جـــامعة الـــجزائر " 03"

كليّـــة علـــــوم الإعـــــــلام والاتصـــــــال

القائم بالاتصـال ودوره فـي صناعة القرار قبل حدوث الأزمـات في الجزائر

دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي والعرفّي لـ (بني مزاب) بعد أزمة غرداية (2008)

اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال

إعـداد الطالبـة

فطيمـة بوهانـي

إشـــــــــــــراف

أ/د أحمـــد عظيمـــي

لـــجنة المناقشـــة

صـــفوان حسيني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	رئيســـًا
أحمـد عظيمـــي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	مقررا
رشيـــدة سبتـــــي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	عضوا
الحـــاج موسـى بن عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	عضوا
أبـو بـكر صـــــالـــح	أستاذ محاضر "أ"	المدرسة للأساتذة ببوزيعة	عضوا

الـسنة الجـامـعـية 2015/ 2016

جـــامعة الـــجزائر " 03"

كليّـــة علـــــوم الإعـــــــلام والاتصـــــــال

القائم بالاتصـال ودوره فـي صناعة القرار قبل حدوث الأزمـات في الجزائر

دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي والعرفّي لـ (بني مزاب) بعد أزمة غرداية (2008)

اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال

إعـداد الطالبـة

فطيمـة بوهانـي

إشـــــــــــــراف

أ/د أحمـــد عظيمـــي

لـــجنة المناقشـــة

صـــفوان حسيني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	رئيســـًا
أحمـد عظيمـــي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	مقررا
رشيـــدة سبتـــــي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	عضوا
الحـــاج موسـى بن عمر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	عضوا
أبـو بـكر صـــــالـــح	أستاذ محاضر "أ"	المدرسة للأساتذة ببوزيعة	عضوا

الـسنة الجـامـعـية 2015/ 2016

شكر وتقدير

أحمد الله أولاً وأشكره لأن بلغني هذه المرحلة

وأعانني لإكمال هذه الدراسة وقد بذلت جهدي لأبلغ أهداف البحث العلمي
وأقدّم جهدًا علميًا يفيد أهلي وبلدي ..

اجتهدت وشاركني في الجهد والعون أستاذي الفاضل والكريم

الأستاذ الدكتور أحمد عظيمي الذي أدين له بجزيل الشكر والاحترام.

أسأل الله العليّ القدير أن يجازي أستاذي الكريم

الثواب ويمتّعه بالصحّة والعافيّة.

إهـداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيّننا بالحلم
وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية، أهدي عملي المتواضع هذا إلى:
والـديّ العزيزيـن .. إلـى قرّة عيني العزيـز الغالـي " هشـام"

إلى الحكيم مخلوف تمّانـــي ، وعـائلة بوهـــاني أينما وجدت .

إلى بلادي الحبيبة متمنيّة لها دوام عزّها وفخرها ..

إلـى رفـقاء زاويـة التحريـر بكليـة العـلوم السياسيـة والإعـلام
رفقاء الإضراب عن الطعام (مارس 2010) في سبيل تحرير العلم:
" د/نسـيم بوقطـايـة، د/طالب كيـحول، د/مصطفـى كيساسي"

إلى كل الـقائمين بالاتصـال على مستوى كل الـــوزارات والـــولايات، إلى أعيان وقـادة الرأي ببـني مـيزاب بغرداية وبني حافظ وقنزات بولاية سطيف، وكـل الذيــن قدمـوا لـي المساعدة ومهـدوا لـي الـطريق لـتحقيق هـذه الأمنيـــــة الغاليـــــة: (عميد الـشرطة ع/ حســـاني، د/ محمد الطيب سـالت، البرلمـاني محمد بـابـا علي، إدارة وأعضـاء مـعهد المنـاهج بالعـاصمة، وكل من الأسـتاذ الدكتور محمد النمامشة، نـور الديـن بومهرة ود/ محند إخربان بجـامعة قالمـة.

إلى الإخوة الأعـزّاء: د/ فواز بوقندوره، د/ شريف اسماعيلي، ود/ عبد القادر بهتان ، د/ عبد المـالك تكركارت، د/ عبد الغني زغنوف، د/أديب الشـاطري، د/ مــراد كمّــوش، إلى الغـاليين: أ/ عبد الرحـــــمان مهـداوي، أ/ مولــود بن زادي، أ/محمد بن يوسف، أ/محمد قوقل وكل من الصحفي: عبد السلام براهمية، عبد الـعالي مصطفــى، فريد بوحتّه وعبد العالي رحومة.

إلى رفيقات دربـــــي حبيباتي الغاليات:

نبيلة حمدات، خليـدة بوعمـرية، وسـامية دعميش.

إلـى أحبـابي الأوفيـاء إلياس بن بوعمـور، عمر دجيري الشيخ، محمد، وطلبـتي الأحبّاء في كل من جـامعة قالمـة وجـامعة الجزائر(03) والمدرسة العسكريـــة العليا بالقليعة، إلى زمـــلائي أعضـاء جمعيـة تجمـــــي بالعطف وشكري الموصول لكل من ساهم معي بوقت أو جهد أو بسمة لإخراج هذا البحث سائلة الله تعالى أن يجعل عمل الجميع في ميزان الحسنات.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق النماذج الاتصاليّة المحليّة في تسيير الأزمات بإشراك القائم بالاتصال لدى الهيئات العرفيّة في عمليّة صناعة القرار قبل حدوث الأزمات، لما لهذا الأخير من ميزات وخصائص ثقافيّة واجتماعيّة تجعل من آراءه وأفكاره (القرارت البديلة) محلّ ثقّة ومصداقيّة لدى أفراد المجتمّع، ضف إلى أنّ الحلُّول التقليديّة تأتي أفضل من غيرها كونها نابعة من المجتمّع وهي أصله وهويّته وثقافته.

جاء إبراز دور القائم بالاتصال في كل من التنظيم الإداري الرسمي والعرفي (بني مزاب) في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر من خلال شرح وتفسير أهميّة ودور الاتصال الشخصّي في العمليّة الاتصاليّة بالتحديد في عمليّة صناعة القرار قبل حدوث الأزمات، حيث يتجاوز فيه القائم بالاتصال (قادة الرأيّ في المجتمّعات العرفيّة) مهمّة نقل الرسائل التي تبنّها وسائل الإعلام وأقسام الإدارة المحليّة إلى الجمهور إلى تفسير هذه الرسائل وشرحها، بل وإلى تقديم وجهات نظّر أخرى مخالفة لهذه الوسائل، حيث تسمح الخصوصيّة الثقافيّة للأفراد والتكوين البُنيوّي والاجتماعي للمجتمّع العرفّي للقائم بالاتصال فيها بالتمتُّع بالثقّة والمصداقيّة التي تُعدُّ من أهمّ سيمات قادة الرأيّ المُؤثّرين، لذا رأت الطالبة الباحثة أنّه من الضروري التطرّق إلى موضوع الدراسة من خلال الفصول الآتية:

1. بنيّة التنظيم الإداري الرسمي وفلسفة القائم بالاتصال فيه.
2. المعلومة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.
3. القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة.
4. مدى فاعلية القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسميّ والتنظيم العرفيّ لبني مزاب بعد أزمة غرداية (2008) ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر.

قامت الدراسة على اختبار هذه الفصول باستخدام المنهج المسحي والمنهج المقارن لتوضيح مدى فعالية القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر، ثم المقارنة بين القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي والتنظيم العرفي لـ (بني مزاب/ بغرداية) بالتركيز على أهميّة المعلومة في الكشف عن المؤشرات الأوليّة للأزمة، إلى جانب توضيح علاقة القائم بالاتصال بصانع القرار، وهذا بالعودة إلى أزمات سابقة كانت مرت بها الجزائر والنظر في مدى استفادة واستوعاب القائمين بالاتصال منها في تسير أزمات مماثلة.

Abstract

The Role of the Communicator

In Making Scission Before Crisis In Algeria

- **BY: Fatima BOUHANI**

This study aimed at the applying domestic communication models in the management of crises involving the people in charge of communications within traditional organisations in the decision-making process prior to the crisis, due to cultural and social features and characteristics, which make their opinions and ideas (alternative decisions), gain the trust and credibility of members of the community. Add to that the fact that traditional solutions turn out to be better than other solutions as they come from the community, which is its origin, identity and culture.

It came to highlight the existing role of the person in charge of communications within both formal and customary administrative organisation (beni Mzab) in the decision-making process prior to the crisis in Algeria through explanation and interpretation of the importance and the role of personal contact in the communicative process, in particular in the decision-making process prior to the crisis, in which the person in charge of communications (opinion leaders in traditional communities) exceeds the task of transmitting important messages broadcast to the audience by the media and, but also to express other views contrary to these means. Cultural features of the individuals and social structure of the traditional community allow the person in charge of communications to enjoy the confidence and credibility, which is one of the most significant characteristics of opinion leaders who have influence. Subsequently, the research student found it necessary to address the subject through the following chapters:

1. Structure of the Organization and the philosophy of the person in charge of communications.

2. Information in the pre-crisis stage.

3. Communication resolution before the crisis.

4. Position of the person in charge of communications within both official and traditional administrative of organisations in Algeria.

The study to tested these themes using the survey method and the comparative method to illustrate the effectiveness of the person in charge of communication in the decision-making process prior to the crisis in Algeria, then a comparison of the the person in charge of communication in official administrative organization and customary organisation (Beni Mzab Ghardaia) by focusing on the importance of information in the detection of the primary indicators of the crisis, as well as clarify relationship between the person in charge of communication and the decision maker, and this by going back to previous crises that Algeria had experienced and to consider the extent of benefit which the person in charge of communication got from them when dealing with similar crises.

Résumé

Le rôle du chargé de communication dans la prise de la décision avant la crise en Algérie

- **Par: Fatima BOUHANI**

Cette étude vise à appliquer les modèles de communication locale dans la gestion des crises en associant le chargé de communication des institutions traditionnelles dans l'entreprise de prise de décision pré-crise. Etant donné que ce dernier possède des qualités et caractéristiques culturelles et sociales pouvant faire de ses idées et pensées (Décisions alternatives) jouissant de la confiance et de la crédibilité dans la société. Ajoutons à cela, le fait que les solutions traditionnelles sont toujours meilleures que les autres vu qu'elles proviennent de la société et qu'elles représentent sa culture et son identité.

La mise en relief du rôle du chargé de communication au sein de l'organisation officielle et traditionnelle « des Beni M'zab », dans la prise de décision avant le déclenchement des crises en Algérie à travers l'explication de l'importance et du rôle de la communication personnelle dans l'opération communicationnelle précisément dans le processus de prise de décision pré-crise. Puisque le chargé ou le meneur de la communication outrepasse la mission de transmettre les messages que diffusent les médias et les services de l'administration locale. il va jusqu'à les expliquer et analyser, et parfois même présenter des avis contradictoires, aidé en cela par la tolérance qu'offre les spécificités culturelles et la formation structurelle et sociale de la société traditionnelle à son chargé à la communication. Et ce, pour jouir de la confiance et de la crédibilité, considérée comme les qualités principales des faiseurs d'opinion.

Pour cela, l'étudiante a vu utile de se pencher sur ce sujet d'étude en traitant des chapitres suivants :

1. La structure de l'entreprise et la philosophie de son chargé à la communication
2. L'information dans la période qui précède la crise
3. La décision communicationnelle avant la crise
4. La place du chargé à la communication dans les systèmes administratifs officiel et traditionnel en Algérie.

L'étude a porté sur ces axes en utilisant la méthode comparative à l'effet de démontrer le degré d'efficacité du chargé à la communication dans l'élaboration de la décision avant la crise en Algérie. Puis la comparaison entre le chargé de la communication dans l'organisation administrative officielle et l'organisation traditionnelle Beni M'zab (Ghardaia), en se basant sur l'importance de l'information dans la divulgation des prémices primaires de la crise. Et ce, en éclaircissant la relation du chargé à la communication avec le décideur, en revenant à des crises que l'Algérie a précédemment connu et voire à quel point les meneurs de la communication en ont tiré profit dans la gestion de crises similaires.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأوّل/ بنية التنظيم الإداري الرسمّي وفلسفة القائم بالاتصال فيه

- الأبعاد التاريخية والفلسفية للاتصال في سياقات التنظيم الإداري الرسمي
- مسار الاتصال وقدراته في مناجمنت التنظيم الإداري الرسّمي
- فلسفة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي

الفصل الثاني/ المعلومة في مرحلة مـــا قبل حدوث الأزمـــة

- الأطّر النظرية لمصادر المعلومة وأنواعها
- مدخل مفاهيمي للأزمة وخصائصها
- مرحلة ما قبل حدوث الأزمة و أهميّة المعلومة في استقراء الإشاراتها

الفصل الثالث/ القرار الاتصالي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة

- مفهوم القرار الاتصال ومراحل صنعه قبل حدوث الأزمة
- أساليب صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة
- العوامل المؤثّرة في فعالية القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

الفصل الرابع/ الظاهرة المؤسساتية الرسمية في الجزائر وعمليّة تكييف الاتصال لها مع للعرف قبل حدوث الأزمات

- الظاهرة المؤسساتية العرفية والرسمية في الجزائر
- مراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل العصري الحديث في الجزائر
- الاتصال كقناة للتنسيق بين العرف والتنظيم الإداري الرسّمي في الجزائر
- مرحلة ما قبل حدوث أزمات وقعت في الجزائر بعد أزمة (2008) بغرداية

— **عرض ومناقشّة نتائج الدراسة الميدانيّة**

— **دراسة المقارنة: أوجه الإختلاف والتشابه بين القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسّمي والتنظيم العرفي لبني مزاب**

— **الخاتمـــــة**

— **الملاحق**

— **قائمة المصادر والمراجع**

فـــــــــــــهرس الجـــــــداول

الرقم	عنـــــــــــــــــوان الجـــدوّل	الصفحة
01	أسماء الاساتذة المحكّمين للإستمارة	30
02	معامل ىلفا كرونمباخ للثبات (0,72)	30
03	جدول توضيحي مؤشّرات الأزمة الإقتصادية (1987/1986 – 2015/2014)	222
04	توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع الجنس	225
05	توزيع العيّنة العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع التحصيل الدراسي	226
06	توزيع العيّنة العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع التخصّص	227
07	العيّنة توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع الخبرة	228
08	ماهية الازمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب متغيّر (الجنس)	229
09	ماهية الازمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب متغيّر(التحصيل/ .د)	229
10	ماهية الازمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب متغيّر (التخصّص)	230
11	ماهية الازمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب متغيّر (الخبرة)	231
12	أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (التحصيل/ د)	232
13	أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (الجنس)	232
14	أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (التخصّص)	233
15	أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر(الخبرة)	234
16	جدول القيّم المطلقة او نسبة العوامل المتشبّعة	241
17	أهميّة القائم بالاتصال حسب متغيّر (التحصيل الدراسي)	242
18	أهميّة القائم بالاتصال حسب متغيّر (الجنس)	243
19	أهميّة القائم بالاتصال حسب متغيّر(التخصّص)	244
20	أهميّة القائم بالاتصال حسب متغيّر (الخبرة)	244
21	الشروط الواجب توفرها لنجاح عمل القائم بالاتصال حسب متغيّر (الخبرة)	245
22	الفروق بين القائم بالاتصال بدلالة المتغيّرات الديمغرافيّة	246
23	الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر (الخبرة)	247
24	الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر	248
25	الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر	249
26	الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر	249
27	الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر	252

فهرس الأشكال

الرقم	عنـــــــــــــــــوان الـــشكل	الصفحة
01	شبكة اتصال السلسلة	58
02	شبكة اتصال العجلة	58
03	شبكة الاتصال العنقودي	59
04	شبكة الاتصال المركزية	59
05	شبكة اتصالية على شكل حرف Y	60
06	شبكة الاتصال الدائري	60
07	شبكة الاتصال النجمة	61
08	شكل توضيحي لنموذج الإشارات الضعيفة للأزمة	112
09	شكل توزضيحي لعملية إدارة المخاطر والمشاكل (نموذك هيوغو/ HIOGO)	116

مقدّمـــــــة

يرتبط الاتصال – كحاجة اجتماعية ونفسية – بكافة مجالات الحياة العامة والخاصّة للأفراد والجماعات، فهو سبيلهم للتفاعل وللتواصل وربط العلاقات المتنوّعة وتحقيق مختلف الأهداف باستغلال أشكاله وأساليبه ووسائله المتعدّدة وهو أيضًا أساس ديناميكية المؤسّسات الاجتماعية وحركيتها على اختلاف وتنوّع نشاطاتها، حيث يسمح التدفّق الواسع والسريع للمعلومات من داخل وإلى خارج التنظيم الواحد، عبر شبكات اتصاليّة مختلفة، ويحدّد تماسك مفرداته من خلال الفهمّ المشترك والموحّد لطبيعة الأهداف المرجو بلوغها.

يعتمد التنظيم الإداري الرسميّ على الاتصال ويعتبره أساسًا لتكيّفه ومسايرته ومواكبته لجملة المتغيّرات المحيطة ببيئته والتي كثيرًا ما يترتب عنها ظهور العديد من الأزمات التي تعمل على تهديد بقائه واستمراريته وتُؤخّر من معدلات تطوّره، فقد بات التعامل مع موضوع الأزمات مهمًّا بل حتميّ ألزم المنظّمات على اختلاف وتنوّع خدماتها وطبيعتها على توجيه قدراتها وكل إمكاناتها الماديّة والبشريّة نحوّ رصد ما أمكن رصده من معلومات لشرح وتفسير التهديدات الطارئة، بل وحتى التنبّؤ بها.

لم تَعُدْ الأزمة اليوم مقتصرة على البعض دون الآخر، بل أصبحت تَهُمّ أكثر مما مضى فاعلين كثيرين ومنظّمات وهيئات مختلفة لما تُخلّفه من خسائر ماديّة وبشريّة تُنهِك الفرد والمؤسّسات والحكومات في أكثر من موقع وذلك لطبيعتها المتسارعة والمفاجئة والمُهَدِّدة، ما دفع بالهياكل والهيئات بتنظيماتها الرسميّة وغير الرسميّة إلى اللجوء إلى تخصيص جزءٍ مهمٍّ من بناءاتها لعملية الاتصال بشقيها الداخلي والخارجي، أين برز الدور الفعّال للقائمين بالاتصال فيها بقوّة.

تَرِد التنظيم الإداري الرسميّ في الواقع معلومات هي بمثابة أداة للسيطرة على التهديدات والمخاطر التي يتعرض لها، لذا يُفترض أن يتمتّع أفراده بقُدرات اتصاليّة وإمكانات ماديّة تُمكّنهم من توفير ما تحتاجه جميع مستويات الإدارة وأقسامها وفروعها من معلومات دقيقة ومفيدة، بالأخصّ وأن استخدام تكنولوجيا الاتصال والإعلام قد تعاظم في هذا العصر وألغى حواجز الجغرافيا والزمان.

يتمّ – في هذا الإطار – منع حدوث الأزمات أو التقليل من خسائرها بما يملكه التنظيم الإداري الرسمّي من إمكانات ماديّة وما يتمتّع به أفراده من قدرات ومهارات اتصاليّة تساعد وتسهّل الاكتشاف المبكّر لكلّ الاحتمالات والمتغيّرات المسبّبة لها، لذا يجد القائم بالاتصال نفسه داخل هذا التنظيم مجبرًا على الاستجابة لهذا الواقع معتمدًا على قدراته ومهاراته اتصاليّة وحتى التَسييرِيَّة، إذ يؤدّي القصور حتمًا في التعامل مع المؤشّرات المبكّرة التي تسبق الأزمة إلى وقوع الأسوأ.

يُفتَرضُ بالقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي إذن عدم الاكتفاء باستقبال المعلومة ونقلها فقط، بل يتجاوز ذلك إلى إعلام وإطلاع مسؤوله على ما استخلصه من تحليله لإشارات الإنذار الأوليّة وتقييمه للمعلومات الواردة إليه من مصادر مختلفة (وسائل الإعلام، الدراسات بالأكاديمية، مواقع الأنترنيت استطلاعات الرأي، تقارير .. إلخ)، وأيضًا من خلال قراءاته الضمنيّة وتنبُّؤاته وتوقّعاته إذ يُعدّ بمميّزاته الشخصيّة شخصًا محوريًّا في استقبال المعلومة وتوزيعها بحكم

" تمتُّعِه بالقدرة على تحليلها وأنّه على دِرايَةٍ بأدائها، بل قادرٌ على استشراف في ماذا تُؤّثر (أي أثرُها) ويعرف جيّدًا مستوى المُؤَثَّر عليهم وبالتالي فهو يختار الشروط التي تسري فيها "[1].

حينما تصل التنظيم الإداري الرسمّي معلومات وبيانات وإحصاءات عن تهديد ما، فهذا يعني أنّ هناك محاذير واضحة ومباشرة تُنذر بوقوع أزمة، إذ يُمكن للقائم بالاتصال باعتباره مرسلًا للمعلومة وفي نفس الوقت مُستقبلًا لها استشراف واكتشاف مستوى الاحتمالات والمتغيّرات التي من شأنها التسبّب في وقوع أزمة، حيث يُمكّنه التنبُّؤ بها من خلال رَصد مُختلف القضايا والمشاكل المهدّدة لمنظمته وفهم مجرياتها، وكثيرًا ما يجد القائم بالاتصال نفسه عاجزًا عن الاضطلاع بدوره لأنّه في حقيقة الأمر مُجَرد وسيط ولا يملك القدرة على اتّخاذ القرار مباشرة لكنّه يساهم في صناعته.

تتفاوت أهميّة هذا الدور باختلاف المنظومة القانونيّة والاقتصاديّة والسياسيّة والاجتماعيّة والثقافيّة لكل تنظيم وفي أيّ بلد، فيُقاسُ نجاح التنظيمات الإدارية الرسمية في الدوّل المتقدّمة – بالرغم من وجود اختلاف بين الأنجلوسكسونية منها والفرانكفونية – بمدّى اعتمادها على توظيف وتفعيل أنماط الاتصال فيها عند بروز أولى مؤشّرات الأزمة بإشراك القائمين بالاتصال وبالتنسيق معهم.

لا تُعير الدوّل الأنجلوسكسونية على سبيل المثال اهتمامًا كبيرًا بالنصّ القانوني والتشريعي في حالات التهديد لأنّ المصلحة العامّة بالنسبة لها تُوجب الاعتماد على (المهارات/ **Skills**)،

[1] – مقابلة مع محمد فلاق، (أستاذ الإعلام والاتصال/ كلية علوم الاعلام والاتصال جامعة الجزائر 03) مكتبة كلية قسم الاتصال، الثلاثاء 2015/05/14، 12:00 سا.

وأيضا تستَوْجِب اختزال مراتب قياديّة لأنّ عامل الوقت هو الذي يُحدّد فعاليّة صناعة القرّار في حين تختلف الدوّل الفرانكفونية وتتأخّر في صناعة قراراتها قبل حدوث الأزمة، لاعتمادها على التنظير والرجوع التلقائي للنصّ القانونّي والإجراءات والممارسات المتعلّقة به، بينما تظلّ الدوّل الناميّة حائرة في اختيار النموذج الأنسب كونها غير مدركة لكيفية تسيير الأزمات، بل لأنّها لم تتجاوز مرحلة الدراسة والبحث في كيفيّة التسليم بضرورة الاهتمام بمكانة الاتصال والقائمين به.

يُلاحظ في الجزائر ارتفاع وعيّ التنظيم الإداري الرسمّي خلال السنوات الأخيرة بأهميّة المعلومات والبيّانات والإحصاءات التي تُنذر بحدوث الأزمة، وشُرع في اتّخاذ إجراءات وتدابير عمليّة لاكتشاف العوامل التي من شأنها التسَبُّب في وقوعها خاصّة من قبل الهيئات الحكوميّة التي سارعت إلى البحث عن حلّول استعجاليّة، بالأخصّ بعد أحداث ما يُسمّى " بالربيع العربي " التي مسّت بعض الدوّل العربية المجاورة (تونس، ليبيا) إلى جانب أحداث الساحل الإفريقي (أزمة مالي)، فكان أن وَجّهت (وزارة الداخلية والجمّاعات المحليّة) في الـ (**09** أكتوبر **2013**) تعليمة إلى جميع الولاة تحُثُّهم فيها على التكفُّل بإنشاء خلايًا للاتصال على مستوى كل ولاية وتدعيمها بالكفاءات الضروريّة مع تزويدها بوسائل العمل المطلوبة، [انظر الملحق رقم: (03)] " غير أنّ هذا الإجراء يبقى مجرد اجراء سياسي احترازي منقوصًا لعدم الفصل في طبيعة القائم بالاتصال وفي استقلالية مهامه التي ما تزال تحت وصاية رئاسة الديوان "[1].

كما شهدت الجزائر ولأوّل مرّة اجتماع وزير الاتصال (حميد قرين) بالقائمين بالاتصال على مستوى كلّ الوزارات (السبت **2015/02/28**) بمقرّ وزارته ، وحثّهم على ضمان مهنيّة أكبر في

[1] – مقابلة مع اسماعيل معراف، (استاذ العلوم القانونية بكلية الحقوق، جامعة الجزائر 01)، 03 الخميس 28 ماي 2015 على الساعة 11:00سا، بمكتبة كلية الاعلام والاتصال جامعة الجزائر.

تعاملهم مع المعلومة، وتمكين مَنْ يبحث عنها (الباحثين ورجال الإعلام والمواطنين) من الوصول إليها بغرض تفادي التجاوزات البيروقراطية التي كثيرًا ما أساءت إلى صورتها قبل أثناء وبعد الأزمات[انظر نشرة الثامنة على الجزائرية الثالثة لنفس اليوم]، لكن ظلّ هذا دون أيّ إجراء ولا نصّ قانوني يحدّد طبيعة القائم بالاتصال وعمله، ما جعل من هذا الاعتراف الشكلي بالدور المهمّ للقائم بالاتصال لا يعدّ اعتباطيًا بل يَنِمّ عن حاجَّة مُتّخذَيِّ القرار إلى مساهماته ومشاركاته.

يوجد في الجزائر قائمون بالاتصال على المستوى المركزّي (لبعص الوزارت والولايات) بينما يغيب وجودهم على المستوى المحليّ بالأخصّ في ولايات الجنوب أين تبعد البلديّة عن مقرّ الولاية بمسافات شاسعة (عين صالح – ورقلة (**100 كلم**)) مع أنّ الأزمة تُولد على المستوى القاعدّي ما يُوحّي بانعدام الاتصال بين المواطِّن وإدارته المركزيَّة التي يرى البعض بأنّها تخلَّت عن مهامها للتنظيمات العرفيَّة بالأخصّ أوقات الأزمات.

يهتمّ مُمَثِّلو التنظيمات العرفية على غرار تنظيم (حلقة العزّابة بني مزاب) في (غرداية) وتنظيم (التوارق) في الجنوب و(تاجماعت) في منطقة القبائل بالاتصال وبمكانة القائم به الذي لا يعتبرونه وسيطًا بينهم وبين مفردات التنظيم أو المتعاملين معه فقط، بل ذهبوا إلى حدّ إشركه وإسهامه بما لديه من معلومات وبيانات وأخبار في صناعة القرار الذي لا يتمّ في مثل هذه الجماعات الاجتماعية إلا باستشارة جميع أطرافها (قرارات جماعية).

كثيرًا ما يتسبّب عدم استناد أغلب متّخذيّ القرار في الجزائر إلى القائمين بالاتصال في ضعف آدائهم وبالتالي تطوّر الأوضاع لأنّهم لم يستعينوا عند اختيارهم لأنسب الاقتراحات إلى

التدفّق السليم للمعلومات اللازمة لفهمّ العوامل السابقة لوقوع الأزمة ومتابعة مجرياتها ونتائجها، وبالتالي لم يتعرّفوا على طبيعة التدابير الواجب التعامل معها لمواجهة الوضع الجديد قبل تفاقمِه انطلاقًا من تقييم القائم بالاتصال وتقديراته للوضع. حيث يُعتَقَدُ أنّه نادرًا ما يستمع المسؤول الأوّل في التنظيم الإداري الرسميّ إلى مجموع الاقتراحات والبدائل المطروحة أمامه من طرف المشاركين له في عملية صناعة القرار من مختلف المستويات والمصالح والإدارات والهيئات بغرض الإحاطة بالمستجدّات والإلمام بكل مناحيها لأنّ القرار في الجزائر خاضع لاعتبارات معقّدة .

لا يجب التعجُب إذن من تدهور الأوضاع في مثل هذه الحالات ما دامت التجارب السابقة قد أثبتت عجز القائمين على شؤون البلاد على السيطرة والتحكّم في أزماتها السابقة، ولعلّ أبرز ما يُمكن الاستدلال به تجربة أزمة فيضانات الـ (**01** أكتوبر **2008**) بغرداية التي كان من السهل تجّنُب على الأقل خسائرها البشريّة لو تمّ الاعتماد على ما سبقها من مؤشّرات كانت وصلت السلطات المحليّة في أوانها.

لقد أصدر المركز الوطني للأرصاد الجويّة نشرة جويّة خاصة (**BMS**) وأعلن مبكرًا (**15** يوما قبل الأزمة) [انظر الملحق رقم (04)] عن قدوم اضطراب جوّي خطير مصحوب بتساقط كميّات معتبرة من الأمطار الموسميّة على منطقة وادي مزاب محذرًا من إمكانية حدوث فيضانات تستلزم اتخاذ اجراءات وتدابير عمليّة جادة لتفادي حدوثها، خاصة وأن تاريخ المنطقة وذاكرتها الجماعيّة يحتفظان منذ عقود بالعديد من الأحداث الأليمة التي شهدتها المنطقة، أين تكرّرت حالات الدمّار والخراب **[** فيضانات (**1780م**)، وفيضانات أكتوبر (**1884م**) وفيضانات (**1901/09/30**) وفيضانات (**1991/06/02**) **]**.

انطلاقًا من الآراء القائلة بأنّ للقائم بالاتصال دورًا مهمًّا في تمكين التنظيمات الإدارية الرسميّة من السيطرة على كل ما يهدّد كيانها ومصالحها، جاءت هذه الدراسة لتركّز على دور القائم بالاتصال في كل من التنظيم الإداري الرسميّ والتنظيم العرفيّ (لبني مزاب) في الجزائر في صناعة القرار واتخاذه قبل حدوث الأزمات، مع الإشارة إلى أنّ المقصود بالقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي في هذه الدراسة هو المُكلّف بالإعلام على مستوى الوزارات والولايات الجزائرية في حين يُقصد به في التنظيم العرفيّ في مجتمع (بني مزاب) ما يُطلق عليه جغرافيًا ممثّلو ورؤساء: (المجالس العائلية، والهيئات الإجتماعيّة، أعيان حلقة العزابة)، وما يُسمّى في علم الاجتماع الإعلامي (قادة الرأيّ).

- **اشكالية الدراسة**

تُعدُّ الجزائر من الدوّل العربيَّة الساعية بمنظَّماتها (الرسميَّة والعرفيَّة) إلى محاولة انتهاج أنجع السُبُّل لتحسين أداءها الاتصالِّي أثناء الأزمات دون الاهتمام بمرحلة التحذير وإشارات الإنذار المبكِّر (مرحلة الاستباق)، ما أثبت غياب استراتيجية واضحة لدى مسؤوليها فيما يخصُّ الاهتمام الجدِّي والواضح والسليم بمنع حدوث الأزمات، فما يزال القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي يعمل تحت تأثير ضغوطات مختلفة قزَّمت من دوره ومكانته، فعوضَ أن يكون عمله مُنبثقًا من عمل صانع القرار ومُساندًا له في إطار استراتيجية وخُطَّة واضّحة ومستمرَّة (لديها مقدمَّة ونتائج) لمواجهة الأزمات، تظلُّ مهمَّته للأسف هامشيَّة بالرغم من أنَّه محطَّة إدخال ومعالجة وإخراج المعلومة، إذ لا يُستَعانُ به إلاَّ عند الانتهاء من صناعة القرارات حيث يُكلَّف بالتنفيذ فقط.

تبقى مسألة وجوب الاستفادة من دروس الأزمات، مهما كانت مفاجئة، واردة بل ضروريَّة حيث يجب أن يكون الدرس عبارة عن أسباب عمليَّة في الجانب الاتصالِّي؛ بمعنى من جانب مواكبة الاتصال داخل وخارج التنظيم الإداري الرسمي، ومعه والرأيّ العام وعلى مستوى التصريحات لأنَّ المعالجة والمتابعة الاتصاليَّة هي عبارة عن خاتمة وبداية في نفس الوقت، أي أنَّ الانطلاق نحوَّ منع حدوث الأسوأ لن يكون إلاَّ من خلال الاهتمام بنتائج أزمات سابقة.

غير أنَّ سلسلة الأزمات التي مسّت الجزائر بعد أزمة فيضانات (غرداية/ **2008م**) على غرار أزمة الزيت و(السكّر/ **2012م**)، وأزمة تسرّب الغاز على مستوى إقامة الجامعيَّة (تلمسان/**2012م**) التي خلَّفت **(20)** قتيلاً إلى جانب كل من أزمة (غرداية/ **2008- 2013- 2014 م**)، وأزمة الغاز الصخريّ (بعين صالح/ **2013 م**) .. إلخ فقد أثبتت أنّ الوضع ظلَّ كما هو وأنَّ الدروس السابقة لم تُؤخذ بعين الاعتبار لأنَّ دور القائم بالاتصال ظلَّ مُغيَّبًا فيها، بل أُسندَت مهامه إلى غيره (رئيس الديوان).

لذا حاولت الدراسة الحالية التوجّه نحوّ البحث في موضوع " **فعاليّة دور القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات** " والذي رأت بأنّه لن يتأتّى لها ذلك إلاَّ بالكشف عن مدَّى استوعاب القائم بالاتصال في التنظيمين الإدَّاري الرسمِّي والعرفِّي (بني مزاب) لنتائج أزمة فيضانات غرداية **(2008/10/01م)** التي كانت سجّلت أكثر من **(40)** هالكًا وأزيد من **(5000)** عائلة منكوبة، وأكثر من **(700)** جريحًا، وبمدّى إشراك كل من التنظيمين له في صناعة القرارات قبل حدوث أزمات محتملَّة.

كشفت هذه الأزمة عن عيوب وأخطاء اتصاليَّة عديدة كانت السبَّب الرئيس في الوضع الكارثي الذي مرَّت به المنطقة، أين لُوحِظ أنَّ غياب القائم بالاتصال لدى التنظيم الإداري الرسمّي أثَّر بدرجة كبيرة على نجاح العمليَّة الاتصاليَّة في مرحلة ما قبل الأزمة، لأنَّ دور القائم بالاتصال مرتبط بسياسة الفعل وردِّ الفعل التي كان بالإمكان من خلالها تفادي الخسائر البشريَّة والماديَّة التي سُجِّلت أثناء تلك الأزمة، الأمر الذي فسَّر عدم اهتمام التنظيم الإداري الرسمِّي بسياسة التخطيط المستقبلي للتصدِّي للأزمات المحتمَّلة.

تبيَّن أنَّ للنظرة الدونية والمقزِّمة لدور العلاقات العامة وخلايًّا الاتصال وللقائمين عليها في التنظيم الإداري الرسمّي مسؤوليَّة كُبرى في عرقلة صيرورة المعلومة في اتجاهَيْها الصاعد والنازل، وبأنَّ غياب مؤسَّسات استطلاعات الرأيّ قد حال دون إلغاء الحواجز والعراقيل التي تعترض جميع أنواع المعلومة والإطِّلاع عليها، فضلاً عن عدم تحويل القائمين بالاتصال الرسائل إلى المسؤولين المعنيين بالأمر بسبب البيروقراطية، وتباين ثقافتهم مع ثقافة سُكَّان المنطقة، وأيضًا افتقار الرسالة للأسلوب الإقناعي عند تبليغها وعدم أخذها بجديَّة من طرف المسؤولين لافتقاد عنصر الكفاءة لدى القائمين بالاتصال وغياب التخصُّص والمستوَى الثقافي.

انطلاقًا من الأرقام المرتفعة لعدد ضحايا سلسلة الأزمات الأخيرة وكارثيَّة الخسائر الماديَّة التي خلَّفتها، ومن أنَّ للمجتمَّع الجزائري خصوصيات في تركيبته الاجتماعيَّة تعتمد بيئاتها في تسيير شُؤونها الإجتماعيَّة وإدارة أزماتها على تداخل سلوكين من الاتصال؛ رسمِّي وغير رسمِّي يستغل فيه كلّ من التنظيم الإداري الرسمِّي والتنظيم العرفِّي (بني مزاب) أساليب وأشكال ووسائل اتصاليَّة مختلفة لتغيير السلوك الجمعِّي، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن مدى فعاليَّة دور القائم

بالاتصال بعد أزمة غرداية (2008) في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات الجزائر في ظلِّ غياب التأسيس لقوانين الاتصال، وفي ظلِّ تهميش الإدارة الجزائرية وتقزيمها لطبيعة عمل العلاقات العامة والقائمين عليها فكان أن طرحت السؤال الجوهري الأتي:

- **ما مدى فاعلية دور القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمِّي وتنظيـــــم (بني مزاب) بعد أزمة (2008) في صناعة القرار، قبل حدوث الأزمـات في الجزائر؟**

– وتأسيسًا علـى هذه الإشكالية ارتأت الدراسـة طرح **<u>التساؤلات الفرعيـــة</u>** التاليـــة:

1. ما هي أساليب القائم بالاتصال في التنظيمين الإداري الرسميّ، والعرفيّ لبني مزاب في رصد الإشارات الأوليّة للأزمة ؟

2. هل تختلف عدم فعاليّـة الاتصـال في التنظيم الإداري الرسميّ باختلاف القائم به ؟

3. هل يكون القائـم بالاتصال فـي التنظيم العرفي لبني ميزاب ذو مكانة أكبر من القائم بالاتصال فـي التنظيم الإداري الرسمـي فـي صناعـة القرار قبـل حدوث الأزمات ؟

– وضعت الدراسة **<u>الفرضيّات الآتية:</u>**

1. يعتمد القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسميّ على أساليب متعدّدة في رصد الإشارات الأوّليّة للأزمة وليس أسلوبًا واحدًا.

2. تختلف عدم فعاليّة الاتصال في التنظيم الإداري الرسميّ باختلاف القائم به بدلالة (التخصّص والمستوى العلمي والجنس والخبرة).

3. يكون القائم بالاتصال في التنظيم العرفّي (لبني ميزاب) ذو مكانة أكبر من القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي في صناعة القرار قبل حدوث الأزمـــات.

- كمن **أهميّة هذه الدراسة** في الآتي:

(أولا)/الأهميّة النظريّة: تنبثق من حيويّة موضوعها الذي تناولت فيه (**دور القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر**)، كما تبرز في تزويدها للمكتبة الجزائرية خاصَّةً والعربيَّة عامَّةً بالمعلومات التي توضِّح أهميَّة ومكانة القائم بالاتصال في صناعة القرارات قبل حدوث الأزمات، كما أنَّها تستمد أهميتها من قلَّة البحوث والدراسات في هذا المجّال، لذا من المُتوقَّع أن تَسْهم في استنباط دراسات أخرى جديدة مُكمِلَّة لموضوعها بتطبيقها على قطَّاعات أخرى.

(ثانيًا)/ الأهميّة التطبيقيّة: المتمثّلة في نتائجها وتوصياتها المتوقَّع من مسؤولِّي مؤسَّسات القطاع العام وصُنَّاع القرار فيها وحتى رجال الاتصال الاستفادة منها بتوجيه الاهتمام نحوَّ الآتي:

1. التركيز على توظيف الدوّر المحلّي للقائم بالاتصال في منع وقوع الأزمات كون مجتمَّع الدراسة مجتمَّعًا متميّزًا (بني مزاب) في أعرافه الاجتماعية وفي نجاحه في مواجهة المشكلات والقضايا الاجتماعيَّة المختلفة، وكون هذه المميّزات قابلـة للتنفيذ فـي البيئـات الجزائريَّـة وغيرهـا (تتماثل بيئة مزاب مع بيئات أخرى، فقط يَكْمُن الاختلاف في آليات المواجهة).

2. كذلك إبراز أهميّة ودوّر الاتصال الشخصّي في العمليَّة الاتصاليّة بالتحديد في عمليّة صناعة القرار قبل حدوث الأزمات، حيث يتجاوز فيه القائم بالاتصال (قادة الرأيّ في المجتمَّعات العرفيَّة) مهمّة نقل الرسائل التي تبثّها وسائل الإعلام وأقسام الإدارة المحليّة إلى الجمهور إلى تفسير هذه الرسائل وشرحها بل وإلى تقديم وجهات نظَّر أخرى مخالفة لهذه الوسائل، حيث تسمح

الخصوصيَّة الثقافيَّة للأفراد والتكوين البُنيوِّي والاجتماعي للمجتمَّع العرفّي للقائم بالاتصال فيها بالتمتُّع بالثقَّة والمصداقيَّة التي تُعدُّ من أهمِّ سيمات قادة الرأيّ المُؤثِّرين.

- **تهدف** الدراسة إلى:

1. تَوطِين خُصوصّيات مقاربتنا في السيّاق العامّ لاتصال الأزمات لأنّ هذا النوع من الاتصال يُشكِّل نقطة انطلاق نحوّ روّى أخرى تسمح بتشكيل نسَّق عامّ تتفاعل بموجبه العناصر الأساسيَّة للاتصال في الأزمة مع العناصر المكمَّلة كالثقَّافة السائدة والمحيط الاتّصالي والتكنولوجيا الحديثة والتكوين والتأطير البشري.

2. وإلى تطبيق النماذج الاتصاليَّة المحليَّة في تسيير الأزمات بإشراك القائم بالاتصال لدى الهيئات العرفيَّة في عمليَّة صناعة القرار قبل حدوث الأزمات، لما لهذا الأخير من ميزات وخصائص ثقافيَّة واجتماعيَّة تجعل من آراءه وأفكاره (القرارت البديلة) محلّ ثقَّة ومصداقيَّة لدى أفراد المجتمَّع، ضف إلى أنّ الحلُّول التقليديَّة تأتي أفضل من غيرها كونها نابعة من المجتمَّع وهي أصله وهويَّته وثقافته.

- وتعود **أسباب اختيار موضوع الدراسة** إلى أسباب موضوعية وأخرى شخصيّة، حيث تنحصر **الأسباب الموضوعية** في:

1. المســـاهمة فـــي التأسيس لتقـاليد اتصـال الأزمـات بشقيـه الأكاديمـي والميدانـــي،

2. تقديم تصوّر لما يُمكن أن يكـون عليه القائـم بالاتصـال في إطار الخصوصيّة المحلّية،

3. غياب دور القائم بالاتصال في حلّ الأزمات بالجزائر رغم كونها من البلدان المعرّضة للكوارث وللأزمات بالأخصّ الطبيعية منها بحكم طبيعتها الجيولوجية الزلزالية وطبيعة مناخها

المتوسّطي، ولطبيعة مجتمَّعها المتميّز بخصوصياته، الأمر الذي يتطلّب اليقظّة الكاملة عند مواجهة الأزمات على أسّس علميّة يكون الإنسان الجزائري فيها محورًا أساسيًا.

- أمّا **<u>الأسباب الشخصيّة</u>** فتكمن في:

1. ما كانت لاحظته وعايشته الطالبة الباحثة أثناء عملها كمكلّفة بالاتصال في **(2008/ 2009م)** لدى (الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا بالوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي)، حيث لم تُوكل إليها أيّ مهمَّة من المهامّ الأساسيّة للقائم بالاتصال وانحصرت مهامها في إعداد معرض الصحافة وكتابة بعض الخطابات والإشراف على إعداد مجلّة الوكالة.

2. قد جاء الاهتمام بالقائم بالاتصال في التنظيم العرفّي (بني مزاب) نتيجة استعانة السلطات الرسميّة للبلاد به في تسيير العديد من الأزمات التي مرّت بها منطقة غرداية، رغم عدم اعترافها به وبالتنظيمات العرفيّة الأخرى ككيان مستقل، كذلك لطبيعة الاتصال في مثل هذه الجمّاعات العرفيّة التي تُشَّكل جزءً مهمًّا من المجتمَّع الجزائري.

3. كما جاءت كنتيجة لما توصلت إليه من معلومات عن طبيعة عمل القائم بالاتصال من خلال مقابلاتها لبعض القائمين بالاتصال على مستوى بعض الولايات.(الجزائر العاصمة – قالمة – سطيف).

4. ما خلُصت إليه دراسة الماجستير التي تناولت فيها الطالبة الباحثة (**دور الاتصال في إدراة الأزمات/ أزمة فيضانات غرداية 2008 نموذجًا**) أين تبيّن أنّ إهمال مرحلة ما قبل الأزمة وتغييب وتهميش دوّر القائم بالاتصال فيها قد حال دون الاستفادة من المؤشّرات السابقة لوقوع ما وقع من خسائر بشريّة وماديّة تطلبت استنفار الهيئات الرسميّة والعرفيّة على حدّ سواء.

- **<u>االمقاربة المنهجية</u>**

1. اعتمدَّت الدراسة في تناولها لموضوع (القائم بالاتصال ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر) على المنهـج المسحِّـي الـذي يُعدّ " استقصاء ينصبُّ على دراسة الظاهرة ... كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها " [1] بالإضافة إلى المنهج المقارن الذي استخدم للمقارنة بين ما تمَّ التَوصُّل إليه فيما يخصُّ كل من القائم بالاتصال في التنظيمين الإداري الرسمِّي والعرفِّي لـ (بني مزاب) وذلك بدراسة أوجه التشابه والاختلاف.

واستغلت في ذلك أداة الاستمارة في استطلاع رأي القائمين بالاتصال على مستوى التنظيم الإداري الرسمّي (الوزارات والولايات)، في حين استغلتها في شكل مقابلة مع أعيان (بني ميزاب) لتفضيلهم ذلك على استمارة، كما استفادت الدراسة إلى جانب ذلك من الإطّلاع على بعض الوثائق الإداريّة وأرشيف الجرائد الوطنيّة ومتابعة عدّد من النشرات الرئيسيّة للتلفزيُّون العمومّي

1. <u>مجتمَّع الدراسة</u> مجتمَّع الدراسة هو نفسه العيّنة التي تجري عليها الدراسة الميدانية وفقًا للمنهج المختار، ويتمثل في **(85)** مفردة تم اختياره عمدًا لأنَّ مفرداته توجد على مستوى الهيئات المسيِّرة للبلاد كما تعتبر الأقرب إلى المعلومات ومصادرها في التنظيم الإداري الرسمّي وكذا العرفي حيث تمثَّلت في **(32)** قائمًا بالاتصال لدى **(32)** وزيرًا وهو عدد الوزارات و**(48)** قائمًا بالاتصال لدى **(48)** واليًا وهو عدد الولايات في الجزائر، أمّا الـ **(05)** الباقين فيُمثلون القائمين بالاتصال في التنظيم العرفي لـ (بني ميزاب)، وقد قامت الطالبة الباحثة بعمليَّة مسح كلِّي وشامل لمجتمَّع الدراسة عن طريق توزيع **(80)** استمارة على القائمين بالاتصال في التنظيم الرسمّي فتمّ استرجاع منها **(35)** استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، في حين تم تطبيق أسئلتها في شكل مقابلة مباشرة مع القائمين

[1] – **رابح تركي**، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، **التنظيم الإداريالوطنية للكتاب، 1984 الجزائر، ص 53.**

بالاتصال في التنظيم العرفي (أعيان بني ميزاب)، وقد استثنت – للإشارة – البلديّات لاكتشافها الغياب الكلّي لخلايّا الاتصال وللقائمين عليها الأمر الذي حال دون أخذها بعين الاعتبار.

– **<u>الاستمارة</u>** : استعملت الدراسة في فهمّ وشرح الموضوع وفي الوصول إلى معلومات أكثر دقّة الاستمارة كأداة علميَّة لجمع البيانات، بحيث أنّها استُعملت لجملة العيّنة **(85)** قائمًا بالاتصال، منهم **(05)** في التنظيم العرفي لـ (بني ميزاب) تعتبرهم الدراسة ممثلين لكل أفراد التنظيم العرفي لما لديهم من ولاء وطاعة لدى الميزابيين وكذا لصفة الإجماع على الرأي، فيما يُوجد **(80)** فردًا منها في التنظيم الإداري الرسمّي موجودين على مستوى **(32)** وزيرًا، و**(48)** واليًا، وذلك بمساعدة مجموعة من الزملاء الصحفيّين عبر صفّحات الفايسبوك وبطريقة مباشرة من خلال بعض الأصدقاء الإداريين العاملين على مستوّى بعض الوزارات والولايات وبعض الطلبة المقيمين ببعض الولايات الجنوبية، وأيضًا من خلال تنقُّل الطالبة الباحثة بنفسها إلى عين المكان، فكان أن تمّ استرجاع **(35)** استمارة قابلة للتحليل الكمّي والكيفّي ويعود عدم التمكّن من جمع العدّد الكامل لها للأسباب الآتية:

1. غياب القائمين بالاتصال وفي أحايين كثير عدم وجودهم على مستوّى بعض الوزارات والولايات لعدم وجود خلايا اتصال أصلاً،
2. رفض تعاوّن بعض القائمين بالاتصال مع الطالبة الباحثة بالأخصّ في الوزارات،
3. عدم استقرار القائمين بالاتصال بسبب التغييرات الحكوميَّة،
4. الخوف من تداعيَّات الإجابة لجهل بعض القائمين بالاتصال بأهميَّة البحث العلمّي في تطوُّر مستوى آداء التنظيم الإداري الرسمّي والقائمين عليه، وذلك بسبب تدنِّي المستوى التعليمّي والثقافّي لديهم.

- تمّ تقسيم الاستمارة إلى قسمين:

قسم أوّل وُجّهت من خلاله الأسئلة الكميّة والكيفيّة إلى **(35)** قائمًا بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي فقط، وتمثّل عدّد الوزارات المعنيّة بالردّ في **(10)** وزارات هي: (الوزارة الأولى، وزارة الداخلية، وزارة المجاهدين، وزارة التعليم العالي، وزارة تضامن، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الأشغال العمومية، وزارة النقل، وزارة العمل، وزارة الفلاحة) في حين تمثّل عدّد الولايات في **(25)** ولاية هي كالآتي: (الجزائر، البيض، أدرار، إيليزي، البويرة، المسيلة، الأغواط، الشلف، الجلفة، النعامة، باتنة، بجاية، برج بوعريريج، بومرداس، بسكرة، تبسّة، تيارت، تيسمسيلت، سطيف، عنابة، غرداية، غيليزان، مستغانم، ورقلة، وهران)

قسم ثاني طُبّقت فيه أسئلة الاستمارة على **(05)** قائمين بالاتصال في التنظيم العرفّي لــ (بني ميزاب) في شكل مقابلة شفهية وجهًا لوجه بعد أن فضل وطلب الأعيان ذلك، الأمر الذي ارتاحت له الطالبة الباحثة حيث رأت فيه فرصة للحصول على معلومات أكثر دقّة، لأنّهم أجابوا في أغلب الأحيان إجابات أخرى مختلفة عن الإجابات المقترحة إلا أنّها خدمت الموضوع بقوة.

ولإثراء موضوع الدراسة والتعرّف على التشكيلة العرفيّة الأكثر استمرارًا في الجزائر تنقلت الطالبة الباحثة إلى ولاية (غرداية) في الفترة الممتدّة من **(2014/12/27** إلى **2015/01/03)** وإلى قرى ومداشر(بني ورتيلان وبني حافظ) بولاية (سطيف) في الفترة الممتدّة من الـ **(01** إلى**07/ 2014)** وخلال اتصالها ببعض أعيان (تجماعت وحلقة العزابة) وأحد عقّال (التوارق) الموجود على مستوى العاصمة وجدت أنّ تشكيلة (ميزاب) هي الأوسع في الوقت الحالي والأكثر تنظيمًا وتمركزًا من خلال عدد السكّان (في غرداية) وحتى خارجها وخارج الجزائر، الأمر الذي أدى إلى اختيار تنظيم (حلقة العزابة) كنموذج للدراسة.

- **عيّنة الدراسة:** تمّ توزيع عيّنة الدراسة فيما يخصّ الفئة الأولة (الالقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي) حسب المتغيّرات الديمغرافية التي نشير إلى أنّ اختيارها لم يكن اعتباطيًا، بل كان ضروريًا. لأنّه من جهّة لم تأخذه الدّراسات السابقة بعين الاعتبار (أول دراسة)، فضلاً عن أهميّة دراستنا التي تحاول الكشف عن أهمّ المتغيّرات المؤثّرة في القائم بالاتصال، سواء على مستوى التنظيم الإداري الرسمّي أو على مستوى التنظيم العرفي وتتكوّن العينة في هذا الإطار من فئتين:

الفئة الأولى:.تتكون من **(35)** قائمًا بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي موزعين حسب المتغيّرات الآتية:

1. الجنس: **(23)** ذكور **(12)** إناث
2. التحصيل الدراسي: **(23)** ليسانس **(11)** ماجستير **(01)** دكتوراه
3. التخصّص: **(23)** إعلام واتصال **(14)** تخصّص آخر
4. أصل القائم بالاتصال: **(35)** رسمّي **(05)** عرفي.

تمثّل عدد الوزارات المعنيّة بالردّ في **(10)** وزارات هي: (الوزارة الأولى، وزارة الداخلية، وزارة المجاهدين، وزارة التعليم العالي، وزارة تضامن، وزارة الشباب والرياضة، وزارة الأشغال العمومية، وزارة النقل، وزارة العمل، وزارة الفلاحة) في حين تمثّل عدّد الولايات في **(25)** ولاية هي كالآتي: (الجزائر، البيض، أدرار، إيليزي، البويرة، المسيلة، الأغواط، الشلف، الجلفة، النعامة، باتنة، بجاية، برج بوعريريج، بومرداس، بسكرة، تبسّة، تيارت، تيسمسيلت، سطيف، عنابة، غرداية، غيليزان، مستغانم، ورقلة، وهران).

الفئة الثانية: تتكوّن من القائمين بالاتصال في التنظيم العرفي لـ (بني ميزاب) يتوزعون على **(05)** أعيان من قصر (القرارة) بولاية (غرداية)، وهم ذكور ويرجع ذلك للخصوصية الثقافية التي تتميّز بها المنطقة، وهم مختارون ومنتخبون من طرف السكّان لما لديهم من ولاء وطاعة، وإجماع على الرأيّ وقد اختارت الطالبة الباحثة قصر(القرارة) لأنّه القصر الأكثر تنظيمًا في المنطقة والأكثر تعرضًا للأزمات التي ساهم في تسييرها وإدارتها مع السلطات الرسميّة، وقد وُزّعت هذه الفئة على المتغيّرات كالآتي:

1. الجنس: **(05)** ذكور
2. التحصيل الدراسي: **(02)** مستوى ثانوي – **(01)** ليسانس **(01)** ماجستير – **(01)** دكتوراه
3. التخصّص: **(02)** بدون تخصّص – **(02)** تاريخ – **(01)** حقوق
4. طبيعة القائم بالاتصال: **(05)** عرفي.

- **صدق وثبات الأداة**

1. **الصدق:** أن تقيس الأداة لما أعدّت له (قياسه)، وقد اكتفت الطالبة الباحثة بالصدق الظاهري (يقيس الاستمارة في ظاهرها) حيث وزعت الاستمارة، قبل مباشرة الدراسة الفعلية، على نسبة **(10%)** من مجتمَّع البحث قصد التعرّف على مدى وضوح الأسئلة بصفّة عامّة ومدّى مقدرتها على قياس ما هو مطلوب قياسه، كما عملت على تمريرها على الأساتذة المُحكِّمين [انظر الجدول أسفله] فتمّ تعديلها على ضوء ما تقدَّموا به من ملاحظات (سلامة اللّغة، وضوح عباراتها، ومفهوميتها وتوافق مفرداتها مع موضـوع الدراسة)، حيث اتفقوا على قبول الإستمارة بنسبة **(90 %)**.

[انظر الجدول أسفله]

جدول (01): أسماء الأساتذة المحكّمين لاستمارة الدراسة

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
صالح بن بوزة	أستاذ التعليم العالي	الشارقة بالإمارات العربية المتّحدة
عمر بوسعدة	دكتـــــــــــور	الملك بـن سعود السعوديـــــة
عبدالقادر بَهتان	دكتـــــــــــور	8مـــــاي 1945، قالمـــــة

2. **الثبات:** اعتمدت الطالبة الباحثة في حساب ثبات الإستمارة المستخدمة في الدّراسة على: حساب (ألفاكرونباخ **Chronbach**) طُبِّق على عيِّنة متكوّنة من **(16)** قائمًا بالاتصال على مستوى وكالات مؤسّسات الاتصالات اللاسلكية (جيزي، نجمة، موبيليس) مع العلم بأنّه تمّ عزل هذه العيّنة عن عيّنة الدراسة النهائيّة، والتي تمّ حسابها بواسطة حزمة (ستاتيستيكا .**Statistica V10**). [أنظر الجدول رقم (02)].

جدول (02): معامل آلفا كرمباخ للثبات = (0.72) [عبدالقادر بَهتان، 2016**]**

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط المحور مع معدّل الاستمارة عند حذف البند	ألفا كرونباخ عند حذف البند
1	**– الإستجابة للأزمة**	0,84	0,71
2	**– الإنفاق على الإتصال**	0,73	0,72
3	**– مواجهة الأزمة**	-0,34	0,87
4	**– أهمية المعلومة ما قبل الأزمة**	0,33	0,76
5	**– التركيز على المعلومة ما قبل الأزمة**	0,89	0,67
6	**– رصد إشارات الإنذار قبل الأزمة**	0,71	0,69
7	**– مساهمة المتصل في صناعة القرار**	0,44	0,75
8	**– مكانة المتصل في الإدارة العمومية**	0,81	0,66

يُلاحظ من الجدول أعلاه معامل (كرونباخ **Chronbach**) أو معامل الثبات قويّ جدًا، ودال على ثبات الإستمارة لاسيما البنود الكميّة، فضلاً عن أنّ هذه القيمة يُمكنها أن ترتفع في حالة حذف البُند الثالث (مواجهة الأزمة)، بحيث تصل إلى **(0,87)**. وبما أنّ القيمة **(0.72)** مقبولة جدًا وظروف الدراسة تختلف عن الدراسة النهائيّة فإنّه بالإمكان ترك البنود كما هي.

1. معامل الثبات في حالة التطبيق تمّ حساب ثبات الإستمارة الكلّي بطريقة التجزئة النصفيّة من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون). و تمّ التطبيق على عيّنة عشوائية متكّونة من **(16)** فردًا تمّ انتقاؤهم من مجتمع الدّراسة وإزاحتهم من مجتمع الدّراسة فيما بعد (للتأكّد من الثبات). مع العلم أنّه تمّ تقسّيم البنود الكميّة إلى بنود فرديّة (**8** فقرات) وأخرى زوجية (**8** فقرات). أفرزت النتائج على معامل ثبات قدره **(0,70)** وهو قويّ جدًا، ما يدّل على ثبات الأداة. بمعنّى أنّ أداة الاستمارة قابلة للتطبيق. [انظر الملحقين (05) و(06) صفحة الملاحق].

تمّ من جهة أخرى استغلال **<u>تقنية المقابلة</u>** مع أساتذة مختصّين في التاريخ وعلم الاجتماع وعلم الاتصال، إلى جانب بعض صُنّاع القرار من برلمانيين للتعرف أكثر على التنظيمات العرفية التي وجدت في المجتمع الجزائري منذ العهد العثماني والفرنسي لإبراز مدى اهتمام وتركيز الإدارة الفرنسية على تفكيكها وتشتيتها، إلى جانب التعرّف على أهميّة القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات وكذا مكانته في كل من التنظيمين الإداري الرسمّي والعرفّي.

- **<u>حدود الدراسة</u>**

1. الحدود الزمانيّة: بدأ العمل في الدراسة التطبيقية منذ **(2013/2012 م)** وإلى**(20114/ 2016م)** حيث تمّ إجراء مقابلات مع مكلّفين بالاتصال وبعض المسؤولين على مستوى بعض الولايات كما

وزّعت استبانة اختباريه خلال السنة الجامعية (**2013/2012م**) ثم بعد تحكيمها وزعت عدّة مرات على المبحوثين خلال (**2015/2014/2013م**).

2. **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر.

3. **الحدود البشريّة:** اقتصرت على المكلَّفين بالاتصال على مستوى (**32**) وزيرًا و(**48**) واليًا، وخمسة (**05**) أعيان.

4. **الحدود المكانيّة:** (الجزائر العاصمة، البيض، أدرار، إيليزي، البويرة، المسيلة، الأغواط، الشلف، الجلفة، النعامة، باتنة، بجاية، برج بوعريريج، بومرداس، بسكرة، تبسّة، تيارت، تيسمسيلت، سطيف، عنابة، غرداية، غيليزان، مستغانم، ورقلة، وهران).

- **تحديد المفاهيم:**

القائم بالاتصال: اصطلاحًا وحسب تعريف (محمد فرج النقراط) " فإنّ أيّ عمليّة اتصاليّة تعني وجود من يقوم بالاتصال وهو المتّصِل (COMMUNICATOR) فقد يكون شخصًا عاديًا أو معنويًّا (مؤسّسة، شركة .. إلخ) وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال، إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى شخص أو أشخاص عديدين."[1]

إجرائيًا القائم بالإتصال هو ذلك الشخصّ المكلّف بإنجاح العمليّة الاتصاليّة داخل التنظيم الإداري من خلال نقل وإيصال كل المعلومات التي تهمّ صانع القرار فيها، بل تعتبره أوّل من يُبادر بإعلامه وتنبيهه وتحذيره وإشعاره بخطورة بعض مضامين الرسائل والمعلومات التي تَرِدُ إليه من

[1] – محمد فرج النقراط، "**العلاقات المتبادلة بين القائم بالاتصال والجمهور المستهدف في الإذاعات المحليّة: دراسة تحليلية ميدانية على إذاعة بني الوليد** "، مجلّة البحوث الإعلامية، العدد: (40)، 2007.

مصادر رسميّة أو غير رسمية (تقارير– مراسلات – مضامين وسائل الإعلام – مواقع إلكترونية – نتائج دراسات أكاديمية – استطلاعات الرأي .. إلخ) أو تمكّن منها بعد عمليات بحث شخصّي، وأنّه الشخصّ الذي يُجيد استغلال مهاراته وقدراته الاتصاليّة ويُحسن توظيف الإمكانات الماديّة والبشرية المتاحة أمامه في التأثير على سلوك ورأيّ صانع القرار بما يملكه من معارف وأفكار وإبداع لاتخاذ التدابير اللازمة بشأن التهديدات والمخاطر التي تحيط بمؤسّسته، ويتجسّد في التنظيم العرفيّ لـ (بني مزاب) في ممثليّ الهيئات العرفية (العائلية –العشيرة – مجلس الأعيان – حلقة العزابة – مجلس عمّي سعيد)، أما في التنظيم الإداري الرسمّي فهو الشخصّ المكلف بالاتصال لدى الوزير والوالي.

- **الأعيان: اصطلاحًا** هي جمع " عَيْن "، وتعني أعْيَان البلد وأشرافها. مجلس الأعيان وهو مجلس يضُمُّ مجموعة من الأشخاص يُعيّنُهم الحاكم أو ينتخبهُم الشّعب.

اجرائيًا: الأعيان هم ممثلو المجالس (العائلية – العشيرة – مجلس الأعيان – حلقة العزابة – مجلس عمّي سعيد) الذين يعيّنهم أفراد المجتمع الميزابي في كلّ القصور تبعًا لما يتمتّعون به من صفّات وميزات تؤهّلهم لتولّي مسؤولية تمثيل تنظيمهم العرفّي "التطوّعي".

- **التنظيم الإداري الرسمّي:** اصطلاحًا: " .. التنظيمات هي وحدات الاجتماعية التي يتمّ إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معيّنة وتستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة، أمّا جميع اشكال المؤسّسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم الذي يقوم على الخصائص التالية:
  - تقسيم العمل والسلطة – وجود عدّة مراكز لاتخاذ القرارات – استبدال العاملين. "[1]

[1] – حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 115.

- **التنظيم الرسمّي:** يرى عبد الباسط محمد حسن " بأنّ التنظيم الرسمي يتكوّن من مجموعة المستويات التنظيميّة وتتمثّل في المديرين والنيّين والمشرفيين والعمّال الذين يخضعون إلى مدجموعة من التعليمات واللوائح الرسمسّة ويشتمل على السياسات والقواعد التي تحدّد العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد بين التنظيم البشريّ و التقني. "[1] **اجرائيًا:** فيُقصد بالتنظيم الإداري الرسمّي كل من الوزارة والولاية في الجزائر.

- **التنظيم العرفي:** اصطلاحًا هو تنظيم " الجماعة "، حيث يتمّ احتكام وتسير شؤون الجماعة الاجتماعية بالعرفّ في اجتماعات تكاد تكون يومية.

اجرائيًا: التنظيم العرفي هو تلك الجماعات الاجتماعية التي ما تزال تحتكم أمورها إلى العرفّ، والتي غيّرت الأزمات من أنماط وسلوك تنظيمها وإدارتها لقضاياها ومشاكلها بالتحوّل نحوّ تطوير أساليب اتصالها سواء في الأوقات العادية أو الطارئة مع الهيئات العرفيّة أو الرسميّة بالاستفادة من استغلال خدمات الاتصال التفاعليّ وإلى توثيق قراراتها ومراسلاتها كتابيًا للحفاظ على مكانتها في المجتمع.

- **الأزمة:** اصطلاحًا، يُعرّفها قاموس (أمريكان هيرتيج): بأنّها " وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرّة تشمل تغييرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية، وذلك ما ذهب إليه قاموس (إكسفورد)، حيث عرفها على أنّها نقطة تحوّل أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية والسياسية ".[2]

[1] – المرجع نفسه، ص 101.

[2] – عثمان محمد العربي،" **اتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطوّرات النظرية فيها**" المجلّة المصرية لبحوث الإعلام، (جانفي . آفريل 1999)، ص 98.

اجرائيًا، الأزمة عبارة عن حدث مفاجئ، سريع، غير متوقّع ، لكن يمكن التنبُؤ به من خلال تكرار نفس الأسباب، ولوجود مراكز ومصادر معلومات رسمية وغير رسمية، تعمل على رصد مؤشّراتها المعروفة، لأنّها نتاج كارثة طبيعية (الفيضانات) عهدتها المنطقة منذ قرون.

- **صناعة القرار**: اصطلاحًا، " هي مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معيّن "[1]

اجرائيًا: تنظر الدراسة الحالية إلى صناعة القرار على أنّها عملية إشراك جهود وأفكار وآراء ومعارف وخبرات القائمين بالاتصال في التنظيم الإداري الرسميّ وقادة وأعيان التنظيمات العرفيّة في صناعة القرارات المختلفة التي تهمّ مصير ومستقبل الأمة قبل حدوث الأزمات.

- **<u>الدراسات السابقة</u>** حسب علمنا لا توجد ولا دراسة واحدة اهتمت بالقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي والعرفّي في الجزائر ودورهما في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات، ما جعلها الأولى من نوعها في الجزائر، فجُلّ الدراسات التي تمّ الاطلاع عليها والتزوّد ببعض ما جاء من تعاريف نظرية للقائم بالاتصال، كانت قد تناولته كصحفي بالمؤسّسات الإعلامية فقط، على غرار:

أولاً: محمد فرج النقراط، **" العلاقات المتبادلة بين القائم بالاتصال والجمهور المستهدف في الإذاعات المحليّة: دراسة تحليلية ميدانية على إذاعة بني الوليد "**، مجلّة البحوث الإعلامية، 2007، العدد: (40).

[1] – صفيّة جدوالي، "**<u>مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية</u>** " ، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف (02)، ديسمبر 2014، العدد: (19)، ص 138.

ثانيًا: دراسة أمين منصور وافي: " **الإعلام الفلسطيني والآداء المهني للإعلاميين الفلسطينيين في انتفاضة الأقصى**" كلية الإعلام والاتصال جامعة الجزائر3 / (2006/2005)

ثالثًا: دراسة فوزية عكّاك " **القيّم الخبريّة في الصحافة الجزائرية الخاصة/ دراسة تحليليّة ميدانيّة على صحفيّ جريدة الخبر والشروق اليومي** " كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر3 / جيسمبر (2007)

رابعًا: دراسة عمر عبد الله " **نصيف دور كفاية المعلومة في فاعلية اتخاذ القرارات**" جامعة الملك عبد العزيز التي اهتمت هذه الدراسة بتوضيح دور كفاية المعلومة في اتخاذ القررات في الشركات السعودية الخاصة في السعودية وهي دراسة وصفية تحليلية.

- واجهت الدراسة **عراقيل وصعوبات** مختلفة تمثّلت في:

1. تزامن فترة إعدادها مع فترة الانتخابات المحليّة (سبتمبر **2012**م) والانتخابات التشريعيّة (أفريل **2012**م) ثم الانتخابات الرئاسيّة (أفريل **2014**م) إلى جانب جملة من التغييرات الحكوميّة المتتاليّة والتي أثرّت بشكل كبير على ملء واسترجاع الإستمارة وكذا مقابلة بعض القائمين بالاتصال على مستوّى بعض الوزارات بل وعزوف الأغلبيّة على تقديم المساعدة بحجّة أوامر المنع التي وُجّهت إليهم من طرف وزرائهم على غرار المكلّفة بالاتصال على مستوّى وزارة الثقافة (السيدة ميهوبي) التي رفضت التعاون لأكثر من ثلاث مرات والسيّدة (دليلة العوفي) المكلّفة بالاتصال على مستوى وزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال التي رفضت استقبال الطالبة الباحثة وملء الاستمارة، وكذا كلّ من وزارتّي الصحّة والاتصال حتى بعد انتهاجها لأسلوب (الوساطة) والعلاقات الشخصيّة.

2. كما تجدر الإشارة إلى أنّ الطالبة الباحثة قد اكتشفت غياب المكلفين بالاتصال وحتى خلايا الاتصال في بعض الولايات وحتى الوزارات مما قلّص من عدد الاستمارات والإجابات.

3. منع دخول الطالبة الباحثة إلى بعض الوزارات كوزارة الخارجية ووزارة الثقافة والبيئة ووزارة البريد وتكنولوجيا الاتصال، وإصدار أوامر بعدم استقبالها وتسهيل مهامها رغم أنّ خلايًا الاتصال – وحسب ما نصَّ عليه القانون – ليس لديها أيام استقبال خاصَّة، ضف إلى حيازة الطالبة الباحثة على رخصَّة من الجامعه تسمح بتسهيل مهامها العلميَّة.

تمّ تقسيم الدراسة إلى مقدّمة وخمسة **(05)** فصول تمّ التطّرق في المقدّمة إلى القضايا المنهجية وفي **الفصل الأوّل** منها إلى بنيّة التنظيم الإداري الرسميّ وفلسفة القائم بالاتصال فيها، حيث عرضت الطالبة الباحثة من خلال مباحثه الثلاثة مختلف المقاربات التي تُعنى بالأطّر النظريّة للاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي ومختلف جوانبه دون إهمال قدراته على تسييرها وتخطّيه للصعوبات التي تعترضها وذلك من خلال الدور الذي يؤديه القائم بالاتصال بصفته أهمّ حلقات السلسلة الاتصاليّة فيها، وهذا بعرض أهمّ مميّزاته وخصوصياته، مع الإشارة إلى أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إنجاح مهمّته.

خَصّصت الدراسة **الفصل الثاني** منها لأهميّة المعلومة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة حيث قُسِّم هو الأخر إلى ثلاثة مباحث تمحورت حول الأُطُّر النظريّة للمعلومة وأنواعها ومصادرها وأهميّتها في كشف الإشارات المبكّرة للأزمة وكذلك ركّزت على تعريف الأزمة وخصائصّها.

اهتمّ **الفصل الثالث** من الدراسة بشرح وتفسير معنَّى القرار الاتصالِّي الذي سعت الطالبة الباحثة من خلال طرحها هذا إلى التأسيس له وتبنيه لأوّل مرّة كمفهوم جديد في علوم الإعلام

والاتصال مبرزة علاقته بأنواع القرارت وأهميّته في صناعة القرار واتخاذه في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة مع التفصيل في أهمّ العراقيل التي تواجه هذه العمليَّة.

أما **الفصل الرابع** فقد خُصِّص للجانب التطبيقي الذي قُسّم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث تناولت الدراسة فيه الظاهرة المؤسّساتية العرفية والرسيّمة بتسليط الضوء على التركيبة الاجتماعية للمجتمع الجزائري من العهد العثماني إلى ما بعد الإستقلال، ثم إبراز مدّى أهميّة عرض أهمّ التنظيمات العرفيّة السائدة في المجتمع الجزائري للولوج مباشرة إلى شرح دور الاتصال في تكييف العرف بالتنظيم الإداري الرسمّي ومنه عرض مراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل العصرّي الحديث في الجزائر، ثم تحليل مرحلة ما قبل حدوث أزمتّيّ (الغاز الصخرّي **2013/ 2014**) و(الأزمة الاقتصادية **2015**)، ليأتي بعدها عرض النتائج وتحلييها ومناقشتها ثم الخاتمة.

الفصل الأوّل
بنية التنظيم الإداري الرسمّي وفلسفة القائم بالاتصال فيه

I/ الأبعاد التاريخية والفلسفية للاتصال في سياقات المؤسّسة

I. 1 / ابستيمولوجية الاتصال

I. 1. 1/ مسار الاتصال وقدراته في مناجمنت المؤسّسة

I.2.1/ البعد الشبكي للاتصال في المؤسّسة

II/ مسار الاتصال وقدراته في مناجمنت التنظيم الإداري الرسمّي

II. 1/ الاتصال التنظيمي (المؤسّساتي)

II. 2/ أشكال وأساليب الاتصال التنظيمي داخل التنظيم الإداري الرسمّي

II. 3/ البعد الشبكّي للاتصال في التنطيم الإداري الرسمّي

II. 4/ قدرات الاتصال في تسيير أزمات التنظيم الإداري الرسمّي

III / فلسفة القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسميّ

III. 1/ البعد الفكري للقائم بالاتصال في المؤسّسة

III. 2/ لمحة تاريخية عن ظهور وتطوّر القائم بالاتصال

III. 3/ مميّزات وخصوصّيات القائم بالاتصال

III. 4/ العوامل المؤثّرة في عمل القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي

الفصل الأوّل/ بنيّة التنظيم الإداري الرسمّي وفلسفة القائم بالاتصال فيه

اهتمّت الدراسة في هذا الفصل بالبناء الشكلّي والضمّني للتنظيم الإداري الرسمي الذي لا يُمكن له أن يقوم بمعزلٍ عن التنظيم (البشريّ – المادّي – معنويّ)، حيث تعمل على تسييره وإدارته مجموعة من الأفراد ضمن هيكل تنظيمّي مُنظّم ومحمّي بإطار قانوني يحدّد المهامّ والأدوار، وقد أولت الدراسة أهميّة أكبر للاتصال ولطبيعة عمل القائم به مع ذكر الصعوبات التي تعرقل عمله فيها وتؤثّر فيه، إلى جانب علاقته بتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

I / الأبعاد التاريخيّة والفلسفيّة للاتصال في سياقات التنظيم الإداري الرسمّي

تناولت الدراسة في هذا المبحثّ أهمّ المفاهيم والتعاريف النظريّة التي قدّم فيها المختصّون والبحّاث وجهات نظرهم وآرائهم المختلفة في الاتصال من منطلق تخصّصاتهم ومقارباتهم ونظرياتهم العلميّة، مع إبراز دور البعد التاريخي في المساهمة في التأصيل لهذا العلم ومدى مساهمته في مناجمنت التنظيم الإداري الرسمّي من خلال شرح أهمّ الشبكات الاتصالية والوسائل المختلفة التي يستغلها القائمون بالاتصال في نقل وتحويل المعلومة ومعالجتها.

I. 1/ ابستمولوجية الاتصال بات الاتصال – أكثر مما مضى – قطبًا أساسيًا في بناء المجتمعات الإنسانية وركيزتها الأساسيّة التي لا تقوى إلاّ بقوّة العلاقات التي تقوم على بثّ واستقبال الأفراد لرسائل بعضهم البعض، " فقد قرّبت التكنولوجيا الحديثة بين البشّر والأمّم إلى حدّ التفاعل الشديدو السريع فخلق حالة تداخل شديدة بين الأفكار والثقافات وما نتج عنها من الصراع والاصطدام أو الذوبان والانصهار .. فلا مجال لمجتمعاتنا من العزلة والانطواء على نفسها، فالمعلومات المتدفّقة من هنا وهناك تجتاحها في كل مكان وفي أيّ وقت".[1]

[1]–محمد صلاح سالم، **العصر الرقمي وثورة المعلومات**، مركز عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعيّة، القاهرة، 2002، ص 14.

تطوّر مفهوم الاتصال وتعدّدت تعاريفه عبر مراحل عدّة بتعدّد المدارس الفكريّة والعلميّة للباحثين في هذا المجال، وبتعدّد الزوايا والجوانب التي أخذها العلماء انطلاقا من تخصّصاتهم (علم النفس، علم الاجتماع، علم السياسة، علم الإدارة، علم الإنتربولوجيا...).

I.1.1/ مفهوم الاتصال عرفت كلمة اتصال – لغويًا – في"لسان العرب" على أنّها " كلمة مشتقّة من مادة **[وصل]** التي تعني أساسا الصلّة وبلوغ الغاية، نقول وصلتَ الشيء وصلا وصلة والوصل خلاف القصّ، اتصل الشيء بالشيء بمعنى لم ينقطع، ووصلَه إليه وأوْصَلَهُ أنهاه إليه وأبلغَهُ إيّاه "[1] وفي القواميس والمعاجمّ الأجنبيّة، نجد أنّ كلمة اتصال المترجمة عن اللّغة الإنجليزية **Communication** " كلمة مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية **Communis** التي تعني الشيء المشترك وفعلها **Communicare** أيّ يُذِيعُ ويُشِيعُ أو **Communicot** بمعنى نقَل أو أوْصَل وبَلَغَ ".[2]

(أ)/ مفهوم الاتصال حسب بعض الباحثين الغربيين

– "... مفهوم (توبرت وينر): " وهو الذي يتضمّن كل الإجراءات التي يمكن بمقتضاها أن يؤثر عقل بشري على عقل آخر، أو جهاز آخر".

– مفهوم (تشارلس مورس): " هو الذي يتناول أيّ ظرف تتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معيّن "، أمّا (جوج لندبرج) فقد ذهب إلى أنّها: " تُستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرمّوز، وتكون الرمّوز عبارة عن حركات أو صوّر أو أيّ شيئ آخر يعمل كمنبّه للسلوك، بمعنى أنّ الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرمّوز "[3].

[1]– ابن منظور، **لسان العرب**، الجزء "14"، الطبعة الثانية، دار إحياء التراث العربي ومؤسّسة التاريخ العربي بيروت، 1993، ص 252.

[2]– محمد حسن غانم، **فنّ قراءة للغة الجسد**، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2008، ص15.

[3] – سعاد جبر سعيد، **سيكولوجية الاتصال الجماهيري**، عالم الكتاب إربد دار الكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص 10.

– (كارل هوفلاند): " الاتصال عمليّة يتمّ بمقتضاها نقل القائم بالاتصال لمنبّهات (عادة ما تكون رموز لغوّية) لكي يعدّل سلوك الأفراد الآخرين(مستقبليّ الرسائل). " [1]

يُلاحظ أنّ مفهوم الاتصال عند الغربيين قد ركز على شرح كيفية مشاركة القائم بالاتصال عدّد من الأفراد عمليّة نقل وتبادل المعلومات والتفاعل معهم من خلال مجموعة من الرمّوز والإشارات بغرض تعديل أو تغيير سلوك ما.

(ب)/ مفهوم الاتصال حسب بعض الباحثين العرب

قدّم الباحثون العرب – في نفس المجال – مفاهيم أخرى حيث ذهب (محمود عوده) " إلى القول بأنّ مفهوم الاتصال يشير إلى تلك العمليّة أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس، داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقة المتضمنة فيه".

– عرفه (محمد عبد الحميد) على أنه " العمليّة الاجتماعيّة التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات، داخل المجتمّع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة "، في حين عرفه (جيهان أحمد رشتي) على أنّه " العمليّة التي يتفاعل بمقتضاها متلقّي ومرسل الرسالة .. في مضامين اجتماعية معيّنة، يتمّ فيها نقل أفكار ومعلومات (منبّهات) بين الأفراد عن قضيّة أو معنى أو واقع معيّن، والاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصوّر الذهنيّة والآراء "، أمّا (سمير حسين) فقد ذهب إلى القول بأنّه " النشاط الذي يستهدف تحقيق العموميّة أو الذيّوع أو الانتشار أو الشيّوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضيّة أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بالدرجة الأولى نفسها لدى الطرفين ".[2]

---

[1]– المرجع نفسه، ص 10.

[2]– حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص، ص [21 ، 22].

يُلاحظ أنّه على عكس بُحَّاث الغرب، اهتمّ البحّاث العرب في تعريفهم للاتصال بالسيّاق الاجتماعّي والثقافّي الذي تتمّ فيه هذه العمليّة داخل المجتمعات، في حين استنتجت الدراسة مما سبّق أنّه يُمكن اعتبار الاتصال تلك العمليّة التي يتّم عبرها نقل أفكار ومعلومات من المصدر إلى المستقبل (فرد أو جماعة) في شكل كلمات حركات ومعاني ورمّوز وصوّر ألوان.. إلخ عبر قنوات طبيعية أو اصطناعية فعّالة لإشراكه عمليّة فهمّ وتفسير قضيّة ما أو اتّخاذ موقف معيّن أو وضع ما يُوضّح ما تعلّق بأحد مجالات الحياة اليوميّة، ويستدعي الفوري الردّ بغرض الوصول إلى الأهداف المسطّرة مع الأخذ بعين الاعتبار السياقات التي حدثت فيها هذه العمليّة.

I.1. 2/ أنواع الاتصال

يتّضح من خلال ما تقدّم بأنّ الاتصال بشموليته وعموميته دفع بالمختصّين والدارسين إلى الاهتمام بدراسة طبيعته بصفة أعمق ما جعلهم يُقسّمونه ويُصنّفونه حسب مؤشّرات اللّغة المستخدمة ومستوى التأثير ومصدر الاتصال، وبالتالي تعدّدت أنواع وأشكال العمليّة الاتصاليّة واختلفت أساليبها، حيث نجّد على **المستوى اللّغوي** نوعين من الاتصال، اتصال لفظّي وغير لفظّي (إشارات حركات، صمتّ صورة، رسوم ..) ما جعل من التعبير بالصورة والموسيقى والحركة واللّون لغّة لما للأهداف التي حقّقها الإنسان في نقله لأحاسيسه وأفكاره إلى الغير، لذا ترى (سوزان لانجر) بضرورة توافر خاصيتين أساسيتين في اللّغة وهما:

".. أن تتكون اللّغة من مجموعة من المفردات تحكم تركيبها وترتيبها قواعد خاصة تمنح هذه المفردات معاني خاصة، أن يكون لبعض هذه المفردات المعنى نفسه الذي تعبّر عنه مجموعة من المفردات الأخرى، فيستطيع الإنسان أن يعبّر عن معظم المعاني بطرّق مختلفة "[1]

[1] – بلقا سم بن روان، " **المقاربة النظرية للاتصال الشخصي والإقناع** ،" المجلة الجزائرية للإعلام والاتصال ، العدد "20"، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص، ص، [166، 167].

يُلاحظ أنّ إنشاء القواميس والمعاجم يعتمد على هذه الخاصيّة، فانطلاقًا واعتمادًا على اللّغة المستخذمة في الاتصال الإنساني تمّ تحديد نوعين من الاتصال:

1. اتصال غير لفظّي

يضمّ الاتصال غير لفظّي كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللّغة غير اللفظيّة ويطلق عليه أحيانًا اللّغة الصامتّة، وقد قسّم العلماء هذا النوع من الاتصال إلى ثلاث لغات (لغة الإشارة – لغة الحركة أو الأفعال – لغة الأشياء)، الأمر الذي ذهب إليه (راندال هاريسون Randall Harrison) حيث قال بأنّ " الاتصال غير اللفظّي يمتدّ ليشمل تعابير الوجّه والإيماء والأزياء والرمّوز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية، ويقسّم الإشارات غير لفظية إلى أربعة:

– رموز الأداء، وتشمل حركات الجسد مثل تعبيرات الوجه، وحركات العيون والإيماءات، وكذلك ما أطلق عليه (شبه اللغةّ) مثل نوعية الصوت، الضحك، الكحّة.

– رموز اصطناعية مثل نوع الملابس، وأدوات التجميل، والأثاث والمعمار، والرمّوز المعبّرة عن مكانة الإنسان.

– رموز إعلامية نتيجة الاختيارات والترتيب والابتكارات من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، مثل حجم البنط ونوع الصورة والألوان والظلال ونوع اللقطة التلفزيونية من بعيدة أو متوسّطة أو مُقرّبة، وكذلك أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثّرات الصوتيّة.

– رموز ظرفيّة، وتنبع من استخدامنا للوقتّ والمكان، ومن خلال ترتيب المتّصلين والأشياء حولهم مثل ترتيب جلوس الزوار حسب أهميّتهم الاجتماعيّة، أو تجاهل شخص نعرفه بطريقة متعمدة." [1]

[1] – المرجع نفسه، ص، ص[166، 167].

أكد (ألبرت مهربيان)* أن درجة التناقض بين العناصر الصوتية والبصرية واللفظّية كانت العامل الذي يحدّد المصداقية، فعندما تنقل رسالة ما متناقضة في كلامك مع شخص آخر، فإن الذي يحدث هو الآتي: (7%) لفظّي (38 %) صوتّي (55%) بصرّي المجموع: (100 %) هذا في حالة ما إذا كانت الرسالة متناقضة، أمّا في حالة كون الرسالة متوافقة، فإنّ العناصر الثلاثة تعمل معًا وبصورة متساوية لنقل الرسالة، فحماسة الصوت وإثارته تعملان مع نشاط الوجّه والجسم وحركتهما ليعكسا الثقّة والتصديق بما يُقال.

" تتكوّن من خلال البصر لدى الفرد انطباعات آنيّة واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي يراهم فيها، وبما أنّ (90 %) من الشخصيّة مغطّاة باللباس، فإنّه من الضروري إدراك الرسائل الاتصاليّة التي تحملها الملابس، وتظلّ الـ (10 %) المتبقاة (غير مغطاة) هي الأكثر أهميّة من كل الجسم لأنّها المكان أو المنطقة التي يَنظُر إليها الناس، فمنها البصّر والصوّت والسمّع ". [1]

2. الاتصال اللفظّي communication verbale تدخل فيه كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظّ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظّ منطوقًا فيدركه المستقبل بحاسّة السمّع فقد " بدأ استعمال اللّغة في التفاهمّ الإنساني عندما تطوّرت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معاني محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم، وقد عكف فريق من علماء اللغة على دراسة دلالات الألفاظ، وأسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنّى العامّ، الذي يهدف إلى تخلّص الفكرّ الإنساني من المغالطات اللّغويّة "[2].

---

* أستاذ بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلس وأحد أبرز الخبراء الأوائل في مجال الاتصال الشخصي.

[1] – د/ جيهان أحمد رشتي، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص10.

[2] – علي عجوة، وآخرون، **مقدمة في وسائل الاتصال**، مكتبة مصباح، السعودية، 1989، ص، ص[33، 34].

يجمع الاتصال اللفظّي ما بين الصوّت والصورّة والحركة حيث يُمكن للمعنّى أن يتغيّر بمجرّد تغيير النبرات الصوتيّة أو الحركات الجسديّة، وينقسم هذا النوع إلى خمسة أنماط رئيسية هي:

(أ)/ من حيث مستوى التأثير يوجد **الاتصال الذاتّي** الذي يدور بين الشخصّ وذاته بصورة مباشرة، دون استخدامٍ لأيٍّ وسيط فيكون الشخصّ نفسه مرسلاً ومتلقيًا للرسائل، لأنّه يحدث " داخل عقل الفرد ويتضّمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، إلى جانب الأنماط التي يطوّرها الفرد في عمليّة الإدراك أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به، ومن ميزاته التلقّي الفورّي والتأثير المتبادَل ورجع الصدى والتلقائيّة والمرونة"[1]،

يُعد فهم الاتصال الذاتي " أساس العمليّة الاتصاليّة، ذلك أنّ ردّ الفعل اتّجاه أيّ رسالة يستقبلها الفرد في أيّ شكل من أشكال الاتصال الأخرى، يتوقّف على ناتج هذه العمليّة التي تحدث ذاتيًا في جميع المواقف، ويتأثّر المخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرمّوز التي يتعرض لها الفرد في عملياته الانفعاليّة "[2]

(ب)/ الاتصال الشخصّي ويقع بين فردين بصورة مباشرة دون استخدام أداة اتصال أو وسيط ما، وهو اتصال مباشر أو اتصال مواجهي حيث يُمكن فيه استخدام الحواس الخمسة كما أنّه يتيح " التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ويسمح بالتعرّف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة فتصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها، بحيث تصبح أكثر فعالية أو إقناعا."[3]

---

[1]– حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[2] – محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، دار عالم الكتب، القاهرة، 1997، ص32.

[3] – صالح أبو أصبع، **الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة** ، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص، ص [14، 15].

(ت)/ الاتصال الجمعّي يحدث هذا النوع من الاتصال بين مجموعة من الأفراد لقضاء وقت الفراغ أو التحادث أو اتخاذ القرارات أو حلّ مشكلة ما، حيث تُتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالّي (اجتماعات، ندوات، حفلات، صلاة الجمعة....).

(ث)/ الاتصال الجماهيري ويتمّ باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية كما يتميّز باستعماله للوسائل التكنولوجية (الصحافة، التلفزيون) لتوصيل الرسائل من المصدر(فرد أو مؤسّسة) إلـى " جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات وإلى أفراد غير معروفين لدى القائم بالاتصال، لكنّهم يتلقّون نفس الرسائل في نفس اللحظة وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير الموجودة أصلاً والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه" [1].

(ج)/ الاتصال التفاعلي ظهر هذا النوع من الاتصال نتيجة ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاندماج والتكامل المتسارع بين شبكات الهاتف، والتكنولوجيا الرقميّة ووسائل البثّ المباشر عبر الأقمار الصناعية ووسائل الاتصال المحمولة، ومن أمثلة ذلك الحوار والتواصل عبر الإنترنيت باستغلال خدماتها وتطبيقاتها الجديدة من (شبكات التواصل الاجتماعي، السكايبي، الماسنجير..إلخ)، " وقد أثار إشكاليات وتحدّيات لأنواع الاتصال التقليدية، كما أثار بنفس القدر مشكلات النظّم الإعلامية، إذ وفّر إمكانيات غير محدودة لحريّة التلقّي ولدور أكبر للمتلقّي النشيط والذي تحوّل إلى مرسل نشيط أيضًا باستخدام وسيط تكنولوجي يعتمد على الصوّت والصورّة وأمْكَنَهُ من مخاطبة المُرسل أو الجمهور غير المتجانس ".[2]

[1] – صالح أبو أصبع، المرجع نفسه، ص، ص [19، 20].

[2] – محمد شومان، **الإعلام والأزمات**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 65.

يوجد – حسب **طبيعة المصدر**– نوعان من الاتصال: (اتصال رسمّي) يرتبط بالبناء التنظيمّي للمؤسّسة، ويكون إمّا صاعدًا أو نازلاً أو أفقيًا، و(اتصال غير رسمّي) يتّم خارج المسارات الاتصاليّة الرسميّة، وهو بذلك إمّا مكمّلاً للاتصال الرسمّي أو معيقًا له كما سيتمّ توضيحه في المبحث الآتي.

II / مسار الاتصال وقدراته في مناجمنت التنظيم الإداري الرسمّي

لا يُمكن الحديث عن أهميّة الاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي وشرح وتفسير أشكاله وأنواعه وأساليبه وأيضًا قدراته في التسيير والإدارة دون المرور بتعريفه، حيث تعتبره الدراسة هو نفسه المؤسّسة أو المنظّمة وذلك انطلاقًا من تعريف (حسان الجيلاني) الذي أقرّ بأنّ " التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتمّ إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معيّنة وتستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة، أمّا جميع أشكال المؤسّسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم الذي يقوم على الخصائص التالية: (تقسيم العمل والسلطة – وجود عدّة مراكز لاتخاذ القرارات – استبدال العاملين "[1]، لهذا اعتمدت الدراسة في تعريفها للتنظيم الإداري الرسمّي تعاريف البحّاث للمؤسّسة نفسها والتي بدت كثيرة ومختلفة لتباين تخصّصاتهم واختلاف زوايا وجوانب دراساتهم، فكواقع بشري يُعدّ التنظيم الإداري الرسمّي تنظيمًا تسلسليًا للأفراد يهتمّ بالمهامّ والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد، ويتمتّع باستقلال ذاتي في صناعة القرار.[2] اعتبره (ناصر دادي) " وحدة وحيدة منسجمة وتتحرك كذلك؛ أيّ أنّها شخصيّة معنويّة مكوّنة من أشخاص ماديين يُقِيمون علاقات فيما بينهم ويُؤثّرون بذلك على حياة وتكوين الشخصيّة المعنويَّة "[3] ما يُؤكّد أنّ

[1] – حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 115.

[2] - Jean LONGATTE, **Economie d'Entreprise**, Dunop,Paris,2004,P: 1-2

[3] – ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة التنظيم الإداري الرسمّي الإقتصاديّة: دراسة نظريّة وتطبيقيّة**، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص، ص [30،31].

للعمليّة الاتصاليّة دور كبير في ذلك، حيث لا يُمكن لأفرادها التعامل مع بعضهم البعض وتبادل المعلومات وإقامة العلاقات والتنسيق فيما بينهم دون هذه الأخيرة.

يعتبره (جمال العيفة) " كائنًا حيًّا متحرّكًا يقوم بنشاطات من أجل تحقيق أهداف في إطار محيط معيّن يتميّز بالحركة والتغيير ويفرض عليها متابعته والتكيّف معه، وهو نظام مفتوح على هذا المحيط "[1] أيّ أنّه كما عبّر عنه (جمال العيفة): " صورة عقلانية لنشاط تقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحدّدة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل "[2]

يتمّ الاطّلاع – إذن – على مشاكل وانشغالات الموظّفين في الطبّقة السُفلّى للتنظيم وكذا ردود أفعالهم اتّجاه قرارات وتعليمات الإدارة في المستوى الأعلّى له، مع التركيز على محاربة أيّ تشويه يُمكن أن يَطال صورته لدى جمهوره الداخلي أو الخارجي، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّه " لا يصل أعضاء التنظيم إلى إتمام الأعمال الأكثر أهميّة في إطار العمل الفردي كما هو في إطار العمل الجماعي المنظّم .. وأنّ هدف كل تنظيم رسمّي إنتاج أعمال أو خدمات تتماشى مع متطلبات جمهور التنظيم الإداري الرسمّي.. حيث أنّ القدرة على جلب أيّ شيء ضروري للمجتمع هو ما يبرز وجوده .. "[3] وقد ذهب (جون لونجات JEAN LONGATTE) من جهة أخرى إلى القول بأنّ التنظيم الإداري الرسمّي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف معيّنة، وكل تنظيم يقوم على قواعد ومبادئ وقيّم تفرض نظام قانون جزائي يخضع له أعضاءه بحيث يخدم هذا أغراض التنظيم الإداري الرسمّي وأهدافه[4]،

[1] المرجع نفسه، ص 32.

[2] – جمال العيفة، **مؤسسات الإعلام والاتصال : الوظائف، الهياكل والأدوار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د/ن)، ص 05.

[3] – Jonh R. Schermerhorn, David S. Chappell, **Pricipes De Manegement**, Editions du Renouveau Pedagogique,Inc, 2002,P5.

[4] – Jean LONGATTE, Op.Cit, P,P: [2,1].

ورأى بأنّه يتفاعل كنظام مفتوح على محيطه الخارجي بفعل علاقته التبادلية به لتحقيق جملة من الأهداف ومن جهّة أخرى تيؤثّر كواقع اجتماعي في المجتمع ويساهم بقوّة في النشاط الاقتصادي بما يوفّره من مناصب شغل وما يقدّمه من إنتاج للسلع والخدمات.[1]

يظّل التنظيم الإداري الرسمّي في منظور الدراسة الحالية بنظامه البشريّ والماديّ والمعنويّ وعلى اختلاف طبيعة نشاطاته وإنتاجه في استغلال دائم لشتّى أنواع وأساليب الاتصال وأشكاله لما له من قدرات على تسيره وتنظيمه وعلى الحفاظ على ديمومته واستمراريته، الأمر الذي سيأتي شرحه في المطلب الآتي.

II. 1/ الاتصال التنظيمي (المؤسّساتي)

يُعرف الاتصال التنظيمي على أنّه ذلك " الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل التنظيم الإداري الرسمّي على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعيّة بين الموظفين"[2] ما يُوضّح مدى أهميّة الوسائل الاتصاليّة ودورها الكبير في نقل واستقبال المعلومات داخل وخارج التنظيم الإداري الرسمّي، هذا الأخيرا يتعرّض لجملة من المخاطر والتهديدات ما يضطرّه إلى تجنِيد أنشطته الاتصاليّة في الداخل والخارج.

---

[1] -Ibid, pp : [2-1]

[2] – صبرينة رماش، **الفعالية الاتصال يّة في التنظيم الإداري الرسمّي الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص19.]

II.2 /أشكال وأساليب الاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي

يَرتبط بقاء التنظيم الإداري الرسمّي واستمراره على مدى نجاح أعضاءه في التنسيق فيما بينهم وبضمان الانتقال السليم والسريع والمُكثّف للمعلومات والآراء فيما بين الموظفين في جميع المستويات والمصالح والفروع بأشكال وبأساليب اتصاليّة مختلفة قسمها (عبد الرزاق محمود الدليمي) ضمن أربعة أنواع هي كالآتي:

1. **الاتصال في اتّجاه واحد** ويقوم على مخاطبة الشخصّ لغيره دون الأخذ بعين الاعتبار المتَصل به ما أدى إلى اعتبار هذا النوعّ من الاتصال محدود الأثر.

2. **الاتصال في اتجاهين متقابلين** ويتمّ بين طرفين الأوّل يأمر والثاني يستجيب ويكتفى فقط بما يمليه المرسل من أوامر ومعلومات. [1]

3. **الاتصال الرسمّي:** يتم في إطار القواعد التي تحكم التنظيم الإداري الرسمّي وتتبع القنوات الرسميّة التي تحدّدها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي حيث يتّضح اتّجاه هذه القنوات والأشخاص والأقسام والإدارات التي تمرّ بها ويمكن للمعلومات من خلالها أن تتدفّق من أعلى إلى أسفل أيّ من القمّة إلى القاعدة (اتصال رسمّي نازل) وهو بذلك يتضمّن القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات[2]، يستعين الاتصال الرسمّي النازل في التنظيم الإداري الرسمّي بالاجتماعات الرسميّة والنشرات الخاصة بالموظفين، والكتيبات والمجلاّت والتقارير النمطيّة ..إلخ، ورغم ذلك هو عرضة لمجموعة من العراقيل التي تحول دون نجاحه منها الأتي:

---

[1] – عبد الرزاق محمد الدليمي، **المدخل إلى العلاقات العامة**، ط **(01)**، **دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان**، 2011، [ص،ص 313،314]

[2] – المرجع نفسه، [ص،ص 313،314]

– " يفقد الاعتماد الكلّي على الأسلوب الكتابي دون الأسلوب الشفهيّ (FACE TO FACE) قيمة وهدف الاتصال الرسمي النازل.

– اعتماده أسلوب الفلترة من خلال حجب بعض المعلومات عن المستويات الدنيا والتي تؤثر على الأثر المرغوب للرئل الهابطة .

– عدم إدراك ومعرفة وفهم المَرؤوسين لأهمية نقل المعلومات إلى المستويات الدنيا، الأمر الذي يحدّ من فاعلية الاتصال.

– يتأثّر الاتصال النازل بمصداقية المرسل وسلطته وثقته وخبراته السابقة، إذ من شأن هذه العوامل التأثير في فعاليته، والعكس صحيح.

– يتحول التوقيت واختيار المكان غير مناسب إلى عائقين خطيرين على فعالية الاتصال النازل من القمة إلى القاعدة داخل التنظيم الإداري الرسمّي ... "[1]

قد تتدفّق المعلومات من أسفل إلى أعلى أي من القاعدة إلى القمّة (اتصال رسميّ صاعد)، فتتضمّن التقارير والشكاوى والتظلّمات والاقتراحات التي يعدّها المَرؤُوسون ويوجهونها إلى رؤسائِهم بشأن العمل من خلال الاجتماعات أو تقارير الآداء وصناديق الاقتراع .. إلخ، ومن أبرز مزايا هذا النوع من الاتصال كونه يسمح باكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل استفحالها، وكباقي أنواع الاتصال الأخرى تعترّض الاتصال الرسمّي الصاعد في التنظيم الإداري الرسمّي عدة عراقيل منها:

[1] – جلال الدين بوعطيط، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2889/2008، ص ص [42، 43].

– " هيمنة المرؤوسين على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس،

– البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين،

– التقاليد الإدارية المنتهجة من قبل التنظيم،

– اتباع سياسة الباب المغلق أي حبّ العزلة لدى الرؤساء الأمر الذي يحول دون وصول معلومات مهمة إلى القمة .."[1]

يوجد الاتصال الرسمّي الأفقّي الذي يتمّ بين موظفيّ نفس المستوّى الإداري بهدف التنسيق بين جهودهم، ولهذا النوع من الاتصال حسب منظور (عبد الرزاق محمد الديلمي) أربعة اتجاهات:

- " الاتجاهات الهابطة من أعلى إلى أسفل،
- الاتجاهات الصاعدة تتمّ بشكل تصاعدي،
- الاتجاهات الأفقيّة تكون في نفس المستوى بين الأقسام والإدارات،
- الاتجاهات القطريّة التي تتم بين العاملين والأفراد في مستويات إدارية مختلفة ".[2]

رأى في هذا الإطار (عبد الغفّار حنفّي) بأنّ الاتصال الرسمّي هو اتصال مباشر بين مرسل ومستقبل ويظهر بعدّة أشكال أهمّها:

4. **الاتصال اللغوّي Verbal Communication** وفيه تتمّ عمليّة تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل إمّا شفهيًا أو كتابيًا، بحيث تعتبر المحادثات فيه أهمّ أشكال هذا النوع الاتصالي ليأتي بعده الاتصال الكتابي في المرتبة الثانية ليظهر في المذكّرات وفي نماذج ملء البيانات بغرض الإبلاغ والتقارير والنشرات والمطبوعات وإلى غير ذلك من المستندات، فيما تظهر قوّة

[1] – المرجع نفسه، ص 44.

[2] – عبد الرزّاق الديلميّ، مرجع سبق ذكره، ص، ص[314، 313]

الاتصال الشفهّي كأسلوب أكثر فعاليّة عند لفت الانتباه أو التأنيب أو في حلّ المشاكل التي تحدث بين العمّال.

5. **الاتصال غير اللغوّي Non-Verbal Communication** يحتلّ هذا النوع من الاتصال المركز الوسط بين كل من الاتصال اللغوّي المنطوق والمكتوب، إذ يعتبر السكّوت والإنصّات وكل من الحركات والإيماءات من الأشكال الاتصاليّة الفعّالة أيضاً [1] الأمر الذي أثبتته " حالة فئة الصمّ والبكمّ التي تستعمل لغة الإشارات والإيماءات للتواصل فيما بينهم ما أكد إمكان تحرير الكلمة دون الاستفادة من المصادر المنطوقة"[2]، ويهدف هذا النوع من الاتصالات، داخل التنظيم الإداري الرسمّي، حسب عبد الغفّار حنفي إلى مايلي:

1. **" نشر أهداف التنظيم الإداري الرسمّي وقيّم فلسفتها،**
2. **إعلام الأفراد بخطّط التنظيم الإداري الرسمّي وإمكاناتها وتطلّعاتها،**
3. **إبلاغ الأوامر للعاملين،**
4. **" تبادل التوقّعات والمشورة ووجهات النظّر،**
5. **إصدار التوجيهات والإرشادات لأداء العمل،**
6. **استلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال،**
7. **تعريف مشكلات العمل وتحديد مصادر البيانات اللازمة،**
8. **إبلاغ الأفراد بإنجازاتهم،**
9. **نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات،**
10. **توضيح التغيرات والتجديدات المراد إحداثها،**
11. **تطوير اتجاهات وقيم الأفراد،**
12. **استقصاء ردود أفعال العاملين .. "[3]**

6. **الاتصال غير الرسميّ** وهو اتصال غير مباشر يتواجد وينشأ من خلال التنظيمات غير الرسميّة داخل التنظيم الإداري الرسمّي فيتّخذ شكلا علنيًا أو سريًا وفق الظروف، ويحدث ذلك

[1] – عبد الغفّار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد** الدار الجامعية، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، بيروت، 1997، ص، ص [507، 508].

[2]- Philippe Breton & Serge Proux, **L'explosion de la communication- Introduction aux théories et aux pratique de la communication**, Edition de la Découverte, Paris, 2002/2006, P19

[3] – قرفي عبد الحميد، **الإدارة الجزائرية ، مقاربة سوسيولوجية**، ط:1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص105.

خارج الإطار الرسمّي بين إطاراتها وعمالها على اختلاف مراكزهم نتيجة احتكاكهم ببعضهم البعض " ويهدف هذا النوع من الاتصال نحوّ هذا الجمهور إلى ضمان توفير المعلومات العمليّة والتحفيزيّة العامّة ومنه حتميّة تداولها من أجل الانسجام الداخلي التّام في صيرورة الإنتاج في الحياة اليومية العمليّة والاجتماعيّة داخل التنظيم الإداري الرسمّي ".[1]

أضاف (عبد الغفّار حنفيّ) إلى ما جاء به التعريف السابق إلى أنّ الاتصال غير الرسميّ " يأخذ الشكل العنقودي ويتلاءم وجوده مع الاتصال الرسمّي، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال .. وقد دلّت البحوث أنّه في الأوضاع الطبيعية أنّ أكثر من (75 %) من المعلومات التي تتمّ عن طريق الأسلوب العنقودي للإتصال صادقة ودقيقة، حيث يحقق هذا التبادل للمعلومات عن طريق هذا الأسلوب إشباع الحاجات الاجتماعيّة والأمن للأفراد".[2]

يجب التنبيه هنا إلى أنّ هذا النوع من الاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي " يتمّ بين الأصدقاء والأفراد حيث تتّصف العلاقات بأنّها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات ورغم أنّه يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، لكنه يجد له منفذًا للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمّي، ويأخذ الشكل العنقودي – كما سبق ذكره – فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظّر عن شكل الهيكل التنظيمي ".[3]

---

[1] – المرجع نفسه ، ص105.

[2] – عبد الغفّار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص ص [509، 510].

[3] – المرجع نفسه ، ص 510، 511.

جاء في تعريف (هاشم أحمد عطيّة) للاتصال غير الرسمّي على أنّه " اتصال غير مباشر يأخذ شكل عنقودي لا يخضع لقواعد وإجراءات قانونيّة وإداريّة مثبّتة ومكتوبة ورسميّة متّفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمّي، ويتمّ غالبًا عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسميّة داخل التنظيم الإداري الرسمّي كما يتمّ بين مستويات إداريّة مختلفة متخطيًا خطوط السلطة الرسمية".[1]

يتميّز الاتصال غير الرسمّي بمجموعة من السيمات لخصّها كل من (محمد منير حجّاب) (عبد الغفّار حنفّي) وفي الآتي:

1. **" تلقائّي وعفّوي،**
2. **يظهر عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها،**
3. **عدم وضوح رسائل الإدارة، ما يؤدّي إلىالتأويل والتفسير الشخصّي،**
4. **سريع الانشار في التنظيم الإداري الرسمّي،**
5. **سرعة النقل "[2]،**
6. **" الإنتقائية في النقل،**
7. **محدوديته داخل التنظيم الإداري الرسمّي،**
8. **علاقاته بالنظام الرسمّي قد تكون متبادلة أو متكاملة أو عدائيّة."[3]**

ذهب بعض الدارسين – إضافة إلى ما سبق ذكره – إلى تصنيف الاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي إلى نوعين:

1. **اتصال داخلي Communication interne** ويقصد به العمليّة التي تتمّ داخل محيط التنظيم الإداري الرسمّي، حيث أنّها مجموعة العلاقات الاتصاليّة التي تنشأ بين مختلف أفراد وأعضاء التنظيم فيها سواء مسؤولين أو عمّال على اختلاف مشاويرهم المهنيّة ومواقعهم في الهيكل التنظيمّي للمؤسّسة وفي هذا المجال تمّ التمييز بين شكلين اتصاليين (رسمّي / غير رسمّي).

[1] – هاشم أحمد عطية، **مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 375.

[2] – محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 22.

[3] – عبد الغفّار حنفي، **الاتصال التنظيمي وإدارة الفاعليين**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص37.

2. اتصال خارجي Communication externe ويقوم فيه التنظيم الإداري الرسمّي باعتماد السياسة الاتصاليّة بكافة مبادئها وقواعدها وأسّسها وأساليبها موجّهة بالدرجة الأولى إلى المحيط الخارجي بمختلف مكوّناته التي تسمح له بإيصال المعلومات حول اسمه وسمعته وهذا ما يظهر من خلال الاتصال التنظيمي الذي يهدف التنظيم الإداري الرسمّي من خلاله إلى " التعريف بنفسه بغضّ النظّر عن منتجاته، حيث يُركّز على صورته ومكانته وشخصيته وعراقته وفي بقائه ومصداقيته اتّجاه عملائه ".[1]

II. 3/ البعد الشبكّي للاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي

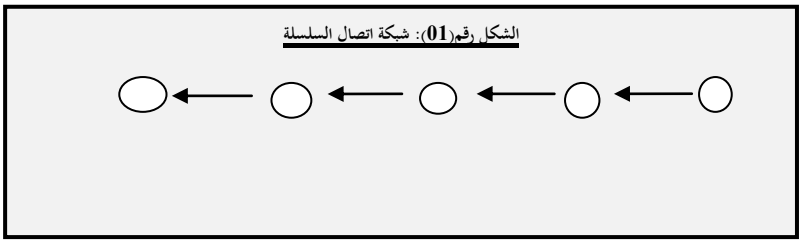
تنتقل المعلومات داخل التنظيم الإداري الرسمّي عبر شبكّة اتصاليّة منتظمة مُشَكّلة من مجموعة أفراد يعملون فيها في إطار مُهيْكل ومُنظَّم ومُقَّسَّم حسب التخصُّصات والاهتمامات والأدوار المُوكلَة لكلّ واحد منهم، حيث يُسمَح لهم بتبادل المعلومات في نمطٍ محدّدٍ، وتختلف أشكال شبكات الاتصال وتتعدّد داخل التنظيم الإداري الرسمّي حسب تعدّد المستويّات والفروع والأقسّام، أيّ حسب الهيكل التنظيميّ لكل تنظيم وهذا ما سيتمّ عرضه.

1. شبكة السلسلّة

هي قراءة عميقة للاتصالات الرأسيّة الهابطة، يشير أعلاها إلى المُرسل ونهايتها إلى متلقّي الرسالة أو المستقبِل ما يُوضِّح انتقال المعلومة في هذه الشبكّة في اتّجاه واحد عمودّي عبر عدّد من الأفراد. [أنظر الشكل رقم (01) في الصفحة الآتية]

[1] - Thierry Libaert, **La Communication de Crise**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, P 13

الشكل رقم(**01**): شبكة اتصال السلسلة

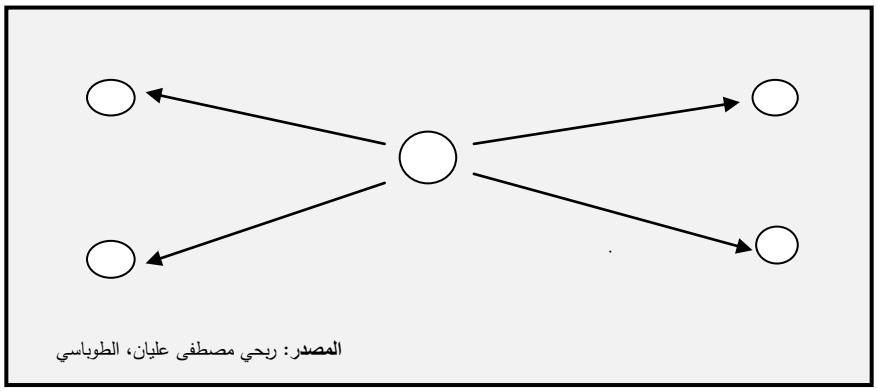


المصدر: ربحي مصطفى عليان، الطوباسي

2. الشبكّة العجلّة: ويمثل هذا النوع من الشبكّة المركزيّة الشديدة، حيث لا يستطيع الأعضاء الاتصال إلا بالعضوّ المركز فقط، والذي يمثّل مركز الاتصالات داخل الجماعة.

[أنظر الشكل رقم (02)].[1]

الشكل رقم: (02): شبكّة اتصال العجلة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، الطوباسي

3. شبكّة الاتصال العنقودي: تُمَّكّن هذه الشبكّة رئيس المجموعة من الاتصال بأعضاء المجموعة عبر مساعده عن طريق أربعة أعضاء آخرين لكن دون أن يتمكنوا من الاتصال ببعضهم البعض، كما أنّ المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بمرؤوسيه إلاّ من خلال مساعده الذي يشكّل بالنسبة له عنّق الزجاجة في فعاليّة الاتصال كما هو موضّح على الشكل.

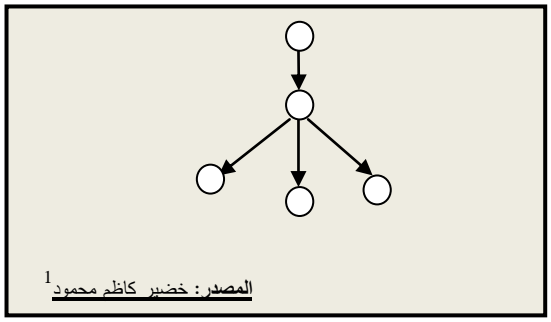
[أنظر الشكل رقم (03) في الصفحة الآتية].[2]

---

[1] – ربحي مصطفى عليان، الطوباسي، ص 82،80.

[2] – خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيم**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2002، ص 192.

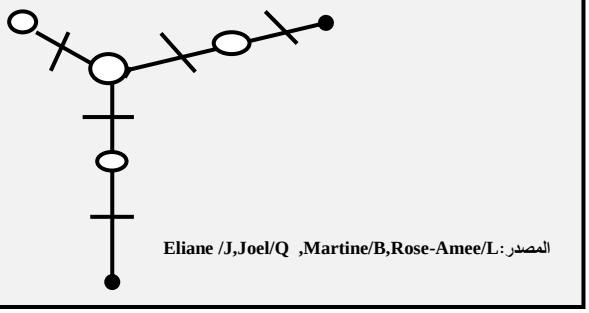
الشكل رقم (03): شبكة الاتصال العنقودي



المصدر: خضير كاظم محمود[1]

4. شبكة الاتصال على شكل حرفY: يتميّز هذا النوع من الاتصال في هذه الشبّكة بالمركزيّة حيث يتّصل المسؤول (أ) بـ (ب) والعنصر (ج) مباشرة، في حين يتّصل كل من (x) و(y) بـ (أ) بواسطة كل من (ب) و(د).[2] **[أنظر الشكل رقم (04)]**.

الشكل رقم (04): شبكة اتصالية على شكل حرف Y



المصدر: **Eliane /J,Joel/Q ,Martine/B,Rose-Amee/L**

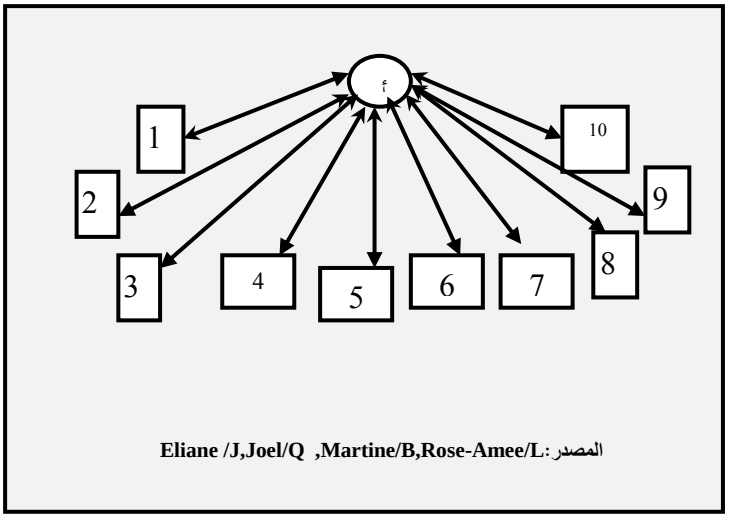
5. شبكة الاتصال المركزيّة: وتعدّ أكثر الشبكات الاتصاليّة مركزيّةً، وهذا لاتصال أعضاء المجموعة مباشرة بالمسؤول دون التواصل فيما بينهم، حيث كل المعلومات متوفرة لديه وعلى مستواه فقط.[3] **[انظر الشكل رقم (05) في الصفحة الآتية]**

[1] – خضير كاظم محمود، المرجع نفسه، ص 130

[2] - Eliane Jeanne, Joel Quenet, Martine Bondon, Rose-Amee Lupon: Communication en sante et acton sociale, Edition Nathan, Paris, 1998, p107

[3] -Op.Cit, P107.

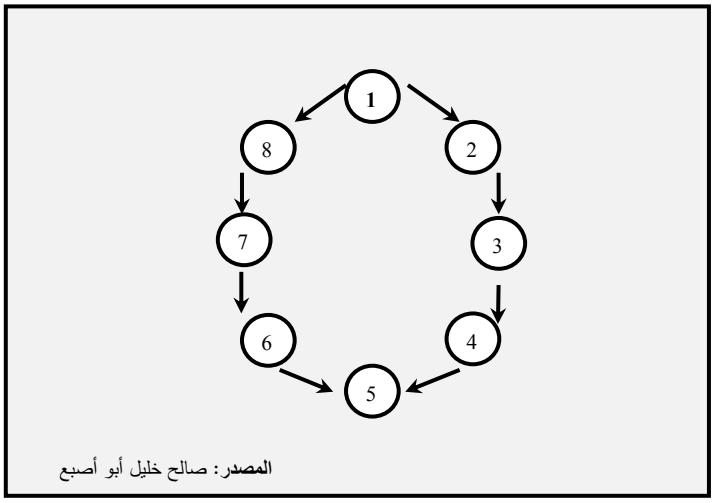
الشكل رقم (05) الشبكة الاتصالية المركزية



المصدر: **Eliane /J,Joel/Q ,Martine/B,Rose-Amee/L**

6. الشبكّة الدائرية: يميل هذا النوع – عكس النوع السابق – إلى اللامركزيّة إذ يُمْكن لأيّ عضوّ من أعضاء التنظيم الاتصال بأكثر من عضوين دون إشراك القائد. **[أنظر الشكل رقم (06) أسفله]**[1]

الشكل رقم (06): شبكة الاتصال الدائري

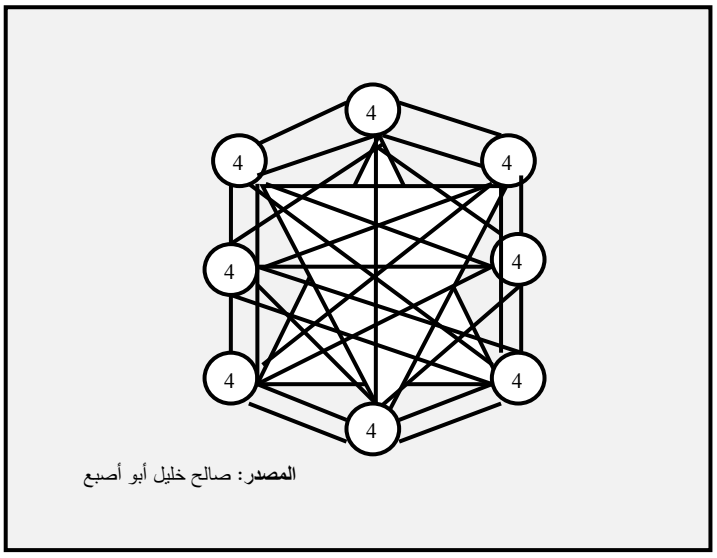


المصدر: صالح خليل أبو أصبع

7. الشبكّة كاملة الترابط/ الشبكّة النجمة: تمثل اللامركزية الشديدة لأنّ أعضاء المجموعة فيها يتصلون فيما بينهم بصورة مباشرة ودون المرور بأشخاص معينن، ما يسمح بإقامة العلاقات الاجتماعيّة وبروز شبكّات الاتصال غير الرسمّي. **[أنظر الشكل رقم (07)]**.

[1] – خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الشكل رقم (07): الشبكة الاتصال بة النجمة



المصدر: صالح خليل أبو أصبع

وقفت الدراسة عند تعريف الاتصال والمراحل التي يتجسّد من خلالها كفعل إنساني له أبعاد تنعكس بشكل إيجابي في تطوير العلاقات الإنسانية وبنائها وفق متطلبات الراهن والمستقبل في ظلّ مرجعيات تراثيّة لا تخرُج عن الإطار العام للعمليّة الاتصاليّة الهادفة، فاتّضح جليًا بأنّ نجاح العمليّة الاتصاليّة من أهمّ أسباب التخطيط للاتصال للظفر بمكان داخل الإطار العام للحياة الإنسانية التي تتكامل اتصاليًا.

II.4 / قدرات الاتصال في تسير أزمات التنظيم الإداري الرسمّي

أدّت الظروف الطارئة التي تحيط بالتنظيم الإداري الرسمّي إلى ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارسيها والعمل على توسيع دائرة اختصاصهم، فكنظام فرعي تابع له يظلّ ساعيًا لأجل تحسين صورته عند جماهيره من خلال الاتصال الداخلي والخارجي[1]، ما أدّى إلى تطوّر هذا النوع من الاتصال إلى حدّ الاهتمام بإدارة الأزمات وبتسييرها لما له من قدرات على منع حدوث الأسوأ منها أو بمجابهتها.

[1] – أبو بكر المبروك الغزالي، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة القاهرة ، العدد: 40/ 2007.

يختلف الأمر في حال التنظيم الإداري الرسمّي الذي يتعرّض إلى ظروف مختلفة تحول دون وصوله إلى تحقيق أهداف اتصاليّة ناجحة خاصة إذا ما تعلّق الأمر بالأزمات المستعصيّة والمفاجئّة غير الواضحّة المعالم والتي تَخلُق اضطرابات في العمليّة الاتصاليّة إذ " تُعدّ مواجهة الأزمات إحدى أهمّ التحدّيات المرتبطة بكفاءة الاتصال في التنظيمات، حيث تنطوّي الأزمة عادة على معلومات مفزعة وتضارب في التصريحات وعدم دقّة البيانات وقلة الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسؤوليات ما يجعل من كفاءة الاتصال في تحويل تهديد سمّعة التنظيمات إلى فرصة للاستثمار والخروج بمكاسب ماديّة ومعنويّة أمرًا ضروريًا.. "[1]

يجدُ التنظيم الإداري الرسمّي نفسه حسب (ثيري ليباريت Thiery Libaert) مضطّرًا إلى التكثيف من أنشطتِه الاتصاليّة بالانتقال من شكل وأسلوب اتصالي إلى آخر باستعمال مختلف الوسائل، أين يعتمد اتصال الأزمات على إستراتيجية التنظيم الإداري الرسمّي " ويهتمّ بأغلب مظاهر الاتصال التنظيمي، ويُطَبِّقُه من خلال بلوغ صورة عامّة للاتصال .. لهذا نجد أنّ اتصال الأزمات يرتكز على أهداف الاتصال العام .. "[2]

وهو بذلك " مجموع الأنشطة الاتصاليّة التي يمارسها التنظيم الإداري الرسمّي أثناء المراحل المختلفة للأزمة، بغضّ النظّر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيه من خلال أقسام العلاقات العامة ووسائل الإعلام"،[3] إذ يظلّ تسيير الأزمات في التنظيم الإداري الرسمّي في حاجة ماسّة إلى التدفّق الكثيف والسريع وكذا المتابعة الفورية لها

[1] – ياميـن بودهان، " **الاستراتيجيات الإعلامية لإدارة الأزمة داخل التنظيم الإداري الرسمّي: دراسة تطبيقية على مؤسستي BNP Paris Bas Société G**، دراسة منشورة في كتاب " الإعلام والأزمات، فنّ التلاعب والتضليل والدعاية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، (الكويت، مصر، الإمارات العربية، الأردن)، 2016، ص 226.

[2]-Thierry Libaert, **La Communication De Crise** OP.Cit,P : 13.

* **(Thiery Libaert : Directeur scientifique de L`Observatoire International des Crises)**

[3]- محمد شومان، مرجع سبق ذكره، ص 519.

و" لا يعتبر هذا النوع الاتصالي نظامًا حرًّا، لكنّه جزء لا يتجزّأ من إدارة التنظيم الإداري الرسمّي، إذ أنّه عبارة عن مقاربة في تخصّص الاتصال التنظيمي، تتدخل في الأنظمة الأخرى الحاضرة بصفّة معروفة بطرق التنظيم والاتصال ".[1] وبدون تحضير يفشل التنظيم الإداري الرسمّي في إدارة أزماته ومن ثمّ تتعرقل مسيرته، لهذا "على القطاعات المتعدّدة التحكّم في أنواع الاتصال كالاتصال البيئي، المالي الاجتماعي، الصناعي، التجاري....الخ". [2]

يجري اتصال الأزمات في ظروف غير اعتيادية تتّسم بالمفاجأة وضيق الوقت، يواجه فيها متّخذ القرار عدّة صعوبات ونادرًا ما يتجاوزها، كالقلق والنرفزة والارتجال في اتّخاذ القرارات خصوصا إذا ما غابت الخطّط المسبّقة لذلك، كما تجري في جوّ مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية، حيث يتشابك القلق البشري المُنظّماتي والإعلامّي كما سبق ذكره.

يتعامل بذلك اتصال الأزمات كنشاط اتصالي وحسب ما أقرّه (حمدي محمد شعبان) " مع الغموض والتهديد بنوعيه الداخلي والخارجي وذلك لجهل أسباب وعوامل نشوب الأزمة "، [3] وترجع بدايات الاهتمام بهذا المجال " إلى ستينيات القرن العشرين حيث تنبّه بعض الباحثين إلى أهمّية دور الإذاعة في نقل الأخبار ورسائل التحذير من الكوارث، وفي أهميّة صياغة الرسائل الإعلاميّة أثناء الأزمات والكوارث "،[4] حيث تَحولتْ نظريّات الإعلام في تلك الفترة من الاهتمام

---

[1] - Louisa DRIS –AIT HAMMADOUCHE, « **Catastrophes Naturel, De La Crise De La Communication A La Communication De La Crise, Pour un débat citoyen sur la défense civile »**, 3emes journées d'étude parlementaires sur la défense nationale, Conseil de la Nation, Alger, 25-26 et 27 février 2006, p 291.

[2] - Ibid , p 291.

[3] – حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني و إدارة الأزمات و الكوارث** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2005.

[4] – السيّد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث . مخاطر العولمة الإرهاب الدولي .** (ط:2)، مركز القرار للإستشارات، القاهرة، 2002 ص 22.

بما تفعله وسائل الإعلام بجمهورها إلى ماذا يفعل الجمهور بوسائل الإعلام، بمعنى تحوّل الاهتمام بمن يقدّم الرسالة الإعلاميّة إلى مُتلقيها وكيفيّة التأثير عليه لإقناعه.

وازداد التركيز على اتصال الأزمات في" أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات حيث بدأت بحوث اتصالات الأزمات لزيادة عدد الأزمات القوميّة والدوليّة من جهّة كظهور أزمة الخليج الأولى والثانية (1991/1990م) والأزمة الأمريكيّة الليبيّة (1989م) ومن جهّة أخرى التطوّر غير المسبوق في وسائل الاتصال وسرعة تبادل المعلومات "[1] حيث شهد العالم ظهور الإنترنيت التي قصّرت من طول المسافات بين المرسل والمستقبل، وحيث الاتصال التفاعلي الذي مكّن من المشاركة الفعالة للمتلقي.

ويهدف اتصال الأزمات – على العموم – إلى التأهُب لمواجهة الأزمات الحادة قبل وقوعها، وذلك بفضل ما يصل إليه من معلومات دقيقة وصادقة، تساعد بدرجة عالية على التعرّف على المرحلة التحذيرية، حيث تبعث الأزمة بإشارات التحذير المبكّر، كما يهدف أيضًا إلى تهدئة حالات الاضطراب والهلّع التي تنتاب الجميع أثناء وقوعها من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسبابها ودوافعها والإجراءات التي قامت بها التنظيم الإداري الرسمّي أمام:

(أولاً): الجمهور الداخلي، بهدف رفع درجة الاستعداد لديه ولمحاصرة الحدث.

(ثانيًا): أمام الجمهور الخارجي، بهدف كسب ثقته وإزالة الغمّوض الذي ينتابه ساعة الحادث، كما يسعى إلى تجنّب انتشار الإشّاعات بين العاملين في التنظيم الإداري الرسمّي وبين أفراد جمهوره الخارجي والتي من شأنها الظهور في مثل هذه الأثناء، حيث يعمل أعضاء التنظيم

[1] – =السيد عليوة، المرجع نفسه، ص 22.

الإداري الرسمّي على استغلال كل الثغرات الموجودة في الأزمة لإثارة الفوضى حوله، وبالتالي تشويه سمعته والتشكيك في قدراته ومصداقيته في التسيير الجيّد والمحكمّ في ما يحدث لجمهوره، لهذا السبب على يعمل يتمّ التركيز على إعداد خطّط الاتصاليّة ضمن إستراتيجيّات مسطّرة على المدى البعيد والقريب والمتوسّط لتفادي أيّ من هذه المظاهر المهدّدة له.

يُمكن القول في الأخير بأنّ دور اتصال الأزمات مرتكز أكثر على ما يبذله أعضاء خليّة الأزمة* من نشاطات ومجهودات اتصاليّة، تتطلب الاختيار الجيّد والدقيق للأفراد المناسبين والتعيين والتوزيع اللائق للمهام والأدوار المنوطة بهم، وفي كلّ ما يقدّمه القائمون بالاتصال لمسؤوليهم في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة من معلومات وتوضيحات وشروحات وتحاليل عن موقف ما بمهارات اتصاليّة وقدرات متميّزة في استغلال تقنيات التأثير والإقناع، وبالتنسيق المحكم بين مصادر المعلومة كما سيأتي عرضه وشرحه في المبحث الثاني.

* – خلية الأزمة، " الخلية في هذا الإطار، تعني المكان المغلق والصاخب الذي تجتمع فيه باستمرار مجموعة من المتحاورين لدراسة ومناقشة الوضعية الخطيرة التي تعيشها التنظيم الإداري الرسمّي، في جوّ مترابط تكون فيه شبكة العلاقات أكثر تأثيرًا من غيرها من الاجتماعات" ما يدل على ضرورة ووجوب حصول الخبراء المجتمعين بصفة سريعة ومستمرّة على المعلومات، " لمناقشة التحاليل الأولّية للنتائج وفي نفس الوقت لإبراز وابتكار معلومات أخرى تتماشى مع الحدث." (أنظر: Thierry Libaert: **La Communication de Crise** , 2ème édition, Dunod, Paris, France 2005, p.37) وحتى تظهر الخليّة بشكل فعّال في إدارة الأزمة، يرى **Christophe Roux – Dufort** بوجوب توفّر شرطان أساسيان فيها: " أن يتمّ إنشاءها قبل الأزمة " (أنظر: **3**Christophe Roux – Dufort: **Gérer et Décider en Situation de Crise** , 2 em édition, Dunod , Paris, Franç̧e 2003, p.168)

III/ فلسفة القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي

عُرفَ الاتصال على أنّه تلك العلميّة التي يتمّ بموجبها انتقال المعلومات والأفكار وتبادل المعارف والآراء وربط العلاقات وتماسكها بين الأفراد والجماعات في شكل رسائل مجسدة في رموز أو إشارات أو حركات أو ألوان وصوّر تمرّ إلى المتلقّي عبر قنوات سمعيّة أو بصريّة أو مكتوبة وذلك حسب طبيعة وتنوّع المضامين التي يريد المرسل إيصالها وحسب التأثيرات التي يهدف إلى تحقيقها، ما يسمح بإحداث التفاعل والتواصل الاجتماعي بين أعضاء المجموعة الواحدة.

جاء في تعريف (كارل هوفلاند/Carl Hovland) بأنّ الاتصال هو " تلك العمليّة التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبّهات لكي يعدّل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة) "[1] وهذا ما يؤكد بأنّه لا معنى للعمليّة الاتصالية في غياب المرسل أو المصدر أو القائم بالاتصال كما يسميه بعض الباحثين ما دام هو أوّل من يبدأ عنده الحوار أو الكلام أو الكتابة، وهو الأمر الذي دفع بالدراسة إلى التركيز على فهم طبيعة عمله ودوره داخل التنظيم الإداري الرسمّي انطلاقًا من تقديم أهمّ التعاريف والمفاهيم التي جاءت بشأنه .

1.III/ البعد الفكري للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي يرتبط تعريف القائم بالاتصال بأهميّته ومكانته في العمليّة الاتصالية وبدوره الأساسي والفعَّال والمباشر فيها، فهو الذي يُنتِج الرسالة ويُعِدُّها بغرض التأثير في سلوك وتَوَجُّه المتلقي قاصدًا من ذلك تحقيق أهداف معيّنة، لذا ذهب (هالموس/ HALMOS) إلى وصفه على أنّه " الشخص الذي يتمتّع بالكفاءة في استخدام الرمّوز استخدامًا بارعًا قصد خلق ربط العلاقات بين مختلف الأشخاص والجماعات. "[2] حيث لا معنى للرسالة في حال إهمال الرمّوز التي يجب أن تصل إلى فهم وإدراك المتلقّي المعني الأوّل

[1] – جيهان أحمد رشتي، مرجع سبق ذكره، ص50.

[2] – نعيمة واكد، **مقدّمة في علم الإعلام**، طاكيديست– كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 141.

بتَحَقيقِ العلاقة بينه وبين القائم بالاتصال ، فأيّ استخدام خاطئ للرمّوز يعني الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة.

جاء في تعريف (كاري CARRY) " بأنّه الشخص الذي يتحكم بمهارة خارقة في معالجة الرمّوز ويترجم تصرّفات واهتمامات الجماعة .. وهو الدور الذي يتمّ في اتّجاهين: عمودي وأفقّي، الاتّجاه العمودّي وهو الذي يربط رجل الاتصال المحترفون بالجمهور بينما الأفقّي هو الاتّجاه الذي يربط الصحّافي بجماعتين مختلفتين في مستوى البيئة الاجتماعيّة "[1] يكون (كاري CARRY) – بذكره الاتّجاه الأفقّي – قد اتّفق والطرح الذي قدمته المدرسة الفرنسيّة في الإعلام والتي أطلقت على القائم بالاتصال " لقب (الوسيط) على أساس أنّ الصحافي يقوم بأدوار متعدّدة، فهو يبحث عن المعلومة ويختار مضمون الرسالة ثم يتوجّه بها إلى جمهوره وهو بذلك يؤدي دورا تفاوضيًا بين صانع المعلومة (المصدر) والجمهور المتلقّي."[2]

تتضاعف المشكلة – حسب حسن عماد مكاوي – في حال (الوسيط) باعتباره مرسلاً وناقلاً للرسالة وليس مصدرها، حيث أشار إلى " أنّ صياغة الرسالة – في هذه الحالة – تَمُرّ بمرحلتين بدلاً من مرحلة واحدة، وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادرٍ على الاتصال، أو تكون مهارات المرسل الذي يتولى نقلها عن المصدر عالية إلى الحدّ الذي يُضفِي عليها وضوحًا أكثر، أو يكون أكثر قدرة على الإقناع والتأثير " [3] كما يمكن أن يحدث العكس (في غير صالح الرسالة).

---

[1] – محمد قيراط، المجلة الجزائرية للاتصال، " **أدبيات رجل الإعلام في عمليّة الاتصال والحاجة لدراسته**"، العدد (3)، الجزائر، 1989، ص 53.

[2] – رشيد حمليل، **استراتيجية الاتصال لدى حزب التجمّع الوطنّي الديمقراطي: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال ، كلية الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر(3)، (ب.س.ن)، ص

[3] – حسن عماد مكّاوي، مرجع يبق ذكره، ص 33.

رأى (عزّي عبد الرحمّان) بأنّ القائم بالاتصال هو " تلك الفئة التي تنتج أو تعيد إنتاج الرسائل الموجهة إلى الجمهور المتلقي"[1] أيّ أنّه – حسب تعريف – (محمد عبد الحميد) " الشخص الذي تبدأ عنده عمليّة الاتصال بإرسال فكرة أو رأيّ أو معلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها "،[2] وهو بذلك المُرسِل الذي يُمثّل الإجابة عن السؤال الأوّل "من؟" من الأسئلة الخمس: [من ؟ ماذا ؟ بأيّ وسيلة ؟ لمن ؟ وبأيّ تأثير؟] التي طرحها (هارولد لازويل).

اعتبر (عادل فهمي) من جهة أخرى بأنّ القائم بالاتصال هو " أيّ شخص أو فريق منظّم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد إلى آخر عبر وسيلة.. أو أيّ فرد آخر له علاقة بتسيير ومراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور."[3] في حين قال (محمد فرج النقراط) " بأنّ أيّ عمليّة اتصاليّة تعني وجود من يقوم بالاتصال وهو المتّصِل (COMMUNICATOR) فقد يكون شخصًا عاديًا أو معنويًّا (مؤسّسة، شركة .. إلخ) وهو الطرّف الذي يبادر بالاتصال، إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى شخصّ أو أشخاص عديدين،"[4] ويكون بهذا التعريف قد أكد ما جاء به (عادل فهمّي) حين أشار إلى أنّه يُمكن أن يكون المتّصل مجموعة أشخاص في شكل فريق منتظم (مؤسّسة، شركة، هيئة .. إلخ).

يُلاحظ من خلال تعاريف الباحثين للقائم بالاتصال أنّ ثمّة اختلاف بين وجهات نظرهم، وهذا راجع – بطبيعة الحال – إلى التبايُنِ في تناول الموضوع ودراسته، فحسب

[1] – نعيمة واكد، مرجع سبق ذكره، ص 141.

[2] – فوزية عكاك، **القيّم الخبرية في الصحافة الجزائرية الخاصة، دراسة تحليلية ميدانية لصحفي الخبر والشروق اليومي**، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر(3)، 2012، ص 183.

[3] – فوزية عكاك، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[4] – محمد فرج النقراط، مجلّة البحوث الإعلامية، " **العلاقات المتبادلة بين القائم بالاتصال والجمهور المستهدف في الإذاعات المحليّة: دراسة تحليلية ميدانية على إذاعة بني الوليد** "، العدد: (40)، 2007

منظور " الدور" عُرّف على أنّه ناقل للرسالة (مُرسل) ومن حيث منظور " المصدر" كان هو مُنتِجُها ومُعِدُّها ومن حيث منظور " الوسيط " هو المُفاوِض بين مصدرها ومتلقيها، أمّا من حيث منظور " المحامي " فإنّه المفسّر والشارح لها، اختلفت بهذا نظرة (توكمان GAYE TUCHMAN) للقائم بالاتصال من خلال دراستها الميدانية إذ رأت " بأنّ العاملين في مجال الاتصال يستخدمون الموضوعية للدفاع عن أنفسهم ولصّد الهجوم العنيف الذي يتعرّضُون إليه.. إذ أنّ تسوية الصراع تتوقّف على التمثيل الفعّال لمختلف البدائل في تعريف الحقيقة، لذا فإنّ على القائم بالاتصال أن يُشارك في عمليّة الدفاع هذه".[1]

أكد (ولبر شرام) – من منظور حارس البوابة – " أنّ أهميّة هذه الأخيرة لا تكمن فقط في استحالة نقل كل المعلومات والرسائل، بل لأنّه من المستحيل أيضًا نقلها دون تشكيلها وفق الطراز والأساليب المعتادة والمتداولة والمعتمّدة "[2] أي أنْ يَحرِصَ القائم بالاتصال على تمرير ما هو مهمّ من معلومات بشكل يُسهِّل على المتلقي فَهمَه وتدَارُكَ أهميّته أو خطورته.

لا يُمكن – إذن – تجاهل تعريف القائم بالاتصال كحارس للبوابة لما يُمكن أن يكون عليه دوره، فموقعه في السلسة الاتصالية يجعل منه مهمًّا بحسب ما يسمح به من مرورٍ للمعلومات، حيث أنّه يتدخّل في تغير الرسالة أو تعديلها مثلما يتدخّل في إلغاءها وذلك بعد عمليّة الغربلة التي يقوم بها، لكن ليس بالضرورة أن يكون لوقع التغيير أو التعديل أو الإلغاء دائمًا أثرًا إيجابيًا فقد يكون العكس.

[1] – فوزية عكاك، " **دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الإعلامية** " مجلة فكر ومجتمع، العدد 10، الجزائر، 2011، ص 180.
[2] – فوزية عكاك، المرجع نفسه، ص 180.

هناك من ذهب من البُحّاث إلى اعتبار القائم بالاتصال هو نفسه (مصدر الرسالة) لأنّه مسؤول عن اختيارها، وهو الأمر الذي أكدته دراسات (كرت لوين **1947**)، حيث توصّل إلى أنّ الرسالة الاتصاليّة على طول المراحل التي تقطعها حتى تصل إلى المتلقي هناك نقاط أو بوابات يتمّ فيها اتخاذ قرارات عما يدخل ويخرج، وأنّه كلما طالت رحلة الرسالة وتعدّدت حلقات السلسة الاتصاليّة كلما تغيّر مضمون أو شكل الرسالة بل وفي أحايين أخرى لا تصل أصلاً.[1] يبقى القول – في الأخير – أنّ الباحثين قد شدّدوا على أنّ أيّ دراسة للقائم بالاتصال يجب أن تضع في الحسبان الآتي:

- " أنّ القائم بالاتصال قد يكون فردًا أو فريقًا منظمًا أو مؤسّسة، وعليه لابد ألاّ تُغفل العلاقة القائمة بينه وبين التنظيم الإداري الرسمّي التي يمثّلها أو المحيط الاجتماعي الذي يتحرك داخله ويمارس فيه.
- أنّ القائم بالاتصال يرتبط مباشرة بإنتاج الرسالة وصياغتها وصنعها،
- أنّ القائم بالاتصال يُعدّ مسؤولاً مسؤوليةً مباشرةً عن إسهامه في صياغة الرسالة وإنتاجها حتى تصل إلى المتلقي."[2]

ترى الدراسة الحالية من خلال ما تقدمت به من تعاريف بأنّ القائم بالاتصال هو ذاك الشخص المكلّف بإنجاح العمليّة الاتصاليّة داخل التنظيم الإداري الرسمّي من خلال نقل وإيصال كل المعلومات والأخبار والحقائق التي تهمّ صانع القرار فيها، بل تعتبره أوّل من يُبادر بإعلامه وتنبيهه وتحذيره وإشعاره بخطورة بعض مضامين الرسائل والمعلومات التي تَرِدُ إليه من مصادر

[1] – المرجع نفسه، ص 181.

[2] – رشيد حمليل، مرجع سبق ذكره، ص 268.

رسميّة أو غير رسمية (تقارير، مراسلات، مضامين وسائل الإعلام، مواقع إلكترونية، نتائج دراسات أكاديمية، استطلاعات الرأي .. إلخ) أو تمكّن منها بعد عمليات بحث شخصي.

وتنظر إليه على أنّه الشخص الذي يُجيد استغلال مهاراته وقدراته الاتصاليّة ويُحسن توظيف الإمكانات الماديّة والبشرية المتاحة أمامه في التأثير على سلوك ورأيّ صانع القرار بما يملكه من معارف وأفكار وإبداع لاتخاذ التدابير اللازمة بشأن التهديدات والمخاطر التي تحيط بمؤسّسته، فيجعل من نفسه شخصًا بل طرفًا مهمًا بالنسبة له يستحيل الاستغناء عن تدخلاته ومساهماته في الإدلاء باقتراحاته وطرح أفكاره في كيفية الدفاع والحفاظ على سمّعة ومكانة مؤسّسته وفي رسم وتخطيط سياساتها.

2.III / لمحة تاريخية عن ظهور وتطوّر دور القائم بالاتصال

تعود البدايات الأولى للاهتمام بالقائم بالاتصال إلى دراسة (ليو روستن LEO C.ROSTEN) التي ظهرت في الولايات المتّحدة تحت عنوان (مراسلو واشنطن) سنة (**1973** م)، حيث تناول لأوّل مرّة موضوع القائمين بالاتصال بالشرح من خلال دراسته لسيكولوجية (المراسل الصحفي)، ثم تبِعتْها العديد من الدراسات الأمريكية التي اهتمت بالقائم بالاتصال كأحد الأطراف الأساسيّة في بناء وتشكيل الرسالة الإعلاميّة، أمّا المدرسة الفرنسية فقد جاءت متأخّرة مقارنة بما قدمته الأدبيات الأنجلوسكسونيّة[1]

غير أنّ ما أدّى إلى حاجة المديرين والمسؤولين في التنظيم الإداري داخل المؤسسات إلى مرافقة ومساعدة القائم بالاتصال لهم، يعود بالدرجة الأولى إلى التطوّرات الحديثة التي مسّت شتّى المجالات والميادين، وإلى شدّة التنافس القائم بين مختلف المؤسّسات والمنظّمات، والظهور القوّي

[1] - انظر أطروحة دكتوراه: فوزية عكاك، مرجع سبق ذكره، ص،ص [184، 185]

والبارز لشبكات الاتصال العالمية التي سمحت بالتدفّق السريع والكثيف للمعلومة، الأمر الذي تسبّب في ظهور تهديدات داخلية أحيانًا، وفي أحايين أخرى خارجية تستلزم وتُوجب الاستعانة بمهاراة وكفاءة القائم بالاتصال في اكتشافها والتبُّؤ بها.

وقد أدى تشابّك وتعقّد العمل الإداري داخل التنظيم الإداري الرسمّي وتعدّد مصالحه وفروعه وتنوّع المهامّ والوظائف به، إلى عجز صانع القرار والمسؤول عن دراسة انشغالات واهتمامات جمهوره (داخلي/ خارجي) واتخاذ قرارات رشيدة بشأنه في غياب القائم بالاتصال بالأخصّ أوقات الأزمات.

توجد – حسب (علي عجوة) – دوافع كثيرة ومتنوّعة وراء حاجة صنّاع القرار والمسؤولين في المؤسّسات والمنظّمات إلى القائم بالاتصال ذكر منها الآتي:

1. " تزايد تعقّد هيكل الصناعة، وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بجماهيرها،
2. ظهور شبكة واسعة ومعقّدة من وسائل الاتصال بالجماهير،
3. ظهور المنشآت الكبيرة بما لها من مصالح وما يتَرَتَبُ عنها من نتائج،
4. ظهور تنافس متزايد الحدّ،
5. تعاظُم شأن الرأي العام وحاجة المنظّمات إلى التأييد الجماهييري،
6. اشتداد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور نتيجة انتشار التعليم والمعرفة."[1]

ومهما كانت دوافع الاهتمام بالقائم بالاتصال يظلّ وجوده إجباريّ وضروريّ في أيّ تنظيم أو مؤسّسة، وسواء كان فردًا أو جماعة يبقى في الأخير يتمتّع بجملة من المميّزات والخُصوصيّات التي تُمكّنه من القيام بعمله بشكل جيّد وسليم يُمكّن من تحقيق الأهداف المرجوّة، وهذا ما سيأتي ذكره في المبحث الآتي.

[1] – رشيد حمليل، مرجع سبق ذكره، ص 269.

III. 3/ مميّزات وخصوصيات القائم بالاتصال ليس بإمكان أيّ دراسة – مهما كانت – الاكتفاء في تناولها للقائم بالاتصال – بعرض أوجه اختلاف واتفاق الباحثين في تعريفه، إذ أنّها ستظلّ منقوصة إذا ما تجنّبت التطرّق إلى المميّزات والخصوصيّات التي يجب أن يكون عليها داخل مؤسّسته وأن تتوفّر فيه لأجل إنجاح العمليّة الاتصاليّة وأداءه المهنّي.

– كأن يكون مقتنعًا ومؤمنًا برسالته بل متمكنًّا وملمًّا بمحتواها وبطرق ومهارات الاتصال المختلفة، وأن يكون مدركًا بخصائص وصفات المتلقّي لرسالته، فلا يزداد التأثير والتغيير في الاتّجاه كما ذهب إليه (حمدي محمد شعبان) إلا بزيادة سيطرة القائم بالاتصال (المرسل) [1] وبتمتّعه بالهيبة والمصداقيّة لدّى المتلقّي لرسالته ومعلوماته، فحينما تكون الرسالة موائمّة لرأيّه ومعتقداته يتحقّق التأثير وبالتالي يتحقّق نجاح العمليّة الاتصاليّة.[2]

1. مهارة الاتصال

وقد حدّد (ديفيد برلو) خمسّة خصائصّ يجب توفّرها في القائم بالاتصال اثنتان منهما تتعلقان بمهارة الكتابة ومهارة التحدّث واثنتان متّصلتان بفكّ الرمّوز هما: مهارة القراءة ومهارة الاستماع، أمّا المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمّور لأنّ القدرة على التفكير تساعد على تحديد الهدف."[3]

[1] – حمدي محمد شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص [18–19]

[2]– المرجع نفسه، ص،ص [18،19].

[3] – حسن عماد مكاوي، مرجع يبق ذكره، ص 33.

(أ)/ **مهارة الكتابة والتحدّث:** على القائم بالاتصال وضع أفكاره في كود أو رمز يعبّر عنها، إذ يَسْتلزم الأمر عند كتابة رسالة ما معرفة استخدام الكلمات المناسبة والمعبّرة عنها بشكل يفهمه المتلقّي، وكذلك هو الأمر بالنسبة للكلام والحديث عن الأفكار، حيث تحتاج هي الأخرى أن تُختار الكلمات المعبّرة لها وطريقة النطق بها (مراعاة المعنى الدلالي للمتلقّي).[1]

(ب)/ مهارة القراءة والاستماع

لا تولد القراءة مع الفرد بل هي مهارة يتعلمها ويُنمّيها ويُطوِّرُها، وتدور أنواع القراءة حول قراءة (التصفّح والاستطلاع – التفحُّص – التحليل – التخصّص ثم قراءة التخمين)، وما يُهمّ الدراسة الحالية هي قراءة التحليل لأنّ القائم بالاتصال مُلزم بإتقانها وإلاّ كيف سيُقدم قراءاتِه اليوميّة لما يصِلُه من معلومات لصانع القرار في مؤسّسته ؟ حيث " تُعتبر أصعب أنواع القراءة، فهي دقيقة متأنيّة مع تَأمُّل وعمق التفكير والبحث عن معلومة أكثر حرفيّة، تعتمد على التعمُّق في النصّ وقراءة ما بين السطور ووزن الحقائق الجديدة والتفاعل معها سلبًا أو إيجابًا في إطار الخبرات الخاصّة، لتُصبح جزءًا من الخبرات الجديدة وتساعد على التنبُّؤ بما سَيَرِدُ من أفكار ومعلومات أثناء القراءة ".[2] أما مهارة الاستماع، فإنّ الدراسة ترى بأنّ على القائم بالاتصال ألا يكون مستمعًا جيّدًا فحسب بل منصتًا جيّدًا، وأن يحرصَ على تركيز فهمه وانتباهه لما " يُقال له ليفهم الرسالة ثمّ يحكم عليها من حيث لماذا يُقال ؟ ليشمل: ماذا يُقال ؟ – كيف يُقال ؟ – ما لم يُقال ؟ (قراءة ما بين الأسطر) – وتقييم ما لم يُقال"[3].

---

[1] – عاطف عدلي العبد العبيد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام: الأسّس النظريّة والإسهامات العربية**، دار الفكر العربي، القاهرة،1997، ص،ص [82،83]

[2] – محمد محمد الشافعي، **من مهارات الإدارة الحديثة**، (ج/1)، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفيّة والمعلومات،القاهرة، 2007، ص، ص [96، 97.]

[3] – محمد محمد الشافعي، **من مهارات الإدارة الحديثة**، (ج/2)، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفيّة والمعلومات، القاهرة، 2007، ص، ص [145، 146.]

(ت)/ مهارة المقدرة على وزن الأمّور

بهذا يكون برلو قد خلُص إلى أنّ مقدرة القائم بالاتصال اللّغويّة عنصر جدّ هام في عمليّة الاتصال، فهو في نظره مقيّد بقدرته على التعبير عن أهدافه بالمهارات المتوفّرة لديه، لذا لا تُعطي المؤسّسات الناجحة والمتطوّرة قيمة كبيرة لما يحمله المتقدّمون لمَنصِب القائم بالاتصال من شهادات بقدر ما تهتمّ لما يملكونه من مهارات اتصاليّة تؤّهلهم لاحتلال أهمّ منصب في إداراتها حيث يُعتمد عليهم في الحفاظ على سمعة مؤسّساتهم وتقديم صورة ذهنيّة مشرّفة عنها.

2. اتجاهات القائم بالاتصال

" تُؤثّر اتّجاهات المصدر نحوّ نفسه ونحوّ الموضوع ونحوّ المتلقّي على عمليّة الاتصال بشكل مباشر، فإذا كان اتّجاه المصدر (القائم بالاتصال) نحوّ ذاته سلبيًا يحتمل أن يُؤثّر هذا التقييم للذّات على نوع الرسالة التي يضعها، وعلى تأثيرها من ناحيّة أخرى، ويُؤثّر اتّجاه الفرد نحوّ ذاته على الطريقة التي يتّصل بها، فالثّقة بالنفس عند المصدر تولد عند المتعاملين معه ثقّة فيما يقوله أو يفعله، وإذا كان إيجابيًا سيكون الاتصال فعالاً أمّا إذا كان لا يُؤمن بما يقوله أو يفعله ولم يقتنع به يُصبح من الصعب عليه أن يُقنع الآخرين بجوانب الموضوع "[1].

يجب على القائم بالاتصال – إذن – مراعاة عناصر العمليّة الاتصاليّة بالتركيز على خصوصّيات محتوّى الرسالة، لذا عليه أن يعي كيف يُقولبها مع خصوصّيات الوسيلة أي عليه أن يعرف كيفيّة مُراعاة الآتي:

[1] – حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

أ/ " السياق العام للرسالة،

ب/ خصوصيات المستقبل،

ث/ العوامل المشوّشة والتي يُمكن أن تُؤثّر على وصول وفهم رسالته على نحوّ سليم،

ج/ حسن ترميزه للرسالة بحسب تبايّن مستوّى متلقّيها "[1].

ولا يكفي – في ذات الوقت – تمكُّن القائم بالاتصال من المحتوّى المراد إيصاله للقيام بمهارّة الاتصال لأنّ عليه التحكّم فيها وذلك على مستويّات عديدة ذكرها (محمد فلاّق) كالآتي:

أ/ " في المحتوّى المراد إيصاله،

ب/ في طريقة إيصاله،

ت/ في طريقة تكييفه مع أدوات الاتصال المختلّفة والمتبايّنة،

ث/ في معرفته الجيدّة بمن يتّصل وبخصوصيّاته، لأنّ غياب ذلك يجعله في حالة حوار الطرشان، حيث لا تتحقّق الأهداف المرجوّة من تواصله

ج/ في معرفته الجيّدة بخصوصيّات مؤسّسته، فمن الضرورّي أن تكون للقائم بالاتصال معلومات عنها وعن المؤسّسات المنافسة لها وأيضًا عن جمهورها وكلّ الأطراف (ماديّة/ معنويّة) التي تتعامل معها".[2]

[1] – مقابلة مع الدكتور محمد فلاّق، (أستاذ محاضر (أ) بكليّة الإعلام والاتصال)، جامعة الجزائر (3)، بمكتبة الكليّة، الخميس 2015/05/14، سا 12:00.

[2] – المصدر نفسه، في نفس التاريخ.

3. مستوّى معرفة القائم بالاتصال أكّد (عاطف عدلي العبد عبيد) " أنّ قدر المعرفة لدى القائم بالاتصال عن الموضوع يؤثّر على الرسالة كما أنّ المصدر الذي يعرف كثيرًا من المعلومات قد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبة لعدم قدرته على التبسيط "[1].. فلا يمكن أبدًا قول ما لا يُعرَف كما أنّه ليس بالإمكان نقل بفعاليّة مضمونًا غير مفهوم، " فقد يفشل الخبراء المختصون في نقل المعانّي المطلوبة لعدّم قدرتهم على تبسيط المعلومات التي بحوزتهم ولاستخدامهم مصطلحات لا يستطيع المتلقّي فهمها.."[2]

4. المصداقيّة تطرّق (أرسطو) عند اهتمامه بخصائص المصدر إلى ضرورة " أن يكون القائم بالاتصال مرغوبًا فيه وأن يتمتّع بالخصائص الذهنيّة التي تُمكّنه من الإحساس بالموضوع "[3] أي عليه بالحجّة والدليل، لأنّ مصداقيته مرتبطة بوجود عنصريّ الخبرة والثقّة اللذان يرتكزان على مدّى قدرته على الإقناع؛ هذا الأخير يُعدُّ " عمليّة فكريّة وشكليّة يحاول فيها أحد أطراف التأثير على الآخر باستخدام الألفاظ والإشارات للتأثير عليه لتغيير اتجاهاته وميوله وسلوكه أو إخضاعه لفكرة أو رأيّ بالاعتماد على:

- القدرة على نقل المبادئ والعلوم والأفكار بإتقان،
- معرفة أحوا المخاطَبّين وقيّمهم وترتيبهم،
- الجاذبيّة الشخصيّة بأركانها الثلاثة: (حسن الخلق، أناقة المظهر، الثقافة الواسّعة)
- التفاعل الإيجابي الصادق مع الطرف الآخر،
- امتلاك مهارات الاتصال وإجادة فنّون الحوّار مع الالتزام بآدابه "[4].

[1] – عاطف عدلي العبد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص85.

[2] – المرجع نفسه، 85.

[3] – محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 96.

[4] – محمد محمد الشافعيّ، مرجع سبق ذكره، (ج2)، ص ص [71،72].

5. الجاذبيّـة " تتحقّق الجاذبيّة حينمّا يكون القائم بالاتصال قريبًا من المتلقّي في النواحي النفسيّة والاجتماعية والإديولوجيّة، إذ أنّنا نحبّ القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلّص من القلّق والضغط والتوتّر ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي والحصول على ثواب شخصّي لأنفسنا "[1] كما أنّها تتجلّى في " سمّاحة الوجّه ورقّة الحديث والكلام وتناسّق القوام وحسن الهندام إلى جانب القدرة على التعبير الكلامّي بشكل مؤثّر والتميّز بقوة الشخصيّة .."[2] الأمر الذي يزيد من سلطة القائم بالاتصال وقوّته على التأثير في المتلقي.

6. الشجاعة والذكاء

تعتبر الشجاعة أحد أبرز الميزات التي تساعد القائم بالاتصال على تقديم وعرض آرائه واقتراحاته بكل جُرأة والدّفاع عن وجّهات نظره دون أيّ تردّد، إذ أنّ أيّ ضعف منه يعني تأخّر في علاج مشاكل التنظيم الإداري الرسمّي لأنّه مسؤول عن إسداء النصح وأيضًا عن الكشف عن مَوَاطِن الخلّل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها، وهذا ما يُوجب عليه أن يكون ذكيًا وفطنًا.[3]

7. العمل بأخلاقيات المهنة واحترامها

توجد مجموعة من المتطلّبات الوظيفيّة للقائم بالاتصال كما توجد مجموعة من القيّم الأخلاقية التي يجب أن يتميّز بها بل أن يلتزم بها في عمله، والتي تتمثّل في حرصه على تحمّل مسؤوليّة كل ما يُسند إليه من أعمال مع احترام قوانين التنظيم الإداري الرسمّي والحفاظ على أسرارها وعلى هيبة وظيفته بآداءه الجيّد والصادق والمميّز لعمله.[4]

---

[1] – حسن عمّاد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] – عبد الرزّاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] – المرجع نفسه، 116.

[4] – رشيد حمليل، مرجع سبق ذكره ، ص،ص [273، 274، 275]

III. 4/ العوامل المؤثّرة في عمل القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي

تحدث عالم الاتصال (كلود شانون/ Claude Shannon) عن تعرّض عناصر العملية الاتصاليّة للتشويش بفعل مؤثّرات عدّة، وبحكم أنّ القائم بالاتصال هو أحد أهمّ هذه العناصر فإنّه كما يُؤثّر داخل تنظيم التنظيم الإداري الرسمّي وخارجه يتأثّر عمله هو الآخر بعدّة عوامل، ما يجعل من رسالته عرضة للأخطاء والنقائص التي تُعرقل السير الجيّد للمؤسّسته، إذ يُمكن أن تتعرض هذه الأخيرة لمشاكل وأخطار بسبّب عدّم دقّة المعلومات المقدّمة من طرفه، أو بسبب تأخّر وصولها بالأخصّ إذا ما كان الأمر يتعلّق بالتصدّي للأزمات ومواجهتها، ومن جملة هذه العوامل نذكر الآتي:

1. العوامل الذاتيّة

وهي تلك العوامل المتعلّقة بالجانب الشخصّي للقائم بالاتصال، حيث يؤدّي سوء فهمه وإدراكه لما يصله من معلومات إلى التأويل الخاطئ لها وبالتالي إلى تضليل القرارات وتحريفها لعدم صدق المعلومة، كما تتدخل ثقافته الاتصالية في تمريرها إلى المسؤول أو التكتّم عليها.

يُؤثّر قصور قدرات القائم بالاتصال ومهارته الاتصالية (التحدثّ – الكتابة – التفكير المنطقي) وانعدام الجُرؤة والشّجاعة لديه على طريقة عرضه لأفكاره ومحاولات إقناعه للمسؤول ويساهم ضُعف استخدامه لتكنولوجيا الاتصال في فشل وصول المعلومة وسرعة تدفّقها، كما يُمكن للاتجاهات السلبية التي يحملها تجاه رؤسائه وزملائه في العمل التأثير على مصداقيتها وفي تأخّر وصولها في الوقت المناسب، ضف إلى ذلك تأثير تخصّصه ومستواه العلمي وخبرته المهنيّة [1].

[1] – دادي، مرجع سبق ذكره، ص ص [82 – 83].

2. العوامل الإجتماعية

انطلاقًا من أنّ الإنسان بن بيئته كما أكده عالم الاجتماع (إيميل دير كايم/ Émile Durkheim)، فإنّ القائم بالاتصال يميل ككائن بشري يعيش ويعمل ضمن مجموعة إجتماعية إلى ثقافته وهويّته، فيتأثّر بإطارها الإجتماعي والثقافي وبقيّمها ومعتقداتها ما يضطره إلى إعطاء الأولويّة في تمرير المعلومات التي تهمّ وتخدم الجماعة الإجتماعية التي ينتمي إليها.[1]

3. العوامل السياسية ونقصد بها مركزية ولا مركزية القرارات وجملة القوانين واللوائح الداخلية التي تحول دون الآداء الجيّد لعمل القائم بالاتصال، الذي يُضطرّ إلى التكتّم والتستّر على معلومات معيّنة بفعل ضغوطات فوقيّة لا يُمكن تجاوزها.

4. العوامل المهنيّة: " لا يتفهمّ المسؤول في أحايين كثيرة طبيعة ودور القائم بالاتصال ما يُشكّل فجوّة كبيرة بينهما تعود حتمًا بالسلب على أداء مهامه،

- كما يتأثّر بترتيب موقعه الجغرافي في التنظيم الهيكلي وبالتغييرات المفاجئة له أو للمسؤول وبإسناد مهامه إلى أقسام ومصالح* أخرى،
- يتأثّر بعدم مصداقية المعلومة وعدم انسيابها بالشكل الكافي بين مختلف المصالح،
- يتأثّر بالتباعد الجغرافي بينه وبين المسؤول داخل التنظيم الإداري الرسمّي**، وإهمال
- إشراكه عملية صناعة القرارت ما يجعله يشعر بالتهميش والتقزيم."[2]

[1] – حسن عماد مكّاوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

* – في الجزائر أسندت مهام القائم بالاتصال في المؤسّسات العمومية إلى رئيس الديوان لتبقى مهامه محصورة بين إعداد معرض الصحافة والإشراف على مجلة المؤسسة (حسب التجربة الخاصة للطالبة في الوزارة المنتدبة لوزارة التعليم العالي خلال 2008/2009م).

** – توجد خلية الإعلام والاتصال لكل من ولاية (سطيف وقالمة) مثلاً في الطابق السفلي لكلّ من البنايتين.

[2] – مقابلة مع صالح فلاح، (مكلّف بالاتصال على مستوى والي ولاية قالمة)، بمكتبه بمقر الولاية، الثلاثاء 20014، 14:00سا.

5. العوامل التكنولوجية: تساهم التكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات بشكل أساسي في تحسين الخدمات القائمة وفي استحداث خدمات أخرى جديدة جعلت منها إحدى أهمّ البنّى التحتيّة للمنظّمات، حيث خلقت أسلوبًا جديدة للإدارة بل وأسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار بالأخصّ بعد ظهور (الأنترنيت) التي ظلّت بخصائصها ومميزاتها منذ ظهورها في الولايات المتحدة الأمريكية في **(1960م)** في مقدّمة كل وسائل وتقنيات وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة.

استقطبت (الإنترنيت) اهتمامًا وانتباهًا أكبر من غيرها لما لها من تأثير على طبيعة مستخدميها وسلوكاتهم (مرسل، متلقي) بمنحهم حريّة أكبر في اختيار المواد المرغوب نشرها وتلقيها وذلك من خلال مجموع الخدمات والأنظمة الإلكترونية المتوفّرة على الشبكة، (البريد الإلكتروني وغرف الدردشة والمواقع والمدونات والنوادي الإلكترونية، والشبكات الاجتماعية...إلخ).

يستفيد القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي من خدمات (الأنترنيت) في الحصول على المعلومات وفي توصيلها إلى مسؤوليه باستغلال " شبكة الاتصال الداخلية (الأنترانت/ **Internet**) التي تُعدّ شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للأنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المنظّمات، ويُمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها، بالإضافة إلى الشبكة الخارجية (الإكسترانت **Extranet**) التي تُشكّل امتدادًا للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المنظّمة بالإطلاع على المعلومات"[1]

[1] – محمد قريشي، موسي عبد الناصر، "**مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي**"، مجلة الباحث، العدد: (09)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 91.

"التي يتمّ عرضها بواسطة (الأنترنت) تعمل شبكة الاتصال الداخلية والخارجية على نقل القائم بالاتصال إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئته الداخلية وفي إدارة علاقاته مع بيئته الخارجية، ففي الوقت الذي يستخدم فيه (الأنترانت) في الاتصال بالفروع والأقسام، يعمل من خلال (الإكسترانت) على بناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة و فورية مع مختلف الفاعلين الخارجيين "[1]، كما يمكنه أن يَتأثّر ويُؤثّر في حالة جهله بأدنى معرفة بطريقة استخدام واستغلال خدمات الحاسوب و(الأنترنيت) في مصداقية المعلومة وفي سرعة وصولها، ما يحوّل التكنولوجيا في أحايين كثيرة رغم أهمّيتها من نعمة إلى نقمة.

نستنتج مما سبق أنّ المعلومة تتعرض في صيرورتها في كلّ الاتجاهات داخل التنظيم الإداري الرسمّي وعبر شبكات اتصالية مختلفة إلى التضليل والتحريف (التشويش) لتأثرها بالعوامل السابقة والتي تحول دون نجاح عمل القائم بالاتصال الذي ترى الدراسة بأنّ عمله لا يتوقف عند كتابة التقارير وإعداد معرض الصحافة، بل يتعدى ذلك إلى إدارة عمليّات معقّدة ومركّبة، لأنّه يُنسّق مع مجموعة من المصادر ويُنظّم عمليّات الاتصال لأجل الوصول إلى معلومات واضحة وصحيحة ودقيقة تؤدّي إلى مدخلات في صناعة القرارات التي تكون بدورها مخرجات للقرارات تعمل في بيئة الواقع بفعاليّة، بالأخصّ في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة.

[1] – المرجع نفسه، ص 91.

خلاصـــــة الفصل الأوّل

خلصت الدراسة في هذا الفصل إلى أنّ البدايات الأولى للاهتمام باتصال الأزمات تعود إلى ستينيات القرن العشرين، حيث فطن بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في تنبيه الجمهور بأضرار الكوارث المحتمل وقوعها، ومعها تطوّرت البحوث لتفرد حيزًا مهمًا لإدارة الأزمات في كافة مناحي الحياة ومؤسساتها التي تعتمد على الإعداد المسبق لمواجهتها، كي يجنبها اتخاذ قرارًا ارتجاليًا يؤدّي إلى مزيد من التعقيد.

يستوجب الأمر لمنع حدوث أزمة ما إشراك القائم بالاتصال بحكم اطلاعه على المعلومة وتمكّنه منها، إضافة إلى ما يمتلكه من قدرات ومهارات إبداعية واتصالية تُمكنه من التنبؤّ ومن تحليل المعلومات الواردة إليه من مختلف المصادر الرسميّة والثانوية والتي قد تُجنب وقوع ما يمكن أن يقع، فلا يمكن بأيّ حال من الأحوال اعتبار القائم بالاتصال بكاتب للتقارير ومعدّ لمعرض الصحافة، لأنّه يدير عمليات معقدّة ومركّبة أو مصفوفة من عمليات الاتصال، كما أنّه يُنسّق مع مجموعة من المصادر ويُنظّم عمليات الاتصال بحيث يصل إلى معلومات واضحّة وصحيحّة تُؤدّي إلى مدخلات في عملية صناعة القرار التي تُؤدي بدورها إلى مخرجات لقرارات تعمل في بيئة الواقع، غير أنّه قد تتعرض صيرورة المعلومة في كل الاتجاهات وبين أفراد التنظيم الإداري إلى التضليل والتحريف (التشويش) لتأثّر القائم بالاتصال بجملة من العوامل، كتلك التي تتعلق بالجانب التنظيمي والمهنّي وحتى الاجتماعي والسياسي والثقافي .. إلخ.

كما خلصت الدراسة أيضًا إلى أنّ تكنولوجيا الاتصال تساهم في تحسين أداء القائم بالاتصال من خلال سرعة ووفرة المعلومات التي تقدمها، أو وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي التي قربت المسافة بين أطراف عملية الاتصال، وسهلت وصول الرسالة بطرائق شتى، كما عملت على تقليص الجهد والوقت.

الفصل الثاني
المعلومة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة

I/ الأطر النظريّة لمصادر المعلومـــــة وأنــواعها

1.I/ مفهوم المعلومـــــــة
2.I/ أنواع المعلومـــــــة
3.I / مصادر المعلومـــــة

II/ مدخل مفاهيمــي للازمـة وخصائصها

II. 1/ الأزمة وخصائصهـا
II. 2/ أسـباب نشوء الأزمات
II. 3/ نظّم إجراءات الوقاية من الأزمات

III/ مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وأهميّة المعلومة في استقراء إشاراتها

1.III/ مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ومفهوم إشارات الإنذار المبكّر
2.III/ أهميّة المعلومة في كشف الإشارات التحذيريّة الأولى للأزمة

الفصل الثانـــي/ المعلومة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة

سنتطرّق في هذا الفصل إلى التعريف بأهمّ مرحلة تمرّ بها الأزمة، والتي يشهد من خلالها التنظيم الإداري الرسمّي وصول معلومات أوّليّة هي بمثابة إشارات التحذير من موقف ما قد يتحوّل في حالات اللامبالاة والاستهتار من خطر إلى أزمة تتطلب الكثير من الجهد والوقت لإدارتها.

I/ الأطرّ النظرية لمصادر المعلومة وأنواعها نستعرض في هذا المبحث الهياكل المحدّدة لمفهوم المعلومة وكنهنا وذلك من خلال ما توصّل إليه المختصّون في مجال المعلومة، مع ذكر المصادر التي قد تساعد في تنوير مستقبلي المعلومة عمليّة فهمّ طبيعة ونوع الأزمات وجملة العوامل المساعدة على تطوّرها.

1.I/ مفهوم المعلومة

تحدث الأزمة بصورة مفاجئة ما يستدعي التدخل السريع والتخطيط المسبّق، فكيفما كانت طبيعتها فهي في نهاية المطاف أمر غير مستحب لأنّها مربكة تخلق حالات الهلع والرعب والقلق والتوتر وعدم الثقّة في البدائل المتاحة والمطروحة أمام صانعيّ القرار وبالتالي هي مهدّدة لسمعة التنظيم الإداري الرسمّي ولمصداقيته ولمستقبله، لذا يُفترض أن يكون النظام المعلوماتي – بمكوناته البشرية والمادية – في أيّ منظّمة قادرًا على توفير ما تحتاجه جميع المستويات الإدارية من معلومات دقيقة ومفيدة.

ترد التنظيم الإداري الرسمّي ـ في الواقع ويوميًا ـ معلومات هي بمثابة أداة للسيطرة على تهديدات بيئته الخارجية والداخلية، بالأخصّ في عصرنا هذا الذي يشهد تطورًا كبيرًا في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات التي بات لها دورًا مهمًّا في تحسين أداء القائمين بالاتصال ومسؤوليهم، وفي[1]

[1]– محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص 254.

فاعليتهم في توقيف أو تغيير مسرى الأزمات وقت مناسب جدًا، حيث كان ولازال غياب المعلومات أو نقصها وعدم دقّتها العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ قرارات غير سليمة، الأمر الذي أدركته الدول المتقدّمة حيث اعتبرت المعلومات موردًا استراتيجيًا وحيوّيًا لا يقل أهميّة عن الموارد الأخرى بل جعلت منه الركيزة الأساسية للتقدّم العلمي والحضاري وللتنمية [1].

يعود أول ظهور لمصطلح المعلومات (**Information**) على شكلٍ مختلفٍ عما هو عليه اليوم، حيث عُرِّف في اللغة الإنجليزية سنة (**1960م**) بـ (**Science Information**) ثم تغيّر فيما بعد إلى: (**Information Science**) ليَهْتم بخصائص وسلوك وتدفّق المعلومات، وكذلك عمليات إنتاج المعلومة وطرق تجميعها وتصنيفها وتجهيزها وتخزينها واسترجاعها، وكذلك أساليب التعبير عنها وقنوات نقلها إلى المستفيدين (فرد/ جماعة) سواء تمّ هذا النقل عن طريق الإنسان أو نظّم الآلة والإنسان معا **(Man machine)** .

ظهر علم المعلومات كنتيجة حتميّة لظهور تكنولوجيا تجهيز البيانات والأدوات المرتبطة بها من أجهزة آلية أو نصف آلية، وكعادة أيّ علم جديد نجد أنّ هذا العلم قد أخذ بعض المصطلحات المعروفة وغيّر معناها بإضافة معاني أخرى جديدة لمصطلحات قديمة كانت معروفة،[2] لذا نجد أنّ مصطلح المعلومة يرتبط بمصطلح البيانات إلى درجة صعوبة التفريق بين المصطلحين، غير أنّ الاختلاف الموجود بينهما يكمن في كون مصطلح البيانات مادة خامّ يتمّ معالجتها وتحويلها للحصول على المعلومات، أما المعلومة كما قال عنها (دي مسكي) " هي البيانات التي يمكن أن تغيّر من تقديرات متّخذ القرار " [3]

---

[1] – المرجع نفسه، 254.

[2]– شوقي سالم، **نظم المعلومات والحاسب الإلكتروني** ، مركز الإسكندرية للوثائق الثقافية والمكتبات، الإسكندرية، 2001، ص 23

[3]–. صلاح الدين عبد المنعم مبارك: **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبة**، درا الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 23.

وهناك من ذهب إلى القول بأنّ " مفهوم المعلومات له أكثر من **(300)** تعريفٍ ويعود اشتقاقها إلى المصطلح اللاتيني (**Informatio**) التي تعني عملية توصيل الشيء."[1]حيث جاء في اللّغة العربية أنّ " كلمة المعلومات مشتقة من كلمة (العلم)، وهو نقيض (الجهل). يقال: عَلِمَ عِلما، أي علِم هو نفسه، وعلَّمت الشيء: أعْلَمُه وعَرِفتُه. وعَلِمَ بالشيء: شَعر به. يقال أيضا: ما عَلِمت بخبر قُدُومكَ أي ما شَعرتُ، ويقال اسْتَعلَمَ في خبر فلان، وأَعْلَمتُه حتى أُعْلِمُهُ، وعَلِمَ االأمر وتعَلَّمَهُ، أتقنه. ويقصد بهذه الكلمة المعرفة والتفاصيل والأخبار والتعليم وإعطاء المعرفة وتستعمل كمحتوى لعمليات الاتصال بهدف توصيل المعرفة أو الإعلام بها أكثر".[2]

حسب تعريف (فرانسيس بال Francis Balle): " فإنّ المعلومات تُعدّ نتاجًا لاستعمالات حول موضوع معيّن تصّف وتوضّح العلاقات وتوضع في متناول الشخص المعني أو الهيئة المعنية بها".[3] إلى جانب ذلك تعدّدت المفاهيم التي عالجت مصطلح المعلومات وتشعبت واختلفت بسبب وقوع عِلم المعلومات على الحافة بين العلوم الإنسانية والمادية، ما جعل الباحثين والمختصّين في مجالات مختلفة يقرّون بصعوبة إيجاد تعريفًا محدّدًا لها، لتعقّد طبيعتها وغموض معناها وسعة مدلولها.

---

[1] -Philippe Breton. Serge Proulx**, L`explosion De La Communication : Introduction aux Théories aux et aux Pratique De La Communication**, Edition La Découverte, Paris, P 97 .

[2]– معين عبد الجواد حميد، **المعلومة الأمنية في ضوء الشريعة الإسلامية وأثرها في تحقيق الأمن**، رسالة ماجستير، جامعة غزّة، كلية الشريعة والقانون، قسم الفقه المقارن، 2012، ص 38

[3] -Francis balle**, Dictionnaire des Medias**, La Rousse, Paris,1998,P 124.

وما زاد الأمر تعقيدا هو انتماء الباحثين إلى خلفيات علمية متباينة مما أدى إلى وجود تعاريف عدّة منها ما تمّ تناوله بشكل منفرد بوصفه ظاهرة قائمة بذاتها، ومنها ما تمّ تناوله ضمن مفاهيم أخرى تتعلق بمجالات التخصّص والدراسة (اقتصاديات المعلومة، التخطيط الوطني للمعلومات، سياسة المعلومات، عصر المعلومات، مجتمع المعلومات.. إلخ)[1].

باتت المعلومة كما ذهب إليه (منير عبوّي) عاملاً قائمًا بنفسه بعد ما صارت تتحكّم بكافة مظاهر الحياة وتطوّرها وصعود مكانتها في حسابات القوّة للدولة، وذلك لما تتمتّع به من قيّم رئيسية خاصة ذات وزن مؤثّر بكافة التحدّيات والتهديدات سواء تلك التي تواجه الأمنّ القومي للدولة في دوائره المختلفة، أو في تلك التي تعترض أنشطة مختلف المؤسسات أو الأجهزة أو الشركات.. إلخ.[2]

أصبح مالك المعلومة ومستثمرها في نظّر(زكريا حسين الورديّ) الأقوّى على الإطلاق، لأنّ قدرة الإنسان على استثمار الموارد الماديّة والبشريّة رهينة بقدرته على استثمار المعلومات، كما أنّ استثمار هذا المورد الحيوّي هو المعيار الذي يُعتَمَد عليه حاليًا في التمييز بين المجتمعات المتقدّمة من ناحية، ومجتمعات الدوّل الناميّة من ناحية أخرى.[3]

هناك من عرف المعلومة على أنّها " كالجاذبية الأرضيّة والكهرباء لا يمكن وصفهما بدقّة، ولكننا نعرف كيف تعمل وندرك جيّدا أثرها"،[4] في حين قال (ولفرد لانكسبر) بأنّها " شيء غير مُحَدَّدُ المعالم، بمعنى أنّه لا يُمكن رؤيته أو سماعه أو لمسه فالإنسان يُحاط علمًا في

[1] – سالم بن محمد السالم، **صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية،مكتبة الملك فهد الوطنية**، السلسلة الأولى العدد(43)، الرياض، 2005، ص 48

[2] – منير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 144

[3] – زكريا حسين الوردي، **المعلومات والمجتمع** ، د.ط، د.م.ن، ص268.

[4] – أحمد أنور بدر، **الاتصال العلمي**، دار الثقافة العلمية، القاهرة، ص ص[17،18]

موضوع معيّن إذا ما تغيّرت حالته المعرفية بشكل ما".[1] ومن جهة أخرى عرفها (أحمد العليّ) بأنّها: " مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخصّ أيّ موضوع من الموضوعات التي تكوّنت منها تنميّة وزيادة معرفة الإنسان، وقد تكون المعلومات عن الأماكن أو عن الأشياء أو عن الناس، وهي المكتسبة من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو الملاحظة أو غيرها من وسائل اكتساب المعلومات والحصول عليها."[2]

أضافت (عبلة الأفندي) " بأنّ المعلومة عبارة عن تلك المدخلات المتمثّلة في مختلف أنواع البيانات التي يتم جمعها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات، أيّ (معلومات) معدّة للاستخدام في عمليات صنع القرار وتنظيمها بهدف ترشيدها لتحقيق الأهداف المرجوة "[3]، الأمر الذي استنتجه (فتحي عبد الهادي) عندما أقرّ بأنّها تُفسِّر وتُصنِّف وتُوضِّح الأوضاع والظروف الذاتية للتنظيم الإداري الرسمّي وما يحيط به من مخاطر وتهديدات محليّة أو عالمية ما جعلها تحتلّ مركزًا مهمًّا في البناء الإداري المعاصر حيث أنّها الأداة الأساسية التي تعمل على الربط بين أجزاء التنظيم والوسيلة الرئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة.

تُعدّ المعلومة من الموارد المُهمّة التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة مثلها في ذلك مثل الموارد البشرية والمالية والمادية في التنظيمات الحديثة. وأكد أنّ المعلومة أساس أيّ قرار يتّخذه أيّ مسؤول في موقعه، فبقدر توافر الأنْسَبُ منها في الوقت المناسِب بقدر ما تكون القرارات دقّيقة[4]، إذ

[1] – محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص74.

[2] – أحمد عبد الله العلي، **مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2001، ص 17.

[3] – عبلة الأفندي، **نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحليّة، مكتبة النهضة المصرية**، القاهرة 1995، ص74

[4] - محمد فتحي عبد الهادي، **علم المكتبات والمعلومات، دراسة في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري**، (ط1)، مكتبة الدار العربية للكتابة، القاهرة، 1996، ص 77.

تتوقف على نوعية المعلومة المُتَّصِلة بالمشكلة المطروحة، وبمدى صلاحيتها الأمر الذي يجعل من الفرد حريصًا على تجميع المعلومات المرتبطة بالإنجازات السابقة وتنظيمها. [1]

أخيرًا، وبالرغم من اختلاف التعاريف السابقة وتشعُّبِها، خلُصت الدراسة من خلال طبيعة موضوعها أنّ المعلومات عبارة عن الأخبار والدلالات والإشارات التي ترد التنظيم الإداري الرسمّي في شكل جملة من البيانات والإحصاءات والأرقام عبر قنوات اتصال مختلفة (مكتوبة، مسموعة، سمعية مرئية) عن موقف معيّن أو مشكلة أو قضيّة أو طارئ ما قد يُسبِّب حدوثه وقُوع أزمة أو كارثة على مستواها الداخلي أو الخارجي، فيُؤثِّر بذلك على مكانته وسمعته بالأخصّ إذا ما تمّ تجاهلها أو التهاون في التعامل معها في الوقت المناسب.

كما تقصد بها المعرفة التي تُكْتَسَبُ من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة والتي يستوجب التدخّل السريع في تجميعها وتنظيمها وتحليلها بغرض فهمّ عوامل وأسباب ظهورها، وأكثر من ذلك تقنيات وأساليب وآليات التصدّي لما قد تتسبّب في حدوثه على مستوى التنظيم الإداري الرسميّ من تغيير نحوّ الأسوأ أو الأفضل، بالاستفادة منها في عملية صناعة القرار واتخاذه فيما يُمكن منع حدوثها قبل فوات الأوان.

I.2/ أنواع المعلومة

يظهر جليًا بعد التطرُّق إلى مفهوم المعلومات أنّ لهذه الأخيرة أهميّة كبيرة في حياة الفرد والجماعة، حيث تُوفِّر الحقائق المخفيّة والمفاجئة وتوضّح وتفسّر المعطيات الغامضة وتشرح الأمور المشكوك فيها والملتبسة التي تحيط بقضيّة أو مشكلة أو موضوع ما يَكْفل لمتلقِيها تكوين المعرفة المفقودة بالنسبة له أو تطوير أخرى موجودة لديه تساعده على مواجهة المشاكل

[1]– المرجع نفسه، ص 77.

وتعينه على اتّخاذ قرارات مناسبة بشأنها، كما اتّضح أيضًا أنّه من الضروريّ التوجّه نحوّ ذكر أنواع المعلومات ومصادرها المناسبة لكل موقف أو قضيّة أو مشكلة أو طارئ أو خطّر ما... إلخ، وهي – طبعًا – عديدة ومتنوّعة بحسب تعدّد وتنوّع المجالات والتخصّصات وسنورد منها التالي:

1. **المعلومة الرسميّة** يقصد بها تلك المعلومة الموثّقة والمستقاة من مصادر رسميّة معروفة لدى العام والخاص (دستور، تشريعات، قوانين، تعليمات، مراسيم رآسية او وزارية.. إلخ).

2. **المعلومة غير الرسمي** المتحصّل عليها من جهات غير رسميّة هي في الغالب مشكوكة، أي أنّها غير صحيحة لأنّها صادرة عن أشخاص عاديين كالأصدقاء والأقارب والمعارف وزملاء العمل وغيرهم ممن قد يتسبب بقصد أو بغير قصد في الترويج للإشاعة بسبب التأويلات والتوقعات والتنبؤات الخاطئة لبعض للأحداث التي يُستند فيها على الخبرات والتجارب السابقة، التي تتطلب توخّي الحذر الشديد في التعامل معها لأنّها في الأخير تظلّ غير رسميّة.[1]

3. **المعلومة الفكرية:** وهي تلك الأفكار والنظريات والفرضيات الموجودة بين عناصر المشكلة،

4. **المعلومة التوجيهيّة:** وتأتـــي من الاتصال التوجيهـي،

5. **المعلومة الإنمائية:** التي تساعد على الإنماء والتطوّر،

6. **المعلومـة التعليمية:** التي تساعد علـــــى التعلُـــم،[2]

7. **المعلومة السياسية:** وتهتمّ بالشؤون السياسية للدولة داخلية كانت أم خارجية،

[1] – فيصل علي فرحان، **المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 105

[2] – محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره, ص 14.

8. **المعلومة الاقتصادية:** تهتمّ بالإمكانات والقدرات المادية الاقتصادية للدولة في جميع المجالات (الزراعة، الصناعة.. إلخ)،

9. **المعلومة الاجتماعية** وتخصّ الجانب الاجتماعي بدراساته المتنوعة لخصائص المجتمع وتركيبته البشريّة والعرقيّة والدينيّة ... إلخ،[1]

10. **المعلومة العلميّة والتكنولوجية:** وهي تلك القاعدة العلمية (خبراء، فنّيين، مراكز البحث..) والتعاوّن العلمي.

11. **المعلومة جيوبوليتيكية وجيواستراتيجية:** الموقع الجغرافي، الحدود، المساحة، المناخ، طبيعة الأرض... إلخ

12. **معلومات بيوجرافية** : تلك المتعلقة بالشخصيات (بيانات اجتماعية، تأهيل علمي، وظائف، اتجاهات، ميول وطباع)،

13. **معلومات عسكرية:** توفّر معطيات السياسة العسكرية للدولة وتحدّد أهدافها، كما أنّها تعمل على تفسير الإمكانات الماديّة والمعنويّة لدى المجموعة العسكرية والقوّة القتالية المتوفّرة[2]

II. 3/ مصادر المعلومة توجد عدّة مصادر للمعلومة منها ما هي صادرة عن نظّم المعلومات الإدارية وتنظيمات أخرى محليّة وعالميه منها ما هي صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تتعايش معهم إدارة التنظيم الرسمّي في أيّ مجتمع وتتفاعل معهم بالتعاون والتبادل المباشر أو غير مباشر، بالإضافة إلى تلك الصادرة عن النظّم الماديّة والطبيعيّة المحيطة بالإدارة، كما توجد أخرى صادرة عن نظّم عليا في المجتمع لها سلطة التشريع والتصريح والتقيّد، ومعلومات مدوّنة وثائقيّة أو مسجلة.[3]

[1] - محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، ص ص [258، 259].

[2] – المرجع نفسه، ص ص [258، 259].

[3] – محمد فتحي الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 76

تنقسم مصادر المعلومة أيضًا إلى:

1. **مصادر أوليّة:** كالدوريات، وقائع المؤتمرات، والأطروحات الجامعية والطبوعات الرسمية، الإحصائيات، الدراسات والبحوث الميدانية، القوانين..
2. **مصادر ثانويّة:** القواميس الموسوعات، قواعد البيانات[1]
3. **مصادر علنيّة**

وتضمّ كل وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية السمعيّة، والأنترنيت هذه الأخيرة قُدّر " عدد مستخدميها في العالم و حسب إحصائيات **(2014)** بـــ **(2,5)** مليار مستخدم "[2] بالأخصّ بعد الظهور والانتشار السريع والواسع لشبكات التواصل الاجتماعي على غرار (الفايسبوك وتويتير، ماي سبايس) وإلى غير ذلك من الخدمات الجديدة التي استفاد منها المستخدمون والتي مكّنت من التدفّق الكثيف والسريع للمعلومات دون أيّ حاجز.

4. **أجهزة المعلومة في الدولة: وتتمثل** في الآتي:

- وزارة الخارجية.
- أجهزة الاستخبارات.
- وحدات المعلومات بالوزارات المختلفة.
- هيئة الاستعلامات

[1] – المرجع نفسه، ص 76.

[2] - We are Social Sit, Simon Kemp, Social, Digital & Mobile Worldwide in 2014, in News on 9 January 2014 at 16:09 [http://wearesocial.net/blog/2014/01/social-digital-mobile-worldwide-2014/].

- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الأمة.
- وحدات وعناصر المعلومات على مستوى الولايات وقطاع الأعمال... إلخ.

II / مدخل مفاهيمي للأزمة وخصائصها

تبعث الأزمات – عادة – الكثير من الإشارات التحذيرية في وقت يمكن فيه التنظيم والتخطيط والاستعداد لها، وتجنب عواقبها الوخيمة التي غالبا ما يكون لعنصر التهاون في التعامل معها وفي إدارتها بفعالية السبب الرئيس لحدوثها.

فقد أوضحت الفيضانات المفاجئة والزلازل والموجات البحريّة الكبيرة (تسونامي) بأنّ الكوارث تقود إلى الأزمات حيث نتج على سبيل المثال عن الأعاصير (إعصار كاترينا **2005م**) والهجمات الإرهابية (تفجيرات **11** سبتمبر **2001** في الولايات المتحدة الأمريكية) والأزمة المالية العالمية، أزمات أخرى محمّلة بديناميكية الفوضى والعواقب بعيدة المدّى ونتائج خطيرة لم يُتنبأ بها من قبل كانهيار بعض الأنظّمة العربية في (تونس، مصر، ليبيا، اليمن، سوريا).

أهملت بعض الحكومات العربية الإشارات التحذيرية الأولى لعديد الأزمات، كإهمال الأقليّات التي أدّت إلى استغلالها من طرف بعض الدوّل في توتير الوضع الداخلي فيها كما هو الشأن بالنسبة لما حدث في كل من (العراق وتركيا اليمن) وغيرها من الدوّل التي شهدت أحداث الربيع العربي، بالإضافة إلى تعيينات من غير ذوي الكفاءات الذين ساهموا في تفشي الفساد .. إلخ.

فكثيرة هي المنظّمات والهياكل الحكومية – بالأخصّ تلك التي توجد في الدول العربية – التي تهمل ما كان يجب الاستفادة من ما تأتي به وتحمله مرحلة ما قبل حدوث الأزمة من إشارات أوليّة هي بمثابة التحذير الأولي الذي ينذر بوقوع خطر ما.

II. 1/ الأزمة وخصائصها

يعود تاريخ ظهور كلمة (أزمة) واستعمالها إلى " علم الطبّ الإغريقي القديم، حيث استخدمت للدلالة على وجود نقطة تحوّل هامّة أو لحظات مصيرية في تطوّر المرض "[1] أين تكون الأعراض الظاهرة على المريض كالحمّى واضطراب ضربات القلب وضغط الدمّ..إلخ بمثابة مؤشّرات الأزمة

تُعدّ الأزمة في المفهوم النفسي " أمر غير مستحبّ لأنّها تتسبّب في قلق الإنسان وحيرته وعدم استقراره، فهي في الغالب مفاجئة الحدوث وعادة دون سابق إنذار"، [2] فتؤدّي في أحيان كثيرة إلى الارتباك في اتّخاذ قرارات متسرّعة بل ارتجالية، تزيد من تدهور الوضع لأنّها نقطة لحظة حاسمة أو وقت حرج بل حالة من عدم الاستقرار الذي ينبّئ بحدوث تغيير حاسم ووشيك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية.

حدّد **الباحث االأمريكي،** بمركز الدراسات الإستراتيجية بواشنطن (روبرت نورث Robert North) ثلاث نقاط أساسية تتحكم في تعريف الأزمة وهي كالآتي:

1. أن تكون الأزمة مركّبة الأبعاد ومتداخلة،
2. أن يتجاوز تأثيرها حدود مركزها،
3. أن تحتوي على نتائج ذات آثار حالية وأخرى مستقبلية.

[1] – حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدّة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2005، ص 84.

[2] – مركز دراسات بيمك، **إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث**، ط:2، سلسلة إصدارات بيمك القاهرة، 2004، ص 13.

أمّا في المفهوم العلمّي " فإنّها تعبّر عن موقف معقّد ومتشابك وأكثر من ذلك حرج، يواجه متّخذّ القرار في أحد كياناته (دولة، مؤسّسة، منظّمة...) فيفقده القدرة على السيطرة عليه".[1] ومن جانبه عرّفها (Patrick Lagadec)[*] على " أنّها حالة تضيف درجة عالية من الخطورة، على الحالة العادية للطارئ ".[2]

تُعرف إدارة الأزمات على أنّها " كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة والمؤسّسة بصفّة مستمرّة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها بهدف منع وقوعها كلما أمكن، ومواجهتها بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية. "[3]، وهي بذلك العلم الذي يهتمّ بإدارة ما لا يُمكن إدارته والسيطرة عليه، فأصبح يُعرف على أنّه " فنّ تجنّب وقوع أو تخفيض المخاطر، الأمر الذي أدّى بالدوّل والحكومات إلى الاهتمام بتحديد السياسات والمواقف التـي يجب متابعتها بـغرض التحكّم في حالات الطوارئ والكوارث المفاجئة فنشأ علم إدارة الأزمات في محاولة من المختصّين دعم مُتَخذّ القرار بنظم المعلومات والوسائل والإجراءات التي تضعه في أتمّ الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة والأزمات، وتتداخل مع مصطلح الأزمة مصطلحات أخرى كالمشكلة التي تعدّ حالة معقّدة ومتشابكة العوامل بل أكثر من ذلك " غامضة، يحتاج حلّها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها قصد القضاء عليها قبل أن تتطور إلى أزمة فتصعب مواجهتها".[4]

---

[1] – عبد الرزاق حسين، **إدارة الأزمات، علم التحدّيات**، الحرس الكوبي، د. د. م/ن، 2001/12/15، ص 22.

[*] **Patrick lagadec**, chercheur au laboratoire d'économétrie à l'Ecole Polytechnique en Françe.

[2] - Patrik Lagadec**, Cellule de Crise Piège de Base** ,éditions D`organisations,Paris,1996,p112

[3] – محمد صلاح سالم، العصر، **العصر الرقمي وثورة المعلومات**، (ط1)، مركز عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، 2002، ص129.

[4] – أحمد بدوي، **معجم العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 327.

الطارئ: " وهو وضع غير عادي يتطلب التدخل السريع لتجنّب نتائجه، كنشوب حريق بمصنع ما ". [1]

القضية: وهي التي " تظهر نتيجة تطوّر خلاف حول مسألة ما ينطوي على آراء متعارضة تنشأ نتيجة الفجوات الواقعة بين سلوكيات التنظيم الرسمي وقطاع أو أكثر من جماهيره، ويؤدّي إهمال علاجها في الغالب إلى تحوّلها إلى أزمة ". [2]

الكارثة: هذا المفهوم الذي له علاقة كبيرة بموضوع دراستنا، يتشابه ويتداخل كثيرا مع مفهوم مصطلح الأزمة، حيث أنّه حالة مفاجئة، غير عادية ومربكة "حدثت فعلا وأدّت إلى خسائر جسيمة في الموارد البشرية والمادية، وتكون أسبابها إمّا طبيعية أو بشريّة تؤدي إلى ظهور ما يسمى بالأزمة مثل الأزمات الصحيّة".[3]

وإلى جانب هذا التداخل تتميّز الأزمة بالتهديد والمفاجأة والارتباك وضيق الوقت حيث أنّها تهدّد مصالح المؤسّسة بالزوال وبعرقلة استمراريتها وتفاجئ متّخذي القرار بوقوعها إذا ما تمّ إهمال مؤشّراتها، فتربكهم وتحدّ من فاعليتهم الاتصالية حيث يعمل عامل ضيق الوقت على تسارع حركيتها الصاعدة والمتطوّرة نحوّ الأسوأ.

II.1. 1/ أنواع االأزمات تختلف الأزمات باختلاف مصادرها وأسبابها وعناصرها وزمن وقوعها ومراحل تكوينها الأمر الذي فرض أساليب ومنهجية خاصّة للتعامل مع كلّ نوع من أنواعها فنجد من حيث:

[1] - La table ronde, **La Gestion des Crise et des Situations d'Urgence**, Un Guide Pour Les Gestionnaires de La Fonction Publique du Canada, Quebec, P 03.

[2] – حسن عماد المكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، (ط1)، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005، ص 53.

[3] – محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص60.

1. المصدر توجد العديد من المصادر نذكر منها:

(أ)/ الأزمة الطبيعية وهي الناتجة عن الكوارث الطبيعية الخارجة عن نطاق وإرادة الإنسان كالزلازل والفيضانات والبراكين والأعاصير التي لم ترحم الإنسان وممتلكاته في مواقع وأوقات عدّة إذ أنّها مفاجئة ومدمّرة، يصعب في بعض الأحيان التنبّؤ بحدوثها لكن يمكن التقليل من أضرارها وخسائرها بالتوقّع المستمّر لإمكانية حدوثها، بوضع خطّط (خطّة الطوارئ)* استراتيجيه تجعل من الأفراد والهيئات والمؤسّسات في تأهّب دائم لمجابهتها.

(ب)/ الأزمة الصناعية وهي الأزمات التي يتسبّب الإنسان في حدوثها بنسبّ جدّ عالية من خلال أنشطته وببعض ما يرتكبه من أخطاء ناتجة إمّا عن جهله بأمور العمل أو عن إهماله لبعض مستلزماته، أو عن نسيان ما كان يجب فعله أو من خلال تعمّد االأمر حينما يريد، إذ نجده في اختلافاته مع وجهات نظرّ مسؤوليه ومرؤوسيه في أعلى الهيئات والقطاعات، يصنع أحداث المظاهرات داخليًا، في حين يتسبّب على المستوى الدوّلي في الحروب.

2. من حيث المجال يشير هذا التصنيف إلى مجال حدوث الأزمات فنجد من ناحية:

(أ)/ المجال الجغرافي: هنالك **الأزمة المحلّية** التي تحدث على المستوى الداخلي للتنظيم الإداري الرسمّي ولا تتعدّى آثارها حدود جماهيره المنظّمات الأخرى كأزمة (بريان/ بولاية غرداية) إذ اقتصرت على المواطنين الجزائريين بالمنطقة فقط.

*- خطة تحرص من خلالها مديريات الحماية المدنية في الجزائر في شهر سبتمبر من كل سنة على تنبيه وإعلام كل مسؤول محلّي على مستوى منطقته بالكوارث المحتملة جراء بعض الظواهر والحالات التي يتمّ رصدها من خلال عمليات إحصاء الأخطار المهدّدة للمنطقة، وبالتالي يُطلب من الجميع تحضير العدّة المتمثّلة في مجموعة من النقاط يتم تخطيطها من طرف المديرية ذاتها كتنظيف قنوات صرف المياه والبالوعات، وردم الحُفر والإسراع في إنهاء بعض الأشغال على مستوى الطرقات والأحياء السكنية، بالإضافة إلى تحضير الشاليهات والخيم.. إلخ.

(ب)/ الأزمة الوطنيّة: وهي أزمة عامة تؤثّر في المجتمع ككل، كالتلّوث البيئي مثلاً والتهديدات العسكرية.

(ت)/ الأزمة الدولية: وتهمّ مجموع دوّل العالم وتمسّ بمصالحهم، وأقوى مثال لذلك أزمة الحربين العالميتين الأولى (1914) والثانية (1948) التي قسمت العالم إلى معسكرين متناحرين شرقي وغربي ضف، إلى ذلك الأزمة المالية التي مست بمصالح الدول المتقدمة وأثّرت عليها بالسلب.

3. **حسب مضمون الأزمة:** تختلف الأزمات عن بعضها البعض في هذا التصنيف حيث نجد الأزمة السياسية، التي يكون موضوعها سياسي بالدرجة الأولى، والأمر نفسه بالنسبة للأزمة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية....إلخ إذ أنّ كلّ واحدة منها تصنّف حسب موضوعها.

II.1. 2/ مراحل الأزمة

تمّر الأزمة خلال تكوينها بمراحل متنوّعة، تمنح متّخذ القرار وفريقه فرصة التسيير الجيّد، أو السيّئ لها، وذلك حسب كمّ ونوع المعلومات الواردة إلى التنظيم الإداري الرسمّي خلال هذه المراحل وأيضا كفاءاتهم وخبراتهم في هذا المجال، وقد قسّمت مراحل التكوين هذه إلى ثلاث مراحل هي كالآتي:

1. المرحلة التحذيرية

يشهد التنظيم الإداري الرسمّي خلال هذه المرحلة بروز مؤشّرات تحذيرية أوّلية منبّهة ومحذّرة من وقوع خطر قادم نحوّه يهدّد مصالحه وهي في الحقيقة جزء مهما في هذه الدراسة لذا يُتطرق لها بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا المبحث.

2. مرحلة الأزمة الحادّة أو الانفجّار

تمثّل هذه المرحلة نقطة اللاعودة " فإذا كانت المرحلة التحذيرية تخبرنا بوجود بؤرة ساخنة في طريقها إلينا، فإنّ هذه الأخيرة تخبرنا بأنّها وقعت وانفجرت فعلا".[1] وهي مرحلة تبدأ حينما يفشل صانع القرار في توّقع حدوث الأزمة، " أو حينما يعجز عن التعامل مع العوامل المحرّكة لها أو عدمّ قدرته على السيطرة على متغيّراتها بسرعة مناسبة "،[2] ويحدث هذا الأمر لانعدام الكفاءة لدى صانع القرار وقلّة خبرته في التعامل مع الأزمات، وذلك إمّا بسبب نقص المعلومات الواردة إليه، وعدّم صحتها ودقّتها وإمّا لعدّم قدرته على تحديد الأولويات وغياب الاختيار الدقيق لديه بين البدائل المتاحة أمامه أو لتدخلاته المتأخّرة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة

تبدأ الأزمة بعد أن تصل ذروتها القصوّى في التراجع تدريجيا إلى أن تستقرّ الأوضاع على حالتها الطبيعية، وتتّسم هذه المرحلة بتوافر المعلومات حيث يتمّ من خلالها تقويم الأزمة والتعرّف أكثر على أسبابها الحقيقية للحيلولة دون تكرار وقوعها " فهي آخر مرحلة تتمّ على أساسها معالجة الآثار السلبية الناتجة عنها، " [3] كما أنّها عبارة عن معلومات أوليّة لأزمات مشابهة قد يتكرر حدوثها بمجرد الاستهتار والتهاون في التعامل معها.

II. 2/ أسباب وعوامل نشوء الأزمة تعمل أسباب وعوامل مختلفة على نشوء الأزمات والكوارث يكون للعامل البشري فيها مهما كانت طبيعة الأزمة أو الكارثة النصيب الأكبر في ذلك، حيث يوجد ما نسبته:

---

[1] – مركز دراسات بيمك، مرجع سبق ذكره،ـص 28.

[2] – محمد شومان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] – زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص27.

- **(68%)** من الأسباب يرجع للأخطاء البشريّة.
- **(25%)** منها يرجع لمسببات طبيعة كالفيضانات والزلازل والأعاصير.
- **(07%)** منها يرجع لأسباب فنيّة.[1]

1. **سوء الفهم:** يُعدّ هذا العامل أحد أهمّ أسباب وقوع الأزمات وهو ناتج عادة عن:
   - وصول معلومات ناقصة وغير دقيقة وغير صحيحة عن الموقف.
   - التسرّع في إصدار القرار بسبب الوقت الضيق أو تجاهل المسؤول أهميّة الوقت.[2]

2. **سوء الإدراك** ويمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان الإدراك غير سليم أو نجم عنه تداخل في الرؤية أو تشويش على الموقف (مُتعمَدًا أو طبيعيًا) فإنّه يؤدي – حتمًا – إلى عدم سلامة التوجّه ما يعمل على حدوث انفصام بين الأداء الحقيقي والقرار المُتّخذ الأمر الذي يسرّع من وقوع الأزمة.[3]

3. **سوء التقدير والتقويم والتفاؤل الخاطئ** ويعدّ من أكثر أسباب حدوث الأزمة في جميع الحالات وفي جميع المجالات وينشأ من خلال جانبين مهمين:

   – المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس وفي القدرات الذاتية لمواجهة الطرف الآخر.

   – سوء تقدير قوة الغير والاستخفاف واستصغار شأنه والتقليل منه.[4]

---

[1] – محمد محمد الشافعي، **مهارات الإدارة الحديثة:الاتصال الصامت، القراءة الذكيّة، الوقاية من الأزمات**، (ج:1)، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، القاهرة، 2007، ص136

[2] – نفس المرجع، ص 145

[3] – محمد فتحي ،' **فنّ إدارة الأزمات:الخروج من المأزق**، (ب/ط)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 200 ص 19.

[4] – محمد محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص .145

4. **الإدارة الفوضوية غير الرشيدة** وتكون في هذه الحالة الأزمة خطيرة ومدمّرة لكل شيء لأسباب عديدة يُلخّصها بعض الباحثين* في: الجهل، الإنحراف، التسيّب، الإنسياق وراء المصالح الذاتية – عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميّة التنبؤات المقدّرة.

- فقدان المؤسّسة للانضباط والسيطرة على جمهورها الداخلي.
- عدم احترام الأدوار وتخطّي القيادات إلى جانب سيادة ظاهرة عدم الانضباط.
- قصور التوجيه وغياب التنسيق.
- غياب الرقابة والمتابعة.
- قيام التنظيم الإداري الرسمّي على المزاج الشخصي وافتقار الرؤية المستقبلية.

5. **اليأس:** ويعدّ من الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متّخذ القرار، حيث يفقد الرغبة والدافع على العمل والتطوير.

6. **الميل لاستعراض القوة:** تسعى بعض العناصر الطموحة – عندما تحوز جزءً من المكانة – إلى التأثير على الأحداث واختبار مدى تأثيرها على العناصر الصغرى فتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

7. **الابتزاز:** ويعدّ من الأساليب المعتمَد عليها كثيرًا في خلق الأزمات المتتالية لتدمير الكيانات الصغرى.

8. **الإشاعات:** يتمّ تسخيرها عن طريق حقائق صادقة حدثت فعلا تتمّ إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضلّلة، ويعمل على الإعلان عنها في توقيت معيّن وفي مناخ وبيئة تمّ التخطيط لها من خلال حدث أو أحداث معيّنة لتنفجر الأزمة.

* – انظر في ذلك: محمد محمد الشافعيّ، فنّ مهارات الإدارة الحديثة، (ج 2) ص 146.

9. **الفشل في تحديد العلاقة بين المتغيّرات:** يعمل الفشل في فهم العلاقة الموجودة بين المتغيرات والربط بينها وبين سابقاتها على نشوء الأزمة.

10. **تعارض الأهداف والمصالح:** تنشأ الأزمة – أيضًا – عندما تتعارض المصالح وتختلف الأهداف. [1]

II. 3/ نظم إجراءات الوقاية من حدوث الأزمات

يعتبر التهاون والاستهتار بإجراءات الوقاية من الأزمة وأيضا الفشل فيها من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، ولهذه الإجراءات شقين هامين وجب الاهتمام بهما:

- الحماية من العناصر والعوامل الخارجية التي تؤدي إلى الأزمة.
- الحماية من العناصر والعوامل الداخلية المسببة للأزمة.

تقوم إجراءات الوقاية من الأزمات على الآتي:

(أ)/ العلوم والدراسات المساعدة في التخطيط لإجراءات الوقاية من الأزمات وتستند هي الأخرى إلى مجموعة من العلوم نذكر منها:

1. **علم إدارة الاهتمام** يعتبر عنصرا عدم الاهتمام لدى الفرد أو الجماعة من الأخطاء البشرية المساعدة على وقوع الأزمات، في هذه الحال قد تكون درجة الاهتمام عالية لكنها بالمقابل تعمل على حدوث نتائج عكسية لمجريات عمل الفرد بسبب تعقّد عدد من الوقائع، ويرجع هذا إلى:

- أسباب فنيّة وعلمية،
- مشاكل ضعف الإشراف،
- حجم العمالة الزائد في المؤسّسة،

[1] – محمد فتحي، المرجع نفسه، ص 164.

- تدنّي المستوى التعليمي للمسؤولين،
- الإهمال وعدم الاكتراث،
- قلّة وعدم الكفاءة والتدريب.[1]

2.علم إدارة المخاطر يُقصد به تحديد أهمّ المخاطر التي تهدّد التنظيم الإداري الرسمّي وكيانه والإسراع إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الآتي:

- الوقاية من هذه المخاطر.
- تجنّب الخسائر والمخاطر المصاحبة لها.

ويتم خلال هذه العملية تحديد مدى إمكانية واحتمالية تعرّض التنظيم الإداري الرسمّي إلى المخاطر بغرض حمايتها أو الحدّ منها أو التحكّم فيها أو القضاء عليها، ما أدّى بالكيانات العالمية إلى استحداث هياكل تنظيمية تهتم بالبحث المستمّر عن المخاطر والمشاكل المحتملة فيها لاتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها أو التقليل من خسائرها لأنّ أيّ فشل أو خطأ في إدارتها يؤدي حتما إلى وقوع الأزمة.

2. علم إدارة التغيير وهي المنهج العلمي الأنسب لتغيير أو إحداث التغيير داخل التنظيم الإداري الرسمّي وتسيير أيّ تغيير سيعمل على وقوع الأزمات، وذلك بالكشف عما يجب وما لا يجب تغييره والطرق المتّبعة في ذلك، والبحث في ماهية المتغيرات المستمرة وكيفية اختيار الأنسب منها لإحداث التغيير، إلى جانب تحديد منهج التغيير وطرق وآليات إقناع جمهور المؤسّسة (داخلي/ خارجي) بأهميّتة وكذا طرائق وسبل مواجهة ومقاومة التغيير وتكييف المتغيّرات التي من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة منها مع تحديد التوقيت الأنسب لذلك.

[1]– محمد محمد الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

ضف إلى ذلك إحداث طرق وأشكال وبدائل لحلّ المشكل والصّفات التي تواجه عملية التغيير وكيفية إعداد بيئة الاختيار وتقسيم الحلول المقترحة ومدى السماح لمديري التغيير بحريّة الحركة واختيار البدائل لحلّ المشاكل المترتبة عنه. [1]

4. علم إدارة الأولويات يتمّ الاهتمام من خلالها بالأمور والمسائل الهامة ذات الأولويّة والتي يجب أن تكون لديها أسبقيّة التعامل والاهتمام بها وتقديمها على غيرها وذلك من خلال إعطائها الأولويّة في المساحة الزمنيّة ووضعها على رأس الجدول الزمنّي للأعمال المطلوب إنجازها وذلك لأهميّة الوقت بالنسبة لها، والأولويّة في التعامل مع الأمور الهامة دون تعطيل أو تأخير ما يساهم في تضاؤل فرص حدوث الأزمة لزوال مسبباتها منذ البداية. [2]

(ب)/ التجارب المختلفة في مواجهة الأزمات تتمّ – عادة – الاستفادة من التجارب وخبرات الأشخاص المسؤولين في التنظيم الإداري الرسمّي الذي واجه أزمات مماثلة، حيث تتمّ الاستفادة من الإنجازات ذات القيمة في المجالات الاستراتيجية والعمليات الجوهريّة لمواجهة الأزمات والتعامل معها للوقاية من أخرى محتملة ومشابهة لها.

يتمّ – في هذا الشأن – إنشاء قواعد بيانات ومعلومات كاملة عن تحليل أزمات وقعت بالفعل، والتفصيل في عوامل حدوثها وأسباب عدم التعرّف على مؤشرات الإنذار في مرحلتها الأولى وكيفية الوقاية منها مستقبلاً، والتوصل إلى فهمٍ أفضل للأسباب التي أدّت إلى الأزمات الماضية وأيضا فهم أوضح للأحداث التي تؤدّي إلى مثيلتها الأمر الذي يتمّ التعرف عليه في

[1]– نفس المرجع، ص 148.

[2]- نفس المرجع، ص149.

مرحلة ما بعد الأزمة، حيث تعدّ المرحلة الأخيرة هذه تقييم لأهمّ نتائج الأزمات ومرحلة متقدّمة لتجنّب وقوع أزمات أخرى مشابهة.

1. استشعار إشارات الإنذار المبكّر يؤدي الاهتمام بالإشارات الأوليّة التي يتمّ رصدها عبر أجهزة المعلومة ومصادرها المختلفة والتعامل مع معطياتها الأوليّة في وقتها المناسب، إلى تفادي وقوع الأزمة وتصاعد الأحداث فيها بفضل القرارات الصحيحة والسريعة التي يتمّ اتّخذها في ظرف جدّ مريح يمتاز بشساعة الوقت.

2. السيناريوهات الإستباقية لوقوع الأزمة يعتمد التخطيط للوقاية من وقوع الأزمة والتصدّي لها وحتى التعامل معها على التوقّع المسبق لأحداث الأزمة وإجراءات الوقاية ومنع حدوثها. فبالنظر إلى العوامل الضاغطة على الأزمة ومميزاتها (السرعة والمفاجأة) نجد أنّه ليس[1] بالمقدور التعامل معها بشكل هادئ وطبيعي لما للوقت فيها من أهميّة في ذلك، الأمر الذي يجعل من عملية وضع مجموعة من التصوّرات لما يمكن أن يحدث وكيف يمكن توقّعه ومجابهته من الأسس العلمية الهامّة الواجب اتباعها للوقاية من الأزمات. [2]

3. زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة يشكل استمرار تدفّق المعلومات المنبثقة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه واتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب، تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيّرات التي طرأت في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.[3]

[1] - نفس المرجع، ص ص[149- 156].

[2] - نفس المرجع، ص ص[149- 156].

[3] - محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، ص 255.

4. تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمات وذلك من خلال

- تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من مستخدميها في مواجهة الأزمة.
- التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل التوقعات المستقبيلة.
- زيادة القدرة على التحكم في ضابط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم غدارة الأزمة وعناصرها.
- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها في مواجهة أيّ من الأزمات المشابهة مستقبلا.[1]

III/ مرحلة ما قبل حدوث الأ زمة وأهميّة المعلومة في استقراء إشاراتها

نستعرض في هذا المبحث كيفية استغلال المعلومة من طرف القائمين على التنظيم الإداري الرسمي في استقراء واكتشاف الإشارات التحذيرية الأولى للأزمة مع التركيز على تحديد مفهوم مرحلة ما قبل حدوثها.

III. 1/ مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ومفهوم إشارات الإنذار المبكّر

ترسل الأزمة – عادة – وقبل وقوعها بمدّة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار التي تنبّئ باحتمال وقوعها، وما لم يوجّه الاهتمام الكافي بها فمن المحتمل أن تقع حقاً، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف احتمال التحكّم في إدارتها بسبب ضيق الوقت، ولعدم الاكتراث أحياناً بعملية تجميع والتقاط الإشارات الأولى التي ظهرت وعدم التعامل معها وتنظيمها للاستفادة منها في الاستخدام الأمثل للتنبُؤ بها والوقاية من حدوثها أو التصدّي لها.

[1]– نفس المرجع، ص256.

تعدّ المعلومة – في هذا الإطار – المورد الأساس لليقظة أيّ أساس استشعار إشارات الإنذار المبكّر التي يسعى التنظيم الإداري الرسمّي – دائما – إلى الحصول عليها كونها تعبّر عن التطوّرات التي لم تحدث بعد والتي تُنبِئ بحصول موقف خطير له تأثير كبير عليه.[1]

تمّر الأزمة خلال تكوينها – كما سبق ذكره – بثلاثة مراحل (قبل، أثناء وبعد) تمنح المرحلة الأولى منها لمتّخذيّ القرار والقائمين على التنظيم الإداري الرسمّي فرصة التسيير الجيّد أو السيّئ له وذلك حسب كمّ ونوع المعلومات الوارد إليهم في هذه المرحلة.

تُعدّ هذه المرحلة الأولى للأزمة قوة في يدّ من يملكها باعتبار أنّ الحصول عليها والتحكّم في تسييرها يؤدّي – حتمًا– إلى التغيير نحوّ ما يخدم مصلحة المسؤولين، مما أدى بالمختصّين في مجال اتصال الأزمات إلى القول بأنّه من الظلم وصف الأزمة بأنّها "مفاجئة " بالأخصّ في هذا العصر المتطور بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الذي سمح بانتقال المعلومة بكل حريّة.

غير أنّه يمكن اعتبار الأزمة أمرًا مفاجئًا ومحتمل الحدوث في حالة ما أصرّ القائمون على التنظيم الإداري الرسمّي على تجاهل مؤشراتها، بل وكانوا غير مدركين وغير مبالين لأهميّة ومكانة الاتصال فيها ولما يمكن أن يوفّره من خدمات ومعلومات تفيد في عملية التنبّؤ واحتمالية وقوع الأزمات باكتشاف إشاراتها الأوليّة.

يشهد التنظيم الإداري الرسمّي في البدايات الأولى للأزمة مؤشّرات أوّلية هي بمثابة تحذير وتنبيه من وقوع خطر قادم نحوّه يهدّد سمعته ومصالحه أطلق عليها الباحثون عدّة تسميات، حيث

[1] – أحمد عمرستي وسعيد كرومي، " **أهميّة اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة**"، ورقة بحثية قدمّت في الملتقى الدولي الرابع: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، 2011، ص (11).

سماها حسن عماد مكاوي في كتابه (الإعلام ومعالجة الأزمات) " بوادر ميلاد الأزمة" وسماها آخرون " المرحلة التحذيرية" "المرحلة الاستباقية" ، تبقى مرحلة ما قبل الأزمة – حتى بعد تعددت تسمياتها وفي كلّ الأحوال – نقطة تحوّل يبدأ منها التغيير نحوّ الأحسن أو نحوّ الأسوأ، حيث يشهد التنظيم الإداري الرسمّي في هذه الأثناء إجراءات الوقاية بالتأهب لمنع وقوعها من خلال التعرّف والاستكشاف المبكّر والتنبّؤ بكل الاحتمالات والمتغيّرات المسبّبة لها.

يكون التحذير في هذه المرحلة واضحًا أو مباشرًا، كأن تصل التنظيم معلومات أو بيانات أو إحصاءات دقيقة تؤكد أنّه في حالة ما إذا لم تُتّخذ أيّ إجراءات بشأن الموقف في الوقت المناسب[1] فإنّ الأوضاع ستتأزّم – حتمًا – وقد يكون غير واضح وغير مباشر ويصعب ترصّده، كما يُمكن أن يكون عكس ذلك لكن دون اتخاذ أيّ تدابير لازمة بشأنها.[2]

تتمثل إشارات الإنذار في تلك المعلومات الواردة من مصادر مختلفة في شكل (تقارير دوريّة، سجلات الاجتماعات والمقابلات، الخطبّ والأحاديث، الصوّر والمراجع، السجلات الحكومية، الصحف والمجلاّت، المكتبات، الجامعات، مؤسسات المجتمع المدني، الشكاوي والاقتراحات ..إلخ) وإلى غير ذلك من المعلومات المتاحة في شكل أخبار أو تعليقات أو اتجاهات سائدة في المجتمع، والتي يمكن الحصول عليها وانتقاؤها من خلال الأبحاث والاتصالات الرسميّة وغير الرسميّة.

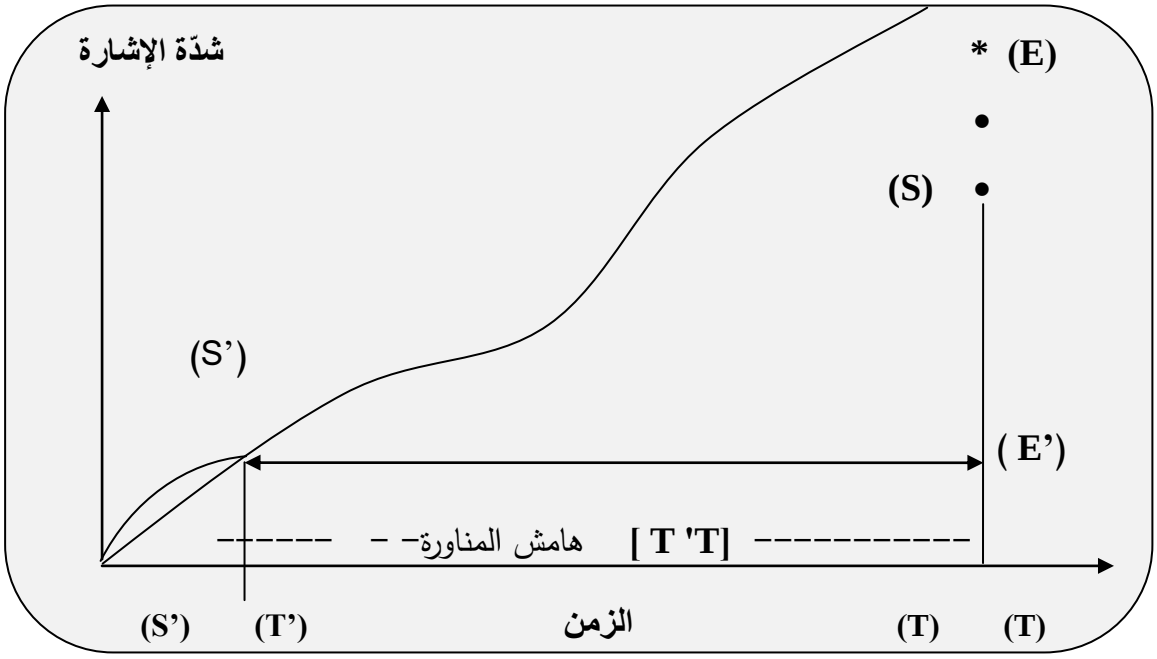
[1] - حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] – المرجع نفسه، ص 73.

أشار في هذا الإطار (**H. Igor. Ansoff**) * إلى أنّه " كلما كانت إشارات الإنذار توقعيّة كلما كانت شدّتها ضعيفة أكثر، كما عبّر عنها بوصفها الإشارات الضعيفة التي اعتبرها معلومات غامضة جدّا تتطوّر وتتوضّح بشكل تصاعدي مع الزمن، أي أنّها إشارات غير دقيقة ومبكّرة لأنّها تدور حول أحداث يُحتمل أن يكون لها تأثيرا كبيرا إذا ما تحقّقت."[1] [أنظر الشكل رقم (01) في الصفحة الآتية].

الشكل رقم (08) نموذج الإشارات الضعيفة

[E 2 (حدثَ متوقع) S (إشارة ضعيفة لكنها مبكّرة) T (الزمن)]



المصدر: Caroline Prat et Sylvie Mira

* **H. Igor. Ansoff,** gor Ansoff a d'abord été professeur d'administration industrielle au *Graduate School of Industrial Administration*du Carnegie Institute of Technology. Il a aussi été cadre supérieur chez Lockheed et à la Rand Corporation. Président de Ansoff Associate, il a été le doyen fondateur du *Graduate School of Management* de l'Université Vanderbilt

[1] - Nicolas LESCA, **Construction du sens – le cas de la veille tragique et de l'exploitation collective des signes d`alerte précoce**, Thèse doctorat en science de gestion, Paris, 2002, p22.

[2]- Sylvie Mira et Sylvie Mira- Bonnardel, **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception**, article publie à LABORATOIRE GENIE INDUSTRRIEL, http//WWW.lgi.ecp.fr,P4

تُمثّل النقطة **(E)** الحدث المحقّق (بمعنى وقع حقا) خلال زمن **(T)** جدّ ضيق لا يسمح باتخاذ قرارات سليمة وصحيحة، وتشير النقطة **(S)** إلى شدّة الإشارة التي تكون فيها المعلومة واضحة وجدّ مفهومة لكنها جدّ متأخرة وبهذا لا تتطلب جهدًا كبيرًا للتعرف عليها والتعامل معها.

من جهة أخرى، ترمز النقطة **(E')** إلى حدث لم يقع بعد ويمثل الزمن **(T')** زمن التنبّؤ بالحدث قبل وقوعه والذي يبدو واسعا وكافيا لاتخاذ القرارات الصائبة أو قل اختيار البدائل الأنسب، أمّا النقطة **(S')** فتعني وجود إشارات مبكّرة لكنّها ضعيفة وفي حاجة إلى بذل المزيد من الجهد للتعرف على المعلومات المتوصّل إليها وعلى طبيعتها وطريقة التعامل معها وتوضّح من الإشارة **[T 'T]** مجال المناورة الذي يمكن من خلاله إمّا منع حدوث الأزمة أو وقوعها إن ظلّت في انتظار ظهور أكثر وأوضح للإشارات البارزة أمامها.

يفضل (**H.Igor ANSOFF**) تسمية إشارات الإنذار المبكّر باليقظة الاستراتيجية ما دامت حسبه تشير إلى مفهوم الإبداع، حيث أنّها تصف الأحداث التي وقعت فعلا والتي من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية لا تقتصر على مجرّد رصد البيئة، بل تحتاج إلى أخذ الحيطة والحذر والانتباه الجيّد والمستمر بهدف التقاط المعلومة الاستباقية، لأنّ الهدف من اليقظة الاستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد التنظيم الإداري الرسمّي على التعرّف على المتغيّرات التي تحدث في محيطه الخارجي، بالأخصّ المعلومات التي تُنبّؤه بالأحداث التي يمكن أن تقع مستقبلا والتي من شأنها المساهمة في اتخاذ قرارات سليمة ومواجهة الأخطار التي تهدّد كيانه.[1]

[1] – أحمد عمر ستي وسعيد كرومي، مرجع سبق ذكره ، ص (04).

يظهر جليًّا – مما سبق – أنّ إشارات الإنذار المبكّر هي اليقظة الإستراتيجية نفسها، أي أنّها السياق المعلوماتي الذي بواسطته يتمكن التنظيم الإداري الرسمّي من الإصغاء المسبّق والإرادي إلى بيئته الخارجية بغرض استغلالها في وقتها المناسب لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، ولا يتمّ – في الغالب – الكشف عن إشارات الإنذار في مرحلة ما قبل الأزمة بالمصادفة، بل توجد ثلاث مستويات يمكن من خلالها لهذه المؤشّرات أن تظهر نذكرها كالآتي:

1. **وجود خلّل وظيفي ضئيل ومتكرر الحدوث**

في هذا المستوى لا يمثل الخلّل أيّ خطورة، لكنّه في نفس الوقت يشكّل إشارات تحذيريّة بوجود خلّل معيّن يستدعي الاهتمام بتصحيحه والسرعة في إيجاد الحلّ الأنسب له قبل فوات الأوان.[1]

2. **إنكار الموقف عندما يتمّ التعرّف عليه** في هذه الحالة تتراكم الأخطاء وتتفاقم الأمور بسب اللامبالاة وإهمال الأمر ما أدى إلى وقوع أزمات عنيفة في عدّة تنظيمات.[2]

نذكر في هذا الإطار – وعلى سبيل المثال – ما حدث قبل أحداث الـ **11** سبتمبر **2001** بالولايات المتحدة االأمريكية أين " تلقى مدير إحدى مدارس الطيران – وعلى غير العادة – طلبًا غريبًا من مجموعة من الطلاب أرادوا تعلّم قيادة نوع معيّن من الطائرات عندما تكون في حالة الطيران فقط، ما كان كافيا لإعلام المصالح الأمنيّة للتحقيق في االأمر قبل أن يقع ما وقع".[3]

3. **سيطرة الخوف والقلق والتوتّر**: يظهر في هذا المستوى نوع من الصدام داخل التنظيم الإداري الرسمّي بسبب فقدان السيطرة على الموقف الذي وقع دون أن يترك متسعًا من الوقت للتخطيط واتخاذ إجراءات الوقاية منه، ما يُؤكد أنّ لعميلة التنبُؤ دورًا أساسيًا في الكشف

[1] – محمد علي برغوت، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية**، (المؤتمر السنوي السابع لإدارة الأزمات والكوارث)، القاهرة، 2003، ص 115

[2] – محمد علي برغوت، المرجع نفسه، ص 115.

[3] Pascalle Guern et Philippe Lecaplain, **Communiquer Avec La Presse**, Maxima, Paris, 2007, P194

والتَعرُّف على إشارات الإنذار الأولّية وتحديد (مرحلة ما قبل الأزمة) التي تُعدّ أساس إدارة ما لم يكن يُتَوقّع حدوثه.

تساعد إشارات الإنذار الأولّية على الوقاية من الأزمة بشكل فعاّل " لأنّ التنبُؤ بها يدفع نحوّ الاستعداد لها وإدراك أسبابها وتداعياتها بالتفكير في إعداد خطّط مستقبلية وقائية لإدارتها"،[1] من هنا – إذن – يُؤخذ المستقبل واستشرافه بعين الاعتبار، لذا تسعى التنظيمات التي جعلت من الحفاظ على كيانها وسمعتها من أولوياتها، إلى إيجاد الطرق الفعّالة للتنبؤ بما يمكن أن يواجهها مستقبلا من مشاكل وأزمات.

يبدو – مما سبق – أنّ مرحلة ما قبل الأزمة تعني وجود نمطين متضادين للتعامل مع الأزمة، نمط استشرافي **Proactive** وآخر يعتمد على ردّ الفعل **Reactive** ستتطرّق الدراسة إلى **النمط الاستشرافي Proactive** فقط لأنّه يخدم كثيرا موضوع الدراسة حيث يقصد به التنبؤ بالمشكلات والمخاطر والأخذ بالمبادرة وإجراء خطى أبعد مما يتطلبها العمل الروتيني، لإدارة الأزمة ووفقا لهذا النمط لا بدّ من توفّر العناصر الآتية:

- " التنبّؤ والاستعداد لأنواع مختلفة من الأزمات.
- القدرة على التعاطي والتركيز على الإشارات الاوليّة التي تسبق حدوث الأزمة.
- إيجاد آليات مؤسِّسَة للحدّ من الأزمة قبل وقوعها.
- تكوين وتدريب فرق إدارة الأزمات.
- المراجعة المستمرّة للثقافة التنظيمية للمنظمة لدعم القيّم المعوّقة لإدارة فعّالة.
- التنبؤ بالأطراف الفاعلة المحتملة وتضمينها في خطّط وخطوط الأزمة".[2]

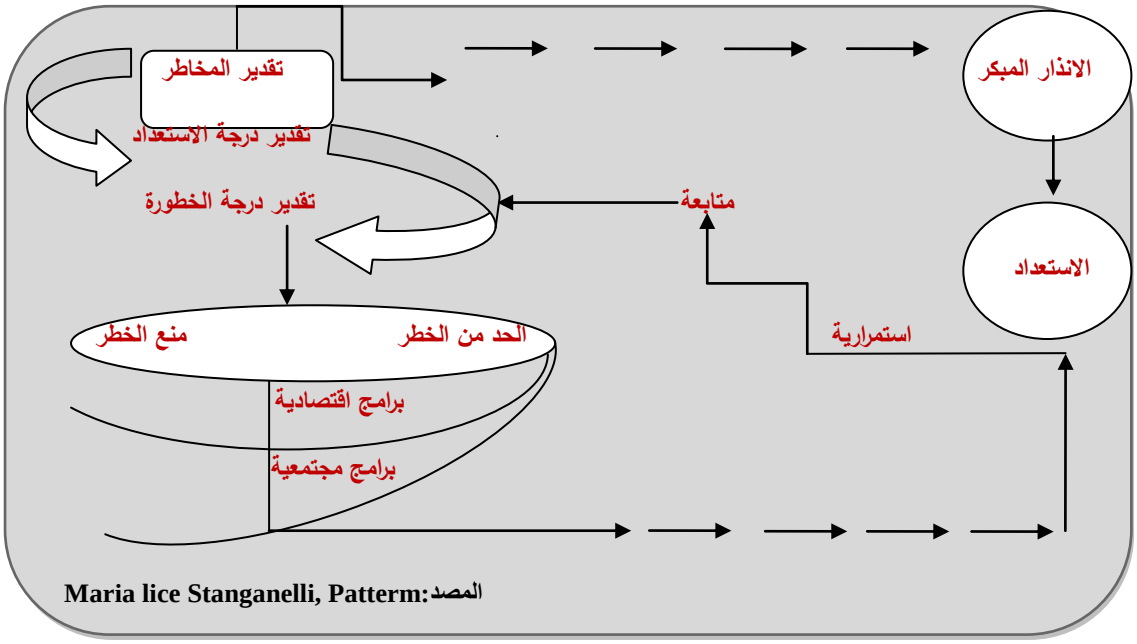
[1]- حسن محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 46

[2] – عالية عبد المجيد عارف، "**إدارة الأزمة – المفهوم والاستراتيجيات مع تقييم الإدارة المصرية لأزمة أنفلونزة الطيور**" ، مجلّة النهضة، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2008، ص118.

يتْبع العالم – في هذا الإطار – النموذج الإيطالي للتعامل مع الأزمة، والذي يطلق عليه تسمية **(Hyogo Framework)** الذي تمّ تبنته دول العالم خلال المؤتمر العالمي للحدّ من الكوارث الذي انعقد في جانفي **(2005م)** تحت رعاية هيئة الأمّم المتّحدة، ويرجع الاهتمام بهذا النموذج إلى الخبرة الإيطالية في الوقاية من الأزمات والكوارث والتعامل معها، وإلى تعرضّها المستمّر للكثير منها لاسيّما الطبيعية منها [الانجرافات الأرضية، الفيضانات، الزلازل..].

يأخذ (نموذج هيوغو) بعين الاعتبار الأوضاع الإجتماعية والسياسية والبيئية والاقتصادية .. إلخ بهدف تحديد العوامل الهامة لتضمينها في استراتيجيات الحدّ من المخاطر ولتحديد مدى قابلية التنظيم الإداري الرسمّي للتعرّض للمخاطر، كما أنّه يتبنّى – للتقليل من درجة التعرّض لها – مجموعة من الإجراءات التي من شأنها الحدّ من قوة الأزمات قبل وقوعها، وذلك من خلال عمليات تحديد المخاطر ومنعها وعلاجها ومتابعتها[1]. **[أنظر الشكل رقم (02) أسفله**

شكل رقم (09): عملية إدارة المخاطر والمشاكل حسب نموذج هيوغو



المصدر: Maria lice Stanganelli, Patterm

[1] – عالية عبد المجيد عارف، المرجع نفسه ، ص ص[125، 127].

ينطلق هذا النمطّ من منظور فكري مختلف عن الأوّل، حيث يعتمد على فكرة " أنّه لا يجب أن يضار أحدّ على الإطلاق بمعنى القيام بكل ما يلزم على نحوّ صحيح بغضّ النظّر عن التكلفة".[1]

تتعامل دول الغرب مع نموذج (**Fink**) الذي يؤكّد على ضرورة الاستعداد لضمان تجنّب وقوع الأزمة واتّخاذ إجراءات وأفعال ذكّية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة، وبتركيزه على مرحلة ما قبل الأزمة يؤكد على القيام بالآتي:

- تنفيذ عمليات التنبّؤ بالأزمة.
- تطوير خطّة مسبقة لإدارة الأزمة.

III.1. 1/ التنبؤ بالأزمة (**Crisis Forcasting**) يستعين أسلوب (**Fink**) بأربع متغيّرات أساسية للتنبؤ بالأزمة هي:

(أ)/ **قيمة أثر الأزمة Crisis Impact Velue (CIV)** " ويتطلب هذا المتغيّر التوجه بالأسئلة إلى أطراف متعدّدة (ماذا لو حدث؟ What if Questions) والتي تتضمن توقع أسوأ الأحداث، يُعدّ هذا التساؤل من المهام الأساسية في التنبؤ بالأزمة، حيث على أساس الموقف الافتراضي الذي يبنيه التنظيم الإداري الرسمّي ومن خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتنبُؤ تبرز الحاجة إلى قياس وحساب قيمة (CIV) بمعنى: قياس درجة الخراب والدمار والآثار السلبية التي ستنتجم عن الأزمة فيما لو لم يتمّ اتخاذ أيّ تصرّف أو إجراء لمواجهة ومنع وإدارة هذه الأزمة"،[2] ولاشتقاق قيمة أثر الأزمة ينبغي إثارة التساؤلات التالية:

- "ما هو مستوى التغلغل الذي ستبلغه الأزمة (إذا ما توسعت وانتشرت) ؟
- إلى أيّ مدى يمكن أن تصل أخبار وتطورات الأزمة إلى جهات خارجية ؟

[1]– عالية عبد المجيد عارف، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

[2]– يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، (ط 1)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 198.

- إلى أيّ مدى يمكن للأزمة أن تتعارض وتتضارب مع الأعمال العادية للتنظيم ؟
- إلى أيّ مدى يمكن أن تهتزّ الصورة الذهنية لإدارتها ؟
- إلى أيّ مدى يمكن أن يلحق الدمار والخراب بالمستوى الأدنى من التنظيم ؟ "[1]

يتمّ إعطاء قيمة رقمية للوصول إلى قيمة رقمية لقيمة الأثر تتراوح بين الصفر وعشرة (بحيث تعبر قيمة (0) عن أدنى إجابة بينما تعبّر قيمة (10) على أعلى إجابة)، ثم يتمّ جمع القيّم الخمس الناجمة عن كلّ سؤال (أعلى قيمة لهذا المجموع (50)) ثم يقسّم هذا الرقم على (05) ثم تُحدّد هذه القيمة على تدريج عمودي يمثل مستويات قيمة أثر الأزمة.

(ب) / عنصر الاحتمالية Probability Factor يتمّ من خلاله التعبير عن احتمالية وقوع الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية، ويتمّ وضع هذه القيمة على محور أفقي يتراوح تدريجه بين الصفر والمائة (0- 100)، وتوضح قيمة أثر الأزمة على المحور العمودي الذي يتراوح بين (0 – 01)، ومنه يشكل المحوران معًا (بارومیتر الأزمة **Crisis Barometr**)

(ت) / درجة التأثير Degree of Influence

يتم من خلال هذا العنصر تحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة للتقليل من تأثير الأزمة إلى أقل حدّ.

(ث) / تكلفة التدخل لإدارة الأزمة Cost of Intervention

يقصد منه حساب تكلفة التدخل أعلى من التكاليف النترتبة على حصول الأزمة. (التكاليف النقدية الماديّة/ التكاليف النقدية المعنويّة). [2]

[1]– يوسف أحمد أبو فاره المرجع نفسه ، 199

[2]– المرجع نفسه ، ص 199.

III.1. 2/ التخطيط للتعامل مع الأزمة Crisis Planning

تتيح الخطّط للمنظّمة فرصاً للتشاور والاتفاق على أساليب التعامل مع الأزمات المرتقبة، ويطرح في هذا الإطار (يوسف أحمد أبو فأرة) مجموعة من التساؤلات لتطوير خطة فاعلة لإدارة الأزمة أهمّها:

- **" من المسؤول عن التحذير والإبلاغ عن مستجدّات الأزمة ؟**
- **من يمثل الطاقم الخلفي للإدارة ؟**
- **من المسؤول عن الاتصال والتعامل مع وسائل الإعلام المحلية والأجنبية ؟**
- **من هي الجهات المحليّة والوطنيّة التي قد حتاج التنظيم الإداري الرسمّي لإبلاغها بتطورات الأزمة ؟**
- **ما هو الدور الإعلامي وغير الإعلامي الذي يؤديه موظفو الاستعلامات فيه ؟**
- **كيف يرد موظفو الاستعلامات والاستقبال على استفسارات الزبائن والجمهور ؟**
- **هل من الضروري اتقانهم لأكثر من لغة ؟**
- **هل يعلمون مع من يجب التواصل للإجابة على تساؤلات محدّدة ؟**
- **كيف يتصرفون ويردّون على الأسئلة المتعلقة بالإشاعات ؟**
- **ما هي خطّة التنظيم الإداري الرسمّي لمواجهة الإشاعات والتعامل معها ؟**
- **من هو المتحدث الرسمي ؟ "[1]**

III.1. 3/ نظم وإجراءات الوقاية من الأزمات

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّه لا يمكن للتنظيم الإداري الرسمّي أن يتخطّى صعوبات وعراقيل مراقبته للبيئة الخارجية دون إنشاء نُظّم وهياكل الوقاية من الأزمات المحتملة، إذ لا يمكن بأيّ حال من الأحوال أن تنبأ بما سيلقاه من أخطار قادمة إليه إن لم يفكر بل إن لم يسعى إلى تخصيص واحدة مما يلي :

[1]– المرجع نفسه ، ص ص[202، 203].

1. جهاز مهمته التنبؤ بالأزمات.
2. أو إدارة داخل الكيان الإداري يهتمّ بهذا الأمر.
3. أو مصلحة تقوم بهذا الدور.[1]

لن يتأتى القضاء على الظهور المفاجئ للأزمات دون تحضير وجاهزية، حيث يتطلب من التنظيمات توفير نظام لإدارتها من أجل تحسين استعداداتها في التعامل مع الأزمات المحتملة الحدوث، كما يتطلب من القادة والإداريين أو متخذّي القرار امتلاك المهارات الضرورية للاستجابة لها، وأن تتوافر لديهم القدرة على اتخاذ قرارت سليمة وسريعة وجوهرية في ضوء ندرة المعلومات وضيق الوقت حتى يتمكنوا من تجاوز تلك الأزمات والاستمرارية في تحقيق أهداف التنظيم الإداري الرسمّي وضمان بقائه في ظلّ هذه المتغيّرات السريعة والمفاجئة.

وهذا ما ذهب إليه (عاصم الأعرجي) بقوله: " لن يكون التعامل سليما مع أيّ أزمة حينما تحدث فقط، بل يتحقّق أيضا من خلال التصوّر المسبّق لها والاستعداد المبكّر لمجابهاتها عكس ما هو قائم عند أغلب التنظيمات العربية، حيث لا تتحرك إلا لاندلاع الأزمة أو الكارثة وانتشارها وتفاقم الأوضاع فيها"[2]، لذا ذهبت التنظيمات في الدول المتقّدمة في العالم إلى إنشاء نظّم للوقاية من الأزمات، وذلك بالاستعداد المُسبّق لمنع حدوثها وإدارتها بعيدًا عن دفع المسؤولين إلى الاستسلام والانصياع لما يمليه ضغط الأزمة، حيث نجدها لا تهتم فقط بإجراءات بحوث الاستطلاع واتجاهات الرأي العام ومتابعة وسائل الإعلام فقط، وإنّما تتّجه نحوّ إنشاء كيان داخل التنظيم الإداري الرسمّي (إدارة أو مصلحة أو قسم) يعمل في إطار إدارة الأزمات تُسند إليه مهمّة الكشف عن إشارات الإنذار المبكّر والتنبّؤ بكل الأزمات المتوقّعة وغير المتوقّعة من خلال برامج

[1]– المرجع نفسه ، ص ص(202، 203)

[2]– عاصم الأعرجي، " **جاهزية المؤسّسات في مواجهة الأزمات، دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني** "، المجلة العربية للإدارة مج 24624، جامعة اليرموك، ديسمبر كانون الأول 2004، ص 54.

تنبّؤيّة محدّدة مسبّقا. وتعمل تنظيمات أخرى حسب - **Samuel COAD: (Getting People In Crisis Communication Plane)** - على تدريب فريق متخصّص يتكوّن من خمسة **(05)** إلى ستة **(06)** أعضاء يتكفلون بمهمّة التعرّف على المشكلات التي من الممكن التعرض لها مستقبلا فتعرقل مسارها، (يعدّ الفريق نفسه – في هذه الحالة– بمثابة مرحلة ما قبل الأزمة).[1]

III. 2/ أهمية المعلومة في كشف الإشارات التحذيرية الأولـى للأزمـة

تعتبر المعلومات والبيانات المُتحصّل عليها قبل الأزمة عنصراً أساسيًا في تخطّي حاجز المفاجأة والصدمة والارتباك والخوف والهلع وعدم توقّع الحدثّ، إذ كلما كانت المعلومات كافية وصادقة ومعبّرة عن الواقع الأزمويّ، كلما كان استخلاص النتائج إيجابيا في التعامل مع الحدثّ وكانت نتائجه أكثر دقّة، وفيما يلي تعرض الدراسة أهمية المعلومات الواردة إلى التنظيم الإداري الرسمّي في استقراء وكشف مرحلة ما قبل الأزمة.

1. تجنُّب المفاجأة تحدث المفاجأة – دائما – في حالة قصور المعلومة أو عدم دقّة تقييمها وتقديرها، أو عدم رفعها في الوقت المناسب إلى متخذ القرار.

2. التخطيط للأزمة ووضع الخطّة البديلة يقصد بالخطّة رسم المستقبل الذي يتأتّى كخطّة أوليّة للعديد من الخطوات التي سيتمّ إنجازها في الغدّ، لذلك فإنّ التخطيط يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتنبُّؤ، ما يستدعي توفّر قاعدة البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها وإخضاعها لخدمة الحدث أو التوقّع المحتمل حدوثه، وذلك من خلال إعداد سيناريوهات الحدث وما قد يصاحبه من

[1]– محمد علي برغوت، مرجع سبق ذكره، ص99.

متغيّرات، يسعى التخطيط في هذا الإطار إلى تحقيق أهداف للوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة وفي أقل وقت للإمكانات المتاحة.

تجدر الإشارة هنا إلى أنّه يجب التعامل بحذر مع المتغيّرات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطّة الأصلية ولا ينبغي لها أن تخرج عن الإطار العام المرسوم والمحدّد لها، كما يجب أن تتّسم بالبساطة التي تُعين القائمين على تنفيذها وأن تكون مناسبة للبيئة التي تستنفذ فيها.[1]

3. **سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه** هو أيضا أحد سمات الأزمة، إلا " أنّ توفّر المعلومات وإمكانية اتباعها واستخدامها بواسطة عناصر صنع القرار أو اتخاذه في الوقت المناسب .. تساهم إلى حدّ بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العمل"[2]، إذ عادة ما يكون غموض الموقف أحد أهمّ الأسباب بل الرئيسية في ضيق الوقت أمام أجهزة صُنع القرار، وذلك نتيجة قُصور المعلومات التي يُمكن الاستفادة منها في تفهمّ أبعاد الأزمة وتقدير الموقف (احتمالات تطور عوامل الأزمة) واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

4. **ضمان التوصّل إلى قرار سليم بعيد عن أيّ انطباعات خاطئة لصانعيّه ومتخذيّه**

ومن هنا تبرز أهميّة المعلومة واستمرار تحديثها بما يضمن، فلا جدال في أنّ لكل من يعمل في مجال المعلومات أو لمن ستُرفع إليه المعلومات لاتخاذ القرار " صورة ذهنية خاصة " لتقييم القضايا والمسائل، ما يُبرز أهميّة المعلومة واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة وفقا لمتغيّرات وتطوّرات الأحداث كأساس لاتخاذ القرارات السليمة، ما يُوجب الابتعاد عن أيّ انطباعات ذهنيّة خاطئة تؤثّر سلبًا على أيٍّ من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها أو لا تسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانات والقدرات المتاحة.

[1]– محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، 2008،ص 47.

[2]– محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، ص254.

5. زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمنع حدوث الأزمة وتداعياتها المحتمل يُشكل استمرار تدفّق المعلومات المُنبثقة خلال مرحل ما قبل الأزمة عاملاً رئيسيًا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه واتخاذ قرارات جديدة في توقيت مناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الموقف والمتغيّرات التي قد تطرأ.[1]

6. تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بمنع حدوث الأزمة وذلك من خلال

- " تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من مستخدميها.
- التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة – إن تعذر منعها – من خلال استخدام المعلومات في تشكيل التوقعات المستقبيلة.
- زيادة القدرة على التحكم في ضابط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصرها."[2]

[1]– محمد نصر مهنا، المرجع نفسه، ص 255.

[2]- المرجع نفسه ، ص256.

خـــلاصة الفصل الثاني

أشارت الدراسة في هذا الفصل إلى أنّ أوّل ظهور للمعلومة كان في عام (**1960**م) كنتيجة حتميّة لظهور تكنولوجيا تجهيز البيانات والأدوات المرتبطة بها من أجهزة آلية أو نصف آلية، حيث تساعد القائم بالاتصال على توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرار المناسب في الوقت المناسب، لذا فأنّ المعلومة هي كل ما يتوافر من أرقام وبيانات ومعرفة تُقدم لصانع القرار حول موضوع ما، تساعده في اتّخاذ قرار يجنبه وقوع عارض قد يؤدّي إلى حدوث أزمة.

تعتبر الأزمة حدثّ يُربك خُطّة العمل الموضوعة سلفًا، والتي يُمكن تجنّبُها بتوفير المعلومات الكافية، ووضع الاحتياطات اللازمة لها من كافة النواحي، أي وضع خطوات استباقية لتجنبها، فلكل مرحلة من مراحل الأزمة إجراءات يجب أنُ تتبع، فمثلاً مرحلة (اللا عودة) التي معها يكون قد وقعت الأزمة، وتظهر لنا أن صانع القرار تجاهل التحذيرات المرسلة إليه من الأسفل أو إشارات احتمال وقوع أزمة، أو سوء تقدير، مما يعني أنه فشل في إدارة الأزمة.

لمعالجة الأزمة هناك نمطين متضادين للتعامل معها، هما: نمط استشرافي وآخر يعتمد على ردّ الفعل، حيث يمكن معالجتها من خلال الاستفادة من تجارب الأخرين باستشارتهم وإشراكهم عملية صناعة قرارا تهتمّ بكيفية التخطيط والإعداد للتصدّي ومواجهة أزمات تمّ التبؤّ لها مسبقًأ.

الفصل الثالث
القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

I/ مفهوم القرار الاتصالي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة

1.I/ مفهوم القرار

2.I/ مفهوم القرار الاتصالي وعلاقته بأنواع القرارت الأخرى

3.I/ عملية صنع القرار الاتصالي ومراحلها

II/ أساليب صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

1.II/ الأسلوب الفردي في صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

2.II / الأسلوب الجماعي وصوّره في صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

III/ العوامل المؤثّرة في القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

1.III/ العوامل الشخصية والنفسية الاجتماعية

2.III/ العوامل التنظيمية

3.III/ العوامل السياسية

4.III/ العوامل المهنيّة

5.III/ عامل ضيق الوقت

الفصل الثالث/ القرار الاتصالي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمـــة

ركّزت الدراسة في هذا الفصل على تقديم مفهوم القرار الاتصالي وعلاقته بأنواع القرارات الأخرى ثمّ مراحل صناعته مع إبراز أهمّية العمليّة الاتصاليّة في ذلك، وهذا بعد إدراك الطالبة لتجاهل تعاريف البحّاث من مختلف التخصّصات ذكر دور الاتصال في ذلك، الأمر الذي دفع بها إلى اقتراح تبني فكرة القرار الاتصالي كمفهوم جديد في علوم الإعلام والاتصال، كما لم يخفى عليها التطرّق إلى أساليب صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمات دون إهمال ذكر العوامل المؤثّرة فيه.

I/ مفهوم القرار الاتصالي ومراحل صنعه قبل حدوث الأزمة

تُعدّ عمليّة صُنع القرار واتخاذه من العمليات المعقّدة والصعبة حيث أنّها تتطلب التفكير المعمّق والاجتهاد العقلاني لاختيار أنسب البدائل والاقتراحات حيث أنّها تحتاج إلى وقت طويل وشاسع للمرور بمراحلها المختلفة، حيث تُحيط بعمليّة صناعة القرار جُملة من الظروف الصعبة كالشكّ والتردّد والخوف من النتائج وإلى غير ذلك من الضغوطات المختلفة المؤثّرة على صيرورتها الجيّدة، حيث يسعى الفرد حسب المواقف التي تحدث له وتواجهه في حياته اليوميّة إلى اتخاذ قرارات مختلفة ومتنوّعة باختلاف الاهتمامات والانشغالات التي تخُصُّه شخصيًّا أو تخُصُّ غيره من المحيطين به مِن مَن تربطه بهم علاقات اجتماعية أو مهنية ... إلخ.

يعمل الفرد على اختيار الأنسب من بين عدّة بدائل واقتراحات يطرحها على نفسه أو على غيره مِن مَن يشكّلون طرفا مهمًّا في المشكل المطروح في جوّ يسوده نوع من الارتباك والخوف والشكّ أحيانًا والتردّد أحايين أخرى، ما يجعل من درجة وقوّة قراراته مرتكزّة بالدرجة الأولى على

مدى قدرته في الحسم في المواقف الصعبة التي تواجهه وعلى فعاليتها وفي تغلبّه على مُؤثّرات بيئته الداخلية والخارجية.

1.I/ مفهوم القرار جاءت كلمة " قرّ" في اللّغة العربية بمعنى: " سكن واطمأنّ، "وقرّر الأمر"بمعنى: رضا عنه وأمضاه، و"تقرّر الأمر" بمعنى: ثبت واستقرّ، و"القرار" هو ما انتهى إليه الأمر، وتعدّدت وتنوّعت تعاريف القرار فمنها ما نبع عن حقل الإدارة العامة الذي عُرّف على أنّه: " عمليّة اختيار بديل من مجموعة بدائل مختلفة للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع معيّن". أمّا في العلوم القانونية فقد عُرّف على أنّه: " عمل قانوني نهائي يصدر عن سلطة إدارية عاملة بإدارتها المنفردة لأحداث آثار قانونية معيّنة ".[1]

وردت في المعجم العربي الأساسي " كلمة القرار: ومصدره قرّ، يُقرّرُ، قرّرتُ، قرارًا. كما وردت المادة بعدّة معاني: أثبته، وضّحه، حقّقه. وأفصح عنه وأقرّ بمعنى رضيه وقبِله. أقَرّتْ الدولتان بالحدود: بمعنى اعترفَ به. استقرّ بالعاصمة : بمعنى سكنَ فيه. استقرّ الرأيّ على كذا وعلى هدفٍ معيّن بعد طول الجهد والاكتراثِ والتردّد."[2]

اعتبرها قاموس المحيط: " ما قُرِّر فيه. قال تعالى في (سورة غافر/ الآية: **63**): (الله الذي جعل لكم الأرض قرارا). وفي سورة (ص/ الأية: **59**) قال تعالى: (فبئس القرار). وفي سورة (المؤمنون/ الأية **51**) قال تعالى: (وآويْناهما إلى رُبوة ذات قرار ومعين). وردت في هذه الآيات وأمثالها بمعنى: أقرّه في مكان، ثبته، وأسكنه. القرار: المطمئن من الأرض الثابت. ويُطلق على القرار: التثبِيت بالرأيّ والتشبُّثِ به، كما يعني الفصلَ أو الحكمَ في مسألة أو قضيّة أو خلاف ما "[3]

---

[1]– عبد الله رابح سرير ، **عمليّة صنع القرار**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 2006، ص (40)

[2]– المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، **المعجم العربي الأساسي**، 1989، ص977.

[3]– قاموس **المحيط**، المجلد 02، دار إحياء التراث العربي،بيروت، 1992، ص 735.

ووردت كلمة القرار في قاموس الصحّاح في اللّغة والعلوم بمعنى " المستقرّ من الأرض، والاستقرار حالة الاتّزان المُستقرّ، وقرّر عنده الخبر حتى استقرّ أو ما قرّ عليه الرأيّ من الحُكم في مسألة ما "،[1] أمّا في اللّغة الإنجليزية، فتعني الكلمة اللاتينية **(Decision)** القطع والفصل **(Cut off)**، مما يعنّي وجود نموذجين. فاتّخاذ القرار نوع من السلوك يتمّ اختياره بطريقة معيّنه تقطع أو توقّف عمليّة التفكير وينهي النظر في الاحتمالات".[2]

ذهب (جابز J.JABES) في تعريفه للقرار إلى " أنّه الهدف الموجّه للسلوك الموضوع من قبل الفرد، استجابة لحاجة معيّنة مع وجود قصد لإشباع الدافع الذي وراء الحاجة، لذلك تستلزم كل السلوكيات على الأقل قرارات بسيطة "[3]

عرف (ب/ لوفتب) القرار على أنّه: " عمل مدروس قام به صاحب القرار باتخاذه اتجاه مجموعة من الأفعال وخصوصياتها، وهو عمل يُؤخذ على ضوء خطّة عمل يمكن تصنيف عناصره الرئيسية إلى ناتج العمل وحصيلة المنتوج "[4]، غير أنه في منظور كل من (Tannenbaum Weschler and Massarik) عبارة عن " الاختيار الحذر والدقيق لأحدّ البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية" [5]

جاء في تعريف (عبد اللاه ابراهيم الفقيّ) في كتابه نُظُّم المعلومات المحسوبة ودعم القرار بأنّ القرار " يعني البتّ النهائي والإرادة المحدّدة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول لوضع معيّن وإلى نتيجة محدّدة " [6] وأضاف أنّ هناك بعض الدارسين والباحثين مِن مَن عرَّفَه على أنّه

---

[1]– الجوهري، **قاموس الصحاح في اللّغة والعلوم**، مجلد 1،2، دار الحضارة العربية ،بيروت ، 1974، ص291.

[2]– مجدي عبد الكريم حبيب، **سيكولوجية صنع القرا**، مكتبة النهضة المصرية، 1997، ص 59.

[3]– عامر مصباح، **نظريات صناعة القرار في تحليل العلاقات الدولية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 7.

[4] - R.Tannenbaum, R. Weschler, and F. Massarik: **Leadership and organization : A Behavioral science approach**, McGraw-hill bookco – New York, 1961,P 267

[5] - ibid, P 267 .

[6]– عبد اللاه ابراهيم الفقيّ، **نظّم المعلومات المحسوبة ودعم القرار**، (ط 01)، دار الثقافة للتوزيع والنشر، عمّان، 2012، ص 95.

" في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سَبقَ تشكيلُها وهي في وضع استعداد لظهور موقف يتطلّب تلك الاستجابة، كما أنّه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عامًا حيث لا استجابة قائمة من قبل " [1] واعتبره (نيجرو **NIGRO**) " الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معيّن.. "[2] وجاء في بعض تعاريف بعض الكتّاب العرب أنّ القرار عبارة عن "مسار فعل يختاره متخذّ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ".[3]

تستنتج الدراسة الحالية ن مجمل التعاريف السابقة بأنّ القرار عبارة عن فصل وبتّ في شأن موقف ما طُرح من قبل القائم بالاتصال أمام المسؤول الأوّل في المنظّمة، في شكل معلومات متعدّدة الأشكال (صوّر، بيانات، أخبار، مراسلات، شكاوي ..إلخ) بغرض التشاور وتبادل الآراء والأفكار فيما بين المشاركين أو المستشارين من داخل أو خارج المنظمة للاتفاق والوقوف عند البديل الأنسب من مجموع البدائل والاقتراحات والاختيارات المقدّمة من طرفهم لمنع تفاقم وتضخّم وتطوّر مشكل ما أو قضيّة ما أو موقف حرج في الوقت المناسب.

2.I / القرار الاتصالي وعلاقته بأنواع القرارات الأخرى

قد يبدو الأمر للوهلة الأول نوعًا ما غامضًا وغير مفهوم وستُطرَح بشأنه استفسارات كثيرة، وهذا شيء مُؤكَّد وطبيعي؛ إذ يُعدّ (القرار الاتصالي) مفهومًا جديدًا تسعى الدراسة من خلال ما سيأتي من شرح وتفسير في هذا المطلب ولأوّل مرّة في بحوث علوم الإعلام والاتصال إلى طرحه قصد التأسيس له وتبنيه كمفهوم جديد.

---

[1] – المرجع نفسه ، ص 95.

[2] -F. Nigro , **Modern public Administration**,Harper and Row publishers New York, 1965,P173

[3] – نواف كنعان: **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 83.

فارتأت الدراسة الانطلاق مما يراه الباحثون والمختصّون في مجالات مختلفة سببًا في إدراج بعض التصنيفات والأنواع عند تطرُّقِهم إلى تعريف القرار، إذ يُرجع بعضهم تعدّد تعاريف كلمة القرار في الأساس إلى انبثاقها من حقلين معرفيين:

(**الأول**): " حقل الإدارة العامة، حيث عُرّف على أنّه " عمليّة اختيار بديل من مجموعة بدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع معيّن"،

(**الثاني**): حقل العلوم القانونية، حيث عُرِّف على أنّه " عمل قانوني نهائي يصدر من سلطة إدارية عاملة، بإرادتها المنفردة لإحداث آثار قانونية معيّنة " [1]

أشار الكثير منهم – كلّ حسب مجال تخصّصه – إلى أنواع مختلفة من القرارت (قرار اجتماعي، سياسي، اقتصادي، ثقافي .. إلخ)، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حيث ذكر وأورد في دراساته تقسيمات مختلفة (حسب موضوع القرار، طبيعته، درجة التكرار.. إلخ) تحدّد نوعيّة وخاصيّة وميزات كل قرار، ومن هؤلاء (نواف كنعان) الذي يرى " بأنّ عمليّة تصنيف أنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هنالك معيارًا ثابتًا ومحددًا يُمكن على أساسِه تقسيم القرارات وتصنيفها، كما وأنّها عمليّة خاضعة في نفس الوقت لاعتبارات وعوامل متعدّدة نابعة من طبيعة عمليّة اتخاذ القرار وتعدّد جوانبها، وبذلك نابعة من اختلاف الجوانب التي تبعث منها هذه العمليّة والمعيار الذي يتبناه الباحث من أجل تصنيف أنواع القرارات .. "[2]

[1]– عبد الله رابح سرير ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2]– نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 343.

ذكر (سرير عبد الله) في هذا الإطار بأنّ " القرار عمليّة اختيار بديل من مجموع بدائل في إطار بناء تنظيمي معيّن بهدف التأثير أو التغيير المستقبلي .. وأنّ مجال التغيير والتعبير واسع جدًا وغير معيّن مما يصعب تحديده وتصنيفه .. " [1] ما جعله ينظر بضرورة ذهاب الباحث إلى اختيار وتحديد نوع القرار حسب نوع دراسته.

يُذكر من جانب آخر بأنّ (محمود حافظ) قد أقرّ " بتقسيمات علماء القانون الإداري للقرارات الإدارية، وذلك طبقا لمعايير متعدّدة كتكوين القرارات ومداها وعمومياتها والآثار المترتّبة عنها وقوّتها ومدى خضوعها لإعادة النظر في شكلها وفي الإجراءات المتّبعة لاتخاذها "[2] ويتفق معه في هذا الجانب (جاستين لونجنكير **JUSTIN G. LOKGENECKER**) حينما عرّف القرارت الإدارية، في حين اختلف معه عندما أضاف نوعين من القرارت.

1. " القرارات الإدارية: " وتُصنع في الحكومات ومنظّمات العمل المختلفة منها القرارت الإدارية التي تُصنع في الغالب من خلال خضوعها للإجراءات والمعايير الإدارية العامة، لكن عادة ما يركز الباحثون انتباههم على تلك المتعلقة بإدارة المنظّمة وبالموظفين وشؤون العمل، وهي بصّفة عامة متعلقة بالتأثير على شؤون العاملين والأنشطة اليومية .."

2. " قرارت متعلقة بالأهداف وقرارات متعلقة بالأدوات: يستهدف هذا النوع من القرارات تحقيق أهداف التنظيم الإداري الرسمي وقيّمه الجوهريّة من ثم تعمل الأهداف كموجه لصانع القرار، كما أنّ عمل التنظيم من جهة أخرى بحاجة إلى قرارات متعلقة بالأدوات وإنجاز العمل، بمعنّى أنّ هذا التصنيف يعمل على تنظيم عمل ونشاط صانع القرار ويحميه من العشوائية."[3]

---

[1]– عبد الله رابح سرير، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[2]– محمود حافظ، القرار الإداري – دراسة مقارنة – (ج 01)، دار النهضة العربية، القاهرة، (د.ن)، ص 74.

[3] – عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3. " القرارت المهمّة والأقلّ أهميّة: وهي قرارات تصنع على المستويات العليا من الهرم التنظيمي، لذا صُنّفت على أنّها الأكثر أهميّة بالنسبة للتنظيم الإداري الرسمّي وأعضاءه من تلك التي تُصنع على المستويات دنيا ..". [1]

يتّضح أنّ (جيستان غ. لوكجينيتير JUSTIN G. LOKGENECKER) قد ركّز في تصنيفه الأوّل على عنصر التأثير وهو بمثابة إجابة على أحد أهمّ العناصر الخمسة في العملية الاتصالية، كما يعدّ نتيجة حتميّة للاتصالات الرسميّة التي تتمّ بين المستويات العليا لإدارة التنظيم الرسمّي ومستوياته الدنيا، وهذا ما ذهب إليه بصفّة مكرّرة في التصنيف الثانّي حيث وصفّها بالأكثر والأقل أهميّة مع الإشارة إلى كلّ من المستويّين المذكورين سالفًا.

أورد (عمّار بوحوش) في السياق نفسه في كتابه (اتجاهات علم الإدارة الحديثة)* تصنيفًا مشابهًا لهذه التصنيفات مع اهتمامه الشديد بالاتصالات، فذكر القرارت التصاعديّة والقرارات التنازليّة نسبة إلى صيرورة العمليّة الاتصاليّة بل وعلى شاكلة اتجاهاتها (الصاعدة والنازلة) داخل التنظيم الإداري الرسمّي، وقد اتّفق معه في هذا الأمر (ريتشار سنايدر **Richard Shnider**) عندما ذهب إلى القول بأنّ " الاتصالات والمعلومات أنماط يتفاعل من خلالها صُنّاع القرار بين بعضهم البعض داخل وحدة اتخاذ القرار، وأيضا سبيل نقل المعلومات إليهم من خارجها لبناء القرار الذي سيُفصل فيه".[2] وبالتالي يكون (ريتشار سنايدر **Richard Shnider**) قد قصد أشكال وأنماط الاتصال التي تمُّر عبرها المعلومات والبيانات وما إلى ذلك من مستلزمات صناعة

[1]– المرجع نفسه، ص 42.

*– أنظر عمّار بوحوش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ص 159.

[2]– ثامر كامل محمد الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص9.

واتخاذ القرار في شكل رسائل من مصدر إلى مستقبل عبر قنوات تحدّدها طبيعة ونوعية موضوع القرار، غير أنّ ذلك لم يظهر بشكل علنّي أي لم يُفصَّح عنه وظلَّ محصورًا في نمطّ تفاعل صنّاع القرار وفي طريقة سير المعلومة إليهم ثم منهم، وقد أيّده في ذلك (عثمان الكيلاني) وزملاؤه؛ حيث أشاروا إلى أنّ عمليّة صناعة وترشيد القرار تعتمد بدرجة كبيرة على تأمين مصادر موثوقة لمعلومات تتيح لصانع القرار المعرفة المسبّقة عن وجود مشكل ما يستدعي عمليّة تقييم البدائل باختيار الأفضل واستخلاص النتائج المترتّبة عن تنفيذ القرار.[1]

وقد اشترطوا – في ذلك – بناء نظّام معلوماتي بإمكانات بشريّة وماديّة يضمّن تحديد نوع وحجم وكيفيّة جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام أساليب وقنوات مختلفة كالتحليل الإحصائي وإعداد الملخّصات التي تتيح لصانع القرار فهم المعلومات محور المشكل أو الموقف أو الطارئ،[2] ومثلهم ذهب (دُرْسي **DORSEY**) إلى التأكيد على أنّ:

" القرار يُتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأنّ هناك علاقة اعتماديّة بين القرار والاتصالات .. وأنّ الاتصالات هي التي تنقل البيانات والحقائق والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار معيّن، وأنّ عمليّة نقل هذه المعلومات تتمّ عبر التسلسل الرأْسي ووفق القاعدة الهرميّة، وقد يتمّ النقل بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي "[3]

[1]- عثمان الكيلاني، هلال البيّاتي، علاء السالمي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**،، دار المناهج للنتشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2000، ص232،233.

[2]- المرجع نفسه، ص232،233.

[3]– نواف كنعان، مرجع سابق، ص 105، 106.

يكون تركيز (دورسي) بهذا منحصراً في تعريفه للقرار على قناة الاتصال كعنصر مهمّ في العمليّة الاتصاليّة لنقل المعلومات والبيانات .. إلخ، وكل ما له شأن بصناعة القرار، من غير التطرّق إلى ذكر العناصر الأخرى التي تتمّ وفق هذه العمليّة، كالقائم بالاتصال الذي يعدّ محورًا رئيسًا في هذه العمليّة، كما أنّه من غير الممكن الاستغناء عن أيّ من العناصر الأخرى.

يُلاحظ – مما سبق – أنّ التصنيفات السابقة الذكر وتصنيفات أخرى لم تتطرّق إليها الدراسة لتشابهها، قد اكتفت بتعريف مفهوم القرار وبتحديد وذكر التصنيفات والأنواع المختلفة له وعرض وشرح سبُل صناعته دون التصريح والتأكيد على ارتكازه – بالدرجة الأولى – على العمليّة الاتصاليه، ما جعل من ذِكر كلمة اتصال عند أغلب الباحّثين مستتّرة حيث لا يُفصّح عنها إلاّ عند ذكر الشروط الواجب توفّرها في صُنّاع القرار ومتّخذيه.

اتّضح للدراسة الآن أنّ طبيعة القرار ونوعه تتحدّد من خلال ما تمّ التوصل إليه من خلال مناقشة مجموعة التقارير والمراسلات، والبيانات .. أو الصوّر والفيديوهات التي تمّ استقصاؤها من خلال الأنشطة الاتصاليّة التي قام بها أعضاء فاعلون من داخل وخارج المنظّمة في وقت معيّن وعبر شبكات وأساليب وأشكال اتصاليّة مختلفة (اجتماعات، وسائل الاعلام، أنترنيت، ملتقيات.. إلخ)، والتي يتمّ من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والأخبار والآراء التي تهمّ موقفًا ما أو مشكلا ما.

تقوم عملية صنع القرار على كلّ العناصر الأساسية التي تبني العمليّة الاتصاليّة (المرسل المصدر/ من؟ والرسالة/ ماذا؟ والقناة/ كيف؟ والمتلقي/ لمن؟ ورجع الصدى/ بأيّ

تأثير؟) بغرض إقناع القائم الأول على شؤون المنظمة واستمالته بالتأثير على سلوكه وتوجيهه نحوّ العمل على تغيير أو منع حدوث الأمر الطارئ أو الموقف المحرج المهدّد لسمعة المنظمة باتخاذ القرار المناسب لذلك.

خلصت الدراسة في هذا المبحث – وبالنظر إلى طبيعة موضوعها – إلى التعريف الإجرائي للقرار الاتصالي حيث تعتبره اختيارًا لأحد البدائل المطروحة أمام المسؤولين في المنظّمة أو قادتها في وقت يُفترض أنّه كافٍ جدًا لإعادة النظّر في البديل الأفضل والأنسّب لتجنّب وقوع الأزمة التي لاحت في الأفق والتي تمّ التنبؤ بها بواسطة الجهود الاتصاليّة التي يقوم بها القائمون بالاتصال في جميع الاتّجاهات وعلى جميع مستويات الهيكل التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي.

ومنه تَعتبِرُ القرار الاتصالي أحدّ أهمّ وأصعب الأنشطة الاتصاليّة التي يقوم بها التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي على الإطلاق لما لعامل الوقت من تأثير كبير على عمليّة الاختيار الجماعي التي تتمّ عبر استشارة الأطراف الفاعلة ذات الإمكانات والمهارات الإبداعية والاتصاليّة الكبيرة، ثم عبر الاختيار الفردي الذي يعود إلى المسؤول الأول فيه للنظر في الحكم الأخير في البديل الأفضل والإعلان عنه دون الالتفات إلى الإمكانات البشريّة والماديّة لأنّه الحلّ الأمثل والصائب لمنع حدوث الأسوأ.

3.I/ عملية صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمات ومراحلها

تحتاج التنظيمات بمسؤوليها وكل القائمين على تسيير شؤونها الداخلية والخارجية إلى قرارات تسمح بتنفيذ الوظائف وأداء الأدوار بالأخصّ في الأوقات الحرجة والطارئة؛ حيث يتطلب من

التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي مواجهة المخاطر التي تعترضه عن طريق اتخاذ قرارات جوهرية وسريعة من قبل المسؤولين بشكل مباشر كما يتطلب منها إشراك جميع أطرافها الداخلية لتنفيذها بدقّه، تعدّ في هذا المجال عمليّة صناعة القرار الاتصالي واتّخاذه من أصعب التحدّيات التي تواجه التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي، حيث أنّها جوهر عمل المسؤول الأوّل فيه وأساسه، كونها نقطة بداية كل الأنشطة اليومية في إدارته، وهي المحور الأساسي والفعّال في العملية الإداريّة مادامت وطائف الرقابة والتخطيط والتنفيذ غير قابلة للتحقيق في غيابها.

فأينما وقعت الأزمة هي في الحقيقة أزمة قرار اتصالي، لأنّ القرار الاتصالي المتأزّم هو القرار الذي تظهر فيه حالة عدم القدرة على تحقيق الملاءمة بين الوسيلة والهدف ضمن معطيات ظرفية معيّنة،[1] الأمر الذي يشكّل تهديدات جدّية للأهداف الرئيسية المسطّرة ويجعل من أهميّة ودور المعلومة في احتمالية تأزيم القرارات من النقاط الأكثر اهتمامًا، إذ يُمكن للقرارات الاتصالية المتّخذة في التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي النجاح في منع حدوث الأزمة لما توفره سلسلة الاتصالات المتناسقة والمستمرّة من معلومات مهمّة وصحيحة تصفّ الموقف الحرج وتشرحه وتفسّره، كما يُمكن لها أن تفشل في ذلك لوجود عراقيل اتصالية على مستوى العناصر الأساسية للعملية الاتصالية التي يسمح وجودها والتركيز عليها والتعامل الإيجابي معها بتحقيق النتائج المرجوة والخروج بحالة أفضل مما كانت عليها، " فمهما تعدّدت وتنوّعت الأزمات ومجالات حدوثها يبقى المضمون المشترك بين هذه وتلك هو عمليّة صنع واتّخاذ القرارات "[2].

[1]– عاصم محمد حسين الأعرجي، مجلة الإدارة العامة، "**سريّة أو علنيّة المعلومة في ظروف الأزمات**"، المجلد الخامس والثلاثون، العدد (02)، عمّان، 1995، ص 302.

[2]– شاكر جار الله الخشالي ومحيّ الدين القطب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، "**فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية**"، المجلد (03)، عمّان، العدد (01)، 2007، ص.

تختلف صناعة القرار الاتصالي حسب ما أقرّه (فتحي أحمد ذياب عواد) في كتابه (إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق) عن اتخاذه حيث " يُقصد بصنع القرار مختلف المراحل التي يمرّ بها القرارات بدءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بتحديد أفضل الحلّول البديلة لتلك المشكلة ويمثّل ذلك موضوع القرار، بينما يقصد باتخاذ القرار المرحلة الأخيرة التي تتعلق باختيار أحد البدائل المتاحة لحلّ المشكلة .. "[1].

وهذا ما ذهب إليه (عبد اللاه ابراهيم الفقيّ) حيث أشار إلى أنّ كل من " (طومسون وتودين) قد رأيا بأنّه إن كان الاختيار بين البدائل يبدو في نهاية المطاف (ُ القرار)، إلّا أنّ مفهوم القرار ليس قاصرًا على الاختيار النهائّي بل إنّه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدّي إلى ذلك الاختيار"[2]، لذلك تجب – حسبه – ضرورة التفرقة بين مفهوميّ صناعة القرار واتّخاذه حيث تشير الأخيرة إلى آخر مرحلة من مراحل صناعة القرار.

تستنتج الدراسة بذلك أنّ عمليّة صناعة القرار الاتصالي عملية معقّدة تشترك فيها أطراف رسميّة وغير رسميّة داخلية وخارجية في شكل سلسلة اتصاليّة تمرّ المعلومات فيها عبر حلقاتها المتماسكة والمتناسقة، في حين تتمّ عمليّة اتّخاذه بواسطة الحلقة الأخيرة من السلسة والتي يمثّلها المسؤول الأوّل عن المنظّمة الذي يرجع إليه الأمر في الفصل في الاختيار الأنسب والأمر بتنفيذه.

[1]– فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2013، ص99.

[2]– عبد اللاه ابراهيم الفقيّ، مرجع سبق ذكره، ص 96.

رأت الدراسة، بناءً على ما سبق من عرض لمفهوم عملية صنع القرار الاتصالي واتخاذه، ومثلما تقدّم به (فتحي ذياب عواد) بضرورة التطرّق إلى التمييز بين ثلاث مصطلحات أساسية هي على صلة وثيقة وقويّة بالعمليتين السابقتين، وهذا بغرض توضيح مدى أهمية تبنّي مفهوم القرار الاتصالي المطروح من خلال هذا الموضوع.

1. " صانعي القرارات DECISION MAKERS: وهم الأشخاص الذين يقومون بتجميع وتحليل كافة البيانات والمعلومات المختلفة، واستخلاص المؤشرات والحقائق المختلفة منها، حيث من خلالها يمكنهم الوصول إلى مشروع أو توصيّة بالقرار المطلوب"

2. "متّخذ القرار DECISION MAKER: وهو الشخص الذي تكون بيده سلطة اتخاذ القرار ويكون مسؤولا عن مدى سلامته أمام العامة والخاصة.

3. المستفيدون من القرار DECISION BENEFICATIONS: وهم الأغلبية التي تتأثر وتُؤثر في كافة ما تُتخذ ويتطبّق عليها أو في شأنها القرارات. .. "[1]

يُلاحظ من خلال هذه المصطلحات الثلاثة أنّ الدراسة تتّفق في شرحها وتفسيرها مع ما تقدّم به (فتحي أحمد ذياب) عند طرحها لمفهوم القرار الاتصالي، فقد ظهر جليًا من خلال هذا التقديم أنّ هنالك اتفاق وتأييد لما سبق التطرّق إليه في مطالب هذا المبحث، بالإقرار باللا وجود للقرارات مهما كانت طبيعتها ونوعيها في غياب العملية الاتصالية، وقد ظهر هذا من خلال شرحه لمصطلح صانعي القرارات حيث اعتبرهم مصدرا للمعلومات والبيانات التي ترتكز عليها عملية صناعة القرار كما ذهب إلى تحديد الجمهور المستهدف والمستفيد من القرارت المتّخذة في إشارة منه إلى من يُسميهم علم الاتصال بالجمهور الداخلي أو الخارجي للتنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي.

[1]– المرجع نفسه ، ص ص [99، 100].

واستند أيضًا إلى ما حدّده كعنصر أساسي في العملية الاتصالية رجع الصدى، حيث قال بأنّهم يُؤثّرن ويتأثّرون بمضمون الرسالة التي تتمثل في مجموع القرارات المتّخذة والمتّفق عليها، الأمر الذي جعل من الدراسة تركّز كل اهتمامها في هذا الفصل على مفهوم القرار الاتصالي وتقترح تبنّيه كمفهوم جديد في علوم الإعلام والاتصال.

I.3. 1/ مناهج صنع القرار الاتصالي: تعدّدت في هذا المجال مناهج دراسة صنع القرار الاتصالي بحكم تعدّد زوايا النظر إليها، فهناك المنهج الوصفّي – الأقدم تاريخيًا – والذي يركّز على تفاصيل عمليّة صنع القرار وإجراءاتها، وقد قُوبل هذا المنهج بنَقد العديد من المختصّين أبرزهم (ريتشارد شنايدير **SHNIDER RICHARD**) الذي لفت انتباهه النظر إلى وجوب الاهتمام بمحدّدات القرار، حيث وَسّع من نطاق القرارات موضع الاهتمام لتشمل إضافة إلى قرارات الجهات السياديّة تلك القرارات التي يصنعها المواطنون العاديون – فحسبه – توجد ثلاث محدّدات حاكمة لسلوك صنع القرار هي: [1]

1. التأهّل أو الصلاحية.
2. الدافعية.
3. والمعلومات.

في حين اقترح (هربيرت سيمون Herbert A. Simon) التركيز على الهدف المرجو تحقيقه وعلى وسائل صُنع القرار أو أدواته من منطلق أنّ كلّ وسيلة تدلّ على الهدف المرجو تحقيقه، غير أنّ (تشارلز إدوارد ليندبلوم Charles Edward Lindblom) طرح منهجًا تحليليًّا أطلق عليه النموذج الشامل المتتابع ذا الصفّة المحدودة، والذي يختلف عن نموذج (هربرت سيمون) في

[1] – أحمد يونس أحمد، حسن عبد الله جوهر وآخرون: **كيف يصنع القرارفي الأنظمة العربية، دراسةحالة الأردن، الجزائر، السعودية، لبنان، مصر، المغرب، اليمن**، (ط1)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2010، ص 25.

الاقتناع بالترابط بين الوسائل والأهداف المختلفة بدلا من اختصاص كل هدف، وجاء (غراهام آليسون Graham Allison) من جانب آخر بعدّة نماذج لدراسة صناعة القرار:

1. نموذج السياسة العقلانية الذي يجتهد في تفسير أسباب صنع قرار معيّن.
2. نموذج العمليّة المؤسّسية الذي ينطلق من أنّ المؤسّسات أو المنظّمات لها قواعدها التي تفرض نفسها على صنع القرار وتُقوْلبُه على شاكلتها.
3. نموذج السياسات البيوقراطية الذي يعتبر القرار نتاج التفاوض والمساومة في داخل وحدة صنع القرار..

يولي المختصّون – إلى جانب هذه النماذج – اهتمامات معتبرة لدراسة الخصائص السلوكية النفسية للقادة باعتبارهم المصدر الرئيسي لصنع القرار،غير أنّ هناك من حذّر من[1] الإفراط في توظيف علم النفس في تفسير صُنع القرار، لأنّ ذلك قد يؤدّي إلى حبس القادة والمسؤولين في المنظّمات داخل أنماط سلوكية مُفترضة قد لا تُعبّر عنهم بالضرورة، الأمر الذي أدّى ببعض المختصّين إلى نبذ منهج التحليل النفسّي والأخذ بالمنهج المعرفّي الذي يركّز على نوعية المعلومات التي تُبنى عليها عمليّة صنع القرارات.[2]

في حين تولّي الدراسة الحاليّة أهميّة قصوّى لعناصر العمليّة الاتصاليةّ وتذهب إلى ضرورة التركيز عليها خلال صناعة القرارات وتعتبرها الركيزة الأساسية لذلك، بل ترى بأّنها السبيل الأنجع لفاعلية القرارات ورشدها وإلى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المطلب الآتي:

[1] – المرجع نفسه ، ص 25.

[2]– المرجع نفسه ، ص 26.

I.3. 2/ مراحل صنع القرار الاتصالي

رأى علماء الإدارة بأنّ عمليّة اتخاذ القرار تمرّ بمراحل وخطوات عملت جلّ جهودهم فيها على توجيه المسؤول الأوّل في المنظّمة إلى التركيز والإحاطة بكل جوانب المشكلة محلّ القرار حتى تتّضح، ثم التمعّن في كيفيّة التوصّل إلى أرشد قرار لحلّها من خلال تحليل وتقييم المعلومات الواردة بشأنها والنظر في البدائل المتاحة والمطروحة ومن ثم اختيار الأنسب منها للتنفيذ، كما هو موضّح في الخطوات الآتية:

(أ)/ تحديد الموقف (المشكلة) اختلف دعاة نظرية القرار في تحديد الموقف حيث يرى (سنايدر Sneijder) " بأنّ الأساس في تحديد الموقف الذي على أساسه يُتّخذ القرار هو الموقف كما يراه صانع القرار فقط، غير أنّ (فرانكل Franklin) رأى بضرورة أخذ البيئة بعين الاعتبار فمن وجهة نظره أنّ الموضوعات التي لا ترد في ذهن صانع القرار لا تؤثّر في طبيعة القرار لكنّها تؤثّر في نتيجته، غير أنّه بعد صدوره ينفصل عن صانعه ويصبح محكوما بالبيئة الموضوعية "[1].

يظهر مما سبق بأنّ (فرانكل Franklin) يوافق على تقسيم (سبروت) الذي قسم البيئة إلى قسمين: البيئة السيكولوجيّة والبيئة العلميّة على أساس أنّ هاتين البيئتين قد لا تكونا متشابهتين، فقد يعتقد صانع القرار أنّ ما في ذهنه هو الواقع فعلاً، ولكنّه قد يكتشف في مرحلة لاحقة أنّ إدراكه للواقع كان إدراكًا قاصرًا، ومن هنا فإنّ تحديد مشكلته يعتمد في كثير من الأحيان على حجم المعرفة.[2]

[1] – ثامر كامل الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص368.

[2]– المرجع نفسه ، ص368.

وقد أورد في هذا المجال (نواف كنعان) مجموعة من العوامل المساعدة على التعرّف على المشكلة وهي كالآتي:

- " توافر عنصر الاستعداد لدى المسؤول للقيام بهذه المهمّة.
- بذل الجهد اللازم للتعرف بدقّة على كل ما يحيط بالمشكلة.
- دقّة وسلامة لّغة وألفاظ التعبير المستعمل في التعريف بالمشكلة".[1]

أثبتت الممارسات العمليّة بأنّ المسؤول الناجح هو الذي لا يترك مجالاً لتفاقم المشكلات ووقوعها، حيث يسعى إلى تفاديها والتأهّب لمواجهتها واحتوائها إذا ما ظهرت، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الأقسام والمصالح والإدارات والهياكل داخل التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي والتي تتكفّل بتزويده بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن المشاكل التي قد تعترض مساره، في شكل شكاوي وتقارير تشرح وتوضّح السلبيات التي من شأنها تأزيم الوضع.

يبدو جليًّا أنّ إدراك صانع القرار للموقف يتأثّر بتكوينه الشخصي وبقيّمه ومعتقداته التي تعدّ جزءً لا يتجزأ من قيّم ومعتقدات التنظيم الغداري الرسمّي التي ينتمي إليها وشخصيتها التي يعبّر عنها من خلال موقعه الرسمّي في ردّه على الموقف الناشئ، لذا يستند تعريف صانع القرار للموقف إلى إدراكه له وإلى المعلومات المتوفّرة لديه عنه، والتي من خلالها يتمّ تقويمه للموقف وتحديده لهدف سلوكه اللاحق.[2]

[1]– نواف كنعان: مرجع سبق ذكره ، ص.118.

[2]- ثامر كامل الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

(ب)/ تحديد الهدف يُقصد بالهدف الحالة التي يرمي صانع القرار عبر نشاطه إلى ترتيبها خارج الحدود النظامية لمنظّمته وخدمة لأهداف ترتبط بالمصلحة العامة فيها، ما يجعل من تعريف الموقفّ وتحديد الهدف يمثلان أولى مراحل عمليّة صُنع القرار، لذلك فإنّ التعريف الموضوعي والدقيق للموقف والوضوح في تحديد الهدف يؤثّران في النتيجة النهائية للقرار.

(ت)/ مرحلة جمع المعلومات وتُعدّ من أخطر وأدقّ مراحل الأزمات إذ من خلالها يتم اتخاذ القرار، عرفها (مازن الرمضاني) على أنّها: " الأداة التي من خلالها يتمّ تحويل البيئة الحركية إلى بيئة نفسية والتي يتمّ على ضوئها إدراك الموقف وبالتالي اتّخاذ القرار"[1]، كما أنّها المرحلة التي يتمكّن من خلالها أعضاء التنظيمي للتنظيم الإداري الرسمّي أو أحد هياكله أو أجهزته أو إداراته من الوصول إلى معلومات تؤكد وجود موقف ما أو مشكلة ما تستدعي وتستوجب تأهبّه لتقصّي ورصد الإشارات والمعلومات المتعلقة بالموقف، بغرض التعرّف أكثر على كنهه وطبيعته ومصدره.[2]

وهناك من قال بأنّها عبارة عن " سيل من الإشارات والرسائل التي تحفّز صانع القرار على التعامل مع الموقف، فالمعلومات تقدّم الحقائق الأساسية التي تُبنى على أساسها قرارات الأزمـة ".[3]

ما يدعو إلى تأكيد دورها الكبير في اختيار بدائل جديدة لمواجهة المشاكل، ويعني هذا أنّ للمعلومات تأثيرها لذا من المهمّ جدًا الحصول في أقصر وقت ممكن على كمّ هائل من المعلومات،

---

[1] – المرجع نفسه ، ص369.

[2] – سعيد كرومي وأحمد عمر ستي، " **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارت الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**" ورقة بحثية قدّمت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 13.

[3]– ثامر كامل الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

مع الأخذ بعين الاعتبار" عنصرين مهمّين، التكلفّة بحيث لا تكون تكاليف جمع المعلومات والبيانات كبيرة جدا، وأيضا الوقت المتاح لاتخاذ القرار بحيث يجب أن يُتّخذ في الوقت المناسب"[1]

(ث)/ مرحلة تحليل وتقييم المعلومات لا يُمكن للمعلومات الواردة إلى التنظيم الغداري الرسمّي أن تكون ذات فائدة لصانع القرار إن لم تُحظى بالعناية والاهتمام وبالمعالجة والتحليل لأنّها في الأخير عبارة عن إشارات ضعيفة مجزّئة، " لذا لا بدّ من مراجعة البيانات والمعلومات التي تمّ جمعها ثمّ يجب أيضاً تهذيبها للتأكّد من عدم وجود تعارض بينها والتأكد أيضا من ارتباطها بالمشكلة، ثمّ بعد ذلك تُستخلص منها النتائج التي تدلّ عليها"،[2] كما لا يمكن للمسؤول مهما كان مستواه وتخصّصه وخبرته الوصول إلى تحليل سليم وتقييم جيّد للمعلومات الواردة إليه بشأن موقفّ ما، ما لم يقُم بمجموعة المراحل التالية:

- **أولاً/ الادراك**

ويقصد به الصورة التي تتكون في ذهنّ صانع القرار بغضّ النظّر عن الخصائص الموضوعيّة، وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ الأزمة تساهم بشكل كبير في تهويل الأمور ما يُسبّب ارتباك وظيفة الإدراك في حالته الاعتياديّة خاصة إذا ما أُضِيف عامل ضيق الوقت وقصر المدّة غ، ما يؤدي إلى الاجتهاد والاضطراب والقلق وبالتالي إلى قصورٍ في الإدراك وسوء التسيير وإلى الانحياز إلى موقف معيّن دون التأكّد من مدى صحّة هذا القرار. [3]

[1]– فتحي أحمد ذياب عوادي، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2]– المرجع نفسه ، ص 106.

[3]– ثامر كامل الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

يُعدّ – في هذا الاطار – الإدراك عمليّة معقّدة، ومن أهمّ العوامل المؤثّرة في عملية صُنع القرار، فهو كما يراه (روبيرت جيرفيز Robert Jervis) " المنظومة العقائدية لصانع القرار والتجارب السابقة له وكذا تكرار الأفعال المباشرة والوثيقة الصلة بالقرار "[1].

ومثله ذهبت أشهر النظريات الإدراكية (**THE PERCEPTIAL THEORY**)، (نظرية الحكمّ الاجتماعي **THEORY THE SOCIALJUDGMENT**) عند دراساتها لاتجاهات المتلقي للرسائل " أنّ المتلقين لا يقيِّمون الرسائل بناء على البراهين والأدلّة التي تتضمنها، وإنّما هم يقارنون بين الموقف الذي تتبناه الرسالة واتجاههم المبدئي، وبناء على ذلك يحدّدون ما إذا كانوا سيقبلون الرسالة أم لا أي أنّ المتلقي يتأثّر بالدرجة الأولى باتّجاهه هو ذاته نحوّ الموضوع، فيقيّم الرسالة الخارجية في ضوء اتجاهه الداخلي نحو القضية "[2].

- **ثانيًا/ التصوّر**

ويمثّل مجموعة الأفكار والمعلومات التي تحكم تصرّف الإنسان وهي الانطباع الأوّل الذي يتولّد لدى الفرد نتيجة حافز معيّن، ففي المواقف الحرجة مثلاً يستجيب صانع القرار لأفكار البيئة الخارجية فيتصّرف على ذلك الأساس،[3] وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ أهمّ ما يُؤثّر في التصوّر هو المعلومات وما يليها من رسائل تصل الإنسان عن طريق حواسه فتُؤثّر في التصوُّر وأحيانًا تُحقّق تغيّرًا جذريًا فيه.

[1]– المرجع نفسه، ص 370.

[2]– شيماء ذو الفقار زغيب، **نظريات في تشكيل اتجاهات الرأي العام**، (ط 02)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009، ص 26.

[3]– ثامر كامل الخزرجي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

وصف (فرانكل Frankel) صانع القرار على رأس قمّة الهرم بأنّه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصّف البيئة الخارجية، وأنّه أسير المستشارين والإجراءات البيوقراطية فمثلاً من **(1300)** برقية تصل يوميًا إلى البيت الأبيض، تصل **(20)** برقية فقط إلى الرئيس الأمريكي أي **(02%)** منها فقط.[1] ما يُؤكّد أنّ القائم بالاتصال لا ينقل إلا المعلومات التي تشكّل قبولاً ذاتيًا لديه وما يتوافق وتوجهاته ورأيّه الشخصّي الأمر الذي سنطرق إليه بالتفصيل في المبحث الأخير من هذا الفصل.

- **ثالثًا/ التقويم** إنّ تقويم صانع القرار للمعلومات من حيث جودتها أو رداءتها يُكوِّن لديه فكرة عن ذلك التصوّر، وهذا ما يُعرف بـــ (تقويم النُصّوص) حيث أنّ تصوُّر صانع القرار للمعلومات الواردة إليه لا يتألّف من تلك التصوّرات فقط (من حيث حجمها ومواردها وطبيعتها) بل من حيث التقويم أيضا؛ كتقويمه لما يتصوّره كإنسان لما يعتبره مثاليًـا.[2]

تتطلب مسألة الإحاطة بالموقف ثلاث مراحل مترابطة هي: (الإدراك، التصوّر، التقييم) فالإدراك يؤّدي إلى خلق صورة ذاتيّة عن طبيعة ومعنّى المواقف وهذه الصوّر تُستخدم لبناء أساس التقييم ومدى القدرة الذاتية للقائمين على المنظّمة للردّ على مطالب بيئتها الخارجية، أي أنّها تستخدم لتقييم الموقف واستقراء البيانات الحقيقية لا النيّات المطلوبة.

- **رابعًا/ تحديد البديل** بعد تحديد الهدف تبدأ عمليّة البحث عن المسالك إلى أفضل الحلول (البدائل) التي تحقّقه، وعمليّة البحث هذه تكون غايتها التوصّل إلى أفضل الحلول الممكنة التي يمكن الأخذ بالأنسبّ منها لتحقيق الهدف.

[1]– المرجع نفسه ، ص 372.

[2]– المرجع نفسه ، ص 372.

يتّضح جليا أنّ عمليّة تحديد البدائل تعود أساسًا إلى صانع القرار في التنظيم الغداري الرسمّي وكفاءته في إنجاز أهدافه باعتماده على حسابات دقيقة مسبّقة وبكفاءة وعقلانية، وتعني العقلانية هنا اختيار السُبّل المناسبة لتحقيق أهدافه وهناك نموذجان أكادميان رئيسيان للسلوك العقلاني في عمليّة صنع القرار.

- **النموذج الأوّل:** ويقوم حسب (ثامر كامل الخزرجي) على افتراض أنّ صانع القرار في الأزمة يسعى إلى تحقيق هدفه بموضوعيّة وبشكل لا يتأثّر بمتغيّرات ذاتيّه أو ماديّة مختلفة، فهو لا يذهب إلى تحديد جميع البدائل المحتملة لتحقيق أهداف سلوكه اللاحق، ومن ثم تثبيت المنفعة المتوقعة لكل من هذه البدائل، بمعنى مدى قدرة أحد البدائل على تحقيق أقصى فائدة ممكنة.

- **النموذج الثاني:** سُمّي بالنموذج الإدراي على عكس النموذج الأوّل لأنّ صانع القرار يتصرّف من خلاله كما الرجل الإداري بعقلانية لتقويم الإيجابيات والسلبيات للبدائل، إلاّ أنّه يختار منها ما يرضيه فقط أي تلك التي تحقّق أهدافه بأقلّ كلفة ممكنة. ويرى المختصّون في هذا الجانب أنّه من الضرورّي تحديد خمسّ خطوات لاختيار البديل بصورة رشيدة:

1. " تحديد نوعيّة الهدف المطلوب انجازه.
2. التفكير بكل البدائل المؤديّة إليه.
3. تقدير فرصّ النجاح المتوفّرة لكلّ بديل.
4. حساب مختلف التأثيرات الجانبية.
5. دراسة النتائج المحتملة للسلوك .." [1]

[1]– المرجع نفسه، ص 374.

يَنْصرف المفهوم الإجرائي لموضوع الدراسة الحالية لعمليّة صُنع القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة إلى أنّ هذه العمليّة هي جوهر ومحوّر ارتكاز العمليات والمهارات الإدارية القائمة على العمليّة الاتصاليّة، حيث يتّخذُ المسؤول (القائد) القرارات التخطيطيّة الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات الخاصة بمنع تفاقم وتضخّم الموقف المُحرِج وحدوث الأزمة من خلال مناقشته مع المحيطين به مضامين الرسائل التي تصله عبر قنوات اتصاليّة مختلفة (تقارير، مراسلات، اجتماعات، ندوات .. إلخ) باختلاف طبيعة نشاط المنظّمة.

II/ أساليب صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

تعدّدت أساليب صناعة القرار لاختلاف وتعدّد العوامل المؤثّرة فيه، حيث تعمل طبيعتها ودرجة تأثيرها على تحديد سُبُل وطرائق انتهاج الأساليب الملائمة لاختيار البديل الأنسب، فقد تفرض طبيعة الموقف ضرورة استخدام أسلوب معيّن، كأن " يتحول مدير أو مسؤول أيّ تنظيمي إداري رسمّي مثلاً نحوّ اتّخاذ قرارات فرديّة إزاء مشكل ما أو قضيّة ما دون مشاركة مرؤوسيه والفصل فيها لضيق الوقت"[1]، كما يُمكنه أن يستشير مرؤوسيه في ذلك ويُوسّع دائرة الأخذ بالرأي الرشيد.

1.II/ الأسلوب الفردّي يتمّ في هذا الأسلوب تطبيق نظريّة الفرد الواحد لاتخاذ القرارات، حيث يكون التركيز في اتخاذ القرارات منصبًا على شخصِ المسؤول الأوّل في التنظيم الغداري الرسمّي والذي لا يَسمح في هذه الحالة بأيّ تدخُّل ولا إجراء أيّ مناقشات ولا طرح أيّ مقترحات أو آراء حول اختيار أنسب البدائل،[2] كما يمكن لصانع القرار أن يلجأ إلى هذا النوع من الأسلوب

[1]– عبد السلام أبو قحط، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[2]– فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

معتمدًا على خبراته الشخصيّة وتجاربه السابقة والتي مرّ بها أثناء مساراته المهنيّة والتي شهد خلالها محطات للنجاح تارة وللفشل تارة أخرى، أين يعمل على استرجاعها من مخزونه الذهنّي أوقات الحاجة إليها، ويرجع هذا الأسلوب حسب (نواف كنعان) إلى المدرسة التجريبية التي يعتبر (أرنست ديل **E.DALE**) أحد روادها.

يقوم فكر المدرسة التجريبية على فهم الإدارة من خلال دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة التي واجهها المسؤول والقرارات التي اتخذها بشأنها، ومنه انتهاج أسلوبه الشخصّي في اتخاذ قراراته بشأن موقف ما مستخلصًا العِبرة من حالات النجاح أو الفشل التي وقع فيها.[1]

" يقوم المسؤول الأوّل في هذه الحالة بالفصل في القرار الأخير دون إشراك أحد من مرؤوسيه في أيّ مرحلة من مراحل عملية صنعه سواء ما يخصّ مرحلة جمع المعلومات أو تحليل المشكلة أو تحديد الأهداف أو .. إلخ لانعدام الكفاءة لدى المرؤوسين في أحيان ولغياب التواصل بينه وبينهم أو لعدم وجود الوقت الكافي للمناقشة أو التحاوّر بشأن القرار المزمع اتخاذه في أحايين أخرى.

وبرغم وجاهة بعض أسباب تبنّي هذا التصرّف أو السياسة في اتخاذ القرارات إلاّ أنّ فقدان القرارات التي تُتّخذ على هذا النحوّ لعنصر المشاركة بالرأي أو بالمعلومة قد يُؤدي إلى افتقاره لحماس القائمين بالتنفيذ أو للدقّة أو الموضوعيّة، كما أنّ المغالاة في اتباع هذه السياسة لا يساعد على خلق جيل ثانٍ من الإداريين في المستقبل..". [2]

[1]– نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص [182،181].

[2]– عبد السلام أبو قحط، مرجع سبق ذكره، ص 162.

لا يعني اعتماد هذا الأسلوب أبدًا عدم جدواه، فرغم كونه من الأساليب التقليديّة التي غالبًا ما يرجع إليها مسؤولو التنظّيمات في المجتمعات المتطوّرة، إلا أنّ عملية انتهاجه ساهمت في رشاد وفعالية قرارات بعض المسؤولين الذين نجحوا من خلاله في صناعة قرارات تخصّ وتهمّ مواقف كثيرة ومختلفة.

2.II/ الأسلوب الجماعي مسّت تطوّرات كثيرة ومختلفة العديد من التنظّيمات بسبّب تعرضها للكثير من المواقفّ الحرجّة والخطيرة، ما أجبرها على توسيع مهامها بخلق عددًا لا يستهان به من الإدارات والأقسام والمصالح الفرعيّة التي أجبرت المسؤولين والقادة على قبول مشاركة مرؤوسيهم لهم صناعة القرارات، منتهجين بذلك الأسلوب الجماعي في الوصول إلى قرارات مُرضيّة تحميهم من أصابع الاتّهام بالتهاون في الحفاظ على سمعة التنظيم الغداري الرسمّي والسهر على صيرورته الجيدة.

وقد فضل بعض المختصّين في علم الإدارة تسميّة الأسلوب الجماعي كما جاء في كتاب (فتحي أحمد ذياب عواد) بـ " الإدارة بالمشاركة ويقصد بها مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار، حيث تعتبر هذه الأخيرة نتاج العديد من المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسات والتحليلات والتقييم الذي يقوم به العديد من الأفراد العاملين في التنظيم الغداري الرسمّي "، [1] وتختلف وتتنوّع – في هذا الإطار – صوّر المشاركة التي يتمّ الاعتماد عليها، الأمر الذي ستتطرّق إليه الدراسة في المبحث الآتي:

[1]- فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

II.2. 1/ القرار بالإجماع (الأسلوب الياباني)

تختلف الممارسة اليابانية في اتخاذ القرارت عن غيرها من الدوّل المتقدّمة، حيث تعمل بمبدأ التغيير والأفكار الجديدة التي يقدمها أعضاء التنظيم (المرؤوسين) في المستويات السفلى ويتمّ هذا على النحوّ الآتي:

- " .. يقوم المرؤوسون بإعداد المقترحات وتقديمها للرئيس/ المشرف لرفعها بعد دراستها إلى المستوى الذي يليه وهكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا.
- يقوم المشرفون بدلاً من قبول أو رفض مقترحات المرؤوسين بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى إضافية، بالإضافة إلى تشجيع مرؤوسيهم.
- يُمكن إعادة المقترحات إلى المرؤوسين بتقديمها للحصول على مزيد من المعلومات.
- القاعدة هي ضرورة الاجماع بسبة **(100 %)** على القرار من كل المستويات التي يمرّ بها.
- بذل جهود كثيرة في الاتصال وتجميع المعلومات من كل المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار.
- في حالة الموافقة من قبل الإدارة العليا على المقترحات، يتمّ إعادتها أي إرسالها مرة أخرى إلى المرؤوسين الذين قدموها لكي يتمّ تنفيذها ".[1]

[1]– عبد السلام أبو قحط، مرجع سبق ذكره، ص163.

2.II. 2/ القرارات بالأغلبية (القرارت الجماعية) أشار في هذا المجال (عبد السلام أبوقحط) إلى أنّ القرارات في هذا الأسلوب تُتّخذ ".. بواسطة الجماعات، ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللّجان* والاجتماعات، إلاّ أنّ القرارات الجماعية تناسب كلما صعدنا في السلم الإداري ويرجع السبب في ذلك إلى القرارات غير مبرمجة والتي تتّسم بالتعقيد وتحتاج في ذلك إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصّصين .." [1]

يحتل الأسلوب الجماعي المكانة الأولى في اختيار أنسب البدائل حيث تتباين في تأثير أفراد الجماعة على الاختيار النهائي ما أدى إلى التفريق بين ثلاثة مداخل هي كالآتي:

- " **المدخل الأوّل:** يتميّز بإعداد النصيحة والإرشاد للمسؤول الأوّل، وهنا تتجلّى مساهمة الأفراد أو المشتركين في الاجتماع في إبداء الرأي البديل ومناقشته وتقييمه، لينفرد فيما بعد المسؤول في اتخاذ القرار سواء أخذَ أو لم يأخُذْ بعين الاعتبار برأي أفراد الجماعة.

- **المدخل الثاني:** يجب أن يُجمِع – في هذا المدخل – أفراد الجماعة بالموافقة على القرار النهائي، وهنا يكون دور المسؤول الأوّل في اللجنة المجتمعة (الاجتماع) إدارة النقاش وتنميته، والتعرّف على البدائل المطروحة والوصول إلى قرار شبه نهائي، اقتراع أعضاء الجماعة وتصويتهم على هذا القرار، فإن أجمع جميع أفرادها على صلاحيته أُتُّخذَ وكان نافذا والعكس صحيح".[2]

---

*– جمع لجنة، وتعني في مجال صناعة القرار مجموعة من الأفراد يتمّ اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة إمّا للنظر في مشكلة معيّنة واتّخاذ قرار حلّها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات لإدارتها، أو للنظر في مشكلات دورية إذ يستمّر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحلّ المشكلات (أنظر: نواف كنعان، مرجع سابق، ص 218.)

[1]– عبد السلام ابو قحط، مرجع سابق، ص 163.

[2] - المرجع نفسه، ص 163.

- **المدخل الثالث:** أن تُوافق أغلبية الجماعة على القرار النهائي، هنا لا يَلزم إجماع كل فرد الجماعة، بل يلزم أن تكون هناك موافقة الأغلبية على القرار.

5 ـــــ **5** = إجماع

5 ـــــ **4** = أغلبية

5 ـــــ **3** = ترجع الكفّة هنا إلى تلك التي يوجد فيها المسؤول الأوّل .."[1]

قد يتّخذ مسؤول التنظيم الغداري الرسمّي قرارات كثيرة ومُختلفة، وقد تصله المعلومات التي تخدم قراراته لكن تبقى – مع ذلك – عمليّة صناعة القرار واتّخاذه جدّ صعبة حيث تواجهها عراقيل عدّة قد تُؤثّر على فعالية الحلول المقترحة، فيكون للقائم بالاتصال فيها الدور الأكبر في الحفاظ على سمعة التنظيم ومكانته باستغلال قدراته المعرفية والإقناعية والاتصالية في النقل السليم والدقيق والآمن للمعلومات إلى المسؤول بل إطلاعه عليها في الوقت الحقيقي والمناسب للاستغلال الأمثل لها، دون الاهتمام بما سيصادفه من عراقيل ومؤثرات مختلفة تساهم في تأزيم الوضع وخروجه عن السيطرة ونذكر في هذا الشأن العوامل الآتية:

III/ العوامل المؤثّرة في فعالية القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة

يعتقد البعض – خطأ – أنّ عملية الاختيار بين البدائل المطروحة أمام المسؤول الأوّل داخل التنظيم الغداري الرسمّي سهلة ولا تعترضها أيّ عقبات، الأمر الذي ذهب المختصّون والباحثون إلى شرحه وتفسيره في دراساتهم المختلفة، حيث ينسى أولائك بأنّ من يقوم بهذه العملية هم في الأوّل والآخر بشر وأنّهم معرّضون لعوامل ومؤثّرات مختلفة قد تساهم في فشل الحلول المقترحة

[1]– نفس المرجع، ص 163.

وعدم فاعليتها ورشدها، كما قد تعمل على نجاحها، فكما سبق التطرّق إليه تعتبّر مجموعة البدائل والمقترحات نتاجاً لجملة من الأنشطة الاتصالية أدّى كل عنصر من العناصر الأساسية في العملية الاتصاليّة دورًا مهمًا في الوصول إلى هذه المرحلة الأخيرة من عملية صناعة القرار الاتصالي.

فقد تتعرض الرسالة وهي في طريقها إلى المستقبل أو المرسل إلى التشويش لوجود خلّل ما على مستوى أحد العناصر المذكورة سابقاً لذا من الطبيعي أن تلقى وتواجه عمليّة صناعة القرار الاتصالي عراقيل وعقبات قد تشوّه أو تمنع من وصول الرسالة سالمة إلى المتلقي، وبالتالي تؤدّي إلى عدم فعالية القرار الاتصالي حيث تواجه عملية اختيار البديل الأنسب " مجموعة من المؤثّرات والعراقيل التي تؤدّي إلى تعقيدها، يواجه خلالها صانع القرار حالات مختلفة يتّسم بعضها بالفهمّ والإدراك في حين يتّسم البعض الآخر بالتعقيد والغمّوض الشديد"،[1] فإلى جانب المؤثّرات الموضوعيّة المتعلّقة بقوّة التحليل والاختيار والتقييم، توجد عوامل أخرى يتسبّب فيها الإنسان بطريقة وبأخرى سنعرض بعضها في هذا المقام مع التركيز على العوامل الاتصالية.

1. **عوامل شخصيّة ونفسية واجتماعية** لا تزال القرارات السليمة – مثلما أشار إليه (عبد الله الماحي) – تمثّل إحدى التحديّات الرئيسية التي تواجه مسؤولي وقادة التنظّيمات، لذا تعدّ مهارات صناعة القرار الاتصالي وبالضبط اختيار البديل الأنسّب، من أهمّ المهارات الإدارية التي يمارسها المسؤول، كونها عمليّة فرديّة تتأثّر بخصائصه وخبراته السابقة وإدراكه للأمور، ما يجعلها في النهاية خليطاً من الموضوعيّة والشخصيّة[2].

[1]– سليم بطرس جلدة، **الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغيّر**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010, ص 103

[2]– ابراهيم عبد الله الماجي، " **السلوك الأخلاقي لرجل الأمن في التعامل مع الجمهور** "، جامعة نايف للعلوم الأمنيّة، 2006، ص ص [17، 18].

تساهم شخصيّة المسؤول وعواطفه وقيّمه وخلفياته وخبراته المهنية، إلى جانب مركزه الاجتماعي والمالي خارج التنظيم الإداري الرسمّي واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية في فعالية القرار لأنّه أولا وقبل لكل شيء كائن بشري وعضوّ في مجتمع معيّن يُلزِمه تبنّي عادات وتقاليد الجماعة التي ينتمي إليها فيتأثّر بأعرافها وعاداتها السائدة التي تؤثّر بدورها على سلوكاته، ما يجعل من أساليب اختياره للبديل الأنسب تتأثّر هي الأخرى باتجاهاته وقيّمه ومستواه العلمّي والثقافّي ونمط سلوكه وخلفياته الاجتماعيّة، وبمدّى قبول واقتناع الأفراد المحيطين به بالقرار الذي تمّ اتّخاذه[1].

وهذا ما أكّده كل من (درويش) و (ليلى تكلا)، حيث ذكرا بأنّه " من خلال الممارسة العلمية تمّ إثبات أنّ الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية – ولا سيما في الدول النامية – تمتد إلى الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قياداتها .. فالتزام كبار الموظفين في هذه الأجهزة في مساعدة أهل قريتهم وتفضيلهم على غيرهم وقضاء حاجاتهم وإنجاز مصالحهم، هو امتداد لتقتليد القرية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات .."[2]

يتسرّع المسؤول أو القائد أحيانًا، من مبدأ التحيّز والتعاطف في تبنّي الاقتراحات المطروحة دون دراسة متأنيّة أو تقييم جيّد، كما قد يعمل الخلط ما بين المشكلة ذاتها وبين المظاهر وليس الأسباب، وذلك لعدم اهتمامه من الاستفادة بالأفكار الجديدة وقلّة إحاطته بما يهمّ مهنته ومهامّه فيها، كما يمكن أن تكون بسبّب خوفه من مواجهة المواقف الصعبة، ما يجعل من فشل البديل المختار بل عدم فعاليّة القرار ورشده أمراً مؤكداً.[3]

[1]– نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص266.

[2]– أنظر المرجع نفسه ، ص 299.

[3]– المرجع نفسه ، ص266.

يجب التنبه هنا إلى أنّ القرار يعتمد على الكثير من القدرات الشخصيّة للفرد، وأنّ السلوك الشخصّي له أسلوبه الخاص حتى ولو تساوت الكفاءات والمهارات والمستويات الثقافية والتعليمية حيث أشار (رايموند مكليود Raymond McLeod) إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية يسمح وجودها من ارتفاع نسبة الاختلاف من مسؤول لآخر: أسلوب الإحساس بالمشكلة، أسلوب تجميع المعلومـات، أسلوب استخدام المعلومات.

ينقسّم المسؤولون فيما يخصّ أسلوب الإحساس بالمشكلة إلى ثلاثة أقسام أساسية هي: مسؤول مُتجنِّب للمشكلات، – مسؤول حـلاَّل لها – ومسؤول باحث عنها، ما أدى إلى تحديد أربعة أنماط **(04)** من السلوك التي تُؤثّر هي الأخرى تأثيرًا مباشرًا على القرار الاتصالي: (المجازفة – الحذر – التسرّع – التدهوّر).[1]

2. العوامل التنظيميّة/ الخاصة بالمنظّمة

- " .. غياب النظام الجيّد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- المركزية الشديدة وحجم التنظيمي الإداري الرسمّي ودرجة انتشاره الجغرافي.
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للتنظيمي الإداري الرسمّي.
- مدى توافر الموارد البشرية المالية والفنيّة للتنظيمي الإداري الرسمّي .. "[2]

[1]– مفتي ابراهيم حماد، تطبيقات الإدارة الرياضية، دار الوفاء ودنيا الطباعة، الاسكندرية، 2003، ص ص [89–92]

تمت الإشارة إليه من طرف مبروك ابراهيم في مذكرة الماجستير " دور الإعلام الرياضي في التأثير على اتخاذ القرارت داخل أندية كرة القدم الجزائرية القسم الوطني الأوّل"، جامعة الجزائر 03، 2008/2007، ص 77.

[2]– عيد السلام أبو قحط، مرجع سبق ذكره، ص 175.

3. **العوامل السياسية** تؤثّر " طبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبته بشكل كبير ومباشر في عملية صنع القرار الاتصالي واختيار البديل لما يفرضه على حريّات القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام .."[1]

4. **العوامل المهنية** يتأثر القرار الاتصالي – أيضًا – بالنصوص التشريعية المفروض على المسؤول الأوّل في المنظّمة تطبيقها والحثّ على احترامها والعمل بها، كما تتأثر أيضًا بالتغييرات السريعة والمفاجئة في النظّم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظّمة في إطارها والتي تصدرها الدولة، وتشكل العوامل التكنولوجية – من جهة أخرى – عائقا في صيرورة العمليّة على أكمل وجه لكن هذه الأخيرة لمّا تتعرض للعطب أو التلّف فإنّها تعرقل وصول المعلومات سالمة أو عدّم وصولها في التوقيت المناسب ما يعيق عملية صناعة القرار.

تُؤدّي مركزية التنظيم ولامركزيته دورًا فعالاً في فعالية القرار الاتصالي ورشده أو العكس، الأمر الذي أشار إليه المختصّ في الإدارة (أرنست ديل **E.DALE**) حينما قال بأنّ درجة اللامركزية الإدارية تزداد في الحالات التالية:

- ".. كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم،
- كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم،
- كلما اتسعت دائرة تأثّر الوحدات الإدارية بما تتخذه المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم،
- تكون درجة اللامركزية واسعة عندما تكون درجة تدخل الإدارة العليا أقل في التنظيم.."[2]

[1]– نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 300.

تمّ ذكره في كتاب نواف كنعان ص 273:

[2] - D.Sachdeva,Introduction to public administration, 2nd, ed.SChain Co Delhi, p.p [73, 74]

5. عامل ضغط الوقت لعلّ أكثر العوامل تأثيرا في حال موضوع هذه الدراسة هو عامل ضيق الزمن، ففي بعض الحالات التي تظهر فيها إشارات التحذيرية الأوليّة قد لا تُتيح لصانع القرار متسعاً من الوقت للتشاور والتحاور والحصول على الموافقة الجماعية مما يؤدّي إلى لجوئه إلى اتخاذ قرارات فرديّة تكون في الغالب غير ناجحة[1]

يتّضح ممّا سبق أنّ عمليّة صناعة القرار واتخاذه قائمة على العناصر الأساسية للعمليّة الاتصاليّة، ما يجعلها عرضة لنفس العوامل التي تَحُدُّ وتُعرقل نجاحها لما تتعرض لها عناصرها من تشويش للرسالة وهي في طريقها – كما سبق الاشارة إليه – من المصدر إلى المتلقي، فأيّ إهمال فيما يَخصّ الاهتمام بهذه العناصر أو بأحدها يُعرِّض التنظيمي الإداري الرسمّي إلى نتائج وخيمة بل يجعل منه غير فعّال وغير رشيد.

[1]– عمّار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 174.

خـــلاصة الفصل الثالث

خلاصة لما جاء في هذا الفصل يُمكن اعتبار صناعة القرار الاتصالي بأنواعها المختلفة عملية معقدة وتحتاج إلى تكاتف الجهود وتروّي وحُسن تدبير وأخذ الوقت الكافي وغيرها من الأمور لنجاحها، لذا تجدها تمُر بمراحل عديدة تساور القائمين عليها الشكوك، والقلق، الخوف من عدم التوفيق، لذا تُعدّ من أهمّ وأصعب الأنشطة الاتصاليّة التي يقوم بها التنظيمي الإداري الرسمّي.

فكلما كانت عملية صناعة القرار الاتصالي داخل التنظيمي الإداري الرسمّي صائبةً، كلما ساعد ذلك على تفادي وقوع أزمة قد تعصف به، حيث تمرُّ هذه الأخيرة بمراحل كتحديد المشكلة والهدف من وراءها جمع المعلومات، ثم تأتي في الأخير مرحلة تحليل المعلومات الصاعدة من أسفل التنظيمي الإداري الرسمّي أو من خارجه للقيام بعملية غربلتها وتمحيصها والتأكّد من صّحتها والربط بين بعضها للوصول إلى نتائج تساعده في اتخاذ قرار مناسب.

يُتّخذ القرار في بعض الأحيان بعد دراسة وتأنٍ وهذا هو الأنسب لصناعته، وقد يُتّخذ انفراديًا، لضيق الوقت وبحكم الخبرة المتراكمة لدى المسؤول الأوّل في التنظيمي الإداري الرسمّي، أو لعدم ثقته في قدرة مرؤوسيه، وهي طريقة تُثبط همّة المرؤوسين ولا تساعد في إيجاد البديل الكُفْء للقيادات الحالية وهو ما لا تنصح الدراسة بإتباعه.

أثبتت التجارب في الدوّل المتقدمة كاليابان، أن اتخاذ القرار الجماعي من خلال الأفكار الجديدة التي يقدّمها المرؤوسون بالأخصّ القائمون بالاتصال، حيث تعتبر مناقشتهم لها مع مسئوليهم عاملاً مساعدًا في نجاحها؛ كون عملية تنفيذها مسؤولية جماعية.

الفصل الرابـع
الظاهرة المؤسّساتيّة الرسميّة في الجزائر وعمليّة تكيّيف الاتصـال لـــها مع العرفّ قبل حدوث الأزمات

I/ الظاهرة المؤسّساتية العرفيّة والرسميّة داخل الجزائر

1.I/ طبيعة المجتمع الجزائري ومختلف التنظيمات السائدة فيه
2.I/ أهمّ التنظيمات العرفية السائدة في المجتمع الجزائري

II / مراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل الرسمّي الحديث في الجزائر

III. 1/ مرحلة الحـــــكم العثمانـي (1515- 1830م)
2.III/ مرحلة الاستدمار الفرنسي (1830 – 1962م)
3.III/ مرحلة الجزائر المستقلّة (1962م) إلـى اليـوم

III/ الاتصال كقناة للتنسيق بين العرف والتنظيم الإداري الرسّمي في الجزائر

1.III/ العرف فـــي المجتمـــــــــع الجزائـــري
2.III/ علاقة الاتصال بتكييف العرف مع التنظيم الإداري الرسمي في الجزائر

IV/ مرحلة ما قبل حدوث أزمات وقعت في الجزائر بعد أزمة فيضانات غرداية (2008م)

1.IV/ حقيقة ما قبل حدوث أزمة فيضانات غرداية **(2008م)**
2.IV/ أزمة الغاز الصخريّ **(2014/2013م)**
3.IV/ أزمة الإقتصادية (2015/2014م)

الفصل الرابع/ الظاهرة المؤسّساتية الرسميّة في الجزائر

وعمليّة تكيّيف الاتصال لها مع العرف قبل حدوث الأزمات

انطلقت الدراسة في هذا الفصل من شرح تركيبة المجتمع الجزائري خلال الوجود العثماني والفرنسي مع التركيز على جهود الإدارة الفرنسية في فهم طبيعة التنظيمات العرفيّة وسرّ بقائها واستمرارها حتى بعد كل السياسات التي انتهجتها لأجل تفكيكها والقضاء عليها، وهذا بغرض إبراز أهميّة هذه التنظيمات ومدى إمكانية استغلالها في مواجة الأزمات وفي الحفاظ على الوحدة الوطنية.

وقد أولت الدراسة أهميّة كبرى لمراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل العصري الحديث في الجزائر أين بدى جليًا تكريس الإدارة الفرنسية جهودها في التنسيق مع التنظيمات من جهة لما لها من تأثير على الأفراد والجماعات، ومن جهة أخرى في العمل على القضاء عليها، كما أبرزت دور الاتصال في تكييف العرف مع التنظيم الإداري الرسمّي، حيث أظهرت لجوء القادة الرسميين إلى التنسيق مع الأعيان أوقات الأزمات، كما عرضت تحليلاً لمراحل ما قبل حدوث أزمات وقعت في الجزائر بعد أزمة فيضانات **(2008م)** بغرداية.

I/ الظاهرة المؤسّساتيّة العرفيّة والرسميّة داخل المجتمع الجزائري

يقودنا الحديث عن الظاهرة المؤسّساتية العرفيّة والرسميّة في المجتمع الجزائري إلى تسليط الضوء على أهمّ التغيرات التي طرأت على التركيبة الاجتماعية لهذا المجتمع خلال الوجود العثماني والاستعمار الفرنسي وكيف تحوّلت إلى ما هي عليه اليوم، فقد تأثّرت بُنّاه التحتية مثل

باقي المجتمعات بفعل جُملة من التغييرات التي مسّت شتىّ الميادين بالأخصّ المجالين اللاقتصادي منها والسياسي.

I.1/ طبيعة المجتمع الجزائري ومختلف التنظيمات العرفيّة السائدة فيه

I.1. 1/ المجتمع الجزائري خلال الوجود العثماني تشكّل المجتمع الجزائري إبّان الحكم العثماني من عدّة طبقات اجتماعية تجسّدت في الأتراك الذين يمثّلون الطبقة الحاكمة وطبقة الكراغلة* والأقليّة اليهوديّة التي كان لها نفوذًا كبيرًا في الحياة الاقتصادية إلى جانب طبقة المهاجرين الأندلسيين وطبقة العبيد المسيحيين وطبقة الزنوج، في حين تكوّن المجتمع الأصلي من القبائل (الرعيّة) التي كانت تسكن الجبال والمناطق الداخلية وتمتهن الزراعة والرعيّ "[1].

تمركزت الطبقات الأولى في المدّن الساحلية وجعلت من الصناعة والتجارة مهنًا لها ما أدّى إلى ظهور الطبقة (البورجوازيّة)، في حين سكن الأهالي الأرياف في شكل جماعات عشائرية عُرِفت بالقبائل بحيث يترأس كل قبيلة ويدير شؤونها كبير القوم وأهل الرأيّ فيها، " وقد تجاو عدد القبائل أثناء الوجود العثماني في الجزائر أكثر من (700) قبيلة "[2] انضمّت إليها

* – هم المولودون نتيجة التزاوج بين الجند الإنكشاري ورياس البحر بالنساء الجزائريات، وكانت هذه الفئة تطمح بالميلاد واللغة والانتماء العائلي إلى المرتبة الأولى في المجتمع، لكن الحكّام العثمانيين منعوهم من ذلك واعتبروهم ابناء عبيد لأنّ وجودهم في مناصب الدولة أو الجيش يشكّا خطرًا على مصالحهم بحكم الانتماء إلى أهالي الجزائر.

[1] – مقابلة مع يوسف حميطوش [أستاذ العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3]، قاعة الأساتذة لكلية الإعلام والاتصال، الأربعاء 2015/12/15، الساعة: 10:00 صباحًا.

[2] – المصدر نفسه.

فئات من العائلات التي انقسمت وفق تعاملها مع السلطة التركية القائمة آن ذاك إلى ثلاث أصناف من القبائل:

1. قبائل (المخزن)* التي تولّت أمر تطبيق الضرائب وجمعها من الأهالي لأنّها كانت من القبائل الموالية للسلطة العثمانية وذلك مقابل تمتّعها بامتيازات، وقد اكتسبت هذه القبائل " مكانتها الاجتماعية من اكتسابها للعقار، وبالتالي فتعاونها مع الأتراك لم يكن صدفة بل كان بغرض الحفاظ على ممتلكاتها. "[1]

2. قبائل متحالفة مع (البايلك) وذلك من خلال زعمائها المحلّيين الذين توارثوا الحكم معتمدين في ذلك على كفاءاتهم الحربية أو الدينية أو أصالة نسبهم، منهم من عرف بـ (الأجاود) أو (النبلاء) وقد اضطرت السلطات التركية للتعاون معهم مقابل إخضاع عائلاتهم مثل عائلة (الدواودة) و(الأحرار) في الشرق و(الحنانشة) و(أولاد بن عاشور) في منطقة (فرجيوة) و(أولاد عزّ الدين) في منطقة (الزواعة)، إلى جانب (المرابطين) الذين تقرّبت منهم السلطة التركية مانحة إياهم بعض الامتيازات مقابل توسّطهم بينها وبين الأهالي.

* – وتمثّلت هذه القبائل في عائلة (لعمامرة) بمنطقة القبائل وعائلة (عبيد) في منطقة التيطري.

[1] – المصدر نفسه.

3. القبائل الممتنعة وهي تلك القبائل التي تشكّلت في معظمها من القبائل التي تعيش في المناطق الجبلية كمنطقة (البابور) و(جرجرة) و(الونشريس) والشمال (القسنطيني) وهضاب (وهران) والتي امتنعت عن دفع الضرائب، لأنّها كانت رافضة أصلاً للوجود العثماني.

حدث بوصول الفرنسيين إلى الجزائر **(1830)**، اختلال في بُنيّة المجتمع الجزائري " فإذا كانت الإدارة العثمانية قد نجحت في إخضاعه لسلطتها بإقامة (النظام الزبائني)* وباهتمامها بفكرة الحفاظ على الخصوصّية الثقافيّة لسكانه الأصلين وعلى نظام العروشية فيه، فإنّ الإدارة الفرنسية ونظرًا لطبيعة استعمارها الاستيطانية أولت اهتمامًا بالغًا بكيفية تحطيمه، لأنّها كانت تخشى وجماعاته العرفيّة التي كانت قائمة على مبدأ التضامن والشورى. "[1]

I.2.1/ المجتمع الجزائري خلال الوجود الفرنسي

" سعت سلطات فرنسا في الجزائر إلى فهم مكوّنات المجتمع الجزائري وبنيتهوذلك باستقدام مُختصّين فرنسيين في (علم الاجتماع) و(الأنتربولوجيا) و(الإثنوغرافيا) أمثال: (روبير أستوبلون** ESTOUBLANC Robert – أرنيس مارسيل*** Ernis MARSIL) "[1]

---

* - (**زبائنية/ Clientelism**) هو نظام سياسي واجتماعي يصف علاقات غير متكافئة وغير ندية بين مجموعات من الفاعلين السياسيين ينقسمون إلى رعاة وعملاء وأحزاب سياسية. اصطلاحا يمكن تعريفها بأنها نظام اجتماعي وسياسي قائم على المحسوبية، عمل يسمح للزبائن والرعاة من الاستفادة من الدعم المشترك كونهم يوازون بعضهم البعض على أصعدة سياسية، اجتماعية، وإدارية مختلفة. هناك اختلاف بين علماء السياسة في تعاريفهم ولكن المصطلح غالباً ما يُستخدم في إطار تحقيري وسلبي لارتباطه بالتخلّف السياسي والفساد وعرقلة مؤسّسات الدولة ومخالفته للقيم الديمقراطية.**[انظر :موقع ويكيبيديا** https://ar.wikipedia.org/wiki/ **]**

[1] – المصدر نفسه.

** – مؤسّس كلية الجزائر سنة 1878 والتي كان همّها تأسيس الطابع الاجتماعي الجزائري، حيث وُجهت أساسًا لدراسة الأنظمة العرفيّة والقوانين التي كانت تحكمها. يرجع له الفضل في إلغاء النظام الشرعي الذي كان يحكم بالعرف وذلك سنة 1891م.

*** – فرنسي الأصل ولد في قسنطينة ومات فيها، هو من أكبر واضعي المجلدات والدراسات التي تناولت العرف في المجتمع الجزائري، هو من استغل احد قضاة قسنطينة (محمود العرفاوي) في التعرّف على أصول بناء العرف والاحكام العرفيّة في المجتمع الجزائري. (مقابلة مع سعيد عيادي)

" إلى جانب كل من الكاردينال (داربيش DERPUCH)* والمختصّ في العلوم الإنسانية والاجتماعيـــة (ألكسندر دوما Alexandre DUMAS) لدراسته وكشف أسراره بغرض تفكيكه، ما جعلها في البداية تُبقِي على النظام القبلي فيه وتحتفظ بخصوصياته الثقافية لمدة من الزمن، ثم تستغله بذكاء في تحقيق أهدافها الاستيطانية. "[2]

لم تمنع الإدارة الفرنسية عن الجماعات العرفيّة في النظام القبلي الجزائري النشاط والحركة فقط، بل أدخلت عليه تغييرات جديدة لتجعله أكثر انسجامًا مع الحداثة ومتطلبات ذاك العصر، لأنّها كانت تنظر إلى الجزائر على " أنّها مقاطعة فرنسية تقع في الضفّة الأخرى من البحر الأبيض المتوسط وبالتالي عملت على تحويل مجتمعها من مجتمع القبيلة والدولة التقليديّة إلى مجتمع الدّولة الحديثة فبعد صدور ما أسمته بـــ (قانون الأعيان) تقلّص عدد القبائل من أكثر من (**700**) قبيلة إلى **(47)** قبيلة "[3].

تمكّن الاستعمار الفرنسي ابتداءً من عام **(1830م)** من تفكيّك البنيّة الإجتماعية للمجتمع الجزائري وذلك " بعد اختفاء فئتين هامتين؛ (الأتراك والكراغلة) اللتان وقفتا في وجه حملته العسكرية، وبانهيار هاتين الفئتين لم يستطع (الأهالي) المقاومة فبرزت في تلك الفترة فئتين

---

[1] – مقابلة مع سعيد عيادي [أستاذ مختصّ في علم اجتماع المعرفة بجامعة علي تونسي بالبليدة (2)] ، 16 جوان 2015، الساعة 13:00، بمكتبة جامعة بوزريعة.

[*] – ينتمي إلى الياسوعيين، كان يجيد اللغة العربية والأمازيغية، وهو أوّل من قام بدراسة نظام (تجماعت) في منطقة القبائل. (سعيد عيادي)

[2] – المصدر نفسه.

[3] – يوسف حميطوش، مصدر سبق ذكره.

بشريتين مختلفتين في العرق واللّغة والعقيدة، ضمّت الفئة الأولى السلطة الاستعمارية "[1] " الفرنسية والجالية الأوربية التي جمعت بينهما اللّغة ووحدة المصالح، أما الفئة الثانيّة فتشكّلت من (الأمازيغ) وبعض القبائل العربية وهم في الأصل السكان الأصليون للجزائر "[2].

I.3.1/ المجتمع الجزائري بعد الاستقلال

كان التوجّه بعد الاستقلال **(1962م)** في الجزائر نحوّ إنشاء مجتمّع جديد من خلال الدفع ببعض القطاعات على غرار القطاع التربوي والاقتصادي والسياسي إلى التحوّل والتطوّر على النحوّ الذي توجد عليه دول العالم، الأمر الذي أثّر على ثقافة المجتمع وتنظيماته، فقد شهدت هذه الأخيرة الكثير من التغيّرات بفعل تعرّضِها لشتّى أنواع المؤثّرات والعوامل التي أخرجت المجتمع الجزائري إلى ما هو عليه اليوم، لهذا تتحدّد طبيعة المنظُومة الاجتماعية في الجزائر ضمن ثلاث سياقات يأتي ذكرها كالآتي:

1. الطابع الاجتماعي للمنظومة الاجتماعية في الجزائر

يُقصد به مجموع الخبرات والتراكمات والتفاعلات التي تخوض فيها جميع التشكيلات الاجتماعية (فئات الهيئات الأخصائيين .. إلخ)، التي يتمّ من خلالها التمكّن من الطابع الاجتماعي لهذه المنظومة، حيث " تتلاقى أفكارهم وتتعارض فتشكلّ ما يُسمى في (دراسات الأنتلجنسيا) المواقف العلميّة المتعارضة "[3].

---

[1] - مقابلة صوتية عبر الأنترنيت (شبكة الفايسبوك) مع عاشور صيد [أستاذ التاريخ بجامعة الثامن ماي (45) بقالمة]، السبت 2015/12/11، على الساعة الـ 14:00.

[2] – المصدر نفسه.

[3] – مقابلة مع سعيد عيادي، مصدر سبق ذكره.

2. الخصوصيّة التاريخية في الجزائر

تظـهر الخصوصيّة التاريخيّـة فـي المجتمّـع الجزائـري من خـلال تصوّر المتمسّكِين بالنزعـة (الفرَنْكفُونيَّة) بإجباريـة الأخذ بعين الاعتبـار الإرث الفرنسـي وعدم إهمالـه " ويعتبر (الصادق هجْرس)* أوّل من دافع عن هذه الرُؤية في كتابه (L`Algerie Culture & Revoulution) "[1] وفي المقابل يوجد أولائك الذين أكدوا بأنّ المنظومة الاجتماعية في الجزائر قد شُوِّهت وتَفكَّكت وفَقَدت الكثير من الخُصوصيّة بفعل تراكمات الإرْث الاستعماري " ولا تعني التراكمات المعرفيّة وجوانبها أبدًا بأنّها مهمّة، بقدر ما تُهِّم هذه الكتلة الاجتماعية الجديدة التي تكوّنت ".[2]

3. العامل الاقتصادي

تبلور هذا العامل خلال القرن الـ **(20)** وأخذ هو الآخر دورًا مهمًّا في التأثير والفاعليّة، وذلك مذ أن صرّح رئيس الحكومة في تلك الفترة (مولود حمروش) بأنّ الجزائر ستنتقل من الاقتصاد المُمَركز إلى اقتصاد السوق (إعطاء الحريّة الفرديّة في مجال التفكير الاقتصادي في الجزائر)، بمعنى أنّ المنظومة الاجتماعية في الجزائر واجهت عدّة فراغات:

---

* - سياسي مناضل في الحزب الشيوعي الجزائري، من مواليد 13 سبتمبر 1928 في الأربعاء نايث إيراثن بـ تيزي وزو.

[1] - المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه .

(أ)/ " **ترافق الإجراءات والتشريعات القانونيّة في الجزائر في الاقتصاد الجديد مع الإمكانات الحقيقيّة التي يمكن أن تتوفّر في الجزائر:** ما حدث هنا هو أنّ المؤسّسات الاقتصاديّة في الجزائر لم تكن قادرة على أن تتنافس وتتسابق مع إمكانيات الاقتصاد الجديد "[1]

(ب)/ " **عدم توفّر مركزيّة نخبة الاقتصاد في الجزائر:** فقد كان هناك أكاديميون في الاقتصاد فقط على شاكلة (عبد الحقّ لعميري) و(عبد المالك سرايّ) و(عبد الرحمان بن خالفة) * هؤلاء لم يكونوا فاعلين فقط، بل كانوا بعيدين كل البعد عن سلطة القرار باستثناء (عبد الرحمان بن خالفة) الذي تمّ تعيينه مؤخّرًا وزيرًا للماليّة "[2]

يجوز القول – أخيرًا – بأنّ السيمات الثلاثة السابقة الذكر كانت هي المُميِّزة للمنظومة الاجتماعيّة في الجزائر بعد الاستقلال، على أنّ العامل الاقتصادي كان هو المؤثّر والمحدّد والضابط حاليًا للتوجّهات والنشاطات الواردة في هذا المجال، وليس ممكنًا التطرّق إلى دراسة واقع المجتمع الجزائري وتركيبته بعيدًا عن التغيرات التي أحدثتها هذه المميّزات، إذ يعتبر طابع القيّم الذي مسّه أهمّ عنصر يتوجّب ذكره في هذا المقام.

أحدثت التغيرات التي حصلت في منتصف سبعينيات القرن الـ **(20)** ضجّة كبيرة داخل المجتمع الجزائري بالأخصّ لما فُتِحَتْ ولأوّل مرّة نقاشات بين جميع الفئات الاجتماعية حول

[1] – المصدر نفسه

* – خبير اقتصادي ومحافظ سابق لجمعية البنوك والمؤسّسات الماليّة الجزائرية وعضو سابق بمجلس الماليّة والقروض ببنك الجزائر، عُيِّنَ وزيرًا للماليّة بموجب التعديل الحكومي الذي أجراه رئيس الجمهوريّة (عبد العزيز بوتفليقة) في الـ 14 ماي 2015.

[2] – سعيد عيادي، المصدر نفسه.

(الميثاق الوطنّي)** حيث عبّر المواطنون وتحاوروا بكل حريّة، الأمر الذي دفع بالبعض إلى القول بأنّها طريقة جيّدة تميل إلى الغرب، بل وذهب إلى وصفها على أنّها تخلّي عن قيّم وخصوصيّات هذا المجتمع، كما فسّرها على أنّها بمثابة التحوّل الداخلي فيه، ما أدّى إلى الكشف عن وجود تغيير كبير وفتح المجال لتبنّي قيّم وأفكار جديدة فيه.

يُعدّ نُشوء المدّن الجديدة هو الآخر سببًا لوجود ثقافات مدنيّة جديدة، فقد أحدثت تَغيرًا في نمط الحياة لدى الفرد والأسرة في المجتمع الجزائري، بحيث تحولت الأسرة الممتدة المتكوّنة من عدد من الأفراد إلى الأسرة النووية المكونة من الزوج والزوجة والأبناء، كما ساهم خروج المرأة إلى العمل بشكل كبير في تغيير تركيبة المجتمع وفي منظومة القيّم بما فيها تلك التي كانت تستمدّ قوّتها وتميّزها من الدين الإسلامي.

جاء عرضنا لطبيعة تركيبة المجتمع الجزائري خلال العهد العثماني وفترة الاستعمار الفرنسي ثم بعد الاستقلال بغرض استظهار مدى مساهمة الثروة الماديّة في إثارة النزاعات والأزمات ومنه في تغير النُظُّم وتحويلها، حيث ساهم كل من العامل الاقتصادي والساسي في تغير سلوكات وأنماط كانت منتهجة في تسير وإدارة شؤون أفراد المجتمع الجزائري عبر مراحل زمنية مختلفة،

** – أنظر الميثاق الوطنّي الجزائري، موقع ويكيبيديا: https://ar.wikipedia.org/wiki حمل ميثاق 1976 في طياته 199 مادة شملت الهيكل السياسي الجديد المعلن عنه في تلك الفترة وهو عبارة عن مجموعة من النصوص اقرها الرئيس الأسبق (هواري بومدين) لمعالجة عدّة ملامح من الحياة اليومية والسياسية والاقتصادية للمواطنين الجزائريين وتطوّر نظرة تاريخيّة لركائز المجتمع الجزائري تمّ الوفاق على هذا الميثاق في جوان (1976) باستفتاء عام، وقد شهد نقاشًا داخليًا كثيفًا نتاج تدخّل النقابات العمّاليّة وأعضاء الحزب الواحد آنذاك (جبهة التحرير الوطنّي)، حيث تمّ تأكيد الحكم الفردي وزعامة حزب جبهة التحرير الوطنّي كممثل وحيد لتاريخ البلد ورمز الشعب الجزائري.

آنذاك (جبهة التحرير الوطنّي)، حيث تمّ تأكيد الحكم الفردي وزعامة حزب جبهة التحرير الوطنّي كممثل وحيد لتاريخ البلد ورمز الشعب الجزائري.

لهذا كان لزامًا علينا التطرّق في المبحث الآتي إلى أهمّ التنظيمات العرفيّة التي سادت في هذا المجتمع وكيف واجهت تلك التغييرات.

I. 2/ أهم التنظيمات العرفيّة السائدة في المجتمع الجزائري

للمجتمع الجزائري كما لباقي المجتمعات الأخرى أعرافًا وعادات وتقاليد وقوانين تُنظّم حياة وشؤون الفرد والجماعة فيه، فلا تكاد أيّ منطقة من مناطق الجزائر تخلو من التجمّعات العرفيّة التي تحتكم أمورها إلى نظام الجماعة، التي يُعيّن أعضاءها من خيّرة أبنائها ذوو الحكمة والعقل الرشيد والنزاهة والعلم والمعرفة والدين وقوّة التأثير على الرأي العام فيها، الأمر الذي جعل من السلطات الجزائرية تتعامل مع أعيانها بل وتستغلهم في حلّ الكثير من المشاكل والأزمات لما يُحظون به من طاعة وولاء واحترام وتقدير من قبل رعاياهم.

يُلاحظ عند تشخيص واقع الجماعات المحليّة في الجزائر أنّ تسمية (وزراة الداخلية والجماعات المحليّة) يُومِئُ إيماءً واضحًا إلى أنّ الدولة الجزائرية تتعامل مع نظامين اثنين:

1. " نظام مدني يخضع لتجمعات مدنيّة يسيرها القانون المدني،
2. نظام خاص بسكان استوطنوا البراري والبدوّ المفتوح، حيث أنهم لا يتقيّدوا بأيّ نظام ولا بأيّ قانون مدنّي وبالتالي هم يخضعون إلى السلطة العرفيّة "[1].

تستأنس السلطة في الجزائر إذن ومنذ البداية بالاتصال برؤساء الأعيان والحكماء والرمّوز التاريخية في هذه الجماعات البشرية العرفيّة، " فقد أتّت – على سبيل المثال – بحكماء الجماعات (التارقية) دون انتخاب ولا تعيين "[2] أي أنّها جعلتهم مباشرة طرفًا أساسيًا في تنظيم هذه

[1] – سعيد عيادي، المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

التجمّعات المحليّة، لهذا وإلى الآن يُلاحظ بأنّ السلطة تتعامل معها على أنّها جماعات محليّة لا تتقيّد بقانون ولا بإطار تشريعي، حيث " يُؤتى بالأسماء النافذة فيها إلى داخل المؤسّسات الرسميّة (المجالس البلدية والولائية والبرلمان ومجلس الأمّة) لدراسة المشاكل الكبرى، ولعلّ ما حدث في الملّف الجزائري المغربي أحسن مثال على تعاون الدولة الجزائرية مع الجماعات العرفيّة، حيث تعاملت بطريقة مباشرة مع (الأعيان التارقيين) على أساس أنّهم العناصر التي بإمكانها حلّ المشكل "[1]، حتى عندما تعلق الأمر بمعالجة المشكل في (ليبيا) أين كان ردّ فعل الدولة الجزائرية جدّ قويًا، إذ تمّ إرسال خُبراء إلى المناطق التي تسكنها التجمّعات (التارقية) الموجودة على الحدود مع (ليبيا) وعملوا على استمالتهم من جديد حتى لا ينضَمُّوا إلى جماعة (الزنتان) بحكم وحدة العرق والنسب والأصول التاريخية معها.

تعاملت السلطات الجزائرية في ماي **(2001م)** مع حركة لعروش التي تمكنت من تحقيق طلبها بإجلاء رجال الدرك الوطني من منطقة (تيزي وزو) لمدّة ست سنوات **(06)** كامله، والجلوس إلى طاولة الحوار مع رئيس الحكومة آنذاك (أحمد أويحيى)، حيث قدمت له إثنتا عشرة **(12)** مطلبًا على رأسها إعطاء اللّغة (الأمازيغية) صبغة دستورية واعتبارها لغة رسمية.

شهد التنظيم العرفيّ بمنطقة (مزاب) بولاية (غرداية) الأمر نفسه، حيث ما فتئت (حلقة العزابة) تعطينا أدلة وحججًا عن قوة التنظيمات العرفيّة في مثل هذا التجمّع البشري التقليدي ومدى أهميّتها، فلا تسيّر للمشاكل والأزمات في المنطقة دون رعاية وتدخل هذا التنظيم القائم منذ قرون.

[1] - المصدر نفسه.

تأكّد من خلال سلسلة الأزمات التي مرت بها المنطقة (أزمة فيضانات **2008/10/1**) وأزمة (بريان) في ذات السنة – والأزمة الأخيرة التي دامت سنتين والتي أدت إلى خسائر مادية وبشرية الأمر الذي دفع بنا إلى تناول أهم ثلاث تنظيمات عُرفية في الجزائر (تنظيم العقال عند التوارق – تنظيم (تجماعت) في منطقة القبائل – حلقة العزابة عند بني مزاب) للدور المهمّ الذي أدّته خلال أزمات مختلفة كانت مرت بها الجزائر كما سبق ذكره.

I. 2. 1/ تنظيم (العقَّال/ الحكماء) في المجتمع (الترقي)

يُعدّ البَدوّ (التوارق) من الناحية التاريخية تجمّعات (أمازيغية) صحراوية قلّما يكون لها نظيرًا في بقيّة التجمّعات الأمازيغية الأخرى، " ويرجع هذا إلى طبيعة المنطقة حيث أنّهم عاشوا في وسط قبائل غير متحضِّرة بنفس مستوى تحضُّر القبائل (الأمازيغية) الأخرى، كما أنّهم عاشوا في مناطق بعيدة كل البعد عن المناطق الحضرية الكبرى"[1] الأمر الذي جعلهم يصنعون لأنفسهم إطارًا من القوانين والأعراف التي تحكم النظام الداخلي، فلا زواج إلا زواجًا داخليًا ولا علاقة مع الخارج إلا عن طريق المُقَايضَة التي تقتضيها البنيّة الداخلية لاستقرار مجتمعهم كما يخضع نظامهم التعليمي والتربوي لمجموعة الحُكماء فقط، أو كما يُسَمُونَهم بـ (آغلاّن)* ما جعل " القانون الاسلامي مغيّبًا عندهم لأنّ العُرف هو الذي يَفرضُ نفسه "[2].

[1] - مقابلة مع أحمد بابا علي، (ممثل التوارق على مستوى البرلمان)، الأحد جوان 2014، بمكتبه في البرلبان، على الساعة 14:00.

* – لغة ترقية قديمة وهي محرفة من أصلها (آغدال) تسمى في سواحل مالي (آكيدال) وتعني: الرجال الشهام الصلبان الذين يمثلون أصالة المجتمع الترقي.

[2] – المصدر نفسه.

يُعتبر المجتمع الترقي من حيث تكويناته التاريخية " مجتمعًا (أميسي) بمعنى أنّ النسّب يترتب من حيث السلطة ومن حيث الدور والمكانة ومن حيث إدارة الشؤون الداخلية لهذه (التجمّعات الترقية) من سلطة (النساء العارفات)، فقد كان حضورهنّ داخل هذه التجمّعات من أجل بسط السُلطة والسيطرة والاحترام سواء في وسط النساء أو بين الرجال، وبالتالي الكل يخضع لوجودهنّ "[1] لكن هذا لم يمنع وجود رجال مارسوا قوّة البطولة وساروا في مواجهة القبائل التي كانت تعتدي عليهم.

يُفضل أغلب (التوارق) الاستقرار وممارسة التجارة والاقتصاد والمقايضة والزراعة والانتقال للبحث عن أراضي الضعن من منطقة لأخرى " لأنّهم لم يميلوا إلى اكتساب فنّون القتال كما التجمّعات (الأمازيغية) الأخرى، لذا لا توجد لديهم بيئة تحدّد حدودهم وتضع لهم نظام يستقرون فيه "[2] الأمر الذي عرّضهم – لفترات تاريخية مختلفة – إلى مشاكل مع قبائل أخرى سواء قبائل الرعيّ أو قبائل الميّاه، وجعل لديهم ما يُسمّى بـــ (الزعيم).

عرفت السلطة الجزائرية أنّ المجتمع (الترقي) دون غيره من المجتمعات مبني على الرجل القائد الرجل الزعيم الشهم البطل الذي يحمي حما مجتمعه، لذا تكون قد أحسنت التصرّف حينما أولت هذا الرجل المقاوم مكانة مهمّة، حيث تمّ إنجاز ورقة نقدية من خمسة دنانير،* تحمل صورة الزعيم القائد الشهم (موسى أقاماستا) كرمز لشجاعة الترقي وكاعتراف رسمّي به " فرغم وجود

---

[1] – المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

* – شهدت عشرية (1970– 1979) إصدار أجمل الأوراق النقدية الجزائرية، ومنها ورقة خمسة دنانير التي رسمها العبقري الجزائري (محمد إيسياخم)، فكانت "تحفة حقيقية حصلت على جوائز في العديد من المعارض الدولية. تلك الورقة الملونة بالأزرق والأصفر كانت تحمل رسم محارب من منطقة (الهقار) حاملا سيفا ودرعا في الوجه وقرية صحراوية وفنكا في الخلفية. أنظر:يوم وساعة الدخول 2015/12/27، 23:00سا http://elhourria.com/index.php/economie/item/2733

نظام (العقّال/ آمينوكان) إلا أنّ التجمّعات الترقية قد أخذت عكس التجمّعات الأمازيغية الأخرى بعد الفرد وليس بعد الجماعة "[1].

تتميّز التجمّعات الطائلة داخل أو خارج الجزائر بنوع من التراتب الطبقّي الذي يقوم بدرجة أساسية على نوع من الاصطدام لهذا نجد أنّ المجتمع الترقي ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

1. " **طبقة إِمَـازِيغَنْ:** وهم الأحرار الأشراف النبلاء الذين يمثلون صفاء النسّب والعرق والحكم والسلطة المطلقة.

2. **طبقة إِكُرَاسَنْ:** وهي كلمة مشتقّة من اللّغة العربية (الكرّاس) وتعني حملة العلم، لهم الشرف والتقدير والاحترام بقدر ما لديهم من إحاطة بالعلم والمعرفة "[2]

3. " **طبقة إِحُرَاضَنْ:** أو ما يسمون اليوم بالعامية بـ (الحُرَاضِينْ) وهي الطبقة السُفلى في المجتمع أي العبيد، أغلبهم ليسوا (أمازيغ) ليس لديهم الحق في ممارسة التجارة والمصاهرة، وهم مُطَالبون بإنجاز الأعمال الشاقة المفروضة عليهم لضمان استقرار المجتمع الترقي "[3].

تحكم المجتمع الترقي بطبقاته الثلاثة جماعة (الحُكمَاء) التي توجد على مستوى الطبقة الأولى (إمَازِيغَنْ)، وهي عبارة عن نظام ما يزال محترمًا من طرف البدوّ التوارق إلى اليوم

[1] – المصدر نفسه.

[2] - سعيد عيادي، مصدر سبق ذكره.

[3] – المصدر نفسه.

تسمى الجماعة التي تحكمُه (آعُقَّال)* وهو نظام عُرفي قديم قدّم التجمّع الإنساني وبالتالي هو " لا يَحْتكِم إلى النصّوص الدينية كما بقية التجمّعات (الأمازيغية) الأخرى (بني مزاب – القبائل) التي عَرفت الإسلام وتعاملت معه لقرون طويلة "[1].

I. 2. 2/ تنظيم (تجماعت) في منطقة القبائل

تعني كلمة (تجماعت) في اللّغة العربية (الجماعة)، تحوّلت مع تداول (الأمازيغ) لها بلغتهم من صيغتها الأصليّة إلى ما هي عليه اليوم باللّسان (الأمازيغي) (تجماعت)، يتم تعيينها من طرف (الوليّ بأمر المسلين)** ويشير هذا النظام في العموم إلى السلطة الحاكمة والسلطة العرفيّة والسلطة الماسكة بأمور هذه التجمّعات لدى الطوائف المحليّة كلها والتي تستقي نظامها من هذه الهيئة العليا التي تدير شؤون بقية الهيئات الاجتماعية.

يرجع امتداد النظام القبلي والعشائري في الجزائر إلى العهد (النوميدي) " فحسب ما توصّل إليه (محمد الهادي حيرش)* توجد نقوش تعود إلى العهد (الروماني) تدلّ

* – تسمية أمازيغية تارقية معروفة منذ القدم، وأصلها (آمينوكان) وهي الجماعة التي بيدها السلطة وتسير القبيلة باحكام، وهم أيضًا الأشخاص المؤمَنُون على إدارة وتسيير شؤون القبيلة وتعني في اللغة العربية (الأمناء)، ونجد مثل هذه الجماعة الموجودة في إفريقيا في مصر وليبيا وحتى عند الدروز في لبنان.

[1] – المصدر نفسه.

** – الأمر الذي أشار إليه (بن تيمية) في كتابه (السياسة الشرعيّة) حيث تكلّم عن كيفيّة انتخاب الجماعة وبالتالي أكّد بأنّ الوليّ هو من يقوم بتعيين من يثّق فيهم الناس ومن لديهم الصدق والتاريخ الصافي والبراءة، ومنه يتّفق الناس جميعا على الجماعة الممثّلة لبقيّة الفئات السكّانية على أساس أنّها الوحيدة التي يُمكن أن تُمثل أمانة الاتصال بوليّ أمر المسلمين.

* – أستاذ مختص في التاريخ القديم، جامعة الجزائر (2) ببوزريعة.

على أنّ تنظيم (الجماعة) كان موجودًا في عهد (ماسينيسا) وإلى تكوين (نوميديا)، خاصة بعد الوحدة أي أنّه تجذّر في العهد (النوميدي) ثم بدأ يتفكّك مع الاستعمار (الروماني) الذي عمل على تفكيك القبيلة من خلال تفكيك الملكيّة العقّاريّة ليتشتّت فيما بعد"[1].

كانت القبيلة قبل الإسلام تُمثّل السلطة السياسية سواء في (المشرق) أو في (المغرب)

حيث " بدأ تنظيم (الجماعة) في المدينة المنوّرة كأوّل تنظيم اجتماعي وسياسي على الرغم من وجود تنظيمات مدنية أخرى كونها تجمع بين أمور كثيرة، وظلّت كذلك بعد الفتوحات الإسلامية التي وصلت إلى بلاد (المغرب) أين حافظ الإسلام على (العُرف) بل اعتراف به في أحد مبادئ (الفقه المالكي) بالأخصّ إذا ما كان لا يُخالف الشّرع "[2] ما أدّى إلى الحفاظ على هذا المذهب إلى اليوم.

يُمثل تنظيم (تجماعت) مجلس الأعيان أو الحكماء، حيث يقوم بفضّ كل أنواع النزاع والخلاف التي قد تنشب بين سكان القرى والمداشر، كما يهتمّ بتنظيم وتسير شؤونهم في شتّى مجالات وميادين الحياة وقد تأسّس هذا النظام منذ قرون بغرض" صدّ الغرباء في الفترة(الرومانية) ليتوطّد أكثر في الفترة الاستعمارية، حيث رفض سكان منطقة القبائل بشدّة التعامل مع السلطات الفرنسية الناهبة لثرواتهم وعقاراتهم، "[3] فكان نظامًا قانونيًا دقيقًا استمد ولاءه من الشريعة الاسلامية، " حيث أنّه جمع الأنظمة العرفيّة التي كانت في صورة تجمعات صوفية، لذا كان القاضي

[1] – مقابلة صوتية عبر شبكة التواصل الاجتماعي الفايسبوك مع محمد شافع بوعناني (أستاذ التاريخ الاسلامي الوسيط بجامعة البويرة) الأربعاء 2015/12/30 على الساعة 23:00.

[2] – المصدر نفسه.

[3] – المصدر نفسه.

(الخردوشي)* يجتمع بالسكان خلال أيام الأسبوع في الأسواق لينبههم ويحذرهم باستمرار من خطورة الحضور التمثيلي للفرنسيين الهادف إلى الإخلال بالقانون القضائي العرفيّ الدقيق الذي نظّم الجماعات الإجتماعية في بلاد القبائل منذ قرون وفي عديد المجالات سواء بالمُزارعة أو بالمُسَاقاة أو بالأحوال الشخصية وتوزيع الثروات "[1].

تقوم (تجماعت) باعتبارها الفضاء الفيزيائي والمعنوي لـ (ثدارت)* في منطقة القبائل بصياغة الخطاب العام والمعايير والقواعد التي تسير وفقها الجماعة الاجتماعية فهي التي تمثل شرعية الكلام باسم الكلّ، وهو فعل رجالي لا تشترك فيه المرأة فقط بل ممنوع عليها حتى عبور المكان الذي تعقد فيه اجتماعتها، كما أنّها مسؤولة على تعيين من بين أعضائها رئيسًا لها يسهرعلى متابعة وتنفيذ قرارتها وعلى احترام كل القواعد والمعايير المُتَّفَق عليها في مداولاتها لكن من دون أن تكون قرارته فردية، لأنّه مُجبر على الأخذ برأي الجماعة ومشورتها. [2]

تُطلق على رئيس (تجماعت) في منطقة القبائل عدّة تسميات، ففي قرى (بنِي وَرْثِيلاَنْ وبُوسَلاَمِ) في (ولاية سطيف) يُسمى بـ (آمُقْرَانْ نْثَدَّارْتْ)** أو (آمْغَارْ نْثَدَّارْتْ)*** أما في منطقة (عْزَازْقَة بتيزي وزو) فيُعرف بـ (لَمِين**** وهو المسؤول عن تعيين مساعده (الطَامِنْ)

---

* – أدى دورا بارزًا في المحافظة على نظام (تجماعت) إبّان الاستعمار الفرنسي. سُمي كذلك نسبة إلى قرية (إيخردوشن) بـ (تيزي وزو).

[1] – سعيد عيادي مصدر سبق ذكره.

* – القرية.

[2] – رضوان بوجمعة، أشكال الاتصال التقليدية في منطقة القبائل، أطروحة دكتوراه كلية الاعلام والاصال جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006/2007، ص، ص [164– 165].

**– كبير القرية.

*** – شيخ القرية، وتحمل تضمينات في السياق القبائلي مرتبطة بالحكمة والتعقل.

**** - الأمين لأمانته: بصفة الشخص الذي يُؤتمن.

الذي يقوم بالدور إعلامي واستعلامي خالص، حيث يُكلّف بإخبار الشيخ بكل التجاوزات أو المخالفات لكن دون أن يتدَخل بالنهي أو الأمر فيها.

تهتم (تجماعت) بتعين إمام المسجد وأيضًا (البراح) الذي يكون تحت سلطة شيخها مباشرة أو تحت سلطة (الطَامِنْ)، وهو مكلّف بإعلان انعقاد اجتماعات (تجماعت) التي تكون مرتين في الشهر أو مرة في الأسبوع وبكل ما تصدره من قرارات للتنفيذ، وتشير الدراسة هنا إلى أنّ كل هذه الأدوار والمهام تؤَدى بشكل تطوّعي، أي لا أحد مِمَنْ ذُكرُوا يتقاضى أجرًا معينًا ما عدى الإمام، ما جعل من روح الضمير المهني جدّ قوية عند كل متطوع، كما أنّ حضور رجال القرية الاجتماعات المنعقدة أمر ضروري وإجباري عليهم، وأيّ غياب يُعاقَب عليه بدفع غرامة مالية.

فَقَدَ تنظيم (تجماعت) سلطته السياسية خلال القترة الاستعمارية وذلك بموجب مرسوم **(20 / 05/ 1868)** الذي نصّ على تعيين شيخها من طرف القائد العسكري مسؤول المنطقة كما نصّ على عهدة **(03)** سنوات له محددًا عدد اجتماعاته بأربعة مرات في السنة، وعلى نزع الصلاحيات السياسية والقضائية حيث اعتبرت متناقضة مع الإدارة الفرنسية[1].

" كانت السياسة الاستعمارية في بداية الأمر مطابقة لمبادىء الحكم غير المباشر، حيث كانت القيادة وإلى غاية **(1853 م)** تمنح كبار الضبّاط مطلق الحريّة في التصرّفِ ضمن حدود قيادتهم أو منطقة نفوذهم، وكان الجنرال (راندون Randan) أوّل من نصح الحكومة بضرورة

[1] - المرجع نفسه، ص، ص [166- 172 - 188].

الإبقاء على التنظيم السياسي البلدي للقبائل، كما كان يَعِدُ المداشر باحترام مؤسساتهم ونمط قضائهم العرفيّ مقابل الاستسلام العام[1].

هدفت الإدارة الفرنسية من احترامها للخصوصية الثقافية والدينية في منطقة القبائل، تحقيق الإستسلام التام لسكانها، الأمر الذي دفع بها إلى الاعتراف رسميًا بقوانينها العرفيّة بل وذهبت إلى حدّ تأسيس نظام إداري وقضائي عرفي سنة (**1858م**) أطلقت عليه تسمية (التنظيم القبائلي).

كان هذا التنظيم " يستند إلى استخدام تقاليد الجماعة وتحويرها وتعيين (الأمَناء) عن طريق الاقتراع، كما كان يعتمد على إنشاء ومضاعفة عدد (الأمناء) وجماعات القرى، حيث كانت جماعة القبائل أو (تجماعت) هي المجلس الحرّ في القرية ثم فقدت بشكل واضح استقلالها السياسي والمالي فلم يعد (وكيلها) يسيّر سوى المبالغ التي تفرضها على أبناء القرية، وتَحوّل رئيس بَلْدتها (الأمين) إلى عون للإدارة التي تعيّن مساعدًا له يسمى (الخوجة) "[2].

لم ينجح المستعمر الفرنسي في القضاء على التنظيم العرفيّ (تجماعت) بمنطقة القبائل والدليل أنّه ظلّ قائمًا وموجودًا بعد الاستقلال حتى بعد الظروف والتغييرات التي طرأت عليه، لكنه اختفى في أغلب مناطق القبائل وبخاصة في الألفية الثانية حيث عاشت المنطقة أزمة (لعروش) في **(2001).**

[1] – ش.ر أجرون، (تر): العربي ولد خليفة، **المجتمع الجزائري في مخبر الإيديولوجية الكولونيالية**، منشورات ثاله، الأبيار، الجزائر، 2002، ص 51

[2] - المرجع نفسه، ص 52.

I. 2. 3/ تنظيم (حلقة العزّابة) عند (بني مزاب)

تُمثل بلاد مزاب الجزء الأكبر من بلاد (الشبكة)* حيث تضم المدن السبع: (غرداية – مليكة – بني يزقن – بونورة – العطف – بريان – القرارة)، يسمِي (بنو مزاب) بلادهم في لغتهم البربرية (أغْلاَنْ) ويُطلقون على وادي (مزاب) إسم (إغْزَرْ أَوَغْلاَنْ)، تمّ حسب التطوّر الحضاري تقسيم تاريخ هذه المجموعة البشريّة إلى أربعة عهود امتدّ العهد الأول فيها [1] من الفتح الإسلامي إلى نهاية القرن الرابع الهجري، أين عُرفت فيه المنطقة ببادية (بني مصعب) حيث كان يغلب على سكانها طابع البداوة والبساطة، كما أنّهم تميّزوا باعتناق الاسلام، وشهد العهد الثاني الممتد من القرن (4هـ) إلى القرن (8/هـ) تأسيس المُدن الخمْس (غرداية – مليكة – بني يزقن – بونورة – العطف)، كما تميّز بالنشاط الزراعي، ثم بالتحوّل التدريجي نحوّ (المذهب الإباضي)* ، وبتكفل حلقة العزابة بإدارة شؤون المدّن، في حين استمر العهد الرابع أربعة قرون ونصف، أي من بداية القرن (9/هـ) إلى إمضاء عقد الحماية مع فرنسا عام (1269 هـ/ 1853م) فتوسّع العمران في هذه الحقبة بفضل ممارسة التجارة حيث تأسّست كل من مدينة (القرارة – وبريان) وتُوِجَت الإدارة بهيئة عليا، كما استقبلت المنطقة طوائفَ جديدة عنها ما أدى إلى بروز

* – يطلق هذا الاسم على هضبة صخرية كلسية تقع شمال صحراء الجزائر، تمتاز عن بقية المناطق المجاورة لها بطبيعتها القاسية، سميت بالشبكة لأنها تتخللها اودية عديدة لا يتجاوز عمقها (100م)، تتجه كلها من الشمال الغربي نحو الجنوب الشرقيلتنتهي نحو بحيرة تكتنفها الرما شمال غرب ورقلة. مساحتها (38000 كلم مربع)، مركزها الحالي مدينة غرداية.[أنظر: يوسف بن بكير الحاج سعيد، ص 1].

[1] - يوسف بن بكير الحاج سعيد، **تاريخ بني مزاب. دراسة اجتماعية واقتصادية وسياسية**، (ط/3)، المطبعة العربية، غرداية، 2014، ص، ص [3– 4].

* – **الإباضية**، نسبة إلى المذهب الإباضي الذي ظهر في القرن الأول الهجري في البصرة، و يعتبر من أقدم المذاهب الإسلامية على الإطلاق والتسمية كما هو مشهور عند المذهب، جاءت من طرف الأمويين ونسبوه إلى عبد الله بن أباض وهو تابعي، عاصر معاوية وتوفي في أواخر أيام عبد المالك بن مروان، كانوا يسمون أنفسهم (جماعة المسلمين) أو (أهل الدعوة) (أهل الاستقامة).

مشاكل وفِتَن مزمنة ما أفْقدَ (ميزاب) استقلاله السسياسي تدريجيًا في العهد الرابع الذي دام قرنًا فقط.

يعود وجود التنظيم العرفيّ عند (بني مزاب) إلى أكثر من خمسة عشرة (15) قرنًا كاملة، حيث تكوّنت خلال هذه الفترة التاريخية (سِيّرًا)** وأعرافًا وعاداتٍ في تسيير مجتمعهم[1]، وقد عمل الشيخ (أبو عُبَيْد الله محمد بن أبي بَكر الفرطَاسي)*** " منذ تأسيسه خلال القرن الخامس هجري لـ (حلقة العزابة) على أن تُوجد في كل (مدينة/ قصر) هيئة تُشرف على نظام وحراسة المدينة وتوجيه الرأي العام والقيام بواجب الأمر والنهي عن المنكر، والإشراف على الثقافة وتطبيق شعائر الدين الاسلامي في المجتمع المزابي"[2].

بدأ نظام (حلقة العزابة) في أوّل الأمر على شكل حلقات للتدريس ثم لتنظيم الطلبة على برنامج معيّن لهم يسيرون بمقتضاه يوميًا وطيلة أيام الأسبوع بكل وضوح، حيث يقومون بخدمات وواجبات تُقيّمهم، وذلك في تكافل اجتماعي وباعتماد على أنفسهم، كما

**– مستلزمات الحلقة من تنظيمات خاصة بها، أو هي القوانين التي وضعها مؤسّسها الأوّل. إلا أنّ نظام (العزابة) أوسع من (سيّر الحلقة)، لأنّه كما يُشرف من أوّل أمره على (سيّر الحلقة)، يُشرف كذلك على تسيير شؤون المجتمع وفق ما يأمر به الدين الاسلامي الحنيف ثمّ صار يُراد به اصطلاح عصرنا الجانب العداري لما يشمل الأمرين معًا. [أنظر حمو محمد عيسى النوري، ص 293].

[1] - المرجع نفسه، ص، ص [3- 4]

*** – نسبة إلى (فرسطا أو فرساطا أو فرسطا) وهي قرية مهمّة تقع شرق جبل (نفوسة) جنوب (طرابلس الغرب بليبيا)، و(نفوسة) قبائل أمازيغ مشهورة في تاريخ المغرب. تُنسب هذه القبيلة إلى جدّها (نفُوس بن زجبك بن مدغيس) جدّ (البَتَر). جمهورهم جهات (طربلس) وما يليها، تسكن بقاياها جبل (نفوسة)، هاجر معضمهم إلى (جربة في تونس) لظروف أمنية فصاروا يشكلون ثُلث سكانها. توجد في (فرسطا) قرى ومدن تاريخية عامرة بالإباضية منذ ظهور هذا المذهب في ربوع المغرب الاسلامي [انظر حمو محمد عيسى النوري، 299].

[2] – حمو محمد عيسى النوري، دور المزابيين في تاريخ الجزائر قديمًا وحديثًا، مطبعة البعث، (ب.م. س. ن)، ص 175.

يتمّ من خلال هذا النظام إبعادهم عن المجتمع ومنعهم من الاحتكاك به إلاّ في إطار الاتصال بالمشاييخ والطلبة الآخرين، ثم مع تعويدهم الاعتماد في العشرة والسلوك والحياة العامة على قاعدة (الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر)، ليتطوّر في الأخير نظام الحلقة إلى مهام (الحَسْبة)*[1]

كانت (حلقة العزابة)** في ما مضى تتكون من (12) عضوًا " وبعد الاستقلال وبفعل التوسّع العمراني وتعدّد المطالب وللمشاكل المتعلّقة بالعقار الذي لم يعد في تصرّف الجماعة التي لم يعد بوسعها بناء قصور جديدة، ونظرًا لتزايد عدد السكان ولتعدّد احتياجاتهم وانشغالاتهم وتنوّع طلباتهم، كان الاتفاق على أن يكون توسع المدينة عبر التوسّع في ممثلي العزابة وفي الأعيان "[2]

* – نظام مبني على مبدأ (الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) وهو أمر شرعي ومن أهمّ الأسّس (نظام العزابة).

[1] – المرجع نفسه، ص،293.

** – ويقصد (بالحلقة) هيئة جلوس (العزابة) ووصف نظامهم وقوانينهم وإشارة إلى مجلسهم الذي يكون على شكل دائرة.

[2] – مقابلة مع الحاج موسى بن عمّر (أستاذ التاريخ/ المدرسة العليا للأساتذة ببوزريعة)، 2016/02/14، عبر صفحة الفايسبوك، 07:30.

أصبحت الحلقة اليوم تتركب من عدد غير معيّن من الأعضاء، عكس ما كانت عليه في السابق، حيث لم يتخطّى وجودها جدران القصور السبع، إذ " يضمّ قَصْر (القرارة) مثلاً أكثر من **(30)** عزابًا منتشرين عبر المدّن الكبرى والداخلية وهم على اتصال يومي ببعضهم البعض وبرئيس (الحلقة) في المنطقة "[1] فهي " أعلى هيئة في منطقة مزاب، وهي الهيئة الشرعية الحاكمة القائمة مقام الإمامة العظمى والسلطة المطلقة في كل ما يتعلق بالدين والسياسة من دون أن تستمد ذلك النفوذ من قوة ماديّة، تصدر أوامرها حسب كتاب الله وسنة رسوله (صل الله عليه وسلم) وأقوال المجتهدين في مذهب عبد الله بن إباض"[2]

يترأس(الحلقة) " رئيس الحلقة وهو الشيخ أو المُفتِي الذي يتولى التدريس والخطابة في الجامع، ويفصل أعضاؤها في المنازعات في جلسات تُعقد في صحن الجامع بين صلاتي الظهر والعصر، كما تقع على عاتقهم مسؤولية الحراسة داخل الأسوار وينظمون الأسواق والمسالخ، وسواقي المياه والسدود ولا يتقاضى أعضاؤها أجرًا معينًا على أعمالهم بل يقومون بها بصفّة تطوّعية، ويكتفون في سلطتهم بالقوة المعنوية (للمذهب الإباظي) "[3] الأمر الذي يُفسّر انتهاجها سياسة (العصيان المدني) في حالة ظهور أيّ تمّرد أو مقابلة لقراراتها بالرفض، حيث يمتنع الأعضاء عن القيام بعملهم ويعتصمون في المسجد بغرض فيتحرك الرأي العام ضاغطًا.

يُشترط في عضوية (العزابة) توفّر الاستقامة الخلقية، وأن يكون كلّ فرد من أفرادها رجل إجماع بين أهله وذويه، وتشير الدراسة في هذا المقام إلى أنّ " هنالك (سيّر) عبر التاريخ عُدّلت بسبب مقتضايات التطوّر في (وادي مزاب) خاصة بعد الاستقلال، الأمر الذي

[1] – لقاء مع أبو بكر صالح (برلماني وعضو مجلس أعيان القرارة)، مقر البرلمان، الجزائر العاصمة، 2015/07/28، 10:00سا.

[2] – مرجع سبق ذكره، ص 155.

[3] – مقابلة مع الشيخ علي بيوض (رئيس مجلس أعيان قصر القرارة)، مقر مجلس أعيان قصر القرارة، غرداية، 12/28/ 2014، 16:00 سا.

جعل من بعض " الشروط تختفي وأخرى تظهر، منها الوظيفة حيث لا يوجد أيّ إقصاء لأيّ وظيفة فالجميع له فرصة أن يكون (عزابيًا) مهما كانت طبيعة عمله "[1] يُنتخب (شيخ العزابة) من بين أعضاء الحلقة شريطة أن يكون أَعلَمهم، وتتمثل مهمّته في الوعظ والإرشاد وإدارة جلسات الحلقة كما تعمل كل حلقة في كل قصر على إدارة شؤون سكانه، وإن حدث وأن استعصى عليها أمر ما ترفعه إلى مجلس (عمّي سعيد).*

" يُمثل مجلس (عمّي سعيد) كل المجالس في كل قصر أي أنّه المجلس الفيدرالي للمنطقة، حيث له السلطة العليا في التشريع الديني والتربوي وفيما يتعلق بالتعليم "[2] يضمّ **(16)** عضوًا، يتمّ اختيارهم ممن تنتخبهم (حلقات العزابة) في كلّ قصر، " وهو بمثابة مجلس الأمّة المزابية لأنّه أعلى هيئة دينية في عشائر (بني مزاب)، لذا يُحظى باحترام معنوي كبير يُمَكِّنه من بسط سلطته على الناس حيث تلقى قراراته قبولاً واسعًا، يبحث هذا المجلس في المشاكل الطارئة ويقوم بالصُلح بين القبائل وهو هنا بالاصطلاح الحديث مجلس استئناف. "[3]

---

[1] – مقابلة مع الحاج موسى بن عمر ، مصدر سبق ذكره.

* – نسبة إلى (عمّي سعيد بن علي الجربي) وهو من أصول (جربية بتونس)، جاء إلى ميزاب لإحياء حلقات العلم ومن ضمن ما أنجزه أنّه جمع (حلقات العزابة) الموجودة في القصور الثمانية بعد إضافة قصر (أورجلان).

[2] – المصدر نفسه.

[3]– عز الدين مصطفى جلولي، " **نماذج من الإدارة الإسلامية عند إباضية بني ميزاب** "، مجلّة الوحدة الإسلامية شهرية لبنانية السنة الخامسة – العدد التاسع والأربعون – ذو القعدة 1426هـ – كانون الأول (ديسمبر) 2005م، أنظر الموقع الإلكتروني **www.alwahdaalisla**، تاريخ الاطلاع 2012/04/25، 23:00سا.

يعمل مجلس (عمّي سعيد) مع مجلس (عبد الرحمان الكرثي/ مجلس الأعيان)* ويُنسق معه لتسيير أمور وشؤون سكان المنطقة، " غير أنّ مجلس الأعيان يخضع في ما يمكن تسميته بدستورية قراراته إلى مجلس (عمّي سعيد) الذي يختصّ في الشؤون الدينية والأوقاف وشؤون التدريس، في حين يهتمّ هذا الأخير بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية و السياسية "[1] على شاكلة الانتخابات العامة أو متابعة الأمور التي لها علاقة مع الولاية أو الوزارة أو الرئاسة، فهو يضمّ (نوابًا في البرلمان – رجال المال والأعمال – وإطارات الدولة – ورؤساء البلديات)، ويشارك إلى جانب المجالس السابقة الذكر في مهمّة التسيير الحسن للمنطقة (مجلس العشيرة)* * حيث يهتمّ بإدارة الشؤون الاجتماعية عند (بني مزاب) فقد أوكلت إليه مهمّة " التكفّل باليتامى والأرامل وتنظيم الأعراس والمآتم، كما أنّه يرعى شؤون الشابات والشباب، " [2]

يتألّف مجلس إدارة العشيرة من الشيوخ والشباب، والأصل في دوره، " هو العمل على تحقيق صلة الأرحام بين العائلات، تجتمع هذه الهيئة كلّ خمسة عشرة **(15)** يوما، أو كلما طرأ طارئ. وتتمثل مهامه في الإشراف على تزويج الأرامل والمعوزين وإصلاح ذات البين والتكفّل بالمحتاجين والفقراء وعيادة المرضى والاعتناء بالبطالين والباحثين."[3]

---

*– المجلس الأعلى لأعيان كل القصور في المنطقة (القصور الثمانية)، يضم ممثل عن مجلس أعيان كل قصر.

[1] – الحاج موسى بن عمر ، مصدر سبق ذكره.

– **العشيرة، مجموعة من الناس مرتبطة بسلف أو جد أعلى مشترك. وبعض العشائر مرتبطة عن طريق سلالة الأم (القرابة عن طريق سلالة الأنثى) وبعضها الآخر مرتبط عن طريق سلالة الأب (القرابة عن طريق سلالة الذكر) وبالرغم من أنهم يمكن أن يعيش بعضهم بعيداً عن بعض؛ إلا أن أفراد العشيرة يشعرون بعلاقة وطيدة بينهم، ولديهم عادة روح قوية للوحدة. وهم غالبًا ما يشتركون في الأملاك أو في بعض المزايا الخاصة

[2] – مقابلة مع الشيخ علي بيوض (رئيس مجلس أعيان قصر القرارة)، مقر مجلس أعيان قصر القرارة، غرداية، 12/28/ 2014، 16:00 سا

[3]– المصدر نفسه.

كانت هذه أهمّ تشكيلات التنظيم العرفيّ لدى (بني مزاب) وهي جد فاعلة في المنطقة فهي لسان حال الكلّ فيها، حيث يكاد أن يُستغنى بها عن السلطات الرسميّة لما تتمتّع به من ولاء وطاعة واحترام السكان لها، وقدرات ومهارات اتصالية سيأتي ذكرها لاحقًا في المبحث الثالث.

II/ مراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل العصري الحديث في الجزائر

رافقت الممارسة الإدارية سواء في الجزائر أو غيرها وعبر التطوّر التاريخي الإنسان في كل مكان ومازالت، لكن من بعد ظهور الدولة كظاهرة ساسية واجتماعية واقتصادية واتصالية، رفعت القطيعة في هذا إطار المفهوم الجديد المؤسّسي للدولة، غير أنّ هذه القطيعة لم تظهر بشكل مطلق لأنّ الممارسة تبقى مرتبطة بفكر الإنسان وتطوّراته وثقافته، لذا لم تخلو أيّ إدارة من أيّ خلفية للفكر التقليدي، فقد مرّت الممارسة الإدارية في الجزائر بعدّة مراحل شهدت خلالها استغلالاً شنيعًا لثرواتها وممتلكاتها من جهة، ومن جهة أخرى طمس للهويّة الوطنية، بالأخصّ في فترة الاستعمار الفرنسي الذي ركّز على تفكيك التنظيمات العرفيّة التي اعترف الباحثون الفرنسيون في نتائج دراساتهم للمجتمع الجزائري – كما سبق ذكره – باستحالة خلق كيانات انفصالية داخل الجماعات العرفيّة لاعتمادها على الشريعة الإسلامية في أحكامها.

لم تعرف الجزائر التنظيم الإداري الرسميّ الحديث " إلا بقيام الدولة العثمانية فيها انطلاقًا من سنة **(1516م)** حيث ظلّت القبيلة رغم التغيرات التي طرأت على نظام الدولة في بلاد (المغرب الأوسط) بالأخصّ بعد ظهور بعض الحركات المذهبية (الشيعة – الإباضية) بمثابة نواة السلطة المحليّة، في حين بقيت السلطة العليا في يدّ السلطة الحاكمة بمعنى دولة الموالاة (للعباسيين) و(الأمويين) "[1].

[1] – محمد شافع بوعناني، مصدر سبق ذكره.

ظهرت بعد استقلال بلاد (المغرب الأوسط) عن الحكم (الأمويّ) عدّة دوّل كالدولة (الرستميّة/ عاصمتها تيهرت في الجزائر) – دولة (الأغالبة/ عاصمتها القيروان في تونس) – دولة (سلجماسة) وهم (الخوارج) – الدولة (الإدريسية/ عاصمتها فاس في المغرب وتلمسان في الجزائر)، لأنّ (الأمويّين) لم يُسلِّموا الحُكم للأهالي حتى بعد إسلامهم الأمر الذي أدّى إلى إسقاط دولتهم وإلى تأسيس دوّل أخرى خاضعة للقوانين العرفيّة.

كانت الأحكام والقوانين القضائية " على المستوى المحلّي في الدوّل المستقلة عرفيّة، أمّا على المستوى المركزي فكانت شؤونها تسيّر في العاصمة (تيهرت) بقوانين وضعيّة إلى غاية ظهور دولة (الموحّدين) التي وحّدت (بلاد المغرب الأوسط) حتى (الأندلس) أين كان الحكم إسلاميًا وبعد سقوط دولتهم ظهرت الدولة (الحفصيّة) و(الزيانيّة) ثم الدولة (المرينية) "[1].

انتجت الأوضاع المتوتّرة التي " ميّزت علاقة الدولة (الحفصّية) بالدولة (الزيانيّة) وأيضًا الدولة (الزيانيّة) بـ (المرينيّة) أوضاعًا جدّ متوتّرة تبعتها حالات اللا استقرار واللا أمن بسبب الحروب التي نشبت بينها، فكان لغياب الحكم والإدارة والنظام في بلاد (المغرب الأوسط) في هذه الفترة دافعًا قويًا في تمكّن الاحتلال (الإسباني) من عدّة مواقع استراتيجية من (تونس – وهران – بجاية – جيجل – وغيرها ..)"[2].

[1] - المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

II.1. / مرحلة الحكم العثماني (1515 - 1830) بدأت القطيعة مع النظام التقليدي في الجزائر

" باستقرار الدولة (العثمانية) في (المغرب الأوسط)، حيث تمّ إرساء قواعد وأركان الدولة (الجزائرية) الحديثة (الدولة الأمّة) أين حدّد (العثمانيون) الملامح والمعالم الجغرافية النهائية لما هي عليه (الجزائر) اليوم، إذ قسّموها إداريًا إلى ثلاثة (بياليك): (بايلك الغرب وعاصمته وهران– بايلك التيطري عاصمته المديّة – بايلك الشرق عاصمته قسنطينة) مانحين صلاحيات كل بايلك إلى (البايّ) وفي نفس الوقت حافظوا على الأعراف وعلى العادات والتقاليد في كل من منطقة القبائل والجنوب، بحيث أعطوا لكل منطقة الحريّة التامّة في الحكم المحلّي الخاص بها "[1]، مرّ التنظيم الإداري في الفترة العثمانية بثلاثة مراحل: مرحلة (البايلاروقد بايات) التي امتدّت من (**1534** إلى **1585**) والتي مرّ على حكمها (**22** بايلارباًيا)، ثم مرحلة (الباشاوات) التي تميّزت بحكم (**30**) باشا من (**1587** إلى **1671**).

امتازت مرحلة حكم (الدايّات **1671** إلى **1830**) باعتبارها آخر مرحلة من مراحل الحكم باستقلالية (الدّاي) في تسيير البلاد بصفته المؤسّسة الرئيسة، ما يعني تبلور الدولة الجزائرية بمؤسّساتها وسيادة قراراتها، فقد كانت السلطة على المستوى المركزي في هذه الفترة في يدّ (الدايّ) المنتخّب من طرف ظبّاط الجيش، وعُيِّن لمساعدته (الديوان الأصغر) المكوّنمن خمسة أعضاء يسمون بـالسلطات: (الخزناجي – وكيل الخراج – دار السلطان – الآغا – خوجة الخيل) ، أما على المستوى المحلّي فقد نُظّمت الإدارة على النحوّ الآتي:

[1] – المصدر نفسه.

- الباي على رأس البايلـك - الخليفة على رأس الوطن - القايد على رأس القبيــلة،
- الحـاكـــــم في الفحص - الشيخ على رأس الفرقــة. [1]

انتهج العثمانيون خلال وجودهم في الجزائر " سياسة التسامح الديني واحترام الخصوصّية الثقافية للأهالي، لكنّهم بالمقابل انتهجوا سياسة جمع الضرائب منهم "[2] الأمر الذي أدّى إلى ظهور قبائل موالية لهم على غرار قبائل (المخزن)* وأخرى معادية حيث ظهرت فيما بعد حركات يتزعمها شيوخ الزوايا مثل " زاوية (الطريقة الدرقاوية) التي أعلنت الحرب على دولتهم"[3]

حكم العثمانيون الجزائر لأكثر من ثلاث قرون لكن لم تكن لديهم أيّ رغبة في البقاء فيها، حيث كان حكمهم فيها ازدواجيًا (عثماني مركزي) و(جزائري محلّي) ما يبرز عدم تحكمهم في كامل القطر الجزائري ويفسّر تفشّي الفوضى التي سادت فترة وجودهم، حيث تميّز النظام الإداري في فترتهم بعدم الاستقرار ما أدى إلى انهيار دولتهم وسمح بدخول الفرنسين في **(1830م).**

II. 2/ مرحلة الإستدمار الفرنسي (1830 – 1962م)

عملت سياسة المستعمر الفرنسي في الجزائر وعلى عكس السياسة العثمانية التي كانت حذرة في تعاملها مع التنظيمات القبلية، على " تفتيت القبيلة بالاستحواذ على الأراضي وتقسيمها

---

[1] – عبد الحميد قرفي، **الإدارة الجزائرية مقاربة سوسيولوجية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص، ص [16 – 21]

[2] – محمد شافع بوعناني، مصدر سبق ذكره.

* – وهي القبائل التي تعاونت مع العثمانيين مقابل امتيازات، حيث كُلّفت بجمع الضرائب من الأهالي [من العائلات التي شكلت هذه القبائل عائلة (لعمامرة) بمنطقة القبائل وعائلة (عبيد) في منطقة التيطري].

[3] – المصدر نفسه.

بالأخصّ بعد ثورة (الشيخ المقراني) في منطقة القبائل، حيث عملت على إقامة المحتشدات وعلى نفيّ الأهالي ودفعهم إلى الهجرة في حالة امتناعهم أو عجزهم على دفع الضرائب[1]، " وبهذا تمكّنت الإدارة الفرنسية من تفكيك البنيّة الاقتصادية ثم البنيّة الاجتماعية للقبيلة بعدما أكملت تقسيم عقاراتها ونجحت في تغير أسماء العائلات بغرض تشويه الهويّة "[2].

لم تهتم الإدارة الفرنسية في البداية بدراسة الجماعات العرفيّة في المجتمع الجزائر بل تركتها إلى الفترة التي بدأت تُنشئ فيها ما يسمى بالبلديات المختلطة (Les Communes Mixtes) " حيث لم يكن مُمكنًا العودة إلى الأحكام الجزائية المُترتّبة عن العُرف الجزائري، وبالتالي تمّ مباشرة وبعد إنشائها إلغاء الحكم القضائي التقليدي بصفّة نهائيّة، فكانت آخر هيئة سُمِح لها بالعمل"[3] " في هذا المجال هي تلك التي كانت تُدار في تلمسان من قبل القاضي (آغا حمزة الندرومي) سنة **(1895م)** "[4].

أوجدت الإدارة الفرنسية لنفسها طريقة جديدة لتسيير التنظيمات العرفيّة في الجزائر

حيث " كلّفت انتربولوجي فرنسي آخر يُدعى (فرديناند ديتشان Ferdinand Duchain) بدراسة كل الجماعاتالإجتماعية المنتشرة عبر مختلف جهات الوطن [شنوّة – مزاب – القبائل – التوارق – الشاويّة ..] وليس هذا فحسب بل عيّنته مستشارًا لدى المحاكم المدنيّة التي حاولت تسجيل الأعضاء الفاعلين في هذه الجماعات العرفيّة دون التدخّل في خصوصياتهم "[5]

[1] – المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

[3] – المصدر نفسه.

[4] – مقابلة مع سعيد عيادي، مصدر سبق ذكره.

[5] - المصدر نفسه.

سارعت الإدارة نفسها بعد تزايد الخوف من تحالف وتكتّل التنظيمات العرفيّة إلى الإبقاء على نظامها العرفيّ لكن بتفريغ النظّام القضائي، حيث " خلُصت تقارير الخبير الفرنسي (جيل تايار/ Jille Tayar) إلى التأكيد على استحالة خلق أيّ كيان في هذه الجماعات المتأصّلة كونها أنظمة إسلاميّة وبالتالي كان من الصعب جدًا الدفع بهم إلى حركة انفصالية، الأمر الذي أكدته تجربة (الماريشال ليوتي Le MARICHAL Liouti) الذي فشل في خلق حركة انفصاليّة في منطقة (الأغواط) "[1]

حوّلت الإدارة الفرنسية العُرف القضائي بذكاء إلى عُرف اجتماعي فتمكّنت من خلاله السيطرة على المجتمّع وعلى التنظيمات العرفيّة حتى لا تتحوّل إلى جماعات ضاغطة لها وهذا بعد أن " مكّنتها من الحضور الشكلّي والرمزيّ داخل ما أسمته بـ (المكاتب العربية/ Les Bureaux D`Arabes ) فتركت لمجلس ( عمّي سعيد ) في منطقة ( مزاب بغرداية ) – مثلاً – مهمّة تمثيل جماعات العرف دون التدخّل في كيفية إدارتها وتسييرها للشؤون الأخرى "[2]، وقد كان الهدف الأكبر للإدارة الفرنسية من إستحداث ( المكاتب العربية Bureaux D`Arabes) هو إدماج الجزائريين وإسهامهم في تثبيت الوجود الاستعماري الفرنسي، ما أدى إلى تفكيك البنى الأساسية للتنظيم التقليدي ثم القضاء عليها واستبدالها بأخرى، في حين ركّزت هي على ما يلي:

1. " القضاء على أهل المدن وأعيان الحضر عن طريق التهجير والنفيّ والتفقير،

2. مصادرة أراضي القبيلة عن طريق الشركات الرأسمالية الكبرى،

3. تحطيم القبيلة ككيان سياسي إلى دواوير بواسطة قانون (قانون سيناتوس كونسيلت/ SINATOS KONCELT آفريل **1863**)، (وقانون وارنيي/ **1873**م) والخاص بالممتلكات الفردية،

[1] – المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

حيث تمّ بموجبه تفتيت أراضي العرش ومنه تهديم البنيّة الاجتماعية للقبيلة وتنمية فكرة الأحاديّة مكان الجماعة لإحكام السيطرة وتكريس سياسة التجمّع " [1].

4. " القضاء على التنظيم القبلي وتدمير كل المناطق الحضرية وكامل النظام العرفيّ التقليدي، كما سلبت كل ممتلكات الجزائريين وإحالتها على المعمّرين المهاجرين، ما أدى إلى فقدان الأهالي كل وظيفة ودور ومكانة اجتماعية كانت من قبل "[2].

تم تقسيم البلاد بعدها إلى أقسام ثلاثة: (**Divisions**) – (أقسام فرعية **Subdivisions**) – (دوائر **Cercles**) عُيّن (القائد) كحاكم (للقسم) وكمسؤول مباشر على (البشاغا) و(الخليفة)، أما (القسم الفرعي) فحكمه قائد (القسم الفرعي) الذي كان يمارس وصايته على (الآغاوات)، ووضع حكم الدوائر تحت تصرف الضبّاط الذين كانت لهم كل السلطة على (القياد) و(الشيوخ)، وهذا ما يوضّح لنا مدى اعتماد الإدارة الفرنسية على التنظيم الإداري العثماني من خلال احتفاظها بوظيفة (الآغا والقايد) كما أخذت عن تنظيم الأمير عبد القادر وظيفة (الخليفة).

اعْتُبِرَتْ (الدائرة) في العهد الاستعماري القاعدة الأساسية والوحدة الإدارية الأساسية التي تعتمد العمل الميداني من علاقات واتصالات وتنفيذ وتحليل لأوضاع المجتمع من طرف ضبّاط (الشؤون العربية Officiers Des Affaires Arabes)، حيث أنّها تضمّ تحت سلطتها مجموعة من القبائل التي يسهر شيوخها على تزويدها بالمعلومات والأخبار التي مكنتها من الانتقال من نمط

[1] – عاشور صيد، مصدر سبق ذكره.

[2] – المصدر نفسه.

التنظيم التقليدي إلى نمط التنظيم العصري، حيث رأى (نابوليون) بحتمية بعث الحياة البلدية كما هو معمول به في فرنسا.

حُوّلَت القبيلة من وحدة سوسيولوجية تتكون تقليديًا من (فِرَقْ) وعائلات ذات وحدة إقليمية، وإدارية إلى (دوار)*، حيث تم تقسيم القبائل سنة **(1868م)** وإدراج أهلها في التنظيم الإداري الشبيه بالتنظيم الفرنسي، فتحوّلت بذلك **(789)** قبيلة إلى **(1196)** (دوارًا)، ثم ادخال التنظيم الإداري الفرنسي بغرض بعث إدارة لا مركزية تكون امتدادًا لهياكل الدولة المركزية على المستوى المحلّي بالأخصّ بعد تمكينها من التمتّع باستقلالية القرار.

سعت السلطات الفرنسية سنة **(1954م)** إلى تطبيق سياسة الإدماج الحقيقي لذا سارعت إلى " إلغاء (البلديات المختلطة) وتعويضها (بالبلديات الكاملة) التي بلغ عددها **(333)** بلدية سنة **(1956م)**، وبعد عملية ترقية (الدواوير) القديمة التي بلغ عددها **(1448)** بلدية فتمّ بذلك إلغاء (الدوار) من النصّ الفرنسي الأسّاسي والقضاء نهائيًا عليه كوحدة إدارية مع نهاية هذه العمليات سنة **(1959/1958م)** لتُسند إليها مهام اقتصادية واجتماعية وأخرى إدارية بحتة "[1]، غير أنّ كل هذا لم يكن عائقًا أمام استمرار االتنظيمات العرفيّة التي ظلت قائمة وفاعلة في المجتمع بالموازاة مع المؤسسات والهياكل المسيّرة من طرف الفرنسيين خاصة في مجال القضاء والاقتصاد.

II. 3/ مرحلة الجزائر المستقلة (1962) إلى اليوم سُخِّر التنظيم الإداري في الجزائر منذ (**1830** إلى غاية **1962**) لخدمة مصالح المستعمر الفرنسي حيث ركزت مجهودات إدارته على القضاء على التنظيم العرفيّ التقليدي الذي كان يمثل لسان حال الأهالي خلال تلك الحقبة

* – جزء من البلدية المختلطة يعتبر خلية اجتماعية ذات مصالح متميّزة كان الفرنسيون يشركونه في تسير شؤون السكان.

[1] - مقابلة صوتيّة عبر الهاتف مع سعيد الشيخ، (مختصّ في الإدارة المحليّة، جامعة سعيدة)، الإثنين 2016/02/08، 07:00سا.

التاريخية، غير أنّ حالات الفوضى التي شهدتها ازدواجية التنظيم الإداري الفرنسي الذي اعتمد من جهة على التنظيم العرفيّ القبلي في المناطق الداخلية، والتنظيم الإداري الفرنسي في العاصمة والمدن الكبرى قد حال دون نجاح عملية القضاء النهائي على التنظيمات العرفيّة التي ظلت سائدة حتى بعد الاستقلال.

كان الاهتمام بالتنظيم الإداري وحتى الإقليمي من أولى اهتمامات الجزائر المستقلة، لذا لم تسعى السلطات الجزائرية إلى التغيير الفوضوي والسريع في بعث الحياة الاجتماعية من جديد بل ظلت محافظة على الموروث المؤسساتي الاستعماري، لكن مع إدخال بعض التعديلات التي فرضتها الظروف السياسية الجديدة، وذلك عملاً بقانون **(1962/12/31)** القاضي بالعمل بكل قوانين ما قبل الاستقلال ما لم تكن تتنافى ومبادئ السيادة الوطنية، وأيضًا بغرض تجنّب حالات الفراغ القانوني والتنظيمي،[1] فلجأت الإدارة الجزائرية بعد الإستقلال من أجل تحقيق أهداف سياستها العامة إلى تقسيم المهام والمسؤوليات ما بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية:

1. الإدارة المركزيّة: تُعرف على أنّها " جمع الوظائف الإداريّة وحصرها بيد شخصّ معنويّ عام واحد وهو الدولة، حيث يتولّى ويُهيمن على النشاط الإداري وإن تعدّدت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية "[2] وتتمثل في رئاسة الدولة والحكومّة والمؤسّسات الاستشارية الوطنيّة حيث نجد أنّ الحكومّة وحدها تتكوّن حسب التعديل الوزاري الأخير الذي كان في الـ **(11/ 2016/06)** من الوزارة الأولى و **(30)** وزارة منها وزارتين منتدبتين.

[1] - المرجع نفسه، ص ص ص، [45- 66- 69].

[2] - سليمان الطاوي، **الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص 55.

- **الـــوزارة:** لا تتمتّع الوزارة طبقًا للمادة **(49)** من القانون المدني الجزائري بالشخصيّة المعنويّة الأمر الذي جعل منها تتصرفّ باسم الدولة وتعمل على تحقيق أهداف سياستها العامة من خلال عدد من المصالح في الولايات كالمديرية العامة للصحّة، ما يعني الهيئات المحليّة الإدارية التابعة للدولة، أمّا فيما يخصّ المصالح الإدارية للوزارة فقد ميّز المرسوم وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **(90-188)** المؤرخ في أول ذي الحجة عام **(1410)** الموافق لـ **23** يونيو سنة **1990** الذي يحدّد لهياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات بين نوعين من المصالح (خارجية – داخلية) حيث تضمُّ الأولى المصالح والهيئات الإدارية كما سبق ذكره، في حين تتمثّل الثانيّة في الهياكل التي تتكون حسب المادة **(03)** من نفس المرسوم من مديريات عامة تنقسم كل مديرية إلى أقسام يتفرع كل قسم منها إلى مديريات فرعية وكل مديرية فرعية إلى مكاتب، بالإضافة إلى أجهزة الوزارة المتمثّلة في الآتي:

- الديوان،
- أجهزة التفتيش والرقابة والتقييم،
- الأجهزة الاستشارية،
- أجهزة التسيير المهمّة.

اللامركزيّة الإداريّة: وتقوم على أساس توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الهيئات المركزية في العاصمة والهيئات المحليّة المنتخبّة المتمثّلة في كل من (البلدية – والولاية) المكلفتين بإدارة وتسيير شؤون ومتطلبات واحتياجات المواطن على المستوى المحلّي في حين تتكفّل الإدارة المركزية بالمصالح الوطنيّة، تُسمى أيضًا بـ (الجماعات المحليّة) وهي شخصيات معنوية تمثيلية (كالبلدية) و(الولاية) اللتان تعتبران امتداد للسلطة المركزية على المستوى المحلّي، وهي في الحقيقة نموذج مستلهم من (الجماعات المحليّة) الفرنسية الذي تمّ اعتماده من خلال ما يُسمَى

(بالعمالة/ Département) الذي كانت ترتكز عليه الحياة المحليّة في الجزائر انطلاقا من **(1871م)** وما سُمِي (بالبلدية/ **1848م**) .

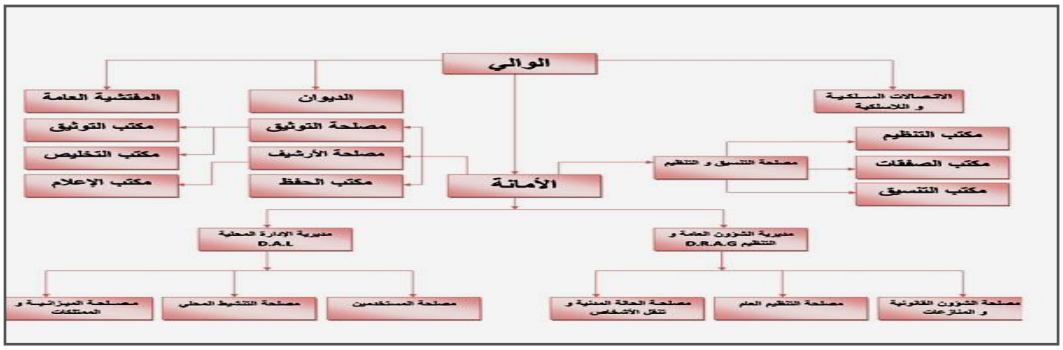
الولايــة: عَرّفت المادّة الأولى من قانون **(90 - 09)** الولاية بأنّها " جماعة إقليمية تتمتّع بالشخصيّة المعنويّة والاستقلال الماليّ " وعرّفتها المادّة الأولى من قانون **(1969م)** على أنّها " جماعة عموميّة إقليميّة ذات شخصّية معنويّة واستقلال مالي، ولها اختصّاصات سيتسية واقتصادية واجتماعية وثقافية .. " وتحدث الولاية طِبقًا للقانون الحالي أو القديم بموجب القانون بالنظر لأهميّتها، وهي أساس دستوري لذا تمّ ذكرها في مختلف الوثائق الدستوريّة باعتبارها جماعة إقليمية تتمتّع بالشخصية المعنويّ.

تعتبر الولاية " المؤسّسة الوعاء التي تلتقي فيها السلطة اللامركزية والسلطة اللامتمركزة ومن ثمّ التمايز والفعاليّة التي تجعل من الولاية أنجع مراكز القرار التي تستجيب لانشغالات المواطن وتحقّق الإنجاز الفعلي لمشاريع الدولة ."[1] ويعمل على إنجاح مهام الولاية إدارة مساعدة تتكوّن من مجلس الولاية و(الوالي المنتدب) للأمن والأمانة العامة والديوان والمفشية العامة ومديرية الإدارة المحليّة ومدير التنظيم العام والدائرة، وتساهم إلى جانبها المصالح الخارجية للدولة هي الأخرى في إنجاح دور الولاية في رعايّة شؤون رعاياها، حيث يؤسّس في الولاية مجلس يجتمع تحت سلطة (الوالي) مسؤولي المصالح الخارجية للدولة المكلفين بمختلف القطاعات على مستوى الولاية، حيث يُعيّن الوالي بموجب مرسوم رئاسي وباقتراح من رئيس الحكومة مدير لكل من هذه المصالح، كمدير النقل والصحّة والثقافة ... إلخ [أنظر الشكل رقم (10) أسفل الصفحة].

[1] - عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص 81.

بقيت الإصلاحات الجزائرية فيما يخصّ (الجماعات المحليّة) بعد تبنّي الاتجاه اللبرالي بداية من **(1989م)** متعدّدة الصلاحيات والمهامّ حيث أصبح رئيس المجلس الشعبّي البلدّي يتميّز بازدواجيّة الوظيفة (تمثيل للدولة بتطبيق قوانينها ,تنظيمها/ وفي نفس الوقت يسهر على خدمة المواطنين الذين انتخبوه)، وتعمل البلدية تحت الوصايّة المباشرة للوالّي أو ممثله المحلّي رئيس (الدائرة)، ورغم أنّ قانون **(1990م)** قد أعطَى نوعًا من الحريّة إلاّ أنّه لم يحرّرها تمامًا.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للولاية في الجزائر



لم تمنح (الولاية) (البلديَّة) حريّة الممارسة الميدانية رغم ما لها من خبرة وتجربة منذ الاستقلال في تسيير شؤون الإقليم إداريًا واقتصاديًا واجتماعيًا، ضف إلى أنّها لا تعمل بأيّ إنجاز خارج إطار المخطّطات الاستراتيجية الوطنية التي تبلورها السلطة المركزية، لذا تجد المجالس الشعبية البلدية نفسها عاجزة عن آداء مهامها، ما جعلها مصبّ غضب المواطن من جهة، والسلطة من جهة أخرى، إلى جانب تعرّضها لضغوطات (اللوبيهات القبيلة أو العشائرية) التي تساهم في اختيار (رئيس البلدية)، كما تسبّب كل هذا وذاك في الغضبّ الشعبي لعدّة مرات [1].

[1] - المرجع نفسه، ص،ص [69- 72 - 76].

بعد عرض كل من التنظيمين الإدارِّي الرسمِّي والعرفِّي (لبني مزاب) وأهمّ المراحل التي مراّ بها نأتي إلى شرح دور الاتصال في تكييف العُرف مع التنظيم الإداري الرسمِّي لتبرير سبّب لجوء هذا الأخير إلى التنسيق مع التنظيمات العرفيَّة لإدارة شؤون المواطن الجزائري بالأخصّ في الأوقات الطارئة والحرجة.

III/ الاتصال كقناة للتنسيق بين العرف والتنظيم الإداري الرسميّ في الجزائر

احتلّ العرف، بالرغم من كونه مجموعة من القواعد غير المكتوبة، الصدارة عبر العصور القديمة في القوانين وظلّ محتفظًا بمكانته إلى أن أصبح والقانون في مقام واحد، لكنه ومع التطورات التي شهدتها الحضارة الإنسانية عبر التاريخ بدأ يتلاشى، ومع ذلك لم يفقد مركزه كأحد أهمّ ركائز القانون فقد تحدّد نشاطه أكثر بعد التغييرات والشروط التي واجهته، فبات يتمتّع بعد وضع الأسّس والقواعد القانونية العامة بمكانة أهمّ من تلك التي كان عليها في السابق.

أصبح العرف يُساهم مع القانون بل يُقدّم له مجموعة من الخدمات الأمر الذي لم يجعل منه عقدًا اجتماعيًا متفقًا عليه بين أفراد الجماعة الواحدة فقط، بل عقدًا متوارثًا أيضًا وإلى حدّ الالتزام به والانصياع لقواعده، ما جعله أقوى من القانون نفسه لأنّ هذا الأخير يَستعمل أسلوب الردْعِ من أجل التطبيق فيحين يعتمد هو أسلوب الإقناع الذي تسعى الهيئات العرفيّة من خلاله إلى إقناع الفرد في مجتمعاتها لتبني أفكارها واحترامها (الولاء الروحي) كما هو الحال في بعض مناطق الجزائر (منطقة مزاب بغرداية – منطقة القبائل إلخ ..) أين يستغلال التنظيم الإداري الرسمّي لاتصال في التنسيق مع الهيئات العرفّية بغية تجنّب التطوّر السريع للأحداث والأخطار وبالتالي تفادي وقوع الأزمات.

III./1/ العرف في المجتمع الجزائري ورث الجزائريون عن أجدادهم وأسلافهم (الأمازيغ) تنظيمات عرفية تعبّر عن شخصيتهم القاعدية وضميرهم الجمعي الذي يحكمونه فيما بينهم بما يُسمى (العرف الاجتماعي)، هذا الأخير يربط بين أفراد (العائلات والعشائر والقبائل) لما لها من دور أساسي وعميق في فضّ النزاعات وفي التعايش بين أطياف المجتمع بهذه القوانين والأعراف التي اتفق عليها الناس.

ساهم العرف منذ القدم وما زال إلى اليوم في تماسك أفراد المجتمع الجزائري وفي تسيير شؤونه بالأخصّ في الأوقات الطارئة رغم المراحل الجدّ عصيبة التي مرّ بها، حيث عملت فيها مختلف العوامل على إحداث تغيرات عدّة، " فقد حاولت إدارة الاستعمار الفرنسي القضاء عليه بتفكيك تنظيماته العرفيّة وأن تصنع من الجزائري إنسانًا بعيدًا عن كل محيطه الاجتماعي التقليدي حتى يستطيع التحكّم فيه، ثم جاء النظام الجزائري بعد الاستقلال والذي ذهب في هذا الاتجاه التقدّمي الذي يستبعد الأنظمة الرجعية حتى يُعمّق ويُرسّخ منطق الدولة ومنطق النظام الدستوري"[1]، غير أنّ الجماعات ظلّت ومازالت تنعم بهذه التنظيمات العرفيّة التي لم يستطع أيّ نظام أن يُلغيها ويصنعها إلى حدّ الآن.

أبقى النظام الجزائري بعد الاستقلال على العرف وتنظيماته " لأنّ الدولة في تلك الفترة الزمنية كانت فتيّة وفي حاجة ماسة إلى لمّ الشمل وإلى ترسيخ المبادئ والمعالم الوطنية، ما أدى بالجزائريين إلى بوتقة واحدة وانصهار تام حتى تُبعَدَ كل عوامل المساس بمعاني الوحدة الوطنية "[2]

[1] – الحاج موسى بن عمر ، مصدر سبق ذكره.

[2] – المصدر نفسه.

لكن ما أن تحقّق ذلك حتى عاد نظام الحزب الواحد (حزب جبهة التحرير الوطني) إلى السعيّ من جديد نحوّ " محوّ المؤسسات العرفيّة والقضاء عليها لإحلال فكر جديد (تَقَدُّمِي) (طَلائعِي) و(اشتراكي) مأخوذ عن فكر الدوّل الاشتراكية السائرة على مبدأ (التخلّي قبل التحلّي)، بمعنى محوّ الفكر القديم لتطبّيق التوجّه الجديد الساعي بمبادئه إلى محوّ الخصوصيّات الثقافية والهويّات والزعامات المبنيّة على التنظيم الاجتماعي المبني هو الآخر على زعامات روحية وتوجيهية "[1].

عاد الاهتمام من جديد بعد الانفتاح الذي عرفته الجزائر من أواخر الثمانينيات **(1988)** إلى بداية التسعينيات بالتنظيم العرفيّ حيث أثبت التاريخ سقوط الفكر الاشتراكي بعد ما " شهد العالم انهيار المعسكر الشرقي (الاتحاد السوفياتي)، فظلّت الجزائر بدون هويّة اشتراكية إلى أن جاءت الأفكار الإسلامية بعد خراب مسّ البلد في شتّى المجالات والميادين (العشرية السوداء) "[2].

ظلّت الأوضاع خلال الأزمة التي شهدتها الجزائر بداية التسعينيات مستقّرة في كل من منطقتيّ (القبائل) و(مزاب)، لأنّهما لم تشهدا أيّ نوع من الخراب الذي مسّ بقيّة المناطق الجزائرية وهذا " راجع إلى تشبّث السكان فيها بأعرافهم وعاداتهم المتوارثة أبًاعن جدّ وبتمسّكهم بخصوصياتهم الثقافية، فقد تحمّلت المنطقتان وتجنّبتا الكثير بفضل تنظيماتها العرفيّة المُهيكلة التي كانت مانعة للصدمات والأزمات "[3]، فكانت عونًا للتنظيم الإداري الرسميّ الجزائري.

[1] – الشيخ علي بيوض، مصدر سبق ذكره.

[2] – المصدر نفسه.

[3] – مقابلة مع السيّد بن صالح مصطفى، أحد أعيان قصر القرارة، مقرّ مجلس أعيان قصر القرارة، غرداية، 2014/12/28، سا: 16.

" وُظِّفَ العُرفُ في أحايين كثيرة وفي بعض المناسبات التي يغلب عليها الطابع الانتخابي والسياسي بصفّة عامة في كسب استحقاقات وإعطاء الطابع العرفيّ لها حتى يُكْسَبَ الرِهان من هذا الجانب أو ذاك "[1]، غير أنّ ذلك تغير مع بداية الألفية الثانية " حيث شهدت الجزائر بعض الأزمات العنيفة التي مسّت كل من منطقتيّ (القبائل/ **2001**) و(مزاب/ **2015/2008م**) أين شهدت الخصوصيات الثقافية في الأولى، نوعًا ما، التفكّك في حين ظلّت الثانية النواة الصلبة لهذه الخصوصيات "[2].

III.2/ علاقة الاتصال بتكييف العرف مع التنظيم الإداري الرسميّ الجزائري

يؤدي الاتصال بمختلف أشكاله وأساليبه دورًا أساسيًا في الربط بين المسؤولين في التنظيم الإداري الرسميّ و(أعيان) و(عقّال) أو (شيوخ) هذه التنظيمات العرفيّة، حيث ساهم وبشكل كبير أيضًا في ايصال انشغالاتهم ومتطلباتهم وحلّ مشكلاتهم على مستويات عليا بالأخصّ أوقات الأزمات والظروف الطارئة، إذْ تكمن قوّة التناغم الموجودة بين التنظيم الإداري الرسميّ في الجزائر والقاعدة العرفيّة إلى قوة الاتصال الشخصّي والجمعّي الذي يوظفه أعيان وعقّال وشيوخ الجماعات

العرفيّة في تعاملاتهم مع رعاياهم، " فمتى ضعف الاتصال عندها وانعدم التفاعل بينها وبين رعاياها، كان الفشل حليف الدوائر والهياكل الحكومية، لأنّ قوته أو ضعفه يكمنان في تعاونه مع التنظيمات العرفيّة التي تقوم قوتها أو ضعفها هي الأخرى على قوة هيئاتها العرفيّة في الميدان"[3]

[1] – الحاج موسى بن عمر ، مصدر سبق ذكره.

[2] – بن صالح مصطفى، مصدر سبق ذكره.

[3] – المصدر نفسه.

" يضْطر التنظيم الإداري الرسميّ في كل الدوائر الحكومية الجزائرية في حال انسحاب التنظيمات العرفيّة من آداء مهامها أو بمجرد النظر إليها نظرة سلبية من طرفه، إلى البحث عن الأعيان للتواصل معهم لأنّه لن يتمكن من العمل من دونها في مثل هاته المناطق "[1]، فهو مُجبر على استغلال الاتصال للتنسيق بينها وبين المواطن في الجماعات العرفيّة لتحظى قراراته برضاه وبقبوله، الأمر الذي أدى به إلى بناء علاقات اتصالية متينة مع (أعيان) أو (شيوخ) أو (حكماء) أو (عُقَّالْ) هذه الجماعات، " تُوضع في حال المخطّط البلدي مثلاً، أولويات ذات طابع ريفي تستلزم الاتصال بممثليين عرفيين لكيانات أو جماعات متواجدة عبر البلديّات في إطّار تجمّعات سكّانية (الدوّار أو القريّة أو الدشرة) "[2].

يَتمّ الاتصال بالأفراد في الميدان عبر هيكل تنظيمي مُنظّم تُحدّد فيه المهامّ والأدوار بشكل تطوّعي يخدم المصلحة العامة دون الخاصة، وهذا بغرض التحكّم من جهة في القضايا والمشاكل التي يعاني منها المواطن داخل جماعته العرفيّة، ومن جهة أخرى فيما قد يُرهق الجهات الرسميّة ويُعرقل الصيرورة الجيّدة لمخطّطاتها ومشاريعها.

يتفرغ التنظيم العرفيّ (حلقة العزابة)، في حال المجتمع المزابي مثلاً، بكل هيئاته ومجالسه لأجل التواصل مع المواطن المزابي وإعلامه بما يهمّه ويخدمه، حيث " يُؤدّي التنظيم الجيّد والمنسّق لهذا التنظيم في القصور السبعة دورًا أساسيًا في انتقال المعلومة من مستويات دنيا إلى مستويات عليا عبر شبكات اتصال متنوّعة تعتمد الاتصال الشخصي السائد بين أفراد هذا المجتمع

[1] – الحاج موسى بن عمر ، مصدر سبق ذكره.

[2] - سعيد الشيخ، مصدر سبق ذكره.

الذي يعترف به بالأخصّ عند التعامل مع الأعيان "[1]، فهو السبيل الأنجع لفهم القضايا والاحتياجات وأيضًا لمنع وقوع الأزمات في مثلا هذه الجماعات أو المجتمعات العرفيّة، حيث ينتهج ممثلوّ التنظيم الإداري الرسميّ، لهذا الغرض، التواصل مع الأعيان لتسهيل تمرير قرار أو قانون ما، بالأخصّ أوقات الأزمات والحالات الطارئة أين يتطلب الأمر تكاتف وتضامن وتعاون مؤسسات الدولة العمومية والخاصة على حدّ سواء.

يصل التنظيم الإداري الرسميّ، من خلال الاتصال، إلى فهم متطلبات الفرد في هذه الجماعات، ففي حال أزمة (بريان/ **2001**) والأزمة الأخيرة (**2014/ 2015**) التي شهدتها منطقة غرداية، لاحظنا كيف بنت الدوائر الحكومية علاقات اتصالية متينة مع الأعيان فيها، حيث كانت من خلالهم تبعث برسائلها وبياناتها وقراراتها بغرض القضاء على الفتنة التي كانت قائمة آن ذاك، بل وتطلب الأمر لجوء الوزير الأول (محمد سلال) إلى لقاءات متعدّدة معهم، كانت قد عملت مختلف وسائل الإعلام الجزائري على نقل ونشر حيثياتها .

تطلب من جهة أخرى إيجاد الحلّ السلمي في حال أزمة (مالي) خلال المؤتمر الأوّل للسلّم المنعقد في (جويلية/ 2014) بالجزائر الاتصال بشيوخ وأعيان قبائل شمال مالي " (البَرَايْشْ – النُّوفَاسْ – أُولَمْنْدَالْ – العرَبْ – إِيمْقَالْ – تَلاَغِيلاَسْ)، و(عُقّاَل توارق) الصحراء الجزائرية وإشراكهم الحوار والنقاش وذلك لما لهم من ولاء روحي وثقافي للجزائر، فقد تبيّن أنّه من غير الممكن حلّ الأزمة بمعزل عن شيوخ القبائل المذكورة "[2].

[1] - بن صالح مصطفى، مصدر سبق ذكره.

[2]- أحمد بابا علي، مصدر سبق ذكره.

يبدو مما سبق أنّ العُرفَ متجذّرٌ في المجتمع الجزائري، وأنه كلما كان الاتصال قائمًا بين التنظيم الإداري الرسميّ وبين المجتمع من خلال فاعلية (الأعيان) وذوي المراتب الاجتماعية المختلفة كلما أمكن للعُرف تسهيل مهام التنظيم الإداري الرسميّ في دوائره الرسميّة المختلفة (حكومة – وزارة – ولاية – بلدية). فأصل التنظيم الإداري في أيّ مجتمع في العالم ليس القوانين فقط بل حتى العُرف، " فالدستور البريطاني مثلاً عرفّي وغير مكتوب، وهذا ما جعل عمليّة التعديل فيه حسب التطوّرات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية التي تطرأت على المجتمع سهلة، حيث يحمل في طياته مبادئ تقوم عليها الدولة في الحكم وهي معروفة لدى العام والخاص، لذا ليس لبريطانيا مجلسًا دستوريًا لحماية دستورها بل ليست في حاجة إليه، لأنّه نتاج الأفكار التحرّرية ونتاج العرف الذي يقوم عليه المجتمع البريطاني عن قناعة تامة، ما جعله محترمًا من طرف المواطن البريطاني "[1].

يُمكن القول في نهاية هذا المبحث بأنّ الاتصال يُساهم في تكييف العُرف مع التنظيم الإداري الرسمّي الجزائري وذلك بإنشاء وسائل اتصال دائمة تعمل على التقريب بين المفاهيم أو القيّم العرفيّة وبين هذا التنظيم الذي يبقى استغلاله للتنظيم العرفي مناسباتيًا، بالاخصّ أوقات الأزمات.

[1] – سعيد الشيخ، مصدر سبق ذكره.

IV/ مرحلة ما قبل حدوث أزمات وقعت في الجزائر بعد أزمة فيضانات غرداية (2008م)

حاولت الدراسة في هذا المبحث معرفة مدى فعالية دور القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر وذلك من خلال تحليل مرحلتيّ ما قبل حدوث أزمتيّ (الغاز الصخريّ) و(الأزمة الاقتصادية) الأخيرة في الجزائر لفهم مدى استفادة التنظيمين (الإداري الرسمّي/ والعرفّي) من نتائج ودروس الأزمات السابقة مع التركيز على أهمّ الوسائل والأساليب المُنتهجة من طرف القائم بالاتصال فيهما.

تمّ، في البداية، عرض مرحلة ما قبل حدوث ثلاث أزمات وقعت في الجزائر (أزمة غرداية **(2008/10/01م)** – أزمة الغاز الصخرّي **(2014/2013م)** - الأزمة الاقتصادية الأخيرة **(2015م)**)، من خلال شرح العوامل والأسباب التي أدت إلى وقوعها والتي لم يتمّ تداركها في الوقت المناسب رغم عديد المؤشّرات التي ظهرت في بداياتها، مع الإشارة إلى أنّه لم يتسنى للطالبة الباحثة تطبيق الدراسة على أزمة معيّنة وعلى قائمين بالاتصال في قطاع معيّن، وذلك لتخصّص كل قطاع في مجال معيّن، الأمر الذي أدى إلى ترك المجال مفتوحًا لجمع المعلومات الميدانية بتوزيع الاستمارة على القائمين بالاتصال في الوزارات والولايات وعلى مستوى كل وزير ووالي، بالإضافة إلى أعيان منطقة (ميزاب).

اختيارت أزمة فيضانات غرداية **(2008/10/01م)** لتكون نموذجًا يُفترض الاعتبار من نتائجها التي كانت كارثية، والتي أبرزت أخطاء في التسير والاتصال كما تمّ توضيحه في مقدّمة الدراسة، ضف إلى كونها جمعت بين نوعين من الاتصال في المنطقة (رسمّي) بإشراف السلطات المحليّة،

و(غير رسمّي) بإشراف من الهيئات العرفيّة التي نسّقت بأشكال وأنواع اتصالية مختلفة للقضاء على الأزمة، أمّا بخصوص أزمتيّ (الغاز الصخرّي) و(الأزمة الاقتصادية) فيرجع اختيارهما لكونهما وقعتا بعد الأزمة السابقة الذكر وأكثر من ذلك بعد ظهور نفس المؤشّرات التي كانت ظهرت في أوّل حدوث لهما ما سيساعد على التعرّف على مدى استفادة كل من التنظيم الإداري الرسمّي والتنظيم العرفي لـ (بني ميزاب) من دروس وعبر الأزمة السابقة، الأمر الذي سيأتي توضيحه لاحقًا.

1.IV/ حقيقة ما قبل حدوث أزمة فيضانات (2008/10/01م) بغرداية

لم تسلم الجزائر، عبر التاريخ وكغيرها من دول العالم، من وقع الأزمات بالأخصّ في السنوات الأخيرة، حيث شهدت أزمات متتالية ومختلفة باختلاف طبيعتها وشدّتها وعوامل وأسباب وقوعها، فقد مرّت منذ الفاتح أكتوبر(2008م) وإلى غاية (2015م) بـأكثر من خمس أزمات: أزمة فيضانات (غرداية/ 2008م) التي أسفرت عن خسائر بشريّة وماديّة كارثيّة، وفي نفس السنة أزمة (برّيان) التي امتدّت إلى غاية (2015م)، لتليهما أزمة الزيت والسكر (2010م) التي كانت عبارة عن مؤشّر لبداية ما يُسمى بثورات الربيع العربي في المنطقة المغرب العربي.

كاد بروز أزمة (تيقنتورين/ 2013م)، من جهته، أن يؤدّي إلى انفجار أنبوب الغاز الرابط بين الجزائر وإيطاليا لولا التدخّل الفوري لعناصر الجيش الشعبي الوطني، كما أدخلت (أزمة الغاز الصخرّي/ 2014/2013م) منطقة الجنوب في حالة استنفار قصوى، بالأخصّ حينما خرج سكّان عين صالح في احتجاجات مفتوحة مطالبين بتوقيف استغلال هذه المادة الطبيعية التي اعتبروها خطرًا على صحتهم وبيئتهم، وضربت (الأزمة الاقتصادية الأخيرة/ 2015م) الاقتصاد الجزائري في

العمق، ما أدى بالحكومة الجزائرية إلى تعطيل عدّد مهمّ من المشاريع وانتهاج سياسة التقشّف ورفع أسعار بعض المواد الغذائية الأساسية (الحليب – الزيت – السكر .. إلخ).

تعود حيثيات وقوع أزمة غرداية **(2008م)** إلى قوّة وشدّة الفيضانات التي اجتاحت المنطقة صبيحة الـ (**2008/10/01م**) والتي نتجت عنها خسائر ماديّة وبشريّة جسيمة خلقت حالات من الرعبّ والهلّع لدى الأهالي كما المسؤولين لأنّها لم تكن متوقعة رغم ما سبقها من معلومات ومؤشّرات توحي بقدوم الوادي وبتدفق مياهه، فالجميع كان مهتمًّا ومنشغلاً بالتحضير لاحتفالات عيد الفطر المبارك ناهيك عن اهتمامه بأزمة (بريّان) التي اشتعل فتيلها في نفس السنة، في حين كانت المؤشّرات تزداد ظهورًا الواحد تلو الآخر في وقت قياسي وجِدّ متسارع أدّى إلى تسجيل خسائرَ ماديّة وبشريّة لم تكن في الحسبان جراء ما شهدته المنطقة من مشاكل اجتماعية ونفسية زادت من تأزُّم الوضع وحدّته.

خلّف فيضان وادي (مزاب)، في تلك الفترة، وفاة **(40)** شخصًا وشردّ أكثر من **(5000)** عائلة ودمّر ما يقارب **(500)** محلّ تجاري ومقرّات إدارية ومدارس ومكتبات وهياكل قاعدية، وتسبّب في تضرّر بعض الجسور والطرق وعزل الأحياء بكاملها، كما سجّل أضرارًا كبيرة في القطاع[1] الفلاحي حيث أتلف ما يقارب **(600)** هكتار من الأراضي الفلاحية المعروفة في كلّ من (لعديرة – الضّاية بن ضحوة – العطف – زلفانة ومتليلّي) تمثّلت في **(19)** ألف نخلة وفي أزيد من **(60)** ألف شجرة، وردم ما يقارب **(15)** ألف رأس ماشيّة جرفتها السيول بالإضافة إلى غرق وانهيار العديد من

[1] - فطيمة بوهاني، "**خلية الاتصال في مواجهة رهانات أزمة فيضانات 2008 بغرداية**"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (07)، جامعة الوادي، 2016، ص، ص [110، 111].

المنشئات السكنية والمرافق العمومية والمعالم التاريخية التقليدية ذات الطابع العمراني المتميّز، كمرافق الريّ التقليدي ما أدّى إلى بالسلطات العليا في البلاد إلى إعلان غرداية منطقة منكوبة.

لم تكن – للعلم – حالات الخراب والدمار تلك الأولى من نوعها في (غرداية) فحسب القراءة الكرونولوجية للأزمات التي مرّت بها المنطقة، يكون الأمر قد تكرّر لأكثر من مرّة وذلك منذ **(1780م)** إلى غاية **(1884م)** أين تسبّبت الفيضانات في انهيار أزيد من **(300)** مسكن في كلّ من (قصر بني يزقن) و(قصر العطف)، لتليها فيضانات الـ **(1901/09/30)** التي هلك على إثرها **(13)** شخصًا إلى جانب فيضانات **(1991/06/02م)** وما شهدته المنطقة من انهيار العديد من البنايات المحاذية لمجرى الوادي وهلاك **(04)** أشخاص[1].

أوضّحت القراءة الكرونولوجية السابقة الذكر أنّ المعرفة التاريخية عن الفيضانات الخمسينية في المنطقة الممتدة من " (الأبيّض سيد الشيخ) إلى حوض (ورقلة) مرورًا بمنطقة (مزاب) و(متليلي) معروفة لدى صُنّاع القرار التنمويّ والعمراني محليًّا ومركزيًّا، غير أنّ الانحرافات المسجَّلة منذ الاستقلال الوطنّي في تطبيق المخطّطات التوجيهيّة للتعمير على المستوى البلدي والولائي وغياب رؤية تنمويّة جهويّة متقاسمة مواطنيًا مع السلطات المركزية "[2] " فضلاً عن ضعف تصميم مخطّط (أورساك/Orsec) الخاص بالطوارئ، خاصّة من حيث تحديثه"[3]" وإشراك الفواعل المحليّة العموميّة والمواطنيّة بفعاليّة في تصميمها وتنفيذها أدّى إلى

[1] - المرجع نفسه، ص، ص [110، 111].

[2] - مقابلة عبر النت مع قاسم حجاج، (أستاذ العلوم السياسية)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الخميس 2016/07/21، 14:30 سا.

[3] - المصدر نفسه.

اللجوء إلى الاستنجاد بالدعم اللوجستيكي للمؤسسة العسكرية (قيادة الناحية العسكرية الرابعة)، ما يوحي إلى فشل المعنيين بالأمر في مواجهَّة الموقف الطارئِّ الذي حدث.

ما كانت إذنْ أزمة فيضانات **(2008/10/01)** لتكون حدثًا مفاجئًا لو تمّ الاهتمام بكلّ المعلومات والإشارات التي كانت سبقت حدوثها بأيام بل بسنين وأعوام فقد اتّضح بالإضافة إلى ما تقدمت به الدراسة أنّ ثمّة اتصالات جرت منذ سنوات من طرف خبراء من مديرية الريّ ومختصين في السكن والعمران إلى جانب جماعة أمناء السيل الذين ظلوا منذ سنة **(2004م)** وحتى وقوع الأزمة ينبهون المسؤولين المتعاقبين على المجالس البلدية والولائية في الإدارة المحليّة لمنطقة (غرداية) ويحذرونهم من خطر نزوح السكّان وإقامتهم على ضفاف الوادي، كما لم يتوقفوا عن توجيه نداءاتهم المتكرّرة بضرورة الإسراع إلى توسيع مجرى الوادي وإعادته إلى طبيعته، الأمر الذي كانت أشارت إليه نتائج دراسة قام بها مكتب دراسات سويسري **(GB)** [*] منذ شهر ماي **(2000م)**، التي أكدت مدى خطورة التزايد المستمر للمنشآت العمرانية على ضفتّيه. [1]

عكفَّت الإذاعة المحليّة لمدينة غرداية – من جهتها – ومنذ تأسيسها على التحسيس بخطورة رميّ النفايات في الوادي بإعدادها وبثّها لأكثر من **(50)** حصة إذاعية بين تحقيقات وروبورتاجات

[*] – إسم صاحب الدراسة السويسري (بوماني غارجان Bomani Garden)، (اهتمت هذه الدراسة : . تطهير وادي مزاب من النفايات المكدّسة وحماية المنطقة من الفيضانات وبعملية إعداد الحواف على ضفاف الوادي).

[1] – فطيمة بوهاني، **أهمية المعلومة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لكيفية تفعيل قنوات الاتصال بين السلطات المحليّة والمواطن أثناء أزمة فيضانات غردية 2008**، دراسة منشورة في كتاب **الإعلام والأزمات: فن التضليل والدعاية**، (ط 01)، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2016، ص536.

كانت تناولت موضوع إعادة الوادي إلى مجراه الحقيقي، وأيضا مسألة تطهيره من النفايات المنزلية، وجثّث الحيوانات، وإلى غير ذلك من مسبّبات انسداد تدفّق المياه وما ينجرّ عنه من تدفّق عشوائي على المناطق العمرانية، ومن جهتها " حرصت مديرية الحماية المدنية هي الأخرى على تنبيه وإعلام كل مسؤول محلّي على مستوى منطقته بالكوارث المحتملة، جراء بعض الظواهر والحالات التي يتمّ رصدها من خلال عمليات إحصاء الأخطار المهدّدة للمنطقة "[1].

سبقت المؤشّرات السابقة الذكر وقوع أزمة فيضان وادي (مزاب) بتوقيت يُفترض أنّه كان كافيًا لتجنّب حدوث الأسوأ، لكن لم تلق هذه المعلومات الاهتمام والمتابعة وذلك بسبب الاستهتار بالاتصال وبمكانته، حيث لوحظ من النتائج دراسة الماجستير* أنّه تَكَرَّرَ وقوع هذه الأزمة حتى بعد ظهور نفس المؤشّرات ما يعني أنّ " الخلّل يكمن على مستوى الذهنيات البيروقراطية المغلقة على نفسها المتعالية على الفواعل الاجتماعية المواطنية التي بإمكانها دعم وترقية السياسات العموميّة وتنمية أساليب تطبيقها في أرض الواقع، مع مراعاة الخصوصّويات الطوبوغرافيّة والاجتماعية والثقافّية المميّزة لكلّ منطقة في الدولةالجزائرية ـ القارة "[2].

---

[1] – المرجع نفسه، ص 536.

[*] – " الاتصال ودوره في إدارة الأزمات – أزمة فيضانات غرداية 2008 أنموذجًا – دراسة ما جستير من إعداد الطالبة فطيمة بوهاني، جامعة الجزائر 03، 2010.

[2] – قاسم حجّاج، مصدر سبق ذكره.

بدى الفاعل الرسميّ سياسيًا وبيروقراطيًا واتصاليًا، في هذا الشأن، " في عزلة بل مُغيّبًا عن محيطه لأسباب مختلف منها تحديدًا عدم إدراك جُلّ التداعيات المتعلقة بظواهر التغير الجيلي والتغير في نمطّ العيشّ والتغير الاتصاليّ المُعَوْلَمْ، بالإضافة إلى ضُعفْ الاستراتيجية الإعلامية في التعامل مع مثل هذه المواقف الحرجّة وزَعْم المؤسّسات العموميّة بالاكتفاء بحلّ مُنْفَرِدٍ لمثل تلك الأزمات والكوارث الكبرى من دون ترقية الشراكة (مدني – عسكري) مؤسسيًا، في ظلّ تنامّي المخاطّر الطبيعية والصناعية والحضريّة المختلفة في عالم مترابط بيئيًا ومناخيًا واقتصاديًا وإعلاميًا. "[1]

تُعدّ مرحلة ما قبل حدوث الأزمة أهمّ مرحلة في إدارة وتسيير الأزمات، الأمر الذي سيُوضِّح مدّى استفادة القائمين على التنظيم الإداري الرسميِّ في الجزائر من نتائجها ودروسها والذي سيتمّ شرحه وتفسيره أكثر من خلال مرحلة ما قبل حدوث أزمتيّ (الغاز الصخرّي) و(الأزمة الاقتصادية) الأخيرة.

2.IV/ أزمة الغاز الصخرّي (2014/2013 م)

لا تُعتَبر احتجاجات الجنوب الجزائري وليدة اليوم، بل كانت احتجاجات مبكّرة أي منذ **(2003/ 2004م)** حيث ظهرت (حركة أبناء الجنوب من أجل العدالة) التي كان من بين مؤسّسيها مزابيين أمثال (الطيب كمال فخّار)، انقسمت الحركة إلى جناح متشدّد يطالب بالانفصال عن الشمال أو على الأقل بحصّة من عائدات النفطّ لولايات الجنوب، وقد لجأ هؤلاء إلى حمل السلاح ثمّ تخلوّا عنه بينما ظلّ الجناح الآخر في مالي ضمن (حركة التوحيد والجهاد في غرب افريقيا) في حين طالب آخرون بحقوقهم الشرعية دون عنف، وعلى الرغم من أنّ الأغلبية من المحتجّين

[1] - المصدر نفسه.

تقرّ بعدم ولائها لـ (حركة أبناء الجنوب من أجل العدالة)، إلاّ أنّهم أقرّوا بالتهميش و(الحقرة) التي يعاني منها سكّان الجنوب مقارنة بما يتمتّع به سكّان الشمّال[1].

توسّعت هوّة الاحتجاجات في منطقة الجنوب الجزائري بداية من **(2013م)** حيث " شهدت منطقة ورقلة احتجاجًا لمجموعة بطالين أمام (الوكالة الوطنية للتشغيل) إضافة إلى إقدام مجموعة أخرى من خريجي الجامعات على حرق شهاداتهم الجامعية اعتراضًا منهم على سياسة التهميش"[2] التي يعانون منها بالرغم من أنّ أغلب الشركات والمؤسّسات البترولية تنشط بالمنطقة، ناهيك عن غياب المرافق العمومية الضرورية في شتى المجالات بالأخصّ المجال الصحّي، إذ تفتقر المنطقة بكاملها إلى مستشفى جامعي ما يضطّر المريض إلى قطع مسافة **(400 كم)** للتداوي بالمستشفى الجامعي لولاية (باتنة) بالنسبة للمتواجدين على مستوى ولاية (ورقلة)، أما بالنسبة لولايات الجنوب الكبير فإنّ الأمر يتعلق بقطع مسافة **(1000 كلم)** وفي أحايين أخرى أكثر لأجل العلاج في الوقت الذي تسترزق فيه كل الجزائر من خيرات المنطقة.

لم تأخذ السلطات العليا بعين الاعتبار المؤشّرات التي كانت قد نبّأت بخطورة الوضع في المنطقة لعدم مراعاتها لتغير نمط المعيشة لدى السكّان، ولمدى وعيهم بحقوقّهم المشروعة مقارنة

[1] - قاسم حجاج مصدر سبق ذكره.

[2] – فاطمة الزهراء حاجي، "**ورقلة: الوصاية على احتجاجات سكّان الجنوب**"، جريدة المحور أون لاين 2016/03/13، **[http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile]**، تاريخ وساعة الدخول 2016/07/18، 19:30.

بما كانوا عليه في الماضي وذلك " لضُعف الاستراتيجية الاتصاليّة العموميّة عامّة، في أكثر من ملفّ محلّ جدّل مُوَاطَنِّي، حيث عكف الإعلام المحلّي مُمَثَّلاً في الإذاعات المحليّة على العمل على تلبية الطلب الرسميّ بعيدًا عن تمثيل قيمة الخدمة العموميّة، ما جعل من المواطن المعاصر في المنطقة أكثر إعلاميةً ومطلبيةً بتَتَبُعِه القنوات الفضائية فضلاً عن استخدامه الواسع لشبكَّات التواصل الإجتماعي "[1].

زاد ضُعف أداء الهيئات المنتخبّة المحليّة والبرلمانيّة من جهَّة أخرى الوضع تأزُّمًا وذلك " بفعل التزوير المتكرِّر للعملية الانتخابيّة، وتنامي دور اللُوبيّات الماليّة السياسيّة في صُنع واتّخاذ القرار محليًّا ووطنيًّا من شعور سكّان الجنوب بالا مساواة بينهم وبين سكّان الشمّال، إذ يوجد في الجنوب إطارات وكفاءات لا يُستَهان بها لكنّها محرومة من حقوقها "[2]، الأمر الذي ساعد على تنظيم احتجاجات* واعتصامات سلميّة وغير سلميّة مناهضة لاستكشافات (الغاز الصخرِّي) واستغلاله، حيث نظّم مواطنُّو (دائرة عين صالح) أنفسهم وخرجوا للتعبير عن رفضهم لذلك خلال السداسي الأوّل من **(2015م)**، في الوقت الذي شهدت فيه الجزائر ضغوطات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ما تطلّب منها التريّث في اتخاذ قرار استغلال (الغاز الصخرّي).

[1] – قاسم حجاج، مصدر سبق ذكره.

[2] – المصدر نفسه.

* – احتلت ولاية ورقلة المرتبة الثالثة وطنيًا في الاحتجاجات، حيث سجلت خلال (2013م) ما يفوق (547) إحتجاجًا يتمركز أغلبها في كل من بلدية (الرويسات) و(حاسي مسعود) و(تقرت).[انظر الموقع نفسه].

لا يُمكن أبدًا تبرير تأخُّر السلطات العمومية تدبّر أمر الاحتجاجات في المنطقة مسبقًا إلى جهلها به لأنّها " كانت على علم بما سيحدث، غير أنّها دأبت على التعامل مع الموضوعات ذات الجدّل العامّ عبر الأجهزة البيروقراطية والأمنيّة، المحليّة والمركزيّة فقط، التي لم تكن توصل المعطيات الميدانية بشكل دقيق ومُنصِّف وصادِقّ، كما أعوزتها استراتيجية التعامل معها بالأساليب الاتصالية والإعلامية والتربوية والسياسية، فقد باتت منظَّمات المجتمع المدني (جماعات عرفية وجمعيات وأحزاب) شبه مُغيّبة، والمعارضة الحزبية ضعيفة أو مُضَّعفة، في سياق توتّرات ما سُمِي بـ (انتفاضات الربيع العربي) "[1].

يُعدُّ (الغاز الصخرّي) مصدرًا طاقويًا جديدًا أدى التنقيب عنه في العالم إلى البحث عن فهم انعكاساته السلبيبة بمعنى البحث في مجالات الربح والخسارة فيه، غير أنّ الجزائر التي تحتلّ المرتبة الثالثة عربيًا في مجال التنقيب عنه قد سارعت إلى ذلك بالرغم من تنبيه وتحذير الخبراء لها، وهذا لتأثُّرِها بانخفاض إنتاجها وتدهور أسعار الغاز والنفط بداية **(2014م)** ما أدّى بالحكومة الجزائرية إلى اتخاذ قرار الاستغلال وليس التنقيب فحسب، غير أنّ قرارها ذاك قُوبل بالرفض وبجملة من الانتقادات، فقد كان عليها التوجّه أوّلاً نحوّ المزيد من التحسيس والتوعيّة بأهميّة استغلال هذا المورد الطاقويّ والتحدّث بكل صراحة وشفافية عند تحديد معنَّى الاستغلال والتنقيب والتجربة انطلاقًا من قانون الماليَّة المُصَادق عليه في **(2009م)**، كما توجّب عليها التفضُّل بشرح وتفسير أسباب اللّجوء إلى منطقة (عين صالح) دون غيرها من المناطق الأخرى التي تزخر بهذه المادَّة مع ذكر ما يُمكن للمواطن الاستفادة منه بالأخصّ الشباب.

[1] – المصدر نفسه.

" تخوَّفَ سكّان المنطقة من التأثيرات السلبية لعملية التنقيب عن (الغاز الصخرّي) على مياه الشرب والريّ، لأنّ عملية التكسير (الهيدروليكي) وتكنولوجيا الحفّر المستخدمة في استخراجه تحتاجان إلى ضخّ كميات ضخمة من المياه للوصول إليه"[1]، وازدادت تخوّفاتهم أكثر جراء الضبابية التي انتهجتها السلطّات في الإعلان عن بداية العملية في وسائل الإعلام، حيث شُرِع في الاستغلال وليس التنقيب، الأمر الذي انتفض لأجله السكّان وسارعت إلى استغلاله الطبقة السياسية ناهيك عن التوقيت غير مناسب لذلك، فقد شهدت الجزائر في تلك الفترة حراكًا سياسيًا كبيرًا وخطيرًا (مرض الرئيس + العهدة الرابعة)

لم تتدبر السلطات العمومية أمور الأزمة حتى بعد التأكد من مؤشّراتها " لضعف التنسيق بين الأجهزة الحكومية بفعل الخلافات المتنامية حينها داخل السلطة السياسية [العلبة السوداء = (مخابرات + رئاسة)] حول العهدة الرابعة للرئيس بوتفليقة، وضُعف الاستراتيجية الاتصاليّة والإعلامية العموميّة عمومًا أمام سيل التدفّقات الإتصالية والإعلامية العابرة للحدود الوطنيّة، وتأخُّر فتح الفضاء الإعلامي الوطني الخاص، ولضعف الإعلام العمومّي المركزي الذي ظلّ يعيش في ظلّ عولمة الاتصلات والإعلام، العصر الستاليني في التعامل مع المعلومة والتفاعل الإعلامي اللحظي المُعَوْلَمْ. "[2]

---

[1] – كارول نخلة، " **تجربة الجزائر مع الغاز الصخرّي** "، مركز كارنيغي للشرق الأوسط، 2015/04/23. [انظر الموقع على النت **http://carnegie-mec.org/2015/04/23/ar-pub-59869**]، تاريخ وساعة الدخول: 2016/07/18، 18:00سا.

[2] – قاسم حجاج، مصدر سبق ذكره.

عملت الإشاعة نفسها على تأزيم الوضع في المنطقة لغياب المعلومات الدقيقة والصحيحة بسبّب تضارب تصريحات المسؤولين والخبراء من جهة، ومن جهة أخرى ما كان يُنشر على شبكات التواصل الاجتماعي من معلومات عن بداية الاستغلال وليس التنقيب الأمر الذي أفقد وسائل الإعلام التقليدية ثقّة المواطن فيها، وأدّى بالمرّة إلى مطالبته بتنوير الرأيّ العام بحقيقة ما يحدث.

كان بإمكان السلطات العموميّة التعامل مع مثل هذه الموضوعات ذات الحساسيّة البيئيّة، " بتقدير أكبر لتنامي درجّة الوعيّ المواطنّي وحساسيته إزاء تنامي ظاهرة التدهوّر البيئي بكافة أشكاله، بفضل تنامي منسوب الوعيّ المواطني في الجزائر عامة وفي الجنوب تحديدًا، بفضل التعليم العام والإعلام اللحظّي المُعَوْلَمْ، كما كان بإمكانها تجنُّب تفاقم تلك الأزمة لو أنّها بالفعل"[1] " تركت الساحة السياسية والإعلامية تتشكّل منذ بداية التعدّديّة أو على الأقل منذ العودة إلى التعدّديّة السياسية والحزبيّة سنة (**1996م**)، بشكل طبيعي غير مصطنَّع، مُوَظِّفة الريع النفطِّي لتلميع الصورة العامة لضُعف منسوب الشرعيّة "[2].

3.IV / الأزمة الاقتصادية (2014/ 2015 م)

كانت ومازالت الأزمات عبر التاريخ فرصة لإعادة ترتيب شؤون البيت، حيث لما وقعت أزمة الكساد الكبير* سنة (**1929م**) التي تعدّ من أبرز نتائج الحرب العالمية الأولى (**1914/ 1918م**) التي زعزعت النظام الرأسمالي في أسّسه، لأنّها ساهمت في ظهور العديد من الأزمات (اقتصادية، اجتماعية، مالية ..إلخ) بالأخصّ الأزمة السياسية التي جعلت من بعض التيارات المتطرّفة تصعد

[1] - المصدر نفسه.

[2] - المصدر نفسه.

*– أزمة الكساد الكثير أو الانهيار الكبير (Great Depression)، هي أكبر أزمة اقتصادية شهدها القرن العشرين، حسب المؤرخين بدأت مع انهيار سوق الأسهم الأمريكية 1929/10/29م.

إلى سدّة الحكم كما كان الحال بالنسبة (لألمانيا النازية) و(إيطاليا الفاشية) و(إسبانيا الفرانكو فاشية)، مما أدى إلى قيام الحرب العالمية الثانية (**1939/ 1945م**).

كانت الفرصة بعد الحرب العالمية الثانية جدّ مناسبة أمام الدوّل العظمَّى لإعادة ترتيب شؤون بيت العالم وبالفعل كان هناك حديث جاد عن ذلك، فكان أن اتفق كبار الحلفاء في المجال السياسي على إنشاء هيئة الأمم المتحدة لإعادة ترتيب شؤون النزاعات الدولية، بحيّث نصّت المادة **(33)** من الفصل السادس من ميثاق الهيئة على حلّ وتسوية النزاعات بطرق سلمية، كما اتفقت من جهة أخرى على ترتيب أمور البيت الاقتصادي بالأخصّ وأنّ نظام النقد كان قد شهد فوضى عالمية كبيرة ما أدّى إلى إجبارية إعادة ترتيب النظام النقدي والمالي، كذلك هو الشأن بالنسبة للتجارة التي لم تسلم هي الأخرى من الفوضى التي أدت إلى انعقاد أول مؤتمر للنظام النقدي العالمي في (أمريكا) بغية تأمين الاستقرار والنموّ الاقتصادي العالمي.

كانت هذه نظرة بسيطة لما أسفرت عليه أزمة الكساد الكبير**(1929م)**، وكيفية التوجّه نحوّ تجنّب وتفادي أزمات مستقبلية مماثلة، بالأخصّ والعالم الغربي كان قد عانى الكثير منها، وذلك عبر رؤى قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى فرضتها الإرادة السياسية لكل دولة، على عكس ما يحدث في الجزائر وبعضٌ من الدوّل العربية أين تعتبر الأزمة

" أزمة (حوكمة) بمعنى أزمة في تسيير شؤون البلد نفسه "[1]، لأنّ من الأسباب الخارجية لحدوث الأزمات هي تلك المتعلقة بالتغيّرات والتحوّلات التي يشهدها العالم في شتّى الميادين

[1] – مقابلة مع أحمين شفير، (أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية/ جامعة الجزائر 3)، الأربعاء 22 جوان 2016، بمكتبه بقرّ الجمعية الجزائرية للاقتصادين بجامعة الجزائر 3، 11:00 سا.

والمجالات (الإقتصادية، السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية ..)، أمّا الأسباب الداخلية فترتبط برفض أنظمة الحكم العربية مواكبة التحوّلات الحاصلة ما جعلها تتصادم وتعاملات قديمة جدًا.

تأثرت الجزائر بظرفين أساسيين جعلا من الحوكمة فيها في أزمة، تمثّل الظرف (الأوّل) في " طبيعة النظام الذي تحكمه جماعات ليس لديها نظرة طويلة أو بعيدة المدى لمستقبل الجزائر "[1] لأنّ صعود هذه الفئات إلى السلطة وكيفية استحواذها على الحكم لم يتحقق بالعمل والعلم والتخصّص والكفاءات .. إلخ، وتمثّل الظرف (الثاني) في " دور (ريع المحروقات) الذي لم تُعطَى له مهمّة بناء الدولة واقتصاد البلد، وإنّما كُلِف بمهمّة الثراء الشخصّي ما سمح لهذا النظام بوضع (نظام زبائني) بمستويات مختلفة "[2] حيث لم يُستعمل هذا (الريع) في تنمية البلد وتطوير اقتصاده وفي تنويع قدراته الإنتاجية بل استُغِل أكثر في تحقيق أغراض سياسية اجتماعية من أجل الحفاظ على التوازنات الهشّة للنظام والحفاظ على الإستقرار الاجتماعي.

يظهر مما سبق أنّ مسألة الحديث عن الأزمات في الجزائر مرتبطة أكثر بـأزمة (الحوكمة) فيها، وإلا كيف يُفسّر وقوعها في أزمة اقتصادية مشابهة لتلك التي مسّتها في أواخر الثمانينات (**1986/ 1987م**) ؟ لأنّ مجرد الحديث عن الأزمة الأخيرة يؤدّي حتمًا إلى الحديث عن التشابه الكبير الذي تميّزت به العوامل والأسباب الرئيسة التي أدت إلى وقوع كل من الأزمتين مع اختلاف بسيط في نقطة أو نقطتين، كما يؤدّي إلى البحث في ضعف التصدّي لها في وجود نفس العوامل والمؤشّرات.

[1] – المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

مسّت الأزمة المالية العالمية (**2008م**) الجزائر بطريقة غير مباشرة لسببين رئيسيين: " لأنّ نظامها المالي معزول إلى حدّ كبير عن النظام المالي الدوّلي "[1] حيث أنّها لم تكن تملك معاملات كبيرة مع هذا النظام (ليس لديها بورصة كبيرة وقويّة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى لدى الجزائر فيما يخصّ الجانب النقدّي في احتياط الصرف وما شابه ذلك " نظام إداري يُقيّد كل الأنشطة المتعلقة بالنقود والصرف، وذلك من خلال (البنك المركزي الجزائري) الذي يدير بصفّة شبه كاملة كل ما تتعامل به الجزائر مع الخارج ذهابًا وإيابًا"[2] فهو الذي يتحكم في زمام الأمور بحكم القانون الذي يسمح له بالإشراف على التعاملات النقديّة والمالية مع بقية العالم من خلال تدفّقات خارجية (من داخل البلد إلى خارجه) وداخلية (من خارج البلد إلى داخله)، ما يوضّح بأنّ التعاملات المالية ليست حرّة كما هو الحال عند باقي الدوّل التي يُكلّف فيها (البنك المركزي) بمراقبة هذه التدفّقات عن بعد وليس عن قرب.

ظلّت الجزائر بهذين السبَّبيْن بعيدة عن الضرّر إبّان الأزمة المالية (**2008م**) لكنّها بالمقابل تأثّرت بالأزمة الإقتصادية (**2014/ 2015م**) حيث بدى ذلك جليًا من خلال تبنيها سياسة ترشيد النفقات بتأجيل بعض المشاريع الاقتصادية التي كانت مبرمجة على غرار مشروع (ترامواي الجزائر)، إلى جانب انتهاجها سياسة التقشّف بمنع استيراد بعض المنتوجات والاكتفاء بالسلّع المحليّة مثلما هو الأمر بالنسبة للإسمنت والأجهزة الالكترونية، وعجّلت الحكومة، بالإضافة إلى ما تقدّم، بإطلاق ما يسمى بـ (القرض السندي) بغرض الاستدانة من الشعب ورجال الأعمال، ولجأت إلى إطلاق القرض الإستهلاكي من أجل دعم المنتوجات المحليّة وكبح فاتورة

[1] – مقابلة مع فريد بن يوسف، (أستاذ مختصّ في العلوم الإقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الجزائر 3)، كلية الاعلام والاتصال، جاومعة الجزائر 3، الأحد 2016/06/26، 11:00 سا.

[2] – المصدر نفسه.

الإستيراد، بالإضافة إلى رفع أسعار الوقود قصد التخفيف من وطأة انخفاض أسعار البترول وكذا أسعار الماء والكهرباء والأنترنيت والمواد التي كانت مدعّمة سابقا من طرفها.

تُوضّح جملة الإجراءات الاستعجالية التي انتهجها المسؤولون في البلاد بأنّ الأمر" قد بات خطيرًا حقًا وبأنّ الأزمة الإقتصادية (**2014/ 2015م)** قد ضربت الاقتصاد الوطنّي في العمقّ "[1] لأنّها مسّت ركائزه الأساسية وهذا ما يُنبؤ مستقبلاً بحدوث أزمات أخرى مختلفة (إجتماعية، سياسية .. إلخ)، كما حدث في الأزمة العالمية (**2008م**) التي تحوّلت من أزمة مالية محضَّة إلى أزمة اقتصادية ثم إجتماعية (تضخّم الأسعار، بطالة ..) ثم سياسية سمحت بصعود الأحزاب اليمينية المتطرّفة في (أوروبا).

ظلّت الأحزاب اليمينيّة المتطرّفة تعمل على حساب الأزمات الإقتصادية بغرض حصد مناضلين وأتباع في الأوساط الشعبيّة، الأمر المُتخَوَّف من حدوثه حاليًا في الجزائر، فثمّة معادلة لم تتغيّر عبر التاريخ وهي جدّ معروفة لدى خبراء الاقتصاد وحتى السياسين مفادها أنّ: (نفس الأسباب تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج)، ما يؤكّد بأنّ نفس عوامل وأسباب حدوث أزمة (**1986/ 1987م**) في الجزائر قد تكرّرت لتُحدِثَ الأزمة الاقتصادية الأخيرة (**2014/ 2015م**)، حيث شهدت أسعار النفط العالمية في الثمانينيات تدهورًا كبيرًا، وحيث قُدّرت واردات الجزائر بـ (**09,840** مليون دولار) مقابل صادرات قدرت بـ (**07,820** مليار دولار)، وعجز في الميزان التجارّي بقيمة (**01.393** مليار دولار)، ومع ذلك كانت حكومة (الإبراهيمي) ثم (قاصدي مرباح) تأمل إلى

[1]– المصدر نفسه.

ارتفاع سعر البرميل، غير أنّ الوضع ظلّ مستمرًا رغم ارتفاع نسبة التصنيع التي تدهورت بعد دخول الجزائر صندوق النقد الدوّلي سنة **(1989م)** حيث كانت قبل ذلك تقدّر بـ **(17 %)**[1].

تعتمد الجزائر نوعين من الاقتصاد: **اقتصاد موجّه إلى الخارج** يعتمد في مداخيله على الصادرات، أي أنّها " تعتمد ما قيمته **(98 %)** من عائدات تصدير النفط فقط لتلبية احتياجات الإقتصاد الداخلي والمواطن والمشكل أنّها لا تتحكم تمامًا في هذه المادة لأنّها مرتبطة بالسوق الخارجية التي لا تتحكم أصلاً فيها ولا في أسعارها "[2]، وهذا لا يعني أبدًا ضرورة توقفّها عن التصدير بل العكس يجب أن تصدّر وتستفيد من مداخيلها في بناء اقتصادها، لكن مادامت مشكلة الجزائر منذ **(1986م)** إلى اليوم مرتبطة باعتمادها الكلّي على الاقتصاد **(الريعي)** فإنّه بمجرد حدوث أيّ اختلالٍ في السوق العالمية وأيّ انخفاض في الأسعار سيُؤثّر حتمًا على الاقتصاد الوطني.

– **اقتصاد موجّه إلى الداخل** يُفترض أنّه يعتمد على اسغلال مداخيل النفطّ في توسيع الاقتصاد وتنويع مصادر الثروة والعدل في توزيعها مع تطوير الصناعة التي شهدت للأسف الشديد تدهورًا لا مثيل له، فبعد " أن قُدرت نسبتها في الثمانينات بـ **(17 %)** تحوّلت بعد **(30 سنة)** ورغم البحبوحة المالية التي عاشتها الجزائر بعد ارتفاع أسعار البترول إلى أكثر من **(100 $)** للبرميل الواحد إلى ما دون ذلك بكثير **(05 %)** "[3].

---

[1] – حفيظ صوايلي، سعيد بشا، "**سيّح أزمة 86 يلوح في سماء الجزائر**"، الخبر أون لاين، 2015/08/23، تاريخ الدخول 2016/05/28، 22:00 سا.

[2] – أحمين شفير، مصدر سبق ذكره.

[3] – فريد بن يوسف، مصدر سبق ذكره.

تعتبر الأزمة الأخيرة (**2014/ 2015م**) " أكثر حدّة وأكثر خطورة على الوضع الداخلي والخارجي للجزائر من أزمة (**1986م**) التي كان احتياطي النفطّ خلالها كافيًا إلى ما بعد (**10** سنوات) عكس الأزمة الحالية، حيث وبعد انخفاض الأسعار وانخفاض الإنتاج لن يكون بمقدور الجزائر ابتداءً من (**2024/ 2025 م**) بإنتاج إلا ما يكفيها داخليًا، أيّ لا يمكنها التصدير (كل ما يُنتَجُ يُستَهلكُ محليًّا)، فقد كان احتياطّي الصَّرف يغطّي يومين (**02**) من الإستيراد، لكن مع حلول سنة (**2015م**) أصبح يُغطّي سنتين وقبله ثلاث سنوات لأنّنا استهلكنا احتياطي الصرف، وإن واصلنا على هذا المنوال سينفذ "[1].

بَدى الأن أنّ " الخلّل الأساسي يكمن في فشل صناع القرار تحويل الرفاهية المالية إلى تنويع اقتصادي لخلق مناصب ثروة جديدة غير (الريع) "[2] أي المرور من (ثقافة الريع) إلى (الثقافة الربحية) الموجودة في المؤسّسة (صناعية، سياحية، فلاحية ..) والاستثمار في القطاع العام والخاص لكي لا تتأثّر العائدات، فقد كان بالإمكان تجنّب الأزمة بالاهتمام بالإنتاج وبإعادة تصنيع البلد وبتنويع قدراته والقضاء على التبعية للخارج، وذلك بالاستفادة من مؤشّرات أزمة (**1986م**) التي لاحت في الأفق قبل تفاقم الوضع باستخلاص

الدروس والعبّر، غير أنّ ذلك لم يحدث " لأنّ لكل هذه الأسباب بعدًا اتصاليًا أيضًا، حيث لم تُعطَ أيّ أهميّة لدور الاتصال وللقائميين به وبمجريات ما قبل حدوث الأزمة وبكل ما يحدث على المستوى الاقتصادي وبكل القرارات المتّخذّة "[3] فقد كان لزامًا على صنّاع القرار شرح وتفسير

[1] – المصدر نفسه.

[2] – المصدر نفسه.

[3] - المصدر نفسه.

القرارت المتّخذة لنيل القبول الشعبي لأنّ غياب الاتصال أنتج لاثقة المواطن وأدى إلى هيجانه لتضارب المعلومات التي وصلت متأخرة.

لم تشهد أيام (الرفاهية المالية) التي عاشتها الجزائر اتخاذ سياسة مصيرية على مدى بعيد **(10)** سنوات فما فوق، فظلّ المشكل اتصاليًا بغياب سياسة اتصالية صارمة وقوّية لا عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية ولا عن عن طريق الاتصال المؤسّساتي (وزير المالية والاقتصاد والتجارة)، كل على علم بالمعلومة التي تخصّ قطاعه والتي من شأنها تحضير المواظن لأيّ طارئ مالي اقتصادي أو تجاري.

لم تكن أزمة **(1986م)** مستبعدة لأنّ الجزائر في تلك الفترة لم تكن تتحكم في أسعار النفطّ الدولية، وحسب المعلومات المتوفّرة لدى المعنيين بالأمر أو التي كان من المفروض أن تكون بحوزتهم ما يزال الوضع على حاله لأسباب توضّحها الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): مؤشّرات الأزمة الإقتصادية (1987/1986 – 2015/2014)

الجزائـــــــــــر	السعوديـــــــــة
تنتج مليون برميل من النفطَ في اليوم	تنتج 11 مليون برميل من النفطَ في اليوم
20 % منها احتياط النفطَ العالمي	25 % منها احتياط النفطَ العالمي
كلفة إنتاج البرميل الواحد = متوسط 10 $	كلفة إنتاج البرميل الواحد = ما بين 03 و05 $
متوسّط عمق الآبار 3000م	متوسّط عمق الآبار أقلّ من 1000م
التشكيلة الجيولوجية جدّ صعبة وصلبة	التشكيلة الجيولوجية ليّنة

المصدر: فريد بن يوسف مختص في العلوم الإقتصادية

يُوضّح الجدول أعلاه أنّ تكلفة النفطّ في الجزائر غالية جدًّا مقارنة بما تنتجه من برميل في اليوم، لهذا ولتحقيق الربح في هذا المجال يستلزم الأمر بيع البرميل الواحد بـ (**12%**) وليس أقلّ من ذلك، غير أنّ (السعودية) التي تفوق نسبة إنتاجها ذلك بكثير تعمل على بيع البرميل الواحد

بـ **(07%)** ما جعلها تتحكّم بدرجة أساسيّة في أسعار النفطّ الدوليّة وجعل من الجزائر بعيدة كل البعد عن ذلك، بل وأكثر منه هذا، ما زاد من نسبة الخطر الذي يهدّد اقتصادها، حيث يُفترض أن أن تكون المعلومات السابقة الذكر كافية لتبّي سياسة رشيدة لتَجنُّبلتي وقوع الأزمة الاقتصادية الحالية بالتوجّه نحوّ تحويل الرفاهية المالية التي استفادت منها في السنوات الماضية، إلى تنويع الإقتصاد بغرض خلق مناصب الثروة غير ثروة (الريع النفطّي).

خلاصة الفصل الرابع

يُلاحظ بعد تحليل مرحلة ما قبل حدوث أزمتيّ (الغاز الصخرِّي) والأزمة (الاقتصادية) أنّ الأزمات في بلادنا تحدث بسبّب التكتّم الحاصل على مستوى بعض المسؤولين على المعلومات الواردة من جهّة، وعدم اعترافهم وإيمانهم القويّ بأهميّة الاتصال وبالقائمين به من جهّة أخرى، حيث كان من الواجب الإسراع إلى صناعة قرارات سريعة وفعّالة لمجابهة الوضع قبل وقوعه بإسهام القائمين على الاتصال وإشراكهم في ذلك، لما يملكونه من مهارّات اتصاليّة وقدرات على التكهّن والتصوّر والإبداع الأمر الذي أوضَحته الدراسة الميدانية.

عرض ومناقشة النتائج النهائية

I. عرض ومناقشة النتائج الميدانية للدراسة

نذكّر في البداية بأنّنا قد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى فعالية دور القائم بالاتصال بعد أزمة فيضانات **(2008)** بغرداية في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات باتخاذها القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي والتنظيم العرفّي لـ (بني ميزاب) نموذجًا، وذلك من خلال استغلال أداتيّ المقابلة والإستمارة التي تمّ توزيعها على عيّنة قوامها **(40)** فرداً، **(35)** في التنظيم الإداري الرسمّي، في حين تمّ تطبيقها على شكل مقابلة مباشرة مع **(05)** أفراد من التنظيم العرفي (الأعيان) ما أدى إلى بروز إجابات إضافية مختلفة غير التي تمّ اقتراحها في الاستمارة، وأنّ اختيارنا للمتغيّرات الديمغرافية لم يكن اعتباطيًا، بل كان ضروريًا. لأنّه من جهّة لم تأخذه الدّراسات السابقة بعين الاعتبار، فضلاً عن أهميّة دراستنا التي تحاول الكشف عن أهمّ المتغيّرات المؤثّرة في القائم بالاتصال، سواء على مستوى التنظيم الإداري الرسمّي أو على مستوى التنظيم العرفّي، لذا جاء توزع العينة حسب فئتين، كما سبق ذكره في مقدمة الدراسة كالآتي:

1. توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع الجنس

جدول (04) : توزيع العيّنة حسب أصل القائم مع متغير الجنس

أصل القائم بالإتصال	ذكور	إناث	المجموع	%
1	23	5	28	70
2	12	0	12	30
المجموع	35	5	40	100
%	87,5	12,5	100	-

تتوزّع العيّنة حسب متغيّري الجنس وأصل القائم بالاتصال، فنجد خمسة **(05)** (أعيان) في التنظيم العرفي وهم ذكور من غير الإناث وذلك للخصوصية الثقافية التي تتميّز بها المنطقة، وهم

مختارون ومنتخبون من طرف السكّان لما لديهم من ولاء وطاعة وإجماع على الرأيّ، وقد تمّ اختيارهم من قصر (القرارة/ بني ميزاب) بولاية (غرداية)، كونه القصر الأكثر تنظيمًا في المنطقة والأكثر تعرضًا للأزمات التي ساهم في تسييرها وإدارتها مع السلطات الرسميّة، في حين نجد في التنظيم الإداري الرسمّي **(23)** قائمًا بالاتصال ذكور و**(12)** إناث. فالعيّنة غير متجانسة. وهو ما ينبّئ بتطبيق الاختبارات غير البارامترية (مثل (ك^2) لقياس الفروق).

2. توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع التحصيل الدراسي

جدول (05): توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع التحصيل الدّراسي

أصل القائم بالإتصال	دون	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	المجموع	%
1	3	25	6	1	**35**	**87,5**
2	2	1	1	1	**5**	**12,5**
المجموع	**5**	**26**	**7**	**2**	**40**	**100**
%	**62,5**	**65**	**17,5**	**5**	**100**	-

يتوزّع القائمون بالاتصال حسب متغيّر (التحصيل الدّراسي) على أربع مستويات، وأغلبهـا يتمركز في فئة التنظيم الإداري الرسميّ والمتحصّلين على شهادة الليسانس بـ **(62,5%)**، و**(65%)** للفئتين (رسمّي/ وعرفي) المتحصّلين على شهادة الليسانس فمعروف أنّ حاملي هذه الشهادة الأكثر حظا في الحصول على هذا المنصب، ما يعني بأنّ (التحصيل الدّراسي) يؤثّر في القائم بالاتصال وبالتالي، يُفترض كلّما ارتفع المستوى الدّراسي، كلّما كانت نوعية الاتصال أفضل بالأخصّ عند القائم بالاتصال في التنظيم (الرسمّي/ العرفّي).

3. توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع التخصّص

جدول (06): توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع التخصّص

أصل القائم بالإتصال	إعلام واتصال	آخـر	المجموع	%
1	21	14	**35**	**87,5**
2	0	5	**5**	**12,5**
المجموع	**21**	**19**	**40**	**100**
%	**52,5**	**47,5**	**100**	-

يتوزّع القائمون بالاتصال بحسب التخصّص على مستويين. نسبتين متقاربتين بين المتخصّصين في الإعلام والاتصال **(52,5%)** وهم بالمناسبة في التنظيم الرسمّي، وفي التخصّصات الأخرى **(47,5%)** ، وهم من التنظيمين (رسمّي/ عرفّي).

يتوجّه خريجو تخصّص الإعلام والاتصال إلى شغل هذا المنصب لأنّهم في نظرنا الأدرى بمجاله حيث أنّهم تلقوا تكوينًا نظريًا في الجامعة وتطبيقيًا من خلال تربصّاتهم داخل مؤسّسات خدماتية وغير خدماتية تكون الجامعة قد أبرمت اتفاقيات معها لهذا الغرض، ضف إلى أنّ الكثير من إدارات وهياكل التنظيم الإداري الرسمّي تشترط للتوظيف وفي أحايين كثيرة هذا التخصّص، أما أصحاب التخصّصات الأخرى فيعود تعيينهم لخبراتهم في ميدان العمل. غير أنّ الأمر يختلف بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم العرفّي كونه يُنتخب من طرف أهل المنطقة (ميزاب) ولا يُوظّف.

4. توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع الخبرة

جدول (07): توزيع العيّنة حسب أصل القائم بالاتصال مع الخبرة

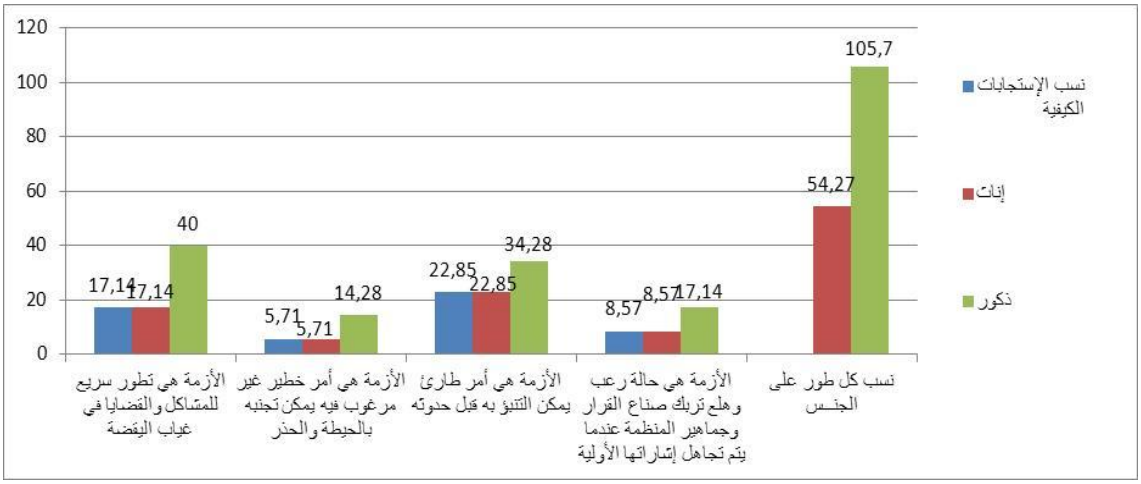
أصل القائم بالإتصال	أقل م 3سنوات	أكثر من 3 سنوات	المجموع	%
1	3	32	**35**	**87,5**
2	0	5	**5**	**12,5**
المجموع	**3**	**37**	**40**	**100**
%	**7,5**	**92,5**	**100**	-

توزيع القائم بالاتصال بحسب متغيّر الخبرة التي تقلّ أو تساوي ثلاث **(3)** سنوات، تقدّر بـ **(7,5%)**، ومن خبرتهم أكبر من ثلاث **(3)** سنوات تقدّر نسبتهم بـ **(92,5 %)** موّزعين بصفّة غير متجانسة بين فئتيّ الرسميين والأعيان، ففي التنظيم الرسمّي يعتمد كثيرًا على عامل الخبرة في مجال التواصل بين المواطن المزابي وممثليه على مستوى الهيئات العرفية، فكلما كانت ذو تجربة وخبيرًا كلما تمكّن من أداء مهامه على أحسن ما يُرام.

II/ عرض النتائج ومناقشتها

1. لا يعتمد القائم بالاتصال في (الوزارات) و(الولايات) أسلوبًا واحدًا في الحصول على المعلومة المتعلّقة بالأزمة في مرحلتها الأولى، بل ينتهج أساليب عديدة فقد اعتبر ما نسبته **(40%)**، من أفراد العيّنة من فئة الذكور أنّ الأزمة عبارة عن تطوّر سريع للمشاكل في غياب اليقظة، في حين كانت أقلّ عند الإناث وهذا لاهتمام الذكور وتركيزهم على القضايا والمشاكل التي قد تمر بها الوزارة أو الولاية وما قد يُظهر مدى جديّة عملهم ومتابعتهم لما قد يهدّد منظماتهم. انظر الجدول (08)].

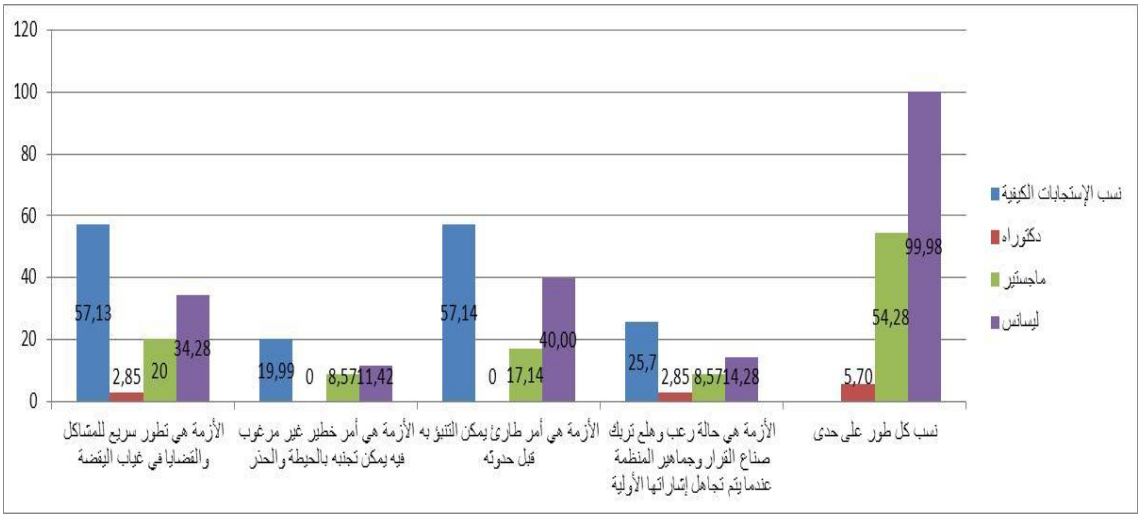
جدول (08)/ ماهية الأزمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمي حسب (متغيّر الجنس)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

في حين عبَّر ما نسبته **(40%)** من فئة الليسانس بأن مرحلة ما قبل حدوث الأزمة هو عبارة عن جمع للمعلومات المتعلقة بها [انظر الملحق (09)] ، ما يعني بأنّهم يدركون جيدًا مدى أهمية المعلومة قبل حدوث الأزمات، ومدى مساهمتها في التحذير الأولي من وقوعها، وهذا راجع في نظرنا للمستوى التعليمي الذي يتمتعون به.

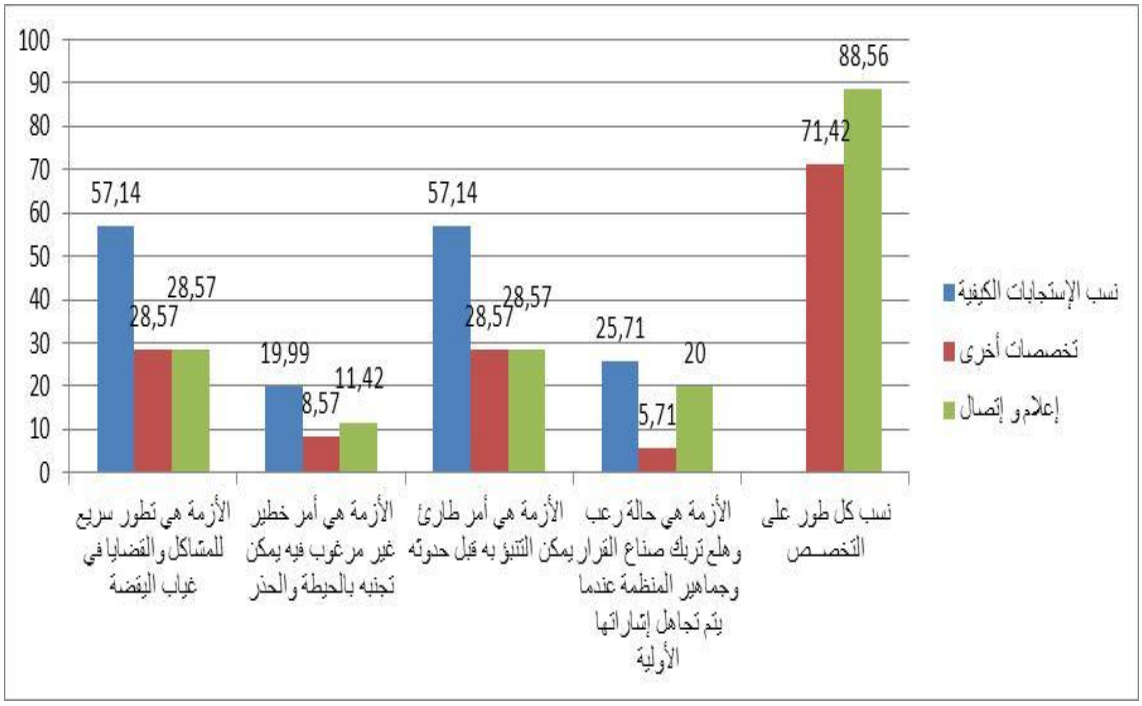
جدول (09)/ ماهية الأزمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب (التحصيل الدراسي)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

رأى ما نسبته **(28.57%)** من تخصّص الإعلام والاتصال وحتى من تخصّصات أخرى بأنّ الأزمة هي عبارة عن امر طارئ يمكن التنبُؤ به قبل حدوثه، كما وأنّه تطوّر سريع للمشاكل والقضايا في غياب اليقظّة، [انظر الجدول (10)] ما يدلّ على أنّ أغلب أفراد العيّنة واعوون بمدى خطورة الأزمة في غياب المعلومة وغياب اليقظّة، فقد تحدث الأمة في ظل استهتار القائمين بالاتصال الذين يُفترض بهم أن يكونوا متتبعين لكل ما يحدث ومن شأنه تهديد محيط منظتهم. (داخليًا/ خارجيًا).

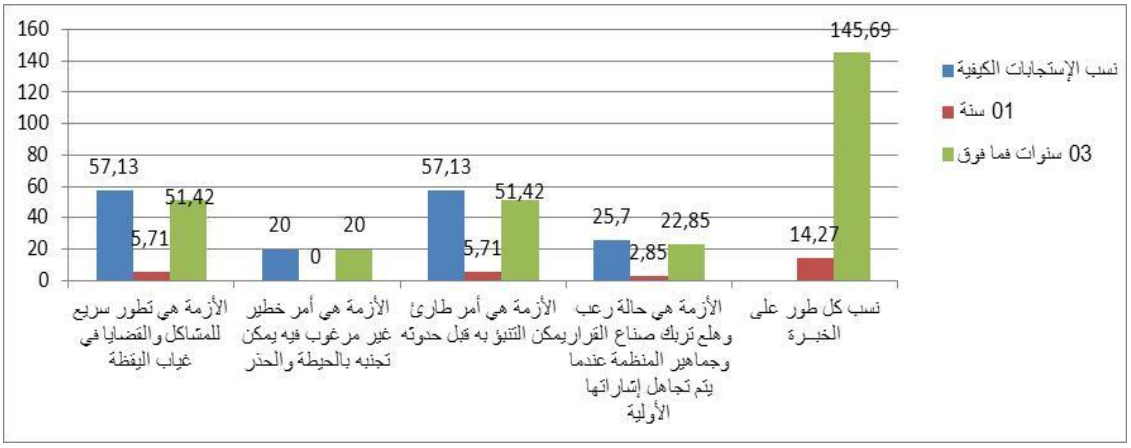
جدول (10)/ ماهية الأزمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب (متغيّر التخصّص)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

سجلنا أعلى نسبة فيما يخصّ متغيّر الخبرة قدرت بـ **(51.42%)** حيث أقرّ أفراد العيّنة بنفس الإجابتين السابقتين، وذلك لمجموع الخبرات والتجارب التي مروا بها في هذا المجال، ما يعني أنّ أفراد العيّنة يهتمون بالأزمة ويتخوّفون من حدوثها.[انظر الجدول (11) أسفله]

جدول (11)/ ماهية الأزمة بالنسبة للقائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي حسب متغيّر (الخبرة)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

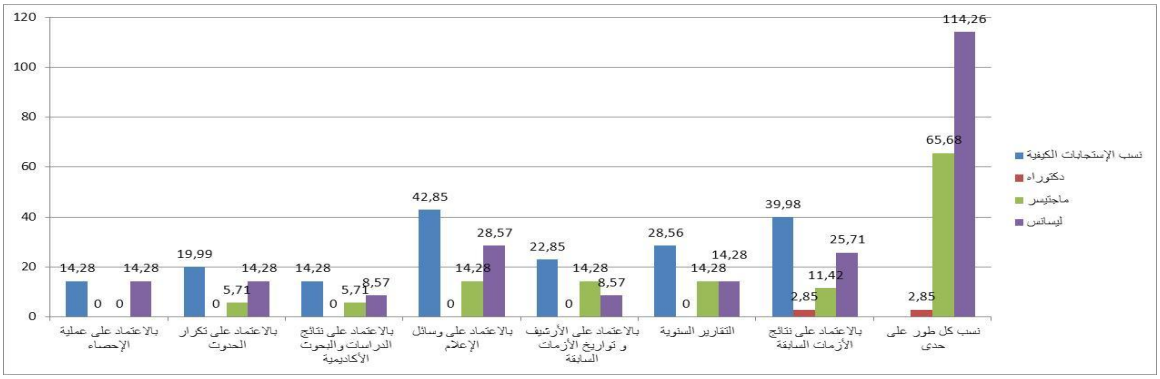
ما يوحي بأنّ أغلب أفراد العيّنة على دراية بأهميّة هذه المرحلة وأنّ لديهم تخوّف كبير منها بالأخصّ المختصّون في الإعلام والاتصال لأنّهم حسب رأينا متمكّنين من مهارات الاتصال ويتمتّعون بالقدرة على التكهّن والتنبؤ، كما أنّهم تلقوا في الجامعة تكوينًا نظريًّا في التخصّص، ما جعل من رأيهم يتوافق ورأيّ كل من (عاصم الأعرجي) و(زاهر يوسف السيّد) حيث أشارا إلى أنّ الأزمة في هذه المرحلة " ترسل سلسلة من الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات "[1] ، ما يعني ضرورة رصد إشاراتها الأوليّة وأخذ الحيطة والحذر من تطوّرها باعتماد أساليب مختلفة في ذلك بغية تجنّب حدوثها

لا يعتمد القائم بالاتصال في (الوزارات) و(الولايات) أسلوبًا واحدًا في الحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة في مرحلتها الأولى، بل ينتهج أساليب عديدة، فقد عبّر ما نسبته

[1] - عاصم الأعرجي، زاهر يوسف السيّد، "**جاهزيّة المنظّمات في مواجهة الأزمات**"، المجلة العربية للإدارة (مج 24/ ع2)، ديسمبر 2004، الأردن، ص 53.

(28.57%) من فئة الليسانس عن اعتمادهم وسائل الإعلام وبنسبة أقل **(25.71%)** على نتائج أزمات سابقة [انظر الجدول (12)]

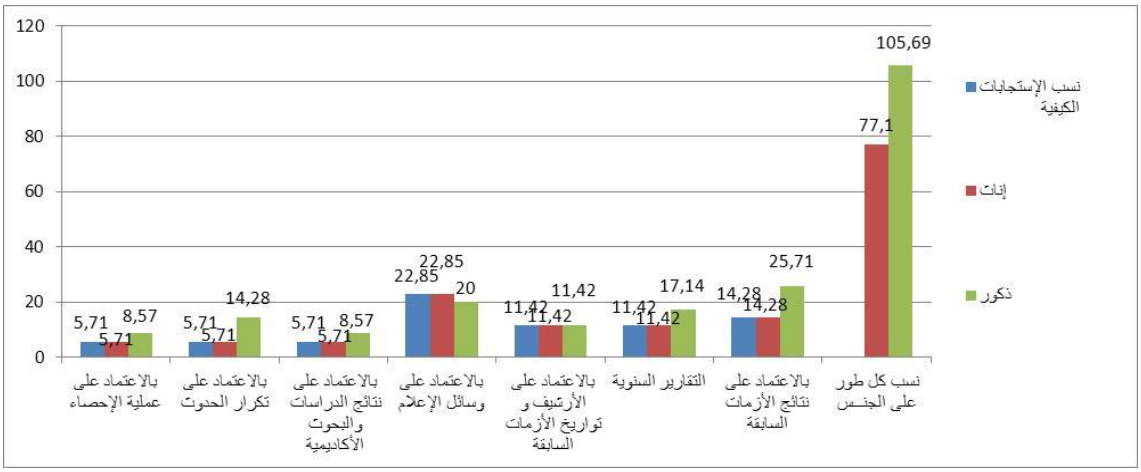
جدول (12)/ أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (التحصيل الدراسي)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

والأمر نفسه بالنسبة لفئة الجنس حيث سجلنا ما نسبته **(25.71%)** من الذكور يعتمد نتائج أزمات سابقة، في حين أكّد ما نسبته **(22.85 %)** من الإناث انهنّ يعتمدنّ وسائل الإعلام [انظر الجدول (13) اسفله]

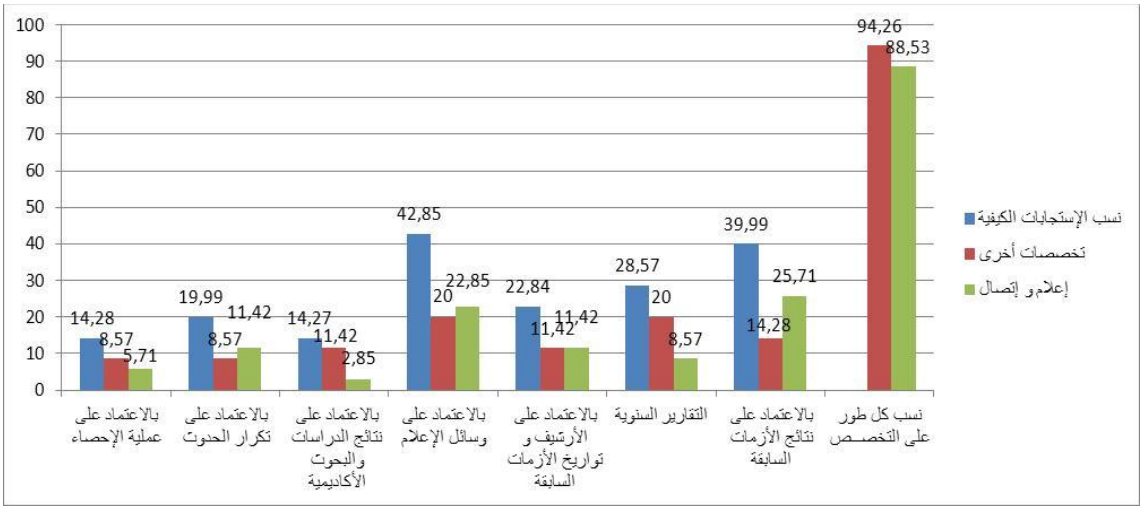
جدول(13)/ أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (الجنس)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

وهي تقريبًا نفس النسب المسجلّة فيما يخصّ هذين الأسلوبين عند كل من فئة التخصّص **(25.71%)** بالنسبة لنتائج أزمات سابقة و**(22.85 %)** فيما يخصّ اعتمادهم وسائل اللإعلام [انظر الجدول (14)] ويرجع هذا في نظرنا إلى أسلوب قراءتهم وتحليلهم للمعلومات الواردة، حيث يتمتع حـــــاملو

جدول(14)/ أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (التخصّص)

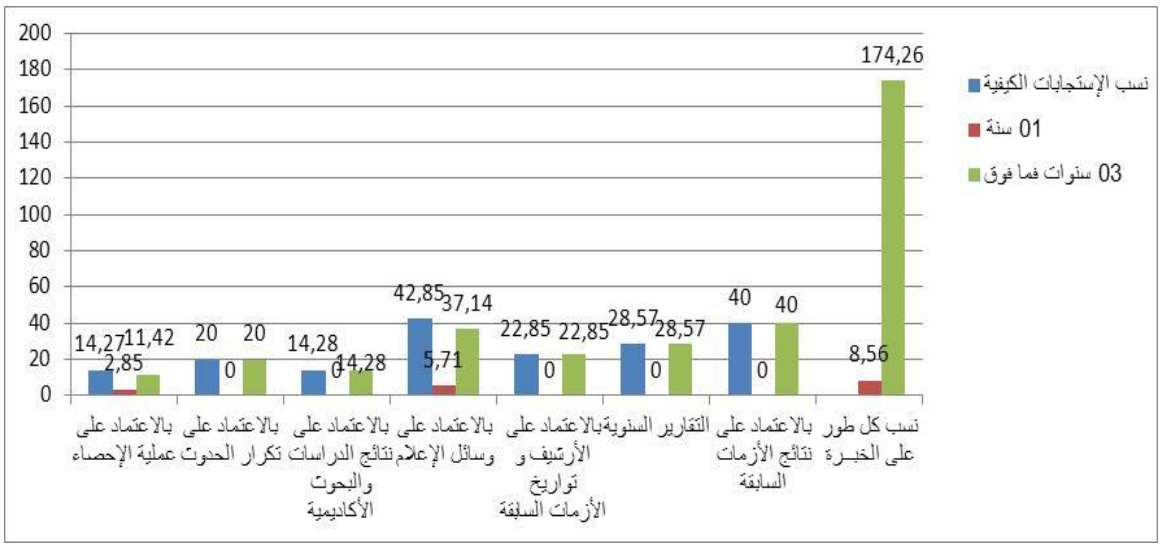


المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

شهادة الليسانس في تخصّص الاعلام والاتصال بقدرات ومهارات اتصالية تعلموها خلال تكوينهم في مجال تخصّصهم، وبالتالي يُمكن القول بأنّ " الذي يحدث في الواقع من تقزيم وتهميش للقائم بالاتصال المؤهّل قد أثّر في الحقيقة على القائم بالاتصال وقلّص من فعالية دوره داخل مثل هذه المؤسسات العمومية الخدماتيّة الحسّاسة ".[1] غير أنّ فئة الخبرة قد تجاوزت نسبة اعتمادها على نتائج أزمات سابقة ذلك بقليل **(40%)** وبنسبة أقلّ فيما يخصّ وسائل اللإعلام **(37.14 %)** [انظر الجدول (15)]ما يوحي بأنّ أغلب أفراد العيّنة قد اقتصر دورهم ربما على متابعة وسائل الإعلام لاهتمامهم بإعداد معرض الصحافة لمسؤوليهم كما تعودوا، ولإطلاعهم على الأرشيف ومتابعتهم لمسيرة منظمتهم.

[1] – اسماعيل معراف، مصدر سبق ذكره

جدول (15)/ أساليب القائم بالاتصال في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة حسب متغيّر (الخبرة)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

قد لا يعني تعدّد واختلاف أساليب القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي في مواجهة الأزمة بأنّه يُساهم حقًا في صناعة القرار قبل حدوثها ، فقد " بات من النادر إيجاد القائم بالاتصال في الهيكل التنظيمي للمنظّمات العموميّة الجزائرية يقوم بمُهمته، فثمّ مصالح أخرى (كرئيس الديوان) الذي يقوم بذلك "[1] ما أدّى إلى وقوعه في إشكالية التوازن بين المهامّ لأنّ التفرّغ لإحدى المهام يؤدّي – حتمًا – إلى إهمال مهام أخرى، وما يُؤكّد عدم استقلاليّة مهام القائم بالاتصال التي ما يزال يُنظر على أنّها مقتصرة على كتابة (البيانات الصحفيّة والخطابات وجمع المقالات وتنظيم الندوات والمؤتمرات الصحفيّة .. إلخ)*، ما جعلنا نُقِرُّ باحتمال وجود إهمال على مستوى هذه المرحلة الحسّاسة ولمؤشّراتها، إذ ليس بمقدور القائم بالاتصال أداء دوره بكل فعالية لغياب

[1] – مقابلة مع اسماعيل معراف، (أستاذ التعليم العالي، تخصص الحقوق، جامعة الجزائر(01))، بمكتبة كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر (03)، الخميس 28 ماي 2015، الساعة 11:00.

* – [التجربة الشخصية للطالبة الباحثة كقائمة بالاتصال في الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي والتكنولوجيا خلال (2008 / 2009)]

الإطار القانوني الذي يحدّد طبيعته ومهامه ويحميه من أي انتقاد، ضف إلى ذلك المستوى التعليمي المتدنّي لبعض المسؤولين والذي لا يسمح بفهم وإدراك مدى أهميّة الاتصال والقائمين به،

ضف إلى أنّ عملية الإنذار المبكّر نفسها تحتاج " إلى عمل آخر حاسم هو تكنولوجيا الاتصال، وتُعتبر الجزائر في هذا المجال متأخّرة إذ ما يزال نظام الإنذار المبكّر للأزمات فيها لم يتطوّر بعد. فلا يوجد منذ كارثة (تسونامي **2004م**) نظام قادر على ذلك سواء بالنسبة للأزمات البيئيّة أو الاجتماعية، لأنّ الأمر يحتاج إلى نظام اتصالي معقّد ومتطوّر جدًا يجمع بين قدر كبير من المعلومات ويستطيع تقديم خلاصّة للخيارات المُتاحة، الأمر الذي لم تصل إليه الجزائر بعد "[1]

"حيث ما يزال القائم بالاتصال يعتمد أساليب اتصال بسيطة، ناهيك عن الضعف الملحوظ لديه في الاتصال المجتمعيّ، وما يتعرّض له في الآونة الأخيرة من تهميش "[2].

يعترف القائم بالاتصال في التنظيم العرفي لـ (بني ميزاب) بأنّ الأزمة عبارة عن تطوّر سريع للمشاكل والقضايا في غياب اليقظة، الأمر الذي يدفع بهم إلى الاعتماد الكلّي على المعلومة في تجنّب وقوعها، ويستعملون في ذلك أساليب عدّة ومختلفة عن تلك التي يستعملها التنظيم الإداري الرسمّي، حيث " يتمّ نقل المعلومة بطريقة شفهيّة عبر المسجد للتبليغ العام، أيّ الإخبار بوجود الخطّر وتُعتبر هذه الطريقة بمثابة التحذير الأولي الذي تُتّخذ من خلاله كل الاحتياطات في تفادي وقوع الأسوأ، "[3].

[1] - مقابلة مع عامر مصباح، (استاذ في العلوم السياسية والعلاقات الدوليّة، جامعة الجزائر 03)، قاعة أساتذة العلوم السياسية، الثلاثاء 30 جوان، 2015، 10:00 سا.

[2] – المصدر نفسه.

[3] – الشيخ علي بيوض، مصدر سبق ذكره.

قد يقوم المسجد فعلاً بالإبلاغ عن المخاطر لكن بنسبة أقلّ، فقد لا يُسمح له بالقيام بهذه المهامّ لوجود هيئات ومؤسّسات حكومية مكلّفة بذلك (البلدية – الأمن – الحماية المدنية .. إلخ)، لكن بالنظر إلى طبيعة المجتمع (الميزابي) وإلى خصوصياته الثقافية المتوارثة عبر قرون نجد بأنّ المسجد " يتحكّم في منطقة (ميزاب) بدرجة أولى في المؤسّسات وتنظيمها، حيث تتناغم (البلدية) مع أعماله حتى أنّ القائم بالاتصال الرسميّ يتناغم معه ولا يتنافر، أي أنّ هنالك دومًا تعاون وتكامل، حيث يضع كل من المواطن و(البلديّة) ثقتهما في المسجد، فهو ليس بصلاة وفقط بل تنظيم عرفيّ تُعتبر (حلقة العزابة) فيه بمثابة الدولة الإجتماعية الصغرى ذات القدرة على الانسجام مع التنظيم الإداري الرسميّ، الأمر الذي تعترف به السلطات العليا، حيث أنّها تتواصل معه وتتحدث وتراسل تنظيم (الحلقة) و(الأعيان) لتَجَذُّرِهِ في المجتمع ولنفعه، حيث أنّه لم يعد يوازي الأطّر الرسميّة فقط، بل ويتعامل وِفْقَها "[1].

يُعتبر تنبيه المسجد فعالاً، لأنّه يتميّز بـ (القوة – السرعة – الثقّة)، حيث أنّ كل أفراد المجتمع المزابي يستجيبون له لأنّ الإمام يُكلف بمهمّة الإبلاغ من طرف (حلقة العزابة) التي تتمتع كتنظيم عرفي في المنطقة بالطاعة والولاء الروحّي لأفرادها المنتخبين، " فإذا كان الخوف من (العشيرة) يُقدّر بنسبة (**50%**) فإنّ الخوف من المسجد يُقدّر بنسبة **(100%)** ".[2]

[1] – الشيخ علي بيوض، مصدر سبق ذكره.

[2] - بن الصالح مصطفى، مصدر سبق ذكره.

يتفادى القائم بالاتصال في التنظيم العرفي (بني مزاب) حدوث الأزمات بالمراقبة المستمرّة وبالتحضير الجيّد والمُسبق لها وذلك " بالاعتماد على المعلومة الشفهيّة التي يعمل بعض الأشخاص الموثوق فيهم على إيصالها بشكل مستمر إلى (المجالس والهيئات العرفية) في شكل شبكة اتصال هرمية "[1]، بمعنى أنّ هنالك اعتماد وثقّة كبيرة في عملية الاتصال الشخصّي التي تنتقل فيها المعلومة في هذا التنظيم من القاعدة إلى القمّة عبر أشخاص موثوق فيهم متواجدون عبر الأسواق وفي مناطق عديدة وعلى مستويات مختلفة من الشبكة.

لكن وحسب رأينا لا يفي هذا النوع من الاتصال الذي نراه تقليديًا جدًا حيث أنّه يتطلب انتقال الشخصّ بنفسه لإيصال المعلومة، ما يعني أنّ الأمر قد يتطلب الجهد المادّي والجسدي لإنجاح العملية، ضف إلى ذلك طبيعة الشخصّ نفسه قد تكون محلّ شكّ لدى مستقبل المعلومة، لكن بدى لنا جليًا من خلال مقابلاتنا مع فئة (الأعيان) أنّ " للقائم بالاتصال في هذا التنظيم مكانة هامة مميّزة جدًا، حيث يتمتّع بالثقّة العمياء في مجموعته الإجتماعية التي اختارته لتمثيلها في نقل مشاكلها وقضاياها للمناقشة والدراسة، فلكل (عشيرة) عضوّ ممثّل لها في (حلقة العزابة) ، كما لكل (مجلس عائلي) ممثل له على مستوى (العشيرة)، ولهذه الأخيرة ممثل على مستوى (مجلس الأعيان) ، حيث يجتمع (المجلس العائلي) كل يوم بعد صلاة العصّر ويجتمع (مجلس العشيرة) كل أسبوع في حين يجتمع (مجلس الأعيان) كل **(15)** يومًا، بينما يجتمع (مجلس العزّابة) كل شهر، حيث تعمل هذه الطريقة المنظّمة في استقبال المعلومة من خلال اجتماعات (الأعيان) على تسهيل وتبسيط عملية الاتصال بالمواطن والتعرّف على أهمّ المشاكل والأخطار المهدّدة للمجتمع (من الداخل والخارج) "[2].

[1] – مقابلة أبو بكر صالح، مصدر سبق ذكره.

[2] - مقابلة لمسن عمارة، (أحد أعيان قصر القرارة)، بمقرّ مجلس أعيان قصر القرارة ، 2015/12/28، 16:00 سا.

تختلف عملية رصد إشارات الإنذار الأولية للأزمة حسب طبيعة القضايا واختصّاصات كل مجلس مع الإشارة أنّ كل ذلك يتمّ في تكامل تامّ، " فمثلاً توكل مهمّة دراسة المشاكل والقضايا الاجتماعية إلى مجلس (العشيرة) لأنّه أدرى بالأحوال الاجتماعية لأفرادها، في حين توكل القضايا السياسية إلى (مجلس الأعيان) حيث يتصدّى لها ويبقى يتكيّف معها حسب الخطورة والأهميّة لا تُحوّل المعلومة إلى المسجد (مجلس العزّابة) في حالة ما إذا كان أمر حلّها ممكنًا على مستوى (العشائر) حتى وإن كان الأمر متعلقًا بحاجات ردعية أو عقابية "[1]، ما يُفسّر وجود معلومات صاعدة وأخرى نـازلة، " فكثيرًا ما تصعد المعلومة لخطورتها أو من أجل الإسراع في إبلاغها ومنها تُجنّب أمور كثيرة، وهذا ما يُسمى بالتكامل والشبكيّة الموجودة عند (بني مزاب)".[2]

غير أنّنا رأينا بضرورة طرح مسألة احتمالية وجود نوع من التسلطّ أو التحكّم في تسيير الأوضاع بسبب طبيعة العلاقة الموجودة بين أعضاء هذا التنظيم، لكنّنا وجدنا أنّ علاقة (المسجد والأعيان والعشائر) بالنسبة للتشكيلة الهرميّة الموجودة في المجتمع المزابي ليست بعلاقة فرديّة، لوجود قائمين بالاتصال من كلّ (عشيرة) في (حلقة العزابة) يُساهمون بشكل تطوّعي في الصيرورة السليمة للمعلومة وعلى الانتقال الطبيعي لها من كلّ الاتجاهات، " بل أكثر من ذلك جعل من العلاقة فيما بين الهيئات علاقة نفذيّة إلى درجة القاعدة الكبرى وهي فلسفة ذكيّة من الأجداد "[3]، ففي كل المستويات يوجد من يصعد بالمعلومة وينزل بها عبر كل المستويات التي تتميّز بالتمثيل والتكامل.

---

[1] – بن صالح أحمد، (أحد أعيان قصر القرارة)، بمقرّ مجلس أعيان قصر القرارة ، 2015/12/28، 16:00 سا.

[2] – بن صالح مصطفى، مصدر سبق ذكره.

[3] - المصدر نفسه.

يعمل القائم بالاتصال كعضوّ في المجالس العرفية على استغلال المسجد كوسيلة لرصد إشارات الإنذار الأوليّة قبل حدوث الأزمات الأمر الذي يغيب في بعض المجتمعات التي تُهيمن فيها مؤسّسات الدولة بصورة كاملة وحيث " يُقزَّم فيها دور المسجد، على عكس ما هو معمول به في المجتمع (الميزابي) حيث للمسجد حرمته ومصداقيته عند الفرد كما الجماعة "[1]، إلا أنّنا نرى بأنّ الأسلوب الشفهّي في نقل المعلومة ورصدها قبل حدوث الأزمات غير كافٍ مقارنة بما يحدث من تطوّرات للأحداث والقضّايا وحتى في المجال التكنولوجي، الأمر الذي تبيّن لنا من خلال تطوّر الوضع في المنطقة خلال أزمة بريان (**2008م)** حيث اسْتُغِلت شبكات التواصل الاجتماعي في تشويه صورة المنطقة والتحريض على الفتنة وتأجيجها، غير أنّ جملة التدابير والإجراءات التي انتهجها القائمون بالاتصال في التنظيم العرفي قد غيّرت موقفنا وأكدت لنا تعدّد أساليب رصد إشارات الإنذار الأولية قبل حدوث الأزمات، فإلى جانب مخاطبة الشباب عبر منابر المساجد حتى ساعات متأخرة من الليل، تمّ اعتماد المراسلات والبيانات المكتوبة وحتى أمواج **(FM / 30كلم)** التي تبثّ من المسجد مباشرة إلى كل بيت في القصر، الأمر الذي أجل لربما انفجار الأوضاع من جديد في (الأزمة الأخيرة **(2014/ 2015)**).

لم يَسْتغْنِ القائم بالاتصال في التنظيم العرفي عن استخدام شبكة الأنترنيت للحصول على المعلومات وذلك من خلال انشاء مواقع إلكترونية للتواصل مع الأعيان المتواجدين عبر نقاط

[1] – المصدر نفسه.

مختلفة في الوطن وحتى خارجه، حيث " فقد رأى الأعيان المنطقة بعد الأزمات التي مرت عليها ضرورة التحوّل نحوّ التوثيق والكتابة الرسمّية للمراسلات بين القصور السبعة وبين المواطن (الميزابي)، وحتى مع الجهات الرسميّة (التنظيم الإداري الرسمّي)، وأيضًا نحوّ الاتصال التفاعلي وهذا بعد استغلال شبكات التواصل الاجتماعي من قبل أطراف مجهولة في محاول تشويه صورة المنطقة)"[1]، ما يوضّح أنّ التنظيم العرفي في (ميزاب) لم يُوظّف بعد العرفّ بمفاهيم جديدة تتماشى وموجة الإعلام الجديد الذي تجاوز الجدران وحدود الجغرافيا وتجاوز مفهوم السيّادة،.

يبقى اعتماد القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي أساليب متعدّدة في رصد الإشارات الأولية للأزمة وليس أسلوبًا واحدًا غير أنّ هذا لا يسمح بأداء دوره ومهامه في التنظيم الإداري الرسمّي كما ينبغي، لغياب الأطرّ القانونية ولاستغلاله شبكات اتصال بيروقراطية تعمل على تشويش المعلومة، ولا يستغل تقنيات الاتصال الحديثة (الأنترنيت)، الأمر الذي يؤكّد صحّة الفرضية الأولى ويجيب على السؤال الأول من الدراسة وهذا ما أثبتته نتائج التحليل العاملي للفقرات، حيث تمّ رصد ثلاثة عوامل أساسية يعتمد عليها القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي [أنظر الملحق (07)] . أي أنّه بعد تدوير المحاور (إستغلال أمثل لكلّ الفقرات) تمّ الحصول على عدد أقصى من المتغيّرات مجتمعة في ثلاثة عوامل أساسية. [انظر الملحق (08)] وهو تمثيل جيّد للعوامل (الأساليب) المقترحة والمعبّر عنها بالأرقام [انظر الجدول (16)] بحيث أنّ **(العامل الأوّل)** متشبّع بنسبة قدرها **(52%)** وهي نسبة معتبرة متكوّن من الفقرات الأتية: **[** الإستجابة للأزمة – الإنفاق على الإتصال – التركيز على المعلومة ما قبل الأزمة – رصد إشارات الإنذار قبل الأزمة – مكانة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي – مواجهة الأزمة – مساهمة القائم

[1] – أبو بكر صالح، مصدر سبق ذكره.

بالاتصال في صناعة القرار – أهمية المعلومة ما قبل الأزمة **]**، تمكّنا جمعها في موضوع واحد تحت اسم: **(مكانة الإتصال وعناصره في التصدّي للأزمة).**

جدول (16): القيم المطلقة أو نسبة العوامل المتشبّعة (المصدر: عبد القادر بهتان، 2016)

	القيمة المطلقة	%	المتجمع الصاعد
1	3,93	49,09	49,09
2	1,66	20,77	69,86
3	0,99	12,48	**82,34**
4	0,49	6,21	88,54

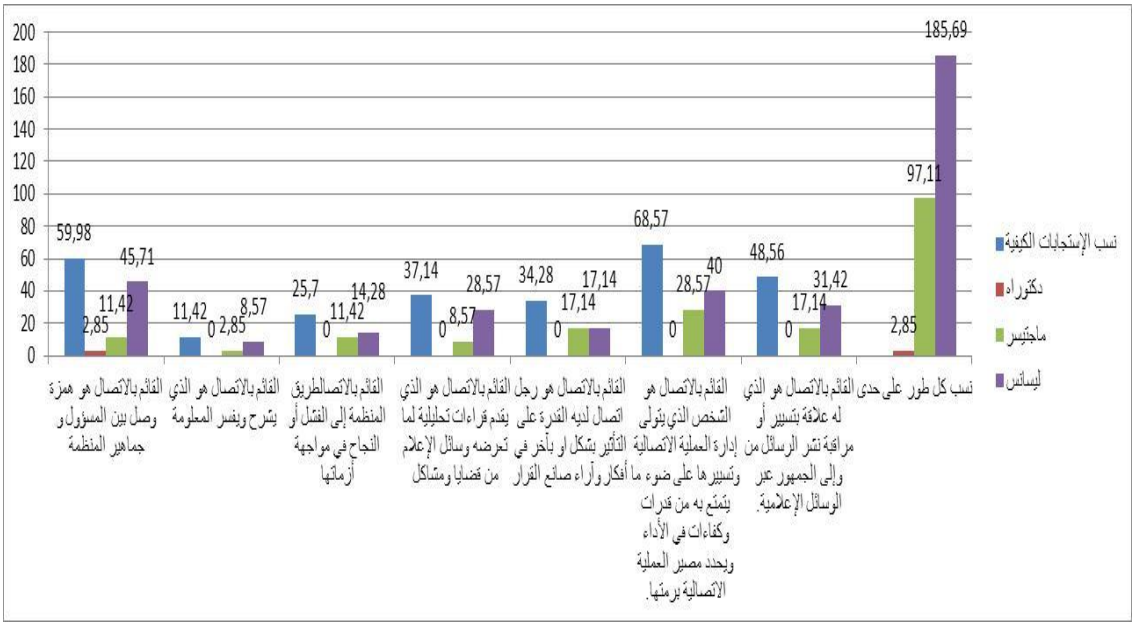
أما **(العامل الثاني)** فهو مُتشبّع بنسبة **(18%)**، متشبّع لعامل [مواجهة الأزمة، ومساهمة القائم بالاتصال في صناعة القرار]. في حين ظهر **(العامل الثالث)** متشبّع بعامل واحد ومعدّل **(14%)** فقط. ويمثّل **(أهميّة المعلومة ما قبل الأزمة)** [انظر الملحق (09)] ما يؤكّد بأنّ القائمين بالاتصال يركّزون على أساليب متنوّعة وليس على أسلوبٍ واحدٍ في رصد الإشارات الأوّليّة للأزمات، وبالتالي **<u>الفرضية الأولى محقّقة أي مؤكّدة.</u>**

2. تعود عدم فاعلية دور القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي وتختلف في الواقع باختلاف القائم به بدلالة (التحصيل الدراسي – الجنس – أصل القائم بالاتصال)، فهنالك (وزارات) و(ولايات) تفتقد أصلاً لهذا المنصّب، الأمر الذي اكتشفناه خلال دراستنا الميدانية والذي استدعى مراسلة وزير الداخلية لكل الولاة في الـ **(2013/10/02)** وتوجيههم تعليمات تخصّ إنشاء خلايا اتصال وتعيين القائمين عليها [انظر الملحق(03)].

يوجد القائم بالاتصال على مستوى (وزارات) و(ولايات) أخرى لكن دون تزويده بالتنظيم اللازم والوسائل الضرورية للعمل، ودون حماية قانونية تحدد دوره ومهامه الأمر الذي أبقاه دومًا تحت وصاية رئاسة الديوان وبعيدًا كل البعد عن الاستقلالية، بل غير فعالٍ، كما يُمكن إرجاع عدم

فعالية دوره إلى تحصيله الدراسي لأنّ أغلب أفراد العيّنة حاصلين على شهادة الليسانس ثم بدرجة أقل على شهادة الماجستير، ما قد يعنّي أنّ هناك اختلاف بين ما تحمله الفئتين من معارف وتتمتّع به من قدرات، لكن المُلاحظ هو أنّ أغلب حاملي شهادة الماجستير هم في تخصّصات غير تخصّص الاتصال ما قد يؤكّد عدم فعالية دورهم [انظر الجدول (05)] فقد أقرّ ما نسبته **(45.71%)** من مجموع **(25)** حاملاً لشهادة الليسانس من عيّنة الدراسة بأنّ القائم بالاتصال هو (همزة وصل بين المسؤول وجماهير المنظّمة)، [انظر الجدول (17)] ما يوضّح مدى تهميش وتقزيم هذا المنصب الذي تمّ حصره في إعداد معرض الصحافة وكتابة التقارير وتنظيم الندوات والمؤتمرات الصحفيّة، وهذا حسب رأينا يعود إلى عدم فهم وإدراك المسؤولين لمكانة وأهمية الاتصال وللدور الفعال الذي يقوم به داخل المنظّمة.

جدول رقم: (17)/ أهمية القائم بالإتصال حسب متغيّر (التحصيل الدّراسي)

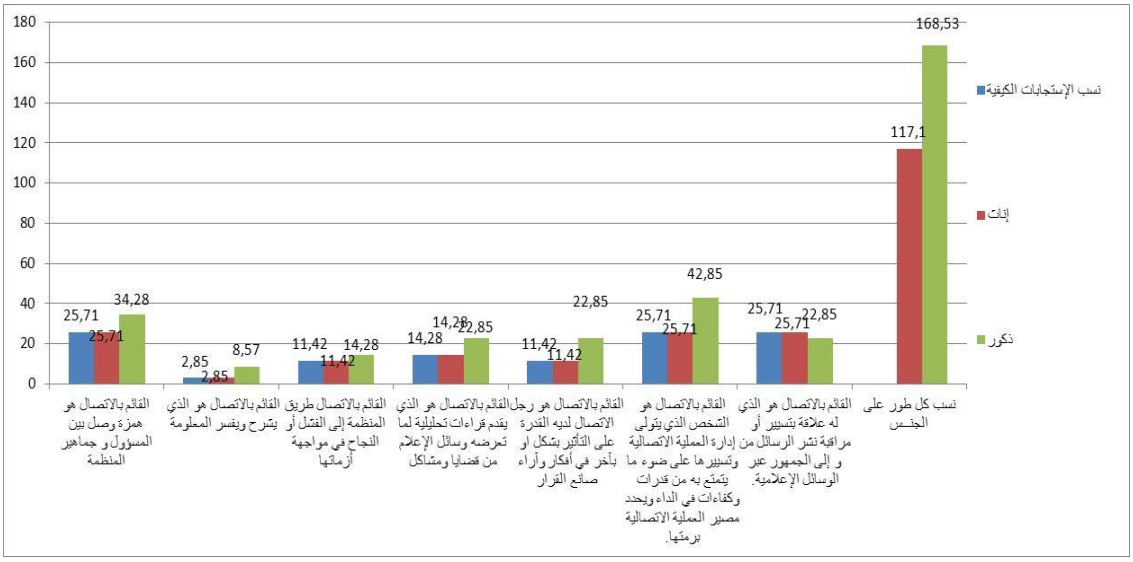


المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

في حين ذهب ما نسبته **(52.85%)** من فئة الذكور إلى أنّ القائم بالاتصال هو " الشخص الذي (يتولى إدارة العملية الاتصالية على ضوء ما يتمتّع به من قدرات وكفاءات في الأداء ويجدّد

مصير العمليّة برمتها) [انظر الجدول (18)] ما يعني أنّ الذكور أكثر اهتمامًا بهذا المنصب لمـــــا لديهم من قوّة التركيز وميل قويّ للعمل الإداري عكس الإناث حيث ينْظُرن إلى العمل الإداري على أنّه مُتعب ومُرهق لما لديهن من اهتمامات وانشغالات عائليّة، وكذا لطبيعتهنّ الفيزيولوجيّة، ومن جهّة

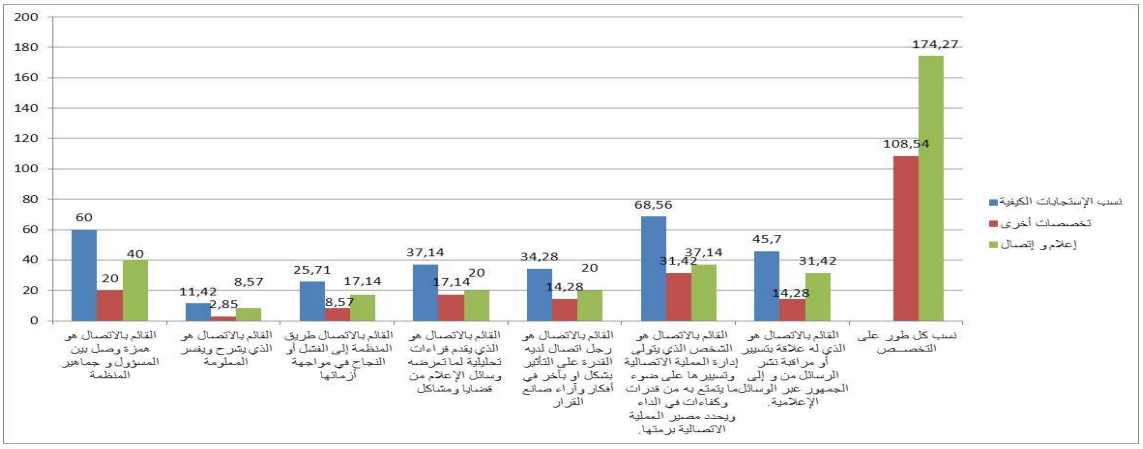
جدول رقم: (18)/ أهميّة القائم بالاتصال حسب متغيّر (الجنس)



المصدر: الطالبة الباحة (سبر آراء)

أخرى عبّر ما نسبته **(40 %)** إلى **(37.14%)** من المختصّين في الاعلام والاتصال من العيّنة أنّ القائم بالاتصال عبارة عن (همزة وصل بن مسؤول المنظّمة وجماهيرها كذلك يتولى إدارة العملية الاتصالية على ضوء ما يتمتّع به من قدرات وكفاءات في الأداء ويجدّد مصير العمليّة برمتها) [انظر الجدول (19)] لما لديهم من اطلاع بمهامهم القائم ودورهم في تسيير المنظّمة وفي تحسين صورتها لأنّهم مختصون في المجال، ويُفترض أنّهم متكوّنين فيه جيّدًا.

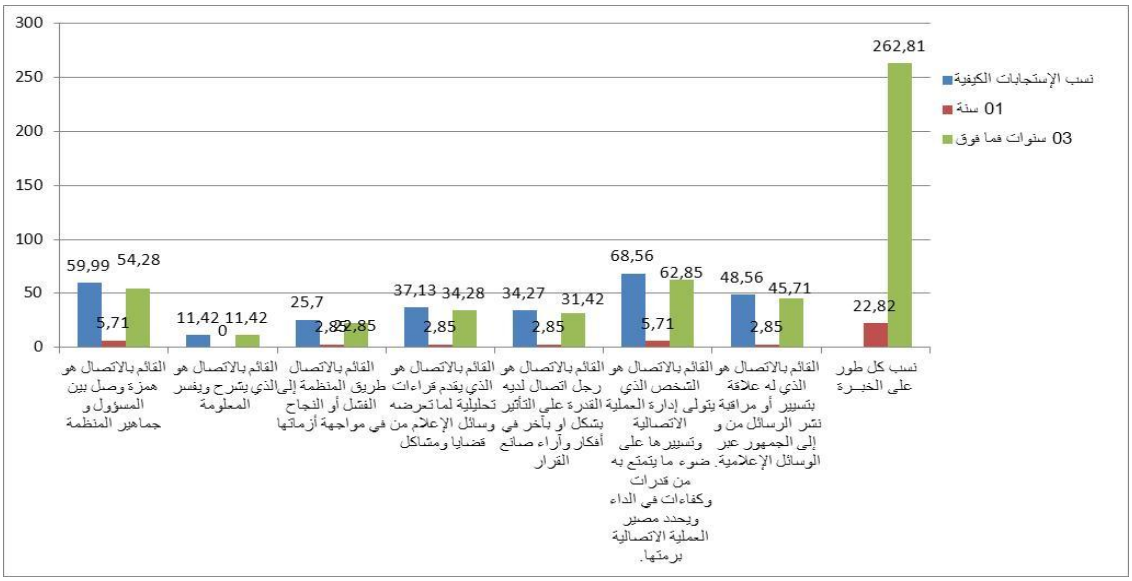
جدول رقم: (19)/ أهميّة القائم بالاتصال حسب متغيّر (التخصّص)



المصدر: الطالبة الباحة (سبر آراء)

من جهة أخرى أقرت هذه الفئة بشرط الخبرة، ما يدفعنا إلى القول بأنّ عامل الخبرة مهمّ أيضًا الأمر الذي ذهب إليه ما نسبته **(62.56%**) من أفراد العيّنة ممن فاقت خبرتهم في العمل (**03** سنوات) إلى القول بأنّ وجود القائم بالاتصال مهمّ في مثل هذه الهياكل الحكوميّة لأنّه يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها على ضوء ما يتمتّع به من قدرات وكفاءات في الأداء وأنّه الشخصّ الذي يحدّد مسار العملية الاتصالية برمّتها [انظر الجدول(20)]، وهذا لما يتمتّع به أفراد هذه الفئة من خبرة في الميدان

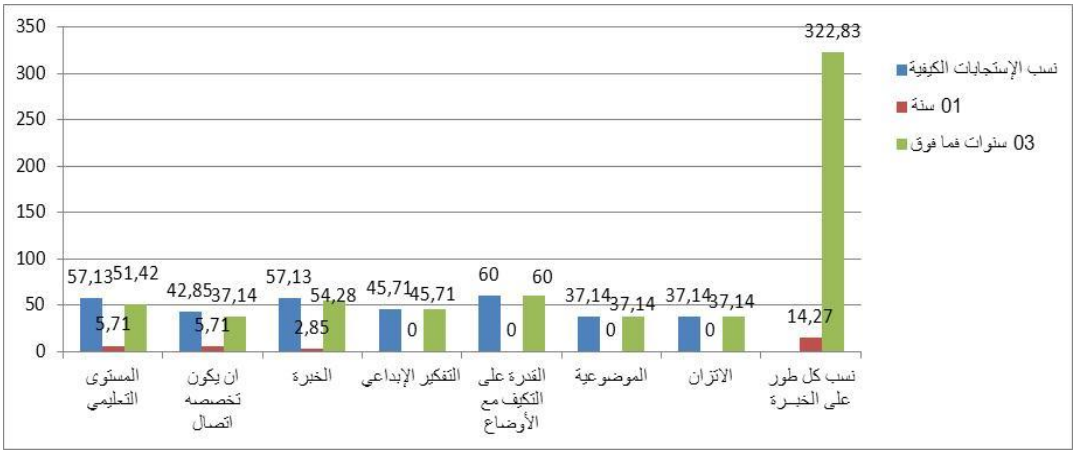
جدول رقم: (20) / أهمية القائم بالإتصال حسب متغيّر (الخبـرة)



المصدر: الطالبة الباحة (سبر آراء)

غير أنّه وبالنظر إلى أصل القائم بالاتصال نجد أنّ عدم فعالية دوره على مستوى التنظيم الإداري الرسمّي تختلف بسبّب ما يعانيه من تهميش وتقزيم لدوره، حيث رأينا كيف تمّ تحويل هذا الدور إلى (رئيس الديوان)، ضف إلى ذلك ترتيبه ووضعيته داخل التنظيم الإداري الرسمّي، إلى جانب ما يحدث بشأنه من تحويلات، كما قد يعود في حدّ ذاته إلى طبيعته،إذ يُمكن أن يكون غير مُحترِف أو غير مختصّ وكوسيط بين صانع القرار وبين الناس قد لا يُؤدّي دوره كما ينبغي، مـا قد يجعل من بعض معلوماته غير صحيحة أو وهميّة أو مُغرضة بل فـــي أحايين كثيرة مُضَلِّلة، عكس مـا قد تكون عليه حينمـا يكون مختصًّا ومهنيًـا ومحترفًـا الأمـر الـذي يستوجـب " توفّر شروطًا معيّنة في القائم بالاتصال كتمتّعه بالتفكير الإبداعي والقدرة على التكيّف مع الأوضاع وتميّزه بالموضوعية والاتزان .. إلخ "[1] الأمر الذي أكده ما بين **(37.14% - 34.28%)** من فئات (الذكور وفئة التخصّص والتحصيل الدراسي) غير أنّنا سجلنا أكبر نسبة **(60%)** عند فئة الخبرة

جدول (21) / الشروط الواجب توفّرها في القائم بالاتصال (حسب متغيّر الخبرة)



المصدر: الطالبة الباحة (سبر آراء)

[1] – محمد فلاق، مصدر سبق ذكره.

[انظر الملحق (21)] ويرجع هذا لمرورهم بعديد التجارب في مجال عملهم ولخبراتهم الطويلة فيه، الأمر الذي أكدته الحسابات (غير البارامترية) التـي اعتمدناها لتأكيد صحّة الفرضية الثانية، (الاعتماد على تراتيب القيّم وليس على معدّلاتها)، والتي نجد من بين أهمّ مقاييسها فيما يخصّ الفروق مقياس (ك2) و(ويلكوكسون **Wilcoxon**)، لأنّ العيّنة غير متجانسة، وتوزيعها غير منتظم. [انظر الجدول(23)]، حيث توصلنا إلى وجود فروق دالّة إحصائيًا بين القائمين بالاتصال بدلالة

جدول (22): الفروق بين القائمين بالاتصال بدلالة المتغيّرات الديمغرافية

	الإختبار	النتيجة	التباين F	درج الحرّية للأثر	درج الحرّية للخطأ	P<0,05	الدلالة
المستوى الدّراسي		**0,241318**	**10,61072**			**0,000001**	**دال بصفة جيّدة**
التخصّص		0,695903	1,47481			0,212508	غير دال
الخبــرة	**Wilcoxon**	0,603763	2,21494	**8**	**27**	0,058534	غير دال
أصل القائم بالاتصال		0,447251	4,17109			0,002372	**دال**
الجنــس		0,289195	8,29534			0,000013	**دال بصفة جيّدة**

المصدر: عبد القادر بهتان، 2016

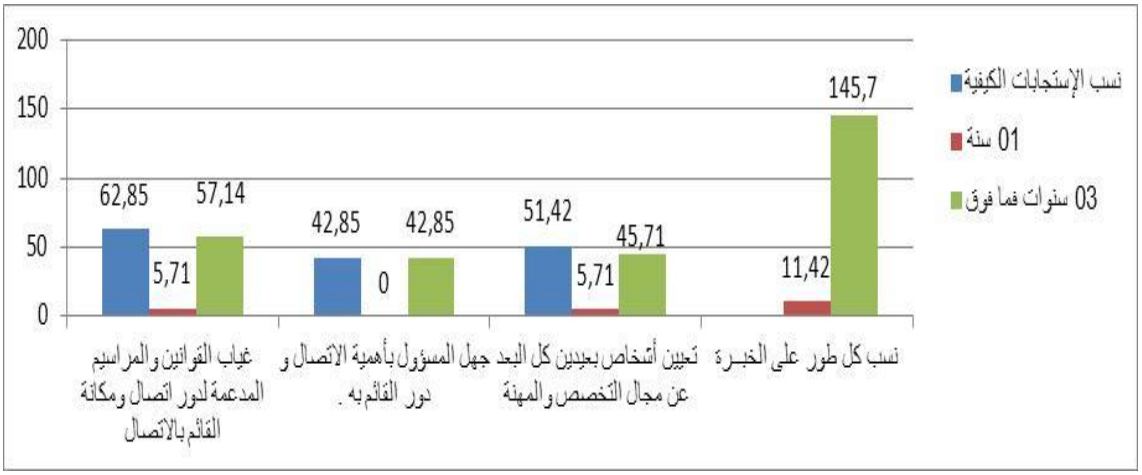
التحصيل الدّراسي (**$F_{(8,27)}$=10,61 ; p<0,001**)؛ وبدلالة أصل القائم بالاتصال، أي بين الاتصال الرسمّي والاتصال لدى الأعيان (**$F_{(8,27)}$=4,17 ; p<0,01**)؛ وكذلك بدلالة الجنس، أي بين الذكور والإناث (**$F_{(8,27)}$=8,29 ; p<0,001**). أو بالأحرى، المستوى الدّراسي، و(أصل القائم بالاتصال)، والجنس كلّها عوامل تؤثّر في القائم بالاتصال دون التخصّص والخبرة، أي أنّ الفروق بين القائمين بالاتصال بدلالة التخصّص والخبرة هي غير دالّة إحصائيًا، وبالتالي فإنّ **<u>الفرضية الثانية مؤكّدة ومحقّقة</u>** عند المتغيّرات الثلاث (التحصيل الدّراسي، وأصل القائم بالاتصال، والجنس)، وغير محقّقة بدلالة متغيّريّ (التخصّص والخبرة). [انظر الملحق (09)]

3. يتمتّع القائم بالاتصال في التنظيم العرفّي (لبني ميزاب) بمكانة أكبر من تلك التي يحتلها القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي، وهو أكثر فعالية منه لأنه يُشارك وهو موجود وطرف أساسي يُفكّر ولديه قدرة على التعبير عن الأوضاع ويتمتّع بطرق مختلفة لحلّ ومجابهة الأزمات وصناعة القرارات، لأنّه يُؤثّر تأثيرًا واسعًا في مجتمعه أكثر مما يستطيع أن يُؤثّر القائم بالاتصال على المستوى الرسمّي، لأنّ الجماعات التي تعترف بالعرفّ على مستوى كبير من الثقّة على مستويات الجماعة عكس المؤسّسات الرسمّية التي أصبحت توزّع الأدوار على وسائل.

يُرجع في هذا الإطار ما نسبته **(57.14%)** ممن لديهم خبرة أكثر من **(03** سنوات خبرة) وما نسبته **(51.42%)** من أفراد العيّنة بمستوى الليسانس، و**(42.57%)** من تخصّص الإعلام والاتصال إلى جانب ما نسبته **(31.42%)** من فئة الذكور والإناث، أنّ الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي يرجع إلى (غياب القوانين والمراسيم المدعّمة لدوره ومكانته)

[انظر الجداول: (24) – (25) – (26) – (27) على التوالي]

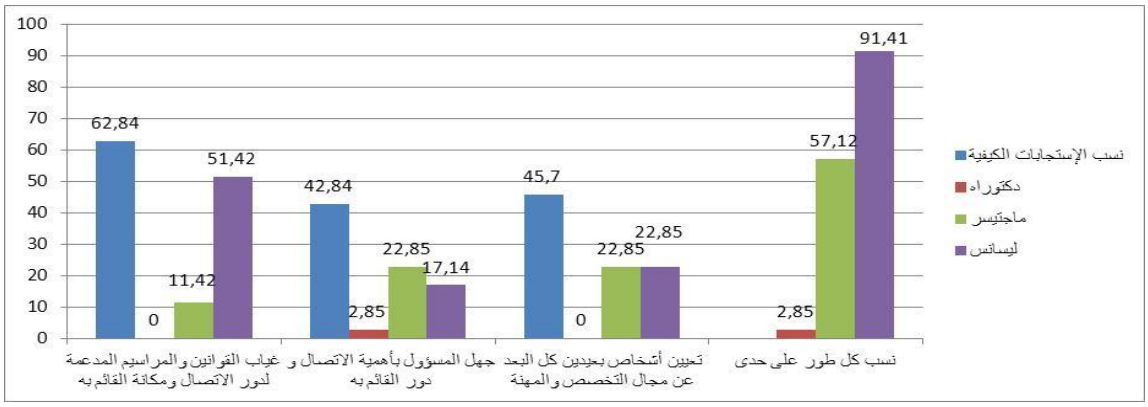
جدول (23)/ الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر (الخبرة)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

ما يدل على أنّ أفراد العيّنة يعانون منذ سنوات من هذا العائق الذي يحول بينهم وبين أداء دورهم بصفّة جيّدة، وما يُوضّح مدى اطلاعهم التام بالأمور القانونية وبما يجب أن يكون، ضف إلى أنّهم يتمتّعون بمستوى تعليمي عالي وخبرة كبيرة في مجال العمل الإداري.

جدول (24)/ الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر (التحصيل الدّراسي)

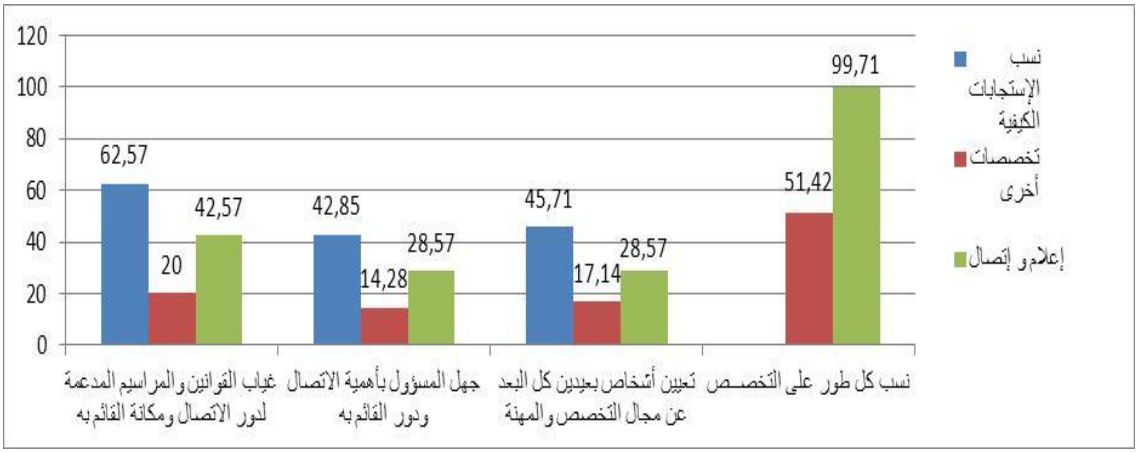


المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

غير أنّنا نرى بأنّ التعاوّن مع القائم بالاتصال بالقدر الذي يسمح بأداء دوره بشكل جيّد وناجح وفعّال في (الوزارات) و(الولايات) ما يزال غائبًا " لوجود تنظيم قانوني جاهز جعل من التنظيم الإداري الرسمّي رتيبًا ويسير وفق تنظيم كلاسيكي بيروقراطي لا يرفع من قيمته فيها بالرغم من تمكّنه من إدارة العملية الاتصاليّة في اتجاهيها الصاعد والنازل "[1]، فقد أرجع ما نسبته **(22.85%)** من تخصّص الماجستير السبّب في ذلك إلى (تعيين أشخاص بعيدين كل البعد عن مجال التخصّص والمهنّة) وإلى (جهل المسؤول بأهميّة الاتصال ودور القائم به) [انظر الجدول (25)] لأنهم في رأينا يُدركون تمامًا مدى أهميّة وجودهم كمُكَوَنِين في مجال الاتصال وعارفين بتقنياته ومهاراته داخل التنظيم الإداري الرسمّي، ما يوضّح جديّة ووعيّ أفراد العيّنة وإدراكها للوضع لكن دون أن تكون لديهم أيّ قدرة على تغييره للأسباب السابقة الذكر.

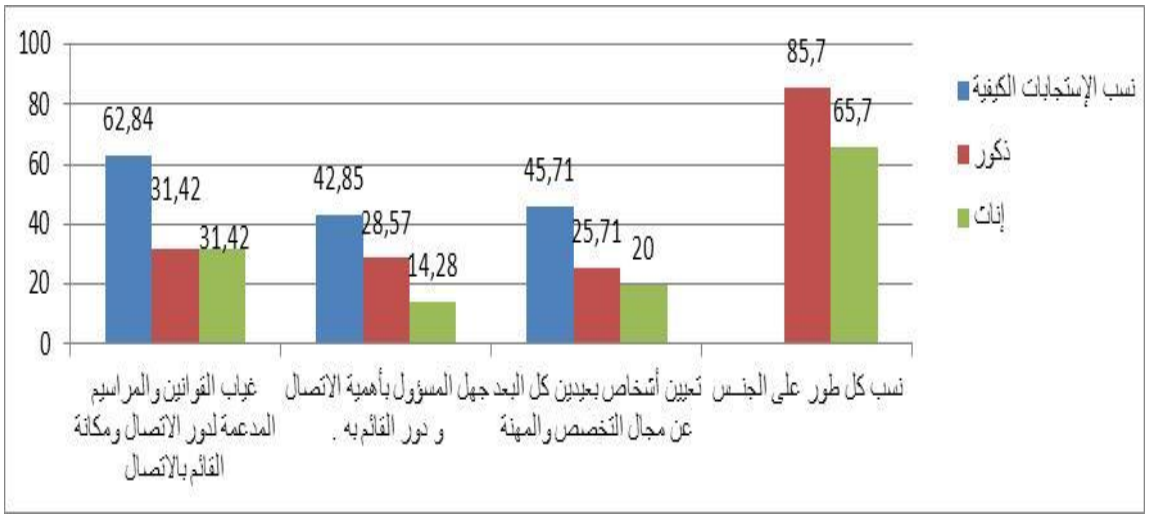
[1] – مقابلة مع محمد فلاق (أستاذ بكلية علوم الإعلام والاتصال)، بمكتبة قسم الاتصال، جامعة الجزائر3، الخميس 28 ماي 2015، على الساعة 12:30.

جدول (25)/ الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر (التخصّص)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

الجدول (26)/ الخلّل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال حسب متغيّر (الجنس)



المصدر: الطالبة الباحثة (سبر آراء)

نتّفق بهذا مع ما ذهب إليه (اسماعيل معراف) حينما أقرّ بأنّ " اختلاف تصوّر ونظرة المسؤول وجهله بمكانة القائم بالاتصال وأهميّته يُساهم، في أغلب الأحيان، في تعيين أشخاص بعيدين كل البعد عن مجال التخصّص بل أكثر من ذلك فاقدين للخبرة والكفاءة "[1] الأمر الذي نرى بصحته فحسب تجربتنا الشخصيّة في العمل كقائمة بالاتصال (سابقًا) كثيرًا ما يُعيّن القائم بالاتصال بطرق لا علاقة لها بمعايير وشروط التوظيف التي تليق بهذا المنصب.

[1] – اسماعيل معراف، مصدر سبق ذكره.

نتّفق أيضًا ورأيّ (محمد الدّاوي) الذي أكّد بأنّ القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي ليس لديه حريّة الوظيفة، لأنّ صانع القرار يريد أن يكون دائمًا في الواجهة، فعلى مستوى الخارجية مثلاً تم توقيف بعض القائمين بالاتصال بسبّب بعض التصريحات الصحيحّة والواقعيّة التي لم تعجبهم، مما أدى إلى الاستغناء عن هذا المنصب حيث أنّ الحكومة الجزائرية تقدّم في تشكيلتها القائم بالاتصال ثمّ لا يظهر لهذا المنصب أثر لأنّها تخاف من تصريحاته "[1] ما جعلهم في نظرنا يحتكرون هذا الدور والمهمّة لصالح رئيس الديوان الذي يرافق ويصاحب الوزير والوالي حيثما عيّن وتحوّل.

غير أنّنا وبالنظر إلى التعليمات الأخيرة لوزارة الداخلية [انظر الملحق (03)] يظهر لنا مدى الاهتمام بمكانة القائم بالاتصال، لكن تبيّن لنا أنّ الذي كان في **(2014م)** ليس بالمحاولـة الأولى، فقد كانت هنــاك محــاولات سابقة منذ **(2004 / 2005م)** سنوات مـا يُشعرنـا بـأنّ " الدوائر الإدارية في الجزائر قد عودتنا على تنصّيب هذا الشخصّ بمنحه مكتبًا، لكن لا يقوم بدوره ومهامّه الحقيقية لأنها تُجرَّد منه في حالة ما أدلى بالمعلومات الحقيقية، لذا فقد تمّ شغل هذا المنصب من أجل إرضاء القانون أو التعليمة الوزارية "[2]، الأمر الذي جعل من منصب القائم بالاتصال على مستوى الهيئات والهياكل العمومية مُجردْ حِبْر على ورقْ، بمعنّى أنّ تهميش دوره وإهمال قدراته هو في الأصل طريق لحدوث الأزمات ونشوءها.

[1] محمد الداوي، (برلماني)، بمكتبه بمقر البرلمان، 2015/07/07، 08:30 سا.

[2] - محمد الداوي، نفس المصدر.

عكس القائم بالاتصال الرسمّي يكون القائم بالاتصال العرفّي (لبني ميزاب) ذو مكانة أكبر منه في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات، فهو كفاعل أساسي يشارك في صناعة القرار من خلال حضوره الشخصّي اجتماعات الهيئات والمجالس العرفية التي تعتمد على معلوماته بل تثق فيها بقوة، فالقرارات في هذا التنظيم جماعية ومشتركة والأخذ بالرأيّ العام لسكّان القصور واحترامه أمر ضروريّ، ضف إلى ذلك استغلاله للاتصال الشخصّي وتوظيفه للتكنولوجيا الحديثة.

يحتلّ القائم بالاتصال في التنظيم العرفي (بني ميزاب) مكانة ودورًا فعالاً جدًا في الجماعات التي تحتكم لقواعد عرفية متينة حيث يُستغل الاتصال الشخصّي والجمعّي إلى جانب التفاعلّي، ما جعل بالدوائر الحكومية تعتمد عليه بالأخصّ أوقات الأزمات، فهو ليس بموظف لدى مسؤوليه بل متطوّع يعمل بصفّة مجانيّة، كما أنّه يتميّز بالزعامة والقيادة والقدسيّة، فهو شخصّ حكيم قبل أن يكون حاملاً للشهادة التعلميّة يحمل في ذاته حبّ العمل وخدمة المصلحة العامة قبل الخاصّة، وهو يُختار (مُنتخَب) لأداء هذه المهمّة من طرف أفراد المجتمع (الميزابي)، عكس القائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي، حيث يُعتبر موظّفًا رسمّيًا لدى الدولة الجزائرية، أي أنّه يتصل في إطار رسمّي وقانوني، يُعيّن في هذا المنصب عن طريق مسابقة التوظيف، فهنالك من وُضّف عن طرق الواسطة، الأمر الذي أثّر في كثير من المواقع في أداء مهامه، حيث كثيرًا ما لا يرقى مستوى الشخصّ المعيّن بغير المعايير المعتمدة إلى المستوى المطلوب واللازم للتكليف بهذه المهمّة.

نجد في المقابل القائم بالاتصال في التنظيم العرفي (بني ميزاب) متطوّع لأداء هذا الدور، فهو يُنتَخبُ من طرف أفراد مجتمعه لما يتّصف به من أخلاق وعلم ومعارف وتجارب، دون الأخذ بعين الاعتبار المستوى الدراسي، فقد يكون بلا شهادة جامعية لكنه حافظ لكتاب الله، الأمر الذي

يزيد من قيمته، كما أنّه ينصاع كما كل أفراد مجتمعه العرفّي لقواعد عرفيّة متوارثة أبًا عن جدّ، وهي جدّ محترمة من طرف الجميع. في حين نجد أنّ القائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي لا يشارك بسبّب التهميش الذي يعانيه، فهو منزوع الدور والمهامّ مادام يعمل تحت وصايّة رئاسّة الديوان، ضف إلى أنّ متخذّ القرار في الجزائر يُفضل الإنفراد بقراراته دون إشراك غيره من مرؤوسيه، عكس نظيره في التنظّيم العرفّي الذي يعتبر القائم بالاتصال أساس صناعة القرارات لإطلاعه وعلمه بأمور كثيرة قد تُجنّب وقوع الأسوأ .

تمّ للإشارة تبيان مكانة وأهمية القائم بالاتصال في التنظيم العرفي ومقارنته بالقائم بالاتصال في التنظيم الرسمي من خلال اختبار (**Test des Suites de Wald-Wolfowit**) التي أبرزت نتائج [الجدوّل (28) أسفله] فروقًا دالّة إحصائيًا (عند احتمال الخطأ **p<0,05**) بين القائم بالاتصال في التنظيم

جدول (27): يبيّن أهمية القائم بالاتصال العرفي بالمقارنة مع القائم بالاتصال الرسمي

الرقم	أساليب الإتّصال	عدد الرسميين	عدد الأعيان	متوسط1 الرسميين	متوسط2 الأعيان	Z	P<0,05
1	الإستجابة للأزمة	35	05	2,60	3,00	-2,1	0,04
2	الإنفاق على الإتصال			1,66	2,00	-0,6	0,57
3	التركيز على المعلومة ما قبل الأزمة			3,37	4,00	-3,6	0,00
4	رصد إشارات الإنذار قبل الأزمة			2,91	3,00	-5,1	0,00
5	مكانة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي			3,40	3,20	-0,6	0,57
6	مواجهة الأزمة			3,46	3,20	-3,6	0,00
7	مساهمة القائم بالاتصال في صناعة القرار			3,26	4,00	-0,6	0,57
8	أهمية المعلومة ما قبل الأزمة			3,03	4,00	-2,1	0,04

المصدر: عبد القادر بهتان، 2016

العرفي (لبني ميزاب) والقائم بالاتصال في التنظيم الرسمي في عدّد من الأساليب الاتصالية، لاسيما على مستوى الإستجابة للأزمة، والتركيز على المعلومة ما قبل الأزمة، و رصد إشارات الإنذار قبل الأزمة، مواجهة الأزمة، وفي أهمية المعلومة ما قبل الأزمة. وهذا لصالح الأوّل (العرفي)، لهذا نعتبر **الفرضية الثالثة على العموم مؤكّدة ومحقّقة**، وبالتالي يُمكن التأكيد بأنّ القائم بالاتصال في التنظيم العرفّي (لبني ميزاب) ذو مكانة أكبر من القائم بالاتصال في التنظيم الرسمّي في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات. [انظر الملحق (10)]

III. دراسة مقارنة بين القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي والتنظيم العرفي لـــ (بني مزاب)

سنتطرق إلى دراسة أوجه التشابه والاختلاف الموجودة بين القائمين بالاتصال في كل من التنظيمين.

دراسة مقارنة	القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي	القائم بالاتصال في التنظيم العرفّي لـ (بني مزاب)
أوجه التشابه	▪ يهتمّ بالمعلومة ويدرك جيّدًا مدى أهميتها قبل حدوث الأزمة ▪ يعمل على نقل المعلومة وتحويلها إلى المعنيين بها ▪ يهتمّ برصد إشارات الإنذار الأوليّة الخاصّة بالأزمة ▪ يستعمل أساليب عديدة في رصد إشارات الإنذار الأولية للأزمة	▪ يهتمّ بالمعلومة ويدرك جيّدًا مدى أهميتها قبل حدوث الأزمة ▪ يعمل على نقل المعلومة وتحويلها إلى المعنيين بها ▪ يهتمّ برصد إشارات الإنذار الأوليّة الخاصّة بالأزمة ▪ يستعمل أساليب عديدة في رصد إشارات الإنذار الأولية للأزمة
أوجه الاختلاف	▪ موظّف لدى الدولة الجزائرية (رسمّي). ▪ يخضع لقوانين وتعليمات التنظيم الإداري الرسمّي الذي يعمل فيها ▪ يُعيّن عن طريق الشهادة الجامعيّة ▪ يعمل ليتقاضى راتبه ▪ تختلف عدم فعاليته باختلاف التحصيل الدراسي والجنس ▪ يعتمد وسائل الاتصال الجماهيري ▪ دوره ليس فعالاً لغياب القوانين التي تحّدد طبيعته، وهو بذلك منزوع المهامّ ما دام يعمل تحت وصاية رئاسة ▪ لا يشارك في صناعة القرار بسبّب تهميش وتقزيم مكانته ▪ لا يشارك في صناعة القرارات لأنهاّ في الغالب فرديّة	▪متطوّع لأداء هذا الدور في مجموعته العرفيّة (عرفّي) ▪يخضع للقواعد العرفيّة المتوارثة أبًا عن جدّ والمحترمة من طرف الجميع ▪يُنتخبّ من طرف أهل المنطقة لما يتّصف به من علم وأخلاق ومعارف ▪يعمل بضمير مهنّي لتحقيق المصلحة العامة ▪الكلّ فعال حتى وإن اختلف التحصيل الدراسي والتخصّص ▪يعتمد بالدرجة الأولى الاتصال الشخصّي والجمعّي ثم الاتصال الجماهيري ▪أكثر فعاليّة لأنّه يُشارك وهو موجود ويؤثّر تأثيرًا كبيرًا في المجتمع وفي الهيئة العرفية التي يعمل ضمنها ▪ يُشارك في صناعة القرار كعضوّ في هيئاتها وكعنصر أساسي في هذه العمليّة ▪ليشارك في صناعة القرارات لأنّها جماعيّة ولا يُمكن اتخاذها بمعزل عن رأي الجميع

المصدر: الطالبة الباحثة

خاتمـــــــــة

تطرقنا في دراستنا من خلال الفصول النظريّة إلى بنيّة التنظيم الإداري الرسمّي وفلسفة القائم بالاتصال فيه مع التفصيل في الاتصال المؤسّساتي ومميّزات القائم بالاتصال والعراقيل التي قد تواجهه، كما عرضنا بعض التعاريف والمفاهيم الخاصّة باتصال الأزمات مع التركيز على مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وأهميّة المعلومة في مواجهتها، ومنه قدمنا اقتراح تبنّي مفهوم (القرار الاتصالي) كمفهوم جديد في الإعلام والاتصال، وذلك بعد مناقشة بعض التعاريف لبعض البحاثّ من تخصّصات مختلفة، ثم بدأنا الفصل التطبيقي بعرض تركيبة المجتمع الجزائري خلال الإدارة الاستعمارية العثمانيّة والفرنسيّة وركزنا على أهداف الإدارة الفرنسية من تعاونها مع التنظيمات العرفيّة السائدة في تلك الفترة ثم محاربتها، وذلك باستغلال تقنية المقابلة حيث كانت لنا لقاءات مع مختصّين في علم التاريخ وعلم الاجتماع.

كان لزامًا علينا المرور في هذا الفصل ، أيضًا، بأهمّ مراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل العصّري الحديث بعد التخلّي التدريجي عن التنظيمات العرفيّة والانتقال إلى الدولة الحديثة ودواعي العودة إلى التنسيق معها في أُطرّ مناسباتية جدًا، ومنه عملنا على تحليل مرحلة ما قبل حدوث أزمتيّ (الغاز الصخريّ **2014/2013م**) و(الأزمة الإقتصادية **2015م**) اللتان وقعتا بعد أزمة غرداية (**2008م**) لمعرفة مدى استفادة صنّاع القرار من نتائج ودروس أزمات سابقة، فكان أن اخترنا لدراستنا الميدانيّة عيّنة مُكَوّنة من القائمين بالاتصال في التنظيمين الإداري الرسمّي والتنظيم العرفّي (لبني مزاب) باستعمال أداتين بحثيتين تتفقان ومنهج الدراسة المسحية المقارنة (الاستمارة والمقابلة).

ساعدتنا المقاييس الإحصائية التي انتهجناها على تأكيد صحّة الفرضّيات المطروحة في الدراسة حيث توصلنا إلى أنّ القائم بالاتصال في الوزارات والولايات الجزائرية لا يعتمد أسلوبًا واحدًا في رصد إشارات الإنذار الأوليّة للأزمة، إلاّ أنّ هذا لا يعنّي أنّه يساهم في صناعة القرارات قبل حدوثها، فمكانته داخل هذه الهياكل الحكوميّة مهمّشة بل لا وجود لها في مواقع أخرى.

فقد بات من النادر إيجاده في التنظيم الهيكلّي لهذه الهيئات وإن وُجِد فهو يعمل تحت وصاية (رئاسة الديوان) ما يعني عدّم استقلالية مهامه التي ما يزال يُنظرُ إليها على أنّها مقتصّرة على (كتابة البيانات والتقارير والخطابات وجمع المقالات وإعداد الخطابات ومعرض الصحافة .. إلخ) فليس بمقدوره القيام بدوره بكل فعاليّة لغياب الإطار القانوني الذي يحدّد وينظّم مهامه، ما قد يُحتّم على القائم بالاتصال التمتّع بقدرة فكريّة وذهنيّة عالية تُمكّنُه من استيعاب القائم بالاتصال بالابتعاد عن النظرة التقليديّة المُقزِّمة له والتي يراه كاتبًا للتقارير، وذلك بالتنوجّه نحوّ اعتباره أهمّ شخصّ يدير ويُنظّم عمليّات معقّدة ومركّبة أو مصفوفّة من عمليّات الاتصال، بحيث يصل إلى مدخلات صناعة القرارات التي تكون بدورها مخرجات لقرارات تعمل في واقع البيئة.

خلصنا إلى أنّ (البلديّة) والمواطن يضعان ثقتهما في التنظيم العُرفي (حلقة العزابة) الذي يُعتَبر بمثابة الدولة الاجتماعيّة الصغرى ذات القدرة على الانسجام مع التنظيم الإداري الأمر الذي قد يُلزم التوجّه نحوّ الحداثة مع الاحتفاظ بالأسلوب التقليدّي في مواجهّة ومنع حدوث الأزمات، فقد يتماشى هذا الأسلوب مع النماذج المحليّة التي ترتكز في الأصل على الاتصال الشخصّي والعلاقات الاجتماعية التي تُعتبرُ قوّة المجتمّع، لنضمن على الأقلّ عمليّة اتصاليّة تتماشى والجوّ المضغوط والمشحون.

من جهّة أخرى قد تدعو الثقة المتبادلة بين التنظيم العرفّي والتنظيم الرسمّي من جهّة، وبين التنظيم العرفّي والمواطن من جهّة أخرى إلى التنبيه إلى ضرورة تفهّم أنّ لكل مناطق الجزائر خصوصياتها الثقافية، ما قد يتطلّب من السلطات العليا في البلاد السعيّ إلى تنظيم المؤسّسات العرفيّة وجعلها في إطار كبير يستوجب على الكلّ احترامها لتاريخها العريق وتجاربها الميدانيّة عبر قرون، كما نرى بأهميّة الأخذ بعين الاعتبار برأيها كمؤسّسات عرفية لا همّ لها سوى إعانة الدولة في تطبيق القانون والعمل على حماية البلاد من أيّ تهديد (داخلي / خارجي)، لأنّنا خلصنا إلى أنّ الطاعة الولاء الروحي لقادة الرأيّ (الأعيان) في الجماعات العرفيّة ما يزال قائمًا في العديد من مناطق الجزائر عند (القبائل – ميزاب – التوارق .. إلخ)، ما قد يُلزم المُشرّع الجزائري تضمين النصّوص التشريعيّة الجزائريّة بأبعاد التنظيمات العرفيّة التقليدية القائمة في المجتمّع، فلا مانع في رأينا من وضعها صُلب القانون ما دام رجوع السلطات إليها ما يزال قائمًا، (المخطّط البلدّي يأخذ بعين الاعتبار الدوّار والعشيرة)، وبالتالي قد يُوجب هذا الأمر ضرورة خلق بُنيّة مؤسّساتيّة تتماشى والذاتّ الإجتماعية في الجزائر، وذلك من خلال تنظيم هذه المؤسّسات العرفيّة وربطها بالمؤسّسات الرسميّة وتكليفها على الأقل بمسائل التربية والتوجيه والأحوال الشخصيّة.

توصلنا أيضًا إلى عدم توظيف التنظيم العرفّي (لبني ميزاب) للعُرفّ بمفاهيم جديدة تتماش وموجة الإعلام الجديد قد أدّى إلى تأزّم الأوضاع في منطقة (غرداية) خلال **(2015/2014)** ما قد يُلزم القائم بالاتصال في هذا التنظيم التجديد من استخدامات تقنيات الاتصال الحديثّة في إطار مستقبل بصورة استشرافية لما يُمكن أن تفعله او تتصرّف معه الطوارئ، حيث بإمكانه تكيّيف وتطويق مشكل ما أو طارئ ما في أقصر وأسرع وقت لأنّ اتصال الجماعات أكثر تأثيرًا كونه يبدأ من قادة العشائر بحكم الطاعة ومميّزات الجماعة.

لا يساهم القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي في صناعة القرارات قبل حدوث الأزمات لأنّه وكما خلصنا إليه لا توجد لدى صُنّاع القرار نيّة إشراكه، فكل ما هناك هو تطويع له ووضعه تحت قراراتهم، أيّ جعلوا من علاقتهم به علاقة (أبويّة)، ناهيك عن استمراريّة انتهاجهم سياسة الكتمّ في تسييرهم وإدارتهم للأزمات في الوقت الذي تستغلّ فيه حكومات العالم الاتصال بكل أشكاله وأنواعه في شفافية تامّة، وفي الوقت الذي أصبح بمقدور المجتمعات المنغلقة على نفسها توظيف القائم بالاتصال في عدّة مناحّي إيجابيّة منها الطوارئ، حيث يستطيع ان يُنادي في أقرب قادة الرأيّ ثم منهم إلى أبسط المستويات حتى يصل إلى الأسرة، وبالتالي تكون عمليّات التضامن واسعة وفعّالة أحسن مما تفرضه الصياغة القانونيّة التي يتمّ الالتزام بها من غير قناعة أي عن طريق القوّة والعقوبات ، الأمر الذي يؤدي التنبيه إلى ضرورة إعادة النظّر في منظومة التكوين (المدرسة – الجامعة) لأجل صناعة إنسان جزائري سويّ، لأنّه الفاعل الأساسي في الإدارة لذا يستوجب الأمر الاهتمام به عوض اللجوء إلى صناعة وسائط أخرى.

يُمكننا القول بأنّه تمّ التوصّل أخيرًا إلى تأكيد عدم فعالية دور القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر، في حين يُعتبر دور نظيره في التنظيم العرفي فعالاً، ما يعني أنّنا أجبنا بعد تأكدنا من صحّة الفرضيّات على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وبالتالي تأكدنا من عدم استفادة صُنّاع القرار من نتائج ودروس الأزمات السابقة لتهمّيشهم وتقزيمهم لمكانة الاتصال والقائمين به رغم ما يقومون به من محاولات ردّ الاعتبار لهذا الدور، لأنّنا خلصنا إلى أنّ التنظيم الجزائري لا يعكس التشريع والتنظيم، أيّ أنّ القوانين الجزائرية تُصّاغ بعيدة عن ذات المجتمّع الجزائريّ، ما يُؤكّد وجود انفصام في الذّات الرسمّية للمجتمع والذّات العرفيّة أي الواقعية، ما جعل من التنظيم الإداري الرسمّي يلجأ في أحايين كثيرة إلى القائم بالاتصال العرفّي

أوقات الأزمات والانتخابات، الأمر الذي قد يُجيز القول بضرورة أهميّة الاعتراف بالمؤسّسات العرفيّة كإدارة عرفيّة وأن يكون لها تمثيل على مستوى مجلس الأمّة بحيث يكون مكوّنًا من جميع الفاعلين في المجتمّع الجزائري، منهم الأعيان حيث يُمكن أن يكونوا صَمَّامَ أمان، أو السمّاح لهم بتكوين كتلة نيابيّة لمشايخ المناطق عوّض تهميشها، فالكثير من الاحتجاجات والمشاكل والأزمات في الجزائر هي ناتجة عن سوء فهم بعض القرارات أو حتى الجهل بالتنظيم، لذا يُمكن اقتراح خلق أجواء استقرار وثقّة واسعّة بالاستعانة بأعيان التنظيمات العرفية في المجتمع لأنّهم بمثابة قادة يُمكن الاعتماد عليهم في الحالات الطارئة والحرجة، شريطة تمكينهم من بعض الصلاحيات المحليّة العرفيّة أو حتى التنظّيمية حتى يكون صوتّهم مسموعًا.

فهـــرس المـــلاحق

الرقم	عنـــــــــــوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	256
02	دليل المقابلات	263
03	تعليمة وزير الداخلية الموجهة إلى الولاة لإنشاء خلايا اتصال	267
04	النشرة الجوية الخاصة بفيضانات غرداية 2008	268
05	معامل (آلفا كرونمباخ) والاتصاق الداخلي	269
06	معاملات الارتباط بين فقرات الاستمارة	269
07	منحنّى بياني لأساليب رصد الإشارات الأوليّة للأزمة	270
08	القيّم المطلقة بعد تدوير المحاور: قيّم العوامل الاساسيّة (> 0.5)	270
09	تفصيل للفروقات الدالة إحصائيًا بين القائم بالاتصال بدلالة الجنس بين الذكور والإنّاث	271
10	الفروق بين القائم بالاتصال بدلالة المتغيّرات الديمغرافيّة	271

ملحق01)

رقم: (01)/ استمارة الدراسة الميدانية

جامعة الجزائر(3)/ كلية علوم الإعلام والاتصال

عنوان الدراسة:

القائم بالاتصال ودره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر دراسة مسحية مقارنة بين القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي والعرفي (لبني ميزاب) بعد أزمة غرداية 2008

سيّدتي الفاضلة، سيّدي الفاضل تحية طيّبة وبعد:

نرجو من سيادتكم الموقرة التكرّم بالإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة في هذه الاستبيانه والتي تدخل في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه بعنوان: "**دور القائم بالاتصال في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر**" علما أنّنا نهدف من خلالها الوقوف على حقيقة وماهيّة الآليات التي يعتمدها القائم بالاتصال في الإدارة المحليّة لمواجهة الأزمات، وعلى مدى مساهمته في صناعة القرار واتخاذه قبل وقوعها كما هو موضّح في العنوان أعلاه. نعلم سيادتكم أنّ إجاباتكم لن توظّف إلاّ لغرض علمي بحت، وعليه نتمنى أن تعطى للإجابة أهميّة للاستفادة منها في حلّ المشكل.

سيدتى، سيّدى تقبلوا أسمى معانى التقدير والاحترام.

إعداد/ الطالبة

فطيمة بوهاني

إشـراف/

أ.د/أحمد عظيمي

- **ملاحظات:**

1. **ضع العلامة (√) في الخانة المناسبة والتي ترونها مناسبة أكثر من غيرها، أو حسب الترتيب (1)،(2)،(3)....**
2. **الرجاء الإجابة على كلّ الأسئلة المطروحة.**
3. **نرجو أن تُبدوا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل حريّة على ظهر الاستبيان أو في الهوامش لأنّها إضافات تُغني الدراسة وستكون عوناً للوصول إلى نتائج أفضل.**
4. **في حالة أي غموض، الرجاء الاتصال على الرقم:**

elferdaousse@gmail.com

Mob /0772.780.755

السنة الجامعية: 2014/2013

1. بدايةً من وجهة نظركم, ما هو مفهوم الأزمة؟ (الرجاء اختيار إثنان فقط من الاختيارات الآتية)

☐ **الأزمة هي تطور سريع للمشاكل والقضايا في غياب اليقظة.**

☐ **الأزمة هي أمر خطير غير مرغوب فيه يمكن تجنبه بالحيطة والحذر.**

☐ **الأزمة هي أمر طارئ يمكن التنبؤ به قبل حدوثه.**

☐ **الأزمة هي حالة رعب وهلع تربك صناع القرار وجماهير المنظمة عندما يتم تجاهل إشاراتها الأولية.**

2.ما مدى استجابة منظمتكم للأزمة؟

☐ **بطيئة**

☐ **متوسطّة**

☐ **سريعة**

☐ **سريعة جدًا.**

3.ماذا تعني لكم مرحلة ما قبل الأزمة؟

☐ **التحضير الجيد.**

☐ **التحضير المسبق.**

☐ **المراقبة المستمرة.**

☐ **جمع المعلومات.**

☐ **التحذير.**

☐ **رصد إشارات الإنذار.**

☐ **مراقبة تطوّر الأوضاع.**

4.هل تقوم منظّمتكم بتخصيص ميزانية للإنفاق على أنشطة الإتصال سنويا ؟

☐ **دائمًا** ☐ **أحيانًا**

☐ **نادرًا** ☐ **أبدًا**

5.كيف يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة؟

☐ **الهاتف.**

☐ **الأمن.**

☐ **الخبراء.**

☐ المعاينة الميدانية.

☐ استطلاعات الرأي.

☐ وسـائل الإعلام.

. أخرى أذكرها .....

6.كيفية يتم التعامل مع الأزمة؟

☐ بجديّة

☐ بصفة عادية

☐ بحذر

☐ لا أعلــم.

7.هل تعتقد بأنّ للمعلومة أهمية في مرحلة ما قبل الأزمة ؟

☐ نعم

☐ أحيانًا

☐ لا أعلم

☐ لا

8.إلى أيّ مدى تعتمدون على المعلومة في مرحلة ما قبل الأزمة؟

☐ دائــمًا.

☐ أحيانا

☐ نادراً

☐ أبدًا.

9.هل تقومون برصد إشارات الإنذار الأولية قبل حدوث الأزمات؟

☐ نعم

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ لا

10.في حالة نعم، كيف؟

☐ التقارير السنوية

☐ بالاعتماد على تكرار الحدوث

☐ بالاعتماد على وسائل الإعلام

☐ بالاعتماد على عملية الإحصاء

☐ بالاعتماد على نتائج الأزمات السابقة

☐ بالاعتماد على الأرشيف وتواريخ أزمات السابقة

☐ بالاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث الأكاديمية.

11.رجاء ضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن رأيك في الفقرات المذكورة ومدى دقّتها في التعبير عن أهميّة القائم بالاتصال.

☐ القائم بالاتصال هو الذي يشرح ويفسر المعلومة
☐ القائم بالاتصال هو همزة وصل بين المسؤول وجماهير المنظمة
☐ القائم بالاتصال هو طريق المنظمة إلى الفشل أو النجاح في مواجهة أزماتها
☐ القائم بالاتصال هو الذي يقدّم قراءات تحليلية لما تعرضه وسائل الإعلام من قضايا ومشاكل
☐ القائم بالاتصال هو رجل اتصال لديه القدرة على التأثير بشكل أو بآخر في أفكار وآراء صانع القرار
☐ القائم بالاتصال هو الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، على ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء ويحدد مصير العملية الاتصالية برمتها
☐ القائم بالاتصال هو الذي له علاقة بتسيير أو مراقبة نشر الرسائل من وإلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية.

12. في رأيكم أيّ من الخصائص والسمات الآتية الواجب توفرها في القائم بالاتصال؟

☐ أن تكون لديه الغريزة الاتصالية
☐ أن تكون لديه القدرة على التنبؤ
☐ أن تكون لديه القدرة على التقويم
☐ أن تكون لديه القدرة على الإحصاء
☐ أن تكون لديه القدرة على سبر الآراء
☐ أن تكون لديه القدرة على الاحتكاك بالجمهور
☐ أن تكون لديه القدرة على رسم الخطط الاتصالية
☐ على أن تكون لديه القدرة على إجراء البحوث الاستطلاعية.

– إشرح لماذا ؟؟ ... .

13.أيّ من العوامل الآتية ترونها الأكثر تأثيرا في عمل القائم بالاتصال؟

☐ العوامل الإجتماعية
☐ العوامل الـسياسية
☐ العوامل الـمهنيـة
☐ العوامل الـذاتيـة.

– في كل الحالات إشرح لماذا؟؟.....

14.فيما تتمثل – حسب رأيكم – شروط نجاح عمل القائم بالاتصال؟

☐ الخبرة
☐ الإتــزان
☐ الموضوعية
☐ المستوى التعليمي
☐ التفكير الإبداعي
☐ أن يكون تخصّصه اتصال
☐ القدرة على التكيف مع الأوضاع
☐

- في كل الحالات إشرح لماذا ؟؟ .....

15.بحكم (منصبكم أو تجربتكم أو خبرتكم أو ..)، فيما تتمثل أساليبه عمل القائم بالاتصال في مواجهة الأزمة قبل حدوثها؟ .....

16. في رأيكم، هل يساهم القائم بالاتصال في صناعة القرارت واتخاذها قبل حدوث الأزمات؟

☐ نعم
☐ أحيانا
☐ نادرًا
☐ لا

في حالة لا إشرح لماذا ؟.....

17.أيّ من النقاط الآتية أهم للتقديم للمسؤول قبل حدوث الأزمات ؟؟

☐ قراءة تحليلية مفصلة عن مشكل ما قد يتطوّر إلى أزمة
☐ التحذير من إمكانية تكرار ظهور المشكل نفسه
☐ التنبيه إلى ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة مشكل ما
☐ إقناع المسؤول بأهمّ التوقعات والتنبوءات التي من شأنها تأزيم الوضع.

- في كل الحالات إشرح لماذا؟؟.....

.....

18.في رأيكم، ما مكانة القائم بالاتصال في منظمّتكم؟

☐ معترف بها بدرجة أوليّة

☐ معترف بها

☐ غير معترف بها

☐ غير معترف بها على الإطلاق

- في كل الحالات إشرح لماذا؟؟.....

.....

.....

19.في رأيكم، أين يكمن الخلل في تجاهل مكانة القائم بالاتصال في منظّمتكم؟

☐ غياب القوانين والمراسيم المدعمة لدور الاتصال ومكانة القائم بالاتصال

☐ جهل المسؤول بأهمية الاتصال ودور القام به

☐ تعيين أشخاص بعيدين كل البعد عن مجال التخصّص والمهنة.

- في كل الحالات إشرح كيف ؟؟ .....

20.في رأيكم، من المسؤول عن عدم الاهتمام بمرحلة ما قبل الأزمة؟

☐ القائم بالاتصال

☐ صانع القرار ومتخذه.

☐ غياب القوانين

☐ شبه انعدام الوسائل وإمكانيات الاتصال.

- في كل الحالات إشرح كيف؟ .....

.....

.....

21.ما هي اقتراحاتكم؟

.....

.....

.....

.....

****

❖ **المعلومات شخصية**

1. **الجنس:**
   - ☐ **ذكــر**
   - ☐ **أنثـــى**
2. **التحصيل الدراسي:**
   - ☐ **ليسانس**
   - ☐ **ماجستير**
   - ☐ **دكتـوراه.**

مؤهل آخر يذكر.....

3. **التخصّص:**
   - ☐ **إعلام واتصال**
   - ☐ **تخصّص آخر.**

تخصّص آخر أذكره .....

4. **سنوات الخبرة:**
   - ☐ **1 سنة**
   - ☐ **3 سنوات فما فوق.**

5. **أصل القائم بالاتصال**
   - ☐ **رسمّي**
   - ☐ **عرفي**

إنتـهى

ملحق رقم: (02)

<u>دليل المقابلة رقم (01)</u>:

تركيبة المجتمع الجزائري وسرّ تحوّله من النظام العرفي إلى نظام الدولة الحديثة

س1: كيف يمكنكم تقديم المنظومة الإجتماعية في الجزائر؟

س2: ما الذي ميّز المجتمع الجزائري خلال فترة الوجود العثماني والفرنسي ؟

س3: لماذا تراجعت الإدارة الفرنسية التعامل والتعاون مع التنظيمات العرفية وفضّلت التوجّه نحوّ القضاء عليها ؟

س4: في نظركم إلى أيّ فترة يعود ظهور تنظيم الجماعة في المجتمع الجزائري؟ وما هي أهمّ التنظيمات التي سادت فيه ؟

س5: الإدارة الفرنسية في تحويل المجتمع الجزائري منه إلى النظام الدولة الحديثة ؟

س6: ما هي أساليب الإدارة الفرنسية في تحويل نظام العرف في الجزائر إلى نظام الدولة الحديثة ؟

س7: في رأيكم لماذا يلجأ التنظيم الإداري الرسمي في الجزائر إلى العمل والتنسيق مع التنظيم العرفي رغم عدم الاعتراف به ككيان مستقل ؟

س8: ألا ترون بأن هذا التعاون يظلّ مناسباتيًا ؟

س9: ما الذي تقترحونه كتوصيات ؟

- شكرًا.

طُرحت الأسئلة على الأساتذة الآتيين:

- أ/د سعيد عيادي – أ/د سعيد الشيخ – أ/د يوسف حميطوش
- د/عاشور صيد – أ/ محمد شافع بوعنّاني – با أحمد علي.

<u>دليل المقابلة رقم (02)</u>: أهميّة تنظيم حلقة العزابة في مجتمع (بني ميزاب بغرداية)

س1: بداية كيف ترون مكانة وأهميّة التنظيمات العرفية في الجزائر وماسرّ استمرار نشاطها إلى اليوم ؟

س2: في أيّ خانة تدرجون نظام حلقة العزابة (ديني/ عرفي) ؟

س3: هل تمّ إحداث بعض التغييرات على مستوى الحلقة بعد الذي شهدته الجزائر عامة ومنطقة ميزاب خاصة من أزمات ؟

س4: ما مدى اعتماد أعضاء الحلقة على الاتصال ؟

س5: بالإضافة إلى الاتصال الشخصّي، لاحظنا مؤخرًا انتهاج الحلقة طريقة الاتصال التفاعلي، هل يعني هذا أنّ مكانة الأعيان (كقائمين بالاتصال) قد تزعزعت بعد التطوّرات الحاصلة في ميدان الاتصال.

س6: ما مستوى ثقة أعلى هيئة بميزاب في المعلومات الواردة إليه ولماذا ؟

س7: هل حقًا يساهم الاتصال في تكييف العرف مع التنظيم الإداري الرسمّي؟ كيف ذلك؟ ما سرّ تجاوب المزابي مع ما تمليه الحلقة من قرارات.

- شكرًا

طرحت هذه الأسئلة على أعيان قصر القرارة:

- الشيخ علي بيوض – أ/ بن الصالح مصطفى – د/ أبو بكر صالح
- د/ الحاج موسى بن عمر – السيّد عبد الناصر، السيّد لمسن عمارّة.

دليل المقابلة رقم (03):

مكانة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمّي ومدى إشراكه صناعة القرار

س1: في رأيكم كيف هي مكانة القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسمّي في الجزائر؟

س2: ما هي المقاييس المعتمد عليها في تعيين القائمين بالاتصال عندنا ؟

هل يستشير صانع القرار في التنظيم الإداري الرسمّي المحيطين به ؟

س3: هل استشارته لهم ثانويّ أم أوليّة ؟

س4: ما مدى مساهمة القائم بالاتصال في ذلك ؟

س5: ما هو مستوى ثقة متّخذ القرار في معلومات القائمين بالاتصال ؟

س6: ما هي حالات التأجيل أو الامتناع عن اتخاذ القرار وما هي الأسباب الرئيسية ؟

س7: هل تظنون بوجود عراقيل اتصالية على مستوى عملية صناعة القرار ؟

س8: ما هي اقتراحاتكم ؟

- شكرًا.

طرحت هذه الأسئلة على الأساتذة الآتية أسماءهم:

- أ/د عامر مصباح – أ/د اسماعيل معراف – د/ محمد فلاق.

دليل المقابلة رقم (04):

مدى أهميّة التركيز على الاتصال في تجنّب مرحلة ما قبل حدوث الأزمات في الجزائر

س1: إلى ما ترجع أسباب وقوع الأزمات في الجزائر ؟

س2: فيما ترون ظرورة الاهتمام بمرحلة ما قبل حدوث الأزمات في الجزائر؟

س3: الذي يحول دون الاعتبار من نتائج ودروس الأزمات السابقة ؟

س4: تكرّر حدوث بعض الأزمات في الجزائر على غرار أزمة الغاز الصخرّي والأزمة الاقتصادية لتكرار نفس الأسباب والعوامل، ألا ترون بأنّ الخلل في القائمين بالاتصال على مستوى القطاعات المعنية بهذه الأزمات ؟

س5: ما الذي تنصحون له كمختصين لتفادي وقوع ازمات مماثلة مستقبلا ؟

- **شكرًا.**

طرحت هذه الأسئلة على الأساتذة الآتية أسماءهم:

- د/ قاسم حجّاج - أ/ فريد بن يوسف - أحمين شفير.

ملحق رقم (03): تعليمة وزارة الداخلية الموجهة إلى الولاة لإنشاء خلايا الاتصال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

الأمين العام

09 أكتوبر 2013

إلى

السيدة و السادة :

- المديرة العامة للموارد البشرية و القوانين الأساسية و التكوين.
- المدير العام للحريات العامة و الشؤون القانونية.
- المدير العام للمواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية.
- المدراء.
- المكلفون بالدراسات و التلخيص.

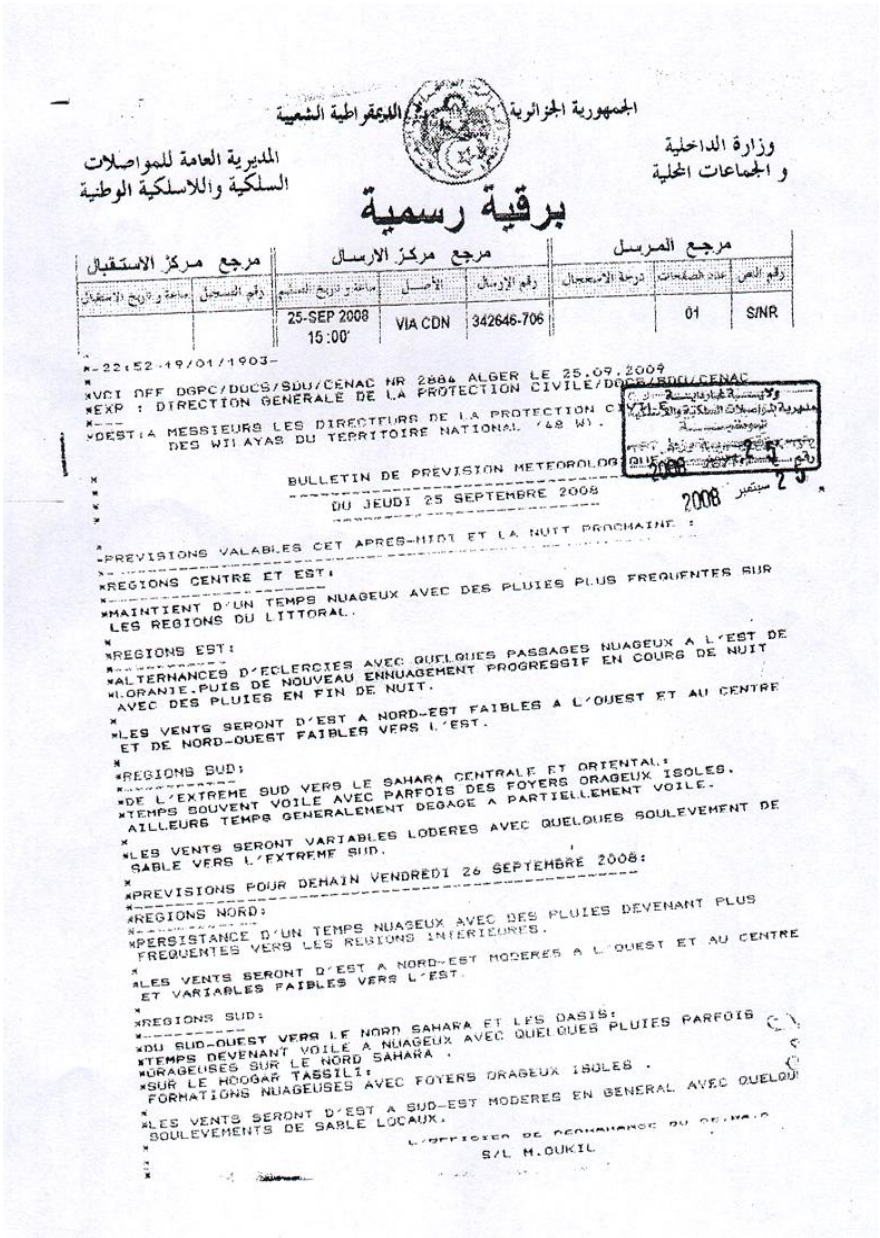
2907

الموضوع : تبليغ تعليمات السيد وزير الدولة.

يشرفني أن أوافيكم، طيه، للاختصاص و المتابعة، بنسخة من البرقية رقم 2906 المؤرخة في 8 أكتوبر 2013 و التي وجّهها السيد وزير الدولة، وزير الداخلية و الجماعات المحلية إلى السيدة و السادة الولاة و المتضمنة تعليماته بخصوص التكفل بالمسائل الآتية :

1. ضرورة إعطاء العناية اللازمة للإعلام و الاتصال حول الجهود المبذولة في إطار التكفل بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية التابعة للقطاع.
2. إنشاء خلية للاتصال على مستوى كل ولاية و تدعيمها بالكفاءات الضرورية مع تزويدها بوسائل العمل المطلوبة.

ملحق رقم (04): نشرية الأحوال الجوية الموجهة
إلى والي الولاية والحماية المدنية والإذاعة المحلية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية
و الجماعات المحلية

المديرية العامة للمواصلات
السلكية واللاسلكية الوطنية

برقية رسمية

مرجع المرسل		مرجع مركز الارسال			مرجع مركز الاستقبال	
رقم النص	عدد الصفحات	درجة الاستعجال	رقم الارسال	الأصل	ساعة و تاريخ التسليم	رقم التسجيل ساعة و تاريخ الاستقبال
S/NR	01		342646-706	VIA CDN	25-SEP 2008 15:00'	

*-22:52-19/01/1903-
*
*VCI DFF DGPC/DUCS/SDU/CENAC NR 2884 ALGER LE 25.09.2009
*EXP : DIRECTION GENERALE DE LA PROTECTION CIVILE/DUCS/SDU/CENAC
*---
*DEST:A MESSIEURS LES DIRECTEURS DE LA PROTECTION CIVILE
DES WILAYAS DU TERRITOIRE NATIONAL (48 W).

*
*
*
*

BULLETIN DE PREVISION METEOROLOGIQUE
DU JEUDI 25 SEPTEMBRE 2008

*
*PREVISIONS VALABLES CET APRES-MIDI ET LA NUIT PROCHAINE :
*---
*REGIONS CENTRE ET EST:
*---
*MAINTIENT D'UN TEMPS NUAGEUX AVEC DES PLUIES PLUS FREQUENTES SUR
LES REGIONS DU LITTORAL.
*
*REGIONS EST:
*---
*ALTERNANCES D'ECLERCIES AVEC QUELQUES PASSAGES NUAGEUX A L'EST DE
*LORANIE.PUIS DE NOUVEAU ENNUAGEMENT PROGRESSIF EN COURS DE NUIT
AVEC DES PLUIES EN FIN DE NUIT.
*
*LES VENTS SERONT D'EST A NORD-EST FAIBLES A L'OUEST ET AU CENTRE
ET DE NORD-OUEST FAIBLES VERS L'EST.
*
*REGIONS SUD:
*---
*DE L'EXTREME SUD VERS LE SAHARA CENTRALE ET ORIENTAL:
*TEMPS SOUVENT VOILE AVEC PARFOIS DES FOYERS ORAGEUX ISOLES.
AILLEURS TEMPS GENERALEMENT DEGAGE A PARTIELLEMENT VOILE.
*
*LES VENTS SERONT VARIABLES LODERES AVEC QUELQUES SOULEVEMENT DE
SABLE VERS L'EXTREME SUD.
*
*PREVISIONS POUR DEMAIN VENDREDI 26 SEPTEMBRE 2008:
*---
*REGIONS NORD:
*---
*PERSISTANCE D'UN TEMPS NUAGEUX AVEC DES PLUIES DEVENANT PLUS
FREQUENTES VERS LES REGIONS INTERIEURES.
*
*LES VENTS SERONT D'EST A NORD-EST MODERES A L'OUEST ET AU CENTRE
ET VARIABLES FAIBLES VERS L'EST.
*
*REGIONS SUD:
*---
*DU SUD-OUEST VERS LE NORD SAHARA ET LES OASIS:
*TEMPS DEVENANT VOILE A NUAGEUX AVEC QUELQUES PLUIES PARFOIS
*ORAGEUSES SUR LE NORD SAHARA .
*SUR LE HOGGAR TASSILI:
*FORMATIONS NUAGEUSES AVEC FOYERS ORAGEUX ISOLES .
*
*LES VENTS SERONT D'EST A SUD-EST MODERES EN GENERAL AVEC QUELQU
SOULEVEMENTS DE SABLE LOCAUX.
*
*

L'OFFICIER DE PERMANENCE DU CENAC
S/L M.OUKIL

ولاية ... مديرية الوسائل ... مصلحة ...
رقم ... 2008 سبتمبر 25

*
*+PREVISIONS DU TEMPS POUR DEMAIN DIMANCHE 28/09/08:
*   +REGIONS NORD:
*+REGIONS COTIERES OUEST ET CENTRE:TEMPS PASSAGEREMENT NUAGEUX AVEC
*POSSIBILITE DE QLQ FAIBLES PLUIES LOCALES STOP
*+REGIONS INTERIEURES OUEST ET CENTTRE:TEMPS VOILE A NUAGEUX AVEC
*PLUIES LOCALEMENT ASSEZ MARQUEES NOTAMMENT EN MATINEE STOP
*+REGIONS EST:TEMPS PASSAGEREMENT NUAGEUX NUAGEUX PARFOIS NUAGEUX VERS
*L'INTERIEUR AVEC QLQ PLUIES (ORAGEUSES) LOCALES DEVENANT PLUS
*FREQUENTES EN FIN DE JOURNEE VERS L'INTERIEUR STOP
*-VENTS D'EST A NORD-EST MODERES PRES DES COTES ET VARIABLES FAIBLES A
*MODERES VERS L'INTERIEUR(SAUF RAFALES SOUS ORAGES)STOP MER PEU AGITEE
*A AGITEE STOP TEMPERATURES MAX.:ENTRE 25/27 DEGRES SUR LITTORAL ET
*20/27 DEGRES VERS L'INTERIEUR STOP
*   +REGIONS SUD:
*+DU SUD-OUEST VERS LA SADURA/ATLAS SAHARIEN ET VERS LE NORD SAHARA/
*OASIS:TEMPS VOILE A NUAGEUX AVEC PLUIES (PARFOIS ORAGEUSES)
*LOCALEMENT ASSEZ MARQUEES (PLUIES LOCALEMENT IMPORTANTES) STOP
*-AILLEURS TEMPS ENSOLEILLE OU PARTIELLEMENT VOILE STOP
*-VENTS VARIABLES MODERES A ASSEZ FORTS STOP AVEC SOULEVEMENT DE SABLE
SUR LE NORD SAHARA/OASIS NOTAMMENT (REDUISANT VISIBILITE) STOP *
*
*+PROBABILITES DU TEMPS DU LUNDI 29/09/08 AU MERCREDI 01/10/08:
*   +REGIONS NORD:
*+++REGIONS OUEST)TEMPS LE PLUS SOUVENT NUAGEUX A COUVERT DURANT TOUTE
*LA VALIDITE AVEC PLUIES (PARFOIS ORAGEUSES) LOCALEMENT ASSEZ MARQUEES
*+++REGIONS CENTRE ET L'EST:TEMPS VOILE A NUAGEUX LE LUNDI ET MARDI
*AVEC QLQ PLUIES LOCALES NOTAMMENT SUR REGIONS INTERIEURES ET PROCHE-
*COTIERES STOP SE COUVRANT DAVANTAGE LA JOURNEE DU MERCREDI AVEC
*PLUIES LOCALES (PARFOIS ORAGEUSES) NOTAMMENT SUR REGIONS INTERIEURES
*-VENTS FAIBLES A MODERES (SAUF RAFALES SOUS ORAGES) STOP TEMPERATURES
*MAX.:22/25 DEGRES SUR LITTORAL ET 18/21 DEGRES VERS L'INTERIEUR STOP
*   +REGIONS SUD:
*+DE LA SADURA VERS LE NORD SAHARA/OASIS ET L'ATLAS SAHARIEN:TEMPS
*VOILE A NUAGEUX VACE DES PLUIES PARFOIS ORAGEUSES ET LOCALEMENT ASSEZ
*MARQUEES (PLUIES IMPORTANTES) SURTOUT MARDI SUR SADURA ET NORD SAHARA
*-VENTS VARIABLES FAIBLES A MODERES SAUF RAFALES SOUS ORAGES STOP
*A CET EFFET VOUS DEMANDE DE PRENDRE LES DISPOSITIONS NECESSAIRES POUR
*PARER A TOUTES EVENTUALITES STOP ET FIN
*
L'OFFICIER DU CENTRE NATIONAL DE COORDINATION *
*
S/L: A. BOUZEGZA *
*
*+
DGTN 55309+

ملحق (05)

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، والإتّساق الداخلي (انظر الملحق رقم (02))

variable	Synthèse échelle : Moy.=23,91 Ec-T.=3,98 N actif:16 **Alpha Cronbach : 0,76Alpha Standardisé : 0,81** Corrél. moy. inter-quest.: 0,43				
	Moy. si supprimé	Var. si supprimé	Ec-T. si supprimé	Corrél. Qst. Tot	Alpha si supprimé
Reponse_crise	21,29	12,27	3,50	0,84	0,71
Depense_Etabl	22,24	12,71	3,57	0,73	0,72
Faire_face	20,53	17,07	4,13	-0,34	0,87
Infos_av_crise	21,00	14,29	3,78	0,33	0,76
Importance_infos_Av_crise	20,47	10,84	3,29	0,89	0,67
Signaler_alarme_av_C	20,41	9,89	3,14	0,71	0,69
Importance_Communicant	20,62	11,06	3,33	0,44	0,75
Place_Communicant	20,82	9,20	3,03	0,81	0,66

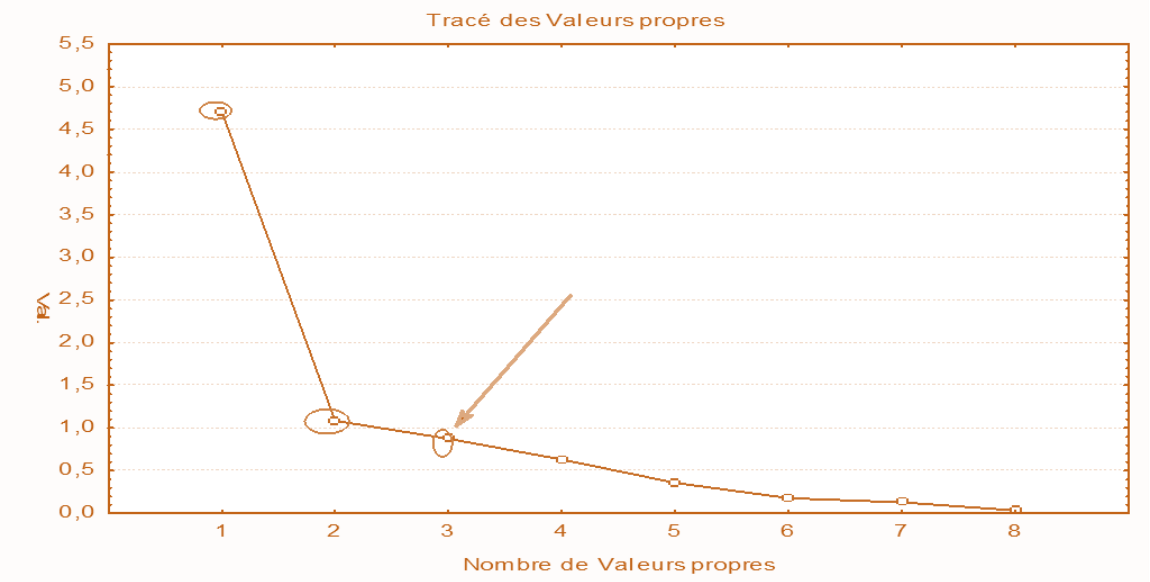
الملحق (06)

معاملات الإرتباط بين فقرات الإستمارة عند P< 0,05

الرقم	الفقرات	1	2	3	4	5	6	7
1	الإستجابة للأزمة	1,00						
2	الإنفاق على الإتصال	0,75	1,00					
3	التركيز على المعلومة ما قبل الأزمة	-0,35	-0,27	1,00				
4	رصد إشارات الإنذار قبل الأزمة	0,30	0,34	-0,17	1,00			
5	مكانة المتصل في الإداراة العمومية	0,85	0,80	-0,33	0,49	1,00		
6	مواجهة الأزمة	0,63	0,72	-0,12	0,35	0,65	1,00	
7	مساهمة المتصل في صناعة القرار	0,67	0,25	-0,34	0,06	0,62	0,35	1,00
8	أهمية المعلومة ما قبل الأزمة	0,82	0,78	-0,33	0,32	0,88	0,69	0,50

ملحق (07)

منحنى بياني لأساليب رصد الإشارات الأوليّة للأزمة



ملحق (08)

القيم المطلقة بعد تدوير المحاور : قيّم العوامل الأساسية (< 0.5)

	الأسلوب1	الأسلوب2	الأسلوب3
- الإستجابة للأزمة	**0,87**		
- الإنفاق على الإتصال	**0,85**		
- التركيز على المعلومة ما قبل حدوث الأزمة	**0,88**		
- رصد إشارات الإنذار قبل حدوث الأزمة	**0,84**		
- مكانة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي	**0,89**		
- مواجهة الأزمة		**-0,91**	
- مساهمة القائم بالاتصال في صناعة القرار		**0,56**	
- أهمية المعلومة ما قبل حدوث الأزمة			**0,86**
درجة التباين	4,14	1,44	1,09
النسبـــة (%)	0,52	0,18	0,14

ملحق (09)

تفصيل للفروقات الدالّة إحصائيًا بين القائمين بالاتصال بدلالة الجنس (بين الذكور والإناث)

ملحق (10)

الفروق بين القائمين بالاتصال بدلالة المتغيّرات الديمغرافية

	الإختبار	النتيجة	التباين F	درج الحرّية للأثر	درج الحرّية للخطأ	P<0,05	الدلالة
المستوى الدّراسي		**0,241318**	**10,61072**			**0,000001**	**دال بصفة جيّدة**
التخصّص		0,695903	1,47481			0,212508	غير دال
الخبـــرة	**Wilcoxon**	0,603763	2,21494	**8**	**27**	0,058534	غير دال
أصل القائم بالاتصال		0,447251	4,17109			0,002372	**دال**
الجنـــس		0,289195	8,29534			0,000013	**دال بصفة جيّدة**

❖ I/ قائمة المصادر والمراجع

❖ القـــواميس والمعاجـــم

1. ابن منظور، لسان العرب، الجزء (14)، الطبعة (02) ، دار إحياء التراث العربي ومؤسّسة التاريخ العربي بيروت، 1993.
2. الجوهري، قاموس الصحاح في اللّغة والعلوم، مجلد (1- 2)، دار الحضارة العربية ،بيروت ، 1974.
3. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي، 1989.
4. بدوي أحمد ، معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
5. قاموس المحيط، المجلد (02)، دار إحياء التراث العربي،بيروت، 1992.
6. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

❖ كتب باللغة العربية

1. ابراهيم عبد الله الماجي، **" السلوك الأخلاقي لرجل الأمن في التعامل مع الجمهور "**، جامعة نايف للعلوم الأمنيّة، 2006.
2. أبو بكر المبروك الغزالي، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة القاهرة ، العدد: 40/ 2007.
3. أبو أصبع صالح ، **الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة** ، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
4. أحمد أنور بدر، **الاتصال العلمي**، دار الثقافة العلمية، القاهرة.
5. أحمد عبد الله العلي، **مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات**، دار الكتاب الحديث، القاهرة،2001
6. أحمد يونس أحمد، حسن عبد الله جوهر وآخرون: **كيف يصنع القرارفي الأنظمة العربية، دراسة حالة الأردن، الجزائر، السعودية، لبنان، مصر، المغرب، اليمن**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2010.
7. الأفندي عبلة ، **نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحليّة، مكتبة النهضة المصرية**، القاهرة 1995.
8. الجيلاني حسان ، **الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
9. الطاوي سليمان ، **الوجيز في القانون الإداري: دراسة مقارنة**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
10. العيفة جمال ، **مؤسسات الإعلام والاتصال : الوظائف، الهياكل والأدوار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د/ن).
11. بودهـان يامـين ، **" الاستراتيجيات الإعلامية لإدارة الأزمة داخل التنظيم الإداري الرسمّي: دراسة تطبيقية على مؤسستي BNP Paris Bas Société G**، دراسة منشورة في كتاب " الإعلام والأزمات، فنّ التلاعب والتضليل والدعاية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، (الكويت، مصر، الإمارات العربية، الأردن)، 2016.
12. بوهاني فطيمة ، **أهمية المعلومة في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لكيفية تفعيل قنوات الاتصال بين السلطات المحليّة والمواطن أثناء أزمة فيضانات غردية 2008**، (كتاب جماعي) **الإعلام والأزمات: فن التضليل والدعاية**، (ط 01)، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2016.
13. جيهان أحمد رشتي، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978 .
14. حسن عماد المكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2005.
15. حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني و إدارة الأزمات و الكوارث** ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2005.
16. حمو محمد عيسى النوري، دور المزابين في تاريخ الجزائر قديمًا وحديثًا، مطبعة البعث، (ب.م.س. ن).
17. حنفي عبد الغفّار ، **الاتصال التنظيمي وإدارة الفاعليين**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.
18. حنفي عبد الغفّار ، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد** الدار الجامعية، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، بيروت، 1997.
19. خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيم**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2002.

20. زكريا حسين الوردي، **المعلومات والمجتمع** ، (د.ط)، (د.م.ن).
21. سالم بن محمد السالم، **صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية،مكتبة الملك فهد الوطنية**، السلسلة الأولى العدد(43)، الرياض، 2005.
22. سعاد جبر سعيد، **سيكولوجية الاتصال الجماهيري**، عالم الكتاب إربد دار الكتاب العالمي، الأردن، 2008.
23. سليم بطرس جلدة، **الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغيّر**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، 2010.
24. شوقي سالم، **نظم المعلومات والحاسب الإلكتروني** ، مركز الإسكندرية للوثائق الثقافية والمكتبات، الإسكندرية، 2001.
25. شيماء ذو الفقار زغيب، **نظريات في تشكيل اتجاهات الرأي العام**، (ط 02)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2009.
26.ش.ر أجرون، (تر): العربي ولد خليفة، **المجتمع الجزائري في مخبر الإيديولوجية الكولونيالية**، منشورات ثاله، الأبيار، الجزائر، 2002.
27. شومان محمد ، **الإعلام والأزمات**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
28. صلاح الدين عبد المنعم مبارك: **اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبة**، درا الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
29. عاطف عدلي العبد العبيد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام: الأسّس النظريّة والإسهامات العربية**، دار الفكر العربي، القاهرة،1997.
30. عبد الرزاق حسين، **إدارة الأزمات، علم التحدّيات**، الحرس الكوبي، د. د. م/ن، 2001/12/15.
31. عبد الرزاق محمد الدليمي، **المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان**، 2011.
32. عبد اللاه ابراهيم الفقيّ، **نظّم المعلومات المحسوبة ودعم القرار**، دار الثقافة للتوزيع والنشر، عمّان، 2012.
33. عبوي منير ، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. عثمان الكيلاني، هلال البيّاتي، علاء السالمي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للتنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2000.
35. علي عجوة، وآخرون، **مقدمة في وسائل الاتصال** ، مكتبة مصباح، السعودية، 1989.
36. عليوة السيّد ، **إدارة الأزمات والكوارث ـ مخاطر العولمة الإرهاب الدولي - (**ط:2)، مركز القرار للإستشارات، القاهرة، 2002.
37. فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
38.
39. فيصل علي فرحان، **المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
40. قرفي عبد الحميد، **الإدارة الجزائرية ، مقاربة سوسيولوجية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2008 م
41. مجدي عبد الكريم حبيب، **سيكولوجية صنع القرا**، مكتبة النهضة المصرية، 1997.

42.محمد حسن غانم، **فنّ قراءة للغة الجسد**، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2008.
43. محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، دار عالم الكتب، القاهرة، 1997.
44. محمد صلاح سالم، **العصر الرقمي وثورة المعلومات**، مركز عين للدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، القاهرة، 2002.
45. محمد فتحي، **فنّ إدارة الأزمات:الخروج من المأزق**، (ب/ط)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2000
.
46. محمد فتحي عبد الهادي، **علم المكتبات والمعلومات، دراسة في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري**، مكتبة الدار العربية للكتابة، القاهرة، 1996.
47. محمد محمد الشافعي، **من مهارات الإدارة الحديثة**، (ج/1)، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفيّة والمعلومات،القاهرة، 2007.

48. محمد محمد الشافعي، **مهارات الإدارة الحديثة:الاتصال الصامت، القراءة الذكيّة، الوقاية من الأزمات**، (ج:1)، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات، القاهرة، 2007.
49. محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
50. محمود حافظ، القرار الإداري - دراسة مقارنة – (ج 01)، دار النهضة العربية، القاهرة، (د.س.ن).
51. مركز دراسات بيمك، **إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث**، (ط:2)، سلسلة إصدارات بيمك القاهرة، 2004.
52. مصباح عامر ، **نظريات صناعة القرار في تحليل العلاقات الدولية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

53. كنعان نواف، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
54. مفتي ابراهيم حماد، **تطبيقات الادارة الرياضية**، دار الوفاء ودنيا الطباعة، الاسكندرية، 2003.
55. ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة التنظيم الإداري الرسمي الإقتصاديّة: دراسة نظريّة وتطبيقيّة**، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
56. هاشم أحمد عطية، **مدخل إلى نظام المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.
57. واكد نعيمة ، **مقدّمة في علم الإعلام**، طاكيديست- كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
58. يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
59. يوسف بن بكير الحاج سعيد، **تاريخ بني مزاب. دراسة اجتماعية واقتصادية وسياسية**، (ط/3)، المطبعة العربية، غرداية، 2014.

❖ **المقالات العلميّة المنشورة في المجلّات العلمية المحكمة باللغة العربية.**

1. بن روان بلقا سم ، **" المقاربة النظرية للاتصال الشخصي والإقناع "**، المجلة الجزائرية للإعلام والاتصال 2008، العدد "20"، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3.

2. بوهاني فطيمة ، **" خلية الاتصال في مواجهة رهانات أزمة فيضانات 2008 بغرداية "**، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جوان 2016، العدد (07)، جامعة الوادي.

3. شاكر جار الله الخشالي ومحيّ الدين القطب، **"فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 2007، العدد (01) المجلد (03)، عمّان.

4. عاصم محمد حسين الأعرجي، " **جاهزية المؤسّسات في مواجهة الأزمات، دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني** "، المجلة العربية للإدارة مج (24624)، ديسمبر كانون الأول 2004، جامعة اليرموك.

5. عاصم محمد حسين الأعرجي، **"سريّة أو علنيّة المعلومة في ظروف الأزمات"**، مجلة الإدارة العامة، 1995، العدد (02) المجلد الخامس والثلاثون، عمّان.

6. عالية عبد المجيد عارف، **"إدارة الأزمة – المفهوم والاستراتيجيات مع تقييم الإدارة المصرية لأزمة أنفلوزة الطيور"** ، مجلّة النهضة، 2008، العدد الثالث، المجلد التاسع.

7. عكاك فوزية ، **" دور القائم بالاتصال في بناء الرسالة الإعلامية "** مجلة فكر ومجتمع، أكتوبر 2011، العدد 10، طاكسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر.

8. قريشي محمد ، موسي عبد الناصر، **" مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي "**، مجلة الباحث، 2011، العدد: (09)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

9. قيراط محمد ، **" أدبيات رجل الإعلام في عمليّة الاتصال والحاجة لدراسته"**، المجلة الجزائرية للاتصال، ، 1989، العدد (3)، الجزائر.

10.محمد فرج النقراط، " **العلاقات المتبادلة بين القائم بالاتصال والجمهور المستهدف في الإذاعات المحليّة: دراسة تحليلية ميدانية على إذاعة بني الوليد "**، مجلّة البحوث الإعلامية، 2007، العدد: (40).

❖ **الأوراق البحثيّة المقدّمة في المؤتمرات**

1. عمرستي أحمد وكرومي سعيد ، **" أهميّة اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة"**، ورقة بحثية قدمّت في الملتقى الدولي الرابع: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،، 2011.

2. محمد علي برغوت، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية**، (المؤتمر السنوي السابع لإدارة الأزمات والكوارث)، القاهرة، 2003.

❖ **المقابلات العلميّة**

1. أبو بكر صالح (أستاذ القانون، جامعة غرداية/ وأحد الأعيان القرارة، وبرلماني سابق)، 2015/07/28، 10:00سا، مقر البرلمان، الجزائر العاصمة.

2. أحمين شفير، (أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية/ جامعة الجزائر 3)، الأربعاء 22 جوان 2016، 11:00 سا، بمكتبه بمقرّ الجمعية الجزائرية للاقتصادين بجامعة الجزائر 3.

3. أحمد بابا علي، (ممثل التوارق على مستوى البرلمان)، الأحد جوان 2014، 14:00 سا، بمكتبه في البرلمان.
4. اعمّارة لمسن ، (أحد أعيان قصر القرارة)، 2014/12/28، سا: 16، بمقرّ مجلس أعيان قصر القرارة، غرداية.
5. الشيخ سعيد ، (مختصّ في الإدارة المحليّة، جامعة سعيدة)، الإثنين 2016/02/08، 07:00سا مقابلة عبر الهاتف.
6. الشيخ علي بيوض (رئيس مجلس أعيان قصر القرارة)، 12/28/ 2014، 16:00 سا، بمقر مجلس أعيان قصر القرارة، غرداية.

7. بن صالح مصطفى، (أحد أعيان قصر القرارة)، 2014/12/28، سا: 16، بمقرّ مجلس أعيان قصر القرارة، غرداية.

8. الحاج موسى بن عمّر (أستاذ التاريخ/ المدرسة العليا للأساتذة ببوزريعة)، 2016/02/14، 07:30 سا، مقابلة عبر شبكة الفايسبوك.

9. بوعناني محمد شافع ، (أستاذ التاريخ الاسلامي الوسيط بجامعة البويرة)، الأربعاء 2015/12/30 على الساعة 23:00، مقابلة صوتية عبر شبكة التواصل الاجتماعي الفايسبوك .

10.بن يوسف فريد ، (أستاذ مختصّ في العلوم الإقتصادية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر 3)، الأحد 2016/06/26، 11:00 سا، بكلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.

11.حميطوش يوسف ، (أستاذ العلوم السياسية، جامعة الجزائر3)، الأربعاء 2015/12/15، الساعة: 10:00 صباحًا، بقاعة الأساتذة لكلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.

12.عيادي سعيد أستاذ، (مختصّ في علم اجتماع المعرفة بجامعة علي تونسي بالبليدة (2))، 16 جوان 2015، الساعة 13:00، بمكتبة جامعة بوزريعة، ،.

13.قاسم حجاج، (أستاذ العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)، الخميس 2016/07/21، 14:30 سا، مقابلة عبر النت،.

14.مصباح عامر ، (أستاذ العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، 30 جوان 2015، 11:00سا، بقاعة الأساتذة بكلية العلوم السايسة والعلاقات الدوليّة، جامعة الجزائر3.

15.معراف اسماعيل ، (أستاذ العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم القانونية، جامعة الجزائر (01))، الخميس 28 ماي، على الساعة 11:00 سا، بمكتبة قسم الاتصال، جامعة الجزائر3.

16.فلاق محمد (أستاذ بكلية علوم الإعلام والاتصال)، الخميس 28 ماي، على الساعة بمكتبة قسم الاتصال، جامعة الجزائر3، 12:30.

17. صيد عاشور (أستاذ التاريخ بجامعة الثامن ماي (45) بقالمة)، السبت 2015/12/11، على الساعة الـــــ 14:00. مقابلة صوتية عبر (شبكة الفايسبوك).

18. فلاح صالح ، (مكلّف بالاتصال على مستوى والي ولاية قالمة)، الثلاثاء 2014، 14:00سا، بمكتبه بمقر ولاية قالمة.

❖ **أطاريح الدكتوراه ومذكرات الماجستير**

1. بوجمعة رضوان ، أشكال الاتصال التقليدية في منطقة القبائل، أطروحة دكتوراه كلية الاعلام والاصال جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2006/،2007.

2. بوعبيط جلال الدين ، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2889/2008.معين عبد الجواد حميد، **المعلومة الأمنية في ضوء الشريعة الإسلامية وأثرها في تحقيق الأمن**، رسالة ماجستير، جامعة غزّة، كلية الشريعة والقانون، قسم الفقه المقارن، 2012.

3. حمليل رشيد ، **استراتيجية الاتصال لدى حزب التجمّع الوطنّي الديمقراطي: دراسة حالة**، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال ، كلية الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر(3)، (ب.س.ن).

4. رماش صبرينة ، **الفعالية الاتصال يّة في التنظيم الإداري الرسمّي الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

5. عبد الله رابح سرير ، **عمليّة صنع القرار**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 2006.

6. عكاك فوزية ، **القيّم الخبرية في الصحافة الجزائرية الخاصة، دراسة تحليلية ميدانية لصحفي الخبر والشروق اليومي**، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر(3)، 2012.

مواقع الكترونية

❖

1. عز الدين مصطفى جلولي، " **نماذج من الإدارة الإسلامية عند إباضية بني ميزاب "**، مجلّة الوحدة الإسلامية شهرية لبنانية السنة الخامسة - العدد التاسع والأربعون - ذو القعدة 1426هـ - كانون الأول (ديسمبر) 2005م، أنظر الموقع الإلكتروني **www.alwahdaalisla**، تاريخ الاطلاع 2012/04/25، 23:00سا.

2. فاطمة الزهراء حاجي، **" ورقلة: الوصاية على احتجاجات سكّان الجنوب"**، جريدة المحور أون لاين 2016/03/13، **[l http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile]**، تاريخ وساعة الدخول 2016/07/18، 19:30.

3. كارول نخلة، **" تجربة الجزائر مع الغاز الصخرّي "**، مركز كارنيغي للشرق الأوسط، 2015/04/23. [انظر الموقع على النت **http://carnegie-mec.org/2015/04/23/ar-pub-59869]**، تاريخ وساعة الدخول: 2016/07/18، 18:00سا.

4. حفيظ صوايلي، سعيد بشا، **" سبّح أزمة 86 يلوح في سماء الجزائر"**، الخبر أون لاين، 2015/08/23، تاريخ الدخول 2016/05/28، 22:00 سا.

II/ مصادر ومراجع باللغة الفرنسية

❖ معاجم زقواميس باللغة الفرنسية

1. Francis balle**, Dictionnaire des Medias**, La Rousse, Paris,1998.

❖ كتب باللغة الفرنسية

1. D.Sachdeva,**Introduction to public administration**, 2nd, ed.SChain Co Delhi,

2. Eliane Jeanne, Joel Quenet, Martine Bondon, Rose-Amee Lupon:**Communication en sante et acton sociale**, Edition Nathan, Paris, 1998.

3. F. Nigro **, Modern public Administration**,Harper and Row publishers New York, 1965.

4. Jean LONGATTE, **Economie d'Entreprise**, Dunop,Paris,2004

5. Jonh R. Schermerhorn, David S. Chappell, **Pricipes De Manegement**, Editions du Renouveau Pedagogique,Inc, 2002.

6. La table ronde : **La Gestion des Crise et des Situations d'Urgence** , Un Guide Pour Les Gestionnaires de La Fonction Publique du Canada 2008

7. Pascalle Guern et Philippe Lecaplain, **Communiquer Avec La Presse**, Maxima, Paris, 2007.

8. Patrik Lagadec**, Cellule de Crise Piège de Base** ,éditions D`organisations,Paris,1996.

9. Philippe Breton & Serge Proux, **L'explosion de la communication- Introduction aux théories et aux pratique de la communication**, Edition de la Découverte, Paris, 2002/2006.

10. R.Tannenbaum, R. Weschler, and F. Massarik: **Leadership and organization : A Behavioral science approach**, McGraw-hill bookco – New York, 1961

11. Thierry Libaert, **La Communication de Crise**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005.

12. Thierry Libaert: **La Communication de Crise** , 2ème édition, Dunod, Paris, France 2005.

❖ الأوراق العلمية المقدّمة في المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية

1. Louisa DRIS –AIT HAMMADOUCHE, « **Catastrophes Naturel, De La Crise De La Communication A La Communication De La Crise, Pour un débat citoyen sur la défense civile »**, 3emes journées d'étude parlementaires sur la défense nationale, Conseil de la Nation, Alger, 25-26 et 27 février 2006.

❖ **أطاريح ومذكّرات الماجستير**

1. Nicolas LESCA, **Construction du sens – le cas de la veille tragique et de l'exploitation collective des signes d`alerte précoce**, Thèse doctorat en science de gestion, Paris, 2002.

❖ **المواقع الإلكترونية**

1. We are Sylvie Mira et Sylvie Mira- Bonnardel, **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception**, article publie à LABORATOIRE GENIE INDUSTRRIEL, http//WWW.lgi.ecp.fr.

2. Social Sit, Simon Kemp, Social, Digital & Mobile Worldwide in 2014. in News on 9 January 2014 at 16:09 [http://wearesocial.net/blog/2014/01/social-digital-mobile-worldwide-2014/]

محتويــات الدراسة **الصفحــة**

مقدمـة **12**

الفصل الأوّل/ بنية التنظيم الإداري الرسمّي وفلسفة القائم بالاتصال فيه **40**

I / الأبعاد التاريخية والفلسفية للاتصال في سياقات التنظيم الإداري الرسمي **40**

I.1/ ابستمولوجية الاتصال..... **40**

I. 2/ مسار الاتصال وقدراته في مناجمنت التنظيم الإداري الرسمي **48**

I. 3/ البعد الشبكي للاتصال داخل التنظيم الإداري الرسّمي..... **57**

II/ فلسفة القائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي **66**

II.1 / البعد الفكري للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسّمي **66**

II.2/ لمحة تاريخية عن ظهور وتطوّر دور القائم بالاتصال **71**

II. 3 /مميّزات وخصوصيّات القائم بالاتصال **73**

II.3/ العوامل المؤثّرة في عمل القائم بالاتصال داخل التنظيم الإداري الرسّمي **79**

- **خلاصة الفصل الأوّل** **83**

الفصل الثاني/ المعلومة في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة **85**

I. / الأطّر النظرية لمصادر المعلومة وأنواعها **85**

I.1. / مفهوم المعلومة **85**

I.. 2/ أنواع المعلومة **90**

I.. 3/ مصادر المعلومة **92**

II. / مدخل مفاهيمي للأزمة وخصائصها **95**

II. 1/ الأزمة وخصائصها **96**

II. 2/ أسباب وعوامل نشوء الأزمات **102**

II. 3/ نُظُم إجراءات الوقاية من الأزمات **104**

III / مرحلة ما قبل حدوث الأزمة و أهميّة المعلومة في استقراء الإشاراتها **109**

III.1 / مرحلة ما قبل حدوث الأزمة ومفهوم إشارات الإنذار المبكّر **109**

III. 2/ أهميّة المعلومة في كشف الإشارات التحذيرية الأولى للأزمة **121**

- **خلاصة الفصل الثاني** **124**

الفصل الثالث/ القرار الاتصالي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة **126**

I.1/ مفهوم القرار الاتصال ومراحل صنعه قبل حدوث الأزمة **126**

I.1. / مفهوم القرار **127**

I.2 / القرار الاتصالي وعلاقته بأنواع القرارات الأخرى **129**

I. 3/ عمليّة صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمات ومراحلها **135**

II / أساليب صناعة القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة **148**

II. 1/ الأسلوب الفردي **148**

II.2. / الأسلوب الجماعي **150**

III/ العوامل المؤثّرة في فعالية القرار الاتصالي قبل حدوث الأزمة **153**

III. 1/ العوامل الشخصية، النفسية والاجتماعية **154**

III. 2/ العوامل التنظيمية **156**

III. 3/ العوامل السياسية **157**

III. 4/ العوامل المهنيّة **157**

III. 5/ عامل ضيق الوقت **158**

- **خلاصة الفصل الثالث** **159**

الفصل الرابع/ الظاهرة المؤسّساتيّة الرسميّة في الجزائر

وعمليّة تكّييف الاتصال لها مع العرف قبل حدوث الأزمات **161**

I/ الظاهرة المؤسساتية العرفية والرسمية في الجزائر..... **161**

I.1 / طبيعة المجتمع الجزائري ومختلف التنظيمات العرفيّة السائدة فيه **162**

I. 2/ أهمّ التنظيمات العرفية السائدة في المجتمع الجزائري **169**

II/ مراحل تطوّر الممارسة الإدارية بالشكل العصري الحديث في الجزائر **185**

II.1/ مرحلة الحكم العثماني (1515- 1830) **187**

II .2/ مرحلة الإستدمار الفرنسي (1830- 1962)..... **189**

II .3/ مرحلة الجزائر المستقلّة (1962) إلى اليوم **193**

III/ الاتصال كقناة للتنسيق بين العرف والتنظيم الإداري الرسمّي في الجزائر 197

1.III/ العرف في المجتمع الجزائري **198**

2.III/ علاقة الاتصال بتكييف العرف مع التنظيم الغداري الرسّمي الجزائري **200**

2.III/ مرحلة ما قبل حدوث أزمات وقعت في الجزائر بعد أزمة (2008) بغرداية 204

1.III / حقيقة ما قبل حدوث أزمة فيضانات (2008/10/01) بغرداية **205**

2.III / أزمة الغاز الصخرّي (2014/2013) **210**

3.III/ الأزمة الإقتصادية (2015/2014) **215**

- **خلاصة الفصل الرابع 223**
- **عرض ومناقشّة نتائج الدراسة الميدانيّة 225**
- **دراسة المقارنة: أوجه الإختلاف والتشابه بين القائم بالاتصال**

في التنظيم الإداري الرسمّي والتنظيم العرفي لبني مزاب 254

- **الخاتمـــة 255**
- **الملاحق 256**
- **قائمة المصادر والمراجع 272**
- **محتويات الدراسـة 273**