص هذا ما يؤكد أهمية مسار الاتصال في المؤسسة (الاتصال الأفقي) مما يساعد على تحسين أداء العمال؛

- يشكل الاتصال بمختلف أشكاله العصب الرئيسي في مؤسسة سييال في عملية صنع القرار، من خلال نقل المعلومات وأساليب المشاركة وسياسة الباب المفتوح التي تساعد في عملية اتخاذ القرار؛
 - تشكيل خلية اتصال الأزمة أثناء وقوع الأزمة مما يفسر أن المؤسسة تستجيب للحدث بعد وقوعه أي تعامل علاجي أكثر منه وقائي حسب فلسفة المؤسسة؛
 - تتعامل المؤسسة مع الأزمة حسب طبيعتها ومرحلة تكوينها مما يضيف طابع المرونة على أنشطتها الاتصالية والإجراءات المتخذة من طرف خلية الأزمة قبل أثناء وبعد الأزمة؛
 - الاتصالات التي تجربها المؤسسة في مرحلة الأزمة هي اتصالات جد مهمة خاصة في المراحل الأولى للأزمة توضح مدى استجابة المؤسسة وحنكها وفعاليتها في إدارة الأزمة؛
 - أهمية التخطيط المسبق للإيصال في مواجهة الأزمة، وفقاً للأسس تلتزم بها المؤسسة في ظل استراتيجياتها العامة وفي المقابل نجد أن نسبة منح السلطة للقائمين بالتخطيط الاتصالي ضئيلة جداً؛
 - تعتمد مؤسسة سييال على خطط وأساليب وطرق علمية وعملية في الاتصال في إدارتها للأزمة كتشكيل فريق أزمة لتشخيصها وتحديد الهدف والجمهور المستهدف؛
 - طبيعة الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة في أغلب الأحيان هي إستراتيجية تحفظية؛
 - يشكل اتصال الأزمة في المؤسسة عنصر دعم لا يمكن الاستغناء عنه أثناء التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المؤسسة فهو يمثل جزء أساسي في خطة إدارة الأزمة في المؤسسة؛
 - تكون الاتصالات الأزمة اتصالات مخططة مبنية على أسس وإجراءات وقائية من أجل التعامل والتحضير المسبق للإدارة الأزمة في المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- تعزيز مكانة الاتصال الأزمة في المؤسسة من خلال تخصيص ميزانية خاصة به في المؤسسة من أجل إدارة الأزمة بكل فاعلية فكلما أولت المؤسسة أهمية كبيرة لاتصالات الأزمة تصبح من مؤسسة مستهدفة إلى مؤسسة مستعدة للأزمة.
 - إنشاء لجنة خاصة بدراسة الأزمات، والتخطيط لها تتكون من أخصائيين ذوي خبرة، تجتمع دورياً لدراسة بيئة المؤسسة وتقويمها ومدى استجابة الخطط المتبناة من قبل المؤسسة، وتقديم تقارير حول كل فرص وتهديدات التي تواجه المؤسسة نظراً لطبيعة نشاطها الذي يجعلها عرضة لأزمات عديدة ومتكررة.
 - تشكيل خلية اتصال أزمة شبه دائمة لها علاقة مباشرة بلجنة إدارة الأزمات بحيث تكون هذه الأخيرة هي المسؤولة عن اقتراح واختيار أعضاء الخلية.

- تكوين أعضاء خلية إدارة الأزمة و خلية اتصال الأزمة دوريا لمزامنة ومواكبة آخر التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأزمات والاتصال على حد سوى.
- الترويج لنشاطات المؤسسة وكل جهودها المبذول على مدار السنة أي خارج زمن حدوث الأزمات وذلك لتعزيز ثقة الجمهور.
- التحول من إدارة ورقية إلى إدارة إلكترونية، ولما لا التحول إلى إدارة ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في رصد المعلومات والتنبؤ للأزمات للتعامل معها في الوقت المناسب.

4. قائمة المراجع:

- الطيب حسين أبشر. (1990). إدارة الكوارث. مجلة الإدارة العامة ، العدد 45.
- باقر الياسري نداء محمد. (2014). إدارة الأزمات، ط1. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.
- رشاد الحملاوي محمد. (1995). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- سورات اسماعيل عبد الله بنديات. (2013). دور العقوبات الذكية في إدارة الأزمات الدولية. لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية، ط 1.
- سورات اسماعيل عبد الله بنديات. (2013). دور العقوبات الذكية في إدارة الأزمات الدولية، ط 1. لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- قدري على عبد المجيد. (2011). اتصالات الأزمة وادارة الأزمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة .
- محمد سرور الحيري. (2012). إدارة الأزمات الاقتصادية، ط1. الأردن: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- محمد شومان. (2002). الإعلام والأزمات مدخل نظري وممارسات علمية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد صلاح السالم. (2005). إدارة الأزمات والكوارث، ط1. عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.
- مؤسسة سيال. (6 10، 2021). تاريخ الاسترداد 23 12، 2022، من <https://www.seaal.dz/qui-sommes-nous/profil/>