الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة باجي مختار – عنابـــــــــة
Badji Mokhtar University - ANNABA-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال
مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال
شعبة علوم الإعلام والاتصال
التخصص: الاتصال في التنظيمات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

الموضوع:

دور الاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا بالمؤسسات الجمركية الجزائرية
دراسة ميدانية بمفتشية أقسام الجمارك ـتبسةـ

إعداد الطالب: أحمد بن عمارة **إشراف أ.د. لامية مومن**

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
فتيحة أوهايبية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار–عنابة	رئيسا
لامية مومن	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار –عنابة	مشرفا ومقررا
فضيل دليو	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 3–صالح بوبنيدر	عضوا ؛ مناقشا
رضوان بلخيري	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي–تبسة–	عضوا ؛ مناقشا
نظيرة فركوس	أستاذ محاضر –أ–	جامعة باجي مختار –عنابة	عضوا ؛ مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين "سيدنا محمد عليه وعلى اله أفضل صلاة وأتم تسليم".

وبعد...

بادئ ذي بدء تعلمنا من المصطفى–صلى الله عليه وسلم–أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، لذا وعلى الرغم مما أنا فيه من عجز اللسان وضعف البيان فإنني أتقدم بخالص الشكر وأسمى معاني العرفان إلى الأستاذة الدكتورة "**لامية مومن**" والتي أكرمتني بالإشراف على الرسالة، وأفاضت علي بعلمها وأعطتني من حكمتها الكثير، فهي قبلة يقصدها كل طالب علم ونهر جار يفيض بالخير على طلاّبها وباحثيها، وعلى الرغم من كثرة مسؤولياتها ومهامها الكثيرة لم تبخل علي بعلمها أو وقتها أو جهدها، وأدعو الله أن يديم عليها الصحة والعافية ويجعلها دائما نهر عطاء للجميع، وأن يجزيها الله عني خير الجزاء.

لا توجد كلمات عن مدى اعتزازي وتقديري واحترامي للأستاذ "**فضيل دليو**" الأستاذ بقسم الإعلام والاتصال جامعة قسنطينة، فهو إنسان بمعنى الكلمة وعالم جمع بين الخلق والمعرفة فقد أعطاني الكثير من وقته وجهده وعلمه بالرغم من كثرة مهامه، ولم يبخل علي يوما بمعلومة أو ملاحظة بل تعهدني بصبر العالم الفاضل والتزامه وتواضعه الجم فكان خير عون لي بعد الله عز وجل، وكانت لتعقيباته وملاحظاته دور كبير في تصحيح المعلومات وأوجه القصور، مما كان له أبرز الأثر في خروج هذا العمل في صورته الحالية، فأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة "**فركوس نظيرة**" على الملاحظات والتوجيهات كافة منذ مرحلة وضع الخطة، وكذا التوجيه الذي مدتني وأرشدتني به طوال فترة إشرافي على الرسالة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة بقبول مناقشتي والحكم عليها وتحمل عبء قراءتها، متمنيا من الله أن ينفعني بعلمهم وملاحظاتهم القيمة، وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى كل من وقف بجواري في إنهاء هذا العمل.

وأخيرا من كان من تقصير ونسيان فمني، وما كان من توفيق فمن الله، فهو نعم المولى ونعم النصير.

الباحث

الإهداء

إلى والديا، نور الطريق

إلى زوجتي، التي صبرت وسندت

إلى أبنائي محمد شاهين، المنتصر بالله

إلى إخوتي وزملائي

إلى العائلة الجامعية

إلى العائلة الجمركية

فهرس المحتويات:

العنصر	الصفحة
الشكر والعرفان	أ
الإهداء	ب
ملخص الدراسة	ج-د
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	4
1-تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	5
2- أهداف الدراسة	11
3-أسباب اختيار الموضوع	12
4-تحديد مفاهيم الدراسة	13
5-الدراسات السابقة	24
6-نوع الدراسة ومنهجها	42
7-مجتمع وعينة الدراسة	45
8-أدوات جمع البيانات	46
9-مجالات الدراسة	54
10-النظرية المؤطرة للدراسة	65
الفصل الثاني: الاتصال المسؤول في المؤسسات الجمركية	71
تمهيد	72
المبحث الأول: مدخل للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة.	73
1- تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية في المؤسسة	73
2- أساسيات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات	81
3-معايير قياس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات وأدواتها	94
4- مدخل إلى أصحاب المصالح	100
5- أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	109
المبحث الثاني:مدخل إلى الاتصال المسؤول	115

1-مفهوم الاتصال المسؤول وخصائصه	115
2-أهداف الاتصال المسؤول في المؤسسة وأهميته	125
3-وسائل الاتصال المسؤول ومبادئه	131
4- أشكال الاتصال المسؤول في المؤسسة ورهاناته	145
خلاصة الفصل	162
الفصل الثالث:إدارة أزمة كورونا-فيروس كوفيد 19-	164
تمهيد	165
المبحث الأول: أساسيات حول الأزمة	166
1-مفهوم الأزمة	166
2-العناصر المكونة للأزمة.	169
3-أسباب نشوء الأزمة	179
4-أنواع الأزمات	184
5-مراحل الأزمة	188
المبحث الثاني:أساسيات حول إدارة الأزمة	191
1-مفهوم إدارة الأزمة	191
2-مبادئ وأسس إدارة الأزمة	193
3-متطلبات إدارة الأزمة	194
4-أهداف إدارة الأزمة	196
المبحث الثالث: أزمة كورونا (كوفيد-19)	200
1-مفهوم أزمة كورونا -كوفيد19-	200
2-خصائص أزمة كورونا (كوفيد19)	202
3- مراحل أزمة كورونا(كوفيد-19-)	206
خلاصة الفصل	235
الفصل الرابع:إستراتجية الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة بالمؤسسة	237

تمهيد	237
المبحث الأول:الاتصال المسؤول ما قبل الأزمة	240
1-إعداد خلية اتصالات الأزمة	242
2-بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها	252
3- تحديد الأزمات والمخاطر المحتملة الحدوث	254
4- تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور	256
5- إعداد خطة اتصالات الأزمة	258
المبحث الثاني: الاتصال المسؤول أثناء وقوع الأزمة	266
1-أساسيات المرحلة العلاجية للاتصال	266
2- جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه	270
3-التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي	272
4-التعامل مع وسائل الإعلام	277
5-الآليات الاتصالية المسؤولة لمواجهة الأزمة عند حدوثها	283
المبحث الثالث: أسس الاتصال المسؤول لمرحلة ما بعد الأزمة	294
1-برامج الاتصال المسؤول بعد الأزمة	289
2-تقييم نشاط الاتصال المسؤول بعد الأزمة	291
3-استخلاص الدروس	294
خلاصة	305
الفصل الخامس: الإطار التطبيقي لموضوع الدراسة	306
1-تحليل وتفسير بيانات الدراسة	307
2-نتائج الدراسة ومناقشتها	337
3-خاتمة	349
-قائمة المصادر والمراجع	353
-الملاحق	370

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل رقم01: يمثل موقع مفتشيات الأقسام من إستراتجية الجمارك	55
02	شكل رقم 02:الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك–تبسة–	56
03	شكل رقم03:توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	60
04	شكل رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	61
05	شكل رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة داخل المؤسسة	63
06	شكل رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	64
07	شكل رقم 07: يوضح اعتماد البنائية الوظيفية كمنظور إرشادي في الدراسة	70
08	شكل رقم:08 يبين الأساسيات التي يقوم عليها مفهوم المسؤولية المجتمعية	78
09	شكل رقم:09 يبين هرم كارول(**CARROLL**) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	82
10	الشكل رقم:10 يمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	83
11	الشكل رقم:11 يمثل مكونات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	84
12	الشكل رقم:12 يمثل مكونات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	88
13	الشكل رقم:13 يمثل قائمة أصحاب المصالح	102
14	الشكل رقم:14 يبين أساسيات الاتصال المسؤول في المؤسسة	120
15	الشكل رقم:15 يبين تقسيم أهداف الاتصال المسؤول في المؤسسة	126
16	الشكل رقم:16 يبين دورة حياة المؤسسة المواطنة	129
17	الشكل رقم:17 مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات (مقياس السمعة)	161
18	الشكل رقم:18 يوضح أسباب نشأة الأزمات	184
19	الشكل رقم:19 يبين دورة حياة الأزمة	191
20	الشكل رقم:20 يمثل خصائص أزمة كورونا –كوفيد19–	205

21	الشكل رقم:21 مؤشرات الأزمة	**236**
22	الشكل رقم:22 يمثل هرم كورونا	**291**
23	الشكل رقم:23 يمثل طرق الاتصال أثناء الأزمة	**293**
24	الشكل رقم:24 أساسيات الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة بالمؤسسة.	**304**
25	الشكل رقم:25 أساسيات قيام مؤسسة جمركية مسؤولة	**351**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم:1 يمثل عدد الموظفين بمفتشية أقسام الجمارك –تبسة–	**45**
02	جدول رقم:2 يبين المرتبة التقيمية لعبارات المقياس.	**49**
03	جدول رقم:3 يبين الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان.	**50**
04	جدول رقم:4 يبين سبب عدم تسليم بعض الاستمارات.	**59**
05	جدول رقم:5 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	**60**
06	جدول رقم:6 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	**61**
07	جدول رقم:7 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة داخل المؤسسة	**62**
08	جدول رقم:8 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	**64**
09	جدول رقم:9 يوضح الأثر السلبي والايجابي للمؤسسات	**81**
10	جدول رقم 10: يوضح مواصفات المسؤولية الاجتماعية	**98**
11	جدول رقم:11 يمثل توقعات أصحاب المصالح من المؤسسة	**107**
12	جدول رقم:12 يمثل علاقة المؤسسة الاقتصادية والرعاية الخضراء	**140**
13	جدول رقم:13 يوضح المكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول في مفتشية أقسام الجمارك –تبسة–	**296**
14	جدول رقم:14 يوضح البرامج المجتمعية المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك تبسة أثناء إدارة أزمة كوفيد–19	**304**

15	جدول رقم:15 يوضح الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد-19	**311**
16	جدول رقم:16 يوضح مواصفات القائمين بالاتصال الذين راهنت عليهم المؤسسة الجمركية في إدارة أزمة كوفيد-19-	**316**
17	جدول رقم: 17 يوضح إجابات مجتمع الدراسة حول المعوقات الإدارية	**320**
18	جدول رقم:18 يوضح إجابات مجتمع الدراسة حول المعوقات المالية والتكوينية	**321**
19	جدول رقم:19 يوضح إجابات عينة الدراسة حول المعوقات التكنولوجية	**323**

ملخص الدراسة

الملخص

تتناول هذه الدراسة بالبحث موضوع "دور الاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا-كوفيد19- بالمؤسسة الجمركية الجزائرية" والتي نسعى فيها إلى تسليط الضوء على المكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول والكيفية التي تنتهجها المؤسسات الجمركية في تطبيقها لهذا الدور من اجل بلوغ الأهداف المرجوة المتمثلة في بناء صورة إيجابية ومسؤولة اجتماعيا تتضح أثناء إدارتها للأزمة الصحية – كوفيد19-، إضافة إلى معرفة البرامج المجتمعية والأساليب الاتصالية المعتمدة وكيفية تطبيقها في مراحل الأزمة (ما قبل-أثناء-ما بعد الأزمة)، وذلك من خلال بحث نظري لمحددات هذا الدور، مقتربين من الموضوع من خلال النظرية البنائية الوظيفية وإعطاء القراءة لموضوعنا في ضوء الافتراضات الأساسية لها والتي تخدم دراستنا، بالإضافة إلى بحث ميداني أجري في مفتشية أقسام الجمارك تبسة، توصلنا فيه بالوصف والتحليل، وعن طريق المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة وهم موظفي المؤسسة الجمركية الذين طبقت عليهم الاستمارة الخاصة بالبحث، وكذا مقابلة مختلف الإطارات والفاعلين على مستوى المؤسسة، إلى تأكيد محاور الدراسة والتي تفيد بالمكانة الهامة التي يحتلها الاتصال المسؤول لدى المؤسسات الجمركية الجزائرية، وكذا الأهداف التنموية التي تطمح إليها هذه الأخيرة عن طريق توظيفها للبرامج الاجتماعية، الصحية والبيئية للاتصال المسؤول، علاوة على توفيرها لبيئة اتصالية قائمة على أسس علمية ومهنية من أجل تحقيق أهدافها المجتمعية خاصة أثناء الأزمات، وأخيرا أثبتت الدراسة أيضا أهمية القائم بالاتصال في تسيير الأزمة والتعبير عنها وتسويق المؤسسة الجمركية للجمهور، خاصة في البيئة الاتصالية الجديدة التي تفرض تداول المعلومات والبيانات دون تعتيم، أو تلاعب، أو تضليل، أو تزييف، وبكل شفافية ومسؤولية.

الكلمات المفتاحية: دور؛ الاتصال المسؤول؛ إدارة الأزمة؛ أزمة كورونا؛ المؤسسات الجمركية.

Abstract:

This study deals with the topic of "The role of responsible communication in managing the Corona-Covid-19 crisis in the Algerian Customs Institution", in which we seek to shed light on the position occupied by responsible communication and the manner in which customs institutions adopt this role in order to achieve the desired goals represented in building a positive and socially responsible image that becomes clear during their management of the health crisis -Covid-19-, in addition to knowing the community programs and adopted communication methods and how to apply them in the stages of the crisis (before-during-post-crisis), through a theoretical study of the determinants of this role, approaching the topic through the structural functional theory and giving a reading of our topic in light of its basic assumptions that serve our study, in addition to a field study conducted in the Tebessa Customs Department Inspectorate. Through description and analysis, and through a comprehensive survey of the study community, which is the employees of the customs institution to whom the special questionnaire was applied, as well as interviewing various cadres and actors at the institution level, we reached confirmation of the study axes, which indicate the important position occupied by responsible communication in Algerian customs institutions, as well as the development goals that the latter aspire to through its use of social, health and environmental programs for responsible communication, in addition to providing a communication environment based on scientific and professional foundations in order to achieve its societal goals, especially during crises. Finally, the study also proved the importance of the communicator in managing the crisis, expressing it and marketing the customs institution to the public, especially in the new communication environment that imposes the circulation of information and data without obfuscation, manipulation, misleading or .falsification, and with complete transparency and responsibility

Keywords:Role; Responsible Communication; Corona Crisis; Crisis Management; Customs Institutions.



مقدمة

لقد أدركت المؤسسات أنّ الربح المادي لم يعد الهدف الوحيد الذي يقودها نحو التميز والاستمرار في البقاء والتواجد، بل وجب عليها التواصل والتفاعل الإيجاب مع المجتمع الذي تنشط فيه من خلال المشاركة في حل مشكلاته والتعامل مع تحديات ورهانات البيئة التي تنشط فيها، ذلك أن الممارسات غير المسؤولة تؤدي إلى تشويه صورتها وسمعتها في البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي إضعاف مكانتها ومركزها، وإمكانية فقدها لشريحة كبيرة من عملائها وجماهير ها.

على هذا الأساس فإنّ النموذج المرغوب الذي يجب أن تكون عليه المؤسسات، هو ذلك الذي يكسبها صفة المواطنة في المجتمع الذي تنشط وتشتغل فيه، فترتقي المؤسسة بذلك من دائرة الحقوق إلى دائرة الواجبات التي تنعكس بتجسيد مسؤولياتها تجاه جمهورها الداخلي والخارجي، من خلال نقل وتوضيح نتائج أدائها الاجتماعي والبيئي باستعمال مختلف أدوات ووسائل الاتصال لتحسين صورتها لدى الأطراف ذوي العلاقة بها، وتقريب وجهات النظر بينهم، وذلك لتخفيف حدة ضغوطاتهم على المؤسسة التي وجدت نفسها ملزمة على الاتصال معهم باعتبارها فاعل اجتماعي وجزء لا يتجزأ من السياق المجتمعي هدفها تحمل مسؤولية مشاكل المجتمع وأزماته.

حيث يعتبر الاتصال في هذه الحالة احد أهم الدعائم الإستراتيجية بالمؤسسة في مجابهة الأزمات التي تتعرض لها مرارا والتي قد تؤدي بها إلى الزوال أو تدهور صورتها الخارجية، فالاتصال يعمل دائما على تحسين صورة المؤسسة من خلال دعم كافة القرارات التي يتخذها المسؤولون بالمعلومات والأفكار والتجارب، وإدراك كامل خلفيات المحيط المتأزم، لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبرمجة الخطط اللازمة لمجابهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، ولهذا رفإّ توظيف برامج وتقنيات الاتصالات في إدارة الأزمات له دور أساسي وفعّ ال في تسيير هذه الأخيرة، وهذا ما يفرض على المؤسسات وضع خطط واستراتيجيات خاصة بالاتصال العام للمؤسسة سواء كانت وقائية أي قبل وقوع الأزمة أو علاجية أي أثناء وبعد وقوعها، فالمؤسسة الناجحة اتصاليا والتي تعمل على التواصل الشفاف والصريح هي التي توفر كل ما يريده الجمهور والمتعامل من بيانات ومعلومات من جهة، ونقل معارف وإحصائيات تشير إلى أدائها الاجتماعي ووضعيتها البيئية، وكذلك الطرق والآليات المنتهجة من قبلها للتعامل مع مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية.

تأسيسا على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة كاشفة عن الدور الوظيفي للاتصال المسؤول في تفعيل الأداء المجتمعي (الاجتماعي، الصحي والبيئي) للمؤسسة الجمركية من وجهة نظر موظفيها، في إدارة أزمة كورونا-كوفيد19-

وحتى نتمكن من معالجة الموضوع وهيكلة بنيته التحريرية تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وخمسة فصول موزعة كما يلي:

الفصل الأول: وتم تخصيصه لموضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية، فأما موضوع الدراسة فتم فيه تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

ثم قام الطالب باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي قسمت إلى دراسات جزائرية ودراسات عربية وأخرى أجنبية، حيث تم عرض اشكالياتها وإجراءاتها المنهجية ونتائجها، ثم قام بتقديم قراءات حولها وجوانب الاستفادة منها وكيفية توظيفها في هذه الدراسة.

أما الإجراءات المنهجية للدراسة فقد تم من خلالها تحديد نوع الدراسة ومنهجها المستخدم، بالإضافة إلى بيان مجتمع البحث المستهدف، كما تم التفصيل في نوع الأدوات المستخدمة وكيفية بنائها مع التفصيل في الطرق الإحصائية المستخدمة، مع التطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري والزمني)، وأخيرا تم استعراض الإطار النظري للدراسة المتمثل في النظرية الوظيفية، حيث قام الطالب بالإشارة إلى خلفياتها المعرفية، ثم تعريفها وتحديد افتراضاتها وتصوراتها وأهم مبادئها وروادها ودراساتهم المؤسسة لها بالإضافة إلى كيفية توظيفها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تم التطرق إلى الاتصال المسؤول باعتباره مدخلا لتحسين الأداء المجتمعي للمؤسسة الجمركية، من خلال مبحثين: يتعلق أولهما بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها مقاربة تتبناها المؤسسة لتحقيق منتظرات أصحاب المصالح والإيفاء بالتزاماتها اتجاه المجتمع، ويتحدث ثانيها عن الاتصال المسؤول، كتوجه استراتيجي نحو تحقيق الأمن الصحي والسلامة المهنية، والتوعية البيئية .

الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل للحديث عن المتغير التابع وهو إدارة الأزمة الصحية (كوفيد-19)، حيث تم التفصيل في أبعادها المختلفة المتعددة ومناقشة مختلف مظاهرها وتجلياتها، إن كان ذلك على المستوى ألنسقي، أو على مستوى البعد التواصلي والاجتماعي، أو البعد الصحي والاقتصادي والسياحي.

الفصل الرابع: وتم التطرق فيه إلى مراحل إدارة الأزمة حيث حاول الباحث الإلمام بها من خلال تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية (مرحلة ما قبل الأزمة–مرحلة أثناء الأزمة–مرحلة ما بعد الأزمة)، مع التفصيل في الأساليب والآليات الاتصالية التي تطبق في كل مرحلة، والبرامج المجتمعية المخصصة في كل زمن.

الفصل الخامس: بعد الفصل الأول الذي تم فيه عرض موضوع الدراسة ومنهجيتها مع تقديم الإطار النظري للدراسة، وبعد الإطار التوثيقي الذي تشكل من ثلاثة فصول، تم تخصيص الفصل الخامس للإطار الميداني حيث سيتم فيه عرض المعطيات الميدانية التي تم الحصول عليها عن طريق تفريغ الاستبيان في بيانات وجداول تكرارية ثم تحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى الفصول السابقة للوصول في الأخير إلى النتائج النهائية للدراسة.

وفي هذا الفصل تم عرض البيانات الخاصة بالآثار المجتمعية لبرامج وأساليب الاتصال المسؤول على جمهور موظفي المؤسسة الجمركية (مفتشية أقسام الجمارك –تبسة–) في مراحل الأزمة (ما قبل–أثناء–ما بعد)، من خلال الأبعاد الآتية: البعد الاجتماعي، البعد الصحي، البعد البيئي والبعد الاتصالي، حيث تم عرض مؤشرات الأبعاد السابقة في جداول تكرارية، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وفي الأخير جاءت **خاتمة الدراسة** في شكل نتائج نهائية تضمنت الإجابة على التساؤلات المطروحة في الفصل الأول من الدراسة في شكل نقاط مرتبة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يحتل ّ الاتصال داخل المنظمات المعاصرة مكانة هامة وحيوية لا غنى عنها، إذ يرتبط وجوده بوجود هذه المنظمات ذاتها، ومن خلاله تتحقق غاياتها وأهدافها ويستمر بقاؤها، فهو حلقة الوصول بينها وبين جماهيرها، فيحكم حركتها داخل بيئاتها ويشكل علاقاتها داخل مجتمعها وأسواقها.

يرتبط الاتصال بالمنظمات ارتباطا عضويا ووظيفيا، فهو جزء لا يتجزأ من كيانها، فمن خلاله تمارس هذه الأخيرة كل وظائفها وأنشطتها، إذا كان إيجابيا وفاعلا، انعكست نتائجه وآثاره الإيجابية على واقعها وتطورها، أم ّ ا إذا كان سلبيا معوقا، كانت نتائجه وآثاره سلبية ومعوقة لها ولجماهيرها.

عليه ينبغي على المؤسسات وعلى اختلاف انتماءاتها كبيرة أو صغيرة، عمومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، مراعاة جميع متغيرات البيئةو المحيط الذي تعيش فيه لتجنب المخاطر والأزمات والمحافظة على حياتها ووجودها، من خلال بناء جسور من التواصل والتفاهم والتعاون مع جمهورها، لأن استمرارها وبقائها مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع الديناميكية والتعقيد اللّذان يصاحبان البيئة، هذه الأخيرة التي لا تقبل بوجود انساق ساكنة وتقوم على مؤسسات دينامية تسهر علي تنميتها، باعتبارها نسق فرعي ضمن نسق كلي، فهي تؤثر وتتأثر بوسطها الداخلي ومحيطها الخارجي.

ففي عام 1991 قالت "أنيتا روديك" **Anita Roddik** " الناشطة في مجال حقوق الإنسان والبيئة، "أحلم بوضعية المؤسسة التي يكون فيها كل مساهم، يتهيأ لأخذ قلمه في كل مرة لوضع تقرير الحسابات السنوية للمؤسسة لكتابة بعض الأشياء مثل: "**أن كل شيء في الحسابات السنوية للمؤسسة جيد**"، لكن أين هي تفاصيل التقرير البيئي؟ وكيف بإمكاني المشاركة في المجتمع؟ وأين هو التقرير الاجتماعي للمؤسسة؟"[1].

ما يؤكد على حاجة المؤسسة إلى تقديم نفسها في المجتمع الذي تنشط فيه، كشخصية ملتزمة اجتماعيا وبيئيا تمنح لها القدرة على المنافسة والبقاء، في وقت عرف فيه الجمهور نقلة نوعية "من جمهور سلبي ينتظر ما تجود عليه المؤسسة من معلومات وقرارات، إلى جمهور إيجابي يطالب بها، فهذا الأخير لم تعد تهمه فقط معرفة خصائص المنتوج أو إيجابيات الخدمة، بل طبيعة المنتِج أو مقدّ ِم الخدمة وظروف عمل المؤسسة أيضا، والوقوف على جزئياتها وتفاصيلها ومدى التزامها مجتمعيا وكذلك المقارنة بينها وبين الأخرى، فكلّما كان نصيبه من المعلومات أوفر عن المنتِج أو الخدمة والمؤسسة، كلما زادت ثقته بها

[1]-شفيقة مهري، "الاتصال المسؤول تموقع لنموذج جديد في حقل الاتصال المؤسساتي في ظل تطبيق أبعاد التنمية المستدامة"، **رهانات الاتصال الحديثة في المؤسسة الجزائرية**، شفيقة مهري، جمال درير، الجزائر، دار ألفا للوثائق، ط01، 2022، ص112.

وولاءه لها، حيث أدركت منظمات الأعمال والمؤسساتأن ّ الربح المادي لم يعد الهدف الوحيد الذي يقودها نحو التميز والاستمرار، بل وجب عليها التفاعل بالإيجاب مع المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته، والحفاظ على البيئة.

هذه الوضعية الجديدة دفعت المؤسسة إلى ضرورة إعادة تموقع الجمهور في سلم أولويات رسالتها المؤسسية من خلال تقليص الهوة بينها وبين جمهورها من جهة، ونقل ثقافة المسؤولية المجتمعية وما تنطوي عليهمن قيم وأفكار إلى جمهورها الداخلي والخارجي مع ً ا من جهة أخرى، عبر قناة تسمى الاتصال المسؤول.

حيث تجاوز الاتصال المسؤول المفهوم الوسيلي والكلاسيكي لاتصال المؤسسة والذي يعتبر هذا الأخير مجرد ملاحق وزخارف (موضة)، لتحسين صورة المؤسسة والتباهي بها أمام المنافسين، من خلال التركيز على إبراز الايجابيات وإهمال النقائص، إلى اعتباره عنصرا رئيسا في تخطيطها الاستراتيجي تسعى المؤسسةعبر ه إلى تحقيق هدفين أساسيين:

أولاً : التواصل الشفاف والأخلاقي مع جمهورها، سواء كان هذا الجمهور عبارة عن مجموعة موظفيها (جمهور داخلي) أو المجتمع الخارجي وأفراده (الجمهور الخارجي)، حيث يساهم في تفعيل الحوار المجتمعي على كافة المستويات.

وثاني ً ا: تريد أن تعمل على إرساء ونشر ثقافة وقيم المسؤولية المجتمعية، وتحسين صورتها الذهنية في المجتمع المحيط حتى يكسبها صفة المؤسسة المواطنة في المجتمع الذي تنشط وتشتغل فيه، إذ لا يمكن عز ل المؤسسات عن البيئة المحيطة بها لأن لكل واحدة منها بناؤها التكويني ووظيفتها التي تؤديها، وهذا ما أكدت علية النظرية المؤسسية، عندما أكد البروفيسور **selznick**، "بأن المنظمات يجب أن تتكيف مع البيئة وتعبر عن القيم الخاصة بالمجتمع"[1] .

وأضاف أصحاب هذه النظرية عنصر الشرعية الاجتماعية للمؤسسة، وضرورة قبولها في المجتمعات التي تنشط فيها، من خلال جعل المؤسسة مصدرا لقيم جديدة من جهة، وكونه الأداة التي تنشر المعلومات عن الأنشطة الاجتماعية والبيئية، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة من برامج المسؤولية المجتمعية مثل تدعيم سمعة المؤسسة، تدعيم النوايا الشرائية، معالجة الأزمات وغيرها، في محيط كثير التغير والتقلب يتسم بظهور أزمات متنوعة ومختلفة تعترض المسار العادي للمؤسسة وتجعلها عرضة للتلاشي.

وفي حالة الأزمة، تتزايد المخاوف في المجتمعات بشأن القضايا المجتمعية، مما يجعل من التنمية المستدامة موضوعا رئيسيا للنقاش العام، حيث تجذب انتباه الجمهور حول التأثير الاجتماعي والبيئي

[1]–سعد علي العنزي، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، الذاكرة للنشر والتوزيع، 2016، ص 160.

للمؤسسات، في وقت أصبح الاتصال "مستداما"، بل جزء من إستراتجية المؤسسات التي تبنت نظام المسؤولية المجتمعية، وتسعى جاهدة لإظهار التقارب بين المصلحة الخاصة لها، والمصلحة المشتركة، حيث يظهر دور الاتصال المسؤول كوظيفة محورية في عملية إدارة الأزمة، فيوظف كعملية اجتماعية – مستدامة– تجمع مختلف الحملات الاتصالية، والتقنيات وشبكات اتصال المؤسسة الداخلية والخارجية والتي يتم تسخيرها وتجنيدها في مختلف مراحل الأزمة (ما قبل–أثناء– ما بعد)، بشكل مقصود، إما من أجل الوقاية أو العلاج أو الترميم والتحسين لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، وذلك وفق إستراتجية إتصالية مسؤولة تقوم على آليتين هما، الاتصال البيئي باعتباره شكل من أشكال اتصال ما قبل الأزمة[1]، والاتصال الاجتماعي أثناء الأزمة وما بعدها.

غير أن هذه الإستراتجية الإتصالية تختلف أهدافها من مؤسسة لأخرى ومن نشاط لأخر، حسب نوع الأزمة وخصوصية المؤسسة لأن المشكلة ليست في الأزمة في حد ذاتها، بل في طريقة معالجتها، والمؤسسات الجمركية*موضوع الدراسة* وفق هذا الطرح تعد من أهم الأنساق المجتمعية الفاعلة في إحداث التنمية المستدامة على تعددية مناحيها، باعتبارها نسق اقتصادي دافع للديناميكية التنموية للمجتمع على نحو يضمن التواكب المنظم مع المستجدات العالمية لمجتمع المعرفة.

حيث تعتبر إدارة الجمارك قاطرة الدولة وذراعها الأساسي، في تحقيق سياسة التنويع الاقتصادي التي تنتهجها الدولة الجزائرية، كمتلساهم بشكل عام وفعّال في تحقيق كافة أهداف التنمية، باعتبارها مؤسسة مجتمعية ينعكس على أدائها الوظيفي ثلاثي الأبعاد **الجباية، الحماية، ومسؤوليتها المجتمعية الأخلاقية،** المستهدفة تعزيز أواصر التعاون مع مختلف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، بما يساهم بشكل مستدام دعائم الاستقرار المجتمعي، جودة الحياة، ومستوى المواطنة، وهذا ما أستدعى من المؤسسة الجمركية إلى إعادة التفكير لتكييف طريقة عملها على مستوى الحدود البرية، البحرية، الجوية، باعتبارها تتمتع بموقع مميز وكونها مفوضة على الحدود من قبل السلطات الوطنية، للمساهمة في تحقيق المسعى التنموي المستدام، من خلال تنفيذ خطة اتصالية مسؤولة تقوم على التنسيق المحلي بين مختلف السلطات، وتسخير التكنولوجيات الحديثة التي من شأنها تسهيل إجراءات العمل في الحدود، مع تدعيم قدرات موظفي الجمارك، وإدراج مهام جديدة للجمارك مرتبطة بالتنمية المستدامة، فأنتقل العمل الجمركي من البحث عن الكفاءة إلى تحقيق الاستدامة، التي تظهر في قيام الجمارك بمسؤوليتها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية (الزر الثلاثي).

[1]–يحي بن لعربي، دور الاتصال في إدارة الأزمات، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد15، جانفي 2016، ص05.

فبعدما تكفلت إدارة الجمارك بالدور التقليدي سابقا والمتمثل أساسا في تطبيق القانون الجمركي المتعلق بتحصيل الضرائب الجمركية المستحقة واستيفاء الشروط والقيود الاستيرادية المقرر عليها، ارتكز المفهوم الحديث لإدارة الجمارك إلى تلك الإدارة التي تسعى إلى:

* خدمة الاقتصاد؛ (تسهيل التجارة)

* خدمة المتعامل؛ (مبدأ الشراكة والمسؤولية المجتمعية)

* توفير المعلومات الشفافة لبناء السياسات الاقتصادية الصائبة.

وبالتالي أصبحت تلك الإدارة المبنية على المنهج التشاركي في التسيير، والمبني على خطة إستراتيجية شاملة تستجيب لمتطلبات العمل الإداري الجمركي المعاصر، والمثمنة لمواردها المادية والبشرية والحارسة لحقوق الدولة وخدمة المواطن والمسهلة للنشاط التجاري لضمان تنافسية المؤسسة الاقتصادية وهذا قصد المشاركة في أهداف التنمية المستدامة للبلد.

"حيث انتقل العمل الجمركي من مفهوم السلطة الجمركية إلى إدارة جمركية وصولا إلى مفهوم الخدمة الجمركية وهذا الأمر يتطلب تحول في المهمة الجمركية من مفهوم القوة والجباية إلى مفهوم الخدمة ورضا العميل ومراعاة احتياجاته"[1]،

فالجمارك لها اتصالات عديدة وجماهير متنوعة على المستوى الداخلي (موظفين، أعوان، عمال مهنيين، نقابة...)، وعلى المستوى الخارجي أيضا (مؤسسات، شركاء اقتصاديين، وسائل الإعلام)، وهي تسعى دائما للحفاظ على كيانها من خلال القيام بالعديد من الوظائف وتقديمها لعديد الخدمات، ومع هذا التحول انفتح الفضاء الجمركي على الاتصال الشبكي، وتقنياته، وباتت بهذا إدارة الجمارك تعتمد على الفضاء العمومي الرقمي الذي يؤهلها لتحقيق الخدمة عبر الفضاء الالكتروني، من خلال موقع الجمارك، وحسابات المؤسسة الجمركية عبر مختلف الوسائط الرقمية(فيسبوك، تويتر) وهذا لدمج نشاطها في فضاء الرقمنة، وكذا ضرورة استخدام التكنولوجيا في العمل الجمركي من خلال فتح الانترنت كفضاء للتواصل الرقمي واستخدامه كواحدة من الوسائط العامة في تحقيق الخدمات الجمركية، (التحصل على سندات العبور) بالإضافة إلى اتجاه المؤسسة الجمركية إلى أساليب التكوين والتدريس عبر التطبيقات الحديثة، وعمل المؤتمرات عن بعد والجمركة عن بعد، ولا سيما مع الأزمة الأخيرة (كوفيد 19 وانعكاساتها على الجمارك)، التي عرفها العالم وكان لها الأثر الكبير على العمل الجمركي.

حيث تعد جائحة كورونا شكلا من أشكال الأز مات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة، في الوقت الراهن، ولقد أحدثت هذه الجائحة تحولات عميقة ومتنوعة، وتطورات مختلفة وشاملة امتدّ تأثيرها القوي

[1]–محمود أبو العلا، **نظرة تحليلية على القضايا الجمركية المعاصرة في الألفية الثالثة**، الدار المصرية للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 02

والمتضاعف ليشمل جميع الأنشطة الحيوية والمحورية في المؤسسات ما يمنحها الصبغة النسقية، حيث أفشت هذه الأزمة عن الإختلالات الوظيفية التي كانت موجودة في الأنساق المختلفة، وبيّنت مدى تداخل الأنساق مع بعضها البعض، حيث لا يمكن لأي نسق أن يعمل بمعزل عن الأنساق الأخرى، واستنادا لتحليلات **Merton**،" إن تعارض الوظائف الكامنة مع الوظائف الظاهرة، محدثة بذلك ظاهرة الاختلال الوظيفي"[1]

حيثر اهنت المؤسسات الجمركية الجزائرية على الاتصال المسؤول بشقيه البيئي والاجتماعي كأحد أهم الإستراتجيات التي يرجى من ورائها إدارة ألأزمة عموما، وأزمة كورونا على وجه الخصوص من خلال استثمارها للتطبيقات التكنولوجية الحديثة والتقليدية لتحقيق أهدافها.

وهذا يعطينا قراءة لعدة نماذج من بينها **مفتشية أقسام الجمارك تبسة،** والتي تعتبر مثالا هاما للتحول نحو الممارسة الاتصالية المسؤولة، والاتجاه إلى بناء إستراتجيتها ورؤيتها المؤسساتية وفق الفكر الإداري الحديث، ولا سيما على مستوى إدارة الأزمة والتي هي امتداد للواقع الحقيقي للممارسة، ومن ثم الاستثمار في الشبكات الاتصال الحديثة في أداء مهامها وتجسيد برامجها المجتمعية أثناء الأزمة وبعدها، والتي تجسدت من خلال استحداث مفهوم–الجمارك الرقمية–والعمل على ممارسة كل الأنشطة المجتمعية على مستوى المؤسسة الجمركية تحت إطار توظيف وسائل الاتصال المتنوعة، وصياغة الرسائل الإعلامية الهادفة والمسؤولة، للمحافظة على مكانة المؤسسة وكيانها، والاهم من هذا مواكبة منها التوجه نحو منظور مستدام أكثر حداثة، يفعل من سيرورة العمل المؤسساتي ونشاطه وتحقيق "الاتصال الحواري الشفاف، والأخلاقي بين المؤسسات الجمركية من منطلق المؤسسة المواطنة بصفتها مسؤولة اجتماعيا، تعرف ما لها وما يتوجب عليها اتجاه أصحاب المصالح من شركاء ومتعاملين اقتصاديين واجتماعيين والمجتمع المدني بكل أطيافه، مع فتح المجال لمشاركة الجمهور الداخلي باعتباره العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة ورأس مالها الحقيقي، فهم وسائل اتصال شفوية بين المؤسسة وجمهورها، قصد تعزيز شفافية وثقافة المؤسسة المسؤولة" وعلى اعتبار أنّ مفتشية أقسام الجمارك تبسة تعطي اهتماما للبرامج المجتمعية، والأساليب الاتصالية خاصة المتعلقة بالمنصات الرقمية للمسؤولية المجتمعية في إدارة الحوار المجتمعي من جهة، وإدارة الأزمة من جهة أخرى وبناءا على ذلك يتمحور التساؤل الرئيسي للدراسة–

ما الدور الذي أدّاه الاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا –كوفيد 19– بمفتشية أقسام الجمارك تبسة، من وجهة نظر موظفيها؟

[1]–لمياء مرتاض نفوسي، **تغير الأنساق والحياة اليومية بالجزائر مع أزمة فيروس كوفيد–19–**، الفا للوثائق، ط01، 2022، الجزائر، ص 91.

تثير الإشكالية البحثية الرئيسية للدراسة عددا من التساؤلات الفرعية، تسعى هذه الدراسة للبحث عن إجابات لها، تكتمل من خلالها منظومة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية محل البحث، بما يحقق أهداف الدراسة، وتتمثل هذه التساؤلات في:

1. ما المكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول داخل مفتشية أقسام الجمارك –تبسة–

2. ما طبيعة البرامج المجتمعية المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك تبسة أثناء أزمة كوفيد–19–؟

3.ما الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد–19–؟

4. ما مواصفات القائمين بالإتصال المسؤول الذين راهنت عليهم مفتشية أقسام الجمارك تبسة في إدارة أزمة كوفيد–19–؟

5.ما الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال المسؤول في إدارة أزمة كوفيد–19– بمفتشية أقسام الجمارك –تبسة؟

2–أهداف الدراسة:

تعدّ أهداف البحث العلمي إحدى الخطوات المهمة في سبيل إعداد الأبحاث العلمية، وهي تعبّر بشكل أساسي عن الغاية من البحث أو ما يصبو إليه الباحث العلمي من الأطروحة في مجال تخصصه، "سواء بالكشف أو الوصف أو التفسير، التي تؤدي إلى الفهم أو الضبط أو التنبؤ"[1]أمّا هذه الدراسة فهي تطمح إلى الوصول إلى **فهم** الظاهرة المدروسة، وذلك من خلال **وصفها** لتحقيق جملة من الأهداف الخاصة الآتية:

الهدف الأول: طرح رؤية وصفية لموضوع يتصف بالحداثة والأهمية في مجال الاتصال في التنظيمات، خاصة وأنّ موضوع الاتصال المسؤول أصبح من أهم التوجهات الراهنة للمؤسسات في ظل تحديات التنمية المستدامة.

الهدف الثاني: إلقاء الضوء على جوانب السلوك المجتمعي المسؤول لمفتشية أقسام الجمارك تبسة من خلال رصد ممارستها وبرامجها (الاجتماعية–الصحية–البيئية) اتجاه جماهيرها خاصة أثناء الأزمات.

الهدف الثالث:التشخيص الواقعي لنّظم والأساليب الإتصالية لمفتشية أقسام الجمارك تبسة، في مراحل الأزمة باعتبارها احد آليات الرقابة على أدائها الاجتماعي، والتعرف على درجة ممارستها ميدانيا.

الهدف الرابع: الكشف عن دور القائم بالاتصال المسؤول في إدارة مراحل الأزمة، وتحقيق فعالية الأداء في المؤسسة الجمركية .

[1] –أحمد بن مرسي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط 04، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 13.

الهدف الخامس: التعرف على أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه القائم بالاتصال في تجسيد برامج الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية أثناء إدارة الأزمة.

أما **الهدف العملي** فهو دراسة وتشخيص الوضع الحالي لمفتشية أقسام الجمارك تبسة، محل الدراسة من خلال تفسير وتحليل استخداماتها لتقنيات الاتصال وأساليبه، في إطار الالتزام بمسؤوليتها الإجتماعية والبيئية، وذلك باعتمادها على أساليب الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة، وتبيان أثره على أدائها الاجتماعي تجاه موظفيها.

3-أسباب اختيار الموضوع

تعد مرحلة إختيار الموضوع من أهم المراحل المنهجية التي يمر بها أي بحث علمي، فعملية الاختيار في العادة لا تكون اعتباطية وإنما تستند إلى عدة اعتبارات ودوافع تتصل بالبراديغمات المتبناة، وعوامل الإحساس بالمشكلة، وفي هذا القسم من البحث يبين الباحث بوضوح لماذا اختار هذا الموضوع للبحث وما هي الأسباب التي تجعل من هذا الموضوع مهما ويستحق الدراسة والبحث، بمعنى آخر يحاول الباحث إقناع المرشد المتخصص أو القارئ بقيمة وأهمية البحث الذي يريد القيام بإجرائه"[1].

أما أسباب اختيار موضوع هذه الدراسة فيمكن تحديدها في **أهمية الموضوع** في حد ذاته، هذه الأهمية التي يستمدها من أهمية الاتصال المسؤول أولا **كمتغير مستقل**، ثم أهمية إدارة الأزمة **كمتغير تابع**، بالإضافة إلى أهمية مؤسسة الدراسة والتي تكشف عن العلاقة بين المتغيرين وأهمية الجزء في خدمة النسق الكلي.

فأهمية الاتصال المسؤول؛ تأتي انطلاقا من تنامي الوعي بأهمية الاستدامة والمسؤولية الإجتماعية لدى المؤسسات التي ترغب في بناء صورة إيجابية ومسؤولة اجتماعيا، عبر رسالة اتصالية صادقة وشفافة تعكس حقائق واضحة.

حيث يبرز دور الاتصال المسؤول كأهم الأدوات التي تساهم في تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسات كممارسة، من خلال نقل وتوضيح نتائج أدائها الاجتماعي والبيئي باستعمال مختلف الوسائل الاتصالية لتحسين صورتها لدى الأطراف ذوي العلاقة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي.

كما أن ما تشهده هذه الوسائل من **تطور متسارع** ومستمر على المستوى التقني وما تنتجه من تطبيقات وأساليب اتصالية رقمية فعالة، بالإضافة إلى التحولات الكبيرة على مستوى المحتوى وإنتاج الرسائل،

[1]-عمر عبد الرحيم نصر الله، **أساسيات مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها**، دار وائل للنشر التوزيع، عمان، 2016، ط1، ص42.

وتوفير فرص الحوار التفاعلي، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، يجعل من دراسة مستجداتها أمرا مهما وحيويا لتتبع نتائج هذا التطور.

أما **أهمية دراسة إدارة الأزمة**؛ فتستند على خصوصية الأزمة (فيروس كوفيد-19#) الي بيّن أن ّ العديد من الإختلالات مست الأنساق المختلفة وليس النسق الصحي فحسب، مبرزة الإختلالات التنظيمية والوظيفية التي تسود الأنساق، حيث لا يمكن لأي نسق أن يعمل بمعزل عن الأنساق الأخرى، هنا تكون أهمية دراسة إدارة الأزمة على مستوى بالغ من الأهمية، إذ نكون بصدد الحديث عن مراحل الإدارة كمسار (ما قبل الأزمة-أثناء الأزمة- ما بعد الأزمة).

وأم ّ ا أهمية المؤسسة المدروسة؛ فلا شك أن المؤسسة الجمركية مهمة جدا في أي مجتمع،باعتبار ها من أهم العناصر الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة (نسق داخل النسيج الاجتماعي)، نظرا لدورها المؤثر في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، فبالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، ستسهم بتحقيق التنمية المستدامة وهذا الهدف لا يمكن أن ينجح دون صياغة إستراتجية اتصالية مسؤولة تأخذ في عين الاعتبار الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة ويكون ذلك من خلال فهم القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، وفهم حاجات ومتطلبات الجمهور المستهدف للمؤسسة التي تعد المجال الخصب الذي يوظف فيه عملية الاتصال وقت الأزمات.

خاصة مع تزايد المؤسسات الجمركية في الجزائر (15 مديرية جهوية-52 مفتشية أقسام للجمارك) على مستوى التراب الوطني، وتزايد جمهورها الداخلي(إطارات، أعوان، منتسب)، وتزايد جمهورها الخارجي المرتبط بها (مواطنين، متعاملين، مؤسسات..)، حيث تجعل هذه المعطيات من هذا الميدان مجالا خصبا لتجسيد العديد من الدراسات الاتصالية، خاصة مع الانفتاح الذي شهدته الدولة من جهة، ودعوة الوزارة الوصية (وزارة المالية) بضرورة فتح جسور التواصل على المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة الجمركية.

أم ّ ا الدافع الأكبر وراء اختيارنا لموضوع الدراسة يعود إلى رغبة الطالب الباحث في إجراء دراسة اتصالية تخص القطاع الذي ينتمي وظيفيا إلى أحد مؤسساته، فبحكم تواجد الباحث في المؤسسة الجمركية محل الدراسة كفضاء مهني، والذي يحتاج إلى آليات الاتصالالمسؤول، شكّ ل له دافعا للبحث في مجال تطبيق إستراتجية الاتصال المسؤول في إدارة الأزمات بهذا القطاع.

4- تحديد مفاهيم الدراسة:

تمهيد:

إنّ أي دراسة علمية بحاجة إلى ضبط محكم للمفاهيم المحورية حتى لا تترك المجال مفتوحا للفهم الخاص لكل قارئ، ولإزالة الغموض وتوحيد الرؤية بين الباحث والمتتبع للخطوات البحث، فيكون من الضروري تحديد تعريف دقيق للمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة وبالتالي فالتركيز الأوّلي سيكون منصبا على مفهوم **الدور** على اعتبار أنه المفهوم الموجه الذي تتوقف عليه كل المقاربات النظرية والمنهجية التي ينبني عليها موضوع الدراسة.

والمؤسسة لأنها الميدان الذي يتم فيه معالجة الموضوع المحوري-الاتصال المسؤول وإدارة الأزمة- لهذا سنحاول ضبط هذه المفاهيم بإرجاعها لبعض عناصرها التركيبية والوظيفية والبحث عن الأصول النظرية لهذه المفاهيم في ضوء النظريات السوسيولوجية العامة من خلال التوجه النظري البنائي الوظيفي، الذي يتناول موضوع دور الاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا، على المستوى العام للنسق.

***مفهوم الدور:**

جاء في لسان العرب أنّ مصطلح **الدور** مشتق "من "دار، يدور"، أي التحرك في اتجاهات متعددة في مكانه، وكلمة الدور مستعارة من المسرح وأول من استعارها بهذا المعنى هو نيتشه حيث اعتبر أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على المسرح[1].

ومصطلح الدور يستخدم في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجيا بمعان مختلفة، "فيطلق كمظهر للبناء الاجتماعي، وعلى وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع لتقييم معياري إلى حد ما من قبل أولئك الذين يكونون في الموقف، ومن قبل الآخرين فهو يشير هنا إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل[2].

ونجد التأكيد على أهمية التفاعل في التعريف الذي يورده "قاموس علم الاجتماع الفرنسي لمفهوم الدور بـ"اعتباره سلوكات أو نماذج من السلوك التي تُبين تأكيدات متطابقة وسلسلة من التفاعل بين الأفراد والبناء الاجتماعي"[3].

ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الدور مرتبط بالدرجة الأولى بالبناء الاجتماعي، وبموقع الأفراد وتفاعلاتهم في مواقف اجتماعية معينة.

---

[1]-إبراهيم مصطفى، وآخرون، **المعجم الوسيط**، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص.302.

[2]-محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1979، ص 390.

[3] - André Akoun et Pierre Ansart , **Dictionnaire de sociologie**, édition Robert/Seuil,Paris,1999,p460.

وتشير النظرية الوظيفية إلى مفهوم الدور وأهميته في إطار النسق، حيث يشير الدور إلى منظومة السلوكيات التي ترتبط بالشخص الذي يشغل منصب أو وظيفة معينة بالمؤسسة، وتتكون هذه المنظومة الأخلاقية من سلوكيات، وعلاقات إنسانية، وعلاقات مهنية ترتبط بالأنشطة والمسؤوليات المتعلقة بالأدوار وكيفية أدائها[1].

إلاّ أنه وحسب المتطلبات النظرية والمنهجية للدراسة تجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الدور من المنظور البنائي الوظيفي كأهم الموجهات النظرية لموضوع الدراسة.

ويبرز مفهوم الدور نوعا من التفاعل الذي يربط المؤسسة بالمجتمع والبيئة التي تنشط فيها، ويتخذ هذا الدور عدة مظاهر (الاقتصادي، الاجتماعي/ الصحي والبيئي)، فهو عبارة على مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة تحتوي على مواقف وقيم وسلوكات محددة من طرف المجتمع".

انطلاقا مما سبق يمكن تقديم تعريف مفهوم **الدور** إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: **هو وصف محدد اجتماعيا للتصرف في مركز معين، من خلال القيام بمهام ووظائف وواجبات يتم من خلالها استخدام وسائل وأساليب إتصالية مسؤولة حديثة وتقليدية لتحقيق أهداف تنموية وتجسيد برامج مجتمعية في المؤسسات الجمركية في كل مراحل الأزمة التي تواجه هذه الأخيرة.**

رغم استعمال الباحثين لمفهومي "الاجتماعي"، والمجتمعي"، على أن لهما معنى واحد، إلا أنى تقصدت اختيار مفهوم المجتمعي (البرامج المجتمعية–**sociétale**)، بدلا من مفهوم الاجتماعي (البرامج الاجتماعية–**sociale**)، لما يحمله الأول من معنى إحداث التأثير في المجتمع ككل من خلال تعزيز قدرات هذه المجتمعات ومعالجة التحديات التي تواجهها سواء الاجتماعية، الصحية والبيئية وحتى الثقافية على عكس مفهوم الاجتماعية التي تحدد في نطاق ضيق.

***تحديد مفهوم الاتصال**

لحتلّت كلمة الاتصال بمعانيها اللغوية والاصطلاحية حيزا مهما في العديد من البحوث والدراسات، التي أبانت على الاختلافات في تحديد معانيها تبعا لتعدد المدارس الفكرية والعلمية للباحثين، وهو يفسر التنوع في التعاريف التي نستعرضها فيما يلي:

يشير معجم اللغة العربية للفروقالموجودة بين اتّصل وتواصل، بان اتّصل" يعني وصل شيء بشيء، احتك بشيء أو بأخر، بينما يعني تواصل، العلاقة المتبادلة بين الطرفين في الاتصال، أي هناك رغبة

[1]– حسين حسن سليمان وآخرون، **الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة، والمجتمع**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط 1،2005 ،ص 292.

من احد الطرفين باتجاه الأخر، وهذا الأخر يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة، أو أنه قد يرفض، أما في التواصل فان التفاعل أو الرغبة في المشاركة تحدث في كلا الطرفين[1] .

ويركز هذا التعريف للاتصال علي التفاعل الذي يحدثه بين طرفي العملية الاتصالية الناتج عن العلاقة المتبادلة بينهما.

كمايعرف الاتصال بأنّه"عملية تبادل مستمر في الأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر، فهو عملية تفاعل اجتماعي، يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم، يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز"[2] ويشير التعريفين إلى جوهر الاتصال القائم على نقل المعلومات والآراء والأفكار باستخدام الرموز المشتركة التي ينتجها الأفراد فيما بينهم.

يُعرفتّطلاال أيضا بأنّه العمليّة أو الطريقة الّتي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين النّاس داخل نسق اجتماعي معيّن، يختلف من حيث الحجممن حيث العلاقات المتضمّنة فيهبمعنى أن يكون هذا النّسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائيّة نمطيّة بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع قومي أو حتّى المجتمع الإنساني ككل، ما يجعلهالعمليّة الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات، والآراء، والأفكار في رموز دالّة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، ولبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة.

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الاتصال إجرائيا في هذه الدراسة على أنه :مجموع العمليات الاتصالية الشاملة لكل الشبكات الرسمية وغير الرسمية، الداخلية والخارجية التي توظفها المؤسسة، لنقل المعلومات والأفكار والآراء والحقائق إلى جمهورها الداخلي والخارجي، قصد تحقيق أهداف مرتبطة بصورة المؤسسة وسمعتها، وتوقعات الجمهور منها.

***الاتصال المسؤول:**

يعرف قاموس لاروس"2008" كلمة غير مسؤول"**IRRESPONSABLE**" بأنه "من لا يستطيع أن يجيب على أفعاله وسلوكه"، وهو الطرف الذي يظهر اللامبالاة وعدم الوعي بالذنب فيما يتعلق بعواقب أفعاله".

– وتقابله في اللغة الفرنسية "**المحاسب**" بالإضافة إلىأنّ معنى "الحساب" هو المسؤولية أي الالتزام[3].

[1]–مجد الهاشمي، **تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري**، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص08.

[2]–إبراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 45.

[3] Sylvie Payoux & Constant Calvo -Les **Enjeux de la Communication Responsable**- Développement Durable – RSE. 2012.p 17.

أما المسؤولية أو المسؤول لغة، مشتق من السؤال وهي تعني من كان في وضع السؤال والمساءلة[1]، إذ يرى "**سحبان خليفات**"، أن البنية المعرفية لكلمة مسؤول في اللغة العربية تكشف عن خاصية منطقية هامة، فـ"مسؤول" على وزن مفعول مثل مجعول، وهذه الصيغة قريبة في معناها من معنى الفعل المبني للمجهول، وكما أن المجعول لغاية هو ما جعل لأجلها دون بيان من جعله وصيره على هذا النحو، كذلك فإن "المسؤول" فرد جعل مسؤولا دون بيان من جعله كذلك.

ويرى "**حسين طاحون**" أن الكلمة الانجليزية **"Responsibl"** تعنيأساسا ما ينبغي أن يعد الفرد مسؤولا عنه، وتتنوع تعريفات كلمة **"Responsible"** في القاموس، فقد تعني: "أن يكون الفرد ذا ثقة أو يعتمد عليه."

وفي كلتا اللغتين فإن شيئا ما هو الذي يجعلنا مسؤولين من حيث معنى "المطالب بالأمر" أو "الذي يطلب منه أمر"، ويتضمن هذا المعنى الاشتقاقي فكرة المحاسبة أو المحاكمة في ضوء دستور ما أو معيار ما[2].

فالمسؤولية بمعناها اللغوي ترتبط بالسؤال، أي الشخص الذي يتولاها يكون مسؤولا بمعنى أن المجتمع يعرضه للمساءلة.

اصطلاحاً :المسؤولية يقصد بها اصطلاحا: "الوضع الذي يجب فيه على الفاعل أن يسأل عن أفعاله، أي يعترف بأنها أفعاله ويتحمل نتائج هذه الأفعال، وكما يقال باختصار هي: "التبعية التي تلزم الفعل[3].

ويعرف الاتصال المسؤول بأنه" الاستعمال الاستراتيجي والمخطط للعمليات والأنشطة الاتصالية من اجل النقل الفعال للسياسة البيئية الموضوعة لمشاركة الجمهور في وضع المشاريع الموجهة نحو تحقيق الاستدامة البيئية"[4].

حيث يتم استخدام التواصل المسؤول من قبل المؤسسة كوسيلة لتأمينها وتطويرها، ولتحقيق ذلك يسعى التواصل المسؤول إلى تحسين السمعة للمؤسسة وإثبات شرعيتها للعمل مع أصحاب المصلحة الخارجيين (المستهلكون، الموردون، المستثمرون)، أو على المستوى الداخلي (الموظفون والنقابات والمساهمون).

وبفضل هذه الشرعية، تعمل المؤسسة بعد ذلك على تمييز نفسها عن منافسيها وبناء ولاء شركائها من

---

[1]–صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، **قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية**، دار الكتب والوثائق القومية، العراق، الطبعة الأولى، 2013، ص 92.

[2]–غادة السيد السيد الوشاحي، **دور الجامعة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها –دراسة ميدانية بجامعة أسيوط–**، أطروحة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2004، ص 32.

[3] –صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، **مرجع سابق**، ص 92

[4]– سحر أم الرتم، **الاتصال المسؤول والصورة الذهنية، الرهانات والمبادئ والوسائل**، دار الأيام لنشر والتوزيع، ط01، 2023، ص11

خلالها داخليا، وكذلك خارجيا، وبذلك تضمن الموارد والمنافذ التي تحقق استدامة نشاطه، وبشكل غير مباشر.[1]

كما يعرف الاتصال المسؤول بأنه "الاتصال الذي يترجم مسؤولية المؤسسة الإجتماعية والتزاماتها الأخلاقية تجاه جميع الأطراف التي تتعامل معها باعتبار المؤسسة نسق مفتوح تؤثر وتتأثر بمختلف السياقات الإجتماعية، السياسية، القانونية والاقتصادية وغيرها وهو ما يساعدها في خلق التميز وبناء الولاء لدى جماهيرها الداخلية والخارجية[2].

وأخيرا وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف الاتصال المسؤول إجرائيا بأنه "العملية التي تهدف إلى جعل المؤسسة مصدرا لقيم جديدة، من خلال تعزيز التواصل الشفاف والمسؤول بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويكون ذلك بتقديم المعلومات الدقيقة، والصحيحة والموثوقة، والتي يمكن التحقق منها وقياسها دون تضليل أو تلاعب أو تزييف، مع الأخذ بالاعتبارات الاجتماعية، الصحية والبيئية في رسالتها، التي تعكس واقع الممارسات الاتصالية المسؤولة للمؤسسة بصفتها مسؤولة اجتماعيا تؤثر وتتأثر بأزمات محيطها الذي تنشط فيه.

ويمكن استخلاص أن الاتصال المسؤول المراد علاجه في هذه الدراسة يشمل على:

- توظيف الاتصال كعملية اجتماعية، بيئية وصحية وقت الأزمات التي تمر بها المؤسسة.
- استخدام العناصر الأساسية للعملية الاتصالية . المصدر ، المستقبل، الرسالة، القناة، ردود الفعل والخبرة المشتركة.
- مجال تطبيق هذه العملية الاتصالية هو المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح في كل المراحل المختلفة للأزمة.
- هو عملية مقصودة وهادفة من قبل المؤسسة لتعديل وتغيير سلوك أصحاب المصلحة اتجاه الأزمة والمؤسسة.
- استغلال الأزمة بتحويلها لفرصة للإبداع والازدهار لصالح المؤسسة بواسطة استراتجيات الاتصال المسؤول.

***مفهوم الأزمة**

[1] Béatrice Parguel**. La communication sociétale vs communication responsable**. 50 fiches sur le market-ing durable, Bréal, pp.120-123, 2010-

[2]- بلمير سارة، دايرة عايدة، دور الاتصال المسؤول في ترسيخ قيم المواطنة لدى الشركات النفطية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، **مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية**، المجلد06، العدد04، ديسمبر 2022، ص 485-504

إن تحديد مفهوم دقيق للأزمة أمر في غاية الصعوبة لأن تحديده يرتبط بطبيعة الأزمات وأنواعها، وله علاقة مباشرة بالكثير من التخصصات التي تداولت كلمة "الأزمة" في الكثير من دراساتها، ومع ذلك سوف نحاول ضبط هذا المفهوم بتحليل ومناقشة بعض العناصر الارتباطية به ولا سيما أن الأدبيات الأكاديمية تجعل من تحديد المفردات المتداولة في الدراسة المعيار الأساسي لوضوح الوجهة وبلوغ الغاية.

– فالأزمة في **اللغة العربية** هي: من فعلأز ّم ففي معجم لسان العرب المحيط فهي": شدة العض بالفم وقيل بالأنياب، والأنياب هي الأوازم وقيل هو أن يعضه ثم يكرر عليه ولا يرسله.

الأزمة الشدة والقحط، والأوازمالسنون الشدائد كالبوازِم، وأَزم عليه العام والدهر يأزم أزماً وأزوماً اشتد قحطه[1]."

إن التعريف الذي ورد في اللغة العربية يؤكد وجود الأزمة مع وجود الإنسان على الأرض ودخوله في صراع معها، لأن القحط يعني الجفاف وندرة المياه، أي أن الإنسان والمجتمع كانا يتعرضا لأزمات تفرضها عليهما الطبيعة الصحر اوية التي عاشها المجتمع العربي، ومن ثم ارتبطت الأزمة بالقحط والشدة، وهما مفردتان ملتصقتان بالأرض، فهذه الأزمة التي تلمسها المجتمع تتعلق بالمجال الزراعي وأزمة الغذاء الإنساني، وهي تخص المجتمع الكلي وليست خاصة بنسق مؤسستي.

أما في اللغة الفرنسية فإن مصطلح **Crise** "يقابله في اللغة العربية "نوبة، ضائقة مالية، أزمة، نوبة عصبية، أزمة وزارية"[2].

ويعرفها معجم ويبستر على أنها "نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ أو أنها لحظة حاسمة أو وقت حرج"[3].

وقدّ م **ليبار تيري** في كتابه اتصال الأزمة عدة تعريفات للأزمة، وكان التعريف الأكثر اتساقا مع أزمة المؤسسة، حينما اعتبرها: "الأزمة هي المرحلة النهائية في سلسلة من الإختلالات التي تهدد سمعة واستقرار المؤسسة."[4]، حيث حاول أن يربط الأزمة بالمؤسسة؛ وأعتبرها تراكمات سابقة لسلسلة من الإختلالات الوظيفية التي تؤدي في الأخير إلى تهديد شهرة المؤسسة وسمعتها، وإلى أللاستقرار في أنظمتها الفرعية، ومع ذلك فهو يختزل مراحل الأزمة في المرحلة الأخيرة، فحين بوادر الأزمة قد تظهر مع بروز الخلل الوظيفي، وهذا ما تجسد في أعمال شريفاستافا عندما اعتبرت: الأزمات ليست أحداثًا بل هي

---

[1]–ابن منظور (دس) –**معجم لسان العرب المحيط**، معجم لغوي علمي قدمه له العلامة الشيخ عبد الله العلالي : إعداد وتصنيف يوسف الخياط دار لسان العرب. بيروت ، الجزء أ. ر ص 57.

[2]––سهيل إدريس، **المنهل، القاموس الفرنسي العربي**، دار الأدبيات، بيروت، 2005، ص 331.

[3]–أصدارات بميك، **إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث**. تعريب : علاء أحمد صلاح ، مركز الخبرات المهنية بالإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص 17.

[4] - Libaert Thierry. **La communication de crise** .deuxième édition. Dunod. Paris 2005. p09

عمليات تتطور مع مرور الوقت والمكان"، وهذا ما يؤكد أن الأزمة تظهر بشكل متزايد ليس كحدث منفصل، ولكن بدلاً من ذلك كنتيجة لسلسلة من الإختلالات الوظيفية بشكل مؤقت أو دائم، تؤثر على واحد أو أكثر من الجوانب التالية للمنظمة (الشركة أو المجتمع): السلامة، صحة الإنسان، البيئة، المنتج، السمعة، الاستدامة.

والأزمة يحددها كل مجتمع وكل نسق ظهرت فيه لأنها قد تعني نسق اجتماعي معين كما قد تخص مؤسسة ما، وهي في الحقيقة خطر يهدد وجود الإنسان أو المجتمع أو المؤسسة ومستقبلهم، يقتضي بالضرورة أن تكون هناك عملية عقلية سريعة ورصينة تتمثل في القدرة الكافية على اتخاذ القرارات المهمة أمام ضيق الوقت.

التعريف الإجرائي:

-**الأزمة:** هي كل اختلال في النسق أو الأنساق القائمة، حيث تمثل حالة طارئة ومفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المؤسسة تعيش حالة اللااستقرار واللاتوازن وتُحدِث خللاً في ثوابت وقيم النظام والنسق وتعرقل مسارها العادي الإنتاجي أو الخدمي؛ حيث يمكن أن تنتقل أزمة ما من خارج محيط المؤسسة إلى داخلها إذا كان القطاع الذي ظهرت فيه الأزمة له علاقة مباشرة بالمؤسسة، مع إمكانية أن تكون هذه الأخيرة جهة أساسية لمجابهة الأزمة الخارجية، وتصاحبها سلسلة من الأحداث المتسارعة الحدوث التي تظهر في فحوى مراحل الأزمة الأساسية مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة انفجار الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة.

***تعريف إدارة الأزمات**

من بين المفاهيم المحورية في هذه الدراسة والمرتبطة بالاتصال المسؤول، وبالإطار النظري المتبنى في هذه الدراسة، نجد مفهوم الضبط، وإعادة التنظيم، لذلك وجب الوقوف عنده وتحديد أبعاده ومؤشراته.

إن اقتران الأزمة بالإدارة يعني محاولة التحكم في الأزمة بشكل أفضل وذلك بسحب الوظائف الإدارية الأساسية عليها؛ أي استخدام عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم وتسخيرها لتسيير الأزمة لصالح المؤسسة وتعرف إدارة الأزمة بـ ": كيفية التعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة منها مستقبلا"[1]، أي إخضاع خطوات تتبع مراحل الأزمة للدراسات العلمية لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

وتستخدم إدارة الأزمات لتفادي الأزمة على الإطلاق في حال تكرارها فهي "عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد

[1]-إدريس لكريني، "**إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية** "، المستقبل العربي، العدد 287 مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ص33.

الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب الخبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلا".[1]

ولكن يجب علينا أن نفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

فالإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات لحل بعض المشاكل التي تعترض النسق. فهي": علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة في الآخرين وفي الغالب يستعمل هذا المصطلح ويطبق على مستوى العلاقات الدولية وعلى مستوى المؤسسات، كما يحتاج لخبرة كبيرة لدى ممارسيه. على خلاف ذلك فإن

إدارة الأزمات تكون غير مفتعلة، وتبحث في كيفية التغلب على الأزمة وفقا للطرق العلمية. ومع ذلك فإن إدارة الأزمات والاستعداد والحيطة سيختلف باختلاف المجال الذي تظهر وتنمو فيه الأزمة، وهذا يتطلب تمييز رشيد للحدود الفاصلة بين مفهوم الأز مة ذاته وبين المفاهيم المشابهة له.

التعريف الإجرائي:

هي عملية إدارية مقصودة وهادفة، تقوم على التخطيط بهدف الاستعداد لها والوقوف على أسبابها وأبعادها، من خلال توظيف كل الإمكانيات المادية، البشرية والمعنوية ووضع مجموعة من البدائل لتفادي الأزمات، أو على الأقل التقليل من آثارها مع محاولة استغلالها كفرصة للتغيير والتجديد والإصلاح، بما يضمن إعادة التوازن والاستقرار للنسق وذلك وفق الأبعاد الزمنية الأساسية التي تكون ما قبل وأثناء وما بعد الأزمة.

- أزمة كورونا (كوفيد -19) :

إن فيروسات كورونا هي سلالة واسعة من الفيروسات التي تتسبب للحيوان والإنسان بأمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخرا مرض كوفيد -19[2].

فمرض كوفيد 19 هو مرض معد وهو آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروس كورونا والذي لم تكن هناك أي دراية عن آلية عمله قبل بدا تفشيه في مدينة ووهان الصينية في ديسمبر 2019.

من ثم تم تصنيف مرض كوفيد 19 إلي جائحة أو وباء عالمي، نتيجة لسرعة تفشي ألعدوي واتساع نطاقها من شخص إلى أخر في عدد من دول العالم في الوقت نفسه، ونتيجة لقصور الدول عن

[1]-"شومان محمد، **الإعلام والأزمات** -مدخل نظري وممارسات عملية - ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 23.

[2]- ميلود بن خيرة، سعيدة طيب، أثر جائحة كورونا (-covid-19) على الاقتصاد العالمي، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد**، مجلد02، العدد02، 2020، ص 05.

السيطرة علي تفشي هذا الفيروس صنفت منظمة الصحة العالمية وباء كوفيد-19 كجائحة تؤثر علي العديد من بلدان العالم، تتمثل أعراضه الأكثر شيوعي ألحمّي والسّعال الجاف والتعب وبدرجة أقل الآلام والأوجاع، احتقان الأنف، الم الحلق، أو الإسهال، وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ تدريجيا حيث يصاب بعض الناس بالعدوى ولكن تظهر عليهم سوي أعراض خفيفة، يتعافي معظم المصابون (نحو 80) من المرضي دون حاجة للعلاج في المستشفي، وتشتد حدة المرض لدي شخص واحد تقريبا من كل 05 أشخاص يصابون بعدوي كوفيد -19 حيث يعانون من صعوبات في التنفس وترتفع مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين كبار السن والأشخاص الذين يعانون مشاكل صحية مثل ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب والرئتين، داء السكري والسرطان.

وقد مسّت هذه الأزمة كافة الأنساق القائمة وكافة المجتمعات، مما يمنحها الصبغة النسقية-التركيبية والشمولية.[1]

التعريف الإجرائي:

وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها: بأنها أزمة صحية ناتجة عن تفشي فيروس كوفيد-19-الذي أدّى إلى اختلالات وظيفية في كل الأنساق القائمة، حيث لم تمس هذه الأزمة النسق الصحي فحسب، بل أيضا كل الأنساق الأخرى (اقتصادي، اجتماعي/ صحي، سياحي، بيئي) وحيث لا يمكن لأحد التنبؤ بوقت انقشاعها وزوالها.

ويقصد بإدارة أزمة فيروس كورونا المسبب لجائحة -(19) COVID- كل العمليات الإدارية التي تتخذها القيادة العليا للمؤسسة الجمركية لمواجهة تلك الجائحة من حيث التخطيط والتنظيم والمراقبة والتقويم، بالإضافة إلى الإجراءات التنفيذية كالإخلاء، أو منع التجوال، أو تعليق الدراسة، أو إغلاق المكاتب، أو منع السفر ونحو ذلك مما يكفل حسن مواجهة الأزمة، والمقدرة على معالجتها، والتقليل من آثارها، وحماية المواطنين والمقيمين من نتائجها.

*** تحديد مفهوم المؤسسة:**

- **المؤسسة لغة:** صيغة المؤنث لمفعول أسس الأس والأساس هو أصل البناء.

وهي من الفعل أسّس أي بني ووضع قواعد، وهي كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله، والمؤسسة منشأة تؤسس لغرض معين أو منفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة[2] .

---

[1]-لمياء مرتاض نفوسي، **تغير الانساق والحياة اليومية بالجزائر مع أزمة فيروس كوفيد 19-رصد للتمثلات والممارسات**- ص21

[2].-المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، ط31 ،بيروت، 1991،ص10

-**اصطلاحا:** لقد حضت المؤسسة كمجال للبحث باهتمام الكثير من المختصين من ميادين علمية مختلفة، فكانت محل اهتمام الاقتصاديين والمهندسين وعلماء النفس والاجتماع؛ وعلى إثر ذلك ظهرت مجموعة من المفاهيم التي حاولت تحديد ملامح المؤسسة وأهدافها وهي في الحقيقة تعكس التوجهات الإيديولوجية لهؤلاء الباحثين ومرتبطة بالمجالين ألزماني والمكاني الذين تمت فيهما الدراسة.

وعليه فإن مسألة تحديد تعريف واضح ودقيق للمؤسسة أمر في غاية الصعوبة؛ ولهذا سنتناول **تعريف** "**كاهن**" للمؤسسة والتي يعتبرها " تنظيم مستقل يقوم على تنسيق مجموعة من الموارد البشرية، والمادية والمالية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية بصورة مستقرة ونظامية"[1]، والواضح أن هذا التعريف يغلب عليه التوجه الاقتصادي. فهو يحصر نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي وما يميزها هو نشاطها المادي البحت، وكتعريف أشمل يرى **شين** (1980) بأن المؤسسة: "عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة محددة وذلك بو اسطة نظام لتقسيم العمل وهيكلة السلطة"[2] الأكيد أن شين قد أهمل دوافع الأفراد والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد وكذلك تجاهل تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة، واعتبرها بذلك مجموعة من المتغيرات الداخلية التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فهي بذلك نسق مغلق يفتقد للتبادل والتفاعل مع المحيط الخارجي.

ولقد حدد "**دادي عدون ناصر**" تعريفا للمؤسسة يرى أنه أكثر شمولية غير أنه في الواقع يغلب عليه الطابع الاقتصادي، حيث يقول ": هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو/ وخدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه"[3].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن ّ **دادي عدوان ناصر** قد أشار للبعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال تأكيده على الإطار القانوني والاجتماعي الذي تعيش في وسطه. ومع ذلك فإن المعايير التي حددها كمقومات أساسية للمؤسسة هي معايير اقتصادية بحتة، ولتجاوز هذا الانحصار الاقتصادي وتوضيح المتغيرات البنيوية والوظيفية للمؤسسة من الزاوية الاجتماعية يجب إعطاء تعريف إجرائي على أساس أن العولمة "تفرض على المؤسسات الانصهار والاحتفاظ بالخصوصية واللامركزية في ذات الوقت. وتحقق الأنساق الاجتماعية توازنها من خلال التوفيق بين أهدافها ومطالب السوق الاقتصادية"[4]

---

[1] - Cahen Elie**: Dictionnair de Gestion**, Casbah édition Alger 1998.p131

[2] – عشوي مصطفى، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية، 1992، ص35.

[3] –ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، الدار المحمدية العامة، الجزائر، ط01، 1998، ص 11.

[4] Boudon Raymond, et autres . **Dictionnair de sociologie** Casbah édition, Alger .2005 p-86.

فهي عبارة عن : " نسق اجتماعي أنشئ بطريقة منظمة تسود فيه علاقات ذات طابع إنساني و أخرى متبادلة بين مختلف مكونات المؤسسة ذاتها من أجهزة و أفراد و الهيكل التنظيمي لها، وكذلك مع محيطها الخارجي بغية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق أهداف مسطرة مسبقا"[1]

ويمكن أن نخلص إلى تعريف إجرائي للمؤسسة يتناسب وموضوع الدراسة ويتوافق والوجهة الاجتماعية على النحو الآتي:

"المؤسسة عبارة عن كيان منظم (نسق)، اجتماعي وسياسي وتقني اقتصادي؛ ذو طابع إنساني يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض، بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكلة السلطة، وهذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات كما تسهم في خلق قيم اجتماعية وثقافية وبيئية تؤثر بها على المحيط الداخلي والخارجي الذي توجد فيه، وتحقق ذلك بواسطة جهازها الاتصالي والذي يعد الآلية الأساسية للتكيف مع شروط المحيط الكلي المتغير بشكل يضمن لها التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية لتجنب قدر الإمكان الوقوع في أزمات.

*** تعريف المؤسسة الجمركية**

-**الجمارك لغة:** أما باللغة الفرنسية: فتسمى الجمارك "**Douane**" وأصلها عربي مشتق من كلمة "ديوان" الذي يعني هيكلا هاما رفيع المستوى إلى جانب هياكل (الجيش الأمن والقضاء)، يرتبط مباشرة بالحاكم، السلطان، الملك،أو رئيس الدولة أو بالدّ اي كما كان عليه الحال في عهد الأتراك وتقابلها كلمة "**Customs**" في اللغة الإنجليزية[2].

حسب مقاربة منظمة الجمارك العالمية فإن الجمارك هي:

"هي الجهة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ وإدارة القانون الجمركي وتحصيل الرسوم والضرائب، كما تتولى أيضا مسؤولية تطبيق الأنظمة واللوائح الأخرى المتعلقة بتصدير أو استيراد أو نقل أو تخزين السلع."[3]

ويمكن تعريفها بأنها: **تلك الإدارة المبنية على المنهج التشاركي في التسيير، والمبني على خطة إستراتيجية شاملة، لكل متطلبات العمل الإداري الجمركي المعاصر، والمثمنة لمواردها المادية والبشرية، والحارسة لحقوق الدولة وخدمة المواطن، والمسهلة للنشاط التجاري لضمان تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهذا قصد المشاركة في أهداف التنمية المستدامة للبلد.**

---

[1] – عبد الله محمود عبد الرحمان، **سوسيولوجيا التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1987 ،ص 21.

[2]-حليس عبد القادر، وادة راضية، تكييف العمل الجمركي مع الأزمة الصحية العالمية كوفيد-19، دراسة حالة الجمارك الجزائرية، **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**، المجلد 11، العدد01، 2022، ص674

[3]- World Customs Organization, **Glossary Of International Customs Terms**, Brussels, 2013-

5-الدراسات السابقة:

حسب رأي الأستاذ "**سفري ميلود**"إن الدراسات السابقة تمكّن الباحث من "تكوين خلفية نظرية عن الموضوع لأنّه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع وإنّما سبقه إليه آخرون ...كما توفّر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع "[1]، حيث تعرف الدراسات السابقة على أنها "مجموعة الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته، وتلعب هذه الدراسات دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي يقوم به وعن مراحل تطوره تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق تساعد الباحث في الاستفادة من خبرة الباحثين السابقين وما توصلوا إليه من خلال بحوثهم العلمية".[2]

وتعتبر الدراسات السابقة تراثا نظريا يمكن الانطلاق منه للوصول إلى نتائج جديدة، تخدم البحث العلمي، حيث حظي موضوع الاتصال المسؤول بأبعاده الثلاث (الاجتماعي/ الصحي-البيئي-الاقتصادي)، وإدارة الأزمة بمراحلها الثلاث (ما قبل -أثناء-ما بعد) في المؤسسات باختلاف نشاطاتها باهتمام الباحثين والمختصين، وفي دراستنا هذه سنقوم بعرض لأهم الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا والتي تتمحور حول المتغيرات الأساسية لدراستنا، وهي الاتصال المسؤول وإدارة الأزمة وفقا لترتيب التالي: الدراسات المحلية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية.

5-1:دراسات جزائرية:

-عرض الدراسات

***الدراسة الأولى: دراسة للباحث الطاهر خامرة بعنوان "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، للموسم الجامعي 2007/2006.[3]

تم طرح التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي: إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية ؟

وتدعيما للإشكالية المطروحة تم طرح مجموعة من التساؤلات:

---

[1]-سفاري ميلود، **الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية**، عدد خاص، ص 40.

[2]-عدلي الهواري، هموم أكاديمية : **مراجعة الأدبيات** ، مجلة عود الند، المغرب، العدد 2014، 101ص 58

[3]-الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، للموسم الجامعي 2007/2006.

-ما هي الحدود التي تفرضها التنمية المستدامة على المؤسسة الاقتصادية ؟

-هل تعتبر المسؤولية البيئة والاجتماعية بديل عن أدوات الضبط التقليدية للسياسة البيئية ؟

-كيف يمكن قياس وعرض المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية ؟

-ما مدى تحمل المؤسسة محل الدراسة (سوناطراك) للمسؤولية البيئية والاجتماعية ؟

استخدم الباحث في دراسته التي تنتمي إلى الدراسات الوصفية، المنهج الوصفي والتحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، إلى جانب استخدامه منهج دراسة حالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

-أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية وذلك بتطبيق المعايير الدولية كتطبيق **ISO14000** لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية و أصبحت هذه الأخيرة أداة للاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية.

-تتفادى المؤسسة الاقتصادية الأدوات التقليدية للسياسة البيئية في حالة التزامها بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وبهذا تعتبر أداة بديلة لها، أما في حالة فشلها يمكن للحكومات إدراج ضغط أداة أخرى وفي هذه الحالة تعتبر أداة تكميلية للسياسة البيئية.

-يعتبر تقسيم **Esteo** أهم تقسيم لمجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية حيث يضم جميع الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي التي تقوم بها المؤسسة وهذه المجالات على وجه التحديد هي: (مجال المساهمات العامة، مجال الموارد البشرية، مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية، مجال المنتوج).

-غياب أداة قياسية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية رغم محاولات الممارسة العملية والفكر المحاسبي في ذلك، وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على إعداد التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

-تخلف مؤسسة سوناطراك (كمؤسسة اقتصادية) أثناء نشاطها آثار بيئية واجتماعية معتبرة يستلزم منها تحمل مسؤوليتها في ذلك، حيث المؤسسة تولي اهتماما بهذا الجانب وتخصص فرعا متعلقا بالصحة والأمن والبيئة وجعلت من هذا الجانب جزء أساسي من هيكلها التنظيمي.

*** الدراسة الثانية: للباحثة نوال ضيافي بعنوان: " المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية "، رسالة ماجستير تخصص : تسيير الموارد البشرية جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009.[1]**

تهدف الدراسة إلى البحث عن مدى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة شيبالي للأنابيب بتلمسان واليات ممارستها مع الجمهور الداخلي على وجه الخصوص (الموارد البشرية) لهاته المؤسسة من خلال زيادة ولاء العاملين عن طريق العلاوات والعطل المرضية واحترام مواقيت العمل المتفق عليها وكيفية خلق العلاقات الجيدة مع مختلف الموارد البشرية ذات الصلة بها سواء العاملين أو المساهمين أو المستهلكين.

لتطرح الباحثة سؤال الإشكالية المتمثل في: كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن مواردها البشرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما الذي تحققه مؤسسة شيبالي للأنابيب بتلمسان إذا تبنت مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية؟
- إلى أي مدى تولى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أهمية للمسؤولية الاجتماعية؟
- هل تتقيد مؤسسة شيبالي للأنابيب بتلمسان بضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها تجاه مواردها البشرية؟

إن نجاح الدراسات العلمية يعتمد إلى حد كبير على سلامة اختيار المنهج والذي يعتبر الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته، بناء على هذا فقد رأت الباحثة قصد فحص وتحليل الموضوع أن أنسب منهج يمكن أن يساعد في الإجابة على التساؤلات المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة هو المنهج الوصفي التحليلي، وتدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف وتشخيص ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل البحث.

كما وظّفت الباحثة استمارة استبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية أعدتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة، وعند بنائها تصميمها اعتمدت على مجموعة من المصادر والمراجع في مجال المسؤولية الاجتماعية وممارستها في المؤسسات بصفة عامة وذات الطابع الاقتصادي بصفة خاصة، تضمنت الاستمارة 49 سؤال موزعة على خمسة محاور، تم توزيعها على عينة مكونة من 20 موظفا .

[1]– نوال ضيافي بعنوان: **" المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية "**، رسالة ماجستير تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2010 .

– كما تم أيضا توظيف المقابلة المفتوحة التي كانت تجريها مع رئيس قسم الموارد البشرية ووحدة الإنتاج أثناء الزيارات الاستطلاعية، من أجل الإطلاع على طبيعة المهام المسندة لهم، إضافة إلى الملاحظة لكونها سمحت للباحثة بفحص العديد من الجوانب المبحوثة في موضوع واقع العالقات العامة في الجامعة الجزائرية عف قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير المصطنعة.

توصـ ّ لت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

– تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع لتقديم السلع الصحية، المحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين وللمؤسسة من خلال خلق العلاقات الجيدة مع المساهمين – المستهليكن.

– أظهرت النتائج أن المؤسسة تهتم بمجال التكوين من خلال اعتمادها على سياسات مختلفة لتطوير العاملين من ذوي المعرفة الأدنى، حيث تسعى من خلال هذه السياسات إلى تحقيق استقرارهم النفسي والتخفيف من الضغوط الناجمة عن قلة المعرفة وهذا يكون بتوفير فرص متكافئة لجميع العمال من أجل التطوير في العمل كالتغذية العكسية (معلومات حول مستوى أدائهم) لأغراض تحسين أدائهم وتهيئة البرامج التكوينية المناسبة لهم، وهذا ما أكده 70% على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير مهاراتهم من خلال برامجها التكوينية.

–أكدـ ّت الدراسة على استخدام إستراتجية الإعلام وإشراك العاملين في سياسة المؤسسة، حيث يرى 50% من العاملين على أن الإعلان منح فرصا متكافئة للتقدم بطلب العمل من جهة، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين، تلوث البيئة....من جهة أخرى.

–أظهرت النتائج وجود تقصير وبعض النقائص كعدم اهتمامها بتوفير مناصب عمل للمعوقين أو سعيها لخلق ثقافة تشجع على ذلك.

***الدراسة الثالثة: للباحثة بن عون منى بعنوان "مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات–دراسة حالة– ARCELOR MITATL TEBESSA –مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة للموسم الدراسي 2011/2010[1].**

تطرح هذه الدراسة الأهمية البالغة للاتصال الداخلي من خلال الدور الفعال والهام داخل المؤسسات باعتباره وظيفة محورية وحيوية في تجسيد إستراتجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (أرسيلور ميتال).

[1]– بن عون منى، **مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات–دراسة حالة– ARCELOR MITATL TEBESSA**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة للموسم الدراسي /2011.2010

تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ؟ ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مدى تبلور مفهوم المسؤولية بمفهومها الحديث داخل المنظمة؟

-كيف يساهم الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

-ما مدى تجسيد آليات المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة ودور الاتصال الداخلي في ذلك؟

-ما مدى مشاركة أفراد المنظمة في اتخاذ القرار كآلية من آليات المسؤولية الاجتماعية؟

- ما مدى خضوع العامل في منظمة **ARCELOR MITATL** للتكوين المستمر كآلية من آليات المسؤولية الاجتماعية لتحسين مستواه الوظيفي؟

-هل الحوافز التي تقدمها مؤسسة **ARCELOR MITATL** لموظفيها كافية لتحسين مستواهم الاجتماعي؟

-ما مدى اهتمام مؤسسة **ARCELOR MITATL** بالسلامة المهنية كآلية من آليات المسؤولية الاجتماعية لحماية عمالها؟

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لدراسة واقع الأحداث والظواهر، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالتطبيق على مؤسسة**ARCELOR MITATL TEBESSA**، وعليه فإن الباحثة اعتمدت على المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى وصف كامل ودقيق لموضوع البحث، وجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتحليلها وتفسيرها، بدرجة من الدقة والوضوح.

وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الميدانية على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، لأنها تناسب هذه الدراسة أولا ولما تتميز به من خصائص تسهل على الباحث والمبحوث اختصار الوقت والجهد، كما تم الاعتماد على الملاحظة لجمع البيانات لأنّها تعتبر ضرورة لدعم التفسيرات الخاصة بالآراء والاتجاهات فهي تعتمد على مراقبة وملاحظة السلوك الفعلي للأفراد، **وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمّها:**

- تؤكد جميع أفراد العينة على عدم وجود إستراتجية واضحة تتبناها المؤسسة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، واقتصارها بالدرجة الأولى على الاهتمام بالسلامة المهنية للعاملين في المؤسسة.

-قامت المؤسسة بإنشاء مصلحة حديثة تعكس الاهتمام بالبيئة وذلك بعد دخول الشريك الأجنبي.

- اعتماد المؤسسة على لوحة الإعلانات في عملية إيصال المعلومات للعاملين، ما يعكس ضعف إستراتجية التواصل مع مرؤوسيهم، حيث أوضح 70% أفراد العينة أنّ تبادل المعلومات بين أفراد

المؤسسة يسير بصورة دائرية بين أعضاء المؤسسة، كما يرون أن هناك احتكار للمعلومة من طرف الإدارة.

-استخدام القنوات الشفوية في الاتصال بين المؤسسة والجمهور الداخلي، مع تسجيل ضعف استعمال القنوات الحديثة (الانترنت).

***الدراسة الرابعة: للباحثة مهري شفيقة بعنوان"الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة إسمنت عين لكبيرة "سطيف مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، بجامعة الجزائر، 2011-2012"[1]-**

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها: ما هي الإجراءات التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية الصناعية لتوضيح التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية البيئية عند ممارسة نشاطها تجاه الأطراف ذات العلاقة بها ؟ حيث تناولت الباحثة شركة إسمنت عين الكبيرة بسطيف، والتي لها تأثير كبير على البيئة والأطراف الذين يتأثرون بنشاطاتها الصناعية الملوثة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة المرتبط بالدراسات الوصفية التحليلية، أما الأدوات فاستعملت المقابلة والملاحظة بالمشاركة بصفة أساسية ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- التزاممؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة بسطيف بمسؤوليتها الاجتماعية و البيئية لم يكن طوعيا و إنما نتيجة لضغوطات الجهات ذات العلاقة بها وذلك قبل سنة 2006 حيث كان ينظر للمؤسسة أنها ملوثة.
- بعد 2006 أصبحت المؤسسة تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية و البيئية استجابة للضغوطات.
- أسهمت الإجراءات الإتصالية التي قامت بها المؤسسة حول التزامهابمسؤوليتها الاجتماعية و البيئية في تجسيد أثر الإتصال في تغيير صورة المؤسسة من ملوثة إلى مواطنة.

تطرقت الدراسة إلى موضوع مهم هو إبراز دور الاتصال المسؤول في خلق وتشكيل صورة المؤسسة المواطنة والمسؤولة، لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمؤسسة وتحسين وتقريب وجهات النظر بينهم بخلق الثقة في العلاقة بينهم، باعتباره أداة إستراتيجية من أدوات تطبيق التنمية المستدامة التي تتجسد بشكل أساسي في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

***الدراسة الخامسة: شريفة جودي، الإتصال وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة مقارنة لمؤسستي نفطال وصيدال من خلال مواصفات الإيزو، رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 03، 2018/2017.[1]**

[1]- شفيقة مهري ، **الإتصال وعلاقته الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة سطيف- "** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، بجامعة الجزائر، 2011-2012.

تهدف هذه الدراسة البحث عن أحد الرهانات الإستراتيجية في المؤسسة والذي يتمثل في تبيان أهمية المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال الاتصال البيئي المسؤول الذي يحدد الدور المسؤول للمؤسسة الاقتصادية في توطيد العلاقة مع الأطراف ذوي العلاقة بها سواء داخليا أو خارجيا، من خلال بناء صورة وسمعة طيبة عنها لتحقيق الهدف الأسمى لها وهو الاستمرارية وتتمحور الإشكالية حول التساؤل الرئيسي الأتي:

-ما هو الدور الفعال للاتصال البيئي في التحول للإدارة البيئية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟ من حيث معايير الجودة الإيزو 2015.14001؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

-هل تدرك المؤسستين محل البحث مفهوم وأهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للبيئة ؟

-ما هي عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة للبيئة بنجاح؟ وهل هناك توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفهوم الإدارة البيئية من خلال مواصفات الإيزو؟

-ما هو دور الإتصال في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة للبيئة في كل من مؤسسة نفطال ومجمع صيدال ؟

-هل تدرك المؤسستين محل البحث أهمية التفرقة بين شهادة الجودة للبيئة وبين الإدارة البيئة ؟

-ما هي الآليات التي يمكن اعتمادها لتحقيق الإدارة البيئية في المؤسستين ؟

-كيف يمكن ترقية مفهومي السلوك البيئي والمسؤولية البيئية في المؤسستين في كونهما حاجة اجتماعية ملحة يجب تلبيتها؟

-ما هو موقع إدارة الجودة الشاملة للبيئة في بناء الصورة وسمعة طيبة للمؤسستين ؟

-ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة الإيزو 14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسستين ؟

-ما هي أهم العوامل المساهمة في عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بالبيئة ضمن مواصفات 14001 و14000؟

إنّ نجاح الدراسات العلمية يعتمد إلى حد كبير على سلامة اختيار المنهج والذي يعتبر الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته، بناء على هذا فقد رأت الباحثة قصد فحص وتحليل الموضوع أن أنسب منهج يمكن أن يساعد في الإجابة على التساؤلات المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة هو المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج المستخدمة في بحوث الإعلام والاتصال، وتدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي

[1]- شريفة جودي، **الإتصال وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة مقارنة لمؤسستي نفطال وصيدال من خلال مواصفات الإيزو**، رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 03، 2018/2017

تسعى إلى وصف وتشخيص ممارسة الاتصال في إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة للمؤسستين محل البحث بهدفالتعرف على مدى جاهزيتهما للتكّفل الجيد بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة والوقوف على أهم العراقيل التي تحول دون تحقيق ذلك.
تحاول الباحثة في هذه الدراسة البحث الإمبريقية في المؤسستين محل البحث حول الاستثمار في الإتصال الذي يتطلبه السوق اليوم، أي البحث فيما هو كائن وما يجب أن يكون، بالإضافة إلى البحث عن الأسباب والعوامل التي أدت إلى هذا الحال أي عدم اهتمام المؤسسات بالبيئة خاصة في إطار التنمية المستدامة، بحيث تعتبر الإدارة البيئية رهان إستراتيجيي بالنسبة للمؤسسة لهذا يتطلب الأمر الاهتمام ووضع خطط ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، هذا من جهة ومن جهة ثانية محاولة الاستثمار في الإتصال براز دور ه كأحد النشاطات المهمة في هذه المؤسسات، ومدى ارتباطه بمسائل الجودة البيئية وذلك بهدف الإحاطة بالجوانب المعرفية والفكرية لهذين الحقلين المعرفيين.
وللإجابة عن تساؤلات الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاستقصاء كأداتين أساسيتين لجمع المعلومات الميدانية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

– في إطار تحقيق سياسة إتصالية مسؤولة تستعمل المؤسسة الإتصال الإجتماعي كأهم أنواع الإتصال المسؤول ،خصوصا فيما يتعلق بتطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية لتحقيق التوعية والتحسيس.

–أما بالنسبة للاتصال الخارجي تلجأ مؤسسة نفطال في تطبيق الإتصال الخارجي في إطار حماية البيئة إلى إستعمال كل من الإتصال المؤسساتي عن طريق الاحتفالات والملتقيات ومختلف التظاهرات خاصة بمناسبة حصولها على **ISO18001**،**ISO14001**–**ISO26000** فهذا يعزز من بناء صورتها المواطنة مع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

–بالإضافة إلى هذا تلجأ إلى إستعمال لعلاقات العامة ، الرعاية...

أمّا وحدة المضادات الحيوية لا تمارس سياسة إتصالية مسؤولة وموجهة لتغير صورة المؤسسة لدى الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة من "صورة ملوثة" إلى "صورة مواطنة " هذا لا يعني أن المؤسسة لا تمارس شروط حماية البيئية ولكم لا تمارس أبعاد للاتصال وفق إستراتجية واضحة هدفها بناء صورة إيجابية.

–تمارس المؤسسة الإتصال البيئي من خلال توعية العمال في المؤسسة بضرورة احترام الشروط المنصوص عليها.

- **الدراسة السادسة: دراسة للباحثة ليلي سليماني بعنوان " دور الاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للقنوات- ENAC غرداية-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باتنة 01، للموسم الجامعي 2020/2019.[1]**

تطرح هذه الدراسة الأهمية البالغة للاتصال المسؤول من خلال ارتباطه بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والذي يحمل في مضامينه كافة الرسائل المرتبطة بالجوانب البيئية والاجتماعية الموجهة للأطراف ذوي المصالح والتي تبرهن من خلالها المؤسسة على مدى إلتزامها تجاههم بطريقة مسؤولة، واستغلال كافة الوسائل الاتصالية الممكنة التي من شأنها المحافظة على ولائهم.

حيث تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:ما دور الاتصال في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC-غرداية-؟ وإلى أي مدى يمكن تطبيق نظام الإدارة المتكاملة من الالتزام بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؟. ويندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC لتوعية العمال بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؟ ومدى كفاءتها؟.

-كيف تساهم الأنشطة الاتصالية المتعلقة بنظام الإدارة المتكاملة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC-غرداية-؟

-هل هناك علاقة بين تطبيق نظام الإدارة المتكاملة في المؤسسة محل الدراسة، وحجم استجابتها للتشريعات والقوانين البيئية؟

-ما هي أهم المشاكل الاتصالية البيئية التي تحد من فعالية الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC-غرداية-؟

وللإجابة على هذه التساؤلات انتهجت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة، بهدف إبراز الدور الوظيفي للاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية ENAC -غرداية، من خلال إلقاء الضوء على جوانب السلوك البيئي للمؤسسة الوطنية للقنوات **ENAC** ورصد ممارستها نحو التصحيح البيئي، والتشخيص الواقعي لأساليب ووسائل الاتصال التي تعتمدها في تمرير المعلومات المرتبطة بالجوانب البيئية التي تهدف إلى التوعية بمسؤوليتها البيئية والاجتماعية، ومعرفة مدى كفاءتها، والكشف

[1]- ليلي سليماني بعنوان " **دور الاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للقنوات- ENAC غرداية**-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باتنة 01، للموسم الجامعي 2020/2019.

عن العلاقة بين المسؤولية البيئية والاتصال المسؤول وضرورة تبني مفهوم الاتصال المسؤول الموجه نحو جماهير المؤسسة.

واعتمدت الباحثة في جمع البيانات الميدانية على المقابلة كأداة رئيسية للدراسة والملاحظة بالمشاركة لأنها تناسب هدف الدراسة أولا، ولما تتميز به من خصائص تسهل على الباحث التكيف مع الجو الاجتماعي الذي يجرى فيه، و تجعل المبحوث أكثر تجاوبا.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-أهمية الاتصالات في المؤسسة التي تمكنها من تحقيق الترابط والتماسك بين أجزائها من خلال تدفق وانسياب المعلومات، وفي نفس الوقت تمكنها من التفاعل والتواصل مع بيئتها والتكيف معها، والاستجابة لمطالبها واحتياجاتها، وفق خطوط وقنوات إتصالية تحقق لها ذلك.

-إن تبني المؤسسة الوطنية للقنوات نظم الإدارة المتكاملة يعتبر خيارا استراتجيا هاما، تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما يمكنها من التحسين المستمر لأدائها الشامل.

تقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التطرق إلى جانب مهم يتمثل في الفعالية الاتصالية وأثرها في دعم الثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتأكيد النهج المستدام الذي لا يتحقق إلا بالتحكم في ثلاث مجالات، وهي الجودة والأمن والمحيط، والذي يشكل جوهر الاتصال المسؤول.

***الدراسة السابعة: للباحثة سحر أم الرتم تحت عنوان:" الاتصال المسؤول رهان حديث لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- مؤسسة تريفيسود العلمة نموذجا 2022[1]-**

تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ الاتصال المسؤول كأداة لتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البيئية، الاقتصادية والاجتماعية)، من خلال الأخذ بعين الاعتبار المستقبلين للاتصال وهم الأطراف ذوي العلاقة أو الذين تستهدفهم هذه الأنشطة، ومن جهة أخرى فهو يتعلق حول الاتصال بالمواضيع المسؤولة التي تتوجه لتكون محترمة للجوانب البيئية والاجتماعية وتكون صادقة وتعكس حقائق واضحة.

حيث تم طرح التساؤل الرئيسي كما يلي: هل تلتزم المؤسسة الاقتصادية تريفيسود بمبادئ الاتصال المسؤول؟

للإحاطة بهذا التساؤل تم طرح تساؤلين فرعيين:

-هل تلتزم مؤسسة تريفيسود بيئيا أثناء ممارستها لأنشطتها التجارية؟

[1]-سحر أم الرتم تحت عنوان:" الاتصال المسؤول رهان حديث لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- مؤسسة تريفيسود العلمة نموذجا، **مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 528-550.

– هل تلتزم المؤسسة بمبادئ الاتصال الاجتماعي لبناء علاقتها مع الأطراف ذوي العلاقة؟

تندرج الدراسة ضمن الدراسات الوصفية الأكثر شيوعا في بحوث الإعلام والاتصال، التي تركز على تحليل وتفسير الظاهرة الإعلامية والاتصالية كما هي، من خلال تحديد ظروفها وأبعادها، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل لظاهرة، فالدراسات الوصفية هي أساليب بحثية تدرس الظواهر الاجتماعية الراهنة دراسة توضح خصائص الظاهرة ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى.

ونظر ا لطبيعة الدراسة الميدانية التي تهدف لمعرفة مدى التزام مؤسسة تريفيسود بالمعايير البيئية والاجتماعية وتبني الاتصال المسؤول لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، لذا قامت الباحثة باعتماد دليل المقابلة كأداة تساعد على تحقيق أهداف الدراسة التي تمحورت في النقاط التالية:

– **المحور الأول** : خصص للشق المتعلق بالاتصال الاجتماعي والذي بدوره قسم إلى 4 أبعاد : البعد الاقتصادي في مؤسسة تريفيسود – البعد القانوني للمؤسسة – البعد الأخلاقي في المؤسسة – البعد الإنسانيوالخير ي.

– **المحور الثاني**: خصص للشق المتعلق بالإتصال البيئي والذي بدوره قسم إلى 4 أبعاد وهي– :

– البعد الأول: الاتصال الأخضر (الاتصال الاشهاري الأخضر، الرعاية الخضراء، الاتصال المكتوب)

– البعد الثاني: المواصفات والمعايير البيئية.

– البعد الثالث: الإنتاج الأخضر.

– البعد الرابع: البحث والتطوير.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– تقوم مؤسسة تريفيسود بالعديد من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تخفيف الضغط الناشئ على المجتمع الذي تعمل فيه من خلال قيامها بتنفيذ العديد من المشاريع سواء كانت تربوية، إنسانية، تنموية.

– تقوم الشركة بدعم العديد من القطاعات ومنها القطاع التعليمي كالمدارس والجامعات من خلال دعم البرامج الثقافية وتقديم المساعدات المادية أيضا كالمنح للمتفوقين وإنشاء صندوق دعم الطلبة.

– تعمل الشركة بدعم العديد من المشاريع التنموية كالإسكان، وأيضا رعاية العديد من النشاطات المجتمعية ككرة القدم.

–تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للمسؤولية البيئية خاصة دورها في تعزيز صورة المؤسسة بما أنها مؤسسة صديقة للبيئة، أي مؤسسة مسئولة بيئيا، تتجسد خاصة في الحفاظ على البيئة.

–قراءة في الدراسات الجزائرية السابقة

مما تقدم من الدراسات يمكن ملاحظة أن أغلب الدراسات المعتمدة تحوز على قدر كبير من الانضباط المنهجي، بالإضافة اشتراكها في منهج المسح الوصفي مع اختلاف التسميات.

ورغم أن الدراسات السابقة الجزائرية ليست مطابقة تماما لهذه الدراسة في موضوعها المعالج وإنّما مشابهة لها في مجال البحث (دراسة الدور)، واشتراكها معها في متغير الاتصال المسؤول أساسا (أو في أحد شقيه الاتصال الاجتماعي أو الاتصال البيئي)، إلا أنها منهجيا كانت لنا هذه الدراسات بمثابة وعاء توجيهي لوضع الإشكالية في قالبها الصحيح من خلال حصر متغيراتها والربط بينهم، كما أنه تمظهرت لنا أبعاد الدراسة وتحددت أكثر من خلال الدراسات التي إتجهت في البحث نحو المتغير الرئيسي وهو الاتصال المسؤول، كما استفاد الطالب خاصة في الجانب الإجرائي عند تصميم أداة الاستبيان وما تضمنته من أبعاد ومؤشرات، ورسم الحدود العلمية لاتجاهنا البحثي للوصول إلى تحقيق أهدافه، وأذكر بالخصوص دراسة كل من شفيقة مهري، وسحر أم الرتم.

حيث تجمل الإشارة –في حدود اطلاع الباحث– لم اعثر على دراسة جمعت بين متغيري الدراسة محل البحث، الاتصال المسؤول وإدارة الأزمة، فأغلب ما سلف ذكره كان متعلق الدراسة فيه متغيرا واحد هو الاتصال المسؤول، بيد أنّ الدراسة محل البحث جمعت بين الاثنين.

5-2-دراسات عربية:

-عرض الدراسات

***الدراسة الأولى : للباحثة مروة محمد صبحي بعنوان "الاتصالات الالكترونية للمسؤولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الإجتماعي خلال جائحة كورونا وأثرها على عمال الشركات"[1].**

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول رصد وقياس فعالية الاتصالات الالكترونية للمسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بمبادرات الشركة في مواجهة أزمة كورونا، عبر موقعي التواصل الإجتماعي **الفيس بوك وتويتر** ودورهما في تشجيع العملاء على الاشتراك في الأنشطة الخيرية لمواجهة الأزمة واتصالات المسؤولية الاجتماعية الالكترونية.

تندرج هذه الدراسة تحت الدراسات الكمية التي توظف منهج المسح التحليلي الذي يستهدف اكتشاف العلاقة بين المتغيرات المختلفة للدراسة، والتعرف على نوع معين من الجمهور، ووصف الظاهرة التي تتم دراستها كما هي وقد استخدمت الباحثة منهج "المسح بالعينة" لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

واستخدمت الدراسة استمارة استبيان الكترونية طبقت على عينة من عملاء شركات **العربي جروب وبنك مصر وفودافون مصر وكوكاكوال.**

---

[1]– مروة محمد صبحى، **الاتصالات الالكترونية للمسئولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعية خلال جائحة كورونا وأثرها على عمال الشركات**، 2021، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد 21 ،العدد 2 ،ص 311-352 .

وتوصلت الدراسة إلىهمجموعة من النتائج أهمّ ها:

-هناك ارتفاع حجم تعرض عملاء الشركات محل الدراسة للصفحات والحسابات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

- وتبين أن اتجاهات أغلب عملاء هذه الشركات محايدة نحو مشاركتها فى أنشطة المسؤولية الاجتماعية في مواجهة فيروس كورونا.

- عدم التوظيف الجيد لصفحات المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات، واتضح ضعف اهتمام العملاء بالاشتراك في الاتصالات الإلكترونية للمسؤولية الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

- كما أظهرت الدراسة عدم استعداد عملاء الشركات محل الدراسة الاشتراك في المبادرات التي طرحتها الشركات وانخفاض حجم مشاركتهم الفعلية في هذه المبادرات ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة من انخفاض مصداقية اتصالات المسؤولية الاجتماعية لدى عملاء الشركات محل الدراسة حيث رأى أغلب المبحوثين أنها عبارة عن دعاية غير صادقة، ولم يثبت وجود علاقة بين نية اشتراك المبحوثين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات وحجم تعرضهم للمنشورات المتعلقة بمواجهة فيروس كورونا مما يعنى عدم فاعلية اتصالات المسؤولية الاجتماعية محل الدراسة في إشراك العملاء في هذه الأنشطة وفى فترة الإغلاق الاقتصادي العالمي نتيجة فيروس كورونا المستجد.

*** الدراسة الثانية: للباحث محمد قصي الأيوبي تحت عنوان" أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية شركة سيرياتيل للاتصالات"، أطروحة دكتوراه قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، كلية العلوم الإدارية، للعام الدراسي 2024/2023[1].**

هدفت الدراسة إلى بيان اثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في شركة سيرياتيل وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (مجال البيئة، العلاقة مع العمال، العلاقة مع العملاء، مجال المجتمع)، وأداء الموارد البشرية في شركة سيرياتيل.

حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الآتي: هل يوجد أثر للاهتمام بمجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية بشركة سيرياتيل؟.

وتندرج تحت التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية:

-هل يوجد أثر للاهتمام بمجال البيئة على أداء الموارد البشرية لدى شركة سيرياتيل؟

- هل يوجد أثر للاهتمام بالعلاقة بالعمال على أداء الموارد البشرية لدى شركة سيرياتيل؟

- هل يوجد أثر للاهتمام بمجال العلاقة مع العملاء على أداء الموارد البشرية لدى شركة سيرياتيل؟

[1]- محمد قصي الأيوبي تحت عنوان" **أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية شركة سيرياتيل للاتصالات"**، أطروحة دكتوراه قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، كلية العلوم الإدارية، للعام الدراسي 2024/2023

-هل يوجد أثر للاهتمام بالمجتمع على أداء الموارد البشرية لدى شركة سيرياتيل؟

وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث على أحد المناهج الأساسية في البحوث الوصفية وهو منهج البحث الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، لاستقصاء أداء ومواقف المورد البشري اتجاه برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة حيث تم توزيعها على 39 من المبحوثين، وتم إجراء مقابلة مع مدير وحدة الإعلام بالهيئة قصد الحصول على المعلومات من مصادرها، إضافة إلى الملاحظة وذلك أثناء تردد الباحث على الشركة.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى نتائج أهمها:

-يوجد أثر للاهتمام بمجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداءالموارد البشرية بشركة سيرياتيل، لأن ّ الشركة التي تتحمل مسؤولياتها تجاه مختلف الأطراف المعنية سواء كانت البيئة أو العمال أو العملاء أو المجتمع تساهم في تحقيق الاستدامة والتنمية والتميز.

- يوجد أثر للاهتمام بمجال البيئة على أداء الموارد البشرية لدى شركة سيرياتيل، لأنه يساهم في تحسين الولاء والانتماء والارتباط لدى العاملين بالشركة التي تهتم بالقضايا البيئية والاجتماعية، وتعكس مبادئهم.

- يوجد أثر للاهتمام بالعلاقة بالعمال على أداء الموارد البشرية لدى شركة سيرياتيل، فالشركة التي تحترم حقوق العمال وتوفر لهم بيئة عمل ملائمة ومحفزة تزيد من رضاهم وإنتاجيتهم وتقليل معدل الغياب والتسرب.

- يوجد أثر للاهتمام بمجال العلاقة مع العملاء على أداء الموارد البشريةلدى شركة سيرياتيل، لأنّ ه يزيد من رضا وولاء وثقة العملاء بمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتزيد حصتها في السوق.

***الدراسة الثالثة: أحمد بن عمارة، لامية مومن، دور الاتصال المسؤول في تفعيل الأداء البيئي المستدام بالمؤسسات الرياضية-كأس العالم قطر 2022 - نموذج-، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الافتراضي حول: مونديال قطر Cup World2022 قوة ناعمة عربية ترسم ملامح مستقبلية عالمية - رؤى إستشرافية- ، جامعة تلمسان، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والإستراتجية والاقتصادية ألمانيا، 04-05 مارس 2023.الجزائر[1]**

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة رسم الإطار العام للاتصال المسؤول كآلية فعالة تساهم في تفعيل الأداء البيئي بالمؤسسات وإنجاح التظاهرات الرياضية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور

[1]- أحمد بن عمارة، مومن لامية، **دور الاتصال المسؤول في تفعيل الأداء البيئي المستدام بالمؤسسات الرياضية-كأس العالم قطر 2022 - نموذج-**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الافتراضي حول: مونديال قطر 2022**Cup World** قوة ناعمة عربية ترسم ملامح مستقبلية عالمية - رؤى إستشرافية- جامعة تلمسان، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والإستراتجية و الاقتصادية ألمانيا، 04-05 مارس 2023.الجزائر

الوظيفي للاتصال المسؤول في المؤسسات والتظاهرات الرياضية، وبيان أهميته في تحقيق كفاءة أدائها البيئي وفعاليته.

وكذلك التعرف على أسس وميكانيزمات تحقيق حوكمة بيئية فعالة في التظاهرات الرياضية الكبرى.

وقد تمحورت تساؤلات الدراسة حول متغير ين اثنين هما "المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة".

- كيف يتم تجسيد مبادئ الاتصال المسؤول كنمط اتصالي حديث في المؤسسة الرياضية؟
- ما هي رهانات الاتصال المسؤول في بناء صورة وسمعة المؤسسة الرياضية؟
- كيف تساهم الأنشطة الاتصالية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات ؟
- ما هي البرامج الاتصالية التي اعتمدتها قطر للترويج للكأس العالم 2022؟

وللإجابة على هذه التساؤلات استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بأدوات الملاحظة والوثائق الالكترونية والإحصاءات المعلوماتية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

نأ مونديال قطر روج لرسالة اتصالية مسؤولة مضمونها اعتمد على كونه أول بطولة "محايدة الكربون" على الإطلاق، إذ أن قطر تعهدت بان تكون خالية تماما من انبعاث الكربون عبر اتخاذها العديد من الإجراءات الهامة أبرزها:

-استخدام الطاقة الشمسية في تشغيل الملاعب

-بناء اكبر مزرعة للأعشاب في العالم.

-غرس الأشجار وتخضير الطرقات.

إنشاء فنادق وملاعب صديقة للبيئة حيث يقدم ملعب 974 جزءا يحتذي لمطوري الملاعب ومنظمي البطولات الكبرى في العالم، كما ستتم إعادة الاستفادة من الحاويات والمواد التي تم استخدامها في البناء لصالح الدول التي تفتقر إلى بنية تحتية رياضية و استخدام نظام الميترو الكهربائي الصديق للبيئة.

-قراءة في الدراسات العربية السابقة

لقد حاول الباحث في اختيار الدراسات السابقة مراعاة التنويع في المناطق والبلدان التي أجريت فيها بالإضافة طبعا إلى مدى قربها من هذه الدراسة وإمكانية الاستفادة منها منهجيا ومقارنة نتائجها في الجانب الميداني للوصول إلى وصف دقيق للظاهرة المعالجة، أما عن الدراسات العربية المعتمدة هنا، فيمكن تسجيل الملاحظات الآتية:

تنوع هذه الدراسات من حيث قيمتها العلمية فمنها ما أجري بهدف نيل شهادة الماجستير، ومنها ما نشر ككتاب، ومنها ما كان نتاج عمل مركز بحث، ومنها ما نشر في مجلة علمية محكمة، وهي على قدر كبير من الانضباط المنهجي مع تغطية لعينات بحث كبيرة نسبيا، واتفاق شبه كامل في استخدام

منهج المسح بأشكاله المتعددة، وهي من خلال نتائجها تعطينا جانبا من صورة المكون الاجتماعي للاتصال المسؤول في إدارة الأزمة بأبعادها المختلفة في المنطقة العربية.

تعتبر دراسة مروة محمد صبحي المعنونة "بالاتصالات الالكترونية للمسؤولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الإجتماعي خلال جائحة كورونا وأثرها على عمال الشركات"، من أهم الدراسات العربية في مجالها، حيث تعد الدراسة من الدراسات الأولى التي تقدم وصفاً مسحياً تحليلياً لاتصالات المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بأزمة كورونا وتأثيرها على عملاء هذه الشركات، بما يسهم في التعرف على التأثيرات الاجتماعية والتجارية التي ترتبت على أزمة فيروس كورونا ومدى نجاح الشركات في إبراز مسئولياتها الاجتماعية.

أما دراسة محمد قصي الأيوبي العنونة" بأثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الموارد البشرية –دراسة ميدانية شركة سيرياتيل للاتصالات–، فهي الدراسة الوحيدة التي تشترك مع دراستي من حيث الجمهور المستهدف أي الجمهور الداخلي(الموظفين).

كما تجدر الإشارة أن الدراسة الثالثة المعنونة ب" **دور الاتصال المسؤول في تفعيل الأداء البيئي المستدام بالمؤسسات الرياضية–كأس العالم قطر 2022 – نموذج–**، هي الدراسة التي أنجزها الباحث انطلاقا من الفروض التي وضعتها البنائية الوظيفية لتأكد إبداعات قطر كقوة ناعمة في هذه التظاهرة العالمية الكبرى من خلال رسالتها الاتصالية العالمية المسؤولة القائمة على تطبيق أجندة التنمية المستدامة وذلك بتحقيق أبعادها الثلاثة : البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبيئي.

استفاد الباحث من هذه الدراسات كما كان الشأن مع الدراسات الجزائرية خاصة في الجانب الإجرائي منها، حيث ساعدت على استخلاص بعض المؤشرات التي تم توظيفها في بناء الاستبيان، مع ملاحظة الأهمية الكبيرة التي كان لها الأثر الطيب في توسيع مدارك الطالب خاصة على مستوى بعض المفاهيم منها بالخصوص مفهوم الاتصالات الالكترونية المسؤولة، وأزمة كورونا.

5-3-دراسات أجنبية

-عرض الدراسات

***الدراسة الأولى:**

1- sarah landry - contribution de la responsabilité des entreprises dans la construction de l image organisationnelle-évolution sur dix ans pour dix entreprises canadiennes-[1]

[1] - Sarah landry**. Contribution de la responsabilité des entreprises dans la construction de l image organisationnelle-évolution sur dix ans pour dix entreprises canadiennes-maitrise en communication publique.**maitre es arts (M.A).universite laval.quebec.canada.2013**.**

تركز هذه الدراسة على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها سلوكا تنظيميا تعتمده هذه الأخيرة في وضع إستراتجيتها الاتصالية اتجاه جماهيرها المختلفة، حيث تهدف الدراسة إلى الإجابة علي التساؤل الرئيسي: استخدام المنظمات الكندية لاستراتجيات الصورة في إطار المسؤولية الاجتماعية من اجل تحقيق سمعة جيدة .

وقد اعتمدت الباحثة على أداة تحليل المحتوى ل 20 تقرير تنظيمي (تقارير سنوية، التقارير الاجتماعية، وتقرير المسؤولية المجتمعية الذي يعكس برامج المؤسسات في المجتمع الذي تنشط فيه)، خلال الفترة 2000-2010، والتي أصدرت من قبل عشر شركات كندية تنشط في ميادين ومجالات مختلفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-تعتبر الشفافية والموثوقية والالتزام من أهم المؤشرات الأساسية التي تشكل استراتجيات الصورة للمسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها الشركات.

-تستغل المنظمات مجموعة من المؤشرات من اجل تجسيد إستراتجية الصورة للمسؤولية الاجتماعية قصد تحقيق الثقة والشفافية والمصداقية، أهمها انتشار تكنولوجيات الاتصال وإضفاء الطابع الديمقراطي عليها، تنوع الجماهير التي تتعامل معها الشركات، المنافسة، انتشار الوعي الاجتماعي.

-نجاح الشركات يقوم على إستراتجية طويلة المدى يتم فيها دمج العلاقات العامة، وتكنولوجيات الاتصال الحديثة، وتقرير المسؤولية الاجتماعية، حيث عن طريقها يمكن للمؤسسات تحسين صورتها العامة وكسب ثقة وتعاطف جماهيرها المحيطة بها.

***الدراسة الثانية:**

2- Sora Kim. Yingru Ji- **Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations: Multi-level reputational benefits of CSR focusing on Bill Gates and Jack Ma .2021**[1]

يتمثل هدف هذه الدراسة في البحث عن التأثيرات الايجابية لتبرعات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يقدمها الشركات وسط فيروس كورونا (COVID-19) على سمعة الشركات والدول، من خلال التركيز على شركة **بيل جيتس (Bill Gates)** في الولايات المتحدة الأمريكية **وجاك ما (Jack Ma)**

[1] -Sora Kim. Yingru Ji- **Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations: Multi-level reputational benefits of CSR focusing on Bill Gates and Jack Ma.** Public Relations Review **Volume 47, Issue 4, November 2021, 102073**

في الصين الشعبية، ثم استخدمت تقنيات البحث الاستقصائي لإيجاد العلاقة بين برامج المسؤولية الاجتماعية (التبرعات) وسمعة المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أنّ المعرفة العامة بتبرعات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يقدمها قادة الشركات المشهورون لا تعزز صورة وسمعة المؤسسة فقط بل يمكن أن تعزز سمعة البلد الأصلي، ويتم هذا التعزيز من خلال تحسين سمعتهم الشخصية وسمعة الشركات التابعة لهم في البلدين.

كما توصلت الدراسة إلى أنّه يمكن تغيير دور دوافع المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال مستوى معرفة الجمهور بالمسؤولية الاجتماعية، ومع معرفة الناس أكثر عن أنشطة التبرع التي يقوم بها قادة الشركات، يزداد التأثير الإيجابي لدوافع الإيثار ويتناقص التأثير السلبي لدوافع الخدمة الذاتية. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن استعداد المستهلك لقبول دوافع المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تخدم مصالحه الذاتية يختلف باختلاف التطور المؤسسي في البلدان، حيث وجدتأنّ المشاركين الأميركيين أكثر استعداداً من نظرائهم الصينيين لقبول دوافع تخدم مصالحهم الذاتية.

- قراءة في الدراسات الأجنبية

الملاحظة الأولى التي يمكن تقديمها حول الدراسات الأجنبية هو تعدد البلدان التي أجريت فيها، وهي: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، الصين، وباللغتين الانجليزية والفرنسية، هذا التنوع المقصود من الطالب يهدف إلى الاستفادة بقدر الإمكان من التجارب البحثية المختلفة من ناحية، ورغبة في تمثيل مختلف الجغرافيات والثقافات من ناحية ثانية، خاصة وأن الموضوع يتعلق بأزمة أو جائحة مست كل العالم، ومست كل الأنساق المجتمعية.

الملاحظة الثانية تعتبر دراسة سورا كيم وينجرو جي، من أهم الدراسات التي أجريت في مجالها بسبب حجم العينة المدروس، حيث تألفت العينة الأمريكية من 724 مفردة، والصينية من 1056 مفردة، ما أضفى قيمة على النتائج المتوصل إليها، من حيث دقة المعلومات وتعميمها وكذا مصداقية النتائج المتوصل إليها.

الملاحظة الثالثة تتمثل في التنوع المنهجي الذي استندت إليه الدراسات سالفة الذكر، بين دراسة كمية، وأخرى كيفية، ولا شك أن هذا التنوع مفيد لتوسيع نظرة الطالب أكثر حول موضوعه والطرق المختلفة التي كان بإمكانه انتهاجها، كما تجدر الإشارة أنّ الدراسات قد أفادت الباحث باعتبارها مصدرا مهما لبعض المفاهيم وبعض المعلومات، كما أنّ الإحالات التي عثر عليها الطالب خلالها كانت سندا له للوصول إلى بعض المراجع المفيدة.

6-نوع الدراسة ومنهجها

إذا كان المنهج يعني ذلك "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته للوصول إلى نتيجة معلومة[1]"، فهو بذلك يشير إلى مجموعة الخطوات العلمية المحددة سلفا، والتي يسلكها الباحث بهدف الوصول إلى الحقيقة بخصوص المشكلة أو الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه لا يتم اختيار المناهج عشوائيا إنما تحكمه عدة عوامل أهمها نوع الدراسة التي ينتمي إليها، موضوع البحث والهدف المرجو منه،"إن تحديد المشكلة البحثية سيؤدي إلى اختيار المنهج كيفي وهو يهدف بالأساس إلى فهم الظاهرة موضوع البحث عن طريق الاستعانة بالأحكام ودقة ومرونة الملاحظة وفهم التجارب التي يعيشها الأفراد وحصر معنى الأقوال التي يتم جمعها أو السلوكات التي تم ملاحظتها، أو منهج كمي والذي يستعمل في أغلبية بحوث العلوم الإنسانية ويهدف الباحث من خلاله إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة قياسا ترتيبيا أو عدديا وذلك باستعمال الحسابات، النسب، المؤشرات...،[2] ودراسة موضوع دور الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة، وكيفية تطبيق إستراتجية الاتصال المسؤول المنتهجة من طرف المؤسسة الجمركية في إدارة الأزمة، يقودنا بالضرورة إلى التوجه بدراستنا نحو التكميم بدرجة أولى، على اعتبار أن طبيعة الموضوع تحتم علينا قياس المعلومات التي سنتحصل عليها قياسا كميا ثم تبويبها واستخلاص النتائج منها.

و تندرج هذه الدراسة ضمن "**الدراسات الوصفية**"، فهذا النوع من الدراسات يشمل دراسة الحقائق الراهنة والمتعلقة بظاهرة أو موقف أو عدد من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع أو المواقف الاجتماعية.[3] وذلك شأن هذه الدراسة التي تهدف إلى **وصف** الأدوار الإجتماعية/الصحية والبيئية لمتغير الاتصال المسؤول في إطار المسؤولية الاجتماعية، الصحية والبيئية، ومتغير إدارة الأزمة في إطار مسارها ما قبل -أثناء-ما بعد، والارتباطات التي تحدد أبعاد العلاقة بينها.

واعتبارا لما ذكرناه فإن المنهج الذي سنستخدمه في دراستنا هذه هو **منهج المسح** الذي يساعد على الوصف المجرد للظاهرة أو التعريف بالتغير داخلها من خلال الإجابة علي تساؤلات ماذا، كيف؟، وغيرها من التساؤلات ذات الصلة بالإجابة على الأسئلة التقليدية : من يقول/ماذا يقول/لمن يقول..."[4] لأننا سنقوم بعملية وصف لظاهرة الاتصال المسؤول كإستراتيجية فعالة لبلوغ أهداف المؤسسة الجمركية،

---

[1] -محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، مصر، القاهرة، عالم الكتب، ط 2، 2004، ص 15.

[2] -موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، إشراف ومراجعة مصطفى ماضي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية**، دار القصبة للنشر، ط02، الجزائر، 2004-2006، ص 98-101.

[3] --عبد الغني عماد، **منهجية البحث في علم الإجماع**، دار الطليعة، بيروت،2007 ص 23.

[4] -احمد بن مرسي، **الاسس العلمية لبحوث الاعلام والاتصال**، ط01، 2013، ص 97

من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات حولها وتحليلها بغية الوصول إلى نتائج علمية مرضية وصحيحة متعلقة بكيفية تطبيق هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الجمركية الجزائرية في إدارة أزمة كورونا، حيث عرفه الباحث محمد عبد الحميد" الطريقة الأمثل لجمع المعلومات من مصادرها الأولية وعرضها في صورة يمكن الاستفادة منها حاضرا أو مستقبلا"[1].

ولقد تم توظيف هذا المنهج في الدراسة من خلال متابعة مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة الجمركية تجاه جمهورها الداخلي ومجتمعها المحلي وفهم السياسة الاتصالية الخارجية للمؤسسة انطلاقا من رصد ووصف مختلف الفعاليات التي تقوم بها المؤسسة، وهذا بغرض تصنيف مختلف الأدوار التي تقوم بها تجاه الجماهير وأصحاب المصلحة حيث تم التمييز بين أربع أدوار رئيسية هي:

– **الدور الاقتصادي:** وصف وتتبع السياسة الجبائية التي تعتمدها المؤسسة الجمركية في إنعاش الخزينة العمومية، ودعم الاستثمار وحماية المنتوج الوطني، وتسهيل الإجراءات الاقتصادية المتعلقة بعمليات الجمركة عن بعد خاصة أثناء وبعد الأزمة.

–**الدور الاجتماعي:** ويتعلق بإستراتجية المؤسسة في حماية الموظفين، وصحة المستهلك والمواطن، وإشراك الجمهور والمجتمع المحلي في سياسة المؤسسة الاتصالية، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بنشاطات المؤسسة الاجتماعية خاصة وبمختلف الاستراتجيات الاتصالية الحديثة.

– **الدور البيئي:** وصف السياسة البيئية التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على سلامة المحيط من مختلف مظاهر التلوث، حيث تم الوقوف عند مختلف القوانين والمجهودات التي تتبعها المؤسسة بهدف التوعية والوقاية وحماية الحيو ان والنبات، المحافظة على المحيط، وكذا المشاركة في مختلف الفعاليات الإعلامية التحسيسية المتعلقة بالأنشطة البيئية.

–**الدور الأمني والحمائي:** ويتعلق بالمهام الحديثة للمؤسسة الجمركية القائمة على_حماية الأمن الداخلي، والنظام العام والآداب العامة.

وبالتالي فقانون الجمارك هو قانون جامع للمختلف القوانين الخاصة (قانون الصحة، قانون الصرف، قانون المالية، البيئة، المعاهدات الدولية..)، وبذلك فهو ينظم العلاقة بين مختلف هذه القوانين وبين محيطها على اعتبار أن هذا القانون يشمل كل المجالات.

وهذا ما يجسده شعار المؤسسة الجمركية عل النحو التالي:

[1] –احمد بن مرسي، المرجع السابق، ص 96



حيث يجسد هذا الشعار مهام الجمارك الذي يشمل الإقليم الجمركي المحدد في المادة الأولى من قانون الجمارك والتي تنص "يشمل الإقليم الجمركي، نطاق تطبيق هذا القانون، الإقليم الوطني والمياه الداخلية والمياه الإقليمية والمنطقة المتاخمة والفضاء الجوي الذي يعلوها"[1]. وهذا ما يؤكده الشعار الذي يبين اختصاص النشاط والعمل الجمركي (جو-بر-بحر).

أمـّا شجرة الزيتون في اليمين كناية عن شهر نوفمبر والذي يمثل تاريخ اندلاع الثورة الجزائرية 01 نوفمبر 1954م، أما السنبلة فهي كناية على شهر جويلية الذي يمثل يوم الاستقلال 05 جويلية 1962م.

[1]-قانون الجمارك الجزائري.

7-مجتمع وعينة الدراسة:

ينبغي على الباحث أن يحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث، إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات[1] كما يعرف أيضا بأنه: المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الأكبر المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث من دراسته وتعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته، إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف لضخامته فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعتبر عادة جزءا ممثلا للمجتمع المستهدف ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها، ونختار منه عينة البحث[2] .

وتماشيا وطبيعة الموضوع اعتمدنا في هذه الدراسة على **حصر شامل** لجميع مفردات مجتمع البحث مع استخدام أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان).

ومن هنا فإن مجتمع بحثنا يتشكل من جميع الموظفين بمفتشية أقسام الجمارك تبسة على مستوى المكاتب الرئيسية للمفتشية، ورؤساء المكاتب، ورؤساء المراكز والفرق التابعة لها، وأعوان التنفيذ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جميع الموارد البشرية الموظفة- الموظفين الدائمين- على اعتبار تواجدهم الدائم بالمؤسسة الجمركية وعلاقتهم المباشرة مع الإدارة العليا أو سلطة القرار فيها، كما يعتبرون حلقة الوصل بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، وبالتالي فهم الأنسب من أجل تقديم إجابات حول التساؤلات المطروحة والمرتبطة ببرامج وأساليب الاتصال المسؤول ودورها في إدارة الأزمة وتحقيق مجموعة من الأهداف التيسطر تها المؤسسة الجمركية.

جدول رقم:(01) يمثل عدد الموظفين بمفتشية أقسام الجمارك تبسة:

المؤسسة	مكان العمل	عدد الموظفين
مفتشية أقسام الجمارك -تبسة	المفتشية -مقر-	**127**
	المركز الحدودي -بوشبكة-	**32**
	المركز الحدودي -رأس العيون-	**23**
	المركز الحدودي -المريج-	**26**
	مطار العربي التبسي	**07**
	المفتشية الرئيسية للفرق	**212**
المجموع		**427**

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

[1] -موريس انجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، 2004، ص 298.

[2] -محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، عالم الكتب، 2000، ص130.

8- أدوات جمع البيانات :

إن نجاح أي بحث علمي يرتبط بمدى فاعلية الأدوات التي استخدمت في جمع بياناته، على اعتبار أنها وسيلة الباحث في تحقيق أهدافه من الدراسة، ويقصد بأدوات البحث العلمي" بأنها مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث وتحليلها، وهي متنوعة يعتمد استخدامها على مدى احتياجات موضوع البحث العلمي، وبراعة الباحث وكفاءاته في حسن استخدام الوسيلة والإبداع في ذلك".[1]

وطبيعة المنهج المستخدم في الدراسة (منهج المسح الوصفي) يتطلب منا وجود كمية كافية من المعلومات حول الموضوع، ما جعلنا نعتمد في جمع المعطيات والبيانات لدراستنا الراهنة على **الملاحظة العلمية، الاستمارة والمقابلة.**

***الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني، فقد عرفها الدكتور"محمد طلعت" بأنها الأداة الأفضل لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلميةوالملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى أبسط الأشياء وإدلاء الحالة التي هي عليها، وهي مصدر أساسي للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة إذا استخدمت بطريقة مخططة ومصممة للجوانب التي تتم ملاحظتها وتسجيل البيانات حولها، وهي تعتمد أساسا على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظه وتلمسه إلى عبارات"[2].

كما تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، وهي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة، من أجل القيام عادة بسحب كيفي بهدف فهم المواقف والسلوكات، وقد تكون الملاحظة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للسلوكات والتنبؤ بها، كما يمكن كذلك للملاحظة أن تأخذ أشكالا عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة،[3] وقد إستخدمنا الملاحظة بالمشاركة في العديد من الأنشطة الاتصالية والبرامج المجتمعية المسؤولة التي نظمت من قبل المؤسسة الجمركية محل البحث طيلة فتر ة الدراسة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :البرامج الاتصالية الموجهة للمتعاملين

[1] -صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث القانوني للجامعيين في العلوم القانونية والعلوم الاجتماعية**، دار العلوم والنشر والتوزيع، عمان،2003، ص24

[2] -مسعودة كنونة، **ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسيولوجي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعية، منتوري، قسنطينة، 1999، ص186-187

[3] -موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص189

الاقتصاديين، الأبواب المفتوحة، أيام إعلامية، حملات التشجير، والتبرع للجمعيات الخيرية،....كما أفادتنا هذه الأداة أيضا في بناء استمارة بحثنا وتعديلها وهكذا فإن إستخدامنا للملاحظة قد كان له أهمية بارزة في دراستنا هذه.

***المقابلة**

تمت الاستعانة بالمقابلة من أجل جمع البيانات والمعلومات، "إذ تمتاز المقابلة عن غيرها من أدوات البحث الاجتماعي، بأنها أكثر مرونة، وأنها تسمح بملاحظة المبحوث، والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة، بحيث يستطيع الباحث ان يشرح ما قد يكون غامضا من الأسئلة، ويستطيع أن يتكيف مع الجو الاجتماعي الذي تجري فيه، حتى يكون أكثر واقعية، ويجعل المبحوث أكثر تجاوبا.

كما أن المقابلة من أكثر الأدوات التي تستعمل في جمع البيانات من المبحوثين بطريقة مباشرة إذ أنها تتطلب فترة طويلة نسبيا، وانطلاقا من العدد القليل من الأفراد الذين يمكن انتقاؤهم نتيجة لذلك وانطلاقا من الخاصية الشخصية لكل فرد[1].

كما تعرف بأنها"محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد أخر أو مع أفراد آخرين بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي والاستعانة بها في عمليات التوجيه التشخيص والعلاج".[2]

وقد إستخدمنا في هذه الدراسة **المقابلة المقننة** (المنظمة)، التي تعرف بأنها: ذلك النمط من المقابلة الذي يحتوي على نفس الأبعاد التي تم تحديدها في إشكالية البحث، حيث يكون الباحث فيها ملما بكل محاور المقابلة، مع ترك الحرية للباحث في كيفية طرح الأسئلة وفي ترتيبها"عملية الترتيب تبقى مرتبطة[3].

استخدمنا هذا النوع في المراحل الأولى من الدراسة "المرحلة الاستكشافية" وكان الهدف منها هو التعرف أكثر على الجو الاتصالي السائد في المؤسسة محل البحث وكذا التمهيد فيما يخص دور الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية، وذلك من أجل ضبط تساؤلات الدراسة أكثر وجمع المعلومات بهدف بناء استمارة الاستبيان.

وقد قمنا بإجراء عدة مقابلات مع مختلف إطارات مفتشية أقسام الجمارك بتبسة، بدءا بالمدراء والمكلفين بالاتصال داخل المؤسسة، والذين أفادونا في الحصول على المعلومات الكافية حول الأنشطة والوسائل والبرامج الاتصالية المسؤولة (الاجتماعية/الصحية –البيئية) التي نظمتها المؤسسة الجمركية قبل–أثناء– بعد أزمة كوفيد 19، وكذا إستراتجية المؤسسة في تحقيق هذا النوع من الاتصال، ومدى فعاليته في

[1] –حسن محمد الحسن، **الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، دار الطليعة، ط02 بيروت، 1996، ص 107.

[2] –أحمد بن مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

[3] –فضيل دليو، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، منشورات مخبر الاستخدام والتلقي في الجزائر، جامعة الجزائر 03، 2024، ص294

تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات الجمركية على المستويين الداخلي والخارجي، وصولا إلى مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين على مستوى مؤسسة البحث، حيث تمكن الباحث من مقابلة إحدى عشر (11) إطار باعتبارهم يشكلون أعلى الهرم في إدارة مفتشية أقسام الجمارك –تبسة–، وبحكم موقعهم الوظيفي فهم على دراية أكثر بالإستراتجية الاتصالية الموظفة، سواٌء مع الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، وبدراية أوسع حول الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة خاصة في ظل الأزمات، وسيتم تدعيم محاور استمارة الاستبيان بمحاور المقابلة عند التعميق، وتحميل المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج.

بدأت المقابلات في الفترة من: 18 جانفي إلى 22 مارس 2022.

جمعت أسئلة المقابلة في أربع محاور موزعة على النحو الآتي:

المحور الأول: مكانة الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية.

المحور الثاني: البرامج والمضامين المجتمعية (الاجتماعية/الصحية، البيئية) التي تنتجها المؤسسة الجمركية أثناء الأزمة.

المحور الثالث: الأساليب والوسائل الاتصالية المسخرة من طرف المؤسسة لتجسيد إستراتجية الاتصال المسؤول أثناء وبعد الأزمة الصحية.

المحور الرابع: توظيف المؤسسة الجمركية لمخططات الاتصال ومخططات العمل لتنفيذ إستراتجية الاتصال المسؤول خاصة أثناء الأزمة وبعدها.

***الاستمارة:**

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في البحوث الكمية لجمع البيانات بطريقة واضحة ودقيقة من المبحوثين (الأفراد)، حيث تعرف بأنها" مجموعة من الأسئلة و/أو العبارات المكتوبة والمزودة بخياراتها الجوابية المحتملة والمعدة بطريقة منهجية، يطلب فيها من المبحوثين الإشارة إلى ما يعتقدون أنه يمثل رأيهم حول السؤال المطروح أو العبارات المقترحة (في حالة مقاييس الاتجاه مثلا)"[1].

" فهي أسلوب لجمع البيانات، يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وأراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون التدخل الذاتي للباحث في تقرير المبحوثين في هذه البيانات"[2].

ولقد تم استخدام الاستبيان لأنه يتناسب مع الطبيعة التكميمية التي يتميز بها منهج المسح المعتمد في هذه الدراسة، ولما يتميز به من خصائص تسهل على الباحث والمبحوث اقتصاد الوقت والجهد، والتوجه نحو دراسة مفردات كثيرة كما هو الشأن مع هذه الدراسة.

[1] – فضيل دليو، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، مرجع سابق، ص 300.

[2] –محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، علم الكتاب، ط 2، 2004، ص 353.

حيث تضمنت الاستمارة جزئين، الأول خصص لتحديد البيانات الشخصية لمفردات البحث، وهي بيانات تخص موظفي مفتشية أقسام الجمارك تبسة من حيث: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة وذلك قصد توظيفها في مرحلة تحليل النتائج.

أما الجزء الثاني فتضمن 85 سؤال موزع على المحاور التالية:

المحور الأول: المكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول داخل مفتشية أقسام الجمارك –تبسة–

المحور الثاني: البرامج المجتمعية (بيئية– اجتماعية– صحية) المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك تبسة أثناء إدارة أزمة كوفيد 19.

المحور الثالث:الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد–19–

المحور الرابع: مواصفات القائمين بالاتصال الذين راهنت عليهم المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد–19–

المحور الخامس: الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال المسؤول في إدارة أزمة كوفيد–19– بمفتشية أقسام الجمارك تبسة.

حيث تم الاعتماد على مقياس **ليكرت (Likert)** الخماسي في بناء الاستبيان، ويعتبر مقياس **ليكرت** من أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعا وأوسعها انتشارا لامتيازه بالسهولة والبساطة والدقة والموضوعية، كما أن الأساس في تقدير وزن كل عبارة منه هو المبحوث ذاته، وتوزع درجاته من القطب الموجب إلى القطب السالب على النحو التالي:

–الدرجة الأولى تمثل موافق بشدة

–الدرجة الثانية تمثل موافق

–الدرجة الثالثة تمثل محايد

–الدرجة الرابعة تمثل غير موافق

–الدرجة الخامسة تمثل غير موافق بشدة[1]

–حيث يقوم المبحوث باختيار مرتبة تقييمية واحدة اتجاه كل عبارة من عبارات المقياس، وتمثل مجموع الدرجات في المقياس موقف الفرد واتجاهه بصدد موضوع المقياس، حيث تمثل الدرجات المرتفعة توجها إيجابيا لدى المبحوث والعكس الصحيح.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ ايجابية العبارات أو سلبيتها تعود إلى خلفية المبحوثين وطبيعة وسطهم الثقافي[2].

[1] –محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص342

[2] – فضيل دليو، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي**، مرجع سابق، ص 370.

وتم اعتماد هذا المقياس، للتعرف وقياس إتجاهات أعوان مفتشية أقسام الجمارك تبسة نحو برامج الاتصال المسؤول أثناء أزمة كورونا وبعدها (اتجاه الأساليب والبرامج الاجتماعية، البيئية)، حيث ساعدنا هذا المقياس على تقييم إستراتجية الاتصال المسؤول المعتمدة من طرف المؤسسة الجمركية.

جدول رقم(02) يبين المرتبة التقييمية لعبارات المقياس.

موافق جدا (5)	موافق (4)	محايد(3)	غير موافق(2)	غير موافق بشدة(1)
4.20 – 5	3،40 – 4،19	2،60 – 3،39	1،80 – 2،59	01 – 1،79

صدق وثبات الاستمارة: وبعد كتابة أسئلة الاستمارة واستكمال شروطها الشكلية، قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف وجمع من الأساتذة المختصين في علوم الإعلام والاتصال، والذين لهم اهتمامات بدراسات الاتصال التنظيمي عامة والاتصال المسؤول على وجه التحديد، وذلك بغرض التحكيم وقصد التحقق من صدق الأداة ، أينا تم إعادة ضبطها تبعا لملاحظاتهم وتقويماتهم البناءة.

حيث قدر عددهم 12 محكم، حيث تم تسليمهم الاستمارة في صورة ورقية أو الكترونية وتجاوب مع الباحث 10محكمين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03):يبين الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	التخصص	الجامعة الأصلية
01	أ.د بودربالة عبد القادر	علوم الإعلام والاتصال	جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–
02	أ/د نور العابدين قوجيل	علوم الإعلام والاتصال	العربي بن مهيدي أم البواقي
03	أ/د كريمة شعبان	علوم الإعلام والاتصال	جامعة الجزائر 03
04	د .مهري شفيقة	علوم الإعلام والاتصال	جامعة سطيف 02.
05	عزام أبو الحمام	علوم الإعلام والاتصال	جامعة الأردن
06	أ/د كريم بلقاسي	علوم الإعلام والاتصال	جامعة الجزائر
07	أ/ فاطمة بوهاني	علوم الإعلام والاتصال	جامعة الجزائر 03
08	د.فركوس نظيرة	علوم الإعلام والاتصال	جامعة باجي مختار–عنابة–
09	د.مرزوق عبد الحكم العادلي	أستاذ العلاقات العامة والإعلان	كلية الآداب جامعة سوهاج–مصر–
10	د.محمد النذير عبد الله ثاني	علوم الإعلام والاتصال	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

وفي ضوء ملاحظات وآراء المحكمين حول أسئلة استمارة الاستبيان في صورتها الأولية تم إجراء التعديلات التي أجمع عليها أغلب المحكمين، حيث عدلت الأسئلة التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها، كما تم حذف أسئلة ودمج بعضها في أسئلة أخرى تجنبا لتكرار، وإضافة أسئلة جديدة لم يتم طرحها مسبقا لتطوير أداة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

-**تعديلات بالحذف** :أظهرت آراء المحكمين أن هناك مجموعة من الأسئلة في مختلف المحاور من الأفضل حذفها والاستغناء عنها من استمارة الاستبيان وذلك لضعف الصلة بينه وبين موضوع الدراسة كما أن هناك أسئلةقد ّ ل المحكمون حذفها وذلك لتكرار الفكرة بعبارات مختلفة، حيث تم حذف ثلاث أسئلة من المحور الأول، وثلاث أسئلة من المحور الثاني، وسؤالين من المحور الثالث.

-**تعديلات بإعادة ترتيب الأسئلة داخل المحور نفسه:** بناء على توصيات المحكمين، تمت إعادة هيكلة بعض الأسئلة داخل المحاور، حتى يكون هناك تسلسل منطقي أفضل في ترتيبها، وهذا التعديل كان في المحور الثاني، حيث تم تقديم السؤال الخاص بمدى فعالية الخطط الاتصالية التي تنتهجها المؤسسة الجمركية على تجاوز الأزمة، كذلك كان التعديل في المحور الثالث حيث تم تقديم السؤال الخاص بسعي المؤسسة الجمركية نحو التوجه إلى الفضاء الافتراضي كبديل حتمي أثناء الأزمة.

- **تعديلات بالإضافة:** اقترح بعض المحكمين إضافة أسئلة أخرى في عدة محاور- لاسيما المحور الثاني والثالث -حيث تم اقتراح إدراج أسئلة تقيس دور الاتصال المسؤول وفعاليته في إدارة الأزمة، كما تم اقتراح إضافة سؤال في المحور الخامس مرتبط بمدى وقوف المؤسسة الجمركية على التكوين والتدريب المستمر لموظفيها، كما أثرى المحكمون الاستمارة بإضافة العديد من الأفكار تمت إضافتها في أسئلة الاستمارة.

-**تعديلات بالدمج:** بناء على مقترحات الأساتذة المحكمين، تم دمج بعض الأسئلة في المحور الأول منها المرتبطة بالأخذ في عين الاعتبار آراء الموظفين في مختلف القضايا التي تهم المؤسسة، حيث تم دمج أربع أسئلة تبحث كلها في الأخذ بإستراتيجية الحوار في سؤال واحد يشمل العبارات التي تقيس وجودها.

-**تعديلات في الصياغة اللغوية** :من جملة ملاحظات المحكمين كذلك، إعادة النظر في الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة والتي من بينها اعتماد صيغة الإثبات الإيجابية في جميع عبارات الاستمارة كالقول: تدعم المؤسسة، تعمل ، تسعى ، تأخذ... ، وتجنب صيغة النفي في مختلف العبارات المعتمدة.

-ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس **ألفا كرونباخ** لقياس الثبات والاتساق الداخلي حيثأن ّ قيمته تتراوح بين الصفر وواحد، ومتوسطه هو 0.6، أين توصلنا إلى نتيجة 0.92وهذا يوحي إلى أن ّ درجة صدق وثبات الأداة مرتفعة، دلالة على التنسيق المتواجد بين التساؤلات الفرعية والمحاور الأساسية الخاصة بالاستمارة.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.925	85

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

ونقصد بها "معالجة البيانات الكمية من خلال عرضها وتحليلها وتفسيرها"[1]، حيث تعتبر المعالجة الإحصائية أسلوبا مهما في البحث العلمي إذ تمكننا من تصنيف البيانات وعرضها، ومن ثم تحليلها وقياسها.

تم الاعتماد في تفريغ بيانات استمارة الاستبيان على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** والذي يعد من البرامج الشائعة الاستخدام في مجال تحميل البيانات والخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يقوم الباحث بإدخال البيانات التي يريد إجراء التحليل الإحصائي لها في الأماكن المحددة داخل البرنامج، ومن ثم ترك المهمة للبرنامج حيث يقوم بإجراء التحميل الإحصائي لهذه البيانات وإعطاء نتائج دقيقة بسرعة كبيرة[2]، حيث تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري: التكرارات والنسب المئوية التي تسمح بتحديد عدد تكرار ات كل فئة ونسبتها المئوية من العدد الإجمالي.

- ألفا كرونباخ **Alpha s 'Cronbach**: يستخدم هذا المقياس لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.

- المتوسط الحسابي: وهو المعدل العام للبيانات الإحصائية لتقدير أهمية العبارات على ضوء الوزن النسبي الفارق المشكل من درجات مقياس ليكرت الخماسي.

-تحليل الوثائق المطبوعة والالكترونية والسجلات:

والمقصود بهذه الأداة " كل كتابة تقدم دليلا ومعطيات، ثم توسعت لتشمل كل نظام للاتصال يسمح بتقديم دليل أو شهادة **Temoignage**"[3].

ويحتل التحري الوثائقي مكانة مهمة ضمن علم اجتماع المعرفة حيث تكمن أهمية الوثيقة من الناحية المنهجية في جانبين[1]:

[1] -فضيل دليو، **مدخل الى منهجية البحث العلمي**، المرجع السابق، ص 380.

[2] -محمد عبيدات وآخرون ،**منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات**، دار وائل لمنشر،1999 ص .151

[3] - -صالح بن حمد العساف : **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان الرياض، 1409، ص 205.

أولا: أنها تعتبر إنتاجا حسيا يستطيع الباحث أن يتحكم فيه وبالتالي دراسته وتحليل مضمونه بما يمكن من التعرف على الحقائق الخفية والجلية التي تتضمنها الوثيقة وهذا باستخدام المنهجية الملائمة.

ثانيا: فيتمثل كون الوثيقة لم يتم إعدادها من طرف الباحث وهي ميزة مهمة للوثيقة المكتوبة بحيث أن الباحث لا يمارس أية رقابة على الطريقة التي يتم بها لإعداد الوثيقة المكتوبة، ويمكنه أيضا انتقاء ما يهمه فهو يجد في الغالب نفسه أمام جملة من المعطيات ثم جمعها من دونه لأغراض تتسم بالعمومية، ويأخذ التحليل الوثائقي الطابع الكمي في سرد ما يمكن تعريفه وتحديده من الخصائص، وهذا لا يغني عن تفسيره الكيفي الذي يعد ضروري ومهم لتقرير ما يجب أن يتجه إليه اهتمام الباحث.

ونظرا لأهمية الوثيقة في إعداد البحوث الأكاديمية تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق المتعلقة بإستراتجية المؤسسة الاتصالية.

حيث تم استخدام المصدر الأول الخاص بالتشريع والتنظيم الجمركيين، وهو **قانون الجمارك**، وبعض الوثائق الداخلية والسجلات الخاصة بمفتشية أقسام الجمارك –تبسة– محل الدراسة، ولا سيما القرارات والإرساليات والمطبوعات الصادرة عن المديرية العامة للجمارك وكل ما يرتبط بأدائها الاجتماعي، وكذا القانون الداخلي المطبق على موظفين وأعوان الجمارك.

– إضافة إلى المناشير والمجلات "**مجلة الجمارك**" والمجسدة لتاريخ المؤسسة ومراحل تطورها ونشاطاتها الاتصالية: باعتبارها نشرية إعلامية تصدر عن المديرية العامة للجمارك حيث تم نشر العدد رقم 01 في جويلية 2023، واعتبارها منبر إعلامي لتسليط الضوء على المستجدات الحاصلة في القطاع، يتم عبرها عرض كل ما هو جديد في قطاع الجمارك الجزائرية والدولية، وطرح الأفكار والرؤى الرامية إلى بحث أفضل سبل التحديث والتطوير لترقية الخدمة العمومية الجمركية.

إضافة إلى تلك المعلومات المسجلة على الأقراص المضغوطة ومواقع التواصل الاجتماعي، وهي نماذج لتسجيلات إشهارية وإعلانية هدفها التحسيس، وهي موجهة للمواطنين والمتعاملين خاصة، وقد قمنا بتحليلها لمعرفة إتباع القائمين بالاتصال لأساليب علمية في تصميمها.

وقد اعتمدنا على مناشير ومداخلات الندوة الدولية –عن بعد– حول موضوع" دور الجمارك في تحقيق كفاءة واستدامة سلسلة الإمداد لمواجهة الأزمات –أزمة جائحة فيروس كورونا نموذجا– بتاريخ 2022/03/02 نظمته جامعة سطيف 01، خاصة تلك المتعلقة :

المحور الثالث: الآليات والتدابير الجمركية المتخذة لحماية وتعزيز التواصل مع الشركاء الاقتصاديين، الموظفين والمرتفقين...الخ

[1] –صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008–2009، ص ص،16–77.

المحور الرابع: آليات إدارة المخاطر الجمركية في ظل الأزمات.. الخ.

المحور الخامس: عرض تجارب جمركية ناجحة في إدارة الأزمات أزمة جائحة كورونا نموذجا .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، واستكمال البحث الميداني، اعتمدنا أيضا على مضمون الصفحة الالكترونية عبر موقع الفيس بوك للمديرية العامة للجمارك خاصة في عملية الاتصال ألأزماتي عبر الفضاء الرقمي للمديرية العامة للجمارك أثناء أزمة كورونا.

09-مجالات الدراسة:

-المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في مفتشية أقسام الجمارك -تبسة-، ويمكن تعريف هذه المؤسسة بأنها:

***مفتشية أقسام الجمارك تبسة**

هي مقاطعة إقليمية من بين المقاطعات الإقليمية الأخرى التابعة للمديرية الجهوية للجمارك – تبسة- حيث يتولى رئاستها والإشراف عليها رئيس مفتشية الأقسام، هذا الأخير موضوع تحت السلطة المباشرة والتصاعدية للمدير الجهوي[1].

وبالاستناد إلى المقرر رقم: 394 المؤرخ في 30 أكتوبر 1991 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية – تبسة- ومفتشيات الأقسام للجمارك، قد تم إنشاء مفتشية الجمارك تبسة وكذا اختصاصها الإقليمي، وهذه المفتشية مهامها حراسة ومراقبة منطقة مساحتها 120 كلم مربع على الحدود.

وفي سنة 2011 م تم الإفراج عن قرار يتضمن تنظيم مفتشية أقسام الجمارك تبسة، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-421 المؤرخ في 13 محرم عام 1433 الموافق ل 08 ديسمبر سنة 2011، حيث نصت المادة الثامنة منه الفقرة 02، على أربع (04) مكاتب أقسام:

-مكتب التقنيات الجمركية.

-مكتب المنازعات والتحصيل.

-مكتب العلاقات العامة ونظام المعلومات.

-مكتب إدارة الوسائل.

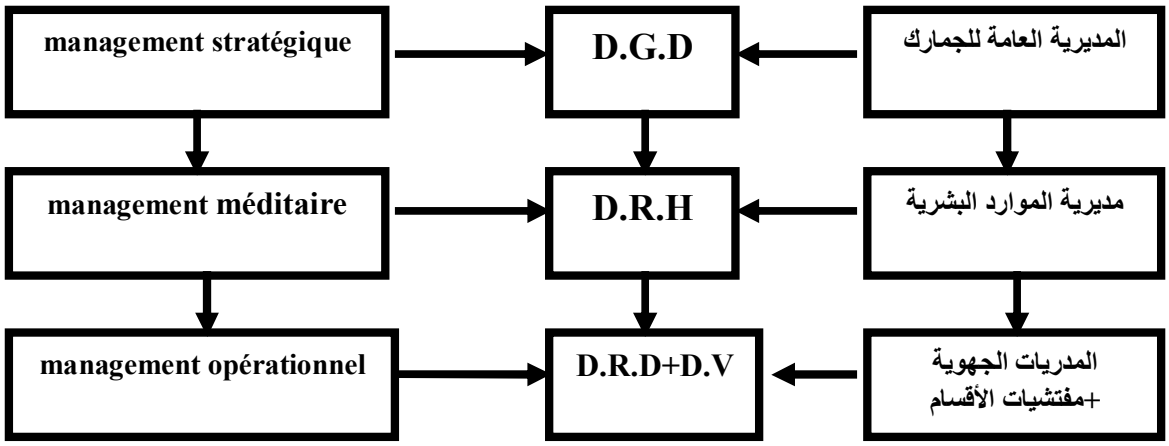
المهام:

رئيس مفتشية الأقسام يخضع للسلطة التصاعدية المباشرة للمدير الجهوي وله عدة مهام منها:

[1] -قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09 شوال عام 1433 الموافق 27 غشت سنة 2012، ويحدد عدد مكاتب الأقسام لكل مفتشية أقسام الجمارك.

- التمثيل العام لإدارة الجمارك لدى السلطات المدنية والعسكرية والقضائية وكذا لدى الهيئات والمنظمات المتواجدة بالمقاطعة.
- يمارس السلطة السلمية والتأديبية على مجموع مستخدمي مصالح المكاتب ومصالح الفرق على مستوى مقاطعته طبقا للنظام الداخلي.
- يساعد المدير الجهوي في إعداد حركة الأعوان داخل المديرية الجهوية.
- يقدم محاضرات من أجل تطبيق موحد للتشريع والتنظيم الجمركيين.
- توجيه وتنسيق نشاط مكاتب الجمارك التابعة لمفتشية الأقسام.
- المراقبة المستمرة والدائمة لضمان احترام تطبيق التشريع و التنظيم الجمركيين من طرف مصالحه.
- إقامة علاقات جيدة مع السلطات المحلية وكذا مع وسائل الإعلام[1].

والشكل رقم:01 يمثل موقع مفتشيات الأقسام من إستراتجية الجمارك



موقع مفتشيات الأقسام من إستراتجية قرارات المديرية العامة للجمارك

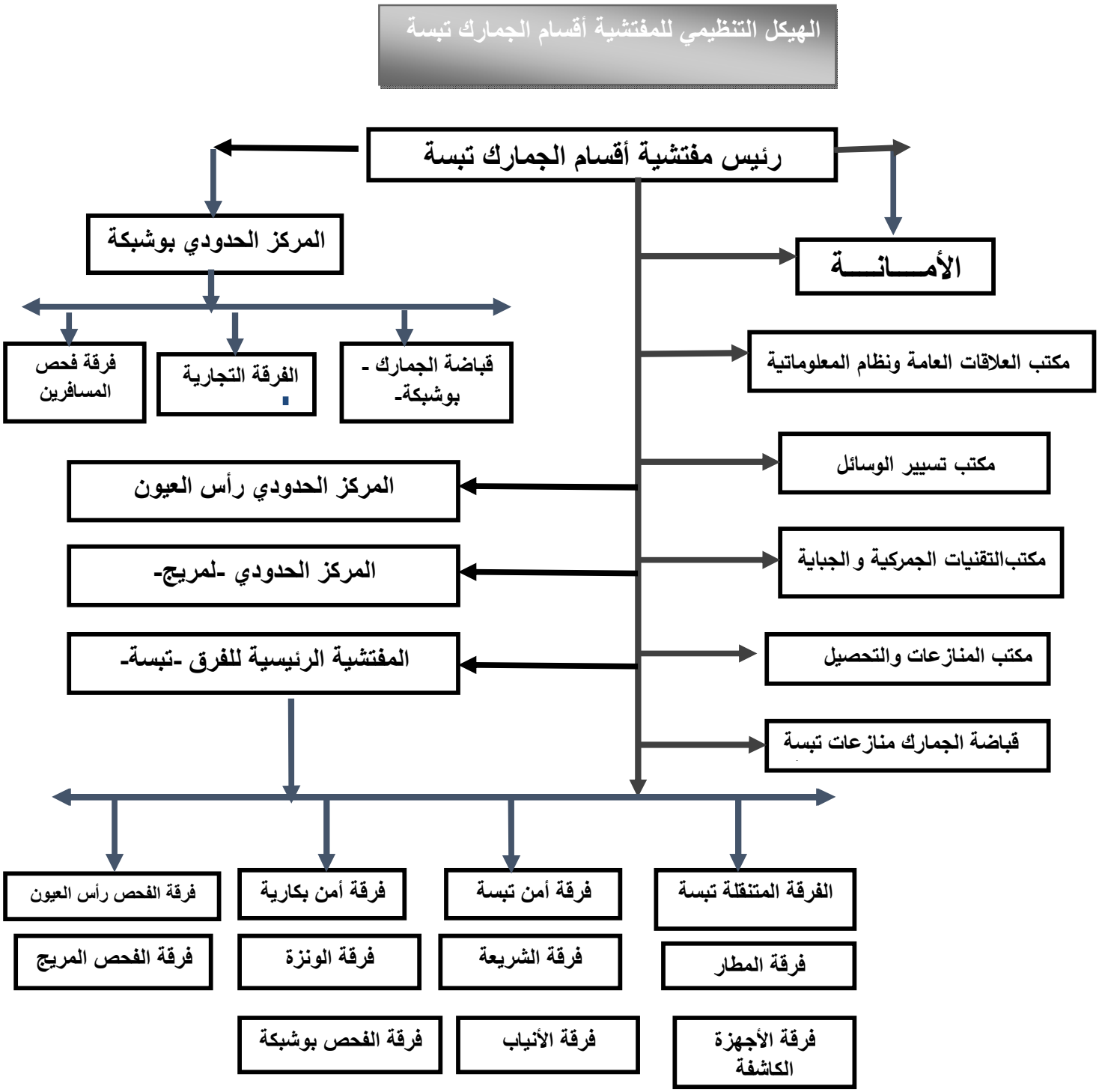
حيث يبيّ ن هذا الشكل المكانة الإستراتجية لمفتشيات أقسام الجمارك في تطبيق سياسة الدولة الاقتصادية وأدوارها المجتمعية باعتبارها مؤسسات عملياتية ميدانية، تعمل على تنفيذ كل الخطط الصادرة من المديرية العامة للجمارك.

في المقابل تقوم هذه المفتشيات باعتبارها آليات عملياتية تنشط في الميدان (جو-بر-بحر)، إلى رفع كل المستجدات والمتغيرات التي يتم معاينتها في الميدان إلى السلطة العليا، ومن ثم تتحول هذه المستجدات الى مواضيع دراسة من طرف المختصين، ثم تتحول إلى قوانين يتم تعميمها.

وبالتالي فهذه المؤسسات (مفتشيات أقسام الجمارك) ليست مؤسسات تنفيذية تطبيقية فقط، بل تساهم في تشريع قوانين مختلفة يتم معاينتها ميدانيا.

[1] -قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09 شوال عام 1433 الموافق 27 غشت سنة 2012، ويحدد عدد مكاتب الأقسام لكل مفتشية أقسام الجمارك.

الشكل رقم 02:الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك-تبسة-



-**المجال الزماني للدراسة:**تم الانطلاق في الدراسة مباشرة بعد الموافقة على موضوع الدراسة وذلك مع نهاية سنة 2021، لتستمر العملية من خلال عدة مراحل:

-مرحلة جمع المادة العلمية والمعلومات النظرية لموضوع الدراسة.

-مرحلة وضع الخطة المبدئية للبحث.

-مرحلة ضبط موضوع الدراسة وإطارها المنهجي.

-مرحلة ترجمة المراجع والدراسات الأجنبية.

-مرحلة تحرير الإطار النظري.

-مرحلة التحضير لإجراء الدراسة الميدانية: من خلال تصميم استمارة الاستبيان، وتصميم محاور المقابلة، شهر جانفي 2024 وبعد مناقشة محاورهما مع الأستاذ المشرف، عرض الباحث استمارة الاستبيان للتحكيم في الفترة الممتدة من 20 فيفري إلى 17 أفريل من طرف مجموعة من الأساتذة، وبعد إدخال التعديلات اللاّزمة عليها.

-مرحلة الشروع في الجانب التطبيقي: بعد التأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان، تم توزيعها في صورتها النهائية على مفردات مجتمع البحث خلال الفترة الممتدة من 01 جوان إلى 25 جويلية، إذ وزعت باللغة العربية.

-مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها وصياغة النتائج: استغرقت هذه المرحلة قرابة 03 أشهر من جويلية إلى غاية منتصف شهر سبتمبر، فبعد جمع الاستمارات، اعتمد الباحث التفريغ الكمي بعد التأكد من صلاحية كل الاستمارات المسترجعة لذلك، وبعدها تم تفريغ بيانات استمارة الاستبيان أولا من طرف الباحث، ولمعرفة العلاقات الارتباطية تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **ESPSS**، ثم شرع الباحث بعدها في قراءة الجداول البسيطة والمركبة واستخلاص النتائج.

-ضبط إخراج الأطروحة: شكلت المرحلة الأخيرة في البحث، من خلال حرص الباحث على تصحيح الأخطاء اللغوية والمطبعية، وتنظيم العمل وإخراجه في الشكل المناسب، حتّى يكون مستجيبا للمعايير الشكلية الخاصة بالأبحاث العلمية، وقد اكتملت هذه المرحلة مع منتصف شهر سبتمبر 2024 م.

-المجال البشري

بما أننا نحاول تسليط الضوء عن دور الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجمركية **و**نظرا لتنوع وتشعب المعلومات المراد الحصول عليها فقد اعتمدنا إلى استخدام مصدرين لجمع المعلومات يمكن اعتبارهما كفئتين من مجتمع الدراسة على مستوى المؤسسة.

* **المصدر الأول:** وهم الإطارات العليا والمتمثلين أصلا في بعض المسؤولين المسيرين الذين تتعلق وظائفهم بإدارة الأخطار والأزمات والطوارئ والمكلفين بعمليات الاتصال، وهم في الواقع مدراء فرعيين ورؤساء مصالح لبعض الإدارات كالمدير الفرعي لإدارة الوسائل، ورئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي، والأمين العام للفرع النقابي، ورئيس لجنة الخدمات الاجتماعية، وقابض الجمارك، ورئيس تعاضدية الجمارك تبسة، وتم تحديد 11 فرد أي 11 مقابلة في المؤسسة، حيث تحدد هذا العدد بناء على سلسلة المقابلات، فقد تم توجيهنا لبعض الأفراد لشرح بعض التقنيات وتقديم مزيد من التوضيحات ومعلومات أكثر عمقا.

* **المصدر الثاني من المجتمع البشري:** وهم الأفراد العاملين مهما كان مستواهم المهني ووظيفتهم ورتبهم في المؤسسة، على اعتبار الفرد عضو فاعل في المؤسسةوممارس فعّال لبرامج الاتصال المسؤول بالمؤسسة، حيث تعمل المؤسسة على استخدام العاملين كوسائل اتصالية لنقل معلومات عن برامج الاتصال المسؤول للجمهور الخارجي من جهة.

أمّا بالنسبة لمجتمع الدراسة، وبناءا على ما سبق ذكره، تمت مقاربته من خلال استعمال أسلوب **المسح الشامل،** وهو الأنسب لدراستنا كونه يمكننا من:

-وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن أبعاد هذه العلاقة من خلال الوقوف على مختلف العناصر المكونة للموضوع وبالتالي استخلاص مختلف نتائج دراسة الظاهرة.

-يسمح لنا المنهج المسحي من تشخيص سلوك المؤسسة وعلاقاتها الاتصالية مع مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة لتنفيذ إجراءات المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

فعند محاولة التعرف على المسؤولية الاجتماعية والبيئية، ينبغي علينا مسح شامل لجميع الإطارات والموظفين المتواجدين في مفتشية أقسام الجمارك تبسة.

حيث تم توزيع الاستمارات تقريبا بعدد مجموع المؤسسة باستثناء أن بعض الموظفين كانوا في عطل مختلفة (عطل سنوية-عطل مرضية طويلة المدى- عطل أمومة-) والبعض لم يقم بإعادة الاستمارة واستبعاد بعض الاستمارات التي لم يتم الإجابة على كل أسئلتها، فتوصلنا إلى جمع **377** استمارة أي **377** مفردة.

-جدول رقم (04) يبين سبب عدم تسليم بعض الاستمارات.

السبب	العدد
عطل مرضية طويلة المدى	10
عطل سنوية	18
عطل أمومة	05
مهام خارجية (انتداب)	08
غير مسترجعة	04
المستبعدة	05
المجموع	**50**

وبالنسبة لعينة الدراسة، فقد تعاملنا في هذه الدراسة مع مستويين، المستوى الأول يتمثل في الإطارات العليا، أما المستوى الثاني يخص كل أعضاء المؤسسة، أي الموظفين.

1-الإطارات العليا

تم استقصاء معلومات المقابلة من شريحة الإطارات العليا فقد تم إجراء 10 مقابلات من مفتشية أقسام الجمارك تبسة تميزوا بالخصائص التالية:

تراوح المتوسط الحسابي لمؤشر السن والخبرة المهنية في المؤسسة بـ:

- قدر متوسط السن بـ 43 سنة والخبرة المهنية بـ : 22 سنة.

والواضح أن معدل سن الإطارات العليا يعد أكثر توافقا ووظائف هؤلاء وتقلدهم مناصب عليا وحساسة في المؤسسة، وكذلك الأمر بالنسبة للخبرة المهنية ففي الغالب يفضل أن يعمل في هذه الوظائف العليا أفراد لديهم الخبرة المهنية العالية للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم السابقة، مما يمكنهم ذلك على ضبط الأمور التي تتكرر وتتشابه مع الأحداث الماضية، وهي مسألة مهمة بالنسبة لإدارة الأزمات التي تتطلب رباطة الجأش والخبرة وضبط النفس بما يناسب معدل العمر في المؤسسة المدروسة، وتفيد الخبرة المهنية في الاستجابة الفورية والسريعة لحل ومعالجة الأزمات المتكررة خاصة.

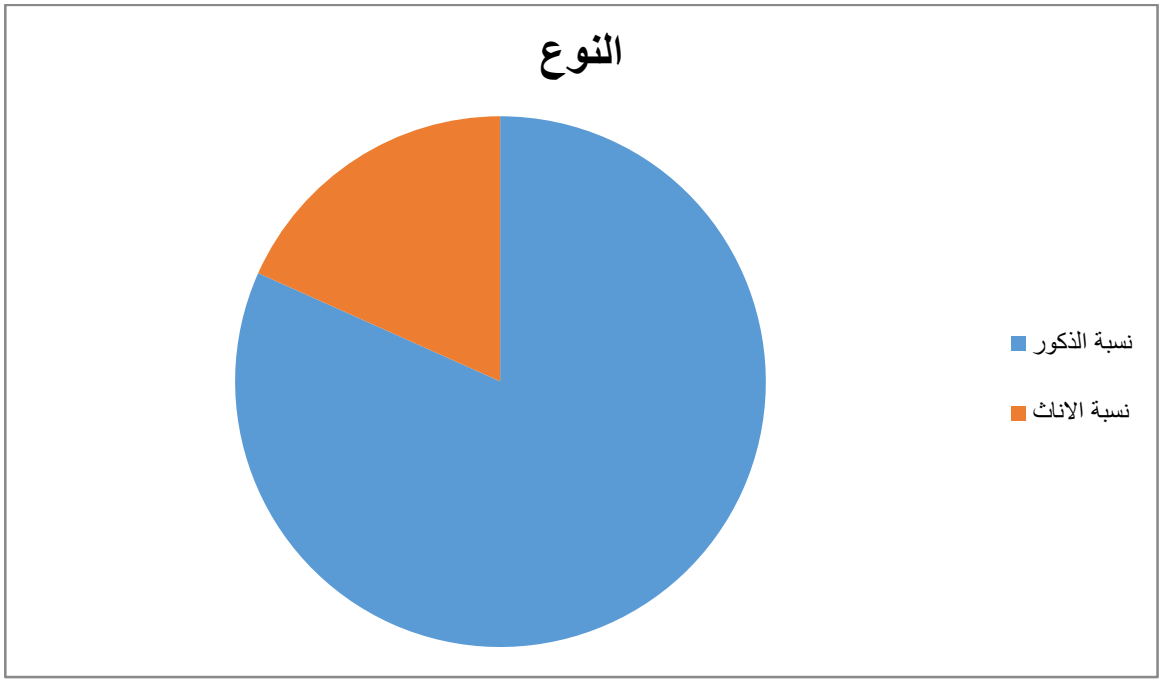
مع التأكيد أن هؤلاء الإطارات العليا لديهم شهادات دراسات عليا في مجلات علمية متخصصة ومختلفة، وأغلبهم خريجي المدرسة العليا للإدارة، وهذا يضفي عليهم مهارات متخصصة واحترافية في مجال عملهم ومجال تسيير بعض الأزمات.

أما خصائص عينة الدراسة من الموظفين في المؤسسة تتوزع حسب ما يلي:

- جدول رقم:(05) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المؤوية
ذكر	309	%81.96
أنثى	68	%18.37
المجموع	377	%100

- شكل رقم:(03) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



يبين الجدول وتمثيله البياني توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس في مفتشية أقسام الجمارك تبسة والملاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 81.96% في مقابل 18.37% من نسبة الإناث وذلك بفارق نسبته 63.59 %.

إن التفاوت الموجود في نسب أفراد مجتمع الدراسة بين الذكور والإناث يعود في الحقيقة إلى سياسة التوظيف المنتهجة من طرف المديرية العامة للجمارك، القائمة على إعطاء مساحة اكبر لعنصر الذكر بما يتوافق مع إستراتجية المؤسسة القائمة على حماية الاقتصاد الوطني ومكافحة التهريب وحماية المستهلك وغيرها.

إضافة إلى ذلك يجدر بنا القول أن العمل في مجال القطاع الجمركي له من الخصوصية ما يجعل المؤسسة تطلب من الموظفين بلوغ الأهداف المرجوة دون اعتبار للحجم الساعي أو الالتزام بمكان محدد

(الجنوب وأقصى الجنوب)، فمن أهم شروط الانضمام إلى المؤسسة "التمتع ببنية جسدية قوية مع القدرة على العمل ليلا ونهارا"[1]، حيث نجد هذه الشروط تتناسب وتتلائم والعنصر الذكري **(أنظر الملحق رقم 01)**.

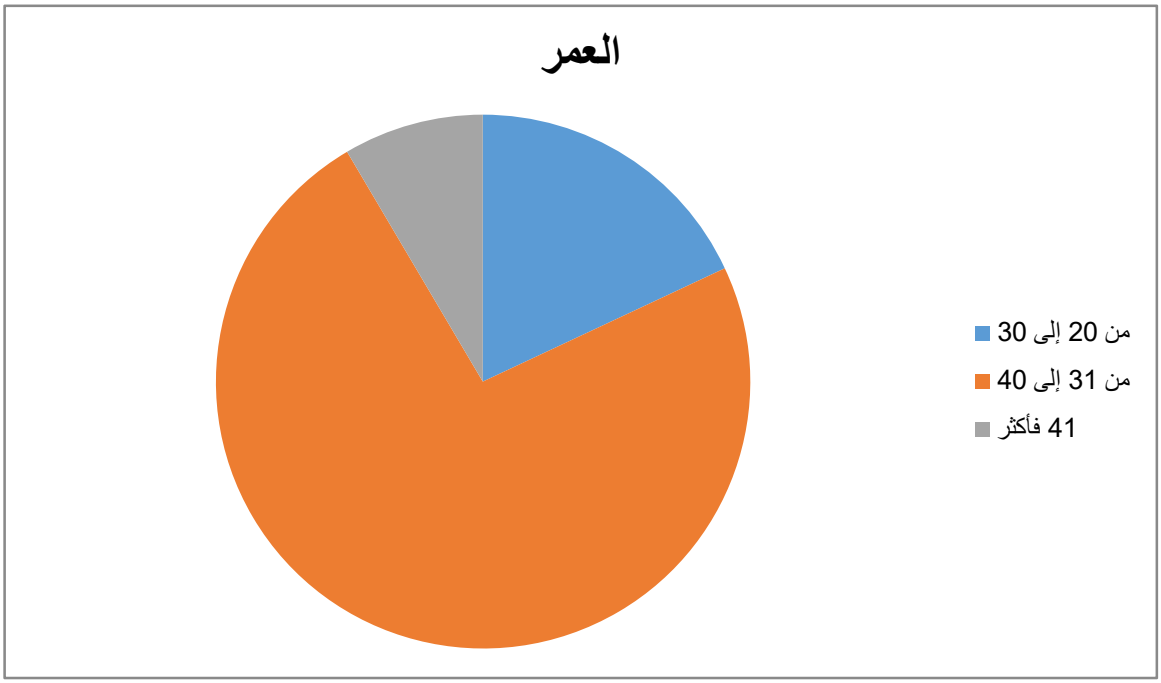
و إن هذا لا يعكس عدم إتاحة الفرصة للإناث، فالمؤسسة الجمركية تتبنى مبدأ المساواة في إتاحة الفرصة والتقدم للوظيفة من خلال تطبيق قانون الوظيفة العمومية وإجراء المسابقات حسب ما يمليه قانون التوظيف وشروطه سواء عن طريق الاختبار أو على أساس الشهادة.

وهذا لا يقصي أيضا مكانة المرأة في المؤسسة الجمركية خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل العملياتي على مستوى الفرق الذي يتطلب وجود عنصر المرأة أثناء عمليات التفتيش الجسدي للإناث (الحواجز، المراكز الحدودية، المطارات وغيرها).

الجدول رقم: (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

السن	التكرارات	النسب المؤوية
من 20 إلى 30	**68**	**%18.03**
من 31 إلى 40	**277**	**%73.5**
41 فأكثر	**32**	%8.5
المجموع	**377**	**%100**

شكل رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



[1] -شروط لانضمام للجمارك متاح عبر الرابط

يوضح لنا الجدول أعلاه وتمثيله البياني أن الفئة العمرية من [31–40] هي الأكثر تكرارا وبنسبة 73.5% متبوعة بالفئة العمرية من[20–30] وذلك بنسبة 18.03%.، أما فئة 41 فأكثر جاءت بنسبة 8.5% وهي غالبا ما تتكون من المناصب الحساسة في الإدارة الجمركية من رؤساء مكاتب ورؤساء فرق من ذوي الخبرة الطويلة.

الملاحظ من التحليل الإحصائي أن نسبة الفئة العمرية من[31–40] هي الأعلى تمثيلا في مجتمع البحث وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة نظرا لطبيعة المهام الجمركية التي تتطلب النشاط والحيوية والجاهزية البدنية والسلامة الصحية (مرحلة الشباب) الدائمة من جهة، إضافة إلى طبيعة التوظيف وشروطه القائمة على تحديد سن القبول للمؤسسة (بلوغ المترشح 19 سنة على الأقل و28 سنة على الأكثر)[1]، أما الفئة العمرية [20–30] جاءت بمعدل متوسط نسبيا وذلك بسبب تجميد عملية التوظيف من طرف المديرية العامة للجمارك بسبب الأزمة الصحية –كوفيد–19#التي مسّ ت كل العالم، ومن ثم العودة تدريجيا للعملية التوظيف في أواخر عام 2023.

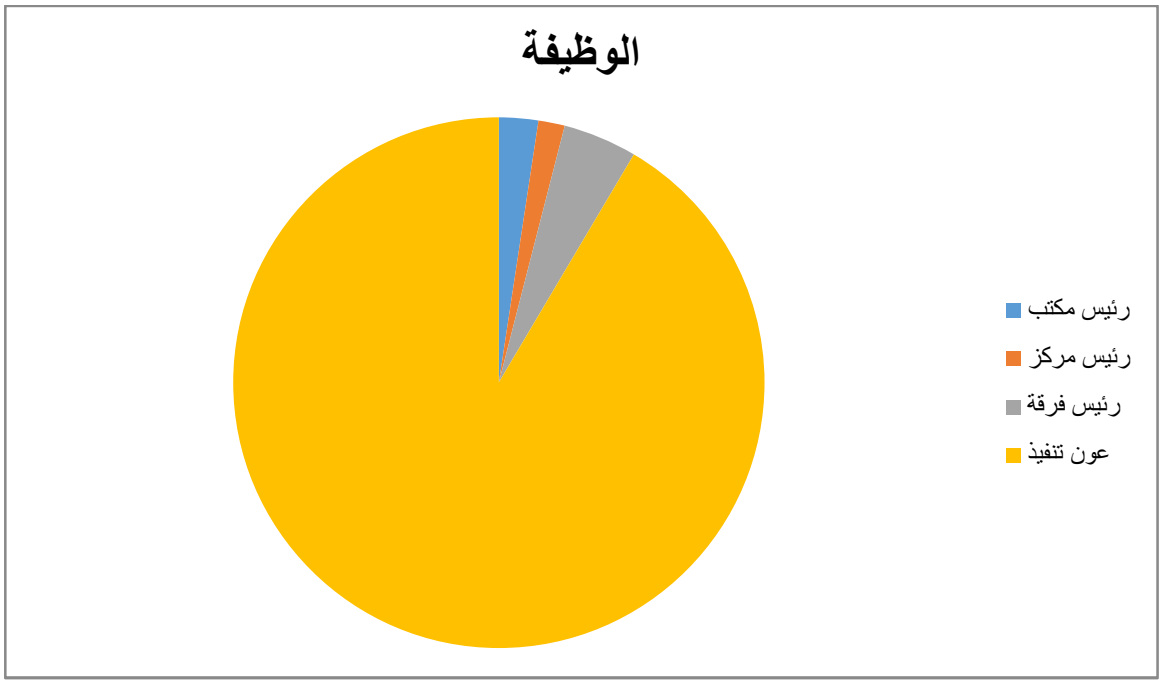
ويرجع ضعف التكرارات في الفئات المتقدمة في السن –41 فأكثر– إلى انتهاج المؤسسة الجزائرية سياسة التقاعد المسبق وتوجهها لتشغيل أفراد الأكثر فتوة وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة الجمركية. حيث تصبح هذه الفئة مع المستقبل غير قادرة على مسايرة مشقة العمل الجمركي خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل على مستوى الفرق الجمركية العملياتية، والمراكز الحدودية، والتي تحتاج إلى جاهزية بدنية عالية للقيام بالعمل الجمركي القائم خاصة على عمليات المراقبة، التفتيش، المطاردة، الحماية والتأمين، وغيرها من العمليات التي لا تحتمل نسبة الخطأ وإلاّ فإنّ ها تؤدي بموظف الجمارك إلى الخطر (سواء خطر مادي، أو خطر إداري يتمثل في المتابعات الإدارية والقانونية والتي قد تصل إلى السجن).

– جدول رقم:(07) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة داخل المؤسسة.

الوظيفة	التكرارات	النسب المؤوية
رئيس مكتب	**09**	**%2.4**
رئيس مركز	**06**	**%1.6**
رئيس فرقة	**17**	**%4.5**
عون تنفيذ	**345**	**%91.5**
المجموع	**377**	**%100**

[1] –موقع المديرية العامة للجمارك **www.douane.gov.dz**

شكل رقم:(5) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة داخل المؤسسة.



من خلال القراءة الرقمية للجدول السابق وتمثيله البياني، نلاحظ أن نسبة الموظفين في فئة عون تنفيذ قد سجلت أعلى نسبة على مستوى المؤسسة حيث قدرت بـ 91.05%، في المقابل تم تسجيل نسب ضعيفة في الفئات الأخرى على النحو التالي:

-رئيس مكتب: **2.04 %**

-رئيس مركز: **1.06 %**

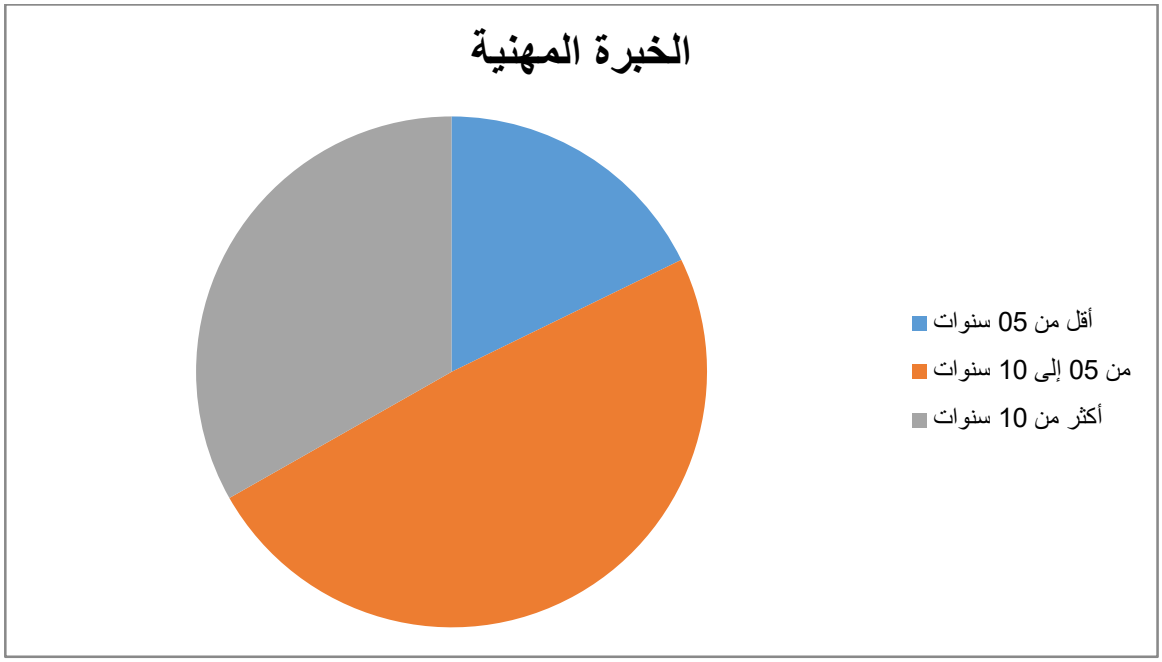
-رئيس فرقة: **4.5 %**

ترتفع نسبة الموظفين في مركز عون التنفيذ نظرا لطبيعة المؤسسة ذات المهام الأمنية والحمائية (حماية الاقتصاد الوطني والمواطن)، هذا من جهة ومن جهة أخرى فمنطق التسيير السليم للموارد البشرية يقتضي في الغالب وجود علاقة إرتباطية بين عدد الموظفين ورتبتهم الإدارية، فكلما ارتقت الرتبة الإدارية نقص عدد الموظفين بنسبة معينة تحدد تبعا لاحتياجات المؤسسة، والعكس كلما انخفضت الرتبة ارتفع عدد الموظفين في المؤسسة تبعا لاحتياجات المؤسسة كذلك، إضافة إلى أن حاجات التوظيف في المؤسسة الجمركية تعطي النسبة الأكبر في الغالب إلى رتب أعوان الرقابة وأعوان الحراسة وهي رتب تتوازى مع أعوان التنفيذ، وطلبات التجنيد على هذه الفئة يكون مرتفع نسبيا مقارنة بالرتب الأخرى.

جدول رقم 08: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة (السنوات)	التكرارات	النسب المؤوية
أقل من 05 سنوات	67	% 17.77
من 05 إلى 10 سنوات	185	% 49
أكثر من 10 سنوات	125	%33.2
المجموع	377	%100

شكل رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



تبين نتائج الجدول وتمثيله البياني والمتعلق بمتغير الخبرة المهنية أن نسبة 49 % من أفراد عينة الدراسة تمثلت خبرتهم المهنية فيما مدته من [05-10] سنوات، وفيما تمثلت نسبة الأفراد الذين لهم خبرة لأكثر من 10 سنوات نسبة 33.2%كما تبيّن النسب أن ّ الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات رصدت نسبتهم ب 17.77 %.

إذا أمعنا النظر في التقارب الشديد بين الفئتين [05-10]وفئة أكثر من 10 سنوات، ندرك أن هناك سياسة تنظيم وحركية دائمة في تنمية وتسيير الموارد البشرية لدى المؤسسة الجمركية بشكل متوازن، يضمن لها تشبيب موظفيها لخلق نشاط وحركية دائمة دون أن يكون ذلك على حساب الخبرة المهنية والوعي والنضج الذي يمتلكه أصحاب الفئة الأكثر من 10 سنوات وبهذا يتحقق التوازن والتوافق والانسجام بين موظفي المؤسسة الجمركية ما يمكنها من التسيير الجيد للعمل وكذا ضمان الاستمرارية، التي تتحقق من خلال التوازن بين مختلف الفئات العمرية.

10-النظرية المؤطرة للدراسة:

1-البنائية الوظيفية كبراديغم للدراسة:

البنائية الوظيفية، أو الوظيفية ببساطة، هي ذلك الإطار النظري الذي ينظر إلى المجتمع كنظام مركب، تعمل أجزاؤه معا لتعزيز التضامن والاستقرار.

1-1-الخلفية المعرفية:

إن فكرة البناء لمجتمع ما كمصدر لاستقراره لا تعد جديدة كفلسفة اجتماعية، "فأفلاطون" في جمهوريته يطرح القياس بين المجتمع والكائن العضوي، فكلاهما يعني نظاما من أجزاء مترابطة في توازن ديناميكي، وفي المجتمع المثالي الذي وصفه **أفلاطون** تقوم كل فئة من المشاركين في هيكل اجتماعي بانجاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق التناسق الاجتماعي العام.[1]

وقد وجدت أسس الاتجاه البنائي الوظيفي ليشكل أحد الاتجاهات النظرية في دراسات علم الاجتماع بشكل عام مصاحبا للأحداث التي أتت بها الثورة الفرنسية لتتحدى التصورات العقلانية التي بنيت عليها فلسفة التنوير وتحليلها للنظم والمؤسسات التقليدية والتي أوجدت الروابط الاجتماعية اللازمة لقيام المجتمع.

كما جاء هذا الاتجاه مصاحبا للتحولات والتعديلات على الاتجاه الوضعي السوسيولوجي في القرن (19)، وخاصة في فترة ما بعد الثورة الفرنسية حيث عارض هذا الاتجاه البنائي الوظيفي منذ بدايته النزعة الفردية التي تميزت بها فلسفات التنوير.[2]

وقد طور أوائل علماء الاجتماع المعاصرين مثل "**دوركايم**" هذا التوجه في نهاية القرن (19) وأصبحت فكرة أن المجتمع نظام ديناميكي من الأنشطة المتكررة فكرة هامة أيضا في تحليل المجتمعات البدائية من جانب علماء (والأنثروبولوجيا) أمثال"**مالينوفسكي**" وبعده "**راد كليف براون**"، واستمرت مجموعة الافتراضات الخاصة بالمذهب البنائي الوظيفي تلعب دورا مهما في تطور مناقشات علم الاجتماع الحديث من خلال كتابات"**روبرت ميرتون**" و"**تالكوت بارسونز**" وغيرهما.

1-2- مفهوم البنائية الوظيفية وفروضها:

تقوم هذه النظرية على إن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره، وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

[1] -حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، ط01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003م، ص 123.

[2] -جمال أبو شنب، **الاتصال والإعلام والمجتمع(المفاهيم والقضايا والنظرية)**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005م، ص93-94.

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر، والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكلي، وهو مدي مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت[1].

ويمكن تحديد مفهوم البنائية الوظيفية من خلال أهم المفاهيم والعناصر التي تنطوي عليها وهي :

1-2-1- البناء والنسق: ويعتبر **بارسونز** مفهوم (النسق) أكثر شمولا وقدرة على وصف الفعل الاجتماعي وتفسيره من مفهوم (البناء)، فالفعل الاجتماعي بوصفه ديناميا، لا يمكن تحليله كبنية فقط (فهي لا تتعدي حدود وصف إستاتيكية الفعل)، وإنما يجب لفت الانتباه بالإضافة إلي حركية الفعل ووظيفته، ويشير مفهوم المكانة في لغة **بارسونز** التحليلية للنسق الاجتماعي إلى موقع الفاعل في نسق علاقة اجتماعية معينة منظور إليها كبناء[2]

1-2-2-الوظيفة: إن إحدى الأفكار المهمة والرئيسية في دراسة الأنظمة الاجتماعية تتعلق بوظيفة بعض الظواهر الخاصة المتكررة(مجموعة من الأعمال والأنشطة) داخل نظام اجتماعي، أي بالوظيفة داخل نظام اجتماعي مستقر، في أعماله وأنشطته، في هذا الإطار يصبح لكلمة وظيفة معني قريب جدا من معني النتيجة، ضمن هذا السياق، يمكن اعتبار أن ثمة حاجة اجتماعية أو اقتصادية أو نفسية أو مشاعرية، في أن تقوم الأطراف بالوظائف والأدوار الاجتماعية المنوطة بها بشكل صحيح، لكي لا يتعرض استقرار النظام للخطر[3].

1-2-3-الخلل الوظيفي: يستند مفهوم الخلل الوظيفي إلى النقد الذي وجهه "**ميرتون**" إلى مقولة الوحدة الوظيفية، حيث أن العناصر الاجتماعية والثقافية لا تكون بالضرورة وظيفية لكل مكونات النسق وإنما تختلف درجات وظيفتها من مستوى إلى أخر، إن ّ الأديان مثلا كعامل من عوامل التكامل قد تصبح غير وظيفية في مجتمعات متعددة الأديان، والدين في هذه الحالة يتعرض لخلل في الوظيفية[4].

واستنادا إلى تحليلات "**ميرتون**"، أن الوظائف الكامنة تتعارض مع الوظائف الظاهرة، محدثة بذلك ظاهرة "الاختلال الوظيفي".

---

[1] -محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، ط02، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000م، ص-ص130-131.

[2] -نيكولا تيماشيف، **نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها)**، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية-مصر، 1999م، ص359.

[3] -فريال مهنا، **علوم الإتصال والمجتمعات الرقمية**، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002م، ص 132.

[4] -نور الدين الهميسي، **أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة، دراسة ماجستير غير منشورة**، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2007م، ص34.

ولا شك أن التحقق من تأدية أو عدم تأدية (الخلل الوظيفي) كل نظام جزئي وظائفه داخل نطاق المجتمع الكلي، ومدى تأثير ذلك علي استقرار أو عدم استقرار النظام الاجتماعي الجزئي والكلي، يجب أن يخضع لدراسات علمية تؤكد أو تنفي وجود الخلل الوظيفي[1].

1-2-4-البدائل الوظيفية:إذا كان مفهوم الخلل الوظيفي يعبر عن جزء من حقيقة مفادها أن بعض العناصر يمكن أن تكون وظيفية ضمن نسق ما، فان مفهوم البدائل الوظيفية يعبر عن الجزء الثاني الذي مفاده أن الوظيفة-ونظرا إلي كونها حيوية لا يمكن الاستغناء عنها- فانه من الممكن القيام بها بواسطة أطراف عدة تتبادل هذه الوظيفة، ويمكن لعنصر واحد أن تكون له عدة وظائف، ويمكن كذلك انجاز وظيفة من عدة أطراف[2].

واستنادا إلي ما سبق يمكن تلخيص الفكر البنائي الوظيفي في النقاط الآتية[3]:

*يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا.

*يتكون النظام من مجموعة انساق.

*يتكون النسق من مجموعة أنماط.

*لكل نظام، نسق، نمط حاجات اجتماعية تعكس وظائفه ومن خلالها تكامله وتكافله الاجتماعي.

*تأكيده على التوازن الاجتماعي .

*يدرس الكل ليصل إلى الجزء.

وفي نفس السياق يتفق الباحثون، على التلخيص الذي قدمه روبرت ميرتون 1957 للعملية البنائية الوظيفية للمجتمع، وذلك باعتبارها افتراضات لهذه النظرية وتتمثل هذه الافتراضات في ما يلي:[4]

* أن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وانه تنظيم للأنشطة المترابطة، وانه تنظيم للأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الأخر.

*يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي، وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله، فإن قوى معينة سوف تنشط من اجل استعادة التوازن.

*تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره، وبمعنى آخر فان كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا في الحفاظ علي استقرار النظام.

---

[1] -فريال مهنا، المرجع السابق، ص 132.

[2] -نور الدين هميسي، المرجع السابق، ص 36.

[3] -معن خليل عمر، **نقد الفكر الاجتماعي المعاصر**، ط02، دار الأفاق الجديدة، بيروت-لبنان، 1999م، ص-ص152-153.

[4] -حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، مرجع سابق، 125.

*إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده، أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام، وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش.

-توظيف البنائية الوظيفية في هذه الدراسة:

إن تبني براديغم معين يساعد الباحث في تحقيق الانسجام الابيستمولوجي في دراسته، والتكامل البنيوي بين عناصرها ومراحلها المنهجية المختلفة، وهذا ما حاول الباحث تطبيقه في هذه الدراسة من خلال المنظور الوظيفي الذي أطّر الدراسة من البداية إلى النهاية.

حيث تعتبر البنائية الوظيفية المؤسسة كنسق يقوم الاتصال بداخله بضمان تفاعل وترابط العناصر، حيث تسمح شبكات الاتصال للأفراد بالعمل في انسجام، كما تتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح مع محيطها بغية توقع التغيرات والتكيف معها، لكي تحافظ على توازنها"[1].

إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال في الوقت الراهن أن تعيش المؤسسة بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه وعن البيئة الكلية، فهي تعتبر مجتمع مصغر عن المجتمع الكلي تتبادل معه التأثير والتأثر، وعليه ينبغي على المؤسسة مراعاة جميع متغيرات المحيط الذي تعيش فيه لتجنب المخاطر والأزمات والمحافظة على حياتها وعلى وجودها، فمن هذا المنظور يقع على عاتق المؤسسات مهمة القيام بوظائف اجتماعية تؤدي إلى عمل المجتمع برمته حتى يبقى في حالة توازن.

تعد المؤسسة الجمركية مجموعة من الأفراد تجمعهم هوية مشتركة تسودها أنماط من السلوك كالانضباط والاحترام، يوجد بين أفرادها علاقات إتصال مباشر أو غير مباشر، يتفاعل هؤلاء في سلسلة من الأدوار المتداخلة عبر عدة قنوات ووسائل في ظل بناء خاص للمؤسسة، والذي يحدد الأدوار والمراكز التي يشغلها أفرادها بوجود أهداف مشتركة تساعد في إشباع حاجاتهم وحاجات غيرهم، من خلال دمج معظم، إن لم يكن كل تخصصات الاتصال في المؤسسة والأنشطة ذات الصلة في المؤسسة الجمركية، فهو يعمل على تكامل الأفراد داخل المؤسسة والعمل على تقوية وثبات المعايير والقيم التي يشترك فيه الأعضاء داخل المؤسسة، وبالتالي للاتصال تأثير قوي على تماسك المؤسسة، ووحدتها ويظهر هذا التماسك والقوة عند التعامل أيضا مع الجمهور الخارجي للمؤسسة.

مفتشية أقسام الجمارك عبارة عن نسق يقوم بالاتصال من خلال التوجه إلى مختلف الوسائل الاتصالية (الحديثة –التقليدية)، لضمان تفاعل وظيفي وتكامل مختلف الجماهير، حيث تسمح هذه الوسائل للأفراد بالعمل بانسجام مما يسمح بتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح على محيطها بغية توقع التغيرات والتكيف معها للمحافظة على توازنها من خلال التنسيق الجيد بين مختلف أرجاء التنظيم المؤسسي والمساهمة في سير

[1] -أ.لارامي، ب.فالي، **البحث في الاتصال عناصر منهجية**، ترجمة مجموعة من الأساتذة، مراجعة وتدقيق: فضيل دليو، مخبر علم إجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص96.

العمليات الإدارية وبالتالي الحفاظ على استقرارها داخليا، إضافة إلى العمل على إعطاء صورة متكاملة ومتوازنة عن المؤسسة وربطها بمحيطها الخارجي خاصة وقت الأزمات.

ويمكن استثمار هذا التصور النظري من زاويتين؛ الزاوية الأولى هو التأكيد على شمولية العملية الاتصالية المتمثلة في مجموعة الاتصالات الداخلية والخارجية وقنوات الاتصال الحديثة والتقليدية والتداخل الصريح والضمني بينهما، والزاوية الثانية استغلال التجنب أو الحد من نتائج الأزمة أو حتى تفعيلها لصالح الأهداف العامة للمؤسسة، حيث تعد الأزمة خلل وظيفي، وإدارة الأزمة هي العودة بالمؤسسة إلى حالة التوازن، وبالتالي مسألة التوازن التي تفسر في إطار البنائية الوظيفية، تعبر عن حالة "إدارة الأزمة"، في المؤسسة.

كما ساعدتنا الوظيفية أيضا في تحديد الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها الأزمة من خلال التمثلات التي يقيمها المبحوثين حولها، خاصة في ظل الطبيعة النسقية لأزمة كورونا.

وفي إطار هذه الرؤية، تسعى هذه الدراسة للكشف عن الدور الوظيفي للاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا للمؤسسة محل الدراسة، وذلك بهيكلتها وفق ما يلي:

-إبراز أنماط الاتصال والوسائل المعتمدة داخليا مع الأعوان والموظفين، بالإضافة إلى الوسائل المعتمدة للاتصال مع بيئتها الخارجية، في إطار الاتصال المسؤول الذي يعزز تبنيها لنهج التنمية المستدامة.

-معرفة مدى فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة وكفاءتها في تحقيق الأهداف المبتغاة، وأثر ذلك على الأداء الاجتماعي، سواء على المستوى الداخلي والخارجي.

***على المستوى الداخلي:** من خلال توفير بعض الشروط الوظيفية أهمها: [1]

- تحقيق الهدف: أن تحقيق بعض أهداف التنظيم يطلب مراعاة مبدأ الأولوية.

- التكيف: لابد على النسق الإجتماعي أن يقدم التسهيلات اللازمة لأفراده حتى يساعدهم في التكيف مع متطلبات المحيط.

- المحافظة على النوعمن خلال توفير الشروط التي تساعد أفراد التنظيم على البقاء وتسيير التوترات الداخلية.

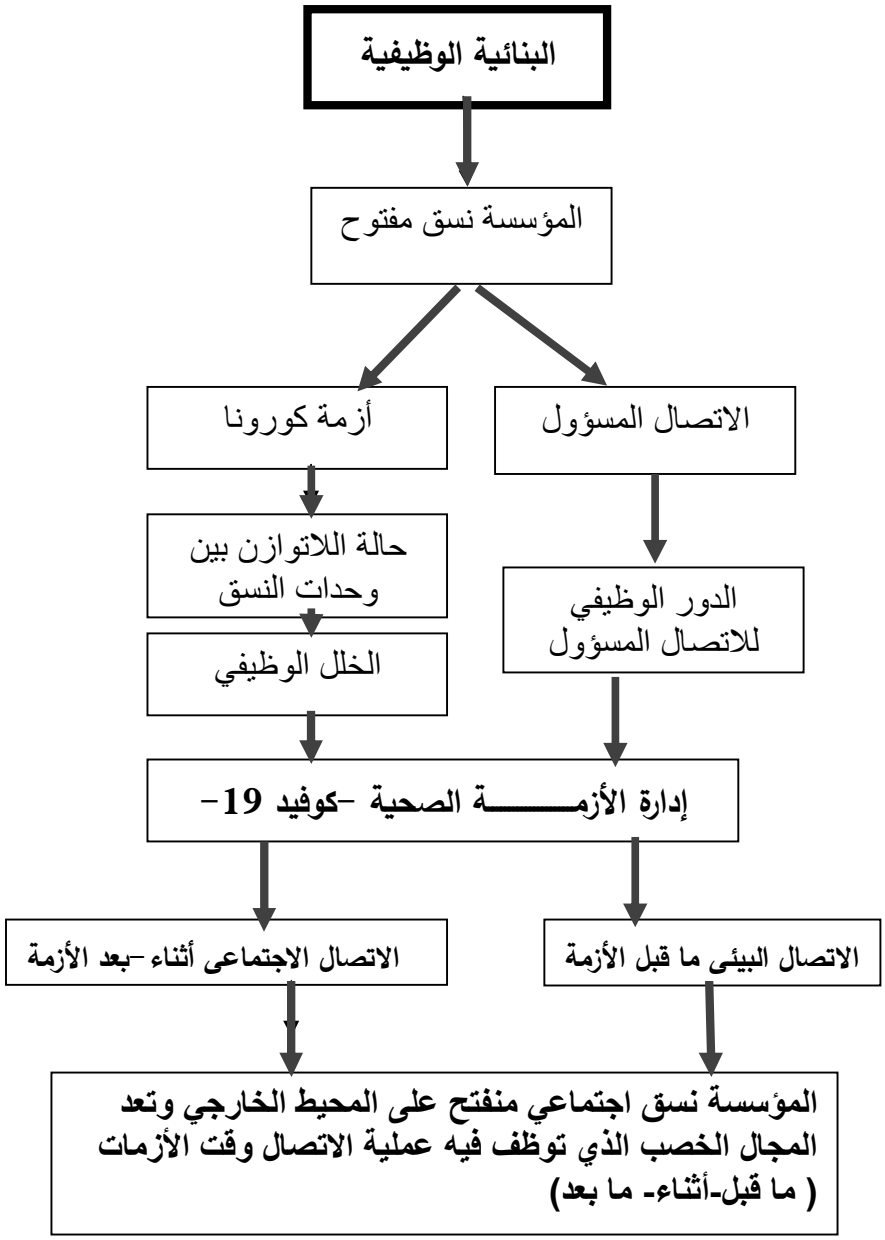
- التكامل: العمل على التنسيق وربط مختلف الأجزاء و الأنساق ببعضها البعض.

***على المستوى الخارجي:** يتمثل في تحسين صورتها وسمعتها، كمؤسسة مسؤولة، وذلك يتحقق من خلال رضا أصحاب المصلحة من مواطنين، متعاملين اقتصاديين، ومسافرين، وإبرازها لمدى الإيفاء بالتزاماتها الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، لتحقيق النهج المستدام.

[1] -طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد زيات: **النظرية المعاصرة في علم الإجتماع**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص07.

إن استخدام البراديغم الوظيفي يقتضي استخدام منهجية تتناسب مع توجهه الابيستمولوجي الذي ينحى منحى التكميم، وهذا ما حاولت هذه الدراسة تطبيقه من خلال اختيار أسلوب المسح الشامل، وأداة الاستبيان .

شكل رقم 07: يوضح اعتماد البنائية الوظيفية كمنظور إرشادي في الدراسة.



-من إعداد الباحث-

الفصل الثاني

الاتصال المسؤول في المؤسسات الجمركية

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال تطورات متسارعة على الصعيدين المحلي والدولي مما يحتم علي المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذه التطورات من أجل تحقيق نموها الداخلي والخارجي، ومن أجل تحسين أدائها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخري، وفي ظل هذه التطورات تحرص المؤسسات على تطوير أساليب إنتاجها بطرق تراعي استدامة المؤسسات والحفاظ على البيئة الطبيعية، وتقديم خدمات للمجتمع المحلي الذي تمارس نشاطها فيه، مما تساعد هذه الممارسات على تبني أدوار اجتماعية هادفة تعزز وجودها وتحسن صورتها في المجتمع.

لكن مع تزايد نشاط هذه المؤسسات أدي ذلك إلي إلحاق الضرر بالبيئة والمجتمع المحلي وذلك بسبب تفضيل معظم المؤسسات تحقيق الربح على حساب مسؤوليتها الاجتماعية، مما تصاعدت الأصوات المطالبة باحترام القوانين والتشريعات التي تنص على المحافظة على البيئة وحماية حقوق الإنسان والمستهلك علي حد سواء، هذه الضغوط أدت دفعت المؤسسات إلي تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع والبيئة، فأصبحت المؤسسات تصدر مدونات أخلاقية أدت الي زيادة الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسات والعاملين.

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، هذه الأخيرة التي أصبح دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح بل يتعدى ذلك إلى تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها وإستمراريتها، بصفتها عنصرا فاعلا في المجتمع مؤثرا ومتأثرا بعناصره، لذلك نسعى من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد ومبادئ وعناصر وكذا أهمية المسؤولية الاجتماعية والانتقادات الموجهة لها.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية المجتمعية في المؤسسة

01- تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية في المؤسسة

تتسم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالديناميكية والتغير المستمر لمسايرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية لهذا فإن عملية تحديد مفهوم مضبوط وشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست بالأمر الهين فهي في غاية التعقيد حيث لا يوجد تعريف محدد للمسؤولية الاجتماعية للشركات يكتسب وفقا له قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث مازالت تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية لذا توالت الأبحاث والاجتهادات لتقديم تعريف لها، وتم تقسيم التعريفات إلى تعريفات تنظيمية مرتبطة بتعريفات المنظمات الدولية وتعريفات أكاديمية مرتبطة بتعاريف الباحثين.

01-01-تعاريف المنظمات الدولية

أ. **تعريف البنك الدولي** :المسؤولية الاجتماعية هي" إلتزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد"[1] حيث يري البنك الدولي بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات وليست تطوع (يخالف النظرة التطوعية للمسؤولية المجتمعية)، كما تشير إليه الكثير من الدراسات، ونعني بالالتزام هنا هو: التعهد أو اتخاذ إجراء معين في المستقبل، يرافق هذا الالتزام وجود العقد الذي يكون طبعا بصفة قانونية في حين أن أصحاب النشاطات الاقتصادية يقصد بها مختلف المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بالأنشطة الاقتصادية ضمن حدود الإنتاج الاقتصادي وتضم إنتاج السلع أو الخدمات التي تورد أو يعتزم توريدها لوحدات مغايرة عن منتجيها.

أمـ ّا التنمية المستدامة تتجسد من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم و المجتمع المحلي بل المجتمع ككل لتحسين معيشة المواطنين بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد دونما المساس بحقوق الأجيال القادمة[2]، وبما أن البنك الدولي مؤسسة مالية كبرى تهدف إلى تشجيع استثمار رؤوس الأموال للأعمال و تنمية الدول الأعضاء ومساعدتها على إنشاء المشاريع الضخمة، فإن تعريف المسؤولية الاجتماعية حسب البنك الدولي يقود إلى إلزام مختلف هذه الأنشطة الاقتصادية بالمسؤولية الاجتماعية لعدم حدوث أية أثار سلبية خاصة إذا كانت بعض المؤسسات تقوم بأعمال غير مشروعة تضر بالحياة الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، وهذه لأعمال متمثلة أساسا في مخالفة القوانين المنظمة لشؤون التجارة كتبييض الأموال، التهرب الضريبي، الجرائم الماسة بالبيئة وحتى الجرائم الماسة بالسلامة الجسدية للأفراد.

[1] -عايد عبد الله العصيمي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، دار اليازوري، الأردن، ط01، 2015، ص 10.

[2] -نسمة مسعودان، **العلاقات العامة منظور استراتيجي في المؤسسات**، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2020، ص 261.

ب. **تعريف المنظمة العالمية لتقييس ISO** :هي "مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها و أنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة"[1] ويختلف هذا التعريف عن تعريف البنك الدولي كون أن الأول وضع الالتزام كأداة لفرض المسؤولية الاجتماعية بينما المنظمة العالمية لتقييس **ISO** ترى بأنها مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة عن قراراتها، هنا المسؤولية تعني شعور المرء بأنه ملزم بعواقب أعماله، فالفرق هنا بين التزام البنك الدولي ومسؤولية المنظمة العالمية يكمن في التبني والفرض، ففرض شيء عن طريق القانون وتبني شيء نابع من الفهم الجيد لماهية المسؤولية الاجتماعية ليسا في فلك واحد، هنا يكمن الفرق فالمنظمة الدولية للمعايير **ISO** منظمة غير حكومية لا تهدف إلى الربح، إنما تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع معايير وأسس واختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي، هنا تعريف هذه المنظمة يقود إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي إحساس المؤسسة بذلك الدور الاجتماعي المسؤول.

ج- **تعريف الإتحاد الأوروبي** : "هي عبارة عن مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"[2] حيث يؤكد التعريف على ضرورة إدماج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرارات وصياغة الاستراتجيات المؤسسة.

في حين **عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة** :هي "الالتزام المستمر من قبل مؤسسة الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي و المجتمع ككل"[3] ويجسد هذا التعريف تقبل المؤسسة فكرة ان تكون مسؤولة اجتماعيا أمام الجماهير المختلفة.

أما تعريف اللجنة الأوروبية في كتابها الأخضر :أنها الدمج الإرادي للاهتمامات الاجتماعية والايكولوجية للمؤسسات مع نشاطاتها التجارية وعلاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة الخاصة بها"[4]حيث أكّد هذا التعريف على وجوب دمج المؤسسات للحقوق المجتمعية ضمن إستراتجيتها وعملياتها التجارية من خلال خلق قيم مشتركة بين المساهمين والأطراف ذات المصلحة.

01-02: التعريفات الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية:

[1] -Olivier Dubigeon, **Piloter un développement responsable,** Pearson Education, 3ème édition, Paris, France, 2009, P : 6

[2] -عايد عبد الله العصيمي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، دار اليازوري، الأردن، ط01، 2015، ص 10.

[3] – نسمة مسعودان، مرجع سابق ص 250.

[4] – سحر أم الرتم ، مرجع سابق، ص 32.

01-02-01:تعريفات الباحثين الغرب

أ-**تعريف (BOWEN) عام 1953**، المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تشير إلى "إلتزام رجال الأعمال بالقيام بسياسات واتخاذ قرارات ومتابعة المبادئ التوجيهية التي تستجيب للأهداف والقيم التي تعتبر مرغوبة اجتماعيا"[1]، ويقودنا تعريف BOWEN إلى استنتاج شيء مهم هو حرص المنظمات على تحقيق الرضا للمجتمع، باعتبارها رمزا للأخلاقيات في المجتمع والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

.ب- **تعريف (DRUCKER 1977)** :هي "التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"[2]

ويقود تعريف **DRUCKER** من وجهة نظره أن منظمة الأعمال ملزمة بذلك الدور الاجتماعي تجاه المجتمع كونها أحيانا تضر بالبيئة ومسببة للأمراض للأفراد، من خلال مبدأ أن المجتمع يعطي للمنظمة أكثر من عطاء المنظمة للمجتمع فالمجتمع يتقاسم الأرض والعاملين مع المنظمة.

ج .**تعريف (HOLMES 1985)** هي" التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية, مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان و المواصلات وغيرها"[3]

و تعريف HOLMES لا يختلف كثيرا عن تعريف DRUCKER فالاختلاف فقط في التفصيل و إضافة أنشطة اجتماعية ملزمة للمؤسسة القيام بها كمحاربة الفقر وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، فتعريف HOLMES كان ضابطا للمسؤولية الاجتماعية فغياب ذلك الدور الاجتماعي من قبل المؤسسة يجعل من اندثارها وفشلها أمر أكيد على اعتبار: إن وجود مجتمع غير مسؤول في بيئة غير مسؤولة يقود إلى عامل ومدير غير مسؤولين بالتالي منظمة غير مسؤولة وغير واعية، وليست متفتحة فيكون مصيرها الفشل ولن تصل إلى تلك الثقافة التنظيمية والرقي في الفكر الذي يخولها إلى دخول السوق الحر والاستمرار في السوق فالاقتصاد والتجارة لا يعترفان بثقافة اللامسؤولية " أنت حر لكن من أجل ماذا ؟

دفي حين وضح الباحث **كريستيان بروذج** (Christian Brodhag)، المسؤولية الاجتماعية بشيء من التفصيل على أنها"الطريقة التي يجب ان تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار، ووضع استراتجيات وسياسات وقيم وثقافة العمليات داخل المؤسسة،

[1] -عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 22

[2] -طاهر محسن منصور الغالبي، صالح محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية , العدد 13 ,عمان، 2002 ص : 2.

[3] - محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ،الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 15.

والشفافية ليتم تطبيق أحسن الممارسات، بالإضافة إلى تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، والالتزام بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان"[1]

01-02-02: تعاريف الباحثين العرب:

أ **يرى الغالبي والعامري** "أن المسؤولية الاجتماعية عقد بين المؤسسة والمجتمع، تلتزم بموجبه المؤسسة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحتها."[2] حيث يركز هذا التعريف على أن المسؤولية الاجتماعية ترابط والتزام من أجل الوصول إلى تحقيق توازن بين أطراف متعددة، بحيث تتوازن مصالح وحاجات كل من المؤسسة في الإنتاج والعاملين فيها والبيئة الخارجية والمجتمع معا.

ب-أما البكري فقد عرفها: "بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من إستراتجيتها"[3]وتناول هذا التعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها جزء من سياسة المؤسسة، بحيث تتوازى أهداف المؤسسة من حيث الربح مع أهداف الأنشطة الاجتماعية لأفراد المجتمع، وهذا يعني أن يتماشى كلا من البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا مع المحافظة على البيئة التي تكون فيها المؤسسة، إذ يجب ان تكون ممارسات المؤسسات قائمة على أسس أخلاقية وقانونية واضحة ومترابطة، تتجسد خاصة في تقديم خدمات وسلع أمنة، والعمل على تحسين مستوى الجمهور الداخلي ومهاراتهم وفق إستراتجية تدريب مدروسة.

ج **.كما عرفها صالح السحيباني:**أن" ّ المسؤولية الاجتماعية هي عقد أخلاقي طوعي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة بين المؤسسة(المالكون، المدراء، العاملين)، والمجتمع(المستهلكون، المجتمع المحلي، المنافسون، البيئة، الحكومة)، الذي تعمل فيه بكافة عناصره، حيث يتم بموجب هذا العقد القيام بالواجبات من كلا الطرفين للوصول إلى المصلحة العامة وتحقيق التنمية لكليهما"[4]، نستطيع القول أن هذا التعريف يوضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة التزام أخلاقي يهدف لتحقيق المنفعة للمجتمع ككل.

من خلال هذه التعريفات نتوصل إلىأن" ّ المسؤولية الاجتماعية الكلية للمؤسسة تشتمل على أربعة مستويات هي:

---

[1] -حسناء مشري، سفيان مسالتة، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون **بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية، الاقتصادية والسياسية، برلين،2019، ص 97.

[2] -طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمال والمجتمع**، مرجع سابق، ص 50.

[3] -ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 29.

[4] -صالح السحيباني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، لبنان، 2009، ص 04.

-كفاءة الأداء الاقتصادي: حيث يجب على المؤسسة أن تعمل على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة.

- يجب أن تتم كل العمليات على ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المؤسسة في ظلها.

-الاهتمام بالمسؤولية الأخلاقية: والتي تعتبر سلوك المؤسسة، الغير منصوص عليها في القوانين والتشريعات، والذي يتوقعها المجتمع منها، إذ يجب على المؤسسة مراعاة الأمانة والعدل في معاملاتها مع العاملين بها، والمتعاملين معها، باعتبار المسؤولية المجتمعية فلسفة ورؤيا حول العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها.

-تقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها: من خلال العمل على المشاركة فيها" كإعداد برنامج تدريب المعوقين، وإتاحة فرص العمل، وتمويل البرامج الخيرية، وكذا تمويل مشروعات التجديد الحضاري[1]"، فمثلا شركة **روليكس ROLIX** لا تتعاقد مع أي متعامل أو شخصية مشهورة ليس لديه برامج تنموية تساهم في تنمية المجتمع (فيدرر لاعب التنس، شوماخر بطل الفورميلا.)

فمن خلال ما تقدم يعتبر تعريف كارول **(carrol)** تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية" هي التزام المنظمة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات، الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي، هي مجموع من التزامات المؤسسة اتجاه المجتمع، هذه الالتزامات هي التزامات اقتصادية، التزامات قانونية، التزامات أخلاقية والتزامات خيرية"[2]، حيث اعتبر كارول المسؤولية الاجتماعية جزء من أجندة كل مؤسسة.

حيث يمكن أن نستنتج من هذا التعريف عدة مرتكزات، نجملها فيما يأتي:

-المسؤولية الاجتماعية تتم على مستويين: المستوى الداخلي للمؤسسة، ويرتبط بالعاملين بها، ومدى اهتمامها بشؤونهم ومتطلباتهم وحاجاتهم الاجتماعية، والمستوى الخارجي لها، والذي يرتبط بالمجتمع، ومدى مساهمتها في تنميته وتطويره، من خلال الأعمال الخيرية والمساعدات التي تقدمها.

-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حتى وإن كانت المؤسسة غير ملزمة بها قانونا، فهي تساهم بشكل غير مباشر في إلتزامها بالتشريعات والقوانين، مثل العدل في توزيع المهام والأجور.

-تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق كفاءة أدائها الاقتصادي الذي يسهم في اكتسابها الميزة التنافسية، من خلال الالتزام بتقديم منتجات أمنة بيئيا ترقى إلى مستوى جودة عالية إرضاء لزبائنها ومتعامليها.

-تعمل المسؤولية المجتمعية، على خلق قنوات التي من خلالها يستطيع الناس مساعدة الناس.

وهناك تعريف شائع يستخدم من قبل مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهو"تقبل الشركات فكرة كونها مسؤولة أمام الجمهور ليس فقط على أدائها المالي، ولكن أيضا

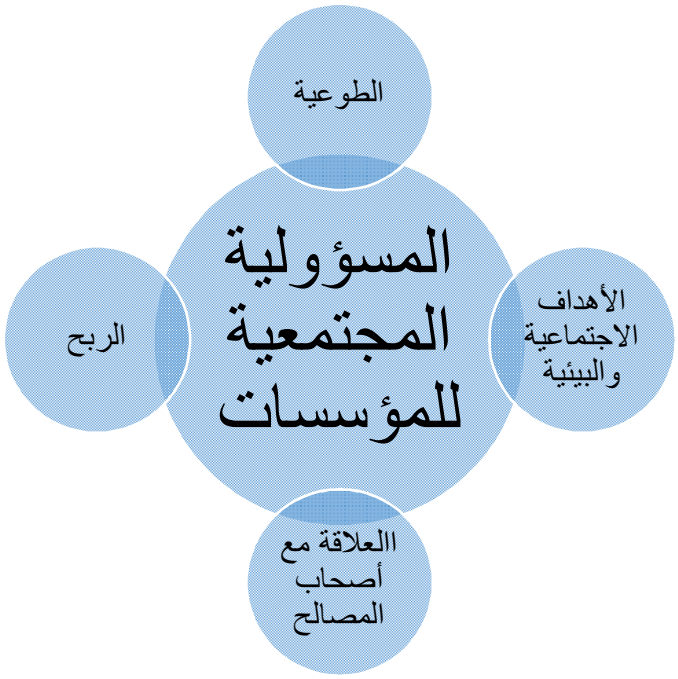
[1] -محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص22.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح محسن مهدي العامري، مرجع سابق، ص: 83

على أدائها الاجتماعي والبيئي، وهي تمتد أيضا إلى الحد الذي ينبغي فيه على الشركات تشجيع ودعم حقوق الإنسان، والديمقراطية، وتحسين المجتمعات في جميع أنحاء العالم."[1]

حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات مبدأً أخلاقيًا يوجهها لاتخاذ قرارات تأخذ في الاعتبار العواقب الاجتماعية والبيئية لأعمالها، وتتضمن مجموعة واسعة من الجوانب، مثل: المساهمة في تحسين ظروف العمل والمساواة بين الجنسين وحماية البيئة ودعم المجتمعات المحلية.

وهذا الشكل رقم: 08 يبين الأساسيات التي يقوم عليها مفهوم المسؤولية المجتمعية[2].



Source: Badreddine Taleb, Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien, Doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille, décembre 2013, P 67.

كما يقترح بعض الباحثين والمتخصصين، تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة، حيث إن المصطلح الأول يتضمن نوعا من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام المؤسسة لتحمل المسئولية الاجتماعية، وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومنها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات و على الرغم من تعدد هذه المصطلحات، إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة الشركات في تحمل مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح المختلفين، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي[3].

[1]–صالح السحيباني، مرجع سابق، ص 154

[2]-Badreddine Taleb, **Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale** : le cas du secteur industriel algérien, Doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille, décembre 2013, P 67

[3] -صالح الحموري، رولا المعايطة، **مرجع سابق**، ص251 .

01-03: مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية أحد تلك المفاهيم التي يرتبط بها العديد من المفاهيم الأخرى، نظرا لما تعتمده من عناصر وأبعاد تتميز بالتشابك في محتواها وأهدافها، حيث أنها تتغلغل في كافة القطاعات والمجالات من ناحية، وترتبط بمدى التفاعل والمشاركة من جانب كافة الأطراف المجتمعية من ناحية أخرى، فهي لا تقتصر على دور الدولة فقط في تحقيق أهداف المجتمع لسد احتياجاته المختلفة، بل يدخل في هذا الإطار أطراف أخرى أولها المنظمات، هذه الأخيرة التي تقوم بدور الشريك الفعال في تلبية المتطلبات والحاجات التي من شأنها تعزيز النهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية اللازمة له[1]؛ وفي هذا الشأن سنستعرض من خلال الفرعين التاليين جملة من المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على التوالي:

01-03-01: مفاهيم ذات ارتباط مباشر بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

هي جملة المفاهيم التي تتجزأ عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بل إن منها من انبثق جراء صياغة هذا المفهوم ولم يعرف من قبله، ونذكر منها:

-مفهوم المساءلة:

يعد مكونا رئيسيا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، كما تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أداة تسعى هذه المنظمات عن طريقها لطمأنة أصحاب المصالح بأنها تعتني باستمرار بما يشغلهم على نحو استباقي وإبداعي عبر كل ما تقوم به من عمليات؛ وتتضمن تلك التقارير السياسات وإجراءات القياس ومؤشرات الأداء والأعراف في المجالات الرئيسية[2].

-مواطنة المنظمات:

مصطلح دال على تحمل المنظمات المسؤولية الاجتماعية من حيث تلبية المسؤوليات القانونية والأخلاقية والاقتصادية المحتمة عليهم من قبل المساهمين، والهدف من ذلك هو توفير أعلى مستويات المعيشة ونوعية الحياة في المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات، مع المحافظة على الربحية لأصحاب المصالح بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في البرامج الهادفة إلى حماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد على كافة المستويات وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية. وحيث أن هذا المصطلح يصف دور ومسؤوليات المنظمات تجاه المجتمع، فإنه يستخدم في أحيان كثيرة كمرادف لمصطلح المسؤولية الاجتماعية.

---

[1] -نورا محمد عماد الدين أنور، **المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية** دراسة تطبيقية مقدمة لمركز المديرين المصري، مصر، 2010، ص 08.

[2] -صالح الحموري، رولا المعايطة، **مرجع سابق**، ص 251.

-التسويق المسؤول اجتماعياً [1]:

يدل هذا المصطلح على أحد أنواع التسويق الذي تتجسد فيه المسؤولية الاجتماعية، وتظهر جلية في مختلف الآليات والأنشطة الفرعية المكونة له بشكل يضمن الالتزام المسؤول والأخلاقي لمختلف النشاطات والقرارات المتعلقة بالإطار التسويقي، وبحيث يشمل ذلك عدة جوانب، منها على سبيل المثال لا الحصر:

-حماية المستهلك ودراسة سلوكه.

-التسعير.

-التعبئة والتغليف.

-الإعلان والترويج.

-خدمات ما بعد البيع.

-محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

وقد عرّفها عباس الشيرازي بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لوحدة محاسبية معينة، وتوصيل المعلومات اللازمة للفئات المختصة، بهدف مساعدتهم في اتخاذ القرارات"كما عرّفها فريل وفريديريك **(Ferell O.C & Fraedrich John,1994)** بأنها: "التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام زيادة الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن"، في حين عرفها **يوسف جربوع** أنها: "فرع جديد للمحاسبة، يهدف إلى القياس والإفصاح عما تسببه المشروعات الصناعية من تلوث، وأضرار للمجتمع، وما تقدّمه من عوائد ومنافع[2]."

-الاستثمار المجتمعي:

ويعرّف هذا الاستثمار عملية تقيم التبعات الاستثمارية على المجتمع والبيئة وذلك في سياق تحليلات مالية تتسم بالدقة؛ ويجري النظر إلى المنظمات التي تلبي المعايير القائمة لمسؤولية المنظمات تجاه المجتمع كفرص استثمارية قوية تسمعها المعايير الأخلاقية تقدم الفائدة للمجتمع ككل، تماما مثلما تولد الأرباح إلى المستثمرين فيها، ويعتبر الاستثمار المسؤول مجتمعيا هذه الأيام جزءا مهما ومتناميا من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لا يؤثر إيجابا على المنظمات فحسب وإنما على قطاع الاستثمار العالمي ككل[3].

-الاستثمار الأخلاقي:

وهي فلسفة استثمارية ساعية إلى تحقيق التوازن بين مراعاة الأخلاقيات لدى ممارسة المنظمة لنشاطاتها

---

[1] -بن عبد العزيز سفيان، يوسفاوي سعاد، نماذج دولية ناجحة في الاستثمار المسؤول اجتماعيا، **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، العدد01، 2016، ص 66.

[2] - نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سابق، ص 11.

[3] - بن عبد العزيز سفيان، يوسفاوي سعاد، ص 67.

وحجم العائد على الاستثمار، والمستثمرين الأخلاقيين يسعون إلى الاستثمار في الأعمال والمنظمات التي تسهم بشكل إيجابي في نوعية البيئة والحياة، كما يمكن تعريفه بأنه القرار المتخذ بالاستثمار في المنظمات التي تعمل بشكل أخلاقي، وتقدم منافع اجتماعية وحساسة اتجاه البيئة، ويطلق عليه أيضا اسم الاستثمار الواعي مجتمعيا[1]؛ ولتحديد هذا الاستثمار الأخلاقي مجموعة من المعايير، تقسم إلى مجموعتين رئيسيتين، ترتبط المجموعة الأولى بالأثر الايجابي، بينما ترتبط المجموعة الثانية بالأثر السلبي، ويوضح الجدول الآتي مجالات العمل المستحبة، في مجموعة الأثر الايجابي والمحبذ تجنبها في مجموعة الأثر السلبي.

الجدول رقم: 09 يمثل الأثر الايجابي والسلبي للمؤسسات.

ذات الأثر الايجابي وتؤدي إلى الاستثمار في المنظمات التي تدعم	ذات الأثر السلبي وتؤدي إلى تجنب الاستثمار
حماية البيئة	التسلح والأسلحة النووية
الحد من التلوث	استغلال الحيوانات بشكل غير جائز
إعادة التدوير	خرق حقوق الإنسان
السلامة المهنية	الممارسات التي تخرب البيئة
دراسات العمل الأخلاقية	ضعف ممارسات الأعمال الأخلاقية

المصدر :صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء – الموجة الرابعة للإدارة** مرجع سابق، ص253.

2- أساسيات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

مما لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها.

2-1 :أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من **(pride and Ferrel)** اللذين أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يلي[2]:

-**المسؤولية الإنسانية** : أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

-**المسؤولية الأخلاقية** :بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس ومعايير أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة القائمة على أعراف وقيم اجتماعية، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين، من خلال مراعاة مبادئ حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

-**المسؤولية القانونية** :أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلالها التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون، من خلال تجسيد مبدأ حماية البيئة،

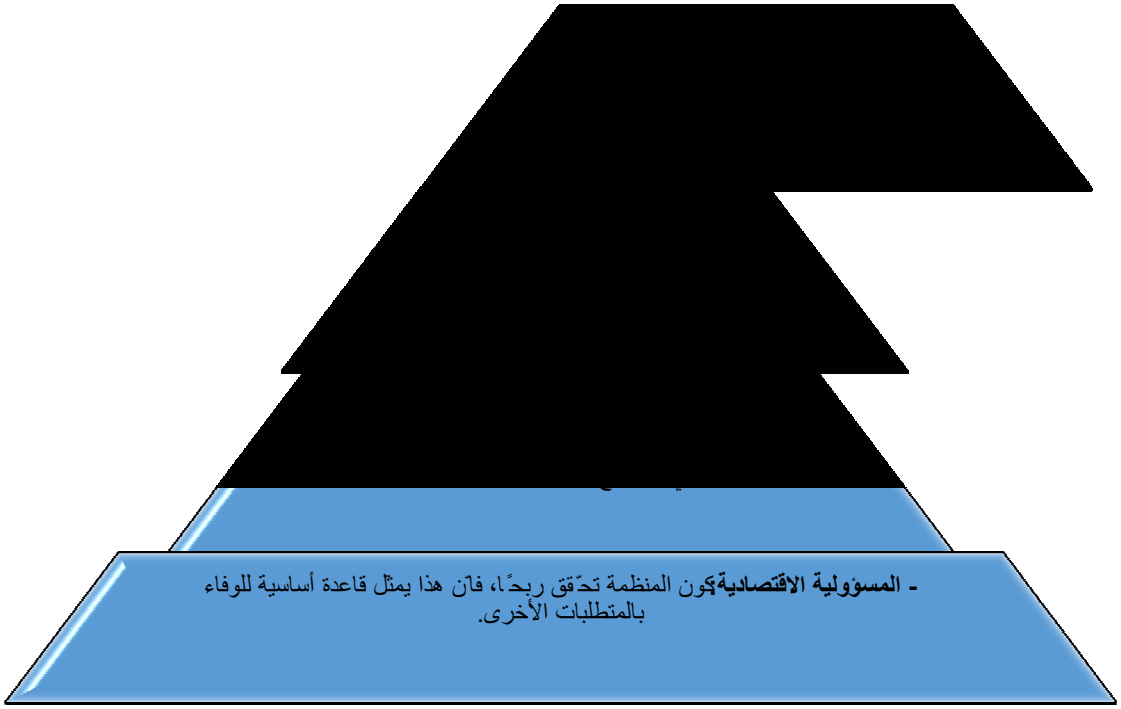
[1] - صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء- الموجة الرابعة للإدارة** مرجع سابق، ص253.

[2] –عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات**، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص7.

والسلامة المهنية، العدالة، وقوانين حماية المستهلك بالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع الجماهير بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم.

-**المسؤولية الاقتصادية** :بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، إذ يتوجب عليها إنتاج سلع وخدمات بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة للمجتمع، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين، ويستند هذا البعد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (ARCHIE CARROL) يشير إليها أيضا بأربعة أبعاد: هي البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري، وقد لاقت الإجماع والقبول من طر ف باحثي الإدارة كما هي موضحة في الشكل أدناه.



الشكل رقم :09 هرم كارول(CARROLL) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبة، **المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية**، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص 4

وتعكس عناصر المسؤولية المجتمعية توقعات المجتمع في وقت معين، لذا فهذه العناصر ذات طبيعة متغيرة، حيث بتغير اهتمامات المجتمع، تتغير توقعاته اتجاه المؤسسات.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب أخر فإن استناد أي بعد على بعد أخر يمثل حالة واقعية، وبناءا على ذلك تكون مسؤولية المؤسسة

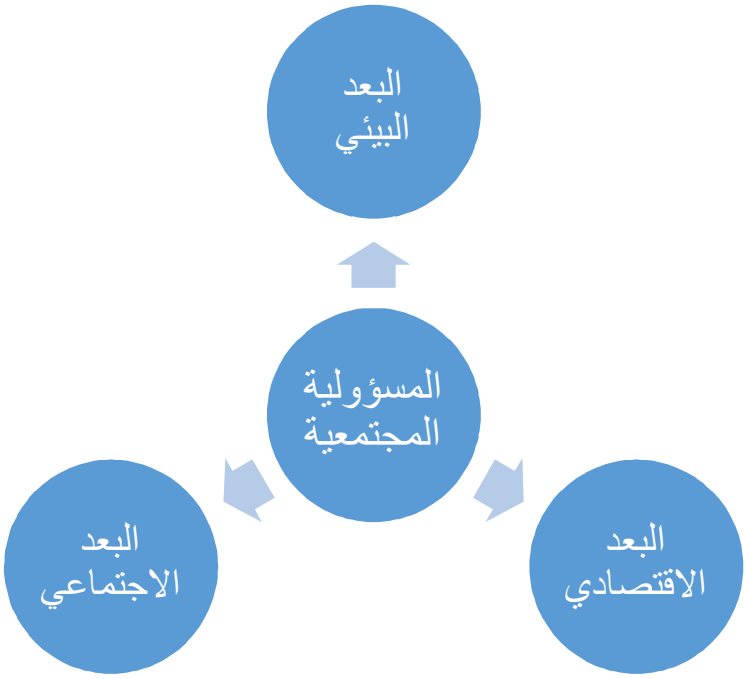
الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها **CARROL** بشكل المعادلة التالية[1]:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية.

مما تقدم يتضح لنا أنه يوجد ثلاثة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية، وهي: الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم: (10) أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تساهم في خلق مؤسسة أو بنية تحتية تساعد على تحديد طبيعة مسؤوليات المؤسسات اتجاه المجتمع الذي هي جزء منها[2].



المصدر :صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء–الموجة الرابعة للإدارة**، مرجع سابق، ص84.

2-1-1: البعد الاقتصادي

إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما

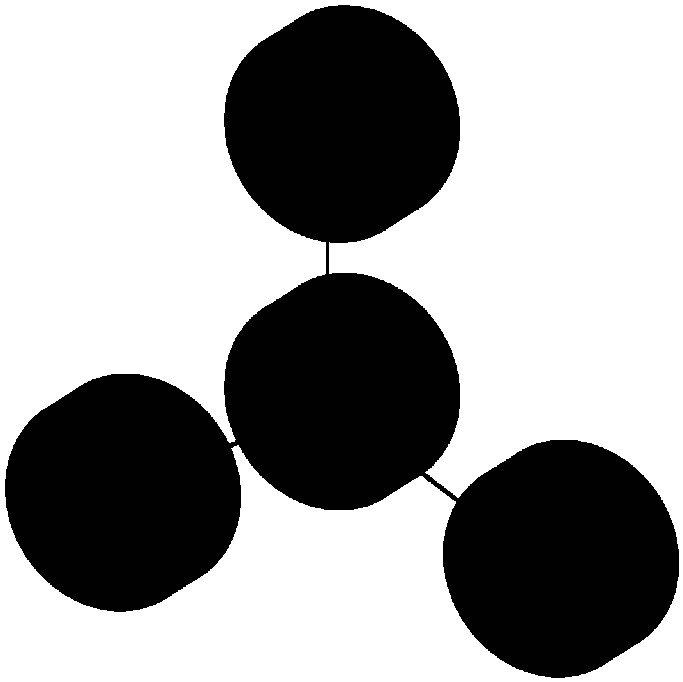
[1] –خالد قاشي، رمزي بودرجة، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الاولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 55.

[2] –بن عوالي الجيلالي، عرابش زينة، بلمشري بشرى، ثنائية المسؤولية الإجتماعية(البعد الاقتصادي–البعد الاجتماعي/الصحي)، اقتراح تصور نظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في ضوء وباء كورونا، **مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال**، المجلد03، العد02، 2022، ص 94.

يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المنظمات، مثل الحوكمة المنظمية، ومنع الرشوة والفساد، وحماية حقوق المستهلك، والاستثمار الأخلاقي[1]، حيث أصبحت المؤسسات التي لا تنجح في مجالها الاقتصادي أو المالي تخرج عن العمل وتصبح أي مسؤوليات أخرى قد تقع على عاتقها اعتبارات خلافية، ولذلك فإن المسؤولية الاقتصادية شرط أساسي يجب الوفاء به في عالم الأعمال التجارية التنافسية.

والشكل الموالي يوضح مكونات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (11) مكونات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر :صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء الموجة الرابعة للإدارة، مرجع سابق، ص 85.**

أولا: حوكمة المنظمات

تشير **نرمين أبو العطا** إلى أن جذور فكرة حوكمة الشركات تعود إلى **بيرل ومينز** اللّين يعدّ ان أول من تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في سنة 1932.

وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المنظمة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمنظمة وبالصناعة كلها[2].

وفي هذا السياق نجد تعريف السير أدريان كلير ي **(Sir Adrian Cadbury)** الذي عرفها بأنها:

"إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بين الأهداف الفردية والجماعية، وان إطار حوكمة

[1] - صالح الحموري، رولا المعايطة، **مرجع سابق**، ص 85.

[2] – نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات – سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، العدد08، جانفي 2006، ص 48.

الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفؤ للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها، وان الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله [1]".

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المنظمات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المنظمات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول؛ وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة المنظمات، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية. والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام المنظمات بتطبيق تلك المبادئ.

ومن أجل الحفاظ على علاقة ناجحة بين أصحاب رأس المال وأعضاء مجالس إدارة المنظمات يجب أن تتوفر درجات عالية من الثقة بين الفريقين، وهذا يتطلب توافر أربعة مبادئ من مبادئ حوكمة المنظمات هي[2]:

- **الشفافية:** يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين سبب اتخاذ أي قرار مادي.
- **المساءلة:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم، والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة.
- **العدالة:** يجب أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية.
- **المسؤولية:** يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم بشرف واستقامة ونزاهة.

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني(**UTS**)[3] أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع إطار حوكمة المنظمات الاستخدام الكفؤ للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام؛ وفي ذات الاتجاه يؤكد هيت وآخرون **(Hitt et al)** "أن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي"[1].

---

[1] - الصالح محمد سليمان، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص 05.

[2] –صالح الحموري، رولا لمعايطة، مرجع سابق، ص 86.

[3] -**UTS**: University of Technology – Sidney.

[1] -Hitt , Michael A. et al., **Strategic Management : Competitiveness and Globlization**, 5th ed., SouthWestern Thomson , 2003, P309

ثانياً : حماية مصالح المستهلكين

اكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حماية المستهلك كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المنظمة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات؛ وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة في مجال تحسين جوانب المنتج إلى تحسين سمعة المنظمة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية؛ وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي:

-القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم.

-تبني مفهوم التسويق الأخضر وما يحمله من مزيج تسويقي أخضر (الإعلان والترويج الصادق الذي يعكس حقيقة منتجات وخدمات المنظمة، ويتوافق مع الخصوصيات الثقافية والدينية...وغيرها).

-توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبطريقة استخدامها، وبحدود مخاطرها، ومدة صلاحية استخدامها.

-الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين، وعدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، والتي من شأنها أن تعرض المستهلك للكثير من الأضرار الصحية.

-توفير خدمة ما بعد البيع، والالتزام بتاريخ الضمان والرد على شكاوى العملاء[1].

ثالثاً : الاستثمار الأخلاقي:

الاستثمار الأخلاقي هو الاستثمار الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الجوهرية للمنظمة، وتأثيرها على عملية صناعة القرار الاستثماري؛ ويوجد أنواع متعددة ومختلفة من الاستثمار الأخلاقي، وتعد الآتية هي الأكثر شيوعا[2]:

-**الانتقاء السلبي** :ينظر هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي، إلى جميع الفرص الاستثمارية، ويقوم بحظر المشاركة في بعض الاستثمارات.

-**الانتقاء الإيجابي** :ينظر هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي إلى جميع الفرص الاستثمارية المتاحة لإيجاد فرص استثمارية مسؤولية اجتماعيا وأخلاقيا.

-**الالتزام المؤسسي** :يهدف هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي، إلى تغيير ممارسات المنظمات التي يسهم بها هذا الاستثمار، من خلال إجراء الحوار، عقد الاجتماعات، لتحفيزهم على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

-**الاستثمار المركب** :رغم شيوعه فإن بعض المنظمات تدمج بين الأنواع الثلاثة السابقة.

[1] - محمد سيد فهمي، **مرجع سابق**، ص ص. 168-169.

[2] - صالح الحموري، رولا لمعايطة، مرجع سابق، ص 91-93.

وعليه فإن الاستثمار الأخلاقي يفتح المجال أمام المستثمرين لتجنب الاستثمارات غير المرغوب فيها من جهة، ويتيح الفرصة لدعم الاستثمار الذي ينتهج سياسة مسؤولية اجتماعية وأخلاقية مماثلة من جهة أخرى.

ومن ناحية أخرى، فقد أشار الكاتب جيفري هل في كتابه "عندما تثمر الأخلاق" للنظر إلى موضوع الاستثمار المسؤول اجتماعيا من زاوية أخرى حيث قال: أن الاستثمار المسؤول اجتماعيا هو حساب الآثار الاجتماعية المرتبطة بعملية الاستثمار –سواء الآثار الإيجابية أو السلبية– في إطار التحليل المالي الدقيق"؛ واليوم تحتل صناديق الاستثمار المسؤول اجتماعيا نسبة 10%من الصناديق الاستثمارية التي تتم إدارتها، مما يعني استثمار مليارات الدو لارات من خلالها.

وتتجنب هذه الصناديق الاستثمار في بعض المنظمات بسبب النشاط الذي تمارسه، وذلك مثل منظمات القمار وصناعة الخمور والسلاح، أو قد تلجأ إلى أساليب أكثر تعقيدا لترتيب المنظمات وفقا لتوجهاتها الاجتماعية.

2-1-2: البعد الاجتماعي

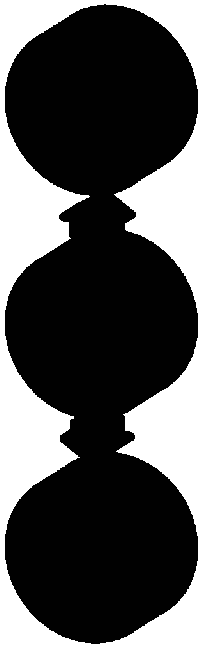
لا بد للمؤسسة أن تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، وتحسين ورعاية شؤون العاملين فيها، بما ينعكس إيجابا على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قد اتهم الفنية، وتوفير الأمن المهني والوظيفي، والرعاية الصحية والمجتمعية لهم، ويع ّد النمط الإداري المنفتح الذي تعمل به المؤسسة حاسما، حيثن أ ّ لاعتبار سلوكها الاجتماعي تأثيرا يتجاوز حدود المنظمة نفسها، كما تتبنى المؤسسة الأعمال الخيرية والأنشطة التطوعية على المستوى الخارجي، وتقوم هذه المؤسسات بهذا البعد قصد تعزيز سمعتها أيضا[1]، حيث تساهم المبادرات الاجتماعية للمؤسسة والتي تتجسد في خدمة هذه الأخيرة للمجتمع المحلي الذي تنشط في محيطه فتأثر فيه وتتأثر به، ويظهر هذا التداخل الاجتماعي خاصة أثناء المشاكل والأزمات والكوارث التي تصيب المجتمع.

ولتحديد القضايا الاجتماعية ذات الصلة ضمن أولوياتها، التي تسعى إلى تحقيقها، ينبغي على المنظمة أن تتناول مجموعة من المواضيع الأساسية التي تعكس البعد الاجتماعي للمؤسسة وخدماتها والتي يمكن توضيحها كالآتي:[2]

[1] - بن عوالي الجيلالي، عرابش زينة، بلمشري بشرى، مرجع سابق، ص 94.

[2] - صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 95.

الشكل رقم: (12) مكونات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر :صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء – الموجة الرابعة للإدارة**، مرجع سابق، ص 95.

أولاً : ممارسات التشغيل والعمل العادلة

يمثل الاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المنظمة استثمارا استراتجيا تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية تلتزم المنظمة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المنظمة وادارتها، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضرا ومستقبلا، ومن أهم المساهمات تجاه العاملين ما يلي[1]:

–توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم والإنفاق على العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.

– توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية.

– وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب.

[1] – محمد سيد فهمي، **مرجع سابق**، ص ص 168–167

– وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.

–منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.

–وضع نظام للحوافز والمكافآت اللازمة، والتي تعود على أداء العمال.

–إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب.

–توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.

–توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمنظمة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.

–توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة [1].

ثانياً : المساهمة في المجتمع المحلي

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخا جذابا للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع، ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة؛ من خلال ما يلي:

–التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية

– المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دارساتهم في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات.

–توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين.

–رعاية مجموعات خاصة في المجتمع، مثل الخدمات التي تقدمها لمراكز الطفولة والمسنين، والمساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.

–تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية.

–المساهمة في المجالات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات، وحماية التراث الثقافي مثل الآثار.

–تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.

–أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة.

[1] - محمد سيد فهمي، **مرجع سابق**، ص ص 170-171.

-مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية.

-التزام المنظمة بدفع الضرائب، وهذا يعد إسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية.

-مساهمة المنظمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة

2-1-3: البعد البيئي

يعرف البعد البيئي للمنظمات المسؤولة اجتماعيا، بأنه واجب المنظمة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المنظمة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد؛ وعلى المنظمة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة، ذات الصلة في تأدية نشاطاتها وتقديم خدماتها وتصنيع منتجاتها، كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفّعال لأدائها البيئي؛ ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المنظمة نفسها، أن تكون شاملة، مثّبتة (ممكن إثباتها)، ويتم التوثيق بكتابة التقارير لتحسن الأداء الوظيفي للبيئة[1].

وعليه فإن المسؤولية البيئية هي: "إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كالعمل وأرس المال، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها أو يلوثها أن يتحملها[2]".

أولا: دور الإدارة البيئية في تحقيق البعد البيئي

تساعد فكرة وجود نظام إدارة بيئية على ضمان التزام المنظمة بما يأتي:

-إلتزام إداري بالوفاء بالأحكام الخاصة بسياستها وأهدافها وتطلعاتها.

-التركيز على نشر ثقافة الوقاية بدلا من اتخاذ إجراءات علاجية أو تصحيحية في وقت لاحق.

وجود نظام يضمن عملية التحسين المستمر.

وبالإمكان الحصول على منافع اقتصادية لقاء تطبيق نظام الإدارة البيئي، ويجب تحديد تلك المنافع لإظهارها وبيان قيمتها بالنسبة للأطراف المهتمين، وبالأخص أصحاب الأسهم (المساهمين)، مما يمنح المنظمة أيضا فرصة ربط الأهداف البيئية مع نتائج مالية محددة، وبالتالي ضمان توافر الموارد لتأمين منفعة مالية وبيئية كبيرتين.

إلا أن هناك حالات تكشف عن جانب من المسؤولية الأخلاقية للمنظمات، والتي تتجاوز مسؤولية أعمالها الضيقة بكثير، بل وتتجاوز المسؤولية البيئية فيها الحدود الملزمة قانونا لمنظمات الأعمال من

[1] - صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص ص 100-101.

[2] - نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص19.

أجل حماية البيئة بصورة روتينية فقط، وهي[1]:

– أن تكون لدى منظمات الأعمال قدرة على تجنب التلوث (أو حماية المصادر البيئية) ولم تقم بذلك.

– أن تكون لدى هذه المنظمات إمكانية محتملة لتجنب التلوث (أو حماية المصادر البيئية) ولم تحاول القيام بذلك.

–أن يكون بإمكان منظمات الأعمال (عن طريق الاستثمار أو الابتكار) خفض التلوث ولم تبذل الجهد المطلوب من أجل ذلك.

–أن تكون لدى منظمات الأعمال فرصة لتجنب التلوث أو خفضه ولا تقر بذلك، لأن التلوث لديها ضمن الحدود المسموحة قانونا.

–أن تتجنب منظمات الأعمال التلوث في بلد أو إقليم معين لوجود لوائح وتشريعات بيئية (كما في الدول المتقدمة) ولا تتجنب التلوث في بلدان أو أقاليم أخرى لعدم وجود مثل هذه اللوائح والتشريعات (كما في الدول النامية).

–أن لا تعمل منظمة الأعمال على بلورة اتجاه جدي وفعال من أجل تحسين أدائها البيئي رغم إدراكها بإمكانية تحقيق ذلك، إلا أنها لا تريد أن تكون هي المبادرة في هذا المجال أو لأنها تدرك أن أرباحها الآنية سوف تتأثر سلبا بذلك.

واختلاف تعامل المنظمات مع هذه الحالات سلبا أو إيجابايقّسمها إلى ثلاث أنماط، هي[2]:

أ –**الفئة الأولى** :منظمات لا زالت تميل لدفع الغرامات وقبول المقاضاة والتكاليف القانونية على تحمل المسؤولية البيئية.

ب–**الفئة الثانية** :منظمات تقبل هذه المسؤولية البيئية في حدود ما يفرضه القانون.

ت–**الفئة الثالثة** :منظمات استندت إلى الأفكار الذكية لروح الأعمال والمقاولة، وأخذت بتحويل الميدان البيئي والمسؤولية البيئية إلى فرصة استثمارية وميزة تنافسية.

ثانياً : عناصر المسؤولية البيئية

من العناصر الرئيسية للمسؤولية البيئية ما يأتي:[3]

– تبني مواصفات أداء بيئية، وقواعد ومقاييس معيارية للعمليات والإدارة تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية.

-تسهيل التطور التكنولوجي البيئي، وعملية تحويله وتناقله، وجعل البيئة عنصرا فعالا في إطار السياسات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتجارية والبيئية.

[1] – صالح الحموري، رولا المعايطة، **مرجع سابق**، ص. 101.

[2] - نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مرجع سابق، ص 20.

[3] -مصطفي يوسف كافي، **التخطيط والتنمية -من منظور- (اقتصادي-بيني-إعلامي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2017، ص 195.

-تعزيز الوعي البيئي.

-فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية، والتواصل معهم حول القضايا البيئية، مع إشراك كامل للمواطنين.

2-2: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي[1] :

-**المبدأ الأول** للحماية و إعادة الإصلاح البيئي (**RESTORATIO ENVIRNOMENTAL**):

حيث يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج لمبادئ للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

-**المبدأ الثاني** : القيم والأخلاقيات (**ETHICS**) : أو ما يعرف بالسلوك الأخلاقي الذي تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات و الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

-**المبدأ الثالث** : المسائلة والمحاسبة(**ACCOUNTABILITY**) : ويطلق عليها أيضا القابلية للمسائلة، حيث يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

-**المبدأ الرابع** : تقوية وتعزيز السلطات (**EMPOWERMENT**) :العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية و الإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

-**المبدأ الخامس** : الأداء المالي والنتائج(**FINANCIAL PERFORMAN**) تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول و استدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

-**المبدأ السادس** : مواصفات موقع العمل (**workplace standards**) أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية و المهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم (احترام حقوق الانسان)، في ممارسات عادلة في العمل و الأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل أمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

-**المبدأ السابع** :العلاقات التعاونية (**collaborative relationships**) : أن تتسم المؤسسة بالعدالة و الأمانة مع شركاءها،و العمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

[1]-ريوة محاد، **دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص05.

المبدأ الثامن : المنتجات ذات الجودة و الخدمات (**quality products and services**) تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجاتوحقوق الزبائن و المستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

-**المبدأ التاسع** : الارتباط المجتمعي (**community involvemen**) تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة و إحتياجات هذا المجتمع، تلعب المؤسسة في هذ الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون و المشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال[1]

2-3- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

يرى بيرمان 1997 (**Berman**) أن عناصر المسؤولية الاجتماعية ستة، وهي كالتالي[2]:

*وعي اجتماعي سياسي.

*إحساس بالترابط الوثيق.

*التصرف على أساس أخلاقي.

*سلوك اجتماعي هادف.

*تكامل الفعل.

*مشاركة فعالة.

إلا أنّ عناصر المسؤولية الاجتماعية المتفق عليها في مجموعة واسعة من البحوث والدراسات هي ثلاثة؛ مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه، كما أنها متكاملة لا يكفي أحدها، ولا يغني أحدها عن الآخر، وقد حددها السيد أحمد عثمان كالتالي[3] :

-**الاهتمام** :ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها، وقد تناولته دراسات أخرى من خلال مفهوم التعاون، الذي يساهم في خلق بناء اجتماعي متماسك، ويشكل عنصر الاهتمام، شعور الفرد بالوحدة المصيرية مع الجماعة والبناء الاجتماعي والتأثر بها، فيجعل أهدافها محور اهتماماته ويتفاعل معها بصدق وشفافية.

-**الفهم** :هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم

[1] – عيدة مصطفى، مرجع سابق، ص 37

[2] – عايد عبد الله العصيمي، **مرجع سابق**، ص 24.

[3] – ميسون محمد عبد القادر، **التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة 2009 ص 11

لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها، أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد أثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه[1].

حيث يتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها.

-**المشاركة** :يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يميله الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها، وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة، وتظهر المشاركة في قبول الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته، فالمقصود هنا "مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي، حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك"[2]، لذلك تقوم المشاركة على تقبل الفرد للفكرة، ثم تنفيذها، وتقييمها.

وتعتبر المشاركة الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة، تتم عبر ثلاث جوانب هي: التقبل- التنفيذ-التقييم.

يؤكد **السيد عثمان** على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الأخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكل ما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريا للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم، ولا يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

03: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأدواتها.

03-01: معايير قياس المسؤولية المجتمعية في المؤسسة

تم تحديد (04) أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم عملية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة[3]:

-**معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة** :ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين، كالاهتمام بحالتهم الصحيةوتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي و الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

---

[1] - منال محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ط، ،2014 ص 34.

[2] - أوشن حنان، **المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا وتأثيرها على حماية البيئة في اطار التنمية المستدامة**، مؤتمر دولي افتراضي: دور المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة في ظل الظروف الاستثنائية، 15-16 جويلية 2020، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية والسياسية والاقتصادية، برلين/ألمانيا، ص 254.

[3] -مقدم وهيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية لمنشات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة**، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2008، ص17.

-**معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمعو المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

-**معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع** :ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية

-**معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

03-02-أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية :

تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى جملة من الأدوات لإدماج المسؤولية الاجتماعية، وتكون عادة صادرة عن بعض المنظمات الدولية أو الهيئات الدولية لتقييس أو بعض الجمعيات.

-3-2-1: الميثاق العالمي THE Global Impact

تم في عام 1999 الاقتراح الأول للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام لأمم المتحدة السيد **كوفي عنان** في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمرحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في 26 جوان 2000 وهو عبارة عن مبادرة طوعية تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة والمواطنة الصالحة للشركات، من خلال تشجيع الشركات على تبني سياسات مسؤولة إجتماعيا[1]، وذلك وفق مجموعة من القيم القائمة على مبادئ مقبولة عالميا، (سياسات الحوار، المعرفة ومشاريع متعلقة بالشراكة مع أصحاب المصلحة)، كما يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية الشركات، القوى العاملة والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ التي يستند عليها الميثاق الذي يقوم على هدفان هما:

- ✓ التحفيز على العمل من أجل دعم أهداف الأمم المتحدة الإنمائية الأوسع نطاقا، وتيسير التعاون بين أصحاب المصالح.

[1] – صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 50.

✓ تعميم المبادئ العشرة في أنشطة المؤسسات التجارية في كافة أنحاء العالم وهي أربعة مواضيع تشمل عشرة مبادئ تتمثل في[1]:

أ-حقوق الإنسان

- على منظمات الأعمال أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلن عنها عالميا.
- التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

حيث يرتبط مفهوم المواطنة الصالحة للمنظمات ارتباطا كبيرا بالدور الذي تلعبه المنظمات في حماية حقوق الإنسان، إذ أصبح الارتباط بين المنظمات المسؤولة وحقوق الإنسان أمرا أكثر وضوحا في السنوات الأخيرة، فكلما ازداد انتشار العولمة وازداد نشاط المنظمات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة على مستوى العالم، تصبح حقوق الإنسان جزء لا يتجزأ من أنشطة المنظمات المسؤولة.

ب-العمل:

- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- إزالة التمييز فيما يتعلق بالموظفين والتوظيف.
- إزالة كل أشكال العنف و العمل الإجباري.
- إحترام حرية تكوين الجمعياتو الاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.

ج-البيئة :

- القيام بالمبادرات من أجل الترويج الأكبر للمسؤولية الاجتماعية
- على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية
- التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.

د-محاربة الفساد (الشفافية) :

على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة و الابتزاز.

يعتبر هذا الميثاق العالمي مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمؤسسات تعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات (كسياسات الحوار، المعرفة ومشاريع متعلقة بالشراكة) كما يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية ومن مبادئه نجد : - حقوق الإنسان – العمل – البيئة – محاربة الفساد)[2].

إلا أن هذا الميثاق يواجه العديد من الانتقادات، خاصة أن هناك من اعتبره غطاء للشركات قصد الترويج لنفسها على أنها أخلاقية، وجسد هذا الانتقاد المدير التنفيذي لمنظمة **هيومان رايتس واتش** عندما قال

[1] -ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 216

[2] -صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الباء)-الموجة الرابعة من الإدارة-**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015، ص 51.

"هناك ثلاثة معوقات تهدد تنفيذ الميثاق بفعالية، نقص المعايير القانونية اللازمة لتطبيقه، ونقص آليات الرقابة على التطبيق وعدم وضوح معنى المعايير ذاتها".[1]

حيث تتمتع المبادئ العشرة للاتفاق العالمي في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة بإجماع عالمي في الآراء إذ هي نابعة من:[2]

- ✓ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- ✓ إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.
- ✓ إعلان ريو الخاص بالبيئة والتنمية.

3-2-2: iso 26000 للمسؤولية الاجتماعية :

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المفاهيم الحديثة التي تتقدم قيمة مضافة وميزة تنافسية للمؤسسات التي تطبقها، بحيث تظهر هذه المؤسسات طوعا التزامها المستمر نحو المجتمع والبيئة من خلال سلوكها الأخلاقي.

iso 26000 : هي عبارة عن مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع و القضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن منظمات الأعمال من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار إستراتيجياتها وممارستها, وهي مواصفة إختيارية صادرة عن المنظمة العالمية لتقييس **iso** تم إعدادها بشكل نهائي في ديسمبر 2008 وتم تأجيل إعلانها إلى غاية سبتمبر 2010 ولقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال مجموعة عمل مكونة من لجنتين داخلتين تابعة للإيزو لجنة **le coplo** وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الإيزو، **le sagsr** وهي لجنة استشارية حول المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة 400 خبير من 80 بلد من جميع قطاعات المجتمع يمثلون (المستهلكين، العمال، les ong ،الحكومات و الصناعيين) و60 خبير من 34 منظمة إتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة و النامية[3].

يتضح أن توجه منظمة الإيزو نحو إعداد المواصفة بمشاركة دولية مدروسة يكسبها أهمية وإجماعا دوليين، ما يستوجب على منظمات الأعمالالاطلاع عليها و العمل بمضمونها، والتنافس من اجل التقيد بمعايير هذه المقايسات.

حيث تعرف **الإيزو** المسؤولية المجتمعية، على أنها "الأفعال التي تقوم بها المؤسسة، لتحمل مسؤولية أثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكوم هذه الأهداف متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية

[1] – ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص ص 216-217.

[2] – صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 53.

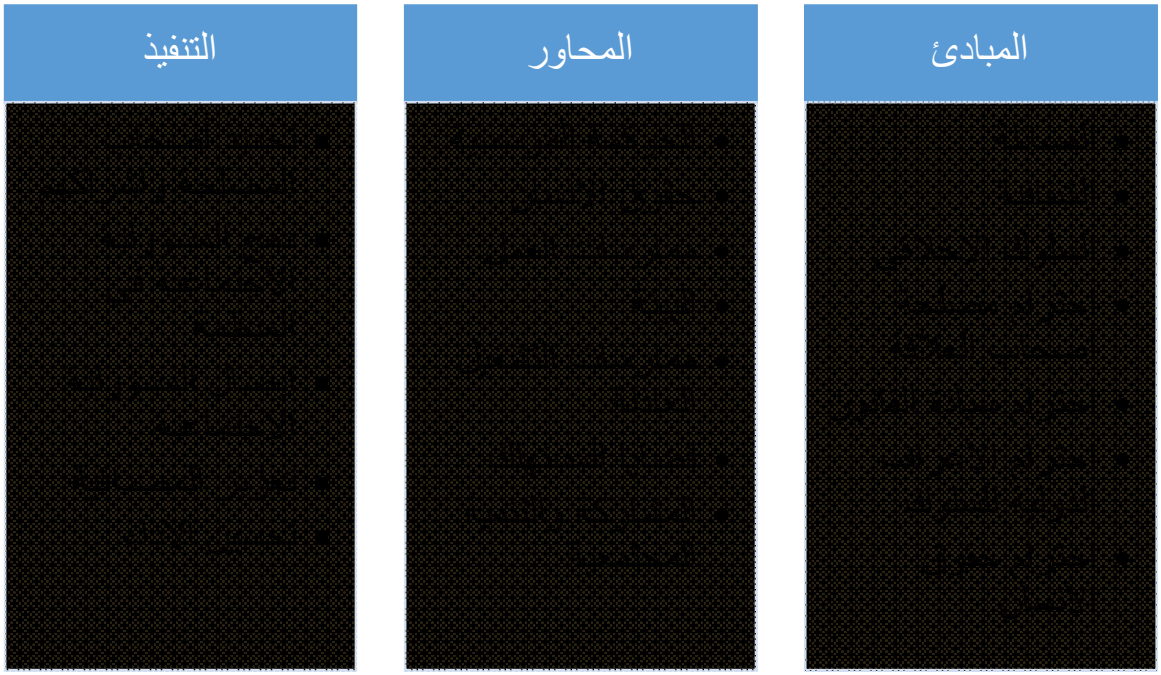
1 Michel Capron, Françoise Vuairel- La noizelée, Marie-France Turcotte, ISO26000 un Norme « hors norme » ?, éditions Economica, Paris, France, 2011, P :[3]

المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي"[1]، حيث اعتبرت هذه المواصفة أن المسؤولية المجتمعية تقوم على رغبة المؤسسات في إدراج ودمج الاعتبارات الاجتماعية والموضوعات البيئية في عملية صنع قراراتها وأن تكون مسؤولة عن تأثيرات أنشطتها وقراراتها على المجتمع والبيئة، مما يقتضي الشفافية.

وعلى الرغم من أن طابع ISO 26000 يعتمد على التطوع، إلا أنه يحاول الجمع بين الأحكام في مختلف العناوين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ولضمان الوعي بالنظام الذي تم إنشاؤه بواسطة الأحكام.

حيث ساهمت هذه المواصفة في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ووصول العالم الى اتفاق حول ذلك من خلال مواصفة إيزو26000، التي حددت الممارسات العالمية للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، خاصة للمنهج الشمولي للمسؤولية الاجتماعية.

تتضمن المواصفة: مقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، **والجدول رقم: 10** يوضح بنود هذه المواصفة.



وأصبح مصطلح المسؤولية الإجتماعية يكتسب زخماً واهتماماًدولياً كبيراً ناتج عند تر اكم عدة تطورات سابقة أهمها بروز مقاربة التنمية المستدامة، ولهذا ظهرت الحاجة إلى وجود منظومة متكاملة في هذا المجال يمكن من خلالها بناء تنمية لا تحتمل التأجيل تضمن للمجتمعات البشرية الصحة والرخاء والعيش في هناء.

لذلك لم تبقى منظمة التقييس العالمية في منأى عن التطورات فما يخص المسؤولية الإجتماعية، إذ بادرت بإعداد أول مواصفة عالمية تحت اسم المواصفة العالمية للمسؤولية الإجتماعية،**ISO26000** والتي تم التصويت عليها في سنة 2009بموافقة 79 في المائة من الدول الأعضاء في المنظمة[1] .

[1] – صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 64.

[1] –محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان–الأردن، 2016، ص 166

-مضمون وخصائص المواصفة ISO26000:

إن الهدف الرئيسي من إعداد مواصفة المسؤولية الإجتماعية **ISO26000** هو المساهمة في التنمية المستدامة و التي تهدف إلى القضاء على الفقر، وإلى توفير الصحة للجميع، والعدالة المجتمعية، ومقابلة احتياجات المجتمع من خلال العيش في الحدود البيئية للكوكب باستخدام الموارد الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال المستقبلية.

حيث تقوم المواصفة **ISO26000** على توفير المبادئ التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية لكافة المؤسسات مهما كان حجمها أو نوعها، من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق السلوك الإجتماعي والبيئي المسؤول، لأن إدماج التنمية المستدامة في المؤسسات لا يعني فقط توفير المنتجات والخدمات التي ترضي العملاء دون الإضرار بالبيئة، ولكن تعمل أيضا بطرق مسؤولة اجتماعيا في كل جوانبها ووظائفها ومستوياتها.[1]

أولا : على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:

فقد تطورت المؤسسات من التوجه الإنتاجي إلى التوجه البيعي، ثم التوجه التسويقي بما يهم مصالح العملاء والعمال، ثم اتجهت نحو التشاركية مع المجتمع من خلال المسؤولية المجتمعية التي تنص على:

- ✓مساعدة المؤسسات في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية.
- ✓توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، من خلال تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- ✓التوافق مع الاتفاقات و المبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ✓نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للشركات، من خلال تكوين اتجاهات ايجابية نحو البيئة واستعداد هذه الأخيرة لحل المشكلات البيئية.
- ✓العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة[2].

ثانيا: على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي:

- ✓جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، و الاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل : حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة.

[1] -عيدة مصطفى، **المسؤولية الاجتماعية مفهوما وأفاقا تطبيقية**، وزارة الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2023، ص 71.

[2] – مصطفي يوسف كافي، مرجع سابق، ص 267.

✓اعتبار كل قضايا التنمية كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.

✓نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية و برامج البحث العلمي في الجامعات.

ثانيا: على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة:

✓تحسين العلاقة بين المؤسسة و باقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها، و ذلك من خلال خلق حوار بين مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة.

✓الالتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسنها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، وتتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة.

✓عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية، مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات واللهبات لمنظمات المجتمع المدني، و المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.

✓تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فان كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة و تفاديه[1].

إن تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة ايزو 26000 من شأنه أن يحسن من الأداء الاجتماعي البيئي في مؤسساتنا الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عمومية، و يجعل منها محركا قويامن محركات التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، لذلك فان هذه المواصفة لا تقل أهمية عن باقي المواصفات الأخرى التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليها مثل سلسلة مواصفات (ايزو 9000).

4- مدخل إلى أصحاب المصالح :

تعتمد العديد من البحوث الحديثة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نظرية أصحاب المصالح والتي تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، موردين، موزعين، زبائن وعاملين، وأسرهم والبيئة والمحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

حيث أن الحوكمة تعمل على ضمان هذا الأخير من خلال الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، والالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، بما يضمن أهداف وتطلعات ورغبات أصحاب المصالح باعتبارهم شريك استراتيجي، وعامل مهم لنجاح المؤسسات وتطورها، حيث تظهر أهمية ومكانة أصحاب المصالح لدى المؤسسة خاصة أثناء الأزمات.

[1] – محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 170

4-1: مفهوم أصحاب المصالح :

لقد ظهر اهتمام كبير من طرف الأدبيات الإدارية بنظرية أصحاب المصالح خلال سنوات الثلاثينات، حيث تعود جذور هذا المفهوم إلى أعمال المفكرين **بيرل ومينس BERLE ET MEANS** عام 1932، الذين لاحظوا تطور الضغوطات الاجتماعية الممارسة ضد المسيرين وقادة المؤسسات، للاعتراف بمسؤوليتهم تجاه كل من يمكن أن يتأثر بقرارات الشركة، ويضيفان أن " تسيير الشركات الكبرى يجب أن تتم بطريقة محايدة تتوازن فيها مصالح مختلف الجماعات المكونة للمجتمع ".[1]، حيث يعتبر الباحثان ان المؤسسة كيان مفتوح تتقاطع فيه مجموعة من العلاقات المختلفة بين أصحاب المصالح.

في عام 1963 استخدم هذا المصطلح في اجتماع عقد في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرف أصحاب المصلحة " بأنهم مجموعات تقوم بتدعيم المؤسسة، حيث انه دونها لا تكون موجودة"[2]، ويجسد هذا التعريف على أن أصحاب المصالح، هم الجماعات الضرورية لبقاء المؤسسة على قيد الحياة، أي الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل.

كما يعتبر معظم الباحثين أن المفكر **Edward Freeman** هو أول من وضع أسس نظرية لأصحاب المصالح سنة 1984 في كتابه الشهير **Approach Strategic management A stackholder** حيث عرف أصحاب المصلحة بتعريف يعتبر الأكثر تدولا واستعمالا، بأنهم " أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق وتنفيذ أهداف وإنجازات المؤسسة"[3]، ومنه صاحب المصلحة في المؤسسة: هو كل فرد أو جماعة، أو كيان (طبيعي أو معنوي)، حالي أو مستقبلي يؤثر ويتأثر أو يشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في أهداف المؤسسة وإستراتجيتها، وسياستها، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تقوم وان تحافظ على استمراريتها إلا من خلال وضع أهداف أصحاب المصالح ضمن أجندتها.

كما إقترح **Freedman** إطار لتحليل أصحاب المصالح على ثلاث مستويات : عقلاني **Rationnel**، عملياتي **Processus**، معاملاتي **Transactionnel** .

- على المستوى العقلاني : يتم تحديد شامل لأصحاب المصلحة.
- على المستوى العملياتي : يتم التركيز على إجراء منهجي من قبل الشركة، تأخذ فيه بعين الاعتبار مصالحة أصحاب المصلحة أثناء وضع وتنفيذ إستراتيجيتها .
- على المستوى المعاملاتي : يسعى إلى فهم كيفية التفاعل والتفاوض وإدارة أصحاب المصلحة.

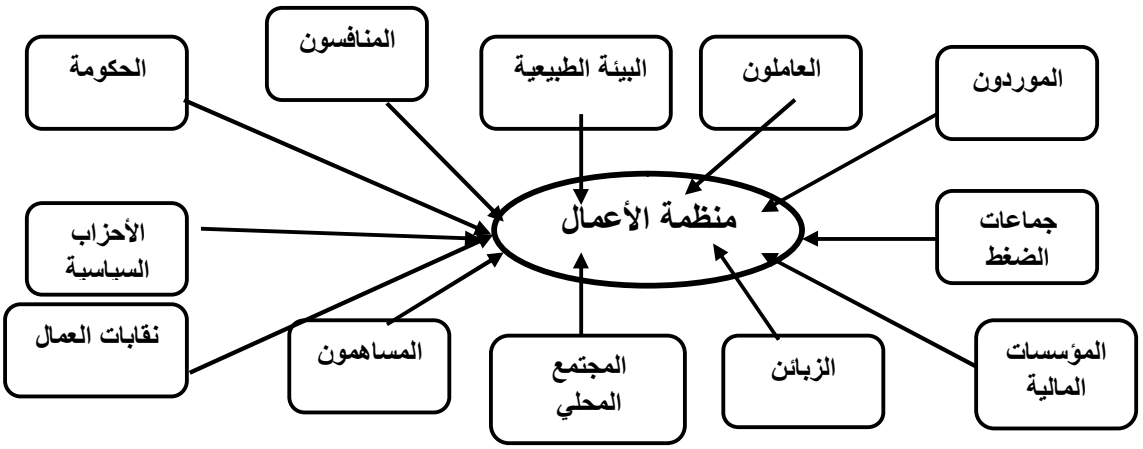
[1] -نسمة مسعودان، مرجع سابق، ص 272.

[2] -أم الرتم سحر، مرجع سابق، ص 49

[3] - Samuel Mercier, **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique** :une synthése de la littérature, 10 éme conférence de l'association international de management stratégique AIMS, , faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, 13-15 Juin 2001, P :3.

كما قدّم **Freedman** قائمة بأصحاب المصلحة وصنفهم إلى أصحاب مصلحة أساسيين، وآخرين ثانويين وهم : الزبائن، الموردون، العمال، المساهمون، الدولة و الجماعات المحلية، كما قام **Caroll** بإضافة أطراف أخرى تشمل : النقابات، الحوكمة، الإعلام، مؤسسات المجتمع المحلي، جماعات الضغط والبيئة الطبيعية و الشكل الموالي يوضح هذه القائمة[1].

الشكل رقم :13 قائمة أصحاب المصالح



Source : J.Ernult, A.Ashta, Développement durable, responsabilité social de l'entreprise, théorie des parties prenantes ; évolution et perspectives, Cahiers du CEREN (21), Groupe ESC Dijon Bourgogn. France, 2007, P : 23

4-3- ارتباط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح:

نموذج أصحاب المصالح يسعى إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة، كما أن هذا النموذج يمكن أن يفسر بطريقتين:[2]

الأولى: مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، أو علاقة منظمة الأعمال – أصحاب المصلحة، التي يمكن اعتبارها كعلاقة اجتماعية تنطوي على المسؤولية.

الثانية: تتعلق بالجانب التجريبي في المسؤولية، أي أن منظمة الأعمال تركز على مصالحها وتقسم جهودها على أصحاب المصالح وفقا لأهميتها.

أ: المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح

إن أصحاب المصالح أيا كانت مكانتهم بالنسبة للمؤسسة، ومهما كان الدور الذي يلعبونه في التأثير على قراراتها واختياراتها، يجب أن يتم أخذهم بعين الاعتبار ووضع سياسات وخطط واضحة للتعامل معهم وكسب رضاهم.

[1] -Samuel Mercier.op.cit.p-22.

[2] - نسمة مسعودان، مرجع سابق، ص 256.

ولا يكفى أن تكون المؤسسة مسؤولةاجتماعياً فقط، ولكن لابد أن تتصل بفعالية بشأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية، لإعلام جماعات المصالح بهذه الأنشطة وجعلهم فاعلين وشهداء على هذه الأنشطة، وقد أكدت العديد من الدراسات التأثيرات الإيجابية للإعلام عن أنشطة المسئولية الاجتماعية على معارف العملاء وثقتهموإدراكهم لسمعة المنظمة فضلاً عن تأثيرها على النوايا الشرائية والأداء المالى للمنظمة إذ يجب أن تلتزم المؤسسة أخلاقيا اتجاه كل أصحاب المصالح وفق مبدأ الإنصاف، هذا ما يطرح عدد من المسؤوليات، هي[1]:

- المسؤولية اتجاه المساهمون:

يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الاستثمارات، يمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني أخر، وكل من يحوز على رأس مال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين للمؤسسة أو صغار المساهمين لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة واتخاذ القرارات الاستثمارية ، فمن حق المساهمين فرض الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم تلك السياسات، فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى الربح على المدى القصير فقط بل وعلى المدى الطويل كذلك، وهذا ما يدعونهم إلى تبني سياسة اجتماعية وبيئية في المؤسسة.

وتأتي هذه الفئة في الصدارة عند ترتيب أصحاب المصالح، ومسؤولية المؤسسة تجاههم تتمثل في:

- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح
- ✓ الرفع من قيمة أسهم المؤسسة
- ✓ زيادة حجم المبيعات
- ✓ حماية ممتلكات المؤسسة من أي ضرر أو تخريب قد يقع بها.

- المسؤولية اتجاه الزبائن (المستهلكين).

إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات التي يستهلكها الزبائن، وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات، عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات، أن ما يرجوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل : الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات (تجنب الإعلانات الكاذبة)، فأخلاقيات الإدارة السليمة في التعامل مع المستهلكين تستلزم ان تتمتع منتجات المنظمة

[1] – نسمة مسعودان، مرجع سابق، ص 256.

بالأمان، بالإضافة إلى رصد أراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها، على هذا النحو يصبح المستهلك عنصرا فاعلا وله القدرة على إختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة، وآمنة عند الاستعمال[1].

وقد أقرت الجمعية العامة لمنظمة الأمم المتحدة بأربعة حقوق للمستهلك يمكن خصرها في :[2]

- ✓ **حق الأمان:** حق المستهلك في الحماية من السلع والخدمات التي تحدث له أضرار.
- ✓ **حق المعرفة:**حق المستهلك في الحصول على المعلومات.
- ✓ **حق الاختيار**:عدم إجبار المستهلك على ما يرغب فيه.
- ✓ **حق المستهلك في إسماع رأيه:** حقه في إبداء الرأي حول المنتجات المعروضة، والخدمات.

- المسؤولية اتجاه العمال والموظفين:

يعتبر العمال المورد الأساسي للمؤسسة، ولكي يكونوا طرفا فعالا في نجاح المؤسسة، لابد وأن تولي لهم الاهتمام الكافي من خلال التشجيع والتحفيز، فالحوافز هي حجر الزاوية في نجاح المؤسسة التي تعطي الأهمية الكافية لكل من الإبداع وإشباع رغبات الزبائن والتأقلم مع المحيط المتقلب التي تنشط فيه. تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب، بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل التكوين، التدريب وكذلك نظام للحوافز، فالعمال يساهمون بشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج و الخدمات وكذا لابتكار طرق جديدة للعمل لذلك يجب على المؤسسة العمل على[3]:

- ✓ تقديم أجور تتناسب وطبيعة الجهد والعمل المبذول.
- ✓ فتح فرص الترقية والتقدم في الوظيفة.
- ✓ توفير الدورات التدريبية
- ✓ توفير ظروف عمل صحية ومناسبة
- ✓ الشفافية في العمل وتدعيم قنوات الاتصال في كل الاتجاهات.

- المسؤولية إتجاه الموردون :

يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردون والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جدا، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الأخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها، ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى

[1] – عيدة مصطفى، مرجع سابق، ص 85.

[2] –محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، **مجلة دفاتر اقتصادية**، المجلد03، العدد02، 2012، ص106.

[3] – محسن محمد العبودي، **نحو إستراتجية علمية في إدارة الأزمات**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 86.

الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة، وبذلك تعم الفائدة كلا الطرفين أي المؤسسة و الموردين.

- المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي :

لا يمكن ضمان نجاح المؤسسة في العصر الحالي إذا تم التركيز فقط على البعد المالي أو الاقتصادي في إدارة المؤسسة من خلال تعظيم الأرباح، فقد فرضت أبعاد أخرى نفسها على المؤسسة وأصبح من الضروري مراعاتها، من أهمها المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسات.

حيث يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة، إن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد بشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل بالإضافة إلى مساهمة الضرائب،و الجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة، والمبادرة في المساعدة عند حدوث الكوارث والأزمات[1]،و المؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع،و المؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب وطرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي، وأحسن مثال يجسد العمل الخيري يتمثل في جهود شركة **نوفو نورديسك، (Novo Nordisk)**، من أجل رعاية مرضى السكري حول العالم على وجه التحديد، حيث تخصص خبراتها المتراكمة في ابتكار الآليات والعقاقير المختلفة للتغلب على هذا المرض في أكثر من 170 دولة، هذا إلى جانب دورها أيضا في مكافحة السمنة واضطرابات النمو وغيرها من الأمراض المزمنة الخطيرة[2].

- المسؤولية اتجاه البيئة الطبيعية :

يقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر للآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء.

حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم خاصة تلك التي تمارس نشاطات تضر بالبيئة على غرار المؤسسة ميدان الدراسة في دائرة الاتهام من طرف المجتمع المحلي وحماة البيئة، لذلك يجب أن يكون

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص :85.

[2] –السيد عمر يحي، مرجع سابق، ص 142.

للمؤسسة سياسة بيئية واضحة، توضح من خلالها سعيها للتقليل من المخاطر البيئية الناتجة عن نشاطاتها من خلال:[1]

- ✓ توفير نظام إدارة بيئي يعتمد على موارد بشرية مكونة في المجال.
- ✓ توفير الموارد المالية اللازمة لتدعيم نشاطات المؤسسة في هذا الاتجاه.
- ✓ إقامة علاقات مع الجماهير ومع وسائل الإعلام وتحسيسهم بأهمية الحفاظ على البيئة.

- المسؤولية اتجاه جماعات الضغط:

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة إزدادات بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات الاقتصادية بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة والأخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى، ومن أهم المطالب التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والتعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى، وكذلك الحق في الحصول المعلومات ليست المتعلقة بالمنتج فقط، ولكن صاحب البضاعة وطرق إنتاجها ومقدم الخدمة وإستراتجيته اتجاه المجتمع.

- المسؤولية اتجاه الحكومة: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين، وتعبر لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة، لذلك تهتم التنظيمات بالحفاظ على علاقات جيدة معها من خلال قيامها بالأمور التالية:

- ✓ الالتزام بالقوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة.
- ✓ الحفاظ على مبادئ تكافؤ الفرص بتوفير مناصب الشغل للجميع.
- ✓ تجنب التهرب الضريبي.
- ✓ تعزيز وتحسين صورة الدولة عند التعامل مع أطراف خارجية

- المسؤولية اتجاه المنافسين:

إن ّ اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وارتفا ع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة يعتبر بمثابة تحد حقيقي لأغلبية المؤسسات في وقتنا الحالي سواء كانت كبيرة أو صغيرة قديمة أو جديدة، وأهم ما يجب أن تلتزم به المؤسسات في هذا الإطار هو[2]:

- ✓ المنافسة الشريفة والعادلة والنزيهة.
- ✓ عدم سرقة العمال والموظفين من المؤسسات المنافسة بإتبا ع أساليب غير نزيهة.

[1] – نسمة مسعودان، مرجع سابق، ص258

[2] – محسن محمد العبودي، **نحو استراتجية علمية في إدارة الأزمات**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 86.

✓ عدم الإضرار بمصالح المؤسسات المنافسة دون مبررات موضوعية، مما يحول المنافسة إلى عملية تدميرية تخرج منها جميع الأطراف خاسرة ومتضررة.

- المسؤولية إتجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة :

لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع أخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن، وتنظر هذه الشرائح من المؤسسات أدوارا مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة لاحظنا من خلال ما سبق أن أصحاب المصلحة الذين تهتم لهم المؤسسات، متنوعون من حيث التصنيف والخصائص، وسواء كان تأثيرهم بالمؤسسة قوي أو بسيط فإن أخذهم جميعا بعين الاعتبار أمر مهم للغاية، فإستراتجية الاتصال في المؤسسة مهما كان نشاطها، يتم وصفها انطلاقا من المعرفة التامة بكل اصطحاب المصالح وخصوصياتهم وأكثرهم أهمية بالنسبة للمؤسسة، ففي عام 2006م، شَهد الأمريكي **(Blake Mycoskie)** المشاكل التي يعاني منها الأطفال الفقراء للحصول على أحذية في الأرجنتين، فطور حذاء **Tom** والذي تحول فيما بعد لشركة "تومز" **(TOMS)** للأحذية والتي تعتمد سياستها حتّى الآن على تقديم زوج واحد من الأحذية للأطفال المحتاجين مقابل كل زوج من الأحذية يباع في متاجرها، حيث نجحت هذه العلامة في ترسيخ صورتها الذهنية عند الجماهير من خلال رسالتها الإنسانية ومسؤوليتها المجتمعية تجاه الفقراء، فمنذ تأسيس المؤسسة أعطت 60 مليون زوج من الأحذية في 70 دولة[1]، خاصة في أمريكا اللاتينية وإفريقيا.

4-4: توقعات أصحاب المصالح

لقد أصبح من المهم أن تقوم المؤسسات الاقتصادية بالاهتمام أكثر بأصحاب المصالح وإشراكهم في إستراتيجياتها والتحاور معهم و إعلامهم بكل ما يخص المؤسسة وتطورها، بالتالي فإن أصحاب المصالح يتوقعون من المؤسسة ومسيريها العديد من التطلعات، ولذا من أجل أن تتمتع المؤسسة بسمعة قوية ينبغي أن لا تفي باحتياجات ومتطلبات عملائها فحسب، بل يجب عليها التعامل مع توقعات موظفيها الحاليين والمحتملين كعملاء داخليين لها، فالمؤسسة يجب أن تخطط على المدى البعيد الذي يضمن أهداف وتوقعات أصحاب المصالح.

وفيما يلي سنبرز أهم توقعات أصحاب المصالح اجتماعيا، اقتصاديا وبيئيا[1].

[1] – **تومز TOMS شركة أمريكية لصناعة الاحذية**، تأسست 2006م في مدينة لوس انجلس من قبل **Blake Mycoskie** ووسعت الشركة عملها ليشمل صناعة الملابس ومستلزمات الرياضة ، وبدأت فكرة الشركة خلال زيارة مؤسسيها للأرجنتين ورؤية الأطفال الفقراء حفاة وقد تشققت أرجلهم، فاتت فكرة الشركة لتكون ربجية وإنسانية. في ذات الوقت متاح على الرابط:.https:// www.unhcr.org/ar/5ccfd9e44 :

[1]- Belkaid Essmae, Chikh Nadjet, Ben Habib Abderrazek, Stakeholders et developpement du l'entreprise, cas de Naftal Algérie, Colloque international de developpement durable et exploitation rationnelle des ressources, Université de Ferhat Abbas, Sétif, Algérie, 04-07 avril 2008, P : 14.

الجدول رقم: 11 يمثل توقعات أصحاب المصالح من المؤسسة

	إقتصاديا	بيئيا	إجتماعيا
زبائن مستهلكين	الضمان،الجودة، سعر عادل	احترام البيئة، إعلام	خلاق، تجارة عادلة، احترام القانون الاجتماعي
العمال– النقابات	مساواة اجتماعية، ترقية	احترام البيئة المحلية	الحوافز، تشاور داخلي، تكوين تطوير إحداث فرص العمل
المقاولة الباطنية	أجر عادل، معلومات حول تطوير واستمرارية التعاون	تحديد واضح للاحتياجات حول المنتجات والعمليات	إضفاء الطابع الرسمي للمتطلبات من ناحية شروط الإنتاج، وأشكال الرقابة والتدقيق
ONG	لقضاء على: غسيل الأموال، الرشوة، الفساد	الالتزام بالحد من الآثار	احترام حقوق الإنسان: الشفافية +المعاهدات الدولية
الموردين	علاقة شراكة على المدى الطويل	ضفاء الطابع الرسمي على المواصفات التقنية	إضفاء الطابع الرسمي على المتطلبات الأخلاقية وأدب المهن
الممولين	ستمرارية اقتصادية، الحاجة إلى رأس مال العامل	دارة المخاطر البيئية، إدارة الأثار المالية	توقيع احتياجات إعادة التصنيف من أجل الحد من التكاليف.
الموزعين	مراقبة التكاليف، المنافسة	الحد من نفايات التغليف والنقل مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية	تطوير المنتجات أخلاقيا
مساهمين، ملاك	نتائج مالية	خلاق، التحكم في المخاطر، التوقع، الشفافية	التحكم في المخاطر المرتبطة بالصورة، إدارة الأزمات
السلطات العامة	المساهمة في الثروة وطنيا	لامتثال للأنظمة البيئية	التقيد للوائح قانون العمل
المنافسين	إحترام المعايير	احترام قواعد الحماية	احترام قواعد المنافسة، الأخلاق، انعدام الانحراف الاجتماعي

المؤمنين	لإصلاح، تكاليف	التحكم في المخاطر	حوادث العمل
الجماعات المحلية والإقليمية	إستمرارية الشركة	الحد من الإزعاج، شفافية المعلومات	الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المحلية: المشاركة في الحياة المحلية وتوفير العمل

SOURCE : Belkaid Essmae. Chikh nadjet , ben habib abderrazek,stakeholderset developpement du l'entreprise ,cas de naftal algerie , colloque international de developpement durable et exploitation rationnelle des ressources universite de Ferhat abbas , setif , algerie , 04-07 avril 2008 , P: 14

5-أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

يعتقد الكثير من الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة رد اعتبار من قبل المؤسسات بعد أن أصبحت في وضع غير ملائم واهتزت صورتها في أذهان أفراد مجتمعها، فإذا ما تعارضت أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع، فالأولوية تكون للمجتمع قياسا للمؤسسة، على اعتبار هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تنشط فيه، لذا يتوقع منها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤوليتها في تحقيق الربح، فالأرباح على المستوى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا اجتماعيا أكبر، فبعض المؤسسات أخذت جانبا من هذا الاعتدال من خلال تبنيها لمفهوم وممارسة المراجعة الاجتماعية، ثم إن الدور الاجتماعي الذي تتبناه هذه المؤسسات يعزز من ميزتها التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي ستكون صورتها العامة أفضل وسط مجتمعها، هذا إضافة للتأثيرات السلبية الجانبية التي تسببت فيها المؤسسات بفعل التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل للاستهلاك، فأصبح من المهم والضروري أن تساهم المؤسسات بتخصيص بعض عوائدها" لتذليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية ايجابية في المجتمع الذي تنشط فيه[1]" وبالتالي التخفيف على الدولة التي لا تستطيع وحدها مكافحة هذه الآثار، نظرا لمحدودية مواردها.

وبالتالي تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة أولوية، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجودها، ثم إن تبني المؤسسات لمبدأ المسؤولية الاجتماعية، يعمل إلى حد كبير على التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال، التي تقيد من حرية المنافسة وازدهار الأعمال وتضع المؤسسات في موضع تنافسي ضعيف أمام مؤسسات دولة أخرى.

[1] – ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان–الأردن،2001 ص 21.

بمعني أن المسؤولية الاجتماعية تعطي الشرعية المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع الذي تنشط فيه، فتصبح بذلك مصدرا للقيم اجتماعية جديدة.

ولعل تعرض المؤسسات للازمات وصدمات اجتماعية، متعاقبة جعل هذه الأخيرة تلجأ إلي المسؤولية الاجتماعية كغطاء فعّال حتى لا تهتز صورتها.

مثال: مبادرة شجرة لكل طالب والتي أطلقتها جامعة المسيلة من اجل غرس 37000 ألف شجرة كأول مبادرة في إطار المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وهذا في ظل الضرر الذي لحق الثروة الغابية من حرائق، وبالتالي فان الجامعة تحملت مسؤولية هذا الضرر كتعويض للمجتمع وحماية البيئة من جهة، و التشجيع علي التنمية المستدامة من جهة أخري.

والتنمية المستدامة بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي أكثر من مجرد الاهتمام بالجوانب البيئية، وإنما هو عبارة عن التعايش بين اقتصاد ديناميكي ومجتمع يعطي الفرصة لجميع الأطراف المنتمية إليه، مع الحفاظ على مستوى إنتاجية الموارد المتوفرة سواء كانت مادية أو بشرية.

حيث تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي[1]:

-تحسين صورة المؤسسة وبناء سمعة ايجابية عنها في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء و العاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجودها، هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الثقة والولاء من قبل العملاء والمستهلكين، ويمكن أن يجذب انتباه المستثمرين والشركاء المحتملين.

-تحسين مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال، وتؤدي إلى نشر التعاون بين مختلف الأطراف.

فتضمين المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية الأعمال يؤدي بالضرورة لتحسين علاقات العملاء والمستهلكين، يتوقع العملاء اليوم أن تكون الشركات ملتزمة بالمشاكل الاجتماعية والبيئية، وقد يفضلون التعامل مع الشركات التي تتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية، بالتالي يمكن لتضمين المسؤولية الاجتماعية أن يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء من قبل العملاء وزيادة حصة الشركة في السوق[2].

-تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

-تحقيق التنمية المستدامة من خلال اتخاذ قرارات مستدامة وتوجيه الجهود لتحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية حيث تساهم الشركات في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل الآثار السلبية في البيئة، هذا يحقق بناء مستقبل أفضل وأكثر استدامة للأجيال القادمة.

-إضافة إلى فوائد أخرى تتمثل في المردود المالي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية

[1] -نسمة مسعودان، مرجع سابق، ص 255.

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، مرجع سابق، ص :52

مع المجتمع وغيرها تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية حسب تصورنا في أنها من جهة تحسن الصورة العامة للمؤسسة من خلال الحصول على سمعة إيجابية وزيادة في الأعمال التجارية ومن جهة أخرى زيادة ولاء العمال والجمهور الخارجي المستهدف لضمان إستمرارية الإنتاج.

إن أهم ما يميز المسؤولية الاجتماعية كفكرة هو أن وجودها من وجود المؤسسة وغيابها يعني زوال ذلك الكيان المؤسساتي لأنها وبكل بساطة قاعدة نجاح كل منظمة تريد الاستمرار في عالم السوق الحر.

و هنالك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتنا لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها:[1]

05-01-بالنسبة للمؤسسة:

-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدي العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

-من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين المناخ بين الجمهور الداخلي، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

ولا يوجد أفضل من شركة **جوجل(Google)**كمثال للمنظّمات الرائدةفي توفير كافّة سبل الرعايةلموظّفيها، فقد احتلّت المركز الأول في قائمة معهد السمعة لأفضل عشر شركات من حيث المسؤوليَّة المشتركة عام 2018 م، بعد أن كانت في المركزالثّالث ضمن قائمة العام لسنة 2017م، ليس هذا فقط بل تعد المؤسسة الوحيدة التي تحظى بدرجةالمسؤوليَّة المشتركة **Corporate Responsibility** بنسبة 71.9 % وقد حصلت على هذه المرتبة مدفوعة ببيئة عمل مميزة، باعتبارها شركة رائدة في تكافؤ الفرص، وتوفير عوامل الرفاهيةوالمكافآت لموظّفيها[2].

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخري تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.[1]

-المسؤولية المجتمعية تحسن سمعة وصورة المؤسسة لدى المتعاملين ولدى الجمهور.

-المسؤولية المجتمعية تحسن صورة المؤسسة وترفع قيمتها أمام المستثمرون والجهات المانحة، والمجتمع المالي.

---

[1] – ثامر ياسر البكري، مرجع سابق،ص 92

[2] -يحي السيد عمر، مرجع سابق، ص 52.

[1] – الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والاجتماعية :مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سونطراك**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،2007 ص87.

05-02-بالنسبة للمجتمع:

-الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

-ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

-الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي لدى الأفراد، وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

-تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال مسايرة قضايا المجتمع، وتشجيع مختلف المصالح والمؤسسات علي تحديد مسؤولياتها الاجتماعية[1].

مثلا ما فعلته شركة -**ديتول**- في ظل جائحة كورونا، بتخفيض سعر منتجاتها إلي النصف (50 بالمئة) حتى يتسنى للجميع الطبقات الحصول علي مواد التنظيف والتي زاد عليه الطلب في ظل جائحة كورونا.

-المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تشجع المشاركة الفعالة للعاملين الذكور والإناث في عملية اتخاذ القرارات.

05-03-بالنسبة للدولة:

-تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية، الاجتماعية، الثقافية الأخرى.

-يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية الي تعظيم عوائد الدولة، بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية. ونذكر بذلك **مثال** ما قامت به المؤسسة السويدية **IKEA** وهي مؤسسة رائدة في صنع الأثاث ،حيث وضعت برنامج تشجير سنوي يقتضي زراعة شجرة لكل قطعة أثاث يتم بيعها، وهذا ما جعل عملية التنمية مستدامة، وعملية الإنتاج مستمرة، وهذا ما ساهم في تطوير وتحسين صورتها، وتسابق العديد من الجهات من أجل التعامل معها.

-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا، بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودورها في هذا الإطار.

-المؤسسة المسؤولة مجتمعيا تعمل على تحسين العلاقة مع الحكومات ووسائل الإعلام والموردين، والزبائن والمجتمع المحلي الذي تنشط فيه[1].

مما تقدم يتضح أن ّ المؤسات لم تعد مجرد كيانات اقتصادية بمعزل عن مواطنتها، كما أن ّ نجاحها لا يعتمد فقط على تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة، بل تعتمد كذلك على قدرتها في معالجة القضايا الاجتماعية، حيث أصبح لها دور الفيصل في عجلة حياة الدولة وتنميتها، وذلك بوضع استراتجيات وخطط ذات تصورات تنموية مستدامة تشمل مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتحقيق وتجسيد التكامل

[1] - الطاهر خامرة،ـمرجع سابق، ص 88.

[1] -صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 36

بين أهداف المؤسسة ومحيطها.

وعليه إن الطريق لفهم المسؤولية الاجتماعية مرتبط طرديا بفهم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية والتي بدورها مرتبطة بالتحولات العالمية في شتى المجالات و التصدي لمثل هذه التغيرات كان لزاما على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي يكسب المجتمع دعما اجتماعياو اقتصاديا وثقافيا وبيئيا، بهدف استمرار كيان المؤسسة ووجود ديناميكية وحركية دائمة لضمان المستقبل الاقتصادي للمؤسسة، ولتحضير المجتمع للنظام العالمي الجديد ليصبح جاهزا لتقبل أفكار المؤسسة وواعيا لمفهوم الإنتاج المسؤولو الاستهلاك المسؤول، ومرسخا فيه تلك القيم الأخلاقية التي عن طريقها يضمن كل طرق وجوده وحريته، بالتالي هذا الطرح يقودنا إلى عدة توجهات، فبعض التوجهات ترى أنها عملية تطوعية تقوم بها المؤسسة وتوجه أخر يرى بأنها التزام من طرف المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فالموازنة بين هذين الاتجاهين تقودنا إلى الوصول إلى مفهوم مركب للمسؤولية الاجتماعية والذي يندرج تحت فكرة أن وجود المسؤولية الاجتماعية من وجود المؤسسة الاقتصادية الذي يضمن وجود المجتمع وذلك من خلال:

إن غياب مفهوم المسؤولية الاجتماعية عن سياسة المؤسسة الاقتصادية يجعلها منغلقة عن محيطها محاطة بالأزمات الضارة، وغير متفتحة إقليميا وعالميا وعدم تقبل جمهورها لمضامين أفكارها التجريدية والمادية فيصبح إنتاجها محاطا بالغش وعدم الوعي، وبدون جمهور يدافع عنها بالتالي زوالها يصبح أمرا أكيدا والفشل يصبح سائدا في مثل هذه الثقافات.

نقدم تصورنا عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي نراه إلزاميا على المؤسسة الاقتصادية وفي تصورنا نراه عقد المسؤولية الاجتماعية أو العقد المسؤول الذي يسود بسيادة القانون ويغيب بغياب القانون تحتضنه الدول بغيةالتفتح و التطور ينطوي تحت مراسيم ومواثيق أخلاقية وقوانين ردعية لديه السلطة ليفرض نفسه كمفهوم مستقل وليس هبة تتبناها المؤسسة أو تتركها حيثما تشاء، فالمسؤولية الاجتماعية تتطور مع تطور الأزمنة والتراكم المعرفي البشري والتي قد تصبح يوما ما المسؤولية الاجتماعية الافتراضية او الرقمية فتحضير المجتمع لمثل هذه التغييرات ضرورة لتطوير المؤسسات الاقتصادية.

إن غياب عقيدة صحيحة وبناءة تنطوي تحتها المؤسسة يجعلها تحت الصراعات القبلية والتي تقود في النهاية لحرب أهلية ،سببها أنه لم يعطى لهذا المفهوم عمق وبعد إستراتيجي وقانوني ، ولفرض المؤسسة نفسها ككيان مستقل ومستمر يجب عليها أن تعطي أهمية لمسؤوليتها اتجاه تحقيق الأرباح ، ومسؤوليتها اتجاه أصحاب المصالح، ومسؤوليتها اتجاه المجتمع عن طريق ربط هذا المفهوم بكل تعاملات المؤسسة مع عمالها ومع إنتاجها مرورا ببضاعتها ومع جمهورها المستهدف فالمسؤولية الاجتماعية حق مكفول بسيادة القانون وقد تجاوز هذا المفهوم فكرنا العربي السائد فتبني الغرب لمثل هذه المفاهيم جعلها في ديناميكية تطورية دائمة يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية معيار الإنسانية الذي يسمح للإنسان بالاختيار

التام في كل مجالات حياته الاعتقادية والفكرية و الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية لا يحدها زمان ولا مكان بل شمولية مطلقة متغيرة بتغير الزمان وغير مرتبطة بمصالح شخصية لفئات من الناس ضمن حدود جغرافية أو تخطيطات سياسية الغرض منها تغلب فئة على أخرى اليوم أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية صورة تطارد ذيلها ففساد المؤسسة الاقتصادية يجعل فهمها للمسؤولية الاجتماعية فهما خاطئا.

ومنه نستطيع حصر مفهوم شامل للمسؤولية الذي هو عبارة عن مجموع الالتزامات القانونية (عقود) التي تحدد إستراتيجية المؤسسة في بيئتها الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار أطراف مصلحتها والتي من خلالها تضمن كيانها و استمرارها وتضمن استدامتها مع نموها الاقتصادي ما يضمن التوافق في أدائها المستقبلي ويسوق ذلك كله لصورة ذهنية إيجابية لها سواء لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي.

المبحث الثاني:مدخل إلى الاتصال المسؤول

1-مفهوم الاتصال المسؤول وخصائصه

1-1-تعريف الاتصال المسؤول

إن المؤسسات على اختلاف أنواعها وتنوع نشاطاتهاأدركت أن ّ الربح المادي لم يعد الهدف الوحيد الذي يقودها نحو التميز والاستمرار وضمان البقاء، بل وجب عليها التفاعل الايجابي مع المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته والحفاظ على البيئة التي تنشط فيها، ذلك أن الممارسات غير المسؤولة تؤدي إلى تشويه صورتها وسمعتها في السوق، وبالتالي إضعاف مكانتها ومركزها السوقي، وإمكانية فقدها لشريحة كبيرة من جمهورها (مستهلكين، عملاء، موظفين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة) بل قد تؤدي هذه الممارسات إلى زوالها، حيث لم يعد نجاح المؤسسات وإستمراريتها مرتبطين فقط بشرعيتها الإقتصادية، ولكن أيضا بشرعيتها الأخلاقية والاجتماعية والبيئية.

وعلى هذا الأساس فإن النموذج المرغوب الذي يجب أن تكون عليه المؤسسات، هو ذلك الذي يكسبها صفة المواطنة في المجتمع الذي تنشط وتشتغل فيه، لتكتسب الشرعية المجتمعية القائمة على الصدق والشفافية، والمسائلة تجاه جمهورها الداخلي والخارجي.

وحتى يتسنى وصف الاتصال بالمسؤول، يجب أن لا يكون هذا الاتصال له أثار بيئية و اجتماعية و مجتمعية، فيما يتعلق بشكل الرسالة الاتصالية، وكذا مضمونها، مع مراعاة مدى نجاعة الوسيلة المستخدمة في إيصال الرسالة و عليه يجب أن تكون الرسالة الاتصالية الموجهة صادقة، شفافة وقابلة للتحقق وتحترم البيئة و المجتمع على حد سواء، مع كونها ذات فعالية من الناحية التجارية.

انطلاقا مما سبق يمكن الإشارة أن الاتصال المسؤول يتعارض بديهيا مع الاتصال غير المسؤول، المتمثل في الدعاية التجارية و الإعلانات التي لا تراعي الآثار المترتبة للإعلانات على البيئة والمجتمع وقيمه، فاغلب الشركات التجارية تقوم باتصال غير مسؤول، ينظر إلى المجتمع كمجموعة من المستهلكين، بينما الاتصال المسؤول فيخاطب المجتمع كمجموعة من الأفراد، إذ يتوجه إلى كل واحد منهم على حدىو هو ما يؤدي إلى تقوية الروابط بين الأفراد.

وهذا ما يجعل الاتصال المسؤول عبارة عن اتفاق اجتماعي ذو أهداف اجتماعية و غير تجارية، كما أنه اتصال يولي أهمية بالغة بمضمون الرسالة الاتصالية التي تتسم بخاصيتين أساسيتين، عدم تضليل المستهلكين فيما يتعلق بالسمات والخصائص البيئية والاجتماعية والأخلاقية للمنتج، أي أن استخدام

الحجج المتعلقة بالبيئة والمجتمع يجب أن تلبي المعايير الأساسية التي تبرر هذا الاستخدام حتى لا يتم نقل رسالة خاطئة إلى المستقبل.

أما الخاصية الثانية فالرسالة الاتصالية يجب أن تتفادى تشجيع السلوك غير المسؤول اجتماعيا وبيئيا، فالرسائل يمكن أن يكون لها أيضا تأثيرات اجتماعية وبيئية، إذ من خلال مضمونها تساهم في نقل بعض القيم والسلوكيات التي لا تحترم المجتمع.

يعرف **الاتصال المسؤول بأنّه**[1]" الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والمجتمعية في الرسائل، وطرق نقل الرسائل الاتصالية التي توجهها المؤسسة الاقتصادية للإطراف ذوي العلاقة بها، والتي تعكس التزامها تجاههم" ويشمل الاتصال المسؤول نقطتين أساسيتين:

أ–من جهة يتعلق بالاتصال بطريقة مسؤولة، بما في ذلك الأخذ بعين الاعتبار المستقبلين للاتصال الذين تستهدفهم المؤسسة بهذه النشاطات الاتصالية" الأطراف ذوي العلاقة.

ب–يتعلق بالاتصال حول المواضيع (الرسالة) المسؤولة التي تتوجه لتكون محترمة للجوانب الاجتماعية والبيئية، وتكون صادقة وتعكس حقائق واضحة، لان الاتصال المسؤول يهدف إلى تبادل المعلومات وتعديل الآراء والاتجاهات عن طريق إستراتجية الإقناع، في محاولة تكوين رسالة إعلامية تخاطب عقل الفرد وأخلاقه، والمساهمة في بث ونقل القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد للمحافظة على هوية المجتمع.

فالاتصال المسؤول لا ينحصر فقط في الإعلان بل يتعلق بجميع أشكال الاتصال المختلفة، من منتجات، خدمات، اتصال داخلي، اتصال خارجي...وفي وسائل الإعلام وخارج وسائل الإعلام، حيث يستعمل مختلف قنوات الاتصال بما في ذلك مجموعة الوسائل الر قمية، كمواقع الانترنت، الشبكات الاجتماعية، المدونات.."[1]، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه بفضل الثقافة الرقمية التي تتجسد من خلال تكنولوجيات الرقمية بصفة عامة، ووسائل التواصل الإجتماعي بصفة خاصة، أصبح التواصل المسؤول عالميا ومنتظما، وهذا يجعله واسع النطاق لأنه يعبر عن عملية الاتصال بأكملها، من خلال إستراتجية تساعد على تعزيز العمليات والأنشطة الاتصالية الفعالة، التي تساهم في إنشاء رابط مع جمهورها، لإضفاء الطابع الإنساني على علامتها التجارية وخدماتها وتحسين سمعتها وبناء صورتها المواطنة.

[1]- Gerrd noel.loic armand. **communication respnsable des entreprisees**.guide pratique (medef) Paris.2011.p6

[1]–مهري شفيقة، **قضايا ورهانات بحثية راهنة**، دار دروب للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2016، ص342–343.

ويعرف أيضا" بأنه الاتصال الذي يعكس عملية تفاعل ومشاركة بين المؤسسة وجميع الأطراف ذوي العلاقة بها، سواء في محيط المؤسسة الداخلي أو محيط المؤسسة الخارجي كالعمال، المستهلكين، الموردين، المساهمين، ومنظمات المجتمع المدني"[1].

وهذا ما يجعل منه نمط اتصالي خاص، موجه لكل الأطراف ذوي العلاقة؛ (مصطلح مركزي في ألية التنمية المستدامة)، قصد تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المؤسسات ليس على المستوى البيئي فقط، بل يشمل كل ما هو مسؤول (تخفيض الآثار البيئية، الإجتماعية والمجتمعية)حتى تصبح المؤسسة مسؤولة لا تعتمد فقط على توجه التنمية المستدامة، بل تستعمل بعض العمليات الخاصة لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها على المستوى البيئي، وعلى مستوى الروابط الإجتماعية لأخلاقيات التجارة، والصحة العامة من خلال تحقيق التفاعل الاتصالي وإحداث التغيير في محيط عملها.

يعرف بروس هاريسون **E.Bruse Harrison** 1992، الرئيس التنفيذي لشركة- **company inc**- هو "الاتصال الذي يقيم ويدير بمسؤولية العواقب البيئية والاجتماعية والمجتمعية للوسائل التي تنفذ، والرسائل التي يتم تطويرها، التي تفضل الوسائل المصممة بيئيا، ولا تستخدم الحجج البيئية فقط عندما يكون ذلك مبررا وترفض الترويج للسلوكيات التي لها تأثير سلبي على جودة بيئتنا وعلاقتنا الاجتماعية[2].

ويؤكد هذا التعريف على أهمية الاتصال المسؤول في وزن كلماته (مثبة بحجج) وإدارة التوقعات، من خلال إيجاد حلول منطقية لجميع أصحاب المصلحة، والتفاعل معهم في إطار أخلاقي يعزز من السلوكات المسؤولة.

كما تعرف مجموعة **Adwiser** (مجموعة تم إنشاؤها في عام 2006، على أساس شخصي حول خمسة عشر متخصصا في مجال الاتصالات والتنمية المستدامة)، الاتصال المسؤول على أنه[1] "التواصل الذي يقيم العواقب البيئية والاجتماعية للوسائل التي ينفذها والرسائل التي يطورها والتي تدير ها بمسؤولية، إذ أنها تفضل الوسائل المصممة بيئيا ولا تستخدم الحجج البيئية إلا عندما تكون مبررة، وهي ترفض الترويج للسلوكيات التي من شأنها أن تؤثر سلباً على نوعية بيئتنا وعلاقاتنا الاجتماعية، بل على العكس تشارك في التطور الإيجابي لطرق تفكير وعيش مجتمعنا.

[1]-أحمد بن عمارة، مومن لامية، **الاتصال المسؤول ألية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مجلة المعيار**، المجلد14، العدد01، 2023، ص 937.

[2]- مهري شفيقة، درير جمال، مرجع سابق ص 101.

[1] -- Béatrice Parguel. **La communication sociétale vs communication responsable**. 50 fiches sur le marketing durable, Bréal, pp.120-123, 2010

إذ يجب أن يكون هذا الاتصال معتدلا، يسمح من خلاله دمج قيم التنمية المستدامة القائمة على "الإخلاص، الشفافية، المشاركة، البناء المشترك وما إلى ذلك، للترويج للاستهلاك أكثر مسؤولية.

***التعريف الأكاديمي للاتصال المسؤول**

الاتصال المسؤول في الأدبيات الأكاديمية، ينظر إليه انه نقلة نوعية في الإنتاج والمجتمع الاستهلاكي، مما أدّ ي بالمؤسسة إلى التواصل عن طريق التناسق مع ممارستها الداخلية الفعلية، سواء من حيث التزامها أو علامتها التجارية أو السمات المسؤولة في منجاتها وخدماتها، وتأثيرات ذلك التواصل على البيئة والمجتمع، وفي رؤية أكثر عملية للاتصال المسؤول تركز بشكل خاص للممارسات والتطبيقات الداخلية في المؤسسات وأنماط اتصالها، إذن التعريف يستهدف المؤسسات نفسها سواء للمعلنين وليس الوكالات[1].

فالاتصال المسؤول يتعلق إذن بالتواصل المعلوماتي والمشاركة الفعلية، وهو يأخذ في الاعتبار إحتياجات وقدرات جميع الأطراف المعنية، من خلال استخدام متكامل وتشاركي لما تيسر من عمليات الاتصال، لأنه الإدارة المسؤولة عن عملية الاتصال، ومحتوى الاتصال(الرسالة)، وتأثيرات الوسيلة الإتصالية ويعتبر ه **Fabrice larceneux** أنه "الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية للشركات تم تصميمه وتوزيعه من قبل الشركة نفسها على جهود المسؤولية الاجتماعية وتعكس ثلاث مناهج ممكنة.

منهج بناء علامة تجارية، منهج إدارة السمعة، منهج بناء علامة تجارية فاضلة، ومقاربة التمييز بين المنتج الأخلاقي من خلال خصائصه الأخلاقية والبيئية.

وفي هذا الإطار يعتبر الاتصال المسؤول، عملية اجتماعية لا تقتصر على وسائل الإعلام أو على الرسائل، ولكنها تتعداها للتفاعل في شبكة العلاقات الإجتماعية.

أمّ ا **Tommey jodoin**، عرف الاتصال المستدام على "انه اتصال متعدد الأطراف، يدمج المبادئ الرئيسية للتنمية المستدامة، ويستوعب أفكار جديدة، ويعمل على تعزيز البصمة الاجتماعية والبيئية الايجابية في المجتمعات"[1]، نتيجة لذلك يقترح نقلة نوعية في نظام الإنتاج والاستهلاك الحالية، للحد من التأثيرات المناخية والبيئية للنشاط البشري، حيث يفسر هذا التعريف أهمية التواصل المسؤول في نقل القيم من الأفراد الحاليين إلى الأفراد القادمين من اجل استمرار العملية التنموية.

إنّ تطبيق الاتصال المسؤول هو التزام يجب أن يتم وفق للقوانين والمعايير الأخلاقية للمجتمع من جهة، والمعايير الأخلاقية للفرد من جهة أخر ى، ليعارض بذلك فكرة الغاية تبرر الوسيلة، من خلال الاستجابة لمجموعة من الوظائف أهمها:

[1] -fabien durif.nancy corriveau.**tableau de bord de la communication responsable**.ocr 2011.p16

[1] - fabien durif.nancy corriveau.op.cit.p20.

-تسهيل المشاركة: إعطاء الفرصة لمختلف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار.

-توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة: يتضمن شرح المعلومات ونقلها لغرض التدريب، تبادل الخبرات، المعرفة والتكنولوجيا.

-تشجيع قبول السياسات العامة:سن وتعزيز السياسات، وضمان التفاف الجمهور حولها وتقبلها، خاصة إذا كانت توفر المقبولية الاجتماعية.

وبصفة عامة يستجيب التواصل المسؤول أو الأخلاقي لمجموعة من الاعتبارات الأخلاقية، أو بالأحرى المجتمعية داخل المؤسسة، حيث يقوم هذا النمط الاتصالي على دمج ثلاثة مبادئ ديناميكية (إدارة الأخلاقيات) [1]:

* **الأخلاقيات الوقائية:** وتقوم على الأمن، البيئة والصحة.

***الأخلاقيات الداخلية:** تقوم على احترام المعايير القانونية والأخلاق، وقابلية التوظيف والحوار والمشاركة في صناعة القرار، وكذا اعتماد إستراتجية اتصالية داخلية لتحسيس العمال حول منهج التنمية المستدامة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، كما يقوم الإتصال المسؤول على تشجيع الترويج للسلوكيات التي لها تأثير إيجابي على البيئة والمجتمع.

* **الأخلاقيات الخارجية:** وتقوم على الشفافية اتجاه أصحاب المصلحة و الإعلام باستهداف جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، من منظمات مجتمع مدني، وسائل الإعلام، المستهلكين، الممولين، وفي هذا السياق تستعمل المؤسسة مختلف وسائل الاتصال الخارجي قصد تعديل سياستها الإتصالية، خصوصا فيما يتعلق ب: الرسائل إذ ينبغي أخذ رسائل معينة ر" سائل مسؤولة".

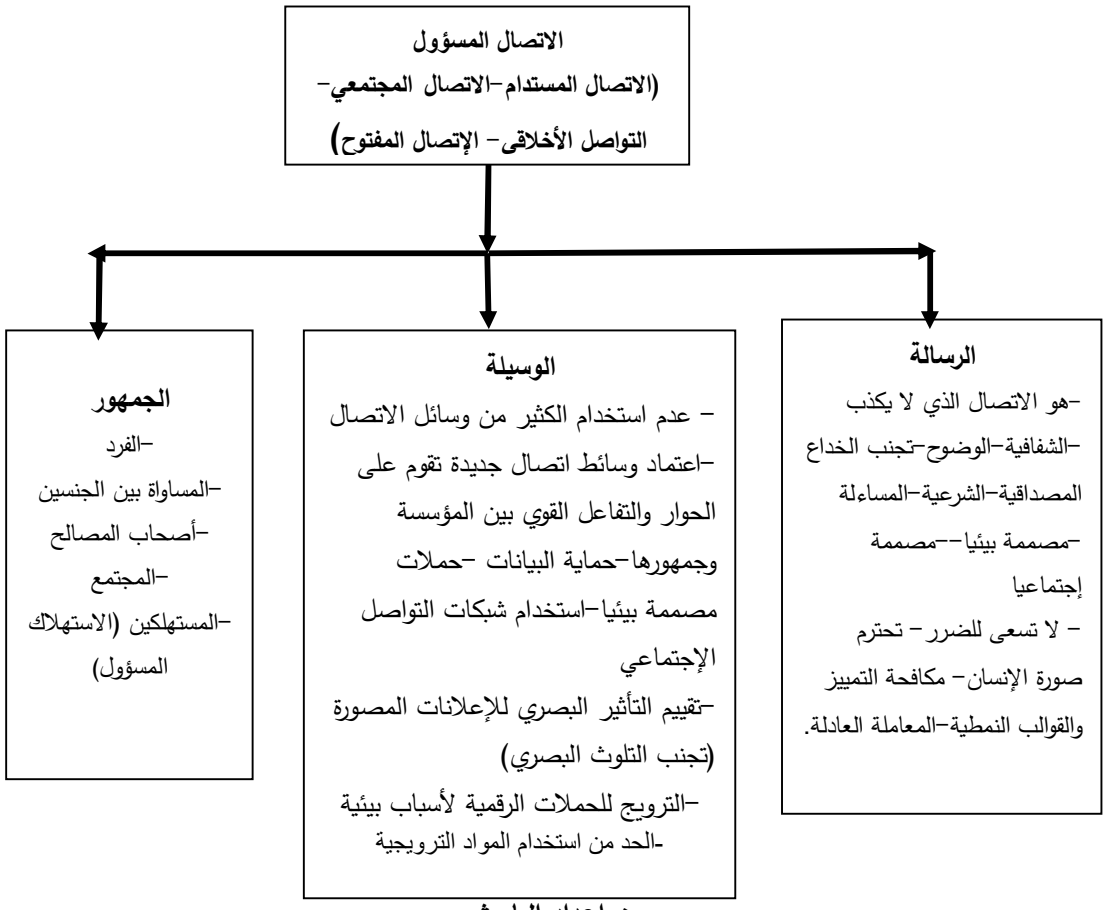
فالاتصال المسؤول ممارسة جديدة تجبر المؤسسة على تبنيها لتفعيل حضورها في محيطها، وبلورة ثقافتها الاتصالية من أجل تكثيف رسائلها نحو محيطها، وإعادة تشكيل تصوراتهم من المؤسسة الربحية إلى المؤسسة ذات الطابع الاجتماعي، حيث يعمل على تكييف محتواها واستراتجياتها في منظور التنمية المستدامة، وإدراج القضايا الاجتماعية والبيئية والمجتمعية في خططها الاتصالية، وهو ما أشار إليه "**بينوا مور**"وآخرون من خلال التأكيد على أن الاتصال المسؤول يعمل على تحسين سمعة المنظمة، ويزيد الثقة فيها وفي شرعية أعمالها، أم ّ ا على المستوى التجاري، فهو يغذي صورة ورأس مال العلامة التجارية، كما يخلق التميز، ويبني الولاء، ويحفز داخليا[1]، لذلك يجب أن يكون التزام المؤسسات اتجاه البيئة، المجتمع، أصحاب المصالح حقيقيا، يتجسد قبل وضع إستراتجية الإتصال.

[1]- Stephane riot.**la communication responsable**-effet d annonce ou enjeux socioéconomique .dihod .paris.p2

[1]-معتز عتيق ونواري أمال، الاتصال المسؤول للمنظمات: مبررات التوجه والمخاطر على السمعة،**المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، المجلد 11، العدد02، جويلية 2022، ص 341-353

الاتصال المسؤول "هو العملية التي تهدف إلى تعزيز التواصل الشفاف والأخلاقي بين الشركات وأصحاب المصالح، وهذا ينطوي على تطوير إستراتجيات الاتصال المسؤول في التسويق والإعلان والعلاقات العامة، فضلا عن وضع آليات لقياس تأثير هذه الأنشطة على المجتمعات والبيئة، كما يشجع الاتصال المسؤول المشاركة أنشطة أصحاب المصالح في عملية صنع القرار وتعزيز ثقافة المؤسسة المسؤولة"[1]

حيث يمثل الشكل رقم 14: أساسيات الاتصال المسؤول في المؤسسة



من إعداد الباحث

فالاتصال المسؤول يتعلق بالاتصال حول المواضيع المسؤولة التي توجه لتكون محترمة للجوانب البيئية والاجتماعية وتكون صادقة وتعكس حقائق واضحة.

إذ يسعى الاتصال المسؤول، للعمل من أجل عالم يمكن فيه للإنسانية الحفاظ على الطبيعة، بدلا من السيطرة عليها، إذ يجب أن يكون هذا الاتصال رصينا، وأن يستجيب بشكل مناسب لوقائع المؤسسة، من أجل تجنب تأثير الارتداد الذي يهدد مصداقيتها، نظرا لأن ّ الاتصال المسؤول يمثل التزاما.

إضافة إلى ذلك فالاتصال المسؤول يعتمد على واقع المنتَج أو المؤسسة، التي تراعي الجوانب البيئية والاجتماعية، الإقتصادية والثقافية، مع السعي الدائم للحفاظ على أصحاب المصلحة وتحقيق أهدافها.

[1]–سحر أم الرتم، **الاتصال المسؤول والصورة الذهنية، الرهانات والمبادئ والوسائل**، دار الأيام لنشر والتوزيع، ط01، 2023، ص11

وعليه مما تقدم يتضح لنا أنه لا يمكن أن يتجسد الاتصال المسؤول إلا من خلال نهج منسق بين المهنيين في مجال الاتصال والبيئة والمسؤولية المجتمعية وأصحاب المصالح ذوي الصلة مثل المواطنين والمستهلكين والمنظمات غير الحكومية.

وقام "**تييري ليبرت**" بإضفاء الطابع الرسمي على خمسة نماذج مختلفة من العلاقات بين التنمية المستدامة والتواصل وهي:[1]

– الطريقة الأولى يعدّ كل من الاتصال والتنمية المستدامة جزءاً من نفس النسق والنظام، فكلاهما لهما نفس القيم ونفس الأهداف والآليات، القائمة على إحداث التفاعل (التفاعلية)، ولذلك ستستمر الاتصالات والتنمية المستدامة ضمن نفس النموذج المشترك لعالم واقعي.

– من ناحية أخرى، تقوم الفرضية أو الطريقة الثانية، على مبدأ أن الاتصال سيغطي جميع المجالات، بما في ذلك التنمية المستدامة، حيث سيكون هذا الأخير بعد ذلك جزءاً لا يتجزأ من التواصل في هذه الرؤية الشاملة للتسويق.

– تقترح الفرضية الثالثة، رؤية معاكسة مع التنمية المستدامة في المركز الذي سيشمل بعد ذلك التواصل لذلك يُنظر إلى هذا الأخير هنا كأحد أدوات التنمية المستدامة.

–أماّ الطريقة الرابعة: تضفي الطابع الرسمي على التنمية المستدامة والتواصل كمجالين متميزين يجتمعان على مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، علاوة على ذلك،ووفقاً لهذه الفرضية، فإن هذين المجالين يمكن أن يتواجدا بدون بعضهما البعض.

– الطريقة الخامسة تستحضر التواصل أخيراً والتنمية المستدامة كمجالين منفصلين ومتميزين تماماً.

وبذلك يبرز دور الاتصال كأهم الأدوات التي تساهم في تطبيق التنمية المستدامة التي تساهم في تطبيق التنمية المستدامة كممارسة، حيث يعمل الاتصال في هذا السياق على تجسيد إلتزام المؤسسات، بمختلف إجراءات تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، عبر مختلف الوسائل الاتصالية تجاه الجمهور.

ومع ذلك، يؤكد "**تييري ليبيرت**"أن الاتصال يظل جوهرياً مع التنمية المستدامة وأن هناك نفس الفكرة المركزية في كلا المجالين، وهي الاتصال بالعالم الخارجي، كما يقول في كتابه"إنّ الاتصال يضع المرسل في علاقة مع ما يحيط به"[1]لذلك يُنظر إلى البيئة على أنها كل ما هو خارجي بالنسبة لنا، وتبرز لنا أهمية ملاحظات "**ليبرت**" في كون المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح، ملزمة بأخذ عين الاعتبار المحيط الخارجي عند صياغة إستراتجية اتصالية تهدف لتحقيق التنمية المستدامة.

بل أكدت الدراسات، على أن الاتصال المسؤول يجب أن ينخرط في جميع أنشطة المؤسسة بنطاق360°.

[1] - Thierry Libaert, **Communication et environnement. Le pacte impossible**, Paris, Presses universitaires de France, coll. Développement durable et innovation institutionnelle, 2016, p : 180.
[1] - Thierry Libaert ,Op.cit, p :190

2-1:خصائص الاتصال المسؤول:

يتكون مزيج الاتصالات المسؤول من الإعلان، وتنشيط المبيعات والترويج والعلاقات العامة، والبيع الشخصي، وأدوات التسويق المباشر، فعند تسويق المنتجات المستدامة هناك خاصيتين للمنتج تحتاج إلى دراسة بشكل خاص في مزيج الترويج المسؤول:

1-2-1-أولها خواص الإنتاج الاجتماعية البيئية:إن الأهداف الإجتماعية والبيئية التي ترسمها المؤسسة، تمثل قيودا مفروضة عليها من طرف المجتمع الداخلي المتمثل في أفراد المؤسسة، والمجتمع الخارجي المتمثل في بيئتها الخارجية، وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهدافالإقتصادية، لأن "الإجتماع مشروط بالإقتصاد"[1] لذا من مهام مزيج الاتصالات المسؤول ضمان ونقل المصداقية والسمعة إلى المستهلك غير المستقر المتشكك، ويمكن تحقيق هذا من خلال عناوين أغذية وتعليب مستدامة بأطراف ثالثة مستقلة"كوضع العلامات البيئية"[2]، بالإضافة إلى ذلك على المسوقين أن يوازنوا المعلومات والتوضيح لغرض توفير معلومات ذات مصداقية كافية للمستهلك، بالإضافة إلى محفزات عاطفية كافية لترويج المنتجات المستدامة.

-تقديم معلومات حقيقية وشفافة وكاملة وموثوقة ومتسقة وذات صلة وعادلة، وذات مصداقية تحترم كل المعايير الأخلاقية للفرد والمجتمع وكذلك القوانين.

-إمكانية التحقق منها وقياسها ومدى مطابقة المعلومة للواقع، ومرحلة القياس تتم من خلال جمع المعلومات الضرورية (كمية وكيفية)، عن الإنجازات المجتمعية للمؤسسة، وأدائها البيئي، الاجتماعي والاقتصادي، باعتبار أن هذه المعلومات تساعد في تقييم الأداء من جهة، وتساعد المؤسسة في تحسين أدائها البيئي والاجتماعي، من خلال تحقيق التنافسية المستديمة لها من جهة أخرى[1].

فالتعريف الوارد في موسوعة التسيير حول مؤشرات القياس كان كما يلي:"معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة."[2]

حيث تسمح هذه المؤشرات (رقمية أو نوعية)، بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة (الاجتماعي، البيئي، الاقتصادي)، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في إستراتجية المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما.

-يجب أن تراعي جميع أصحاب المصلحة والمشاركة في إقامة حوار معهم.

---

[1]-حسان بوبعاية، الهاشمي بن واضح، **مراجعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، ط01، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر،2022، ص 112

[2]-شفيقة مهري، درير جمال، المرجع السابق ص 106.

[1] – حسان بوبعاية، الهاشمي بن واضح، المرجع السابق، ص 126.

[2]-A.Burlaud.S.Yeglem.P Mykita.**Dictionnaire de gestion**.Edition foucher paris.1995.p216.

1-2-2- المنافع الفردية: من أهداف الاتصالات المسؤولة المستدامة، الإشارة إلى المنافع الفردية (المنافع الاجتماعية-الايكولوجية)، التي تحتاج إلى أن تدمج مع معايير الشراء التقليدية مثل الذوق والصحة والطراوة والراحة والتصميم.

-إنه يدمج عدة مستويات متداخلة: -الاتصال البيئي و هو نهج يهدف إلى تقليل التأثير على البيئة المرتبط بأداء عملية الاتصالسواء كان إعلاناً أو أحداثاً، وما إلى ذلك.

-القابلية للمسائلة:الاتصال المسؤول يعكس مسؤولية المؤسسة على قرارتها وأنشطتها،ومدي فعاليتها اتجاه الجمهور.

-يدمج قيم التنمية المستدامة في رسائله(الإخلاص، الشفافية، المشاركة، البناء المشترك وما غلى ذلك) لتعزيز الاستهلاك الأكثر مسؤولية.[1]

-التواصل وفق القوانين والمعايير الأخلاقية لمجتمع الفرد والمعايير الأخلاقية لمهنة الفرد.

-**الشفافية:** وهي قيمة أساسية تعنى البيان والوضوح، وخلق بيئة عمل تكون فيها المعلومات والأخبار متاحة ومفهومة، حيث تعد الشفافية من أهم أساسيات الاتصال المسؤول، وتعتبر السلاح الأول لمقاومة الفساد من جهة، وتجسيد أهداف سامية قائمة على الصدق والأمانة في القول والعمل، ونشر القيم الفاضلة في بيئة العمل والمجتمع، وتحسين صورة المؤسسة وإبرازها في مجالات الإصلاح ومناهضة الفساد[2].

1-2-3:خصائص الرسالة المسؤولة.

يجب أن تكون المسؤولية الاجتماعية جزءاً من الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للمؤسسة، يمكن تحقيق ذلك من خلال تضمين أهداف واضحة للمسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وتقييم أداء تلك المؤسسبقاءً على معايير متعددة تشمل البعد المالي والاجتماعي والبيئي لذلك يقول **تيري ليبرت "رسالة الاتصال المسؤول يجب ألاّ تكون متواضعة للغاية لأنها ستفقد المؤسسة فرصا كبيرة، ولا طموحة للغلية لأنّها تخاطر بعد ذلك بالوقوع في عملية الغسيل الأخضر".**

وهذا ما يجعل من الرسالة توفرها على خصائص أهمها:[1]

-التمييز بوضوح بين المعلومات الترويجية والمعلومات غير الترويجية.

-لا تسعى إلى إحداث صدمة طوعية من أجل تحقيق مبيعات(لا تسعى للربح فقط).

---

[1] Fabien Durif .op.cit-P12.

[2]- أمال مهري، التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 2014، العدد 19، ص 260.

[1]- أحمد بن عمارة، لامية مومن، **دور الاتصال المسؤول في تفعيل الأداء البيئي المستدام بالمؤسسات الرياضية-كأس العالم قطر 2022 - نموذج-**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الافتراضي حول: مونديال قطر Cup World2022 قوة ناعمة عربية ترسم ملامح مستقبلية عالمية - رؤى إستشرافية-، جامعة تلمسان، المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والإستراتجية و الاقتصادية ألمانيا، 04-05 مارس 2023، ص 250، الجزائر، ص 251.

-لا تسعى لإحداث الضرر.

-لا تفرط في استخدام الجنس كوسيلة إعلانية، إلا في الإعلانات المجتمعية التي تندد بالممارسات غير القانونية.

-لا تستخدم الدين كوسيلة إعلانية، إلاّ في الإعلانات المتعلقة بالمناسبات والمجتمعات الدينية.

-لا تستخدم صور وإشارات تمييزية في الرسائل الإعلانية.

-لا تقم بتضمين الصور النمطية المتعلقة بالجنس أو العرق أو التوجه الجنسي أو المهنة.

-إدراج جانب إعلامي، توعوي، إرشادي وتعليمي مهم في الرسائل المتعلقة بالتنمية المستدامة.

-تضمين التأثيرات الاجتماعية والبيئية السلبية والايجابية للمنتج أو الخدمة في الرسالة.

- تجنب إعلانات بيئية غامضة أو غير دقيقة.

-لا تشجع على السلوك السيئ(التمييز، العنف، الاستهلاك المفرط).

-أن تكون موجهة لكل أصحاب المصلحة دون تمييز (يمكن للمواطن البسيط المعزول أن يكون صاحب مصلحة قوي).

-من المستحسن أن تتضمن الرسالة أصحاب المصلحة بوضوح، وترتب أولوياتهم حسب الأهمية[1].

-تحدد توقعات أصحاب المصلحة وأدوات العمل ذات الصلة لتنفيذ نهج التنمية المستدامة.

ومثال ذلك عندما أبدعت قطر كعاصمة عالمية للرياضة،و عاصمة عالمية للثقافة وانصهار كل ثقافات شعوب العالم، عاصمة عالمية للتكنولوجيا البيئية المستدامة في كل المجالات، عاصمة للسياحة العالمية بتصاميم عمرانية وتكنولوجية فاقت الخيال، حيث جسدت رسالة بيئية مسؤولة عنوانها بطولة "**محايدة للكربون**" إذ تعهدت قطر بأن تكون خالية تماما من انبعاث الكربون، قبل البطولة وأثنائها عبر اتخاذها العديد من الإجراءات الهامة أبرزها:

*استخدام الطاقة الشمسية في تشغيل الملاعب.

*بناء اكبر مزرعة للأعشاب في العالم و غرس الأشجار وتخضير الطرقات و استخدام نظام الميترو الكهربائي الصديق للبيئة.

*استخدام منصة إلكترونية خاصة، للترويج لحياة صحية والمخصصة لتشجيع ودعم مبادرة الأنشطة المختلفة وإتباع أسلوب حياة صحي.

[1]- أحمد بن عمارة، لامية مومن، **دور الاتصال المسؤول في تفعيل الأداء البيئي المستدام بالمؤسسات الرياضية-كأس العالم قطر 2022 - نموذج-** مرجع سابق، ص 251.

2-أهداف الاتصال المسؤول في المؤسسة وأهميته

2-1-أهداف الاتصال المسؤول

يهدف الاتصال المسؤول إلى تحفيز التغيير الاجتماعي، من خلال المساهمة في تغيير السلوك لصالح المؤسسة، ولكن أيضا لصالح المجتمع ككل ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:[1]

-**الهدف المعرفي:** نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات عن المشاكل الاجتماعية والبيئية في المحيط الذي تشغله المؤسسات الاقتصادية للجمهور المسؤول عن هذه العلاقة، فالاتصال المسؤول حسب **Brith and illa** "يهدف إلى توفير معلومات تضفي الشرعية على سلوك المنظمة، من خلال محاولة التأثير على صورة الشركة لدى أصحاب المصالح والمجتمع.[2]" وهنا يكمل الهدف المعرفي للاتصال المسؤول الذي يعتبر نشاط أساسي في تحديد السلوك الإنساني، من خلال نقل وتبادل المعلومات بين المؤسسة وجماهيرها.

-**الهدف الإقناعي:**ضروري في توجيه وتغيير سلوكيات الأفراد والجماعات انطلاقا من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، الاتصال المسؤول وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للقضايا ذات الاهتمام المشترك مع أصحاب المصلحة[1].

ويتضح الهدف ألإقناعي عندما تكون رسالة المؤسسة صادقة، وقابلة للقياس وذلك بوضع الأهداف في شكل كمي، وربطها بالعامل الزمني حتى تكون عملية الإقناع أكثر فعالية.

***التحفيز:** يجب على الموظفين والمواطنينأن يمتلكوا أسبابً ا وجيهة للتغيير حتى يتمكنوا من المشاركة بشكل طوعي في هذه العملية، قصد إبراز القدرات الإبداعية والابتكارية لديهم.

***الفرص المناسبة:** يجب توفير كل الموارد والعلاقات والظروف البيئية اللازمة للتغيير[2].

***القدرة:** يجبأن يكون لديهم المهارات والثقة والمعرفة اللاّ زمة للتغيير، وأن يتمتعوا بالوعي النقدي الموضوعي، لتمكينهم من تحليل الحالات والمواقف بشكل أفضل قصد العثور على حلول مستدامة.

-**الهدف الرقابي:**الاتصال المسؤول وسيلة إرشادية ورقابية للعاملين داخل المؤسسات، ومن أهدافه أيضا نشر الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الأفراد من خلال رفع مستويات المعرفة بالقضايا البيئية والاجتماعية لدى قطاعات الجمهور المختلفة كما يساهم في زيادة تفاعل المجتمع مع بيئته، كما يقوم الهدف الرقابي على التأكد من قابلية تحقق الرسالة، من خلال ملائمتها مع الإمكانيات الداخلية وظروف البيئة الخارجية.

---

[1] - Gerrd noel.loic armand.op.cit.p11

[2] -Morsing.M.Schultz.M.2006.**Corporate social responsibility communication.stakeholder information. resonse and involvement stratgies. Business Ethics.** A European review.vol.15. No.4

[1]-سحر أم الرتم، المرجع السابق، ص 15.

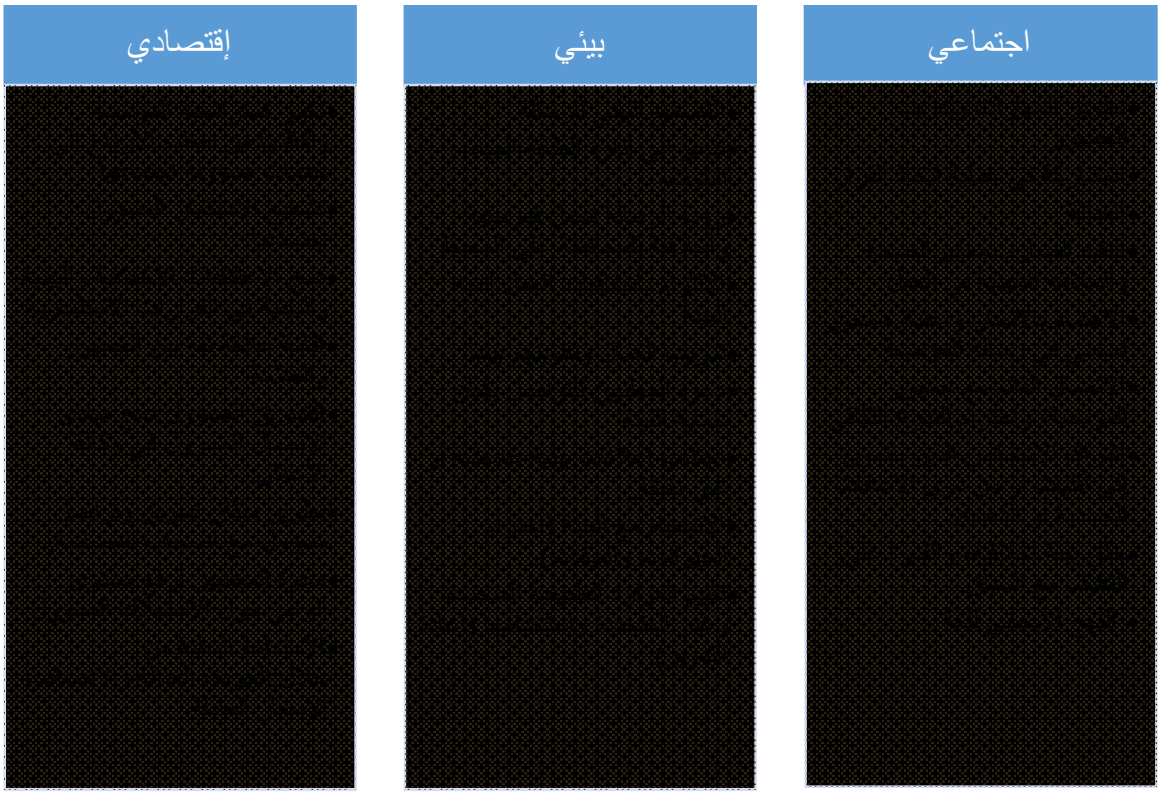
[2]-سمير عماري، **التغيير المؤسسي**، ط01، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص 104.

الهدف السلوكي:الذي يسعى من خلاله الاتصال المسؤول عبر مختلف رسائله إلى دفع مختلف فئات الجمهور المستهدفة داخل المؤسسة وخارجها للقيام بسلوكات مسؤولة واستهلاك مسؤول[1]، إذ يجب أن تكون أهداف الاتصال المسؤول متوائمة مع أهداف وميولات الجماهير وأصحاب المصلحة، لذلك يقوم هذا النموذج الاتصالي على اعتماد أساليب الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

حيث تلعب المؤسسات دورا كبيرا في تحقيق التنمية المستدامة، وهي قادرة على في إدارة عملياتها بطريقة تحفز النمو الاقتصادي وتقوية القدرة التنافسية، مع ضمان حماية البيئة وتعزيزها لمبادئ المسؤولية المجتمعية، وفق إستراتجية إتصالية مستدامة تستجيب للتغيرات المستمرة والمطالب المتزايدة لجماهيرها ولأصحاب المصلحة، لأن سياسة الاتصال المسؤول تقوم على "تحقيق التوافق بين سياسة المؤسسة وبين أصحاب المصلحة، حول الأبعاد الإجتماعية، الإقتصادية والبيئية".

مثال ذلك شركة **رولكس (Rolex)** للساعات تحتل مرتبة متقدمة وفقا لتقرير معهد السمعة المؤسسية وذلك بسبب مبادئها القائمة على، أن المؤسسة لا تتعامل مع أي شخص أو مشهور، أو متعامل ليس لديه برامج تنموية تساهم في خدمة المجتمع (شوماخر، فيدرر، كريستيانو رونالدو)، حيث تجسد التزام اجتماعي تجاه المجتمع.

كما يمكن تقسيم أهداف الاتصال المسؤول حسب:"فرينكون وراميراز كما بينه الشكل رقم 15"[1]



[1]–سحر أم الرتم، مرجع سابق ص 15.

[1]- RAMÍREZ MOLINA, Reynier; CHACÓN, Héctor y EL KADI, Omar. 2018. **Gestión estratégica del talento humano en las PYMES. Ed. Corporación CIMTED**, Medellín (Colombia).p-57

2-2-أهمية الاتصال المسؤول

تماشيا مع ما سبق ذكره، أصبح النهجألتشار كي أو المقاربة المشاركتية، سمة رئيسة في مجال تطبيقات الاتصال من أجل التنمية المستدامة، حيث تم تصور الاتصال المسؤول بوصفه الاستخدام المخطط والمشاركتي، لوسائل الاتصال بمختلف أنواعها ومناهجه، التي تسهل تبادل المعارف والمعلومات الصادقة والشفافة، والتي تسمح بالمشاركة الفعلية في تغيير المواقف والممارسات، القائمة على تحقيق الأهداف الإنمائية المتفق عليها مع جميع أصحاب المصالح. وهو ما أشار إليه **ستيفان جراند كامب** وآخرون بقولهم: " نحن ننتقل من الاتصال من أجل التنمية المستدامة إلى التنمية المستدامة بالاتصالات...مزيدا من المسؤولية من حيث الجوهر (رسالة مسؤولة)، والشكل (التصميم البيئي)، والمزيد من البناء المشترك مع أصحاب المصلحة "[1].

حيث بين هذا التعريف القواعد الأساسية للاتصال المسؤول، القائمة على ثلاث عناصر رئيسية هي: **(الرسالة-الوسيلة-الهدف)**، والتي تشكل مفهوم "سياسة إتصالية مسؤولة".

وبذلك يمكن تلخيص أهمية الاتصال المسؤول في[1]:

-إدارة الحوار المجتمعي، من خلال خلق علاقات مفتوحة مع الجماهير والجماعات، وإلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الإجتماعية والبيئية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح.

-توافر فرصة الحوار التفاعلي من خلال الوسائل الاتصالية المستخدمة(مثل منصات التواصل الاجتماعي).

-تحسين ممارسات إدارة المخاطر، من خلال رفع مستوى الوعي في المؤسسات، حول المخاطر المختلفة المرتبطة بالممارسات الفاسدة.

-تعزيز سمعة المؤسسة، وتشجيع وإعطاء ثقة للجمهور اتجاه هذه المؤسسة، من خلال الأدوار الاجتماعية والبيئية التي تقوم بها.

-تشجيع عملية اتخاذ القرارات علي أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال الحرص على تحقيق التوازن بين إحتياجات المجتمع واحتياجات العملاء[2].

---

[1]- Fabien Durif- op-cit.p19

[1]-أحمد بن عمارة، مومن لامية، **الاتصال المسؤول كآلية أخلاقية لتعزيز الأداء الاجتماعي في المنظمات، مجلة دراسات اقتصادية**، المجلد 22، العدد02، السنة 2022، ص 376.

[2]-وفاء صلاح، الأساليب الاتصالية بالمنصات الرقمية للمسؤولية المجتمعية للشركات ودورها في إدارة الحوار المجتمعي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد 08، سبتمبر 2022، ص1698

– إدارة الأزمة وتسييرها، سواء كانت أخلاقية أو بيئية، أو مالية، قانونية، صناعية، سياسية، من خلال مسايرة حياة الأزمة،وتقديم معلومات فورية وشفافة، وتأكيد قرارات مدروسة، مثل تفعيل الملتقيات والندوات التكوين عن بعد(تحويل الأنشطة إلى البيت)، كبديل فعال للتعليم والتوعية[1].

–تحسين تنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية، مثل مصالح الصحة، محافظة الغابات، سونلغاز وغيرها

–تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين من الجنسين، والتأثير الايجابي للمؤسسة علي الموظفين وتحفيزهم، من خلال الخرجات العلمية ومنح الدراسة للخارج وغيرها.

– تحسين اعتماديةونزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، و انعدام الفساد من خلال خلق ترابط وثقة بين العمل والمسؤول والإدارة.

–المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل، عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية مثل المساهمة في عملية التشجير، محاربة التبذير، الرياضة.

وهذا ما حققه مونديال قطر 2022، عندما نجحت الدولة في إنشاء فنادق وملاعب صديقة للبيئة، حيث يقدّم ملعب **974**[1]نموذجًا، يحتذي بهمطوّري الملاعب ومنظمي البطولات الكبرى في العالم، مُصمّم الملعب ليُفكك بالكامل بعد المونديال ويُقدّم للدول التي تحتاج للمقاعد في إطار التنمية المستدامة، كما ستتم إعادة الاستفادة من الحاويات والمواد التي تم استخدامها في البناء لصالح الدول التي تفتقر إلى بنية تحتية رياضية، كما تم تصنيع جزء كبير من هيكل الملعب من وحدات بناء من الفولاذ المعاد تدويره، مما قلل من كمية النفايات الناتجة عن تصنيع المكونات المستخدمة في البناء، إضافة إلى الحد من النفايات في موقع العمل، بينما تضمن التجهيزات المتطورة توفير استهلاك المياه بنسبة 40%، مقارنة بغيره من الملاعب التقليدية.

–تعزيز سمعة وصورة المؤسسة، كعنصر فاعل في تغيير المجتمع نحو الأفضل، مثل محاربة الجريمة، الهجرة غير الشرعية، الجريمة المنظمة، الإدمان، البروتوكول الصحي .

–وضع إستراتجية إعلامية –تربوية –اتصالية من اجل تثقيف الجمهور، تعزيز اتخاذ قرار المشاركة الاجتماعية، والتشجيع علي تغيير السلوكيات، لان جزءا كبيرا من المشاكل والأزمات تعود إلى سلوكيات

[1]– فضيل دليو، المؤسسات الايكولوجية والتكنولوجيات البيئية، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، المجلد10، العدد01، 2022، ص 43.

[1]– حيث سمي بهذا الاسم لأنه جرى تشييده باستخدام 974 حاوية للشحن البحري المعتمدة، وأسهم استخدام مكونات البناء الجاهزة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز الملعب ولا يتطلب الملعب تقنية التبريد المستخدمة في بقية ملاعب المونديال، حيث يسهم الموقع الفريد للملعب على ضفاف الخليج العربي في تقديم تجربة لا مثيل لها للجماهير كأنهم في الهواء الطلق.

فردية وجماعية ضارة غير مسؤولة، وتتضمن هذه الإستراتجية أيضا تكوين المكونين في مجال التربية والإعلام والاتصال في مجموعات مستهدفة مسبقا، لخلق التآزر وروح المبادرة الهادفة بين الجمهور[1].

-كما تستوجب التنمية المستدامة تحديد خطط الاتصال علي المستويات الإقليمية، الاستغلال المحلي للتقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، من خلال استخدام المنصات الرقمية، باعتبارها من الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسة في نشر خطط التنمية، وتطوير وسائل الإعلام التقليدية، فضلا عن دعم وتطوير التربية في المدارس الرسمية والخاصة والمسجدية، النوادي الرياضية ووسائل الإعلام المجتمعية (الجوارية). [2]

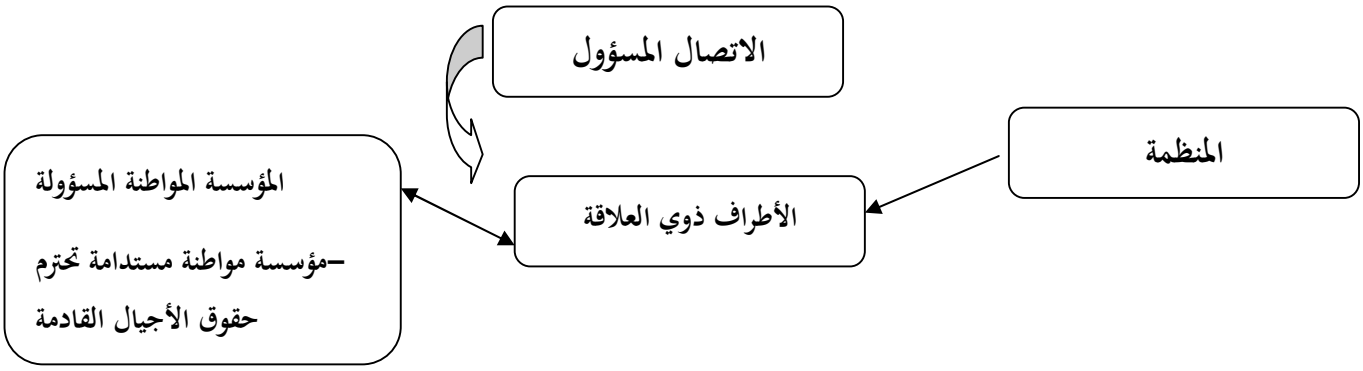
-يعتبر الوقت موردا أساسيا للاتصال المسؤول: فالبحث عن سلوكيات جديدة تتعلق بالبيئة وتبنيها من طرف الجماهير يتطلب بعض الوقت من اجل بلورتها.

-يقوم بتسليط الضوء باستمرار علي دور عالم التربية، إذ من خلال التربية سيشكل سلوك موارد المستقبل.

-تحقيق المعرفة من خلال إكساب المؤسسات المجتمعية والأفراد، معلومات وخبرات يمكن من خلالها معرفة المشكلات التي تعوق التنمية، ومعرفة سبل حلها، وإكسابهم القيم اللازمة للإهتمام بالبيئة والمجتمع ككل[1].

-محاربة ظاهرة التبييض الأخضر، أي الرسائل الإعلانية التي تستخدم أو تسيء استخدام الحجج البيئية المبالغ فيها بل والمضللة.

-يساهم في تطوير الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة، وبناء المؤسسة المواطنة كما يبينه الشكل رقم **(16)**:



المصدر:أمال مهري، المرجع السابق، ص 260

[1]– فضيل دليو، **الاتصال والتنمية المستدامة**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول **المجتمع المدني والتنمية المحلية**، جامعة قسنطينة 03، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 15 ماي 2014، ص ص 31-32، الجزائر

[2]–مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص265.

[1]–وفاء صلاح، المرجع السابق، ص 1710

كما تظهر أهمية الاتصال المسؤول في المؤسسة من خلال[1]:

– **تفعيل التواصل وبناء العلاقات المستدامة:** يؤدي التواصل المسؤول دورا حاسما في بناء علاقات متينة ومستدامة بين الأفراد، المؤسسات والمجتمعات، باعتباره صوت المؤسسة الذي يعكس إلتزام هذه الاخيرة بمسؤوليتها المجتمعية، فرهان الاتصال المسؤول هو رهان حول سمعة المؤسسة وإدراجها في النسيج الاجتماعي للمجتمع، حيث يتحقق هذا الرهان بمجموعة عناصر هي:

* **بناء الثقة:** حيث يقول "**تيري ليبرت**": إن التواصل في مجال التنمية المستدامة لا يخدع أحدا، حتى على الصعيد الداخلي[2]"، فالتواصل المسؤول يساهم في بناء الثقة بين الأفراد، عندما يتمكن الأفراد من التعبير عن أنفسهم وفهم الآخرين بوضوح تزداد الثقة بينهم، وعندما تصبح هناك ثقة متبادلة يتم تعزيز العلاقات ويصبح من الممكن التعاون والتفاعل بشكل أفضل، وهذا ينعكس على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه، كما يؤثر الاتصال المسؤول على علاقة المؤسسة بالأطراف ذوي المصلحة بها الذين يؤثرون في سياستها ويتأثرون بقراراتها، فيؤدي بذلك إلى الحد من ضغوطهم وتحويلهم إلى مكاسب إستراتجية تدعم وجود المؤسسة وبقائها[3].

* **الفهم الصحيح:** التواصل الجيد يسمح بتبادل الأفكار والمشاعر والمعرفة بشكل أعمق، حيث يمكن للأفراد أن يفهموا بشكل أفضل احتياجات بعضهم البعض وتوقعاتهم ومخاوفهم، وهذا يؤدي إلى تعزيز التفاهم والتسامح والاحترام المتبادل، فالاتصال المسؤول يعمل على تفعيل الحوار الداخلي بين جمهور المؤسسة الذي يساهم في خلق جو عمل ايجابي.

***حل الصراعات:** التواصل المسؤول يساعد في تجنب الأزمات وحل الصراعات بشكل بناء، عندما يعبر الأفراد عن مشكلاتهم واحتياجاتهم بصراحة، يمكن للعمال العمل على إيجاد حلول مشتركة ومرضية للجميع، وبالتالي تجنب التوترات والانقسامات التي قد تؤثر سلبا في العلاقات من جهة، وزيادة الوعي بديناميكية الجماعة التي تقوم على تنمية عمليات الاتصال وأساليب القيادة.

***تعزيز التعاون:** التواصل الجيد يدعم التعاون بين الأفراد والفرق والمجموعات، من خلال زيادة إحساس الجمهور الداخلي بالملكية والأهداف التنظيمية، فبتبادل المعلومات والأفكار والرؤى بشكل فعال يتم تعزيز العمل الجماعي والابتكار والإنتاجية، حينها يصبح من الممكن تحقيق أهداف مشتركة ومشاركة المسؤولية وتحقيق النجاح المشترك، وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها[4].

---

[1]– أمال مهري، التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 2014، العدد 19، ص 260 .

[2]- Thierry Libaert**. La communication environnementale.** Nouvelle édition [en ligne]. Paris : CNRS Éditions, 2016.p103.

[3] – أمال مهري، المرجع السابق، ص 260

[4]–سمير عماري، المرجع السابق، 108

مما تقدم يمكن القول إن التواصل الجيد هو حجر الزاوية لبناء علاقات متينة ومستدامة، فهو يساعد في بناء الثقة، وتعزيز التفاهم، وحل الصراعات، ودعم التعاون وبناء علاقات طويلة الأمد. بالتالي فإن الاستثمار في تطوير مهارات التواصل الفعال يمكن أن يؤدي إلى علاقات أكثر إشباعًا ونجاحًا في الحياة الشخصية والمهنية.

3-وسائل الاتصال المسؤول في المؤسسة ومبادئه

3-1-وسائل الاتصال المسؤول:

يعد ميثاق التواصل المسؤول أحد الأدوات الأولى التي يجب على المؤسسة أن تزود نفسها بها، فهو يعزز الشرعية بين أصحاب المصلحة والمؤسسة، لأنه يسمح بإضفاء الطابع الرسمي لأهداف المؤسسة، حيث يسمح هذا الميثاق بما يلي[1]:

-إظهار النهج (الإستراتجية).

-هيكلة النهج، (يتم من خلاله،تحديد خصائص الهدف ومميزاته، لتسهيل تحديد الرسائل المجتمعية الموجهة إليه، الأهداف المرجوة من الاتصال المسؤول،وقنوات الاتصال، و الأساليب الواجب استخدامها للوصول إلى الجمهور المستهدف).

-تحديد الرؤيا على المستوى الداخلي والخارجي، (تحديد الهدف الاستراتجي الذي ينبغي الوصول إليه من خلال الاتصال و الجماعات المستهدفة، الأولية والثانوية).

-تحديد المبادئ الأساسية للاتصال (الالتزام-المصداقية-منع الانحرافات..)

-تقييم وسائل التنفيذ،(وتقييم الأفعال ومحتوى الرسائل الاتصالية الإجتماعية والبيئية، بعد عملية الاتصال بالجمهور المستهدف).

وتتعدد وتتنوع وسائل الاتصال المسؤول المعتمدة من طرف المؤسسات، لتحقيق التفاعل بينها وبين أصحاب المصلحة، حيث تسعى من خلالها إلى الاستجابة لمتطلباتهم فيما يتعلق بالمعلومات التي يحتاجونها، ومن بين أهم الوسائل نذكر ما يلي:

3-1-1-الاتصال والإعلام البيئي:

يعتبر الإعلام عنصر أساسي في دفع مفهوم الوعي البيئي وتنميته، والحديث عن الإعلام البيئي يتطلب الإشارة إلى إقرار الحق في الإعلام، فالمواثيق الدولية أقرت بحق الإنسان في الإعلام وحقه في الاتصال، فالإعلان العالمي للحقوق الإنسان اقرّ في مادته 19 «أن لكل فرد الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون تدخل، واستسقاء المعلومات والأفكار ونقلها من خلال أيّة وسائل

[1] - Thierry libaret, **La communication verte** : l'écologie au service de l'entreprise, Liaisons coll. Communication / innovation, 1992 ,p: 220

وبغض النظر عن الحدود"[1] كما أكّد على" الحق الطبيعي للفرد في الاتصال الذي بات يعني حقه في أن يعلم ويعلم، وأن يعبر عن نفسه وأن يجتمع بالآخرين، وأن يكون له حق الرد والتصحيح وحق الانتفاع، وحق المشاركة»[2].

وانطلاقا من هذا الحق الذي كفلته النصوص والمواثيق الدولية، جاء الحق في الإعلام البيئي، كحق جديد أفرزته مخرجات المحافل والمؤتمرات والاتفاقيات الدولية المهتمة بحماية البيئة، ويعتبر مؤتمر أستكوهولم بالسويد سنة 1972 أول مؤتمر يشير ضمنيا إلي الإعلام البيئي في مبادئه الأساسية.

حيث نص المبدأ 19 على «من الضروري أن تتجنب وسائل الإعلام المساهمة في تدهور البيئة، فعلى العكس من ذلك تعمل على نشر المعلومات التثقيفية، حول الحاجة إلى حماية وتحسين البيئة، من أجل تمكين الإنسان من التطور في جميع النواحي[3]». وهذا ما يؤكد على حق الفرد في الحصول على المعلومات البيئية، والتأكيد على أهمية وسائل الإعلام في إتاحتها له.

كما أقر المشرع الجزائري بدوره–من خلال رقم 03–10 المؤرخ في 19 يوليو سنة 2003، الذي يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة– بأهمية الحق العام في الإعلام البيئي من خلال المادة 07 التي نصت على أنه« من حق أي شخص طبيعي أو معنوي إمكانية الحصول على المعلومات المرتبطة بالحالة البيئية، من خلال المادتين 08–09 ».[4]

كما يعمل هذا القانون حسب المادة الثالثة منه على حماية البيئة في الإطار الشامل، بحيث يرتكز على المبادئ الآتية:

–مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي: من خلال تجنب إلحاق الضرر بالتنوع البيولوجي.

–مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية.

–مبدأ الاستبدال: من خلال استبدال عمل مضر بالبيئة بآخر يكون أقل خطر عليها.

–مبدأ الإدماج: من خلال دمج الترتيبات المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة، عند إعداد المخططات والبرامج القطاعية و تطبيقها.

– مبدأ النشاط الوقائي وتصحيح الأضرار البيئية بالأولوية عند المصدر، وهو يلزم كل شخص يمكن أن يلحق نشاطه ضررا كبيرا بالبيئة مراعاة مصالح الغير قبل التصرف.

---

[1]–محمد صاحب سلطان، **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص79.

[2]–صالح خليل أبو أصبع، **إستراتجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته**، ط02، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 25

[3]–فضيل دليو، المؤسسات الايكولوجية والتكنولوجيات البيئية، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، المجلد10، العدد01، 2022، ص 46

[4]–مولود ديدان، **قانون البيئة**، دار بلقيس للنشر، الجزائر 2016، ص 152.

-مبدأ الملوث الدافع: الذي يتحمل بمقتضاه كل شخص يتسبب نشاطه في إلحاق الضرر بالبيئة، نفقات تدابير الوقاية من التلوث والتقليص منه،و إعادة البيئة إلى حالتها الأصلية[1].

فالإعلام البيئي يقصد به «استخدام كافة وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والمرئية في توعية المواطنين، ومدهم بكافة المعلومات والحقائق والآراء عن القضايا البيئية وأسبابها وأبعادها والحلول المقترحة لمعالجتها[2]»

حيث يعتبر الإعلام البيئي أحد المقومات الأساسية في الحفاظ على البيئة، من خلال المساهمة في تجسيد الوعي البيئي، واكتساب المعرفة اللاّزمين لتغيير الاتجاهات والنوايا نحو القضايا البيئية، وبذلك يساهم في ترسيخ الثقافة البيئية لدى الأفراد من خلال تعريفهم بحجم مسؤوليتهم تجاه البيئة والحفاظ عليها، وكذا تعريفهم بأبعاد المشكلات البيئية.

حيث يهدف الإعلام البيئي إلى أن يكون ضمير المجتمع بأجياله المتعاقبة، ولاسيما قرع ناقوس الخطر للأفراد والجماعات والحكومات من أجل الحفاظ على البيئة، وإقامة التوازن بين البيئة والتنمية للوصول إلى نهج مسؤول وصحيح في التنمية المتكاملة المستدامة التي تضع في حسبانها حاجات الجمهور، وتهدف الصحافة البيئية خاصة إلى تحقيق أهداف عامة وأخرى خاصة[3]:

-توعية الأفراد والجماعات البشرية بالمشكلات البيئية، المؤدية إلى الإخلال بالتوازن البيئي وتشخيصها، وعوامل الوقاية من أخطارها.

-تحريك الرأي العام ضد القضايا البيئية أو معها، وتوعية الجماهير حول القضايا المحلية وتبيان مدى مشاركتهم بها.

-معالجة القضايا البيئية المهمة في المجتمع وتقديمها بشكل مبسط وشامل يحاكي شرائح المجتمع ومتغيراته جميعها

-تهيئة الفكر لمناقشة القضايا البيئية وجعل الأفراد عناصر بناء في البيئة[4].

فلإعلام البيئي جزء من سياسة بيئية عامة، وليس مجرد أداة للإعلان عن سياسة بيئية جاهزة، فهو يهدف إلى تنمية الوعي البيئي لدى قطاعات المجتمع المختلفة، حتى تشارك بفعالية في تطوير السياسات البيئية ومراقبتها ومراجعتها، وإحداث تغيير سلوكي في مواقف الناس من البيئة، والتعامل مع موارد الطبيعة

[1] - مولود ديدان، المرجع السابق، ص 152.

[2] – فضيل دليو، المؤسسات الايكولوجية والتكنولوجيات البيئية، المرجع السابق، ص 46

[3] – مصطفى يوسف كافي، **التخطيط والتنمية-من منظور -(إقتصادي-بيئي-إعلامي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2017، عمان، الأردن، ص 274.

[4] – مولود ديدان، المرجع السابق، ص153.

كسلعة ذات ثمن وليس كهبة مجانية، فالبشرية تحتاج إلى أخلاق اجتماعية عصرية ترتبط باحترام البيئة، ولا يمكن أن نصل إليها إلا من خلال التوعية (ليست هناك حقوق دون واجبات).

3-1-2-تقرير المسؤولية الاجتماعية:

هو تقرير متكامل ومستقل عن التقرير المالي يتضمن التزام المعلومات الذي يفرضه القانون، ويطلق عليه أحيانا بتقرير التنمية المستدامة.

يمكن القول أن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الإجتماعية، يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير هي: الاحترام والمسؤولية(بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية "العاملين"، والبيئة الخارجية"أفراد المجتمع")؛ دعم المجتمع ومساندته وحماية البيئة[1].

ويعرف تقرير المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، أنه أداة للحوار، ودليل يوضح ويفصح عن نتائج وتأثيرات أنشطة وقرارات المؤسسة خلال العام في مجال المسؤولية المجتمعية، ويأتي هذا التقرير كجزء من البرامج والمبادرات المستمرة، في إطار خدمة المجتمع الذي تنشط وتمارس فيه المؤسسة برامجها المجتمعية من جهة، وتسليط الضوء على مدى التزام المؤسسة بدعم وترسيخ مبادئ المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى أعلى درجات المسؤولية والالتزام بالمبادئ الأخلاقية في كل ما تقوم به من أعمال، وتقرير المسؤولية المجتمعية، يرتكز على نتائج المؤشرات التي تقيس الأداء الإجتماعي والبيئي للمؤسسة، حيث يعتبر هذا التقرير بمثابة أداة أو جسر التواصل بين أصحاب المصلحة فيما بينهم، وبين الأطراف ذات الصلة (الشركاء والمستثمرين – العملاء والمستهلكين – الموظفين – المجتمع).

ففي عام 2007، توصلت دراسة **Idowu** [2]: من خلال دراسة حالة لعشرين من الشركات الإنجليزية، أن غالبية هذه الشركات تصدر تقارير مستمرة عن المسؤولية المجتمعية، وتستخدمها كوسيلة إعلام لأصحاب المصلحة.

في هذا المجال يرى **Gendron**، من جهة أن نشر هذا النوع من التقارير شائع جدا على نطاق واسع، ومن جهة أخرى أن محتواها متغير نظرا لنفس المعايير المستخدمة في المجال الاجتماعي والبيئي، مقارنة مع البيانات المالية التي تتبع إطارا عاما محددا[3].

---

[1]-شريفة جودي: **الاتصال وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2017-2018، ص 317.

[2]-مروة صبحي محمد، مرجع سابق، ص 407

[3]-شريفة جودي، المرجع السابق، ص 317.

تعالج هذه التقارير كل المستجدات، وتحتوي على المبادئ التي تم العمل عليها في إطار التنمية المستدامة، مثل الأداء المالي، نشاط مجلس الإدارة، العلاقة مع المجتمع والعمال، إضافة إلى الجهود المبذولة في مجال البيئة، كما تضم عادة مستخلص الإدارة الذي يتمثل في مجلة المؤسسة.

في رسالة دكتوراه بجامعة اليونان[1]، نشر باحث يوناني مستوى وترتيب وتموقع وتصنيف يحتوي على 86 دولة، جاءت فيه المملكة العربية السعودية في المركز الأخير (86)، وعلق الباحث على احتلالها لهذه المرتبة، لا يعني أنها لا تتناول في سياستها الإقتصادية برامج المسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة، بل فسر هذا الترتيب بانعدام التقارير المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية في شركات المملكة العربية السعودية، بالرغم من وجود حجم ضخم من الصرف على برامج المسؤولية المجتمعية.

فالمؤسسة مطالبة بأن تفصح توجهاتها لتطبيق التنمية المستدامة، فهي مطالبة بأن تفصح عن أي نشاط يتعلق بالبيئة أو المجتمع في سياستها الاتصالية، ففي عام 1991 أعلنت أنيتا روديك، **Anita roddik** تقول:"أحلم بوضعية المؤسسة التي يكون فيها كل مساهم، يتهيأ لأخذ قلمه في كل مرة لوضع تقرير الحسابات السنوية للمؤسسة لكتابة بعض الأشياء مثل:"أن كل شيء في الحسابات السنوية للمؤسسة جيد، لكن أين هي تفاصيل التقرير البيئي؟ وكيف بإمكاني المشاركة في المجتمع؟ وأين هو التقرير الاجتماعي في المؤسسة؟[2].

فمن هذه المقولة نستنتج أن واقع ممارسة التنمية المستدامة يتطلب الالتزام بأكبر قدر من الشفافية، فالحصول على خطابات اجتماعية مسؤولة عن المؤسسة من خلال المواثيق الأخلاقية والأدلة الموجهة، هي شيء يثبت من خلال نشر المعلومات النوعية والمدققة والمراجعة للقانون بدمج إلتزام المؤسسة لممارسات التنمية المستدامة، للإشارة فتقرير التنمية المستدامة لا ينحصر فقط في وضع أفضل الأنشطة الايجابية التي حققتها المؤسسة في المجال الاجتماعي والبيئي، بل وفي علاقتها مع الجماعات المختلفة من مختلف الأطراف ذوي العلاقة بها، فبالإضافة للتقرير السنوي للتنمية المستدامة الذي يشمل كلا من التقارير الاجتماعية والبيئية لأنشطة المؤسسة، فالرعاية والأعمال الخيرية تعتبر كأداة الاتصال اتجاه الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

فالإبلاغ والاتصال والحوار والمشاركة هي المفاتيح الأساسية لتطبيق التنمية المستدامة، والتحاور مع الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، حيث أن هذه الممارسة تتطلب الصبر لتحقيق النتائج المرجوة، فالمعلومات الاجتماعية والبيئية، على المستوي العالمي هي تحدي جديد بالنسبة للمؤسسات التي تسير في منهج التنمية المستدامة.

[1]-أحمد بن عمارة، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مرجع سابق، ص 937.

[2]–شفيقة مهري، درير جمال، المرجع السابق، ص 112

وعليه"إن إعداد تقارير الاستدامة (المسؤولية المجتمعية)، يخدم دعم الشفافية والمصداقية لإدارة الاستدامة، في حين يكشف عن معلومات حول التدابير والنتائج الموجهة نحو الماضي والمستقبل، بالإضافة إلى تحسين التواصل مع مجموعات أصحاب المصلحة،

3-1-3-التسويق الأخضر: الهدف من الإتصال المسؤول، هو الترويج للإعلان الأخضر والأخلاقي الذي يتماشى مع المبادئ الرئيسية للتنمية المستدامة.

ويشير مفهوم التسويق الأخضر إلى"التزام المؤسسات بالسلع الصديقة للبيئة، والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية، وضمن ضوابط محددة، للحفاظ على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها".[1]ويربط هذا التعريف مفهوم التسويق الأخضر بالاستغلال الأمثل للموارد البيئيّة بما يضمن المحافظة عليها.

حيث يعتبر التسويق الأخضر أو المستدام أو البيئي "جزء لا يتجزأ من الإستراتجية الشاملة للمؤسسة، لأنه يرتبط بشكل وثيق مع قضايا البيئة الصناعية والاستدامة البيئية"[2]، ويهدف من خلال العمليات التي يقوم بها إلى تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إيجاد توازن متلائم ومتناسق للوصول إلى هدف اقتصادي (الأرباح) واجتماعي (أشخاص)، وبيئي (الكرة الأرضية)وهذا الثلاثي المسمّى ب **3P (planet-people-planet)**، إضافة إلى تلبية إحتياجات الجماهير بتوفير المنتجات والخدمات الآمنة بيئيا (المسؤولة)، مع الحد الأدنى من التأثير على البيئة والالتزام بحمايتها، لتحقيق القبول الإجتماعي للمؤسسة[3].

وتعتمد المؤسسات على الإعلان البيئي بشكل كبير، لتجسيد سياسة التسويق الذي تتبناه المنظمة الخضراء لنقل فلسفتها البيئية، من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويتصف الإعلان الأخضر بالتركيز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة، والابتعاد عن الابتذال الاستهلاكي السريع وإبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك، وإقناع المستهلك بشراء واستخدام المنتجات الخضراء، والتنسيق مع الجهات الرقابية الرسمية (الجهات الحكومية)، وغير الرسمية (مثل: جمعيات حماية المستهلك والحفاظ على البيئة)، فضلا على الالتزام بالخصائص التقليدية للإعلان (مثل: وضوح فكرة الإعلان، الصراحة، النزاهة والمصداقية).

---

[1]-أبو بكر الشريف خوالد، تحليل إتجاهات القيادات الإدارية نحو أبعاد التسويق الأخضر بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود لإنتاج الأسمنتSCHS- **مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية**، العدد الثاني-مارس 2017، ص57.

[2]- P. B. Singh, Kamal K. Pandey**, Green Marketing:policies And Practices For Sustainable Development** , A Journal of Management, Volume 5, No. 1, June-2012,p22

[3]- Menon, **enviropreneurial marketing strategy: the emergence corporate environmentalism as market strategy**, journal of marketing, p25.

وقد حدد **Carison and al** خمسة أنواع للرسائل الإعلانية الخضراء كما يلي:[1]

إن المستهلكون اليوم اصبحوا أكثر تشكيكا في تصريحات المؤسسة، ويشكون في المنتج بقدر ما يشكون في المؤسسة في حد ذاتها، خصوصا بالنسبة للعلامات الجديدة، وغير المعروفة ولهذا "يجب أن يكون الإعلان صادقا، لأن المستهلك انتقل من مبدأ "**trust me" (ثق بي)** إلى مبدأ **"tell me" (قل لي)**[2]، فالمستهلك اليوم يريد إعادة السيطرة على قراراته، ويتجسد ذلك من خلال المعلومات الواضحة التي يوفرها الإعلان.

-إدعاءات موجهة بالمنتج: تقوم المنظمة بتصميمها للتركيز على الصفات البيئية للمنتج، من خلال استعماله لموارد متجددة ومواد غير سامة، مثل "هذا المنتج يتحلل عضويا".

-إدعاءات موجهة بالعملية الإنتاجية: تركز على الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها المنظمة في صنع المنتج وطرق التخلص من المخلفات، (التصميم الإيكولوجي للمنتج).

-إدعاءات موجهة بصورة المنظمة: وهي تركز على ربط المنظمة بقضية أو نشاط بيئي خاص بها، مثل الادعاء القائل، "ملتزمون بالمحافظة على الغابات".

-إدعاءات قائمة على الواقع البيئي:وهي تختص بإعلام المستهلكين بالمشاكل البيئية التي تحدث فعلا في الواقع.

-إدعاءات مختلطة وهي عبارة عن مزيج من الادعاءات السابقة[3].

والتوجه إلى الإعلان البيئي كطريقة للاتصال المسؤول، هو توجه رائد لدى المؤسسات خصوصا المؤسسات الأوروبية، التي وعت جيدا قيمة تأثير الإعلان البيئي كنشاط اتصالي مسؤول على المستهلك بخلق صورة للعلامة البيئية للمؤسسة،وعلى المؤسسة بوضع مكانة تنافسية في السوق، فالبعد البيئي لدى المؤسسات أصبح معيار للتنافسية والتموقع لدى المؤسسات الأوروبية التي شهدت موجة من الوعي بتطبيق التنمية المستدامة، بإنتاج منتجات بيئية، وممارسات اتصالية مسؤولة، حيث أصبحت السمعة المؤسسية أهم أهداف تبني التسويق الأخضر، والتي تحاول من خلاله كسب ثقة كافة عملائها، ويشير كلا من **Miles and Covin** إلى أن السمعة الجيدة للمؤسسة تنشأ نتيجة إتّباعها لمجموعة من المبادئ في أنشطتها المختلفة، وهي[4]:

- مبدأ المصداقية مع المستثمرين والعملاء والموردين.
- مبدأ الثقة بين الشركة والموظفين والعملاء والمجتمع.

---

[1]- ثامر ياسر البكري،**التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن،2001 ص 85

[2] -Elizabeth Pastore-reiss, **le marketing durable**, édition Eyrolles, paris, 2007, p61.

[3]-شفيقة مهري، المرجع السابق، ص 114.

[4]-حليمة السعدية قريشي، الأداء البيئي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة سونطراك، **مجلة الباحث**، العدد15، 2015، ص 107.

- مبدأ الإعتمادية
- مبدأ المسؤولية البيئية الإجتماعية والمالية.

مما تقدم يتضح لنا، أن التسويق المسؤول (الأخضر) يعد بمثابة آلية تبرر المؤسسات من خلالها مدى التزامها بمسؤوليتها الإجتماعية والبيئية، كاستجابة لضغوطات أصحاب المصالح من جهة، وما يحققه هذا الاتصال من فوائد ومكاسب للمؤسسة على مستوى السمعة من جهة أخرى.

3-1-4-العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة من أهم أدوات الاتصال المسؤول، لان هدفها النهائي يتمثل في تحقيق القبول العمومي لصالح الأشخاص أو المؤسسات، أي توفير جو اجتماعي من التفهم والثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها.

حيث يعرفها **حسين عبد الحميد رشوان** بأنها" مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو إتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الإجتماعي من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة، مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه[1]، فوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة، تهدف إلى إرساء دعائم الحوار المتبادل بين المؤسسة وجميع أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم على الصعيد الداخلي والخارجي، والحفاظ على مصالحهم اعتمادا على مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

وبالنسبة لدور العلاقات العامة في الاتصال الأخضر، يرى كل من **McDonagh and Prothero** أن السنوات الأخيرة شهدت زيادة شديدة للتغطية الإعلامية المرتبطة بالقضايا البيئية والمنتجات الخضراء، ويؤكد **fuller** على أنه لو كانت العلاقات العامة تعتبر إحدى عناصر المزيج الترويجي الهامة ضمن عناصر مزيج التسويق التقليدي، فإن أهميتها تزداد في حالة التسويق الأخضر لأنها تتعلق بصورة المنظمة وجماهيرها، وبالتالي تأسيس المصداقية والتي تعتبر هدفا واضحا وجوهريا للتسويق الأخضر.

وقد اعتبر الأستاذ هووارد **Howard** أن نشاط العلاقات العامة جزء من التسويق بقوله" إنني نشأت وتقلدت مناصب متعددة في شركة **إلكتريك** والتي تنظر للعلاقات العامة كأداة تسويقية"[2].

حيث أكد الباحث على دور العلاقات العامة في مساندة الأهداف التسويقية العامة للمؤسسة، وفي هذا يمكن أن نشير إلى مجموعة من النقاط الأساسية، التي يجب أن تضعها إدارة العلاقات العامة في

[1]-فضيل دليو، **إتصال المؤسسة-إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 50

[2]-نسمة مسعودان، **العلاقات العامة منظور استراتيجي في المؤسسات**، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص174.

اعتبارها، حتّى تتمكن من دراسة سمعة المؤسسة لدى أصحاب المصالح والعمل على تحسينها، وتتمثل في النقاط التالية[1]:

- قياس إتجاهات الجمهور نحو المؤسسة والعلامة المملوكة لها، وتفسيرها بالشكل الذي يناسب تحسين هذه الاتجاهات بشكل مستمر.
- مساعدة إدارة المؤسسة على تحقيق الأهداف، التي تسعى إليها مع الجمهور
- قياس مدى قبول الجمهور الداخلي من العاملين بالمؤسسة لسياساتها المجتمعية.
- التواصل مع الجمهور الخارجي للتّأكد من فهم هذه السياسات والبرامج.

إذ يجب أن تراعي خطة العلاقات العامة، التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة، وبين سبل إشباع حاجات الجمهور، والتخطيط المستمر لكسب رضا الجمهور نحو العلامة والمؤسسة.
ويعد تحسين سمعة المؤسسة لدى جمهورها، وترسيخ صورة ذهنية إيجابية عنها، هو الشغل الشاغل لإدارة العلاقات العامة، وذلك من أجل تحقيق هدف المؤسسة في جذب المزيد من الجمهور والعملاء، لعلامتهم التجارية والحرص على رضاهم على أدائها.

كما تعمل المؤسسة من خلال العلاقات العامة، بناء علاقة وثيقة بوسائل الإعلام، من خلال إيجاد قنوات اتصال دائمة وقوية معها، تهتم برصد الأنشطة والبرامج المختلفة للمؤسسة وعلامتها، سواء المرتبطة بالعمل أو المناسبات الإجتماعية للجمهور الداخلي، وتغطيتها إعلاميا، وتزويد وسائل الإعلام بها، والإعداد لإجراء اللقاءات الإذاعية والتلفزيونية لمسؤولي المؤسسة، وظهورهم الدائم في وسائل الإعلام لتوفير المعلومات والبيانات، التي تخص المؤسسة وأنشطتها على المستوى الداخلي والخارجي.

ويمكن وضع ثلاثة أبعاد للعلاقات العامة التسويقية في ميدان الخدمات، تتعلق بالعلاقات العامة التسويقية الداخلية(الجمهور الداخلي)، والعلاقات العامة التسويقية الخارجية(الجمهور الخارجي)، والعلاقات العامة التسويقية التفاعلية(تركز على خدمة العملاء والزبائن وردة فعلهم)[2].

3-1-5-الرعاية الخضراء :تقوم بها المنظمة باتصالات في مجال غير تجاري كتمويل الأنشطة الصديقة للبيئة، مما يقلل ارتياب الجمهور من منتجاتها ويعطيها ميزة تنافسية، وكذا لإعطاء منتجاتها وخدماتها أكثر مصداقية وخلق جو من الثقة بين المنظمة والجمهور، إذ يمكن أن تكون الرعاية ذات طابع مؤقت، أو طويل المدى، على المدى القصير كأن تحدد مبلغ معين يكون محدد مسبقا لفائدة جمعية معينة تقوم بنشاط بيئي،

[1]-جرادات عبد الناصر أحمد وآخرون، **أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط01، 2009م، ص13
[2]-نسمة مسعودان، المرجع السابق، ص 177.

أو يمكن أن يؤخذ جزء من مبيعات منتج ما ليوجه لجمعية أو منظمة تقدم خدمة بيئية، إما على المدى[1]. الطويل كالمساهمة في تمويل المنظمات التعليمية المهتمة بالبيئة، أو إنشاء مشاريع بيئية بحتة، ما يتطلب مبالغ كبيرة ووقت طويل للانجاز.

الجدول12:يمثل علاقة المؤسسة الإقتصادية والرعاية الخضراء[2]

نوع المؤسسة	الهدف المنشود من الرعاية الخضراء
مؤسسة ذات أثر بيئي كبير أو تشكل نشاطاتها احتمالا بوقوع مشاكل بيئية خطيرة	**إعادة خلق صورة نظيفة انطلاقا من معالجة النقطة الحساسة وهي الآثار البيئية الخطيرة مثلا مؤسسة كيميائية**
مؤسسات كبرى أو مؤسسات مالية	**خلق صورة مؤسسة قريبة من الجمهور، أكثر إنسانية، محافظة على البيئية مثل البنوك**
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	**كسب مصداقية لنشاطاتها البيئية على المستوى المحلي**
المؤسسات التجارية	**جذب المستهلك ورفع المبيعات**

3-1-6:الاتصال المكتوب (الوسائل المطبوعة):وتتمثل في مختلف الوسائل التقليدية للاتصال المؤسسة، ويقوم هذا النوع من الاتصالات على ضرورة تدوين السياسات البيئية والاجتماعية المتبعة من طرف المؤسسة، ونقل محتوى اتصالي عن المسؤولية الإجتماعية، وكذا النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيقها لإرضاء وإعلام للشركاء والمساهمين المهتمين بتحسين الجانب المجتمعي في مؤسساتهم، فالوثائق البيئية والتقارير الإجتماعية، لا تهدف فقط لإعلام المساهمين أو الشركاء في المؤسسة، وإنما تسعى إلى خلق الوعي لدى جمهورها الداخلي والخارجي[3]، ومن أهم أشكال الاتصال المكتوب نجد تقرير التنمية المستدامة الذي يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تسمح بتثمين مسعى التنمية المستدامة، ومن أهم التقارير بالمؤسسة الاقتصادية تقرير المسؤولية الاجتماعية والبيئية، استجابة لضغوط مختلف الأطراف ذوي العلاقة والتي تريد التعرف على السياسات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، إضافة إلى أن بعض القوانين تفرض على المؤسسات نشر هذه التقارير، وتتضمن هذه التقارير المعايير المستخدمة في المجال الاجتماعي والبيئي، مقارنة مع البيانات المالية التي تتبع إطار عام ومحدد، وتعالج هذه التقارير العديد من المواضيع مثل الأداء المالي،

[1]-شفيقة مهري، درير جمال، المرجع السابق، ص 115.

[2]-شريفة جودي، المرجع السابق، ص 310.

[3] – مروة صبحي محمد، قياس فاعلية الإتصالات الداخلية للمسؤولية الإجتماعية في بناء سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلي، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، العدد السادس، القاهرة، مصر، ص 398

نشاط مجلس الإدارة، العلاقة مع المجتمع والعمال، إضافة للجهود المبذولة في حماية البيئة من قبل المؤسسة.

وتشمل أيضا هذه الوسائل كل ما يتعلق بنشاطات المؤسسة من مجلة المؤسسة، والنشرات الإخبارية والدورية، المطويات، المذكر ات، الملصقات وغيرها من الوسائل المطبوعة التي تسمح بنقل محتوى اتصالي عن برامج المسؤولية المجتمعية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من الإدارة إلى العاملين باعتبارها وسيلة من وسائل خلق ورفع الوعي لدى العاملين خاصة.

3-1-7-المواصفات والمعايير البيئية: من اجل تأطير أنشطة قطاع الاتصالات من منظور التنمية المستدامة، تم وضع ثلاثة أطر مرجعية أهمها الإيزو التي تصدرها هيئة التقييس الدولية، كنظام شامل لجميع المعايير، ومن أبرز المواصفات إيزو26000حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و التي تعرف على أنها " شكل جديد للمراقبة الإجتماعية، وهي أداة مهمة لتنظيم وتحقيق المسؤولية الإجتماعية"، وتتضمن هذه (الجانب الثقافي، الاجتماعي، البيئي القانوني :المواصفة أربع جوانب رئيسية للمسؤولية الإجتماعية تتعلق ب والتنمية المستدامة).[1]

ومن المعطيات السابقة نلاحظ أن المسؤولية البيئية، بدأت تتدرج من حيث مستوى الاهتمام من الطابع الدولي إلى الطابع الوطني، ثم إلى القطاعات الوطنية الاقتصادية، والمتمثلة في المؤسسات التي بدأت تعي بأثر الالتزام بالحماية البيئية على أدائها الاقتصادي، خصوصا في ظل القيود المتزايدة من طرف الأسواق الخارجية، وهو الأمر الذي دفع بها إلى تبني إستراتجية مبنية في الأساس وفق منظور بيئي.

فبداية تطبيق برامج **الإيزو14001** المتعلقة بنظم الإدارة البيئية في المؤسسة، يؤشر إلى الأداء البيئي المسؤول، وبالتالي التوجه إلى تأسيس مفهوم المؤسسة المواطنة التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تقديم خدمات وسلع تحقق رفاهية المجتمع، وتحترم حقه في العيش في بيئة نظيفة وغير ملوثة[2].

قد تنشر المؤسسة نتائجها المتعلقة بحماية البيئة عن طريق الاتصال المكتوب ولكن هذا ليس الحال عند أغلب المؤسسات، فهناك من يفضل تبني أنظمة لتقييس جودة ونوعية المنتجات البيئية لديها.

3-1-8- الوسائل الالكترونية: وهو أحد الأشكال الاتصالية التي يتم من خلالها نقل معلومات اتصالية عبر الوسائل الحديثة (الحاسوب، مواقع التواصل، البريد الالكتروني، الوات ساب، البريد الصوتي، النشرات الإخبارية الالكترونية، المدونات، الرسائل النصية)[3]، وغيرها من الوسائل كبديل اتصالي خاصة في وقت

[1]- شريفة جودي، **المرجع السابق**، ص 279.

[2]-شفيقة مهري، **قضايا ورهانات بحثية راهنة، المرجع السابق**، ص 340.

[3]-شفيقة مهري، درير جمال، المرجع السابق ص 120

الأزمات، حيث تتيح هذه الوسائل التفاعلية ورجع الصدى السريع بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى[1]، كما تساهم في عقد اجتماعات افتراضية عبر أنظمة المراسلة الإلكترونية، وفضاء الدردشة النصية والسمعية البصرية، والمحاضرات عن بعد والتي (تسمح بالحوار المباشر)،والمراسلات الآنية و التفاعل الجماعي.

فمستقبل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لا يتم على شبكة الانترنت بقدر ما يتم على شبكات التواصل الإجتماعي.

وقد ساهمت هذه التقنيات في ظهور مفهوم "الاتصالات المسؤولة الرقمية"، التي تشير إلى استخدام المؤسسة إلى تقنيات الانترنت ووسائل التواصل الإجتماعي، في التعامل مع أصحاب المصلحة"[2]، واستغلال خصائصها خاصة فيما يتعلق بسرعة التنفيذ، وقوة الانتشار.

3-1-9-الاتصال المواجهي: ويتضمن اجتماعات مجموعات العمل، المؤتمرات، الزيارات الميدانية، المناقشات المستديرة، حيث يفيد هذا النوع من الاتصال في تقييم أنشطة وبرامج المسؤولية المجتمعية وإشراك العاملين والجمهور الداخلي في وضع برامج والسياسات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ويشمل هذا النوع من الاتصال شكلين: من شخص إلى أخر، ومن شخص إلى مجموعة[3].

3-2:مبادئ الاتصال المسؤول

حددت **L Adem agence de la transition écologique** ثلاث مبادئ للاتصال المسؤول تتمثل في:[4]

-**التصميم البيئي لوسائط الاتصال:** بحيث يجب أن تكون رسالة المؤسسة مصممة بيئيا تحت شعار (كن أخضر بأي ثمن)، وتروج وتدعو قبل كل شيء للمنتجات والخدمات المسؤولة، مثل الدعوة إلى استهلاك طاقة ومواد خام أقل، تجنب المواد الخطيرة، إنتاج نفايات أقل، تقليل التغليف، الاعتماد على الدوائر القصيرة لتقليل النقل.

إضافة إلى ذلك اعتماد **النهج السميائي**، أو كما أطلق عليها "الموارد السيميائية" (العلامات المستخدمة)، حيث يمكننا هذا المنهج، من دراسة الأشياء المهمة من خلال، فهم التأثير المحتمل للأدوات السيميائية

[1] -Oehler.A.2010.**communicating CSR to internal stake holders**.MA thesis faculty of communication science university.italy.pp133.134

[2]-خولة زيدان، وليدة حدادي، الاتصالات المسؤولة الرقمية والصورة الذهنية في المؤسسات الحديثة خلال جائحة كورونا، مجلة **الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد14، العدد01، جانفي 2023، ص224

[3] – مروة صبحي محمد، المرجع السابق، ص 399

[4]-philippe gerad.**communication-responsable et RSE**: principes et bonnes pratiques.2020

على ممارسات بناء المعنى وتداوله[1]، .ومن أهم خصائص المنهج السيميائي، يمكننا من النظر في النصوص متعددة الوسائط، والتيتشمل الأنظمة اللفظية وغير ها من الأنظمة السيميائية، إضافة إلى قدرته على توضيح أشكال التواصل البيئي.

فالأشكال والألوان على وجه الخصوص، تعكس مجال مشترك بين الإنسان والطبيعة، مثل اللون الأخضر، المعترفبه عالم ً يثقريً با كرمز لون للبيئة، أو اللون الأزرق (لون مركزي في تاريخ العالم الغربي)، كذلك استخدام صور الحيوانات التي تعكس رمزية الرسالة (الحيوانات الرمزية)، مثل الباندا في الصندوق العالمي للطبيعة والدب القطبي، وزخارف تواصلية (مثل تلك الدائرية كشكل من أشكال التفكير الاقتصادي والبيئي).

-**الحديث الأخلاقي:**الغسيل الأخضر، الغسيل الاجتماعي والإعلانات الكاذبة، والأخبار المزيفة، والتحريض على الاستهلاك المفرط، وكبح التحول وغيرها، حيث لا يلعب التواصلدائم ً ا الدور الأفضل، ومع ذلك يبقى مهم لما له من قدرات إقناعية، حيث يستعيد "**دانييل لوتشياني**" نبل التواصل من خلال جعله يأخذمنعطف ًأساسي ً ا: "لم يعد الأمر مجرد مسألة تواصل، بل تواصل مسؤول لاستعادة ثقة أصحاب المصلحة وتعزيز الالتزامات بطريقة صادقة وذات مصداقية مع العلامات التجارية والمنظمات"[2]. من خلال الاعتماد على العديد من المراجع النظرية – من العلوم السلوكية إلى الاقتصاد لتجسيد مفهوم التواصل الجذاب – حيث يجب أن يكون محتوى الرسائل صادقا وشفافا، لها أقل تأثير سلبي اقتصاديا واجتماعيا، (الغسيل الأخضر)، إذ يجب ألا تخدع المحتويات المتلقي، وأن تكون الصفات البيئية حقيقية وقابلة للتحقق، من ناحية أخرى يجب ألا تشجع الرسالة نفسها السلوك غير المسؤول تجاه البيئة، ويقول **Yonnel Poivre-Le Lohé** في هذا الصدد"التواصل المسؤول، يمنحنا هنا وجهة نظر نقدية حول جميع التجاوزاتو العواقب المترتبة على الغسيل الأخضر التي تقوم بها المؤسسة"[3].

ومن أمثلة الانتهاكات في حق المستهلك الجزائري "إيقاف إشهار "**رونو وعافية**" بسبب الدعاية الكاذبة، حيث قامت سلطة الضبط في التلفزيون الجزائري، بإيقاف إشهار "**زيت عافية**"، القائم على أن هذا النوع من الزيوت خالي من مادة الكولسترول، والواقع عكس ذلك، إضافة إلى توقيف إشهار الخاص بعلامة السيارات **رونو**، المتعلق بتقديم تخفيضات للمتعاملين والزبائن، ليتبين أن هذا الإعلان كاذب ولا أساس له من الصحة.

-**الحوكمة:**يتضمن ذلك تشجيع الحوار مع أصحاب المصلحة طوال دورة حياة الاتصال (المستهلكين، الموردين، الموظفين) وإشراكهم في هذا النهج المسؤول.

---

[1] - Thierry Libaert**. La communication environnementale.** Op.cit.p82**.**

[2] -شفيقة مهري، دريرجمال، المرجع السابق ص 121.

[3] - Thierry Libaert**. La communication environnementale.** op.cit.p26.

فالتواصل المسؤول هو عمل الجميع، والهدف من التسويق المسؤول والاتصال هو الحد من التأثير على المجتمع والبيئة الذي تنشط فيها المؤسسة، حيث يجب توفير خطاب يتوافق مع أنشطة الاتصال الخاصة التي تساعد في تحسين صورة المؤسسة، كما يوفر الالتزام بنهج مسؤول للمؤسسة فرصة لتحفيز الموظفين حول طموح مشترك وموحد، وموضوع مفضل لتحفيز الاتصال الداخلي.

كما حدد الخبراء خمس مبادئ أساسية للاتصال المسؤول[1]:

قبل كل شيء الاتصال المسؤول هو الاتصالات التي تبلغ المعلومات التي يجب أن تكون حقيقية وشفافة وكاملة وموثوقة ومتسقة، ذات صلة وعادلة وذات مصداقية، وفقا للمعايير الأخلاقية والمهنية للمهنة والمجتمع وكذلك القوانين، قبل كل شيء يمكن التحقق منها:

-يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة والمشاركة في بناء حوار معهم.

-أن تكون الرسائل الصادرة عن المؤسسات مصممة بيئيا وتروج قبل كل شيء للمنتجات والخدمات المسؤولة.

-لها أقل تأثير بيئي سلبي وتأثير بناء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي عبر دورة حياة عملية الاتصال بأكملها.

ولتطبيق الاتصال المسؤول ينبغي الالتزام بالقواعد التالية وتجنب العقبات التالية[2]:

-**تجنب الخداع، الغش، والتضليل واعتماد الشفافية:** من خلال المطابقة بين الأقوال والأفعال التي تأخذ التزامات كمية قابلة للقياس وصحيحة، لها مصداقية وموضوعية وزمن محدد، فإذا كانت التغييرات بالتزامات المؤسسة غير دالة فلا داعي للاتصال، لأنه قد يوقع المؤسسة فيما يعرف بالغسيل الأخضر، الذي يعتبر كنوع من التلاعب بالجمهور وتضليله ببث معلومات لا تعكس التزام المؤسسة.

-الإعلام حول شروط تصنيع المنتجات والخدمات وحول استعمالها.

-تفضيل ترويج السلوكيات التي لها تأثير ايجابي على المجتمع والبيئة.

-لا تستعمل الأدلة والبراهين الايكولوجية والمواطنة، حتى تجد المؤسسة حقا مزايا إيجابية وهادفة.

-توقع منتظرات المجتمع المدني والمستهلكين، وفتح حوار مع الإطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

-استعمال أخلاقيات وتقنيات الاتصال الحالية بطريق مسؤولة.

حيث تساهم هذه المبادئ في تحقيق الوعي بالتنمية المستدامة، من خلال عملية نشر الرسائل الصادقة والموضوعية، وتحفيز مشاركة الجماهير في قضايا البيئة والتنمية المستدامة وتفعيل جميع أدوار الفاعلين

[1] - Fabien Durif .op.cit.p 21

[2] -شفيقة مهري، قضايا ورهانات بحثية راهنة، المرجع السابق، ص 346.

في هذا الإطار من خلال ضمان الانسجام والتناسق والتوحد في ممارسة مختلف الأنشطة الرامية للحفاظ على البيئة، وهذا الهدف لن يتحقق بدون قاعدة أخلاقية رصينة تحقق مقومات تنشئة اجتماعية لجميع أفراد المجتمع، من خلال تنشئة ذات فكر مستدام يتعدى حقوق الأجيال الحالية إلى حقوق الأجيال القادمة، فمبادئ الاتصال المسؤول تمس تجسيد الأقوال والأفعال والالتزام المستدام البعيد الأمد.

4- أشكال الاتصال المسؤول في المؤسسة ورهاناته

4-1-أشكال الاتصال المسؤول

يتفرع الاتصال المسؤول من حيث تطبيقاتها إلى نوعين أساسيين الاتصال البيئي والاتصال الإجتماعي، الأول يهتم بالآثار البيئية لأنشطة المؤسسة للأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، سواء داخل أو خارج المؤسسة، وتستعمل المؤسسة "الاتصال البيئي" خصوصا فيما يتعلق بنظام الإدارة البيئية الذي يتطلب بدوره نشر المعلومات البيئية حول تطبيق هذا النظام لإدماج مختلف العمال والموظفين في الانخراط لتحقيق الأداء البيئي الفعال ضمن نظام الإدارة البيئية، أما فيما يتعلق " بالإتصال الإجتماعي " الذي يعتبر من أهم العناصر الأساسية الإتصالية المسؤولة، فيتعلق بنقل الآثار الإجتماعية للمؤسسة للأطراف ذوي العلاقة من خلال توضيح آثار ونشاطات الإجتماعية تجاه المجتمع، كما تستعمل المؤسسة أيضا في تطبيق الإجراءات التي تتعلق بالمسؤولية الإجتماعية على المستوى الداخلي للمؤسسة تجاه العمال، فنظام الصحة والسلامة المهنية، يتطلب إستعمال الإتصال الاجتماعي لتوعية وتحسيس العمال بالصحة والسلامة المهنية وترقية حمايتهم من الأمراض والحوادث المهنية[1].

إذن من خلال هذا التقديم سوف نتطرق إلى كل من الإتصال الإجتماعي والإتصال البيئي اللذان يتفرعان عن الإتصال المسؤول الذي يتجسد كممارسة عن طريق تطبيقاتها.

4-1-1:الاتصال البيئي: خلال التسعينات من القرن الماضي بدأ اهتمام العديد من المؤرخينو الباحثين في المجالات البيئية للإعطاء صورة ومفهوم واضح للاتصال البيئي، مع الأخذ بعين الاعتبار في تحديد مفاهيم الاتصال البيئي، كل الجوانب التي تشكل هذا المفهومفظهور المشاكل البيئية أدّت إلى ظهور بعض المعايير البيئية في تسييرها، مع زيادة درجة الوعي البيئي بالمشاكل البيئية لدى الجمهور و المنظمات المتخصصة في المجالالبيئي أدّى إلى ظهور ما يعرف بالاتصال الأخضر،و الاتصال الأخضر مفهوم يختص بالاتصال في المجالالبيئي، والتعمق في دراسة الأبعاد الاجتماعية و الاقتصادية للقضايا البيئية،ومن بين هؤلاء الباحثين بول دي باكر **Paul de Backer** صاحب كتاب المانجمينت

[1]-مهري شفيقة، جمال درير، مرجع سابق، ص 116

الأخضر الذي يدمج خلاله الاتصال الأخضر ضمن الإستراتيجية العامة لقطاع الأعمال في أي مؤسسة مهما كان نشاطها،قد بينّ الباحث في كتابه أن هذا الاتصال الأخضر موجّه في المقام الأول إلى الحكومات والرأي العام، وانه يستمد دليل فعاليته ونجاعته في أي مؤسسة، من خلال تبني سياسة اتصالية بيئية داخلية متماسكة ومنطقيه[1].

أمّا الباحثة **بياتريس فيقورو** فقد أدمجت في إعطاء مفهوم للاتصال البيئي كل المعنيين بالمشاكل البيئية وورد تعريفها للاتصال البيئي بأنه "جميع الممارسات الاتصالية التي تقوم بهاوسائل الإعلام و المنظمات والأحزاب السياسية أو أي طرف على الساحة العمومية حول موضوع البيئة، بما يحمله من مفاهيم متعلقة بالحقائق المادية (الهواء والماء و النبات)والحقائق الاجتماعية (التنمية المستدامة، المواطنة الايكولوجية و غيرها)[2]، وهذا التعريف يوضح أن لاتصال البيئي يشمل جميع الخطط والممارسات والاستراتجيات المسطّرة من قبل الدول والهيئات وكل الفاعلين في المجال البيئي، و يشمل الأنشطة الاتصالية المتكاملة التي يمكن أن تحدث التغيير في المعارف والآراء والاتجاهات والسلوكيات ذات العلاقة بالبيئة، باعتبار هذا التغيير ضرورة لمواجهة المشكلات البيئية وإيجاد الحلول لها،ولهذا يأخذ الاتصال البيئي منحنى معقد من حيث التعريف.

فالتواصل البيئي عبارة عن مجموعة من الأساليب والمفاهيم التي تتكيف بشكل أفضل مع متطلبات المستهلكين الذين أصبحوا مواطنين بيئيين، ويجب أنيوفّق هذا بين البيئة والاقتصاد، والأخلاق، والأداء والجودة، واحترام الطبيعة والنمو، والبصيرة والقرارات، ويعتبر الاتصال البيئي من أهم الدعائم التي ينبغي أن تكون موجودة من اجل إيصال رسالة البيئة إلى الجميع، ويقصد به مجموع الأنشطة الاتصالية التي يمكن أن تحدث تغيير في المعارف والآراء والاتجاهات والسلوكات التي لها علاقة مباشرة مع البيئة في المجتمع باعتبار أن هذا التغيير ضرورة ملحة لمواجهة المشاكل البيئية، كما أن الاتصال البيئي يعتبر محرك للعمل البيئي وهو قاعدة أساسية للنجاح والتقليل من المخاطر التي تهدد البيئة، وركيزة هامة في رفع المستوى الوقائي لدى مختلف الجماهير.

لهذا يعتبر الاتصال البيئي من أهم الآليات الوقائية التي تعتمدها الحكومات والمؤسسات لترقية السلوك الاجتماعي.

أما بالنسبة **لجاك فينيرون وورانس فر انسيسكو**" في كتابهما الاتصال البيئي فقد ورد تعريفهما للاتصال البيئي، "بأنه تلك النظرة الخاصةللعلاقات الموجودة بين الطبيعة والإنسان، و عليه فان البيئة تصبح إطار

[1] -Paul de Backer , **Le Management vert** , Dunod , 2eme Édition , février , 1998 , p : 7
[2] -Béatrice JALENQUES-VIGOUROUX , **La communication environnementale** Presses polytechniques et universitaires romandes, coll. Gérer l'environnement, Lausanne, 1998, P: 26

ضمن عملية الاتصال، فالاتصال البيئي حسبهما مختلف عن الاتصال حول البيئة بحيث يشمل عدة أشكال"[1].

ويعتبر الاتصال البيئي عنصر أساسي في إستراتيجية الاتصال المسؤول في المؤسسة إذ ينقل رسالة البيئة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بها، ويبرز دور الاتصال البيئي في تطبيق نظام الإدارة البيئية في المستوى الداخلي على جميع المستويات الداخلية في المؤسسة، أمـ ّا خارجيا فيبرز دوره في نقل وتوضيح الالتزام البيئي للمؤسسة للأطراف ذوي العلاقة وفي مقدمته المستهلكين ومنظمات المجتمع المدني .

متداخلات في آن واحد وهي :التربية البيئية، الثقافة البيئية، الإعلام البيئي.

وهنا يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تتبنى بذلك **المسؤولية البيئية** والتي تعرف على أنها:

"إذا كانت الأعمال تعمل من أجل بيئة لا محدودة الموارد وسلع بيئية مجانية وتكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو الطبيعة ، فإن المسؤولية البيئية هي إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد، وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كالعمل ورأس المال، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها أو يلوثها إن يتحملها[2].

وقد صاغ ث–ليبرت (**Thierry–Libaert**) خصائص الاتصال البيئي والتي كانت تتمثل في:[3]

–حماية البيئة.

–إستراتجية التعبئة وتحسين الصورة العمومية.

–التعليمية.

وكان المخطط التوجيهي لهذا النمط من الاتصالات يشمل:

–وضعية الرأي العام

–التذكير بالهدف الاستراتيجي.

–توصيف الهدف

–أهداف الاتصال

–الرسائل والوسائل

–تطور الأنشطة.

---

[1] - jacques vigneron, francisco laurence, **la communication environnementale, economica,** poche environnement, 1996, p: 5 .

[2]– سحر أم الرتم، المرجع السابق، ص20

[3]–فضيل دليو، **الاتصال والتنمية المستدامة**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول **المجتمع المدني والتنمية المحلية**، جامعة قسنطينة 03، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 15 ماي 2014، ص ص 31–32، الجزائر.

حيث أضاف الباحث في كتابه الاتصال الأخضر خاصية "**الحساسية الرمزية**"وتتعلق هذه الخاصية بالبيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمؤسسة، وتحتوي هذه الخاصية على إستراتيجية الصورة البيئية والبحث عن الشرعية الاجتماعية، ويقترح الباحث في إعداد نموذج ومخطط للاتصال البيئي مراعاة أمور أساسية، على أن يراعي هذا المخطط:

– حالة الرأي العام ومستوى الوعي البيئي، و المسؤولية بالمشكلة البيئية المطروحة.

– الهدف البيئي الاستراتجي الذي ينبغي الوصول إليه من خلال الاتصال و الجماعات المستهدفة الأولية و الثانوية.

– تحديد خصائص الهدف ومميزاته، لتسهيل تحديد الرسائل البيئية الموجهة إليه، الأهداف المرجوة من الاتصال البيئي وقنوات الاتصال، و الأساليب الواجب استخدامها للوصول إلى الجمهور المستهدف.

– تقييم الأفعال ومحتوى الرسائل الاتصالية البيئية بعد عملية الاتصال بالجمهور المستهدف.

لقد عرف الاتصال البيئي مفاهيم متعددة ومختلفة، ساهمت كلها في إعطاء توضيح وصورة لمفهوم الاتصال البيئي، الذي ينصهر في مفاهيم مختلفة للاتصال، على حسب الظاهرة البيئية المدروسة[1].

على هذا الأساس قام كل من "**فينيورون وفرانسيسكو**" بإقرار الوصايا العشر للاتصال البيئي.

1– يجب أن يأخذ في الاعتبار مدى تعقيد البيئة، بما في ذلك تعدد الجهات الفاعلة، مكانتهم والمعالم المرجعية المحددة والمشغلة للنّظم الايكولوجية البشرية.

2– إعطاء الأولوية للفرد باعتباره العنصر الأساس في الاتصال البيئي، بحيث تفسح المجال النماذج الاجتماعية للهويات الثقافية التي تربط كل فرد ببيئته المحلّية.

3– يسعى الاتصال البيئي إلى إشراك الفرد، حيث يتمحور هذا التواصل، حول مفاهيم الإجماع والحوار والشراكة والتربية، فهو يعمل على الصورة ولكن أيضا على تغيير السلوك.

4– يتم وضع أهداف الاتصال البيئي وتقييمه تبعا للتغير المستمر في سلوك الأفراد؛ فظاهرة "الفردانية" في المجتمعات الحديثة تعزل الأفراد عن مرجعياتهم وعن انتماءاتهم الاجتماعية وتفسر لماذا أصبح سلوكهم حاسما في حماية البيئة.

5– يعتبر الوقت موردا أساسيا للاتصال البيئي، إن البحث عن سلوكيات جديدة تتعمق بالبيئة وتبنيها من طرف الأفراد يتطلب بعض الوقت لتولو ها.

وتعد الوحدة الزمنية بالسنوات لذلك تلعب الذاكرة دورا هاما في الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

فلن يكون للحدث مغزى إلا إذا تّم إدراجه في إستراتيجية طويلة الأمد.

[1] - Thierry Libaert, **La communication verte** : l'écologie au service de l'entreprise, Liaisons coll. Communication / innovation, 1992 ,p: 220.

6- في المؤسسات، يحدد الاتصال الداخلي باتجاه الإطارات والموظفين الاتصال البيئي.

7- تشكل الأدوات الايكولوجية (توسيم[1] - Labellisation- المنتجات، التقييم الايكولوجي والخطط والمواثيق البيئية)، الطوعية مجال تكنولوجيا الاتصال البيئي. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تستجيب لتطوير الشخصنة (الفردانية) بتوفير مرجعية لكل شريك، وضمانة لجودة منتجاتها أو خدماتها.

8- يؤدي الاتصال البيئي إلى إعادة هيكلة الشركات العاملة في الشبكات التفاعلية التي تحل محل التسلسل الهرمي التَّرابي.

9- يقوم الاتصال البيئي بتسليط الضوء باستمرار على دور عالم التربية. إذ من خلال التربية سيشكل سلوك مواطني المستقبل.

10- الإشارة إلى الأخلاق، يسمح للفاعلين البيئيين بالجمع بين بيئة العمل المحلّي واستقرار البيئة العالمية[2].

فالمواطنة البيئية تنتج عن حاجة كل فرد إلى اعتماد أخلاقيات قوامها قيم عالمية وأخلاقيات مسلكية مسؤولة للمستهلك. تعتبر كل من المواطنة البيئية، البيئة، التنمية المستدامة، المستهلك المستدام والمؤسسات المواطنة أساس أخلاقيات جديدة مؤطرة ومنجزة للاتصال البيئي.

وقد حدد فضيل دليو برنامج عمل يتضمن 03 عناصر رئيسية للاتصال البيئي: الإعلام-التربية - الاتصال.

-الإتصال التنظيمي والبيئة

في المجال التنظيمي، ظهرت المسألة البيئية كنهج دفاعي، قبل أن تنتشر في نطاق واسع في التسعينيات داخل إدارات التنمية المستدامة، حيث ظهرت في البداية في شكل "خدمات بيئية" مدمجة في أقسام "الجودة، السلامة".

حيث كان الاتصال البيئي في المقام الأول يسمى "بالاتصال الحساس"معرفًا بأربعة مجالات وهي:

-الاتصال حول مواضيع مثيرة للجدل (على سبيل المثال، التغذية الحيوانية، الكائنات المعدلة وراثيا).

-الاتصال في حالات الأزمات، المرتبطة بالكوارث البيئية الكبيرة.

- الاتصال المتعلق بالقبول للصراعات والنزاعات المتعلقة بمشاريع التنفيذ،(الطرق السريعة، خطوط التيار العالي، المطارات، السدود، إلخ)وأخيرًا الاتصال المتعلق بالمخاطر (على سبيل المثال، المبيدات الحشرية، الصيد بشباك الجر)[3].

---

[1]- من الناحية العلمية، فإن "الوسم"، أي "وضع علامة"، يأتي من وسم الماشية بمكواة ساخنة من قبل مربيها، وتحمل الحيوانات حرفيا العلامة التجارية لمربيها، مما يسمح للمشترين المحتملين بمعرفة من قام بتربيتها وبالتالي تطبيق شروطها.

[2]- فضيل دليو، **الاتصال والتنمية المستدامة**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول **المجتمع المدني والتنمية المحلية**، جامعة قسنطينة 03، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 15 ماي 2014، ص ص 31-32، الجزائر .

[3] - Thierry Libaert**. La communication environnementale.** op.cit.p15

- أشكال الاتصال البيئي:

أما الباحث **ميشال أوجريزاك**فيرى في كتابه البيئة و الاتصال ، أكدرنأ ّ الخطاب البيئي هو الخطاب الوحيد القادر على الجمع بين المعيار الأخلاقي والتقني، كما يضيف في تحديد مفهوم الاتصال البيئي بأنه يتميز بثلاثة أمور أساسية في تعريفه وهي:

-الشفافية:و هي مبدأ أساسي من مبادئ الاتصال البيئي، وهو المعيار نفسه الذي يشكل قاعدة المصداقية للمؤسسة في كل ما يخص اهتمامها بالبيئة.

-إعطاء الأولوية للاتصال البيئي الداخلي قبل القيام بأي اتصال خارجي، حيث أن الاتصال البيئي داخليا مع جميع موظفي المؤسسة هو أمرضروري و هو سمة من سمات المؤسسات الناجحة.

-إن إدارة الاتصال البيئي ترتبط بالضرورة بالمستقبل، وهي سمة أساسية في تحديد مفهوم الاتصال البيئي، للان المؤسسة من خلاله تراعي التأثيرات البيئية المحتملة مستقبلا في عملية الإنتاج[1].

إن هذه المفاهيم المتنوعة للاتصال البيئي، فتحت المجال للباحثين لتعمق في دراسة الاتصال البيئي أكثر من خلال إبراز أشكاله المتعددة، التي تختلف باختلاف مجالات البحث لدى الباحثين وتخصصاتهم فالباحثة، "**بياتريس فيقورو**" ترى أن الاتصال البيئي يأخذ عدة أشكال مختلفة تجعله يندمج وينصهر في أنواع موجودة أنفا للاتصال، كلاتصال السياسي والاتصال العلمي، و اتصال الأزمات واتصال المخاطر، ويشاطرها في هذه الأشكال الباحث "**جاك فينيرون**".

* **الاتصال البيئي هو اتصال سياسي:** في توضيحها لمفهوم الاتصال البيئي كالاتصال سياسي تقول الباحثة بأن المشاكل البيئية تساهم في إيضاح الدور السياسي للاتصال البيئي، الذي في الغالب يمثل دور المنسق، حيث أن جميع المسائل البيئية تمس الخدمة العمومية سواء تعلق الأمر بالنفايات أو توفير وسائل النقل النظيف، أو مشاريع الطاقات المتجددة، فحسب الباحثة كل المشاريع المتعلقة بالبيئة تستلزم تسيير مشترك عام و خاص، يمس تلقائيا بحياة الأشخاص أي يمس بإطار ومنحنى سياسي ذو طابع محلي، فمثلا جميع المنتخبين المحليين في حملاتهم الانتخابية يبدون اهتماما بالانشغالات المحلية ذات الطابع البيئي، وينعكس ذلك من خلال أداء مهامهم المتمثلة في تحضير حملة اتصالية بيئية و خلال هذه المهمة تعترضهم الكثير من المصاعب من بينها .[2]

-صعوبةالفصل بين الأهداف السياسية و البيئية مما يجعل الاتصال صعبا.

[1] - Michel Ogrizek, **Environnement et communication**, Paris , édition Apogée ,1993 ,p:45.
[2] -Béatrice Jalenques-Vigouroux - **Communication et environnement**. Questions de communication, paris presse universitaire, 2011, p: 383.

– تعلق الحملة الاتصالية بمدة عهدة المنتخب، فأحيانا لا يتبع نفس السياسة البيئية للمسئول الذي كان قبله مما يصعب المهمة.

– تتناقض أحيانا الرسائل الاتصالية مع البرنامج السياسي للمنتخب أو المسئول .

الاتصال البيئي هو اتصال علمي: إن جميع الدراسات البيئية على اختلاف المشكل البيئي الذي تم دراسته، تحمل إحصائيات بيئية، وتستند على نتائج أبحاث علمية، مما يعطيها الطابع العلمي التقني، و عليه فان الاتصال البيئي يأخذ شكل اتصال علمي، ويظهر ذلك جليا من خلال الجهود والدر اسات المبذولة من قبل الباحثين والخبراء في المجال البيئي والتي تترجم في أرقام و إحصائيات و تصاميم نماذج مصغرة و جداول و نسب مئوية[1] .

فالطابع العلمي للاتصال البيئي يظهر أيضا من خلال العلاقة الوطيدة بين الطبيعة والبيئة من جهة، و التطور العلمي من جهة أخرى، أي وضع الطبيعة في خدمة العلم من اجل إنتاج اكبر قدر من الرضى، وهي الإستراتجية الاتصالية البيئية التي تبنتها إدارة مجمع **Yves ROCHER** أكبر مجمع لصناعة مستحضرات التجميل الطبيعية، حيث قامت الإدارة بتمرير رسالة مفادها أن مستحضرات التجميل التي يصنعها، من خلال استخراجها من الطبيعة، هي احد هبات الطبيعة التي سخرت للإنسان من اجل نشر الجمال مع العلم، إن هذه الرسالة الاتصالية (غير المسؤولة) التي تركز على جانب الجمال تتغاضى تماما عن الآثار السلبية لصناعة مستحضرات التجميل على البيئة[2].

* **الاتصال البيئي هو اتصال أزمات:** مفهوم الأزمة يحيل إلى أمرين اثنين أو ّ لا المرادف اليوناني الذي يعني **krisis** ويقصد به التمييز أو القرار[3]، بمعنى أن الأزمة تصبح مرادف لفرصة التحول بحيث تعتبر منعرجا مهما في مسار ما، والتي تستلزم اخذ القرارات الفعالة للتصدي لها.

ثانيا الخطر واتصال الأزمة، هو الاتصال الذي يرد في الظروف الطارئة، ويستلزم اتخاذ إجراءات عاجلة اتجاه فئات معينة من الجمهور المستقبل، مع التركيز على العاطفة و التحديات الناجمة وتتراوح درجة الخطورة من أزمة إلى أخرى فمثلا فيما يتعلق بالمخاطر الصناعية فإننا نجد أربعة درجات متفاوتة للازمة

+الأزمات الحادة كالحوادث القصوى، و الصعبة التي تؤدي إلى هلاك الأشخاص في الكوارث البيئية بمختلف أنواعها و أصنافها.

– الحوادث الخاصة بالإنتاج، مثلا تدفق البترول في البحر.

+الحوادث الطفيفة و التي لها علاقة بإحداث مشاكل على البيئة .

[1] -Béatrice Jalenques,Vigouroux, Op.cit, p :385.

[2] Thierry Libaert**, Communication et environnement. Le pacte impossible**, Paris, Presses universitaires de France, coll. Développement durable et innovation institutionnelle, 2016, p : 180.-

[3] -Randolph starn. Metamorphoses d une notion. les historiens et la -crise- communication .n25.1976.p.p4-18

في هذه الحالة الاتصال البيئي يستهدف خلق مناخ ثقة بين مختلف الفاعلين في عملية الاتصال من خلال ثلاث عوامل منها، التعرف على إستراتجية الاتصل البيئي المنتهجة داخل المؤسسة، و العمل على إعداد سيناريوهات محتملة للأزمة و الكشف عن الدوائر الإعلامية، كأسماء الصحفيينو التعرف عن المسؤولين عن الإدارات المحلية المختصةكرؤساء الجمعيات و غيرهم ممن لهم علاقة بالجانب البيئي[1] .

في حالة اتصال الأزمة فان تحضير عملية الاتصال من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل الثلاث التي تم ذكرها، يؤدي إلى كسب الوقت في إصدار الرسالة المسؤولةوتحديد النوع المناسب للرسائل الموجهة حسبكل فاعل أو متلقي، ومعرفة ردود الفعل للجمهور المتلقي على الرسالة، فالتفاعلية تلعب دور كبير في اتصال الأزمة.

***الاتصال البيئي اتصال المخاطر:** بما أن الاتصال البيئي هواتصال الأزمة فانّ ه يحمل درجة من الخطورة فيعتبر بذلك اتصال المخاطر،ويضع من ضمن أولوياته في هذا الصنف من الاتصال التحسيس من المخاطر الناجمة عن بعض الأنشطة مثل تلوث الأراضي الزراعية ، انبعاث الغازات السامة الغازات من محارقالنفايات والمحارق الصناعية، وانبعاث الأشعة من المخلفات الطبية و الحرائق في الغابات، يضاف إليها تلوث المحيطات من تدفق المواد البترولية.

كما أن اتصال المخاطر يطرح الكثير من التساؤل، أولا من حيث تداعياته كعامل لتعزيز الثقة أو تحريك المخاوف لدى الجمهور المتلقي للمساهمة في إيجاد الحلول، ثانيا التقليل من التلوث الذي يحدثه على البيئة، وتبقى الإشارة إلى الجانب القانوني و التشريعات البيئية، التي تلعب دورا هاما في تقييم درجة الخطورة، ومن ثمة واجب الكشف عن طبيعة هذه المخاطر البيئية.

أما بالنسبة للفاعلين في مجال الاتصال البيئي تؤكد في هذا المجال الباحثة "**بياتريس فيقورو**" بأن كل الفاعلين مرتبطون إما بقيود أو حريات، وتوضح هذا المعنى أكثر بقولها، هناك إلزامية الاتصال أو حرية الاتصال، فبالنسبة لإلزامية الاتصال فهي تخص جميع الفاعلين المطالبين بالقانون بالاتصال البيئي و منهم مثلا:[2].

– المؤسسات على اختلاف أنواعها المالكة للأسهم في البورصة فهي ملزمة بنشر معلومات عن الآثار البيئية لأنشطتهم.

– الوكالات المتخصصة في المجالالبيئي، وهي الوكالات و الهيئات المكلفة عن انجاز حملات أو وضع مخططات عمل على المستوى الوطني، مثل مخططات المناخ في فرنسا.

– الجمعيات البيئة الملزمة بإعداد تقارير عن أنشطتها السنوية على حسب اختصاصها.

[1] -Thierry Libaert ,Op.cit, p :190 .
[2] - Béatrice Jalenques-Vigouroux, Op.cit, p :391 .

أمـ ّا الأطراف الفاعلة الغير ملزمة بالاتصال البيئي فيمكن أن تكون مؤسسات تنشر تقارير حول البيئة، أو وسائل إعلام تقوم ببث أو كتابة موضوع حول البيئة، أو تتمثل في هيئات تنظم معارض حول البيئة.

الاتصال العام البيئي متعدد الأشكال ومتعدد المعاني، مما يشير إلى أنه لم يتم تثبيته بعد لأنه ما زال يتأثر بحداثته، ومع ذلك فإن الغاية وتقييم الاتصال البيئي تهدف إلى تحقيق تغييرات سلوكية دائمة للمواطنين.

وقد ذهب **Thierry Libaert** في كتابه "**الاتصال البيئي**"، إلى أبعد من ذلك عندما أعتبر أن هناك مجالات أخرى تتقاطع مع الاتصال البيئي، مثل "**الاتصال المالي**"، بسبب أهمية تصنيفات الائتمان والاستثمارات المسؤولة اجتماعيـ ًا، ومجال التوظيف، حيث تظهر السمعة البيئية كمعيار تفضيل في التوجهات المهنية لدي الجماهير المختلفة[1].

4-1-2: الاتصال الاجتماعي:

يعتبر الاتصال عملية تبادل المعلومات وتعديل الآراء والتصرفات والمعارف عن طريق الإقناع والتأثير وتكمن العملية الإعلامية في مخاطبة عقل الفرد وقلبه وأخلاقه، فالاتصال الاجتماعي من بين العلوم التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لمواجهة الآفات والمشاكل والأزمات، فهو يعمل علي بث ونقل القيم والعادات والتقاليد، وكل ما هو ذا قيمة في ثقافة أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك بهما يحافظ على الهوية المجتمع وتحقيق التر ابط بين أفراده ونبذ السلوك السيئ المضر بالمجتمع[2].

فهو ذلك الاتصال الذي يهدف إلى تطوير المعارف ودفع الوعي الاجتماعي للطريق السليم، وتغيير السلوك المعاكس للطبيعة الإنسانية السليمة، فهو يبحث عن التغيير لصالح المجتمع في مجمله، عندما يستجيب لتطلعات ومصالح هذا المجتمع في مسائل تهمه، مثل مكافحة المشاكل الاجتماعية، ترويج القيم الإنسانية[3].

فالاتصال الاجتماعي يسمح بإنجاز مهمة مشتركة ذات فائدة على المجتمع تجعل كل فرد يأخذ نصيبه من مسؤوليته سعيا لتطوير المشاركة ذات المصلحة العامة، وهو رهان استراتيجي يذلل الصعوبات ويسمح بالوعي في الحياة الاجتماعية، فهو يدعو لليقظة من أجل التقليل من النفقات التي قد ينجر عنها انتشار الآفات والسلوكيات الخاطئة.

---

[1]- Thierry Libaert**. La communication environnementale.** Op.cit.p17.

[2]–ميشال لوني: **الإعلام الاجتماعي**، ترجمة صالح بن الحليمة، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، دار الثقافة، تونس، 1993، ص8

[3]– أمال عميرات، **الاتصال الاجتماعي"العمومي"، وأبعاده في منهج الدعوة المحمدية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 10-11.

إنه إستراتيجية بث لبقة تتفادى التبذير لا يقتصر دوره على الإعلام بل يتطلب تحفيز جمهور المستقبلين والتوضيح لهم وحثهم على المشاركة من أجل المصلحة العامة مما يؤدي إلى تحقيق الهدف منه وهو المدنية والتحضر كغاية لا تظهر نتائجها فورا. فعندما نسعى لدراسة السلوكيات المراد تغييرها أو تعديلها يجب أن نركز اهتمامنا على محاولة الإقناع، حيث يعرف أرسطو الاتصال الإجتماعي[1]: "**بكونه البحث عن جميع الوسائل المؤدية إلى الإقناع**"، لذلك على القائم بالاتصال أن يكون مؤهلا كذلك حتى يحدث هذا التغيير والتعديل المطلوب الهادف للصالح العام، فتغيير السلوكيات الخاطئة أو تعديلها تمس كل مجالات حياة المجتمع سواء كان الأمر متعلق بالجانب الاقتصادي، الصحي، أو السياسي، فكل الحياة الاجتماعية هي مجال شاسع لنشاط الاتصال الإجتماعي الهادف إلى الإقناع بضرورة تغيير أو تعديل المواقف والسلوكيات الخاطئة أو المنحرفة. وعليه تزداد أهمية الاتصال الإجتماعي يوما بعد يوم نظرا لأهميته في ديناميكية وسيرورة المجتمع ومساهمته في نقل المعارف وتيسير التفاهم بين أفراد المجتمع بواسطة مختلف دعائمه المتمثلة في الصحافة المكتوبة،الإذاعة ،التلفزيون، الملصقات والكتب، هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في إستراتيجية الاتصال الاجتماعي الذي يعمل على المدى البعيد، إذ عن طريقه يمكن تغيير المواقف وترويج القيم وتعديل السلوكيات، وهي بذلك دعائم قوية للاتصال.[2] الإجتماعي عن طريقها يمكن مكافحة أو الوقاية من مختلف الأمراض والآفات الاجتماعية بتكريس القيم والأفكار اللازمة لذلك والعزوف عن الإجراءات الجبرية لتعديل المواقف والسلوكيات بمنحى أكثر ديمقراطية وإجراءات أكثر لباقة يشرك فيها المجتمع بالتحسيس والتوعية من أجل الاستجابة للأهداف الإستراتيجية والمختلفة لهذا النوع من الاتصال، فكل قضاياه هي قضايا حضارية تسرد في محتواها المستقبل كما يجب أن يكون، فهو بذلك اتصال يقوم على التخطيط من أجل استجابة ليست فقط سلوكية بل سيكولوجية أي تغيير وجهات النظر عند الفرد أو المجتمع بمخاطبة العواطف والانفعالات والعقل على حد سواء وتتنوع مجالاته وأبعاده الهادفة لتشمل الأبعاد السياسية والاجتماعية وغيرها[3].

وتكمن مهام الاتصال الاجتماعي المسؤول في:

-**التوعية والتعليم:** من خلال التأثير على الرأي السائد بغية الوصول إلى تغيير السلوك المخل بالمصلحة العامة للفرد والجماعة من خلال التنبيه إلى خطورة بعض المشاكل النفسية فيكون لدى الفرد معرفة كاملة بخطورة المشكلة، وبالتالي الإقلاع عن هذا السلوك، مثل الحملات الوقائية التي قامت بها وزارة الصحة

---

[1]-لواتي ربيعة، **الاتصال الاجتماعي في الوسائط الجديدة"الفيسبوك"وأثره في تعزيز القيم الاجتماعية لدى الشباب الجزائري -دراسة وصفية تحليلية**-أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال سياسي واجتماعي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2020-2021، ص 79 .

[2]-أمال عميرات، المرجع السابق، ص12.

[3]-عبد العزيز شرف، **وسائل الإعلام والاتصال الاقناعي**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،2003، ص 04.

أثناء أزمة كورونا، ويمكن إستعمال هذه الوظيفة الاتصالية في المؤسسات بالتطبيق الفعال لنظام الصحة والسلامة المهنية.

-**مكافحة المخاطر والآفات والمشاكل الاجتماعية**:تطورت هذه الآفات بتطور الحياة فلجأت الحكومات إلى التوعية التقليل منها وتطهير المجتمع منها، فالاتصال الاجتماعي يهدف إلى التأثير بالإقناع لتفادي الآفات والأمراض وحفظ الصحة.

-**ترقية سلوك الفرد وتنظيمه**، يعمل الاتصال الاجتماعي على جعل سلوكيات الفرد منظمة بالتالي جعل هذا السلوك ساميا مبنيا على النظام السنوي وهنا يتحقق مفهوم الاستقرار داخل المجتمع.

-**إثراء معرفة الإنسان**، فالمعرفة الشخصية التي يكتسبها الفرد قد تكون في شكل معتقدات خاطئة وغير واسعة، فيمكن الاتصال الاجتماعي من أن يصححها وهكذا يكتسب الفرد معارف جديدة[1].

-**إحداث التغيير الاجتماعي**، يعتبر التغيير ضرورة اجتماعية لأن الوضعيات المتزنة في المجتمع لا تؤدي إلى التغيير، بمعنى أنه في حالة عدم التوتر في العلاقة، فإن التغيير لا يحدث ولا يحدث ولا يمكن التحرك أو التطور لهذا لا بد من صراع، وجعل الناس يطرحون التساؤلات للوصول إلى حل أو نتيجة، فمواضيع الاتصال الاجتماعي تعالج قضايا سائدة في المجتمعات بتقديم البدائل لمكافحتها وتغيير السلوك.

-**الدور الاقتصادي للاتصال الاجتماعي**: يساهم الاتصال الاجتماعي بترقية الحفاظ على سلامة الموظفين والعمال، وسلامتهم من الحوادث المهنية في المؤسسة مهما كان نشاطها، وبالتالي تقليص الحوادث المهنية والأمراض التي تعود على المؤسسة برفع طاقة الإنتاج وتوفير مبالغ مالية يمكن استثمارها في توسيع أنشطة المؤسسة وتطوير وسائل أنشطتها.

-**الدور الأخلاقي للاتصال الاجتماعي**، يعمل الاتصال الاجتماعي على خدمة المصلحة العامة من خلال نشر قيم ومبادئ أخلاقية راقية، وسلوكيات سامية داخل المجتمع.[2] كالحفاظ على المياه والثروة الخضراء من خلال تشجيع التشجير وغيرها.

ويمكن الإقناع عبر الاتصال الاجتماعي أن يأخذ ستة (06) أشكال رئيسية[3]:

[1]-ميشال لوني، المرجع السابق، ص 08.

[2] -Jaques vigneron et .francisco laurecce .**la communication environnementale.** economica. poche environnement.1996.p22.

[3]- أمال عميرات، المرجع السابق، ص14.

-**التبني:** وهو الهدف الرئيسي للقائم بالاتصال حيث يشجع جمهوره ببدء ممارسة معتقدات واتجاهات جديدة وتبني سلوكات جديدة.

-**الاستمرارية:** بإقناع الجمهور بضرورة ممارسة سلوكياته الصحيحة وضرورة استمراره في تبنيها.

-**التحسين:** بإقناع الجمهور بضرورة ممارسة سلوكيات بمستوى مما هو قائم أو تقوية درجة تبنيه للمعتقدات والاتجاهات التي يعتقنها بالفعل.

-**الصد أو الردع:** بإقناع الجمهور بعدم البدء في تبني معتقدات واتجاهات خاطئة وعدم سلوك سلوكيات خاطئة كالتدخين والإدمان....الخ.

-**الانقطاع أو التغيير**:الهدف منه إقناع الجمهور بالكف والتوقف عن ممارسة أي سلوكيات خاطئة أو معتقدات أو إتجاهات وهو من أصعب مهام الاتصال الاجتماعي، إذ من الصعب مقاومة أنماط سلوكيات واتجاهات متبناة نظرا لصعوبة تغييرها.

-**التقليل**:إقناع الجمهور المستهدف بضرورة التقليل تدريجيا عم ممارسة لبعض السلوكيات أو التقليل من درجة تبني بعض المعتقدات والاتجاهات.

-**الدور الصحي للاتصال الاجتماعي:** يندرج الاتصال الصحي كنوع من أنواع الاتصال ضمن إطار الاتصال الاجتماعي، الذي يقوم على ضرورة توعية أفراد المجتمع بمختلف المشاكل الاجتماعية التي يمكن أن تصيبهم أو تهددهم ، حيث يسعى هذا النوع إلى إحداث تأثير موجه في سلوك الأفراد والذي يتعلق ببعض النواحي المتعلق بالأمراض والوقاية منها."[1]

وتتضح أهمية الاتصال الاجتماعي من كونه المجال الذي يستهدف بناء الإنسان الواعي المتحضر في سلوكه، المتفهم لقضايا مجتمعه، قضيته هي قضية بناء الإنسان في ذاته وفي علاقته مع الآخرين في الإطار الضيق، وعلاقته مع المجتمع في الإطار الواسع، وتتضح هذه الأهمية كذلك من نوعية القضايا التي تشكل مراكز لاهتمامه كقضايا الأسرة والأمومة والطفولة، ومن تناوله لسلوكيات المجتمع في عاداته وتقاليده وقيمه وأخلاقياته، ومن دوره في مواجهة كل ما يعترض المجتمع من مشكلات وأمراض اجتماعية، ومن تصديه لمهمة نشر الآراء والأفكار الجديدة والمستحدثة ذات النفع للإنسان وللمجتمع، ومن مسؤوليته تجاه قضايا المساواة والعدل والتكافؤ والتضامن الاجتماعي[2]".

ويعد الاتصال الصحي نوعا من أنواع الاتصال الاجتماعي فهو يشير :" إلى ذلك النوع من أنواع الإعلام الذي يهتم بتوصيل الأخبار والمعلومات والأفكار والحقائق حول المسائل الطبية والقضايا الطبية التمريضية والصحية والأحداث الصحية والطبية العارضة أو الطارئة التي يواجهها المجتمع أو الأمراض

[1]-لواتي ربيعية، المرجع السابق، ص 99

[2]- السيد أحمد مصطفى عمر، **الإعلام المتخصص دراسة وتطبيق**، بنغازي ليبيا، منشورات جامعة قار يونس، ط1، 1997، ص 141.

المزمنة وكيفية التعامل معها وتقديم الإرشادات والنصائح بقصد توجيه الأفراد وليس بقصد الإعلان عن سلع أو منتجات أو خدمات أو ماركات أو غيرها، وذلك من أجلالتوعية الصحية و التثقيف الصحي. [1]"

وبذلك تبرز أهمية الدور الذي يقوم به الاتصال الصحي، خلال فترات الأزمات الصحية، والمخاطر التي يتعرض لها الإنسان بسبب انتشار أمراض خطيرة، من خلال المعلومات والإرشادات التي يقدمها للجمهور، عبر استراتجيات اتصالية تهدف إلى تبني سلوكيات صحية سليمة.

4-2-رهانات الاتصال المسؤول

لا يجب أن نعتبر أن الاتصال المسؤول كقيد للمؤسسة، لكن يجب أن نعتبره وسيلة لتطوير المؤسسة وعليه على جميع المؤسسات التي تهمل تطبيقه، أن تدرك الامتيازات التي يحققها هذا الاتصال للمؤسسة في جميع المجالات، ومن أهم المزايا والرهانات التي تتعلق بتطبيق هذا النوع من الاتصال نجد:

-**سمعة المؤسسة:** ينظر إلى إدارة السمعة كعملية مركبة لبناء الثقة في المؤسسة وعلامتها التجارية داخليا؛ على صعيد الموظفين أنفسهم، وخارجيا؛ على صعيد الأسواق والمجتمعات والجمهور والمتعاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة، كما تمتد مظلّة إدارة السمعة في المؤسسات الحديثة لتشمل التصدي لكافة الآراء السلبية حول المؤسسة، موظفيها، منتجاتها، خدماتها، إستراتجيتها التسويقية، الرأي العام المتشكل حولها، والعمل على تحسين تلك السمعة، من خلال الشفافية، وتصحيح المعلومات والصورة الذهنية المدركة عن المؤسسة، هذا مع ضرورة الاستفادة من الايجابيات التي تتمتع بها المؤسسة وإشهارها وإبرازها إعلاميا بشكل احترافي [2]، وذلك بالاستجابة لمنتظرات الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة والحوار معهم بالاعتماد علي سياسة اتصالية مسؤولة تعمل على بث ونشر قيم تعكس صورة إيجابية عن المؤسسة وتعكس استثمار مستدام للمؤسسة في أوقات ومراحل الأزمات التي تمر بها المؤسسة، خصوصا في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات فالاتصال حول الالتزامات المسؤولة، أصبح يعد عامل الاختلاف وتميز المؤسسة من خلال نقل صورة مسؤولة عن المؤسسة تعكس سمعة طيبة عنها تجاه الأطراف ذوي العلاقة بها.

إدارة سمعة العلامة التجارية هي عملية حيوية لأي مؤسسة تهدف إلى بناء وحماية صورتها وسمعتها في أذهان العملاء والجمهور، إذ تعد السمعة الجيدة للعلامة التجارية من أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة؛ حيث تساهم في بناء الثقة والولاء وتفضيل العملاء، وتؤثر بشكل كبير في نجاح العمل التجاري.

---

[1]- محمد أبو سمرة ، **الإعلام الطبي والصحي**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1،2010، ص ص، 29، 30.

[2]-يحي السيد عمر، مرجع سابق، ص 10.

ويتطلّ ب تكوين سمعة متميزة للمؤسسة، امتلاك إدارتها لرؤية إستراتجيةواضحة المعالِم، **يتم ترجمتها في خطط مرحلية ممنهجة، ذات أهداف؛ كلية وجزئية، محددة يمكن قياسها في صورة كمية وكيفية، بعيدا عن سياقات الإرتجال والعشوائية والفردية اللامؤسسية**[1].

فالسمعة المتميزة للمؤسسة تتطلب إستراتجية طموحة؛ تتجاوز حدود ردة الفعل والقرارات الانفعالية القائمة على ظرفية زمانية أو مكانية لا معيارية، وهي في ذات الوقت عمل جاد ومستمر على أرض الواقع، يهدف في الأخير إلى تقديم منتج مقبول لدى الجمهور، قادر على كسب الثقة والمنافسة في آن واحد.

ومن تجليات ازدياد أهمية إدارة السمعة المؤسسية ضمن الإستراتجية الاتصالية للمؤسسة،على مختَ لَف المُ ستَ ويات محلِ يًّا وعالَميًّا، ما يصدر عن "**معهد ريبيوتيشـن**" **(Reputation Institute)** المتخصص في قياس السمعة المؤسسية، تقريرا سنويا حول أفضل المؤسسات العالمية في مجال السمعة المؤسسية، **وذلك وفقا لسبعة شروط تتمثل في**[2]:

- **نوع المنتجات:** التي تقدمه المؤسسة للسوق، وجودتها.

-**جودة الخدمة:** المقدمة من طرف المؤسسة تجاه الجمهور وأصحاب المصالح المستهدفين.

حيث ترتبط سمعة المؤسسة، بقوة جودة سلعها أو خدماتها وبقدرتها على تقديم نشاطات مبتكرة.

- **قدرتها على الإبتكار.**

- **مكان وبيئة العمل:** داخل المؤسسة ومدى ملائمة الظروف لخلق جو مناسب، حيث تكتسب المؤسسة سمعتها الجيدة من خلال قواعدها التنظيمية التي تحفز الأداء الاجتماعي والأخلاقي الرشيد.

- **درجة المواطنة،** وقدرتها على خدمة المجتمع، من خلال إسهاماتها الاجتماعية والخيرية وتوفيرها لفرص العمل، واستثمارات مسؤولة تفيد المجتمع.

- **نوع القيادة،** التيتُ دير هذه المؤسسة وقدرتها على التعامل مع المشكلات، والأزمات بشكلجيّ د.

-**جودة الأداء،** خاصة الأداء البيئي، لأن المؤسسة تكتسب سمعتها في ضوء قلة مخلفاتها الضارة بالبيئة.

-**حكم الجمهور عليها.**

- **مقاومة الأزمات:**عندما تواجه المؤسسة أزمة أو تحديات، تكون للعلامة التجارية ذات السمعة الجيدة قاعدة من الدعم والثقة للتعامل مع تلك الأزمة،و إذا كانت العلامة بنت سمعة قوية على مر الزمن فإن العملاء والجمهور يصبحون أكثر تسامحً ا وتفهمً ا تجاه الأخطاء المحتملة، ولهذا فالاتصال المسؤول

[1]- مروة صبحي محمد، مرجع سابق، ص 417.

[2]- يحي سيد عمر، مرجع سابق، ص 11.

يكتسب أهميته من كونه الأداة والقناة التي تنشر المعلومات عن الأنشطة الاجتماعية والبيئية، التي تقوم بها المؤسسة، والموجهة لجماعات المصالح الخارجية (جمهور –وسائل إعلام––منظمات المجتمع المدني–مساهمين وغيرهم)، والجمهور الداخلي، خاصة أثناء معالجة الأزمات[1].

–**الاتصال:**فالسمعة هي التقييم العام من جانب الجمهور للمؤسسة، عبر الزمن الناتج للخبرة، أو التجارب المباشرة مع المؤسسة أو الاتصال الشخصي، أو الرمزي.

–**تحقيق فعالية اكبر:** يسمح الاتصال المسؤول بتحقيق فعالية اكبر للحملات الاتصالية، بفضل الاستهداف المحدد لرسائل أكثر تناسقا، ووسائل أكثر تكيفا، تحث على الإبداع وينتج عنها أكبر قدر من الوفاء والأمانة بفضل ثقة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة الذين انخرطوا في قيم المؤسسة، ويسمح الاتصال المسؤول أيضا بتحقيق الاقتصاد في الموارد، حتى وان لم يكن المبدأ الأساسي له، فمن المبادئ الأساسية للاتصال المسؤول هي اختيار وسائل النشر التي تتكيف مع البيئة، خصوصا من خلال اختيار الدعائم، واختيار طرق الإنتاج، في هذه الحالة فالاقتصاد في الموارد يسمح بتخفيض التكاليف وبهذا تحقق المؤسسة فعالية اكبر[2].

وتزيد الفعالية أكثر من خلال بناء هوية بصرية تلخص طبيعة المؤسسة وثقافتها أمام المحيط الداخلي والخارجي.

وقد لخص "ت.ليبرت" خصائص الهوية البصرية الجيدة في عشر عناصر[3]:

–البروز في جميع وسائل إتصال المؤسسة.

–سهولة الفهم والإدراك.

–سهولة التذكر.

–استمراريتها ومن ثم قابليتها للتطور.

–التميز(أن تكون خاصة بالمؤسسة).

–الزيادة في قيمة المؤسسة

–الانسجام مع كل إشارات ورموز إتصال المؤسسة.

–القابلية للتصدير إلى بلدان أخرى.

–عدم قابليتها للاستغلال من طرف المعارضين أو المنافسين.

–القابلية للتكيف مع مختلف أنشطة المؤسسة.

---

[1]- يحي سيد عمر، مرجع سابق، ص 16

[2]–معتز عتيق، نواري أمال، مرجع سابق، ص 349.

[3] - Thierry Libaert . **la communication d entreprise**.paris.economica.1998.p22.

-**تحفيز العمال (زيادة الرضا الوظيفي):** كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كلما نقل العاملين صورة إيجابية عن المؤسسة، حيث يلعب الاتصال المسؤول من خلال الاتصالات الداخلية دورا كبيرا في تدعيم الرضا الوظيفي، من خلال خلق ثقافة مشتركة من الالتزام والتواصل الفعلي ونقل الأنشطة الاجتماعية والبيئية نحو الجمهور الداخلي، حيث يشعرون أن ظروف العمل المحيطة موائمة وتساعد على الإنتاجية وتحفزهم على المردودية والإبداع والابتكار[1]، إذ يجب علينا تسطير الجانب الإيجابي الذي نستطيع رؤيته من خلال وضع مكان لإستراتجية الاتصال المسؤول بداخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بتحفيز ودمج فريق العمل بإعطائهم جميع الإيجابيات التي تتعلق بمسار المؤسسة لتطبيق التنمية المستدامة قصديا، هذه الإيجابيات التي تسمح بجمع كفاءتهم في العمل وقيمهم نحو هدف محدد يعمل علي تحقيق الالتزام بمسؤوليتهم لتحقيق أهداف المؤسسة[2].

وبالتالي فإن الموظفين العاملين في المؤسسات التي تتبني معايير الحوكمة والمسؤولية المجتمعية في كافة هلياتها، يحظون بتقدير المجتمع النابع من احترامهم للثقافة المؤسسية التي يتبنّونها، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع وتنمي الولاء المؤسسي.

فالمؤسسة الناجحة والمسؤولة هي التي تحاول التعبير عن الجمهور الذي تتعامل معه حتى تكون قريبة من اهتماماته وتطلعاته، وبذلك يحدث التأثير والتأثر.

-**الوقاية من المخاطر القانونية:** يقول الباحث **جوناثان ديشينيس** بخصوص الإتصال المسؤول" بأنه التواصل وفقا للقوانين والمعايير الأخلاقية للمجتمع والمعايير الأخلاقية لمهنة الفرد"[3]، وعلى هذا الأساس يهدف الاتصال المسؤول إلى إضفاء الشرعية على عمل المؤسسة، وإلى تقليص المخاطر القانونية على المؤسسات، من خلال توضيح منهجها ومسارها وتطبيقاته المسؤولة في نشاطاتها، لمنع التضليل الذي قد يمس سمعتها خصوصا فيما يتعلق بتقليص تكاليف الحملات الإعلانية، الأضرار المتوقعة، فممارسة تطبيقات الاتصال المسؤول تخفض من هذا النوع من المخاطر، فالشفافية وخصوصا في المجال القانوني ضرورية، بتوضيح التزام المؤسسة بتطبيق التشريعات والقوانين.[4]، حيث يقلص الاتصال المسؤول بشكل واضح، المخاطر القانونية التي تتسبب فيها الحملات الإعلانية المضللة، والتي تمس بسمعة المؤسسة وصورتها الذهنية أمام أصحاب المصالح.

---

[1]-مروة صبحي محمد، مرجع سابق، ص 399.

[2] -Garard noel.loie armand.op.cit.p5-6

[3]- fabien durif.nancy corriveau.op.cit.p19.

[4]- أحمد بن عمارة، مومن لامية، **الاتصال المسؤول ألية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مجلة المعيار**، مرجع سابق، ص 940

الشكل رقم (17) :مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات (مقياس السمعة)

ويقصد بها جودة الخدمة أو المنتج المقدم ⟹ المنتجات /الخدمات 18.3%

حوكمة الشركات14.3% ⟸ وهي مدي شفافية وأمانة الشركات في إدارة أنشطتها

وهو مدي التجديد المقدم من الشركة في شكل المنتج أو الخدمة ⟹ الابتكار13.9 %

13.8% الأداء ⟸ ويقاس بحجم العائدات المالية التي تدرها الشركة

تعني مدي قدرة الشركة علي جذب الموظفين وكيفية معاملتهم⟹ بيئة العمل13.4%

المواطنة13.4% ⟸ مدي الالتزام بمعايير حماية البيئة والمساهمة في دعم الأهداف المجتمعية

هي حجم التقدير والإعجاب –الثقة–نوعية المشاعر–التي تحظي بها الشركة⟹ المعايير النفسية13.4%

المصدر: (أحمد بن عمارة، **الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا**، مرجع سابق، ص 940)

خلاصة

إن ّ العلاقة بين الإتصال المسؤول والمسؤولية الإجتماعية، علاقة شبيهة بورقة ذات وجهين (دال ومدلول)، باعتبار أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية تفرض وجود احدهما بوجود كليهما، فغياب الأول " الإتصال المسؤول " عن الثاني " المسؤولية الاجتماعية " يجعل غياب أو حتمية فشل أحدهما (الإتصال المسؤول و المسؤولية الاجتماعية) أمرا شبه حتمي باعتبار أن الاتصال المسؤول هو الذي ينقل الرسائل الاجتماعية و البيئية لتوضيح التزام المؤسسة بدورها الاجتماعي ودورها في حماية البيئة والمحيط و الموارد الطبيعية، ثم إن الإتصال المسؤول يدعم التنمية المستدامة من خلال الرسائل الإتصالية المسؤولة التي تعكس بطبيعة الحال مسؤولية المؤسسة اتجاه بيئتها وجمهورها من عمال وأصحاب مصالح و المجتمع ككل، إن الإتصال المسؤول هو الذي يؤسس لفلسفة اجتماعية غنية جدا بالمضامين الأخلاقية والاجتماعية " مسؤولية اجتماعية " ولذا يكشف جوهر الإنسانية وهو من أساسيات التكوين الإنساني الذي يمثل منطلق كينونة المجتمع في إطار حركية اجتماعية فالمسؤولية الاجتماعية تدرك ذاتها وكيانها عن طريق ذلك الإتصال المسؤول الذي يؤسس بطبيعة الحال لمبادئ المسؤولية الاجتماعية ويوصل أفكارها فالاتصال المسؤول هو الذي يفرض حرية الإنسان ويحفظ كرامته، تكمن العلاقة أيضا في أن المسؤولية الاجتماعية من أدوات الإتصال المسؤول المعروف بتقرير المسؤولية الاجتماعية و البيئية لنشاطات المؤسسة حيث يعد نشر تقارير حول المسؤولية الاجتماعية و البيئية استجابة لضغوط مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع، والتي تريد التعرف على السياسات البيئيةو الاجتماعية بالإضافة إلى أن بعض القوانين التي تفرض على المؤسسات التي تعمل في قطاعات معينة – ترسانة قانونية – كالقطاعات الصناعية التي تلوث البيئة بحيث يجب نشر تقارير مماثلة، تعالج العديد من المواضيع، فالمؤسسة مطالبة بأن تفصح في سياستها الإتصالية حول توجهاتها لتطبيق التنمية المستدامة عن أي نشاط يتعلق بالبيئة أو المجتمع ، هنا يقودنا القول إلى أن الإتصال المسؤول هو ذلك التفاعل الاجتماعي الذي يهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية " مسؤولية اجتماعية " في المجتمع عن طريق تبادل المعلومات و الأفكار و المشاعر التي تؤدي إلى التفاهم والتعاطف و التحابب أو التباغض.

هنا نطرح السؤال الرئيسي كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تظهر للعلن وتصبح ذلك الالتزام ؟ الجواب يكمن عن طريق الإتصال المسؤول الذي يستخدم مختلف الوسائل الإتصالية كالكلام والكتابة والطباعة و الاتصالات السلكية واللاسلكية، وأقمار الإتصال الاصطناعية ومختلف أنواع الإتصال، كالاتصال الذاتي والشخصي والجماهيري والمؤسسي و الثقافي.

على الرغم من المزايا العديدة التي يتمتع بها التواصل الاجتماعي، فإنه يمثل أيضـ ًا عدد ًا معين ًا من المخاطر، قبل الشروع في عمليات اتصال مجتمعي واسعة النطاق، من الأفضل للمنظمة أن تعمل أولاً على بناء شرعيتها للتواصل من خلال سلسلة من الإجراءات الملموسة المتخذة في اتجاه التنمية المستدامة بمجرد شرعية المنظمة، يمكنها بعد ذلك اعتماد نهج اتصال مسؤول من أجل تعزيز مصداقية تواصلها المجتمعي.

الفصل الثالث:إدارة أزمة كورونا-فيروس كوفيد 19-

تمهيد

الأزمة هي ليست مجرد حادث عابر، هي مسار يمر بمراحل متعاقبة، مفشية عن توترات التي تصيب الأنساق القائمة، محدثة اختلالات في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات.

وقد توسع نطاق الأزمات في العصر الحديث لتصبح أكثر خصوصية وأكثر تركيبا، نظرا لعدة عوامل مرتبطة بشكل أساسي بما أفرزته العولمة، من تأثيرات في النسيج العلائقي بين الأفراد والمجتمعات، وتأثير ذلك في الأنساق القائمة.

وقد مر ّت المجتمعات البشرية بلحظات تاريخية فارقة، وهي تواجه أزمة كورونا ذات الخصائص الثلاث التي تجعل منها موضوعا قابلا للدرس العلم، اجتماعي تقتحم فيه أعماق علم الاجتماع أو تلامس حدوده المتداخلة مع تخصصات أخرى، كنمط الانتشار المتدرج من المحلية إلى العالمية، وعمق التأثير الذي طال الأنساق جميعها في بنيتها المادية والوظيفية، وتأثيرها في رؤية العالم والتصورات الخاصة بالحياة والوجود والمصير الإنساني.

لذلك يتعين الاهتمام بإدارة الأزمات، خصوصا مع تلك المفاجئة وغير المتوقعة، حيث أفشت الأزمة المترتبة عن تفشي فيروس كوفيد 19 عن هشاشة الأنساق القائمة والعلاقات بين الدول، محدثة تغيرات مست مستويات متعددة، لعل أهمها تلك التي مست النسق الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي والصحي.

المبحث الأول: أساسيات حول الأزمة

1-مفهوم الأزمة

أضحت الأزمة **(CRISIS)** مفهوما متداولا في ميادين علمية متعددة، بل وحتى في الأوساط غير العلمية، نظرا الإختلالات والتغيرات التي تحدثها في حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات.

والمعروف أن العلوم المختلفة تتميز عن بعضها البعض بالمشاكل الخاصة التي يعالجها كل تخصص وبتبنيها لمناهج خاصة بها، وباستخدامها للغة علمية مميزة.

فالبحث العلمي هو مسيرة مستمرة بين القطيعة (مع أحكام القيمة والحس المشترك) والبناء عبر تحديد مواضيعه بشكل قاطع، عن طريق تحديد شكل الموضوع الذي لا يتعلق بمحتواه، بل باللغة المستعملة فيه، فتضفي على الموضوع تلك الصبغة العلمية التي تميز حقلا معينا، إذ في الأساس "تعلم العلم هو تعلمنا للغته"[1]، مما يمنح صرامة للبحث.

اشتقاقا، الأزمة: **krisis** مصطلح من أصل يوناني يقصد به التمييز أو القرار، بمعني أن الأزمة تعتبر منعرجا مهما في مسار ما، حيث يستلزم الأمر أخذ القرارات الفعالة في وقت صعوبة وشدة للتصدي لها[2].

أما عند الرجوع إلى أصل الكلمة، تتوافق الأزمة لدى الإغريق مع "اللحظة التي تمكن من إجراء تشخيص للمرض، بمعني اللحظة التي تكون فيها الأعراض الخاصة بإصابة ما جد واضحة وتمكن الأطباء من القول بأن الأمر يتعلق بالحصبة أو الأنفلونزا"[3].

بيد أن ما يحدث اليوم مع الأزمات هو أمر مخالف تماما، إذ تترجم الأزمة "صعوبة القيام بتشخيص"، في عالم أضحي أكثر تركيبا مما كان عليه من قبل، إذ أصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم، كما تشكل مصدر قلق لقادة المؤسسات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها.

وقد اتسع نطاق استخدام مفهوم الأزمة في مجالات علمية متعددة وحتى في الحياة اليومية، مما أدّ ي إلى صعوبة تحديد هذا المفهوم بشكل شامل ودقيق.

لهذا يمكن تعريف الأزمة من عدة جوانب، فمن الناحية الاجتماعية "هي الحالة من الاضطراب في العادات المنظمة، وهو الأمر الذي يستلزم التغيير السريع من أجل تحقيق التوازن المطلوب، والعودة للعادات المتميزة "[4]، فهي تحدث خلل في العادات الاجتماعية الاعتيادية.

---

[1]-موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 52

[2]-محمد عبد المحسن أحمد محمود، **الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص12.

[3] Rémy volpi, **a propos du management de crise**, document de travail, université du littoral cote d'opale ,2003, p4.

[4]- عبد الحميد صلاح، **الإعلام وإدارة الأزمات**، القاهرة:منظمة للنشر والتوزيع، ط1، 2013م، ص9

أما من الناحية الاقتصادية، "فهي حالة من الانقطاع المفاجئ في مسار النمو الاقتصادي الطبيعي، وينتج عنها انخفاض في الإنتاج، وتكون النتائج المتحققة أقل بكثير من النتائج المرجوة".[1]

أما في مجال الأزمة المؤسساتية فقد عرفت الأزمة تعريفات متعددة ومتقاربة أهمها:

ما ورد عن تشارلز هيرمان(**Hermann Charles**)الذي عرّف الأزمة المؤسساتية على أنّها:"ظرف يفاجئ إدارة المؤسسة، ويهدد الأهداف المؤسساتية والشخصية على حد سواء، و يقلل من الوقت المتاح لرد الفعل"[2].

وقد حدد هيرمان من خلال هذا التعريف 03 خصائص أساسية تحدد الخصائص العامة للأزمة، وتفصلها عن غيرها من الحوادث وهي:

1- المفاجأة **Surprise**

2- التهديد (الخطر) **Threat**

3- الزمن المحدود للاستجابة **time response Short**

في حين عرفتها **منى شريف** على أنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد، وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة"، وقد ربط هذا التعريف الأزمة بمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

أما عليوة فعرفها "أنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.[3]

وركز الباحثان في هذا التعريف على الانعكاسات الخطيرة التي تخلفها الأزمة على المؤسسة، باعتبارها نقطة تحول في مصير المؤسسة، والتي قد تصل إلى زوالها وعدم استمرارها.

ويرى كريستيان فرونز(**Fronz Christian**) أن مجرد استشعار المؤسسة لخطر يعدّ بداية الأزمة، حين قال: "الأزمة المؤسساتية طارئ تنظيمي ناتج عن وقوع خطر يشكل تهديدا لسمعة المؤسسة، وقيمها الملموسة وغير الملموسة، بل حتى لبقاء المؤسسة".[4]، وقد ربط الباحث الأزمة بسمعة المؤسسة وصورتها الذهنية، لأن الضرر الذي ينعكس عنها مرتبط بالدرجة الأولى بسمعة المؤسسة ومكانتها.

---

[1]-عبد الحميد صلاح، **مرجع سابق**، ص9.

[2]-روبرت أولمر وأخرون، ترجمة أحمد الغربي، **التواصل الفعال مع الأزمات-الانتقال من الأزمة إلى الفرصة-**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015، ص 24

[3]-عبد الرزاق محمد الدليمي، **الإعلام و إدارة الأزمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن (عمان) ،ط 1، 2012، ص 96.

[4]- بطرس حلاق، **العلاقات العامة والأزمات**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص05

كل التعريفات السابقة تؤكد على تأثير الأزمة على صورة المؤسسة وسمعتها وكذلك بقائها، لذلك وجب على كل مؤسسة التخطيط لأنشطتها جيدا (إداريا، اتصاليا، وتشغيليا) وتدعيم أنظمة الإخطار المسبق لتفادي وقوع الأزمات، وفي حال وقوعها لسبب من الأسباب، وجب حسن إدارتها والتدارك سريعا تفاديا لنتائج أكثر خطورة قد تهدد بقاء المؤسسة.

ويتجسد خطر الأزمة في كونها إدراك لحدث لا يمكن التنبؤ به، يهدد التوقعات الخاصة بمهام أصحاب المصلحة، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المؤسـ ّسة ويولد نتائج سلبية".[1]

وهذا ما يجعل الأزمة تضر بأحد أصحاب المصلحة أو أكثر نظرا لقدرتها على التسبب في ضرر كبير على كل الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة.

وقد عرف مجموعة من الباحثين في عالم الإدارة، "**الأزمة**" من وجهات نظر مختلفة نستعرضبعضاً منها على النحو التالي:

- الأزمة هي "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف تحركا سريعا واهتماما فوريا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه المركز التنافسي لها ويتطلب منها اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة "[2].

- الأزمة هي " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تغييرا فوريا "[3]

وهذا يجعل من الأزمة، نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة وثابة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم اتخاذ قرار محدد وسريع للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة.

- الأزمة هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع.

مما تقدم يتضح لنا أن "الأزمة هي حالة من الإدراك و الاضطراب أو الشدة،و هي نقطة تحول قد تكون إلى الأحسن أو الأسوأ، و بهذا فهي تحمل إمكانية الفرصة و الخطر في آن واحد، و هي وليدة ظروفها ووضعها الذي توجد فيه سواء كانت على مستوى الفرد أو المجتمع أو المؤسسة أو الدولة فهي تعبير نسبي غير موضوعي بأخذ معناه من إدراك الموقف، أو الوضع أو الحالة التي تعيشها الدولة في ظل ظروف معينة"[4].

---

[1]-يحي السيد عمر، مرجع سابق ص ص،213 -214.

[2]-غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات-الأسس والتطبيقات-**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، بغداد، 2020، ص ص 13-14.

[3]-عثمان محمد مختار، **مبادئ علم الإدارة العامة**، بنغازي، جامعة قار، 1991، ص66

[4]- نواف قطيش، **إدارة الأزمات (الأمن الوطني)**، دار الراية، ط01، عمان، 2009، ص 25

بمعنى أن الأزمات قد تؤدي إلى نتائج إيجابية، وتمنح فرصة للمؤسسة قصد التعلم والتطور لتصبح أكثر قوة مما كانت عليه، حيث تحمل الأزمة في مسارها ومراحلها كل بوادر التغيير، وهكذا تتحول حالة الاضطراب إلى فرصة ثمينة للمؤسسة تسمح لها بفرض تغييرات لا يمكن تنفيذها في الوضع العادي.

فالأزمة "هي إدراك لحدث لا يمكن التنبؤ به، يهدد التوقعات الخاصة بمهام أصحاب المصلحة ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة ويولد نتائج سلبية"[1].

مما تم عرضه سابقا؛ يتضح أن مفهوم الأزمة أخذ في التوسع باتساع ظهور الأزمات لتلمس كل مجالات الحياة، فتظهر الأزمة المالية والوزارية والأزمة الاقتصادية والسياسية، والأزمة يحددها كل مجتمع وكل نسق ظهرت فيه لأنها قد تعني نسق اجتماعي معين كما قد تخص مؤسسة ما، وهي في الحقيقة خطر يهدد وجود الإنسان أو المجتمع أو المؤسسة ومستقبلهم، يقتضي بالضرورة أن تكون هناك عملية عقلية سريعة ورصينة تتمثل في القدرة الكافية على اتخاذ القرارات المهمة أمام ضيق الوقت، والتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة.

2-العناصر المكونة للأزمة.

يعر ّ ف **إدغار موران**الأزمة على أنّ ها" حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب."[2]

ومن خلال هذا التعريف يمكن تجميع العناصر المكونة للأزمة في أربع مكونات أساسية تتمثل في: فكرة الاضطراب (باعتبارها مفاجئة)، وزيادة الفوضى والارتياب (باعتبارها خلل)، والتجميد/فك التجميد (تجميد النسق)، وبدء أنشطة البحث (كل الأنشطة والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة للتسيير الأزمة عبر مراحل معينة ما قبل-أثناء- ما بعد الأزمة)، ومحاولة ضبط الخلل والعودة إلى حالة التوازن من خلال إدارة الأزمة.

2-1-فكرة الاضطراب

إن جميع الأزمات لابد أن تخلق ظروفا تتسم بالتهديد والاضطراب، تتجاوز المشكلات التقليدية التي تواجهها المؤسسات، ويمكن للتهديد الناجم عن الأزمة أن يؤثر على الأمن المالي للمؤسسة، وعلى عملائها وعلى السكان الذين يقطنون في منطقة إنتاجها وتوزيعها، محدثا بذلك اختلال واضطراب وحالة فقدان التوازن، ويبرز فيها نقص المعلومات مما يؤدي إلى خلق حالة من عدم الاستقرار وصعوبة ضبط المؤشرات التي تحدد مدة الأزمة ووقت تلاشيها.

[1]-شفيقة مهري، درير جمال، مرجع سابق، ص 184.

[2] -Edgar morin.**Pour une crisologie. communications**.n25.parisseuil.(1976).p149

حيث يمثل الاضطراب مصدر الأزمة التي هي قيد التشكل، بيد أن الاضطراب يتواجد على مستويين اثنين هما:[1]

- ✓ على المستوى الذي يتواجد خارج النسق، من حيث الاضطرابات التي تتواجد في محيطه والتي ستؤدي إلى حدوث الأزمة.
- ✓ أما المستوى الثاني، فيخص الطبيعة النسقية للنظام القائم الذي يوجد فيه، "إضطرابات تتمخض عن المسارات التي هي من طبيعة غير مضطربة".

ويتمثل مصدر هذه الاضطرابات في وضع يكون ايجابيا في الأساس ولكن نتائجه تعود بالسلب، كما هو حال الأزمة التي ترتبت عن الإنتاج الكبير للبترول، (العرض) مقابل عدم الإقبال على شرائه (الطلب)، مما أدّ ى إلى وجود أزمة على هذا الصعيد: إنتاج مستمر للبترول مع عدم إمكانية تصديره.

فالدول المتقدمة تعودت على وتيرة نمو متصاعدة وعلى ديناميكية مستمرة لنشاطاتها، إلا أن ذلك التقدم هو في ذات الوقت نقمة عليها، إذ لا يمكنها بتاتا اليوم التعايش مع وضع يدعو للانخفاض وتيرة النمو والعمل، وبذلك ليس بمقدور النسق التصدي لهذا النوع من الاضطرابات، لأنه لم يعد قادرا على التعامل مع أوضاع جديدة لم يعهدها، والتي تتمثل في وجود ركود وحتى في الحالات القصوى في وجود كساد، طال الأنساق الحيوية في العالم بأسره، حيث تسود حالة من الاضطراب في العمل وعدم توازن الأداء.

وقد فرضت أزمة كورونا معها تدابير «**التباعد الاجتماعي**»، فضربت بذلك البناء المجتمعي في الصميم[2].

والاضطرابات التي تحدث في الأنساق (لأسباب داخلية أو خارجية) ستتراكم مؤدية إلى حالة فوضى، مما سيسفر عن حالة لا استقرار وتوازن، يجعل من الأنساق عاجزة وغير قادرة على التحكم فيها وعلى ضبطها.

2-2-زيادة الفوضى والارتياب.

فالأزمة على مستوي المؤسسة تعرف على أنها:"موقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة".[3]

---

[1] --Edgar morin.**Pour une crisologie. communications.** op.cit.p155.

[2] -أسماء حسين ملكاوي، **أزمة كورونا وإنعكاساتها على علم الإجتماع**، مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قطر، ص09.

[3] -أمنية قهواجي، **دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد إقتصادية**، جامعة بومرداس، مجلد 05، العدد01، ديسمبر 2015، ص300

ويؤكد هذا التعريف على الصبغة التهديدية للأزمات، وهذا ما يستدعي ضرورة التعامل معها بسرعة، والاستجابة لها بفعالية أكبر.

والارتياب هو ثاني عنصر له علاقة وطيدة بالطبيعة المركبة للأزمة، فكل نسق يتعامل مع وجود فوضى داخله أو خارجه، كما تعتبر الفوضى المكون الأساسي لعمل النسق، نظرا للتجديدات والتغيرات التي تترتب عنها، والتي تمنح للنسق ذلك البعد الديناميكي في التعامل مع محيطه، هذا الأخير الذي لا يقبل أنساق ساكنة.

فالفوضى تدرج ضمن عمل النسق الذي يعتبر مفتوحا على محيطه، لأن هذا الأخير" ليس له بعد داخلي فحسب بل هو يتداخل مع المحيط الخارجي للأنساق"[1] ، إذ الإقرار بأنه مغلق يعني ذلك عدم وجود تبادلات مع المحيط، مما سيؤدي حتما إلى اضمحلاله واختفائه.

ونجد أنفسنا أمام طريق مسدود، إذ"لا توجد معادلة وحيدة بها مفاتيح تفسير الكون، مما يجعلنا أمام مشاكل أساسية مرتبطة بالارتياب"[2].

وحالة الارتياب مردها وجود ندرة في المعلومة المرتبطة بما يحدث حول النسق، من إضطرابات وتغيرات ونزاعات وحتى صراعات، إذ تسود فيها ظروف عدم التأكد وتحدث حالة ارتباك و الضياع بسبب نقص المعلومات، وعدم وضوح الرؤية، بالنسبة للإجراءات التي ينبغي اتخاذها بشأن الأزمة.

والحالة الطبيعية للنسق هو قدرته على خلق جملة من الميكانيزمات لضبط عمله، مما سيجعله قادرا على التنبؤ بالأفعال الممكنة فيما يخص عمله، بيد انه يحدث"ألا يعمل نسق الضبط (بشكل جزئي أو حتى لا يعمل بتاتا)، فيصبح من الصعب التنبؤ.

وهنا يبرز الارتياب بحيث تؤدي الأزمة إلى زيادة الارتياب وإلى اضمحلال الحتمية، في ظل ضيق الوقت وغياب الحل الجذري السريع.

بمعني انه في هذه الحالة يسيطر الارتياب علي المستوى التنظيمي، بحيث لا يتأكد أي شيء في محيط تعمّ ه الاضطرابات، إضافة إلى أن الأزمة تفرض نفسها و تخلق واقعا مرعبا يتطلب تدخلا سريعا لإنهائها أو تخفيف تأثيرها، وكذلك اتخاذ الإجراءات الكفيلة لعدم تكرارها.

فعلى المستوى التنظيمي، كلما تحول محيط المؤسسة إلى مضطرب وغير مستقر، كلما دفع ذلك المؤسسة إلى تسيير أكبر للمعلومات، وكلما زاد الارتياب كلما زادت الحاجة إلى المعرفة، بغية منح إجابات مناسبة

[1]-هامل مهدية، المرجع السابق، ص 29

[2]- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 24.

للخروج من حالة الارتياب هذه للقيام بتقدير للأحداث المحتملة بناءا على المعلومات التي يحصل عليها التنظيم، وبالتالي يبدو أن ّ مفهومي الاضطراب والارتياب جد قريبين[1].

ويتضح هذا الارتياب كأحد خصائص الأزمة من خلال[2]:

- انسداد قنوات الاتصال:

حيث تتكدس جميع قنوات اتصال المؤسسةفي حالة الأزمة تدريجياً أمام تدفق طلبات المعلومات، إذ يطلب جميع الموظفين توضيحات حول الأزمة، في حين ترغب الجهات الفاعلة للمؤسسة في الخارج، بما في ذلك الصحافة ووسائل الإعلام بشكل خاص، قصد الحصول بأولوية على المعلومات والإجابة عن التساؤلات (من؟، ماذا حدث؟، متى؟، كيف؟، أين؟، لماذا؟)، فالأزمة حسب المعهد الأمريكي لإدارة الأزمات تعمل على تعطيل كلّي لأنشطة المؤسسة الاتصالية.

- تدخل الجهات الفاعلة الجديدة

أثناء الأزمات خاصة تظهر جهات فاعلة جديدة، تعبر عن نفسها في الموضوع، وتطالب بتوضيحات حيث يظهر محاورون جدد وقوى دخيلة، ويعبرون عن أنفسهم حول هذا الموضوع، ويطلبون تفسيرات، وقد تكون هذه الجهات الجديدة :السلطات العامة، والمسؤولين المنتخبين، المنظمات القنصلية، وممثلي العالم النقابي.

2-3-التجميد/فك التجميد:

تؤدي الأزمة إلى تفكك الأنساق القائمة، وتجميد عمل النسق، ولكن ذلك يؤدي في ذات الوقت إلى فك تجميد القوى الكامنة داخل هذا النسق، فالأزمة لا تعني وجود حالة فوضى أو اضطراب فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى وجود تركيبية لعناصر متنافرة ومتفاعلة فيما بينها[3]، لا استغناء عن أحداها، عاكسة طبيعة عناصر النسق التي هي في ذات الوقت متكاملة ومتنافرة وحتى متصارعة، كقوى ومسارات تتداخل وتحطم كل واحدة منها الأخرى، داخل تلك الفوضى التي المقصود بها الوصول إلى حالة تنظيم، ففوضى فإعادة تنظيم بشكل مستمر.

على هذا المستوى،"سيدمج النسق التنافرات السابقة لخلق أشكال جديدة من التنظيم، وسنشهد نشر تحالفات وائتلافات مؤقتة، ونلاحظ أحيانا أخرى ازدياد الطابع التنافري الذي قد يصبح هو المهيمن"[4].

---

[1]-عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص107.

[2] - Libaert Thierry.**la communication de crise.** 4'édition :2005.p .10

[3]-فضيل دليو، اتصال المؤسسة، مرجع سابق، ص 17

[4]- لمياء مرتاض- نفوسي-، المرجع السابق، ص 36

فالأزمة تفشي عن الطابع التنافري، إن لم نقل الطابع الصراعي للأنساق القائمة، ولكنها تجسد أيضا التكاملية بين عناصرها، حيث لا تكون كل الوظائف الاجتماعية نشيطة وبارزة، وبعضها الآخر يكون كامنا، حيث "ستتعارض الوظائف الكامنة مع الوظائف الظاهرة، محدثة بذلك ظاهرة الاختلال الوظيفي"[1] ويتجانس هذا المبدأ مع ما يقوله عالم الاجتماع **إدغار موريو** " هنا نرى الوجه المزدوج للأزمة: الخطر والفرصة، خطر إعادة التغيير، وفرصة للتقدم، فالأزمة هي التي تجلب الأزمة"[2].

2-4-بدء أنشطة البحث

بينما يبدو الأفق غامضا ودون حلول للأزمة المتفشية، سيقوم المجتمع بإيجاد تلك الحلول بنفسه، دون الاعتماد على المؤسسات الرسمية، من خلال قوى داخلية يوجدها للتصدي للأزمات التي يمر بها، عبر الحملات التضامنية التي شهدتها المجتمعات وعلى وجه الخصوص في العالم الإسلامي.

فعملية التأثير وبناء الصورة الذهنية، والدفاع عن مصالح وأهداف المؤسسة، وإختيار وسائل وطرق الإقناع تحتاج إلى معرفة التركيبة النفسية والاجتماعية والانثربولوجية للمجتمع[3]، سيما أن الدين والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة يمكن أن تمثل قوة لإدارة بعض الأزمات كالكوارث الطبيعية والصحية والقضايا الاجتماعية والنفسية والتربوية، حيث أن قيم التضامن والتسامح والتعاون والصبر تلعب دور أساسي في تقديم الحلول المرجوة.

أما في أزمة كورونا لقد اختفت فجأة جميع أشكال التجمعات البشرية خارج إطار الأسرة، وتلاشى المجتمع لصالح الانكفاء على الذات، كما زادت الريبة من كافة أشكال التقارب،و خالط ذلك شعور بالخطر والخوف من انتقال العدوى والمرض، كل ذلك في مجتمعات لطالما قامت على نمط ثقافي يعزز الثقة والتقارب، "**وقد غدت الأسرة ساحة للجزء الأكبر من الفعل الاجتماعي، وتحولت من مجال خاص إلى مجال عام يطل منه الملايين على العالم وهم يمارسون أدوارهم ووظائفهم عن بعد**"[4].

ولكن على المستوى الرسمي، تكثفت الأبحاث -على المستوى المحلي والعالمي- وخصص لها ميزانية معتبرة، منها تلك التي تكون جادة وتخضع لبروتوكولات صارمة، ومنها تلك غير الصارمة، التي لا تخضع للتفكير العلمي النقدي، من خلال إقتراح حلول وعلاج لوباء ما في وقت قياسي، حيث يتعذر التنبؤ بنتائجه الجانبية، حتى وإن كان كرسالة لطمأنة الفئة المتضررة من هذه الجائحة.

---

[1]-فريال مهنا، مرجع سابق، ص 132

[2] - Libaert Thierry.**la communication de crise.**p 19.

[3]-محمد قيراط، نور الدين الميلادي، مرجع سابق، ص ص 189-190

[4] - Enrique Dans, **As Covid-19 Forces Millions Of Us To Work From Home, Which Are The Best Tools For The Job?** Forbes, Mar 27, 2020, https://www.forbes.com/sites/ enriquedans/2020/03/27/as-covid-19-forces-millions-of-us-to-work-from-homewhich-are-the-best-tools-forthejob/#19e8849b61e0

حيث شرعت العديد من البلدان في إنتاج لقاحات ضد فيروس كوفيد-19-، ولكن لا أحد أمكنه أن يجزم إن كان اللقاح سينجح في هذا الوقت الوجيز، كما لا يمكن التكهن بكل نتائجه الجانبية، فالمصلحة والرغبة في الهيمنة والتفوق على الآخرين هي التي تجعل الإسراع في اكتشاف لقاح (سلاح استراتيجي)، أكثر من الرغبة العلمية التي لا تتغذى من المصالح الإيديولوجية.

فهل اللقاح الذي تنتجه البلدان المتعددة هو من أجل صالح البشرية، أم أنه معركة إيديولوجية أخرى، لإثبات الذات على المستوى الدولي وفرض الهيمنة على العالم؟

فالمصلحة هي التي تحرك الفاعلين على مستويات مختلفة، بما فيها المجال العلمي، وفي هذا الصدد، تمثل الهدف الضمني من وراء استعانة الاستعمار بخدمات الانتربولوجيين في نهب خيرات الشعوب والتوسع على حسابها، متخفيا وراء ستار البحث العلمي، حتى المفاهيم المستخدمة في الانتروبولوجيا كانت ذات نزعة إيديولوجية[1].

فلا يمكن تناسي البعد الإيديولوجي الذي ظهرت فيه الأنتروبولوجيا كتخصص قائم على دراسة الاختلاف والتباين القائم بين الغربي وذلك الآخر المختلف عن الأول والذي يعيش حياة "متوحشة"، كمفهوم أول لنعت ذلك الإنسان الذي يعيش حياة بسيطة والذي استبدل بمفهوم "البدائي"، وكأن هنالك اختلاف جوهري بين المفهومين الاثنين.

كما استبدل مفهوم المجتمعات المتوحشة أو البدائية ليحل محله مفهوم المجتمعات التقليدية، أو القديمة، وبعبارة أخرى: العالم الثالث أو جزء منه".

وقد احتاجت مقاربات **يورغن هبرماس** في المجال العام وأخلاقيات التواصل إلى تفحص جديد حيث اختفت المجالات العامة لا بضغط الأنظمة السياسية، ولكن بسياسات التباعد والحجر الصحي[2] .

ويعترف **(Habermas)** بأن التقنية الحديثة أصبحت طاغية على الحياة الاجتماعية في المجتمعات الحديثة وانه لا مفر منها، وحتى إنه قد أضحت لها شرعية تستمدها من طبيعة النظام الرأسمالي مشخصا الحداثة الأوروبية على أنها عقلانية أداتيه، استنادا إلى تحديد **Weber** للعقلانية، والمتجلية في "ازدياد الحسابية والبحث عن الربح والسيطرة المنظمة على كل جوانب الحياة الإنسانية، على أساس قواعد قللت من الاعتماد علي القيم التقليدية المتوارثة"[3].

فمشروع العقلنة الذي استند إليه العلم الحديث هو في الواقع بغية الهيمنة على المجتمعات، والتحكم في الجمهور بـ(عتبار ه جمهور سلبي).

---

[1]-لمياء مرتاض-نفوسي- المرجع السابق، ص 38.

[2]-أسماء حسين ملكاوي، مرجع سابق، ص15.

[3]-حسن مصدق، **النظرية النقدية التواصلية**، المركز الثقافي العربي، 2005، ص 110.

ولم تعد تولي أهمية النظرية، إذ أضحى العلم الحديث تجريبيا ورياضيا، "والعلوم الحديثة فرضت نفسها بعدما أصبحت تجريبية وتقنية ورياضية، ثم إن غياب التأمل والإبداع والتفكير بالنسبة للإنسان المعاصر يجد سببه في الانبهار أمام التقدم المستمر للتكنولوجيات والتقنيات الجديدة، التي حققت مفهوم "مجتمع الوفرة"، وذلك بحث الخطى سريعا نحو التقنيات الجديدة اليوم كالطباعة الثلاثية، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات وفرض أشكال مختلفة تماما من العولمة، وجعل الحديث عن ثورة صناعية رابعة أمرا شديد الجاذبية.

فقد أضحى الباحث يقوم بتجاربه داخل مخبره، مقترحا إطارا تفسيريا للظاهرة المدروسة دائما داخل المخبر، بطغيان الطابع التقني والتطبيقات التقنية على العلم الحديث.

ويتدخل هذا الأخير على كل هذه المستويات ليوجه ويسير بحثه تبعا لضوابط تقنية، من منطلق السيطرة على الطبيعة والعالم، وما يحدث اليوم هو إن "إيديولوجية التقنية العلمية تتغذي من عدم قدرة الإنسان الحديث أن يتعرف بواسطة الفكر على القوى المتخفية بين ثنايا التقنية المعاصرة".[1]

ما يريده الباحث هو السيطرة علي الطبيعة، بشكل تقني، باستخدام أدوات أو تقنيات عليه أن يتقن استخدامها، وفي هذا السعي نحو السيطرة على الطبيعة والتحكم التقني باستخدام هذه الأدوات، فإنه بدون أن يعي، أضحى عبدا لهذه التقنية.

فلم يعد العلم الحديث يرتكز على قاعدة نظرية يعتمد عليها لاكتشاف تقنيات جديدة، فقد كانت التقنية إلى وقت ما تطبيقا لما توصل إليه العلم، أما الآن فقد أضحت لها استقلالية وأصبحت هي التي تحدد مسار العلم تبعا لطلب السوق، حيث أصبح العلم مجرد سلعة تطلب، يتم إنتاجها (باكتشاف تقني ما) ويتم تصديرها، ويتم عادة الأمر عن طريق شركات كبرى أو متعددة الجنسيات.

كما أن هذه الاكتشافات المستمرة والتي لم يعد يتحكم الإنسان في مسارها والتي لم تأخذ بالحسبان الجانب الأخلاقي في البحث العلمي، مآلها أنها أصبحت تنفلت من سيطرة الإنسان باسم العلم والتقدم.

فكل تخصص علمي يهدف إلى تحقيق مصلحة معينة، حتى العلوم الاجتماعية النقدية والتحليل النفسي والفلسفة "تقوم مصلحتها على التحرر، بمعنى أنها مصلحة تتوخى التحرر من جميع أشكال الهيمنة الموجودة، ويقر **Habermas** بأنه "لا حياد في الممارسة العلمية، إذ كل نمط من أنماط المعرفة يخضع لتوجيه مصلحة معينة"، فهذا الواقع الخاص بالعلم الحديث يجعل مسألة الحياد بعيدة المنال[2].

[1]-أسماء حسن ملكاوي، المرجع السابق، ص16

[2] - حسن مصدق، المرجع السابق، ص 111.

والعقلانية هي ميزة الحداثة التي عرفتها أوروبا، بتجسدها على مستويات الحياة المختلفة في الاقتصاد، بفعل النظام الرأسمالي الذي يميز تنظيم وسير المؤسسات، وفي السياسة، بفعل النظام البيروقراطي الذي يهدف تجاوز الأنظمة التي تستند إلى أسس تقليدية أو كاريزماتية، وفي الأخير على مستوى البحث العلمي بوضع علم وضعي يستند إلى الموضوعية.

فما يميز الوضع في المجتمعات الحديثة هو ذلك العقل الأداتي الذي يخضع للحساب الواعي الذي يدرس كيفية الوصول إلى أهداف بحد ذاتها موضوع حساب وغير خاضعة لطابع قيمي بل لطابع عملي، يتشخص نوع هذه العقلانية في تعامل الإنسان مع الطبيعة، وتتجسد في العلم والصناعة والتكنولوجيا الحديثة".

هذه العقلانية تميز المجتمعات الرأسمالية الحديثة والتي غدا فيها هذا العقل هو المهيمن، وقد تم تقليص دوره إلى مجرد أداة لتحقيق أهداف معينة، كما تفعل التقنية الحديثة في محاولة سيطرتها على الطبيعة وعلى البشر.

وكل فعل إلا ويخضع لمصلحة معينة، بعيدا عن أي اعتبار أخلاقي أو قيمي، في هذه المجتمعات فقدت المعايير والقيم مكانتها والدور التوحيدي التواصلي الذي كانت تؤديه إلى وقت ما، مما أفقد المجتمع توازنه، حيث أضحى منقسما إلى قسمين اثنين[1]:

- ✓ الأول يخص العالم المعيش الذي تقوم بنياته على اللغة والتواصل، وفي **علم اجتماع اللغة**،تُطرح اللغة كظاهرة اجتماعية تتأثر وظائفها التفاعلية وفق التحولات الاجتماعية، وأثناء الأزمة نلحظ بروز تعبيرات ومفاهيم جديدة في المجتمعات عند التعامل اليومي مع أزمة كورونا مثلا وفهمهوالتكيّ ف مع تدابيرها المفروضة على المستوى الجمعي، وبدراستنا للتعقيدات اللغوية والتواصلية للجائحة، من خلال المفاهيم التي أفرزتها، مثل «التباعد الاجتماعي» و«الوباء» و«التعقيم» و«الحجر الصحي» و«العزل المنزلي» و«أعراض المرض» و«الحياة الطبيعية» وغيرها.
- ✓ الثاني يخص عالم الأنساق الذي يخضع بالأساس للعقلنة الحسابية التي تتميز بالوظيفية والأداتية".

حيث أصبحنا لا نستطيع الاستغناء عن التقنية في حياتنا اليومية والمطبقة على كل جوانبها، وأضحت جزءا لا يتجزأ من الواقع المعيش، وخلق واقع جديد في مجال "التنفيذ التقني المتميز بسرعة التغيرات"، فالرقمنة والتقنية والجودة ليست بالضرورة أجهزة مستقلة، بل هي وظائف وادوار في جميع المؤسسات.

[1]-أسماء حسين ملكاوي ، المرجع السابق، ص 40.

فنحن نعيش اليوم ثورة تقنية وعلمية تعززها الاكتشافات التقنية من جهة، ومن جهة أخرى سرعة التغيرات التي تحدث على هذا المستوى والتي تعزز وتقوي من وتيرة هذه الاكتشافات المتواصلة، ولسرعة التغيرات هذه دلالة رمزية، حيث تعدو كل آلة جديدة رمزا للتطور والمعاصرة.

من جهة أخرى لهذه الثروة التقنية العلمية نفس دور الثورة الصناعية، فهي "ثمرة التقاء الديناميكيات واكتشافات متعددة ومختلفة"، ولكنها أكثر تأثيرا في الحياة الاجتماعية وأكثر هيمنة على المجتمعات، خصوصا على تلك التي تستهلكها فحسب، إذ قامت "بكسر كل التوازنات المحلية والدولية القديمة، وأفقدت القسم الأعظم من مجتمعات العالم قدرة التحكم بمصيرها".

في هذا الصدد يرى **Herbert Marcuse** بأن"التكنولوجيات تمكن من تأسيس أشكال جديدة للمراقبة والتلاحم الاجتماعي وفي نفس الوقت هي أكثر فعالية ومتعة، ويوجد شكل لهذا الاتجاه الشامل: لقد امتد لمناطق العالم الأقل نموا وحتّى ما قبل الصناعية، هي تخلق تماثلات بين نمو الشيوعية والرأسمالية"[1].

حيث أضاف الباحث في قوله" أن الآلة الحاسبة الالكترونية قابلة للاستخدام من قبل إدارة رأسمالية أو قبل إدارة اشتراكية، والمفاعل الذري يمكن أن يكون عظيم الفعالية في زمن السلم كما في زمن الحرب".

وقد اعتبر **Marcuse** أنّ الإنسان في القرن العشرين يخضع للسطوة التقنية، حيث اعتبر التكنولوجيا حلم كل الخلقين السابقين الذين عاشوا في عصور سابقة، ومن ثم تحوّلت إلى لعنة على إنسان العصر الحديث، ولعنة المتقدمين اللاحقين، فبالرغم من توفر الأجهزة من تلفزيون وإذاعة، وتوفر أساليب متعددة من دعاية وعلاقات عامة إلا أن هذه الأجهزة والأساليب حسب الباحث تدمر البعد الآخر للإنسان (تدمر حرية الإنسان وتجعله مستلب ومنخرط دون وعي في خضم حياة تفرض عليه حياة جاهزة)[2].

ما لا يجب نسيانه هو أن النسخة الأصلية لكتاب" الإنسان ذو البعد الواحد" قد صدرت عام 1964، في فترة كانت تتسم بوجود نظامين: الاشتراكي والرأسمالي لذلك فالمؤلف يشير إلى كليهما، ويقول بأن التكنولوجيا قد خلقت أشكالا جديدة للمراقبة والهيمنة، وأعتقد بأنه يقصد بها تلك الهيمنة الرمزية الخفية التي تمس حتى التصورات والتي امتدت إلى الدول الأقل نموا من الدول المصنعة، وحتى إلى الدول التي لم تعرف التصنيع، وهنا إشارة إلى العولمة التي خصت مجال التكنولوجيا والتي لم يتم التكلم عن بعدها العولمي آنذاك، لأنه لم يكن النظام الشيوعي قد انهار وقتها، ولم تكن هناك ثورة تكنولوجية وعلمية بذلك الامتداد الذي تشهده اليوم.

كما يشير **Marcuse** إلى الطابع التقني الذي أضحى سائدا في المجتمعات، خالقا علاقات جديدة معيدا إنتاجها باستمرار، وإلى الطابع العقلاني الذي يميز هذا الواقع، إذ "أعاد المجتمع إنتاج نفسه عبر

[1]-هربرت ماركوز، **الإنسان ذو البعد الواحد**، ترجمة جورج طرابيشي، الطبعة الثالثة، منشورات دار الآداب، بيروت، 1988، ص 186.

[2]-مرتاض لمياء نفوسي، المرجع السابق، ص 42

مجموعة من الأشياء والعلاقات أكثر فأكثر تقنية، بعبارة أخرى، النضال من اجل البقاء، واستغلال الإنسان والطبيعة أصبحا أكثر فأكثر علمية وعقلانية، يجب ان يوضع المعني المزدوج "للعقلانية" في هذا السياق.

حيث يقول **marcuse** "إننا نحيا ونموت تحت راية العقلانية والإنتاج ونحن نعلم أن الإبادة هي ضريبة التقدم كما أن الموت هو ضريبة الحياة[1]".

يجسد هذا التعريف عند الباحث مبدأ "السعادة بالشقاء"بالرغم من الوصول إلى مجتمع الوفرة، إلاّ أن الإنسان أصبح حسبه ذو بعد واحد، عقيما على المستوى الروحي، الإبداعي والفكري، بل إنسان متفق مع النظام السائد.

حيث ترتبط العقلانية التقنية والعلمية واستغلال الإنسان ببعضها البعض في أشكال جديدة للمراقبة الاجتماعية، وتمتد هذه المراقبة الاجتماعية المختلفة مهيمنا على تصرفات الأفراد، مما يجعلهم غير أحرار في اختياراتهم، ونجده كذلك ينتقد التجريب الذي تقوم به بعض الدول مبينا بأن السياق أضحى شموليا، مصرحا بأن "هذا العالم الامبريقي هو اليوم كذلك عالم غرف الغاز ومعسكرات الاعتقال، عالم هيروشيما وناغزاكي، عالم البانتغون والكريملان، عالم المدن النووية والتجمعات الصينية، عالم كوبا،عالم غسيل المخ والمجازر، ليوضح هذا الاستشهاد مدى خطورة الاكتشافات العلمية التي إن طبقت في الميدان، فإنها في الأخير لا تمكن أصحاب القرار إلا القيام بالمراقبة والهيمنة[2].

فالمصلحة هي التي ترافق بل وتوجه تصرفات الفاعلين، في النشاطات المختلفة، سواء على المستوى المحلي أو حتى العالمي، مما يشكك حتى في النشاطات العلمية التي تقام بغرض التصدي لتفشي فيروس كورونا المستجد، عبر محاولة اكتشاف دواء ولقاح فعالين.

[1]-هربرت ماركوز، المرجع السابق ص 187

[2]-جلدة سليم بطرس، **الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير**، ط1عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010، ص22

مما تقدم يمكن توضيح أهم العناصر التي تتسم بها الأزمة والتي يمكن حصرها في الجدول التالي:

جدول (1-1): العناصر الرئيسية للتعريف العملي للاتصال بالأزمة[1]	
غير متوقعة	حادثة تأتي كمفاجأة، هذه المفاجأة قد تكون أمرا لم تتوقعه المؤسسة أو لم تخطط له، كما يمكن أن ينتج عن أحوال تتجاوز حتى الخطط التي صممت لإدارة أشد الأزمات.
غير مألوفة- تستدعي بدء أنشطة البحث-	تحدث المشكلات بصفة يومية في جميع المؤسسات تقريبا، ولمواجهة تلك المشكلات تلجأ المؤسسات إلى إجراءاتها المعتادة. والأزمات هي أحداث لا يمكن أن تدار من خلال الإجراءات الاعتيادية، على العكس فإن الأزمات تتطلب إجراءات فريدة وأحيانا ما تكون إجراءات صارمة
تحدث الاضطراب على مستوى النسق	لأن الأزمات غير متوقعة وخارج حدود إجراءات المؤسسة الاعتيادية، فإنها تخلف اضطرابات هائلة، ودرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ولا يمكن للمؤسسات أن تكون على دراية بجميع الأسباب والآثار المترتبة من الأزمات بدون القيام بدرجة ما من التدقيق والتحقيق، وقد تستمر جهود خفض نسبة الاضطرابات لعدة أشهر، أو حتى لعدة سنوات بعد حدوث الأزمة. وذلك بسبب ضيق الوقت، ووجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة.
تهديد للصورة أو السمعة أو الأهداف ذات الأولوية العالية	يمكن أن تخلف الأزمات مستوى حادا من التهديد لكل من المؤسسة وفروعها وغالبا ما يوصف ذلك التهديد بأنه تشويه لصورة وسمعة المؤسسة. ومع ذلك فقد تشكل الأزمات تهديدا يؤدي إلى تدمير وزوال للمؤسسة، والتهديد للمصالح.

3-:أسباب نشوء الأزمة:

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المؤدية لنشوئها، وعلاجها وتسييرها لن يتم إلا بمعرفة وفهم هذه الأسباب حتى لا تهدر المؤسسة والقائمون على الاتصال الوقت والجهد والمال دون فائدة.

وعلى هذا الأساس قد تجد أية مؤسسة نفسها في وضع "أزمة" كنتاج لعدة عوامل داخلية وخارجية، نذكر منها:

-سوء التخطيط - .خسارة عدد كبير من الزبائن- أخطاء التصنيع - الحوادث التقنية والمهنية - غلق السوق - الأزمات الصحية والجوائح - سوء دراسة السوق وعدم إدراك البيئة المحيطة - الأزمات

[1]-روبرت اولمر، تيموثي سيلنو ماثيو سيجر، مرجع سابق، ص 28.

السياسية، الاقتصادية، والأمنية – الكوارث الطبيعية والبيئية – الإضرابات – الاستقالات المتتالية – شغور الوظائف الرئيسية – نقص التمويل – تأخر إنجاز المشاريع – الإشاعات.

حيث تتنوع الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية، ورغم تنوع هذه الأسباب فإنه من الممكن حصرها على النحو التالي:

-**أسباب خارجة عن إدارة المنظمة:** وتكون خارج نطاق المؤسسةمثل الز لازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن والتحكم في أبعادها[1].

- **الإشاعات:** يرى الباحث **ألان سوفي** في كتابه من الإشاعة إلى التاريخ بأنه" خلافا لما يؤكده علماء الفيزياء فإن الإشاعات تسير بسرعة أكبر من سرعة الضوء"[2].

وهي أهم مصادر الأزمات، بل أن أكثر الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، وأن من أهم الأسباب المؤدية لظهور الإشاعات وجود توتر جماهيري في ظل عدم توفر معلومات واضحة تصدر من إدارة الأزمة، أو سوء الفهم الذي ينشأ عادة من خلال جانبين، المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها[3].

كما أن الإعلام يلغي دورا كبيرا في تنشئة الأزمات واختلاقها من العدم، من خلال نشر معلومات كاذبة معادية للكيان المراد استهدافه، كما أن غياب المعلومات من المصادر الرسمية في أوقات الأزمات يتيح المجال لانتشار الشائعات، لذا يجب التبكير بإعلام الرأي العام عن طريق الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة كوسيلة فاعلة لعلاج الأزمة والحد من الشائعات.

-**تعارض المصالح:**عندما تتعدد جماعات المصالح، وتتعدد التنظيمات غير الرسمية في الكيان الإداري الو احد، تتصادم كل منها، وتعمل على إثارة المشاكل للأخرى، واستدعاء النظام الرسمي لها، وهو ما يسبب العديد من الأزمات.

-**الإدارة العشوائية:** وهي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافي مع المبادئ العلمية للإدارة، وتتصف بالصفات الآتية:

- ✓ ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين تحمل المسؤولية.
- ✓ عدم الاعتراف بالتخطيط.
- ✓ عدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.
- ✓ الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري.

---

[1]– محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**.، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003، ص92 .

[2]–مراد ميلود، المعالجة الإعلامية لمختلف الأزمات، **مجلة علوم الانسان والمجتمع**، العدد25، الجزء الثاني، 2017، ص853.

[3]–بطرس حلاق، **العلاقات العامة والأزمات**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 25

✓ عدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية[1].

-**الضغوط:** سواء كانت ضغوط داخلية من العاملين ومطالبهم والتكنولوجيا الجديدة والوقت وغيرها.أو ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية.

-**الرغبة في الإبتزاز**:هو أسلوب تستخدمه أجهزة الأمن والمخابرات في تجنيد عملاء لها للسيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبة نفسية ومادية، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعة لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الإنصياع.

-**سوء الإدراك**:يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكنه الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك من أحد مراحل السلوك الرئيسية، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتعرف تجاهه شكلا ومضمونا فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

-**سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم احد أهم أسباب نشوء الأزمات، حيث ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين، هما المعلومات المبتورة، والتسرع والارتجال في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.[2]، سواء كان ذلك تحت الضغط، أو الخوف والقلق والتوتر، أو الاستعجال، مما يؤدي إلى تقديم حلول واستنتاجات مغلوطة، لذلك يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة وغير منقوصة استنادا لقوله تعالى**"يا أيّها الذين امنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين"** الآية 06 سورة الحجرات.

-**لا وجود لعملية الاستشراف**:إن عملية الاستشراف تساعد المنظمة على توقع الأزمات والعمل على الوقاية لتجنبها،وفي حالة عدم وجود إدارة استشرافية ويقظة إستراتيجية فإن حدوث الأزمات أمر وارد لا محالة، حتى أنه يمكن توقع الخسائر والأضرار التي ستلحقها الأزمات وكيف ستؤثر على الكيان التنظيمي

والهيكل البشري، وتكون سمعة المنظمة على المحك وهذا بدوره أزمة داخلية.

-**اليأس** :فقد يقوم بعض المديرين بتصرفات مجنونة وطائشة، وذلك بعد وصولهم إلى حالة من الإحباط، حينها يفقدون الدافع والرغبة في العمل ويستسلمون للعمل الروتيني، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار، ومن الأمثلة علة ذلك الأزمات التي تنشأ بسبب سيطرة شخص مدعوم من قبل سلطة عليا قوية فاسدة تقوم بحمايته، عندها تحدث حالة

[1]-عياصرة معن محمود، وبني أحمد مروان محمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع 2008، ص 79.

[2]-بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 23

"إنفصام" وإنفصال" بين مصلحة العامل أو الفرد و بين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه[1]، ويكون اليأس أيضا على مستوى الدول مثل ما حدث في ايطاليا أثناء أزمة كوفيد -19- عندما صرحت قناة " **فوكس نيوز**" وقالت "لقد سقطت منارة المرح الأوروبي والتسلية، والأزياء، والغذاء، والعاطفة.. لقد سقطت إيطاليا بسرعة في ظلال شبح الفيروس وتحطمت البنية التحتية الطبية وارتفع عدد القتلى بشكل كبير "[2].

-"**سوء التقدير والتقييم**:وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائرا فعلا، حيث يكون أحد الأطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث، ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الأخر وذلك نتيجة:

- ✓ المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر و التغلب عليه.
- ✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

-**تعارض الأهداف والمصالح**: إن تعارض الأهداف الخاصة بين مختلف الأطراف تؤدي إلى إنهيار الثقة في متخذ القرار، الأمر الذي يوسع من دائرة عدم المصداقية والشك في قدراته، وبالتالي زيادة وتفاقم الأزمة[3]، فالعلاقات الدولية دون إستثناء مبنية على مفهوم واحد وهو "**المصلحة**"، إذا تضاربت المصالح بين الدول فهو إنذار لوقوع أزمة، حيث يقول **ونستون تشرشل** "ليس هناك عدو دائم أو صديق دائم، هناك مصالح دائمة" .

-**استعراض القوة**:ويطلق عليه على هذا السبب مصطلح ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين، سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو نتيجة لحدوث ضعف لدى الطرف الأخر أو الاثنين معا[4]، ويتم عادة من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة.

-**الأخطاء البشرية** :حيث يتضح أن الكثير من الأزمات يكون سببها الإهمال، والتسيب، وعدم الإحساس بالمسؤلية، وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة واقتدار، نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة وانتشار العيب.

-**تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة**:وذلك مثل شكاوى العملاء، المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في

[1]- محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، ص 79

[2]-فوكس نيوز تكشف أسباب سقوط ايطاليا في فخ كورونا، (متاحة على الرابط) - **https://arabic.rt.com/world/1095287-%D9%81**

[3]-بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 25.

[4]-لهدمي ماجد سلام، وجاسم محمد. **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول** ، عمان،الأردن، دار الزهران للنشر والتوزيع، ص 99.

المنظمة ككل[1].

-سوء العلاقة مع وسائل الإعلام:

حيث يعتمد الجمهور بكل فئاته على وسائل الإعلام كمصادر رئيسية لمعرفة تفاصيل ما يحدث في مجتمعه، من جراء تعرض منظمات كثيرة إلى أزمات نتيجة الرغبة الملحة لوسائل الإعلام في الحصول على معلومات، وواجهت تلك المنظمات مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الإعلام في تزويدها بسرعة المعلومات، والحذر من تقديم معلومات مغلوطة أو غير متكاملة.[2]

وهو ما أكده "**روبرت ديلينشنايدر**" المدير السابق لأحدى كبريات الشركات المتخصصة في العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بقوله أنه" على المؤسسة التي تتعرض للأزمة، الخروج إلى الجمهور مباشرة للإعلان عن الأزمة عبر قنوات الاتصال ووسائل الإعلام الجماهيرية[3]"

وهنا تظهر أهمية تعزيز العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام في الأوقات العادية وتوطيد العلاقة بينهما، من خلال إعلامها وإشراكها بمختلف الأعمال التي تقوم بها المنظمة مع جمهورها المتنوع، فالعلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام تؤثر بالإيجاب في كيفية تعاطيها مع مختلف القضايا التي تخص المنظمة، والتي من ممكن أن تدعمها في تجسيد رؤيتها وإستراتجيتها المستقبلية سواء على المدى القريب أو البعيد، وخاصة أوقات الأزمات التي تعصف بالمؤسسة،و التي يجب أن تكون فيها المرونة في التعامل مع وسائل الإعلام من إعطاء للمعلومات بكل شفافية بطريقة واضحة ومفهومة نتجنب فيها الغموض الذي لا يخدم المؤسسة أثناء الأزمة، فالعلاقات غير الجيدة مع وسائل الإعلام تزيد من حدة الأزمة وصعوبة معالجتها، وقد تكون سببا في ازدياد تفاقم الأزمة وظهور قضايا أخرى عن المؤسسة التي هي في غنى عنها.

وعليه يمكن القول أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية ووسطية، ونهائية تفرزها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فان حدوث المقدمات ليس إلا شواهد قمة جبل جليد تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد، ومن التتبعات. وأي ما كان فإن هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمة يظهرها لنا الشكل التالي[4]:

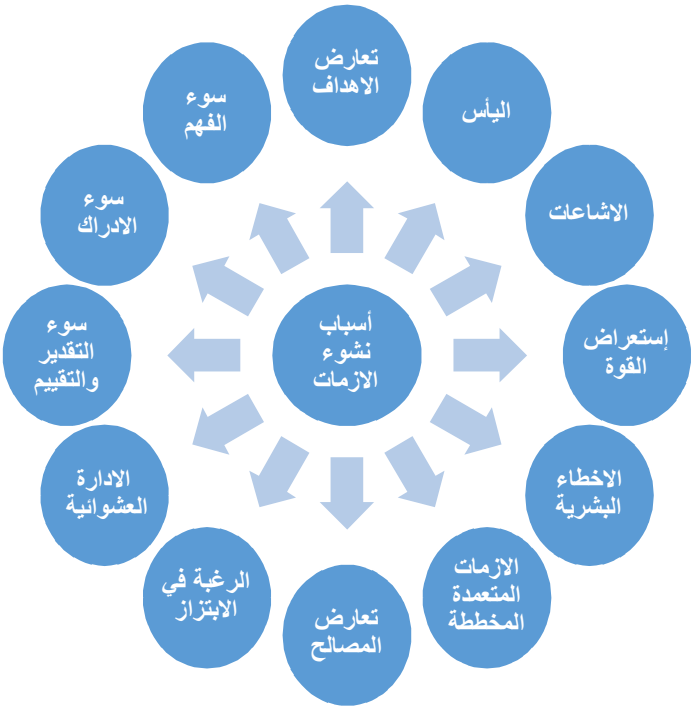
[1] - عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص101.

[2] -عبادي إيمان، **الاتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) .الجزائر :كلية علوم الإعلام والاتصال، موسم 2018-2019، جامعة الجزائر3 ص 154.

[3] -رضوان بلخيري، سارة جابري، **استراتجيات الاتصال والعلاقات العامة**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 224

[4] -محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 66.

الشكل رقم: 18 يوضح أسباب نشأة الأزمات



مما تقدم يتضح لنا أن أهمية التعرف على أسباب نشوء الأزمات، يمكننا من استخراج أهم المؤشرات التي يمكن عن طريقها رسم سيناريوهات المستقبل، سواء الاحتمالية التي سوف تحدث من خلالها أي أزمة، أو السيناريوهات المضادة لمعالجة الأزمة المتوقعة فور حدوثها، أو سيناريوهات الوقاية التي يتعين إتباعها للوقاية من حدوث الأزمة ومنع حدوثها.

إضافة إلى ذلك فالتعرف على أسباب نشوء الأزمات، يساهم في بناء مستودع تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمة الذي يدعم العمل المتبادل لنظم المعلومات والاتصالات بين المؤسسات المستجيبة للأزمة وعمليات الطوارئ[1].

ولما لا تحويل الأزمة إلى فرصة من خلال كسب شهرة وسمعة لدى الجماهير.

4-أنواع الأزمات

بالرغم من وجود عدة تقسيمات للأزمات، بيد انه يمكن تقسيمها من حيث اتجاهها إلى قسمين اثنين:

- الاتجاه الذي يرى أنها ذات طابع يخضع لحدث معين.
- الاتجاه الذي يرى بأنها تخضع لمسار معين.

4-1-الأزمة كحدث:

[1]- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد اللهإبراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 93.

يتميز هذا الاتجاه في التعامل مع الأز مات كحدث يحدثه عنصر مسبب (**trigger**)، من هذا المنظور، يرى **Roux-Dufort** بأن الأزمة يمكن النظر إليها "كحدث معزول"[1]حيث يرى الباحث أن ّ الأزمة مزيج من حدث موضوعي ومن الإدراك الفردي، فالأزمة عنده حسبه تنشأ من حدث أولي موضوعي، والشعور بالأزمة ينشأ من تجربة هذا الحدث من قبل الأفراد.

تجعل هذه الوضعية المسؤولين قادرين على التصدي للأزمة عبر منظومة من الأفعال التي تكون واضحة، وتتميز الأزمات من هذا المنظور بعنصر المفاجأة، فهي تحدث فجأة مما يجعلها غير متوقعة.

وهي تخضع لمنطق وجود سبب (عنصر مسبب) يؤدي إلى وجود نتائج (حدوث أزمة)، لعلاقة بسيطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

في حين صنف اتجاه أخر الأزمة حسب العمر الزمني لها: أزمة سريعة الظهور والاختفاء، يعبر عنها بالانفجار السريع ويقابلها أزمة بطيئة وطويلة تكون لها دلائل ومؤشرات سابقة لها، حيث يتوافق هذا التصنيف مع ما قدمه **السيد السعيد** عندما صنف الأزمة حسب موقفها إلى ثلاث أنواع[2]:

أ . الأزمات المفاجئة: سريعة الحدوث والتي لا تسمح بالبحث أو التخطيط لسرعة حدوثها مثل حوادث الطيران والحرائق والزلزال وغيرها، وهي أزمات تحدث بشكل عنيف وفجائي.

ب . الأزمات الطارئة: وهي تسمح بفترة من الوقت للبحث والتفكير والتخطيط كما يمكن حدوثها فجأة في حالة تراكم أسبابها لفترة من الوقت.

ج . الأزمات المزمنة: وهي تبقى لشهور وربما سنوات وتسمح بتداول الشائعات.

مثال ذلك تأثر المنتجات بظروف السوق المفاجئة، التي واجهت شركة نستله (**NESTIE**) في عام 2010 م، بعد حملة منظمة السلام الأخضر (Greenpeace) حينما اتهمتها بالتحريض على إزالة الغابات المدارية من خلال استخدام زيت النخيل غير المستدام في منتجاتها، ونشرت مؤسسة السلام الأخضر حينها فيديو يساوي بين تناول الشوكولا وبين قتل القرود الأصلية في الغابات، وتعر ضت **نستله** بعد هذا الفيديو لحملة مقاطعة أثّرت على أرباحها[3]، حيث استمرت الأزمة لفترة طويلة من الزمن قبل تلاشيها.

ويمكن أن تكون (**أزمات مستمرة**) بحيث تستمر الأزمة لمدة زمنية قد تصل إلى ثلاثة أشهر، وهي تلك الأزمات التي قد تخرج عن السيطرة في التعامل معها من طرف المؤسسة نظرا لعدم استجابتها للعديد من الحلول، كالأزمة التي تعرضت إليها مؤسسة سامسونغ (Samsung) عام 2017 م، وذلك بعد عدة

[1] - Christophe Roux-Dufort. **Crise et sentiment**, le cycle d'incompétence habile, Sanjy Ramboatiana Dans L'Expansion Management Review 2008/1(N°128), pages 120 à 128 Éditions L'Express - Roularta ISSN 1254-3179 DOI10.3917/emr.128.0120

[2] – السيد السعيد، **إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص 122.

[3] –يحي السيد عمر، **بناء السمعة المؤسسية**، دار الأصالة للنشر والتوزيع، اسطنبول، تركيا، 2022، ص 218.

حوادث انفجار لأحد أجهزتها الحديثة التي طرحتها في السوق، ففي البداية حاولت **سامسونج** إنكار مسؤوليتها عن الحوادث بالقول بأن هذه الحوادث فردية، وقد يكون سبب إنفجارها يكمن في سوء استعمال الجهاز من قبل الزبائن، ولاحقا بعد تكرار هذه الحوادث بكثرة اعترفت بمسؤوليتها عن هذا الأمر، وأعلنت عن نيتها في سحب الأجهزة من السوق، إلا أن قيمة مبيعاتها استمرت بالتدني وطال الأمر سمعتها وصورتها الذهنية لدى المستهلكين، مما دفع بها الإعلان عن نيتها بتعويض المتضررين، وقررت فيما بعد إتباع سياسة جديدة في اختبار أمان الأجهزة قبل طرحها في السوق، ونشر فيديوهات توثق عمليات الاختبار، وعانت **سامسونج** لفترة طويلة من تبعات هذه الأزمة[1].

4-2-الأزمة كمسار:

تبدو الأزمة من هذا المنظور أكثر تعقيدا، في سياق مختلف عن الأول، بحيث تحدث بسبب تراكم جملة من الإختلالات التي لم تدرك أو أسيئ فهمها أو لم تؤخذ بعين الاعتبار وهي في قيد التشكل، وبالتالي يمكن التعرف عليها وقتها، مما يجعل الأزمة يمكن التكهن بوقوعها والتنبؤ بها، عكس الاتجاه الأول الذي لا يمكن عادة التكهن بحدوث الأزمة فيه.

ويرى هذا الاتجاه بأنه لا يمكن وصف الأزمة بأنها مفاجئة بالأخص في هذا العصر الزاخر بأحدث وأرقى تكنولوجيات المعلومات والاتصال في شتى مجالات وميادين الحياة التي سهلت الحصول على المعلومة.

ويعرف **Alex Mucchielli** المسار **(Processus)** على أنه "تدخل نوعا ما مركب، الذي يؤدي إلى تحول شيء الذي ينطبق عليه بوجود مسار-لما بمرور الوقت- حيث يحدث تغير في الوضعية وفي شكل الظاهرة، من خلال مرجعية معينة"[2]، فالسياق بأبعاده المختلفة هو الذي يغذي وينظم بناء المعنى، لأن ظاهرة الاتصال عند **Mucchielli** ليست معزولة، بل متفاعلة مع ظواهر أخرى.

وباعتبار الاتصال مسارا، له تأثير كبير على أداء التنظيم والجماعات المكونة له، يفسر سلوك الأفراد في موقف التواصل، إذ يجب التركيز على"ما يتحول حتى تأخذ النشاطات المختلفة معنى."[3]،حيث تأخذ ظواهر الاتصال معناها في السياق الذي يشكله النظام نفسه.

ويكون ذلك من خلال التحديد الدقيق لإطار الأزمة أو المشكل المدروس في النسق، هذا الأخير الذي يقوم على جانبين هما:[4]

- ✓ الجانب البنائي: حدود النسق والحيز المكاني الذي يشغله.

---

[1]-يحي السيد عمر، **المرجع السابق**، ص218

[2] - Alex Mucchielli**. Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles.** Presses universitaires de Bordeaux.2006.p12-46.

[3]- لمياء مرتاض-نفوسي-، المرجع السابق، ص 45

[4]- وحيدة سعدي، ولهي حنان، التنظيمات، تحليل نسقي، **مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد 10، العدد04، ديسمبر 2018، ص ص، 445-446.

✓ الجانب الوظيفي: تدفق الطاقة المعلوماتية التي تخدم صناع القرار.

وتأخذ هذه المقاربة بالحسبان سيرورة الأزمة وهي تحدث، عبر مراحل معينة، ومسارات وسياقات محددة خلال عملية حلزونية، بحيث لكل مرحلة خصائص ومميزات، تمكننا من التعرف على كيفية بناء المعنى لدى الفاعلين في النسق الذي تحدث فيه الأزمة (تحديد الجهات الفاعلة التي يجب أخذها بعين الاعتبار)، وبالتالي يجعل ذلك الأزمة كظاهرة يمكن التنبؤ بحدوثها، نظرا لمرورها بمراحل والتي تبدأ بوجود "أعراض" تؤشر إلى اقتراب حدوثها، كما تتميز بكونها "نادرة ولكنها طبيعية ومتأصلة في الأنساق". حيث تساعدنا هذه المراحل، في جمع معلومات عن مختلف العناصر (التحقيق الدقيق)، من خلال أدوات البحث العلمي المعروفة والتي حددها **Alex Mucchielli** من الدرجة الأولى الملاحظة بالمشاركة والمقابلات، مع مختلف الفاعلون في إطار المشكل المدروس[1].

وخلافا للعلاقة الموجودة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في النموذج المبني للأزمة المنظور إليها كحدث، يختلف تفسير حدوث الأزمة من المنظور الذي يتمثلها كمسار، عبر المقاربة نسقية ترى بأن العلاقة بين العناصر المكونة للأزمة تتم عبر جملة من التفاعلات بين **أ** و **ب**، فهي ليست فعلا سببا بسيطا، لان هذه المقاربة تقترح رؤيا أكثر شمولية تأخذ بعين الاعتبار المحيط العام للظواهر وكذا التفاعلات المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، أي تحدث داخل النسق أو اتجاه المحيط.

هي علاقة يكون فيها فعل **ب** على **أ** متبوعا بفعل **أ** على **ب**، عبر علاقة مسماة برد الفعل، أو التغذية الرجعية **(Feedback)**، عن طريق جملة من التبادلات التي تتم عبر مدخلات ومخرجات والتي تدل على أن المعلومات قد تم استيعابها[2].

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، هنالك تقسيم آخر لأنواع الأزمات تبعا للتقسيم الذي وضعه **Gundel**، من حيث المعايير المرتبطة بالتنبؤ بحدوث الأزمة وإمكانيات تأثير التنظيم.

من خلال هذا التقسيم، يتم تحديد أربعة نماذج من الأزمات" الأزمة التقليدية، والأزمة غير المتوقعة والأزمة التي لا يمكن تجاوزها والأزمة الأساسية"[3].

حيث تكمن خاصية الأزمة التقليدية، في أنه يمكن التنبؤ بحدوثها، وتحديد العنصر الذي أدّي إلى اندلاعها، أما الأزمة غير المتوقعة فهي ذلك النوع من الأزمات الذي لا يمكن التنبؤ بحدوثه، إذ لا تكون التنظيمات متأهبة للتصدي لها، بحيث هنالك نقص في المعلومات وعدم القدرة على التخطيط للتصدي لها.

---

[1] - Alex Mucchielli.op.p 09.

[2] – فضيل دليو، **إتصال المؤسسة، إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة**، مرجع سابق، ص 14.

[3] – غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، مرجع سابق، ص 20.

أما عن الأزمة التي لا يمكن تجاوزها، فهي نوع من الأزمات يمكن التنبؤ بها، ولكن نظرا لعدم التحضير الجيد للتصدّي لها فهي تبقي صعبة التجاوز، كما هو حال اندلاع حرب بين طرفين اثنين.

وفي الأخير تكمن خاصية الأزمة الأساسية في أنها غير متوقعة، تحمل في إطارها تهديدا للأمن والسلام الدوليين، ولا يمكن بتاتا التحكم في مسارها، حيث من الصعب تحديد الحدث الذي أدّي إلى اندلاعها.

كما هنالك تقسيم للأزمة من خلال منظور الوقت **(Time Perspective)** ومنظور المحتوى **(Content Perspective)**

إذ يرى **Thiessen** بأن الأزمة"من منظور الوقت تمر بثلاث مراحل:[1]

-مرحلة ما قبل الأزمة

-مرحلة الأزمة

-مرحلة ما بعد الأزمة.

أما من منظور المحتوى فتوجد نمذجة أحادية أو متعددة الأبعاد، النموذج الأقدم والأبسط هو الذي يميز الأزمات التي يحدثها الإنسان وتلك التي ترجع إلى أسباب طبيعية خارجية"[2]. حيث يتم تحديد نوع الأزمة حسب مصدرها؛ سواء بفعل الإنسان أو الطبيعة، بالإضافة لإمكانية إدخال معيار التكرار؛ فتظهر أزمات دورية مثلا أو عشوائية.

كما يمكن تلمس تقسيم أخر حسب نوع الأزمة[3]:" أزمات اقتصادية ومالية وهي تتعلق بالنسق الاقتصادي والمالي للمؤسسة كانهيار البورصة.

وهناك أزمة تقنية وفنية، ونوع ثالث هو الأزمة البيئية وهي تعني البيئة بمعناها الشائع والجامع لكل المحيط، وأزمة حوادث معينة وهي تتعلق بحادث مفاجئ يحدث نوع من الاضطرابات، وهناك أيضا أزمة اجتماعية تتعلق بالجانب الاجتماعي للمؤسسة كالاضطرابات والصراعات الداخلية.

وهناك تصنيفات على حسب مستوى الأزمة وتوسعها الجغرافي إن كانت محلية، إقليمية، دولية، أو حسب حجمها سواء كانت صغيرة، متوسطة، كبيرة، ويركز هذا المعيار على جسامة الخسائر والأضرار، وهذا التصنيف القائم على أساس الأثر يقابله تصنيف حمدي شعبان الذي يرى أن هناك أزمة سطحية وأخرى تتميز بالعمق.

---

[1]-أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص12.

[2]- نواف قطيش: المرجع السابق، ص ص، 28-29.

[3]- سوزان المهدي،هيبة حسام، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، **مجلة كلية التربية و علم النفس**، العدد26 ،الجزء 4،2002 ،ص 165 .

وقد قدم **ليبار تري**" شكلا مختصرا عن مختلف الأزمات التي تعرفها التنظيمات في كتابه اتصال الأزمة **La communication de crise-**حيث صنّ ف الأزمات إلى محورين أساسين بناء على خصائص الأزمة: داخلية وخارجية، وعلى أساس طبيعتها تقنية واقتصادية وتنظيمية واجتماعية وإنسانية[1]، ويقوم هذا التصنيف الأخير على علاقة الأزمة بالأنساق الفرعية داخل المؤسسة أو ببعض العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل أو بآخر على استقرار المؤسسة اليومي وعلى قيمها.

إن هذه المعايير التصنيفية لا تعني انفرادها وانفصالها، فمن الناحية العملية والتطبيقية قد نلجأ لتصنيف الأزمات على أساس معيارين أو عدة معايير حتى يسهل تشخيص أبعادها والتعامل معها، فقد تجتمع عدة معايير مع بعضها البعض لتكون أزمة متعددة الأبعاد، فتكون أزمة محلية طبيعية وكبيرة في ذات الوقت، حسب خصوصية كل أزمة.

5-مراحل الأزمة

يقسم بعض الباحثين في الفكر الأزموي مراحل الأزمة إلى:[2]

1-مرحلة ما قبل الأزمة (precrisis) :اكتشاف الإشارات مع الاستعداد والوقاية

حيث تقوم المؤسسة بتجهيز الوسائل والمعدات اللاّزمة وتخصيص الوقت لمواجهة الأزمة، انطلاقا من إنشاء وحدة الأزمة، عقد وحدات تدريبية متخصصة من فتح قنوات اتصال، بناء سمعة جيدة للمؤسسة وغيرها، تمثل هذه المرحلةكل الإجراءات و التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل من مخاطرها، وتتضمن هذه المرحلة توعية الجمهور بما يجب اتخاذه من تدابير للتخفيف من الأزمة في حالة حدوثها.

2-**مرحلة التعامل مع الأزمة** (أثناء)، **crisis:** هي اختبار حقيقي للخطط المرسومة والتجهيزات المرتبة، والتدريب الذي سبق هذه المرحلة، ولكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها، والتي يجب فيها توفير المعلومات المناسبة، الحفاظ على سرية الأمور، دراسة الوقت، السيطرة على الرسائل الاتصالية.

وتعبر هذه المرحلة عن قيام إدارة المؤسسة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها والوقاية من مخاطرها، وذلك سعيا منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها من خلال مجموعة من الإجراءات والقواعد القائمة على التخطيط، التقييم، التقويم والتنفيذ وكذلك الاتصال.

[1]-Libaert Thierry.**la communication de crise.** 4'édition :2005.p 19- 20

[2]-أحمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1990، ص29-30.

3-مرحلة ما بعد الأزمة postcrisis: يتم فيها إعادة بناء ما تم تدميره وإعادة بناء الأوضاع، وسمعة المؤسسة، ورسم ضوابط لعدم تكرار الأخطاء، والاستفادة من الدروس، والاستمرار في إقامة علاقة جيدة مع وسائل الإعلام والجماهير[1].

حيث تمتاز هذه المرحلة بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة،لاستخلاص الدروس والعبر وتكون الخبرات من التجربة العلمية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسن المستمر.

إن محاولة التوقع لحدوث الأزمة يقودنا لطرح السؤال التالي: كيف تظهر الأزمة على أرض الواقع وكيف تختفي من جديد؟.

فالبعض يرجع تطور حياة الأزمة لحياة الكائن الحي، فهي تبدأ بمرحلة الضعف، ثم تليها القوة، ثم التلاشي والاندثار شأنها في ذلك شأن الكائن الحي، مثل النبات إذ تنشأ سيقانها ضعيفة ثم تكبر وتهيج ثم تكون بعد ذلك حطاما، ونفس الشيء يقال في مراحل وأطوار عمر الإنسان**يقول الله تعالى ﴿ ۞ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِن بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِن بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ ﴾ الروم (54).**

ويوجد تصنيف آخر لدورة حياة الأزمة لا يختلف عن التصنيف الذي يسوي مراحل الأزمة بمراحل الكائنات الموجودة في الوجود، محددا على أساس تطور المرض ذاته فهي تمر بـ[2]:

* **مرحلة ظهور أعراض الأزمة:** هي المرحلة التي تتجلى فيها إشارات الإنذار المبكر باحتمالية حدوث أزمة مازالت في دور التكوينو النشأة، فالأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ بل نتيجة مشكلة أو سبب ما، ما لم يحسم أو يعالج، حيث تشهد المؤسسة في هذه المرحلة مؤشرات أولية هي بمثابة تحذير ومنبه من وقوع خطر قادم نحوها يهدد سمعتها ومصالحها، وهناك من سمى هذه المرحلة، بالمرحلة التحذيرية أو الإستباقية.

* **مرحلة وقوع الخطوة الفعلية:**و هي مرحلة اندلاع الأزمةوظهور آثارها التدميرية على المؤسسة وخلالها تنمو الأزمة و تتداخل في الإنتشار وبمحفزات داخلية أو خارجية، وهي مرحلة تبدأ حينما يفشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة، أو عدم قدرته على السيطرة على متغيراتها بسرعة مناسبة.

* **مرحلة التصعيد في خطوة الأزمة:** تستمر الأزمةفي تداعياتها و هي أخطر مراحل الأزمة، ومتى وصلت الأزمة لهذهالمرحلة فأن الصدام و الانهيار هو النتيجة التي لا مفر منها، ويطلق عليها بمرحلة اللاّعودة، حيث تصل إلى ذروتها القصوى.

---

[1]-أحمد جلال عزالدين، مرجع سابق، ص 30

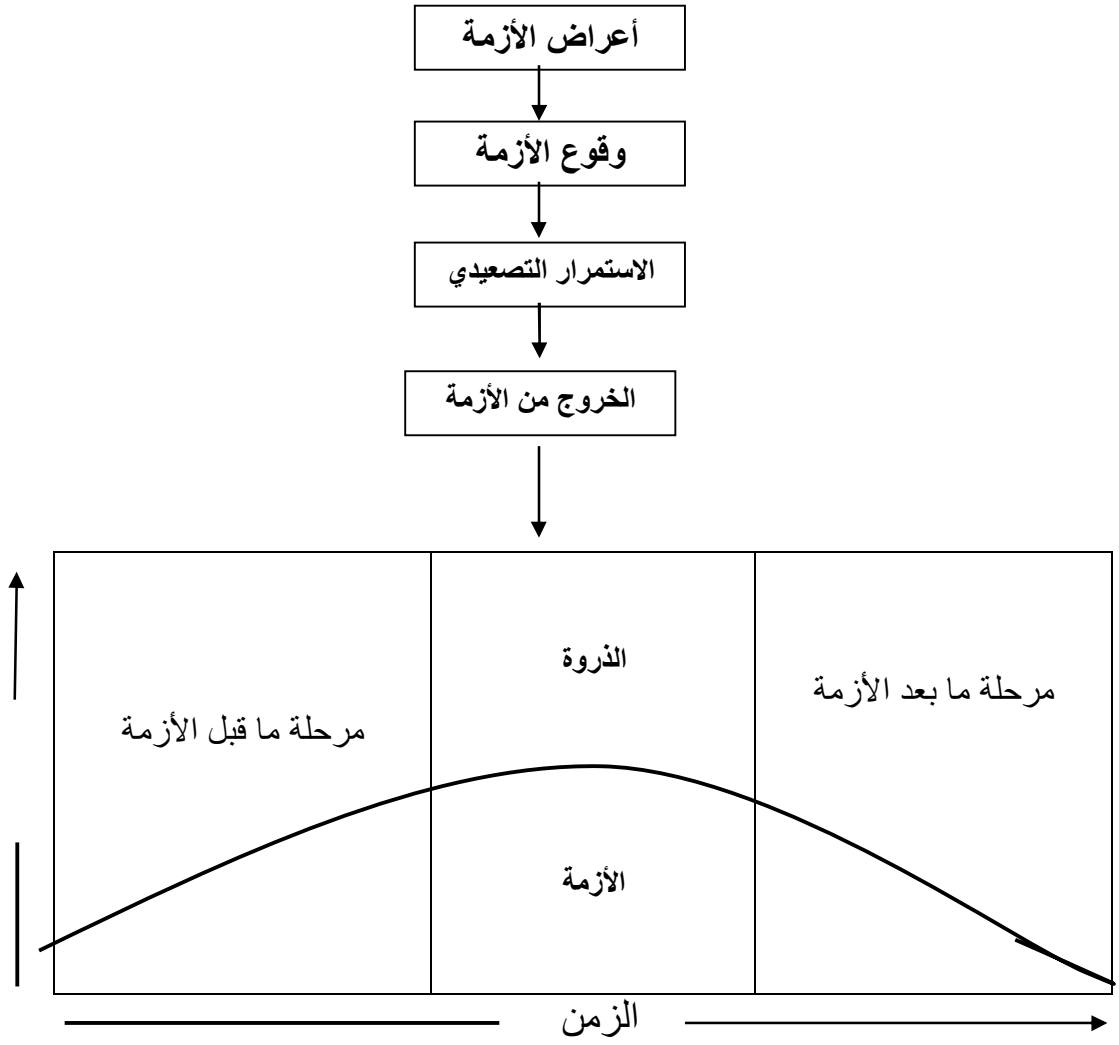
[2]- حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص111.

* **مرحلة الشفاء (الخروج من الأزمة):** في هذه المرحلة تفقد الأزمة بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها و تنحسر أسبابها، وتبدأ في التراجع تدريجيا إلى أن تستقر الأوضاع على حالتها الطبيعية،وينتهي الاهتمام بها وتصبح مجرد خبرة سابقة، وتتسم هذه المرحلة بتوافر المعلومات حيث يتم من خلالها تقويم الأزمة والتعرف على أسبابها الحقيقية للحيلولة دون تكرار وقوعها.

حيث يقول الهدمي " تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة للحياة، مثلها في ذلك مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى عند قيامنا بمتابعة الأزمة، ومحاولة الإطاحة بها"[1]، لأنها تحدد مسار الأزمة من البداية إلى النهاية.

ويمكن عرض رسم توضيحي لهذه المراحل على النحو التالي:

شكل رقم 19: رسم توضيحي لمراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة)[2]



[1]-الهدمي ماجد سلامة، **مبادئ إدارة الأزمات**، دار زهران، القاهرة، د.ت.ص 41.

[2]-حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص112.

إن العرض السابق يوضح بشكل جلي ومنطقي التطور النظري لحياة الأزمة، أما من الناحية العملية فيمكن لتسارع الأحداث أن يختزل مرحلة من المراحل ولاسيما مرحلة وقوع الأزمة والاستمرار التصعيدي، فمثلا مرحلة وقوع الأزمة قد تلغي مرحلة أعراض الأزمة.

المبحث الثاني:أساسيات حول إدارة الأزمة

إن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلاّ تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توقع لها أو أي فرص لتجنبها، وكثيرا ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا لذلك كان لا بد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها وهو ما أصطلح على تسميته (إدارة الأزمات).

1-مفهوم إدارة الأزمة

من خلال المفاهيم المقدمة سابقا للأزمة والتي استخلصنا منها أهم خصائص الأزمة، والتي بينت مدى الخطر الذي يواجه الكيان الإداري بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، وصانع القرار، يؤكد الأهمية الكبيرة التي تقتضيها إدارة الأزمة للخروج بالمؤسسة بأقل الأضرار.

حيث يأتي مصطلح **إدارة الأزمات (Managmement by Crisis)** في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي.

في تعريف للموسوعة الإدارية لمفهوم إدارة الأزمة جاء فيه هي " المحافظة على أصول وممتلكات المؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة"[1] .

وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تفاديها أو تخفيف أثرها على المؤسسة بها في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك".

ويعرفها الباحث **إبراهيم أحمد** ": أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابيرو المناهج المستخدمة للتعرف، السيطرة، والحد من أضرار الأزمة وتداعياتها" [2].

ويؤكد هذا التعريف على أن إدارة الأزمة تساعد في صنع قرارات في ظروف استثنائية، تساهم في تهيئة المناخ الملائم للتعامل معها.

---

[1] - الهدمي ماجد سلامة، مرجع سابق، ص 88

[2] -أحمد إبراهيم أحمد، **إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**، ط01، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002م، ص36

ويرى **أبو قحف** أن "إدارة الأزمة تستهدف تقييد أو تقليل أي ضرر يلحق بسمعة المؤسسة أو صورتها أو بقائها، من خلال الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية الخارجية " [1]

حيث تهدف إدارة الأزمة إلى السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وإعادة التوازنات، من خلال مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية المبتكرة.

وهذا ما جسده المفكر **محسن الخضيري**" في تعريفه بأنها: إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة"[2].

ومن خلال ما تقدم نتوصل إلى أن إدارة الأزمة، هي مجموعة من الإجراءات التي يتم إتخاذها في ظروف غير عادية (طارئة)، وفق آليات مضبوطة وفعالة.

وقد عرفها **أحمد أحمد**"إدارة الأزمة على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار من المنظمة وللبيئة وللعاملين"[3]

فإدارة الأزمة "هو طريقة التحكم فيها ومواجهتها، والسيطرة على تطوراتها بالطرق العلمية والمنهجية المختلفة، ويمكن تعريفها أيضا بأنها الأسلوب والطريقة التي يتم إتباعها في التحكم في مسار واتجاهات الأزمة، انطلاقا من مرحلة ما قبل الأزمة وصولا إلي مرحلة أثناء الأزمة، اختتاما بمرحلة ما بعد الأزمة".

وهي نوع من الإدارة الرشيدة التي يكون أساسها الحصول على المعرفة، والبيانات والمعلومات كأساس للتخطيط والتنظيم والرقابة المتميزة، والبعد عن أي إنفعالية"، كما أنها عملية جمع المعلومات التي تخص الأزمة من أجل التعامل معها واتخاذ القرارات اللازمة حيالها، ومتابعة نتائج هذه القرارات، وهي عبارة عن تكتيكات إدارية من أجل مواجهة الأخطار التنظيمية المفاجئة، وغير المحسوب لها.

بحيث يمكننا تقديم إدارة الأزمة على أنها:عملية تفاعلية للحد من الآثار السلبية المتوقعة بإستخدام جميع الوسائل المتاحة للسيطرة على الأزمة، والعمل على التحكم فيها بصنع واتخاذ القرارات التي تضمن عودتها بالنفع على الكيان المستهدف"[4].

---

[1]-عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتجية وإدارة الأزمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م، ص352

[2]-محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص34.

[3]-عباس أبو شامة، **إدارة الأزمة في المجال الأمني**، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد 04، العدد03، 1995م، ص 36

[4]-يحي السيد عمر، المرجع السابق، ص 214

حيث تمكننا إدارة الأزمة، من توفير الأساليب والطرق العلمية المناسبة التي يمكن إتباعها قصد التحكم في مسار واتجاهات الأزمة، والتقليل من أثارها.

فمن خلالها يتم وضع إستراتجيات إدارية محكمة ومصممة بالأساس لمساعدة المنظمة على التعامل مع حدث سلبي مفاجئ وذي أهمية (الأزمة)، واتخاذ القرارات المهمة للحد من الضرر الذي يمكن أن يلحق بها بسبب هذا الحدث ويحافظ على سمعتها وصورتها لدى أصحاب المصالح.

هكذا فإن إدارة الأزمة في المنظور الاتصالي تعني إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.[1]، حيث تفرض إدارة الأزمة نفسها كأداة أساسية في هندسة استراتجيات الحكومات والمؤسسات والمنظمات الدولية والمحلية بغرض الدفاع عن سمعتها وصورتها الذهنية.

2-مبادئ وأسس إدارة الأزمة

إن الأساس في التعامل مع الأزمة تفاديها والوقاية منها وليس مواجهتها، لذلك وجب على المؤسسات وضع الخطط الإستراتيجية الكفيلة بالوقاية من الأزمات (ذات المصدر الداخلي على الأقل) والقضاء على مسبباتها، والجزم بأن الأزمة دافع إيجابي للمؤسسة، كما تشير إليها بعض الدراسات، هو ضرب من التفاؤل المبالغ فيه، فالتاريخ أثبت ندرة من استطاع تحويل الأزمة من مؤثر سلبي إلى مؤثر إيجابي على صورة المؤسسة، وحتى إن حدث ذلك فعلا َ فالأولى توجيه الجهود والأوقات والأموال المستثمرة نحو تطوير المؤسسة، بدل إصلاح ضرر الأزمة، وينصح بعض الباحثين، باستباق الأزمة بمجرد استشعارها، من خلال إتباع الخطوات الأربعة التالية لضمان الإدارة الفاعلة لأزمة: **Management Crisis Effective**

-**أولا:** تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة لكل عضو من الفريق .

حيث يشير الدكتور محسن الخضيري إلى" أن إدارة الأزمة يطلق عليها أحيانا مصطلح الإدارة بالاستثناء **Management by Exception**، بحيث تخرج الأوامر الإدارية على مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم، وتصبح المسؤوليات مستندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات للتعامل مع الأزمة، وسلطاته تتجاوز كافة السلطات الأخرى في الهياكل التنظيمية"[2]، ويطلق عليه أيضا فريق المهام الأزموية.

-**ثانيا:** تطوير واقتراح خطط عملية للتعامل مع الأزمة.

- **ثالثا:** اختيار الخطة العملية المناسبة لإدارة الأزمة والتأكد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

[1]-مكاوي، مرجع سابق، ص 51

[2]- محسن أحمد الخضيري ، مرجع سابق، ص 133

-**رابعا:** تنفيذ الخطة ومتابعتها أثناء وبعد الأزمة لضمان الشفاء التام منها وتجنب تكرارها.

3- متطلبات أدارة الأزمات

لقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات ضرورية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الأزمات يجب توفرها، وهي كما يلي:

-**سجل الأزمات:crisis portfolio**: فلا بد من وجود سجل للازمات داخل كل مؤسسة يتم تدوين وتوثيق كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان أو الإخلال بأهدافها.

ويكون بمثابة ذاكرة حقيقية للمؤسسة يستخدم من طرف القيادة التي ترأسها كأداة يتم الرجوع إليها عندما تقتضي الحاجة[1].

من خلال هذا العنصر يتبين لنا أهمية وضع سجلات للأزمات، هو احد المتطلبات الضرورية التي تقتضيها التحديات والرهانات، فالتغيير والإصلاح أصبح في هذا العصر أصبح سمة من سمات الإدارة وبصفة خاصة تغيير القيادات العليا التي على رأسها واستبدالها بقيادات جديدة، يجعل من السجل الخاص بالأزمات يكتسي أهمية لدى هذه القيادات وذلك بمنحها معلومات على المؤسسة ومحيطها مما يجعل القيادة الجديدة تتفاعل بشكل مناسب وفي ظرف زمني قصير، وهنا تصبح هذه القيادة تطبق الإدارة بالوقت نظرا للأهمية التي يقتضيها العامل الزمني في تحقيق الأهداف.

-**فريق إدارة الأزمات:**إن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف[2]، وهي إدارة جماعية للقرار، تقوم علي رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل معها.

وتعتبر فرق العمل من أهم الطرق التي تستخدم عند التعرض إلى الأزمات، لأن إدارة الأزمات هي إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل معها.

لذلك نجد النموذج الياباني في إدارة الأزمة يقوم على الأشخاص الأقربون إلى الأزمة، ويعتبرهم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وذلك ما نراه في معظم المؤسسات الياباني التي تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن المؤسسات اليابانية تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المؤسسات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفريق إدارة الأزمة.

---

[1]-خالد تلعيش، إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة، **مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد03، العدد03، 2021، ص 36

[2]- أحمد إبراهيم احمد، **إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**، ط01 ،الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002.ص36

-**التخطيط:** وهو مطلب ضروري مهم في إدارة الأزمات، خاصة من الناحية الاتصالية، باعتباره اختيار حاضر لسلوك مستقبلي من مجموعة التصرفات والأنشطة البديلة ينطلق من بيئة حضارية واجتماعية[1]، حيث يساهم التخطيط في وضع استراتجيات لتفادي الوقوع في الأزمات وإدارتها بشكل فعال في حالة حدوثها، وحسب هيدريتش **(Heiderich)** يقوم التخطيط على 03 مراحل أساسية[2] : التخطيط المسبق لإدارة الأزمة، التخطيط أثناء حدوث الأزمة، والتخطيط المستقبلي، وتقوم هذه المراحل حسب الباحث على إمتصاص الأزمة وخطورتها، وخدمة المجتمع المحلي.

فالتدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو على الأقل التخفيف من أثارها وتلاقي عنصر المفاجآت المصاحب لها فهو بذلك يساهم في تحقيق رقابة فعالة، أيضا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية للاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

- وسائل علمية للتعامل (المحاكاة والسيناريو):

إن التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام وسائل علمية مثل المحاكاة والسيناريو، فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع تصورات للازمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة.[3]، حيث يقدم سيناريو إدارة الأزمة فرصة تدريب أعضاء إدارة الأزمة على اتخاذ القرارات المناسبة ومعرفة نقاط القوة والضعف في تطبيق الخطوات.

-**نظام اتصالات داخلي وخارجي:** لابد من توافر نظام تقني جيد للاتصالات سواء أكان الاتصال داخلي أو خارجي، فالاتصالات الداخلية تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتوصيلها، وكذلك لضمان تأييد البيئة الداخلية وتعاونها في مواجهة الأزمة، كما تفيد في عملية نقل القرارات للمستويات المختلفة في التنظيم، أما الاتصالات الخارجية فلها تأثير كبير أيضا في نجاح المؤسسة في التعامل مع الأزمات وكسب تأييد جماعات المصالح والرأي العام بصفة عامة.[4]

لذلك يجب إحداث التوازن في الاتصال داخل المؤسسة سواء مع الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي ونقل سياسة المؤسسة في مراحل الأزمة بكل شفافية ومصداقية.

---

[1]-محسن أحمد الخضيري، المرجع نفسه، ص362

[2]-أحمد قيراط، نورالدين الميلادي، مرجع سابق، ص 202.

-[3] -H. KUNREUTHER, M. USEEM, **Learning from catastrophes: strategies for reaction and response**, Pearson Prentice Hall, 2010, P. 23

[4]-مني صلاح الدين شريف، ص117

- **قيادة مؤثرة وفعالة:** لابد من توفر قيادة سوية غير الانفعالية حيث أنها لا تتأثر كثيرا بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة والتي يتوافر لها ثقافة تنظيمية ملائمة وثقافة عامة، وقدرة على التخيل الخصب لتصور أكبر قدر ممكن من بدائل التصرف في مواجهة الأزمة واختيار انسبها[1]

-**التنبؤ الوقائي:** حيث تعتبر المقاربات الوقائية ضرورية لتفادي الأزمات، إذ يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات، من خلال إدارة سباقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي ألإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد الابتكار وتدريب العاملين عليها[2]، حيث يمكن أن تكون المخاطر والمشاكل مؤشر رئيسي للتنبؤ بحدوث الأزمات ما يشكل التحدي الحقيقي لمواجهتها، فالنجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

* تطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

* العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي.

* ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

* ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

* التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

حيث تعمل المؤسسات بتفعيل الإجراءات الوقائية القائمة علة وضع إستراتجية اتصالية مع البيئة التي تحيط بها، حتى تتمكن من مراقبة كل التغيرات التي تطرأ على عليها وتتفاعل معها وتتجاوب مع الديناميكية، على اعتبار ان البيئة في وقتنا الراهنة لا تقبل انساق ساكنة.

4-أهداف إدارة الأزمة

إن الأزمة حين تقع فان نتائجها السلبية لا تنحصر على جهة واحدة دون الأخرى، بل تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، مما يجعل هذا الحقل موضع عناية من كل المستويات وفي كل مراحل الأزمة من خلال:

4-1-أهداف قبل وقوع الأزمة

تسمح إدارة الأزمة في وضع آليات للتنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الذي يمكن المؤسسة من تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمختلف الظروف والتغييرات المتسارعة للأزمة بهدف تفادي أخطارها، ويكون ذلك من خلال:

[1]-خالد تلعيش، المرجع السابق، ص 37

[2]-جاد الله، مرجع سابق، ص 36

-توفير بيئة حوار ونقاش وتبادل للمعلومات داخل المؤسسة لحمايتها من الإشاعات والدعاية المغرضة والأخبار المزيفة والكاذبة.

-الاستثمار في العنصر البشري واليد العاملة وتأهيلها، حتى تصبح لها القدرة على مواجهة الأزمات، والقدرة على تجنب الوقوع في الأخطاء، ويكون ذلك باعتماد إستراتجية تدريب متواصلة للموظفين ودون انقطاع.

-وضع سياسة تنموية لخدمة المجتمع المحلي وذلك في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة القائمة على الاستثمار في المشاريع الإنسانية التي تخدم المجتمع من جهة وتحسن من سمعة المؤسسة وصورتها وقدرتها على تحمل مسؤولية ما حدث.

4-2-أهداف أثناء الأزمة

وفي هذه المرحلة تعمل إدارة الأزمة على ضرورة التحكم في الخلل واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليص أضرارها من خلال تنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأقل الخسائر الممكنة، وفي أسرع وقت ممكن وبفعالية عالية.

ويكون هذا بتوفير المعلومات الصحيحة والحقائق الثابتة والكافية، على اعتبار أن الأزمة تنضج وتتطور في حالة غياب ونقص المعلومات أثناء اتخاذ القرارات، ويؤكد **كمبس** "على أهمية التحكم في تدفق البيانات والمعلومات والأخبار أثناء حدوث الأزمة، لأنّه يسمح للمؤسسة السيطرة على تداعيات الأزمة والتقليل من أخطارها وتوجيهها بما يتماشى مع مصالح المؤسسة"[1].

-توفير بيئة حوار ونقاش بين المؤسسة وجماهيرها، وإشراك العاملين والجمهور الداخلي في عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمة من شأنه أن يرفع مستوى العمل ويقضي على الشائعات في محيط هذه الأخيرة.

- في هذه المرحلة يتم تحويل الخطط الإستراتجية لإدارة الأزمة إلى خطط تكتيكية فنية تربط بين الإستراتجية والبرامج الاتصالية والتنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة.

-استخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة لإيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة واحتوائها.

4-3-أهداف ما بعد الأزمة:

تمكن إدارة الأزمة من توفير الدعم للمؤسسات وإعادة التوازن والنظام لها، بعدد الخلل الذي أصاب أجهزتها في المرحلة السابقة، ويكون ذلك من خلال توثيق كل ما يتعلق بالأزمة منذ ظهورها وبروزها، مرورا بطريقة معالجتها والتعامل معها، وصولا إلى تلاشيها واختفائها.

وهذا يمكن المؤسسة من إعادة تكييف خططها الاتصالية وإعادة برمجتها مع الأخذ في الاعتبار النقائص التي كانت في المراحل السابقة من خلال:

[1]-محمد قيراط، نور الدين الميلادي ، مرجع سابق ص 205

-إعداد إستراتجية اتصالية وإعلامية بالتنسيق مع وسائل الإعلام، والعمل على بناء علاقات قوية مع جميع أصحاب المصالح من مؤسسات إعلامية، قادة الرأي ومنظمات المجتمع المدني لضمان التفاهم على المؤسسة في حالة حدوث أزمات أخرى.

-اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها، وإعادة بناء سمعة المؤسسة.

-تحويل الأزمة إلى فرصة للإبداع وتصحيح مسار المؤسسة.

-الاستثمار في المورد البشري وإشراكه في الإستراتجية الاتصالية للمؤسسة.

ويرى **مكاوي** انه إذا تمت إدارة الأزمة بنجاح عندها تتحقق فوائد عديدة للمنظمة أو للأفراد أهمها:[1]

-النهضة الشخصية **Personal growth.**

تساهم الأزمات في إعادة الثقة لأصحاب المصالح والجمهور بالمؤسسة وتدعيمها.

-الشعور بالإنجاز **Sense of achievenment.**

التغلب وتجاوز الأزمة هو بمثابة انجاز يدفع المؤسسة وموظفيها نحو تحقيق الأحسن.

-حافز الاستمرار **Stimulation.**

تجاوز الأزمة وتسييرها هو مؤشر ايجابي نحو استمرارية المؤسسة وقدرتها على البقاء.

-منع الركود **Prevent stagnation.**

الأزمة تساعد على خلق التنافسية في المؤسسة ما يجسد الإبداع والتطور.

[1]- حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 152.

المبحث الثالث: أزمة كورونا (كوفيد-19)

1-مفهوم أزمة كورونا (كوفيد-19-)

تعد جائحة كورونا شكلا من أشكال الأزمات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة في الوقت الراهن، ولقد أحدثت هذه الجائحة تحولات عميقة ومتنوعة، وتطورات مختلفة وشاملة، امتد تأثيرها القوي ليشمل جميع الأنشطة الحيوية والمحورية في المجتمعات، والحكومات.

2-تعريف مرض كوفيد -19:

يعد فيروس كورونا سلالة جديدة من الفيروسات التاجية التي تسبب مرض كوفيد 19، والإسم الانكليزي للمرض مشتق كالآتي"**CO**" :وهما أول حرف من كورونا "**Corona**"، و"**V**" وهما أول حرفين من كلمة "**Virus**"، و" D " وهو أول حرف من كلمة "**Disease**" ، كما أطلق على هذا المرض سابقا اسم " **Novel -2019**"، "Corona Virus " أو **Ncov-19**، وان هذا الفيروس يرتبط بعائلة الفيروسات نفسها التي ينتمي إليها الفيروس الذي تسبب بمرض المتلازمة الحادة (سارز)[1] .

وينتشر هذا المرض بشكل أساسي من شخص مصاب أو حامل للفيروس إلى شخص آخر، عن طريق جزيئات الرذاذ الصغيرة التي تنتشر من أنفه أو فمه عندما يسعل أو يعطس أو يتكلم، ويمكن أن يلتقط الأشخاص مرض كوفيد-19 إذا تنفسوا هذه الجزيئات من شخص مصاب بعدوى الفيروس، لذلك يجب أن يكون التباعد الجسدي بين الأشخاص كإجراء احترازي لتجنب العدوى، حيث تظهر أعراض كوفيد-19 بعد يومين إلى 15 يوما من التعرض للفيروس.

وهذا مصطلح تردد في استخدامه لوصف انتشار هذا الفيروس، إن فيروسات كورونا هي سلالة واسعة من الفيروسات التي تتسبب للحيوان والإنسان بأمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخرا مرض كوفيد -19[2].

مرض كوفيد- 19، هو مرض معد وهو آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروس كورونا والذي لم تكن هناك أي دراية عن آلية عمله قبل بدأ تفشيه في مدينة **ووهان** الصينية في ديسمبر 2019.

مع الإشارة إلىأنّه قد تم إضافة الرقم 19 للإشارة إلى العام 2019م الذي اكتشفت فيه أول حالة للفيروس.

---

[1]-نوال مغزيلي، "**انعكاسات جائحة كورونا على الهجرة غير الشرعية**"، حماية حقوق اللاجئين في ظل أزمة كورونا كوفيد 19، آسية دعاس، المركز الدولي للأبحاث والدراسات الإجتماعية والإنسانية-بريطانيا-، ماي 2022، ص 114.

[2]-حكيمة جاب الله، اسمهان مربيعي، الأخبار الكاذبة حول فيروس كورونا "كوفيد19" في الجزائر بين مسؤولية قانون الإعلام وقانون العقوبات، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 32، العدد04، ديسمبر 2021، ص 341-358.

***تصنيف مرض كوفيد 19 إلي جائحة أو وباء عالمي:** نتيجة لسرعة تفشي العدوى واتساع نطاقها من شخص إلى أخر في عدد من دول العالم في الوقت نفسه، ونتيجة لقصور الدول عن السيطرة علي تفشي هذا الفيروس صنفت منظمة الصحة العالمية وباء كوفيد-19 كجائحة تؤثر علي العديد من بلدان العالم، حيث صرح الدكتور **تيدروس أدها نوم غيبريسوس** رئيس منظمة الصحة العالمية، أن مرد استخدام المنظمة لهذا المصطلح ارجع إلى سببين رئيسيين هما: سرعة تفشي العدوى واتساع نطاقها، والقلق الشديد إزاء قصور النهج اللازم المتبع لبعض الدول للسيطرة على هذا التفشي للفيروس على مستوى الإرادة السياسية[1].

حيث تتمثل أعراضه الأكثر شيوعا في ألحمي والسعال الجاف والتعب وبدرجة أقل الآلام والأوجاع، احتقان الأنف، أم الحلق، أو الإسهال، وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ تدريجيا حيث يصاب بعض الناس بالعدوى ولكن تظهر عليهم سوي أعراض خفيفة، يتعافي معظم المصابون (نحو80%) من المرضي دون حاجة للعلاج في المستشفي، وتشتد حدة المرض لدي شخص واحد تقريبا من كل 05 أشخاص يصابون بعدوي كوفيد -19 حيث يعانون من صعوبات في التنفس وترتفع مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين كبار السن والأشخاص الذين يعانون مشاكل صحية مثل ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب والرئتين، داء السكري والسرطان[2]، وهذا ما ساعد في انتشار الفيروس في كل أقطار العالم تقريبًا خلال ثلاثة أشهر فقط من التعرف عليه، وفي أقل من أربعة أشهر بلغ عدد المصابين في أنحاء العالمنحو مليوني مصاب، وبلغ عدد الوفيات نحو مئة ألف نسمة، وأصيب آلاف الملايين من البشر بحالة من الرعب، وقد أجبرتهم السلطات على البقاء في المنازل، ومنع التجول إلا عند الضرورة القصوى، وترتبت على ذلك آثار كارثية على الاقتصاد العالمي، من توقف للصناعات، وانهيار في أسواق المال العالمية، وانخفاض غير مسبوق في أسعار النفط، وفقدان لملايين الوظائف فيالقطاعين الخاص والعام، وبينما كانت الأزمة تتفاقم يوما بعد يوم، صار الأطباء والممرضون يتعرضون هم أنفسهم للخطر في المستشفيات، وذلك نسبة للنقص الشديد في المعدات الطبية والأقنعة الواقية من المرض.

2-خصائص أزمة كورونا (كوفيد19)

إستفاق العالم نهاية العام 2019على اكبر إخفاق في الاستشراف الاستراتيجي، بدا في الوهلة الأولى أنّه يتعلق بالقطاع الصحي، ولكنه سرعان ما نقل العدوى لقطاعات أخرى أصيب بعضها بالعجز النسبي، والبعض الأخر بالشلل، صدمة صحّية خلفت أكثر من ثلاث سنوات من المشاكل القطاعية التي لا يزال

[1]-عمر بوسكرة، واقع التعليم الجامعي في الجزائر في ظل جائحة كورونا، **مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية**:المجلد1، العدد1،2020، ص 90

[2]-نوال مغزيلي، المرجع السابق، ص 115

العالم يعاني تبعتها، حيث للصحة علاقة تأثير وتأثر بالبيئة والاقتصاد، والاجتماع أيضا، وقد حدد الباحث الأمريكي بمركز الدراسات الإستراتجية بواشنطن "**روبرت نورث**"، ثلاث نقاط أساسية تتحكم في تعريف الأزمة وهي كالآتي:[1]

- ✓ أن تكون الأزمة مركبة الأبعاد ومتداخلة.
- ✓ أن يتجاوز تأثيرها حدود مركزها.
- ✓ أن تحتوي على نتائج ذات أثار حالية وأخرى مستقبلية.

وهذا ما جعل هذه الأزمة تنفرد بمجموعة من الخصائص أهمها:

-الانتقال من مستوى الوباء **(epidemic)**، إلى الجائحة **(pandemic)**، وهذا راجع إلى سرعة انتشارها عبر العالم، حيث علّق "مارك سوزمان"، الرئيس التنفيذي لمؤسسة جيتس قائلا:"يذكرنا وباء كورونا بأن الأمراض المعدية لا تحترم الحدود، ولا يوجد مجتمع محصن ضد خطر الوباء العالمي"[2]، في إشارة صريحة لتأثير البعد الصحي في إحداث التغيير وبسرعة، حيث صنف الفيروس بالجائحة من قبل منظمة الصحة العالمية، وذلك لانتشاره السريع في رقعة جغرافية واسعة دون القدرة على السيطرة عليه والحد من انتشاره في ظل تشابك المجتمعات الحالية.

ومن أهم التعاريف التي خصت مجتمعاتنا الحالية تلك التي جعلت منها "**قرية عالمية**"، **(**ماكلوهان**)** والتي تتميز بالشمولية والانسجام، وتلعب فيها تكنولوجيات الاتصال الحديثة دورا أساسيا موجها، أو مدينة عالمية، ومجتمعا "**تكنوترونيا**"، **(ز-برزنسكي)**، شاملا مدني وليس قروي تسوده علاقات وظيفية متبادلة[3]، فكل هذه المفاهيم تحيل مباشرة إلى أنّه بإمكان الأفراد التنقل بسرعة وبأعداد كبيرة ومن الاتصال بالآخرين بشكل سهل وسريع، في وقت قياسي مقارنة بالماضي، لتنتقل معهم الأفكار والرموز المختلفة التي تسير الحياة الثقافية للبشر، ولتنتقل معهم أيضا الأوبئة، في وقت قياسي، مما ساهم في انتشارها الموسع. خاصة مع تطور أنظمة النقل عبر العالم، خصوصا في مجال الملاحة الجوية والذي كان سببا مباشرا لانتشار السريع لهذه الأزمة، إذ مكن ذلك التطور من زيادة التواصل بين المجتمعات المتباعدة.

فقد أدّى تطور الملاحة الجوية إلى انتقال الملايين من الأفراد-بمن فيهم المصابين بالعدوى- في وقت واحد وإلى أماكن مختلفة من أرجاء الكرة الأرضية، مما يضاعف احتمال نقل الوباء بقوة وسرعة، مقارنة بما كان عليه الحال في الماضي.

---

[1]- محمد قيراط،نور الدين الميلادي، **الإعلام والأزمات-فن التلاعب والتضليل والدعاية**-، ط01، مكتبة الفجر للنشر والتوزيع، الكويت، 2016، ص 527

[2] - Robert N. Lussier. **Corporate Social Responsibility during the Coronavirus Pandemic: An Interim Overview.** Business and Economic Research. ISSN 2162-4860.2020.p

[3]-فضيل دليو، **إتصال المؤسسة، إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 11

كما أن طبيعة السكن الذي يقرب بين الأفراد بشكل كبير هو الذي يؤدي إلى انتشار الأوبئة في زماننا، إلى درجة أن تفشي المرض يصبح حتميا على نطاق واسع.

حيث يقول زين العابدين بوعشة" لقد أصبح العالم قرية واحدة، وأصغر مما كنا نتصور، فعشنا عولمة الوباء لأول مرة في التاريخ".[1]

– أما الخاصية الثانية فتتمثل في أن هذه الأزمة كانت في بدايتها أحادية الأبعاد، إذ أنها أحدثت إضطرابات على النسق الصحي، ولكنها سرعان ما تغلغلت وتداخلت مع الأنساق الأخرى، مما يمنحها تلك الصبغة النسقية، فصحة الكائن الحي تلعب دورا أساسيا وبارزا في كل المجالات، "فالاقتصاد يحتاج إلى أصحاء لاستهلاك المنتجات، وأصحاء للعمل في المنظمات، وأصحاء للإدارة، وأصحاء لتسيير القوانين"[2]، حيث أثبتت التجارب التاريخية أن الإنسان هو محور كل الأزمات، فهو صانعها، والمنفذ لها، والمتضرر منها، وهو الأداة والوسيلة، بل هو الهدف والمستفيد.

-تتميز هذه الجائحة أو الأزمة بأنها تركيبية، بمعنى أن المتغيرات التي أدت إلى حدوثها متعددة ومتنوعة ومتداخلة إلى درجة أنه يصعب فصلها عن بعضها البعض، وهذا ما يفسر طول مدتها (إضافة إلى طابعها النسقي).

-أما الخاصية الرابعة لهذه الأزمة، فتكمن في إعلام المجتمع المدني بالتطورات المرتبطة بالجائحة عبر وسائل الإعلام والاتصال المختلفة خاصة الرسمية في ضل مشكلة الأخبار الكاذبة التي استفحلت في عصر فيروس كورونا المستجد وأدّت لظهور الكثير من المستجدات، مثل بروز تعبيرات ومفاهيم جديدة في المجتمعات عند التعامل اليومي مع الجائحة التي أفرزت تعقيدات لغوية وتواصلية في ضل "التباعد الاجتماعي"، "الحجر الصحي"، "الكمامة"، "التعقيم"، وهذا ما جعل للعلم اجتماع اللغة يطرح بشكل كبير لتفسير هذه المفاهيم.[3]

ويمكن وصف جائحة فيروس كورونا كوفيد 19 بالأزمة، نظرا لما أحدثته من استنفار في جل دول العالم حيث أغلقت الحدود البرية والجوية، وعلقت كل خطوط التواصل بين الدول في العالم.[4]

فمقارنة بالأزمات السابقة التي كان يتعامل معها صناع القرار ضمن دائرة ضيقة، حيث لم يشرك المجتمع المدني في التصدي لها، وتكمن خاصية الأزمة المترتبة عن تفشي فيروس كورونا المستجد في أن العديد من الدول توجه اهتماما خاصا للفرد قبل النسق، وتعلم مجتمعاتها بكل التفاصيل المرتبطة بتطور الوباء،

---

[1]–زين العابدين بوعشة، مرجع سابق، ص 219.

[2]– بورزيق خيرة، تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية، **مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال**، المجلد 02، العدد01، 2019، ص68

[3]- أسماء حسني ملكاوي، مرجع سابق، ص 11.

[4]–أحمد بن عمارة، **الهجرة غير الشرعية نحو أوروبا وتداعياتها في ظل جائحة كورونا**، الهجرة في زمن جائحة كورونا، كيم صبيحة، ابن النديم للنشر والتوزيع، مارس 2022، ص 208.

من عدد الإصابات والوفيات والذين هم الإنعاش، وذلك يوميا، عبر كل وسائل الإعلام المتاحة، كما تبين الدور الفعال للمجتمع المدني في التصدي لتبعات هذه الجائحة، خصوصا على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، عبر أشكال التكافل والتضامن المختلفة.

-غيرت أزمة كورونا الممارسات اليومية وطرق العيش المألوفة التي انعكست على طبيعة التواصل بين الأفراد والمجتمعات، لا سيما مع تبعات ما يسمى بالتباعد الاجتماعي، كما له الأثر الكبير في تغيير العلاقات الاجتماعية، في علاقة الأفراد بذويهم وبأصدقائهم بخلق نماذج جديدة للفعل.

-بينت جائحة كورونا مسألة في غاية الأهمية والمتمثلة في عدم قدرة الأنساق القائمة-في مقدمتها النسق الصحي-على بناء نظرة استشرافية وعدم قدرته على التنبؤ بالأزمات التي أضحت مستعصية، وذلك راجع لسببين رئيسيين:[1]

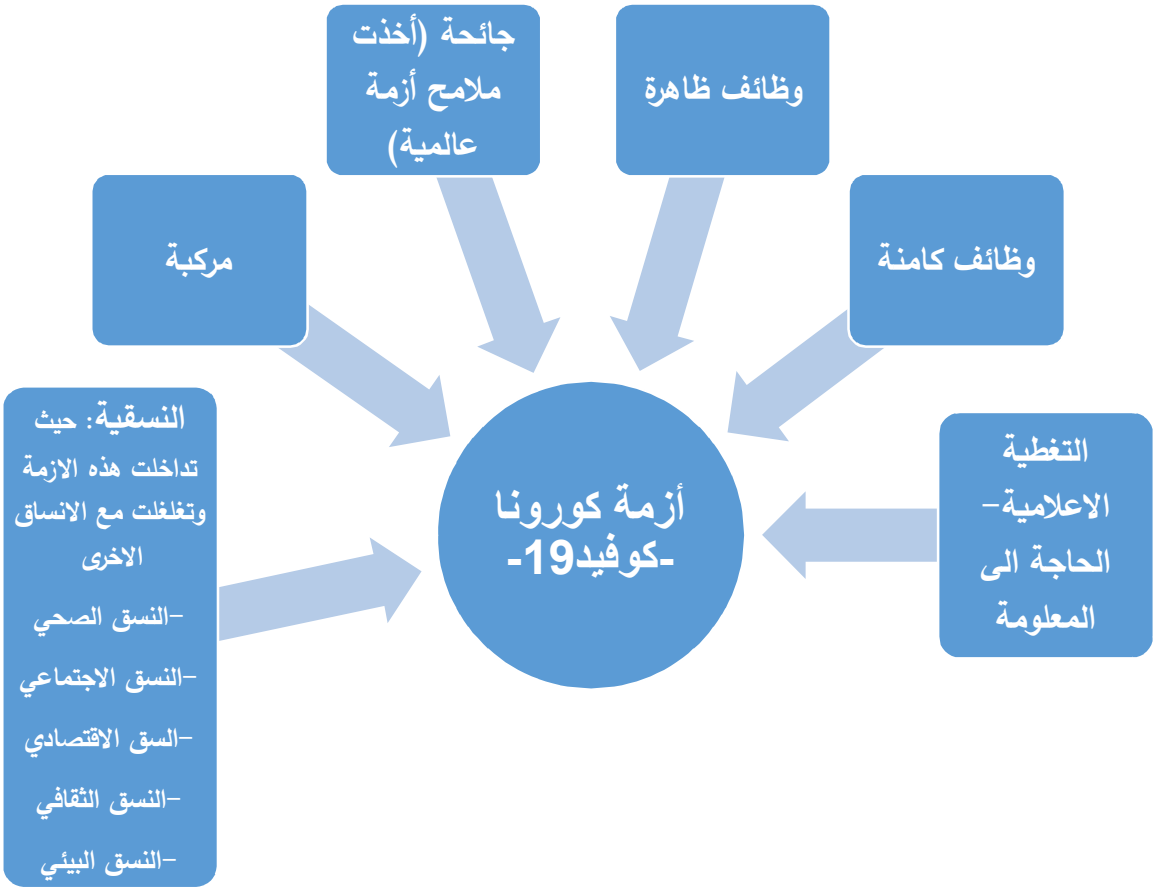
- ✓ الطابع المؤقت للتدابير الصحية المتخذة، وإلحاقها بالتدابير الاستثنائية.
- ✓ عدم وجود إستراتجية مدروسة في سبيل الحماية الصحية.

فقد أحدثت هذه الجائحة اختلالات في نماذج السلوك وفي الأنساق القائمة وتغيرات سريعة ومكثفة في الحياة اليومية، خالقة بذلك اختلالات في المنظومة القيمية للمجتمعات، وعلى وجه التحديد في الجزائر، بل بينت انه لا يمكن أن يعمل اي نسق بعيدا عن الأنساق الأخرى، حيث يتفاعل النسق الصحي مع النسق الاقتصادي والأخير مع النسق السياسي، فالنسق السياحي والأخير مع النسق البيئي وهكذا.

وهذا ما حاولنا أن نبينه في الشكل التالي الذي يحدد ويبرز أهم الخصائص التي تميز هذه الأزمة الصحية.

[1]-خيرة بورزيق، المرجع السابق، ص 68.

-شكل رقم 20: يمثل خصائص أزمة كورونا -كوفيد19-.



-من إعداد الباحث-

3-مراحل أزمة كورونا(كوفيد-19-)

لقد قسم **coombs** الأزمة أو مراحل الأزمة أو مسار الأزمة إلى ثلاث مراحل: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، ويري الكثير من الباحثين أنه تصور براغماتي يتعين اعتماده من طرف أصحاب القرار، للقيام بأفعال فعالة للتصدي للأزمات والحد من تبعاتها[1].

على هذا الأساس سأقوم بعرض هذه المراحل، مع إسقاطها علي مسار وطبيعة الأزمة التي أسفر عنها تفشي فيروس كوفيد 19، مبينة كيفية تأثيره في الأنساق المختلفة.

فالأزمة التي أسفر عنها تفشي فيروس كورونا المستجد في العالم كانت لها عقبات على مستويات متعددة، بالرغم من طابعها الذي مس الأنظمة الصحية عبر العالم، إذ يطغي عليها الطابع "الدرامي" نظرا لتبعاتها الوخيمة.

ولفهم هذه الأزمة يتعين تقسيمها إلى ثلاث مراحل، حيث الأزمة شأنها شأن الكائن الحي تمر بدورة حياة، والمتمثلة في:

مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، علما بأن الأزمة مسار غير متوقع، يخلق اختلالات في الأنساق القائمة.

3-1-مرحلة ما قبل الأزمة(مرحلة الميلاد): الأنساق السائدة

ما كان ملاحظا هو كون العديد من المؤسسات خصوصا في الوطن العربي تعمل دون إستراتجية وحتى بدون أهداف، فكيف يمكن تصور حالة استقرار في محيط يعمه الار تياب والاضطراب، نظرا لكونه يمر بتغييرات تتمثل في التقدم التكنولوجي والأزمات المالية والعقارية والنزاعات والحروب المحلية والإقليمية والدولية، واليوم مع الأزمة الصحية التي جاءت لتزحزح الأنساق القائمة.

تقتضي مرحلة ما قبل الأزمة **(pre-crisis)** اكتشاف المؤشرات التي تعلن عن احتمال وقوع أزمة، وحتى التنبيه و التنبؤ بالمسار الذي ستأخذه، لان الأزمة عبارة عن نقطة تحول يبدأ منها التغيير نحو الأحسن أو نحو الأسوأ [2]، وتتطلب هذه المرحلة وجود مختصين في الميدان، يقظين ومستعدين للتصدي لازمة تكون على الأبواب، مهما كانت طبيعتها وحدتها، كما يتعين القيام بجرد مسبق للكفاءات المحلية المتعددة التخصصات، ثم القيام برصد للتحالفات المحلية والإقليمية والدولية القائمة والمحتملة، وحتى إن المختصين يوصون بمحاكاة الأزمات المحتملة للنظر-على المستوى المجرد-في نقاط القوة وخصوصا الضعف في الخطط الموضوعة مسبقا.

لقد أيقنا اليوم أن البيئة التي تتواجد بالقرب منا هي فضاء متحرك، غير ثابت، ديناميكي ومتغير بشكل مستمر، لا يقبل الأنساق الساكنة، وهذا ما يجعلها بيئة مضطربة على الدوام.

[1]-حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص 190

[2]-محمد قيراط، نورالدين الميلادي، مرجع سابق، ص 529.

لذلك، يتعين أن تتوفر لدى الأنساق المعلومة اللازمة في الوقت اللازم للتقليل من حالة الارتياب التي يمكن أن تمر بها، وبالتالي يجب أن تتحلي المؤسسات المختلفة باليقظة الإستراتجية (**strategic watch**) التي هي عملية توفر المعلومات الكافية الإستباقية في الوقت المناسب ، وتخصص وسائل التنبؤ والتقييم والتوجيه لبلوغ الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة[1]،ومراقبة ما يحدث داخل المؤسسات وخارجها من تغيرات للتصدي للتهديدات التي يمكن أن تظهر، كاقتراب حرب أو أزمة مالية أو أزمة عقارية، (المعلومة هي مصدر التحكم في النسق)، حيث ستمكن المعلومات المتوفرة في الوقت المناسب في اتخاذ قرارات فعالة، ومواجهة الأخطار التي تهدد كيانها.

فإدراك ما يحدث من تغيرات في محيط المؤسسة يمكن أن يحد من تفاقم الأزمة والتقليل من أثارها في هذه المرحلة.

كما يتعين أن يكون هنالك إعلام فعال يواكب تطور الأزمة، عبر تخطيط إعلامي محكم لمواجهتها، قبل ووقت وبعد حدوثها، وهو ليس بخيار، بل هو ضرورة يخطط لها حتى يحد من امتداد الأزمة[2].

حيث لا يمكن دائما تفادي الأزمات، غير أنه يمكن الحد من تهديداتها، بوضع إستراتجية ملائمة وحشد الإمكانيات البشرية والتقنية الضرورية للتقليل من أثارها.

وقد تجلت مرحلة ما قبل أزمة تفشي فيروس كورونا المستجد في الجزائر على عدة أصعدة أهمها:

3-1-1-على المستوى الصحي:

لقد بيّ نت أزمة كورونا هشاشة النظام الصحي، في العالم بشكل عام وفي العالم الإسلامي وتحديدا في الوطن العربي بشكل خاص، وهذا نتيجة عدم تخصيص ميزانية كافية في هذا القطاع بالعالم العربي-الإسلامي، وخصوصا الجانب الوقائي فيه.

وسبب هذه الوضعية يعود إلى عدة أسبا أهمها، هشاشة البنية الصحية التي ورثتها دول العالم بعد استقلالها والتي وسرعان ما تدهورت أكثر فأكثر، تاركة المكان لوضع صحي مزر.

هذا من جهة ومن جهة أخرى، شرعت في ثمانينات القرن الماضي الكثير من الدول التي ارتفع عددها في برامج تعديلات بنيوية التي أقرها صندوق النقد الدولي، مما أدي بعدد من دول العالم الثالث إلي قيود وتخفيضات جذرية في المصاريف العامة للصحة[3].

حيث أقرت المنظمة العالمية للصحة في 11 ماي 2019 بأن "البلدان معرضة للتهديد المستمر للإمراض المعدية وللنزاعات ولمشاكل التسمم الغذائي ووقوع حادث كيميائي أو نووي وهي أكثر فأكثر تعرضا

[1]-يحي بن لعربي، مرجع سابق، ص 236

[2]-محمد قيراط، نور الدين الميلادي، **الإعلام والأزمات-فن التلاعب والتضليل والدعاية**، مرجع سابق، ص533.

[3]-لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص50

للأخطار المرتبطة بالكوارث الطبيعية، والمنظمة العالمية للصحة بالتعاون مع شركائها تساعد البلدان على الاستعداد للوضعيات الصحية الإستعجالية، للكشف عنها والرد عليها[1].

كان هذا الإعلان بمثابة خطة لمواجهة الأزمات الصحية، في مرحلة ما قبل الأزمة، حيث بينت المنظمة العالمية للصحة إستراتجيتها وخطتها الصحية، تأهبا للوضعيات الإستعجالية وتسيير المخاطر المرتبطة بالأزمات الصحية التي يمكن أن تواجهها الدول المختلفة، كما أقرت هذه المنظمة في بيانها بأن الأمراض لا تعرف الحدود، مؤكدة على ضرورة الرد السريع والفعال والتعاون الدولي.

فكان المفروض أن تتابع عن كثب ما يحدث في العالم، وتحديدا في الصين التي إنطلق منها فيروس كورونا المستجد، وترسل المختصين للقيام بحوصلة لما يحدث هنالك للقيام على الأقل بمحاصرة انتشار الجائحة.

3-1-2-على المستوى الاقتصادي

إن ّ أي أزمة مهما كان نوعها أو مستواها أول ما تؤثر فهي تبدأ بالاقتصاد والحركة الاقتصادية، لدى الدول المؤثرة بها "**وكما يقال أن رأس المال جبان**"، لأنه المتأثر الأول دائما، ولأن الأزمة تساهم في تعطيل القوة المنتجة مما يسبب الكساد والركود أو انخفاض الأسعار وعدم القدرة على التصريف، ثم تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار.[2]

إذ تعتبر الدول الكبرى وعلى رأسهاالولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية المتقدمة هي التي تتحكم في الاقتصاد العالمي ومؤشراته، مقابل ذلك، فإن المؤسسات في العالم الإسلامي وتحديدا في الوطن العربي بشكل عام تعمل دون خطط إستراتجية طويلة المدى، وهذا ناتج عن طبيعة اقتصادها ذات الطابع الريعي (عائدات المحروقات)، بالإضافة إلى الطابع الاستهلاكي للمجتمعات العربية التي تستورد المواد الحساسة والإستراتجية القائمة على الغذاء، الأدوية وحتى الأسلحة، إضافة للتطور التكنولوجي، حيث عجزت هذه البلدان تحقيق استقلالها الاقتصادي بعد أن حققت استقلالها السياسي، حيث يقول **مالك بن نبي**"المسلم لم يكن المنتج الذي يرعى حقه، ولا المستهلك الذي ترعى حاجته."[3]، في إشارة واضحة لخروج المسلم من دائرة الاقتصاد، بل يعكس حالة العالم الإسلامي بصفة عامة، والمجتمع العربي بصفة خاصة من الوضعية الاقتصادية العالمية والتي لا ترقى لما يجب ان يكون عليه في ظل الديناميكية والتحولات الاقتصادية التي يعرفها العالم.

[1]-علي سعد عبد الزهرة، منظمة الصحة العالمية وجائحة كورونا (الأدوار والتحديات)، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، المجلد05، العدد04، ديسمبر 2020، ص 625 .

[2]-بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 12

[3]-مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد**، دار بن مرابط، الجزائر، 2017، ص 07

3-1-3-على المستوى السياسي:

لقد ظهرت منظمات عالمية وتحالفات دولية، لها طابع سياسي تنادي بشعارات ومبادئ تخدم مصالحها السياسية والاقتصادية في ذات الوقت، كالاتحاد الأوروبي الذي ظهر لينادي بشعارات تمجد القيم الأوروبية المبنية على أسس التعاون والشراكة[1].

كما ظهرت على الصعيد السياسي شراكات إستراتجية بين الو.م.أ والاتحاد الأوروبي، ومجموعة من المنظمات الحكومية البيئية و المنظمات الوطنية غير الحكومية".

فالمنظمات الأولى هي هياكل حكومية، أما الثانية فهي غير حكومية، لها نشاطات مستقلة كالصليب الأحمر وأطباء بلا حدود، فالعامل المشترك بين الاثنين هو أنهما منظمات دولية عالمية، والتي مهما اختلفتنشاطاتها كالإغاثة و المحافظة على البيئة، فإن بعدها يبقي سياسيا نضاليا.

وقد أضحى اليوم من الصعوبة بمكان أن تكون المجتمعات في عزلة سياسية، حيث لم تعد"السياسة محلية أو قومية بل تتجه نحو عالم بلا حدود سياسية، وأصبحت الأولوية "تمنح للحرية وليس للعدالة". وتعد تداعيات الأزمات على البعد السياسي من أخطر المسارات، حيث تتعرض فيها الدولة إلى التفتيت وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها والارتباط بالأبعاد المحلية والإقليمية، وتتأثر فيها المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة، وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية كما تخلق نوعا من عدم أللاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية، مما يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني.[2]

3-1-4-على المستوى السياحي:

تعتبر السياحة من أسرع الصناعات الاقتصادية نموا على مستوى العالم، حيث تجاوزت أدوراها التقليدية القائمة على تدعيم الخزينة بالعملة الصعبة، والقضاء على البطالة، إلى أدوار متعلقة بالتأثيرات الثقافية والبيئية والمجتمعية، التي تجسد أبعاد التنمية المستدامة على الوجهات والأماكن التي يقصدها الزوار وقد عاش هذا القطاع انتعاشا في السنوات الماضية وتطوير البني التحتية المرتبطة به، مع وجود أقطاب سياحية في بلدان معينة، تسهر على استقطاب أعداد جديدة من السياح، في حين يلاحظ عدم الاهتمام بهذا القطاع في العديد من الدول العربية الإسلامية، وعدم توفير البنى التحتية المناسبة لتكون أقطابا سياحية جديدة في العالم[3].

---

[1]– كشك محمد ، **أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة**، تقارير دراسات. مركز البحرين للدراسات الإستراتجية والدولية والطاقة، أفريل 2020 ،الموقع الإلكتروني التالي : **https://bit.ly/3bsHR6Q**

[2]–بطرس حلاق، مرجع سابق،ص 11

[3]–لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص 52.

لذلك، ولإستمراريته، سيقوم النسق السياحي بمجموعة من التعديلات المستمرة وستكون ردّات فعل لما يحدث حوله.

والتعديلات التي يتعين القيام بها تخص المحيط المضطرب الديناميكي بكل ما يحمله من تغيرات التي ستؤثر بشكل أو بأخر في واقع وتطور الأنساق القائمة، والمؤسسة السياحية، شأنها شأن المؤسسات الأخرى، باعتبارها نسقا مفتوحا مبدأه بيولوجي، فهي وحدة منظمة تربط عناصرها علاقات متداخلة تنجر عن التفاعل بينها، بغية تلبية هدف أو مجموعة من الأهداف.

خاصة وان بقاء المؤسسة السياحية واستمرارها مرهون بالديناميكية والتفاعل بين الأفراد وكل الفاعلين.

حيث أصبحت السياحة صناعة قائمة بذاتها لها أدواتها ووسائلها ومؤسساتها وسياقاتها وفاعلوها، هذا الأخير الذي نال نصيبا كبيرا من الدراسة وحيزا واسعا من الجدل لما لهم من دور كبير في التأثير على سلوكيات وقرارات السياح، ومدى كفاية المعلومات التي تنقلها الوسائل الاتصالية في جذب السياح ومدى قدرتهم على التأثير على الجمهور، على اعتبار أن المؤسسة السياحية ليست بمعزل عن الأزمات والفشل، فنحن نعرف اليوم بأن المؤسسة لم يعد ينظر إليها نظرة أحادية، فالمؤسسة لم تعد ذلك الفضاء المغلق، فهي فضاء مفتوح على محيطه، إذ تحدث تغيرات مستمرة داخل المؤسسة وحتى خارجها.[1]

وأمام هذا الواقع، يتعين القيام بدراسة تسويقية لهذا المحيط المضطر ب، والانفتاح عليه حتى تتمكن المؤسسة منالتنبؤ و التحكم في زمام الأمور حتى لا تصل إلى مرحلة الأزمة، أو على الأقل لتحد من تأثيرها وخطورتها في حالة وقوعها.

عليها أن تتعرف على المتغيرات الكامنة في هذا المحيط وما يمكن أن يهز توازنها، وبالتالي ما يمكن أن يؤدي إلى تطورها وما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها في أزمة.

3-1-5-على المستوى الاجتماعي:

نحن في عالم متسارع، طغت فيه الفردانية والإتكالية، والمعلوم أن النسق الاجتماعي لا يمكن أن يتواجد بدون وجود نسق ثقافي يمده بالجهاز الرمزي الذي هو بحاجة إليه، والذي يتمثل في مجموع المعايير والقيم والرموز التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس الجماعة الاجتماعية أو نفس المجتمع، من خلال مؤسساته المختلفة.

وتقوم المؤسسات الاجتماعية المختلفة بوظائف تربويةوتوجيهية للأفراد، محددة مكانة ودور كل واحد منهم في المجتمع ويمثل المسجد إحدى هذه المؤسسات مرافقا المسلم، مؤديا عدة وظائف بداية بتأدية الناس داخله لصلاة الجماعة، وقيامه بدور تربوي توجيهي في المجتمع، حيث يستمد منه الناس الفضائل والقيم والمعاملات والعبادات وتغيير السلوكات، حيث يري **مالك بن نبي**أنّ ظاهرة التغيير والتحول في

[1]-أحمد بن عمارة، دور المؤثرين في تجسيد الاتصال السياحي المسؤول بالجزائر-الجزائر بعيون مصرية أنموذج-، **مجلة المعيار**، المجلد28، العدد05، 2024، ص02.

التاريخ والانتقال من الانحطاط إلى الحضارة تعود إلى تغيير النفس بدافع من الفكرة الدينية، وان التغيير الذي يمس الفرد ويمس المجتمع هو أساس عملية البناء الحضاري بل هو شرط لذلك.

كما تبين أن **مالك بن نبي** يري أن الدين (الفكرة الدينية) أو مركب الحضارة كما يسميها هو الذي يدفع لهذا التغيير، فالدين كما يقول هو "التعبير التاريخي والاجتماعي للتجارب المتكررة عبر الزمن، وهو أساس التغيرات والتحولات الإنسانية الكبرى في العالم، لأنه هو الذي يحدد الهدف ويعطي الدفعة والشحنة العملية للانطلاق مسيرة الحضارة في ركب التاريخ"[1].

نإ الفكرة الدينية عند مالك بن نبي هي عامل التغيير النفسي الأساسي ولها دور كبير في عملية البناء الحضاري، وهذا هو أساس الحضارة الراقية التي بني صرحها المسلمون الأوائل.

3-1-6-على المستوى البيئة:

يعتبر التلوث البيئي بكل أشكاله (تلوث الهواء والمياه والأكولات، والتدمير التدريجي لطبقة الأوزون، والاحتباس الحراري، وغيرها من القضايا المتعلقة بصحة كوكب الأرض" الأخضر"[2] ، من أهم المواضيع التي يكثر الجدل حولها، حيث لم يعد يولي البشر أهمية للبيئة المحيطة بهم، ومع زيادة الطلب على الصناعات المختلفة، يتم الاستغلال العشوائي للموارد الطبيعية دون تخطيط مما يسبب في تلويث مصادر المياه والهواء بفعل إفرازات المصانع، مما يحدث اختلالات جمة في النظام البيئي، من زيادة لغاز ثاني أكسيد الكربون وارتفاع درجة حرارة الأرض واضمحلال طبقة الأوزون، وظهور أمراض مزمنة لدى الكثيرين بفعل التلوث البيئي والنفايات السامة كالربو وسرطان الرئة.

حيث عرفت السنوات الأخيرة تحركا مكثفا للمجتمع الدولي للاهتمام بمشكل انتشار النفايات السامة بشكل عام والنفايات الطبية بشكل خاص، فعلى مستوى العالم عقدت عدة اتفاقيات ومعاهدات دولية تنظم اللوائح والتشريعات التي تتحكم في الحد من خطورة النفايات الخطرة على البشرية والتقليل من مساحة التلوث، والسعي إلى تحديد المسؤوليات وغيرها من الأمور الفنية المرتبطة بالنقل والجمع والمعالجة والتي تهدف كلها إلى عدم تعرض الإنسان و البيئة لمخاطر تلك المواد السامة.

3-2-مرحلة الأزمة (مرحلة النمو أو النضج):انعكاسات كورونا على الأنساق المهيمنة

في مرحلة الأزمة أي حين تتطور الأزمة وتتفاقم، يتعين تطبيق الخطة المبرمجة في مرحلة ما قبل الأزمة، والسهر على القيام بالإجراءات المخطط لها حيث يتطلب ذلك[3]:

* التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها بدقة.

* السيطرة على الإجراءات و الرسائل الاتصالية.

---

[1]- مالك بن نبي، **مشكلة الأفكار**، ترجمة محمد عبد العظيم علي، بن مرابط للطباعة، الجزائر، 2017، ص 36.

[2]-فضيل دليو، المؤسسة الايكولوجية والتكنولوجيات البيئية، مرجع سابق، ص 37

[3]-محمد قيراط، نورالدين الميلادي، مرجع سابق، ص

* تفصيل الخطة الموضوعة من قبل بعد تعديلها لمواكبة الظروف الراهنة.

* سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير وتلبية حاجاتها المعرفية.

* إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الإعلام.

حيث يقول الباحث الجزائري **بلوفة بلحضري**:"تظهر قوة وسائل الإعلام على المجتمع والحكومات في زيادة حجم التأثير في الرأي العام والقرارات السياسية، فقد أضحت ذات أهمية في تسيير الأزمات، لا سيما أن المجتمع أصبح أكثر تفاعلا مع وسائل الإعلام للتطلع على تفاصيل أكثر عن الأزمة وظروفها أياّ كان نوعها".[1]

يتبين لنا من خلال هذه الخطوات الدور الذي يلعبه الإعلام في التصدي للأزمات، لأن وجود أزمة مع عدم وجود إعلام قوي مدعم بأرقام وصور تعكس الواقع ، يسهم في تفشي الإشاعات التي لا يمكن إلا أن تكون هدامة، لوضع هو في الأصل مأساوي.

ولكن لا يمكن الانقياد لهذه الخطوات إذا لم يكن هنالك في الأصل إدراك لأهمية مرحلة ما قبل الأزمة التي تمكن من رسم خطة توضع فيها الاحتمالات المتوقعة.

وقد اعترف بعض المسؤولين أنفسهم (بما فيهم المسؤولون الغربيون) بأنهم قد أخطئوا في تقييم تطور الأزمة، مما أدى إلى تفاقمها وعدم القدرة على احتوائها في الكثير من دول العالم، حيث تحول وباء كورونا إلى نكد سياسي ونكد إعلامي ساهمت فيه انظمة غربية، من خلال " بث فيروسات إعلامية هدامة عبر منصات إعلامية لا تقل خطورة عن فيروس كوفيد -19"[2].

كما فرضت هذه الأزمة تدابير «التباعد الاجتماعي» التي ضربت البناء المجتمعي في الصميم، وهو يصارع للخلاص من الداء، حيث اختفت جميع أشكال التجمعات البشرية التي رسخها دور كايم في مقولته الشهيرة "الضمير الذي يتكلم فينا هو ضمير المجتمع".

وكان تأثير الأزمة على مستويات متعددة أهمها:

3-2-1- على المستوى الصحي:

لم تكن المواجهة التي جمعت بين نادي أتالانتا الايطالي، وفالنسيا الاسباني في ذهاب الدور الثمن النهائي من دور أبطال أوروبا، مجرد مباراة عادية، بل كانت (قنبلة بيولوجية)، كما وصفها العديد من المتابعين في العالم، فالمباراة التي أقيمت في 19 فيفري 2020، جرت في ملعب "سان سيرو" بالعاصمة الايطالية ميلانو والتي تقع في إقليم لومباردي، وهو المصدر الذي تفشى فيروس كورونا في بداية الأمر.

بعدها تم تسجيل أرقام مخيفة لعدد الوفيات والإصابات في هذه المرحلة، حيث كانت تسجل يوميا وبشكل تصاعدي، مما يرجح إلي ارتفاع هذه الأعداد بشكل لا يمكن لأحد التنبؤ به بشكل دقيق، وحتى

[1]- محمد قيراط، نور الدين الميلادي، مرجع سابق، ص 228.،

[2]-زين العابدين بوعشة، **كورونا في الجزائر-استراتجية الدولة في إدارة الأزمة-**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص 124

بعد تراجع عدد الإصابات والوفيات لفترة في العديد من دول العالم، وفي سبتمبر 2020 عادت هذه الأعداد إلى التصاعد والارتفاع مجددا في موجة ثانية.

حيث وقفت كبرى الدول عاجزة أمام هذا الوضع خاصة، إيطاليا وإسبانيا التي تمثلان بؤرة الأزمة الصحية بسبب تفشي فيروس كورونا، تحولت فيما بعد إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا اللاتينية[1]. وبمقتضى لوائح الصحة العالميةإن ّ إعفاء الوباء العالمي يستوجب إتخاذ الدول لتدابيرو إجراءات الوقاية من أجل منع تفشي الوباءو القضاء عليه،ومن جملة هذه التدابير إجراءات الحجر الصحي، وهذا الأخير عرفته لوائح الصحة العالمية "على أنه برنامج يقيد أنشطة أشخاص ليسوا مرضى يشتبه بهم في إصابتهم أو أمتعتهم أو حاويات أو وسائل أو البضائع بطريقة تؤدي إلى الحيلولة دون إمكانية انتشار العدوى"[2] حيث اعتبر المنفذ الوحيد، والسبيل الأمثل للتقليل من عدد الإصابات، خاصة في ظل العجز عن إيجاد اللقاح المناسب والدواء الشافي.

وفيما يخص اللاجئين، فقد تدهورت أحوالهم لا سيما أولئك المتواجدون في المخيمات، حيث فرضت قواعد القانون الدولي لحقوق الإنسان التزامات على عاتق الدول بحماية حقوق الإنسان وضمان تعزيزها في زمن جائحة كورونا، ويعد الحق في الصحة أول حقوق الإنسان التي لابد على الدول ان تضمنها عند الأزمة الصحية عبر توفير جميع الإمكانيات المادية واللوجستيكية لحماية الأشخاص، من غذاء، مياه، بيئة عمل أمنة، الحق في المعلومة وغيرها.

وفي بداية الأزمة، وعلى مستوى البنى التحتية، فقد بدت هشة وغير قادرة على لاحتواء أعداد المرضى التي ترد إليها بشكل يومي مع تفاقم هذه الأزمة الصحية خصوصا في الدول التي عرفت تفشي هذا الوباء وعلى وجه الخصوص ايطاليا واسبانيا، وفيما بعد الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل.

وللتصدي لقلة البنى التحتية، بدأت البلدان الأكثر تضررا من وباء كورونا المستجد في أوج الأزمة (وهي البلدان المتقدمة)، في بناء مستشفيات ميدانية **(Filed hospitals)** التي يمكن أن تنشأ في ثمانية وأربعين ساعة، لاستقبال الأعداد المتصاعدة من المصابين بفيروس كورونا المستجد، والتي لم تعد المستشفيات المنتشرة في المدن التي مسها الوباء بشكل واسع قادرة على التكفل بها، في بداية الأزمة[3]

وكل دولة لها إستراتجيتها للتصدي لهذه الأزمة، فمنها من سطرت إستراتجية هجومية مثل ايطاليا وفرنسا واسبانيا، وغيرها من الدول، لأنه يستحيل القيام بالاختبارات لكل أفرادها، في حين اعتمدت بلدان أخرى إستراتجية وقائية، كما هو حال ألمانيا التي قامت باختبار 500000 شخص يوميا، مما يمكن من

---

[1]-المواجهة صفر، قصة مباراة تحولت إلى"قنبلة بيولوجية"، (الجزيرة الرياضية، 25 مارس 2020)، متاح على الرابط http.//bit.ly/2UV1a3I

[2]-بن دريس حليمة، التجريم الوقائي كآلية للمسألة الجنائية لمخالفي تدابير الحجر الصحي وتعريض الغير للخطر بنقل عدوى كوفيد-19-دراسة على ضوء مستجدات قانون العقوبات الجزائري، **حوليات جامعة الجزائر 1**، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، المجلد34، عدد خاص، 2020، ص695

[3]-لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص 56

كشف الحالات الجديدة في وقتها، قبل تفشي المرض، وهذا ما يفسر العدد المنخفض لحالات الوفيات فيها، مقارنة بدول أوروبية أخرى.

وفي بداية الأزمة، قامت بعض البلدان مثل ايطاليا باستخدام الرجال الآليين لمعاينة عن بعد للأشخاص الأكثر تضررا بفيروس كورونا المستجد، بغية تسجيل معدل ضربات القلب والضغط الدموي والتنفس ونسبة الأكسجين في الدم.

هذا وظهرت عدة مبادرات دولية تهدف إلى التسريع في اكتشاف علاج آمن وفعال لهذا المرض الخطير، وكان لمنظمة الصحة العالمية دور كبير في تنسيق هذه الجهود، فبتاريخ 11 فيفري 2020، عقدت منظمة الصحة العالمية منتدى البحث والتطوير بشأن (كوفيد- 19) والذي شارك فيه أكثر من 400 خبير وممول من شتى أنحاء العالم، تضمن عدة عروض، ومنتصف شهر أفريل 2020، قامت مجموعة من الخبراء الدوليين بإصدار بيان تعهدوا من خلاله بتطوير لقاح فعال في أسرع وقت ممكن ضد فيروس كوفيد-19، كما شجعت هذه الأخيرة دول العالم على اتخاذ جملة من التدابير لحماية الصحة العامة، وتوعية المجتمعات عبر جملة من الإجراءات الوقائية عبر موقعها الالكتروني.

حيث صرح رئيس المنظمة "**تيدروس أدهانوم جبيريسوس**": (لا أسرار في منظمة الصحة العالمية، لأنه من الخطأ من الإبقاء على معلومات سرية)[1].

ولكن هناك مفارقة لما نأخذ بعض النماذج عن بلدان لتصديها لوباء كورونا المستجد، كما هو حال سنغافورة وتايوان فقد عرفتا هاتين الدولتين سنة 2003 أزمة مماثلة متمثلة في فيروس سارس **(Sars)** الذي تحول إلى أزمة صحية وطنية بسبب انتشاره السريع من جهة، وغياب المعلومات حول الفيروس وأساليب العلاج، ومع ذلك استعدت لها كل الاستعداد.

وان كانت تايوان جزيرة تقع على مسافة 130 كيلومتر من الصين، وقد توقع بعضهم أن تكون هي الدولة الثانية التي ستتضرر من هذا الوباء بعد الصين،إلاّ أن الأرقام بينت عكس كل التوقعات، فالغاية نهاية شهر مارس 2021 لم تسجل البلاد سوى بعض الحالات (990 حالة إصابة مقابل 10 وفيات)[2]، ومعظمها جاءت من الخارج.

حيث قامت تايوان بإجراءات وقائية هي بمثابة "حزام أمني" يقف أمام تفشي فيروس كورونا المستجد، فقد وضعت التايوانيين الوافدين من الصين منذ 20 يناير 2020 في الحجر الصحي، كما قطعت كل المواصلات مع الصين، موسعة هذه الإجراءات حتى على الوافدين من كوريا الجنوبية وإيران وإيطاليا، كما فرضت عقوبات صارمة على أي شخص يخالف أوامر الحجر المنزلي، أو ينشر معلومات مضللة عن الوباء.

[1]- علي سعد عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 09

[2] -**سر نجاح التجربة التايوانية في درء خطر كورونا**./https://www.alarabiya.net/coronavirus/2020/04/20 27مارس2023

كما منحت الأولوية لوضع الكمامات وفي أي مكان يتواجد فيه التايوانيون، مركزة على سياسة التوعية والإعلام اليومي المستمر بتطور الوباء.

وقد تحول وضع الكمامات في هذا المجتمع إلى سلوك ثقافي يعكس الوعي بخطورة الوضع، كوسيلة وقائية اتصالية تشير إلى أن واضع القناع يود حماية نفسه وفي ذات الوقت فهو يود حماية الآخر، كنموذج للتصرف متبنى تتشاركه الأفراد في تايوان.

وقد استفادت تايوان كل الاستفادة من تجربتها الماضية مع فيروس **سارس** حيث استعدت منذ ذلك الوقت لواجهة أوبئة مماثلة، بالقيام بتوعية الأفراد بضرورة التأهب لذلك ، وهذا ما أثبتته بعض الإستشهادات لبعض التايوانيين، حيث يتم التردد على أماكن العمل وتتم مزاولة الدراسة في الجامعات بشكل عاد (وباقي العالم في معترك الأزمة وكل المؤسسات التربوية والجامعية في مغلقة)، على أن تؤخذ حرارة الطلبة عند دخولهم الحرم الجامعي (مع وضعهم بالطبع للكمامة)، كما يتعين عليهم تسجيل أنفسهم من أجهزة الهاتف المحمول الخاصة بهم بتحديد درجة حرارتهم[1].

أما على المستوى المحلي، فقد رفعت السلطات الجزائرية درجة التأهب لمواجهة خطر انتشار فيروس كوفيد-19، من ثم غلق كلي للمؤسسات الدولة، كما أعلن رئيس الجمهورية إلى تسخير 100 مليون دولار لاستيراد المواد اللازمة لمواجهة وباء كورونا، كما قام بتدعيم لجنة اليقظة والمتابعة الحالية بوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بلجنة علمية لمتابعة وباء كورونا، تشكل من كبار الأطباء الأخصائيين عبر التراب الوطني تحت إشراف وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وتكون مهمتها متابعة تطور انتشار الوباء وإبلاغ الرأي العام بذلك يوميا وبانتظامحيث عيّ ن الطبيب الأخصائي في الأوبئة الأستاذ "**جمال فورار**"، المدير العام للوقاية بالوزارة، ناطقا رسميا بإسم هذه اللجنة العلمية الجديدة[2].

كما تكثفت الاختراعات في هذا الظرف الخاص في المجال الصحي، وتم وضع خطة عمل للدفع بالصناعة الصيدلانية حتى تكون مولدة للثروة، وتضمن العلاج لكل المواطنين والمواطنات، وكذا تشجيع على الإنتاج الصيدلاني، كما فعلت جماعة من المخترعين بمستغانم (ولاية ساحلية في الجزائر) التي أهدى مخترعوها آلة للتعقيم الهواء لمستشفى المدينة المعنية، كما أهدوا واحدة منها إلى مستشفى البليدة (ولاية بالقرب من عاصمة الجزائر وهي من أكثر الولايات تضررا بالوباء)، مما يبين روح التضامن والتكافل للجزائريين في هذا الوضع الحرج.

[1]- آمنه جيلالي، اثر فيروس كورونا (كوفيد-19) على صناعة السياحة، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 04، العدد 02 – ديسمبر 2021، ص 11.

[2] – زين العابدين بوعشة، المرجع السابق، ص 84

كما قامت الكثير من الجمعيات والورشات بمبادرات لصنع الكمامات والملابس الوقائية، لمنحها للمستشفيات ولمن هم بحاجة إليها، كما تم اختراع جهاز للتنفس الاصطناعي(الكتروني)، كما تم ابتكار تطبيق الكتروني، اسمه **SIHA MAP** ، وتطبيق بلاغ في القطاع التجاري.

وتتكاثف الجهود ولكن لا تتحكم الكثير من البلدان في تفشي الفيروس، علما أنه منذ سبعة قرون مضت نجد حديثا نبوي يشير إلى كيفية التعامل والتصدي للفيروسات والأمراض المعدية، حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم في هذا الشأن:" إذا سمعتم به في أرض، فلا تقدموا عليه،وإذا وقع بأرض و أنتم بها فلا تخرجوا فرارا منه"[1].

يبين هذا الحديث الشريف كراهية الخروج من بلد وقع فيه الوباء فرارا منه وكراهة القدوم إليه، كطريقة مثلى حتى لا يتفشى الوباء وتنتشر العدوى، ويبقى محصورا في المكان الذي ظهر فيه، وهذا ما يعرف حاليا بالحجر الصحي أو العزل الصحي، ويدل الحديث على أن يلزم الناس ويحرصون على إتباع البروتوكول الصحي المعتمد من طرف الدولة.

في 26 فيفري 2020، كتب الرئيس عبد المجيد تبون على حسابه الخاص بتويتر:"لقد أمرت الحكومة وكافة السلطات الصحية في البلاد بتوخي أقصي درجات الحيطة والحذر بعد تسجيل حالة إصابة لرعية أجنبي بفيروس كورونا وضعت تحت الحجر التام، كما أدعوكم إلى الانخراط في حملة تحسيسية كبرى، من خلال كافة وسائط التواصل لحماية الصحة العمومية، اللهم احم وطننا ومواطنينا"[2]، حيث كان خطاب الدولة قبل الأزمة يقوم على إتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة، لحماية نفسه وغيره، عبر حملة تحسيسية كبيرة عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي، وكذا تطوير المواقع الإعلانية بلغات مختلفة (عربية-فرنسية-أمازيغية)، وبثها إلى مختلف المواطنين، خاصة وان الدولة كانت تعرف نشاط سياسي في الشوارع والمتمثل في الحراك الشعبي.

كما تم إنشاء مركز لاستقبال المكالمات على الرقم 30-30، الذي تم إطلاقه ببرج الكيفان على المستوى المركزي، قصد تقديم توضيحات حول الفيروس، ووسائل الوقاية منه، إضافة إلى موقع الكتروني لتحسيس بمخاطر فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) وشرح كيفية تفادي العدوة.

3-2-2-على المستوى الاقتصادي:

تضرر الاقتصاد العالمي بشكل رهيب مع أزمة وباء كورونا المستجد، وكانت تشير الأرقام المعلن عنها يوميا إلى التفاقم المستمر لهذه الأزمة، فقد تضررت الزراعة في العالم، خصوصا في دول أوروبا الغربية حيث تم استحضار أيد عاملة من أوروبا الشرقية وتوظيفها في هذا القطاع.

---

[1]-البخاري، صحيح البخاري، تحقيق:طه عبد الرؤوف السعد، باب:ما يذكر في الطاعون، رقم الحديث:5728، القاهرة، دار الاعتصام للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص1199.

[2]- زين العابدين بوعشة، المرجع السابق، ص 45

كما تضررت التجارة العالمية، خاصة مع الانخفاض الذي شهده البترول، بعد انخفاض الطلب العالمي على السلع الأساسية، حيث أكد أصحاب المؤسسات الكبرى في هذه الفترة عدم قدرتهم على التزود بالمواد الأولية الضرورية في نشاطاتهم[1]، وهذا ما سيؤدي إلى تراجع الطلب على النفط خلال الأزمة، الذي فقد قيمته خلال سنة 2020، وأفرز انهيار في أسعاره والتي وصلت في حدود 20 دولار للبرميل.

وعانى الاقتصاد العالمي منذ بداية الأزمة ركودا كبيرا خصوصا في البلدان التي تعرف وتيرة نمو متسارعة، حيث نجد الكثير من الخبراء اعتبر أن انعكاسات هذه الأزمة على الاقتصاد العالمي لا يختلف كثيرا عن إفرازات الأزمة المالية التي شهدها العالم سنة 1929، والأزمة الإقتصادية سنة 2008، والتي أسفرت عن بطالة واسعة النطاق تفوق 22 مليون عامل[2]مما أدّي إلى انخفاض الاستهلاك، ومن ثم انخفاض القدرة الشرائية.

وقد أعلن الناطق الرسمي بإسم صندوق النقد الدولي يوم 12 مارس 2020، أن تأثير كوفيد 19 في الاقتصاد الدولي "صعب التكهن به"، وانعكاساته تبقي مرهونة بدرجة الجائحة والإجابات التي ستقدمها الدول المتضررة.

ولمواجهة الأزمة الحالية شهد العالم تحولات في النشاطات الاقتصادية المعتمدة في بعض الورشات والمصانع، فالعديد منها أغلقت أبوابها في حين تحولت مثلا بعض مصانع صناعة الجعة (باليونان) وصناعة النسيج الخاص باللباس الموجه للنساء إلى صناعة الكمامات وحتى آلات التنفس الاصطناعي. وقد تكتلت بعض المؤسسات ذات الصيت العالمي، كما هو حال **جنرال موتورز** مع **فورد**، بغية صناعة أجهزة التنفس الاصطناعي، ومثله مثل ما فعلته شركة– **ديتول** –في ظل جائحة كورونا، بتخفيض سعر منتجاتها إلى النصف (50 بالمائة) حتى يتسنى لجميعالطبقات الحصول على مواد التنظيف والتي ز اد عليه الطلب في ظل الأزمة الصحية[3].

كما طالبت المؤسسات عبر العالم (بما فيها تلك المتواجدة في العالم الإسلامي) بالقيام بالعمل عن بعد للوظائف التي يمكنها ذلك، حيث استحدثت في منظمات الأعمال من أجل الحفاظ علي صحة الفرد في ضل جائحة كورونا والتقليل من مخاطر إصابة الفرد بالفيروس، حيث قامت مختلف التنظيمات بتطبيق نظام العمل عن بعد كآلية فعالة تعمل من خلالها على استمرارية البرامج التكوينية، مع الحفاظ على صحة العامل، وكذلك للتجاوب مع الحدث الاستثنائي الراهن، من خلال توفير بدائل رقمية من تطبيقات التعليم، والتطبيب عن بُعد، والتصفح المجاني لها وهذا يدخل في إطار دور المسؤولية الاجتماعية في

[1] –ميلود بن خيرة، سعيدة طيب، أثر جائحة كورونا (–19–covid) على الاقتصاد العالمي، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد**، مجلد02، العدد02، 2020، ص 10–20.

[2]- كشك محمد ، **أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة**، تقارير دراسات. مركز البحرين للدراسات الإستراتجية والدولية والطاقة، أفريل 2020 ،الموقع الإلكتروني التالي : **https://bit.ly/3bsHR6Q**

[3]– أحمد بن عمارة، مومن لامية، الاتصال المسؤول كآلية أخلاقية لتعزيز الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص371.

إدارة أزمة كوروناعلى المستوى التنظيمي، وكذا التسويق الالكتروني للحفاظ علي صحة المستهلك بمعنى عمل يتم بوساطة التكنولوجيا المتقدمة، حيث أعاد النظر هذا الشكل من العمل في نسق التنظيمات القائمة[1].

فقد تأقلمت بعض المؤسسات الاقتصادية مع الجائحةحو ّ لت من نشاطاتها حتى لا تنقرض، وهذا ما حاول المؤلف والكاتب ورائد الأعمال **إريك ريس**؛ تجسيده عام 2011، في كتابه **"The Lean Startup"**، أن يقدم سلسلة من النصائح، والاستراتيجيات التي تقي الشركات من الفشل، يظهر من هذا الطرح أن لدى هذه الشركات خاصة تلك التي أتقنت قواعد اللعبة قدرة كبيرة على التأقلم، وعلى المرونة؛ فليس مقصود ًا أن يـُخلي الاقتصاد الساحة للأحداث العارضة والمستجدات حتى وإن كانت خارجة عن التحكم، فهو أي الاقتصاد، يبتكر وسائل وطرق ًا جديدة للتعامل مع هذه الظروف الطارئة، ولعل من بين هذه الوسائل العمل عن بـُعد"[2].

حيث قامت مجموعة من الشباب الجزائري على إنشاء منصة إلكترونية، أثناء الأزمة تسمى منصة "**ألجيريان إكسوبر دوت كوم**"، تقوم بعرض المنتجات المحلية والترويج لها، مع فسح المجال لكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في المنصة، حيث تحتوي على 67 شركة مختلطة، وتقوم بعرض أكثر من 500 منتوج جزائري، حيث زارت أكثر من 60 دولة الموقع.

كما برزت مبادرات محلية لصنع المعقمات الكحولية والكمامات والألبسة الواقية، وفي المجتمعات العربية، بما أن الدولة تدعم الكثير من النشاطات والمواد الاستهلاكية الضرورية ذات الاستهلاك اليومي، فإن سياستها ستكون كفيلة بعدم إحداث اختلال على الأقل على هذا المستوى، لفترة معينة.

أما في الجزائر فقد ترأس رئيس الجمهورية جلستي عمل حول الأزمة الصحية المستفحلة في البلاد، 19 مارس 2020، ضمت الوزيرالأو ّ ل، وعددا من الوزراء ورؤساء المصالح الأمنية على صلة بموضوع تفشي وباء كورونا في الجزائر،وخلص الاجتماع إلي القرارات التالية للحد من الانتشار وتطبيق العزل على حالات الإصابة سواء كانت مشبوهة أو مؤكدة[3]:

-وقف جميع وسائل النقل الجماعي العمومية والخاصة داخل المدن وبين الولايات، وكذلك حركة القطارات.

-تسريح 50 بالمائة من الموظفين، والاحتفاظ فقط بمستخدمي المصالح الحيوية الضرورية مع الاحتفاظ برواتبهم.

[1]- أحمد بن عمارة، لامية مومن، الاتصال كآلية أخلاقية لتعزيز الأداء الاجتماعي في المنظمات، مرجع سابق، ص 378.

[2]- الجوهرة بنت تركي العطيشان، **إدارة الموارد البشرية الافتراضية في عصر التكنولوجيا**. مجلة *رواد الأعمال*، العدد، نوفمبر2023، ص36.

[3] - ميلود بن خيرة، سعيدة طيب، مرجع سابق، ص 14.

-تسريح النساء العاملات اللواتي لهن أطفال صغار، وسوف يتم تحديد الفئات المعنية بالتسريح في كلتا الحالتين في مرسوم تنفيذي يصدر عن الوزير الأوّل.

-غلق المقاهي والمطاعم في المدن الكبرى بصفة مؤقتة.

يجري تطبيق هذه الإجراءات ابتداء من يوم الأحد 22 مارس 2020 على الساعة الواحدة صباحا إلي غاية 04 أفريل 2020، ويمكن رفعها أو تمديدها إذا اقتضت الضرورة.

-ضبط السوق لمحاربة الندرة بتوفير جميع المواد الغذائية الضرورية.

-تكليف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بالتنسيق مع وزارتي التجارة والفلاحة والتنمية الريفية بتعقب المضاربين واتخاذ الإجراءات اللازمة ضدهم، بما فيها تشميع مستودعاتهم ومتاجرهم والتشهير بهم في وسائل الإعلام وتقديمهم للعدالة[1].

حيث كان لهذه الإجراءات تأثير كبير على الحركية الاقتصادية للبلاد، والتي انعكست على المستوى المعيشي للمواطن.

3-2-3- على المستوى السياسي:

مع تزايد عدد المصابين بالفيروس عالميا، يزداد الطلب على الكمامات وأجهزة التنفس الصناعي، ما فتح الباب أمام حربا جديدة وصفها البعض بحرب الكمامات، وأجهزة التنفس، حيث اتهمت ألمانيا، الو.م.أ بالاستحواذ على 200 ألف كمامة طبية من نوع **WFB2** اشترتها شرطة برلين من شركة صينية، تقول نأ الو.م.أ دفعت ثلاث أضعاف قيمة الشحنة، ووصف الألمان هذا السلوك، بالقرصنة العصرية.

ونتيجة الترابط بين جميع القطاعات وعلاقتها بالقرارات السياسية، فقد أدّى انتشار فيروس كورونا المستجد الذي اجتاح العالم، إلى تعطل الحركة والتنقل من خلال الحجر الصحي المفروض على مئات الملايين من الناس، وانغلقت الدول على نفسها وأغلقت حدودها، ولم تعد تركز الخطوط الجوية في رحلاتها إلا على نقل الأدوية والمعدات الطبية والمساعدات الإنسانية، وبعض الرحلات الدبلوماسية[2].

وقد بينت هذه الأزمة هشاشة التكتلات الحالية وضعف التنظيمات الإقليمية وبداية تفككها، معلنة عن احتمال تكتلات جديدة لم يكن أحد يتوقعها،و اختلالات التنظيمات السياسية القائمة وقطبية جديدة متمثلة على الأرجح في الصين.

حيث طلبت الو.م.أ، من شركة **3M** العملاقة في مجال صنع الأقنعة الطبية **M95** المصنعة في الو.م.أ إيقاف تصديرها لدول أمريكا اللاتينية وكندا، وعلقت الشركة على أن طلب الحكومة لديه تداعيات إنسانية جسيمة، ويمكن أن تدفع دول أخرى للقيام بالمثل.

[1]-زين العابدين بوعشة، مرجع سابق، ص 56

[2] - ميلود بن خيرة، سعيدة طيب، مرجع سابق، ص 11

وقامت الو.م.أ بتوقيف التمويل المالي على منظمة الصحة العالمية، بحجة أن هذه الأخيرة تتباطؤ في تعاطيها مع أزمة تفشي فيروس كورونا، وكذلك ولائها للصين، لا سيما أن الولايات المتحدة الأمريكية تعد الدولة الأكثر تمويل للمنظمة، الأمر الذي أضعف جهود المنظمة للتصدي للجائحة، حيث أصبحت هذه الأخيرة محصورة بين قوتين (الصين والو.م.أ) ، فأصبح الصراع سياسي إيديولوجي، أكثر منه تسابق وتعاون لمواجهة هذا الوباء[1].

حيث أعرب وزير الصحة الألماني (ينس سبان)، أن قطع الولايات المتحدة علاقتها مع منظمة الصحة العالمية يشكل انتكاسة خطيرة للصحة العالمية.

وتساءل الكثيرون عن الدور الغائب للاتحاد الأوروبي الذي لم تبرز مبادئه التوحيدية التضامنية، وتعاملت دول هذا التكتل بالفردية والانعزالية، حيث صرح النواب الأوربيون في العديد من نداءاتهم في فترة الأزمة قائلين:"لسنا بحاجة إلي إجابة اسبانية أو انجليزية، بل إلى ضرورة وجود إجابة أوروبية"[2].

وهذا ما جعل الوزير الألماني بنشر في تغريدة عبر التويتر أن على الاتحاد الأوروبي الالتزام بشكل اكبر ماليا بعد إعلان رئيس أمريكا **(دونالد ترامب)**، قطع الجسور مع منظمة الصحة العالمية التي يتهمها بمحاباة بكين".[3] وطالب الوزير بوجوب وضع إصلاحات شاملة على منظمة الصحة العالمية من خلال تعزيز دور الاتحاد الأوروبي في إستراتجيتها مستقبلا، ووضع حد لتبعية هذه المنظمة للو.م.أ.

في حين تم تمتين علاقات قوية مع دول كانت حليفة، وتتساءل العديد من البلدان عن التكتلات الإقليميةوالدولية القائمة، مشيرة إلي دورها السلبي في أخذ قرارات لصالح التكتلات التي تمثلها.

وقد جاءت "**حرب الكمامات**" والأدوية في أوج الأزمة تعلن ضمنيا عن هذه القطبية التي مسحت من خريطة المصالح دولا، كان يبدو إلى وقت ليس بالبعيد غير ممكن لمسها، اذ بدأنا نسمع بعض الخطابات الإعلاميةالتي تقر بأن بعض الدول "القويةقد" لت مسار شحنة من الكمامات إليها (وهذا ما صرحت به السلطات الفرنسية التي اتهمت الو.م.أ بتغيير مسار شحنة طبية كانت موجهة لها من الصين)، بعدما دفعت مبالغ مالية أكثر مما دفعت الدول التي كانت الشحنة موجهة إليها في الأصل، وبعدما تضاعفت حالات الإصابة بوباء كورونا المستجد ولم تعد متحكمة في زمام الأمور، تبين أن هذه الدول القوية تدفع أموالا أكثر، مقابل الدواء الذي لم تكن تؤمن حتى بفعاليته في بداية الجائحة.[4]

فقد خلقت هذه الأزمة حربا اقتصادية، حاولت مختلف الدول الكبرى للسيطرة عليها وإبراز قوتها العالمية.

---

[1]-علي سعدي عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 14

[2]-كشك محمد ، **أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة**، تقارير دراسات. مركز البحرين للدراسات الإستراتجية والدولية والطاقة، أفريل 2020 ،الموقع الإلكتروني التالي : **https://bit.ly/3bsHR6Q**

[3]- علي سعدي عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 14

[4]- كشك محمد ، **أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة**، تقارير دراسات. مركز البحرين للدراسات الإستراتجية والدولية والطاقة، أفريل 2020 ،الموقع الإلكتروني التالي : **https://bit.ly/3bsHR6Q**

كما لاح في الأفق خطابا جديدا موجها لإفريقيا يدّعي الاهتمام بالوضع في هذه القارة والتأكيد على ضرورة التكفل بها حتى لا يتفشى الوباء فيها، علما بأن الذين أصدروا هذا الخطاب غير قادرين في الأصل على التحكم بالأزمة داخل ديارهم، وكأنها دعوة أخرى لتعزيز التبعية الإفريقية للدول المتقدمة في مرحلة ما بعد كورونا، خاصة في ظل سعي الصين لتوظيف هذه الأزمة لإعادة صياغة النظام العالمي، حيث قامت هذه الأخيرة بتزويد الاتحاد الأوروبي بأكثر من مليوني كمامة و50 ألف جهاز فحص، فضلا عن إرسال خبراء ومعدات إلى إيطاليا، بالإضافة إلى الوفود الطبية الصينية التي قامت بزيارةعدٍ د من دول الشرق الأوسط،ومنها العراق والجزائر وإيران.

حيث قال رئيس منظمة الصحة العالمية "سأثني على الصين المرة تلو المرة، لأن الإجراءات التي اتخذتها"[1]، وهذا ما أثار الشكوك من طرف الو.م.أ التي اعتبرت أن هذا الثناء لبكين ليس في محله. ساعدت حقيقة على الحد من انتشار الفيروس إلى دول أخرى".

وقد تبني القادة في العالم إستراتجية جديدة قائمة على "تقنية التواصل عن بعد"، أو ما يسمي أيضا بتقنية التحاضر المرئي للتواصل بينهم (بما فيهم قادة الدول العربية-الإسلامية)، لعقد اجتماعات أو للتشاور بينهم أو لأخذ قرارات مهمة[2].

في حين أعلن رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون "منع التجمعات والمسيرات كيفما كان شكلها وتحت أي عنوان"، بالدرجة الأولى، كان يقصد بالحراك ليس بخلفية سياسية، وإنما لأسباب صحية وطبقا لإجراءات وقائية أوصى بها الخبراء، من بينها التباعد الاجتماعي للحد من انتشار وباء كورونا المستجد.

وقال الوزير الأول عبد العزيز جراد، يوم 10 مارس 2020، في تصريح لوكالة الإنباء الجزائرية، إن البلاد تواجه"أزمة متعددة الأبعاد"، وحث الناس على التقليل من مطالبهم من الحكومة والحد من إستمرار وجودهم بالشوارع.

ثم دعا الوزير الأول مرة أخرى، يوم 14 مارس، المواطنين الذين يخرجون أسبوعيا في إطار الحراك الشعبي إلى توخي الحذر لأن الأمر يتعلق "بصحتهم وحياتهم"، بغض النظر عن الاستعمال السياسي الذي يقوم به البعض في الحراك، حيث كان توقيف الحراك من طرف السلطات الجزائرية مبرمج وفق مراحل متعددة، تتساير مع درجة خطورة الأزمة.

وأكد جراد في تصريحه لوكالة أنباء الجزائرية "بإمكانكم الخروج مثلما تريدون ولكن خذوا احتياطاتكم لعدم المساس بصحتكم وصحة الجيران والأمهات والآباء، وتجنب تعريضهم للخطر، لأن المرض إذا انتشر عبر التراب الوطني...سندخل في مرحلة أخرى"[3].

---

[1]-نقلا عن حرب كورونا بين واشنطن وبكين...منظمة الصحة العالمية المتهم الرئيسي، صحيفة العرب، لندن، العدد11684، 2020/04/21.

[2]- سميرة ناصري، سميحة برق، تأثير أزمة كورونا على الأمن الدولي، **مجلة المفكر**، المجلد17، العدد01، 2022، ص370.

[3]-زين العابدين بوعشة، المرجع السابق، ص 46

3-2-4-على المستوى السياحي.

بالرغم من أن السياحة الدولية قد عاشت انتعاشا في السنوات الأخيرة بغرض التجارة أوالاستجمام، إلا ّ أن ّ هذه الأزمة الصحية قد أثرت في هذا القطاع بشكل رهيب، خاصة في ضل انخفاض أسهم شركة الطيران بنسبة 25 بالمئة تقريبا منذ تفشي الفيروس[1]، حيث يعتمد قطاع السياحة أكثر من أي نشاط اقتصادي آخر ذات تأثير اجتماعي، على التفاعل بين الناس.

بالرغم من أن هذا القطاع قد مر بأزمات مختلفة ومتفاوتة، ولعل أكثرها تأثيرا تلك التي حدثت "عام 2003 بفعل المتلازمة النفسية الحادة (سارز)، وأثناء حرب العراق، وفي عام 2009 في خضم الأزمة الاقتصادية المالية، علما بأنها سرعان ما عادت إلي الانتعاش القوي في السنوات التالية".

بيد أن الأزمة الصحية التي تمر بها البشرية هذه الأيام لا نظير لها، محدثة تحولات على مستوى الأنساق القائمة، بما فيها النسق السياحي، حيث 80 بالمائة، من الرحلات الجوية قد انخفضت في المجال الجوي الأوروبي، في بداية الأزمة، بتسجيل خسارة 314 مليار دولار إلى غاية نهاية أفريل 2020 في قطاع الملاحة الجوية وأد ّى ذلك لانهيار شركات النقل الجوي تحت الضغوطات المالية.[2].

ويعود الاهتمام بهذا النسق على اعتباره قطاعا مهما ومحركا أساسيا للتنمية المستدامة، فهي قطاع حيوي يمكن من امتصاص البطالة، بتوظيف مختصين في هذا القطاع باستغلال مهاراتهم في تسيير وتنمية هذا القطاع، كما تقوم بتوظيف أيد عاملة في نشاطات متعددة مرتبطة بها، كالفندقة والمطاعم والنقل والاهتمام بهذا القطاع يعود بالفائدة للدول، من حيث الاضطلاع إلي بناء جسور التضامن والحوار الثقافي بينها، كما يعود هذا القطاع بالدول التي تنشط فيه بعائدات من العملة الصعبة.

وقد أصدرت المنظمة العالمية للسياحة في 30 يناير 2020، مرسوما توجه فيه نصائح صحية للسياح مضمونه"قبل أن تسافر، استشر سلطات الصحة الوطنية، وراجع الإرشادات والقواعد المرعية في مقصدك النهائي، بعض المقاصد تقوم بفرض قيود محدودة أو شاملة على السفر".

وبعدها قامت المنظمة العالمية للسياحة بإصدار بيان وشعار أكثر شدة مفاده"إبقوا اليوم في بيوتكم لتكونوا سائحي الغد"[3].، معتبرة أن قطاع السياحة سيكون قطاعا استراتيجيا مهما لبعث الاقتصاد العالمي بعد الأزمة الصحية، خاصة وأن هذا النسق يقوم على الحركة والتنقل والسفر والخدمات.

فهنالك أرقام مخيفة لا تتعلق بانخفاض الطلب وإلغاء بعض الرحلات فحسب، بل بعدم وجود طلب في الأصل وإلغاء كل الرحلات (ما عدا بعض الاستثناءات التي تكون لفائدة قطاع الصحة أو المساعدات الإنسانية أو بعض التنقلات الدبلوماسية).

---

[1] – ميلود بن خيرة، سعيدة طيب، مرجع سابق، ص 15.

[2] -سميرة ناصري، سميحة برق، مرجع سابق، ص 368.

[3] -السياحة الثقافية ووباء كوفيد-19، https://www.unwto.org/ar/cultural-tourism-covid حمل يوم 12 جوان 2023.

وقد صرحت أشهر الفنادق العالمية مثل هيلتون، وانتر كونتينيتال وماريوت إنها "ستخسر ملايين الدولارات، وخطوط الطيران الدولية قد تخسر 113 مليار دولار".

وهذا القطاع الحيوي لا يشمل وسائل النقل من طائرات وسفن، ونقل بري فحسب، بل يتعدى تأثيره على الفنادق والمطاعم والمقاهي والمرشدين السياحيين، والوكالات السياحية، وأماكن السياحة التي يقصدها السياح، والتي تستخدم يد عاملة متخصصة وغير متخصصة، أما بالنسبة لفرص العمل في القطاع فقد أدى هذا الانقطاع لإضعاف فئات السكان من نساء، أطفال وشيوخ[1].

ويعتبر القطاع السياحي وصناعة الترفيه (كالسينما والمسارح)من أكثر القطاعات تضررا بانتشار فيروس كورونا الجديد، حيث أثر سلبا على جانبي العرض والطلب، كنتيجة طبيعية لإجراءات منع السفر وإغلاق المطارات ودور الترفيه كإجراء احترازي للحد من تفشي الفيروس.

فطبقا لمنظمة السياحة العالمية **Organisation Tourism World** ، فإن التقديرات الأولية تشير إلى تراجع السياحة الدولية بشكل حاد بسبب حظر السفر وإلغاء العديد من الرحلات الجوية، وهو ما سبب خسائر تقدر بحوالي 30 إلى 50 مليار دولار أمريكي في عوائد السياحةوحتى بعد انتهاء الأزمة[2].

وعليه فإن انتعاش قطاع السياحة سيتطلب مدة طويلة وأشهرا عديدة أن لم نقل سنوات، حتى يستعيد السياح ثقتهم بأنفسهم وبالبني التحتية التي تقدمها الخدمات السياحية لهم، وبناءا علي فعالية الإستراتجية الاتصالية في إقناع السياح بالعودة من جديد.

أما على المستوى المحلي، تكبدت الفنادق الخاصة ووكالات السياحة والسفر خسائر فادحة بسبب توقف نشاطها حيث تراجع رقم أعمالها ب27.3 مليار دج شهريا، كما تراجع رقم أعمال مجمع الفندقة والسياحة والمعالجة بالمياه ب 2.7 مليار دج شهريا، ناهيك عن الديوان الوطني الجزائري الذي نقص رقم أعماله ب87.6 مليون دج شهريا، إضافة إلى الوكالة الوطنية لتنمية السياحة التي تراجعت ب 31.56 مليون دج شهريا، وبذلك كانت صناعة السياحة إحدى اشد الصناعات تضررا بسبب أزمة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) فمنذ اندلاع هذه الجائحة، تنشر الهيئات المعنية أرقاما مخيفة حيث سجلت المقاصد السياحية تراجعا في عدد السياح الأجانب في عام 2020 بمليار سائح مقارنة بعام 2019، وأعلن تقرير للمجلس الدولي للسياحة والأسفار عن فقدان 62 مليون وظيفة في قطاع السياحة سنة 2020 بنسبة بلغت 18.5 % مقارنة بعام 2019 حيث دعم القطاع 334 مليون وظيفة (10.6 ٪ من جميع الوظائف) وكان مسؤول عن خلق 1 من كل 4 وظائف لتتراجع إلى 272 مليون وظيفة[3].

---

[1]- سميرة ناصري، سميحة برق، مرجع سابق، ص 368

[2]- كشك محمد ، **أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة**، تقارير دراسات. مركز البحرين للدراسات الإستراتجية والدولية والطاقة، أفريل 2020 ،الموقع الإلكتروني التالي : **https://bit.ly/3bsHR6Q**

[3]- جيلالي آمنه، اثر فيروس كورونا (كوفيد-19) على صناعة السياحة، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 04، العدد 02 – ديسمبر 2021، ص 478

حيث أدّى الوباء إلى شلل تام للنشاط السياحي في ظل قيود السفر وإغلاق الحدود، خاصة وان هذا القطاع الترفيهي يعتمد على انتعاش الاقتصاد وإزالة الحواجز.

3-2-5-على المستوى الاجتماعي

فور إعلان منظمة الصحة العالمية أن وباء كوفيد 19 يشكل جائحة عالمية استنفرت الحكومات لاتخاذ سلسلة من التدابير الاحترازية لمواجهة هذه الجائحة، واختلفت هذه التدابير من دولة إلى أخرى إلا أنها شملت جميع مجالات الحياة.

وتم التركيز على الجانب الإنساني وما سببته الأزمة من تهديد لاستقرار المجتمعات خاصة ما تعلق بحماية الطبقة العاملة، وذلك حسب الإمكانيات المالية لكل دولة[1].

حيثأدّي وباء كورونا إلى تراكم المشاكل وتدهور الأوضاع الإجتماعية والاقتصادية للمواطن، وانتشار البطالة التيهدّت شرائح عريضة في المجتمعات المتباينة، بدءا بالمجتمعات المتقدمة، خاصة في الأنشطة الخدماتية من سائقي سيارات الأجرة، والشاحنات والعاملين في المطاعم والفنادق والمطارات وغيرهم، وهذا خلق توتر كبير في هذه الشريحة التي تعمل في العادة بالأجر اليومي[2].

فتبعات وباء كورونا كان لها كل التأثير في المستوى الاقتصادي والصحي والسياحي وغيرها من المستويات، ولكن بشكل خاص النسق الاجتماعي، حيث فرضت الأزمة ممارسات جديدة غيرت من المنظر العام للحياة اليومية، مثل التباعد الإجتماعي، وارتداء الكمامة، كنموذج ثقافي دخيل على المجتمعات خاصة العربية والإسلامية.

وقد ضربت هذه الأزمة المجتمعات الغربية ضربة قوية أكثر من الدول العربية، وقد أفشت عن الواقع المر الذي تعيشه الأقليات المهمشة، كما بيّنت الفروقات الاجتماعية بين الطبقات الاجتماعية لتزيد الهوة بينها، إذ بينت قدرة البعض على إقتناء ضروريات الحياة وعدم قدرة البعض الأخر على ذلك، حيث أضحي يمثل اليوم اقتناء كمامة والكحول المعقم بمثابة ضرورة من ضروريات التعايش مع الفيروس، والذي لا يمكن لكل واحد منا الحصول عليه.

بالتوازي، برزت مبادرات شخصية وتضامنية بين الأفراد وخلقت تكتلات تخص المجتمع المدني لمساعدة من هم بحاجة إلى إعانة، من خلال التلاحم بينهم، مما جعلهم يتوحدون ويتقاسمون نفس الأهداف وتصورا خاصا للحياة، بشكل مندمج ومبني على أسس وأهداف ومعايير مشتركة[3].

---

[1]-بقة عبد الحفيظ، إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهة جائحة كوفيد-19- بين التزامات صاحب العمل كمسؤولية الدولة، **حوليات جامعة الجزائر1**، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد،34 عدد خاص،2020 ص.552

[2]-كيم صبيحة، الهجرة في زمن جائحة كورونا، أحمد بن عمارة، مرجع سابق، ص 208

[3]-سميرة ناصري، سميحة برق، مرجع سابق، ص15

ومن أشكال التضامن في الجزائر تكتل مجمل الجمعيات الخيرية، وتكثيف نشاطاتها للتصدي لتبعات أزمة فيروس كورونا المستجد، بالتنسيق بينها، بهدف تقديم الإعانات لمن هو بحاجة إليها.

وقد أدت مواقع التواصل الاجتماعي دورا لا يستهان به في هذا السياق، بغية حشد القوى لتكثيف الحملات التبرعية والإعانات المادية بتنظيمها، باعتبار هذه المواقع وسائل تسهل التواصل بين الأفراد، وقد اعتمدتها مؤسسات الدولة لتمرير رسالة تعكس توجهها نحو العمل الخيري، مثل قيام إحدى شركات الاتصالات في الجزائر بتقديم بعض الخدمات، (10 جيقا انترنت) لولاية البليدة، وتخفيض سعر وحدة الاتصال إلى زوال الوباء.

ومن أهم الإجراءات الاحترازية التي قامت بها الدولة تلك المتعلقة بتعليق العمرة والحج وغلق المساجد، حيث لم تعد تقام الصلاة في المساجد في هذه المرحلة،كإجراء احترازي خوفا من انتشار العدوى في الوسط، خصوصا وان هذا الإجراء تزامن مع شهر رمضان الكريم، حيث لم تقم صلاة التراويح فيها، مما كان له الأثر البالغ في نفسية المجتمع الجزائري والإسلامي الذي اعتاد على ممارسة هذه الشعيرة في المساجد، وبشكل جماعي داخلها، محددة علاقة الإنسان بالخالق ومع الآخرين، منظمة أوقاته، ومؤثرة في حياته وحياة من حوله.

كما ارتبطت ظاهرة الهجرة غير الشرعية بجائحة فيروس كورونا المستجد 19، وغيرت كثيرا من المعطيات الاقتصادية والسياسية والصحية في الدول المستقبلة، حيث تواصلت موجات الهجرة غير الشرعية خلال فترات الحجر الصحي، وهذا يعود إلى توجيه السلطات الدولية كل الأنظار نحو المنظومة الصحية، التي اهتزت بسبب هذه الجائحة[1].

حيث أصبحت أزمة كورونا تمثل الوجه الأخر للهجرة غير الشرعية، بسبب الخسائر البشرية الكبيرة التي عرفتها الدول الأوروبية أين تم تسجيل الوفيات بالآلاف يوميا (حدوث نزيف في اليد العاملة الأوروبية)، وتوجيه بوصلة الإعلام المحلي والعالمي نحو الأزمة الصحية، كذلك قيام كل الدول بغلق حدودها البرية والبحرية والجوية والذي ضاعف فرص التوجه إلى أساليب الهجرة غير الشرعية، إضافة إلى توقف الحراك الشعبي بقرار رئاسي والذي يعتبر من أهم أسباب عزوف الشباب وامتناعهم عن الهجرة، حيث تم تسجيل تراجع كبير على هذه الظاهرة من طرف الشباب الجزائري أثناء هذه الفترة.

3-2-6-على مستوى البيئة:

لقد قامت منظمة الصحة العالمية بوضع منصة تشاركية دولية، كان الهدف منها وضع قاعدة بيانات للتكنولوجية الطبية للبحث عن التشخيصات والأدوية لمكافحة هذا المرض، ويمكن من خلال المنصة التشارك مجانا في المعلومات والبيانات وحقوق الملكية الفكرية لأدوات موجودة بالأساس أو جديدة،

[1]-أحمد بن عمارة، الهجرة في زمن جائحة كورونا-قراءة في سياسة الوقاية-مرجع سابق، ص 210.

وعملت منظمة الصحة العالمية على ضرورة سلامة البيئة الصحية من كل ما يعد من التهديدات الصحية، والتي أصبحت تصنف ضمن التهديدات البيئية، لا سيما بعد تفشي وباء كورونا[1] حيثأدّ ى الحجر الصحي (الكلي والجزئي) في هذه الفترة إلى تقليل التنقلات ومكوث الكثيرين في بيوتهم، كما أدى انتشار هذا الفيروس إلى غلق الكثير من المحلات والمصانع، وضع انجر عنه تراجع ملحوظ في تلوث الهواء والجو، خاصة مع توقف استهلاك الوقود والطاقات المختلفة جراء تجميد النشاطات الاقتصادية وجميع التجمعات البشرية وحركة المرور، مما أدى إلى تراجع انبعاث الغازات المسببة في الاحتباس الحراري، واستقرار الطقس، وقد تبدو مفارقة إذا ما اعتمدنا على بعض الأرقام المصرح بها من طرف بعض المختصين التي ترى بأن فيروس كورونا قد تكون حوصلته إيجابية، حيث أن 48000 شخص يموتون كل سنة بفرنسا بسبب تلوث الهواء وأكثر من مليون بالصين و100000 بالولايات المتحدة الأمريكية[2].

كما لوحظت في بعض البلدان عودة بعض الحيوانات المهددة بالانقراض في هذه المرحلة، وذلك بسبب توقف عملية الصيد بفعل الحجر الحي، وتم تسجيل ارتفاع منسوب المياه المخزنة و المياه التي تجري في بعض القنوات (كما هو حال البندقية في إيطاليا) أصبحت صافية، وسجلت أيضا عودة البجع إلى بعض الفضاءات المائية، وحتى الرؤية أضحت منقعشة، نظرا لأن حركة السير توقفت بشكل كبير، فهذه الأزمة ساهمت بشكل كبير في التقليل من الاستهلاك العبثي والعشوائي للموارد الطبيعية والمحافظة على الطبيعة وخصائصها.

كما أحّ س الإنسان في هذه الفترة بسكون مريح، بعد توقف وسائل النقل والكثير من السيارات والضوضاء الناتجة عن أعمال البناء والأشغال العامة، حيث لم يعد يسمع ضجيج المحركات وأبواق السيارات والشاحنات، على الأقل في هذه المرحلة.

أدى هذا الواقع إلى التقليل من "التلوث السمعي" (noise pollution) الذي لا يقل خطورة من أشكال التلوث الأخرى، في هذا الصدد، يرى عالم النفس **ستيفن ستانسفيلد**، من جامعة كوين ماري البريطانية أن "الإنسان الذي يتعرض لمستوى مرتفع من الضوضاء أكثر عرضة للإصابة باضطرابات صحية، مثل ارتفاع ضغط الدم وتراجع حاسة السمع وأمراض القلب والسمنة[3].

حيث ساهمت هذه الأزمة في التقليل من الضوضاء، والفوضى السمعية التي عهدتها المدن الكبرى خاصة، ورفعت مستوى الهدوء بفعل الحجر الصحي.

3-3-مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة الانحدار): التغيرات التي ستمس الأنساق.

[1]- علي سعد عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 627.

[2]-مرتاض لمياء نفوسي، مرجع سابق، ص 68

[3]-**التلوث السمعي يتسبب بأمراض خطيرة**، https://almanar.com.lb/4436885?s=wts، حمل يوم 08 جوان 2024.

لن تمر كورونا دون أن تحدث تغيرات هيكلية على البني القاعدية للمجتمعات المختلفة فقد تجسدت بعض تداعياتها على مستويات متعددة، بل أعادت هذه الأزمة ترتيب أوراق العالم.

تمثل مرحلة ما بعد الازمة (post-crisis) منعطفا مهما في حياة الأزمة، إذ في هذه المرحلة سيتم تجميع قوى المؤسسات التي مستها الأزمة وإعادة الثقة في فاعليتها.

تتمثل هذه المرحلة في القيام بحوصلة للازمة التي مرت، بتقييم نقاط القوة والضعف في الخطط الموضوعة مسبقا، للحد من أضرارها إذا ما تكررت مرة أخرى، والاستعداد المستمر للتصدي لازمات أخري.

فبعض الدول مثل تايوان وسنغافورة والتي مرت بأزمة عام 2003، استعدت لوباء كورونا كل الاستعداد، ولم تسجل إلي غاية نهاية مارس 2021 أرقاما مخيفة عن تفشي الوباء فيها.

3-3-1-على المستوي الصحي:(نحو تنمية صحية مستدامة).

لقد قامت مختلف المؤسسات بتخفيف إجراءات الحجر الصحي، خاصة وان المنظمة العالمية للصحة أكدت في كل تقاريرها أنها تتخوف من خطط "التراخي"، خشية من موجة أخرى.[1]

فبالرغم من رفع الحجر الصحي في الكثير من الدول المتضررة، إلا انه لا يزال يوصي بالاستمرار باحترام بعض الإجراءات لتفادي موجات جديدة للفيروس، حيث رجعت حالات الإصابات إلى الارتفاع في بعض الدول، خصوصا وان إجراءات رفع الحجر في بعض الدول تصادف مع بداية الدخول الاجتماعي والمدرسي.

كما قامت العديد من الدول بصنع لقاح ضد كوفيد 19، وتسارع العديد منها للحصول على حصة منه، باقتنائه من مخبر محدد أو من عدة مختبرات في ذات الوقت، حتى تتمكن في البداية من تلقيح أكبر عدد ممكن من أفرادها، مع وضع هدف أشمل متمثل في منح اللقاحات المتاحة على الصعيد العالمي لأكبر عدد من الناس بغية الحد من الانتشار السريع من للفيروس وحتى يتم احتواؤه، عبر حملات تطعيم خاصة بكل دولة.

فمنذ فبراير 2021 تصاعدت الدعوات قصد التوزيع العادل والمنصف للقاح بين الدول، فبعض الدول تمكنت من إنتاج اللقاح بنفسها، بدون اللجوء إلى مختبرات طبية أجنبية، بينما ليس بمقدور جلها القيام بذلك، مما يدفعها للتفاوض مع الدول المنتجة للقاح لاقتناء حصتها تبعا للثمن المتفق عليه بين الطرفين الاثنين، بينما بقيت الدول الفقيرة تنظر حصتها.

وقد أطلقت منظمات إغاثية دولية جرس الإنذار للتحذير من نقص التطعيم ضد كورونا في الدول الأكثر فقرا في العالم، علما بأنه إلى غاية منتصف 2021، كما ورد من منظمة أوكسفام مع تحالف من منظمات إغاثية، غالبية الدول الأفقر على مستوى العالم لم تعط حتى لقاحا.

[1]-لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص 70.

وحذر التحالف من احتكار شركات الأدوية لسلطة توزيع اللقاحات.

كما أنه وبعد مرور سنوات على انتشار الجائحة، ظهرت طفرات يتحو ّر عن طريقها الفيروس، مما خلق الشك في فعالية اللقاحات المنتجة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، وبعد الخروج من هذه الأزمة، يبدو بأن حالة اللاجئين في المخيمات والذين يواجهون ويلات الحرب في ديارهم لن تكون أحسن مما هي عليه اليوم[1].

لذلك، يتعين على المنظمات العالمية بما فيها المنظمة العالمية للصحة أن تولي اهتماما خاصة بهم، بعد فترة تدهورت فيها أحوالهم بشكل أكبر، كما يتعين أن تركز على القضاء على الأوبئة التي هي منتشرة لديهم، حيث سيكون من مسؤولية الدول الكبرى منح الإعانات المناسبة للتمكن من السيطرة على الأوضاع الصحية المزرية لدى هؤلاء، بعدما تنازلت الولايات المتحدة الأمريكية عن منح المساعدات التي كانت تقدمها للمنظمة العالمية للصحة، والمقدرة بنحو 500 مليون دولار سنويا، في بداية الجائحة.

لذلك، كان العمل بعد الأزمة على وضع إستراتجية تقوم على تكوين فرق متعددة التخصصات (خصوصا في العالم العربي-الإسلامي)، تكون مستعدة للتصدي الأزمات من هذا النوع.

وكذلك تكوين لجان في هذا المجال ومجالات مشابهة (كبناء مستشفيات ميدانية وورشات، وحتى مصانع لصنع المستلزمات الطبية)، للتصدي لهذا النوع من الأزمات.

وتشجيع الصناعة الطبية والشبه طبية قصد تحقيق الاكتفاء في حالة وقوع أزمات صحية.

حيث قامت معظم دول العالم بإعطاء أهمية أكبر لقطاع الصحة، حيث تم إعادة النظر في الإطارات الطبية وشبه الطبية مع العمل على إعادة الاعتبار لهم، من خلال فتح قنوات الاتصال معهم، وإشراكهم في وضع الإستراتجية الصحية للدولة، ومراجعة أجورهم وتوفير الظروف المناسبة والبيئة المثالية والمناخ السليم للعمل.

وهذا ما شرعت فيه الحكومة الجزائرية، عبر إلغاء قانون الخدمة المدنية الذي كان مفروضا على الأطباء المختصين المتخرجين الجدد، الذي يفرض عليهم العمل لسنتين إثنين حيثما شاءت السلطات المعنية(بشكل عام في الجنوب وأقصي الجنوب)، قبل العمل بمكان إقامتهم الأصلي، كما وعدت الدولة بمنح سنة تضاف في الاقدمية لتحسب في التقاعد لأولئك الذين عملوا في قطاع الصحة لشهرين متتالين إثنين أثناء أزمة كورونا، كما أقرت منحا خاصة بهم في هذا الظرف الخاص، على أن تقوم بجملة من التغييرات البنيوية بعد الخروج التام من الأزمة[2].

-الاعتراف بالمشكلة هو أول مراحل الحل، فقد اعترف وزير الصحة البروفيسور بن بوزيد، "أن جائحة كورونا أظهرت كل النقائص التي يعاني منها القطاع"، كما أكد رئيس الجمهورية في احد تدخلاته حول

[1]- حماية حقوق اللاجئين في ظل أزمة كورونا كوفيد-19

[2]-لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص 70

الوضعية الصحية للبلاد، "أن أزمة كورونا فرصة لمراجعة المنظومة الصحية من الأساس وفي أدق تفاصيلها" من خلال بناء منظومة عصرية تريح المواطن وتضمن له العلاج اللائق"[1].

هذا الوضع دعا إلي إطلاق "ثورة صحية"، بدءا بمراجعة عميقة لسياسة الصحة العمومية، وإصلاح جذري يمس جميع جوانب منظومة الصحة الوطنية، وتعزيز الهياكل الاستشفائية القاعدية، وتدعيم الصناعات الصيدلانية، وتطوير مناهج التكوين والبحث الطبي، وتفعيل الدراسات الاستشرافية للازمات الصحية واليقظة الإستراتجية، ما يجعل البلد مؤمنا صحيا بالاعتماد على طاقاته الذاتية مستقبلا من خلال:[2]

-أنشاء سجل وطني خاص بالأمراض الناشئة والمستجدة.

-إنشاء شبكة وطنية للمخابر المعتمدة.

-دعم الصناعة الصيدلانية المحلية.

حيث قامت الأستاذة "بورزيق خيرة" تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية من خلال اقتراح بعد صحي في مواجهة الأزمات الصحية كأزمة فيروس كورونا من خلال إستراتجية طويلة المدى.

3-3-2- على المستوى الاقتصادي

لقد تبين اليوم هشاشة الأنساق القائمة بما فيها النسق الاقتصادي العالمي، وأن فيروسا بضآلة حجم فيروس -كوفيد-19- قد تمكن من خلق اختلالات في أنظمة كان يعتقد ليس بالوقت البعيد بأنها مثالية وكاملة ولا يمكن أن تتأثر بالأزمات، مهما كانت شدتها.

ونظرا للتغييرات التي أحدثتها هذه الأزمة التي كشفت عن هشاشة وضعف التنظيمات الإقليمية، وكذلك ضعف الشراكات والتحالفات الدولية، ستبرز قوى جديدة تفرض هيمنتها على كل الأصعدة، بداية على مستوى الاقتصاد العالمي، تسيطر على مجمل الأسواق العالمية، في المقابل سيتقلص دور العديد من الدول التي كانت لا تظن بأن مكانتها الاقتصادية لا يمكن أن تتراجع، مما سيترتب على هذا الوضع الجديد القضاء على تحالفات كانت متواجدة لوقت طويل واستبدالها بتكتلات جديدة، خصوصا بعد الانخفاض غير المسبوق لأسعار النفط في بداية الجائحة.

والمشاكل التي ستعاني منها البشرية ستكون مرتبطة بمخلفات الأزمة، وسوف تتغير الأولويات في سبيل استرجاع بعض التوازن في الأنساق القائمة.

حيث تسارعت الدول قصد تسطير سياسة اقتصادية عقلانية خاصة العربية-الإسلامية، مبنية على مبدأ تنمية العلوم وتطوير التكنولوجيا الضرورية في الحياة العملية، والقيام بتسطير سياسات اقتصادية مرتبطة بأهداف يتم وضعها مسبقا، بتكييف الوسائل الضرورية لتطبيقها وتفادي تبذير المال العام، عبر إنفاق عقلاني له.

[1] - الجيلالي بن عوالي، عرابش زينة، بلمشري بشرى، مرجع سابق، ص 33.

[2] -زين العابدين بوعشة، المرجع السابق، ص 215

حيث أصبح العمل على وضع شراكة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي كأحد الشركاء الاجتماعيين حتمية لابد منها، اذ لم يعد ممكنا أن تعمل الجامعة بمعزل عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية، حيث ستولي أهمية خاصة للصناعة الطبية.

ومن الأهمية بمكان أن نذكر حسب **عواد**[1]. أن رسالة الجامعة تختلف وعودها من زمن إلى أخر، فبعد أن كان التعليم هو الهدف الأساسي لوجودها سابقا، أضيفت مهام جديدة تتناول خدمة المجتمع، من خلال البحث العلمي المستمر، لتحسين نوعية الحياة وإيجاد حلول لمشكلات المجتمع، التي توسعت بدورها من المشكلات المحلية إلى مشكلات مشتركة من بلدان أخري أو عالمية، وباتت مكتبات الجامعات تتوفر لديها نتائج البحوث والدراسات وبكل أشكالها تقريبا.

كما يتعين التفكير في خلق فرص عمل لمختصين في مجالات تخص احتياجات جديدة تستلزمها الأزمات الصحية والطبيعية، للتأهب المستمر للتصدي لهذا النو ع من الأزمات.

كما أن هذه الأزمة الصحية قد غيرت العادات المهنية للعديد من المؤسسات حول العالم، ما جعلهم يدركون أهمية العمل عن بعد.

وفي عالم الأعمال بالجزائر، أصبح العمل عن بعد لبعض المؤسسات هو البديل الوحيد لضمان استدامتها، حيث يتطلب هذا المجال مواصلة رقمنة إدارات البلد، لا سيما على مستوى الإدارة الجبائية قصد تحسين تحصيل الضرائب.

وإدراكا بعدم القدرة على استعادة حياة طبيعية في معترك الأزمة، قام بعضهم بتعديلات في نشاطاتهم بغية كسب لقمة العيش.

كما تصاعدت الأصوات في الجزائر بضرورة الانتقال سريعا إلي مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة الذي يتطلب إصلاح العديد من القطاعات الاقتصادية وتكنولوجيات الاتصال الجديدة، وتغيير نمط تسيير المؤسسات بما يحقق "الرفاه الدائم للمواطنين"، من خلال وضع إستراتجية للأمن الغذائي والاستثمار في الإنسان، لأن الاقتصاد حسب **مالك بن نبي** "ليس قضية إنشاء بنك وتشييد مصانع فحسب، بل هو قبل ذلك تشييد الإنسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات"[2].

وكذا الاستعداد لمرحلة ما بعد المحروقات، من أجل التأسيس لاقتصاد المعرفة الرقمية الذي يعتمد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والطب(**Internet of things**)، إلي جانب المهن ذات الصلة بالتحولات الكبرى التكنولوجية والاقتصادية والجيوسياسية، على غرار الروبوتيك والتنمية البشرية المستدامة

[1]--عواد ذياب، **دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات**، رام الله، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2010، ص 55.

[2]-مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد**، مرجع سابق، ص 59

والانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة، من خلال وضع رؤية واستراتجية للتغيير، جوهرها تقديم صورة واضحة عن المستقبل، ومصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد السبب وراء كونها جيدة[1].

3-3-3-على المستوي السياسي

بعد أزمة كورونا عملت الكثير من الدول على تمتين علاقات قوية سواء مع دول كانت حليفة، أو القيام بتكتلات جديدة مع دول أخرى، حيث بينت هذه الأزمة فشل وحدة القيم والإنسانية التي كانت تنادي بها بعض التكتلات (خصوصا الاتحاد الأوروبي)، ووجود وحدة اقتصادية فحسب.

في حين ظهرت بلدان برز دورها الريادي على كل الأصعدة، خصوصا على الصعيدين:الاقتصادي والسياسي، كقوى جديدة تبسط هيمنتها في العالم بأسرهعلى رأسها الصين، التي أثبتت أنّها رائدة النهضة الاقتصادية في العالم.

وكانت أزمة كورونا فرصة لكثير من الدول لإعادة التفكير في سياساتها الإقليمية، من خلال بروز تكتلات وقوى جديدة على الصعيد السياسي.

3-3-4-على مستوى السياحة:

لقد استأنف قطاع السياحة نشاطه بوتيرة منخفضة، وذلك باعتماد منهج مدروس يقوم علي التخفيض في أسعار الحجز في الفنادق وثمن التذاكر، والقيام بعروض لجذب السياح، واستغلال كل وسائل الاتصال المسؤولة، ووسائل التواصل الاجتماعي للتسويق للاماكن السياحية قصد استقطاب أكبر عدد ممكن من الزوار، وذلك حتى يستعيد هذا القطاع إنتعاشه بعد خروجه التدريجي من هذه الأزمة، واعتبرت المنظمة العالمية السياحية، في بيان خاص بإحتواء فيروس كورونا المستجد بأن السياحة قطاع مهم للتنمية المستدامة، نظرا للدور الذي تلعبه في الانتعاش الاقتصادي والاجتماعي، لما لها من إمكانات تحويلية فريدة على الاستقرار والتضامن الدولي، واعدة تقديم الدعم لأعضائها.

وأجاب 40 بالمئة من المبحوثين في سبر الآراء بقناة "**أورو نيوز**" في ماي 2020، بأنهم سينتظرون ستة أشهر قبل السفر، حتى بعد إنقشاع الأزمة[2].

وعلى المستوى المحلي، فكان على الوكالات السياحية والسفر المتواجدة في العالم العربي -الإسلامي- إعادة النظر في إستراتيجيتها والأخذ بالاعتبار الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتجية في تحسين الخدمة السياحية، كإستراتجية يتعين على المؤسسات (مهما كان نشاطها) تبنيها من خلال التشخيص والفهم الأمثل لما يحدث داخل المؤسسة وخارجها.

3-3-5-على المستوي الاجتماعي:

[1]-سمير عماري، **التغيير المؤسسي**، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، ط01، 2022

[2]-لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص 76

الكل يتساءل عن تبعات ما سمي بالتباعد الاجتماعي، إذ إن تبعات الجائحة ستؤثر بشكل كبير في النسق الاجتماعي، لفترة أطول مقارنة بالأنساق الأخرى، خاصة في ظل إزدهار المجتمعات الرقمية، حيث تصدرت مواقع التواصل الإجتماعي المشهد العام، من خلال احتضانها كافة أنشطة الحياة اليومية.[1]

فبعد زوال الأزمة، أصبح هناك تأقلم مع هذه الجائحة فمثلا في العالم العربي-الإسلامي، من خلال الفتح التدريجي للمساجد مع الأخذ بالتدابير الوقائية، مما يمثل مؤشرا إيجابيا.

وتخوض المجتمعات عبر العالم تجربة استثنائية إثر تفشي فيروس كورونا المستجد، وما أحدثه من اختلالات في الأنساق القائمة، وقد بينت العديد من الدول (بما فيها الدول العربية) الاستعدادات الكامنة داخلها، خصوصا لدى شابها، وقدرتهم على التأقلم مع الأوضاع المتأزمة، بل وحتى قدرتهم على تجاوزها بإمكانات متواضعة.

لذلك عملت كل المؤسسات علي الاستثمار في هذه الطاقات ومنحها فرصة لإثبات قدراتها، فضلا عن ذلك، فقد أظهرت نماذج من المبادرات المحلية القدرات الكامنة في البلدان العربية-الإسلامية والتي يمكن أن تتحول إلى طاقات خلاّقة، لها القدرة على التغيير في مجتمعاتنا[2].

ولا يتم ذلك عبر الفضاء الرسمي، بل عبر الفضاء غير الرسمي بفاعليه الذي يمنح حراكا وديناميكية للحياة المحلية، ويسهم في الحفاظ على الأنساق القائمة، فالفضاء الرسمي بمؤسساته المختلفة وبفاعليه لا يمكنه لوحده أن يتصدي لأزمة متصاعدة، لا يمكن توقع مؤشراتها.

كما بينت هذه الأزمة عدم المساواة الاجتماعية في العديد من الدول التي تدعي التطور، مفرزة طبيعة الصراع الموجود بين الطبقات داخلها فقد بين هذا الوضع الفجوة الرقمية داخل المجتمعات، خصوصا داخل تلك المتقدمة حيث لا يمكن للجميع متابعة دروسهم عن بعد، إما لأنه ليس لديهم جهاز حاسوب أو لعدم وجود تدفق الانترنيت لديهم، مما يعرق عملية التعليم عن بعد، خاصة في ضل ضعف البنية التحتية لغالبية الدول النامية ومنها الجزائر وقلة الإمكانيات، والوسائل المادية المدعمة لهذا النمط التعليمي.

-النقص والضعف الملحوظ في البني التحتية التي يشترطها هذا التعليم من شبكات، حواسب، انترنت، وسائل وتقنيات الاتصال، انقطاع التيار الكهربائي وغيرها من العراقيل في الجامعات الجزائرية، ما يصعب استخدامها سواء من طرف الطالب أو الأستاذ.

-المشاكل الفنية التي تنتج عن الانقطاع أثناء البحث والتصفح وإرسال الرسائل لسبب فني أو غيره تعتبر مشكلة يواجهها الأستاذ والطالب على حد سواء[3].

---

[1]-أسماء حسين ملكاوي، مرجع سابق، ص 15

[2]-لمياء مرتاض نفوسي، مرجع سابق، ص 78

[3]-أحمد بن عمارة، التعليم عن بعد كمسار استراتيجي في عملية التكوين في الجامعة الجزائرية في ظل أزمة كورونا، **مجلة سلوك**، المجلد09، العدد 01، 2022.، ص 197

وهذا يعكس عدم وجود بنية تحتية متكاملة، قادرة على استيعاب الطلب المتزايد على الخدمات الإلكترونية كبديل فعال أثناء الأزمات الصحية (كوفيد-19) من جهة، وعلى تفعيل قنوات التواصل من جهة أخرى.

3-3-6-على مستوى البيئة:

حسب وكالة الطاقة الدولية **IEA** ، فإن تراجع الطلب على البترول نتيجة انخفاض حركة النقل والسفر أثر بشكل حاد على سرعة انتشار الفيروس، كما أدّى إلى انخفاض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في الهواء[1]، لكن حذر هذا التقرير من أن التحسن البيئي مؤقت وسرعان ما سينتهي بانتهاء الأزمة.

حيث أكتشف العالم أثناء هذه الأزمة ، المتقدمون منهم والمتأخرون في الكسب العلمي، أن الأرض لا الفضاء هي ما يجب أن يكون محل عنايتهم، فهناك أموال طائلة قبل الأزمة بعشرات المليارات الدولارات أنفقتها الو.م.أ وروسيا والصين والهند والمجموعة الأوروبية على الكشوف الفضائية في سباق السيطرة على العالم.

لذلك فمن المفروض أنه بعد زوال الأزمة سيتم الاهتمام بجدية بمجال البيئة لما لها من تأثيرات في حياة البشر، كأن تخصص فترة زمنية تكف فيها المصانع عبر العالم عن العمل (على الأقل التي لا تعمل بطريقة المناوبة)، حتى نقلل في هذه الفترة من نسبة إفراز إنبعاثات الغازات المسببة في الاحتباس الحراري، حيث تضررت البيئة من الاستغلال غير العقلاني للطبيعة، وتضررت صحة الأفراد.

ولقد أفاد تقرير أصدره المنتدى الاقتصاد العالمي"بأن يكون التركيز على التعافي إقتصاديا من جائحة كورونا بشكل يراعي البيئة"[2]، من خلال الاتجاه نحو الاقتصاد الأخضر كإستراتجية جديدة لتقليل المخاطر البيئية المرتبطة بالاقتصاد، وتحقيق التنمية المستدامة دون المساس بالبيئة والأجيال القادمة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، كان التساؤل حول مصير النفايات الطبية الضخمة:من الحقن والكمامات والألبسة الوقائية والأغطية.

وهذا يستدعي ضرورة تسطير خطة للاتصال البيئي في مجال تسيير النفايات الطبية بوجه الخصوص، من خلالالحفاظ على سلامة و صحة العاملين و المرضى و حتى الزائرين للمستشفيات، و الحفاظ من جهة أخرى على البيئة و مشاكل حرق النفايات، وما يفرزه الحرق من مخاطر أيضا، إن تطبيق خطة للاتصال البيئيواضحة الأهداف، وفق منهجية مضبوطة تراعي الأهداف و الجمهور المستهدف ككل، يعود بمزايا عديدة و متنوعة، كما أنها تقلل من التكاليف التي تفرزها مخاطر النفايات الطبية في المستشفيات بوجه خاص، وعلى البيئة بوجه عام، وتعتبر النظافة أمراً ضرورياً من أجل صحة و سلامة المرضى و العاملين فيها وزوارها، فضلاً عن صحةوسلامة المجتمعو البيئة، إذ أنها من الدعائم التي

[1]- عبد اللطيف هاني، **آثار كورونا الاقتصادية: خسائر فادحة ومكاسب ضئيلة ومؤقتة**، الموقع الإلكتروني التالي:
https://bit.ly/3cDAQ4d

[2]-الاقتصاد الأخضر كنموذج تنموي جديد لدعم أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر-دراسة تجارب-، الملتقى العلمي الأول، جامعة البليدة02، 24أكتوبر 2021، ص 15.

يعتمد عليها لمنع تفشي العدوى والأمراض جراء سوء تسيير النفايات الطبية على مستوى الهيكل العام للمستشفى.

خلاصة:

يعيش النسق حالات ثلاث:حالة العمل الطبيعي والحالة المضطربة وديناميكية الأزمة، تتمثل حالة العمل الطبيعي في كون النسق يعمل بشكل طبيعي دون أن تحدث إضطرابات داخله أو في محيطه، مسفرا عن جملة من من الاضطرابات التي تجعله في حالة اختلال فإعادة التوازن.

أما الحالة الثانية فتتمثل في كون النسق يعيش حالة مضطربة أحدثها تغير أو جملة من التغيرات سواء داخله أو خارجه، تجعله يعيش فعلا حالة عدم توازن، والمفروض أنه في هذه الحالة، سيلجأ النسق إلى جملة من التعديلات التي أعدها مسبقا لمواجهة حالة الاضطراب هذه، حتى يعود إلى حالته الطبيعية.

بيد أنه يحدث ألا يتحكم النسق في الإختلالات التي يمر بها، فتخرج الأمور عن السيطرة ويمر النسق هذه المرة بمرحلة أزمة، بحيث لم تكن لديه الأدوات الكافية لمواجهة الاضطراب الذي زادت حدته مع مرور الوقت.

ولم تعد الأزمات محلية، بل أضحت عالمية، محدثة بذلك اختلالات عميقة تمس الأنساق برمتها، فلم تعد تمس الأزمة نسقا بعينه، بل يمتد تأثيرها إلى كل الأنساق، مع ما يحدث ذلك من تغيرات عميقة في المجتمعات المختلفة.

وهذا بالفعل ما بينته الأزمة الناتجة عن تفشي فيروس كوفيد-19- بحيث تبين مدى ترابط الأنساق ببعضها البعض، فإذا حدث تغير في إحداهاأدّ ى ذلك إلى تغيرات في الأنساق الأخرى، مما يفسر نسقية وتركيبية الأزمات الحديثة، فخاصية هذه الأزمة أنها لم تمس النسق الصحي فحسب، بل أيضا كل الأنساق الأخرى حيث لا يمكن لأحد التنبؤ بوقت انقشاعها.

وأكثر من ذلك، التغيرات التي يمر بها مجتمع معين بفعل تفشي وباء كورونا المستجد تؤدي بدورها إلى تغيرات في المجتمعات الأخرى.

وقد ألقىعالم الاجتماع والمفكّر الفرنسي" **إدغار موران**" في كتابه «في مفهوم الأزمة» الضوء على عدد من الأزمات التي لم يزل يخوضها الإنسان العربي في ظل مجتمع مليء بالتحديات، وذلك من خلال تحفيز العقل على التفكّر في ما يمكن أن يستشرفه لمستقبل أفضل؛ للخروج من ثقل الأعباء التي يحملها والتغيير لغدٍ مشرق.

لذلك يجب العمل على أربعة مستويات:

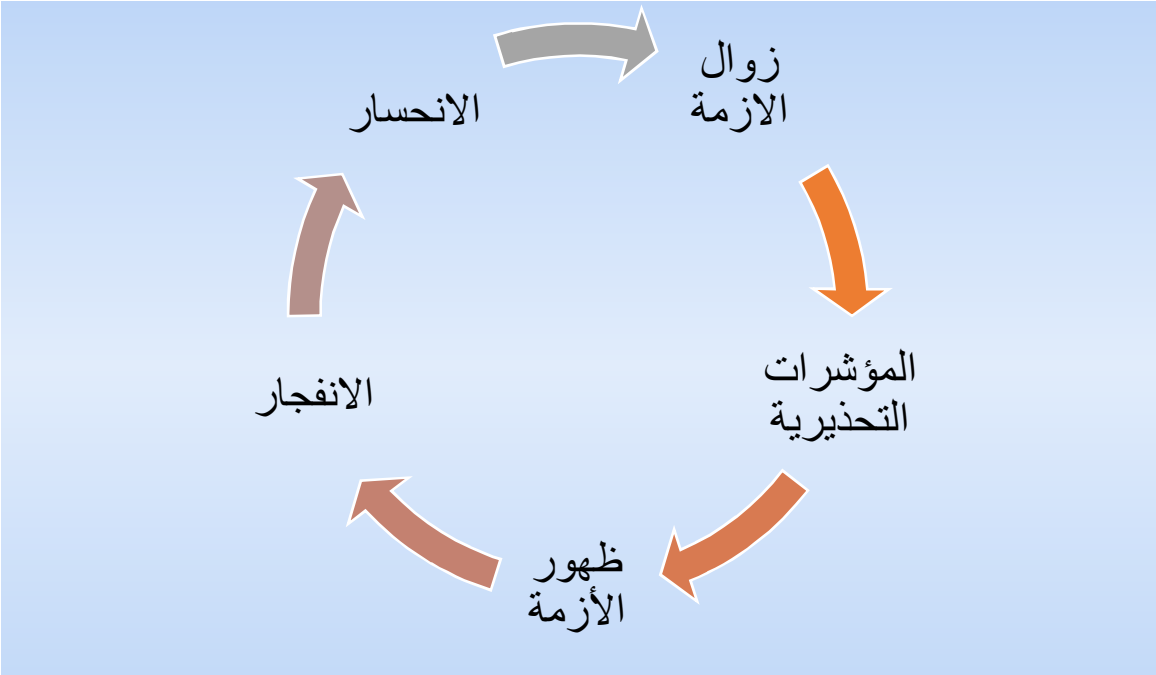
1-خطة صحية طارئة للوقاية والحد من انتشار الوباء.

2-خطة اجتماعية اقتصادية للمحافظة على السلم.

3-خطة سياسية دولية استباقية تحت عنوان -الجزائر بعد كورونا- لأن العالم سيتغير في موازين القوى.

4-خطة قيمية أخلاقية-من اجل التكافل والتعاون-

حيث يبين الشكل رقم 21 مؤشرات كل مرحلة



الفصل الرابع:إستراتجية الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة بالمؤسسة

تمهيد

قبل إختيار أو بناء إستراتجية الاتصال المسؤول هناك تساؤلات مهمة يجب طرحها مثل:

– كيف تتواصل المؤسسة مع جمهورها داخليا وخارجيا؟

–كيف تتواصل المؤسسة مع وسائل الإعلام في محيطها؟

– وما مدى مشاركة المؤسسة في المسؤوليات المجتمعية؟

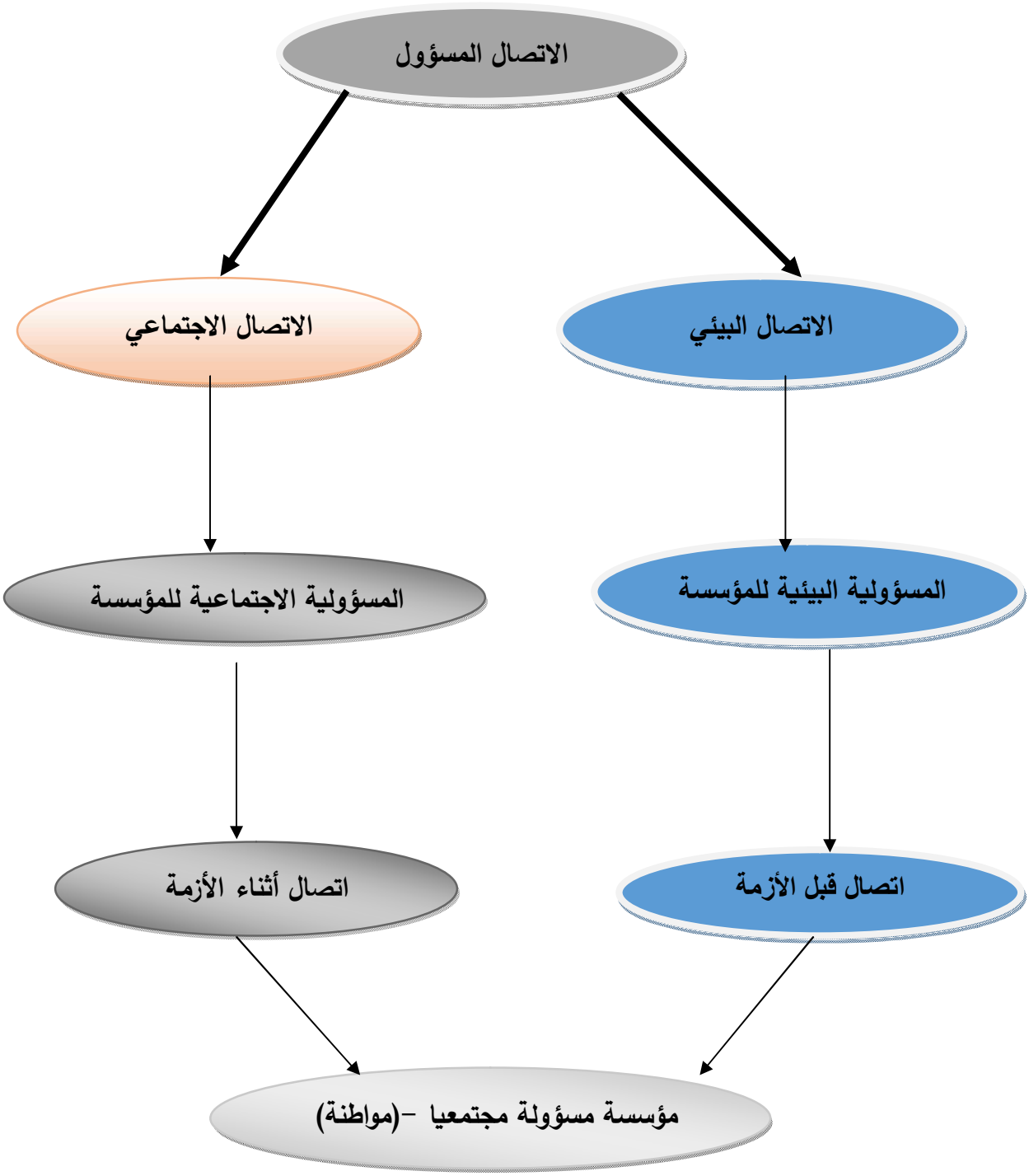
– وكيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي قد تواجهها؟

–وما هي الأحداث التي تخطط لتنظيمها في مراحل الأزمة ؟

إذ أن نشاط الاتصال المسؤول يمس الكثير من أجزاء العمل التي تساهم في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة وتكوين سمعة جيدة لها لدى الجمهور.

وتعتبر استراتجيات اتصالات المؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي، هي العمود الفقري للإستراتجية العامة للاتصال المسؤول في أي مؤسسة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها في التواصل مع الجمهور وبناء السمعة المؤسسية، ففيما يتعلق بالجمهور الداخلي (الموظفين)، فإن بقاء التواصل مستمرا معهم وإطلاعهم على كل ما هو جديد يساعد على بناء مواقف إيجابية لديهم اتجاه إدارة المؤسسة، وتعزيز التزامهم بقيمها ورسائلها والحرص على بذل المزيد من الجهد من اجل تحقيق أهدافها، ويمكن هنا استخدام النشرات الإخبارية وصفحة الموظف على موقع الويب الخاص بالمؤسسة لنشر الأخبار ذات الصلة بالعمل أو الأزمة.

أما بشأن الجمهور الخارجي للمؤسسة (العملاء، الوكلاء، المستثمرين والمجتمع المدني) فإن الاتصال بهم يساعد على إطلاعهم على سياسة المؤسسة وإستراتجيتها، وتلقي شكاويهم ومقترحاتهم، بما يعزز ولائهم لها ويرسخ صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في أذهانهم حيث تشتمل إستراتجية الاتصال بالأطراف ذوي العلاقة على تحديد الرسائل المهمة التي تريد المؤسسة إيصالها لهم، واختيار آليات التواصل المستخدمة التي تضمن نجاح وصول الرسالة المسؤولة.


الاتصال المسؤول
الاتصال الاجتماعي
الاتصال البيئي
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
المسؤولية البيئية للمؤسسة
اتصال أثناء الأزمة
اتصال قبل الأزمة
مؤسسة مسؤولة مجتمعيا -(مواطنة)

المبحث الأول: الاتصال المسؤول في مرحلة ما قبل الأزمة

الأزمة هي لحظة خطر تفرض اتصالا مستعجلا يحتاج لاتخاذ قرارات سريعة من أجل إثبات قدرة المؤسسة على المواجهة (تنظيم محكم للأزمة، تقنيات جاهزة، كفاءات متميزة ...)، واتصال الأزمة يهدف إلى إظهار إحساس المؤسسة بالمسؤولية، وهو يشكل رهانا بحد ذاته والواقع أنه كثيرا ما تواجه المؤسسات حوادث صناعية ذات أثر خطير على البيئة، ولكل أزمة من هذا النوع خصوصياتها ودرجات خطر متفاوتة، وفيما يتعلق بمسألة الخطر الصناعي نسجل أربع درجات للأزمة[1].

-الحوادث الكبيرة.

-الكوارث الإيكولوجية.

-حوادث الإنتاج.

-الحوادث الصغيرة.

حيث يرى "**تيري ليبرت**" أن التواصل خلال الأزمات يستند إلى إستراتيجية مؤسسية، باعتباره يتعلق بمعظم جوانب الاتصال المؤسسي إذ يمكن تطبيقه على التواصل المؤسسي في حالة حدوث الضرر الذي يلحق بالصورة العامة للشركة، إلى التواصل بشأن المنتجات نتيجة عدم الثقة في بعض العلامات التجارية، والتواصل المالي بما أن سعر السهم سيتأثر، والتواصل الداخلي،وأحياناً إلى التواصل البيئي[2].

والمقصود بإستراتجية الاتصال حسب الباحث، كل القرارات التي تتخذها المؤسسة، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة، حيث إن تبني إستراتجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسات، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال مسؤولة وشفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتجها وخدماتها صورة طيبة أمام الجماهير، حتى وإن إعترضتها أزمات ما لن تنهار كلية، بل تستطيع أن تقف على قدميها من جديد.

والهدف من إتصال الأزمة هو مواجهة هذا الوضع وتقليص أثاره السلبية على صورة المؤسسة من خلال الاستعداد التام للمواجهة في كل من المراحل التالية:

-ما **قبل الأزمة (الاتصال البيئي)** :في هذه المرحلة يتم اتخاذ إجراءات تهدف لتحسين الأمن والتنبؤ بالحوادث مع تحضير إستراتيجية (لإتصال الأزمة)و إقامة نظام إعلام داخلي سريع في حالة الاستعجالات، ومن أجل تسهيل التنظيم من المستحسن محاولة تصور السيناريوهات الممكنة للأزمة وا جراء مناورات افتراضية على مستوى وحدات التكوين، إذ يتم شرح أهمية هذه الإجراءات واختيار

[1] -Jaques vigneron .francisco laurence :**la communication environnementale economica.poche environnement**.1996.

[2] -Libaert Thierry ***La communication de crise.*** 4'édition :2005.p .14

الأشخاص المؤهلين للتصريح والتدخل في ما يتعلق بتفاصيل الحادث، هؤلاء الأشخاص لابد من تدريبهم على الحديث أمام الكاميرا والإجابة على الأسئلة، كما لابد من تحضير وثائق حول السياسة البيئية للمؤسسة (تقارير بيئية، مخطط الموقع ...) من قبل خبراء ذوي كفاءة ومصداقية.

وتكنى هذه المرحلة "اتصال ما قبل الأزمة" بعدة أسماء منها :"اتصال الخطر" أو "الاتصال البيئي" أو "اتصال المحيط" [1].

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]

حيث يسمح اتصال ما قبل الأزمة بقياس علاقة المؤسسة ومحيطها، والفهم المسبق لطبيعة المخاطر التي قد تواجهها المؤسسات، إذ تصبح المعلومات الموزعة حول طبيعة وأسباب الحادث أثناء وقوع الأزمة، مفهومة واضحة، بفضل استعمال مفاهيم مشتركة من خلال خطة إستراتجية لتنفيذ مفهوم الاتصال البيئي، حيث تتكون من عدة مراحل أهمها[3]:

– الخطوة الأولى في التواصل الاستباقي هي إنشاء خطة اتصالات واضحة وواقعية تصف أهداف الاتصالات الخاصة بمشروع المؤسسة ونطاقها وأدوارها ومسؤولياتها وقنواتها وشكلها.

–دراسة معمقة لطبيعة المخاطر التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة.

–تحديد الأهداف العامة والخاصة، من خلال وضع خطة إتصالية لإدارة المخاطر، بما في ذلك الاتصال الداخلي والخارجي، لبناء الثقة والشفافية.

–وضع آليات لرصد اتجاهات وأراء الجماهير المستهدفة، لمعرفة مدى تجاوبه واقتناعه بوجهة نظر المؤسسة.

– وضع معايير لجودة المعلومات وتوقيتها مع تحليل أصحاب المصلحة وجمهور المؤسسة ومصفوفة الاتصال لتحديد من يجب عليه توصيل ماذا ومتى وكيف ولماذا.

–تحديد المجموعات المستهدفة، وأهمها ثلاث: قادة الرأي، المسؤولين المحليين والأولياء.

–تحديد مستلزمات تحقيق أهداف البرنامج من طرف كل مجموعة.

---

[1] – يحي بن لعربي ، دور الاتصال في إدارة الأزمات، **المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/**قسم العلوم الاجتماعية، العدد15، جانفي 2016، ص 05.

[2] . olaniran bolanle and david wililiams Expandin **the crisis planning function introducing elements of risk communication to crisis** communication practice Publique relation ,review. vol 24.n °3,1998.p387.

[3] –فضيل دليو، **الاتصال والتنمية المستدامة**، مرجع سابق، ص 34

-تحديد أنشطة "الإعلام-التربية-الاتصال"، الضرورية لتحقيق التغييرات المنشودة (ملتقيات، محاضرات، ندوات، حملات توعية..).

-إدارة المخاطر الكترونيا، من خلال شبكات التواصل الاجتماعي والمواقع الالكترونية.

-الاستعمال المتكامل لقنوات الاتصالات وإدارة العلاقات مع وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، تلفزيون، مسرح، ملصقات، تظاهرات دينية، نشاطات مدرسية..).

-اعتماد إستراتجية تنظيم وتسيير تنفيذ البرنامج على كافة المستويات المحلية، الوطنية، الدولية قبل الأزمات لتكوين مؤسسات لها القدرة على المواجهة.

حيث يؤكد **مود هاريس (haris)** على أن العملية الاتصالية تبدأ بالتحكم في عناصرها من خلال: تحديد القائم بالاتصال بما في ذلك المتحدث الرسمي ومضمون الرسائل الاتصالية وأداة الاتصال أي وسائل الإعلام والاتصال والجمهور المستهدف[1]، ومن المناسب تعيين مدير أو أكثر للمخاطر داخل كل مؤسسة حسب حجم المؤسسة وتنوع المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

وفي هذا السياق حدد **ماتسن (matson)**، مجموعة من الخطوات الأساسية لمساعدة المؤسسة على الاتصال في حالة ما قبل اندلاع الأزمة أهمها:

-1-إعداد خلية اتصالات الأزمة في المؤسسة:

في الحقيقة تعني الأزمة كل فرد من أفراد المؤسسة، وهذا يفترض أن تكون الأزمةمسؤولية الجميع، ويقترح **ميشال كابي**، "أن تكون خلية الأزمة ذاتها تتكون من فريقين: "فريق إداري للأزمة وفريق يتكفل باتصال الأزمة، يعملان بشكل متكامل ومتلاحم في الموقع الهيكلي للمؤسسة"[2]، وتتولى الثانية تجميع المعلومات وتحديد مصادرها ونشر وإذاعة هذه المعلومات في الوقت المناسب، وبالوسيلة المناسبة نحو الجمهور المناسب والمعني بالأزمة.

وتزود خلية اتصال الأزمة بكافة الأجهزة الاتصالية، حيث تقوم بتشكيل موقع على الانترنت بخصوص كل ما ينشر أو يذاع عن الحدث أو الأزمة.[3]

في المقابل يتصف فريق الإدارة بأنه: "جماعة صغيرة من الأفراد يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يتعاظم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها".[4]، هذه الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة.

---

[1] -محمد قيراط، نور الدين الميلادي، مرجع سابق، ص 200

[2]-Michèle Gabay .**LA nouvelle communication de crise concepts et outils** .édition Stratégie. Paris 2001.p175

[3]-صلاح عبد الحميد، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص 103.

[4]- السيد السعيد، **إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص 114.

ويشير الدكتور محسن الخضيري إلى " أن إدارة الأزمة يطلق عليها أحيانا مصطلح الإدارة بالاستثناء **Exception by Management** بحيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم، وتصبح المسؤوليات مستندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات للتعامل مع الأزمة، وسلطاته تتجاوز كافة السلطات الأخرى في الهياكل التنظيمية".[1]

إن الفصل الوارد بين خلية تسيير الأزمة وخلية تسيير اتصال الأزمة، يتعلق بمعطيات تتعلق بالمؤسسة وبالأزمة في حد ذاتها، كحجم المؤسسة وخبرتها الواسعة في مجالي التسيير والاتصال، إلى جانب عامل اتساع الأزمات ووقتها، مع ملاحظة أن عملية الفصل بين الخليتين أمر في غاية الصعوبة من الناحية العملية والتطبيقية، أما **يحي السيد عمر**، أضاف "فريق العمل الإلكتروني"، الذي يعمل على مراقبة جميع الرسائل التي تدور حول مجال عمل المؤسسة، ورصد المشاركات المختلفة التي تضم اسم المؤسسة وعلامتها وأسماء المؤسسات المنافسة، والكلمات المفتاحية الرئيسية والشائعة في مجال العمل، فهذه المعلومات توفر بيانات مفيدة عن أصحاب المصالح وأرائهم وأدائهم على الشبكات الاجتماعية.

والمهم أن يكون أفراد هذه الخلية قد تم اختيارهم وفقا لمجموعة من الخصائص والسمات حيث يشترط أن تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص.

1-1: انتقاء أعضاء فريق خلية الأزمة:

يتم تأسيس هذه الخلية سلفا ضمن مخطط اتصال الأزمة، ليس لغاية الاتصال فقط ولكن بهدف "القيام في آن واحد وبكيفية منسقة في اتخاذ القرار وعمل الإجراءات المناسبة لتنفيذه على جبهات متعددة، تقوم على التسيير اللوجستيكي والتقني للحدث، وتسيير الاتصال على جميع مستوياته، الداخلي والخارجي، أين يعتبر ذلك مهما جدا."[2]

إن نجاح عمل خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة ومهارة أعضائها لهذا يشترط **شومان محمد** أن يتصف هؤلاء بـ[3]:

-الثبات والاتزان الانفعالي، بمعنى الضبط الذاتي للانفعال والتناسب بين الاستجابة ونوعية المثيرات.

-الذكاء والقدرة على الإبداع، والذي يقصد به القدرة على إنتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو المواد المألوفة.

-القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في الظروف والضغوط التي تخلقها الأزمة، وأهمها التهديد والغموض وضيق الوقت.

---

[1] -ماجد عبد الله الجار الله، **جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة**، دار الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، ط01، 2017، ص 71.

[2] - يحي بن لعربي ، المرجع السابق، ص 08.

[3] - محمد شومان، **الإعلام والأزمات -مدخل نظري وممارسات عملية** - ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 42.

-الجدية والالتزام في العمل والشعور بالمسؤولية.

-أن تكون لديه قدرات إدارية وتنظيمية تساعده في تنظيم الجهود والتعاون مع الغير سواء داخل أو خارج فريق الأزمة.

-إنكار الذات والرغبة في العمل من خلال الخلية، وكذلك الرغبة في التعلم والتدريب والعمل بأساليب غير تقليدية، أي خلق روح العمل الجماعي.

-الاستعداد للاعتراف بالخطأ وقبول النقد أو النصيحة والرغبة المستمرة في تطوير الأداء وتحقيق الانجاز[1].

وتبقى هذه الاستعدادات الشخصية، غير كافية لضمان سير عمل الخلية على نحو يحقق قدرة كبيرة على التحكم في أبعاد الأزمة وأن تضمن فاعليتها، لهذا يشترط أن تتوفر لدى الخلية بعض المميزات الفنية نذكر منها:

-يجب أن يعمل فريق الخلية في قاعة مجهزة بكل المعدات التكنولوجية لتسهيل الاتصالات، تحتوي على خطوط هاتفية وأجهزة حواسيب للاتصال بشبكة الانترنت والإنترانت، وأجهزة الراديو والتلفزيون وجهاز التسجيل لترتيب جميع المعلومات وجميع الوسائل الاتصالية وتحضيرها أيضا.

- أن تكون غرفة العمليات قادرة على تزويد القائمين على إدارة الأزمة برؤية حالية ومستقبلية تتسم بالشمول والموضوعية للأحداث الأزمة، ومدعمة بكل ما يتعلق بالأزمة بدءا بأسبابها، مرورا بتفاعلاتها، وانتهاء بنتائجها وانعكاساتها المختلفة على المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

- أن تكون الخلية صغيرة العدد وأن تتوافقو اختصاصات الأعضاء ومؤهلاتهم، طبيعة ونوعية الأزمة المتوقعة.

-تشجيع المهارات الاتصالية (الأفقية، العمودية والرسمية، غير الرسمية).

-التنوع في التخصصات مع مراعاة إمكانية التعاون بين أعضاء الخلية.

- التنسيق بين عمل خلية تسيير الأزمة، أي بين المستويات القيادية والقائمين على تسيير اتصال الأزمة، من خلال استغلال الوسائل التكنولوجية، التي تعمل على تسهيل الاتصال والتنسيق بينهم، كالهواتف الخلوية والبريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي فيما بين أعضاء الخلية والقيادات العليا.

-المرونة في العمل وتوسيع صلاحيات وسلطة أعضاء الخلية، ولاسيما بالنسبة لقائد الخلية الذي يفترض فيه أن يكون أكثر موضوعية، له خبرة واسعة في هذا الميدان، كما تمنح له سلطات واسعة تمكنه من التحرر من القيود البيروقراطية التي قد تعيق عمله في الظروف الحرجة[2].

[1] – محمد شومان ، المرجع السابق، ص 43

[2] – ماجد عبد الله الجار الله، المرجع السابق، ص 74.

-تخصيص موارد متنوعة كالميزانية والكادر البشري والإمكانيات المادية والتعويضات والهدايا.

-معرفة خصائص الجمهور المستهدف لوضع خطط اتصالية تتماشى معه.(السمات السوسيوديمغرافية).

-القدرة على حل المشاكل الطارئة الناتجة عن الأزمة والسيطرة عليها.

1 -2: عناصر خلية إدارة الأزمة:

من الناحية العملية تتكون خلية إدارة الأزمة من شخصيات محورية، ويوصي "**ليبار تري**" بأن تضم ثلاث عناصر[1]:

1- المنشط: يمكن أن يكون الممثل الأول للمؤسسة كما قد يتم اختيار شخص آخر بناء على قدرته ومشروعيته في إدارة الحوار، يجب أن يكون صاحب قرار مع تفويضه السلطة، له القدرة على إدارة المناقشات وينشط ويدير الوقت.

2-الخبراء : للخبراء مهمة صعبة قائمة على الموقف العصيب الذي تفرضه أغلب الأزمات، فأزمات المنتج لها أبعاد متعددة لهذا من المهم أن تضم الخلية عدداً مختلفاً من الخبراء في المجال التقني، على أن تضم الخلية مختصين في القانون والمالية مهما كانتطبيعة الأزمة لأن هذين المجالين أكثر تأثراً من أي مجال آخر، أما بالنسبة للخبراء فإن تحديد اختصاصاتهم يكون بناء على طبيعة الأزمة، فالتلوث مثلا يفرض حضور مدير الموارد المائية، والأزمات الصحية تفرض مدير الصحة، والصراع الاجتماعي يستدعي حضور مدير الموارد البشرية.

3-المكلف بالاتصال : يقوم بدور الوسيط بين البيئة الخارجية للمؤسسة ووحدة الأزمات، ويجب عليه أيضاً ترجمة القرارات التي تتخذها الخلية إلى رسائل اتصال مفهومة لدى الجمهور المستهدف، وله مهمتين، تظهر الأولى في تحقيق الاتصال الصاعد ويتجسد ذلك من خلال نقل مشاغل الجمهور الخارجي والإجابة على التساؤلات الرئيسية لهم:

- ✓ ما هي اهتماماتهم؟ ما هي تمنياتهم؟ كيفيتقبلون مثل هذه القرارات المتَّخَذة؟
- ✓ أما المهمة الثانية: تتمثل في كتابة أو تسجيل الرسائلالاتصالية ونقل القرارات المتَّخَذة إلى المستقبلين، الجمهور المستهدف[2]. "

وبهذا التحديد يكون قد تم تبيان الأركان الأساسية الواجِب توفرها في خلية الأزمة وهي: المتحدث باسم الخلية، مجموعة الخبراء والمتخصصين والمكلف بتفعيل الجهاز الاتصالي وقت الأزمات وهو أشبه بالمنسق لضمان سير المعلومات في جميع الاتجاهات.

[1] – بطرس حلاق، **العلاقات العامة والأزمات**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 130.

[2]-Libaert Thierry **La communication de crise** .deuxième édition. Dunod. Paris 2005 p p 37-38 -

وفي هذا الصدد قدّم "ريد" **Ried** العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارةالأزمة بصورة جمِفصّلة وواضحة كما يلي[1]:

-**قائد الفريق**، الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها، ومن اجل ضمان قيادة فعالة يجب على القائد والمسير أن يتمتع بالقدرة على قيادة نفسه أولا ثم قيادة الإدارة والموظفين.

-**المتحدث الرسمي**، الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.

-**الرئيس**، الذي يتعامل مع قائد الفريق المستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.

-**المستشار القانوني**، وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.

-**مدير الفريق**، حيث يعمل مع مسؤول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة مع الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي وتقدير مدى أهميتها.

-**المستقبل للمكالمات**، ليتلقى المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.

-**مسؤول علاقات عامة**، لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي، ويقابل مسؤول العلاقات العامة مسؤول اتصال المؤسسة على اعتبار أن هذا الأخير أكثر شمولية من العلاقات العامة.

-متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.

1-3-المتحدث الرسمي

إذ يجب تحديد الأشخاص الذين يمكنهم أن يكونوا متحدثين عن المؤسسة في أوقات الأزمات ويكونوا ممثلين لها، ويجب أن يكون المتحدثون مدربين بشكل جيّد على كافة أنواع الإتصالات مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، وفي الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة، ويعمل تدريب المتحدثين على كيفية استيعاب جميع الأطراف من أصحاب المصلحة والمتعاملين.

ويعرف المتحدث الرسمي على أنه" الوجه الرسمي للمنظمة والذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور."[2]

[1] -السيد السعيد، المرجع نفسه، ص ص114 -115.

[2] - ماجد عبد الله الجار الله، المرجع السابق، ص 138

وعليه يتكفل المتحدث الرسمي بإذاعة ما يراه مناسبا من أخبار ومعلومات واتجاهات وقرارات تتعلق بالحكومات، أو مختلف المؤسسات، ومن ثم دعم سياساتها ومواقفها المختلفة إزاء القضايا والأزمات المختلفة التي تهم الرأي العام، وكذا وسائل الإعلام.

وبالتالي فإن المتحدث الرسمي يعدركناً أسلسياً ضمن فريق اتصالات الأزمة لدوره في تولي إجراءات الاتصال بالجمهور ووسائل الإعلام، والتحدث باسم المنظمة عن دورها في إدارة الأزمة، والإجراءات التي اتخذتها، ولهذا يجب التركيز في اختياره، وإعداده وتدريبه على الوسائل والأساليب الاتصالية الحديثة.

وعليه فالأداء الناجح للمتحدث الرسمي يؤثر على وجهات نظر الجمهور والإعلام تجاه المؤسسة وعلامتها على المدى البعيد، وليس فقط على المدى القريب.

وفي الغالب يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو رئيس المنظمة أو المدير العام لها إذا كانت تتوفر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية والاتصالية: "المتحدث الرسمي يجب أن يكون مقبول من الجمهور المستقبل، وأن يستعمل لغة مفهومة لدى أغلبية الجمهور المستهدف"[1]، ويجب أن تكون له قدرة كبيرة على التأثير الوجداني والعقلاني في الجمهور وممثلي وسائل الإعلام، إضافة على ذلك القدرة على جمعه ما بين مهارات العلاقات العامة، وإلمامه بطبيعة عمل الكثير من وسائل الإعلام وإستراتجيات الإتصال الجماهيري، وبالتالي يستطيع من خلالها أن يوظف أي منها في نقل رسالته التي تتناسب وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها.

وفي حالة عدم توفر تلك المهارة الاتصالية في الرئيس، فإنه يتم اختيار الشخص الأقدر على التعامل مع وسائل الإعلام والتحكم في إدارة الحديث والرد على الأسئلة المتوقعة والمفاجئة، ويتم اختيار المتحدث الرسمي وفقا لعدة مهارات وخصائص منها[2]:

-القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتعبير عنها بفاعلية.

-القدرة على التحلي بالموضوعية والدقة والوضوح والخبرة.

- لديه القدرة على الإقناع والتأثير التي تتحقق من خلال المصداقية واللباقة وحسن التصرف.

- قدرة عالية على الإنصات الجيد والتذكر، والفهم ما بين السطور والقدرة على إدارة الحوارات خلال الفعاليات والمؤتمرات.

-الاستفادة التامة من التقنيات الإعلامية الحديثة في إيصال المحتوى ومخاطبة الجمهور العام.

-[1] Michèle Gabay.**LA nouvelle communication de crise concepts et outils** .édition Stratégie. Paris .2001. p175

[2] - أبو فارة، يوسف، أحمد، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص،248-249.

-أن تكون له القدرة على الصمود أمام ضغوط وسائل الإعلام.

-المرونة عند التعامل مع المواقف التي تحتاج إلى ذلك.

-القدرة على اتخاذ اتجاهات معينة تؤثر في الجمهور.

-اكتساب مهارات الاتصال اللفظي ومهارات الاتصال غير اللفظي ومهارات البحث وجمع البيانات.

-القدرة على التخطيط .

-قدرة على التعبير عن المواقف المختلفة بحماس وصبر وتأني ومراعاة الدقة في عرضها، والوضوح التام في التعبير عن مواقف المؤسسة، وشرح هذه المواقف بطريقة مفهومة وواضحة بحيث لا يترك أي مجال لسوء الفهم.

ضبط النفس والتحكم الجيد بردّ ات الفعل والالتزام بالهدوء والتأني في المواقف التي بها ضغط شديد.

- أن يكون متاحا لوصول وسائل الإعلام إليه بسهوله، لأنه إذا تعذر ذلك فمن الممكن أن يتم تفسيره بصورة سلبية عن المنظمة.

- قدرة عالية على العمل لساعات طويلة[1].

وبالتالي فإن المتحدث الرسمي يعد ركنا أساسيا ضمن فريق اتصالات الأزمة أو لجنة إدارة الأزمة، إذ يساهم في نجاح المؤسسة أو فشلها، بل قد يستطيع أن يجعل الأزمة فرصة للتطوير والتغيير وتحسين الصورة الذهنية، لهذا فإن أفضل المتحدثين الرسميين عادة ما يتبنون مجموعة من القواعد التالية في عملهم، منها: [2]

***إظهار التعاطف والإيجابية مع أطراف الأزمة ومع المتأثرين بها:** وذلك قصد التأثير الوجداني في الجمهور العام وممثلي وسائل الإعلام وإظهار أسف المؤسسة على ما سببته الأزمة من تبعات سلبية، ويوضح حرص هذه الأخيرة على العمل على التقليل من هذه الآثار، فالأداء الناجح للمتحدث الرسمي يؤثر على وجهات نظر الجمهور والإعلام تجاه المؤسسة وعلامتها على المدى البعيد، من خلال التمكن من فنون الحوار وآدابه لتأثير على الآخرين.

***أن يكتب من أجل الحديث و ليس القراءة (الابتعاد عن المصطلحات التخصصية):** أي يكون لديه كامل الحرية للتعامل مع النص المكتوب؛ فالحوار يجب أن يلقى شفويا مبسط وبكلمات قصيرة، واجتناب المصطلحات التخصصية التي توجه في العادة إلى وسائل الإعلام والجهات الإدارية وبيئة الأعمال فقط، خاصة وأن هذه المصطلحات قد تؤدي إلى الفهم الخطأ، أو تقدير سيئ لواقع الأزمة. لذلك يجب على

[1] - أبو فارة يوسف أحمد، المرجع السابق، ص ص 248-249.

[2] -يحي السيد عمر، المرجع السابق، ص 259.

المتحدث الرسمي أن يعبر بوضوح تام عن مواقف المؤسسة، وشرح هذه المواقف بطريقة مفهومة وواضحة لا تترك المجال للبس أو سوء الفهم.

* **استغلال جميع حركات التواصل وليس فقط اعتماده على اللغة الشفوية:** لأن المستقبل يركز في بداية الأمر على طريقة النطق والكلمات المفتاحية المستعملة؛ وعلى نبرة صوته ويضاف إلى ذلك فهو يراقب كامل جسمه؛ طريقة وقوفه ونظراته، لذا يجب استغلال كل هذا لتعزيز ذاته وموقفه، وهذا يفسح المجال أمام المتحدث الرسمي في الاستفادة من التقنيات الإعلامية الحديثة في إيصال المحتوى ومخاطبة الجمهور العام[1].

***تجنب عدم الرد على الأسئلة أو الإجابة "لا تعليق":** وخاصة في بداية الأزمة إذ يكون في هذه المرحلة فضول واسع لمعرفة تفاصيل الأزمة، ومواقف المؤسسة منها.

* **التحضير المسبق لمواجهة الأسئلة:** ويكون بالتركيز على الحقائق خاصة وانه في الغالب ما يطلب الجمهور ووسائل الإعلام الاطلاع على البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وتطوراتها، لذلك ينبغي على المتحدث الرسمي باسم المؤسسة أن يقدم هذه المعلومات بشكل واضح وقابل للفهم.[2]، فالمتحدث لرسمي للمؤسسة يجب أن تكون له قدرة كبيرة على التأثير الوجداني والعقلاني في الجمهور وممثلي وسائل الإعلام.

لهذا يكون من المستحب إحداث نوع من التوافق بين الخطاب الإعلامي واختيار المتحدث الرسمي، لذلك يجب في بعض الأحيان تحديد من يتحدث؟ وبأي خطاب؟ وعلية فإن اختيار المتحدث الرسمي لا يقوم فحسب على تحديد القدرات الذاتية للمتصل وإنما يقوم أيضا على طبيعة ومضمون الخطاب الموجه الذي تتحكم في أبعاده طبيعة الأزمة.

فوجود المتحدث الرسمي يساعد المؤسسة في تعميق التواصل المثمر مع الجمهور، عبر الاستغلال الأمثل لقنوات التواصل الرسمية والجماهيرية في إمدادهم بالمعلومات والبيانات الكافية عنها، وتوصيل قيمها ورسالتها، وإيضاح رؤية المؤسسة وعرض ما توصلت إليه من قرارات بشأن أنشطتها وبرامجها المجتمعية وأهدافها بصورة تتناسب وطبيعة كل من وسائل الإعلام والجمهور، ونقل أفكارها وأرائها بشأن الأحداث والطوارئ والأزمات، والسماح بمناقشتها سواء على المستوى المجتمعي أو عبر وسائل الإعلام، الأمر الذي يعزز من بناء الثقة والمصداقية والشفافية بين المؤسسة ووسائل الإعلام والجمهور (الداخلي والخارجي)، ويرسخ مكانتها لديهم ويوفر الدعم الكامل للمؤسسة وأنشطتها وأهدافها، من خلال الاستجابة السريعة لرسائلها ومبادراتها، وبالتالي الترويج المستمر لها والارتقاء بسمعتها وترسيخ صورتها الذهنية.

[1] -يحي سيد عمر، مرجع سابق، ص 258.

[2]-Sartre Véronique: **La communication de crise** .édition Demos. L'Arcade ,France 2003 p.90.91 -

لهذا يرى الكثير من الباحثين أنه يجب على المتحدث الرسمي **التدريب على خطاب الأزمات**، والذي يمكنه من مواجهة وسائل الإعلام في ظروف الضـ ّغط، فالتدريب المستمر يساعد على كسر الحاجز النفسي لمواجهة الإعلاميين، ومواجهة التعليقات السلبية بهدوء وروي ّة.

وبهذا يمكن القولإن ّ المتحدث الرسمي للمؤسسة يؤدي دورا محوريا في الدفاع عن المؤسسة وسمعتها لدى أصحاب المصلحة من الجمهور الخارجي –لاسيما خلال الأزمات والطوارئ– بما في ذلك وسائل الإعلام من خلال تعميق التواصل بين الطرفين، وإمدادهم بالمعلومات والبيانات، وتوصيل قيمها ورسالتها، الأمر الذي يعزز جسور الثقة والمصداقية بين المؤسسة ووسائل الإعلام والجمهور، ويرسخ مكانتها لديهم، ويوفر الدعم الكامل لأنشطتها وأهدافها، ما يساعد على توطيد أركان سمعتها كمؤسسة مرموقة ذات إدارة محترفة[1].

مما سبق يظهر بشكل جلي أهمية الاتصال كعملية تسييرية تساعدنا على إدارة مراحل الأزمة، وهناك من أكد على وجود خلية اتصالات الأزمة إلى جانب فريق خلية الأزمة مثل **السيد السعيد وميشال كابي** وحسبهما؛ يكون مدير اتصال المؤسسة أو العلاقات العامة قائد الفريق.

ويتولى القائد توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء اتصال المؤسسة ويتم تقسيمهم إلى مجموعات؛ منها ما يختص بإدارة الاتصالات مع وسائل الإعلام، والبعض الآخر يتكفل باتصال الأزمة الخارجي، ومنها من يتولى الاتصال بالجمهور الداخلي ومجموعة أخرى تهتم بإعداد وتحديد الرسائل الاتصالية، ومتابعة مدى تناسبها مع الجمهور– البحث في رجع الصدى– فحين تكون هناك مجموعة أخرى تعمل على متابعة أحداث الأزمة وتحديد أبعادها وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللاّزمة من موقع الأزمة، إلى جانب تكليف من يقوم بمتابعة ما تنشره وسائل الإعلام بخصوص الأزمة أولاً بأول، فضلا عن ضرورة وجود متخصصين في استقبال آراء واستفسارات الجمهور الخارجي والرد عليها إلى جانب الاتصال بالمسؤولين والجهات المشاركة في إدارة الأزمة[2].

وفي الحقيقة يكون توزيع الأدوار بهذا الشكل في حالة المؤسسات التي تتضمن هيكلا واضحا للاتصال، أما في حالة المؤسسات الصغيرة أو التي تتبنى إستراتيجية اتصالية معينة فإن هذه الوظيفة تكون متضمنة أو مكملة لوظائف أخرى إدارية، كإدارة الموارد البشرية أو إدارة العلاقات الخارجية أو التسويق، وبهذا قد يتم تكليف بعض أعضاء الموارد البشرية بالقيام باتصال الأزمة الداخلي وتوفير قاعدة من المعلومات، كما يتم تكليف المسؤول أو المتخصص في العلاقات الخارجية والتسويق بالاتصال الخارجي

[1] – يحي السيد عمر، مرجع سابق، ص 266.
[2] -بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 134.

وقت الأزمات ويكون رئيس المؤسسة هو الشخصية المحورية والمتحدث الرسمي باسم المؤسسة، فهو في النهاية يعكس شخصية المؤسسة ويساهم بعمله في ترسيخ صورة علامتها الذهنية لدى الجمهور والإعلام.

1-4-اللجوء إلى الاستعانة بالخبراء والمستشارين من الخارج:

عندما تتعرض المؤسسة لأزمات قوية جدا، قد تلجأ هذه الأخيرة إلى خبراء من الخارج للاستعانة بهم لإدارة الأزمة[1]، لأن الأزمة تخلق أربع مشكلات رئيسية هي:

-اللايقين المرتبط بغياب المعلومات وقلتها وهذا يتم ببناء قواعد بيانات محينة ومحدثة بشكل آني تسمح بتتبع تطور الأزمة.

-الفجائية المرتبطة بقلة الوقت للاستجابة الجيدة وللاستعداد وتنظيم الجهود وحشد الموارد البشرية والمادية ويتم هذا نظام الإنذار المبكر الذي يسمح بالاستعداد والاستجابة في الوقت المناسب.

-قلة الموارد البشرية والمادية وضعفها في التعامل مع الأزمة.

لهذا يكون من الضروري القيام بتحليل سابق للأزمة، وهنا يمكن الاستعانة بوكالات خارجية لتحديد بعض الأخطار، كالخطر الاجتماعي في المؤسسة، الخطر التقني والخطر المتعلق بتقلبات السوق، وبذلك تظهر المهام التي يتولى الخبير القيام بها فيما يلي[2]:

- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة.

-محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء وشكاوي الجمهور قبل تطورها لأزمات ومعالجة أوجه القصور داخل وخارج المؤسسة.

-توقع وقت حدوث الأزمة؛ والإجراءات التي تتخذها من واقع دراسات الأزمات السابقة وتصور الأزمات المحتملة الحدوث.

-الاتصال بكفاءة خلال الأزمة.

-التخطيط للازمات الكامنة.

-تجنب المؤسسة العديد من الأزمات التي قد تواجهها من خلال الأنشطة التي يقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور.

بالإضافة إلى ذلك يكون من الضروري أن يتمتع هذا الخبير بالخبرة السابقة في مجال اتصالات الأزمة، وأن يكون على اطلاع بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام المحلية والعالمية ولديه الكفاءة المطلوبة لإجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في الصورة الحسنة،

[1] - هامل مهدية، **إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فرع التنمية وتسيير المارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 95.

[2] -بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 133.

إلى جانب استغلال الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة للجمهور، وتدريب المتحدث الرسمي على كيفية الإجابة وترتيبها.

2-بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المؤسسة وجمهورها:

تفسر المعلومة وتصنف وتوضح الأوضاع والظروف الذاتية للمؤسسات، وما يحيط بها من مخاطر وتهديدات محلية أو عالمية، ما جعلها تحتل مركزا مهما في البناء الإداري المعاصر، حيث أنها الأداة الأساسية التي تعمل على الربط بين أجزاء التنظيم والوسيلة الرئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة[1].

حيث يعتبر الوصول إلى المعلومات والبيانات الصحيحة والقدرة على استرجاعها وتوظيفها بالطرق الصحيحة، أحد أهم العوامل المساهمة في بناء قدرات المؤسسات والحكومات.

لهذا يعد نظام معلومات الأزمة، من الموارد المهمة التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة قبل وأثناء الأزمة، باعتباره مجموعة من العناصر المعلوماتية والمعرفية المتكاملة حول الأزمة التي تواجهها المنظمة والتي تم إدخالها في الحاسوب الإليكتروني، وعلى إثر ذلك يقوم هذا النظام الإليكتروني بتجميع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها ومن ثم حفظها، حتى يتمكن الاستعانة بها كمرجعية معلوماتية ترشصنـ ّ اع القرار في عملية إدارة الأزمة.

وتعتبر المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها قبل الأزمة عنصرا حيويا في تخطي حاجز المفاجأة، وعنصر عدم توقع للحدث، ولا يقصد في هذه الحالة المعلومات التي تحدد طبيعة ونوع ووقت ومكان حدوث الأزمة، وإنما الإطار العام للأزمة، وتوضح ما قد يلابسه من ظروف.[2]

الواقع أن تكوين قاعدة معلوماتية أمر في غاية الأهمية وهذا راجع إلى "طبيعة مفهوم الأزمة ذاته باعتبارها مزيجا من ضيق للوقت؛ مع خطر داهم؛ مع عنصر المفاجأة وبالتالي فإن توافر المعلومات بشأن أزمة معينة من شأنه أن يقلل من عامل الوقت ويصعب من عملية اتخاذ القرارات لبعض الوقت، وتشكل صدمة لأولئك الذين يواجهون الأزمة"[3]، ويوضح الرؤية ويقلل من عنصر المفاجأة.

كما أن المعلومات لا ينبغي أن تقتصر فقط حول الأزمات الممكنة الوقوع، بل يجب أن يتم تكوين قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وطبيعة عملها وتاريخها وعلاقاتها بجمهورها في إطار النظر إليها كنسق مفتوح حيث تتمحور هذه المعلومات حول[4]:

- دور المؤسسة في المجتمع وخلفيتها التاريخية.

---

[1] -محمد قيراط، نور الدين الميلادي، المرجع السابق، ص 519

[2] -محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص45.

[3] - رضوان بلخيري، سارة جابري، **استراتجية الاتصال والعلاقات العامة**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، ط01، 2020، ص 248-249

[4] -بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 134.

– تحديد الجماهير المستهدفة وخصائصها الأساليب المطلوبة للتأثير فيها.

– طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

– توزع المؤسسة وأقسامها، ومجال نشاطها.

– معرفة الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة.

–الاطلاع على التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة والتي قد تؤثر على عملها.

–معرفة أوجه الضعف والخلل بالمنظمة والتي قد تؤدي لأزمات مختلفة ومحاولة حلّها.

–تحديد علاقة المؤسسة بوسائل الإعلام.

وبذلك يكون من الضروري أن تؤسس المؤسسة مركزاً للمعلومات والتوثيق يتولى تجميع كافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة، وبيئتها الداخلية والخارجية مستعملة في ذلك كل الوسائل التقنية الحديثة والمناسبة لتسهيل استخدامها فيما بعد وحتى تناسب موقف الأزمة المفاجئ.

وبناء هذه القاعدة يقوم على خمسة عناصر أساسية تساهم في بناء إستراتجية المؤسسة قبل الأزمة وهي[1]:

* **تقويم موقعنا الحالي:** وهذا يتصل بجمع المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة التنافسية وتفسيرها واستخلاص المعنى الدلالي منها.

* **فهم من نكون وإلى أين نريد التوجه:** وهذا يرتبط بتطلعات وطموحات المؤسسة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها وقيمها الجوهرية.

***تعلم كيفية بلوغ الهدف:** وهذا يتصل بصياغة ورسم الإستراتيجية بما في ذلك تحديد الأولويات، (تحديد الجمهور الداخلي والخارجي والجهات صاحبة المصلحة المشتركة للمؤسسة).

* **الانطلاق (في الرحلة):** وهذا يشمل ترجمة الإستراتيجية إلى فعل إجرائي عبر تحديد التكتيكات.

***التحقق من مدى التقدم:**أي التقويم المستمر لفاعلية المؤسسة.

وينبغي الإشارة هنا إلىأن ّ نظام معلومات الأزمة لا يمكن أن يحقق الفائدة المرجوة منه،إلاّ إذا تحقق عنصر التكامل والاتساق والتفاعل بين الأنظمة الفرعية لهذا النظام، كما أن نجاح هذا النظام يتوقف أيضا على قدرة إدارة الأزمة على توفير المستلزمات الضرورية لنظام معلومات الأزمة من مستلزمات بشرية عاملة على قدرة عالية، وتأهيل وخبرة في ممارسة الأنظمة الإليكترونية وكذلك توفر الدعم المادي اللاّزم لتشغيل النظام الإليكتروني وفق أحدث البرمجيات الملائمة.

[1] –حسين محمد جواد الجبوري، **التفكير الاستراتيجي– منهج متكامل للمستقبل**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017، ص79

وعليه لإدارة الأزمة، من الضروري الحصول على المعلومات الأكثر شمولاً ودقة قدر الإمكان، لأن التواصل والتصرفبناء ً على معلومات مجزأة هو أفضل طريقة لمنع تفاقم آثار الأزمة، ومن الضروري بشكل خاص مكافحة حجب المعلومات، لأنغالب ًا ما يقوم العديد من الموظفين في البداية من إخفاء أهمية الأزمة أو التقليل منها ومع ذلك، فإن الإدارة الفعالة للأزمات تعتمد على سرعة الاستجابة والتدخل، ولذلك يجب علينا محاربة هذا التوجه من خلال رفع مستوى الوعي بين جميع الموظفين حول إدارة الأزمات.

3- تحديد الأزمات والمخاطر المحتملة الحدوث:

تكمن أهمية قاعدة البيانات والمعلومات في كونها تشمل التفاصيل الدقيقة عن الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل، أي تقوم برصد تاريخي للأزمات التي عرفتها هي أو مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط، ولا نقصد هنا المعلومات عن الأزمات فحسب بل عن نوعها، خصائصها وطرق معالجتها ومدى انتشارها وآثارها، والدروس المستخلصة منها، وذلك من أجل تجنب تكرارها أو التخفيف من مخرجاتها لو حدث وأن تكررت بشكل فعلي[1].

إذا كانت مسألة تسجيل وتوثيق الأزمات الماضية في غاية الأهمية لتكوين قاعدة معلوماتية (ذاكرة) تفيدنا في تسيير الأزمة إداريا واتصاليافإن ّ التخطيطو التنبؤ بوقوع بعض الأزمات المحتملة يعتبر أساس إدارة الأزمة قبل حدوثهالأن ّ التعرف على المشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة، والاهتمام بإدارة القضايا المختلفة التي تتعرض لها ودراستها في المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يسهم إلى حد كبير في التخفيف من شدتها،وربما منعها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها والتحكم في مستويات التأثير والتعامل مع الجماهير المختلفة .

ويظهر دور اتصال المؤسسة في هذه المرحلة، في القيام ببحوث ودراسات ميدانية للكشف عن الأخطار التي تهدد مصالح المؤسسة وتوثيق الصلات بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي ويتجسد دوره في:[2]

-التعرف على الأشياء والعوامل التي قد تسبب حدوث الأزمة، وعلى القائم بالاتصال أن يتصور نفسه مرة في وسط أحداث الأزمة، ومرة أخرى كمرشد لوسائل الإعلام أو في موقف مواجهة الشائعات.

- تكوين نظام وقائي ضد الأزمات يتنبأ بالأزمة قبل وقوعها ويحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها، ومن خلال هذا الر صد يتم إعداد سيناريو التعامل معها.

-توفير بدائل عديدة لصناع القرار من اجل اتخاذ القرار المناسب.

[1] -هامل مهدية، مرجع سابق، ص 96.

[2] - بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 136.

-معرفة اتجاهات وردود فعل الجمهور اتجاه المؤسسة.

-الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها.

-تحديد المسؤوليات والأدوار المتوقعة، يجب أن يشعر الموظفون والمساهمون والعملاء أن هناكقبطاناً على متن السفينةقادراً على التأقلم مع كل المتغيرات، وفي حال حدوث أخطاء يجب أن تتحمل إدارة المؤسسة مسؤوليتها، فالأولوية يجب أن تتركز بشكل كامل على حل الأزمة بدلا من البحث عن المسؤوليات، (البحث عن الحلول لا الأسباب)، وسيكون هناكدائماً الوقت لتحديد مسؤوليات كل طرف في إثارة الأزمة بمجرد حلها.

حيث تساعد عملية تصنيف المعلومات وتبويبها في صياغة الأدوار وتحديد وظائف كل عضو من أعضاء فريق الأزمة[1].

ويظهر دور اتصال الأزمة في قدرته على التفاوض مع أطراف الأزمة بالاعتماد على أسلوب الإقناع وكذلك بالاعتماد على مدى التمكن من تقنيات الإدارة والتسيير، ومدى الخبرة والمعرفة بطبيعة الأزمات التي عرفتها سابقا.

مع ملاحظة أنه عادة ما يتم توقع أسوء السيناريوهات المحتملة للأزمات وكل ذلك يتم في ضوء تحديد طبيعة الأزمات وأنواعها، لان التعامل مع الأزمات يتطلب استخدام وسائل علمية مثل المحاكاة والسيناريو، باعتبار هذا الأخير "مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته"[2].

إن تحديد التوقعات المحتملة للأزمات يرتبط بشكل كبير بطبيعة الأزمات وبأسس تصنيفاتها، ولاسيما أن هناك معايير مختلفة تصنف على أساسها، إلى كثرتها وتنوعها أو حتى تكرارها.

في بعض الأحيان يقتضي دراستها وتشخيص كل أبعادها وهذا في الحقيقة يقودنا إلى ضرورة معرفة دورة حياة الأزمة لأن هذه الأخيرة مهما تنوعت تبقى واحدة وتحافظ على خصائصها.

وتساعد هذه الخطوة في التدرب على أكبر عدد ممكن من السيناريوهات المحتملة، ودراسة نماذج متعددة للأزمات سابقة تعرضت لها المؤسسة ذاتها أو مؤسسات أخرى، ودراسة وتحليل طرق التعامل معها وإيجابيات وسلبيات الحلول التي اتّبعتها لمعالجتها، بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها.

4- تحديد وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور:

حتى تضمن المؤسسة نجاح عمليتها الاتصالية وقت الأزمة، عليها فتح وتفعيل قنوات الاتصال وتأسيس علاقة قوية مع جماهيرها الداخلية والخارجية، حتى تضمن مشاركتهم وولاءهم لها وقت حدوث الأزمة،

[1] -هامل مهدية، مرجع سابق، ص 97.
[2] -خالد تلعيش، المرجع السابق، ص 37.

ويتضاعف اتصالها مع الجمهور في هذه المرحلة، وهذا يتطلب في الواقع أن تكون لديها أجهزة ومعدات قادرة على إدارة الأزمات واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة[1].

وهناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها عند تأسيس تلك العلاقة مع الجمهور ومنها:

*أن تعمل المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية.

*محاولة تدريب الجمهور على الطريقة التي يريدها القائم بالاتصال ويهدف إليها.

*اتخاذ الطرق التي تجعل الاتصال بالجمهور سهلا، مع إمكانية توجيه أسئلة وعرض مقترحات لصالح المؤسسة.

*العمل على تقييم وقياس أنشطة الاتصالات وتجميع الآراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور، وعليها اختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال، لتكون ملائمة مع نوع الجمهور المستهدف وطبيعته.

وبذلك يقودنا اتصال الأزمة، إلى تحديد مصدر الاتصال، ومع من نريد الحديث؟ ومن هو الجمهور الذي له حق أولوية الاتصال وقت الأزمة، وبالتالي استعمال الوسائل الأكثر تأثير.

وتتمثل الوسائل والقنوات الاتصالية، في إجراءات عقد المؤتمرات وإعداد النشرات الصحفية، وإجراء المقابلات، والإعلانات والنشرات الإخبارية المرئية ومراسلة الجمهور، الاتصالات التلفزيونية وأجهزة الفاكس والمذكرات والتقارير، وكذلك وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة عبر الانترنت والتي تتيح إمكانية التبادل المعرفي لأفضل الحلول لمعالجة الأزمة، إلى جانب إمكانية متابعة أحداث الأزمة لقدرته السريعة على بث الأخبار[2].

كما تساعد الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة على معرفة اتجاه الرأي العام، وتساعدها على إصدار بيانات صحفية توافق السير العام لاتجاهات الرأي العام، وتظهر أهمية الانترنت بشكل كبير عند وقوع الأزمات خارج نطاق الدولة ولاسيما بالنسبة للشركات العابرة للقارات، حيث تساعد على تسهيل عملية الاتصال وتسريع وصول المعلومات بالدقة والوضوح اللاّزمين.

لقد أكّد "**لامبوت ولافرانس**"[3]، في إحدى الدراسات إلى ضرورة استخدام مزيج من قنوات الاتصال والتي تتنوع حسب مرحلة التغيير ونوع الأزمة، إذ يجب امتلاك المؤسسة العديد من وسائل الاتصال والتواصل مع الجمهور، حتى تتمكن من التعرف على نقاط الضعف والقوة لدى المجتمع، كما يمكن أن يكون

[1] -بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 136.

[2] -السيد السعيد، مرجع سابق، ص ص، 123-124.

[3] -عبد الله محمد الفقيه، **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص 85.

موظفو المؤسسة حلقة وصل قوية بين المؤسسة وبين المجتمع لنقل الحاجات، ونقل الإمكانات والحدود التي تتمتع بها المؤسسة حتى تكون عملية الاتصال المجتمعي مجدية وفعالة.

ويكون ذلك من خلال تحقيق فعالية اكبر للحملات الاتصالية بفضل استهداف رسائل أكثر تناسقا ووسائل أكثر تكيفا تحث على الإبداع وينتج عنها اكبر قدر من الوفاء والأمانة بفضل ثقة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة الذين انخرطوا في قيم المؤسسة وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

فمن المبادئ الأساسية للاتصال المسؤول هي اختيار وسائل النشر التي تتكيف مع البيئة، خصوصا من خلال اختيار الدعائم وطرق الإنتاج.

إلى جانب الوسائل الاتصالية السابقة الذكر يعتمد اتصال المؤسسة على الاتصال المباشر بالجمهور في الميدان وقوع الأزمة، ويهدف هذا النشاط الاتصالي إلى زرع روح الطمأنينة لدى الجمهور ولاسيما الضحايا وإمداده بالمعلومات عن الوضع وعن معالجة الأزمة من قبل المؤسسة والتكفل بالضحايا[1].

في الأخير يجب التأكيد على ضرورة أن تكون رسائل المؤسسة ومضمونها يتوافق وفئات الجمهور حسب تصنيفاته المختلفة ومستوى تعليمه ودرجة ارتباطه بالأزمة، ونوعية الوسيلة التي يتم نقل الرسائل عبرها إلى هذا الجمهور، مع مراعاة نوع الخطاب الموجه إليه.

خاصة في ضل ما وفرته وسائل التواصل الاجتماعي من خاصية الاندماج بين حقل المعلوماتية والسمعي البصري، وحقل الاتصالات ككل بما يحمله من وسائل متنوعة، وتعمل المؤسسة إلى توظيف الأدوات الرقمية، من خلال عمل المنظمات على إنشاء ثقافة عمل افتراضية، تعزز التعاون والتفاعل بين الموظفين العاملين عن بعد؛ حيث يمكن تنظيم اجتماعات الفريق الافتراضية وورش العمل عبر الإنترنت وفرص التواصل الاجتماعي؛ لتعزيز الروح الجماعية والتعاون بين الفرق خاصة وقت الأزمات من خلال[2]:

– **إنشاء موقع المؤسسة الالكتروني**:وهو ذلك الموقع الذي يحتوي على جميع المعلومات والمعارف التي يحتاج الأفراد معرفتها مثل الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة، وسياساتها وإنجازاتها وخططها وطريقة التواصل معها، حيث يمثل واجهة المؤسسة أمام جماهيرها.

–**الرسالة الإخبارية الالكترونية**: وهي الطريقة المتطورة عن الرسالة الإخبارية التقليدية من حيث الأدوات والمحتوى، وهي طريقة تستخدمها المنظمات لغاية الوصول إلى مختلف جماهيرها.

–**البريد الالكتروني**: وهو أكثر الوسائل الالكترونية استخداما، حيث يتم من خلاله استقبال الرسائل من الجمهور وإرسال الأخبار من اكبر عدد ممكن منهم.

[1] -بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 137.

[2] - الجوهرة بنت تركي العطيشان، **إدارة الموارد البشرية الافتراضية في عصر التكنولوجيا**. مجلة *رواد الأعمال*، العدد، نوفمبر2023، ص36.

-الاجتماعات الخاصة عن بعد بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي، بواسطة التقنيات الحديثة في الاتصال المرئي والمسموع

-**منصات التواصل الاجتماعي**تؤدي مواقع التواصل الاجتماعي دورا كبيرا وبالغ الأهمية، خاصة الفيسبوك الذي فاق عدد المشتركين عليه المليار مستخدم، فهو ناقل لأخبار المؤسسة وتعليقات الجمهور وأرائهم ووجهات نظرهم حول المؤسسة.

- **إنشاء إدارة الموارد البشرية الافتراضية:** حيث تعد هذه الموارد نهجا حديثا يستخدم التكنولوجيا والوسائطالرقمية لتنظيم وإدارة العمل والموظفين العاملين عن بُعد، وتهدف إلى تمكين المنظمات من التعامل مع التحديات التيتواجهها في إدارة الفرق الموزعة جغرافيًا، وتحقيق أهدافها بكفاءة[1].

5- إعداد خطة اتصالات الأزمة:

إنّ إعداد خطة اتصالات الأزمة، لا يتم إلا في إطار متعلق بالهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، التي تطبق فيها الخطةكما أنّ اتخاذ القرارات على عجل هو أفضل وسيلة لارتكاب الأخطاء، ولذلك يجب تجنب اتخاذ تدابير لا يمكن قياس آثارها، ولهذا السبب يجب وضع خطة لإدارة الأزمات تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

5-1- تحديد الرؤيا: الاتصال يعتبر طريقة لتحديد الأهداف القريبةو البعيدة المدى للمؤسسة وكيفية الوصول إليها من خلال وضع خطة والطريق الموصل إليها، سواء اتجاه الجمهور الداخلي أو الخارجي.

وتقوم الرؤيا في الاتصال على تحقيق: الفاعلية-الفعالية-النجاعة-الجودة -التميز[2]

فالرؤيا ترسم الصورة الذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية، وفي ظل الأزمات تقوم المؤسسات بوضع حصيلة للأزمة التي تم تجاوزها، وتذكير الجمهور بشكل دوري بمسبباتها، بتجميع قوى المؤسسات التي مستها الأزمة وإعادة الثقة في فاعليتها، حتى تتمكن في المستقبل من التصدي لازمات مماثلة.

والاتصال المسؤول من خلال تعرضه لتأثيرات المحيطة بالمؤسسة والبيئة المحيطة بالأنساق، يساهم في اكتشاف المؤشرات التي تعلن عن اندلاع الأزمة مهما كانت طبيعتها، وذلك عبر تبيين كيفية تصدي المجتمعات للأزمة.

يقصد بالخطة -بوجه عام- رسم المستقبل الذي يأتي كخطة أولى للعديد من الخطوات التي سيتم إنجازها في الغد، لذلك فإن التخطيط يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنبؤ[3].

---

[1] - الجوهرة بنت تركي العطيشان، المرجع السابق، ص 37.

[2] – أحمد بن عمارة، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، **مجلة المعيار**،المجلد،41، العدد 01، جوان (2023)، ص 942/297.

[3] – حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص99.

وتساعدنا الخطة على التنبؤ بالأزمة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وفي الغالب تشمل خطة إدارة الأزمة التي يفترض أن توضع قبل مرحلة الحدوث، والتي أطلق عليها **هيدريش**، بالتخطيط الوقائي، الذي يقوم على تحديد الأدوار والتنسيق فيما بينها، وتحديد الأولويات إلى جانب تحديد المسؤوليات داخل فريق خلية الأزمة بما فيها خلية اتصال الأزمة.

إن وضع خطة اتصالية مسؤولة وقت الأزمات يتطلب:

– أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة (تسمية أشخاص مسؤولين عن العمل، وعن المحادثات الواجب إجراءها)[1].

–إعداد سيناريو يحاكي إدارة أزمة افتراضية من كل الجوانب، وتطبيق خطوات التعامل الفعلي معها.

– تسخير تقنيات الاتصال خاصة الحديثة، في تصميم إستراتجية تواصل مع جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي لبناء صورة ذهنية متميزة، وترسيخ سمعة جيدة للمؤسسة في أذهان الجمهور.

فالمؤسسات الحديثة اليوم تسعى من خلال اتصالاتها المسؤولة عبر الانترنت، إلى الوصول بكفاءة إلى جمهور أكبر يسمح لهم بالوصول إلى معلومات وأخبار في أوقات مناسبة.

– تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.

–ضرورة التعاون والتضامن بين مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المؤسسة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور[2].

–يرافق الدليل الإرشادي للأزمة دليل مشابه عن كيفية الاتصال، بحيث يتكفل مسؤول الاتصال توفير العناصر التالية في كل دليل[3]:

– **الهدف من الاتصال:** ويأخذ عدة أوجه يمكن أن يكون إعلاميا، مثل إعلان عن قرار سحب المنتج من السوق مثلاً، الطمأنينة والحفاظ على صورة مواطنة المؤسسة مع الأخذ بالحسبان الضحايا والخسائر

[1] – رضوان بلخيري، سارة جابري، **المرجع السابق** ص 249

[2] - عبد الله محمد الفقيه ، مرجع سابق، ص 96.

[3] -هامل مهدية، مرجع سابق، ص 103.

المادية، والوصول إلى تضامن الجمهور من خلال شرح ما حدث.

-**الجمهور المستهدف:** يعتبر الجمهور الحلقة الأقوى في العملية الاتصالية حيث أنها تتمحور حوله وموجهة إليه وبدونه لا نستطيع أن نتكلم عن استقبال وتأثير وتأثر، لذلك يجب مراعاة بناء الثقة مع الجمهور الداخلي للمؤسسة(الموظفين)، وإبقاء التواصل مستمرا معهم، كما يجب الاهتمام بالاتصال الفعال مع الجمهور الخارجي للمؤسسة (العملاء، الوكلاء، المستثمرين، المجتمع المدني والجمهور العام) لا سيما عبر المدونات ووسائل التواصل الاجتماعي، من أجل الاستماع لأرائهم وتبادل الأفكار معهم، ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم، وتلقي شكاويهم ومقترحاتهم، بما يعزز ولائهم ويرسخ صورتها الذهنية الايجابية لديهم، ومن الأمور الرئيسية في إستراتجية مسؤول الاتصال، هو بناء جسر مع وسائل الإعلام (الصحف، والمجلات والإذاعة والتلفزيون)، باعتبارها قنوات مهمة للتواصل مع أصحاب المصالح وكل المجتمع، وتضمن تصوير عمل المؤسسة وعلامتها بشكل جيد ومستمر، ونقل هذه الصورة إلى الجمهور وترسيخها، لتضمن الدفاع عنها في الأزمات،فمثْل هذه الاتصالات تساهم في الحفاظ على الوضع العام للمؤسسة وإبقائها تحت السيطرة.

كما أنه أصبح جلي أن إحتياجات المجتمع أصبحت كثيرة وفي مختلف المجالات، ما يتطلب شراكة فاعلة بين مختلف المؤسسات التجارية والخدمية والحكومية والجهات الإعلامية والمدنية لبلوغ مستويات أفضل من الحياة.

إذ يتنوع هذا الجمهور فقد يكون الأفراد الفاعلون من الجمهور الداخلي، أو من الجمهور الخارجي، كل الجمهور الواسع، وسائل الإعلام، ويجب أن يكونوا محددين ومعروفين وأن يتم معرفة درجة علاقاتهم بالموضوع وهذه المعرفة تساعدنا على تحرير الرسائل الإعلامية وقت الأزمات.

5-2: تحديد الرسائل الرئيسية التي يجب أن تصل إلى الجمهور:

حيثيجب أن تقوم المؤسسة بتوصيل نفس الرسائل لجميع المتعاملين وأصحاب المصلحة، وأمـ ّا الجمهور والعملاء فيمكن أن تقوم المؤسسة بتقديم رسائل فردية لهم[1].

إذ يجب أن يتم تصميمها بناء على نوع الجمهور المستهدفلأن ّ نجاح الخطة الاتصالية يرتبط بشكل جلي بمدى تفاعل وحدات المؤسسة مع بعضها البعض، من منطلق أن الأزمة هي مسؤولية الجميع ولا تعني وحدة بذاتها، كما يمكن أن تستعين المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة تكون لديهم تجربة خاصة بإعداد خطة اتصالية وقت الأزمات.

والرسالة باختصار هي جملة تلخص التساؤلين : من نحن؟ - ماذا نريد؟

[1]-sartre veronique. **la communication de crise**. édition demos. l arcade. France .p 72.

فالرسالة هي التي تعكس تميز المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الأخرى، ويجب أن تحتوي على كل قيم المؤسسة القائمة علي البعد الأخلاقي والإنساني وتحدد عملها.

-تحوي كل المعلومات والبيانات والإحصائيات عن المشاكل والأزمة في المحيط الذي تشغله المؤسسات للجمهور المسؤول عن هذه العلاقة[1].

-تلخص وتساهم في نشر الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الأفراد من خلال رفع مستويات المعرفة بالقضايا البيئية والاجتماعية لدى قطاعات الجمهور المختلفة كما يساهم في زيادة تفاعل الجمهور مع بيئته.

-يجب أن تأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المصلحة والمشاركة في بناء حوار معهم.

-أن تكون مصممة بيئيا وتروج قبل كل شيء للخدمات المسؤولة.

-تجنب الخداع، الغش، والتضليل واعتماد الشفافية .

- أن تروج لسلوكيات مسؤولة.[2]

5-3-وضع دليل إرشادي لإجراءات خطة إدارة الأزمة:

يتم وضع دليل إرشادي عن خطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمة ومن الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل المعنيين بمسألة إدارة وتسيير الأزمة في مختلف أماكنهم ومنازلهم إلى جانب وضع نسخة منه بالإدارة العليا وإدارة الاتصال، ويشمل الدليل الإرشادي للأزمة على عدة خطوات حددها بلاند **Bland** في ما يلي[3]:

- مقدمة ووصف مختصر عما يتوقعه فريق إدارة الأزمة وكيفية استخدام نموذج مع الأزمة.

-الإجراءات المتبعة وخلاصة عما تسلكه المؤسسة من إجراءات في التعامل مع الأزمة.

-فريق الأزمة الذي يضم كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء.

-إعداد قائمة بنوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بتليفونات الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.

-الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة.

-المصادر وتخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور.

-إعداد قائمة بالمقابلات واللقاءات مع الوسائل الإعلامية المختلفة.

-خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها في خدمة المجتمع والجمهور.

[1] -أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا المرجع السابق، ص 939.

[2] - شفيقة مهري ، درير جمال، المرجع السابق، ص 109

[3] - السيد السعيد، المرجع السابق، ص 128

-الأرقام والعناوين الهامة والتليفونات.

-أي معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الإعلام.

يجب على الدليل الإرشادي للأزمة أن يتضمن الخطوات التي يفترض أن تتبعها المؤسسة للتعامل مع الأزمة، أساسها توفير قاعدة معلوماتية عن المؤسسة وعن محيطها الخارجي وعن طبيعة الأزمة، وتحديد مسؤوليات وأدوار كل أعضاء خلية إدارة الأزمة وتحديد علاقتها مع الهيئات الإدارية الأخرى ومسؤوليات وأدوار هذه الأخيرة، حيث تضمن التعاون الكبير والتكامل فيما بينها، إلى جانب تخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات التعامل مع الجمهور اتصاليا وتنظيميا باعتبار أن هذا المركز هو الجهاز العصبي لإدارة الأزمة.

5-4: خطة اتصالات الأزمة:

وهي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات التي تقوم بها المؤسسة، حيث تركز أهدافها على وصف نواحي الاستجابات المختلفة للأحداث الطارئة، وهي بمثابة طريقة للتخطيط والتفكير في كيفية الاستجابة والتعامل مع مواقف الأزمات والإعداد لها[1].

فخطة اتصالات الأزمة هي الحجر الأساسي لخطة إدارة الأزمة الشاملة، وهذه الأخيرة يشترط أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة، وتتميز بالمرونة وقابلة للاختبار والقياس، وهناك مجموعة من الأسس التي تساعد على إنجاح خطة اتصالات الأزمة يمكن تناولها أهمها[2]:

-سرعة الاستجابة والتعامل مع الحالات الطارئة والفريدة.

-شمولية الخطة لكل أطراف الأزمة.

-إعداد وفحص التقرير القانوني.

-تدريب فريق اتصالات الأزمة تدريبا نظريا وعمليا والتشجيع على خلق أفكار جديدة.

-إعداد الدليل الإرشادي عن خطوات متابعة الأزمة.

-أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة وإجراءاتها.

-إعداد دورية أو مطبوعة خاصة في المؤسسة تشتمل على التقرير القانوني والإجراءات الاتصالية التي ستتخذ.

-إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المستويات الإدارية والاتصالية.

-الاستعداد لأي تغيرات قد تحدث.

والواقع أن خطة الاتصال وقت الأزمات قائمة على المراحل الإستراتيجية للأزمة ذاتها، فالقاعدة الأساسية

[1] - ماجد عبد الله الجار الله، المرجع السابق، ص 133

[2] -السيد السعيد ، المرجع السابق، ص 129

لها هي جمع المعلومات عن محيط المؤسسة ومراقبة محيطها الداخلي والخارجي، وإدارة المشاكل والأحداث وحلّها قبل تفاقمها، وهي تظهر في الإستراتيجية الوقائية لإدارة اتصالات الأزمة قبل وقوعها، ثم محاولة معالجة الأزمة عند حدوثها، حيث تشتمل مراقبة نوع الخطاب الإعلامي الموجه للجمهور الداخلي والخارجي بحيث يتناسب مع طبيعة ومستويات الجمهور وفئاته المختلفة، إلى جانب إستراتيجية التعامل مع وسائل الإعلام، وبعد تكوين إستراتيجية متابعة الأزمة إلى غاية انتهاء أحداثها، ثم تقييم وتحليل الخطة الاتصالية والإدارية لتحديد مكامن القوة والضعف فيها لتعديلها بما يحقق نسبة نجاح أفضل في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح خطة الاتصالات للأزمة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد وتقييم خطة اتصالية لإدارة الأزمات القائمة على المسؤولية المجتمعية والتي تتيح لجهاز الاتصال في المؤسسة أن يعمل في إطار تلك المسؤولية والحرص على المهام الوظيفية، ولا يأتي كل هذا إلا إذا كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة[1].

وحتى تنجح المؤسسة في وضع خطتها يجب أن تنجح في تطوير جهودها للمسؤولية المجتمعية، من خلال وضع برنامج مخصص للمشاركة المجتمعية، ينعكس على نوع الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، بما يجعل الجمهور يشعر أنها تراعي متطلبات المجتمع، وبأنها نابعة من التزامات، إنسانية وأخلاقية تجاه العملاء وأصحاب المصالح والرأي العام والجمهور والمجتمع ككل، وأن يعكس رؤية محددة لدى المجتمع وهي أن المؤسسة تساهم في تحقيق حالة من التنمية المستدامة داخل المجتمع[2].

فمثلا قد وعدت سلسلة المقاهي الأمريكية **ستاربكس (Starbucks)** بتوظيف 25,000 من قدامى المحاربين بحلول عام 2025، ضمن خطتها ورسالتها التنظيمية، كجزء من جهودهم للمسؤولية المجتمعية تجاه هذه الفئة، وعلى المستوى العالمي انضمت هذه المؤسسة إلى وكالة الأمم المتحدة للاجئين، وتعهدت بزيادة دعم اللاجئين عن طريق توظيف 10.000 لاجئ كل سنة.[3] ويتطلع الجمهور إلى مؤسسات تؤدي دور المرشد الأخلاقي وتحثهم على الأخذ بزمام المبادرة في كيفية عيش أكثر استدامة.

5-5: التدريب على خطط الاتصالات وتسيير الأزمات:

يؤكد خبراء الاتصال والإعلام على ضرورة التدريب على خطة إدارة الأزمة، وكذلك الاتصال وقت

---

[1] – أحمد بن عمارة ، لامية مومن، **الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا**، المرجع السابق ص 941.

[2] - الطائي، يوسف، الطائي وآخرون" **.دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة**" مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص ص 18-19

[3] – يحي سيد عمر، مرجع سابق، ص 150

الأزمات، فالتدريب لا يسعى للتعليم واكتساب مهارات وخبرات جديدة فقط بل يهدف إلى اختبار الخطة والإمكانيات المتاحة، لأنها قد تساعدنا على معرفة نقاط الضعف في هذه الخطة الاتصالية أو خطة إدارة الأزمة، وبالتالي يتم مراجعة وتعديل هذه الخطة قبل تنفيذها، كما أن عملية التدريب قد تجعلنا نعدل في عناصر خلية إدارة الأزمات أو الفريق القائم على الاتصالات وقت الأزمات.

فعمليات التدريب تعتمد بالدرجة الأولى على محاكاة الأزمة أي تقليد الأزمة واستجابة الفريق، على شكل تمثيل للأدوار على خشبة المسرح، وعليه فاستجابة الفريق تكون خالية من التوتر وضغط الوقت، ولهذه الطريقة سلبياتها والتي تظهر بشكل جلي في أن الأزمة المقلدة لا تجعل استجابات الأفراد كاملة ولا تعبر عن طاقاتهم الكامنة هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى قد تخلق عملية التقليد شائعات ضارة بالمؤسسة في المجتمع الكلي.

والبديل هو عقد جلسات تجمع الخبراء والمتخصصين من داخل المؤسسة ومن خارجها، بما فيها فريق إدارة الأزمات وفريق اتصال الأزمة، وذلك لخلق جو من الإبداع وتصور احتمالات تطور الأزمات المتوقعة، وهذا نوع من التفكير المستقبلي وتتجسد الفوائد من التدريب فيما يلي[1].

* إدراك بعض المشكلات يمكن منعها إذا تم إدخال بعض التعديلات على برامج التدريب أو حتى إدخال تعديلات على خطة الأزمة إعلامياً .

* التفكير في ردود الأفعال الجماهيرية المختلفة اتجاه الأزمة؛ اتجاه المعالجة الإعلامية لأزمة وذلك بطريقة أفضل سيناريو متوقع، وأسوأ سيناريو، ولا شك أن التدريب على أسوأ سيناريو سيكون أفضل كثيرا من مواجهة هكذا السيناريو في الواقع.

* إن التفكير في خطة التدريب عليها والإجراءات المطلوبة قد يكشف لنا أن المنظمة التي نعمل بها في طريقها لمواجهة أزمة ما، وبالتالي نسعى على تطويقها وعلاجها بعبارة أخرى قد يقود هذا التفكير إلى اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة والقضاء عليها"[2].

كما أن برامج التدريب الناجحة قد تسمح للفريق بمواجهة أزمة لم تكن متوقعة وبدون خطة مسبقة، والتدريب المتواصل سيساعدنا على تحدي هذا الموقف غير المتوقع وتتجسد طرق التدريب المتعلقة بفريق إدارة الأزمة اتصاليا إلى جانب مشاركتهم في الخطوات السابقة في:[3]

[1] – محمد شومان ، المرجع السابق، ص ص 95-96

[2] –صلاح عبد الحميد، المرجع السابق، ص 109

[3] –خلف كريم كيوشي التميمي، **استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص

– تدريب أعضاء الجهاز الاتصالي بالمؤسسة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين والوسائل الإعلامية، وضحايا الأزمة وإعداد البيانات الصحفية والرسالة الاتصالية وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

–التأكيد على ضرورة التعرض لدورات تدريبية في إطار الأسس النظرية لإدارة الأزمات إلى جانب التدريب على كيفية إعداد وتصميم خطة إدارة الأزمات اتصاليا مع التطرق لنماذج عن الأزمات في المؤسسات المختلفة والاستفادة من تجاربها.

–تدريب الفريق على التواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين اللذين قد يتواصلون مع المؤسسة وقت الأزمة، ويجب أن يكون هذا الفريق مدربا على امتصاص غضب العملاء والتعامل معهم بمرونة فائقة، كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بقدرة عالية على إدارة منصات التواصل الإجتماعي كونها وسيلة الاتصال الأنسب للتعامل مع الجمهور العام.

– دورات التأهيل لأعضاء الجهاز الاتصالي على التحكم في وسائل الاتصال وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، ووسائل التواصل الإجتماعي وكيفية استغلالها في أوقات الأزمات و إعداد الرسائل الاتصالية، إلى جانب تزويده بكامل المعلومات عن المؤسسة وعن فئات جمهورها[1].

–يستوجب تدريب المتحدث الرسمي وتحضيره لكيفية التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام، من خلال إخضاعه لموقف مصطنع كأنه يتعامل مع أزمة حقيقية، ويرى بعض المحترفين الصحفيين بأنه يجب أن يتعرض المتحدث الرسمي لتدريب متميز باستخدام تسجيل الفيديو لعدة مرات وهو يلقي خطابه، ثم يتم مشاهدته وتحليل كل حركاته وقياس مدى تقدمه في الحوار في كل حصة، كما يتم تدريب المتحدث الرسمي على إعداد التقارير الصحفية، وعقد المقابلات والمؤتمرات والتحدث مع المراسلين الإعلاميين، ويفترض على مدير الاتصالات إذا لم يكن هو المتحدث الرسمي أن يتابع هذا الأخير في طريقة إدارته للحوار وكيفية عرضه لموقف المؤسسة[2].

والواقع أن عملية التدريب لا تعني فقط أعضاء خلية الأزمة، وإنما تشمل كل أفراد المؤسسة، من خلال ترسيخ ثقافة الأزمة لديهم ولاسيما بالنسبة لفئة الإطارات العليا في المؤسسة، كما أن هذه العملية لا تقتصر على مرحلة مواجهة الأزمة بل تشمل كيفية تفادي الأزمة قبل وقوعها وكذلك بعد انتهائها. لأن الجمهور الداخلي هو بمثابة مدير للأزمة في الكثير من الحالات.

[1] - خلف كريم كيوشي التميمي، المرجع السابق، ص

[2] – مهدية هامل، المرجع السابق، ص107 .

ويقوم التدريب والتطوير في تسهيل عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتتلائم مع تطلعاتهم، ومتابعة أدائهم وإعدادهم وتطويرهم، فالتدريب وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين علي العمل بكفاءة عالية قبل وحتى أثناء الأزمة.

فالتدريب هو منهج لتغيير سلوك العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

ويلعب التدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المؤسسة، وزيادة إنتاجهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التنموية، والوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة.[1]

خاصة في ضل التكنولوجيا الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة، لأن الأنظمة الالكترونية لا تعني التخلي عن العنصر البشري، بل على العكس فإن جودة قواعد البيانات وأنظمة المتابعة تعتمد على جودة البيانات المدخلة وبالتالي على العنصر البشري الذي يقوم بعملية إدخال البيانات واتخاذ القرار، ومن هذا المنطلق لا بد من وضع إستراتيجية تدريب وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات للتعامل مع المتطلبات التقنية في ضوءو اقع تتخلله الأزمات، أخرها أزمة كوفيد 19.

المبحث الثاني : الاتصال المسؤول أثناء وقوع الأزمة

1-أساسيات المرحلة العلاجية للاتصال

يرى جين (jin 2009) وهو متخصص في إدارة الأزمات بكلية الاتصال بجامعة فرجينيا، أن إدارة الأزمات خاصة في عصر العولمة، وثورة المعلومات بحاجة إلى الاعتماد على البعد الانثروبولوجي، لأن الأزمة تحدث صدمة وتوتر وقلق واضطرابات نفسية كبيرة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ما يصعب التحكم في تداعياتها[2]، من هنا يرى الباحث أن عملية إدارة الأزمة تتطلب بعض المعارف الأساسية في مجال علم النفس (الأزمة السيكولوجية) كأساليب التحكم في النفس، وضبط المشاعر والعواطف، والابتعاد عن القلق والتهور، وتعد هذه المسائل من الأمور الأساسية التي تساعد في إدارة الأزمة بشكل فعّال ودقيق بعيدا عن الانفعالات النفسية التي قد تؤثر سلبا في اتخاذ القرارات السليمة.

إنّ عملية التحكم في المشاعر وضبط النفس حسب نفس الباحث تعد ضرورية للتأثير في مجريات وتطورات الأزمة، كما أنها تساعد في فهم نفسية وثقافة الرأي العام ووسائل الإعلام ما يسهم في تقليل نسبة التوتر والتشنج الاجتماعي، والسيطرة على الرسائل الاتصالية.

[1] – ياسر عثمان أبو عمار، المرجع السابق، ص 319

[2] –محمد قيراط، نور الدين الميلادي، مرجع سابق، ص 197.

أثناء حدوث الأزمة تبدأ خلية العمل بالاشتغال من خلال ربط المعلومات والتدخل للإنقاذ، وعلى المؤسسة إيجاد الحلول التقنية للسيطرة على الحادث، وتنظيم إتصال داخلي وخارجي، خاصة "**الاتصال الاجتماعي**" باعتباره السائل الذي يحل عدة مشاكل إذا أحسن استعماله، حيث انه لا يرتكز على الإجابة عن أسئلة الصحفي أو تنظيم ندوة لشرح نص تشريعي ولا على إرسال حملة ضد ضرر اجتماعي معين، لأن الاتصال الاجتماعي قبل كل شيء علم وفن"[1]، له القدرة على دفع الوعي الاجتماعي لمختلف جماهير وشركاء المؤسسة إلى الطريق الأصوب وتغيير السلوك عن طريق الإقناع والتأثير على تصرفاتهم، فعندما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة تكون قد فقدت كل عناصر الوقاية، وتتحول الاستجابة للأزمة من النمط الوقائي إلى النمط العلاجي، ويتطلب هذا الإتصال احترام المبادئ التالية:

*على المؤسسة الإعلان على الحادث قبل أن تصل المعلومة للجماهير الخارجية والمستخدمين من جهات أخرىوا ٍذا لم تقم المؤسسة بذلك سوف يتم اتهامها بإخفاء الحقيقة.

لأنّ ه إذا كشفت الصحافة عن الأزمة من خلال استباق الشركة، فذلك يعكس ضعف اتصالات الشركة، ولم تعد الأزمةملكً ا لها، ولتنفيذ العملية يجب على الشركة التحرك بسرعة وتكون قادرة على تحديد الأهداف على المدى القصير والبعيد، فعلى المدى القصير تتعلق بالطرق السريعة والفعالة لتطويق الأزمة والحد من تضخمها، وأهداف متوسطة وطويلة المدى عبر تعويض المتضررين ومساعدتهم اجتماعيا، وكذا استعادة صورة المؤسسة الطيبة مع مرور الوقت.

*تنظيم ندوة صحفية حول الحادث ونشر بيان صحفي بشكل سريع.

*المعلومات المقدمة للصحفيين لابد أن تكون واضحة مع التحلي بالشفافية[2].

حيث تتعلق هذه المرحلة بقدرة المؤسسة على توفير المعلومات الآنية والفورية للجماهير الداخلية والخارجية وكذا لوسائل الإعلام، وهذا ما يعطي مؤشرا إيجابيا على قدرة المؤسسة في التعامل مع الأزمة وتداعياتها، وفي هذه المر حلة لابد أن يتصف الاتصال وقت الأزمات بمجموعة من الصفات تتجلى في:

– **اتخاذ القرارات السريعة والفعالة:** في فترات الأزمات تتطلب الظروف اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، ومن ثم على القيادة العليا أن تكون قادرة على تقييم الوضع بسرعة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، يتطلب ذلك: التحليل السريع للمعلومات المتاحة والاستناد إلى الخبرة والحكمة في اتخاذ القرارات الحاسمة، ويقترح الباحثين تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45–75 دقيقة من بدء الأزمة)[3]، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات.

[1] – رضوان بلخيري، سارة جابري، **المرجع السابق**، ص 67

[2] -محمد قيراط، نور الدين الميلادي، المرجع سابق، ص 243.

[3] -إيثار محمد عبد الهادي، المرجع السابق، ص 57.

- **التواصل الفعال**: التواصل الفعال مع الأطراف المعنية بالأزمة واحد من أهم الأمور الحيوية، وبالتالي يجب على القيادة العليا التواصل بشكل واضح ومفهوم مع الموظفين والعملاء، والمستثمرين ووسائل الإعلام والجمهور، لاسيما أن التواصل الفعال يساعد في نشر المعلومات الصحيحة وبناء الثقة وتهدئة المخاوف والتوجيه الصحيح لجميع الأطراف.

من جهة أخرى يعد التواصل الفعال والمؤثر أداة حاسمة في بناء علاقات ناجحة، فالتواصل الجيد يساهم في توصيل الرسائل بوضوح وفهم واضح بين الأطراف المشاركة، ويتضمن: المهارات اللغوية والاستماع الفعال والتعبير عن الأفكار والمشاعر بشكل مناسب[1].

وعليه إن التواصل الفعال يعزز التفاهم ويقلل من التوترات والصراعات، وبالتالي يساهم في بناء علاقات متينة ومستدامة.

عندما تدمج إدارة الأزمة والتواصل بشكل فعال يتم تحقيق فوائد عديدة، تقوم على بناء الثقة وتعزيز العلاقات، وعندما يستثمر الأشخاص أو المؤسسات في بناء علاقات قوية تتطور الثقة بينهم وتتعزز الروابط المهنية والشخصية و هذا ما يفتح الأبواب لفرص جديدة وشراكات إستراتيجية تعود بالفائدة على الجميع.

علاوة على ذلك يعزز التواصل المسؤول النجاح المشترك والتطور المستدام، فعندما يكون هناك استثمار في المشروعات والأفراد والفرص يتم دعم الابتكار وتحقيق النمو، والتواصل الجيد يسهم في تبادل المعرفة والخبرات والأفكار، ما يدفع بالابتكار والتطور إلى مستويات أعلى.

- **تنظيم وتوجيه الفرق العاملة:** لا شك أن إدارة الفرق العاملة خلال الأزمات من التحديات الكبيرة، ويتطلب الأمر من القيادة العليا توجيه وتنسيق الفرق وتعزيز التعاون وتوفير الدعم اللازم للموظفين، كما يتحتم على الخط الأمامي للمؤسسة، وهم القادة وكبار المدراء، توجيه الجهود وتحفيز الفرق للعمل بتعاون وتنسيق للتغلب على الأزمة[2].

-**الاستحواذ على الحدث:** ويعتبر أبسط قاعدة في التعامل مع الأزمة هو أن تفكر في إذا ما كنت في وضع الجماهير الخارجية: ماذا تتوقه من المؤسسة أن تقول؟ وان تفعل؟، ويقوم الاستحواذ على الحدث، بتحديد المشكلة وأهدافها بشكل دقيق، والقدر ة على السيطرة على الرسائل الاتصالية التي تصل للجمهور المستهدف، والعمل على تطوير الخطة الاتصالية لتتناسب مع وضع المؤسسة والتطورات التي تخص الأزمة[3].

---

[1] - أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، **المرجع السابق**، ص 938.

[2] - الجوهرة بنت تركي العطيشان، المرجع نفسه، ص 38.

[3] - ياسين بودهان ، **تحولات الإعلام المعاصر**، طبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م، ص 68.

-**إصدار البيان:** وهنا لا بد من كتابة بيان لشرح ما الذي يحدث وما الذي يجب القيام به حيال هذا الموقف، ولا بد أن يكون التحدث بعبارات عامة حتى تتوفر معلومات أكثر صلابة، ويسلم هذا البيان إلى وسائل الإعلام، وتقع مسؤولية إصدار هذا البيان على المتحدث الرسمي (المدير أو مجلس الإدارة) الذين يتمتعون بمسؤولية أكبر تجاه الجمهور[1].

ويجيب البيان في العادة على عدد من التساؤلات(من، ماذا حدث، متى، كيف، أين، لماذا؟).

-**اجتماع فريق الأزمة:** يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث قدر الإمكان حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويبلور الإستراتجية المناسبة للمواجهة.

-**إقرار إستراتجية التعامل مع الحدث:** تقوم إستراتجية المؤسسة على الاستجابة للازمة وتخفيف من حدتها بأسرع ما يمكن، من اجل الحفاظ على السمعة التنظيمية وتحسينها بشكل مستمر، ويتطلب ذلك بناء قنوات مستمرة للتواصل بين المنظمة وأصحاب المصلحة، ونشر أخبار المؤسسة وأنشطتها وخططها في وسائل الإعلام، وفي المواقع الالكترونية بما فيها شبكات التواصل الاجتماعي لتكون المؤسسة سباقة للحديث عن نفسها بدل من الآخرين، من اجل تعريف الجمهور بأهداف المؤسسة وغاياتها، وكذلك العمل على توفير بيئة حوار ونقاش وتبادل للمعلومات داخل المؤسسة لتحصينها من الإشاعات والمعلومات الكاذبة.

فأزمة كورونا مثلا دفعت الكثير من المؤسسات التوجه إلى إنشاء صفحات وحسابات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، بحيث يستطيع الجمهور وجماعات المصالح الاشتراك في حوار تفاعلي حول برامج المسؤولية الاجتماعية، بما يسهل عملية إشراك جماعات المصالح في أنشطة المسؤولية الاجتماعية حيث ينطوي استخدام المؤسسات لوسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات المسؤولية الاجتماعية على عدة مميزات, منها[2]:

- إمكانية التفاعل اللحظي **real-time** الذي يدعم انغماس الشركة مع عملائها.

-إتاحة الفرصة أمام المنظمات لإقامة اتصال حواري تفاعلي مع جماعات المصالح.

- الحد من تشكك الجمهور في دوافع اشتراك المؤسسات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، حيث ترتفع مصداقية وسائل الاتصال الاجتماعية عن الإعلانات الرسمية للشركة.

-إمكانية مشاركة الرسائل الاتصالية للمسؤولية الاجتماعية مع الآخرين[3].

---

[1] -بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 141.

[2] -مروة محمد صبحي، مرجع سابق، ص 606

[3] -مروة محمد صبحي، مرجع سابق، ص 607

-**تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:** وفي هذا الإطار، يعتبر الاتصال عملية اجتماعية لا تقتصر على وسائل الإعلام أو على الرسائل، ولكن تتعداها للتفاعل في شبكة العلاقات الاجتماعية وهنا يتم تحديد نوع الجمهور الذي تريد المؤسسة الاتصال به في هذه الأزمة تحديدا دقيقا، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة، فتحديد الفئات والجماهير التي تستهدفها خطة اتصالات الأزمة هي نقطة أساسية في نجاحها من خلال فاعلية بناء الرسائل الإعلامية التي يتبناها فريق اتصالات الأزمة عبر توجيهها إلى الجماهير المستهدفة الذين يتم تحديدهم بعناية ودقة فائقة، ومن أهم هذه الفئات الجماهيرية:[1]

• الفئة التي تتأثر مباشرة بالأزمة،(العاملون بالمؤسسة، الممولين وحملة الأسهم والمتعاملين، والتجار والمستهلكين..).

• الفئة التي تتأثر بصورة غير مباشرة بالأزمة،(الأقارب والأصدقاء والمؤسسات الحكومية والسلطات التشريعية والداعمون للمؤسسة.)

• الفئة التي يمكن أن تؤثر بالأزمة.

• الفئة التي يمكن أن تتأثر بالأزمة بعد مدة من وقوعها.

•الفئة التي تحتاج إلى بيانات ومعلومات عن الأزمة.

-وسائل الإعلام، باعتبارها تجسد مفهوم الاتصال التنموي، حيث تم تحديد مهمة الصحافي في هذا المجال ومنذ الستينيات من القرن الماضي في عدم الاكتفاء بإعطاء وقائع الحياة الاقتصادية وتفسيرها، بل العمل -بالإضافة إلى ذلك-على تشجيعها وتجليتها إلى القراء، بهدف جعلهم يدركون بوضوح وجدية مشاكل التنمية وأن يفكروا في الحلول الممكنة لها[2].

على هذا الأساس يتم التعامل مع الأزمة وقت حدوثها باختيار خطة مناسبة لمواجهتها، وفي المرحلة الثانية من الأزمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي، إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة؛ أو العلاقات العامة أو أي وحدة إدارة توكل إليها مهمة الاتصال.

2- جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه:

تفرض مرحلة وقوع الأزمة الضغط الكبير على المؤسسة وعلى خلية اتصال الأزمة من جوانب متعددة لمعرفة تطورات الأزمة، فهناك ضغط كبير من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات

[1] - ماجد عبد الله الجار الله، المرجع السابق، ص 139

[2] -السعيد بومعيزة، **أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب-دراسة استطلاعية بمنطقة البليدة**-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص119.

والأخبار عن الأزمة[1]. فلا بد على إثر ذلك جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عنها.

ويكون ذلك بالعمل بشكل متوازن مع المتحدث الرسمي ومساعدته بعد تحديده من خلال مدهم بكل المعلومات اللازمة عن الأزمة والموقف المصاحب، فعند حدوث الأزمة يجب إبلاغ أولا المسؤولين ومدهم بكافة المعلومات عن الأزمة والتأكد من عدد الجرحى والمصابين والمتوفين في حالة تواجدهم؛ وكذلك التأكد من وسائل الإغاثة؛ وإبلاغ أقارب الضحايا.

ويظهر الدور العلاجي للاتصال المؤسستي في هذه المرحلة من مراحل الأزمة في جمع المعلومات المساندة لموقف المؤسسة وتبيان دورها لخدمة الجمهور، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل.

وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا والمسؤولين بكافة المعلومات عن تطورات أحداث الأزمة، ويتوقف اتصال الأزمة وقت حدوثها على مدى التعاون التنظيمي بين الإدارة العليا والجهاز الاتصالي، ومدى الخبرة في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات، وكذلك مدى التفويض للسلطة وحجم المسؤوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة.

وقد قدم " **تيمسون وشيرمان**" عددا من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها[2]:

1. تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
2. توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
3. إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقا قبل حدوث الأزمة.
4. معرفة الضحايا وأقاربهم.
5. معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.
6. التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
7. التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمات.
8. تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات.
9. عقد لقاءات مع الموظفين.
10. التوقع والحرص على ظهور أي تطورات في الموقف.
11. عدم إلقاء اللوم على المؤسسة.

[1] – بطرس حلاق المرجع السابق، ص 139.

[2] –السيد سعيد، المرجع السابق، ص 135.

يصاحب حدوث الأزمة مشكلة تدفق المعلومات؛ في الوقت الذي تبحث فيه وسائل الإعلام عن المعلومات الحديثة عن تطورات الأزمة، فهي تحاول تحقيق السبق الصحفي ولو على حساب سمعة المؤسسة، لهذا تعمل على البحث عن مصادر أخرى لتلبية حاجاتها ويفترض أن تكون المؤسسة هي المصدر الوحيد لتدفق المعلومات عن مجريات أحداث الأزمة وقد يتشكل على إثر ذلك مركز لاتصالات الأزمة، ولا يكفي أن تتعامل خلية اتصالات الأزمة مع وسائل الإعلام بل يجدر بها أن تتعامل مع مختلف جمهور المؤسسة.

ففي حالة إدارة الأزمات يجب أن يكون تعامل المؤسسة مع المتعاملين معها دقيقا، حيث يجب أن تحافظ المؤسسة على التزاماتها مع جماهيرها للحفاظ على ثقتهم بها وبعلامتها، فيجب أن تقوم المؤسسة بإمداد المتعاملين معها بمعلومات مستمرة عن الأزمة طوال فترة حدوثها، وكيفية تعامل المؤسسة مع هذه الأزمة وذلك من خلال وسائل الإعلام التي تنشر المعلومات عن الأزمة ومن خلال المواقع الالكترونية، فعلى المؤسسة أن تحرص على الانفتاح والصدق مع المتعاملين معها قي أوقات الأزمات[1].

لذا يعود نجاح أي منظمة–مهما كانت طبيعتها– في إدارة ومعالجة أزماتها بالدرجة الأولى، في قدرة مسؤوليها على تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة، التي من شأنها إنارة الكثير من الغموض فالمؤسسة تهدف لتحقيق غاية محددة من خلال التواصل الذي تقوم به، وهو ما يساعدها في تحديد صيغة الرسالة التي يتم توجيهها للجمهور المستهدف، بما يحقق لها الهدف المطلوب من التواصل خلال فترة الأزمة.

3–التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا:

عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المؤسسة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ولاسيما الأفراد المتأثرين مباشرة بالأزمة، فيقوم اتصال المؤسسة بتزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات المؤسسة في تعاملها مع كل الأحداث، حيث يعود نجاح أي مؤسسة –مهما كانت طبيعتها– في إدارة ومعالجة أزماتها بالدرجة الأولى إلى قدرة مسؤوليها على إمداد جماهيرها (الداخلية والخارجية) بالمعلومات الصحيحة والدقيقة التي من شأنها إنارة الكثير من الغموض على مستوى التسيير[2]، خاصة وأن غياب المعلومات أو نقصها وكذعدم دقتها، يعدّ العامل الأساسي والمباشر في اتخاذ القرارات غير السليمة التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ أي مشروع.

3–1:التعامل مع الجمهور الداخلي وقت الأزمات:

[1] -محمد قيراط، نور الدين الميلادي، المرجع السابق، ص 534.
[2] -بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 141.

نظراً لأهمية الجمهور الداخلي يجب فتح قنوات الاتصال، حيث تساعد هذه الأخيرة على إذاعة المعلومات ونشرها للعاملين بالمؤسسة للتعرف على الأزمة وأبعادها ويكون ذلك بتفعيل الاجتماعات الداخلية وفتح القنوات الاتصالية الداخلية المختلفة ولاسيما الشبكة المعلوماتية الداخلية (الإنترانت اكسترانت المؤسسات، مواقع التواصل الاجتماعي، صفحة المؤسسة، الموقع الالكتروني) وعليه يجب[1]:

-إعلام جميع الفاعلين في المؤسسة بحدث الأزمة، وتوجيه كل فرد ليكون في موقعه، وعلى أهبة الاستعداد وأداء مهمته كما تم الاتفاق عليه في سيناريوهات الأزمة.

- بيان إعلامي موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة وتحليل أسبابها وإجراءات المواجهة.

- إصدار نشرة داخلية بخصوص الحدث.

- إظهار رغبة المؤسسة بإعلام عمالها بكل ما يحدث على أساس أنهم سفراء لها وهم بمثابة المصدر المرغوب فيه والذي تسعى إليه وسائل الإعلام الجماهيري للحصول منهم على معلومات أخرى تخص الحدث وتحقق لها السبق الصحفي، كما يمكن أن تلجأ إلى أقارب وأهالي الضحايا للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.

وتتوجه المؤسسة بالحديث مع عمالها حول الأزمة بحيث تحاول كسب ولائهم وتعاونهم لتجاوز الأزمة وهناك مجموعة من الإجراءات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند توجيه الخطاب الاتصالي مع الجمهور الداخلي أثناء حدوث الأزمة، فحسب **الحملاوي محمد رشاد** يجب على المؤسسة المتمثلة في رئيس العمال أو المكلف بالاتصال أن يقوم ب:

1-التحدث إلى العاملين بأسرع ما يمكن، من خلال استخدام الإعلانات الداخلية أو المقابلات أو الخطوط الهاتفية الساخنة وذلك حسب طبيعة الأزمة.

2. تأكد من أن ما تقوله للعاملين متفق تماما مع ما تقوله لوسائل الإعلام.

3 يتولى مدير الشؤون العامة والإدارة المكلفة باتصال المؤسسة إعلام العاملين بالأزمة.

4. الاستمرار في تعريف العاملين وإخطارهم بما يحدث أثناء الأزمة، وحتى بعد انتهائها.

فلا شك أنهم مهتمون بما يجب عمله مستقبلاً، كما قد يكون من المناسب توجيه الشكر علناً أو في مقابلة شخصية لبعض العاملين على ما أسهموا به من جهد أثناء مواجهة الأزمة[2]"

[1] -هامل مهدية، المرجع السابق، ص 110

[2] - الحملاوي محمد رشاد، **إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية**، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999م، ص 91

وتظهر الفائدة من الاتصال بالجمهور الداخلي وإعلامهم بكل ما يحدث في أن " يزيد من لحمة والتفافهم حول المؤسسة وشفافية الاتصال التي تحد من الشائعات، في المقابل فإن غياب المعلومات يشكل قوة كامنة لدفع الأفراد لخلق أزمات اجتماعية في المستقبل، ويقوم الاتصال الداخلي على محاكاة الأفراد لتصرفات الإطارات وهؤلاء هم بمثابة محرك الفريق[1] ".

وفي حالة حدوث الإصابة يقوم المشرف المباشر للمتعرض للإصابة بكتابة تقرير عن الحدث وتقديم إبلاغ كامل للإدارة المتخصصة، وفي حالة الوفاة وفي إطار احترام مشاعر عائلات الضحايا يجب عدم التصريح للصحافة بأية معلومات عن سبب الوفاة إلا بعد إخبار أقارب الضحايا بذلك.

وإذا كان الضحية سببا في وقوع الحادث فلا يجب على المؤسسة أن تعلن على ذلك، وإنما تتركه لجهات التحقيق أو الجهات المتخصصة، لأن الإشارة إلى ذلك يتنافى مع المشاعر الإنسانية واحترام أهل الضحية،وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان عدد الضحايا كبيراً فيجب على المؤسسة أن تستعد للتعامل مع أهل الضحايا وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات نذكر منها[2]:

1- إخبار أقرب الناس للضحية بما يحدث وذلك قبل إبلاغ وسائل الإعلام.

2- يجب أن يتم الإبلاغ بواسطة اتصال مباشر من خلال زيارة منزلية لأهل الضحايا أو على الأقل استخدام الهاتف في حالة اتساع دائرة الضحايا.

3- تشمل المعلومات المقدمة لأهالي الضحايا: تحديد نوعية وحدة الإصابة تحديد المكان الذي توجد فيه الضحية، وآخر المعلومات المصرح بها من طرف المستشفى عن حالة الضحية.

ويتضمن الاتصال الداخلي وقت الأزمات تحقيق:

1. كسب تأييد الجمهور الداخلي.
2. تجنب انتشار الشائعات والتقليل من دورها السلبي في الوسط العمالي.
3. التأكد على كفاءة الإدارة العليا في مواجهة الأزمة.
4. مساعدة العمال في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية.
5. تحمل المسؤوليات اليومية وضمان سير العمل الناتج عن تعاطف العمال مع المؤسسة.
6. ضمان اتخاذهم موقفا ايجابيا مع الجمهور الداخلي[3].

وكل ذلك يسمح للعمال بالعمل داخل المؤسسة من خلال المشاركة والتضامن والتعاون لإنجاز أهداف

---

[1] – هامل مهدية، **المرجع السابق**، ص 110.

[2] – رضوان بلخيري، سارة جابري، **المرجع السابق، ص 98**.

[3] -بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 141.

المؤسسة ومواجهة الأزمة بأقل أخطار ممكنة، وهذا يستلزم التواصل مع الموظفين وطرح الأسئلة الصعبة، بهدف معرفة حقيقة ما يجري مع أعضاء الفريق وقراءة الفروق الدقيقة بينهم، فالأمر يتعلق بتنسيق العمل والحفاظ على العلاقة المستمرة بينهم والتأكد من تدفق المعلومات، فحتى تتمكن المؤسسة من إدارة سمعتها بنجاح لا بد أن تدير التواصل مع موظفيها بفعالية، فيجب أن يكون هذا التواصل مدفوعا من الأعلى إلى الأسفل، أي أن تتفاعل الإدارة العليا مع الموظفين التنفيذيين بشكل دائم ومنتظم، وأن يكون قائما على الثقة والشفافية في تبادل المعلومات والبيانات والأخبار المتعلقة بالمؤسسة.

ولذلك لم يتردد مؤسس سلسلة مقاهي **ستاربكس(starbucks)** العالمية **هوارد شولتز**، في التواجد بنفسه في مسرح الأحداث بعد السطو على احد فروع المقهى في ولاية واشنطن حيث خلف الحادث مقتل ثلاثة من الموظفين، فشارك في عملية التحري مع أجهزة الأمن، وحضر مراسم الدفن، وتفقد عائلات الضحايا، وخصص جميع أرباح المتاجر المقبلة لدعم ضحايا العنف.

وكان **شولتز** بإظهاره هذا الاهتمام العميق لموظفي الفرع لاسيما ضحايا الحادث، قد أظهر مثالا نادرا في الإدارة والتعاون والتفاعل مع الأحداث والأزمات التي تمس المؤسـ ّسة[1].

3-2:التعامل مع الجمهور الخارجي وقت الأزمات

إلى جانب التعامل مع الجمهور الداخلي يظهر اتصال الأزمة على مستوى الاتصال الخارجي خاصة في شكله الاجتماعي، وذلك من خلال استهداف فئات الجمهور المختلفة، من أهالي الضحايا وقادة الرأي والسلطات العمومية والمجتمع المحلي، حيث تتولى خلية اتصال الأزمة فتح قنوات اتصال معهم من خلال تخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة، والعمل على تخفيف الصدمة والمفاجأة وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم.

كما يجب على المؤسسة إعلام السلطات العمومية والأجهزة الحكومية حيث تقوم بـ[2]:

- إبلاغ السلطات المحلية بطبيعة الحدث فور وقوعه.
- إعلام الأجهزة المعنية بالحقائق وتذكر أن وسائل الإعلام قد تتصل بهذه الأجهزة أيضا.

مع ملاحظة أن بعض الأجهزة الحكومية قد تتدخل في إصدار التصريحات أو الإدلاء بالمعلومات لوسائل الإعلام وأهل الضحايا، إذا كانت تعتقد أن ذلك سيخلق اضطراب أمني، لهذا يجب أن تعمل المؤسسة على التعاون مع الأجهزة الحكومية.

[1] - يحي السيد عمر، المرجع السابق، ص 289.

[2] -محمد قيراط، نورالدين الميلادي، المرجع السابق، ص 540.

ويعد الجانب الاجتماعي في المؤسسات من الجوانب التي لا يمكن إغفال أهميتها خاصة أثناء الأزمة، فكلما زاد حجم الأزمة ووقعها كلما زادت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نحو ذلك المجتمع وذلك الجمهور بحيث تراعي المؤسسة الصالح العام وتلتزم بمسؤوليتها إزاء المجتمع بصفة عامة وجمهورها بصفة خاصة، فالاتصال الاجتماعي أثناء الأزمة يسعى إلى مساعدة كل من المجتمع والتنظيم على تنمية الوعي بالاهتمامات المتبادلة والمصالح الخاصة بكليهما ومساعدة الجمهور الداخلي للمؤسسة التغلب على كافة مظاهر الاغتراب أو سوء التكيف أو عدم الرضا الوظيفي في العمل.[1]

حيث يساهم في تحديد البدائل التي تحافظ على كل الأطراف والتأقلم مع التغيرات الجديدة.

ففي فترة أزمة كورونا (كوفيد-19) قررت المؤسسات بإلزام الموظفين بالعمل عن بُعد، وذلك من باب الحفاظ على صحة وسلامة موظفيها، والتجاوب مع كل التدابير الاحترازية التي اتخذتها الجهات الحكومية ذات العلاقة؛ من أجل التصدي لفيروس كورونا المستجد، والحد من انتشاره.

وتحاول المؤسسة عبر إجراء كهذا، ليس التأقلم مع الأحداث الطارئة والمستجدات الخارجة عن التحكم فحسب، وإنما تسعى كذلك إلى تحقيق مكسب ذي أثر مزدوج، فهي من جهة تعمل على تفعيل إستراتيجيتها المتعلقة برقمنة الأعمال، والإسهام في تسريع وتيرة التحول الرقمي التي تنتهجها الدول، والتي شددت عليها رؤية 2030، ناهيك عن كونها تسعى من جهة أخرى، إلى تعزيز صورتها الذهنية لدى مجتمعها الداخلي (موظفيها بالتحديد) ولدى المجتمع المحيط بها؛ فمن خلال بناء وتعزيز سمعتها وصورتها الذهنية ستجني مكاسب على المدى الطويل فيما بعد.

وفي هذا الصدد يقول ممثل شركة ORKLA،"نحن في المؤسسة نتحمل مسؤوليتنا تجاه المجتمع على محمل الجد، قصد منع انتشار العدوى...فمنذ أيام بدأنا نحث جميع موظفينا في مقرنا في أوسلو على العمل من المنزل وأصدرنا نداءا مماثلا لموظفي المكاتب في العديد من البلدان الأخرى التي نعمل فيها."[2]

وهذا الإجراء يعكس تفضيل صحة العاملين على الأرباح والصفقات المربحة والعروض المغرية.

[1] -رضوان بلخيري، سارة جابري، **المرجع السابق**، ص 66.

[2] -بورزيق خيرة، تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية، مرجع سابق، ص72.

4- إستراتجية التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

تعتبر التغطية الإعلامية والاتصالية أداة مهمة في التحكم في تدفق المعلومات، لأنها تتيح الفرصة للمؤسسة من اجل تقديم وجهات نظرها، موقفها من الأزمة وكذلك الإستراتجية المتبعة من اجل التعامل معها، والرد على مختلف الانتقادات الموجهة لها.

حيث تمثل وسائل الإعلام السلطة الرابعة في المجتمع لما لها من قوة التأثير تصديق كل ما تذيعه أو تنشره قنواتها بناء على المقولة العامة " كل ما تقوله وسائل الإعلام فهو صحيح[1]، لذلك تعمل المؤسسات على بناء علاقات قوية مع المؤسسات الإعلامية، لتسيير عملية التواصل معهم عند الأزمة.

فالأزمة تصبح أزمة حقيقية فقط عندما تتدخل وسائل الإعلام، ولهذا السبب من المهم أن يكون لديك تواصل جيد خلال هذه الأوقات وأن تجعل هذا التواصلمحوريً ا في إدارة الأزمات.

وفقً ا **لباتريك لاجاديك،** فإن الأزمة هي موقف تتصارع فيه العديد من المنظمات مع مشكلات حرجة، وتخضع لضغوط خارجية قوية وتوترات داخلية مريرة، وتجد نفسها فجأة وعلى مدى فترة طويلة، في طليعة كل شيء في مجتمع الاتصال الجماهيري[2].

وتعتبر وسائل الإعلام الطرف المحوري أوقات الأزمات، فهي إما مساندة لموقف المؤسسة وقت الأزمة فتسهم في احتوائها، وإما أنها تتسبب في حدوث أزمات متتالية تبدأ بأزمة المصداقية وتشويه الصورة العمومية للمؤسسة.

لهذا على المؤسسة أن تكسب مساندة وتعاون وسائل الإعلام معها في إدارة الأزمة عوض أن تقف الموقف الهجومي أو العدائي، وتظهر وظيفة اتصال الأزمة بوسائل الإعلام في إزالة الغموض المتعلق بالأزمة تفاديا للشائعات ولتحديد المصدر الوحيد للمعلومات؛ على أن تتميز كل المعلومات المقدمة إليها بالصدق والدقة.

ونظراً لأهمية الاتصالات مع وسائل الإعلام والتي تعد نتيجة حتمية ينبغي الإعداد للتعامل معها من خلال مجموعة من القواعد منها:

-ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين بوسائل الإعلام.

-يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.

-إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.

[1] -بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 141.

[2] -محمد قيراط، نور الدين الميلادي، المرجع السابق، ص 200.

-إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.

-إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم.[1]

ولذلك يجب إعداد إستراتجية اتصالية وإعلامية بالتنسيق مع وسائل الإعلام، والعمل على إقامة علاقات قوية مع معظم المؤسسات الإعلامية وقادة الرأي ومنظمات المجتمع المدني.

إلى جانب هذه القواعد يفترض أن يتم التعامل مع وسائل الإعلام وفق إستراتيجية معينة ولقد تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات بحسب ما قدمه "**سارتر فيرونيك**" **Sartre"Véronique** فحسبه فان إستراتيجية الاتصال أثناء الأزمة تتأرجح بين توجهين: الاعتراف أو إنكار المسؤولية، ويضم هذا التوجه أربعة استراتيجيات: إستراتيجية الاعتراف الكلي، إستراتيجية الاعتراف الجزئي والتجنب، الإنكار.[2]

4-1: إستراتيجية الاعتراف الكلي: تقبل المؤسسة تحمل المسؤولية وتعترف بالذنب، وترتبط فاعلية هذه الإستراتيجية بالقدرة على الاعتراف السريع بتحمل مسؤولية حدث ما أو أزمة معينة، ومع أن إستراتيجية الاعتراف هذه لا تزال قليلة الاستخدام، إلاّ أنّها "واحدة من الاستراتيجيات التي تعمل بشكل أفضل"، وفقاً لـ **لديدييه هايدريش**[3]، حيث من الصعب حقاً أن يعترف المرء بمسؤوليته تجاه المؤسسة، ولكن القيام بذلك يعني اللعب بورقة الشفافية واكتساب المصداقية أمام جماهير مختلفة، تتيح هذه الإستراتيجية أيضاً تجنب الإبلاغ اللاحق عن معلومات تتعارض مع التصريحات الأولى، موقف تخسر فيه الشركة الكثير من حيث الصورة الذهنية.

وفي ورقة علمية نشرت بعنوان" **قيمة الاعتراف بالأخطاء في بناء السمعة**"، ناقشت الورقة كيف يمكن لمخاوف السمعة المتعلقة بالقدرة المدركة وحدها أن توفر للشركات حوافز قوية بما يكفي للاعتراف بأخطائها، وبأن اعتراف المنظمة بأخطائها يضعها تحت رقابة مستقبلية إيجابية عالية تحسن من أدائها، وبينت أنها في كثير من الأحيان تكشف المؤسسات عن عمليات الرقابة والقرارات السيئة التي اتخذتها بشكل علني عبر تقاريرها المالية، وعلى الرغم من أنّ هذا قد يؤدي إلى خسائر فورية في السمعة إلا أنها تسعى للشفافية وتجنب تكاليف التقاضي المحتملة، وأشارت إلى أنّ عدم ارتكاب الأخطاء لا يعني بالضرورة أن المنظمة ذات جودة عالية، وبأن المنظمة ذات الجودة المنخفضة ترتكب الكثير من

[1] – السيد السعيد، المرجع نفسه، ص ص 142-143.

[2] – يحي السيد عمر، المرجع نفسه، ص 290

[3] -محمد قيراط، نور الدين الميلادي، المرجع السابق، ص 202.

الأخطاء، لذا فإن كلا من المقيم والمنظمة يجب أن يتحرى وجود الأخطاء أو عدمها بدقة أكبر[1].

4-2: الاعتراف الجزئي: في هذه الحالة تتحمل المؤسسة جزء من المسؤولية وليس كلها، فهي تبحث عن تقليص دورها بشكل يضمن الحفاظ على علاقة الثقة مع جماهيرها ونجد فيها ثلاث مواقف:

- الموقف الأول: الاندماج، تعمل المؤسسة على البحث عن قطاعات أخرى لتتحمل معها المسؤولية فهي ليست المسؤولة الوحيدة عما حدث، "فيقدم التبرير بأنه ليس الوحيد الذي يقوم بإنتاج هذه السلعة وليس الوحيد المسؤول عن التلوث.[2]

الموقف الثاني: قائم على مقولة "لا علم لنا"، وهو موقف خطير لأنه قد يرتد على صاحبه.

الموقف الثالث: هو فصل المؤسسة عن الأشخاص الذين تسببوا في الأزمة وارتبط اسمهم باسم المؤسسة.

4-3: إستراتيجية التجنب: الهدف من هذه الإستراتيجية هو نقل موضوع المناقشة إلى موضوع آخر بحيث لا تكون المؤسسة مذنبة فهي تخلق نوع من الانحراف، وتضم: موقف الدسيسة . المؤامرة .، وموقف الآثار الجانبية، فالموقف الأول: قائم على محاولة إبراز أن هذه الأزمة ما هي إلا مؤامرة وأن المؤسسة ليست مذنبة بقدر ما هي ضحية في ذات الوقت.

أما الموقف الثاني الخاص بالآثار الجانبية: هو نقل موضوع النقاش إلى جهة أخرى مثال: طرح أزمة التصنيع والتلوث البيئي وقربه من المناطق العمرانية، فيتم نقل النقاش بأن المصنع سابق في التأسيس على المساكن والمتاجر، فالأزمة تكمن في لماذا يتم تقديم التصريح بالبناء في هذه المنطقة الصناعية؟ فالمشكلة متعلقة بالتسيير الإقليمي.

4-4: الإنكار: رفض قبول تحمل المسؤولية وهي تأخذ مواقف متعددة ويكون الاتصال مقصى بشكل أو بآخر وهي إستراتيجية خطرة، ويطلق عليها إستراتجية التعتيم الإعلامي للأزمة[3].

4-5: موقف السكوت: هذا الاختيار محفوف بالمخاطر ويستطيع أن يرتد ضد المؤسسة، فبعض المؤسسات تعتقد أنها إذا تبنت الصمت فهي بذلك تتجنب ضغط الصحافة، وهذا قليلا ما يحدث باستثناء إذا كانت هناك أحداث أخرى أكثر أهمية في ذات الوقت وتتصدر الأحداث.

ولكن السكوت لا يمكن أن يستمر طويلاً مع ذلك قد تكون هذه الإستراتيجية جيدة إذا كان مصدر الإدعاء لا يتمتع بالمصداقية الكافية، أو إذا كان لدى المؤسسة فكرة عما سيصبح عليه الوضع خلال فترة زمنية

---

[1] - يحي السيد عمر، المرجع نفسه، ص 433.

[2] -الكردي محمد كامل مصطفى، المرجع السابق، ص 258.

[3] -أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص 44.

معينة، فيمكنها النظر في نوع الرسائل التي سيتم نقلها، على سبيل المثال، إذا توقعت الشركة أن تهدأ الأزمة خلال فترة قصيرة، فيمكنها اعتماد إستراتيجية الصمت.

– **موقف الإنكار الكلي:** الرفض المطلق لتحمل أية مسؤولية اتجاه الأزمة.

– **موقف كبش الفداء :** وهو قائم على اختيار شخص ما يمكن التضحية به عوض التضحية بشهرة المؤسسة فيتحمل هذا الشخص المسؤولية كاملةً [1]"

لا يمكن الجزم بأن إستراتجية معينة هي الأفضل والأكثر فاعلية وإنما طبيعة الأزمة وإمكانيات المؤسسة، وطبيعة وقوة وسائل الإعلام هي التي تحدد الإستراتيجية الأكثر تلاؤماً مع الأحداث، كما يمكن الاستعانة بأكثر من إستراتيجية واحدة، ومع هذا يبقى تفعيلها على أرض الواقع مرتبط بدرجة كبيرة بالقائم بالاتصال لأنه الناقل للرسائل والخطابات الاتصالية والإعلامية، حيث يجتمع الباحثين على مبدأ أساسي عند التصريح بالمعلومات وهو" **الرد في الوقت المناسب، لا بسرعة كبيرة ولا ببطء شديد**".

وهذا ما جسدته مؤسسة **BNP Paris BAS** أثناء الأزمة المالية 2008، حيث اعتمدت على إستراتجية اتصالية مبنية على الوضوح والاتصال الجواري، وهذا ما أكده أريان برنارد ميشلر–Ariane Mechler– مسؤول الاتصال الداخلي بالمؤسسة حين قال" أن بنك BNP ليست بالبنك التي تخدع أو تكذب على زبائنها، فنحن لا نكثر الكلام، وإستراتجيتنا الاتصالية ألا نبالغ كثيرا في الاتصال، فليست كل الحقائق تقال، ففي وقت الأزمة قد يفيد الصمت أكثر من الكلام"[2].

وعليه يتطلب التعامل مع وسائل الإعلام، توفر مجموعة من المهارات في القائم بالاتصال منها ما يتعلق بمهاراته المعرفية ومعلوماته عن المجتمع الذي يعيش فيه وما يحدث به من تطورات، ومنها ما يتعلق بمهاراته الذاتية والمتعلقة بقدرته على اتخاذ القرارات وقدرته على التواصل مع الجمهور والتفاوض والإقناع، ويفضل أن يتم " تدريب المكلف بالاتصال على إجراء الحوارات الفورية والسريعة مما يسمح له بادراك جيد لموقف الصحفيين وكذا الزاوية التي يمكن أن يتناول منها الموضوع وعرضه[3].

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال بوسائل الإعلام وقت الأزمات هو انعكاس مباشر لعلاقة المؤسسة معها في الأوقات العادية؛ بمعنى أن تقوية هذه العلاقة وتدعيمها يكون سابق بكثير لمرحلة حدوث الأزمات، فهي بذلك تضمن أن تكون على الأقل أول مصدر تلجأ إليه وسائل الإعلام.

---

[1]- .Sartre Véronique: op. p.103 - 109

[2] -محمد قيراط، نورالدين الميلادي، مرجع سابق، ص 244.

[3]-Thierry Libaert : **la communication dr crise**.deuxieme edition. dunod.paris . p.46

ومن الأمثلة على ذلك:[1] الأزمة الكبيرة التي مر ّت بها شركة **دومينوز بيتزا(Domino's Pizza) عام 2009**،حيث قاما موظّفان في الشركة في مدينة كونفور بولاية كارولينا الشمالية بتسجيل فيديو لهما أثناء قيامهما بتحضير وجبة بيتزا لأحد العملاء، ورفعا الفيديو على مواقع التواصل الاجتماعي، والكارثة أن الموظفين كانا في درجة عالية من السكر، إضافة لقيامهما ببعض الأفعال الشائنة، وكل ذلك أثناء تحضيرهما للوجبة، أثار هذا الفيديو أزمة كبيرة في المجتمع الأمريكي لاسيما بين عملاء الشركة، إذ انخفضت مبيعات الشركة لدرجة متدنية كادت تقترب من التوقف الكامل، وأصبحت الشركة وعلامتها التجارية تعاني من أسوأ لحظاتها، فاشتعلت منصات التواصل الاجتماعي بالتعليقات السلبية مع انتشار مستمر للفيديو، وما زاد الأمر سوء عدم معرفة الإدارة كيفية التصرف حيال الأزمة، فحاولت كسب الوقت من خلال تصريحها للوسائل الإعلام بأنها بصدد التأكد من صحة الفيديو، وهذا التصريح زاد من حدة الأزمة خاصة وانه فهم من قبل العملاء والجمهور بأنه تعبير عن لا مبالاة الشركة بهذه الحادثة، وهذا ما دفع الإدارة إلى القيام بسلسلة من الإجراءات في محاولة منها للاحتواء الأزمة والعمل على وقف التدهور المستمر في سمعة المؤسسة وعلامتها التجارية.

فتم طرد الموظفين كإجراء أولي، ورفع دعوى قضائية بحقهما بتهمة تقديم طعام غير قابل للاستهلاك، كما قامت الشركة من خلال مديرها التنفيذي بالاعتذار عن الموقف، وتم افتتاح منصة خاصة للتواصل الدائم مع العملاء خلال أي وقت، وتم تكليف ناطق رسمي باسم الشركة للاطلاع العملاء على تطورات الأزمة، وبالرغم من أن سمعة الشركة تضررت بشدة من هذا الحدث، وأبدى الآلاف من المستهلكين"إعادتهم للنظر" في تناول وجبات **دومينوز**، لكن بمرور الوقت ومع كثافة الحملات الدعائية التي أطلقتها الشركة لتغطية هذا الحدث الكارثي، استطاعت الشركة التقليل من حدة الموقف الذي كاد أن يصل بها إلى أزمة وجودية بشكل كامل من خلال الإساءة إلى سمعة المؤسسة[2].

ولقد حدد كابنجرو **Caponigro** إرشادات لمسؤولي الاتصال للتعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمة تظهر في[3]:

– مداومة الاتصال مع وسائل الإعلام بصورة نشطة ومستمرة.

– الإفصاح والإعلان عن المعلومات التي تستطيع وسائل الإعلام الحصول عليها من جهات أخرى بسهولة.

[1] -يحي السيد عمر، مرجع سابق، ص 284.
[2] -يحي السيد عمر، المرجع السابق، ص 284.
[3] –السيد سعيد، مرجع سابق، ص 145.

- توضيح المعلومات عن المؤسسة ونشاطها لوسائل الإعلام.
- إظهار التأني والهدوء والفهم عند الرد على التساؤلات وخاصة النواحي التي لا تدركها وسائل الإعلام.
- عدم إظهار الخوف عند التعامل مع تلك الوسائل.
- عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، ولكن التعامل معها على أنها جهة مشاركة في إدارة الأزمة.
- معرفة الأخطاء وتصحيحها.
- لا يجب التعليق على الأسئلة التي تتعلق بمواقف افتراضية مثل؛ لو حدث...ماذا تفعل؟

وفي الغالب تقوم المؤسسة عند حدوث الأزمة بإعداد تقرير صحفي، وحسب **الحملاوي محمد رشاد**؛ يفضل استخدام التقرير الصحفي عوض البيان الصحفي ولاسيما إذا تعلق الأمر بالتصريح الصحفي عن الحالة الصحية، حيث يقدم معلومات عن الحالة الصحية للعاملين ويشمل على الأقل اسم المصاب ووظيفته وعمره وطبيعة الإصابة ويصدر هذا التصريح بعد إعلام الأقارب.

ويراعى في تقديم هذه التصريحات الأوجه الإنسانية في التعامل مع الأزمة مثل الأسف والطمأنينة والفهم والاعتذار، مع خلق شعور بالأمن والاطمئنان في نفوس الجمهور العام بعدم وجود أخطار وإمكانية تزويده بالمعلومات الكافية في حالة أي طوارئ مستجدة مع محاولة تقديم المعلومات المستقبلية التي تتعلق بالجمهور وإبلاغه بها أول بأول[1].

على العموم؛ فإن التعامل مع وسائل الإعلام وقت الأزمات يتحدد نجاحه أو فشله بدرجة كبيرة قبل حدوث الأزمة وأثناء الوقوع أو ما يعبر عنه بالساعات الأولى للأزمة، لهذا سوف نتناول كيفية اتصال وتعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام في الساعات الأولى للأزمة.

[1] -الحملاوي محمد رشاد، **دور الاتصالات في ادارة الأزمات**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص99.

5-الآليات الاتصالية المسؤولة لمواجهة الأزمة عند حدوثها:

من المسلم به أن وسائل الإعلام المحلية والأجنبية تتنافس مع المؤسسة ويحاول كل منها إحراز السبق الصحفي وتقديم ما لديها من معلومات وأخبار عن الأزمة التي تعترضها، ولا تهتم بمصلحة المؤسسة أو بالجمهور المستقبل بقدر ما تهتم بمبيعاتها وشهرتها وقرائها، ويمكن استخلاص آليات مواجهة ألازمة في الساعات الأولى من خلال ما يلي[1]:

1-ضرورة أن تكون المؤسسة هي المبادرة بالاتصال بتقديم الأخبار والمعلومات عن الأزمة التي تتعرض لها، وهنا تلعب خبرة المسؤولين دورا مهما في استجاباتهم السريعة بالإضافة إلى خصائص الوسيلة والإمكانيات المتاحة ومدى توافر المعلومات عن الأزمة.

2-يجب أن تكتمل عناصر الخبر فنبحث: عما يحدث؟ وكيف حدث؟ ولماذا حدث؟ وما هي الإجراءات التي قامت بها المؤسسة...؟ وما هي الخطوات القادمة؟ والحلول المقترحة؟

وغالبا ما تأخذ الرسالة الإعلامية شكل البيان الصحفي أو التصريح أو المؤتمر الصحفي وذلك بتغطية التساؤلات الصحفية الشهيرة: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ ومن؟ وكيف؟ مع إبراز جهود المؤسسة التي تبذلها للتخفيف من حدة الخسائر ووقع الحادثة، ومراعاة الصدق في مضمون الرسائل والتماسك والقيام دائما بعملية التعديل بشكل متناسق ومواكب للأحداث، على أن نأخذ بعين الاعتبار ردود فعل الجمهور ووسائل الإعلام على ما تقدمه من معلومات وأخبار.

3- تصميم الرسائل الإعلامية أثناء الأزمات والكوارث؛ فمن المعروف أن الرأي العام يتذكر الأخبار السيئة أكثر من الأخبار الجيدة أو العادية لهذا يجب هنا التركيز على استرجاع تاريخ المؤسسة أو المنظمة التي تعرضت للأزمة وتبيان دورها الإيجابي الذي تلعبه في المجتمع، مع الحذر من الإبراز المتنامي للايجابيات.

4-استخدام كلمات واضحة بسيطة ومعبرة، والاعتماد على لغة مؤثرة تدل على الثقة بالنفس، بالإضافة إلى استخدام الصور والرسوم والخرائط التوضيحية.

5- يجب أن لا يتجاوز " البيان الصحفي 250 كلمة، وأن يخلو من المقدمات الطويلة؛ والتفاصيل الفنية؛ ويركز على المعلومات وتقديم التفسير المقنع للجمهور ويوصي خبراء إعلام الأزمات أن يتراوح التصريح الصحفي بين 47 إلى 150 كلمة، تستغرق نصف دقيقة إلى دقيقة واحدة.[2]

[1] -هامل مهدية، مرجع سابق، ص 117.

[2] -محمد شومان. **الإعلام والأزمات** -مدخل نظري وممارسات عملية - ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 93.

وهناك تحديد ضمني شكلي للبيان:

- ✓ المساحة : يراعى فيها الإيجاز والدقة لأن البيان إذا كان طويل فهو مهدد بأن لا تتم قراءته نهائيا.
- ✓ العنوان: يلخص المعلومة الأكثر أهمية.
- ✓ العرض: يحتوى على فقرة أو فقرتين تجيب على الأسئلة القاعدية للصحفيين "والتي تظهر في من؟، ماذا؟، متى؟، أين؟، كيف؟، كم؟، النتائج؟، ولماذا؟.
- ✓ التوصيات: يجب أن تكون واضحة ودقيقة؛ تقوم على ربط الأحداث وتقديم الأرقام من خلال تكوين جمل قصيرة تساعد على قراءة سريعة ومريحة[1].

على أن محاولة البحث في هذه التقنيات والعمل على تفعيلها يكون من أجل مواجهة مواقف وسائل الإعلام، وتحوليها كحلقة وسطية بين المؤسسة وبين الجمهور، وكطرف أساسي لحل الأزمة لا كمصدر جديد لأزمات أكثر حدة.

5-1: موقف وسائل الإعلام عند وقوع الأزمة:

إن موقف وسائل الإعلام من المؤسسة ومن الأزمة له جذوره الممتدة إلى مرحلة ما قبل الأزمة، سواء تعلق الأمر بحياتها العادية أو بأزمات سابقة عرفتها، بالإضافة على أن التغطية الإعلامية للأزمة من قبل وسائل الإعلام يتأثر بسياسة الوسيلة الإعلامية ذاتها وبخبرتها أيضا بمقدار المعلومات المتدفقة من المؤسسة عن الأزمة.

يمكن تلمس اتجاهين في موقف وسائل الإعلام، إما أن يكون ضد المؤسسة مما يخلق أزمات متعددة تتعلق أكثرها بتشويه الصورة العمومية وفقدان المصداقية، فوسائل الإعلام لها القدرة على إثارة الرأي العام وذلك بنشرها أخبار ومعلومات متضاربة عن الأزمة، وهذا المناخ يهيأ كل الظروف لانتشار الشائعات وتعدد أبعادها وتحولها إلى كارثة.

بالإضافة إلى أن وسائل الإعلام غالبا ما تسعى للحصول على أسباب وتفاصيل الحادث قبل انتهاء جهات التحقيق الفنية والقانونية من أعمالها، حيث ينصح بأن يتم " تهيأة إجابة سريعة عما حدث، على أن تتميز هذه الإجابة بالصدق، وأن تكون مفهومة وكافية بالنسبة لرجال الإعلام والجمهور العريض، ولكن بطريقة تترك مجال أو فسحة حرية للتوضيح التقني فيما بعد.[2]

[1]-Sartre Véronique :op.p 138.-

[2]-هامل مهدية، مرجع سابق، ص 120.

كما قد يكون موقفها إيجابي اتجاه المؤسسة والأزمة، فتكون هي ذاتها حلقة تواصل بين فئات الجمهور، فتزود الرأي العام بالحقائق والأحداث الصحيحة؛ بل وتعمل على توعية وتنبيه الجمهور لما قد يحدث مستقبلا، بالإضافة إلى أنها تسهل على المسؤولين داخل المؤسسة عملية اتخاذ القرار ومعرفة ردود أفعال الجمهور من خلال نقل اهتمامات هذا الأخير إليهم.

والواضح أن موقف وسائل الإعلام سيختلف من وسيلة إلى أخرى عند تغطيتها للأزمة، على اعتبار أنها توجد في وضع تنافسي للوصول إلي المعلومات بسرعة قبل أية مصادر أخرى،فهي تضع عدداً من الآراء والأقوال والأحكام خلال تغطية الأزمات لتحديد الأخبار السيئة وجوانب التأثير على الجمهور لهذا يجب " أن نتعامل معها بفطنة وحذر؛ فالعلاقة الجيدة مع وسائل الإعلام والحفاظ عليها لأمد طويل هو تحدي نستطيع من خلاله الإبقاء على توازننا[1]خاصة وأن ّ وسائل الإعلام تعمل جاهدة على تأكيد، والحصول على تأييد تقاريرها بأي شكل من الأشكال.

ويؤكد **كابنجرو Caponigro** أنه: " من الصعب كسب معركة ومنافسة مع وسائل الإعلام[2]" لهذا من الواجب تفاديها ومحاولة كسب تعاونها ومساندتها، لا الوقوف ضدها.

وتجدر الإشارة إلى أن التعامل مع وسائل الإعلام مسألة تتعلق بخبرة المؤسسة في المجال الاتصالي وكذلك بمدى تعاون المسؤولين وتقبلهم لهذه السياسة الاتصالية فنجد مثلاً : أنه في فرنسا وإلى غاية الثمانينات من القرن العشرين تعتمد أغلب المؤسسات على سياسة الصمت، فمسؤولي المؤسسات يظنون أن الحديث القليل سوف يحميهم ويجنبهم المتاعب، ولكن بعدها تغيرت سياسة المؤسسة الفرنسية لتتوجه نحو تفعيل الاتصال، ولأن المسؤولين غير متحمسين لها فهم لا يقدمون المساعدة الفعلية لتجسيد هذه السياسة، لهذا يظهر اتصالهم في الغالب اتصال دفاعي ولاسيما إذا تعرضت المؤسسة لهجوم إعلامي.[3]

5-2: المسؤولية الاجتماعية: ويجسد هذا المفهوم المشاركة الحقيقية للمؤسسة داخل المجتمع الذي تنشط فيه، فتحرص على تلبية حاجات الجمهور وحاجات أصحاب المصالح بالطريقة التي لا توحي لهم باهتمامها بالربح والمصلحة الخاصة فقط، وإنما اهتمامها الواضح أيضا بأداء التزاماتها تجاه المجتمع ككل وتجاه قيمه وعاداته، بما يكسبها سمعة رائجة وصورة ذهنية متميزة، وتظهر هذه الالتزامات وتتدفق أكثر أثناء الأزمة من خلال وضع برنامج مخصص للمشاركة المجتمعية ينعكس على نوع الخدمات والمنتجات

[1]-. Sartre Véronique .op.p 144.

[2] – السيد سعيد، المرجع السابق، ص 146.

[3]-محمد قيراط، نور الدين الميلادي، المرجع السابق، ص 300.

التي تقدمها المؤسسة أثناء الأزمات، مما يجعل الجمهور يشعر أنها تراعي متطلبات المجتمع، وبأنها نابعة من التزامات إنسانية وأخلاقية تجاه العملاء وأصحاب المصالح والرأي العام والجمهور والمجتمع ككل، وأن يعكس ذلك رؤية محددة لدى المجتمع وهي أن المؤسسة تساهم في تحقيق حالة من التنمية المستدامة داخل المجتمع، وتقوم بدورها حياله بشكل واضح.[1]

فمثلا شركة **تومـز (TOMS)** الأمريكيَّة للأحذية تتبرع بزوج من الأحذية مقابل كل زوج يتم بيعه في متاجرها، وقد نتج عن ذلك التبرع بأكثر من 60مليون زوج من الأحذية للأطفال المحتاجين حتَّى الآن، كما تستخدم نسبة من الأرباح في مساعدةالمكفُوفين من خلال توفير النظ ّارات الطبية والعلاج، وتساعد أيضا في توفير مياه الشرب الصالحة وتدشين مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية حول العالم من اجل إيجاد الوظائف للعاطلين[2].

وبجب أن تحرص المؤسسة على توصيل مبادراتها والتزاماتها المجتمعية بوضوح ودقة إلى أصحاب المصلحة، فهم يطالبون بالإطلاع المستمر على أحدث أنشطتها، ولكنهم في ذاته يقدرون مشاركتها المعلومات والبيانات بطريقة ممنهجة وفعالة وجذابة.

ويجب أن تتماشى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع قيمها وأهدافها وسلوكياتها الإدارية، حيث يجب أن تتجنب إرسال رسائل مختلطة للجمهور وقت الأزمة وتتسبب في تشتتهم وفقدان مصداقيتهم تجاهه، فمن المهم للغاية أن تكون واضحة بشأن هدفها العام من نشاطها الاجتماعي وخططها في هذا الصدد لجعل مسؤوليتها المجتمعية حقيقة واقعة وليست مجرد أقاويل بهدف الشهرة وتلميع الذات.

حيث تحتاج المؤسسة إلى ترجمة جدول أعمالها للمسؤولية الاجتماعية إلى أفعال و أحداث حية جلية للجميع، فمن المؤكد أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات الخطابية الرنا ّنة.

وهذه الأفعال تظهر وتتجسد أثناء الأزمة حيث تظهر برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أرض الواقع لتخفيف الآثار المترتبة عليها ومثال ذلك: عندما قامت الشرطة بتوقيف رجلين من ذوي البشرة السوداء في أحد فروع مقاهي **ستاربكس (Starbucks)** في ولاية فيلادلفيا الأمريكية، ثار الرأي العام ضد سلسلة المقاهي الشهيرة وأتهمها الكثيرون بقولهم (إن الشركة التي تتمثل مهمتها في إلهام وتغذية روح الإنسان، عنصرية).

---

[1] – الطائي، يوسف الطائي وآخرون، **دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة**، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد1، 2013م، ص 18–19.

[2] –يحي السيد عمر، المرجع السابق، ص 279

وجاء رد المؤسسة عمليا فلم يكتفي الرئيس التنفيذي "**كيفن جونسون**" بالاعتذار لهما بنفسه، لكنه التقى الرجلين للاعتذار لهما بنفسه، ثم قرر على الفور إغلاق 8000 متجر مملوك للمؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل تدريب أكثر من 175.000 فرد من موظفيها على مناهضة التحيز العنصري، هذا التصرف يعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العمل[1].

وعليه يجب تحفيز المؤسسة للمشاركة الداخلية والخارجية في الجهود المجتمعية أثناء الأزمة حيث يتحول فريق العمل وأصحاب المصلحة والآخرين سفراء للمؤسسة وعلامتها التجارية.

كما تظهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أثناء الأزمة من خلال، وضع إستراتجية لخدمة المجتمع المحلي وتتجسد في الاستثمار في المشاريع الإنسانية والتنموية التي تخدم المجتمع، ما يسهم في تحسين سمعة وصورة المؤسسة، بل ويمكنها من تجاوز بعض تداعيات آية أزمة مستقبلية.

فمثلا أثناء أزمة كورونا قدمت شركة الانترنت العملاقة **Google** تبرعا إجماليا بأكثر من 1.3 مليار دولار أمريكي لدعم الشركات والمؤسسات والعاملين في مجال الرعاية الصحية لمكافحة فيروس كورونا الجديد (كوفيد-19)[2]، إضافة إلى تقديم الكثير من الخدمات والمساعدات والإعانات للأفراد والمؤسسات في إطار تجسيد برامجها الاجتماعية.

5-3: العلاقات العامة: وتشتمل إستراتجية العلاقات العامة على متابعة مدى نجاح المؤسسة في إدارة الأزمات التي تواجهها أو غير ذلك من المواقف غير المتوقعة، فهذه الأحداث قد تؤدي إلى تدني مبيعاتها وتراجع الثقة بها، وبالتالي فشل عملها وخسارة سمعتها، لذلك فإن وجود خطة وإستراتجية لإدارة الأزمات يتيح للمؤسسة العمل بشكل طبيعي – ما قبل وأثناء وبعد الأزمة-، والحفاظ على صورتها كمؤسسة قوية قادرة على العمل والاستمرار في شتّى الظروف[3].

وهناك إستراتجيات يمكن للعلاقات العامة استخدامها في الاتصال والتواصل:

-**إستراتجية الإعلام:**هذه الإستراتجية تعتمد على توجيه الرسائل الاتصالية التي تسعى المؤسسة لتوصيلها للجمهور، وتتضمن هذه الرسائل كافة المعلومات والمعاني التي تمكن الجمهور من اتخاذ القرارات أو تكوين الرأي الذي تستهدف المؤسسة تكوينه لديهم، سواء كان الجمهور داخليا أو خارجيا، وتزويدهم بمعلومات حول برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بدقة وموضوعية.

---

[1] – يحي سيد عمر، مرجع سابق، ص 179.

[2] -خولة زيدان، وليدة حدادي، مرجع سابق، ص 234.

[3] -عبد الصادق حسن، **نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان –** العدد الثالث، ص129.

-**إستراتجية بناء الإجماع:** وتهدف هذه الإستراتجية إلى تحقيق نوع من الإتصال المتبادل بين المؤسسة وبين جمهورها الداخلي أو الخارجي، وقد تلجأ العلاقات العامة لإتباع هذا النوع من الاستراتجيات من اجل الوصول إلى اتفاق مشترك بين المؤسسة وجمهورها الداخلي أو الخارجي، بما يخدم مصلحة الطرفين[1]. وعادة ما تطبق هذه الإستراتجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف المختلفة.

-**إستراتجية الإقناع:** وهذا النوع من الاستراتجيات يمكن العلاقات العامة من إتباع أسلوبين:

الأول: يقوم على الاتصال الموجه من جانب واحد، والثاني: يقوم على تقديم مضمون اتصالي يمكن من خلاله توصيل الرسائل المعبرة عن المؤسسة وعن الجمهور في وقت ذاته، وهذا ما يسير إمكانية الحصول على أفكار الطرفين والتوصل لحل وسط يرضي المؤسسة وجمهورها، وفي حالة استخدام هذه الإستراتجية فإن العلاقات العامة تسعى من خلالها للتأثير في سلوكيات الجمهور ومعارفهم.

-**إستراتجية الحوار:** تعتبر من الاستراتجيات الشاملة، لذلك تسمى بإستراتجية التيسير **(facilitating)** حيث أنها تجمع بين الاتصال في اتجاهين، أي من المؤسسة إلى جمهورها، أو من الجمهور إلى المؤسسة، كما أنه يمكن من خلالها تقديم مضمون اتصالي تفاعلي، ورسائل موجهة بين الطرفين، ومن خلال هذه الإستراتجية يمكن أن يتم التشاور بين المؤسسة وبين الجمهور في السياسات التي تخصها، كما يتمكن الجمهور من خلال هذه الإستراتجية من المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة باعتبارها تقوم على التفاعلية الكاملة بين الجمهور وبين المؤسسة من خلال (الحوار المشترك).

وبذلك يعتبر الحوار خطوة مهمة نحو بناء العلاقات للمؤسسات التي تخدم مصالح واهتمامات كل من الجمهور والمؤسسات، وإحداث التغييرات في الأفكار والاتجاهات والسلوك لكل من المؤسسات وجمهورها، وتتجسد قيمة الحوار في كونه يحقق الفائدة طويلة المدى للعلاقة بين كلاً من المؤسسات وجمهورها، كما يمكن الحوار من تعزيز العلاقات الخارجية، وخلق الحالات التي تطور وتنمى الاهتماماتو المصالح المشتركة بين المجتمع والمؤسسة.

- **إستراتيجية الاستعلام** : تقوم إستراتيجية الاستعلام في المؤسسات على إجراء البحوث والدراسات، وجمع المعلومات عن جمهور المؤسسة، قصد الوصول إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفه تجاه المؤسسة، تحليل اتجاهات الجمهور تجاه المؤسسة ومتابعة هذه الاتجاهات لمعالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها، من خلال متابعة ما ينشر عن المؤسسة عبر وسائل الإعلام والتصدي للرد على أي

[1] -عمر ناصر باي، حراث سمير، اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي-الفيسبوك-، **مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية**، المجلد 05، العدد02، جويلية 2021، ص ص 92-109.

شائعات أو أخبار كاذبة أو مضللة، التأكد من صحة المعلومات التي تصل إلى الجمهور والعمل على تصحيحها وتدارك الموقف في حالة المعلومات الخاطئة، ومن الملاحظ أن إستراتجية الاستعلام تهتم بشكاوي ومقترحات الجمهور ومعالجة الجوانب السلبية التي قد تطرأ على التعامل مع الجمهور[1].

– **إستراتيجية التنسيق** :تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الانسجام والتكيف بين إدارة المؤسسة وبين الجمهور، من خلال ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى، في إطار الخطة العامة للمؤسسة، وتقديم المشورة للإدارة العليا حول سياسة المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار، التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام بينها، التأكد من صحة المعلومات التي تصل إلى الجمهور والعمل على تصحيحها وتدارك الموقف في حالة المعلومات الخاطئة، وتهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق التفاهم بين المؤسسة والجمهور وبين إدارات المؤسسة ككل[2].

حيث تهدف هذه الاستراتجيات إلى إشراك الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، في بناء سياسة اتصالية فاعلة لإدارة الأزمات المحتملة، من خلال الأخذ بمقترحاته وأرائه وكسب ثقته وتحفيزه على التفاعل معها.

5-4: مواقع التواصل الاجتماعي:

مع التطور التكنولوجي وظهور مواقع التواصل الاجتماعي، أصبحت العديد من المؤسسات تتبنى مواقع التواصل الاجتماعي كقناة لاتصالات المسؤولة ليس فقط لإعلام جماعات المصالح بهذه الأنشطة ولكن إشراكهم فيها بما يؤدى إلى زيادة دعمهم لهذه الأنشطة وتقوية علاقتهم بالمنظمة.

وتستطيع مواقع التواصل الاجتماعي أن تقدم فرصاً كبيرة للمؤسسات في الإتصالات المسؤولة إذا ما تم استخدامها بشكل استراتيجي لما تتيحه من إمكانية الوصول لعدد كبير من جماعات المصالح في أقل وقت وبأقل تكلفة[3].

كما أنها تقضي على الحاجة لوجود وسطاء، فضلاً عن أن الخصائص التفاعلية لمواقع التواصل الاجتماعي التي تتيح إمكانية إقامة حوار تفاعلي مع مختلف الجماهير فيإتجاهين بما يدعم معرفة ر جع الصدى لرسائل المسؤولية الاجتماعية، وإقامة العلاقات المتوازنة مع جماعات المصالح.

ومع ظهور جائحة كورونا وما فرضته من إغلاق على المستوى العالمي، تطورت ممارسات الاتصالات المسؤولة اجتماعيا وصحيا للشركات، قصد المساهمة في التخفيف من الآثار السلبية للأزمة على

---

[1] - وفاء صلاح، **الأساليب الاتصالية بالمنصات الرقمية للمسئولية المجتمعية للشركات ودورها في إدارة الحوار المجتمعي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة**، المجلة المصرية لبحوث الإعلام – العدد 80، سبتمبر 2022، ص 1695

[2] -عبد الصادق حسن، مرجع سابق، ص 130

[3] - عمر ناصر باي، حراث سمير، مرجع سابق، ص 104.

المتضررين منها وعلى المجتمع بشكل عام، وقامت بتضمين هذه الممارسات في مواقع التواصل الاجتماعي والتي تزايد اعتماد العملاء عليها نتيجة للتباعد الاجتماعي وعدم الاتصال المباشر، وقد أتاحت الحياة الرقمية الجديدة للمنظمات فرصاً أكبر للترويج لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها استجابة للأزمة.

وقد أنتجت وحدة الدراسات التحليلية لدى **W7Worldwide** للاستشارات الإستراتيجية والإعلامية دليلاً استشارياً عن كيفية إعداد خطط المسؤولية الاجتماعية الفاعلة للشركات خلال جائحة كوفيد-19.

وذكر التقرير أن جائحة كورونا سلطت الضوء على أهمية دور المسؤولية الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة في مختلف القطاعات والأفراد، خاصة أن المجتمع قد أصبح أكثر وعياً وإدراكاً بالدور المجتمعي للمؤسسات[1].

وتشير جميع الأدلة إلى استمرار الضغط على المؤسسات، لضمان اتساق ممارساتها التجارية مع قيم الشركة، لذلك تسعى جاهدة إلى إدارة أعمالها بشكل أخلاقي، من خلال تفعيل عنصر العطاء، كما أوضح التقرير أن الجائحة أسهمت في تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات على المدى الطويل[2].

وستحتاج الشركات إلى مراجعة إستراتيجية مسؤوليتها الاجتماعية، وإعادة تقييم غاياتها، ومهامها، وأهدافها على حسب التغييرات التي تطرأ على عملائها، ومنافسيها، ومورديها، وتُعد هذه الإستراتيجية بمثابة الخطة المتكاملة التي تستخدمها لتصميم المبادرات المجتمعية وتنفيذها بشكل سليم وإيجابي.

ومما جاء في سياق التقرير أن الجمهور أصبح أكثر رغبة في معرفة أدوار المسؤولية المجتمعية التي مارستها الشركات خلال فترة الجائحة، حيث يرتبط ذلك ارتبطا وثيقا بكيفية الحفاظ على سمعتها، من خلال المبادرات الاجتماعية، والتركيز على دعم المجتمعات المحلية.

ويكمن التغيير الأكبر والمهم في إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات في تنسيق العمل مع الجهود الحكومية خلال الجائحة، وقد بين التقرير أن الحاجة إلى القطاعات الحكومية مستمرة لتوفير الوحدة، والتوجيه، ووضع القواعد، وفرض المعايير.

كما باتت مشاركة الموظفين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات أمراً مهماً، لارتباط ذلك بصورتها الذهنية أمام الرأي العام، كونه أحد عوامل المصداقية، وهو ما أثبتته أزمة كورونا.

---

[1] – خيرة بورزيق ، تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية (أزمة كورونا أنموذجا)، **مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال**، المجلد02، العدد01، 2019، ص63-79.

[22]-خيرة بورزيق، مرجع سابق، ص 73

فيما يلعب الابتكار الاجتماعي في إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات دور ًا رياديً ا، من خلال تطوير العقلية والأدوات التي تمكنها من تنفيذ نماذج الأعمال المبتكرة ذات القيمة المضافة، التي تعمل على تحسين وضع المجتمع للأفضل.

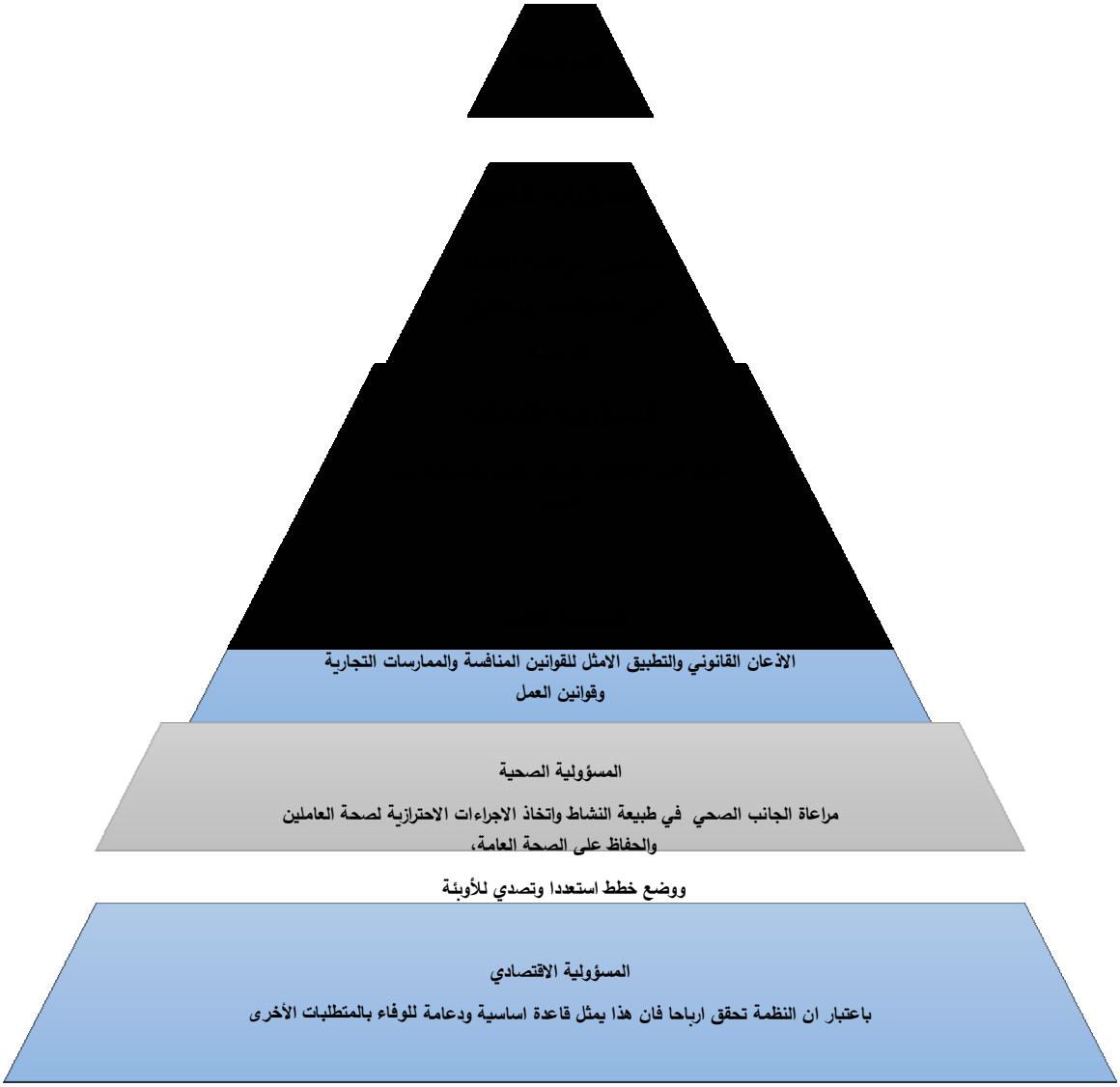
ويعد الحصول على معلومات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشر كات أداة قوية للعلامة التجارية، لإظهار تميزها في نظر الشريحة المستهدفة من الجمهور الداخلي والخارجي، عبر تعزيز عمليات نشر المحتوى في وسائل الإعلام التقليدية، أو المنصات الرقمية.

ومن التوصيات التي اقترحها التقرير: وجوب تقدير المجتمع وترتيب أولويات المؤسسات معه، والتأكيد على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعد ضرورة مستقبلية لبقائها ونجاحها، من خلال إعادة هيكلة البناء التنظيمي للمؤسسات بجعل مديرية خاصة متخصصة بالمسؤولية المجتمعية وإدارة الأزمة، مع تجاوز الطابع الخيري التطوعي لها.

وقد اقترحت بعض الدراسات تطوير نموذج كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، نظرا للمرونة التي تتسم بها وقابليتها للتطور استجابة للتغيرات المحيطة بالمؤسسات خاصة الأزمات (أزمة كورونا) من خلال اقتراح البعد الصحي والاتصال الصحي في مواجهة الأزمة كما يجسده الشكل التالي[1]:

الشكل رقم:22 يبين إدماج البعد الصحي من خلال –هرم كورونا–

[1] - خيرة بورزيق، تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية (أزمة كورونا أنموذجا)، **مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال**، المجلد02، العدد01، 2019، ص63–79.

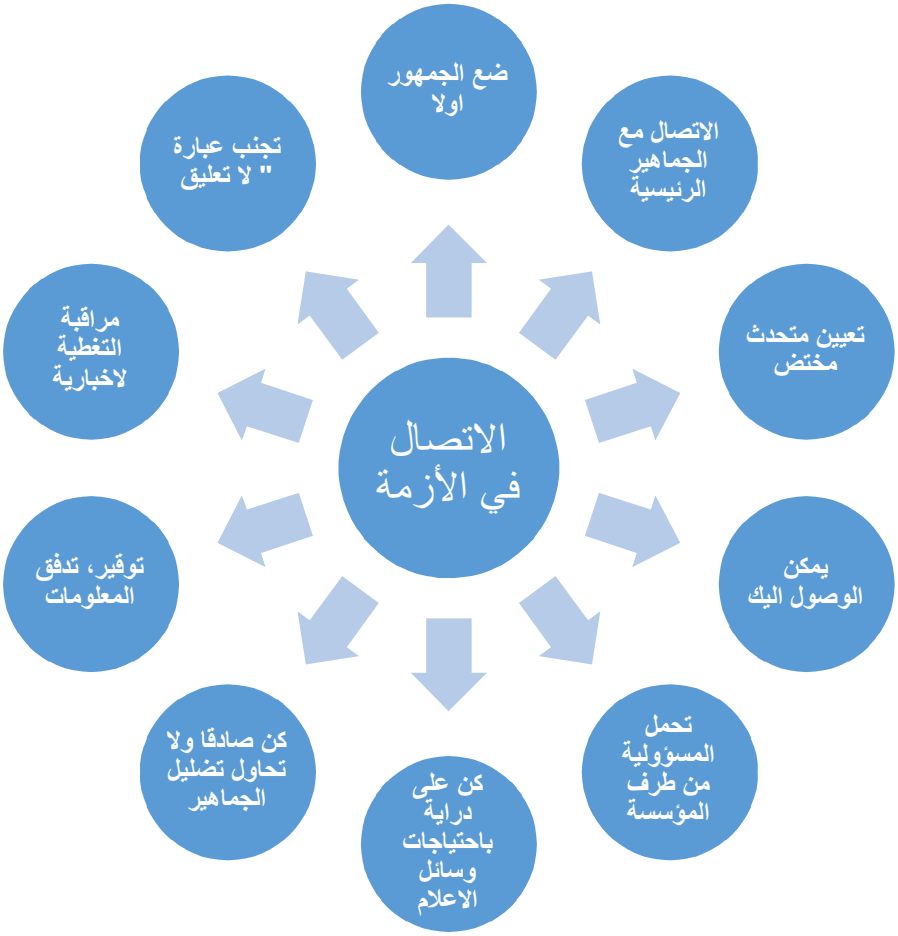


المصدر: خيرة بورزيق، تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية (أزمة كورونا أنموذجا)، **مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال**، المجلد02، العدد01، 2019، ص63-79.

وبذلك لقد أطلقت أزمة وباء فيروس كورونا المستجد (Covid-19) تحديات للشركات والمنظمات فيما يتعلق بمجال المسؤولية الاجتماعية، حيث تم اختبار قدرة الشركات على أداء مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية، وابتكار برامج مخصصة للمسؤولية الاجتماعية تستهدف التعامل مع المشكلات الناتجة عن انتشار الفيروس، ونتيجة لذلك ظهرت مشروعات واتصالات وأنشطة جديدة خارج نطاق الأعمال الأساسية للشركات والمنظمات تعمل جميعها على إشراك المستهلكين فيها وتعزيز المسؤولية الأخلاقية لديهم من خلال مساعدة علاماتهم التجارية على أداء دورها الاجتماعي، وقد قدمت جائحة Covid-19فر صا كبيرة

للشركات والمؤسسات لإشراك الجماهير في إستراتيجياتها وأجنداتها الخاصة بالمسؤولية المجتمعية خاصة أثناء الأزمات، من خلال إستراتجية اتصالية مفتوحة على كل الاتجاهات كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

شكل رقم 23 : يوضح طرق الاتصال أثناء الأزمة



[1]- أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مرجع سابق، ص 933.

المبحث الثالث:أسس التخطيط الاتصالي المسؤول لمرحلة ما بعد الأزمة

بعد الأزمة لابد أن تجري المؤسسة أنشطة إتصالية تقدم من خلالها معلومات حول الأزمة، حيث تتسم هذه المرحلة بتوافر المعلومات التي يتم من خلالها تقويم الأزمة والتعرف أكثر على أسبابها الحقيقية للحيلولة دون تكرر وقوعها.

حيث تؤكد أدبيات التسيير الإداري أن التخطيط السابق لاتصال الأزمة متضمن في التخطيط الشامل لإدارة الأزمة ككل والذي يكون هدفه الأساسي تكوين قاعدة وقائية لمواجهة الأزمات أو على الأقل مواجهتها بالإمكانيات والوسائل اللازمة للحد من انتشارها[1].

حيث يشمل اتصال الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها على إعداد خلية اتصالات الأزمة وتحديد علاقة هذه الأخيرة بخلية إدارة الأزمات، وتدريب أعضاء الخلية مع تكوين قاعدة معلوماتية شاملة عن بيئة المؤسسة وجمهورها وطبيعة الأزمات المحتملة الوقوع ووضع جملة من الخطط والتصميمات لمواجهتها.

في حين تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية لسيطرة على الأزمة، وفيها يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، وتشمل أيضا على العملية التقويمية اللازمة بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها، ومن أهم أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة نذكر:

1-برامج الاتصال المسؤول في مرحلة ما بعد الأزمة

بعد الخروج من مرحلة الأزمة الحادة والخطيرة، تسارع المؤسسة إلى تقييم وتقويم أعمالها وأنشطتها الاتصالية وكيفية تجاوب الجمهور وأصحاب المصلحة مع هذه الأنشطة والبرامج بطريقة كمية، تعمل من خلالها المؤسسة مع الإحصائيات والأرقام والمعطيات التي بحوزتها لتحل مشاكله وشكاويه وتتبناها من خلال:

- **فيما يرتبط ببيئة عمل المؤسسة:** يتم إعادة النظر في هياكل التنظيم والإدارة بالمؤسسة، وتقييم خطتها في إدارة الأزمة والعمل على استكشاف مصادر التهديد، التنبؤ بالأخطار واتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها، التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لوقف تصاعدها، وتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما يتم استخدام النظام الشبكي فيما بين مكونات المؤسسة كبديل عن الاتصال النازل، ومراقبة البيئة، تجميع المعلومات عن القضايا التي يمكن أن تسبب مشكلات للمؤسسة، وضع السياسات الوقائية

[1] - أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مرجع سابق، ص937.

للقضايا المحتملة، والتقييم المستمر للجهود التي تتم في سبيل معالجة القضايا، تدريب العاملين على الاستجابة الايجابية لضغوط الأزمات[1].

ما يعني انه بعد الأزمة تحاول المؤسسة إعادة بناء إستراتجية اتصالية فعالة تتماشى مع الوضعية الجديدة للبيئة التي تحيط بالمؤسسة، حيث تتسم هذه المرحلة بتوافر المعلومات التي يتم من خلالها تقويم الأزمة والتعرف أكثر على أسبابها الحقيقية،

-**فيما يرتبط بوسائل الإعلام:** يتم العمل على تعزيز العلاقات معها من خلال مراقبة التغطية الإعلامية والعمل على البقاء على اتصال مع الصحفيين الذين غطوا الأزمة، والعمل كذلك على إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المؤسسة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير، مع الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المؤسسة، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع وسائل الإعلام، حيث يتجسد الطابع الإنساني للمؤسسة من خلال الرسالة التي تسعى هذه الأخيرة نحو بلوغها، والمتمثلة في تحقيق السلامة والأمان للجمهور والمساهمة في إيصال الأفراد لنوعية الحياة التي يطمحون إليها [2].

كما يتم في هذه المرحلة تقييم مدى التعاون بين المؤسسة ووسائل الإعلام، وتقييم مدى كفاءة الاتصالات معها، من خلال إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام حول كيفية التعامل معها، وعلاقتها بالمؤسسة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها، ودقتها والسرعة في تقديمها.

-**فيما يرتبط بأصحاب المصالح:** يتم العمل على استعادة شرعية وثقة المؤسسة لدى الجماهير وأصحاب المصالح، والتعامل مع شكاويهم لكسب المصداقية من خلال:

* إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة؛ وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها ستقبلاً .

*إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي (الموظفين)، وقياس مدى فاعليتها في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

[1] - فريال بن مزاري، إتصال الأزمات وفعاليته في إدارة الأزمات في المؤسسات، الأسس والمنطلقات، **مجلة سوسيولوجيا الجزائر**، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد03، العدد03، جوان 2020، ص 170.

[2] – أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول كآلية أخلاقية لتعزيز الأداء الاجتماعي في المنظمات، مرجع سابق، ص 378

*رصد ردود أفعال الجماهير الداخلية والخارجية تجاه أزمة المنظمة.

*إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم حول أفضل الحلول وطرق التعامل مع الأزمات وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.[1]

كما يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار في إستراتجيتها، خلق علاقات مع أصحاب المصالح الموجودين على وسائل التواصل الاجتماعي، والاستماع لهم عندما يقوموا بالتعبير عن أرائهم وانطباعاتهم عن المؤسسة، والذي يتخذ أشكال متباينة تختلف باختلاف منصات التواصل الاجتماعي.

-**فيما يرتبط بجماعات الضغط:** من خلال تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط للتعامل معها ورفض إدعاءاتها، رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية اتجاه المؤسسة ومراقبة تصرفاتهم وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المؤسسة ومحاولة القضاء عليها، ورصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمؤسسة الناتجة عن بعض الصراعات أو التنافس ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها[2]، وهذا يؤدي إلى معرفة مواطن وجوانب القصور في المؤسسة، والعمل على التغلب عليها من خلال استراتجيات إدارة الأزمة المختلفة.

وعليه تعمل المؤسسة بعد الأزمة على جذب الجماهير نحو أنشطة المؤسسة وبرامجها، والعمل على إعطاء الأولوية للجماهير والتمسك بهم رغم كل الصعوبات باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة، والتأكيد على أنّهم المكسب الكبير الذي حققته بعد الأزمة.

فمرحلة الخروج من الأزمة تمثل المرحلة التي تتعلم من خلالها المؤسسة، من اجل القيام بإعادة التأهيل والبناء وإزالة مخلفات الأزمة وإعادة الحياة إلى طبيعتها.

-**مراجعة إدارة الأزمات:** يجب أن تكون كل أزمة فرصة لتعلم الدروس للمستقبل، ويتم تسجيلهاموم ً ا في وثيقة تتتبع تسلسل الأحداث التي أدت إلى حدوث الأزمة بالإضافة إلى جميع الإجراءات التي تم تنفيذها لحلها، ويتعلق الأمر بفهم ما كان يمكن القيام به لتجنبها، ولكنأيض ً ا ما كان يمكن تحسينه أو القيام به بشكل مختلف بمجرد حدوث الأزمة، وهي خطوة أساسية في إدارة الأزمات والتي من شأنها تعزيز مرونة المؤسسة.

مع الاستمرار في مراقبة تداعيات الأزمة، حتى تتلاشى نهائيا، وذلك من خلال إعادة تقييم خطة إدارة الأزمة اتصاليا، وتطوير إستراتجية اتصالية طويلة المدى لتقليص الأثر الناتج عن الأزمة.

[1] -عبد الله الجار الله، المرجع السابق، ص 157.

[2] - فريال بن مزاري، مرجع سابق، ص 260.

2-تقييم نشاط اتصال الأزمة:

بعد الخروج من مرحلة الأزمة الحادة، تسارع المؤسسة إلى تقييم أعمالها وأنشطتها الاتصالية وكيفية تجاوب جمهورها معها، حيث تتعامل من خلال المعلومات والمعطيات والأرقام التي بحوزتها مع مشاكله وشكاويه لتتبنى قضاياه.

وعليه فالتقييم جزء لا يتجزأ من تنفيذ السياسة الاتصالية والبرامج المجتمعية العامة للمؤسسة في هذه المرحلة، حيث تترك الأزمة مخلفات ذات آثار واضحة على بعض أجزاء المؤسسة، ويشكل تحديد وتقدير آثار الأزمة على عمل المؤسسة وصورتها وعلاقتها مع الجمهور الخارجي القاعدة الأساسية التي يقوم عليها النشاط الاتصالي بعد الأزمة وتتحدد هذه الآثار بناء على عدة معايير نذكر أهمها:

-**تقييم تأثير الأزمة:** بعد الانتهاء من الأزمة تعمل المؤسسات على التقييم الذاتي لأداء فريق إدارة الأزمة على مستوى العملي، وفريق إدارة الاتصالات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، للتعرف على مدى فائدة التواصل الداخلي بين الجمهور داخل المؤسسة ومدى استعداد فريق الأزمة للتعامل مع الصعوبات، وأداء المؤسسة في بث المعلومات والأخبار إلى جمهورها الداخلي والخارجي، من خلال إعلامهم بكافة التفاصيل المتعلقة بالأزمة.

- **الجانب الاقتصادي والمالي:** ويعد المعيار العملي والأكثر سهولة، حيث تخلف الأزمة آثار على رقم الأعمال والحصص السهمية وهو معيار يسهل تحديده كميا.

- **صورة المؤسسة:** إذا كانت الأزمة لا تتعلق بالإنتاج وكانت متأتية من المحيط أو من مشكل أخلاقي، فقد ينتج عن ذلك رفض الزبائن الإقبال على المنتج، أو قد تكونأيضاً المؤسسة أقلاستقطاباً للمتخرجين الجدد، ولن يكون لذلك أثر على صورة المؤسسة فحسب وإنما ينعكس مباشرة على حصصها السوقية وعلى مدخلاتها المالية، وذلك لارتباط الجانبين ببعضهما البعض مما يتطلب مضاعفة المجهود الاتصالي البعدي.[1] وعليه فإن انتهاء الأزمة لا يعني توقف العملية الاتصالية في المؤسسة بل إن هذه العملية دائمة، يتجسد دورها في تقييم الدور الذي لعبه الجهاز الاتصالي للمؤسسة في مواجهة الأزمة إلى جانب جهازها التنظيمي الإداري، ومحاولة إحداث موازنة بين النتائج المتوقعة وما حققته من نتائج فعلية في مواجهة الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إلى جانب معرفة بعض المعوقات التي عرقلت المسار الصحيح للعملية الاتصالية قبل وأثناء حدوث الأزمة.

[1] - مهدية هامل، مرجع سابق، ص 121.

فهذه العملية تدور حول: تقييم أداء خلية الاتصال للأزمة، إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة، على أن يتم معرفة آراء واقتراحات أعضاء خلية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة، وهناك مجموعة من الوسائل العملية تساعدنا على تقييم تحديد مدى فاعلية خطة اتصالات الأزمة نذكرها[1]:

1-إجراء مقابلات مع الجمهور الخارجي للمؤسسة، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات المؤسسة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً .

2-إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي (الموظفين)، وقياس مدى فاعليتها في التعامل مع الأزمة ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة وإخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

3-إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم حول أفضل الحلول وطرق التعامل مع الأزمات وكيفية تناولها من جانب فريق إدارة الأزمة.

4-إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام عن كيفية التعامل معها وعلاقتها بالمؤسسة ومدى كفاية المعلومات لها ومدى دقتها والسرعة في تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها حول أفضل الطرق.

5-تحليل محتويات القصاصات الصحفية في وسائل الإعلام لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية للأزمة وموقفها من المؤسسة، وأخيراً فإن هذه المعلومات تعد ذات فائدة عندما تخطط المنظمة لمواجهة أزمات مستقبلية أخرى".[2]

6-تقييم إدارة الأزمة من خلال مقارنتها مع إدارة أزمة مشابهة.

7-إجراء التعديلات في خطة إدارة الأزمة من خلال استعمال المسوح وإدخال التحسينات عليها

8-تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات (سيناريوهات الأزمة).

9-تحليل التأثيرات المادية للأزمة على المؤسسة لبحث تكلفة الخطة الفعلية لإدارة الأزمة.

10-توزيع الحوافز المادية والمعنوية على الموظفين والجمهور الداخلي لإكسابهم القوة والثقة في مواجهة أزمات مستقبلية وتنمية حس الواجب المهني والوظيفي لديهم"[3] مع إمكانية استخدام تحليل ودراسة الرسائل

[1] - بطرس حلاق، المرجع السابق، ص 144.

[2] -الحملاوي محمد رشاد، المرجع السابق، ص 126.

[3] -السيد السعيد، المرجع السابق، ص 194.

الاتصالية عبر وسائل الاتصال الشخصي أو عبر وسائل الإعلام من خلال تدوين الاقتراحات والنقد الموجه من قبل الجمهور الداخلي والخارجي.

11-متابعة وتقييم البرامج المجتمعية والأنشطة التي تم وضعها وتم تنفيذها في مراحل الأزمة[1].

أمّا عن الفترة التي يتم خلالها تحليل وتقييم الأزمة فهي تمتد على ثلاث مراحل ينصح بأن " تبدأ في نهاية الثلاثة أشهر الأولى من حدوث الأزمة، والثانية بعد مرور ستة شهر على الأزمة، أما الثالثة فبعد مرور سنة على حدوث الأزمة".

كما أن تقييم الأزمة لا يتوقف على هذه الطرق فقط خاصة في ظل تكنولوجيات الإعلام الحديثة، حيث يجب على القائمين على إدارة حسابات التواصل الاجتماعي للمؤسسة أن يقوموا بتحليل تأثير الأزمة من خلال مقارنة منشورات وتعليقات الجماهير وقت الأزمة وفي الأوقات العادية (مرحلة ما قبل الأزمة)، والتعرف على حجم الزيادة في أعداد المتابعين لتحديد إذا كانت الأزمة سبب في زيادة حجم الجمهور أو فقدانه، بالإضافة إلى تحليل التعليقات والتغريدات والمحادثات والرسائل التي تتلقاها المؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي، وتقييم اتجاهات المتابعين من اجل قياسها، حتى تمكن القائمين على إدارة الأزمة بالمؤسسة من تقييم تأثير الأزمة على سمعتها وصرتها الذهنية.

ونجاح الخطط الاتصالية في المؤسسة مرهون بمدى قدرة الاتصال المسؤول بشقية البيئي والاجتماعي بتغيير سلوك الفئات والجماهير المستهدفة بحملات التوعية بشكل عام، حيث أن هذا النوع من الاتصال عبارة عن آلية يتم من خلالها استخدام التقنيات والأساليب والبرامج المجتمعية قصد تغيير المجتمع والنهوض به، من خلال بناء سلوك اجتماعي مسؤول يبرز أكثر بعد الأزمة.

-استخدام عملية الحوار في عملية التقييم باعتباره سلوك استراتيجي في كل الظروف والأزمات، من خلاله يتم التعرف على مواطن الضعف والنقص في الخطة الاتصالية المنتهجة من طرف المؤسسة، لان علم الإدارة علم اجتماعي بحت.

وعليه يجب على القائم بالاتصال أن يجري تحليلا شاملا عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمت أثناء الأزمة مع جماهير المؤسسة، من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها: كيف كانت استجابة المؤسسة ومدى فعاليتها؟، هل نقلت الرسالة إلى أصحاب المصلحة بطريقة صحيحة؟، كيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟، ما هي الرسائل التي كانت أكثر فعالية في تلطيف حدة الأزمة؟[2].

[1]- السيد السعيد، المرجع السابق، ص 194.

[2]-شفيقة مهري، درير جمال، المرجع السابق، ص 185.

3-استخلاص الدروس (التعلم):

إن ّ مسألة استخلاص الدروس هي المرحلة الأخيرة التي تساهم في وضع ضوابط تمنع تكرار الأزمات، وهي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمة وإدارتها، وهي القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارةالأزمات تسيير يا واتصاليا، وهي مجموعة من الدروس تنتهي إليها المؤسسات لوضعها في الحسبان وفي ملفت خاصة تستفيد منها مستقبلاً، وهناك من وضع مجموعة من الدروس حسب مسوح الدراسات والاتجاهات والخبرات في مجال الأزمات ولقد حدد لوكازويسكي **(Lukaszewski)** هذه الدروس في:

1-القيادة الحكيمة والقدرة السريعة على إصدار القرارات الصائبة.

2-التعامل مع الأزمات وفورية الاستجابة من مدخل الأوليات والضروريات في التعامل مع الجمهور، حيث الأولوية للأكثر تضررا من الأزمة بجانب اتخاذ الوسائل الاتصالية المناسبة، ثم العاملون، فالأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر، ثم وسائل الإعلام.[1]

وعلى الرغم من أنه في حالة حدوث الأزمات، فان فورية الاتصال تكون مهمة في جميع المراحل، إلا أن وضع ذلك في إطار منظم يعطي فعالية أكبر للاتصال.

3-الاعتماد على استراتجيات الحفاظ على الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة وحمايتها لدى الجمهور.

4-الاعتماد على الخطط الفعالة والناجحة والمعدة لإدارة الأزمات، والتي يتوقع حدوثها قبل أن تحدث.

5-مدى التفويض والالتزام من قبل المؤسسة بالإعداد والتخطيط لإدارة الأزمات قبل الحدوث، حيث يساهم لحد كبير في مواجهتها وإداراتها بنجاح، وهو ما يسمى بثقافة المنظمة في الأزمات ومرونة النظام الإداري في التعامل معها، والتفاعل مع الجمهور كأسس ومعايير اتصالية"[2] .

فهذه الدروس المستفادة يمكن توظيفها كقاعدة معلوماتية أولية وفي إعداد سيناريوهات الأزمة وتدريب الأفراد على إدارتها وتطوير الخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، وتقويم خطة إدارة الأزمة، على أن كل هذا لا يخرج عن إطار ثقافة المؤسسة والتي يمكن أن تسهم في تسييرها على درجة عالية إذا كانت مرنة وذات قيمة ثابتة، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة ذات سلوكيات تقليدية وقيم مبهمة فإن هذه الأخيرة ستصبح جزءاً من الأزمة ذاتها.

[1] -خالد نلبي، حسان حجاج، إتصال الأزمة قر اءة في المفهوم والنماذج، **مجلة البحوث الدراسات الإنسانية**، المجلد 17، العدد01، 2023، ص 465.

[2] - السيد السعيد، المرجع السابق، ص 151.

فمثلا بعد أزمة كورونا عملت المؤسسات على محورين أساسيين وهما: تعزيز الرقمنة والإسهام في مسيرة التحول الرقمي، وكذلك الالتزام الفاعل والقوي بالمسؤولية الاجتماعية في شتى صورها، بما فيها دعم الفئات التي بحاجة للدعم، وكذلك إعداد النشء للمستقبل، ومدهم بما يحتاجون إليه من مهارات وخبرات تمكنهم من الحصول على موطئ التقدم، في عالم يتجه كلية إلى الأتمتة وإنترنت الأشياء، والتقنيات الحديثة، حيث أشار بالين وآخرون **palen** إلى مصطلح جديد يرتبط بالأزمات وهو مصطلح (الأزمات المعلوماتية) وهو تعبير يطلق على الاستجابة السريعة للازمات خاصة في ظل وسائل التواصل الاجتماعي، وانتشار المعلومات بين مختلف المنصات الاجتماعية سواء كانت الرسمية أو العامة[1].

وعلية فإن ّ الاستجابة لآثار أزمة معينة يجب أن يأخذ عدة عوامل واعتبارات في الحسبان منها:[2]

***الاستدامة:** أي أن هذه التوجهات نحو الانفتاح على عالم التقنيات والتطبيقات يجب أن يأخذ بالاعتبار مرحلة ما بعد الأزمة، وأن يشكل البنية التحتية للاستمرار في التطور في هذا النهج.

لان الحلول السريعة أثناء الأزمة قد لا تكون مستدامة في الوقت عينه، وقد لا توفر حلا ناجعا على المدى المتوسط، وقد تطرح بعض التحديات على المدى البعيد، وعلى المدى المتوسط، إذ يتعين على المؤسسة عند وضع إستراتجيتها الاتصالية إيجاد حلول وسد الفجوات التي برزت خلال المرحلة الأولى، وفي هذه المرحلة تبرز الحاجة إلى عقد شراكات فعالة مع عدد من المؤسسات التنموية والقطاع الخاص.

م أ ا على المدى البعيد، فتبرز الحاجة لإعادة اختراع الأساليب الموجهة للحوكمة الإلكترونية والاستثمار في التقنيات الحديثة في عالم الانترنت والاتصالات، فمثلا عند إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي يجب إتباع مجموعة من الإجراءات أهمها:

*ترك التعليقات السلبية عن نشاط المؤسسة وعدم حذفها.

*إتاحة الفرصة للجماهير الغاضبة من التعبير عن أرائها.

*لا يجب التعامل مع التعليقات وكأنها شخصية، وتجاهل الأزمة.

*السرعة في الاستجابة للأزمة والتفاعل مع جمهور وسائل التواصل الاجتماعي.

*القدرة على وضع إستراتجية مسبقة لإدارة الحوار مع الجمهور في وقت الأزمات.

[1]–نرمين علاء الدين، **إدارة استراتجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي**، ط01، العربي للنشر والتوزيع، 2019، مصر، ص 116

[2] – الجوهرة بنت تركي العطيشان، المرجع السابق، ص 54.

*الحرص على إقامة حالة من الحوار المتواصل بين المؤسسة وجماهيرها على وسائل التواصل الاجتماعي قبل وقوع الأزمة.

*الاستماع الجيد لجمهور وسائل التواصل الاجتماعي[1].

***الشفافية**إن ّ الانتقال ببعض الخدماتالى الفضاء الإلكتروني يجب أن يتر افق مع معايير واضحة تضمن شفافية الاستخدام واجتناب التضليل، إذ يجب على المؤسسات أن يكون لديها وعي بأهمية الاستماع لجماعات المصالح والتعرف على رجع الصدى لرسائل المسؤولية الاجتماعية، والرد بشكل فوري على التعليقات السلبية حتى لا يتكون انطباع سلبي بان المنظمة لا تهتم باستجابتهم بما يدعم الشفافية والحضور الاجتماعي للمنظمة[2].

***الشمولية:** أي ضمان الاستخدام العادل وقدرة الوصول إلى جميع فئات المواطنين والمستخدمين للخدمة دون الوقوع في فخ التمييز في الوصول إلى الخدمة ويكون ذلك من خلال ربط رسائل المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات بنشرها على مواقع التواصل الاجتماعي بمجال عمل المؤسسة وتأثيراتها على المجتمع الذي تنشط فيه، بما يزيد من اندماج الجمهور وتفاعله معها.

***الوضوح والبساطة:** وتتجسد في مختلف الإجراءات والمتطلبات وتجنب البيروقراطية المفرطة، إذ يجب توفر أدلة استخدام، ومواقع سهلة التعامل و عدم المبالغة أو الإفراط في نشر رسائل المسؤولية الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعيتجنباً لإثارة شكوك الجمهور في نوايا المنظمة وهو ما يعنى ضرورة الاهتمام بالكيف أكثر من الكم عند نشر رسائل الاتصالات المسؤولة حتى لا تتعرض المنظمة لخطر إدراكها على أنها تقوم بالغسيل الأخضر **Green Washing**[3].

***الأمن السيبراني:** فمع دخول منظومة توفير الخدمات الحكومية إلكترونيا، توجب على الحكومات وضع معايير ضمان سرية البيانات والمعلومات المدرجة عير هذه المو اقع والتطبيقات منعا للاستغلال السلبي. كما يجب أن تركز الجهود المبذولة في مجال تطوير استراتيجيات الحكومة الرقمية بعد جائحة كورونا على تحسين سياسات حماية البيانات والشمول الرقمي، وكذلك على تعزيز السياسات والقدرات الفنية للمؤسسات العامة.[4]

---

[1]–نرمين علاء الدين، مرجع سابق، ص 116

[2] – أحمد بن عمارة، لامية مومن، الاتصال المسؤول كآلية أخلاقية لتعزيز الأداء الاجتماعي في المنظمات، مرجع سابق، ص 378

[3] – نرمين علي السيد ابراهيم عجوة، **الاتجاهات البحثية في اتصالات السؤولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية من المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، العدد 24، الجزء الأول، ديسمبر **2022**، ص121

[4] - الجوهرة بنت تركي العطيشان، المرجع السابق، ص 48.

***بنية تحتية متكاملة:** بنية تحتية متكاملة قادرة على استيعاب الطلب المتزايد على الخدمات الإلكترونية من جهة وعلى تفعيل قنوات التواصل من جهة أخرى، ما يسمح بإنشاء حسابات متخصصة للاتصالات المسؤولة تزيد من اندماج وتفاعل الجمهور معها مقارنة بالحسابات التقليدية للمؤسسات[1].

***بناء هوية عبر الانترنت:** في العصر الرقمي الحالي الذي يتميز بالأزمات، أضحى استخدام منصات التواصل الإجتماعي والمنصات الرقمية، ليس فقط من أجل زيادة الوعي بجهود المسؤولية الاجتماعية للمؤسساتوإنّ ما فتح المجال للاتصال المتوازن وإدارة العلاقات من خلال إشراك الجمهور في اتصالات المؤسسة بما يتيح الاستفادة من الخصائص الحوارية لمواقع التواصل الاجتماعي، وبناء هوية ومصداقية للمؤسسة والحفاظ على سمعتها.

***إعداد أرشيف الكتروني:** ضرورة إعداد أرشيف الكتروني لكل ملفات الأزمة، بحيث يكون لكل أزمة ملف الكتروني يتضمن كل تفاصيلها من حيث (التعريف بالأزمة، وكيفية التعامل معها، ومعالجتها، وأثارها والخسائر المترتبة عنها)[2].

***تحسين بيئة العمل:** من خلال توفير بيئة عمل تتمتع بجودة عالية للعاملين في أي منظمة لما في ذلك تأثير علي معنويات هؤلاء العاملين وبالتالي على إنتاجيتهم ويمكن تناول ظروف العمل من ثلاث جوانب أساسية:[3]

- ✓ **بيئة العمل المادية:** وذلك بتوفير بيئة عمل تتوفر على كامل شروط النظافة والصحة والإمكانيات المادية اللازمة للعمل في ظروف تساعد على الإبداع والابتكار والإنتاجية.
- ✓ **بيئة العمل الاجتماعية والنفسية:** تتعلق ببيئة العمل الاجتماعية بالعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء في العمل، ففي مجال تعامل المرؤوس مع رئيسه، فيجب على المرؤوسين التقيد بتنفيذ أوامر وتعليمات رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري، مع احترامهم لهم.
- ✓ **بيئة العمل التنظيمية:** ولها عدة أشكال يمكن إيجازها في :

–المشاركة في صنع القرار وفي وضع الأهداف من طرف الجمهور الداخلي.

–توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوي الثقافي للعنصر البشري.

–توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية.

---

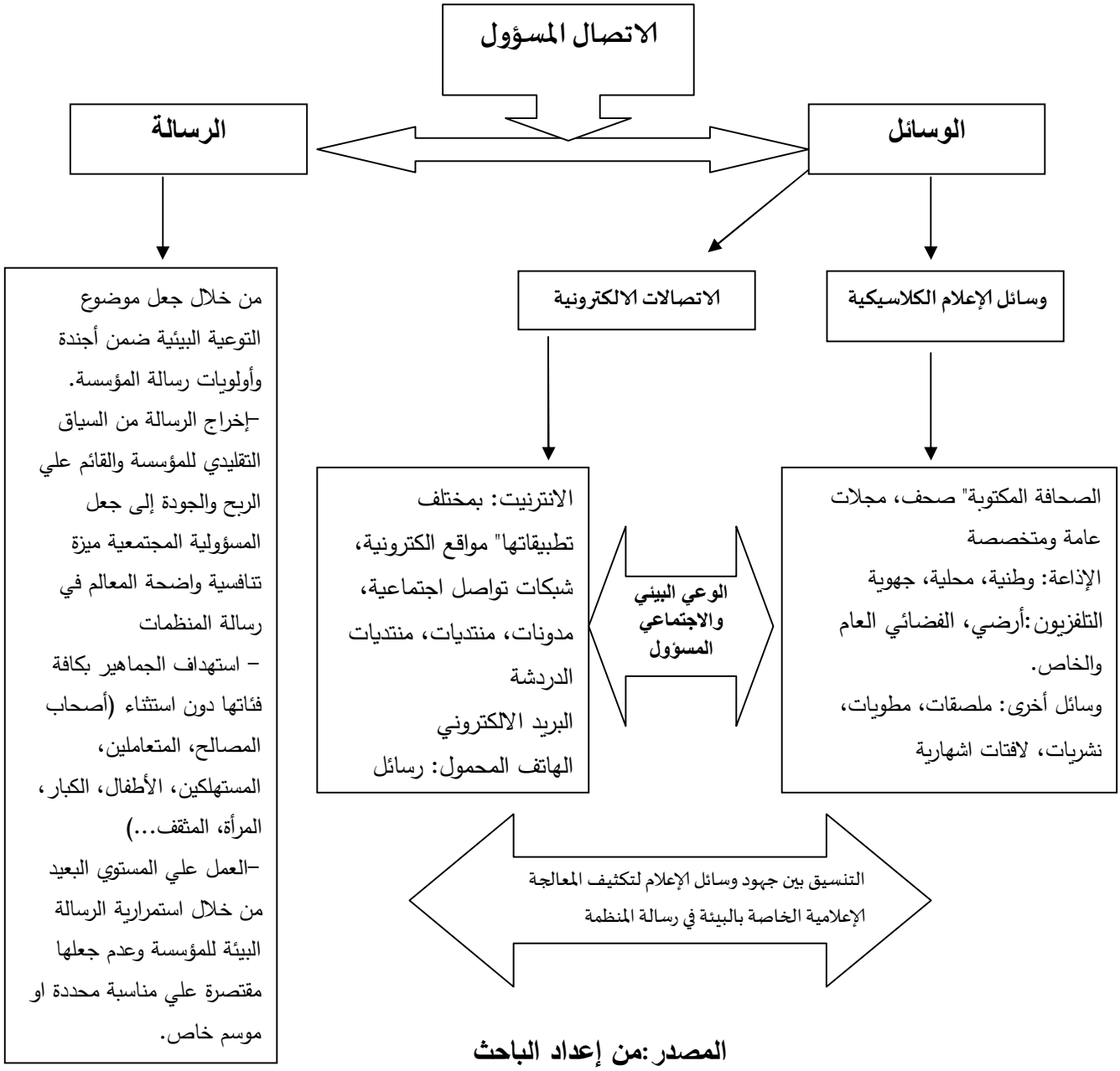
[1] - نرمين علي السيد ابراهيم عجوة، **الاتجاهات البحثية في اتصالات المسؤولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية من المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان**، العدد 24، الجزء الأول، ديسمبر **2022**، ص121

[2] -احمد ممدوح إسماعيل، **استراتجيات الخطاب الاتصالي في ادارة الازمات المجتمعية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2024، ص 343.

[3] - أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مرجع سابق، ص 939.

-الرفع من الأجور والمكافآت ونظم الحوافز[1]، ويكون ذلك من خلال تطوير قدرات العاملين وتطوير معارفهم ومهارتهم ليكونوا قادرين علي تحقيق خياراتهم، وتوفير فرص الإبداع وضمان حقوقهم من خلال خلق الجو المناسب للعامل الذي يساعده على المساهمة الفعالة في مختلف النشاطات المتعلقة بالمؤسسة. فمساندة العاملين ومشاركتهم في برامج المسؤولية الاجتماعية تزيد من فعالية نشاطات المؤسسة وإستراتجيتها المجتمعية.

حيث يبين الشكل رقم 24: أساسيات الاتصال المسؤول في إدارة الأزمة بالمؤسسة.



المصدر :من إعداد الباحث

[1] - أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، مرجع سابق، ص 940.

خلاصة

يمكن القول أن الاتصال المسؤول يشارك في إنعاش إستراتجية المؤسسة في جميع مراحل الأزمة –ما قبل–أثناء–ما بعد الأزمة، وذلك بإضفاء المصداقية والشفافية والقيمة التي تضمن لها نجاحها في مسارها التنموي، كما يسمح لكيانها الاجتماعي والأطراف ذوي العلاقة بها من رؤيتها بوضوح دون تملق وبريستيج، وجعل المؤسسة مصدرا لقيم مثالية تعكس مواطنتها واندماجها في النسيج المجتمعي وانشغالاته الاجتماعية، البيئية، والصحية، وتعديل السلوك أو تغييره انطلاقا من المحيط النفسي والاجتماعي والحضاري الذي يحيط بالمؤسسة.

فالاتصال المسؤول من خلال قدرته على التحكم في مختلف الأنشطة الاتصالية ساهم بشكل كبير في بناء المؤسسات المواطنة التي تساهم في بناء جسر تواصل دائم مع مشاكل المجتمع البيئية والاجتماعية، من خلال فرض الالتزام علي المؤسسات الاقتصادية خاصة بمبادئ المسؤولية المجتمعية والبيئية في رسالتها الاتصالية، وبناء علاقة مع أصحاب المصالح من خلال استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في توفير المعلومة وتجسيد الشفافية والصراحة في التعاملات.

–الاهتمام بالمورد البشري باعتباره أرس المال الحقيقي للمؤسسة.

–تبني أسس الاتصال المسؤول في تحديد رؤيا المؤسسة.

–يساهم الاتصال المسؤول في إعطاء صفة الايكولوجية للمؤسسات الاقتصادية، التي تعمل على الحفاظ على البيئة، وتوفير فرص حياة أفضل للأجيال القادمة.

–تجسيد مبادئ الاتصال الاجتماعي العمومي الذي يستهدف المصلحة العامة انطلاقا من مسؤولية كل فرد اتجاه المجتمع.

–إن استعمال الاتصال بشكل مدروس ومخطط يعكس التموقع الاستراتيجي للمؤسسة من جهة، ويصنع الفرق ويسهم في تحقيق مواطنة المؤسسة، بالتزامها باحترام البعد البيئي واحترام المستهلك والبيئة المحيطة بالمؤسسة، لهذا يعتبر العامل الاتصالي حول هذه السياسة رهان يو اجه المؤسسة المواطنة في ظل أهداف الألفية الثالثة، وتفعيل جميع الفاعلين في المشاركة في تحقيق التنمية المستدامة بما فيهم المؤسسة كفاعل رئيسي لتحقيق هذا النهج

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

1- تحليل وتفسير بيانات الدراسة

في إطار البحث في موضوعنا وضمن حدود الدراسة الميدانية والبحث على الإجابة على تساؤل دراستنا الرئيس، كانت لنا أداة استمارة الاستبيان الأداة الأساسية في حصر معلومات دراستنا سواء تعلق الأمر بوصف العينة، أو الإجابة على أسئلة محاور دراستنا، متخذين من مقياس ليكرت موجه رئيس لتحديد اتجاه إجابات المبحوثين، وضمن عرض بيانات الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والتي رصدها كل جدول ضمن المحاور الرئيسية لدراستنا.

المحور الأول: مكانة الاتصال المسؤول في مفتشية أقسام الجمارك-تبسة-

جدول رقم:13 يوضح المكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول في مفتشية أقسام الجمارك -تبسة-

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الرتبة
تحرص المؤسسة على تجسيد مسؤوليتها المجتمعية من خلال إشراك الجمهور وتفاعله مع سياستها.(نشر ثقافة المشاركة)	3.2%	71.6%	1.3%	22.8%	1.1%	**3.53**	**4**
تعمل المؤسسة على إتاحة كافة المعلومات التي تهم الجمهور المتعامل معها.	14.1 %	81.7%	1.1%	2.9%	3.0%	**04.06**	**4**
يهتم المؤسسة بالمبادرات والأفكار و الآراء التي يطرحها الجمهور والاستجابة لها.	1.1%	%78.8	1.1%	17.8%	1.3%	**3.60**	**4**
تواكب المؤسسة الجمركية التطورات التكنولوجية المستحدثة لتعزيز برامجها الاتصالية	46.7 %	40.6%	1.3%	10.9%	5.0%	**4,22**	**5**
تقوم المؤسسة بشرح وتفسير القوانين والأنظمة الجديدة للجمهور	9.8%	77.7%	%8	1.9%	9.8%	**3,76**	**4**
تأخذ مفتشية أقسام الجمارك تبسة بآراء موظفيها في مختلف القضايا المجتمعية المتعلقة بالمؤسسة (إستراتجية الحوار)	2.9%	53.8%	1.3%	39.8%	2.1%	**3,16**	**3**
توفر المؤسسة الجمركية المناخ الملائم للعمل	1.9%	69.8%	2.4%	13.3%	12.7%	**3,35**	**3**
تهتم المؤسسة بقياس إتجاهات الجمهور نحو سياساتها وأدائها.	%1.1	48.8%	%18.8	28.4%	2.9%	**3,17**	**3**
تساهم المؤسسة الجمركية في استقطاب وتوظيف الأعوان بصفة عادلة وخلق فرص العمل.	35.5 %	40.1%	%1.9	%20.7	1.9%	**3,87**	**4**
ترافق المؤسسة الجمركية الموظف أثناء إصابته بالمخاطر المهنية من خلال (الزيارات، الاتصال الدائم، المرافقة الصحية، الإجازات الطبية..)	%3.2	45.9%	2.1%	27.6%	21.2%	**2,82**	**3**
تعتمد إدارة المؤسسة في حوارها مع الجمهور على الاتصال الشخصي	8.5%	%30.8	1.3%	36.1%	%23.3	**2,65**	**3**
تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمجتمع المحلي كمؤسسة مواطنة في إطار مسؤوليتها المجتمعية (مستشفيات، مراكز طفولة،	%58.4	26.5%	11.7%	%2.4	1.1%	**4,39**	**5**

رعاية المسنين)							
تأخذ المؤسسة بانتقادات الموظفين بشكل جدي في سياستها الاتصالية (إستراتجية الاستماع)	16.7%	32.9%	%7.2	22.0%	21.2%	**3,02**	**3**
تعمل المؤسسة على تقويم البرامج والأنشطة بما يتوافق ورؤية موظفيها	26.8 %	38.2%	%1.6	%11.4	% 22	**3,36**	**3**
تنشر المؤسسة ملصقات تعليمية وإرشادية في مختلف مراكزها للوقاية من أخطار العمل .	%2.3	%54.1	3%	3.7%	%19.6	**3,56**	**4**
تهتم المؤسسة بتزويد الجمهور بالمعلومات والحصول منهم على معلومات مهمة لها.	1.9%	65.8%	8%	3.4%	28.1%	**3,10**	**3**
تدرس المؤسسة رغبات وشكاوي جماهيرها والتعرف على أسبابها و العمل على حلها.	1.6%	64.7%	1.1%	30.5%	2.1%	**3,33**	**3**
العمل على كسب وتأييد ثقة لرأي العام عن طريق المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة.	7.4%	76.7%	%3.4	11.7%	8%	**3,78**	**4**
تعمل المؤسسة الجمركية علي تنمية الموارد البشرية في مجال الجباية البيئية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب	% 14.3	%81.7	2.4%	1.1%	5%	**4,08**	**4**
تساهم المؤسسة في إحياء مختلف المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع	%69.2	28.9%	3%	%1.1	5%	**4,65**	**5**
تهتم المؤسسة بالاتصال مع الجمهور بالدرجة التي تخدم مصالحها فقط	3.4%	8.5%	2.4%	78.8%	6.9%	**2,23**	**2**
تضع المؤسسة الجمركية مخطط لتفادي وقوع أزمات (التخطيط)	1.9%	39.5%	2.4%	54.4%	1.9%	**2,85**	**3**
تضع المؤسسة الجمركية قاعدة بيانات لتسيير الأزمات	2.1%	39.5%	1.9%	55.2%	1.3%	**2,86**	**3**
المتوسط الحسابي	**3.45**						

تبرز نتائج الجدول أعلاه و المتعلقة بالمكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول في مفتشية أقسام الجمارك تبسة، أنّ ما يمثل نسبة 71.6 % من المبحوثين يوافقون على ممارسة المؤسسة لمسؤوليتها المجتمعية والتي تتجسد من خلال إشراك الجمهور في سياستها وخططها الاتصالية، وفي المقابل نسبة 22.8 % لا يوافقون على إشراك الجمهور في سياسة المؤسسة في خططها الاتصالية، وتعكس هذه النسبة وعي المؤسسة بأهمية المشاركة في تجسيد المسؤولية المجتمعية بالمؤسسة الجمركية، وهذا ما أكده **حسين حريم**" المشاركة عملية اجتماعية يصبح الأفراد فيها منغمسين ذاتيا في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة، ويرون في ذلك طريقة لعمل ما يريدون أن يعملوه، أي إنجاز العمل الذين يشعرون أنهم مسؤولون عنه، وهكذا فالمسؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفعالية مع

المدير بدلا من العمل ضده"[1]، فالعمل على إيجاد حوار صحي وفعال بين المؤسسة وجمهورها الداخلي يقلل من الاضطراب ويقضي على الأزمات في المؤسسة.

أمّا فيما يخص إجابات المبحوثين حول عبارة تعمل المؤسسة على إتاحة كافة المعلومات التي تهم الجمهور المتعامل معها، فعبّر ما نسبته 81.7 % عن موافقتهم، حيثأنّ هذا العامل يدخل ضمن عوامل بروز الاتصال المسؤول في المؤسسة، خاصة وأن عدم توفير المعلومات في الوقت المناسب للأفراد ينجم عنه العديد من الأزمات التي تتعلق بالتنسيق، مقابل 14.1 %لا يوافقون بشدةّ على أنّ المؤسسة توفر المعلومات التي تهم الجمهور المتعامل معه، ولا يدخل ضمن إبراز مكانة الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية، وتفسر هذه النتائج اهتمام المؤسسة بسريان المعلومة وانتشارها في المؤسسة، "حيث تعتبر سيولة المعلومة في المؤسسات وفي جميع الاتجاهات مؤشرا هاما من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية".[2]

حيث أكّد السيد رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة **(ساعد معروف)**[3]أنّ إستراتيجية التسيير في أوقات الأزمات، تقوم على التأكد من توفير المعلومات الكافية والصحيحة المتعلقة بالوضع الراهن وإيصالها لموظفي الجمارك من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي.

قصد تجسيد سياسة الانفتاح من خلال إتباع منهجية شفافية الإدارة.

في ما أعرب ما يمثل نسبته 78.8 %وافقتهم على أنّ مكانة الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية، تبرز في اهتمام المؤسسة بالمبادرات والأفكار والآراء التي يطرحها الجمهور والاستجابة لها، مقابل 17.8%م يبدوا موافقتهم على أنّ مكانة الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية تتجسد من خلال المبادرات والأفكار والآراء التي يطرحها الجمهور والاستجابة لها.

في حين أبدى ما نسبته 46.7 %من إجابات المبحوثين موافقتهم بشدة على أنّ الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية يبرز في مواكبة هذه الأخيرة للتطورات التكنولوجية المستحدثة لتعزيز برامجها الاتصالية،حيث أكّد **السيد رئيس خلية الاتصال–فيصل خليلي–**[4]أنّ مفتشية أقسام الجمارك تبسة عملت

---

[1]–حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 96.

[2]–ناصر دادي عدوان، مرجع سابق، ص158.

[3]–حسب مقابلة مع السيد رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة، السيد/ معروف ساعد، يوم الأحد 2022/01/18، الساعة 09 ساو45د

[4]–حسب مقابلة مع السيد رئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي، السيد/ فيصل خليلي، يوم الخميس 2022/01/12، الساعة 11:00

على توسيع نطاق التغطية بالانترنيت لكل المكاتب الجمركية والحدودية خاصة (بوشبكة-رأس العيون-المريج) في إطار مواكبة التطور التكنولوجي وعصرنة المرافق الجمركية بما يتماشى مع الرهانات الحالية، من خلال النظام المعلوماتي الجديد للتطوير أساليب التخليص الرقمية واستخدام التكنولوجيا قصد تنفيذ روابط رقابية فعالة، وتسهيل عمليات الجمركة وتسريعها وتفعيلها.

كما أعرب ما نسبته 77.7 % من إجابات المبحوثين موافقتهم على استخدام المؤسسة لسياسة الشرح والتفسير لمختلف الأنظمة للجمهور، مقابل 9.8 % لا توافق بشدة على استخدام المؤسسة لسياسة الشرح والتفسير للأنظمة الجديدة للجمهور، فيما عبّرت إجابات المبحوثين بما يمثل نسبة 53.8 % عن موافقتهم بأنّ المؤسسة تأخذ بآراء موظفيها في مختلف القضايا المجتمعية المتعلقة بالمؤسسة من خلال (إستراتجية الحوار) بين مفتشية أقسام الجمارك تبسة وجمهورها، مقابل 39.8 % عبّروا عن عدم موافقتهم بأخذ المؤسسة بآراء موظفيها في مختلف القضايا المجتمعية المتعلقة بالمؤسسة من خلال (إستراتجية الحوار) بين مفتشية أقسام الجمارك تبسة وجمهورها، وقد أكد السيد **رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة** أنّ عملية صنع المعرفة تبدأ بالحوار والتفكير والجماعي، فالمعلومات تأتي من خبرة وفهم فردي، وتقنيات مصقولة تتراكم مع مرور الزمن، لتصبح معرفة يمكن معالجتها ونشرها وبالتالي تمكين الآخرين من الاستفادة منها أيضا، مضيفا أن الاجتماعات والفعاليات المختلفة التي يتم تنظيمها من قبل المؤسسة وشركائها طوال العام تسهل الحوار والتفاعل"[1] وتأكدت هذه الإستراتجية من خلال موافقة المبحوثين بنسبة 64.7 % على عبارة تدرس المؤسسة رغبات وشكاوي جماهيرها والتعرف على أسبابها و العمل على حلها، وهذا ما يؤكد وجود علاقة تفاوضية بين الموظفين والإدارة والتي تتجسد في العمل النقابي خاصة.

حيث تعتبر النقابة العمالية، تنظيم يجمع الموارد البشرية يتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأعضائه من خلال المفاوضة والاتفاق الجماعي، وهذا يتوافق مع مقولة **Détire Philippe** "إن الاتصال هو الذي يحدث الفرق بين مؤسسة ناجحة تسييرها قائم على الحوار والاستماع ومناقشة المشاكل المختلفة، وبين مؤسسة أخرى غير اتصالية تعاني صعوبات كبيرة في التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة، فتكثر الصراعات والأزمات."[2]

في حين وافق 69.8 % من المبحوثين على توفير المؤسسة الجمركية المناخ الملائم للعمل، مقابل 13.3 % لا توافق على توفير المؤسسة الجمركية المناخ الملائم للعمل، وهذا يعكس جهود المؤسسة

[1]-مقابلة مع السيد رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة، مرجع سبق ذكره، الساعة 09 ساو45د

[2]-منى بن عون، مرجع سابق، ص 222.

وسعيها على تقديم الخدمات الاجتماعية الضرورية للموظفين من إسكان، إطعام، تأمين وصحة وفي هذا السياق يقول **طاهر محسن منصور الغالبي**أنّ" توفير السكن يوفر للعامل استقرارا عاليا وحافزا مهما للبقاء في المنظمة وتطوير الذات، حيث أن مساهمة المؤسسة بتوفير السكن جزئيا أو كليا أمر مطلوب وهو يعد إسهاما اجتماعيا مهما"[1]، كما يضيف **مؤيد سعيد السالم** " أن المنظمة التي تتحمل مسؤوليتها الإجتماعية هي التي تقوم بمعاونة العاملين في تدبير سكنهم ولوازم معيشتهم مثل توفير سكن مجاني للعاملين"[2]، وهذا ما جسدته إجابات المبحوثين بنسبة 45.9% فئة موافق، على عبارة ترافق المؤسسة الجمركية الموظف أثناء إصابته بالمخاطر المهنية من خلال (الزيارات، الاتصال الدائم، المرافقة الصحية، الإجازات الطبية..) بارزة بذلك البعد الاجتماعي والصحي للمؤسسة الجمركية **(أنظر الملحق رقم 28-30)**

لتتباين بعدها عديد النسب، وتستقر إجابات المبحوثين في أعلى نسبة قدرت ب 81.7% ممثلة في عمل المؤسسة الجمركية على تنمية الموارد البشرية في مجال الجباية البيئية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب، وهذا ما أكده السيد رئيس مصلحة التكوين "**لعمارة لعصيص**[3]أنّ" المؤسسة تعمل على تدعيم قدرات موظفي الجمارك وتكريس النزاهة لتحقيق كفاءة سلسلة الإمداد الدولية واستدامتها، خاصة وأن المادة الجمركية ميدان خصب للبحث العلمي مما يجعل الاهتمام بالتكوين الجمركي مهم للتنفيذ السياسة الاقتصادية للدولةوأعتبر أنّ" التحدي الحالي والأساسي لإدارة الجمارك هو ليس فقط ضمان وجود العنصر البشري الكفء والقادر على القيام بالمهنة على أحسن وجه وتقديم خدمة مميزة للمواطن والمتعاملين الاقتصاديين، **(أنظر الملحق رقم 31)**، وإنما أيضا ضرورة ضمان الحماية اللاّزمة للموظف الجمركي وتوفير المناخ والبيئة الملائمة للعمل خاصة وقت الأزمات، وقد ذهب السيد رئيس مصلحة التكوين إلى أبعد من ذلك عندما صرح لنا بأن سياسة مفتشية أقسام الجمارك تبسة وضعت مخطط مكافئات معتبرة قصد تحفيز الموظفين خاصة على مستوى الفرق الجمركية العملياتية عند تحقيقهم للعمليات نوعية، مثل رفع الرتبة، أو تقديم شهادات ومنح مالية، لتشجيعهم على الأداء الأحسن وخلق منافسة شريفة بين الفرق الميدانية والأعوان التابعة لمفتشية أقسام الجمارك -تبسة- بما يخدم الاقتصاد الوطني والمواطن.**(كما هو مبين في الملحق رقم 02)**

[1]-طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص 99.

[2]-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 47.

[3]-حسب مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التكوين/ لعصيص عمارة -بتاريخ 2022/03/25، الساعة 15سا، 20د

مقابل هذا عبّر ما نسبته 5% عن عدم موافقتهم بشدة على عمل المؤسسة الجمركية على تنمية الموارد البشرية في مجال الجباية البيئية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب.

وفي هذا الصدد يقول **Lise Moutmall** "أن العاملين في المؤسسة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم لهم دور كبير في إنجاح المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ولهذا يجب التأكد من تدريب العاملين وتعزيز قدراتهم على تنفيذ مسؤوليتهم الاجتماعية والبيئية، وأن يكونوا على دراية بالآثار الاجتماعية والبيئية في المؤسسة والسماح لكل عامل بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير نظم الإدارة البيئية مع العمل على زيادة مهارات العاملين"[1]

لتتمثل لنا ثاني نسبة تعبّر عن مكانة الاتصال المسؤول في مفتشية أقسام الجمارك تبسة بنسبة محددة ب 76.7 % وذلك من خلال العمل على كسب وتأييد ثقة الرأي العام عن طريق المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة، وهذا يعطينا قراءة على أهمية الاتصال المسؤول على مستوى مؤسساتنا وخاصة المؤسسة الجمركية، ولا سيما كسب الجماهير وتحسين سمعة المؤسسة من خلال حصر المعلومات عنها وعن أنشطتها وبرامجها الاجتماعية/الصحية والبيئية، مقابل هذا تحددت إجابات المبحوثين فيما مثل نسبة 11.7% من الذين لا يوافقون بشدة على اهتمام المؤسسة بكسب وتأييد ثقة الرأي العام عن طريق المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة.

وأكد السيد رئيس المفتشية "**ساعد معروف**"أنّ المؤسسة الجمركية تعمل على تعزيز استعداد موظفيها من خلال زيادة الوعي وبناء المقدرة لديهم لتقديم خدمة مهنية مثالية، بحيث لا يمكن تحقيق المرونة دون النزاهة والتنوع والشمول، فالافتقار إلى النزاهة في الجمارك يمكن أن يؤدي إلى تشويه التجارة وفرص الاستثمار، وزعزعة ثقة الجمهور في الإدارة الحكومية[2].

وضمن هذا تمثل تمركز وتوزع إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب **3.45 %** والمحددة ضمن فئة موافق، مما يكرس الاتجاه والسعي في تجسيد مكانة الاتصال المسؤول في المؤسسة الجمركية على اعتبار دوره الوظيفي في تعزيز صورة المؤسسة والتعبير عن قيمها لدى جماهيرها، وهذا ما

[1] -Lise Moutmall, **l'intégration du développement durable au management quotidien** , édition Harmatan , paris 2004 P126.

[2]–مقابلة مع السيد رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة، مرجع سبق ذكره، الساعة :09سا 45د

توافق ودراسة **Sarah landry** التي توصلت فيها إلى أنّ الشفافية والموثوقية والالتزام من أهم المؤشرات الأساسية التي تشكل استراتجيات الصورة للمسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها المؤسسات. [1]

فيما تمثلت أعلى قيمة متوسط عند عبارة، تساهم المؤسسة في إحياء مختلف المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع بقيمة 4.65 % وضمن فئة موافق بشدة، حيث وافق بشدة ما نسبته 69.2 % من إجابات المبحوثين على مكانة الاتصال المسؤول في المؤسسة تتجسد بقوة في إحياء مختلف المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع، وهو ما يسير في توافق ودراسة الباحثة "**شفيقة مهري**" والتي خلصت إلىأنّ إحياء المناسباتو الاحتفالات يعد من أهم أدوات الاتصال المسؤول، خصوصا عندما يتعلق الأمر بنقل صورة معينة عن المؤسسة، فكثير من الباحثين في مجال الاتصال والعلاقات العامة يعتبرون الاحتفالات والمناسبات من أهم الأنشطة الاتصالية التي تدعم وتحسن صورة المؤسسة وتحسن علاقاتها مع جماهيرها، حيث يعتبرها **وليام بيجو** على أنها من أهم أدوات العلاقات العامة[2].

وهذا ما أكده **طارق علي حماز** "من أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي للمنظمات، تقديم خدمات ترفيهية واجتماعية للعمال، وإقامة الاحتفالات والحفلات في الأعياد والمناسبات القومية"[3]، كما تعتبر تهنئة العمال والموظفين أثناء المناسبات من أهم المؤشرات الاجتماعية التي تجسد الترابط داخل المؤسسة الجمركية في خاصة أثاء الأزمات.**(أنظر الملحق رقم 32)**.

كما عبّر ما نسبته 54.1 % من المبحوثين وضمن فئة موافق، أن المؤسسة تنشر ملصقات تعليمية وإرشادية في مختلف مراكزها للوقاية من أخطار العمل، كإجراء اتصالي مسؤول موجه لنقل الآثار الاجتماعية والبيئية للمؤسسة (كمؤسسة مواطنة)، تتم من خلالها المؤسسة (الملصقات) لمشاركة وعرض المعلومة، وتوضيح الطرق والمنهجيات لفعل أو الامتناع عن فعل، للوقاية من الأمراض وخلق ثقافة وقائية عالية لدى الجماهير سواء داخلية أو خارجية.**(أنظر الملحق رقم 29)**.

أمّا فيما يتعلّق بوجود خطط جاهزة للتعامل مع الأزمات وأن المؤسسة الجمركية تضع مخطط لتفادي وقوع أزمات، فقد أكد ما نسبته 54.4% من المبحوثين أنهم لا يوافقون على وجود خطط لإدارة الأزمات، بالمقابل عبّر 39.5% من المبحوثين بموافقتهم على اتخاذ المؤسسة خطط لإدارة الأزمة،

---

[1] Sarah landry**. Contribution de la responsabilité des entreprises dans la construction de l image organisationnelle-évolution sur dix ans pour dix entreprises canadiennes-maitrise en communication publique.**maitre es arts (M.A).universite laval.quebec.canada.2013-

[2]– شفيقة مهري، **الإتصال وعلاقته الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة سطيف–** **"** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، بجامعة الجزائر، 2011–2012

[3]–طارق علي حماز، المرجع السابق، ص 45.

حيث أكد السيد رئيس مكتب الشؤون التقنيةأن ّ سياسة المؤسسة الجمركية تقوم بتنفيذ أهداف النهج الاستراتيجي الذي من شانه حماية البيئة وتحقيق تنمية مستدامة، وذلك بتعزيز قدرة أعوان الجمارك على كشف ومكافحة الاتجار غير المشروع بالسلع الحساسة بيئيا المشمولة بالاتفاقيات البيئية ذات الصلة وبمساعدتهم على تسهيل التجارة المشروعة بتلك الموارد، وطورت بذلك مبادرات بشكل فريد من التعاون والتنسيق الدوليين[1].وهذا استنادا إلى قانون الجمارك الجزائرية حسب نص المادة 03 من القانون رقم 10-98 المؤرخ في 22 أوت 1998.

حيث نصت في أحد فقراتها على: السهر طبقا للتشريع على حماية الحيوان، النبات، التراث الفني والثقافي[2].

كما يظهر لنا جليا من خلال تحليل البيانات هناك توازن بين نسبة اعتماد الاتصال الشخصي بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في المؤسسة، وهذا ما عبّ ر عليه المبحوثين بنسبة 36.1 % التي توافق على اعتماد إدارة المؤسسة في حوارها مع الجمهور على الاتصال الشخصي، مقابل نسبة 30.8% لم توافق على اعتماد إدارة المؤسسة في حوارها مع الجمهور على الاتصال الشخصي، وهذا يشكل التنوع الكبير في أساليب الاتصال لتحقيق الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وفي هذا الصدد يقول **ناصر دادي عدوان** "أمام المؤسسة العديد من القنوات والحوامل الاتصالية الممكنة، وعليها القيام والبحث الضروريين لاختيار أحسنها أداء وفعالية، إلا أن هناك بعض القنوات الاتصالية تمتاز بأنها الأحسن في أداء أهداف العملية الاتصالية...نذكر منها على الخصوص:

- الاتصال المباشر الشفوي في الأوامر وغيرها.
- طريقة أو قناة المشاركة الجماعية بالحوار"[3].

ويفسر هذا التنوع في المؤسسة بين الاتصال الحواري الشخصي والمكتوب تجسيدا للقاعدة الإدارية المعروفة (الإدارة تكتب ولا تتكلم)، حيث تعد الكتابة في المؤسسة الجمركية على غرار المؤسسات الأخرى المرجع والحجة الدامغة في أي نزاع، وهذا لا يعدم الاتصال الشفوي الحواري بين أفراد المؤسسة الجمركية. وعليه يمكن القول أن للمؤسسة ثقافة اتصالية تعمل على تشجيع وتنمية الشعور بالانتماء من خلال خلق مناخ اتصالي والربط بين الفاعلين بها من موظفين وعاملين ومساهمين وبصفة عامة جمهور المؤسسة الداخلي، باعتبار هذا الأخير الثروة المعنوية اللامادية التي ترتكز عليها المؤسسة الجمركية وتحقق من

[1]-حسب مقابلة مع السيد رئيس مكتب الشؤون التقنية، مرجع سبق ذكره، الساعة:10:00 صباحا

[2]**قانون الجمارك الجزائري.**

[3]-ناصر دادي عدوان، المرجع السابق، ص 156-157.

خلالها ميزتها التنافسية، على اعتبار أن ّ أصول المؤسسة المادية قابلة لتتراجع عدا قيمة العنصر البشري الذي كلما زادت خبرته زادت كفاءته وارتفعت قيمته.

*** المحور الثاني: البرامج المجتمعية (بيئية– اجتماعية– صحية) المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك تبسة أثناء إدارة أزمة كوفيد 19**

الجدول رقم:14 البرامج المجتمعية (بيئية– اجتماعية– صحية) المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك تبسة أثناء إدارة أزمة كوفيد 19

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	ر تبة
تم المؤسسة بالمؤشرات المُسبقة لحدوث الأزمة، مما يساعدها على وضع خطط المواجهة	1.6%	% 40.1	1.9%	56%	5%	**2,86**	**3**
تتواصل المؤسسة مع الجمهور أثناء الأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها	1.6%	% 64.5	18.8%	14.9%	3%	**3,52**	**4**
تقدم المؤسسة شروحات حول رؤيتها وبرامجها أثناء الأزمة	1.9%	% 66.6	12.2%	19.1%	3%	**3,51**	**4**
الخطط الاتصالية الموجودة لإدارة الأزمة تساعد بشكل فعال على تجاوز الأزمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.	1.6%	76.9 %	17%	4.2%	3%	**3,75**	**4**
المؤسسة الجمركية لديها خطط إتصالية بديلة تستخدمها في إدارة الأزمة بفعالية وهو ما يسهم في تحقيق أهدافها.	%3.2	% 66.8	9%	20.7%	3%	**3,52**	**4**
تنظم المؤسسة الجمركية أحداث وطنية أثناء الأزمة (اليوم العالمي للجمارك) لتمرير رسالتها المسؤولة في حماية الاقتصاد والبيئة والمواطن.	67.9%	30 %	8%	1.1%	3%	**4,64**	**5**
تميزت المعلومات المتعلقة بمخلفات فيروس كوفيد–19– المقدمة للموظفين من طرف مفتشية أقسام للجمارك تبسة أثناء الأزمة بالجدية والصدق والشمولية.	9.8%	77.7 %	5%	%1.9	10.1%	**3,75**	**4**
تسعى المؤسسة الجمركية في الجانب المجتمعي إلى توفير مساعدات خيرية تمنحها للمتضررين أثناء الأزمة	4.5%	% 88.3	2.4%	3.7%	1.1%	**3,92**	**4**
شاركت المؤسسة في حملات السلامة والتوعية والتحسيس من مخاطر كوفيد 19 والأمراض والحوادث أثناء الأزمة	4.8%	% 92.3	8%	%1.3	8%	**3,99**	**4**
توفر المؤسسة الجمركية ظروف عمل صحية وآمنة للعمل أثناء أزمة كوفيد–19– (اللقاح، أجهزة الأشعة، كمامات)	4%	% 83	3%	2.9%	9.8%	**3,68**	**4**
تسهر المؤسسة على إدماج الموظفين داخل منظومة العمل الواحد خاصة أثناء الأزمة.	%2.9	% 62.9	%11.9	21.5%	8%	**3,46**	**4**
التشجيع على المساهمة في الحملات التطوعية داخل المؤسسة الجمركية أثناء الأزمة.	%2.9	% 69	%1.3	26.5%	3%	**3,48**	**4**
التشجيع على المساهمة في الحملات التحسيسية داخل المؤسسة أثناء الأزمة.	2%	%71.1	7.4%	18.6%	0%	**3,58**	**4**
ترافق مفتشية أقسام الجمارك تبسة مختلف برامج التنمية المحلية على مستوى الولاية أثناء الأزمة. .	8%	40.8 %	%2.1	% 37.4	11.7%	**2,96**	**3**
تأثرت المؤسسة الجمركية بقلة الكوادر البشرية المؤهلة إداريا وفنيا أثناء إدارة الأزمات بالمؤسسة.	2.9%	42.7 %	%1.6	% 51.5	1.3%	**2,94**	**3**
يسعى الفاعلون في المؤسسة الجمركية على مرافقة الموظفين نفسيا في أدائهم .	%2.7	16.4%	%1.3	53.6%	26%	**2,16**	**2**
وضعت المؤسسة الجمركية الموظفين في قائمة أولوياتها بعد الأزمة.	%11.9	25.7%	1.9%	48%	1.5%	**2,77**	**3**
تقدم المؤسسة الجمركية الخدمات الاجتماعية لموظفيها بعد الأزمة الصحية كالرحلات السياحية والحج والعمرة.	13.5%	56 %	3%	10.3%	%19.9	**3,33**	**3**

المتوسط الحسابي	3.43

ضمن محور البرامج المجتمعية (الاجتماعية–الصحية–البيئية) المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك –تبسة– والمتعلقة بإجابات المبحوثين حول توظيف هذه البرامج أثناء أزمة كوفيد–19، عبّر ما نسبته 40.1 % من إجابات المبحوثين بموافقتهم عن اهتمام المؤسسة بالمؤشرات المسبقة لحدوث الأزمة وهذا ما يساعدها على وضع خطط المواجهة، مقابل 56 %من إجابات المبحوثين عبّروا على عدم موافقتهم على اهتمام المؤسسة الجمركية بالمؤشرات المسبقة لوقوع الأزمة، أمّا بخصوص عبارة تتواصل المؤسسة مع الجمهور أثناء الأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها فقد عبّر ما نسبته 64.5 % عن موافقتهم بأنّ هذا النشاط يدخل ضمن برامج المؤسسة أثناء إدارة أزمة كوفيد–19–، مقابل 14.9% عبّروا عن عدم موافقتهم عن توظيف المؤسسة للعمليات الاتصال أثناء الأزمات المتوقع حدوثها لتجسيد برامجها المجتمعية.

هذا وقد أكد ما نسبته 66.6 %أنّ البرامج المجتمعية التي تتبناها المؤسسة الجمركية أثناء الأزمة تبرز أيضا من خلال ما تقدمه هذه الأخيرة من شروحات وتفاصيل حول رؤيتها وبرامجها أثناء الأزمة، مقابل ما نسبته 19.1%عبّروا عن عدم موافقتهم بخصوص تقديم المؤسسة لشروحات حول رؤية المؤسسة وبرامجها، وهذا ما أكده رئيس مكتب العلاقات العامة –**فيصل خليلي**– على أن المؤسسة الجمركية تعمل إلى زيادة وترقية مستوى الاتصال خاصة أثناء الأزمات، بهدف زيادة بناء جسور التواصل بين الإدارة الجمركية ومحيطها لشرح توجهاتها والإنصات إلى انشغالات الموظفين وكذلك المتعاملين معها، ويتجسد هذا من خلال العمل الجواري الذي تقوم به الإدارات الجمركية، إضافة إلى تمكنها من خلق آليات الاستماع لمختلف شكاوي الجمهور مثل استحداث **خلية الإنصات والرقم الأخضر (كما هو مبين في الملحق رقم04)** على مستوى المديرية العامة للجمارك قصد دراسة كل الشكاوي الصادرة من الجمهور الداخلي أو المتعاملين والمواطنين والعمل على حلها[1]، وهذا يؤكد على ضرورة إظهار الإدارة العليا اهتمامها بروح التعاون مع جميع الأطراف لحل الأزمة.

كما عبّر ما نسبته 76.9 % عن موافقتهم بأن الخطط الاتصالية الموجودة لإدارة الأزمة تساعد بشكل فعّال على تجاوز ها بما يحقق الأهداف المخطط لها، في حين 4.2% لم يبدوا موافقتهم عن وجود خطط إتصالية لإدارة الأزمة تساعد بشكل فعال وتعمل على تجاوز الأزمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

[1]–حسب مقابلة مع السيد رئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي، مرجع سبق ذكره، الساعة11سا و00د.

وحسب مقابلة مع السيد **رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة**، وأنه لمكافحة انتشار أزمة كورونا طبقت المؤسسة مخططا وقائيا في صفوف موظفيها مع ضمان استمرارية خدماتها، إذ وفور ظهور أولى علامات الإنذار المتعلقة بالوباء قامت إدارة المؤسسة في اتخاذ الإجراءات الوقائية الرامية إلى مواجهة فيروس كورونا المستجد، وهذا إلى جانب تبنيها الإجراءات المقررة من قبل السلطات العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-69 الصادر في 21 مارس 2020، المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا ومكافحته، وفي هذا الإطار تم تنصيب **خلية أزمة** تحت مسمّى اللّجنة المحلية الدائمة للوقاية ومتابعة ومكافحة انتشار فيروس COVID-19 على مستوى مفتشية أقسام الجمارك تبسة فور بداية الأزمة وانتشار فيروس كورونا برئاسة -رئيس المفتشية-، وحسبه دائما تتشكل هذه الخلية من إطارات الجمارك على رأسهم، المفتش الرئيسي للفرق الجمركية تبسة، رؤساء المكاتب، قابض الجمارك، رؤساء الفرق الجمركية والمسير المحلي للشؤون الاجتماعية، الأمين العام للفرع النقابي و الطبيب، وتقوم هذه اللجنة المحلية بالسهر على تطبيق التعليمات الصادرة عن السلطات العليا للإدارة والتطبيق الصارم للتدابير المتخذة من أجل وقاية الموظفين ومرتفقي الإدارة من خطر انتشار الوباء فيروس كورونا (كوفيد-19) من خلال[1]:

1- تطبيق (**applicatif**) إلكتروني، يتضمن قاعدة بيانات رقمية تم استحداثها على مستوى مفتشيات الأقسام تحتوي كافة المعلومات المتعلقة بالإصابات المسجلة.

2- القيام بعمليات تحسيسية دورية لفائدة موظفي مفتشية الأقسام وكافة المصالح التابعة لها خاصة العاملين بالمطارات والمصالح التي يتعرض فيها الموظفين للتعامل والتواصل المباشر مع الجمهور.

3- التنسيق مع مصالح مديرية الصحة والمركز الطبي والاجتماعي من أجل توفير اللقاح لمستخدمي الإدارة وأيضا عائلاتهم.

4- الإعلان الفوري عن كل إصابة وذلك بإخطار اللجنة الوطنية وإحالة المصابين والمشتبه بإصابتهم على عطل استثنائية.

زيادة على التقريرين الأسبوعي الفوري تقوم اللجنة المحلية بإعداد تقرير يسمى **التقرير اليومي للحالة** حيث يتمثل في جدول يحتوي على محورين أساسيين:

- الحالات المتعلقة بالعدوى: وتشمل الحالات المشتبه بإصابتها، الحالات المشتبه بإصابتها على مستوى عائلة الموظف والتدابير المتخذة في هذا الصدد.

[1]-حسب مقابلة مع السيد رئيس مفتشية اقسام الجمارك تبسة، مرجع سبق ذكره، الساعة:

– الصعوبات التي تواجه المصلحة: كل ما يتعلق بـالوسائل المادية، الأعوان، والآليات المقررة من طرف السلطات العمومية.

هذه الإجراءات دعمتها إجابات المبحوثين الذين عبروا على موافقتهم بنسبة 71.1 %على أنّ المؤسسة في إطار تجسيد برامجها المجتمعية ساهمتفي الحملات التحسيسية بين جماهير ها الداخلية أثناء الأزمة، وهذا ما **أكّده طبيب تعاضدية الجمارك تبسة**، الذي أكد على قيام المؤسسة بحملة تحسيسية واسعة لموظفيها تبيّن فيها كيفية الحماية من الإصابة بفيروس كورونا وذلك بمختلف الوسائط التكنولوجية، حيث تم نشر بعض المنشورات بواسطة الانترنت والانترانت بالتنسيق مع خلية الاتصال للحد من انتشار الوباء في الوسط التنظيمي، وخاصة من خلال تكريس ثقافة التباعد الاجتماعي[1]، هذا بالرغم من أن 53.6 % من المبحوثين لم يوافقوا على سعي الفاعلون في المؤسسة الجمركية على مرافقة الموظفين نفسيا في أدائهم، مقابل 16.4 % وافقوا على أن المؤسسة تسعى لمرافقة الموظفين نفسيا في أدائهم.

كما أبرزت بيانات الجدول أعلاه، أنّ ما نسبته 66.8 % عبروا عن موافقتهم على عبارة توفر خطط إتصالية بديلة لدى المؤسسة الجمركية تستخدمها في إدارة الأزمة بفعالية بما يسهم في تحقيق أهدافها.

مقابل **20.7%** لم يبدوا موافقتهم على وجود خطط إتصالية بديلة لدى المؤسسة الجمركية تستخدمها في إدارة الأزمة بفعالية، ما يؤكدأن المؤسسة الجمركية باعتبارها نسق مفتوح عملت على التكيّف والتغيير لتعديل التنظيمات والقوانين وتنفيذ إجراءات مبسطة أثناء الأزمة، من خلال بناء إستراتجية اتصالية على المستوى الداخلي (الموظفين)، والمستوى الخارجي بالتنسيق مع سلطات إدارة الحدود والمصالح الأخرى، والقطاع الخاص وسلطات الجمارك في البلدان المجاورة، خاصة باستحداث خلية أزمة على مستوى ولاية تبسة تجمع ممثلين على كل الهيئات الإدارية والصحية والأمنية في الولاية لمتابعة تطورات الوباء على مستوى ولاية تبسة[2].

فيما تمثلت أعلى نسبة موافقة عند عبارة –مشاركة المؤسسة في حملات السلامة والتوعية والتحسيس من مخاطر –كوفيد 19– والأمراض والحوادث أثناء الأزمة تجاه جمهور المؤسسة– بنسبة 92.3**%**، وهذا ما يعزز مشاركة هذا الجمهور في الحملات التي تقوم بها المؤسسة الجمركية ولا سيما على مستوى الجمهور الخارجي، ففوائد هذه الحملات يمكن أن تظهر على شكل انطباعات عن المؤسسة التي تعمل على إيجاد المنفعة للآخرين وبالتالي تكييف سمعة المؤسسة الجمركية وصورتها الذهنية وفقا لذلك، وفي هذا الشأن

[1]– حسب مقابلة مع طبيب تعاضدية الجمارك تبسة/ السيدة بوغرارة مريم بتاريخ 21 جانفي 2022، 14سا 30د مساءا

[2]–حسب مقابلة مع ممثل مفتشية أقسام الجمارك تبسة على مستوى ولاية تبسة، سهايلية محمد شهير، بتاريخ 22 فيفري 2022، 09سا30د صباحا

يقول **محمد هيكل**" أن مساهمة المؤسسة في توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالأمن من المساهمات التي تقوم عليها المؤسسة التزاما بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية"[1].

كما تدل نسبة 67.9**%** في فئة موافق بشدة على أن ّ المؤسسة الجمركية تنظم أحداث وطنية أثناء الأزمة (اليوم العالمي للجمارك) لتمرير رسالتها المسؤولة في حماية الاقتصاد والبيئة والمواطن،و هو إثبات على إدراك المؤسسة الجمركية لقيمة **الاتصال الحدثي**، والذي يعتبر في الآونة الأخيرة الشريان الرئيس بسبب ما حققه من فعالية اتصالية في جميع المجالات، الأمر الذي منحه منزلة لدى المؤسسات الجمركية أيضا، بحيث لا يمكن الاستغناء عنه في أي ظرف من الظروف وخاصة وقت الأزمات، فمن غير المعقول التخطيط لأنشطة اتصالية معينة دون التفكير في صب بعضها إن لم نقل كلها في قالب مناسباتي حيوي ومألوف لدى الجماهير المستهدفة "فمثلا كان شعار اليوم العالمي للجمارك أثناء أزمة كورونا لسنة 2021 – "**الجمارك..يقظة.مهام وتحدي الرقمنة**"، وذلك بما يتماشى مع متطلبات الأزمة من جهة، وتسهيل العمليات الاقتصادية على الجمهور الخارجي، وحماية الموظفين والجمهور الداخلي أثناء تأدية مهامهم.

أما في الجانب البيئي فعملت المؤسسات الجمركية على تكريس إستراتجية "**الجمارك الخضراء**" القائمة على إعطاء الدور للجمركي كجندي يدافع عن البيئة ومحاربة الجريمة البيئية **(كما هو مبين في الملحق رقم:22)**.

حيث عبر ما نسبته 83 % من المبحوثين عن موافقتهم على توفير مفتشية أقسام الجمارك تبسة لظروف عمل صحية وآمنة أثناء أزمة كوفيد–19– من خلال توفير (اللقاح، أجهزة الأشعة، كمامات)، هذا ما أكده السيد المفتش الرئيسي للفرق–**محجوب حكيم**–[2] أن مفتشية أقسام الجمارك تبسة قامت بمجموعة من الإجراءات للمحافظة على الموظفين في المؤسسة:

–تقليص عدد الموظفين بمكان العمل مطابقة لتوصيات طب العمل من خلال تسريح الأعوان الذين يعتبر وضعهم الصحي هشا أمام الاحتكاك البشري، والنساء اللاتي لديهن أطفال صغار، ومن ثم التسريح الاستثنائي لأكثر من 50% من الموظفين.

– تزويد الجمركيين العاملين على مستوى مصالح فحص المسافرين والبضائع بوسائل الوقاية لاسيما القفازات الطبية، الأقنعة الواقية **(أقنعة خاصة كما هو مبين في الملحق رقم 05)**، السائل المعقم وحتى جهاز قياس الحرارة على مستوى المراكز الحدودية (بوشبكة–رأس العيون–المريج).

---

[1]–محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص117.

[2]–حسب مقابلة مع السيد المفتش الرئيسي للفرق/ محجوب حكيم– بتاريخ: 07 فيفري 2022 الساعة 15سا 20د.

– وضع برنامج دوري لتعقيم أماكن العمل.

– إلزام الموظفين والمرتفقين من احترام قواعد التباعد الاجتماعي خاصة في الأماكن المغلقة والضيقة.

– غلق بعض الأماكن مثل: قاعة الصلاة، المقهى والمصاعد.

– عقد الاجتماعات الضرورية وذات الأولوية فقط مع تقليص المدة واحترام قواعد الوقاية.

– تقليص وحصر التواجد الجسدي على الموظفين الضروري حضورهم والتشجيع على العمل عن بعد.

– الوضع التلقائي في الحجر لمدة 14 يوما للموظفين العائدين من مهمة في الخارج وكذا أولئك الذين كان لهم احتكاك بشخص مصاب بالفيروس.

–العمل بنظام المناوبة من خلال تقسيم القوى العاملة والحد من تعرضهم للمرض.

وهذا ما تناولته دراسة الباحثة "**منى بن عون**" التي تطرقت إلى التدابير التي يجب اتخاذها وقت الأزمات للحرص على سلامة العامل وأهمها:

–استخدام وسائل الوقاية بطريقة سليمة حتى لا تتعرض للتلف أو تصبح غير فعالة.

–الحفاظ على وسائل الوقاية في أماكن خاصة .

–التعاون بين العمال في استخدام وسائل الوقاية[1].

في ظل هذه القراءة المعطاة تمركزت وتوزعت إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط **3.43%** والتي تتحدد ضمن فئة موافق مما يعزز الاهتمام الكبير للمؤسسة بالمسؤولية المجتمعية في إستراتجيتها الاتصالية أثناء الأزمة خاصة ببعدها الإنساني والأخلاقي وكذلك الصحي والاقتصادي والذي يجسد التزام المؤسسة بمبادئ الاتصال المسؤول القائمة على الصراحة والوضوح والشجاعة على قول الحقيقة، وهذا ما يتقاطع مع دراسة الباحثة "**سحر أم الرتم**"، والتي توصلت من خلالها أن تطبيق مبادئ الاتصال المسؤول كآلية جديدة لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات لا يتحقق إلا من خلال النشاطات المجتمعية والبرامج البيئية على المستوى الداخلي (عناية صحية، وقاية العمال، المنح) والخارجي (الأنشطة العلمية، الثقافية، الرياضية والإعانات) وغيرها[2].

وقد وافقت 88.3 **%**من إجابات المبحوثين على أن المؤسسة الجمركية تسعى في الجانب المجتمعي إلى توفير مساعدات خيرية تمنحها للمتضررين أثناء الأزمة حيث يبرز البعد الاجتماعي للمؤسسة في **التدابير الجمركية المتخذة في مواجهة جائحة كورونا** (كوفيد–19) من خلال تسهيل تموين السوق الوطني

[1]– منى بن عون ، مرجع سابق، ص 234.

[2]– سحر أم الرتم، مرجع سابق، ص 99.

بالمواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية وتجهيزات الكشف خصوصا الموجهة للتبرع مجانا، وتسهيل إجراءات الجمركة المرتبطة بالتجارة الالكترونية في ظل جائحة كورونا، وهذا ما أكده السيد قابض الجمارك ~~بو~~ **اشرية مراد**–أن ّ مفتشية أقسام الجمارك تبسة، وفي إطار مسؤوليتها الاجتماعية قامت بتكثيف عمليات التنازل الودي دون عوض للمختلف البضائع والمواد الاستهلاكية واللوازم الطبية للمختلف الهيئات والمؤسسات العمومية (مستشفيات، دور رعاية المسنين، دار الطفولة المسعفة وغيرها)، ووضع أجندة للغرامات المالية بالنسبة للمخالفين تماشيا مع وضعهم المادي [1]، **(كما هو مبين في الملحق رقم 06-07-08)**.

حيث تسعى المؤسسة الجمركية من خلال إستراتجية الاتصال المسؤول إلى القيام بالعديد من البرامج والأنشطة التي تهدف إلى تخفيف الضغط الناشئ على المجتمع الذي تعمل فيه خاصة في ظل الأزمة الصحية –كوفيد 19–، حيث قامت المؤسسة بتقوية روابط الاتصال مع جماهيرها من خلال الحوار والتواصل المتبادل بين المصالح المشتركة (المتعاملين الاقتصاديين)، وجعل المعلومات حول المؤسسة وسياستها في متناول الجميع ووضعها في متناول الأطراف ذات الصلة من أجل تحقيق التواصل الدائم بين أعضاء المؤسسة داخليا وخارجيا، وهذا ما أشار إليه تقرير أعده **كن جرانغر** Ken Granger لمؤسسة المسح الجيولوجي الاسترالية– **AGSO** – " إلى أهمية المعلومات، وإدارتها الفعالة، كانت ولا تزال هي مفتاح النجاح لعدة مشروعات لإدارة الكوارث وعملياتها، فالمعلومات الصحيحة والمناسبة ذات التوقيت المناسب تعد بوضوح المحتويات الأساسية لإدارة الكوارث الفعالة، حيث يمكن أن تكون لها قيمة الحياة أو الموت"[2].

كما بينت إجابات المبحوثين وبنسبة 56% في فئة موافق، على عبارة– تقدم المؤسسة الجمركية الخدمات الاجتماعية لموظفيها بعد الأزمة الصحية كالرحلات السياحية والحج والعمرة– والتي تفسر تتطور الأداء الاجتماعي للمؤسسة الجمركية أثناء وبعد الأزمة، حيث أن الدافع وراء قيام المؤسسة بهذه المبادرات هو تنمية روح الجماعة بين الموظفين من جهة، والإدارة من جهة أخرى وتقوية التزامهم وولائهم للمؤسسة، حيث تقوم لجنة الخدمات الاجتماعية بدفع نسبة معتبرة قصد استفادة الموظف من هذه الامتيازات والتي

[1]–حسب مقابلة مع السيد قابض الجمارك–تبسة/ بواشرية مراد بتاريخ 18 فيفري 2022 الساعة 14سا 35د

[2] - Ken Granger. An Information Infrastructure for Disaster Management in Pacific Islands Countries. Available at: http://www.cird.or.cr/digitalization/pdf/eng/doc13818/doc13818.pdf

تدخل في إطار ترقية الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك خلق جو من الثقة والتعاون بين المؤسسة الجمركية وموظفيها[1].

المحور الثالث:الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد-19-

الجدول رقم 15:الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد-19-

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الرتبة
يعبر المضمون الاتصالي للمؤسسة الجمركية عن رؤى كل من المنظمة وجمهورها.	6.9%	54.6%	9.3%	10.3%	**18.8%**	**3.20**	**3**
سعت المؤسسة الجمركية إلى التوجه نحو الفضاء الافتراضي كبديل حتمي أثناء الأزمة.	9.5%	73.5%	1.3%	15.4%	**3%**	**3,77**	**4**
جندت المؤسسة الجمركية مختلف الدعائم الاتصالية ووسائل النشر من مجلات ومواقع الكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي للحد من الاتصال المباشر بين الموظفين ومرتادي إدارة الجمارك أثناء الأزمة .	% 23.6	54.1%	8.2%	3.2%	**10.9%**	**3,76**	**4**
قامت مفتشية أقسام الجمارك تبسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات وسياسة عملها الاتصالية أثناء الأزمة. (إستراتجية الإقناع).	20.4 %	%51.7	1.3%	%16.2	**10.3%**	**3,56**	**4**
مشاركة المضامين وإعادة نشرها أثناء أزمة كوفيد-19-(إستراتجية الإعلام)	20.2%	%48.5	%2.1	18.8%	**10.3%**	**3,49**	**4**
عملت إطارات الجمارك على تكثيف حملات العلاقات العامة والإعلانات والبرامج الاتصالية لتمرير المعلومات نحو جمهورها أثناء أزمة كوفيد 19.	21.2%	39.3%	8.2%	20.7%	**10.6%**	**3,40**	**4**
استغلال التقنيات الحديثة كالبث المباشر والعمل عن بعد.	29.4%	48%	1.1%	3.2%	**18.3%**	**3,67**	**4**
استخدمت المؤسسة شبكات التواصل الاجتماعي لنشر أخبار وأحداث الجمارك أثناء وبعد الأزمة.	% 36.1	% 49.9	8%	1.9%	**11.4%**	**3,97**	**4**
تعزيز الاتصال والتواصل (التفاعلية) بين الجمهور والمؤسسة الجمركية.	32.9%	45.9%	2.1%	%7.7	**11.4%**	**3,81**	**4**
الاستعانة بالوسائل الإعلامية في تعزيز الاتصالات الخارجية للمؤسسة أثناء وبعد الأزمة.	68.2 %	% 14.9	2.1%	% 14.3	**5%**	**4,36**	**5**
إجراء لقاءات واتصالات رسمية مع الإعلاميين لتقوية العلاقات الشخصية أثناء الأزمة.	3.2%	%30	2.4%	% 63.4	**1.1%**	**2,71**	**3**
تأخذ المؤسسة الجمركية باقتراحات الموظفين بشكل جدي خاصة أثناء الأزمة.	2.4%	% 73.7	1.6%	21%	**1.3%**	**3,55**	**4**
خصصت المؤسسة "سجل شكاوي" على مستوى كل مرافقها ،تجسد	3.7%	%	1.1%	1.1%	**11.9%**	**3,65**	**4**

[1]-حسب مقابلة مع رئيس مكتب الخدمات الاجتماعية السيد نصر الدين زروق، بتاريخ 20 مارس 2022، الساعة 15سا 30د مساءا

من خلاله دورها الاجتماعي.		82.2					
تتواصل المؤسسة مع جمهورها الداخلي عن طريق الإتصال التقليدي(إتصال نازل , إتصال صاعد، إتصال أفقي) أثناء الأزمة.	9%	66%	2.4%	% 15.4	**7.2%**	**3,54**	**4**
تنشر المؤسسة الجمركية برامج المسؤولية المجتمعية (التوعية الصحية، ..... في المجلة الخاصة بها.	3.7%	78.5%	1.6%	% 15.1	**1.1%**	**3,69**	**4**
ترصد المؤسسة الجمركية إنجازاتها وتنشرها على أوسع نطاق.	%15.4	44.8%	2.4%	% 37.1	3%	**3,38**	**3**
تعمل على استطلاع أراء الجمهور بعد الأزمات لتحديد فعالية برامجها.	2.1%	% 48.8	8.8%	% 38.7	1.6%	**3,11**	**3**
تقوم بقياس النتائج وإبراز صورتها بعد الأزمة.	2.7%	37.7%	7.7%	50.1%	1.9%	**2,89**	**3**
تقوم بتوجيه وسائل الإعلام لقضايا تهمها صحيا، اجتماعيا وبيئيا	3.4%	% 42.4	1.6%	% 50.1	%2.4	2.94	**3**
تعمل على مشاركة وسائل الإعلام بمختلف تظاهراتها (حملات تشجير، أبواب مفتوحة...)	% 15.1	% 51.7	3%	% 31.8	1.1%	3.56	**4**
تنظم المؤتمرات الصحفية والإشراف عليها خاصة أثناء الأزمة	9%	17.8%	8.5%	63.4%	1.3%	2.69	**3**
المتوسط الحسابي	**3.46**						

يحوي الجدول الذي بين أيدينا البيانات الخاصة بتوظيف الأساليب الاتصالية المسؤولة لتجسيد برامج المؤسسة المجتمعية أثناء وبعد أزمة كوفيد-19- حيث عبرت إجابات المبحوثين فيما نسبته 54.6 % بموافقتهم علىأن ّ المضمون الاتصالي للمؤسسة الجمركية يعبر عن رؤى كل من المنظمة وجمهورها، وما نسبته 18.8% لم يوافقوا على تعبير المضمون الاتصالي للمؤسسة الجمركية عن رؤيتها، كماعب ّ ر ما نسبته 73.5 % عن موافقتهم على سعي المؤسسة الجمركية إلى التوجه نحو الفضاء الافتراضي كبديل حتمي أثناء الأزمة.حيث أكّ د رئيس مكتب العلاقات العامة[1] من هذا المنطلق، أن المؤسسة عملت على زيادة اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمل الجمركي، من خلال تسهيل تبادل المعلومات والبيانات وكل الوثائق إلكترونيا، وتشجيع العمل عن بعد بالنسبة للموظفين المسرحين، والغير مسرحين، وذلك باستعمال التقنيات المتاحة، فبمجرد انتشار أزمة كوفيد 19 وبالتنسيق مع المديرية العامة للجمارك، أصبح بالإمكان للمسافرين استخراج سند العبور الجمركي **(TPD)** الالكتروني من موقع المديرية العامة قصد التقليل من الاحتكاك الجسدي بين الموظف والمواطن من جهة، وتسهيل إجراءات الدخول والخروج للمسافرين من جهة أخرى.

[1]-مقابلة مع السيد رئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي، مرجع سبق ذكره، الساعة 11:00 صباحا.

-عقد الندوات عن بعد: بالنسبة لاجتماعات التنسيق وغيرها من الاجتماعات الضرورية، والتي كانت لها عائدات اقتصادية معتبرة، من حيث تخفيض التكاليف المتعلقة بمهمات العمل التي تتطلب السفر لإجراء اجتماعات في المديرية العامة للجمارك، من نقل وإطعام وإسكان وغيرها، ناهيك عن تجسيد التباعد الاجتماعي وعدم تناقل المرض بين الأشخاص، وضمان استمرار عملية التكوين والتعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، يمكن من تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أي ضمان الوصول العادل للتكوين المهني الجمركي من خلال القاعدة الرقمية للتكوين عن بعد **E-Learning** وتوزيع المعرفة **(أنظر الملحق رقم09)**.

وهذا ما تجسد في إجابات المبحوثين الذين وافقوا بنسبة 48 %على استغلال المؤسسة التقنيات الحديثة كالبث المباشر والعمل عن بعد، كآلية مسؤولة خاصة أثناء الأزمة، ويدعم هذا ما توصلت إليه الباحثة "**مروة محمد صبحي**"[1]، من خلال ما أبرزته عن فعالية الاتصالات الالكترونية للمسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بمبادرات الشركة في مواجهة أزمة كورونا عبر موقعي التواصل الإجتماعي، الفيس بوك وتويتر في تشجيع العملاء على الاشتراك في الأنشطة الخيرية لمواجهة الأزمة واتصالات المسؤولية الاجتماعية الالكترونية.

وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين عندما عبروا بموافقتهم بنسبة 54.1 % عن تجنيد المؤسسة الجمركية مختلف الدعائم الاتصالية ووسائل النشر من مجلات ومواقع الكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي للحد من الاتصال المباشر بين الموظفين ومرتادي إدارة الجمارك أثناء الأزمة، ما يعكس الإستراتجية الاتصالية المسؤولة في تسيير الأزمة الصحية من خلال استخدام أساليب ووسائل متنوعة حديثة موجهة نحو الجمهور الداخلي والخارجي للشرح سياسة وقوانين المؤسسة خاصة أثناء الأزمات مثل **المطويات (انظر الملحق** 26)، وكذلك **المجلات** التي تعد من بين أهم الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسات في مخاطبة جمهورها الداخلي وفي نشر توجهاتها الاجتماعية، الصحية وحتى البيئية، حيث تشرف على إنتاجها مع إشراك جمهورها الداخلي باعتبارها من أدوات الاتصال الداخلي في المنظمة،وتعد وسيلة هامة وحساسة كونها تعطي صورة شاملة عن المنظمة وقناة فعالة لتسيير ثقافتها وسياستها، ولكونها أيضا مصدر معلومات رسمي وأساسي لجمهورها الداخلي تظهر فعاليتها وقت الأزمات من خلال محاربة الإشاعة داخل المؤسسة، وهذا يتجانس عما كشفت عنه دراسة **middle/ross** حول أهمية الفضاء الالكتروني كأداة مهمة في وقت الأزمات، واعتبرت الدراسة أن الصحفيين يتجهون إلى المواقع الالكترونية

[1]– مروة محمد صبحى، **الاتصالات الالكترونية للمسئولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعية خلال جائحة كورونا وأثرها على عمال الشركات**، 2021، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد 21 ،العدد 2 ،ص 311-352

للحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة أوقات الأزمات، ولهذا يفضل أن تقوم المواقع الالكترونية للمنظمات بتقديم المعلومات السريعة وخاصة وقت الأزمات وإذا نجح الموقع في تقديم المعلومات الضرورية أثناء الأزمة فإن ذلك يعطي شعورا بالراحة والمصداقية ويحد من الأضرار والشائعات[1].

أمـ ّا ما يمثل نسبة 49.9 % من إجابات المبحوثين عبروا عن موافقتهم على استخدام وتوظيف المؤسسة لشبكات التواصل الاجتماعي كأسلوب اتصالي لتجسيد البرامج المجتمعية للمؤسسة أثناء الأزمة، مقابل ما يمثل نسبة إجابات المبحوثين المحددة ب 11.4 % عبروا عن عدم موافقتهم على استخدام وتوظيف المؤسسة لشبكات التواصل الاجتماعي كأسلوب اتصالي لتجسيد البرامج المجتمعية للمؤسسة أثناء الأزمة، على اعتبار أن البيئة الاتصالية الجديدة تفرض تداول المعلومات والبيانات دون تعتيم، أو تلاعب، أو تضليل أو تزييف، فيما عبر ما نسبته 45.9 % موافقتهم على تعزيز الاتصال والتواصل (التفاعلية) بين الجمهور والمؤسسة الجمركية أثناء الأزمة، مقابل ما نسبته 7.7 % عبروا على عدم موافقتهم بتعزيز الاتصال والتواصل (التفاعلية) بين الجمهور والمؤسسة الجمركية أثناء الأزمة، من جهة أخرى عبر ما يمثل نسبة 51.7 % موافقتهم على قيام مفتشية أقسام الجمارك تبسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات وسياسة عملها الاتصالية أثناء الأزمة، من خلال (إستراتجية الإقناع)، مقابل ما مثل نسبته 16.2 %من إجابات المبحوثينعبـ ّروا عن عدم موافقتهم على قيام مفتشية أقسام الجمارك تبسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات وسياسة عملها الاتصالية أثناء الأزمة، فيما سجلت أعلى نسبة موافقة في العبارات عند عبارة تخصيص المؤسسة "سجل شكاوي" على مستوى كل مرافقها، تجسد من خلاله دورها الاجتماعي، وهذا يعكس في جانب منه أهمية أخذ أراء الجمهور في سياسة المؤسسة، وذلك حتى ترصد هذه الأخيرة ما يمكن احتماله من عوامل وعراقيل ساهمت في تفعيل الأزمات ومحاولة تجنبها لاحقا،**(أنظر الملحق 10)** أو إشراك الجمهور والحفاظ عليه كمكسب وكعامل في إدارة الأزمة، وتجسد هذا عند العبارة –تأخذ المؤسسة الجمركية باقتراحات الموظفين بشكل جدي خاصة أثناء الأزمة– حيث وافق المبحوثين بنسبة 73.7% على اعتماد المؤسسة لهذا الإجراء الاتصالي في إدارة الأزمة، من خلال السماح لكل موظف بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير نظم إدارة الأزمة مع العمل على زيادة مهارات العاملين.

هذا ولقد تركزت إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط الحسابي **3.46 %** وضمن فئة موافق ليعكس

[1]-أحمد ممدوح إسماعيل، مرجع سابق، ص 119.

لنا حاجة المؤسسات إلى تقنيات اتصالية (رقمية) جد متطورة لاحتواء وضع الأزمة ولا سيما بعد تداخل المتغيرات التي فرضتها البيئة الرقمية وبيئة العمل المؤسساتي مع شدة المنافسة.

وهذا ما يتدعم ودراسة **(خولة زيدان ووليدة حدادي)**، حيث أظهرت أن من أهم الفوائد التي تعود على المؤسسة من استخدام التقنيات الحديثة كالمنصات الرقمية والشبكات الاجتماعية هي السماح بنقل رسالتها وإدارة صورتها الذهنية الرقمية، ومشاركة جماهيرها بطريقة تفاعلية تجسدها العديد من المزايا والتسهيلات والخدمات المتطورة.[1]

فيما تمثلت أعلى قيمة متوسط بنسبة 4.36 % وهي تخص عبارة الاستعانة بالوسائل الإعلامية في تعزيز الاتصالات الخارجية للمؤسسة أثناء وبعد الأزمة، وهذا ما يعزز ميكانيزمات احتواء الأزمة والمتعلقة بضرورة الحضور أمام الجمهور، مما يبرز معالم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وخاصة خلال هذه الفترة حتى لا يكون انقطاع للتواصل وإخفاء لهذا الواقع الأزموي، بحيث يتطلب الأمر من المؤسسة أن تكون فاعلة وحاضرة دائما وعلى تواصل مع وسائل الإعلام من خلال تزويدها بكل شيء يخص الأزمات والأوضاع الجمركية وحيثياتها، وهذا يسير مع يقظة المؤسسة وحرصها الدائم على إبراز نفسها وتحليها بروح المسؤولية، فأثناء الأزمات عادة ما يكون رجال الإعلام متحمسين ومنفعلين ولا تستطيع أي قوة منعهم من الحصول على المعلومات، لذلك لا بد على المنظمة من التعامل معهم بطريقة ودية والتعاون معهم لكسب ودهم وتوضيح ما قامت به المؤسسة للتعامل مع الأزمة. **(أنظر الملحق رقم 11)**

وقد أعرب ما يمثل نسبته 37.7 % موافقتهم على قيام المؤسسة بقياس النتائج وإبراز صورتها بعد الأزمة، من الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد-19- مقابل 50.1% لم يبدوا موافقتهم على اعتماد المؤسسة قياس النتائج وإبراز صورتها بعد الأزمة، رغم تأكيد السيد رئيس مكتب العلاقات العامة[2] ، أن المؤسسة عملت بعد الأزمة على الانفتاح أكثر على محيطها، والتعريف ببرامجها ونشاطاتها وهذا ما تم ترجمته في اليوم العالمي للجمارك الذي حمل عنوان -**رعاية الجيل الجديد بترقية ثقافة تبادل المعارف وتعزيز الافتخار بالمهنة الجمركية**- ويكرس هذا العنوان مبدأ استمر ارية المرفق العام الجمركي من خلال احتضان الجيل الجديد (الموظفين الجدد الذين يتم تكوينهم على مستوى المدارس الجمركية) ودمجه مع المنظومة الجمركية الحالية من جهة، وانفتاح المنظومة الجمركية على محيطها من خلال كل الفاعلين قصد تأطير التجارة الخارجية. **(أنظر الملحق رقم 12)**.

[1]-خولة زيدان، وليدة حدادي، مرجع سابق، ص 235.

[2]-حسب مقابلة مع السيد رئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي-فيصل خليلي- بتاريخ:11 جويلية 2023، 10سا 20د

كما تمكنت الجمارك الجزائرية في إطار إستراتجيتها الاتصالية القائمة على اخذ مكانة عالمية بعد أزمة كوفيد-19-، من التتويج بالجائزة الأولى كأحسن صورة لعام 2023 للمنظمة العالمية للجمارك، حيث سلم الأمين العام للمنظمة العالمية للجمارك كونيو ميكوريا الجائزة للمدير العام للجمارك الجزائرية السيد "نور الدين خالدي" فور إعلانه رسميا عن فوز الجزائر بالجائزة الأولى بعد عملية التصويت، وهذا من أصل 71 صورة شارك من خلالها الدول الأعضاء في المنظمة لنيل الجائزة الأولى التي كانت من نصيب الجزائر لهذا العام.**(كما هو مبين في الملحق رقم13)**.

فيما مثلت إجابات المبحوثين على عبارة تتواصل المؤسسة مع جمهورها الداخلي عن طريق الإتصال التقليدي(إتصال نازل , إتصال صاعد، إتصال أفقي) أثناء الأزمة، وبنسبة 66 % في فئة موافق، وهذا يعكس مهمة القائد المدير بشكل أساسي في إدارة رأس المال البشري من خلال جهود الاتصال وإنتاج المعنى والقيم ومعايير السلوك والبحث عن الأخلاق نفسها، وهذا ما أكدته دراسة **Moufida BIRI** بأن المدير أصبح يحتلمكانً امركزيً ا داخل المؤسسة الحديثة، وقد تم توسيع أدواره بل وإعادة تصميمها لأنه لا يجب أن يكون مجرد مدير يسعى فقط إلى الربح والمكاسب للشركة، بل تعدتأدوار ه الجديدة في البحث عن سعادة الإنسان ورفاهيته أصبحت ضرورية اليوم، بل إنها شرط لما نسميه الإدارة العلائقية والسلوكية والعاطفية[1]، وبنفس المعنى يجب على المدير أن يستثمر باستمرار في بيئة العمل ومناخه من أجل الحفاظ على الحالة الصحية للموظفين على مختلف المستويات والحفاظ عليها.

مما تقدم ينضح أنّ الأزمات في المؤسسات الجمركية حقيقة واقعة لا يمكن إنكارها، ولا يمكن التنصل منها بالصمت عنها، والهروب منها يعتبر فشلا، وهذا يسمى بالتحرك من سيئ إلى أسوأ، فإذا تم تجاهل الأزمةفإنّ وضعية المؤسسة ستصبح أكثر سوءا وتدهورا، لذلك فالاتصالات المسؤولة ادوار كثيرة داخل المؤسسة وخارجها، وتعمل في أكثر من اتجاه قصد التعامل مع المشكلات وحرصها على تصحيح الأوضاع التي تسببها المشكلات، إضافة إلى دور هذه الأساليب الاتصالية خاصة الحديثة في التنبؤ بالأزمات، والحرص على عدم وقوعها، وذلك من خلال التخطيط للمستقبل وتقدير النتائج وتقييم السياسات، ويتسع مفهوم الاتصال المسؤول في المؤسسات المعاصرة ليشمل دورا كبيرا في إدارة الأزمات والكوارث، بلأنّ دورها أثناء الأزمات والكوارث من أكبر الأدوار فاعلية وأكبرها تأثيرا فيأيّ ة مؤسسة.

[1] - Moufida BIRI. **L'APPORT DE LA COMMUNICATION RESPONSABLE SUR LA PROMOTION DE LA COHESION DES EQUIPES AU TRAVAIL THE CONTRIBUTION OF RESPONSIBLE COMMUNICATION TO THE PROMOTION OF TEAM COHESION AT WORK**. REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES Vol. 23, N°01, Juin 2024, pp84-99 .

المحور الرابع: مواصفات القائمين بالاتصال الذين راهنت عليهم المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد-19-

الجدول رقم:16 يوضح مواصفات القائمين بالاتصال الذين راهنت عليهم المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد-19

العبارة	أوافق بشد	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الرتبة
يسعى القائمون بالاتصال في المؤسسة إلى التواصل مع الجمهور عند تضارب المصالح بينه وبين المؤسسة.	2.4%	%23.9	3.4%	69.5%	8%	**2,58**	**2**
يهدف القائم بالاتصال إلى تحقيق أرضية مشتركة من التفاهم بين المؤسسة والجمهور	2.4%	30.2%	9.3%	58.1%	00%	**2,77**	**3**
يستهدف القائم بالاتصال جمهور مواقع التواصل الاجتماعي من اجل تحسين الصورة الذهنية	3.2%	53.6%	2.4%	39.8%	1.1%	**3,18**	**3**
يتابع القائم بالاتصال في المؤسسة كل ما يكتب عن المؤسسة بالسلب أو الإيجاب	9%	24.4%	%2.4	39.3%	24.9%	**2.53**	**2**
يحرص القائمون بالاتصال في المؤسسة على تمثيل المؤسسة بصورة جيدة في مختلف المناسبات	14.3%	%76.4	1.1%	8%	3%	**3,97**	**4**
يسعى القائم بالاتصال على تطوير سياسات المؤسسة بما يتلائم مع مصلحة الجمهور	2.1%	%26.5	9%	61.8%	5%	**2,68**	**3**
توفير المعلومات حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والفرص التطوعية المتاحة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية	30%	45.6%	%2.1	21.8%	%5	**3,83**	**4**
سعت المؤسسة عبر القائم بالاتصال إلى تمرير رسالتها الاجتماعية والبيئية للجمهور	44.3%	42.2%	2.7%	10.1%	8%	**4,19**	**4**
إنتاج الرسائل الإعلامية وإعداد جميع الأخبار والمقالات والصور التي تنقل برامج المؤسسة.	43.2%	15.9%	1.3%	15.6%	23.9%	**3,39**	**3**
تحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المختلفة من أخبار ومعلومات عن المؤسسة، والإجابة عن استفسارات الجماهير.	12.5%	6.1%	7.7%	19.6%	54.1%	**2,03**	**2**
متابعة شكاوى الجمهور	13.5%	%17.2	1.6%	12.7%	54.9%	**2,22**	**2**
المتوسط الحسابي			**3.03**				

وفقا للبيانات المحددة في الجدول أعلاه المتعلق بمواصفات القائمين بالاتصال الذين راهنت عليهم المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد-19، وضمن حدود **عملية التواصل**، حددت ما نسبته 23.9% من إجابات المبحوثين موافقتها على سعي القائمون بالاتصال في المؤسسة إلى التواصل مع الجمهور عند تضارب

المصالح بينه وبين المؤسسة مقابل ما نسبته 69.5 % لا يبدون موافقتهم على سعي القائمون بالاتصال في المؤسسة إلى التواصل مع الجمهور عند تضارب المصالح بينه وبين المؤسسة، فيما عبر ما نسبته 30.2 %عن موافقتهم على أن ّ القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية يستهدف تحقيق أرضية مشتركة من التفاهم بين المؤسسة والجمهور، مقابل 58.1 % لا يبدون موافقتهم على أن مواصفات القائمين بالاتصال في المؤسسة الجمركية تقوم إيجاد أرضية مشتركة من التفاهم بين المؤسسة وجمهورها.

وضمن جانب أخر أبدى ما نسبته 76.4 % من المبحوثين موافقتهم على أن القائم بالاتصال يحرص على تمثيل المؤسسة بصورة جيدة في مختلف المناسبات، مقابل 8 % لا يبدون موافقتهم على ذلك.

ولقد سجلت أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عند عبارة "سعت المؤسسة عبر القائم بالاتصال إلى تمرير رسالتها الاجتماعية والبيئية للجمهور" المحددة بقيمة **4** وضمن فئة موافق، هذا يعطينا قراءة لحرص المؤسسة الجمركية على الاتصال في أنشطتها خاصة على مستوى رسالتها المبنية على تجسيد أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وكذا أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة في تحديد أجندة المؤسسة المجتمعية للجمهور

وقد صرح المكلف بالعلاقات العامةبأن ّ المؤسسة لها مشاركات في بعض التظاهرات الثقافية كحماية البيئة والتنمية الإقتصادية، كما تقوم المؤسسة بدعم مختلفالندوات و النشاطات العلمية في الجامعات و إقامة علاقة مع المؤسسة من أجل استقبال الطلبة للقيام بتربصات التخرج في مؤسستنا"[1]، وهذا يتماشى مع أكدته العديد من الدراسات التجريبيةأن ّ المعرفة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تلعب دورا أساسيا في تعزيز فعالية أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركاتوأن ّ العائق الأكثر أهمية أمام تعظيم فوائد السمعة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات

هو الافتقار إلى المعرفة العامة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات"، حيث يسير هذا وما توصلت له دراسة "**منى بن عون**" والتي تشير إلى مكانة الاتصال كأحد السيرورات التنظيمية التي تهدف إلى إيجاد فهم مشترك وموحد للأهداف المسطرة من خلال تحقيق الترابط في التفكير بين الاتجاهات والفاعلين الاجتماعيين المشكلين للتنظيم، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها إلا في ظل الفهم الدقيق والصحيح للعملية الاتصالية (رسالة المنظمة)، خاصة مع بروز مفهوم المسؤولية المجتمعية التي يعمل الاتصال على تعزيزها على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة[2].

[1] – حسب مقابلة مع السيد رئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي–فيصل خليلي– بتاريخ:11 جويلية 2023، 10سا 20د

[2]–منى بن عون، مرجع سابق، ص 187.

كما أبدى ما نسبته 53.6% موافقتهم على استهداف القائم بالاتصال جمهور مواقع التواصل الاجتماعي من اجل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجمركية، مقابل 39.8 % لم يبدوا موافقتهم على استهداف القائم بالاتصال جمهور مواقع التواصل الاجتماعي من اجل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجمركيةولعل ّ هذا يعكس الإستراتجية الاتصالية للمؤسسة القائمة على **التخطيط** ولا سيما مع أزمة كوفيد -19-، وهذا ما أشارت إليه دراسة **Sora Kim. Yingru Ji** إلى أن الرؤساء التنفيذيين الأكثر نشاطا على وسائل التواصل الاجتماع ي في مشاركة رسائل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خاصة أثناء الأزمات يميلون إلى تعزيز سمعة الشركة بشكل أكثر فعالية، من أولئك الذين لديهم حضور ضعيف غير نشط على وسائل التواصل الاجتماعي،وهذا هو السب وراء مشاركة الرؤساء التنفيذيين وقادة الأعمال بشكل استراتيجي مع الجمهور في الجهود المبذولة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ليصبحوا من المشاهير أو الرؤساء التنفيذيين الاجتماعيين[1].

حيث تم تكثيف الأنشطة المتعلقة بعملية التحسيس والتوعية وخاصة مع الظروف الاستثنائية التي فرضتها هذه الأزمة الصحية، أين كان اجتهاد عديد المؤسسات الجمركية بما فيها -مفتشية أقسام الجمارك تبسة- لتخصيص فضاء للتوعية بهذا الوباء، وذلك من خلال الحرص على جعل فضاء التواصل الإجتماعي الميدان المثالي الذي ينشط من خلاله القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية، في ظل توافد عديد الفاعلين ومن أماكن مختلفة إلى المؤسسة من جهة، ومراهنة المؤسسة على فاعلين جدد من الهيئات الأخرى كالعدالة، الجامعة، السلطات المحلية ووسائل الإعلام، هذه الأخيرة التي تعتبر شريك استراتيجي مهم في عملية التخطيط التي يقوم بها القائم بالاتصال على مستوى المؤسسة الجمركية لتمرير رسالتها المسؤولة، وهذا ما تجسد في إجابات المبحوثين حيث عبرت فيما نسبته 43.2 % عن موافقتهم بشدة على توظيف و إنتاج الرسائل الإعلامية وإعداد جميع الأخبار والمقالات والصور التي تنقل برامج المؤسسة من طرف القائم بالاتصال، مقابل 23.9% لم يوافقوا بشدة على إنتاج القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية الرسائل الإعلامية وإعداد جميع الأخبار والمقالات والصور التي تنقل برامج المؤسسة نحو الجماهير المختلفة، ما يعكس الدور الهام والاستراتيجي للقائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية كمنتج وموزع للأخبار والمعلومات من جهة، وقوة قيادية لها تأثير كبير في تشكيل وصناعة الرأي العام.

[1] - Sora Kim. Yingru Ji- **Positive ripple effects of corporate leaders' CSR donations amid COVID-19 on corporate and country reputations** .OP- P-02

وهذا ما أكده السيد رئيس مكتب العلاقات العامةأن ّ مفتشية أقسام الجمارك تبسة في إطار التفتح على المحيط قامت إشراك وسائل الإعلام في التعريف بنشاطاتها من خلال ريبورتاجات وتحقيقات وتقارير مع قنوات إعلامية مختلفة من أجل تحسين سمعة المؤسسة التي تضررت حسب هذا الأخير بعد "**أزمة الأورو**[1]"، إذ بتاريخ 29 أفريل 2021 تم إحالة أعوان الجمارك إلي السيد قاضي التحقيق بمحكمة عين مليلة بموجب إجراءات الطلب الافتتاحي بإجراء التحقيق بعد توجيه الاتهام لهم كل حسب مركزه القانوني لارتكابهم جرائم :

-جنايتي التزوير واستعمال المزور في محررات رسمية

-جناية تواطؤ الموظفين

-جنحة عدم التبليغ عن الجناية

-جنحة طمس أثار الجريمة

-جنحة مخالفة الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصتين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلي الخارج

-جنحة إساءة استغلال الوظيفة والمشاركة فيها.

هذه الأزمة التي مست المديرية الجهوية للجمارك تبسة، خلقت الارتباك والخوف والفوضى في المؤسسة، وكانت من أهم أسباب اختيار الموضوع .

ضمن البيانات التي أفصحت عنها العينة المبحوثة تمركزت أغلب الإجابات عند قيمة المتوسط الحسابي **3.03 %** وهي ضمن فئة محايد، مما يعكس أن القائمين على الاتصال في مفتشية أقسام الجمارك تبسة لا يحسنون التعامل الناجح والفعال مع الجمهور والموظفين خاصة أثناء الأزمات بسب عدم التحكم في الأسس العلمية والمنهجية للاتصال أثناء الأزمة والتخطيط والتنظيم وعدم إعطاءها جوانب التركيز، ويعطينا قراءة على نقص الحوار وفاعليته من جهة، ومن جهة أخرى يبرز لنا مدى وعي الجمهور المستهدف في المؤسسة الجمركية لأهمية التواصل والحوار ودوره في فهم متطلبات الجمهور الداخلي أو الخارجي خاصة إذا تعلق الأمر بسمعة المؤسسة، وتبيّن هذا أكثر في إجابات المبحوثين حول عبارة متابعة شكاوى الجمهور(المتابعة) كمواصفة تنظيمية واتصالية ورقابية يقوم بها القائم بالاتصال في كل مراحل الأزمة بنسبة 54.9 % في فئة لم يوافقوا بشدة.

فكفاءة القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية بصفة عامة يجب أن ترتكز على فنيات عالية في التواصل مع الجمهور ومع الإعلام وأجهزة الصحافة والتعامل معها بلغة اتصال استباقية إن صح القول تأخذ في

[1]-تحقيق لقناة الشروق نيوز بتاريخ 11 أفريل 2021

الحسبان ما يمكن أن ينشر في الصحافة إذا صمت المسؤول، ثم التعامل بسياسة إعلامية تؤكد وجود تدابير تتخذ.

المحور الخامس: الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال المسؤول في إدارة أزمة كوفيد-19- بمفتشية اقسام الجمارك تبسة.

- الجدول رقم:17 يوضح إجابات مجتمع الدراسة حول المعوقات الإدارية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الرتبة
الرقابة الصارمة (ليس كل ما يعرف يقال)، ونقص التحفيز.	3.2%	80.9%	%9.3	6.4%	3%	**3,80**	**4**
غياب المهارات الاتصالية ونقص الخبرة	18%	30%	8.8%	41.6%	1.6%	**3,21**	**3**
غياب دليل توجيهي لمبدأ العمل المؤسساتي الرقمي.	24.4%	25.7%	1.9%	45.6%	2.4%	**3,24**	**3**
المتوسط الحسابي	**3.41**						

تبرز البيانات المحددة بالجدول أعلاه إجابات المبحوثين الخاصة بالصعوبات التي يواجهها القائم بالاتصال في إدارة الأزمة الصحية على مستوى المؤسسة الجمركية في شقه الإداري، حيث عبرت إجابات المبحوثين فيما نسبته 80.9% عن موافقتهم على أن أحد الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال في المؤسسة هو الرقابة الصارمة ونقص التحفيز، مقابل 6.4 % عبروا عن عدم موافقتهمأن ّ الرقابة الصارمة ونقص التحفيز هو واحد من الصعوبات الإدارية التي تعرقل مهام القائم بالاتصال في إدارته للأزمات على مستوى المؤسسةأم ّ ا فيما يخص عبارة غياب دليل توجيهي حقيقي لمبدأ العمل المؤسساتي الرقمي، فقد تم تحصيل ما نسبته 24.4% معبرة عن موافقة شديدة تؤكد أن هذا الأخير يدخل ضمن الصعوبات الإدارية التي يواجهها القائم بالاتصال في المؤسسة، مقابل 45.6% من إجابات المبحوثين لم يبدوا موافقتهم علىأن ّ غياب دليل توجيهي حقيقي لمبدأ العمل المؤسساتي الرقمي هو من المعوقات الإدارية، مما يجسد أن تحول المؤسسة إلى الفضاء الافتراضي يقوم على قواعد صحيحة وخاصة أثناء أزمة كوفيد-19- وهذا ما تجسده دراسة الباحث "أحمد بن عمارة"، مبرزا بذلك الجهود التي قامت بها المديرية العامة للجمارك الجزائرية لمكافحة انتشار فيروس كوفيد-19- من خلال وضع إستراتجية

اتصالية تقوم على تقديم التسهيلات الجمركية للمتعاملين الاقتصاديين، واستحداث تقنية العمل الجمركي عن بعد، وبناء منصة رقمية موجهة لجمهورها الداخلي والخارجي[1].

من جانب آخر عبرت ما نسبته 30 % من إجابات المبحوثين على موافقتهم أن غياب المهارات الاتصالية ونقص الخبرة هو من أهم الصعوبات الإدارية التي تعرقل القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية أثناء إدارته للأزمات، 41.6 % من إجابات المبحوثين لم يعبروا عن موافقتهم علىأن ّ عدم وغياب المهارات الاتصالية ونقص الخبرة هو معوق إداري.

ولقد تركزت أغلبية إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط 3.41 وهي ضمن فئة موافق والتي تعززأن ّ نقولأن ّ القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية تحول في تأدية مهامه العديد من المعوقات والتي تتسبب الإدارة فيها، مما يؤدي إلى تشكل عوامل الخلل في تأدية وظائفه بما يتماشى مع الهدف العام، خاصة وان سياسة الاتصال في الأزمات علم يطلب وتكوين يجب أن يتلقاه كل المسؤولين والقائمون بالاتصال في المؤسسة قبل مزاولة وظيفته لا أثناء ممارستها.

- الجدول رقم: 18 يوضح إجابات مجتمع الدراسة حول المعوقات المالية والتكوينية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الرتبة
نقص ميزانية المؤسسة لتجسيد برامج الاتصال وتوفير الآليات اللازمة	13.5%	4.5%	3.7%	66.0%	12.2%	**2,41**	**2**
عدم وعي القائم بالاتصال بالمؤسسة بضرورة وضع برامج المسؤولية الاجتماعية	6.9%	86.2%	2.7%	%3.7	5%	**3,95**	**4**
غياب الروح الجماعية والمشاركة بين موظفي المؤسسة	%13.5	27.6%	%1.9	55.2%	1.9%	**2,96**	**3**
العمل بعيدا عن التخصص	18.6%	56.5%	1.9%	22.3%	8%	**3,70**	**4**
غياب التكوين المستمر والتدريب للموظفين في المؤسسة	13.5%	6.4%	7.2%	70.8%	2.1%	**2,58**	**2**
عدم الاهتمام بالجانب النفسي للموظف في المؤسسة	14.9%	%52	8%	31.3%	1.1%	**3,48**	**4**
المتوسط الحسابي	**3.18**						

تشير بيانات الجدول المتعلقة بالصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال في إدارة الأزمات (أزمة كوفيد-19-) في المؤسسة الجمركية، وضمن المعوقات المالية و التكوينيةأن ّ ما نسبته 66 % من إجابات المبحوثين عبرت عن عدم موافقتها علىأن ّ نقص ميزانية المؤسسة لتجسيد برامج الاتصال وتوفير

[1]-أحمد بن عمارة، **التحول الرقمي كمسعى استراتيجي حديث لتحقيق التنمية في المؤسسة الاقتصادية الجمارك الجزائرية الرقمية- نموذجا.**

الآليات اللاّزمة من إمكانيات مادية خاصة (عتاد وشبكة ووسائط متعددة)، هو من المعوقات المالية والتكوينية مقابل ما نسبته 13.5% عبروا على موافقتهم بشدةبأنّ نقص ميزانية المؤسسة هو من المعوقات المالية والتكوينية التي تعرقل القائم بالاتصال في توجيه مهامه أثناء الأزمة بطريقة مثالية، وفيما يخص عبارة غياب الروح الجماعية والمشاركة بين موظفي المؤسسة فقد عبر ما نسبته 55.2% على عدم موافقتهم بأنها من الصعوبات المالية والتكوينية مقابل ما نسبته 27.6 % من المبحوثين يوافقون على أن غياب الروح الجماعية والمشاركة بين موظفي المؤسسة هو من العراقيل والصعوبات المالية والتكوينية التي تحول دون نجاح القائم بالاتصال في إيصال رسالته إلى الجمهور، مما يعكس لنأنّ المؤسسة لا تغيب فيها الروح الجماعية والمشاركة، بالرغم من انتشار شبكات التواصل الاجتماعي التي رسخت للتفاعل الافتراضي، وما يؤكد هذا الطرح هو السيد الأمين العام للفرع النقابي" سليم عيساوي"، الذي أكد أن ما يميز المؤسسة الجمركية عن باقي المؤسسات هو وجود "**العائلة الجمركية**"، كمظهر من مظاهر التعاون والتآزر والالتحام بين أفراد الأسرة الجمركية خلال الأزمات والأوقات العصيبة، خاصة في إطار الوقوف على الزيارات للموظفين المرضى، جمع الأموال للموظفين المتضررين (تبرعات)، ورفع التظلمات للسلطة العليا، مؤكدا على تحقيق العدالة ورفع الانشغال دون تهاون[1].

من جانب آخر عبرت ما نسبته 56.5% من إجابات المبحوثين عن موافقتهم على أن العمل بعيدا عن التخصص هو من الصعوبات المالية التكوينية التي تحول دون القيام بالمهام الاتصالية من طرف القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية، مقابل 22.3 % عبروا بعدم موافقتهم علىأنّ العمل بعيدا عن التخصص هو من الصعوبات المالية التكوينية، بينما جاءت عبارة غياب التكوين والتدريب ضمن إجابات المبحوثين ممثلة بنسبة 70.8 % وعبرفيها مفردات الدراسة على عدم موافقتهم بأنّ غياب التكوين والتدريب هو من المعوقات المالية التكوينية التي من شأنها أن تعرقل مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية، وهذا يفسر خضوع نسبة كبيرة من الموظفين لدورات تدريبية ويبين اهتمام مفتتشية أقسام الجمارك تبسة بالتكوين والتدريب، حيث يؤكد **طاهر محسن منصور الغالبي** " أن التكوين والتعليم المستمرين للعامل ضروريين، فالعلم لا يتوقف عند حد معين لذلك فالعامل الذي أنهى دراسته في مرحلة معينة يتطلع أن يحصل على معلومات إضافية تتعلق بما يستجد في مجال تخصصه وبالتالي يتوقع من المنظمة التي يعمل فيها أن تزجه في دورات تدريبية وتطويرية تؤهله للإيفاء بمتطلبات عمل تتسم بالحركة

[1]–حسب مقابلة مع السيد الأمين العام للفرع النقابي / سليم عيساوي، بتاريخ 22 فيفري 2022 الساعة 16سا 20د.

و التطور الدائم"[1]، مقابل 13.5 % فقط أكدوا على موافقتهم بشدة في أنّ غياب التكوين والتدريب هو بمثابة صعوبة تكوينية تعرقل مهام القائم بالاتصال في التعامل مع الأزمات الحالية.

ولقد تمركزت أغلب إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط الحسابي **3.18** ضمن فئة محايد مما قد يعكس عدم إعطاء المؤسسة الجمركية لهذه الصعوبات جوانب التركيز والاهتمام والدراسة التي تجعل من الخدمة الجمركية في أحسن تمثيل.

ولقد تمثلت أعلى نسبة ضمن حدود المتوسط الحسابي الترتيبي في عبارة عدم وعي القائم بالاتصال بالمؤسسة بضرورة وضع برامج المسؤولية الاجتماعية، والمقدرة قيمتها 86.2 % ضمن فئة موافق، مما يوضح لنا أن دور القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية غائب خاصة إذا تعلق الأمر بمرافقة الموظفين في وضع البرامج الاجتماعية والصحية والبيئية.

وهذا ما توصلت إليه دراسة الطاهر خامرة: التي ترى الفاعلين في مختلف المؤسسات يعملون على إعداد المخططات بناءا على الجمهور الخارجي لا الداخلي، والعمل على تحسين سمعة المؤسسة وصورتها يكون من الخارج وذلك على حساب الداخل.

الجدول رقم:19 يوضح إجابات عينة الدراسة حول المعوقات التكنولوجية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الرتبة
عدم تفعيل الاتصال الحواري بين المؤسسة وجماهيرها	%12.2	16.4%	9.5%	61.5%	3%	**2,79**	**3**
صعوبة الوصول إلى حساب المؤسسة	11.1%	5.3%	3.7%	68.2%	11.7%	**2,36**	**2**
عدم التحكم في استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة	%23.9	26%	1.9%	45.9%	2.4 %	**3,23**	**3**
المتوسط الحسابي	**2.46**						

يبين الجدول الذي بين أيدينا إجابات المبحوثين بخصوص الصعوبات التكنولوجية حيث تبرز بيانات الجدول أنّ ما نسبته 16.4 % من إجابات المبحوثين تعبر عن موافقتهم بأنّ عدم تفعيل الإتصال الحواري بين المؤسسة وجماهيرها هو من الصعوبات التكنولوجية، فيما عبر ما نسبته 68.2 % على عدم

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 88.

موافقتهمأنّ الاتصال الحواري بين المؤسسة وجماهيرهابأنّه من الصعوبات التكنولوجية، فيماعبّرت إجابات المبحوثين فيما نسبته 11.1 % ضمن فئة أوافق بشدةعلى أنّ صعوبة الوصول إلى حساب المؤسسة هو معوق **تكنولوجي** أمام قيام القائم بالاتصال بوظائفه الاتصالية، ما يعكس ضعف الثقافة الرقمية وذلك نتاج غياب الرؤية الواضحة وعدم الثقة في قدرة المؤسسات على استيعاب الحلول الرقمية، مقابل 68.2% عبروا عن عدم موافقتهم على أنه من الصعوبات التكنولوجية في أنشطة القائم بالاتصال بالمؤسسة الجمركية، كما عبرت إجابات المبحوثين بخصوص الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية أنّ عدم التحكم في استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة هو واحد من الصعوبات التكنولوجية ممثل بنسبة 26% ضمن فئة موافق، ما يؤكد على انه هناك حاجة ملحة إلى الخبرات المتخصصة في تطوير التطبيقات والبرمجيات والتصنيع الرقمي وغيرها من القدرات التي تواكب مسيرة التحول الرقمي، مقابل 45.9 % عبروا على عدم موافقتهم بأن عدم التحكم في استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة هو من المعوقات التكنولوجية التي تواجه القائم بالاتصال في المؤسسة.

ولقد تمركزت أغلب إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط الحسابي 2.46 ضمن فئة لا أوافق، وهذا يعكس المجهودات الكبيرة للمؤسسة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، واستخدام التقنيات الحديثة قصد إدارة المخاطر وتسهيل المعاملات الجمركية مع مختلف أصحاب المصالح.

وهذا ما أكّده السيد رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة على هامش اليوم الدراسي المنظم على مستوى جامعة العربي تبسة– كلية العلوم الاقتصادية– حول سعى المؤسسة الجمركية جاهدة نحو ترقية البنية التحتية التكنولوجية، بغرض التوجه نحو الجمارك الرقمية وتسريع وتطوير الخدمة الجمركية، وهذا بهدف تجسيد معالم التوجه الاستراتيجي من أجل الوصول إلى تطوير أدائها، خاصة في ظل النظام المعلوماتي الجديد للجمارك الجزائرية المسمى **ALCES**. الذي يواكب التقنيات وتكنولوجيات الإعلام الحديثة.

حيث يقوم مشروع رقمنة الجمارك حسب السيد رئيس مكتب الشؤون التقنية[1] على 03 أقسام رئيسية:

01–تطوير البنية التحتية للاتصالات من خلال ربط جميع المراكز والمكاتب الجمركية بشبكة الاتصالات للألياف البصرية وكذلك وشبكة الاتصالات الفضائية بالنسبة للفرق والمراكز المعزولة.

02–تطوير مركز معطيات –DATA CENTER– لاحتواء برمجيات النظام المعلوماتي الجديد للجمارك.

[1]–حسب مقابلة مع السيد رئيس مكتب الشؤون التقنية تبسة / شيبان تقي الدين بتاريخ 27 مارس 2022، 11سا 00د.

03-تطوير نظام معلوماتي جديد وفق أحدث التكنولوجيات تم وضعه قيد التنفيذ عبر المكاتب النموذجية بتاريخ 01 نوفمبر 2023، ليتم تعميمه بكافة المكاتب في مطلع 2024.

2-نتائج الدراسة ومناقشتها:

في إطار استكشاف **دور الاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا في المؤسسات الجمركية، كانت لنا دراسة ميدانية على أنموذج من المؤسسات الجمركية الجزائرية -مفتشية أقسام الجمارك تبسة-** على اعتبار اتجاهها إلى استخدام إستراتجية الاتصال المسؤول في إدارة أزماتها، حيث سعينا إلى الكشف عن هذا الدور معتمدين على أداة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في حصر المعلومات حول موضوعنا وقياس واقع الدور الخاص بوظيفة الاتصال المسؤول بمفتشية أقسام الجمارك تبسة.

- وضمن دراستنا الوصفية على موظفي مفتشية أقسام الجمارك تبسة رصدنا هذا الدور من خلال إبراز توظيف البرامج المجتمعية والأساليب الاتصالية المسؤولة في إدارة الأزمات، وكذا معرفة القائمون بالاتصال الذين تراهن عليهم المؤسسة الجمركية في تجسيد إستراتجيتها الاتصالية المسؤولة، وفي الأخير رصدنا المعوقات التي تواجه القائم بالاتصال في المؤسسة الجمركية.

في ضوء هذه المرتكزات تم بناء محاور البحث في دراستنا، وفي إطار حصر البيانات المتعلقة بدراستنا تم الاعتماد على بناء مجموعة الجداول المختلفة وفق تحديد العبارات بحسب مقياس ليكرت، حيث أسفرت دراستنا على عديد النتائج والتي سنقوم بعرضها محاولين بذلك مناقشتها في إطار ما يسير إلى الإجابة على إشكاليتنا الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، ومن خلال ذلك نرصد هذه النتائج في إطار بيانات متعلقة بمحاور البحث:

- النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

بينت الدراسة أن للاتصال المسؤول مكانة مرموقة في المؤسسة الجمركية الجزائرية، تنبثق بالدرجة الأولى من مكانة الاتصال في حد ذاته من خلال مؤشرات تمثلت في وجود هيئة (مصلحة أو مكتب) مكلفة بالاتصال ونشاطات العلاقات العامة في المؤسسة محل البحث، لها نظام وإستراتيجية عمل وفلسفة خاصة

تعمل على القيام بتنظيم والإشراف على النشاطات والبرامج الاجتماعية والبيئية والثقافية التي تعتمد على المناسبات من أجل الاتصال بالجمهور، وتزويده بالمعلومات الصادقة، الشفافة والكافية حول هذه البرامج من خلال الأساليب الاتصالية المختلفة.

إذ يتعين أن تتوفر لدى الأنساق المعلومة اللاّزمة في الوقت اللاّزم، للتقليل من حالة الارتياب التي يمكن أن تمر بها المؤسسة.

وبناء عما سبق ذكره وما تم التوصل إليه من نتائج البحث الميداني يمكن استخلاص النتائج العامة للدراسة والتي نعرضها فيما يلي:

-إن الجمهور الداخلي(إطارات وأعوان تنفيذ) في المؤسسة الجمركية (مفتشية أقسام الجمارك-تبسة) يدركون جيدا مفهوم الاتصال المسؤول فهو يمثل لديهم التواصل مع الجمهور، وتبادل المعلومات الكافية، الصادقة والشفافة بين الجمهور والمؤسسة، الأعمال الخيرية والتطوعية، تبادل الخبرات والقيم، وهذا ما يجسد مفهوم التضامن الاجتماعي الذي يقوي الإحساس بالانتماء إلى الجماعة.

- يمثل الاتصال المسؤول من وجهة نظر موظفي المؤسسة، التواصل مع الجمهور الخارجي من خلال المناسبات الوطنية والدينية والحفلاتـلبلو غ الأهداف، كما أنه إستراتجية تستغله المؤسسة الجمركية من خلال التظاهرات والأحداث الوطنية من أجل الترويج لنشاطاتها وجذب الجمهور مما يضمن التعريف بها ووسيلة تربطها بالجمهور الخارجي.

- ساهم اعتماد المؤسسة الجمركية على التكنولوجيات الرقمية لخدمة اتصالاتها وإعداد رسائلها في بناء صورة المؤسسة من خلال عملية التفاعل مع المستخدمين وخلق محتوى قابل للنشر والمشاركة، حيث يعد التفاعل عبر الانترنت مع الجماهير المختلفة للمؤسسات بمثابة المكون الرئيسي لبناء سمعة المؤسسة.

- المخطط الاتصالي الواضح والمحدد مسبقا الذي تعمل وفقه هيئة اتصال المؤسسة الجمركية يتضمن قراءة مفصلة عن جميع عناصر العملية الاتصالية المؤسساتية بدءا بموضوع الاتصال أو النشاط المراد القيام به، ثم تحديد الأهداف المرجوة، تحديد القائمين بالعملية الاتصالية في المؤسسة ودراسة الجماهير المستهدفة، التوقيت، الوسائل والدعائم المستخدمة، الميزانية...إلخ.

-بروز طاقات كامنة في المؤسسة الجمركية لم تكن معروفة قبل حدوث الأزمة، ساهمت في إدارة الأزمة وتحسين صورتها الذهنية لدى الجماهير، فمثلا غلق الحدود الجمركية مكن رؤساء الفرق العملياتية من خلال الاستعلام الجمركي واليقظة المؤسساتية إلى تحقيق عمليات نوعية كبيرة.**(الملحق رقم25)**

1- البعد الاجتماعي في مفتشية أقسام الجمارك تبسة

-يتجسد البعد الاجتماعي في مفتشية أقسام الجمارك تبسة من خلال الحفاظ على القيم الإنسانية والسلوكية مع الالتزام باحترام حقوق الإنسان وكرامته وخدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية للأفراد داخليا وخارجيا ومن بين أهم هذه الأنشطة "تقديم قروض مالية للموظفين بدون فوائد يتم إرجاعها عن اقتطاع بسيط من المرتب على مدى 05 سنوات، مخيمات صيفية لفائدة عائلات الموظفين **(ملحق رقم13)**، تدعيم رحلات العمرة، وتقديم هدايا وإعانات، ومنحة التقاعد، ومنحة التمدرس للموظفين الذين لديهم أبناء في الدراسة وغيرها من الخدمات الاجتماعية التي تكرس مبادئ الاهتمام الاجتماعي بالموظف الجمركي.

-تمكن المؤسسة الجمركية وفي إطار مسؤوليتها الاجتماعية من توفير السكنات الوظيفية للموظفين على اختلاف رتبهم، وتخصيص إعانات مالية للموظفين الذين لديهم ملفات في الصيغ السكنية المختلفة (عدل).

- توفر مفتشية أقسام الجمارك تبسة لموظفيها فرص تكوين وتدريب داخلي وخارجي مزدوج بما فيها خلية الاتصال في مجال "إتصال الأزمة" وذلك عن طريق تنظيم ندوات داخلية حول كيفية إدارة الأزمة، وأيام دراسية وتكوينية،و استقطاب مختصين خارجيين في مجال موضوع التكوين، أما على المستوى الخارجي فيكون من خلال المشاركة في الملتقيات العلمية والمهنية، وكذا في تنظيم فعاليات حدثية، إضافة إلى عقد صفقات مع مؤسسات التكوين والجامعاتو الاستفادة من منح التكوين بالخارج. **(انظر الملحق رقم14)**

-أمّا مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع الخارجي تتمثل في مجموع النشاطات الإنسانية، الاجتماعية، الدينية، حيث قامت المؤسسة بتقديم الدعم للمؤسسات الاستشفائية على مستوى الولاية خاصة في فترة كوفيد-19- حيث قامت بتقديم سيارات إسعاف في إطار "**التنازل الودي**"، وقامت بتقديم إعانات من كمامات ومطهرات ومواد غذائية في إطار التنازل الودي دون عوض **(ملحق رقم 07)**.

-كما تقوم مفتشية أقسام الجمارك تبسة كل عام من خلال موظفيها بإنجاح حملات التبرع بالدم للصالح مستشفيات الولاية، كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية. **(الملحق رقم 15)**

-تساهم المؤسسة في توفير فرص العمل من أجل القضاء على البطالة بناءا على إستراتجية المديرية العامة للجمارك في فتح باب التوظيف كل عام (باستثناء فترة كوفيد-19-) للشباب الذي تتوفر فيه الشروط المناسبة في مختلف الرتب **(الملحق رقم 01)** ومن 03 ولايات (خنشلة-أم البواقي-تبسة).

-تقوم المؤسسة الجمركية بدعم مختلف النشاطات العلمية في الجامعات وإقامة علاقة معها من اجل استقبال الطلبة للقيام بتربصات في مفتشية أقسام الجمارك تبسة، وذلك تجسيدا لانفتاح المؤسسة الجمركية

على الوسط الجامعي وتشجيع البحث العلمي والأكاديمي في المادة الجمركية، وتعزيز التنسيق والتعاون وترقية العلاقة جمارك–جامعة.**(أنظر الملحق رقم 16–17)**

–البعد الصحي في مفتشية أقسام الجمارك تبسة

–أثناء الأزمة

تجلى البعد الصحي في مفتشية أقسام تبسة في مراعاة هذه الأخيرة الجانب الصحي ووضعه في قائمة أولوياتها من خلال اتخاذ كل الاحتياطات اللازمة للحفاظ علة صحة موظفيها وعملائها، والمساهمة في الحفاظ على الصحة العامة، ووضع خطط استعداد وتصدي للوباء، حيث ارتكزت إستراتيجيتها على وضع الإطار العام للتدابير اللازمة للحفاظ على وتيرة العمل دون المساس بنوعية الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى وقاية وحماية موظفيها من خطر الفيروس، واتبعت الجمارك الجزائرية جملة من الإجراءات والتدابير الوقائية المتعلقة بحماية ووقائية موظفيها والمتمثلة في:

– تزويد الجمركيين العاملين على مستوى مصالح فحص المسافرين والبضائع بوسائل الوقاية لاسيما، القفازات الطبية، الأقنعة الواقية، السائل المعقم، وحتى جهاز قياس الحرارة. **(الملحق رقم18)**

– وضع برنامج دوري لتعقيم أماكن العمل.

– إلزام الموظفين والمرتفقين من احترام قواعد التباعد الاجتماعي خاصة في الأماكن المغلقة والضيقة.

– غلق بعض الأماكن مثل: قاعة الصلاة، المقهى، المطاعم والمصاعد.

– عقد الاجتماعات الضرورية وذات الأولوية فقط مع تقليص المدة واحترام قواعد الوقاية .

– تقليص وحصر التواجد الجسدي على الموظفين الضروري حضورهم والتشجيع على العمل عن بعد.**(الملحق رقم 19)**

– الوضع التلقائي في الحجر لمدة 14 يوما للموظفين العائدين من مهمة في الخارج وكذا أولئك الذين كان لهم احتكاك بشخص مصاب بالفيروس.

من أجل المحافظة على سلامة الموظفين من جهة والمرتفقين من جهة أخرى، وفي إطار نشاطاتها الجمركية، أقرت مفتشية أقسام الجمارك –تبسة–بعض التدابير للحد من التواجد الجسدي في مقراتها ومصالحها، والمتمثلة في:

– فيما يتعلق بالتحقيقات الجمركية، أقر تأجيل استدعاء جميع مستخدمي ومرتفقي الإدارة من متعاملين اقتصاديين ووكلاء العبور...الخ. كذلك تأجيل جلسات السماع للمستخدمين المعنيين، وأيضا تأجيل

الزيارات الفجائية الميدانية وحتى تلك المتعلقة بمحل الإقامة، إلا أنه تم الإقرار بمواصلة العمل واستثناء من هذا الإجراء التحقيقات ذات الطابع الإستعجالي.

– إلغاء وتعليق النشاطات الجمركية التي يتم من خلالها حشد الجمهور كالبيع في المزاد العلني والتظاهرات الرياضية.

زيادة على الإجراءات الاستثنائية التي أقرتها إدارة الجمارك الجزائرية والتي تهدف إلى تسهيل وتبسيط وتسريع عمليات استيراد البضائع ورفعها فور وصولها، خاصة تلك المتعلقة بالمعدات الطبية لمواجهة الوباء، استطاعت هذه الإدارة وضع خطة عمل كفيلة بضمان سلامة الموظفين من خطر الوباء (فيروس كوفيد–19)، تضمنت هذه الإستراتيجية مجموعة التدابير والتوصيات المنصوص عليها من طرف الحكومة وأيضا المنظمة العالمية للجمارك.

–الإخضاع المتواصل للموظفين خاصة الذين يعملون بالفرق الجمركية العملياتية للفحوص الطبية، بالتنسيق مع طبيب تعاضدية الجمارك **(أنظر الملحق رقم 29)**.

– تخصيص منحة للموظفين العاملين على مستوى الصفوف الأولى خاصة أولئك الذين يمارسون مهامهم المتعلقة بتفتيش السلع والبضائع والمسافرين، حيث قدرت هذه المنحة بعشرة آلاف دينار (10.000 دج) شهريا تمنح حسب مدة مزاولة المهام. هذه المنحة تشجيعية وأيضا تعتبر حافزا ومكافأة نظير الجهود المبذولة من طرف الأعوان والتضحيات المقدمة في سبيل حماية الاقتصاد الوطني.

–قامت المؤسسة الجمركية بعد الأزمة وفي إطار ترقية الجانب الاجتماعي على افتتاح المخيم الصيفي لأبناء وأيتام عمال الجمارك بتارقة –عين تموشنت– **(الملحق رقم 13)**

–قامت مفتشية أقسام الجمارك تبسة بعد الأزمة في إطار ترقية ومراقبة الحالة الصحية للجمركي وعائلته باتفاقيات مع مخابر التحاليل الطبية، والعيادات وغيرها. **(الملحق رقم 28)**

–الأساليب الاتصالية المسؤولة في مفتشية أقسام الجمارك تبسة.

أ :الاتصال الاجتماعي: في إطار تحقيق سياسة إتصالية مسؤولة تستعمل المؤسسة الجمركية الإتصال الإجتماعي كأهم أنواع الإتصال المسؤول، خصوصا فيما يتعلق بتطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية لتحقيق التوعية والتحسيس قبل الأزمة–أثناء–ما بعد الأزمة من خلال النقاط التالية:

–تنظيم عمليات توعية وتدريب للأعوان في إطار المحافظة على سلامة الموظفين داخل المؤسسة .

–تنظيم ملتقيات وطنية في عديد المناسبات وهذا لتوعية المتعاملين بضرورة احترام التعليمات الصحية.

–إستعمال الملصقات للتذكير دائما بالسياسة الصحية للمؤسسة .

كما تستعمل المؤسسة في هذا الإطار وسائل الإتصال الداخلي سواء رسمية أو غير رسمية من خلال تشجيع إستراتجية الحوار بين المؤسسة وجمهورها لتحقيق الأهداف المسطرة.

-**المناسبات والاحتفالات:** مشاركة المؤسسة في مختلف التظاهرات والأحداث، وإحياء كافة المناسبات الوطنية بمثابة فرصة للمؤسسة الجمركية للإعلان والإفصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي، إذا يعتبر الاحتفال من أهم أدوات الإتصال خصوصا عندما يتعلق الأمر بنقل صورة معينة عن المؤسسة، فكثير من الباحثين في مجال الإتصال والعلاقات العامة يعتبرون الاحتفالات من أهم الأنشطة الإتصالية التي تدعم وتحسن صورة المؤسسة وتحسن علاقاتها مع جماهيرها، ولهذا تستعملها مؤسسة الجمركية للإفصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي "مع الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة "من خلال دعوتهم بهدف بناء علاقات إيجابية معهم ونقل رسالة مسؤولة لهم، وتقريب وجهات النظر بينهم.

-**الملتقيات والأيام الدراسية:** تشارك مفتشية أقسام الجمارك-تبسة-في النشاطات والمناسبات مع مؤسسات القطاع الثقافي والمؤسسات العمومية والخاصة، بصفة دائمة، وتنظيم أيام إعلامية لأصحاب المصلحة من متعاملين اقتصاديين ووكلاء العبور وغيرهم لتقريب المتعامل الاقتصادي من مصالح الجمارك وضمان أحسن مرافقة لهم.

-**المعارض:** تقوم مفتشية أقسام الجمارك تبسة برعاية العديد من النشاطات الحدثية على غرار الأبواب المفتوحة، النشاطات ذات الطابع الاقتصادي والثقافي للتعريف بالمؤسسة الجمركية وتقريب هذا السلك من المواطن والتعريف بالمهام المسندة إليه في مجال التكوين، التهريب، حماية الاقتصاد الوطني، حماية النظام والأمن العموميين، وحماية المواطن، وشرح التسهيلات الجمركية الجديدة للمتعامل الاقتصادي، وشروط التوظيف للانضمام للمؤسسة الجمركية، ومراحل التكوين. **(انظر الملحق رقم 20)**

-السعي إلى توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة مراحل الأزمة وضمن حدود هذا توزعت أغلب إجابات المبحوثين عند قيمة المتوسط الحسابي 3.23 وضمن فئة موافق ليعكس لنا حاجة المؤسسات إلى تقنيات جد متطورة لاحتواء وضع الأزمة والحاجة إلى دور خلية الأزمة الرقمية (الجمارك الرقمية) للمصلحة الاتصال في البيئة الرقمية وبيئة العمل المؤسساتي.

استحداث دعائم تواصل رسمية سواء مباشرة أو الكترونية من اجل التكفل بانشغالات المواطنين أهمها:

-**الموقع الالكتروني للجمارك الجزائرية:** يعتبر من أهم الوسائل التي توفر كل ما يحتاجه الجمهور والمتعامل والمؤسسات الأخرى، **و**يحتوي بصفة ملخصة على كافة المعلومات، المعارف، النشاطات الإحصائيات، والإجراءات القانونية المتعلقة بالاستيراد والتصدير البضائع خارج المحروقات، وكذلك

المعلومات المتعلقة بالمسافرين، كما يحتوي على تطبيق خاص للتكفل بانشغالات المواطنين، كما يتضمن هذا الموقع عرض كل المستجدات فيما يخص البرامج المجتمعية في المؤسسة وذلك من خلال عرض السياسية الخاصة بالمؤسسة في إطار حماية الاقتصاد الوطني والمواطن، وشروط التوظيف، كما يوفر الموقع للزائر إمكانية استخدام اللغة العربية، الفرنسية أو الانجليزية. **(انظر الملحق رقم 21)**

-**صفحة المديرية العامة للجمارك:** وهي بمثابة الوعاء الذي يحوي كل البرامج والأنشطة والعمليات التي تقوم بها المصالح الجمركية بما فيها مفتشية أقسام الجمارك تبسة، سواء تعلق الأمر بنشاطاتها الاتصالية أو عملياتها النوعية، ومن أهم خصائصها:

1- أغلب المنشورات والنصوص المتداولة علي صفحة المديرية العامة للجمارك يتم من خلالها استخدام اللغة العربية، ويعود ذلك إلى طبيعة اللغة المعتمدة من طرف الجمهور الذي توجه إليه الرسالة، بالإضافة أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية الأولي، وهذا ما يعطي للمؤسسة الجمركية واجب الانتماء بالرغم من أن الجمارك مؤسسة عالمية ومختلف إطاراتها يتعاملون باللغة الفرنسية، وهذا يجسد سياسة المؤسسة في رغبتها للوصول إلى أكبر عدد من الجماهير المختلفة مهما اختلفت مستوياتهم.

2- استخدام مختلف الدعائم والوسائل الاتصالية من أجل تجسيد استراتجياتها وسياساتها التنموية القائمة علي خدمة الاقتصاد الوطني وتشجيع الاستثمار ومكافحة التهريب وحماية الملكية الفكرية، وإشراك المواطن في سياستها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، من خلال اعتماد المؤسسة على النصوص والصور، ويعكس هذا توجه المؤسسة نحو الرقمنة قصد جذب انتباه المشاهد وذلك لما للصورة من قوة تأثير في القارئ، ومن خلال الاطلاع على صفحة المؤسسة وجدنا أنها تستخدم الصور خاصة في عمليات الحجز التي تقوم بها الفرق العملياتية، وكذلك في اللقاءات المختلفة مع مؤسسات المجتمع المدني وهذا يعكس توجه المؤسسة نحو رقمنة القطاع بامتياز. **(الملحق رقم 22)**

-**الرقم الأخضر1023:** الذي استحدث من طرف مصالح الجمارك الجزائرية وهو رقم مجاني بالنسبة للمواطنين يمكن الاتصال به من أي نقطة من التراب الوطني، وتكمن وظيفته في تعزيز التواصل بين مصالح الجمارك والمواطن قصد تعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومة، ومن خلال هذا الرقم يتم تحسين جودة الخدمة العمومية بتسهيل والسرعة في تقديم الطلب والتكفل بانشغال المواطن في الآجال المحددة، كما يساعد الرقم الأخضر 1023، في عملية تقييم الخدمة العمومية الجمركية المقدمة من خلال جمع الملاحظات واقتراحات المواطنين المقدمة في هذا الشأن.

وتكمن أهمية الرقم الأخضر في تشجيع سياسة التبليغ لدى المواطن عن عمليات الغش والتهريب، وهذا ما يمكن المصالح الجمركية في التدخل الفوري والاني للاستجابة لهذا الأمر.(أنظر الملحق رقم)

– **هاشتاغ "الجمارك الجزائرية في خدمة الاقتصاد الوطني والمواطن"**: يتم اعتماده في الصفحة الرئيسية للمديرية العامة للجمارك، كشعار رئيسي يجسد سعي المؤسسة الجمركية لتحقيق مهمتها السامية والحمائية القائمة على حماية الاقتصاد والمواطن. **(انظر الملحق 23)**

–**خلية الإصغاء:** تم استحداثها من طرف المديرية العامة للجمارك كقناة اتصالية هامة تقوم باستقبال انشغالات الموظفين على مستوي كامل التراب الوطني هدفها احتضان الجمركي وإيجاد حل لمشاكله التي يواجهها.

–**مجلة الجمارك:** تتعلق أهداف مجلة الجمارك بترقية صورة وسمعة إدارة الجمارك (فيما يتعلق بالجمهور الخارجي) و المساهمة الفعالة للمستخدمين (فيما يتعلق بالجمهور الداخلي)، وعلى هذا الأساس فهي تعمل على:

- ترقية صورة وسمعة إدارة الجمارك من خلال مجلة الجمارك.
- ترقية الاتصال الداخلي عن طريق مشاركة المستخدمين في تطوير المؤسسة، من خلال تشكيل قناة لتبادل التجارب والخبرات وكذا المعارف والمهارات، ما من شأنه تعزيز القدرات والكفاءات.
- فتح مجال للتعبير الداخلي من خلال مشاركة المستخدمين في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (بعث روح المشاركة عبر مساهمات مفيدة، بارزة وبناءة، للمجهودات الرامية لتنمية إدارة الجمارك).
- ترسيخ روح الانتماء إلى قطاع الجمارك وتعزيز مفهوم الأسرة الجمركية. **(انظر الملحق رقم 24)**

ومجلة الجمارك هي بمثابة مقالات ذات طابع علمي تعني بالمسائل المتعلقة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمادة الجمركية والتي تندرج في إطار توجيهات السلطات العمومية والتوجيهات العامة للمديرية العامة للجمارك وهي:

أ. اقتصاد ومالية

ب. التسيير العمومي

ت. حقوق

ث. تقنيات جمركية وضريبية

ج. الخدمة العمومية

ح. تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجودة، الصحة، السلامة والبيئة.

. د. إتصال

م. أدوات التسيير

.ن. السياسة التجارية/الضريبية

.هـ. التعاون الدولي

.و. السلوكيات العالمية الحسنة للتسيير الجمركي

- الجمركة عن بعد

مكنت الرقمنة من خلال النظام المعلوماتي الجديد والذي سمح بالتصريح عن بعد من طرف المتعامل الاقتصادي،التلخيص الالكتروني للحقوق والرسوم الجمركية دون الذهاب إلي المكاتب الجمركية كما ساهم كثيرا في تسهيل الإجراءات الجمركية من خلال سداد جميع المستحقات الحكومية من مكان العمل دون الحاجة للتوجه لفرع البنك.

- استغلال الوقت وذلك لإمكانية خدمة السداد طوال أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة.

-إمكانية الاستعلام عن الرسوم الجمركية، ودفع الضرائب المستحقة وتأكيد العمليات إلكترونيا.

-توفير الأمن في وسائل السداد باستخدام تكنولوجيا تشفير عالية الكفاءة لضمان سرية عملية الدفع والتأكد من أن العملية تمت فقط عن طريق الشخص المفوض من قبل الشركة (العميل) ولمدفوعات تخص الشركة فقط.

-إمكانية متابعة عمليات الدفع واستنساخ التقارير، والآنية في الوصول إلى المعطيات.

-تسهيل العمل على الجمركي والتقليل من نسبة الخطأ في أداء مهامه.

-**البريد الالكتروني:** وهو من أكثر الوسائل الالكترونية استخداما من طرف المؤسسة وذلك لسهولة استخدامه من جهة، وضمان سرية المعلومات من جهة أخرى، حيث أصبح عنصرا أساسيا في إستراتجية المؤسسة الاتصالية وبناء علاقات مع الجمهور.

وغيرها من الدعائم الاتصالية الحديثة التي اعتمدتها المؤسسة الجمركية أثناء وبعد الأزمة خاصة لبناء علاقة شفافة مع جمهور المؤسسة، وهي مبينة كلها **(في الملحق رقم 27)**

-**العمل عن بعد:** ويعتبر من أهم الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة الجمركية بين جمهورها الداخلي والخارجي، لضمان استمرارية الخدمة الجمركية للمواطن، وحماية الموظف والحفاظ على صحته، من خلال تبديل النشاطات التقليدية باجتماعات افتراضية عبر استخدام التطبيقات المختلفة مثل الوسائط التي توفرها التكنولوجيا الجديدة **(انظر الملحق09)**

-السعي إلى توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة مراحل الأزمة يعكس لنا حاجة المؤسسات الجمركية إلى تقنيات جد متطورة لاحتواء وضع الأزمة والحاجة إلى دور خلية الأزمة الرقمية في بيئة العمل المؤسساتي.

-العمل على التقرب من الجمهور الخارجي من خلال توفير جميع الدعائم الاتصالية التي يمكن استخدامها من طرف المواطنين، حيث تدعمت مفتشية أقسام الجمارك تبسة بسيارات خاصة تتوفر على كل المعلومات اللاّزمة للاتصال بها تجسيدا لمبدأ المؤسسة المواطنة.**(أنظر الملحق 26)**

- بينت الدراسة ضرورة إدراك المراحل المكونة للأزمة، من مرحلة ما قبل الأزمة، فمرحلة الأزمة ثم مرحلة ما بعد الأزمة، وإدراك أهمية كل مرحلة للتصدي الفعال للأزمات.

- أظهرت نتائج دراستنا أن المؤسسة لم تأخذ بالتخطيط الوقائي قبل الأزمة وذلك من خلال غياب خطط وبرامج مسبقة لتفادي الوقوع في مختلف الأزمات، هذا يعطينا قراءة لاختلاف في مستوى تعزيز الاتصال ألأزماتي على مستوى المؤسسات الجمركية، والذي تعد الاستهانة به ركيزة في ظهور معالم الخلل الوظيفي في المؤسسات، وحرص على تعزيز الجانب الوقائي تسعى المؤسسة الجمركية على تفعيل هذا الدور من خلال استخدام الوسائل التقنية بما فيها شبكات التواصل الاجتماعي في احتواء الأزمة واستثمار خصائصها (التفاعلية والحوار مع الجماهير) في الاحتواء السريع لها.

-تتصور المؤسسة الجمركية أن هذه الأزمة الصحية تزول من خلال الوعي الذي يتعين أن يتحلى به الموظفين، والالتزام بالتعليمات الصادرة عن الإدارة المختصة.

- توصلت الدراسة إلىأن ّ خلية الاتصال والإعلام بمفتشية أقسام الجمارك تبسة لا تقوم بممارسة نشاطها الإعلامي على المستوى الخارجي من خلال التعريف ببرامج ونشاطات المؤسسة الجمركية عبر وسائل الإعلام المختلفة تجاه موظفيها، مما يغيب حدود هذه العلاقة خاصة أثناء الأزمات، واتخاذ إستراتجية الصمت في العديد من الحالات، ما يجعل وسائل الإعلام المختلفة في حالات تجعل من المؤسسة الجمركية مادة دسمة تمس من سمعتها. **(انظر الملحق رقم 25)**.

-وجود خلل على مستوى المدخل الحواري في عمل المتحدث الرسمي.

-تقييم مفتشية أقسام الجمارك تبسة لمختلف النشاطات والبرامج المجتمعية المنفذة يتم من خلال: المتابعة البعدية، تقديم تقارير دورية محلية حول مختلف البرامج المنجزة، تقييم كل نشاط على حدى، إعداد تقارير ترسل إلى المديرية الوصية، تقييم الحصيلة السنوية، العمل على تدارك النقائص المسجلة، توظيف مقترحات وأفكار جديدة من خلال الاستفادة من الأطراف الفاعلة والمختصين في المجال، تسليط الضوء

على نقاط القوة والضعف، الاستعانة برأي المختصين والجمهور، مناقشة مختلف النشاطات وتقييمها من خلال اجتماعات دورية، إجراء اجتماعات دورية لعرض حصيلة النشاطات والتظاهرات.

-أكدت المؤسسة على ضرورة التضامن والتعاون داخل التنظيم الجمركي لمواجهة التهديدات الناجمة عن الأزمة، من خلال تبني تصرفات وقائية مشتركة شجعت على عودة وبروز فضاء غير رسمي (الأسرة الجمركية) يعمل من خلاله الأفراد كقوى داخلية لإيجاد التوازن الذي عجز عنه الفضاء الرسمي، وضمان استمرارية الأنساق القائمة بالمؤسسة الجمركية من خلال تحقيق (التضامن الاجتماعي، حشد القدرات الخلاقة) .

- **إعداد أرشيف الكتروني (ملف الكتروني)** لازمة كوفيد -19- على مستوى مفتشية أقسام الجمارك تبسة يتضمن كل تفاصيلها من حيث (التعريف بالأزمة، وكيفية التعامل معها، ومعالجتها، وأثارها والخسائر المترتبة عنها)

-البعد البيئي

يقوم البعد البيئي في المؤسسة الجمركية على تجسيد مبادرة الجمارك الخضراء التي تتبناها الهيئة الاتحادية للجمارك من خلال الكشف عن الاتجار غير المشروع بالسلع المضرة بالبيئة، كما ورد في الاتفاقيات البيئية ذات الصلة وعملت مفتشية أقسام الجمارك تبسة بمسؤوليتها البيئية من خلال:

-تشجيع عملية التشجير والعمل فرض هذه الثقافة لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في حملات التشجير على مستوى و لاية تبسة قصد زرع الوعي البيئي لديهم. (انظر الملحق..)

-اعتماد منهج دراسي عن المواد الكيميائية، والتعامل معها في مدارس التكوين، لتخريج ضباط لديهم الدراية اللاّزمة عن تلك المواد ومخاطرها. (أنظر الملحق..)

-محاربة الاتجار غير الشرعي للحيوانات والنباتات المهددة بالانقراض وتطوير منظومة الرقابة على الواردات من المواد والسلع والأجزاء والمكونات الخطرة بيئيً ا، وتطبيق فئة الضريبة الجمركية القائمة على قاعدة "كل ملوث مسدد".

-محاربة تهريب البضائع التي تمس بصحة المواطن والبيئة والعمل على إتلافها (الألبسة الرثة-السجائر) **(الملحق رقم 25)**

-مكافحة البضائع المزيفة والمقلدة التي من شأنها أن تلحق الضرر بالمواطن، الاقتصاد والبيئة.

كما توصلت الدراسة:

أنّ الكثير من المسؤولين والمدراء في المؤسسة يكون ظهورهم الإعلامي تلقائي، أكثر منه عمل مخطط ومدروس، تحركه تقاليد اتصال وتستدعيه دواعي اقتصادية وإعلامية بالدرجة الأولى تحكمها الوظيفة وما يمكن أن يؤديه الإعلام والاتصال من وظائف سواء في إدارة الأزمات والتخفيف من حدتها أو في تنوير الرأي العام بكم من المعلومات في ظل انتشار الإشاعات.

-وجود صراع لغوي داخل المؤسسة الجمركية، مما ينعكس ذلك على سرعة ونوعية المعلومات داخل المؤسسة خاصة وأن معظم المدراء هم خريجي المدرسة العليا للإدارة، وتكوينهم الأكاديمي باللغة الفرنسية أكثر، وهذا يجعلهم يتعاملون بها في معاملاتهم الداخلية ما يعتبر عائق أمام ضمان وصول المعلومة للموظفين، خاصة وان الجيل الجديد من الموظفين تلقى أغلبهم تكوينهم الأكاديمي باللغة العربية.

-التعامل مع الاتصال كعملية روتينية وليس كنشاط استراتيجي في المؤسسة، وهذا ما فسره غياب خطط اتصالية قبل الأزمة، وذلك لعدم إدراك قيمة وأهمية الاتصال الذي يعتبر عنصرا هاما في بناء الإستراتجية العامة للمؤسسة الجمركية.

-وجود ضعف في التكوين الداخلي بالمؤسسة في مجال الاتصال بالرغم من قيام المؤسسة ببرمجة سلسلة من الدورات التكوينية كجزء من مخطط عملها السنوي لتحقيق أهدافها، ولكن ذلك لم يجعل من الاتصال محورا هاما في إستراتجية المؤسسة. **(أنظر الملحق رقم:**26)

-تضييق الخناق على الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، بالرغم من أهميته في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، والقضاء على الإشاعات.

-ضعف العمل النقابي الذي يعتبر من أهم القنوات غير الرسمية لخلق الحوار، وتجسيد إستراتجية الاستماع، ودمج صوت الموظف في العمل المؤسساتي **(انظر الملحق رقم: 27)**



-خاتمة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز الدور الوظيفي للاتصال المسؤول في إدارة الأزمة الصحية من خلال تفعيل الأداء الاجتماعي، الصحي والبيئي لمفتشية أقسام الجمارك –تبسة، باعتماد التشخيص الواقعي لبرامج ووسائل الاتصال وأساليبه التي تعتمدها المؤسسة في تمرير المعلومات ونشر الأخبار والحقائق المرتبطة بمراحل الأزمة (ما قبل –أثناء–ما بعد) من جهة والإجراءات التي تفعل التزام المؤسسة الجمركية بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى.

حيث أسفرت الدراسة أن الاتصال المسؤول هو المرتكز الوحيد لتفعيل ممارسة وتطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال الحفاظ على المصلحة العامة وتحقيق التوافق بين مطالب كل من يتواجد بمحيط المؤسسة، والتحول إلى مؤسسة مواطنة تتفهم مطالب المجتمع الذي تنشط فيه خاصة خلال الأزمات، من خلال التواصل بشفافية وبوضوح حول سياستها الخدماتية حيث يمثل الاتصال المسؤول في أوقات الأزمات ركيزة أساسية في البحث عن التماسك وتعزيز الروابط الاجتماعية بين المؤسسة وجمهورها.

من خلال:

1اعتماد المؤسسة الالتزام الاجتماعي والصحي والبيئي يمكّ نها من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية والسمعة الطيبة، من خلال تحسس البيئة الداخلية والخارجية والعمل على التأثير فيها.

2–لم يعد الربح وتعظيم الفائدة كافيين لكي تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على استمراريتها، بل يجب السعي لكسب ود وثقة محيطها وإشباع حاجات المجتمع الذي تنشط فيه، وتتأثر بأزماته، من خلال منظومة اتصالية تتسم بالانسيابية والنجاعة في تبادل المعلومات.

3–قوة المنظومة الاتصالية ترتبط بقدرتها على ادارة المعلومات وتوفيرها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

4–يجب على المؤسسات أن تعمل على جعل مناخها التنظيمي يتصف بالمرونة من خلال أبعاده المختلفة بداية من الهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع المناصب ووحدات العمل وصولا إلى طبيعة العلاقات بين مختلف مصالح المؤسسة.

5–الاهتمام بمتابعة التطورات الفنية والتكنولوجية في مجال نشاط المؤسسة بما يسمح بمواكبة هذه الاخيرة للتطور التقني المتسارع.

وبالرغم من أن استراتجيات الاتصال المسؤول الرقمي يتم وضعها عادة بواسطة الإدارة العليا إلا أن التنفيذ الفعلي يحتاج إلى حوار دائم وفعال مع جميع الوحدات بالمؤسسة، مع مراعاة عنصر هام وهو مستوى وعي العاملين بمفهوم الاتصال المسؤول وهو المحدد الرئيسي في تحديد مستويات إشراك العاملين في وضع استراتجيات الخاصة ببرامج التنمية،

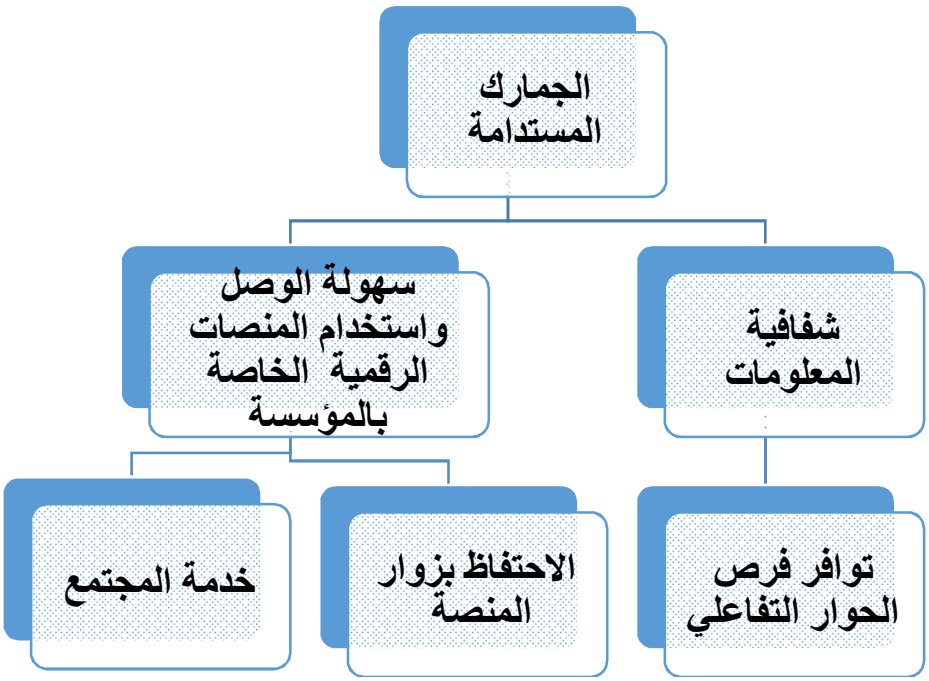
حيث نستنتج أن الاتصال المسؤول أداة أساسية لإدارة الأزمة على مستوى المؤسسة الجمركية، والتي تتجسد من خلال التزام هذه الأخيرة بمسؤوليتها المجتمعية (الاجتماعية–الصحية–البيئية) تجاه مختلف أصحاب المصلحة من جمهور داخلي وخارجي.

كما يضمن الاتصال المسؤول التنفيذ الجيد لالتزامات المؤسسة وتحويلهم غلى وسائل اتصال شفاهية للجمهور الخارجي.

فالاتصال المسؤول أداة موضوعية يقوم عليها الحوار بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة من أصحاب المصلحة، ومنظمات المجتمع المدني في فضاء عمومي هدفه الاسمي هو تطبيق أجندة التنمية المستدامة القائمة على التغيير نحو الأفضل، لذلك لقد حاولت الانطلاق بفكر مالك بن نبي من خلال :

أن التغيير يبدأ بالإنسان (الجمركي) والاستثمار فيه من خلال الآليات التي توفرها المؤسسة (التراب) وفق رؤيا بعيدة المدى (التنمية المستدامة)

وهذا الشكل رقم 25: يبين أساسيات قيام مؤسسة جمركية مسؤولة



من إعداد الباحث

أن الاتصال المسؤول، ليس خيارا لمعالجة الأزمات بل إستراتجية ورؤية لمشروع مجتمع، يتم من خلاله إعادة ترتيب أولويات المؤسسة وتجاوز الاعتبارات التقليدية القائمة على الربح والسمعة والجودة قصد تحقيق المؤسسة المواطنة من خلال تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية والايكولوجية والثقافية مع الجماهير المتنوعة من جهة، ومواجهة تحديات المصداقية والشرعية والشفافية والمساءلة من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية والمترجمة:

المعاجم والقواميس:

1- إبراهيم مصطفى، وآخرون، **المعجم الوسيط**، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة،

2- ابن منظور (دس) -**معجم لسان العرب المحيط**، معجم لغوي علمي قدمه له العلامة الشيخ عبد الله العلالي : إعداد وتصنيف يوسف الخياط دار لسان العرب. بيروت ، الجزء أ. ر .

3- محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1979.

4-أحمد مختار عمر، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

5-المنجد في اللغة العربية، دار المشرق، ط31 ،بيروت، 1991.

6-سهيل إدريس، **المنهل، القاموس الفرنسي العربي**، دار الأدبيات، بيروت، 2005.

7- البخاري، صحيح البخاري، تحقيق:طه عبد الرؤوف السعد، باب:ما يذكر في الطاعون، رقم الحديث:5728، القاهرة، دار الاعتصام للطباعة والنشر والتوزيع

الكتب

8- أبو فارة، يوسف، أحمد، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

9- الحملاوي محمد رشاد، **إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية**، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999م.

10- السيد أحمد مصطفى عمر، **الإعلام المتخصص دراسة وتطبيق**، بنغازي ليبيا، منشورات جامعة قار يونس، ط1، 1997.

11- السيد السعيد، **إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.

12- الصالح محمد سليمان، **الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.

13- سحر ام الرتم ، **الاتصال المسؤول والصورة الذهنية، الرهانات والمبادئ والوسائل**، دار الأيام لنشر والتوزيع، ط01، 2023.

14- أمال عميرات، **الاتصال الاجتماعي"العمومي"، وأبعاده في منهج الدعوة المحمدية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

15- بطرس حلاق، **العلاقات العامة والأزمات**، الطبعة الأولى، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

16- ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن.

17- حسين حسن سليمان وآخرون، **الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة ، والمجتمع**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط 01، 2005.

18- حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.

19- رضوان بلخيري، سارة جابري، **استراتجية الاتصال والعلاقات العامة**، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، ط01، 2020.

20- روبرت أولمر وأخرون، ترجمة أحمد الغربي، **التواصل الفعال مع الأزمات-الانتقال من الأزمة إلى الفرصة-**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.

21- زين العابدين بوعشة، **كورونا في الجزائر-استراتجية الدولة في إدارة الأزمة-**، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2022.

22- صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، **قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية**، دار الكتب والوثائق القومية، العراق، الطبعة الأولى، 2013.

23- طاهر محسن منصور الغالبين، وائل محمد صبحي إدريسي ، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

24- عبد الله محمود عبد الرحمان، **سوسيولوجيا التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1987.

25- مالك بن نبي، **مشكلة الأفكار**، ترجمة محمد عبد العظيم علي، بن مرابط للطباعة، الجزائر، 2017.

26- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات.**، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003.

27- محسن محمد العبودي، **نحو استراتجية علمية في ادارة الأزمات**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.

28- محمد أبو سمرة ، **الإعلام الطبي والصحي**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.

29- محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ،الإسكندرية، مصر، 2007.

30- محمد قيراط، نور الدين الميلادي، **الإعلام والأزمات-فن التلاعب والتضليل والدعاية-**، ط01، مكتبة الفجر للنشر والتوزيع، الكويت، 2016.

31- مصطفى يوسف كافي، **التخطيط والتنمية-من منظور-(إقتصادي-بيئي-إعلامي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2017 .

32- منال محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ط، 2014،.

33- نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة** مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

34- نواف قطيش، **إدارة الأزمات (الأمن الوطني)**، دار الراية، ط01، عمان، 2009.

35–" محمد شومان، **الإعلام والأزمات** –مدخل نظري وممارسات عملية – ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

36– أحمد إبراهيم احمد، **إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**، ط01 ،الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002.

37– أ.لارامي، ب.فالي، **البحث في الاتصال (عناصر منهجية)**، ترجمة مجموعة من الأساتذة، مراجعة وتدقيق: فضيل دليو، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، فسنطينة، الجزائر، 2009.

38–إبراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، ط01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

39–أحمد إبراهيم أحمد، **إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي**، ط01، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2002م.

40–احمد بن مرسي، **الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال**، ط01، 2013.

41–أحمد جلال عز الدين، **إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي**، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1990.

42–أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، د ط، 2006.

43–أحمد ممدوح إسماعيل، **استراتجيات الخطاب الاتصالي في إدارة الأزمات المجتمعية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2024.

44–إدريس لكريني، "**إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية** "، المستقبل العربي، العدد 287 مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان .

45–أسماء حسين ملكاوي،**أزمة كورونا وإنعكاساتها على علم الإجتماع**، مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قطر.

46–الحملاوي محمد رشاد، **دور الاتصالات في إدارة الأزمات**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.

47–الهدمي ماجد سلامة، **مبادئ إدارة الأزمات**، دار زهران، القاهرة، د.ت.

48–أمنية قهواجي، **دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد إقتصادية**، جامعة بومرداس، مجلد 05، العدد01، ديسمبر 2015.

49–بودهان يامين، **تحولات الإعلام المعاصر**، طبعة 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013م.

50–جرادات عبد الناصر أحمد وآخرون، **أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط01، 2009م.

51–جلدة سليم بطرس، **الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير**، ط1عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.

52–جمال أبو شنب، **الاتصال والإعلام والمجتمع (المفاهيم والقضايا والنظرية)**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

53–حسان بوبعاية، الهاشمي بن واضح، **مراجعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، ط01، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر،2022.

54-حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، ط01، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2003م.

55-حسن محمد الحسن، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، دار الطليعة، ط02 بيروت، 1996.

56-حسن مصدق، **النظرية النقدية التواصلية**، المركز الثقافي العربي، 2005.

57-حسناء مشري، سفيان مسالتة، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون **بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية، الاقتصادية والسياسية، برلين،2019.

58-حسين محمد جواد الجبوري، **التفكير الاستراتيجي- منهج متكامل للمستقبل**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017.

59-حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

60-خالد قاشي، رمزي بودرجة، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

61- خلف كريم كيوشي التميمي، **استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات**، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

62-سعد على العنزي، **نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، الذاكرة للنشر والتوزيع، 2016.

63-سمير عماري، **التغيير المؤسسي**، ط01، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.

64-صالح الحموري، رولا المعايطة، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الباء)-الموجة الرابعة من الإدارة-**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2015.

65-صالح بن حمد العساف : **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان الرياض، 1409.

66-صالح خليل أبو أصبع، **إستراتجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته**، ط02، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

67-صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، **قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية**، دار الكتب والوثائق القومية، العراق، الطبعة الأولى، 2013.

68-صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث القانوني للجامعيين في العلوم القانونية والعلوم الاجتماعية**، دار العلوم والنشر والتوزيع، عمان،2003.

69-صلاح عبد الحميد، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.

70-طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد زيات: **النظرية المعاصرة في علم الإجتماع**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

71-عايد عبد الله العصيمي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، دار اليازوري، الأردن، ط01، 2015.

72-عبد الحميد صلاح، **الإعلام وإدارة الأزمات**، القاهرة:منظمة للنشر والتوزيع، ط1، 2013م.

73-عبد الرزاق محمد الدليمي، **الإعلام و إدارة الأزمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن (عمان) ،ط 1، 2012.

74-عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتجية وإدارة الأزمات**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م.

75-عبد العزيز شرف، **وسائل الإعلام والاتصال الاقناعي**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2003.

76-عبد الغني عماد، **منهجية البحث في علم الإجماع**، دار الطليعة، بيروت.2007.

77-عبد الله محمد الفقيه، **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011.

78-عثمان محمد مختار، **مبادئ علم الإدارة العامة**، بنغازي، جامعة قار، 1991

79 - مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية، 1992.

80-عواد ذياب، **دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات** رام الله، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2010.

81-عياصرة معن محمود، وبني أحمد مروان محمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع 2008.

82-عيدة مصطفى، **المسؤولية الاجتماعية مفهوما وأفاقا تطبيقية**، وزارة الثقافة، الطبعة الأولى، الأردن، 2023.

83- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات-الأسس والتطبيقات**-، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، بغداد، 2020.

84-فريال مهنا، **علوم الإتصال والمجتمعات الرقمية**، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002م.

85-فضيل دليو، **إتصال المؤسسة-إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.

86-فضيل دليو، **مدخل إلى منهجية البحث العلمي** منشورات مخبر الاستخدام والتلقي في الجزائر، جامعة الجزائر 03، 2024.

87-لمياء مرتاض نفوسي، **تغير الأنساق والحياة اليومية بالجزائر مع أزمة فيروس كوفيد 19-رصد للتمثلات والممارسات**، ألفا للوثائق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2022.

88-لهدمي ماجد سلام، وجاسم محمد. **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول** ، عمان،الأردن، دار الزهران للنشر والتوزيع.

89-ماجد عبد الله الجار الله،**جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة**، دار الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، ط01، 2017.

90-مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد** دار بن مرابط للطباعة، الجزائر، 2017.

91-مجد الهاشمي، **تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري**، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

92-محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.

93-محمد شومان. **الإعلام والأزمات** -مدخل نظري وممارسات عملية - ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

94-محمد صاحب سلطان، **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

95-محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، عالم الكتب، 2000.

96-محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط02، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط 2، 2004.

97-محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، ط02، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2000م.

98-محمد عبد المحسن أحمد محمود، **الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2015.

99-محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2016.

100-محمود أبو العلا، **نظرة تحليلية على القضايا الجمركية المعاصرة في الألفية الثالثة**، الدار المصرية للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 02.

101-محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.

102-مسعودة كنونة، **ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسيولوجي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعية، منتوري، قسنطينة، 1999.

103-مصطفي يوسف كافي، **التخطيط والتنمية -من منظور- (اقتصادي-بيئي-إعلامي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2017.

104-معن خليل عمر، **نقد الفكر الاجتماعي المعاصر**، ط02، دار الأفاق الجديدة، بيروت-لبنان، 1999م.

105-مقدم وهيبة، **دور المسؤولية الاجتماعية لمنشات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة**، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2008.

106- شفيقة مهري، **قضايا ورهانات بحثية راهنة**، دار دروب للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2016.

107-موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، إشراف ومراجعة مصطفى ماضي، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية**، دار القصبة للنشر، ط02، الجزائر، 2004-2006.

108-مولود ديدان، **قانون البيئة**، دار بلقيس للنشر، الجزائر 2016.

109-ميشال لوني: **الإعلام الاجتماعي**، ترجمة صالح بن الحليمة، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، دار الثقافة، تونس، 1993.

110-ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

111-ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، الدار المحمدية العامة، الجزائر، ط01، 1998.

112-نسمة مسعودان، **العلاقات العامة منظور استراتيجي في المؤسسات**، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2020.

113-نورا محمد عماد الدين أنور، **المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية**، دراسة تطبيقية مقدّمة لمركز المديرين المصري، مصر، 2010.

114-نيكولا تيماشيف، **نظرية علم الاجتماع (طبيعتها وتطورها)**، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية-مصر، 1999م.

115-هربرت ماركوز، **الإنسان ذو البعد الواحد**، ترجمة جورج طرابيشي، الطبعة الثالثة، منشورات دار الآداب، بيروت، 1988.

116-يحي السيد عمر، **بناء السمعة المؤسسية**، دار الأصالة للنشر والتوزيع، اسطنبول، تركيا، 2022.

المجلات:

117- أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول آلية حديثة لتنمية الموارد البشرية في ظل أزمة كورونا، **مجلة المعيار**، المجلد،41، العدد 01، جوان (2023).

118- أحمد بن عمارة ، لامية مومن، الاتصال المسؤول كآلية أخلاقية لتعزيز الأداء الاجتماعي في المنظمات، **مجلة دراسات اقتصادية**، المجلد 22، العدد02، السنة 2022.

119- أحمد بن عمارة،التعليم عن بعد كمسار استراتيجي في عملية التكوين في الجامعة الجزائرية في ظل أزمة كورونا، **مجلة سلوك**، المجلد09، العدد 01، 2022

120- أحمد بن عمارة، لامية مومن، دور المؤثرين في تجسيد الاتصال السياحي المسؤول بالجزائر-الجزائر بعيون مصرية أنموذج-، **مجلة المعيار**، المجلد28، العدد05، السنة 2024.

121- إدريس لكريني، "**إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية** "، المستقبل العربي، العدد 287 مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

122- الجوهرة بنت تركي العطيشان، **إدارة الموارد البشرية الافتراضية في عصر التكنولوجيا**. مجلة *رواد الأعمال*، العدد، نوفمبر 2023.

123- الطائي، يوسف الطائي وآخرون، **دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة**، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد1، 2013م.

124- أمال مهري، التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، 2014، العدد 19.

125- آمنه جيلالي ، اثر فيروس كورونا (كوفيد-19) على صناعة السياحة، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 04، العدد 02 – ديسمبر 2021.

126- إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، **مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية** / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64)، كانون الأول (2011)

127- حليمة بن دريس ، التجريم الوقائي كآلية للمسألة الجنائية لمخالفي تدابير الحجر الصحي وتعريض الغير للخطر بنقل عدوى كوفيد-19-دراسة على ضوء مستجدات قانون العقوبات الجزائري، **حوليات جامعة الجزائر 1**، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، المجلد34، عدد خاص، 2020.

128- خيرة بورزيق ، تطوير نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للشركات استجابة للمتطلبات الصحية (أزمة كورونا أنموذجا)، **مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال**، المجلد02، العدد01، 2019..

129- سارة بلمير ، دايرة عايدة، دور الاتصال المسؤول في ترسيخ قيم المواطنة لدى الشركات النفطية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، **مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية**، المجلد06، العدد04، ديسمبر 2022.

130- سحر أم الرتم، الاتصال المسؤول رهان حديث لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- مؤسسة تريفيسود العلمة نموذجا، **مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية**الجز ائر، المجلد 08، العدد 01، 2022.

131- سفيان بن عبد العزيز، يوسفاوي سعاد، نماذج دولية ناجحة في الاستثمار المسؤول اجتماعيا، **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، العدد01، 2016.

132- سميرة ناصري، سميحة برق، تأثير أزمة كورونا على الأمن الدولي، **مجلة المفكر**، المجلد17، العدد01، 2022.

133- عبد القادر حليس، وادة راضية، تكييف العمل الجمركي مع الأزمة الصحية العالمية كوفيد-19، دراسة حالة الجمارك الجزائرية، **مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال**، المجلد 11، العدد01، 2022

134- سوزان المهدي، هيبة حسام، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، **مجلة كلية التربية و علم النفس**، العدد26 ،الجزء04، 2002.

135- عبد الحفيظ بقة، إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهة جائحة كوفيد-19- بين التزامات صاحب العمل كمسؤولية الدولة، **حوليات جامعة الجزائر 1**، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، المجلد،34 عدد خاص 2020.

136- علي سعد عبد الزهرة، منظمة الصحة العالمية وجائحة كورونا (الأدوار والتحديات)، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، المجلد05، العدد04، ديسمبر 2020.

137-فريال بن مزاري، إتصال الأزمات وفعاليته في إدارة الأزمات في المؤسسات، الأسس والمنطلقات، **مجلة سوسيولوجيا الجزائر**، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد03، العدد03، جوان 2020.

138- فضيل دليو، المؤسسات الايكولوجية والتكنولوجيات البيئية، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، المجلد10، العدد01، 2022.

139- مروة صبحي محمد، قياس فاعلية الإتصالات الداخلية للمسؤولية الإجتماعية في بناء سمعة المنظمة لدى الجمهور الداخلي، **المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، العدد السادس، القاهرة، مصر.

140- مروة محمد صبحى، الاتصالات الالكترونية للمسئولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعية خلال .جائحة كورونا وأثرها على عمال الشركات، 2021، **المجلة المصرية لبحوث الرأي العام**، المجلد 21 ،العدد 2 .

141- ميلود بن خيرة، سعيدة طيب، أثر جائحة كورونا (-covid-19) على الاقتصاد العالمي، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد**، مجلد02، العدد02، 2020.

142- ميلود مراد، المعالجة الإعلامية لمختلف الأزمات، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، العدد25، الجزء الثاني، 2017.

143- نرمين أبو العطا، **حوكمة الشركات – سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، العدد08، جانفي 2006.

144- نرمين علي السيد إبراهيم عجوة، **الاتجاهات البحثية في اتصالات المسؤولية الاجتماعية للشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية من المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان**، العدد 24، الجزء الأول، ديسمبر **2022**.

145- يحي بن لعربي ، دور الاتصال في إدارة الأزمات، **المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/**قسم العلوم الاجتماعية، العدد15، جانفي 2016.

146-أبو بكر الشريف خوالد، تحليل إتجاهات القيادات الإدارية نحو أبعاد التسويق الأخضر بالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة حجار السود لإنتاج الأسمنتSCHS- **مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية**، العدد الثاني-مارس 2017.

147-الجيلالي بن عوالي ، عرابش زينة، بلمشري بشرى، ثنائية المسؤولية الإجتماعية(البعد الاقتصادي-البعد الاجتماعي/الصحي)، اقتراح تصور نظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في ضوء وباء كورونا، **مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال**، المجاد03، العد02، 2022.

148-حسناء مشري، سفيان مسالتة، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، مقال منشور في الكتاب الجماعي المعنون **بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية، الاقتصادية والسياسية، برلين،2019.

149-حكيمة جاب الله، أسمهان مربيعي، الأخبار الكاذبة حول فيروس كورونا "كوفيد19" في الجزائر بين مسؤولية قانون الإعلام وقانون العقوبات، **مجلة العلوم الإنسانية**، المجلد 32، العدد04، ديسمبر 2021.

150-خالد تلعيش، إدارة الأزمات في ضوء التحديات البيروقراطية الجديدة، **مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد03، العدد03، 2021.

151-خالد نايلي، حسان حجاج، إتصال الأزمة قراءة في المفهوم والنماذج، **مجلة البحوث الدراسات الإنسانية**، المجلد 17، العدد01، 2023.

152-خولة زيدان، وليدة حدادي، الاتصالات المسؤولة الرقمية والصورة الذهنية في المؤسسات الحديثة خلال جائحة كورونا، مجلة **الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد14، العدد01، جانفي 2023.

153-سعدي وحيدة، ولهي حنان، التنظيمات، تحليل نسقي، **مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد 10، العدد04، ديسمبر 2018.

154-سفاري ميلود، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، **مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية**، عدد خاص.

155-طاهر محسن منصور الغالبي، صالح محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، 13، عمان، 2002.

156-عباس أبو شامة، **إدارة الأزمة في المجال الأمني**، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، المجلد 04، العدد03، 1995م.

157-عبد الصادق حسن، **نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان –** العدد الثالث.

158-عدلي الهواري، هموم أكاديمية : **مراجعة الأدبيات** ، مجلة عود الند ، المغرب ، العدد 2014 .

159-عمر بوسكرة، واقع التعليم الجامعي في الجزائر في ظل جائحة كورونا، **مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية**، المجلد1، العدد01، 2020.

160-عمر ناصر باي، حراث سمير، اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر مواقع التواصل الاجتماعي-الفيسبوك-، **مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية**، المجلد 05، العدد02، جويلية 2021.

161-محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، **مجلة دفاتر اقتصادية**، المجلد03، العدد02، 2012.

162-معتز عتيق ونواري أمال، الاتصال المسؤول للمنظمات: مبررات التوجه والمخاطر على السمعة، **المجلة الجزائرية للأمن والتنمية**، المجلد 11، العدد02، جويلية 2022.

163-وفاء صلاح، الأساليب الاتصالية بالمنصات الرقمية للمسئولية المجتمعية للشركات ودورها في إدارة الحوار المجتمعي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** – العدد 80، سبتمبر 2022.

164- بلوفة بلحضري، الإعلام وإدارة الأزمات، **مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية**، المجلد03، العدد02، 2018.

165-أحمد بن عمارة، لامية مومن، الاتصال المسؤول حارس البوابة الجديد في المنظمات الحديثة، **المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 12، العدد 01، 2024.

166-حليمة السعدية قريشي، الأداء البيئي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة سونطراك، **مجلة الباحث**، العدد15، 2015.

الرسائل والمذكرات:

167- الطاهر خامرة،_**المسؤولية البيئية والاجتماعية :مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سونطراك**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،2007 .

168- إيمان عبادي، **الاتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) .الجزائر :كلية علوم الإعلام والاتصال، موسم 2018-2019، جامعة الجزائر3.

169- ربيعة لواتي، **الاتصال الاجتماعي في الوسائط الجديدة"الفيسبوك" وأثره في تعزيز القيم الاجتماعية لدى الشباب الجزائري -دراسة وصفية تحليلية**-أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال سياسي واجتماعي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2020-2021. .

170- شريفة جودي، **الإتصال وإدارة الجودة الشاملة للبيئة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة مقارنة لمؤسستي نفطال وصيدال من خلال مواصفات الإيزو**، رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال مؤسساتي، جامعة الجزائر 03، 2018/2017

171- شفيقة مهري، **الإتصال وعلاقته الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة سطيف- "** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، بجامعة الجزائر، 2011-2012.

172- محمد قصي الأيوبي تحت عنوان" **أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية شركة سيرياتيل للاتصالات"**، أطروحة دكتوراه قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة السورية الخاصة، كلية العلوم الإدارية، للعام الدراسي 2024/2023.

173- منى بن عون ، **مساهمة الاتصال الداخلي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-دراسة حالة- ARCELOR MITATL TEBESSA**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص الاتصال والتنمية المستدامة للمؤسسات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة للموسم الدراسي /2011.2010

174- مهدية هامل، **إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فرع التنمية وتسيير المارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

175- ميسون محمد عبد القادر، **التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة 2009

176- نوال ضيافي بعنوان: **" المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية "**، رسالة ماجستير تخصص : تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2010

177-السعيد بومعيزة، **أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب-دراسة استطلاعية بمنطقة البليدة-** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة، علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005-2006.

178-ريوة محاد، **دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

179-صبرينة رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.

180-غادة السيد الوشاحي، **دور الجامعة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها -دراسة ميدانية بجامعة أسيوط-** ، أطروحة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2004.

181-ليلي سليماني بعنوان " **دور الاتصال في تفعيل الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للقنوات- ENAC غرداية**-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة باتنة 01، للموسم الجامعي 2020/2019.

182-نور الدين الهميسي، **أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة، دراسة ماجستير غير منشورة**، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2007م.

التظاهرات العلمية:

183- أحمد بن عمارة، مومن لامية، **دور الاتصال المسؤول في تفعيل الأداء البيئي المستدام بالمؤسسات الرياضية- Cup كأس العالم قطر 2022 - نموذج-**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الافتراضي حول: مونديال قطر 2022 قوة ناعمة عربية ترسم ملامح مستقبلية عالمية - رؤى استشرافية- ، جامعة تلمسان، المركز الديمقراطي العربي **World** للدراسات السياسية والإستراتجية والاقتصادية ألمانيا، 04-05 مارس 2023.الجزائر.

184- حنان أوشن ، **المسؤولية الاجتماعية في ظل جائحة كورونا وتأثيرها على حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة**، مؤتمر دولي افتراضي: دور المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة في ظل الظروف الاستثنائية، 15-16 جويلية 2020 إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتجية والسياسية والاقتصادية، برلين/ألمانيا.

185- فضيل دليو، **الاتصال والتنمية المستدامة**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول **المجتمع المدني والتنمية المحلية**، جامعة قسنطينة 03 مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 15 ماي 2014..

186-صالح السحيباني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف، لبنان، 2009.

187-عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، **تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات**، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

188-نوال مغزيلي، "**انعكاسات جائحة كورونا على الهجرة غير الشرعية**"، حماية حقوق اللاجئين في ظل أزمة كورونا كوفيد 19، آسية دعاس، المركز الدولي للأبحاث والدراسات الإجتماعية والإنسانية-بريطانيا-، ماي 2022.

189-أحمد بن عمارة، **الهجرة غير الشرعية نحو أوروبا وتداعياتها في ظل جائحة كورونا**، الهجرة في زمن جائحة كورونا، كيم صبيحة، ابن النديم للنشر والتوزيع، مارس 2022.

190- الاقتصاد الأخضر كنموذج تنموي جديد لدعم أبعاد التنمية المستدامة في الجزائر-دراسة تجارب-، الملتقى العلمي الأول، جامعة البليدة02، 24أكتوبر 2021.

-القوانين والأوامر والمراسيم:

191 -قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09 شوال عام 1433 الموافق 27 غشت سنة 2012، ويحدد عدد مكاتب الأقسام لكل مفتشية أقسام الجمارك.

192-الجريدة الرسمية رقم 16، الصادرة بتاريخ 24 مارس 2020.

193-قانون الجمارك الجزائري

مقالات ونصوص على الانترنت

194- فوكس نيوز تكشف أسباب سقوط ايطاليا في فخ كورونا، (متاح على الرابط) - **https://arabic.rt.com/world/1095287-%D9%81**

195- كشك محمد ، **أزمة كورونا: التداعيات والآليات التي انتهجتها الدول لإدارة الأزمة**، تقارير دراسات. مركز البحرين للدراسات الإستراتجية والدولية والطاقة، أفريل 2020 ،الموقع الإلكتروني التالي : **https://bit.ly/3bsHR6Q**

196-المواجهة صفر، قصة مباراة تحولت إلى"قنبلة بيولوجية"، (الجزيرة الرياضية، 25 مارس 2020)، متاح على الرابط **http.//bit.ly/2UV1a3I**

197-سر نجاح التجربة التايوانية في درء خطر كورونا 2019 **https://www.alarabiya.net/coronavirus/2020/04/** 27 مارس 2023

198-نقلا عن حرب كورونا بين واشنطن وبكين...منظمة الصحة العالمية المتهم الرئيسي، صحيفة العرب، لندن، العدد11684، 2020/04/21.

199-السياحة الثقافية ووباء كوفيد-19، **https://www.unwto.org/ar/cultural-tourism**-covid حمل يوم 12 جوان 2023.

200-**التلوث السمعي يتسبب بأمراض خطيرة، https://almanar.com.lb/4436885?s=wts**، حمل يوم 08 جوان 2024.

201- عبد اللطيف هاني، **آثار كورونا الاقتصادية: خسائر فادحة ومكاسب ضئيلة ومؤقتة**، الموقع الإلكتروني التالي: **https://bit.ly/3cDAQ4d**

202-موقع المديرية العامة للجمارك **www.douane.gov.dz**

203- موقع منظمة الصحة العالمية

مراجع باللغة الأجنبية

203- Alex Mucchielli**. Deux Modèles Constructivistes Pour Le Diagnostic Des Communications Organisationnelles.** Presses Universitaires De Bordeaux.2006.

204- Béatrice Parguel. **La Communication Sociétale Vs Communication Responsable**. 50 Fiches Sur Le Marketing Durable, Bréal, 2010
205- Belkaid Essmae, Chikh Nadjet, Ben Habib Abderrazek, Stakeholders Et Developpement Du L'entreprise, Cas De Naftal Algérie, Colloque International De Developpement Durable Et Exploitation Rationnelle Des Ressources, Université De Ferhat Abbas, Sétif, Algérie, 04-07 Avril 2008.
206- Christophe Roux-Dufort. **Crise Et Sentiment**, Le Cycle D'incompétence Habile, Sanjy Ramboatiana Dans L'Expansion Management Review 2008/1(N°128), Pages 120 A 128 Éditions L'Express - Roularta ISSN 1254-3179 DOI10.3917/Emr.128.0120
207- Gerrd Noel.Loic Armand. **Communication Respnsable Des Entreprisees**.Guide Pratique (Medef) Paris.2011.
208- H. KUNREUTHER, M. USEEM, **Learning From Catastrophes: Strategies For Reaction And Response**, Pearson Prentice Hall, 2010.
209- Hitt, Michael A. Et Al., **Strategic Management: Competitiveness And Globlization**, 5th Ed., Southwestern Thomson , 2003.
210- Jaques Vigneron .Francisco Laurence :**La Communication Environnementale Economica** .Poche Environnement.1996..
211- Libaert Thierry **La Communication De Crise** .Deuxième Edition. Dunod. Paris. 2005.
212- Libaert Thierry, **Communication Et Environnement. Le Pacte Impossible**, Paris, Presses Universitaires De France, Coll. Développement Durable Et Innovation Institutionnelle, 2016.
213- Libaert Thierry, **La Communication Verte** : L'écologie Au Service De L'entreprise, Liaisons Coll. Communication / Innovation, 1992.
214- Libaert Thierry . **La Communication D Entreprise**.Paris.Economica.1998.
215 -Libaert Thierry **La Communication De Crise** .Deuxième Édition. Dunod. Paris 2005.
216-Lise Moutmall, **l'intégration du développement durable au management quotidien** , édition Harmatan , paris 2004 .
217- Menon, **Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence Corporate Environmentalism As Market Strategy**, Journal Of Marketing,.
218- Michel Ogrizek, **Environnement Et Communication**, Paris , Edition Apogée ,1993.
219-Michèle Gabay*: **LA** **Nouvelle Communication De Crise Concepts Et Outils** -* .Édition Stratégie. Paris 2001.

220- Olivier Dubigeon, **Piloter Un Développement Responsable,** Pearson Education, 3ème Edition, Paris, France, 2009.
221- RAMÍREZ MOLINA, Reynier; CHACÓN, Héctor Y EL KADI, Omar. **Gestión Estratégica Del Talento Humano En Las PYMES. Ed. Corporación CIMTED**, Medellín (Colombia) 2018.

222-Rémy Volpi, **A Propos Du Management De Crise** , Document De Travail, Université Du Littoral Cote D'opale ,2003.

223-Samuel Mercier, **L'apport De La Théorie Des Parties Prenantes Au Management Stratégique** :Une Synthése De La Littérature, 10 Eme Conférence De L'association International De Management Stratégique AIMS, , Faculté Des Sciences De L'administration, Université Laval, Québec, Canada, 13-15 Juin 2001.

224- Sarah Landry**. Contribution De La Responsabilité Des Entreprises Dans La-Pour Dix Construction De L Image Organisationnelle-Evolution Sur Dix Ans Entreprises Canadiennes-Maitrise En Communication Publique.Maitre Es Arts (M.A).Universite Laval.Quebec.Canada.2013.**

225- Stephane Riot.**La Communication Responsable**-Effet D Annonce Ou Enjeux Socioéconomique Dihod.Paris.

226-Sylvie Payoux & Constant Calvo -Les **Enjeux De La Communication Responsable**- Développement Durable – RSE. 2012.

227- VIGNERON Jacques, FRANCISCO Laurence, **La Communication** - .**Environnementale, Economica,** Poche Environnement, 1996

228-Béatrice Jalenques-Vigouroux - **Communication Et Environnement**. Questions De Communication, Paris Presse Universitaire, 2011.

229- Béatrice JALENQUES-VIGOUROUX , **La Communication Environnementale** Presses Polytechniques Et Universitaires Romandes, Coll. Gérer L'environnement, Lausanne, 1998.

230-Béatrice Parguel**. La Communication Sociétale Vs Communication** - 2010 **Responsable**. 50 Fiches Sur Le Market-Ing Durable, Bréal

231-Edgar Morin.**Pour Une Crisologie. Communications**.N25.Parisseuil.(1976). -Fabien Durif.Nancy Corriveau.**Tableau De Bord De La Communication Responsable** Ocr 2011.

232-Michèle Gabay: **LA Nouvelle Communication De Crise Concepts Et Outils** .2001..Édition Stratégie. Paris

233-Oehler.A.**Communicating CSR To Internal Stake Holders**.MA Thesis Faculty Of Communication Science University.Italy.2010.

234-Paul De Backer , **Le Management Vert** , Dunod , 2eme Édition , Février , 1998 .

235-Philippe Gerad.**Communication-Responsable Et RSE**: Principes Et Bonnes Pratiques.2020

236-Randolph Starn. Metamorphoses D Une Notion. **Les Historiens Et La -Crise-Communication** .N25.1976.

237- Demos. L'Arcade Sartre Véronique: **La Communication De Crise** .Édition- ,France 2003

238-Sylvie Payoux & Constant Calvo -Les **Enjeux De La Communication Responsable**- Développement Durable – RSE. 2012

المجلات

239- Robert N. Lussier. **Corporate Social Responsibility during the Coronavirus Pandemic: An Interim Overview.** Business and Economic Research. ISSN 2162-4860.

240- Enrique Dans, **As Covid-19 Forces Millions Of Us To Work From Home, Which Are The Best Tools For The Job?** Forbes, Mar 27, 2020, Https://Www.Forbes.Com/Sites/ Enriquedans/2020/03/27/As-Covid-19-Forces-Millions-Of-Us-To-Work-From-Homewhich-Are-The-Best-Tools-Forthejob/#19e8849b61e0

241- Olaniran Bolanle And David Wililiams Expandin **The Crisis Planning Function Introducing Elements Of Risk Communication To Crisis** Communication Practice Publique Relation ,Review. Vol 24.N °3,1998..

242- P. B. Singh, Kamal K. Pandey**, Green Marketing:Policies And Practices For Sustainable Development** , A Journal Of Management, Volume 5, No. 1, June-2012.

243-Morsing.M.Schultz.M.2006.**Corporate social responsibility communication stakeholder information. resonse and involvement stratgies. Business Ethics.** A European review.vol.15. No.4

–قائمة القواميس والمعاجم

244-Boudon Raymond, et autres . **Dictionnair de sociologie** Casbah édition, Alger 2005.

245- Cahen Elie**: Dictionnair de Gestion**, Casbah édition Alger 1998.

246-André Akoun et Pierre Ansart , **Dictionnaire de sociologie**, édition Robert/Seuil,Paris,1999

247- World Customs Organization, **Glossary Of International Customs Terms**, Brussels 2013-.

248-A.Burlaud.S.Yeglem.P Mykita.**Dictionnaire De Gestion**.Edition Foucher Paris.1995.

مقال

249- Michel Capron, Françoise Vuairel- La Noizelée, Marie-France Turcotte, ISO26000 Un Norme « Hors Norme » ?, Editions Economica, Paris, France, 2011.

المقابلات

1-مقابلة رئيس مفتشية أقسام الجمارك تبسة، السيد/معروف ساعد.

2-مقابلة مع رئيس مكتب العلاقات العامة والنظام المعلوماتي عل مستوى المفتشية، السيد/خليلي فيصل.

3-مقابلة مع رئيس مكتب الوسائل على مستوى المفتشية، السيد/دويشين فاتح.

4-مقابلة مع رئيس مكتب التكوين على مستوى المفتشية، السيد/لعصيص عمارة.

5-مقابلة مع المفتش الرئيسي للفرق على مستوى المفتشية، السيد/ محجوب عبد الحكيم.

6-مقابلة مع طبيب تعاضدية الجمارك تبسة، السيدة/ بوغرارة مريم.

7-مقابلة مع ممثل خلية الازمة على مستوى ولاية تبسة، السيد /سهايلية محمد شهير.

8-مقابلة مع رئيس مكتب الشؤون التقنية على مستوى المفتشية، السيد/شيبان تقي الدين.

9-مقابلة مع رئيس الفرع النقابي تبسة، السيد/عيساوي سليم.

10-مقابلة مع رئيس مكتب الخدمات الاجتماعية تبسة، السيد/زروق نصر الدين.

11-مقابلة مع قابض الجمارك تبسة، السيد/بواشرية مراد.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار -عنابة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال في التنظيمات

استمارة استبيان لموضوع في إطار أطروحة نيل شهادة دكتوراه موسومة ب:

دور الاتصال المسؤول في إدارة أزمة كورونا في المؤسسة الجمركية الجزائرية

دراسة ميدانية بمفتشية أقسام الجمارك تبسة

إعداد الطالب **إشراف الأستاذة**

أحمد بن عمارة **-أ.د /لامية مومن**

في إطار الإعداد لشهادة الدكتوراه، نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل صدق وأمانة، لغرض الحصول على نتائج دقيقة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم، مع الحرص على الإجابة عن كل العبارات، نشكر لكم تعاونكم.

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2024/2023

البيانات الشخصية

1- النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: من 20 -30☐ - من 31-40 ☐ من 41 فما فوق ☐

3-الوظيفة داخل المؤسسة : رئيس مكتب☐ رئيس مركز ☐رئيس فرقة ☐عون تنفيذ ☐

4-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات☐ من 05 إلى 10 سنوات☐ أكثر من 10 سنوات ☐

*** <u>المحور الأول</u> : المكانة التي يشغلها الاتصال المسؤول داخل مفتشية أقسام الجمارك -تبسة-**

الرقم	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقا
01	تحرص المؤسسة على تجسيد مسؤوليتها المجتمعية من خلال إشراك الجمهور وتفاعله مع سياستها. .(نشر ثقافة المشاركة)					
02	تعمل المؤسسة على إتاحة كافة المعلومات التي تهم الجمهور المتعامل معها.					
03	تهتم المؤسسة بالمبادرات و الأفكار و الآراء التي يطرحها الجمهور والاستجابة لها.					
04	تواكب المؤسسة الجمركية التطورات التكنولوجية المستحدثة لتعزيز برامجها الاتصالية					
05	تقوم المؤسسة بشرح وتفسير القوانين والأنظمة الجديدة للجمهور					
06	تأخذ مفتشية أقسام الجمارك تبسة بآراء موظفيها في مختلف القضايا المجتمعية المتعلقة بالمؤسسة (إستراتجية الحوار)					
07	توفر المؤسسة الجمركية المناخ الملائم للعمل					
08	تهتم المؤسسة بقياس إتجاهات الجمهور نحو سياساتها وأدائها.					
09	تساهم المؤسسة الجمركية في استقطاب وتوظيف الأعوان بصفة عادلة وخلق فرص العمل.					
10	ترافق المؤسسة الجمركية الموظف أثناء إصابته بالمخاطر المهنية من خلال (الزيارات، الاتصال الدائم، المرافقة الصحية، الإجازات الطبية..)					
11	تعتمد إدارة المؤسسة في حوارها مع الجمهور على الاتصال الشخصي					
12	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمجتمع المحلي كمؤسسة مواطنة في إطار مسؤوليتها المجتمعية (مستشفيات، مراكز طفولة، رعاية المسنين)					

13	تأخذ المؤسسة بانتقادات الموظفين بشكل جدي في سياستها الاتصالية (إستراتجية الاستماع)					
14	تعمل المؤسسة على تقويم البرامج والأنشطة بما يتوافق ورؤية موظفيها					
15	تنشر المؤسسة ملصقات تعليمية وإرشادية في مختلف مراكزها للوقاية من أخطار العمل .					
16	تهتم المؤسسة بتزويد الجمهور بالمعلومات والحصول منهم على معلومات مهمة لها.					
17	تدرس المؤسسة رغبات وشكاوي جماهيرها والتعرف على أسبابها و العمل على حلها.					
18	العمل على كسب وتأييد ثقة الرأي العام عن طريق المعلومات الصحيحة والحقائق الواضحة.					
19	تعمل المؤسسة الجمركية علي تنمية الموارد البشرية في مجال الجباية البيئية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب					
20	تساهم المؤسسة في إحياء مختلف المناسبات الوطنية والدينية للمجتمع					
21	تهتم المؤسسة بالاتصال مع الجمهور بالدرجة التي تخدم مصالحها فقط					
22	تضع المؤسسة الجمركية مخطط لتفادي وقوع أزمات (التخطيط)					
23	تضع المؤسسة الجمركية قاعدة بيانات لتسيير الأزمات					

*** المحور الثاني: البرامج المجتمعية (بيئية- اجتماعية- صحية) المتبناة من طرف مفتشية أقسام الجمارك تبسة أثناء إدارة أزمة كوفيد 19**

الرقم	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقا
24	تهتم المؤسسة بإشرات المسبقة لحدوث الأزمة، مما يساعدها على وضع خطط المواجهة					
25	تتواصل المؤسسة مع الجمهور أثناء الأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها					
26	تقدم المؤسسة شروحات حول رؤيتها وبرامجها أثناء الأزمة					
27	الخطط الاتصالية الموجودة لإدارة الأزمة تساعد بشكل فعال على تجاوز الأزمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.					
28	المؤسسة الجمركية لديها خطط إتصالية بديلة تستخدمها في إدارة الأزمة بفعالية و هو ما يسهم في تحقيق أهدافها.					
29	تنظم المؤسسة الجمركية أحداث وطنية أثناء الأزمة (اليوم العالمي للجمارك) لتمرير رسالتها المسؤولة في حماية الاقتصاد والبيئة والمواطن.					
30	تميزت المعلومات المتعلقة بمخلفات فيروس كوفيد-19- المقدمة للموظفين من طرف مفتشية أقسام للجمارك تبسة أثناء الأزمة بالجدية والصدق والشمولية.					
31	تسعى المؤسسة الجمركية في الجانب المجتمعي إلى توفير مساعدات خيرية تمنحها					

	للمتضررين أثناء الأزمة					
32	شاركت المؤسسة في حملات السلامة والتوعية والتحسيس من مخاطر كوفيد 19 والأمراض والحوادث أثناء الازمة					
33	توفر المؤسسة الجمركية ظروف عمل صحية وآمنة للعمل أثناء أزمة كوفيد-19- (اللقاح، أجهزة الأشعة، كمامات)					
34	تسهر المؤسسة على إدماج الموظفين داخل منظومة العمل الواحد خاصة أثناء الأزمة.					
35	التشجيع على المساهمة في الحملات التطوعية داخل المؤسسة الجمركية أثناء الأزمة.					
36	التشجيع على المساهمة في الحملات التحسيسية بين جماهير المؤسسة أثناء الأزمة.					
37	ترافق مفتشية أقسام الجمارك تبسة مختلف برامج التنمية المحلية على مستوى الولاية أثناء الأزمة. .					
38	تأثرت المؤسسة الجمركية بقلة الكوادر البشرية المؤهلة إداريا وفنيا أثناء إدارة الأزمات بالمؤسسة.					
39	يسعى الفاعلون في المؤسسة الجمركية على مرافقة الموظفين نفسيا في أدائهم .					
40	وضعت المؤسسة الجمركية الموظفين في قائمة أولوياتها بعد الأزمة.					
41	تقدم المؤسسة الجمركية الخدمات الاجتماعية لموظفيها بعد الأزمة الصحية كالرحلات السياحية والحج والعمرة.					

المحور الثالث:الأساليب الاتصالية المعتمدة لتجسيد البرامج المجتمعية المسطرة أثناء وبعد أزمة كوفيد-19-

الرقم	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقا
42	يعبر المضمون الاتصالي للمؤسسة الجمركية عن رؤى كل من المنظمة وجمهورها.					
43	سعت المؤسسة الجمركية إلى التوجه نحو الفضاء الافتراضي كبديل حتمي أثناء الأزمة.					
44	جندت المؤسسة الجمركية مختلف الدعائم الاتصالية ووسائل النشر من مجلات ومواقع الكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي للحد من الاتصال المباشر بين الموظفين ومرتادي إدارة الجمارك أثناء الأزمة .					
45	قامت مفتشية أقسام الجمارك تبسة بتقديم عرض تفصيلي عن خطوات وسياسة عملها الاتصالية أثناء الأزمة. (إستراتجية الإقناع).					
46	مشاركة المضامين وإعادة نشرها أثناء أزمة كوفيد-19-(إستراتجية الإعلام)					
47	عملت إطارات الجمارك على تكثيف حملات العلاقات العامة والإعلانات والبرامج الاتصالية لتمرير المعلومات نحو جمهورها أثناء أزمة كوفيد 19.					
48	إستغلال التقنيات الحديثة كالبث المباشر والعمل عن بعد.					

49	استخدمت المؤسسة شبكات التواصل الاجتماعي لنشر أخبار وأحداث الجمارك أثناء وبعد الأزمة.					
50	تعزيز الاتصال والتواصل (التفاعلية) بين الجمهور والمؤسسة الجمركية.					
51	الاستعانة بالوسائل الإعلامية في تعزيز الاتصالات الخارجية للمؤسسة أثناء وبعد الأزمة.					
52	إجراء لقاءات واتصالات رسمية مع الإعلاميين لتقوية العلاقات الشخصية أثناء الأزمة.					
53	تأخذ المؤسسة الجمركية باقتراحات الموظفين بشكل جدي خاصة أثناء الأزمة.					
54	خصصت المؤسسة "سجل شكاوي" على مستوى كل مرافقها ،تجسد من خلاله دورها الاجتماعي.					
55	تتواصل المؤسسة مع جمهورها الداخلي عن طريق الإتصال التقليدي (إتصال نازل , إتصال صاعد، إتصال أفقي) أثناء الأزمة.					
56	تنشر المؤسسة الجمركية برامج المسؤولية المجتمعية (التوعية الصحية، ..... في المجلة الخاصة بها.					
57	ترصد المؤسسة الجمركية إنجازاتها وتنشرها على أوسع نطاق.					
58	تعمل على استطلاع أراء الجمهور بعد الأزمات لتحديد فعالية برامجها.					
59	تقوم بقياس النتائج وإبراز صورتها بعد الأزمة.					
60	تقوم بتوجيه وسائل الإعلام لقضايا تهمها صحيا، اجتماعيا وبيئيا					
61	تعمل على مشاركة وسائل الإعلام بمختلف تظاهراتها (حملات تشجير، أبواب مفتوحة...)					
62	تنظم المؤتمرات الصحفية والإشراف عليها خاصة أثناء الأزمة					

المحور الرابع: مواصفات القائمين بالاتصال الذين راهنت عليهم المؤسسة في إدارة أزمة كوفيد-19-

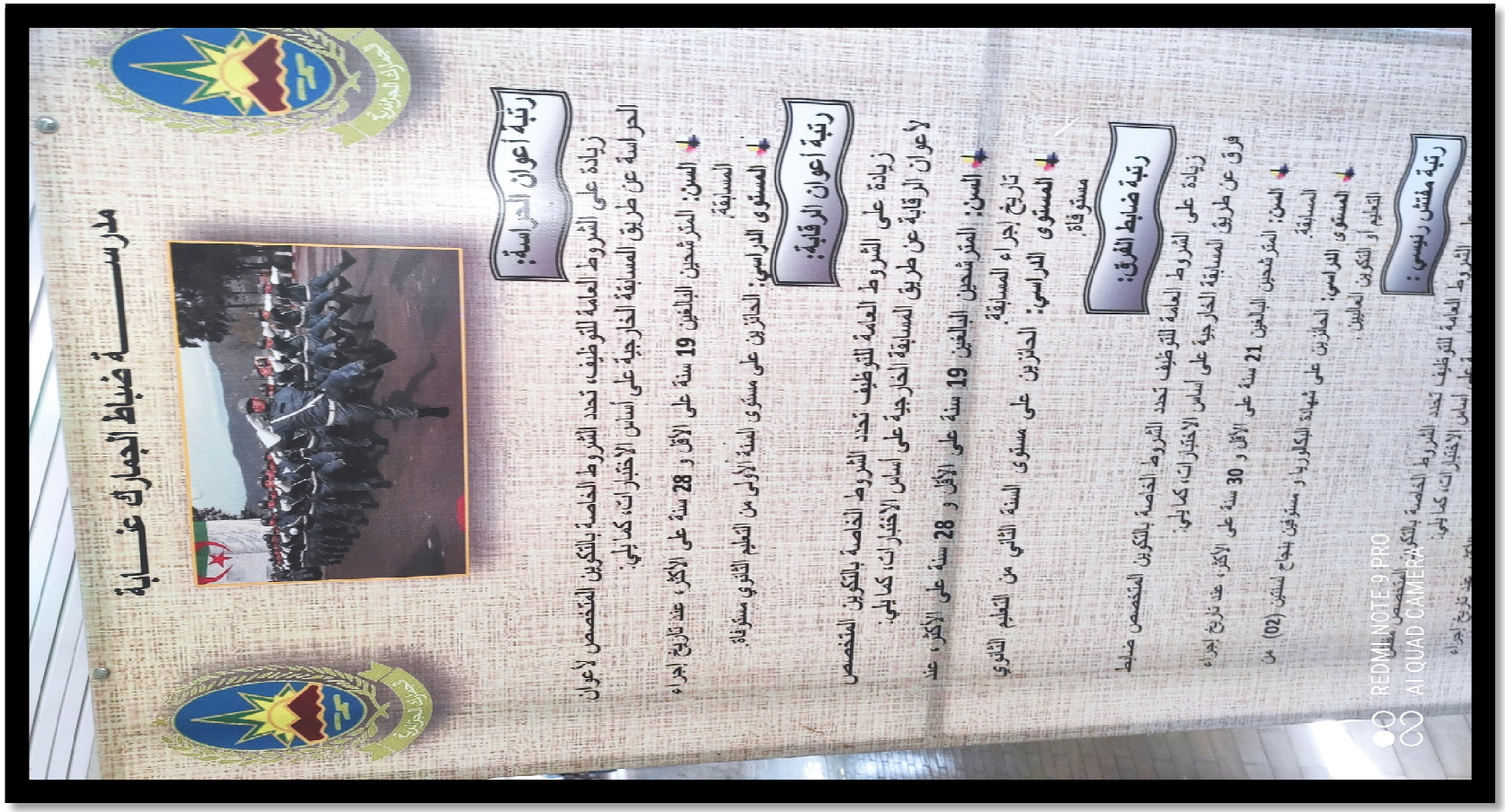
الرقم	العبارة	أوا فق بشد	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقا
63	يسعى القائمون بالاتصال في المؤسسة إلى التواصل مع الجمهور عند تضارب المصالح بينه وبين المؤسسة.					
64	يهدف القائم بالاتصال إلى تحقيق أرضية مشتركة من التفاهم بين المؤسسة والجمهور					
65	يستهدف القائم بالاتصال جمهور مواقع التواصل الاجتماعي من اجل تحسين الصورة الذهنية					
66	يتابع القائم بالاتصال في المؤسسة كل ما يكتب عن المؤسسة بالسلب أو الإيجاب					
67	يحرص القائمون بالاتصال في المؤسسة على تمثيل المؤسسة بصورة جيدة في مختلف المناسبات					

68	يسعى القائم بالاتصال على تطوير سياسات المؤسسة بما يتلائم مع مصلحة الجمهور					
69	توفير المعلومات حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والفرص التطوعية المتاحة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية					
70	سعت المؤسسة عبر القائم بالاتصال إلى تمرير رسالتها الاجتماعية والبيئية للجمهور					
71	إنتاج الرسائل الإعلامية وإعداد جميع الأخبار والمقالات والصور التي تنقل برامج المؤسسة.					
72	تحليل ما ينشر بوسائل الإعلام المختلفة من أخبار ومعلومات عن المؤسسة، والإجابة عن استفسارات الجماهير.					
73	متابعة شكاوى الجمهور					

5- الصعوبات التي تواجه القائم بالاتصال المسؤول في إدارة أزمة كوفيد-19- بمفتشية اقسام الجمارك تبسة.

الرقم	العبارة	أو افق بشد	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق إطلاقا
74	الرقابة الصارمة (ليس كل ما يعرف يقال)، ونقص التحفيز.					
75	عدم وعي القائم بالاتصال بالمؤسسة بضرورة وضع برامج المسؤولية الاجتماعية					
76	عدم تفعيل الاتصال الحواري بين المؤسسة وجماهيرها.					
77	صعوبة الوصول إلى حساب المؤسسة.					
78	نقص ميزانية المؤسسة لتجسيد برامج الاتصال وتوفير الآليات اللازمة					
79	غياب الروح الجماعية والمشاركة بين موظفي المؤسسة					
80	غياب المهارات الاتصالية ونقص الخبرة					
81	العمل بعيدا عن التخصص					
82	غياب التكوين المستمر والتدريب للموظفين في المؤسسة					
83	عدم الاهتمام بالجانب النفسي للموظف في المؤسسة					
84	عدم التحكم في استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة					
85	غياب دليل توجيهي لمبدأ العمل المؤسساتي الرقمي.					

الملحق رقم 01



الملحق رقم 02

World Customs Organization
Organisation mondiale des douanes

CERTIFICAT DE MÉRITE

A l'occasion de la Journée internationale de la Douane,
l'Organisation mondiale des douanes décerne le présent certificat à

السيد بن عمارة أحمد

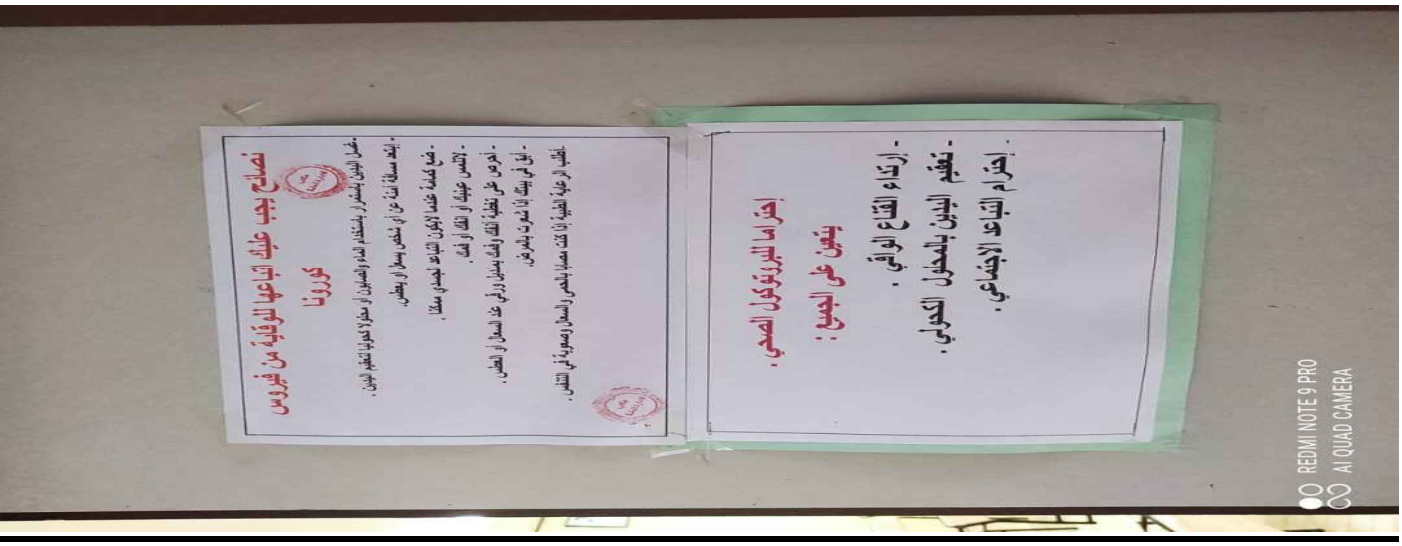
représentant

المديرية العامة للجمارك الجزائرية

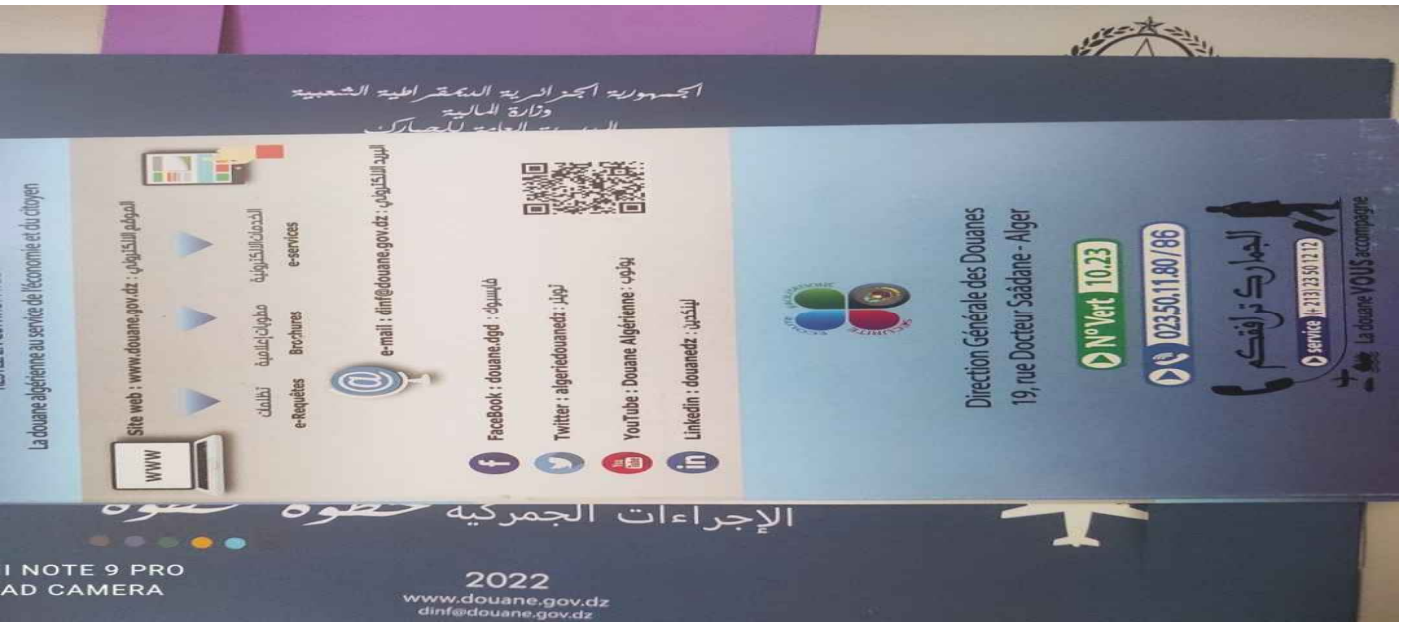
pour services exceptionnels rendus à la Communauté douanière internationale

Kunio Mikuriya
Secrétaire général

الملحق رقم 03



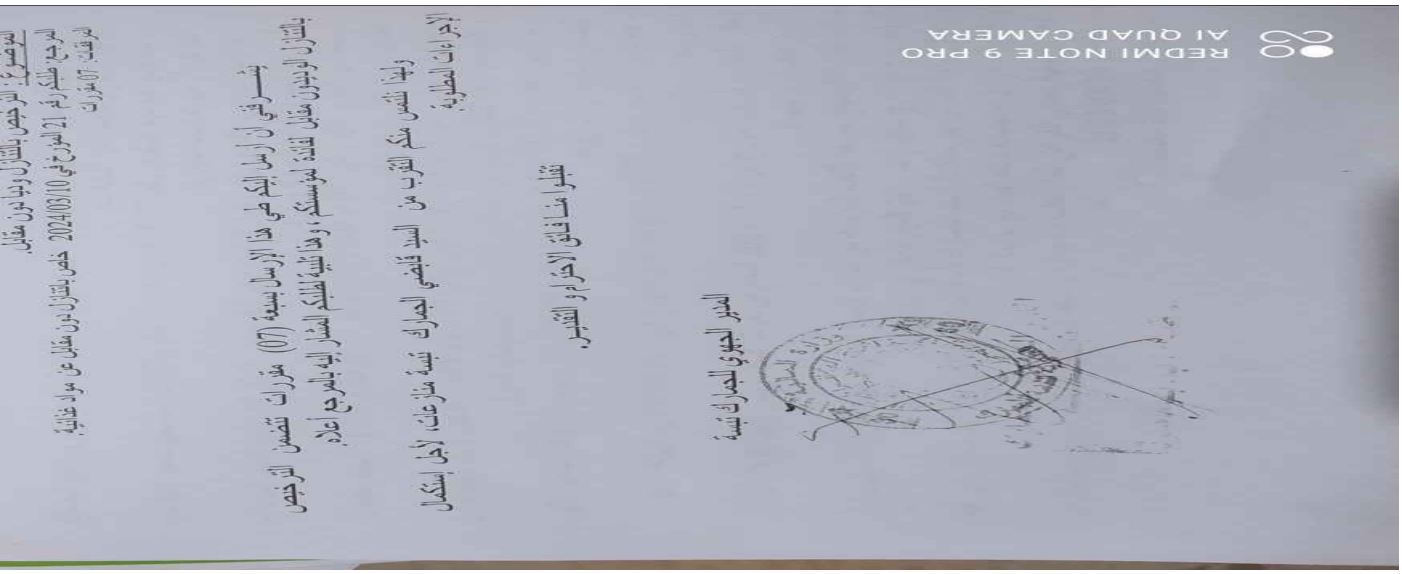
الملحق رقم 04



الملحق رقم 05



الملحق رقم 06



الملحق رقم 07

الموضوع: الترخيص بالتنازل وبيعا دون مقابل.
المرجع: ملكية رقم 111 المؤرخ في 2024/03/10 خاص بالتنازل دون مقابل عن مواد غذائية.
المرفقات: 03 مقررات

يسرني أن أرسل إليكم طي هذا الإرسال بخمس (05) مقررات تتضمن الترخيص بالتنازل لوجه الله دون مقابل لفائدة لموسسكم، وهذا تلبية لطلبكم المشار إليه بالمرجع أعلاه.

وإنما تلتمس منكم التقرب من السيد قاضي الجزائر نسبة منازعات، لأجل إستكمال الإجراءات المطلوبة.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير،

المدير الجهوي للجزائر نسبة

REDMI NOTE 9 PRO
AI QUAD CAMERA

الملحق رقم 08

الموضوع: الترخيص بالتنازل وبيعا دون مقابل.
المرجع: ملكية رقم 104 المؤرخ في 2024/03/10 خاص بالتنازل دون مقابل عن مواد غذائية.
المرفقات: 03 مقررات

يسرني أن أرسل إليكم طي هذا الإرسال بخمس (05) مقررات تتضمن الترخيص بالتنازل لوجه الله دون مقابل لفائدة لموسسكم، وهذا تلبية لطلبكم المشار إليه بالمرجع أعلاه.

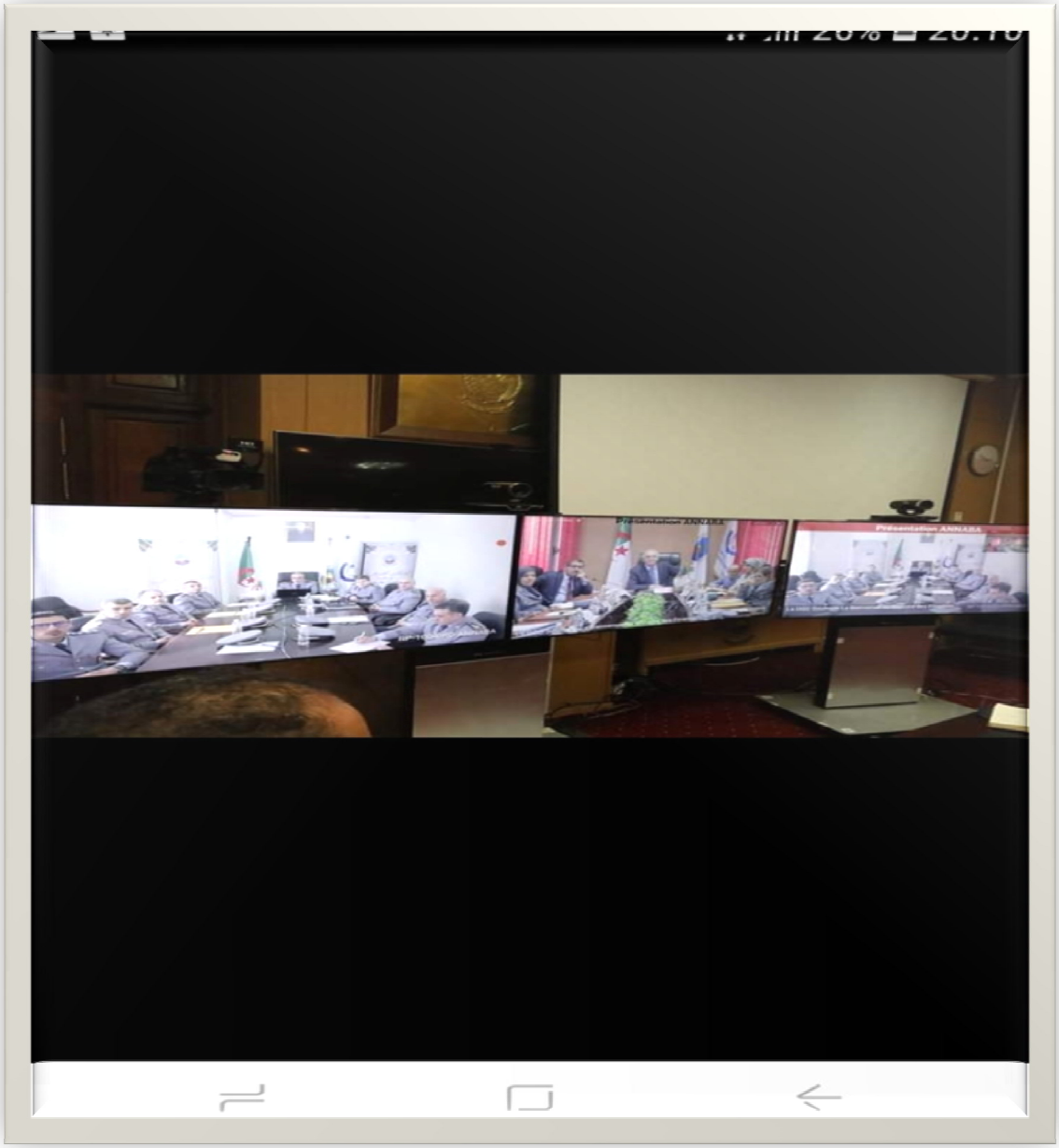
وإنما تلتمس منكم التقرب من السيد قاضي الجزائر نسبة منازعات، لأجل إستكمال الإجراءات المطلوبة.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير،

المدير الجهوي للجزائر نسبة

REDMI NOTE 9 PRO
AI QUAD CAMERA

الملحق رقم 09

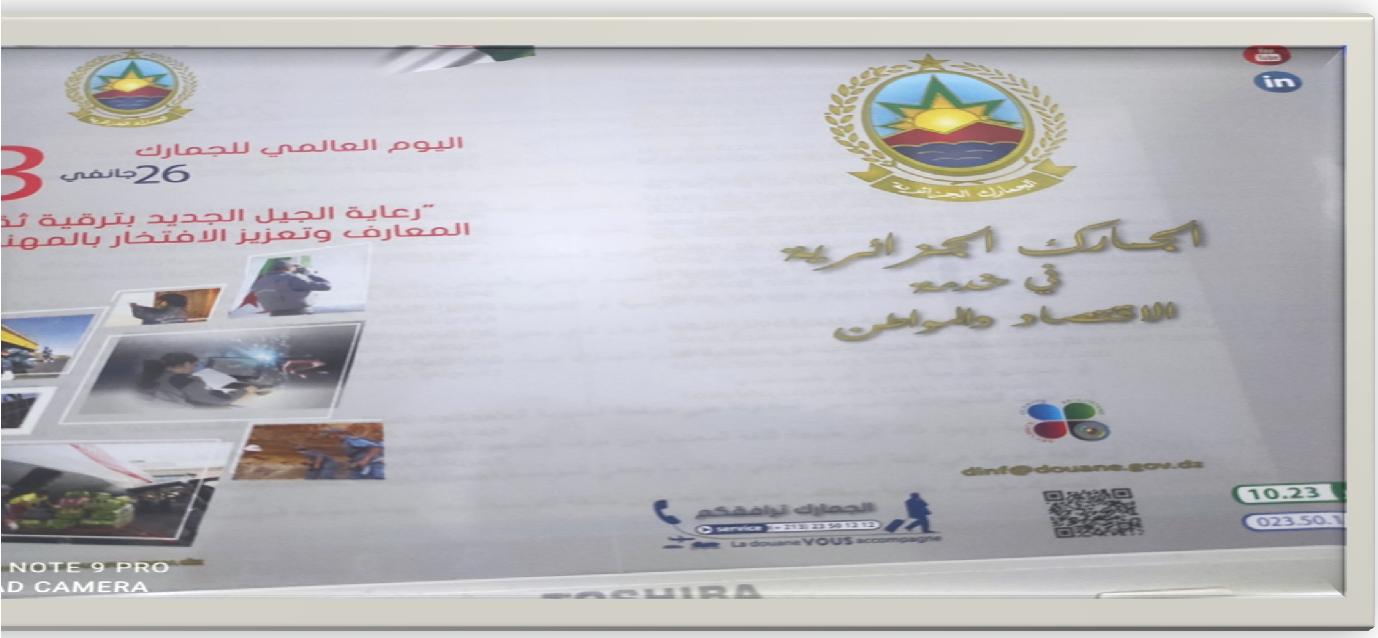


الملحق رقم 10

الملحق رقم 11



الملحق رقم 12



الملحق رقم 13



الملحق رقم 14



الملحق رقم 15



الملحق رقم 16



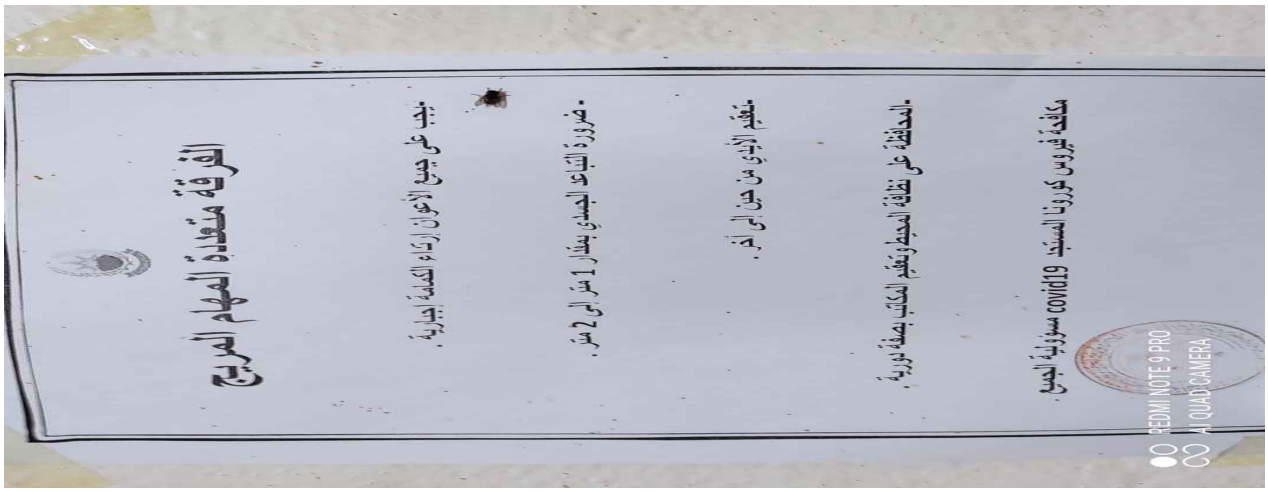
الملحق رقم 17



الملحق رقم 18



الملحق رقم 19



الملحق رقم 20



الملحق رقم 21



الملحق رقم 22



الملحق رقم 23

الملحق رقم 24



الملحق رقم 25



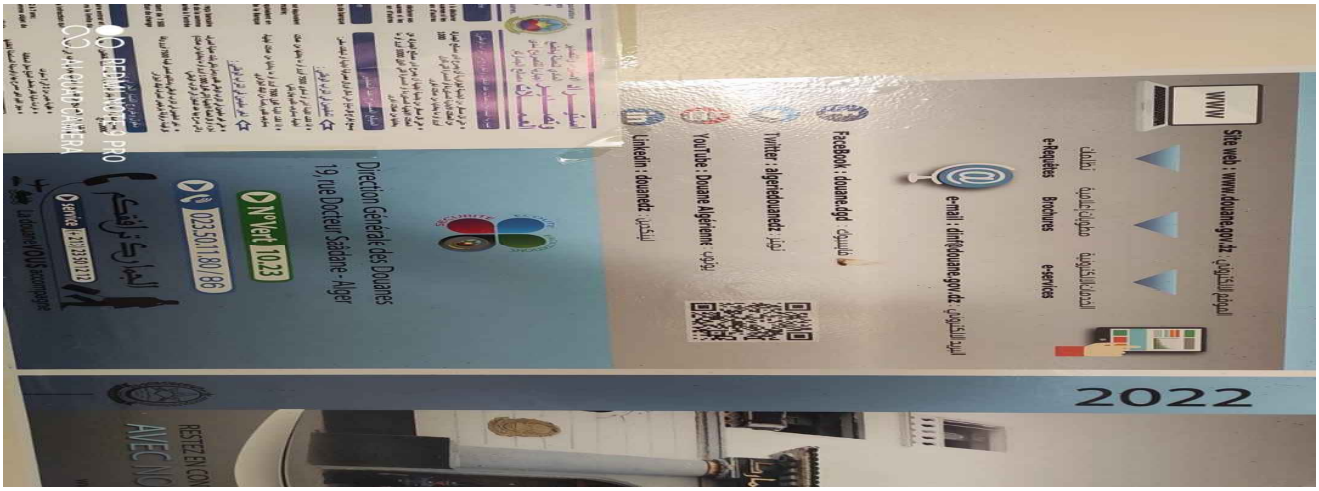
الملحق رقم 26



الملحق رقم 26



الملحق رقم 27



الملحق رقم 28



تعاضدية الجمارك الجزائرية
Mutuelle Douanière Algérienne
6, Rue des Moussabiline (ex rue des Fontaine) ALGER

PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Alger, le 02 NOV 2023

COMMUNIQUE - بـــــيـــــان

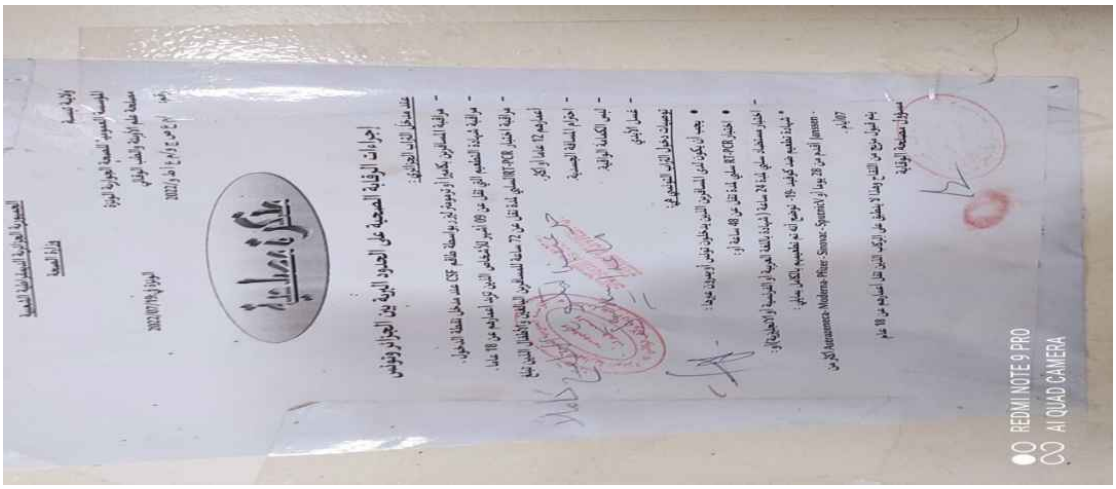
تتشرف تعاضدية الجمارك الجزائرية أن توافيكم بقائمة أخرى لبعض الاتفاقيات السارية المفعول حاليا، بعد إمضائها و إعادة إرسالها للإدراة، في انتظار اتفاقيات أخرى قد أرسلت إلى مندوبي التعاضدية و المراكز الطبية و ستوقع عن قريب:

الرقم	المنطقة	عيادة، طبيب، مخبر تحاليل، مركز التصوير الطبي...	الملاحظة
01	تبسة	مخبر التحاليل الطبية (دكتور علالو)	تعديل اتفاقية
02	البيض	المؤسسة الصحية قوجيل	تعديل اتفاقية
03	البيض	طبيبة اخصائية في أمراض الفم و الأسنان (دكتور غيث ليلى)	اتفاقية مجددة
04	الأغواط	طبيبة مختص في أمراض الحساسية (دكتور لعبوب)	اتفاقية مجددة
05	البويرة	العيادة الطبية " راشا "	اتفاقية مبرمة
06	بومرداس	العيادة الطبية السلام	اتفاقية مجددة
07	الجزائر العاصمة	العيادة الطبية تالية خاتي للأوردة (دكتور خاتي)	اتفاقية مجددة
08	سعيدة	مخبر التحاليل الطبية (دكتور حدي زهير)	اتفاقية مبرمة
09	تقرت	عيادة طب الأسنان (دكتور قسوم جمال الدين)	تعديل اتفاقية
10	المدية	مخبر التحاليل الطبية (صابري)	اتفاقية مبرمة
11	غليزان	مخبر التحاليل الطبية (دكتور بن دردوش احمد)	اتفاقية مبرمة
12	الجزائر العاصمة	عيادة طب الأسنان (دكتور توري)	تعديل اتفاقية
13	الجزائر العاصمة	مخبر التحاليل الطبية (دكتور أيت جبارة)	اتفاقية مجددة

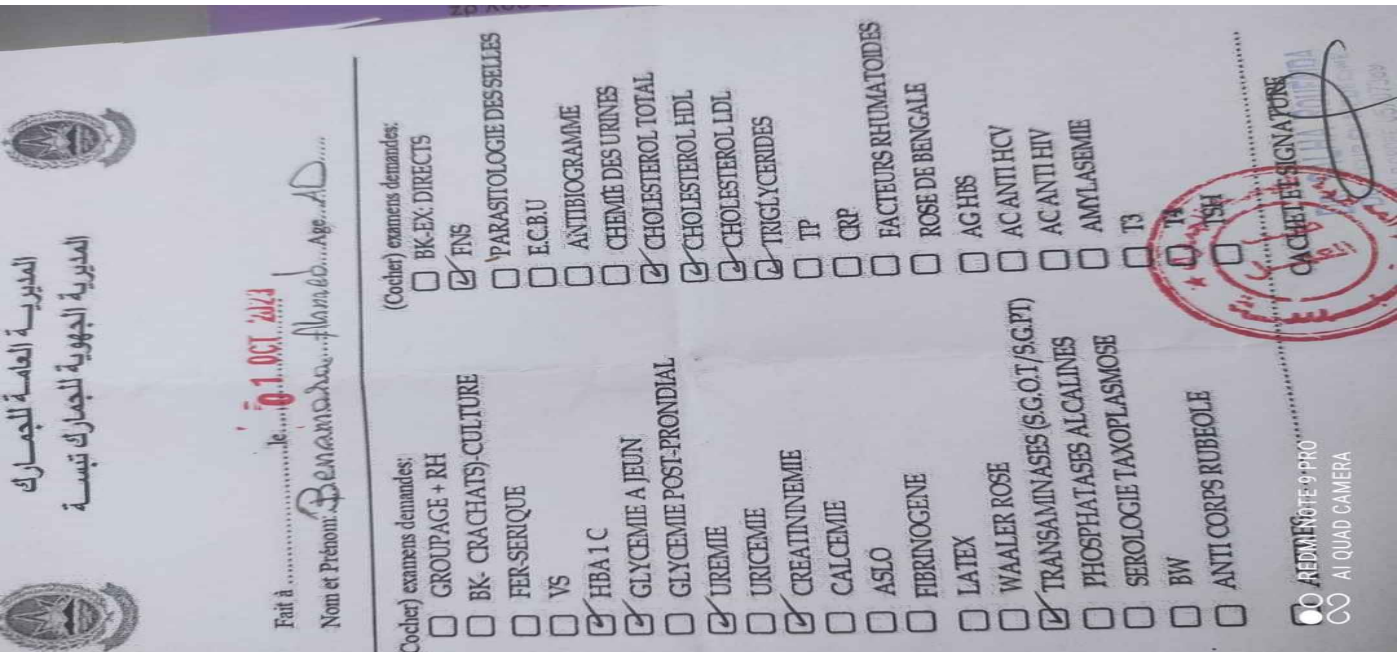
ملاحظة: كل جديد يتعلق بالاتفاقيات الطبية سيتم إعلامكم به.

تعاضدية الجمارك الجزائرية
رئيس مجلس الإدارة
نيان رابح

الملحق رقم 29



الملحق رقم 30



الملحق رقم 31



الملحق رقم 32

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
المديرية العامة للجمارك

تهنئة السيّد اللواء المدير العام للجمارك، للعائلة الجمركية

بمناسبة نجاح أبنائهم وبناتهم في شهادة البكالوريا دورة جوان 2024



اللواء بخوش عبد الحفيظ
المدير العام للجمارك

يسعدني أن أتقدّم إلى بنات وأبناء زملائي منتسبات ومنتسبي جهاز الجمارك الجزائرية، بأسمى عبارات التهاني والتبريكات، بمناسبة نجاحهم في إجتياز شهادة البكالوريا لدورة جوان 2024، التي توجت سنوات من الجد والإجتهاد والمثابرة، متمنيا لهم التوفيق والسداد في مشوارهم الجامعي ومزيدا من النجاحات مستقبلا.

"أدام الله أفراحكم
وألف مبروك للناجحات والناجحين"