



## الاتصال المؤسسي وآليات إدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية

### Institutional communication and crisis management mechanisms in the Algerian local administration

فريدة بوبكري\*

جامعة سطيف 02 (الجزائر)، farida182017@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/09/25

تاريخ الاستلام: 2023/07/08

DOI: 10.53284/2120-010-004-037

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، إذ تتعدد الأماكن وتختلف الأزمنة، وتصنف الأزمات بأنواعها ومجالات تأثيرها، وبما تخلفه من دمار، وانتكاسة، وتضرر بل وتخلف اقتصادي، ومفاجئة الميزانيات القطاعية والمتهالكة في أصلها، لنسجل العودة الاضطرارية إلى نقطة البداية إن عرف مكانها رسمت السياسات ونفذت البرامج، وارتقت لتكون في خانة الاتصال المؤسسي، شرحت بقوانين وأتبع بتعليمات لتسيير الموارد البشرية والتحكم فيما توفر من وسائل، ومراقبة تطوراتها والتمكن من معرفة خلاصة نتائجها، ليتجدد مجال التعامل مع أزمات جديدة وفق معطيات قد تتشابه على الورق فقط، وفي تعريفاتها لا غير، لذا وإقرار نجاح تسيير الأزمة لابد من وجود جانب الاتصال المؤسسي والتنسيق العملي بين جميع الفاعلين بقطاعاتهم وتدريباتهم وتحضيراتهم.

كلمات مفتاحية: الاتصال؛ الاتصال المؤسسي؛ الأزمة؛ إدارة الأزمة؛ خلية الأزمة

#### Abstract:

This study aims to highlight the importance and role of institutional communication in crisis management at the level of the Algerian local administration, as there are many places and different times, and the crises are classified in their types and areas of influence, and what they leave behind in terms of destruction, setback, damage and even economic backwardness, and the surprise of sectoral and dilapidated budgets in their origin, to record The forced return to the starting point, if its location is known. Policies were drawn up and programs implemented, and rose to be in the field of institutional communication. Laws were explained and followed by instructions to manage human resources and control the availability of means, monitor their developments and be able to know the summary of their results, so that the field of dealing with new crises is renewed according to data that has come. They are similar only on paper, and in their definitions only. Therefore, in order to establish the success of managing the crisis, there must be an aspect of institutional communication and operational coordination between all actors in their sectors, trainings, and preparations.

**Keywords:** Connection; Institutional Communication; crisis; Crisis management; Crisis Cell

\* المؤلف المرسل



## 1. مقدمة:

يعد الاتصال المؤسسي أهم عناصر العملية الادارية، نظرا لدوره الفعّال في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فبدون هذا النظام لا يمكن للمؤسسة أن تستمر في أداؤها، فهو الذي يوضح مجال العمل ويحدد ألياته، ومن ثم يحدث الفهم لها من قبل موظفيها، كما له الدور الهام في تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية، لهذا تسعى معظم المؤسسات إلى حماية نفسها من كل التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، سواء كانت تهديدات داخلية أو خارجية، لأن تأثيرها يكون كبير عليها خاصة حالات الأزمات التي تمر عليها، لهذا يعمل الاتصال كأحد أهم اشارات الانذار والتنبيه لمثل هذه الأزمات، بغرض إدارتها والسيطرة عليها ومن ثم معالجتها قبل تطورها وانفجارها، فدور العملية الاتصالية في مثل هذه الحالات هام جدا في إيصال المعلومات بالسرعة والدقة والوضوح عن طبيعة وحجم هذا التهديد إلى الأطراف المعنية بالتدخل لتسييره ومحاولة تجنب أضراره والقضاء عليه، وتتمحور اشكالية هذه الدراسة حول ما هو دور الاتصال المؤسسي في تسيير الأزمات في الادارة المحلية الجزائرية؟

## 2. مفاهيم الدراسة والمفاهيم ذات الصلة

1.2. الاتصال: لا يمكن أن يحدث أي تفاعل مهما كان بين الأفراد دون توفر نظام اتصالي يعمل على نقل هذا التفاعل الذي يأتي في شكل أفكار آراء تعليمات تبادل المعاني إلى غير ذلك، في شكل رسائل ورموز، وقد تعددت التعاريف التي قدمت حول هذا المفهوم.

ففي قواميس اللغة يحدد الاتصال بالمعاني التالية:

كلمة الاتصال مشتقة من مصدر "وصل" والذي يعني أساسه الصلة وبلوغ الغاية (دليو، 2013، ص 15)

واتصال الشيء بمعنى التام ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه.

ويشير التحديد اللغوي لكلمة الاتصال إلى معني ارتباط بين أشخاص بغية تحقيق هدف أو أهداف معينة.

أما "كلمة الاتصال communication في الأصل اللاتيني مشتقة من كلمة communes والتي تعني عام أو مشترك، ولهذا فهي

تكون قاعدة مشتركة عامة" (العلاق، 2010، ص13)

وعرف كذلك بأنه "عملية إيصال المعلومات والفهم، وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل ومستقبل، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل ثم رد إلى المرسل لمعرفة ما أحدثته من أثر

في المستقبل" (الشنواني، 1997، ص258)



## الاتصال المؤسسي وأليات إدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية

وتشترك كل التعاريف التي توضح معنى الاتصال في اعتباره وسيلة يتم من خلالها تبادل للمعلومات والآراء والرغبات بين طرف أول وهو المرسل وطرف ثاني وهو المستقبل.

2.2. الاتصال المؤسسي: ترتبط التعاريف المقدمة حول اتصال المؤسسة بضرورة تحديد معنى الاتصال كأهم عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تبادل المعلومات ونقل المعاني والمعارف اللازمة لإتمام عملية العمل، وكذا ضرورة توضيح معنى المؤسسة باعتبارها المكان الذي تتم فيه العملية الاتصالية والتي تظهر فيها شبكات اتصالية متنوعة.

يعرف الاتصال المؤسسي من منطلق كونه "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة، وهو يحدد إلى أبعد الحدود الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، ويتم التفاعل بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ الأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية" (بلخيري، 2013، ص 35)

في حين يركز روجرز في تحديده لمفهوم اتصال المؤسسة على توضيح أهميته ودوره في المؤسسة بقوله: "هو إنتاج أو توفير أو تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الادارية ونقلها وتبادلها أو اذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه" (حجازي، 1992، ص 19)

وباختصار فإن الاتصال المؤسسي أو اتصال المؤسسة كما يطلق عليه يعرف بأنه عملية إدارية ضرورية تتم بين الأفراد داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم وطبيعة نشاطهم، تهدف إلى نقل المعلومات فيما بينهم في شكل رسائل تسهم في فهم آليات وطرق العمل، بمعنى كل ما يخص المحيط الداخلي للمؤسسة مع ضرورة استيعاب ما يحدث في البيئة الخارجية التكيف معها.

3.2. إدارة الأزمة: تعني الأزمة في معناها اللغوي "الضيق والشدة والقحط" (محمد، 2013، ص 18)

كما تعرف كذلك بأنها "حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معه، ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره، ونتائجه السلبية (جلدة، 2011، ص 21)

والأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما: (رضا صاحب أبو حمد، 2005، ص 174)

- "بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية
  - بعد الزمن الناتج عن الوقت المحدد لاتخاذ قرار سريع وصائب، ولا يتضمن أي خطأ قصد احتواء الأزمة"
- في حين تعرف إدارة الأزمة بسلسلة الاجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، ويتم الحفاظ على مصالح المجتمع وحمايتها (strebel, 1991, p. 29)



كما عرفت أيضا بأنها "تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة أو التخطيط والتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، واجراء التحضيرات اللازمة المنتبئ بحدوثها بغرض التحكم في الاجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتفاديها، أو تلطيف آثار حدوثها أو التحضير لها لمواجهةها" (الهزايمة، 2004، ص 22)

ونقصد بإدارة الأزمة تلك العملية الإدارية المتعلقة بمعالجة المواقف الطارئة باستغلال المعلومات المتوفرة والامكانيات المتاحة المادية والبشرية لوضح مخططات استراتيجية يتم التدخل على أساسها بتطبيقها لمعالجتها والعمل على الحد من تطورها والتقليل من الآثار التي تخلفها.

### 3. الاتصال المؤسسي وتحديد طبيعة الأزمات:

ان عملية الاتصال داخل المؤسسة لها من الأهمية البالغة في حماية المؤسسة من مختلف التهديدات والمخاطر، خاصة بتوفر والآليات والوسائل المتطورة حيث تبرز فعاليتها أثناء المواقف الطارئة التي تهدد مؤسسات المجتمع وأفراده، وعند الحديث عن الأزمة يتم الخلط بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى كالمشكلة، والحادثة والكارثة، ولذا ينبغي القاء الضوء على معانيها:

- المشكلة: تعرف بأنها عائق أو مانع يعيق تحقيق الأهداف والوصول إليها، والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها وبالتالي يمكن أن تكون بمثابة تمهيد للأزمة، والعلاقة بينها وبين الأزمة وثيقة الصلة، فقد تكون المشكلة هي سبب الأزمة، ولكنها لا تكون الأزمة بحد ذاتها (جلدة، 2011، ص 22)

- الكارثة: أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمة، ورغم اتفاقهما في كون كل واحد منهما موقفا مفاجئا، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة تؤثر سلبا على مصالح المجتمع، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة تدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية والكارثة ليست الأزمة في حد ذاتها، وإنما قد تنجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية، كالبراكين والزلازل الأعاصير... الخ" (الله، 2010، ص 11)

- الحادثة: تعبر الحادثة عن شيء فجائي غير متوقع تمت بشكل سريع، وانقضى أثرها فور إتمامه، ولا يكون لها صفة الامتداد بعد حدوثها الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثارها مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادثة، ولكنها لا تمثله فعلا، وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضا" (أبو حمد، 2005، ص 187)

فموقف الأزمة يحدث أثارا سلبية تهدد المجتمع ومؤسساته، فرغم اختلاف نوعها وحجمها فان تأثيرها يكون بليغ الأثر، وفي مثل هذه المواقف يلعب نظام الاتصال بالمؤسسة الدور الأكبر في توصيل المعلومات وتحديدتها من أجل إدارة هذه المواقف الأزموية، فتصبح قنوات الاتصال سريعة وفعالة تساهم في تحديد حجم الأزمة وطبيعتها، وكذا امكانية التنبؤ بآثارها ونتائجها، فالعملية الاتصالية بالمؤسسة تحدد الأدوار للأفراد في كل المستويات من أجل الحد من تطور هذا الموقف الطارئ، ومنع تحوله إلى كارثة يصعب ايقافها والتحكم في نتائجها.



#### 4. واقع الاتصال المؤسسي وأهميته في الوقاية من الأزمات في الإدارة المحلية:

لا تتم أي عملية تنظيمية دون القيام بالاتصال والذي يعد الجسر الذي يجمع كل أجزاء التنظيم الإداري وتحقيق نوع من الاستجابة اتجاه الأهداف التي تعمل المؤسسة من أجل بلوغها بأقل التكاليف وبأحسن جودة، حيث يرى مورفي أن "الاتصال أساسي لكل تنظيم ناجح" (بدوي، 2003، ص248) وعلى هذا الأساس تبرز أهمية الاتصال من كونه وسيلة وليس غاية، فالعملية الاتصالية هي بالأساس عملية حيوية تسهل انجاز المهام بكل فعالية ودقة، كما يساهم في تسهيل اجراء عملية التخطيط والتنظيم على مستوى جميع المراحل الإدارية، والعملية الاتصالية لها دور كبير في التعرف والوصول للتغيرات المفاجئة والطارئة وتساهم في حلها من خلال التعريف بها وتوضيحها وتوضيح آليات السيطرة عليها، فحيوية ومرونة النظام الاتصالي بالمؤسسة يسعى إلى التنبؤ بالتغيرات غير المرغوبة خاصة تلك التي يمكن أن يتحول إلى أزمة تنعكس سلبا على المؤسسة والمجتمع، كما تبرز أهميته كذلك من خلال مساهمته في فهم آليات التطور التكنولوجي والاستفادة منه واستغلاله في تحقيق أهداف المؤسسة على جميع المستويات، وتزداد أهمية الاتصالات في الظروف غير العادية التي تتطلب خصوصية في العمل ودقة في اختيار القرار المناسب بهدف التحكم وادارة مثل هذه الحالات الطارئة ووضع حد لمنع تطورها.

وتلجأ الادارة المحلية إلى استخدام عدة أدوات اتصالية أثناء الأزمة تحدد فعاليتها في كشف مؤشرات الخطر، وتحديد نوعه وطبيعته وضبط الأليات التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل التنبيه بهذه المخاطر ومن تم امكانية تجنبها وإدارتها قبل انفجارها، ومن أهم أدوات الاتصال المتبعة في المؤسسة ما يلي:

- "البيانات الصحفية: تصدر المؤسسات عادة بيانات صحفية أثناء الأزمات حتى تحيط وسائل الاعلام بالموقف وتطوراته والقرارات الهامة التي اتخذت، يتم تحديد فيها موقف المؤسسة ازاء الأزمة وتحديد من يديرها، والأهداف المطلوب تحقيقها نتيجة التصدي للأزمات" (دليو، 2013، ص 155)، ويتطلب في اصدار هذه البيانات السرعة والدقة في المعلومة الصحيحة.

- "المؤتمرات الصحفية: تلجأ بعض المؤسسات التي تواجه الأزمات إلى عقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الاعلام ببيانات موثوق بها من أشخاص مسؤولين بالمؤسسة، وهذا الدور الفعال في نشر المعلومات المتعلقة بموقف المؤسسة من الأزمة" (دليو، 2013، ص156)

وتتضح أهمية هذه الأدوات وغيرها في توصيل المعلومات المتعلقة بالأزمة ومراحل تطورها وأسباب نشأتها خطوة بخطوة وإعلام الأفراد بحجمها وخطورتها ومدى إمكانية السيطرة عليها وإدارتها.

كما تساهم الاتصالات بمختلف أشكالها كتابية، كالمراسلات والتقارير، أو شفاهية كالمقابلات أو اجتماعية وغير ذلك من الوسائل في حماية المؤسسة من مختلف المخاطر والأزمات وتوضيح درجة الخطورة الممكنة الحدوث ودرجة التحكم والسيطرة عليها، "فالإدارة بحاجة إلى توصيل وشرح وتفسير السياسات والخطط والأهداف والتعليمات وغيرها للعاملين ليتفهموها ويتقبلوها وينفذوها بنجاح، كما أن العاملين بحاجة لتوصيل حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم واقتراحاتهم ومشاكلهم وغيرها للإدارة لإجراء ما يلزم بشأنها" (حريم،



(2009، ص 30)، وفي هذا المعنى يعبر أحمد ماهر عن الاتصال "بالعملية المستمرة التي تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر" (ماهر، 2000، ص 30)

كما يمكن التأكيد على أن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً، بل من خلال خطة تضعها المؤسسات المشتركة، "لأن النجاة من الأزمات التي يمكن أن تقع تتطلب من هذه المؤسسات أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الاعلام والأخر للاتصال مع الجماهير" (Dyer, 1995, p. 38)

فهذا التبادل في المعلومات والتواصل المستمر والمنسق يسهل طريقة العمل ويمكّن من التنبيه لأي خلل يقدر يحدث ويؤثر على نشاط المؤسسة واستمرارها.

##### 5. وسائل الاتصال المؤسسي واحداث تنسيق عملي لإدارة الأزمات:

حتى يتم تحقيق من العمل أو بلوغ الأهداف المخططة لأي مؤسسة ينبغي اختيار وسائل مناسبة وملائمة تعمل على نقل وإيصال المعلومات والتعليمات والأوامر بين الأفراد داخل التنظيم، فأهمية اختيار الوسيلة يساهم في انجاح عملية العمل بالمؤسسة ويتحقق الغرض المطلوب، لأن اصال المعلومة بالسرعة والدقة والوضوح يسهل فهم المغزى من هذه العملية ويسهل التدخل وتنظيم العمل وتجنب أي خلل أو ضرر يهدد سلامة العمل بالمؤسسة.

كما تؤدي وسائل الاتصال وكيفية تبادل ونقل المعلومات والأخبار داخل المؤسسة وحتى خارجها دوراً هاماً في توضيح حجم الأزمة وتحديد نوعها مجال تأثيرها وشدتها ومدى امكانية حصرها من خلال توضيح آلية التدخل لإدارتها والوقاية منها ومعالجتها، والحد من أثارها من خلال إيصال الخبر في الوقت المناسب، وهو الشيء الذي يساهم في اتخاذ القرار الصائب في المكان والزمان المناسبين.

ويساهم الاتصال داخل المؤسسة بمختلف أنواعه ووسائله في مساعدة الموظفين في الادارة المحلية على فهم كيفية التعامل مع الأزمات وادارتها، وكذا كيفية التعامل مع التهديدات المحتملة الوقوع، وذلك من خلال ما يلي:

- تطور الفهم النظري للأزمات والقضايا المرتبطة بها
  - تحديد الجمهور المستهدف، وبعدها وضع مخطط حول كيفية إدارة الأزمات من قبل القيادة الادارية
  - تطوير الوعي حول إدارة الاتصالات في التعامل من المخاطر التي تواجه المؤسسة
  - القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة ووضع خطة لأجل هذه المهمة
- وعلى هذا الأساس فإن "الاتصالات هي الوسيلة العملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد من خلال إرسال واستقبال المعلومات داخليا وخارجيا بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهداف المؤسسة" (حجاب، 2007، ص 15-16)، والسعي من أجل السيطرة على أي خطر أو تهديد يعرقل ويحد من أهمية وامكانية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها.



ولهذا ينبغي العمل على "تفعيل دور وسائل الاتصال والاعلام خاصة في مجال التحذير من الأزمات المتوقع حدوثها، واحتواء الأثار السلبية للأزمات التي وقعت، مع المحافظة على توفير البيانات والمعلومات للجمهور بالقدر الكافي، مع ضرورة الأخذ بالاعتبار وضع أسس للتغطية الاعلامية للأزمات" (الدليهي، 2012، ص 195)، لأن هذه الوسائل وبمختلف أشكالها تصبح مصدر ومساهم ومهم للحصول على المعلومة.

وخلال التعامل مع المراحل التي تمر بها الأزمة تلجأ المؤسسة إلى وضع خطة للاتصال في جميع هذه المراحل وذلك كما يلي: (الدليهي، 2012، ص 276)

- ما قبل الأزمة: وتتضمن تحديد متحدث رسمي
  - الاتصال والاعلام الداخلي: تبادل المعلومات وتحديد فريق خاص بإدارة الأزمات
  - تقرير الحوادث: الابلاغ عن وجود الحادث وتحديد نوعه وشدته
  - الموارد اللازمة لإدارة الأزمة: منها الموارد البشرية والمادية، الأجهزة والأدوات المتطورة
  - تحديد الخطوات التي يتم إتباعها في حال وقوع أزمة
- ومهما اختلفت وسيلة الاتصال وتعددت يبقى الهدف الأساسي هو إنتاج وتوفير بيانات ومعلومات ضرورية عن طبيعة الخلل الذي حدث وهذا لاستمرار العملية الادارية.

#### 6. ديناميكية نظام الاتصال والتخطيط لإدارة الأزمات:

ان ديناميكية الاتصالات تعني تحركها في اتجاهات مختلفة وبشكل فعال ومؤثر، وهذا يعد أحد المميزات المهمة للديناميكية الخاصة بالاتصالات أثناء الأزمات وهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتساهم في اتصال أطراف الأزمة بعضهم ببعض وهذا يؤدي إلى تغيير بعض المفاهيم حول هذا الحدث ويساعد في تقرب جهات النظر بين أطراف الأزمة والتنسيق من أجل الوصول إلى حل لها" (السعد، 2012، ص 87)

كما تتيح عملية التخطيط لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة

ويعرف فريق إدارة الأزمة بأنه تلك المجموعة من الأفراد المنتقاة بعناية وفقا لخبرات سابقة مع تدريبات فعلية وتعلم مستمر مع مخاطر حدثت مسبقا، حيث يستطيعون رصد وتحديد مواطن الخطر المتوقع منها وجود أزمات ووضع الخطط لتجنب وقوعها والتعامل معها قصد تجنب أثارها السلبية، وتبرز كذلك "أهمية هذا الفريق في وضع الخطط المستقبلية للتعامل مع أية مخاطر متوقعة، من خلال تحديد دور كل فرد من أفراد المؤسسة وبعد التغلب على الأزمة يجب أن لا ينتهي دور هذا الفريق، بل هو المنوط به تحليل أسباب وقوع الأزمة، ونتائجها وخسائرها، وتطوير دروس للتعلم من الأزمة بهدف تجنب حدوثها مرة أخرى والوصول بآثارها إلى الحد الأدنى رغم الاحتياطات التي اتخذت لعدم وقوعها" (عباس، 2004، ص 65)



وعلى هذا الأساس يعد "التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة، إذا أنه يمثل مرحلة التفكير الذي تسبق أي عمل، وبما أنه يتعلق باستشراف المستقبل فهو بالأساس يعتمد على التنبؤ بما سيحدث في فترة زمنية مستقبلية ويختلف نوع التخطيط لإدارة الأزمة عن أنواع الخطط الاستراتيجية الأخرى، "لأنه يحتاج لتكاتف جهود أكثر من جهة في صورة تنسيق عالي لجميع المستويات والهيكل، كي يتم الامام بكل محتوياتها وتأثيراتها وأبعادها ومن ثم القدرة على السيطرة عليها وإدارتها" (Wilcoy, 2006, p. 181)

وبالتالي فإن نجاح هذه العملية يتطلب الاعتماد على نظام اتصالي من وحديث يسهل القيام بهذه العملية ومهيئها لسرعة العمل أثناء حدوث مخاطر وأزمات، فالتخطيط لمثل هذه الحالات يتوقف على مدى فاعلية نظام الاتصال ومدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا اتصالية حديثة تيسر طريقة العمل وتحسن الأداء فالمعلومات التي تصل عبر قنوات الاتصال تعد ركيزة أساسية لاتخاذ قرار مناسب "ونظرا لتمييز الأزمات عما سواها بعنصر المفاجأة، فإنه يجب على صانعي القرار وضع الأسس والمعايير التي تضمن استمرار تدفق المعلومات، والعمل على المتابعة الدقيقة والمستمرة لمسببات الأخطار حتى يسهل التنبؤ المسبق بالأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة" (الدويك، 2014، ص120)

ويتطلب التقدم الهائل في آليات العمل وضع خطط مستقبلية لمواكبة التطورات الحادة والمليئة بالمفاجآت بتنظيم اتصالات وتهيئة قنوات تستقبل الكميات الهائلة من المعلومات خلال جميع المراحل التي تمر بها الأزمة، "ويعد تميز الأزمات بعناصرها الرئيسية بدءا من المفاجأة وسرعة تصاعد أحداثها وتهديدها للقيم والمصالح يضع طاقم الإدارة من صانعي ومتخذي القرار في حالة من الضغط النفسي يصعب معها اتخاذ القرارات المضادة والاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة.

ولا تقل أهمية الاتصال أثناء الأزمات عن أهمية تفويض السلطة والقيادة، "ومن الضروري توفير مراكز يتم استخدامها من طرف فريق إدارة الأزمات في اتصالاته أثناء المواقف الأزمومية، وفي أغلب الحالات يتم تخصيص مركزان لإدارة الأزمة وتجهيزهما بشكل جيد بحيث يكون أحدهما مخصص للعمليات الإدارية والآخر لإدارة اتصالات الأزمة ويحتوي مركز إدارة العمليات الإدارية أثناء الأزمات على خريطة المنطقة الحالية، طاولة اجتماعات، طابعات ليزر، أجهزة كمبيوتر، أجهزة فاكس وكوابل كهربائية... الخ" (سمرة، 2011، ص124)

"يحتوي مركز اتصالات الأزمة غالبا على لوحة حائطية لعرض المشكلة، الحلول، مسار تقدم العمل، أجهزة تليفونات لكل فرد من فريق الأزمة، فاكس، طابعات، مسجل، راديو، طاولة اجتماعات ووثائق أرشيفية ويجب تجهيز مركز إدارة الأزمة مسبقا، وتوفير المعدات الكاملة له على الدوام، وفي ظروف العمل العادية والتفتيش والمراجعة الدائمة لهذه التجهيزات وسلامتها، حتى لا تفاجئ بحدوث أعطال لها عند وقوع الأزمة وذلك من خلال تخصيص مساحة تستخدم كصاله متعددة الأغراض ومركز لعمليات الطوارئ" (عجوة، 2010، ص200)





يقوم فريق إدارة الأزمات في الإدارة المحلية بمجموعة من الاتصالات أثناء أداء مهامه وفي كل الحالات يتم القيام بمجموعة من الاتصالات يتم تصنيفها كما يلي:

- اتصالات ما قبل الأزمة: وتشتمل هذه الاتصالات على مهام وقائية، تتمثل في اتصالات إدارة التغيير، واتصالات إدارة القضايا، وكذلك المهام التخطيطية وتتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة قبل حدوثها، ويتم العمل فيها علة ما يلي:

- المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف بالنسبة للمؤسسة
- المساهمة في تقدير المخاطر والتهديدات المحتملة
- بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات
- تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها واعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات والخطط لمواكبة الأزمة
- الانذار في التوقيت المناسب بالأزمة

- اتصالات أثناء الأزمة: وهي الاتصالات التي تتعلق بالمهام الفنية لجهاز العلاقات العامة وهي تحول الخطة الموضوعية سلفا للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها (أثناء الأزمة)، ويم فيها العمل علة ما يلي:

- الحفاظ على متابعة وتطور الأحداث وتزويد فريق إدارة الأزمات باحتياجاته لتطوير أو تغيير السيناريوهات العدة، وإعداد البدائل لصالح اتخاذ القرار، ومواجهة التداعيات وردود الأفعال في الأزمة

- اتصالات ما بعد الأزمة: وهي الاتصالات التي تتعلق باستمرار المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى استعادة المنظمة لنشاطها، وعودة الأمور إلى طبيعتها، كما تتعلق بمهام تقويمية تدرس نقاط، يتم من خلالها الاستمرار في متابعة الأحداث لاستعادة الأوضاع واستخلاص الدروس للاستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة

7. المعلومة وقرار إدارة الأزمة:

تؤدي المعلومات وأجهزة الاتصالات دورا رئيسيا وحيويا في مجال معالجة الأزمة، بل إن نجاح عملية مواجهة الأزمة يرجع إلى الاتصالات والدور الذي تؤديه أثناء الحالات الطارئة.

وينبغي أن تؤدي أجهزة المعلومات دورها من خلال الاستعداد المسبق والحصر الجيد واتوقع والتنبؤ بالمخاطر والأزمات، ولا يقتصر دورها على مرحلة ما قبل الأزمة وإنما يمتد ليشمل مراحلها المختلفة، ولكن بدرجات متفاوتة (أثناء معالجتها وبعد انتهائها)، وذلك لصياغة المواقف والقرارات المتخذة خلال مراحل الأزمة.

وتؤثر المعلومات بشكل كبير في عملية صنع واتخاذ القرار أثناء الأزمات لأن "توافر المعلومات ودقتها طبقا للتوثيق الملائم ذو أهمية كبرى في عملية صنع القرار، والعلاقة بين المعلومات وصنع القرار علاقة طردية إذ كلما زادت كفاءة المعلومات زادت دقة صنع القرار والخروج بالبدائل المتاحة للتعامل مع الأزمة" (الدويك، 2014، ص 127)



## بويكري فريدة

ففي حالة توفر معلومات كافية وصحيحة عن طبيعة الحدث أو الأزمة فإن فرص الخروج بقرار صائب أو رشيد تزيد أمام متخذ القرار، ويمكن أن تنعكس نتائج قراره ايجابيا من خلال التصدي لتطور الأزمة وادراكها قبل انفجارها، مما يصعب من عملية التحكم في مداها.

ويحتاج متخذ القرار إلى معلومات واضحة حتى يمكنه القيام بمهامه، "وتصبح عامل رئيسي بينه وبين البيئة المحيطة به داخليا وخارجيا، وتشكل القرارات المختلفة وتنجز الأعمال الادارية والفنية ويزيد الانتاج وتحقق الأهداف، "لأن سوء اتخاذ القرار يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، وعدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، وعدم القدرة كذلك على تقييم المزايا والعيوب المتوقعة للبدايل المختلفة وظهور بدائل جديدة لم تدرس ولم يخطط لها" (Raymand, 2001, p. 342). في هذه الحالة لا بد من المهارة وشارك جميع الفريق المسؤول عن إدارة الأزمة لاتخاذ البديل المناسب استنادا على نوع الموقف الموجود.

ولهذا إلى جانب وضوح المعلومة ينبغي توفر السرعة والدقة والحدثة في المعلومات التي ينبغي أن تصل إلى مسير الأزمة ومتخذ القرار، لأن طبيعة إدارة الأزمة تعتمد على اتخاذ قرار سريع مبني على كمية ونوعية المعلومات التي بحوزته، حتى يمكن السيطرة على الأزمة والتغلب عليها.

### 8. معوقات الاتصال المؤسسي وتفاقم الأزمات:

ينبغي على مسؤولي وموظفي المؤسسات إدراك المعوقات التي تعرقل عملية ائصال المعلومات أو التشويش عليها، وهذا قصد تجاوزها وتحقيق اتصال فعال أثناء الأزمات، من خلال تحديد واختيار طرق التعامل معها وإدارتها، ومن أهم المعوقات التي تقف حاجزا أمام نجاح العملية الاتصالية ما يلي:

- معوقات شخصية: ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات، وتحدث فيها أثرا عكسيا، وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم، وفي مدى فهمهم للعملية الاتصالية وأهميتها والاستجابة لها، كذلك مدى الثقة بين المسؤول ومروؤسيه فتضعف الثقة بينهم مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات وهذا يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها" (السعد، 2012، ص 100)

- معوقات تنظيمية: "المعوقات التنظيمية في الاتصال ترجع إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة" (السعد، 2012، ص 100)، في هذه الحالة تقوى الاتصالات غير الرسمية وتكثر المعلومات ويصعب التأكد من صحتها ويضيع الوقت في تحري المعلومة الصحيحة، خاصة وأن الحالات الطارئة لا تستدعي التريث بل تتطلب المعالجة الفورية والقرار المناسب، والذي يتطلب الخروج بنتائج تحمل أخف الأضرار على المؤسسة وعلى محيطها الخارجي.



## الاتصال المؤسسي وأليات إدارة الأزمات في الإدارة المحلية الجزائرية

- معوقات بيئية: "يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال، والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، كاللغة المستعملة والعادات والتقاليد بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المؤسسات، وطريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته" (السعد، 2012، ص101)

فمجملة هذه المعوقات وغيرها سواء كانت مرتبطة بالفرد نفسه، أو تتعلق بطبيعة نظام المؤسسة وتأثير البيئة على عملية الاتصالات، فهي تحد من فاعليته وتساهم في تغييب الحقائق وتبذير الوقت وضياح الجهد، في حين تظهر الحاجة إلى التنسيق والتضامن من أجل الكشف عن التهديد الممكن أن تتعرض له المؤسسة، والعمل على تحديد طبيعته وشدته، وكيفية التغلب عليه وإدارته. فهذه العراقيل تفتح المجال أمام أي خطر وتساعد كي ينمو ويتطور ويصبح في شكل أزمة أو حتى كارثة يصعب بعدها التحكم في تطورها، ويستحيل إيقافها لأن المعلومات مشوشة ومغيبية والأدوار غير محددة والقيادة غير مهيأة لاختيار استراتيجية للتعامل مع هذا التهديد وتحديد نهايته، ومن ثم تكون النتائج كارثية والانعكاسات سلبية على المؤسسة وأفرادها وحتى على المجتمع.

### 9. خاتمة:

ان التطور التكنولوجي والتقدم العلمي ساهم في تطور مجالات العمل وخاصة في مجال الاتصال داخل المؤسسة وتطور آلياته حيث زادت فاعليته في بلوغ الأهداف، وتحقيق تنسيق عال داخليا وخارجيا يجعل المؤسسة في منأى عن أي تهديد أو أزمة تعرقل عملها، غير أن هذا التطور يوازيه في السرعة كثرة الأزمات والمخاطر وحتى الكوارث التي تتعرض لها المؤسسات على اختلافها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن يساهم المؤسساتي يساهم في إدارة الأزمات بطريقتين الأولى ايجابية في حالة الفاعلية والاهتمام الذي تحظى به هذه العملية الحيوية من خلال توفر قنوات اتصالية واضحة، وسهلة وسريعة في توصيل المعلومات في جميع الاتجاهات، مما يساعد في توضيح المهام، وعدم ترك الفرصة لعنصر المفاجأة التي تكون على شكل أزمات، والثانية سلبية في حالة طغيان المعوقات التي تعكس عدم الانسجام وضياح التنسيق وتشتيت الجهود، وعدم توضيح الأهداف وغياب المسؤولية والجدية في العمل، وعدم الاهتمام بالعملية الاتصالية، واللجوء إلى تفاعلها فقط أثناء حدوث الأزمات والتي تتطلب التدخل الفوري والمعالجة النهائية قبل تطورها وانفجارها ومن ثم يصعب التحكم في نتائجها، وأيضا حتى يمكن احتواء الأزمة لابد من نجاح عملية التنسيق العملياتي المشترك بين جميع الفاعلين والمتدخلين في ادارتها، ففي هذه الحالة لعنصر الاتصال الدور الهام في تحقيق هذه النتيجة من خلال اوصول المعلومات وتوفير قنوات اتصالية مستمرة منذ ظهور مؤشرات لأزمة ما إلى غاية السيطرة والاحتواء لكل الأخطار التي قد تنجم عن حدوث الأزمات على المستوى المحلي.



قائمة المراجع:

1. Ahmed Maher, How to raise your administrative skills in communication, Egypt, Dar Al-Hamid for publication and distribution, 2000.
2. Ashraf Al-Saad, Information Technology and Crisis Management, without a publishing country, Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2012
3. Bashir Al-Alaq, Theories of Communication, An Integrated Introduction, Jordan, Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution, 2010.
4. Hussein Hareem, Communication Skills in the World of Economics and Business Administration, Jordan, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, 2009.
5. Radwan Belkhiri, Introduction to Communication and Public Relations, Algeria, Bridges for Publishing and Distribution, 2013
6. Salim Boutros Jilda, Modern Strategies for Crisis Management, Jordan, Dar Al-Raya for Publishing and Distribution, 2011.
7. Sinan Kazem Al-Musawi Reda Sahib Abu Hamad, Contemporary Administrative Concepts, Jordan, Al-Warraaq for Publishing and Distribution, 2005
8. Salah Al-Shanawani, Organization and Management in the Business Sector, Egypt, University Youth Foundation for Publishing, 1997.
9. Salah Abbas, Crisis Management in Commercial Establishments, Egypt, University Youth Foundation, 2004.
10. Abdel-Razzaq Al-Dulaimi, Media and Crisis Management, Jordan, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 2012
11. Abdel-Ghaffar Afifi Al-Dweik, Crisis and Disaster Management and Decision-Making, Jordan, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, 2014.
12. Fadel Dalio, Communication, its concepts, theories, and means, Egypt, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, 2013.
13. Karimaz Farid Ali Ajwa, Public Relations Department, Jordan, University House for Publishing and Distribution, 2015.
14. Magdy Ahmed Mohamed, Psychology of Crisis and Adversity, Egypt, University Knowledge House for printing and publishing, 2013.
15. Muhammad Abu Samra, Administrative and Media Communication, Jordan, Osama House for Publishing and Distribution, 2011.
16. Muhammad Mounir Hijab, Effective Communication for Public Relations, Egypt, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, 2007.
17. Mahmoud Jadallah, Crisis Management, Jordan, Osama House for Publishing and Distribution, 2010.
18. Mustafa Hijazi, Communication in Human Relations, Lebanon, Dar Al-Tali'ah for Publishing and Distribution, 1992.
19. Hana Hafez Badawi, Communication between Theory and Practice, Egypt, Modern University Office, 2003
20. Wasfi Al-Hazaima, Leadership and Educational Crisis Management, Jordan, Modern Book World for Publishing and Distribution, 2004.
21. Dyer, S. c. Getting People in Crisis communication Plane, public relations quarterly, 1995.
22. Raymand, R. D, Organizational Behavior, Mc graw hillco, 2001.
23. strebel, P, Crisic intervention strategies, Newyork, fres press, 1991.
24. Wilcoy, D, strategies tactice, Neywork: Addison wesley, educational Publis hers inc, 2006.