



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات (أزمة كورونا نموذجا) دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

- مزيان سعدية

إعداد الطلبة:

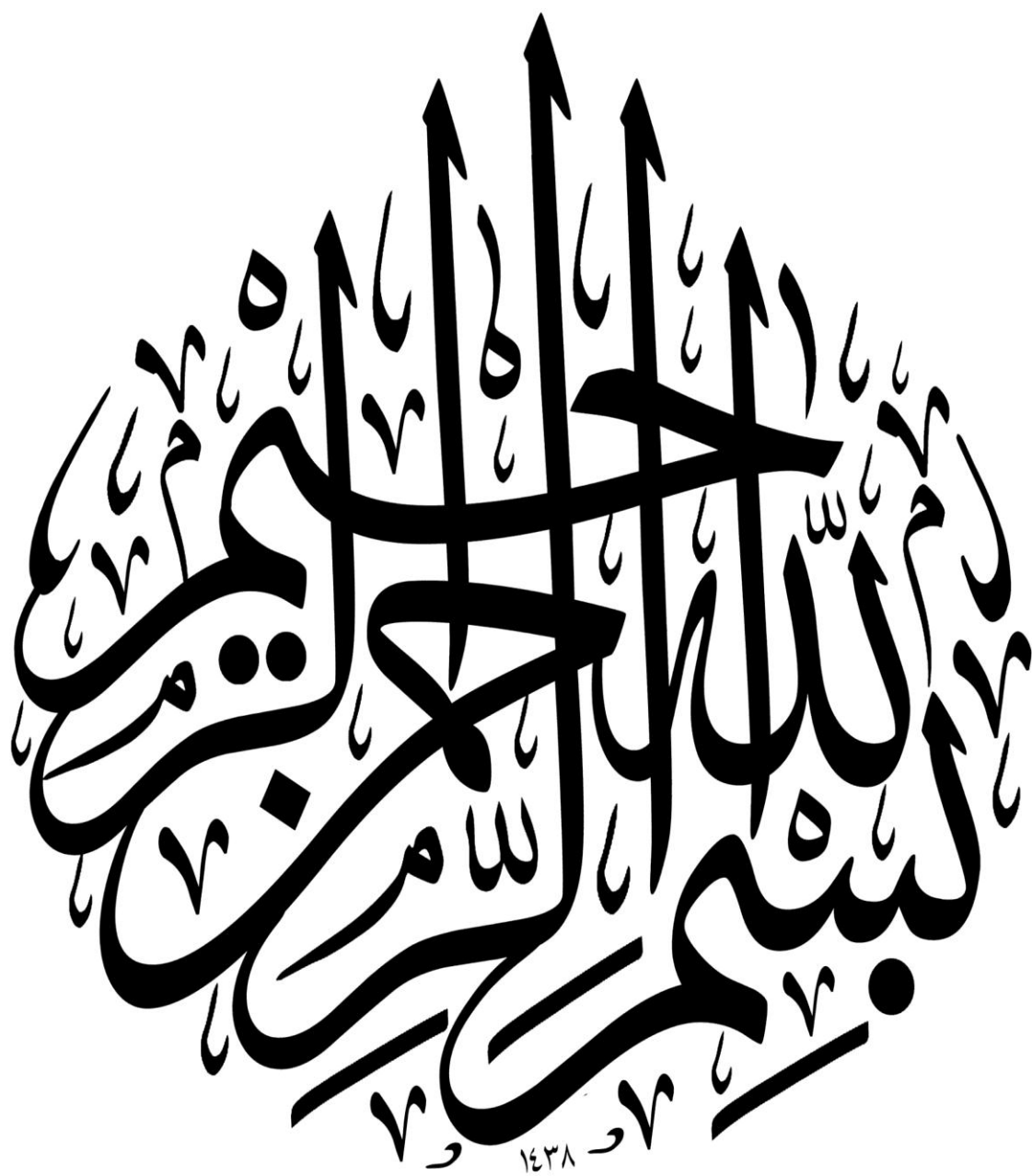
- كزيو أكرم.

- شباط يعقوب.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بن تومي سحر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مزيان سعدية
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوزاهر صونية

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}
الشكر والحمد الكثير أولا وأخيرا لله وحده العالي القدير الذي
وفقنا لإتمام هذا العمل.

نقدم الشكر الجزيل والعرفان الجميل للأستاذة المشرفة "مزيان
سعيدة" لتقديمها لنا النكاح والتوجيهات السائبة.
كما نشكر جميع أساتذة المعهد والطاقم الإداري وموظفي
المكتبة المركزية وزملائي الطلبة الذين ساعدونا وساندونا
لإتمام هذا العمل.

congratulations graduation



إهداء

إلى أمي

إلى التي وهبتني قلب كبدها كل العطاء والعنان
إلى التي صبرت على كل شيء وروعتني حق رعاية
وكانت سدي في الشدائد وكنت دعواها لي
بالتوفيق، أمي اعز ملاكي على القلب والعين جزاها
الله كل خير داعيا لها بطوال العمر ودوام العافية.

إلى أبي

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحق له أماله،
إلى من كان يدفعني نحو الأمام لنيل مبتغاي، إلى
الإنسان الذي امتلكت إنسانية بكل قوة، إلى الذي
سهر على تعليمي بتضحيات مترجمة في تقديس
العلم إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي
على قلبي أطل الله في عمرك.

إخواني وأخواتي

كما أهدي ثمرة جهدي إخواني وأخواتي مع
تمنياتي لهم النجاح في حياتهم والتفوق الدائم في
دراستهم وأن يطيل الله في أعمارهم.

إلى أصدقائي فالجامعة

كما لا أنسى أن أهدي تحياتي إلى جميع أصدقائي
وزملائي في الدراسة، ومشاركتهم لحظات لا تنسى
في الجامعة، مع تمنياتي لهم بالنجاح وتحقيق أمالهم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على
خاتم الأنبياء والمرسلين

مررت قاطرة البحث بكثير من العوائق ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها
بثبات بفضل من الله أما بعد أهدي ثمرة جهدي إلى:

من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميه ووقرها في
كتابه العزيز صاحبة السيرة العطرة والفكر المستنير، فقد كان لها
الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي إلى من وضعتني على طريق
الحياة وجعلتني أثابر على النجاح والتي كان لدعائها المبارك أثر
عظيم في تسيير سفينة البحث حتى رسيت على هذه الصورة أهي
الغالية وسندي حفظها الله لي وأطال في عمرها.

إلى خالذ الذكر الذي وافته المنية وكان خير مثال لرب الأسرة،
والذي لم يتهاون يوما في توفير سبل الخير والسعادة لي أبي
الموقر، إلى جدتي الغالية رحمة الله عليهما والذين أرادوا أن يروا
ابنهم ناجحا في دراسته لكن بقضاء الله وقدره لم يكتب ذلك لها
أنا ذا اليوم أتمم مشواري الدراسي باحتياز.

إلى من أكن لها احتراما خاصة احترافا مني بفضلها الكبير من خلال
إشرافها على مذكريتي الأستاذة الفاضلة مزيان سعدية، إلى كل
أساتذة معهد العلوم الاقتصادية الذين أفادوني بنصائحهم القيمة
والإرشادات التي قدموها لنا.

إلى أصدقائي وأحبائي وزملائي في الدراسة ممن كانوا لي سنداً
لي طيلة هذه السنوات إلى كل الأهل والأقارب إلى نعم الأخوال
وإلى كل من عرفني فيهم حب العمل وجميل الخلق ونقاء الروح
الذين قدموا لي سنداً كبيراً في النجاح إلى كل من وسعهم قلبي
ولم تسعهم هذه الورقة أسأل الله أن يوفقنا لأعلى درجات النجاح
وينير قلوبنا بالعلم ويشرح صدورنا بالهدى واليقين.

أخبره

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I.	بسملة
II.	إهداء
III.	شكر
IV.	ملخص الدراسة
V.	قائمة الأشكال، الجداول والملاحق
أ - و	المقدمة
25-01	الفصل الأول: الأسس النظرية للاتصال
01	تمهيد
08-02	ماهية الاتصال
02	المطلب الأول ✓ مفهوم الاتصال وأهميته
04	المطلب الثاني ✓ خصائص ومميزات الاتصال
06	المطلب الثالث ✓ أهداف الاتصال
08	المطلب الرابع ✓ شروط ووظائف الاتصال
19-10	المبحث الثاني أساسيات تطبيق عملية الاتصال
10	المطلب الأول ✓ مراحل وخطوات العملية الاتصالية
13	المطلب الثاني ✓ عناصر الاتصال
16	المطلب الثالث ✓ طرق وأنواع الاتصال
24-19	المبحث الثالث تقييم الاتصال
19	المطلب الأول ✓ مقومات الاتصال الفعال
23	المطلب الثاني ✓ معوقات ومشكلات الاتصال
25	خلاصة الفصل
54-26	الفصل الثاني : إدارة الأزمات: المفاهيم والأسس

27	تمهيد	
37-28	ماهية الأزمة	المبحث الأول
28	التطور التاريخي للأزمة ومفهومها	✓ المطلب الأول
30	أسباب الأزمة ومراحل نشوئها	✓ المطلب الثاني
35	خصائص وأنواع الأزمات	✓ المطلب الثالث
38	ماهية إدارة الأزمات	المبحث الثاني
38	مفهوم إدارة الأزمة وأهميتها	✓ المطلب الأول
40	خصائص ومميزات إدارة الأزمات	✓ المطلب الثاني
41	مستويات وأهداف إدارة الأزمات	✓ المطلب الثالث
43	المقومات الأساسية لإدارة الأزمات	✓ المطلب الرابع
44	اتصالات الأزمة و أثرها على إدارة الأزمات	المبحث لثالث
44	مفهوم اتصالات الأزمة وأهميتها	✓ المطلب الأول
46	الاتصال الفعال في الازمة	✓ المطلب الثاني
47	وسائل واستراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمة	✓ المطلب الثالث
	أثر الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات	✓ المطلب الرابع
54	خلاصة لفصل	
83-55	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
56	تمهيد	
62-57	تقديم عام للمركز الجامعي	المبحث الأول
57	ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	✓ المطلب الأول
59	الهياكل القاعدية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	✓ المطلب الثاني
60	تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	✓ المطلب الثالث
71-63	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	المبحث الثاني
63	نموذج الدراسة	✓ المطلب الأول
64	منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات	✓ المطلب الثاني

67	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	✓ المطلب الثالث
69	صدق وثبات أداة الدراسة	✓ المطلب الرابع
82-72	عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.	✚ المبحث الثالث
72	عرض نتائج المحور الأول من الاستبيان ومناقشتها	✓ المطلب الأول
75	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان ومناقشتها	✓ المطلب الثاني
78	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها	✓ المطلب الثالث
83	✚ خلاصة الفصل	
87-85	✚ الخاتمة	
91-88	✚ قائمة المراجع	
109-92	✚ قائمة الملاحق	

• ملخص:

هدفت دراستنا لهذا الموضوع المتمثلة في دور الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات (أزمة كورونا نموذجاً)، واعتمدنا في دراستنا التطبيقية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، والتي طبقت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثلة في أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، حيث توصلت دراستنا إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الاتصال بمختلف أشكاله ووسائله في إدارة الأزمات في مدى سرعة وكفاءة وفعالية إرسال واستقبال المعلومات التي من شأنها المساهمة في فعالية إدارة أزمة كورونا.
- توجد علاقة طردية موجبة وعلاقة ارتباط قوية بين الاتصال وفعالية إدارة الأزمات.

• **الكلمات المفتاحية:** الاتصال، إدارة الأزمة، اتصال الأزمة، أزمة كورونا.

• Abstract:

Our study on This subject, the rôle of communication in raising the effectiveness of crisis management (corona crisis as a model), and in our applied study we relied on the questionnaire as a tool for collecting information and data, which was applied to a random sample of the study community, represented by professors of the Institute of Economic, Commercial sciences and Management Sciences at the University Center Abdelhafid Boussouf -Mila-, where our study reached a number of results summarized in the following points:

- *The importance of communication in its various forms and means of crisis management lies in the speed, efficiency and effectiveness of sending and receiving information that will contribute to the effectiveness of managing the Corona crisis*
- *There is a positive expulsion relationship and a strong correlation between communication and the effectiveness of crisis management*
- **Key words :** *communication, crisis management, crisis communication, corona crisis.*

1. قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	مميزات الاتصال	05
2.1	مراحل عملية الاتصال	10
3.1	عناصر عملية الاتصال	13
1.2	مراحل تطور الأزمات	33
1.3	الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	62
2.3	نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة	63
3.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	72
4.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	73
5.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	74

2. قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	استراتيجيات اتصالات الازمة	51
1.3	طلبة الدكتوراه المسجلين بالمعهد خلال المواسم الدراسية الأربعة الأخيرة.	61
2.3	عدد الاستثمارات الموزعة والمعتمدة	66
3.3	مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبيان	68
4.3	أطوال فترات المقياس	68
5.3	ملاحظات الأساتذة المحكمين	69
6.3	معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للبعد	70
7.3	ثبات أداة الدراسة باستعمال ألفا كرونباخ	71
8.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس	72
9.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	73
10.3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	74
11.3	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد نوع الاتصال	104
12.3	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد خصائص الاتصال	105
13.3	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد نمط الاتصال (عمودي/أفقي)	106
14.3	استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الرابع: أهداف الاتصال.	107
15.3	استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد إدارة الأزمات مرتبة حسب المتوسطات المرافقة	108
16.3	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور أبعاد الاتصال على فعالية إدارة الأزمات	79
17.3	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور في فاعلية إدارة الأزمات	82

3. قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	93
02	قياس الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد باستخدام معامل الثبات	98
03	معامل الثبات ألفا كرو نباخ والتوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	100
04	وصف خصائص عينة الدراسة	101
05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان	103
06	استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المتغير المستقل و التابع	104
07	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	109

المقدمة

تمهيد :

في وقتنا الراهن تعتبر الاتصالات على اختلاف أشكالها عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين، سواء كان ذلك لإشباع رغباته أو إرضاء لفضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وآرائهم، وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات، والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة، وكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفاءاً، كلما أدى إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه.

إن الاتصال هو العملية التي من خلالها يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد مجتمع ما، وتبرز أهميته في المنظمة كونه الشريان الذي من خلاله تتدفق مختلف المعلومات التنظيمية والتوجيهية المختلفة، التي تحتاجها من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها، والفرد بحاجة إلى تعلم مهارات الاتصال والتفاعل مع الغير، فطوال الوقت يحتاج إلى توجيه واستقبال رسائل لفظية وغير لفظية أثناء تعامله مع الغير خلال مواقف الحياة المختلفة، فأحياناً ما يجد الفرد نفسه قائداً في موقف من مواقف الحياة، وأحياناً أخرى يكون مجرد عضو في جماعة.

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً كي نعيها وندركها هي عدم وجود دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، فالأزمات رافقت الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض، وتعامل معها وفق إمكانياته المتاحة للحد من آثارها، إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الكوارث، وكثيراً ما يقال أن كل أزمة تحتوي بذور النجاح و جذور الفشل أيضاً، كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة.

ومن بين مميزات الأزمة وجود عنصر المفاجئة وضيق الوقت وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في المنظمة، ويطلق على الاتصال المرفق بالأزمة باتصال الأزمة والذي يعد منطقة التقاطع بين إدارة الأزمة واتصال المنظمة، بل إن اتصال الأزمة هو اتصال المنظمة الذي يتم التكفل به أثناء الأزمات، لذلك فهو مرتبط بوضع المؤسسة وبمراحل التحضير لمواجهة الأزمة.

أولاً. إشكالية الدراسة

لا شك أن المنظمات تتنافس من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية ومواكبة كل الأزمات والمشاكل التي تحدث داخليا وخارجيا، وتتطلب كفاءة من الأفراد في التحكم والتكيف مع التغيرات الحادثة، وكذلك مع مختلف وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، ولما ينجم عن الأزمات والكوارث من آثار سلبية على المنظمات وعلى سلوكيات الأفراد، اتجهنا في هذا الموضوع بالبحث في دور الاتصال على إدارة الأزمات وتأثيره على أداء العاملين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، مركزين على فئة الأساتذة باعتبارهم المنتج الرئيسي والفاعل المهم الذي تقوم عليه أسس الجامعة، لذا جاءت دراستنا هاته لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات؟

وانطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي، أدرجنا الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل لأنواع الاتصال أثر في فعالية إدارة الأزمات بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
2. هل لخصائص الاتصال أثر في فعالية إدارة الأزمات بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
3. هل لأنماط الاتصال أثر في فعالية إدارة الأزمات بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
4. هل لأهداف الاتصال أثر في فعالية إدارة الأزمات بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ثانياً. فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود تأثير للاتصال على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ميلة في التعامل مع الأزمات، فجاءت صياغة الفرضية الرئيسية منها كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال (أنواع الاتصال، خصائص الاتصال، أنماط الاتصال، أهداف الاتصال) في الرفع من فعالية إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الاساتذة.

وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، هي بمثابة حلول محتملة قابلة للاختبار بناءا على الإشكالية الموضوعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية - عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ - لأنواع الاتصال على إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية - عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ - لخصائص الاتصال على إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال (عمودي/أفقي) - عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ - على إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية - عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ - لأهداف الاتصال على إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.

ثالثا. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات من خلال:

- ✓ معرفة وجهة نظر الأساتذة الجامعيين حول الإجراءات ومختلف التدابير الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل وأثناء حدوثها وكذلك إيجاد الأساليب والطرق المساعدة للتصدي لمثل هذا النوع من الأزمات.
- ✓ توضيح ماهية الاتصال والتعرف على النتائج والآثار المترتبة عنها، وعلاقتها بإدارة الأزمات للمنظمة.
- ✓ معرفة الخلفية النظرية لكل من العملية الاتصالية وإدارة الأزمات.
- ✓ التعرف على العلاقة بين خلية الاتصال والأساتذة على مستوى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميلة.
- ✓ التعرف على وسائل الاتصال التي يلجأ إليها أساتذة البحث العالي في الجامعة لتفادي الأزمات.

رابعا. أسباب اختيار الموضوع

ان انتقاءنا لموضوع هذه المذكرة لم يكن وليد الصدفة وما جاء قرارا متسرعا، بل نتيجة لبحث معمق وقرارا مدروسا تنوعت دوافعه بين الشخصية منها والموضوعية فيما يلي بعض منها:

- ✓ الميول الشخصي نحو المواضيع المندرجة ضمن إدارة الأعمال بصفة عامة، وقد شدنا موضوع الاتصال على وجه التحديد لما لدراسته من أهمية بالغة على التأثير في مواجهة الأزمات المحتملة.
- ✓ الطموح في معرفة طرق ووسائل الاتصال المختلفة للتقرب من أساتذة المعهد.
- ✓ الرغبة في تحديد أبعاد الاتصال لأساتذة وإدارة المعهد والتي تبرز منها رغبتهم وقدرتهم على تكوين خلية اتصال لمواجهة الأزمة.
- ✓ معرفة مدى فاعلية الاتصالات الجامعية في المعهد.
- ✓ معرفة آراء الأساتذة في طريقة إدارة اتصالات الأزمة في المعهد.

خامسا. صعوبات الدراسة

- يتعرض أي باحث لمجموعة من العراقيل سواء عند إعداد الجانب النظري أو الدراسة الميدانية، وفيما يلي أبرز الصعوبات التي واجهناها أثناء العمل على إتمام هاته المذكرة:
- ✓ عدم الإفصاح عن بعض المعلومات التي تراها إدارة المعهد تتسم بالسرية.
 - ✓ صعوبة إقناع بعض الأساتذة بالتجاوب والإجابة على أسئلة الاستبيان، وهو ما تطلب منا توزيعها بشكل شخصي لضمان الإجابة على جميعها.
 - ✓ الجدل والتضارب الصارخ في تحديد مصادر الاتصال، فمن خلال اطلاعنا على عدد من المراجع كان من الصعب علينا اعتماد المصادر التي أدرجها كل باحث، وهذا تطلب منا التوسع والتعمق أكثر لتبني في الأخير مجموعة من مصادر الاتصال التي رأيناها الأكثر اعتمادا والأقرب صحة وتمثيلا.

سادسا: حدود الدراسة

نظرا لبعض القيود، انحصرت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميلة.
2. **الحدود الزمنية:** تراوحت مدة إنجاز الدراسة الميدانية لمدة قاربت الشهرين.
3. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على دراسة الموضوع من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميلة.

4. الحدود المتعلقة بالمتغيرات: اختلفت أبعاد الاتصال من دراسة لأخرى ولم يتم ضبطها بشكل دقيق، لذا فقد حاولنا وبناءا على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والأكثر تداولاً والتي تمثلت في: الانواع، الاهداف، النمط (افقي/عمودي) والخصائص.

سابعاً. منهج البحث والأدوات المستخدمة

نظراً لطبيعة موضوعنا وبلوغ غايات أهداف بحثنا، اعتمدنا على **المنهج الوصفي** في سياق جمع المعلومات التي تخدم الموضوع، وعلى وجه التحديد تم اعتماد **نمط المسح الاجتماعي**، وهو طريقة من طرق البحث الاجتماعي التي يتم فيها تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقاً علمياً على دراسة ظاهرة أو مشكلة معينة سائدة في منطقة جغرافية، بحيث نحصل على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، وبعد تصنيف وتحليل البيانات يمكن الاستفادة منها في الأغراض العلمية.

أما عن الأسلوب المعتمد فكان أسلوب **دراسة الحالة**، والذي يرى البعض أنه أسلوب يعتمد عليه المنهج الوصفي، في حين يعتبره آخرون منهجاً قائماً بذاته له أدواته وخصوصياته كباقي المناهج الأخرى، ويعتمد أسلوب دراسة الحالة على جمع المعلومات والبيانات كثيرة وشاملة عن حالة فردية أو عدد محدود من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وكذلك عن ماضيها وعلاقاتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع التي تمثلها.

وقد كان أسلوب المعاينة المعتمد هو **العينة الصدفية**، حيث أن اهتمامنا انصب على أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ميلة لذلك توجهنا بشكل مباشر نحوهم، حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات وفق طريقة وهي توزيعها بشكل شخصي على أساتذة المعهد.

ثامناً. الدراسات السابقة

1. **الدراسة الأولى:** دراسة **الطلبة رقيق مريم وبن حليلة خولة**، تحت عنوان دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر من وجهة نظر أساتذة المسيلة، (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، تحت إشراف الأستاذ عبد الحميد بلعباس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2021/2020، وجاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

- ما دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد بوضياف؟

وبعد اجراء الدراسة الميدانية توصلت الطالبتين الى جملة من النتائج ابرزها :

- يلعب الاتصال الرسمي دورا بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسله من طرف الحكومة إلى الشعب والتي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات.
- الوسيلة الأنسب في إدارة الأزمات من بين الخيارات المتاحة بأن أفضل وسيلة كانت مواقع التواصل الاجتماعي، ولكن لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب وفي تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها.
- خلية الأزمة هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة والجهات والهيئات الرسمية والغير رسمية المساهمة والمعنية الخطة غدارة الأزمة لاحتوائها وتطويقها.
- وسائل الإعلام تساهم وبشكل كبير في إخبار وتذكير المواطنين من أخطار يمكن التعرض لها والإجراءات اللازم إتباعها لمنعها أو تخفيفها.
- وسائل الإعلام تعتبر الشريك الرسمي لتبليغ المواطنين بما يجب عليهم عمله أثناء وبعد حدوث الأزمة أو الكارثة.
- الاتصال الرسمي لم يكن فعالا كون أن الرسالة الصادرة من المرسل لم تلق صداها عند المستقبل تأكيد أهمية الدروس المستفاد منها من أزمات سابقة في نجاعة عملية التخطيط لأزمات وكوارث مشابهة

2. الدراسة الثانية. دراسة شيماء سالم، وهي عبارة عن مقال تم نشره بالعدد 56 من المجلة المصرية لبحوث الإعلام، الصادرة عن جامعة القاهرة شهر سبتمبر 2016. وقد جاءت الدراسة تحت عنوان دور وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار برؤية متكاملة عن اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل نظريا الإعلام الاجتماعي من حيث المفهوم والأهمية، الوظائف، والسلبيات مع دراسة مداخلها النظرية. وقد استعرضت الباحثة مجموعة من دراسات الحالة الازمات مؤسسية و أخرى ناجمة عن مخاطر صحية وكوارث طبيعية .و تعكس هذه الحالات ممارسات إيجابية وأخرى مرتبكة في مجال استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي في إدارة اتصالات الأزمات والكوارث، للتعلم من خبرات وممارسات الآخرين عبر كشف نقاط القوة والضعف فيها. و التعرف على استراتيجياتهم الاتصالية في الاستجابة ومدى فاعليتها في احتواء الموقف والحد من التداعيات السلبية للأزمة أو الكارثة. وذلك في محاولة للخروج بمجموعة من الدروس المستفادة من الواقع العملي، وتقديم بعض المعايير أو الإرشادات التي تساعد

المنظمات على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية عبر وسائل الاعلام الاجتماعي أوقات الأزمات والكوارث . ووضعت الباحثة نموذجا يترجم الدروس المستفادة من استعراض الإطار النظري ودراسات الحالة، حيث يوضح المعايير والنقاط الاسترشادية التي يمكن أن تساعد منظمات العمال والجهات المعنية على تحسين كفاءة وجودة جهودها الاتصالية لإدارة اتصالات الأزمات والكوارث عبر وسائل الإعلام الاجتماعي، في إطار المراحل المختلفة لدورة حياة الأزمة، وذلك على النحو التالي:

- قبل الأزمة؛ تشكيل فريق لإدارة اتصالات الأزمة، استهداف مجموعات المصالح المؤثرة، إنشاء نظام للرصد والاستشعار الاجتماعي، والاستماع للجمهور والحوار معه

- أثناء الأزمة؛ الاستجابة الفورية، اختيار الإستراتيجية الاتصالية المناسبة، الرصد والمراقبة، و إدارة الشائعات.

- بعد الأزمة؛ تقييم الاستجابة الاتصالية، استمرار التواصل مع الجمهور، والتصحيح والبناء .

3. الدراسة الثالثة. دراسة محمد بشير محمودي، والتي هي عبارة عن مقال علمي تم نشره بمجلة العالم والمجتمع من خلال المجلد الخامس (العدد الثاني) من سنة 2021، وقد حملت الدراسة عنوان إستراتيجيات الاتصال الازموي في تفعيل وظيفة إدارة الأزمات. هاته الدراسة نظرية تتناول فيها البحث مفهوم الاتصال و الأزمة، ثم تطرق لمراحل إدارة الأزمة والتي حددها في خمس مراحل تشمل: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط ، وأخيرا مرحلة التعلم.

قام الباحث بعرض مجموعة من استراتيجيات الاتصال الازموي مثل نموذج المدمن المتوازن لإدارة اتصال الأزمة، نموذج جون بارنت ونموذج لوكازيسكي، وقد قام الباحث بتحديد مميزات كل نموذج و عرض مراحلها والأولويات التي تتعامل بها . و في الأخير استخلص الباحث أن المنظمة بمختلف أشكالها ونشاطاتها ليست بمنأى عن الأزمات التي تُهدّد كيانها وبقائها في السوق، من هنا يُمكن القول أنه أضحي لكل مُنظمة لزاماً عليها توفر مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية في سبيل مُجابهة كل الحالات الاستثنائية والطارئة التي تُهدّد سُمعة المُنظمة وصورتها دُون سابق إنذار، هذا حتى يتسنى لها الحد من إنتشارها او القضاء عليها كُلياً كون أنّ إستراتيجيات الاتصال الازموي تعمل دوما بجانب إدارة الأزمة مُمثلة في فريقها (فريق إدارة الأزمة) في سبيل إنهاء الأزمة بأقل الخسائر الممكنة.

4. الدراسة الرابعة. دراسة مها عبد المجيد صلاح؛ وهي عبارة عن ورقة بحثية بعنوان الاعلام الامني ودوره في ادارة الازمات؛ والتي قدمت ونوقشت اثناء فعاليات ملتقى الشرطة العربية الثاني بالعاصمة الأردنية

عمان - يونيه 2012. تناولت هذه الورقة العلمية برؤية تحليلية العلاقة بين الإعلام الجديد تأسيساً والأزمات الأمنية وفق ثلاثة محاور أساسية تمثلت في:

- الإعلام عنصر فاعل في مشهد الأزمة الأمنية .
- الإعلام الجديد والأزمات الأمنية.. لماذا الإعلام الجديد؟
- مشاهدات حية .. بين الواقع الافتراضي والأزمات الأمنية في الواقع المعاش.

وبعد العرض النظري لمختلف المفاهيم؛ تطرقت الباحثة و قامت بتحليل لازمة الانفلات الأمني بمصر والدور الذي لعبه الاعلام في ادارة هاته الازمة، وقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج شددت من خلالها على أن يستخدم رجل الأمن تطبيقات الإعلام الاجتماعي - عند وتحديد التعامل مع الأزمات الأمنية - كقنوات لتمرير المعلومات الدقيقة والفعالة بسرعة، مستفيداً من أهم مزايا تطبيقات الإعلام الاجتماعي كآلية سريعة لنشر المعلومات الموثقة، وبالتالي فهي تتيح سرعة الاستجابة للأزمة. خاصة وأن غياب المعلومات الموثقة، واختلاط الرأي بالمعلومة فيما يتعلق بالتفسير والاستنتاج، في ظل وجود بيئة غير راضية عن الأداء ينتج في النهاية مناخاً عاماً ملائماً . وأفضل ما يمكن أن يقوم به الاعلام الأمني الجديد في تلك الحالة هو:

- تقديم المعلومات التي تقدم الحقائق حول الأحداث والوقائع المختلفة على نحو موثق
- النقاط ردود أفعال الجمهور فيما يتعلق الأداء الأمني، وتحديدًا على النقاط المؤشرات الدالة على بوادر تشكل أزمة. فضلاً عن الآراء والمقترحات التي يطرحها الجمهور بحرية حول تحسين الأداء الأمني والخروج من الأزمات الأمنية الموجودة

- إن الغالبية العظمى من الأجهزة الأمنية تكافح الاستخدامات السلبية لشبكة الإنترنت في دعم أشكال الجرائم المستحدثة، ويظهر ذلك في وحدات مكافحة جرائم الإنترنت والجريمة الإلكترونية، غير أن الوعي بطبيعة الإنترنت كشبكة اتصال دولية يتخطى حدود ذلك، فمن المفيد أن تكون هناك أيضاً وحدة متخصصة من الوحدات التابعة لإدارة العلاقات العامة والإعلام بوزارة الداخلية، تختص بالخدمات المعلوماتية وبالتواصل عبر شبكة الإنترنت مع الجمهور وبالاستفادة من المعلومات والأفكار والمقترحات التي ترد من الجمهور على نحو فعلي.

الفصل الأول

تمهيد:

الاتصال ركيزة فعالة لسير كل الوظائف في التنسيق الواحد، ويتم من خلاله نقل المعلومات وتحقيق الانسجام في جميع أجزاء المنظمة. حيث يعمل على نقل الرسائل وتنشيط ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وتحسين صورة المنظمة في المجتمع.

وسنحاول جاهدين من خلال فصلنا هذا التعرف على المفهوم العام للاتصال، ثم نسلط الضوء على أهمية الاتصال وأهدافه وذكر معوقاته، ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال التي تساهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

يقضي الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواء كانت في شكل مدرسة أو جامعات أو في شكل منظمات أعمال أو مصنع أو مستشفيات أو أجهزة حكومية أو نواد اجتماعية ورياضية، وهذا التعامل لا يمكن عرضه إلا عن طريق الاتصال، ومن خلال مبحثنا هذا سوف نتطرق إلى أهم عناصر التي يركز عليها الاتصال داخل المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته

من أجل الفهم الجيد لمختلف عناصر الاتصال سوف نتطرق في البداية إلى مختلف المفاهيم المتعلقة به من قبل الرواد في هذا المجال، وكذلك يجب التعرف على أهميته البالغة في التفاعلات بين مختلف العناصر البشرية في المنظمات.

أولاً. مفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال واسعة الانتشار واستخدام في الحياة اليومية، وهي ذات معاني عديدة ومختلفة، لذلك سوف نقوم بعرض مجموعة من التعريفات التي أطلقت على هذا المصطلح:

1. تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والاتصال التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من

أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الانسانية في المنظمة.¹

ما يلاحظ عن هذا التعريف انه ربط الاتصال بعملية تبادلية للأفكار والمعلومات، كما انه حدد اهميته في تعزيز الفهم والثقة بين اطراف العملية الاتصالية.

2. يرى براون Brown أن الاتصال هو عملية نقل الأفكار والآراء من شخص إلى آخر -أو داخل نفس

الشخص- بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الاتصال ويركز على الأمور التالية:

✓ تأكد الفهم كعامل ضروري في عملية الإتصال.

✓ أن الإتصال يمكن أن يتم داخل شخص واحد.

✓ إن الإتصال يهدف إلى خلق الفهم.

¹ لبال خلف السكارنه، مهارات الاتصال، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص:24

3. يعرف Bellow الاتصالات بأنها عملية تتضمن تبادل الكلمات، الخطابات، الرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من أجل إيجاد فهم مشترك بينهم.¹

4. يعرف Newman Summer الاتصالات بأنها عملية تبادل الحقائق والأفكار بين شخصين أو أكثر.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال على أنه عبارة عن نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد أي مجتمع سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية أو اجتماعية أو ثقافية، وتتبع من حاجات الفرد إلى الكلام والاستماع والتفاعل مع الآخرين. هذا ويقضي الموظف في المتوسط 75% من وقت العمل في عمليات اتصال، تزيد كثيرا في الأفراد الذين يعملون في الاتصال الجماهيري.

ثانيا. أهمية الاتصال :

لا غنى الإنسان عن الاتصال لأنه يستمر مع استمرار الحياة، ولأنه حاجة نفسية واجتماعية أساسية، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في النقاط التالية:³

- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- إن عملية الاتصال تعد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- الاتصال وسيلة هادفة لتحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- من خلال عملية الاتصال يستطيع الرئيس الاطلاع على عمل مرؤوسيه من جهة، كما يستطيع من جهة أخرى التعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وآرائه، وبالتالي فهو وسيلة رقابية وإرشادية للرئيس مع مرؤوسيه.
- يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح وتطور المنظمة وذلك من خلال نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص:346

² نفس المرجع السابق.

³ جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد: 01، 2019، ص:39.

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الاتصال

بعدما ما تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم الاتصال، سوف نتطرق الان إلى أهم الخصائص المميزة للاتصال.

أولاً. خصائص الاتصال :

يحتوي الاتصال على جملة من الخصائص، سوف نتعرف عليها في النقاط التالية:¹

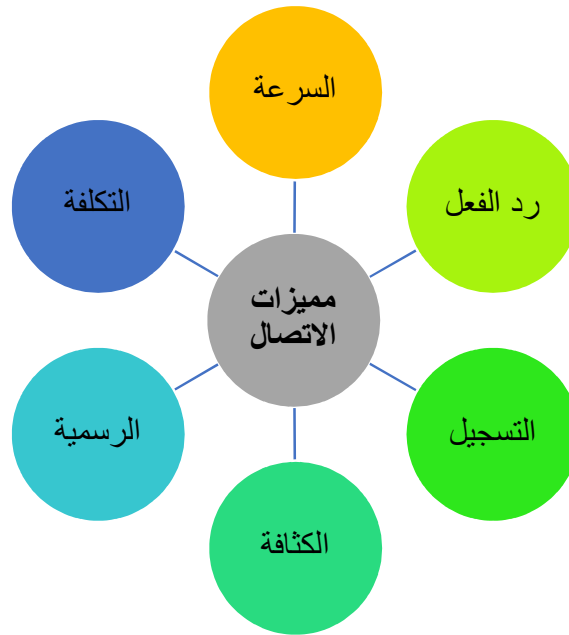
- ✓ اللغة أهم أشكال التفاعل والاتصال؛ فلا يمكن ان تبلغ الرسالة الهدف من ورائها اذا لم تستخدم لغة مفهومة من قبل اطراف العملية الاتصالية.
- ✓ الاتصال يحدد لنا هوية وشخصية الآخرين الذين سنتصل بهم، فيجب ان تكون الاطراف المشاركة في العملية الاتصالية معروفة ومحددة.
- ✓ كلما زاد التقارب العلمي والثقافي والاجتماعي نجح الاتصال، من الصعب ان يفهم شخص ما رسالة شخص اخر يستعمل لغة معقدة او مصطلحات لا يعرفها، فنجد على سبيل المثال ان المصطلحات الطبية المعقدة او تلك التي يستعملها عالم البرمجيات غير مفهومة من قبل الجميع، كما ان الحوار بين شخصين بينهما تفاوت علمي كبير او حتى فارق في السن قد لا يدور بشكل سلس.
- ✓ قنوات ووسائل الاتصال كثيرة العدد؛ فالطريقة التي يلجا اليها مرسل الرسالة لاتمام عملية الاتصال قد تجري عبر وسائل متنوعة (هاتف، رسالة نصية، محادثة فيديو او صوت الخ)
- ✓ الاتصال يعني تبادل الآراء والتفاهم بين طرفين يشتركان في علاقة قد تكون مؤقتة أو من قبيل الصدفة.
- ✓ إن قدرة شخصين على الاتصال ووجود علاقة بينهما تعني أنهما في نظام اجتماعي واحد ولغة واحدة.
- ✓ إن المعلومات التي تتضمنها الرسالة لها مظاهر ضمنية وأخرى صريحة.
- ✓ إن المعلومات المشتركة هي محور الاتصال القائم على أساس التبادل.

¹ علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص:31.

ثانياً. مميزات الاتصال

توجد مجموعة من المميزات التي تحقق للاتصالات الكفاءة العالية والمثالية، ويمكن إيجاز هاته المميزات في الشكل الموالي :

الشكل 1.1. مميزات الاتصال



المصدر. إعداد الطالبين

1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة. فمثلاً عند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني. وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إذا لم تصل في الوقت المناسب.

2. رد الفعل: تسهيل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على ردة الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3. التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز. فيمكنك البحث في أرشيف البريد الإلكتروني لسنوات مضت، كما يمكنك أن تبحث في التقارير المحفوظة في ملفات الأرشيف. أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة. وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5. الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك. الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام وقد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية. وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى شكل إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6. التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل. وهذه التكلفة اشمل أدوات المكتبة المستخدمة، والطبع، والبريد، الهاتف، وأجور العمال المشاركين في الاتصال.¹

المطلب الثالث: أهداف الاتصال

إن لعملية الاتصال مجموعة متعددة من الأهداف تتمحور أساساً حول ما يلي:²

- ✓ يعرف الاتصال أعضاء الجماعات أو فريق العمل بما يقوم البعض منهم من أعمال كي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- ✓ نقل التعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- ✓ توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم.
- ✓ تحقيق الرضى لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنشأة أو المنظمة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بالأمر.

وقد قدم عبد المعطي محمد عساف بتصنيف الأهداف العلمية الاتصالية كما يلي:³

1. **هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق حينما تنتج عملية الاتصال إلى اكتساب المستقبل بأمور واتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها. ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

² بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 312.

³ عبد المعطي محمد عساف، أساس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 77.

التي أجريت في هذا المجال ان الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2. **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبل بأمورهم تهمهم قصد مساعداتهم في فهم الواقع وزيادة معارفهم حول ما يدور من أحداث.

3. **هدف تعليمي:** ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة وذلك في مجالات الحياة المختلفة، حيث هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال وتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بعمل أي نوع من أنواع الأعمال الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة، التي تلعب دورا فعالا في حياة الفرد والمجتمع.

4. **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين مسيرة العمل وتوسيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في بيئة المؤسسة. هذا الهدف من الأهداف التي لها مكانة خاصة في عملية الاتصال الذي يكثر انتشاره واستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة وعامة. وهذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية القائمين على إدارة المؤسسات ونجاحها لان نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

5. **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

وفي الحقيقة نستطيع أن نقول إن الاتصال من الممكن أن يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد والمرسل أو القارئ بالاتصال يقوم بعملية الاتصال بهدف إحداث التأثير أو التغيير في الآتية:

✓ زيادة المعلومات الموجودة لدى المستقبل وإكسابه الخبرة والمعرفة التي لم تكن لديه من قبل.

✓ محاولة خلق مفاهيم وآراء وأفكار جديدة عن الموضوعات والقضايا التي تهم المستقبل.

✓ تدعيم الاتجاهات الموجودة عند المستقبل، والتي لم يكن متأكد من صحتها وأهميتها.

✓ محاولة تغيير الاتجاهات التي تتعارض ولا تتفق مع أغراضه وأهدافه وميوله، وهي موجودة لديه وتكون عائق في بعض الأحيان لتحقيق بعض الأحيان لتحقيق بعض الرغبات التي يشعر انه بحاجة إليها.

المطلب الرابع: شروط ووظائف الاتصال

للاتصال جملة من الشروط والوظائف التي من خلالها تمكن المنظمة من أداء المهام بسلاسة، ومن خلال مطلبنا هذا سوف نتطرق إلى اهم الشروط والوظائف الأساسية للاتصال:

أولاً. شروط الاتصال:

بما أن الاتصال عملية تفاعلية تم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توفر شروط هامة في مقدمتها:

1. **الوضوح:** بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحاً ولا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أو أكبر

قدر من الفائدة. فإذا كانت الرسالة مبهمة بسبب صعوبة قراءتها، غموض فحواها، كتابتها بلغة غير مفهومة أو لاي سبب اخر كان، فلن تتحقق الاهداف المرجوة من العملية الاتصالية.

2. **البساطة:** بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أو المعلومات أن تصل إلى مستقبلها في أقصى وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون.

3. **سلامة الوسيلة:** بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة، تشير إلى المطلوب وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليها الاتصال. فاحياناً قد لا يكون العيب من الرسالة في حد ذاتها، و إنما في الوسيلة المستعملة، فاداً ماكان مستقبل الرسالة على سبيل المثال لا يجيد استخدام التكنولوجيا فمن الافضل اعتماد الوسائل التقليدية، اما اذا كان يعاني من مشكل او مرض - على سبيل المثال اعمى لا يبصر- فمن الافضل استعمال المحادثة الصوتية بدل الرسالة المكتوبة.

4. **عدم التعارض:** بمعنى أن يكون هناك توافق بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.

5. **الإيجاز:** أي الابتعاد عن تطويل الإسهاب الذي يخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالفتور، اد يمكن ايصال المعلومة او الرسالة بشكل عام بشكل موجز دون الحاجة الى الاسهاب في سرد التفاصيل غير المفيدة.

6. **التكامل:** أي شمولية الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف، فعلى الرغم من ان الايجاز محبب، الا ان هذا لا يعني حذف بعض المعلومات او التفاصيل التي قد تقلب او تغير من مضمون الرسالة.

7. **الملائمة:** بمعنى أن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف من عملية الاتصال، وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.

ثانياً. وظائف الاتصال

يمكن تحديد عدة وظائف للاتصال في أي نظام اجتماعي وهي:¹

1. **الإعلام:** وهو جمع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات، الصور، الحقائق، الرسائل، الآراء والتصرف باتجاهات بحكمة للوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.
2. **التنشئة الاجتماعية:** وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع.
3. **خلق الدوافع:** دعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات المتجهة صوب تحقيق الهدف المتفق عليه.
4. **الحوار والنقاش:** العمل على توفير الحقائق اللازمة وتبادلها لتسيير الاتفاق وتوضيح مختلف جهات النظر.
5. **الاتصال يساهم في التأثير في الآخرين وتوجيههم.**
6. **الاتصال وسيلة لنجاح وتطوير الإدارة والمؤسسات والشركات المختلفة وكذلك وسيلة للعلاقات بين المجتمعات،**
7. **الاتصال يساهم في نقل الرسالة إلى الطرف الآخر واستقبالها.**
8. **الاتصال وسيلة للثقافة والتعليم، والترفيه.**

وهناك من الكتاب من أشار إلى أن عملية الاتصال تؤدي الوظائف التالية:

- ✓ نقل الرسالة من طرف إلى آخر.
- ✓ استقبال البيانات والاحتفاظ بها.
- ✓ تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.

¹ علي فلاح الزبيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

✓ التأثير في العمليات الفيزيولوجية للجسم وتعديلها.

✓ التأثير في الأشخاص الآخرين وتوجيههم.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق عملية الاتصال

لتطبيق العملية الاتصالية بنجاح، لا بد من المرور بعدة مراحل وخطوات أساسية فعالة لتحقيقها وبمعايير وطرق مختلفة، وذلك لتطوير مهارات التواصل مع الآخرين بصورة صحيحة وسليمة، والمساعدة على كيفية إيصال المعلومات دون حدوث أخطاء قد تؤثر على إيصالها بالطريقة المناسبة.

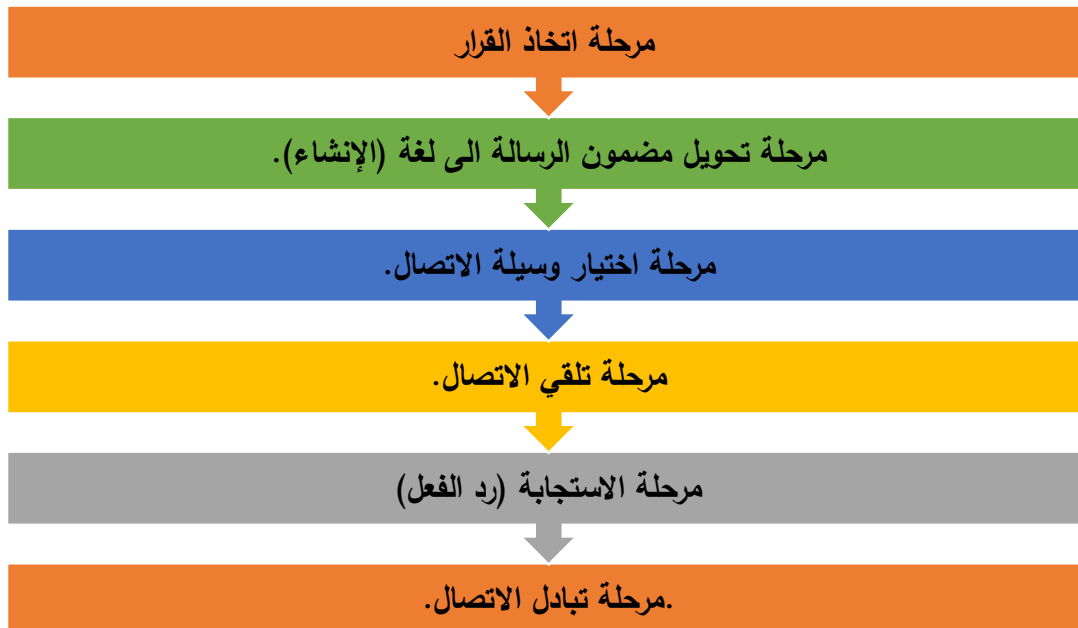
المطلب الأول: مراحل خطوات العملية الاتصالية

لتوضيح عملية الاتصال بشكل أكبر، لا بد من التعرّيج والتطرق الى عدة مراحل وخطوات التي تمر بها تلك العملية.

أولاً. مراحل عملية الاتصال

يمكن إيجاز مراحل عملية الاتصال في الشكل الموالي:

الشكل 2.1. مراحل عملية الاتصال



المصدر. إعداد الطالبين

ثانيا. العوامل المؤثرة على عملية الاتصال

ان عملية الاتصال تتأثر بالعوامل التالية:

1. **العوامل الثقافية:** تؤثر العوامل الثقافية على نجاح عملية الاتصال لانها ترتبط باطراف العملية، فعلى سبيل المثال فان المستوى التعليمي لمرسل الرسالة سيكون له اثر بالغ في طريقة صياغته للرسالة، من جهة اخرى فان مدى تمكن مستقبل الرسالة من لغة معينة او المامه بكل ما يتعلق بالاقتصاد او الفنون سيؤثر لا محالة على فهمه لرسالة تلقاها بلغة اجنبية او ميدان علمي ما؛ وبالتالي على نجاح او يلوغ عملية الاتصال للاهداف المرجوة.
2. **العوامل المادية:** تؤثر الظروف المادية المحيطة بمرسل الرسالة ومستقبلها على مدى ادراكه واستيعابه و حتى تفسيره للرسالة، وتشمل العوامل المادية على سبيل المثال الحرارة والرطوبة وملاءمة المكان، اضافة الى طول الرسالة ووقت كتابتها (او استقبالها) و جودة محتواها (وضوح الخط، جمالية الخلفية، اضاءة الصورة، نقاء الصوت... الخ).
3. **العوامل السيكولوجية:** تؤثر العوامل السيكولوجية او النفسية لاطراف العملية الاتصالية على نجاحها، وتتمحور هاته العوامل حول سلوك الناس وتفكيرهم، كما تعنى بعمليات الإدراك الحسي، والتفكير، والتعلم، والانفعالات، والدوافع. فعلى سبيل المثال، فان الشخص المتفائل سيكتب رسالته بشكل مختلف تماما على ما سيكتبه انسان متشائم.
4. **العوامل الفسيولوجية:** تلعب هاته العوامل دور كبير في التأثير على طريقة تلقي الرسالة، مثل الصوت والاعصاب، فحديث مدير القسم مع مرؤوسيه بنبرة صوت حادة -على سبيل المثال- قد تفسر بطريقة مختلفة عن نفس الرسالة و لكن بنبرة هادئة.

ثالثا. خطوات الاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام العاملين عن غيرهم، فهم يتعاملون غالبا مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى، وقد وضع خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة العامل في أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثيرا، وتلك الخطوات هي:¹

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص:40.

1. **تحقق من جدوى الاتصال:** اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالاتصال هنا امر مطلوب والا كان تركه أفضل.
2. **وسع دائرة التفكير لديك:** تذكر بان الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
3. **استمع بدقة واستيعاب الى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك:** ابحث عن كل ما تحمله من معان، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فان ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عما تعنيه لشخص اخر.
4. **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام:** وكلما عرفت المتصل بشكل أفضل كنت قادرا على تقييم رسالته والدوافع الكامنة وراء ارسالها بشكل أحسن.
5. **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين:** اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة.
6. **اطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك ان ما فهمه في الواقع صحيح.**
7. **اعرف ما سنتحدث عنه:** حيث ان التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد ان يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع.
8. **كن واضحا ومحددا:** لا تدر حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.
9. **لا تخف من قول:** انا لا اعرف: فالكثير منا لا يعرف الا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة او تلفيقها يضاعف فقط من مشاكل الجهل، وقديما قال امام من أئمة السلف، لست أدري نصف العلم.
10. **تذكر ان أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال:** الطرف المرسل غير مهتم كثيرا بالتفاصيل، ان الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاع وحدته، والسكون، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك ان تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.
11. **ابتعد عن الوقوع في مصيدة عبارة (اما / او):** وذلك لان كثيرا من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.
12. **توجه الى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباه:** إذا خصصت وقتا للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه الى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

13. لا تقاطع الشخص الآخر: فالمقاطعة بمثابة ابلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية: من فضلك اسكت. فما سأقوله انا هو الأكثر أهمية.

14. حاول طرح افكارك في المكان والوقت المناسبين: فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال ارائك وقبولها.

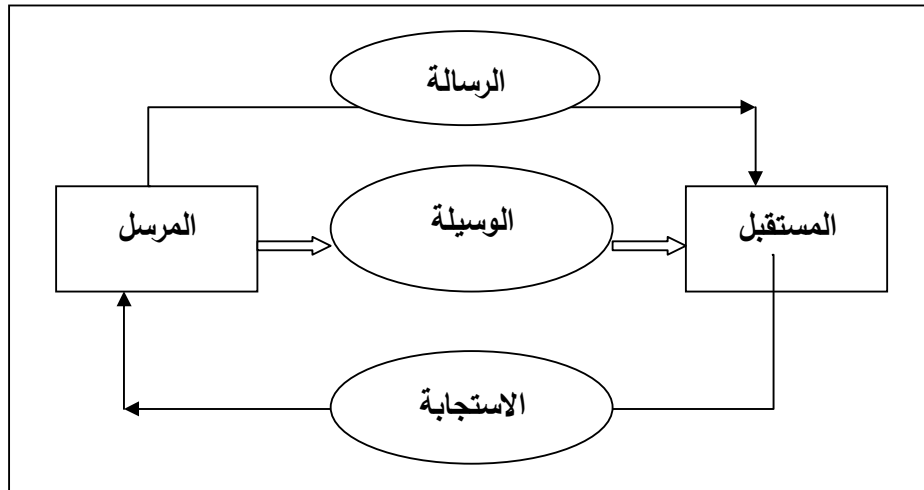
15. تأكد من ان الاتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة: حيث تشير الدراسات الى ان ارسال رسالة واحدة يعني ان هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي:

- ✓ ما تعني قوله.
- ✓ ما تقوله فعلا.
- ✓ ما يسمعه الشخص الآخر.
- ✓ ما يعتقد الآخر انه يسمعه.
- ✓ ما يقوله الآخر.
- ✓ ما تعتقد ان الشخص الآخر يقوله.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم الا بها وهي: (المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمستقبل)، ونضيف الى تلك العناصر الأربعة عنصرا اخر مهما هو (التغذية الراجعة)، ويمكن تمثيل عناصر العملية الاتصالية في الشكل الموالي :

الشكل 3.1. عناصر عملية الاتصال



المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على :

علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص:26

وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز:

1. **المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
2. **الرسالة:** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا.
3. **الوسيلة:** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
4. **المستقبل:** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.
5. **التغذية العكسية (أو الاستجابة):** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها و تأكده من أنه تم فهمها، و المرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، إلا أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف ، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحمة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة ، و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا ، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة .

ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقا للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقط طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، ومن بين تلك النماذج نذكر :

1. **نموذج روس (1965/ross) :** يعتبر روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل والمستقبل ، فإذا ما كانت الرسالة المرسل غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى فهمها بشكل دقيق، وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل. أما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسة لدى الإنسان المعافى وهي «سمعية - بصرية - شعورية (احساس) ، وتكون الرسالة على شكل (رموز - لغة - صوت) مشاعر اتجاهات معلومات رموز لغة صوت مشاعر اتجاهات معلومات.

مما تقدم نجد أن الاتصال يسير باتجاهين كما يؤثر بالجو العام الذي تحدث فيه عملية الاتصال كونها عملية مستمرة، متغيرة، ديناميكية، والاتصال هو عبارة عن تفاعل اجتماعي بين الناس يتأثر بأحوالهم وثقافتهم وبيئتهم

2. نموذج شانون وويفر (shannon and wever/1949): تسير عملية الاتصال وفق هذا النموذج في طريق واحد، وقد حدد صاحبه ثلاث خطوات لسير العملية، كما نوها إلى عنصر التشويش الذي يعيقها فالخطوة الأولى في الاتصال هي مصدر المعلومات الذي يقوم بإنتاج الرسالة، بعدها يتم تحويل الرسالة الاتصالية بواسطة إشارات إلى جهات البث أو الإرسال، بحيث تتناسب مع طبيعة القناة إلى جهاز الاستقبال على أن تكون وظيفة الثاني على عكس الأولى، لأن جهاز الإرسال يحولها إلى إشارة إلكترونية بينما الاستقبال يحولها إلى رسالة اتصالية لنقل بالنهاية الرسالة إلى وجهتها، بالإضافة إلى المشاكل التي تتعرض لها الرسالة الاتصالية من تشويش ويحصل ذلك عند مرور عدة إشارات عبر نفس القناة وفي نفس الوقت؛ الأمر الذي يؤدي إلى اختلافات بين الإشارة المبتوثة؛ والواصلة إلى المستقبل أو إلى الجهة المرجوة إلى المستقبل. وقد تم نقد هذا النموذج بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة وان المعلومات فيه تسير في طريق واحد.

3. النموذج الدائري لاسجود وشرام (the osgeed and schramm circulan/1959) ويتكون من العناصر التالية: المرسل - الرسالة - المستقبل. و يبين النموذج تماثلاً أو تساوياً بين سلوك المرسل والمستقبل من خلال عملية الاتصال، ويعتمد كل من شرام وأسجود على دراسة سلوك المرسل والمستقبل في تفسير عملية الاتصال ؛ فالمرسل يقوم بتحويل الأفكار إلى رموز ويصوغها في رسالة ويحولها قد تكون الرسالة مكتوبة أو ناطقة أو إشارة إيمائية، والرسالة لديه عبارة عن رمز واحد أو مجموعة من الرموز. أما المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويحولها إلى رمز ويفسرها حتى يفهم معناها، أما عملية الاتصال هنا تتم فكرة ما توجد في ذهن المؤلف (المرسل) يريد أن يوصلها إلى المستقبل أو حتى يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رمز يضعها في رسالة للمستقبل الذي يستقبلها فيحولها أيضاً إلى رموز أو حتى يقوم بترجمتها ويفسرها ليفهم معناها، وبناء على فهم المستقبل للرسالة يرد على المرسل على الشكل التالي:

يضع المستقبل فكرته أو مشاعره في رموز فيضع رسالة جديدة يرسلها للمرسل الأصلي (المستقبل الجديد) الذي بدوره يحولها إلى رموز بعد تفسيرها أو ترجمتها ليتمكن أيضاً من فهمها.

المطلب الثالث: طرق وأنواع الاتصال

يتم الاتصال من خلال استخدام وسائل متنوعة ومتعددة، هاته الوسائل تطورت بمرور الزمن ما خلق اشكالا جديدة من الاتصال، كما أن تطور ميدان الإدارة وتغير الفكر التسييري اوجد أنواعا جديدة وجلب طرقا مبتكرة. وسنتناول في هذا المطلب أنواع الاتصال وفقا لتقسيمات مختلفة، كما سنتطرق لطرق الاتصال.

أولا. أنواع الاتصال

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتقسيمات عديدة، و من بين تلك التصنيفات نجد :

1. تصنيف الاتصال وفقا للاتجاه: وهو نوعان:

1.1. الاتصال ذو الاتجاه الواحد: يكون مسار الاتصال هنا خطي باتجاه واحد من المرسل إلى

المستقبل، ولا ينتظر المرسل عودة الرسالة ويتجسد هذا النمط مثلا في: الأوامر المهنية الصادرة من قمة الهياكل التنظيمية والمرسلة إلى مراتب مهنية دنيا بالهياكل التنظيمية.

2.1. الاتصال ذو الاتجاهين: ينتظر عودة الرسالة من المرسل إليه (المستقبل) إلى المرسل حتى يتأكد هذا الأخير من وصول الرسالة؛ ومن أمثلتها الاجتماعات والمناقشات ونجده يبدو بشكل واضح في التنظيمات الديمقراطية.

2. تصنيف الاتصال حسب درجة التأثير: يمكن تقسيمه إلى ثلاث أنواع: شخصي، جمعي جماهيري.

1.2. الاتصال الشخصي: يتم بين شخصين كحد أقصى ويكون الاتصال بين الطرفين وجهها لوجه فهو لا يحتاج إلى وساطة .

2.2. الاتصال الجمعي: ويتم بين شخص واحد وبين جماعة محددة من الأفراد يجمعهم مكان واحد أو تربطهم علاقة واحدة، أو موضوع واحد. فهو بذلك يأخذ أشكالا عديدة؛ (كبرامج التدريب المهني، حفلات التكريم.... وغيرها.

3.2. الاتصال الجماهيري: "يتم بين المصدر (فرد أو مؤسسة) وجماهير غفيرة وغير متجانسة عبر وسيط تكنولوجي، حيث لا يتحقق عامل المواجهة المباشرة ويتسم الاتصال هنا بالتعقيد الشديد؛ أي أن المرسل يستعين بوسائل الاتصال الجماهيري؛ كالراديو والتلفزة والصحف والمجلات بمختلف أنواعها كوسائط تكنولوجية لتوصيل رسائله للجمهور المعني .

3. تقسيم الاتصال وفقاً لطبيعة المصدر: وفقاً لهذا التصنيف نجد شكلين للاتصال يشملان:¹

1.3. الاتصال الرسمي، والمتعلق بالتنظيم الرسمي للمؤسسة أو المنظمة ونجده إما صاعداً أو نازلاً أو

أفقي، وهذا النوع من الاتصال منظم محدد القنوات والاتجاهات ومن أشكاله:

✓ الاتصال من أعلى إلى أسفل؛ وهذا يعني تدفق الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات والأفكار والاقتراحات من الرئيس إلى المرؤوسين.

✓ الاتصال من أسفل إلى أعلى؛ وهذا يعني تدفق الاقتراحات والمعلومات من المرؤوسين إلى الرئيس.

✓ الاتصال الأفقي؛ ويحدث بين الإدارات المختلفة للشركة أو الأقسام المختلفة للإدارة.

✓ الاتصالات القطرية؛ وهي التي تتم بين مدير إدارة مع رئيس قسم في إدارة أخرى.

2.3. الاتصال غير الرسمي: يتم هذا الشكل من الاتصال خارج القنوات الرسمية في المؤسسة ومصدره غير

محدد وغير واضح بما فيه الكفاية، يحدث في الشركات دون التقيد بمراكز الأفراد وعلاقاتهم ورتبهم ويقوم على أساس العلاقات الشخصية لهم ويرتكز حول الأهداف الشخصية لهم وقد يكون مقصوداً أو غير مقصود.

ثانياً. طرق الاتصال

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال منها:²

1. **المجالس:** قد تكون مجالس استشارية أو تنفيذية أو عامة أو نوعية، مهمتها تقديم المشورة والنصح

في الموضوعات المطروحة، ويشترط في أعضائها أن يكونوا من أصحاب الكفاءة العالية.

2. **اللجان:** وهي مجموعة من الأفراد تكلف بعمل معين أو القيام بمسؤولية محددة، وقد تكون دائمة أو

مؤقتة، وقد تكون استشارية أو تنفيذية، ويشترط في أعضائها أن يكونوا متخصصين.

3. **التقارير:** ودورها هو نقل المعلومات والأفكار إلى المستويات الإدارية العليا، حيث عادة ما يطلب من

مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة نقل تقارير إلى المستويات الأعلى منها بشكل دوري منتظم أو

عشوائي غير مخطط له، ففي نهاية السنة أو خلال نهاية كل فصل أو سداسي قد يب من مسؤولي

¹ علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، مرجع سبق ذكره ص-ص: 36-37.

² المرجع السابق، ص-ص: 37-38.

كل مصلحة و الموظفين المرؤوسين اعداد تقارير مالية او تفصيلية تنقل الى المستوى الاعلى بهدف متابعة و مراقبة الوضع الراهن بالمؤسسة.

4. **الاجتماعات:** فيها تتاح الفرصة للتعاون وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ويجب ان يكون لكل اجتماع جدول اعمال، و قد تعقد الاجتماعات بصفة دورية منتظمة، كما قد تقرض بعض المستجندات او الظروف الطارئة عقد اجتماعات عاجلة غير مخطط لها.

5. **المقابلات:** وهي الأكثر استخداما في اشكال الاتصال، و خلال المقابلات يلتقي طرفي او اطراف العملية الاتصالية وجها لوجه، فيتبادلون الاراء او يتناقشون في موضوع معين من خلال حوار مفتوح فيه الاخذ والرد.

6. **الاعلام:** ويعني تزويد الناس بالأخبار الصادقة والحقائق والمعلومات الصحيحة اتجاه أي مسألة كانت.

7. **الإعلان؛** هو أحد استراتيجيات التسويق، والتي تعتمد على محاولة التأثير على فئة معينة من الناس، وذلك عن طريق التواصل مع تلك الفئة برسائل محددة تؤثر على سلوكهم من أجل إقناعهم باتخاذ قرار معين، مثل قرار شراء منتج جديد. إذا الإعلان هو أي وسيلة يتم التواصل بها مع أي شخص بهدف إقناعه بأمر معين، وذلك حتى يتخذ القرار الذي يريده صاحب الإعلان ليحقق عائد أو ربح.

8. **الدعاية؛** هي التأثير على سلوك الآخرين ومعتقداتهم بواسطة الاستخدام الانتقائي المدروس للرموز ونشرها سواء أكانت الرموز لفظية أم سمعية ، أم بصرية أم إدراكية والتركيز على الكلمة المنحوتة أم المقروءة المسموعة أم مصورة أم مرئية ¹.

9. **العلاقات العامة:** وتعتبر الرجل الوسيط او الرجل ذو النية الطيبة، وهي تعني هندسة وتدبير التفاهم والرضا.

ويمكن زيادة فاعلية طرق الاتصال بإزالة محددات الاتصال ومنها:

- ✓ التزام طرفي الاتصال بالنتائج المترتبة.
- ✓ وضوح الهدف من الاتصال.
- ✓ توفر الخبرة والتدريب عند من يقومون بالاتصال.

¹ عابدة فضل الشعراوي ، الإعلان والعلاقات العامة دراسة مقارنة ، بيروت ، الدار الجامعية ، 2006، ص: 327

- ✓ توفر الوسائل والأدوات اللازمة لعملية الاتصال.
- ✓ بث الرسالة بشكل واضح وسهل.
- ✓ الاستفادة من التغذية العكسية.
- ✓ زيادة الثقة والاحترام بين الرئيس والمرؤوس.
- ✓ التكرار غير الممل لعملية الاتصال.

المبحث الثالث: تقييم الاتصال

الاتصال عملية تتم بين طرفين أو أكثر ضمن معطيات وتحت ظروف تتغير، ونظرا لتعدد العوامل المرتبطة والمشاركة في العملية الاتصالية؛ فإن نجاحها مرهون بملاءمة كل هاته العوامل ومناسبة الظروف. و في هذا المبحث سنتناول العوامل المؤثرة على نجاح الاتصال وتلك الاسباب التي قد تعيق بلوغ الاهداف المرجوة منه.

المطلب الأول: مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار اليها الكثير من الكتاب والباحثين، وتشمل تلك المقومات هي:¹

أولا. الاصغاء (الانصات) ؛ ويقصد به الاستماع الى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكدا أهمية الانصات للفهم والاستيعاب والتذكر " وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون " (الأعراف:204). وتشير الدراسات الى ان 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الانصات الجيد، كما تقول اننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الانصات.

ويعتبر اصغاء الرئيس لموظفيه من اهم مقومات الاتصال الفعال، اذ يستطيع من خلال الاصغاء ان يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة الى ان اصغاء الموظف للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تتقل اليه من خلال الحديث الشفوي.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 34-40.

واصغاء الرئيس لموظفيه لا يعني باي حال من الأحوال ان يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني ان يعطي الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به. الا ان الدراسات توصلت الى ان من اهم العادات السيئة في الاصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: اشعار الموظف المتحدث بان ما يقوله ليس ذا أهمية وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، واثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

من الضروري تخلص العاملين من العوائق التي تؤثر في الانصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

- ✓ استعمال سياسة الإفصاح: إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز الى تعميمات ناقصة او انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.
- ✓ استعماله لغة الإشارة المناسبة: وذلك بالابتسامة وبالنظر الى عيني المتحدث وتحريك الراس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه. لماذا ... كيف؟ ... ما ردود فعلك اتجاه؟ .
- ✓ استعمال سياسة استيعاب الآخرين: وذلك بتوفير الاحترام اللازم والاصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن الموظف من تشتيت قدرة الآخرين او رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب الى الاقتناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، او على الأقل لزوم جانب الحياد.

ثانياً. الحديث المؤثر (الشرح): ويعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الوسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، وإن العاملين في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

1. المتجنب: وهو الشخص الذي يتجنب المهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
2. المتردد: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث. الآخرين.
3. المرحب: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
4. الباحث: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ثالثاً. وسائل الإقناع: غالباً ما يواجه المتحدث في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لك يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

1. **إقناع المستمع الإيجابي** (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول) وينصح عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:

- ✓ توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن أمثلة ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد.
- ✓ خلق جو من التجديد، من خلال طرح أحدث ما استجد من معلومات.
- ✓ استخدام المواد المرئية.

✓ حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح.

2. **إقناع المستمع المحايد** (الذي يستمع أولاً ثم يقرر): عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

- ✓ يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.
- ✓ يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.
- ✓ لا يغفل أياً من البيانات المهمة ويخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.
- ✓ يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.

3. **إقناع المستمع المعارض**؛ الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يشق أو لا يؤمن بما يقول عند الحديث، لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:

- ✓ يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
- ✓ يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.
- ✓ يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره ولا يبالغ في طرح حجته الخاصة.
- ✓ يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

4. **إقناع المستمع اللامبالي**، وهو الشخص الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع إليك عند الحديث، ولهذا الصنف من المستمعين يجب ألا يكون الكلام الذي توجهه إليه مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية:

- ✓ استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.
- ✓ البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.
- ✓ استخدام معلومات حديثة والاعتماد على النموذج القصصي.

✓ تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح.

رابعاً. استعمال لغة الإشارة والجسد

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل: حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي - كما سبق ايضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان. ولكي يزيد العاملين من فعاليتهم في استخدام لغة الإشارة، فإنه ينصح بما يلي:

- ✓ أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
- ✓ أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية وأن يكون لباسه دائماً مرتباً بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
- ✓ أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- ✓ أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث.
- ✓ أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
- ✓ أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.

خامساً. السؤال والمناقشة:

إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف. ولكي يضمن فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي الفرصة لمن يتصل بهم في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد إلا أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

سادساً. التقويم

إن تقويم العاملين لاتصالاتهم يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالموظف الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه

المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة اسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سابعا. الاستجابة

وتعني ملاحظة العامل لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذي قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.

المطلب الثاني: معوقات ومشكلات الاتصال.

من أهم المشكلات والمعوقات التي تقف في سبيل نجال الاتصال كما أشارت إليها الحريري (2010):¹

- ✓ عدم وضوح الأهداف من الاتصال.
- ✓ إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات غير مألوفة للمستقبل وعدم الدقة والوضوح في انتقاء الكلمات.
- ✓ تباين المستوى الثقافي والتخصص والمركز الوظيفي والمركز الاجتماعي والأهداف والصفات الشخصية بين المرسل والمستقبل.
- ✓ تضارب البيانات والمعلومات ضعف وسائل الاتصال مثل انخفاض صوت المرسل أو رداءة أسلوب كتابة الرسالة.

- ✓ عدم وجود الثقة بين أعضاء المؤسسة.
- ✓ غياب مبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون والشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح الاختصاصات وعدم وجود سياسة واضحة.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال كما أشار إليها عماد الدين (2002) على النحو التالي:

- ✓ **معوقات فردية:** وهي تتعلق بطرفي الاتصال (المرسل والمستقبل)، وقد تعود هذه المعوقات إلى عدة عوامل منها اختلاف اللغة، درجة التعلم، الثقافة، المؤهل العلمي، التخصص، مستوى الخبرة، درجة الاهتمام بالاتصال، أو المقاطعة، والمكانة الاجتماعية... الخ.

¹ إبراهيم علي رابعة، مهارات الاتصال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص-ص: 12-13.

- ✓ **معوقات تنظيمية:** تتعلق بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والتنظيم غير الرسمي السائد فيها، ويرتبط بهذه المعوقات تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة أو كبر حجمها وانتشارها الجغرافي، إضافة إلى العادات والتقاليد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ودرجة التفاهم والثقة الموجودة بين العاملين فيها.
- ✓ **معوقات بيئية:** وتشمل البيئة بأبعادها كافة: المادية، التقنية والطبيعية.
- ✓ **معوقات تكتيكية أو فنية:** وتتمثل بقصور أدوات ووسائل الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص الخطط والسياسات.

خلاصة الفصل:

لقد توصلنا من خلال عرضنا لهذا الفصل بأن الاتصال هو العملية التي من خلالها يتم نقل المعلومات والأفكار والمعاني من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة، كما تناولنا شروط ووظائف الاتصال ومنها الحوار وخلق الدوافع والاعلام وخصائص ومميزات الاتصال وأهميته، واشتمل على مراحل عملية الاتصال وأنواعه وطرقه ومنها الاتصال الرسمي والغير رسمي، ثم تناول الحديث معوقات ومشكلات الاتصال وعناصره.

الفصل الثاني

تمهيد :

إن العالم كله في الوقت الحاضر يعتبر مجتمع أزمات، فالأزمات في أيامنا هاته أصبحت مرتبطة بالإنسان المعاصر في مختلف مجالات الحياة؛ بالفرد، الأسرة، المجتمع، الدولة، لم تسلم من هذه الأزمات والكوارث التي تتعرض لها بصفة مستمرة ودائمة. لذلك كان على مختلف دول العالم إجبارية الوصول وإيجاد طرق وسبل لتقادي وقوع هذه الأزمات وكيفية التعامل والتكيف معها، حيث شهد العالم اليوم انطلاقة سريعة للبحث من أجل بناء منظومة علمية جديدة تعرف باسم " إدارة الأزمات ".

ومجتمع اليوم هو مجتمع متصل مع بعضه والتي أصبحت سمة من سماته شأنها شأن الأزمات. وبالرغم من كل هذا وتقريب الأشخاص مع بعضهم بعملية الاتصالات المختلفة لم تؤدي الى نهاية المشكلات والأزمات. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية الازمة و اهمية ادارتها، وكذا التطرق لمختلف استراتيجيات الاتصالات الازموية.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

لا شك أن كلمة أزمة تثير في النفس الاضطراب والخوف والفرع في آن واحد، ومرد ذلك أن هذا التعبير أو اللفظ ليس محبباً للنفس حيث تؤدي الكلمة عند سماعها بأن هناك مشكلة كبيرة قادمة، مما يسبب الارتباك واتخاذ بعض القرارات التي قد تكون خارج مسؤولية العقل، فتكون النتائج عكسية وليس كما يرغب ان تكون.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأزمة ومفهومها

إن العالم يشهد الآن بدايات وانطلاقات جديدة انطلاقات مختلفة عما ألفناه، فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع والتي أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها لكونها أصبحت معاصرة وملزمة لكل يوم ولكل لحظة نتيجة للتحويلات الحادة والجذرية والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليمياً ودولياً وعالمياً.

أولاً. التطور التاريخي للأزمة

يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة، وخاصة بعد اتساع نطاق استعماله وانطباقه على مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة.¹ إلا أن تطوره التاريخي قد ظهر في الطب الإغريقي القديم تعبيراً عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض، بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض - وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان ، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية ، و تم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة و الكنيسة؛ و بحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة او لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

و في عصرنا الحاضر ازدادت أهمية علم إدارة الازمات كأحد العلوم الإنسانية الحديثة حيث شهد هذا العصر العديد من التغيرات السريعة إلى حد مذهل و تعلو كافة المستويات المحلية و الإقليمية و العالمية، فما حدث في أوروبا الشرقية نهاية القرن الماضي لم يكن قابلاً للتصديق لو أنه قيل قبل حدوثه ببعض سنوات، بل أن ما يحدث الان من إعادة لرسم خرائط و موازين القوى في العالم يدخل هو الآخر في ذات

¹ ماجد سلام الهدي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص : 07.

النطاق من خروج على المعقولية و القبول و التعود .. فمن كان يصدق ما حدث في أمريكا من هجوم فاق كل التصورات، بل من كان يشاهده وهو يحدث أمامه كان غير مصدق لما يحدث بالفعل.

ثانيا: مفهوم الازمة

توجد عدة تعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة لغويا وكذلك اصطلاحا، ومن أبرز هذه التعريفات نجد:

1. الأزمة لغويا:

أ) في قاموس المصباح المنير وردت الأزمة بمعنى الشدة والقحط ويقال: أزم علينا الدهر، أي اشتد وقل خيره، كذلك يقال: أزمت عليهم السنة اشتد قحطها وتأزم أي اصابته أزمة.¹

ب) في قاموس أكسفورد، عرفت الأزمة على أنها " نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ...الخ، وتفسر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد".²

ج) في قاموس هيرتايج، عرفت الأزمة بأنها:

✓ حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

✓ أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية او العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

✓ تغيير فجائي في مرض مزمن إما للتحسن أو للتدهور

2. الأزمة اصطلاحا:

الأزمة اصطلاحا مشتقة أصلا من الكلمة اليونانية (kepvew) أي لتقرر (to decide) اما اللغة الصينية ينطقونه (wit-ji) وهما عبارة عن كلمتين أولاهما تعبير عن الخطر، والأخرى تعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها. إن الأزمة ليست شرا دائما يحمل بين طياتها تهديدا مباشرا للمنظمة فهي قد تكون فرصة ثمينة

¹فهد سعود الجببي، الاعداد النفسي قبل حدوث ازمة متوقعة واثائها والعلاج النفسي للمتضررين من الازمات، محاضرة في دور إدارة الازمة، معهد التدريب اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص :99.

²جمال الدين حواش، رسالة دكتوراه، اكاديمية ناصر العسكرية العليا، القاهرة، 1994، ص : 63.

لإعادة اكتشاف المنظمة لذاتها وإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنة فيها وإيجاد الحلول السديدة والبناءة لمواجهتها.¹

والأزمة هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرا من الخطورة، والتهديد، والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم.²

عرفت الأزمة كذلك على أنها " حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة ". والأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الإنسان.³

من خلال المفاهيم السابقة، نستخلص أن الأزمة هي عبارة عن نقطة تحول غير عادية وحدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن، ويوقف تصرفاتها الطبيعية بشكل يصعب التكهّن به، وبأبعاده المتشابكة للبعض الآخر، وكيفية الاستفادة منه، وقدرة الإدارة على مواجهة التحديات الناجمة عنه ماديا ومعنويا، وإخماده قبل أن يتحول الى مشكلة دائمة تعزز احداث فعله على مدار الوقت وتهدد حياة المنظمة.

المطلب الثاني: أسباب الأزمة ومراحل نشوئها

تتنوع الأسباب المنشأة للازمات بتنوع الأزمات نفسها، فهناك مسببات داخلية و أخرى خارجية، ذاتية وموضوعية، شخصية و عامة، تخطيطية و تنفيذية ..إلخ.

أولا: أسباب الأزمة

يمكن حصر مسببات الأزمة في:⁴

¹ كردم، عبد الله متعب، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الازمات، رسالة ماجستير، اكاديمية نايف الغربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص-ص: 60-61

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2011، ص: 420

³ ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الازمات المداخل-المفاهيم-العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص: 22

⁴ فريد كورتل، امال كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015 ص-ص: 21-23

1. المعلومات الخاطئة او الناقصة: عندما تكون المعلومات غير متاحة او قاصرة او غير دقيقة فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة وغير سليمة مما يؤدي الى ظهور تعارض وصراعات وأزمات.

2. التفسير الخاطئ للأمور: ان الخلل في عملية التقدير والتقويم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفية أكثر من الجوانب العقلانية يجعل القرارات غير واقعية ويرتب ذلك نتائج تؤدي في النهاية الى الأزمة كما حصل لدينا في موضوع العمالة والتشغيل حيث كان كل مدير يوظف أقرابه وأصحابه فظهرت لدينا الان مشكلة العمالة الفائضة.

3. الضغوط: هناك ضغوط داخلية وخارجية مثل الضرائب والمنافسة ومطالب العاملين والتكنولوجيا الجديدة فتتصارع هذه الضغوط مع بعضها ويجد المدير نفسه وسط هذه الضغوط فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه الى الأزمة.

4. ضعف المهارات القيادية: القيادة فن و علم و موهبة و ذكاء، و هي تتضمن التعامل مع الناس لذلك علينا توقع التناقضات و الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها، ولأن النفس البشرية معقدة، لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية ، لذلك علينا أن نفتح أذهاننا لإيجاد الرقص في المناطق الضيقة عمل رائع، و في بعض الأحيان ينقذ الرقص حياتنا و مع ذلك الرقص موهبة غير علمية، لذا يقال القادة العظام فنانون وليسوا علماء، وعلى المدير أن يلعب دوره بمهارة فائقة وأن يرسم صور جميلة كالتي يرسمها الرسام بالألوان والفرشاة، وعلى المدير أن يكون كالموسيقي بل كقائد الأوركسترا؛ و على المدير ان يقلع عن أسلوب الإدارة بالتهديد و الوعيد و التعنيف حيث لم يعد هذا الأسلوب ذو أثر كبير على انسان العوامة و التلفزيون المدشش و الاتصالات و المعلوماتية، أي على المدير أن يتعامل مع انسان العصر الذي يتعرض لضغوط.

5. الجمود والتكرار: بعض مدراءنا والعاملين عندنا يختارون طريق الجمود والتكرار في أداء العمل لأنه الطريق الذي يعود بنا سالمين. وهناك كثير من الناس يضيعون حياتهم منتظرين انفراج المشكلات، وفي هذه الحالة تتراكم المشكلات وتكون مقدمة لحدوث الأزمة. فلا يقبلون التغير والتطوير بسهولة، وللأسف أن أغلب مدراءنا يتصفون بالجمود الفكري،الروحي، الضميري، الإبداعي، التطويري، والتشريعي.

6. غياب او تعارض الأهداف: ان المديرون الذين يسمحون للحريق أن ينشب ثم بعد ذلك يوظفون كل طاقاتهم لإخماد هذا الحريق، لأنهم يشعرون ان الأزمات تواجههم باستمرار، فهم ببساطة سيقولون إنه ليس لديهم وقت لوضع الأهداف؛ علما أن وقتهم يضيع في التسلية وزيارات على الهاتف؛ لأنه حسب

احصائيات اليونيسكو أن إنتاجية العامل العربي لا تتجاوز في اليوم أكثر من 26 دقيقة، فكيف ستقتنع ان هؤلاء يعملون ليل نهار لدرجة ان الإدارة لدينا أصبحت تعمل بلا غاية وبلا هدف.

7. **البحث عن الحلول السهلة:** إن حل المشكلات والأزمات يتطلب بذل الجهد والعرق وإعمال العقل، أما البحث عن الحلول السهلة يزيد المشكلات ويعقدها ويحولها الى أزمات وللأسف أن أغلب إدارتنا تعمل وفق منطق ماشي الحال ولا يبحثون عن حلول جذرية وجدية.

8. **الشائعات:** تؤثر الشائعات بشكل كبير على الروح المعنوية وتشيع نوعاً من عدم الثقة ووجود النار تحت الرماد أمر جاهز لإشعال الأزمات إذا لم يتم اكتشافها واطفائها في الوقت المناسب، إن هذه الأسباب ليست هي الوحيدة بل يوجد غيرها حسب طبيعة الأزمة لكن يجب تلافي هذه الأسباب لتجنب المزيد من الأزمات.

ثانياً: مراحل نشوء الأزمة

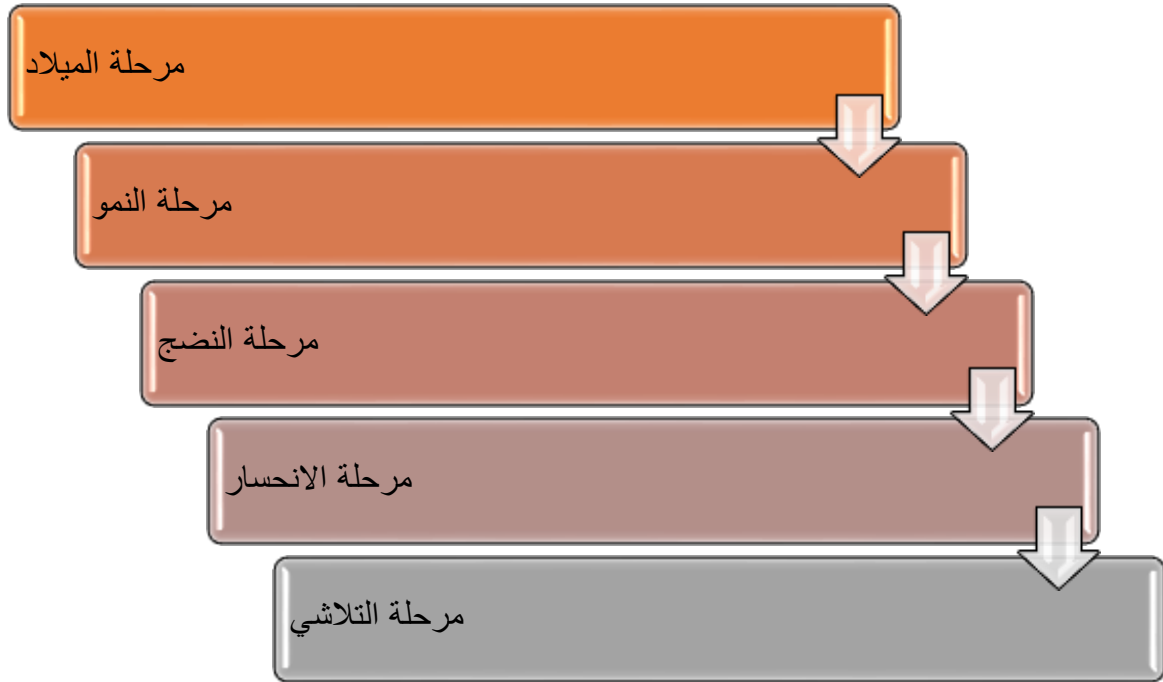
في الواقع إن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، يكون لها دورة حياة مثل أي كائن تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها من بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهته وبدء التعامل معها.¹

وفي نظر بعض الكتاب أن مراحل نشأة الأزمة أربعة هي: مرحلة التكون والكمون، مرحلة الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد والاستفحال، مرحلة التصادم والانتشار. بينما يرى البعض الآخر، أن مراحل نشوء الأزمة هي (مرحلة بداية الأزمة-إيجاد المناخ المناسب أو توافره -استخدام العوامل المساعدة-عدم الإحساس والتغاضي عن بوادر قوى الأزمة-سيادة مظاهر التوتر والقلق-حدوث العامل المرتقب-انفجار الأزمة) ذهب رأي ثالث إلى أن المراحل الرئيسية التي تمر بها أي أزمة هي: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط والتعلم.

وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها. وأياً كان وجه الاختلاف بين النظر سألغة البيان في شأن مسميات ومكونات مراحل نشوء الأزمة، فإنه لا خلاف في المضمون، وفي المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، وتحدد هذه المراحل كما يبرزه الشكل التالي:

¹محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص-ص : 31-33

الشكل 1.2. مراحل تطور الأزمات



المصدر : اعداد الطالبين.

1. مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها.

ومن العوامل الأساسية في التعامل في الأزمة في مرحلة الميلاد، هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

2. مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو

الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها، نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

3. مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما.

4. مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، وينبني على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

5. مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة

وتصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها الى مرحلة التلاشي، ومما يجذر الإشارة إليه في هذا الصدد، في جميع مراحل نشأة الأزمة سابقة البيان - ضرورة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص.

ومن ناحية أخرى، فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب بل بالأحرى - يستحيل فصلها أو تجاوز احدى مراحلها.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الأزمات

علم إدارة الأزمات يتميز بخصائص وأنواع معينة تميزه عن غيره من سائر العلوم الأخرى، كما أن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية.

أولاً: خصائص الأزمات

تتميز الأزمات بخصائص عديدة من بينها ما يلي:¹

1. إن الأزمات تحتاج الى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات؛ ومن ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة.
2. نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات.
3. انهيار مفاجئ للمؤسسة التي حصلت فيها الأزمات المالية والمشكلات الإدارية.
4. سقوط سمعة المؤسسة والشركة التي خسرت وانهارت وأصابها العجز المالي.
5. **التعقيد والتشابك والتداخل:** في عناصرها أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تتجلى إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها.
6. **المفاجأة:** في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد، حتى ولو كانت متوقعة فمن الممكن:

- ✓ المفاجأة في المكان: وتعني مفاجأة من حيث لا يحتسب، فعلى المستوى السياسي قد يكون اتخاذ القرار بقطع العلاقات مع دولة ما يحقق مصالح معينة في مكان آخر وحدث أشياء غير متوقعة.
- ✓ لم يتم توقع حدوث الأمر إطلاقاً من حيث المبدأ، وهذا دليل على سوء التخطيط أو عدمه.
- ✓ لم يتم توقع حجم آثاره: أي حدوث أزمة متوقعة لكن آثار هذه الأزمة أكبر بكثير مما تم التنبؤ به، والاستعداد له ليس بمستوى هذا الحدث الذي أفرز آثاراً كبيرة.

¹ محمد سرور بن حكمت الحريزي، إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص-ص: 40- 42

- ✓ لم يتم توقع توقيته " المفاجأة في الزمان " : وهو عامل الوقت الذي لم يتوقع وبحيث يشكل التوقيت ضغطا كبيرا عليه أو جرى في وقت مخالف لتوقعه على نحو يؤثر على إجراءات العمل.
- ✓ لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهة: اما للأسباب السابقة أو لأسباب تتعلق بعدم الجاهزية لضعف التخطيط والتنبؤ المسبق.
8. ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت: إن الحاجة إلى قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ يتطلب حسن الإدارة لعامل الوقت.
9. إن تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة والعجز، في مجابهة الاحداث المتسارعة، نظرا لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عال، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها.
10. إن مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على كل كيانات الدولة لكونها تمثل تهديدا لحياة الانسان وممتلكاته ومقومات بيئته.
11. كثيرا ما يؤدي نجاح قوى الأزمة في اجتياح دفاعات الكيان الإداري، الى ظهور قوى مؤيدة لها وروافد جديدة مدعمة لها، لم تكن تظهر من قبل، متمثلة في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضي معالجة جزئية، أو أصحاب المصالح المعطلة، والحقوق المؤجلة، ويؤدي ظهورهم ودعمهم لقوى الأزمة إلى تعقد الموقف الأزموي واشتداده.

ثانيا: أنواع الازمات

تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استنادا الى المعايير التالية:¹

1. **نوع مضمون الازمة:** فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي...إلخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.
2. **النطاق الجغرافي للأزمة:** إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث

¹ نداء محمد باقر الياسري، إدارة الازمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2014، ص-ص: 30-32

قطار، ثم أن هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي وأخيرا ثمة أزمات دولية كأزمة كوسوفا أو أزمة الانحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات.

3. حجم الأزمة: ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة. ويشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

✓ أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى دوائر أو مؤسسات المجتمع.

✓ أزمة متوسطة.

✓ أزمة كبيرة.

4. المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

✓ **الأزمة الانفجارية السريعة:** وتحدث عادة فجأة وبسرعة، وكما تختفي أيضا وبسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها، كاندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.

✓ **الأزمة البطيئة الطويلة :** تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الاعلام المحلية أو الخارجية، لكن كل هذه التحديات قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم و وحدتهم، مثل: وجود مشكلات بين العاملين والإدارة حول ساعات العمل الإضافي وظروف العمل والدخول في مفاوضات بين الطرفين وفشل المفاوضات.

5. طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استنادا إلى نوعية ومضمون التهديد، وهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية والأمراض المهنية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

نحن نعيش في عالم تسوده الأزمات من كل الجوانب، ومن أجل الحماية من هذه الأزمات وجب التصدي لها قبل ميلادها، ومن أجل هذا الهدف أنشأت المنظمة جهاز خاص يعرف بإدارة الأزمات، وسنحاول من خلال مبحثنا هذا التعرف على أهم العناصر التي تقف عليها إدارة الأزمات في منظمات الاعمال.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة وأهميتها

لقد اختلف المفكرون والباحثين حول وضع مفهوم واضح وشامل لإدارة الأزمة، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم إدارة الأزمة، كما سنتطرق إلى أهميته المطلقة في المنظمة.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمة

- عرف عبد الرحمان توفيق إدارة الأزمة بأنها" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر من مصيرك ومقدراتك".¹
- كما عرفت على أنها "تجميع الطاقات المتاحة داخلية وخارجية وتعبئتها وتوجيهها للخروج من المصيبة أو شدة وقع، سواء كان للإنسان دخل في حدوثها أو لا دخل له فيها كحوادث القدرية ويكون دور الانسان في الأحداث القدرية التخفيف من آثارها وتجنب منطقتها إن أمكن".
- ويعرفها وليامز بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها، حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحروب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة الأزمة هي التي تتضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".²
- عرف (فنك) fink إدارة الأزمة على أنها " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث".³

¹ ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص: 41.

² سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص: 17.

³ غسان قاسم داود اللامي، إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص: 39.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ثانياً: أهمية إدارة الأزمة

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهمية إدارة الأزمة في النقاط التالية:¹

- ✓ جزء لا يتجزأ من العمليات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة.
- ✓ تؤدي إلى إحداث قيمة إضافية؛ فادارة الازمات عملية تساهم في تجنب المؤسسة لمخاطر و خسائر كبيرة، كما انها تساعدنا في التعلم من الخبرات التي خاضتها خلال الازمة للتعامل مع ازمات اخرى مستقبلا.
- ✓ جزء من عملية صنع القرار في المنظمة؛ فادارة الازمات تستلزم وضع مجموعة من السيناريوهات والبدائل واختيار انجعها و افيدها للمؤسسة، لذلك فهي تتطلب اتخاذ قرارات مصيرية قد يتحدد بناا عليها مستقبل المؤسسة.
- ✓ ضرورة تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة للظروف والتغيرات المتسارعة اللازمة بهدف تقادي أخطارها.
- ✓ ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف الكلية.
- ✓ منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار.
- ✓ تحليل أنواع الأزمات والكوارث لتصنيفها حسب وجهة النظر الآتية (الكوارث الطبيعية ويتم التعامل معها باستراتيجية رد الفعل، والكوارث التي من صنع الإنسان فإنه يمكن الحيلولة دون وقوعها واتباع سياسة المبادرة).
- ✓ محاولة وضع آلية للتنبؤ واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.²

¹ أحمد مداس، مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 01، 2021، ص-ص: 280-281.

² فريد كورتل، أمل كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 43-44.

المطلب الثاني: خصائص ومميزات إدارة الأزمات

إن علم إدارة الأزمات يتميز بخصائص معينة تميزه عن غيره من سائر العلوم الأخرى ومن هذه المميزات والخصائص ما يلي:¹

1. إن علم إدارة الأزمات يتصف بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصاً في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول إذ أن تجربة الحلول أثناء نزول الأزمات المالية يجعل الأفكار أكثر تقييداً وضيقاً عنها من لو كانت في ظروف مادية سليمة مستقرة.
2. إن التعامل مع الأزمات المالية والمشكلات الإدارية يحتاج إلى خبير ماهر مختص في علم إدارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية والتجارية حل لمشاكلها.
3. تحتاج الأزمات إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات ومن ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة.
4. من الخصائص العلمية الهامة للأزمات أنها تقع فجأة دون سابق إنذار وتصل سلباتها إلى كل شخص داخل المؤسسة وخارجها كذلك.
5. الصدمة العنيفة وشلل الفكر الذي يحصل للموظفين لدى الإدارات المختلفة في المنشآت المالية والتجارية وذلك لهول الصدمة والمفاجأة العنيفة التي لم يكن يتوقعون حدوثها.
6. تداخل المعلومات وتشابك الأفكار وتعدد الظروف وتشتت الجهود الذهنية والفكرية عند المدراء بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
7. نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاجها المدراء للتعامل مع الأزمات.
8. إصابة متخذي القرارات بالشتات العقلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية والعملية والإنتاجية وكذلك الضغوط النفسية.
9. عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى مستويات الإدارات المختلفة وإصابتهم بشلل التفكير وتوقف الإبداع وعدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث والأمور.

¹ محمد سرورين حكمت الحزيري، إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص- ص: 40-42.

المطلب الثالث: مستويات وأهداف إدارة الأزمات.

تعتبر المستويات والأهداف من أهم العناصر التي تستند إليها إدارة الأزمات، وسنحاول التعرف عليهما من خلال ما يلي:

أولاً. مستويات إدارة الأزمة

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع عن هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة. وتلخص هذه المستويات في الآتي:

1. **المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:** وهو المستوى الذي يتولى وضع هذا المستوى الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية، وينبع من رؤساء الدول ورؤساء الحكومات داخل الدول، وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر. فعلى سبيل المثال فإن الأزمة الأخيرة بين أوكرانيا وروسيا هي أزمة من هذا المستوى، لذلك فإن وضع استراتيجياتها واتخاذ القرارات بشأنها يتم على أعلى المستويات بالبلدين.
2. **المستوى القومي لإدارة الأزمة،** وهو المستوى الذي يتعامل مع التي تهدد الأمن القومي، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة مغل يهدد أمن هو يهدد سلامته، و مصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بينما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً، فالعبرة هنا بالنتيجة، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثلاً لوزراء أو من ينوب عنهم.
3. **المستوى المحلي لإدارة الأزمة:** هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقها المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي والصحة العامة في الدولة بأسرها.¹

¹ فريد كورتل، أمل كحيل، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 40-41.

ثانيا. أهداف إدارة الأزمة

تعتمد مواجهة الأزمات على وجود إدارة منهجية تقوم على وضع خطة علمية تحتوي على عناصر ومقومات التساؤلات العشوائية، فقد تطورت إدارة الأزمات لتصبح علم قائم بذاته يتضمن العديد من الأهداف التي يسعى لتحقيقها:¹

- توفير القدرة العلمية على الكشف عن مصادر التهديد، التنبؤ بالأخطار، والاستغلال الأمثل للموارد لحد من آثار الأزمة الضارة.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لمواجهة الأزمة، وسرعة بناء ما تم هدمه بفعل الأزمة.
- تعيين الأجهزة المختصة في إدارة الأزمة وتحديد دور كل منها في جميع مراحل الأزمة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل، وتمكين إدارة المنظمة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة الأطراف المعنية، وتوفير نظام اتصالات فعال.
- التعامل بالشكل الفوري مع الأحداث للحد من تصاعدها، وذلك من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن الموقف للاستعداد للتعامل معها.
- أيضا من الاهداف المهمة لإدارة الازمة في تقليل الخسائر الناجمة عن الازمة للحد الأدنى، ومعاملة ضحايا الازمة بأسلوب الحسن ورفع روح المعنوية لدى المتضررين، وكذلك التعامل مع الازمة بأسلوب المبادرة وليس رد الفعل لمحافظة على سمعة المنظمة وصورتها امام الاطراف المعنية.

¹ عبد المهدي محمد عبد المهدي شلالة، الاعلام الامني ودوره في إدارة الازمات في فلسطين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الخليل، فلسطين، ص- ص:55-56.

المطلب الرابع: المقومات الأساسية لإدارة الأزمات

إن إدارة الأزمة تتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

ويرى (البزار، 2001) أن من بين المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:¹

1. عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم. وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
3. الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.
4. تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها ويشكل التفويض عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات.
5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.
6. مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات: وهذا يعني أن خططنا معينة يجب اتباعها مثل اختراق جدار الأزمة ثم التمركز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة.

¹ زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجية التعامل معها، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2006، صص 35-36.

المبحث الثالث: اتصالات الأزمة و أثرها على إدارة الأزمات

إن العلاقة الجدلية بين الاتصال وإدارة الأزمة أسالت حبر الكثير من الباحثين وأثارت جدلاً بينهم؛ لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث كشف هذه العلاقة وخبائها.

المطلب الأول: مفهوم اتصالات الأزمة وأهميتها

من أجل الفهم الجيد لاتصال الأزمة وجب علينا أولاً التعرف على مفهومه كما يجب معرفة أهميته البالغة، لكي نستطيع التطرق لمختلف العناصر الأخرى التي لا تقل أهمية عنهما.

أولاً. مفهوم اتصال الأزمة¹

من أجل الفهم الجيد لاتصال الأزمة وجب علينا أولاً التعرف على مفهومه كما يجب معرفة أهميته البالغة، لكي نستطيع التطرق لمختلف العناصر الأخرى التي لا تقل أهمية عنهما. فغالبا ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء استفحال الأزمات، وتطورها المتردي بشكل سريع، هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، بل يجد أن هناك " خطوط تصدع " في التنظيم الرسمي لهذا الكيان، ووجود فجوات وشقوق تمت على سطح هذا التنظيم باعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة وعمقت الفجوة بينها.

وعرف أبو قارة "اتصالات الأزمة بأنها تتضمن جميع أنشطة وادوار الاتصال في جميع مراحل الأزمة، وتشمل جميع أنواع الاتصال وإشكاله وفي كل الاتجاهات والمستويات، وكما أنها تشمل الاتصالات التي تؤديها العلاقات العامة (أو أي جهة في المنظمة) والاتصالات التي تؤديها وسائل الإعلام".

وكذلك عرفها Williams & others بأن اتصالات الأزمة هي عملية اتصال كغيرها من أنواع الاتصال تتضمن مرسل ومستقبل ورسالة ووسيلة اتصال، وهي عملية تشير إلى نقل المعلومات خلال الأزمة.

ويعرف bernard dodeiki " عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المؤسسة أو المنظمة".¹

¹صلاح يوسف الأشقر، مدى فعالية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص-ص: 26-27.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن وضع تعريف واضح ومتكامل لاتصال الأزمة على أنه توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير والتأثر الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة في المؤسسية كمصدر للاتصال، وشبكات اتصالها الشاملة والرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة وردود الفعل الخاص بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، والغاية من هذه العملية هو تعديل سلوك واتجاهات الجمهور اتجاه الأزمة والمؤسسة ، ويكون اتصال الأزمة مصاحب لمختلف المراحل التي تنتج عنها .

ثانيا. أهمية اتصال الأزمة

لاتصالات الأزمة أهمية كبيرة أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة أهمها:²

✓ الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة: إذ أن الأزمة تترك آثارا نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الاعلامية للأزمة)، إذ أن هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات تجدر الإشارة إلى أن أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة هي الخوف والتوتر ونقص الشعور بالأمان والتأثر بالآراء والمواقف المعلنة ورواج الشائعات

✓ تعدد وتنوع وسائل الاعلام في ظل ثورة الاتصالات: تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الاعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي، فصارت وسائل الاعلام تتنافس على الاستشارة بالسبق الاعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا فإن وضع خطة اعلامية محكمة بعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة.

✓ الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات أصبح الاعلام يلعب دورا متزايدا في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا فإنه عندما تقع أزمة ما في المنظمة فإن آراء الأفراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الأزمة، ويلاحظ أن عددا كبيرا من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها هذه

¹ علاوي حورية، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2013/2014، ص66.

² يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 247-248.

الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجربها، وتقتصر الاستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزمو، وتقتصر سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية.

✓ كما يجتمع الباحثون على أهمية عملية الاتصال باعتبارها جزءا مهما في إدارة الأزمة، فالتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية؛ هي بالتأكيد المدخل الصحيح بل والوحيد لحماية سمعة المؤسسة أثناء الأزمات أو الكوارث.

المطلب الثاني: الاتصال الفعال في الأزمة

إن توافر نظام اتصالات فاعل في أثناء الأزمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وعدم قدرة إدارة المنظمة على تحقيق الاتصالات الفاعلة في أثناء الأزمة وقبلها وبعدها يؤدي إلى الإخفاق والفشل في إدارتها، ويؤدي إلى تغلغل هذه الأزمة واستفحالها في المنظمة وانتشارها بصورة سريعة.¹

ويجب أن يكون نظام الاتصالات في المنظمة قادرا على تحقيق الاتصال الفاعل والسريع بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الطواقم المكلفة بالتعامل مع الأزمة، ويجب أن تكون هناك عمليات تدفق ومتابعة لهذا النظام للتأكد من فاعليته على مدار الساعة.

وكما يشير الخضيرى إلى أن نظام اتصال الأزمة الفعال في الكيان الإداري يجب أن يتم فحصه بدقة وسرعه لمعرفة أين يكمن الخل، ومن ثم معالجته قبل أن تستفحل الأزمة، وتشتد ولتأمين حركة فريق إدارة الأزمات. ومن جانب آخر فإن عملية الاتصال لها قدر من الأهمية في إطار معالجة الأزمات؛ فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال أبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.

والحقيقة أن نظام الاتصال الفعال يساعد إلى حد كبير في مواجهة الأزمات. بل إن ضعف ورداءة هذا العنصر كفيل بتقويض كل جهود إدارة الأزمة وبالتالي فشل عمليات المجابهة، فعلى سبيل المثال. تأثر وصول رسالة معينة من القيادة إلى الميدان والعكس. أو تشويش الرسالة المستقبلية. أو تسرب بعض المعلومات السرية الهامة إلى الخصم. كل ذلك يعتبر خلا في نظام الاتصال. من شأنه إعاقة جهود إدارة الأزمة وفشل خطط وسياسات المواجهة مع الخصم. كما يشير Albert أن ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل تؤدي إلى تفاقم الأزمة من تلقاء نفسها.

¹ فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطباعة، مصر، 2004، ص: 139 .

وهنا لابد من الإشارة والتأكيد على أن الاتصال يحظى بأهمية كبيرة في أثناء الأزمة وقبل الأزمة وبعد الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة فإنه يتم الإعداد لمواجهة الأزمة، وإذا كان فريق إدارة الأزمة يمتلك مهارات اتصال فاعلة فإن دوره سيكون أكثر فاعلية في مواجهة الأزمة من خلال إعلام الأطراف ذات العلاقة بالتوقعات المتعلقة بالأزمة ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بصورة ايجابية بعيدا عن السلبية.

وفي مرحلة ما بعد الأزمة يكون من المهم استخدام مهارات الاتصال للتواصل مع أصحاب المصالح وترسيخ حلول إدارة الأزمة والتعافي من آثارها السلبية. وكما يشير عشاوي بان الاتصالات وفعاليتها لها الأثر الأكبر في نجاح فريق إدارة الأزمة في معالجتها، وهذا يقتضي:

✓ جمع المعلومات عن الحدث المعين ونتائجه المتوقعة، وفي نفس الوقت الإمكانات المتاحة عاجلا وتلك التي تأخذ وقتا أطول لتجميعها ... وأهم المعلومات اللازمة لفريق إدارة الأزمة هي معلومات عن العوامل المؤثرة أساسا على الأزمة مثل اتجاهات الخصم وبواعثه والمدى الذي يمكن أن يصل إليه من العنت والتعنت.

✓ التهديدات التي يقوم بها الخصم قد تكون مقدمة لازمة لها، مثل التصريحات أو الرسائل، كما قد تفيد هذه التهديدات في تعيين شخصيات معروفة بميولها العدوانية أو التشددية.

المطلب الثالث: وسائل واستراتيجيات الاتصال في إدارة الأزمة

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، وهذا الأخير يلعب دورا هاما في التعامل مع الأزمة ويمكن القول إن لكل أزمة وسيلة اتصال تسهم بدرجة كبيرة في التعامل بها.

أولا. وسائل اتصال الأزمة

يمكن رصد كل وسائل الاتصال المستخدمة في: ¹

1. الاتصال العام: يقصد بالاتصال العام الذي يتم من خلال شكل خطابي وتلعب شخصية الفرد دورا هاما في الاتصال العام ويمكن رصد ستة عناصر تجعل عملية الاتصال العام لها تأثير على حالة الأزمة منها: الشخصية المتماسكة، المعرفة الواسعة، المهارات اللفظية، الحساسية اتجاه رغبات الجمهور، الحساسية اتجاه الموقف الخطابي، الثقة بالنفس، فعلى سبيل المثال في حالة حدوث أزمة يقوم مدير مؤسسة باستخدام

¹ - فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطباعة، مصر، 2004، ص 140.

الاتصال العام من خلال المشاركة الشعبية و مصارحة الجماهير بحقيقة الموقف وتحذيرهم من تطور الموقف الحالي إلى موقف أزد منه خطرا وطلب مشاركتهم من أجل الحفاظ على روح التعاون من أجل معالجة شاملة للأزمة حتى يتم إفراجها.

2. اتصالات جماعات العمل: الجماعات الصغيرة لها دور وفعالية في عملية الاتصال بأنها هامة في حل الأزمة ففرق العمل تبدأ في تحديد حجم الأزمة ثم تحاول وضع مجموعة من البدائل حتى تستطيع في النهاية استخدام أفضل البدائل التي تقود الى الحل الأمثل للأزمة، وهي تتمثل في الآتي:

(أ) **جماعة حل المشاكل:** تركز نشأة هذه الجماعة حول محاولة التغلب على المشكلات وعلى الأزمات وتستخدم جماعة حل المشكلة خطوات التفكير العلمي المنظم، فالجماعة تحاول تحديد المشكلة وحجمها وأهميتها ثم وضع مجموعة فروض ترتبط بالمشكلة والبدائل ثم اختيار صحتها من خلال معايير يحددها فريق العمل. وفي النهاية تحاول الجماعة انتقاء الحل المناسب في ضوء محاكاة الكلفة والعائد والقيمة المضافة والوقت والأداء وغيرها من المحاكاة التي يحددها فريق العمل.

(ب) **جماعة توليد الأفكار:** في الآونة الأخيرة ظهرت جماعات أطلق عليها جماعات العصف الذهني وهذه التقنية قدمها أوز بون، و يقوم العصف الذهني على مبدئين رئيسيين يترتب عليهما أربعة قواعد يقضي اتباعها في جلسات توليد الأفكار ، أحد هذين المبدئين يؤكد على ضرورة ارجاء النقيض أو النقد لأية فكرة الى ما بعد جلسة توليد الأفكار، اما المبدأ الثاني فيؤكد على أن ' الحكم يولد الكيف '، و ينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار و الحلول المبتكرة للمشكلات تأتي على تالية لعدد من الحلول غير الجيدة او الأفكار الأقل اصالة ، اما القواعد الأربع التي تترتب على هذين المبدئين و التي تتمثل في مجموعها الإجراءات الواجب اتباعها في جلسات العصف الذهني .

3. الاتصال التنظيمي: ان العصر الذي نعيشه هو عصر تكنولوجيا المعلومات و الكمبيوتر و الهاتف وأجهزة معالجة المعلومات و الأقمار الصناعية ، ليست ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي معلوماتية ساهمت في اغراق انسان هذا العصر في المعلومات المتعددة ، و يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد، و الاتصال التنظيمي ما هو الا تبادل المعلومات و الأفكار و المشاعر صعودا و هبوطا و عبر قنوات التنظيم ، و يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في التعامل مع الازمات و ذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد توصيف المشكلة ثم طرح الحلول المناسبة .

4. **الاتصال الجماهيري:** ان وسائل الاتصال الجماهيري تعد أداة مهمة في إدارة الازمات من خلال نقلها الى الجماهير بحيث تشارك في التخلص من هذه الازمة وغالبا ما يلجأ رجال الإدارة الى استخدام هذه الوسائل لاحتواء الازمات وتمثل هذه الوسائل في:

(أ) **الانترنت:** ان الانترنت لها وزن ثقيل في إدارة الرأي العام مباشرة، لان هذا القطاع أصبح مصدرا رئيسيا للمعلومات بالنسبة للصحفيين فموقع الويب الذي تملكه او موقع ويب خفي يستطيع توفير معلومات شرط وضع عين الاعتبار مختلف الجماهير المستهدفة، ولتعلم انه يحتمل ان تكون اقتراحاتك ذات مصداقية ضئيلة خاصة إذا كانت مؤسستك مهتمة. وتوجد الكثير من المواقع التي بإمكانها ان تكون محل اقتراحاتك غير المنظمة، ويجب علينا دائما اختيار المواقع المناسبة والاتصال بها.

(ب) **الصحافة المكتوبة:** لها بعض الاستثناءات حيث تفضل الكلمات عن الصور لأنها تركز على النقد، فهي تترك الوقت للقراء كي يكونوا او يصوغوا رأيا خاصا بهم لأنها تسمح لها بخلق صورة ذاتية وشخصية عن الازمة، وان زمن سير الصحافة المكتوبة بدأ بتراجع بسبب منافسة الجرائد الالكترونية لكن رغم هذا فإنها تبقى دائما الرائدة لأنها تمكن القارئ من امتلاك المعلومة التي تلائمه ولذلك فهي وسيلة اعلام مهمة.

(ج) **التلفزيون:** الجريدة المصورة تعتبر ملكا على الرأي العام، هنا الكلمات لا أهمية لها مقارنة مع الصور، فالوقت المخصص لكل موضوع يكون قصيرا جدا، حيث تفرض على المتفرج الصورة التي تعتبر أحسن دليل وحتى ان تعلق الامر بصورة من الأرشفة، في التلفزيون لا نركب بل نبين فقط. هذا يعني انه إذا كنت في حالة ازمة، تواجه وسائل الاعلام بقدراتك الحقيقية والجدية في هذه الحالة العلامات الفيزيولوجية ضرورية، هذه الأشياء كلها تبين إذا كانت اقتراحاتك صادقة عن الازمة. فالجيش الأمريكي مثلا الذي كان يرسل صور للعمليات العسكرية والجرحى كان يقنع الصحافة بعدم البحث أكثر عن الصور الأكثر بشاعة عن الصور التي قدمها، لأنه كان يظهر بانها أكثر الصور بشاعة وبالتالي تقتنع الصحافة بعدم البحث غير المجدي.

يجب على القائم بالاتصال في حالة الازمة الحذر من الذين يدرون حوله (محامون، خبراء، بالإضافة الى وكالات الاتصال) بالإضافة الى عدم الارتباك بسبب وسائل الاعلام لان ذلك سيزيد من الشكوك حول الموضوع وهذا ما قد يسبب كارثة إعلامية.

د. **الإذاعة:** باستطاعتها التأثير بقوة على المواطنين البدوين وتبقى في مقدمة مراكز نشر المعلومة في مواعيد منتظمة ومتكررة، عكس وسائل الاعلام الأخرى فمثلا فإن (info france) تنشر يوميا المعلومات ولها صدى كبير في أوساط المواطنين الفرنسيين على عكس وسائل الإعلام الأخرى بالإضافة الى احتلالها مقدمة المراكز.

هـ. **مزيج من وسائل الاعلام:** الإذاعة تقوم بإنذار الجمهور الذي يتوجه الى رؤية الصور في نشرة الثامنة قبل الذهاب الى البحث عن تكملة المعلومات في الصحافة المكتوبة والانترنت، مخطط اتصال الازمة يجب ان يضع في عين الاعتبار هذا التكامل بين وسائل الاعلام ويجب ان يعلم القائم باتصال الازمة ان الانترنت تترك اثارا من حين لآخر على مستوى محركات البحث، لذلك فعليه التنبؤ بالمرجع الذي يضع حدا لنهاية الازمة.

ثانيا: استراتيجيات الاتصال في إدارة الازمة

تحدد أدبيات اتصال الازمة عدة استراتيجيات اتصالية تستخدم خلال الازمات للتصدي للشائعات، وهي على النحو التالي:¹

1. **استراتيجية التركيز:** ويقصد بها استخدام وسائل إعلامية متعددة لتوصيل رسائل الى جماهير منتشرة في مناطق جغرافية بعيدة، ولا تستخدم الا في حالة توافر إمكانيات وموارد كبيرة تسمح باستخدام أكثر من وسيلة.
2. **استراتيجية الديناميكية النفسية:** وتعتمد على فرضيات ومساهمات علم النفس فيما يتعلق بالمنبه والاستجابة عند الفرد، كما تقترح التركيز على عوامل ادراكية او عاطفية للتأثير في الفرد والجماعة، وتحقيق استمالات عاطفية او اثارة انفعالات ومخاوف.
3. **الاستراتيجية الثقافية الاجتماعية:** تقترح هذه الاستراتيجية تقديم رسائل إعلامية مقنعة تحدد او تعيد تحديد المتطلبات الثقافية وقواعد السلوك لدى الافراد والجماعات داخل المجتمع، بحيث يؤدي ذلك الى تعديل في السلوك الاجتماعي.
4. **استراتيجية بناء المعاني:** تفترض هذه الاستراتيجية ان التأثير الإعلامي او الاقناع يحدث عندما تتجس وسائل الاعلام في تعديل المعاني والصور والرموز المحيطة بالإنسان واكسابها معاني جديدة.

¹ امال قاسمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال بن عكنون الجزائر، المجلد 17 ، العدد 28، الجزائر، 2019، ص-ص : 6-7.

5. الاستراتيجية القانونية: وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين القانونيين للمؤسسة وتتمثل في ذكر اقل معلومات، وإنكار الاتهامات الموجهة للمؤسسة لتحويل المسؤولية لجهة أخرى.

6. استراتيجية الاستجابة والدفاع: وتقوم باختصار هذه الاستراتيجية على اعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم به المتحدث الرسمي للمؤسسة وذلك بالاستعانة بآراء وخبرات كافة المستشارين المعنيون بالأزمة.

7. استراتيجية الاتصال الوقائي: تتميز الاستراتيجيات السابقة بأن لها طابع " دفاعي "، من هذا برز التفكير في أهمية وضع استراتيجية وقائية تستخدم كافة وسائل الاعلام من اجل توعية المواطنين بمفهوم الشائعات والظروف المرتبطة بنشأتها وتطورها والمخاطر الناجمة عنها. كما تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق اهداف تربوية على المدى البعيد، مع بقاء المجتمع ومؤسساته في حالة يقظة من مناخ الشائعات وأساليب ترويجها.

اما في كتابه (communicator) فقد حدد الباحث الأجنبي Marie-Hélène ثلاثة استراتيجيات لاتصال الأزمات وهي كالتالي:

1. الاتصال الأدنى.

2. الاخفاء المتحكم.

3. الشفافية

والجدول التالي يوضح باختصار مفهوم ومميزات كل استراتيجية :

الجدول 1.2. استراتيجيات اتصالات الأزمة

	اتصال أدنى	الاخفاء المتحكم	الشفافية
التعريف	تتكلم بشكل وجيز أو موجز	ارسال المعلومات بشكل جد بطيء	الانفتاح الكلي على الجمهور
الايجابيات	السرعة-البساطة	الفعالية-القوة	الجدية- المصادقية- مشاركتها وسائل الاعلام
السلبيات	استراتيجية محدودة ولا تقدم المعنى أحيانا	استراتيجية المخاطرة وتتطلب تقنيات عالية	استراتيجية خادعة في بعض الأحيان

المصدر : إعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه، يتضح ان الاستراتيجيات الثلاث سابقة الذكر تتباين وتختلف عن بعضها البعض بشكل كبير، ففيم تتمحور استراتيجية الاتصال الادنى حول تقديم اقل قدر ممكن من المعلومات من خلال اعتماد اسلوب الايجاز، تقوم استراتيجية الشفافية على مبدأ النقيض من خلال اعتماد اسلوب الانفتاح الكلي مع وسائل الاعلام والجمهور المتأثر بالازمة، وهذا من خلال الافصاح عن كل ما يتعلق بالازمة و كل المعلومات التي يطلبها او يريد الجمهور معرفتها. اما استراتيجية الاخفاء المتحكم فهي تتخذ سبيلا وسطيا من خلال الافصاح عن المعلومات المتعلقة بالازمة و لكن بشكل بطيء و متحكم فيه، و هذا قد يكون بهدف التعتيم و التكتم او بهدف عدم تهويل الامور واثارة الرعب الذي قد يتسبب فيه الافصاح او الفافية التامة عن المعلومات المرتبطة بالازمة.

المطلب الرابع: أثر الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات

يجب أن يتم تنسيق عملية الاتصال في إدارة الأزمات، لأن له دور فعال لمواجهة الأزمة والنجاح في القضاء عليها، فيجب أن تقوم الإدارة بتحديد بعض المهام ومن سوف يقوم بها بالتعاون مع دائرة العلاقات العامة في المنظمة على تحديد بعض الأمور المهمة في عملية الاتصال التي تساعد في إدارة الأزمة ومن هذه الأمور:¹

1. الاتصال في إدارة الأزمات:

- ✓ أن يتم تحديد الفرد المناسب لكي يكون هو المتحدث الرسمي باسم المنظمة خلال الأزمة.
- ✓ طرح التساؤل التالي وهو هل تمّ تدريب وتأهيل الفرد الذي تمّ اختياره على عملية الاتصال بالآخرين بشكل خاص في مجالات ومهارات التحدث وعملية العرض والتقييم والحوار مع الأطراف الأخرى؟
- ✓ ما هو الموقع المناسب لغرفة العمليات (مركز إدارة الأزمات بالمنظمة)، فيجب أن يتواجد في المركز كل من الأجهزة وبرامج العمل التي بحاجتها، التلفزيونات وغيرها.
- ✓ تحديد المسؤول عن إعداد البيانات الصحفية، وحقيقة هذه البيانات التي تخص المنظمة إلى فريق إدارة الأزمات.

¹ زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2011، ص: 51 .

✓ العمل على تكوين الاتصال والتعريف بين الأعضاء في فريق إدارة الأزمات ووسائل الإعلام، التي تقوم على تغطية السيناريوهات التي يقومون بتجهيزها، كذلك العمل على متابعة الصحافة في إجراء عملية التقييم لما يتم.

✓ وضع خريطة تبين سلسلة وقنوات إصدار القرارات والتعليمات والأوامر أثناء الأزمة؛ لتجنب التعارض في المسؤوليات وأن يتم التنسيق بين المسؤوليات وأن يتم عرض هذه الخريطة على الإدارات الداخلية.

✓ تحدد نظام اتصال ليطم إحاطة وإعلام الموظفين في المنظمة بأحداث الأزمة، قبل أن يتم الإعلان عنها للصحافة والإعلام؛ لكي يتم اكتساب ثقة الموظفين في المنظمة.

✓ أن يتم تحديد طبيعة العملاء الذي سوف يتم الاتصال بهم وأن يتم التعامل معهم واللغة المناسبة معهم.

2. دور الاتصال في الأزمة:

✓ القيام بعمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسلات والمستقبلات في المنظمة، التي تساهم في إدارة الأزمة بمهارة واحترافية عالية.

✓ الاتصال يساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة المنظمة من الأخطار، التي يمكن أن تتعرض لها وما هي الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها لمنع حدوث الأزمة أو التقليل من أثرها على المنظمة.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكننا القول أن تعقد الأزمات المختلفة و تصاعد و تنامي أخطارها و كوارثها المحلية أو الدولية و تأثيرها الخطير على الأوضاع الراهنة، و لمواجهة هذا الوضع الصعب و المعقد اعتمدت مختلف دول العالم على علم إدارة الأزمات لمواكبة و مجابهة الأحداث و الظروف الطارئة.

ولكن يظل نجاح إدارة الأزمة دائما متوقفا على ضرورة توفير وتعزيز منظوماتها بتقنيات متطورة للاتصال، فاتصال الأزمة له أهمية كبيرة في إدارة الأزمة لأنه يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الكوارث والأزمات بمنهجية وتخطيط والفعالية والجاهزية، بما يمنع وقوع الخسائر او يحد منها الى أدنى درجة ممكنة.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وحتى تكتمل معالجة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وهذا وهذا لوقوعها في مقر دراستنا وملاءمتها للموضوع المدروس وسنتطرق في هذا الفصل إلى الطريقة و الأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية و كذلك عرض و مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي ميله

يتضمن هذا المبحث نظرة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله-حيث قمنا بالتعرف على موقع ومساحة ومهام المركز والأهداف التي وجدت من أجله والتعرف على مختلف المعاهد والتخصصات الموجودة.

المطلب الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله-

في هذا المطلب سيتم عرض لمحة عن نشأة المركز الجامعي وموقعه، وكذا مختلف عروض التكوين التي يقدمها.¹

أولا. تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي لميله هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008.

فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية. وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 ذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يقع المركز الجامعي ميله على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة، على الطريق الرابط بين بلديتي ميله وزغاية، يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار تضم مجموعة المباني التي تحتلها المعاهد، المكتبات، مقر الإدارة المركزية وغيرها من المباني والإدارات.

ثانيا. أهداف ومهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يسعى المركز الجامعي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

¹الموقع الرسمي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله- <http://www.centre-univ-mila.dz> تاريخ الاطلاع 2022/03/30 ، 11:20

- ✓ تنمية شخصية الطالب مما يجعله قادرا على الابتكار والتحدي والتعليم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة محليا ووطنيا.
- ✓ الاهتمام بالتعليم المستمر.
- ✓ تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي والخدمي.
- ✓ تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات.
- ✓ المحافظة على الشعور القومي ورفع الحس الوطني والوازع الأخلاقي للفرد أثناء الأهل داخل الجامعة.
- ✓ استغلال إمكانيات الجامعة من أساتذة وطلبة وخدمة البحث العلمي.

وفي إطار مهام المرفق العام للتعليم العالي والبحث العلمي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي حيث تمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي على الخصوص فيما يلي:²

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.
- ✓ المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام التقني والعلمي.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف.

المطلب الثاني: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

يوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. وتتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد تشمل: معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات.

² الموقع الرسمي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة - <http://www.centre-univ-mila.dz> / تاريخ الاطلاع 2022/03/30 ، 11:28

1. **معهد العلوم والتكنولوجيا:** يضم ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة، وقسم العلوم والتقنيات. وهذا الميدان له فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص فروع ري يتخصص إلى ري ليسانس وماستر، أما الفرع الثاني كهرو ميكانيك فيتخصص إلى كهرو ميكانيك ليسانس وماستر، والفرع الثالث هندسة مدنية ويتخصص هذا الفرع إلى هندسة مدنية ليسانس وماستر، والفرع الأخير هندسة ميكانيكية ويتخصص إلى طاقة ليسانس وماستر.

أ. **تخصصات ميدان الرياضيات والإعلام الآلي:** فيما يلي أهم الفروع والتخصصات لهذا الميدان:

ينقسم ميدان رياضيات وإعلام آلي إلى فرعين وكل فرع إلى تخصص فالفرع الأول رياضيات يتخصص إلى رياضيات ليسانس وماستر يتخصص إلى رياضيات تطبيقية ورياضيات أساسية، والفرع الثاني يتخصص إلى علوم وتكنولوجيا الاعلام والاتصال (ليسانس وماستر) يتخصص إلى نظم معلوماتية.

ب. **تخصصات علوم الطبيعة والحياة:** فيما يلي أهم الفروع والتخصصات لهذا الميدان:

هذا الميدان يتفرع إلى ثلاث فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص، الفرع الأول بيو تكنولوجيا النبات، الفرع الثاني علوم بيولوجية ويتخصص إلى بيو كيمياء ليسانس وماستر يتخصص إلى بيو كيمياء تطبيقية، والفرع الثالث والآخر بيئة ومحيط ويتخصص إلى علم البيئة والمحيط ليسانس والماستر يتخصص إلى حماية الأنظمة البيئية.

2. **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** يتألف من ثلاثة أقسام: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، وقسم علوم التسيير.

أ) **تخصصات معهد العلوم والتجارية وعلوم التسيير:** ينقسم ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ينقسم إلى فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص، الفرع الأول علوم اقتصادية ويتخصص إلى اقتصاد نقدي وبنكي ليسانس وماستر، الفرع الثاني علوم التسيير والذي يضم تخصصي الإدارة المالية وإدارة الأعمال، الفرع الثالث علوم تجارية ويتخصص إلى تسويق ليسانس وماستر تخصص تسويق الخدمات، والفرع الرابع علوم مالية ومحاسبة يتخصص إلى محاسبة وجباية ليسانس وماستر يتخصص إلى مالية المؤسسة.

ب) **معهد الحقوق والعلوم السياسية:** فتح هذا المعهد أبوابه أمام الطلبة للسنة الدراسية 2021/2020 ويتكون من قسم الحقوق الذي يبرز التخصصات والفروع التي يقدمها وهي:

هذا الميدان يتكون من فرع واحد فقط وهو الحقوق والذي يتخصص طلابه إلى قانون عام وخاص ليسانس، على أمل أن يتم توسيع المعهد بإضافة فروع وتخصصات أخرى تتيح للطلبة انتقاء ما يريدونه من تكوينات.

3. **معهد الآداب واللغات:** ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية، ونرى أن ميدان آداب ولغة أجنبية ينقسم إلى فروع وكل فرع ينقسم إلى تخصص، الفرع الأول لغة حية ويتخصص لغة أجنبية ليسانس وماستر، والفرع الثاني لغة فرنسية ويتخصص بشهادة ليسانس والماستر لغة فرنسية.

أما بالنسبة لميدان اللغة والأدب العربي يتفرع إلى دراسات أدبية ويتخصص إلى أدب عربي ليسانس وإلى أدب عربي قديم، وأدب جزائري، وأدب عربي حديث ومعاصر ماستر، والفرع الثاني دراسات لغوية يتخصص في لسانيات تطبيقية ليسانس، وماستر يتخصص إلى لسانيات تطبيقية ولسانيات عربية.

المطلب الثالث: تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيمياً مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية. حيث بلغ عدد طلبة المعهد حوالي 3933 طالب في الموسم الحالي 2021/2022 يؤطروهم 102 أستاذ، حيث يضم المعهد أربع أقسام رئيسية وهي كالتالي: قسم علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم المالية والمحاسبة وقسم الحقوق.

أولاً. عروض التكوين

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد - ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكويناً مشتركاً بقسم الجذع المشترك والذي يضم (915 طالب) لستاسيين (السداسي 1، السداسي 2) وابتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

1. التكوين في الليسانس:

أ) **ميدان علوم التسيير؛** ويضم شعبتين:

- شعبة علوم التسيير تضم اختصاصيين هما: اختصاص إدارة أعمال و اختصاص إدارة مالية .
- شعبة علوم مالية ومحاسبة، واختصاص محاسبة وجباية سنة ثانية وسنة ثالثة.

ب. ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية ويضم شعبتين:

- شعبة العلوم الاقتصادية، وفيها اختصاص اقتصاد نقدي وبنكي سنة ثانية وسنة ثالثة.
- شعبة العلوم التجارية: اختصاص تسويق سنة ثانية وثالثة.

2. التكوين في الماستر: يضمن المعهد لطلبة الماستر التخصصات التالية :

أ) ميدان علوم التسيير، ويضم شعبة علوم التسيير؛ والتي بدورها تضم تخصصين هما: تخصص إدارة أعمال وتخصص إدارة مالية .

ب) ميدان علوم المالية والمحاسبية: وتضم تخصص مالية المؤسسة سنة أولى وسنة ثانية.

ج) ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية ويضم شعبتي العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي سنة أولى وسنة ثانية. وكذا شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات سنة أولى وسنة ثانية.

د) ميدان الحقوق .

3. التكوين في الدكتوراه: يقوم المعهد بفتح مسابقات الطور الثالث في العديد من الشعب، وقد تطور عدد الطلبة المسجلين بالدكتوراه كما يبرزه الجدول التالي :

الجدول 1.3. طلبة الدكتوراه المسجلين بالمعهد خلال المواسم الدراسية الأربعة الأخيرة.

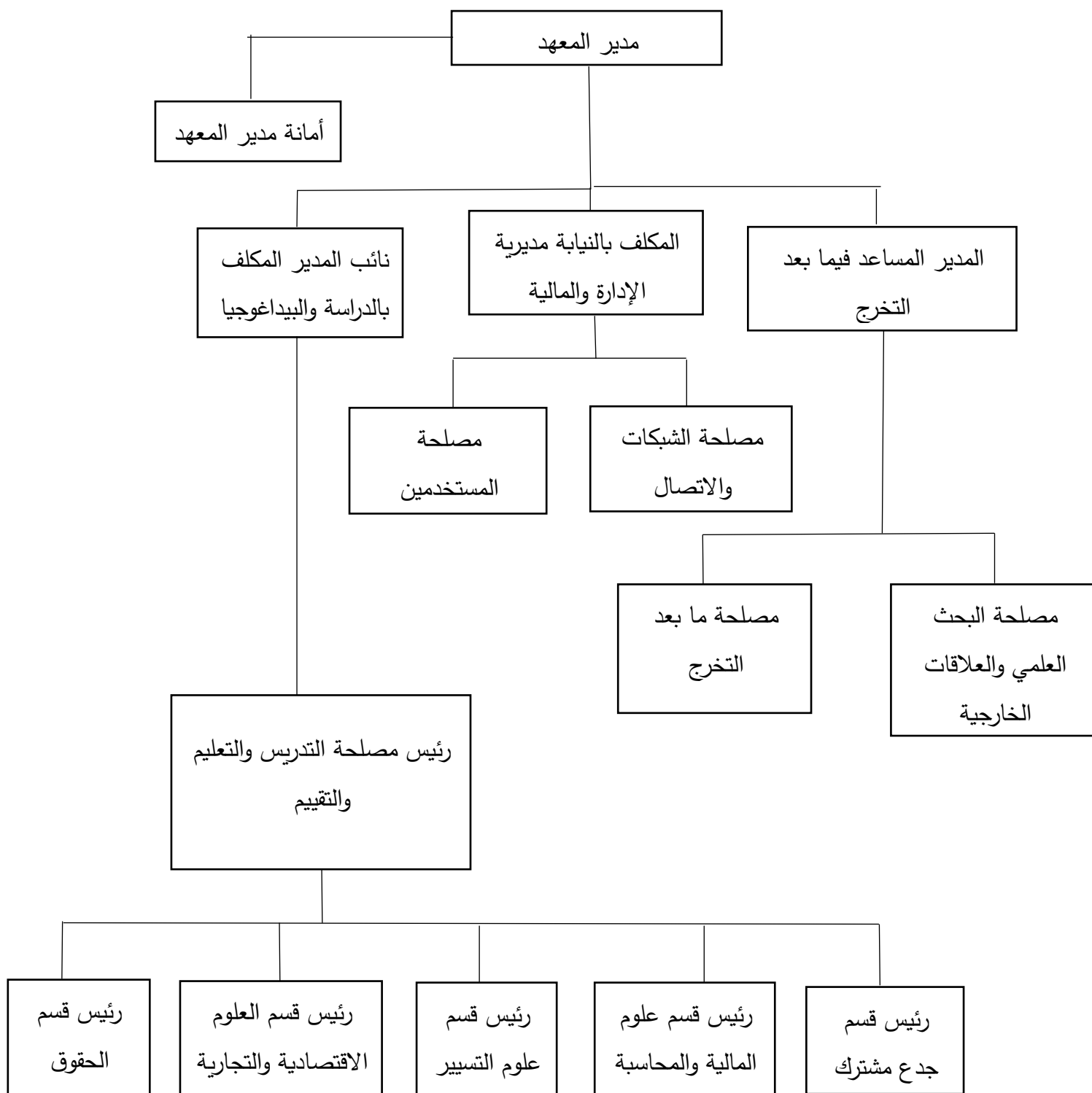
الموسم الدراسي	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022/2021
عدد الطلبة	07	15	09	27

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معلومات مقدمة من طرف مسؤولة عن مصلحة المستخدمين في إدارة المعهد.

ثانيا. الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتوزع موظفي المعهد وفقا للمستويات الادارية كما يبرزه الهيكل التنظيمي الموالي :

الشكل 1.3. الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف مسؤولية مصلحة المستخدمين

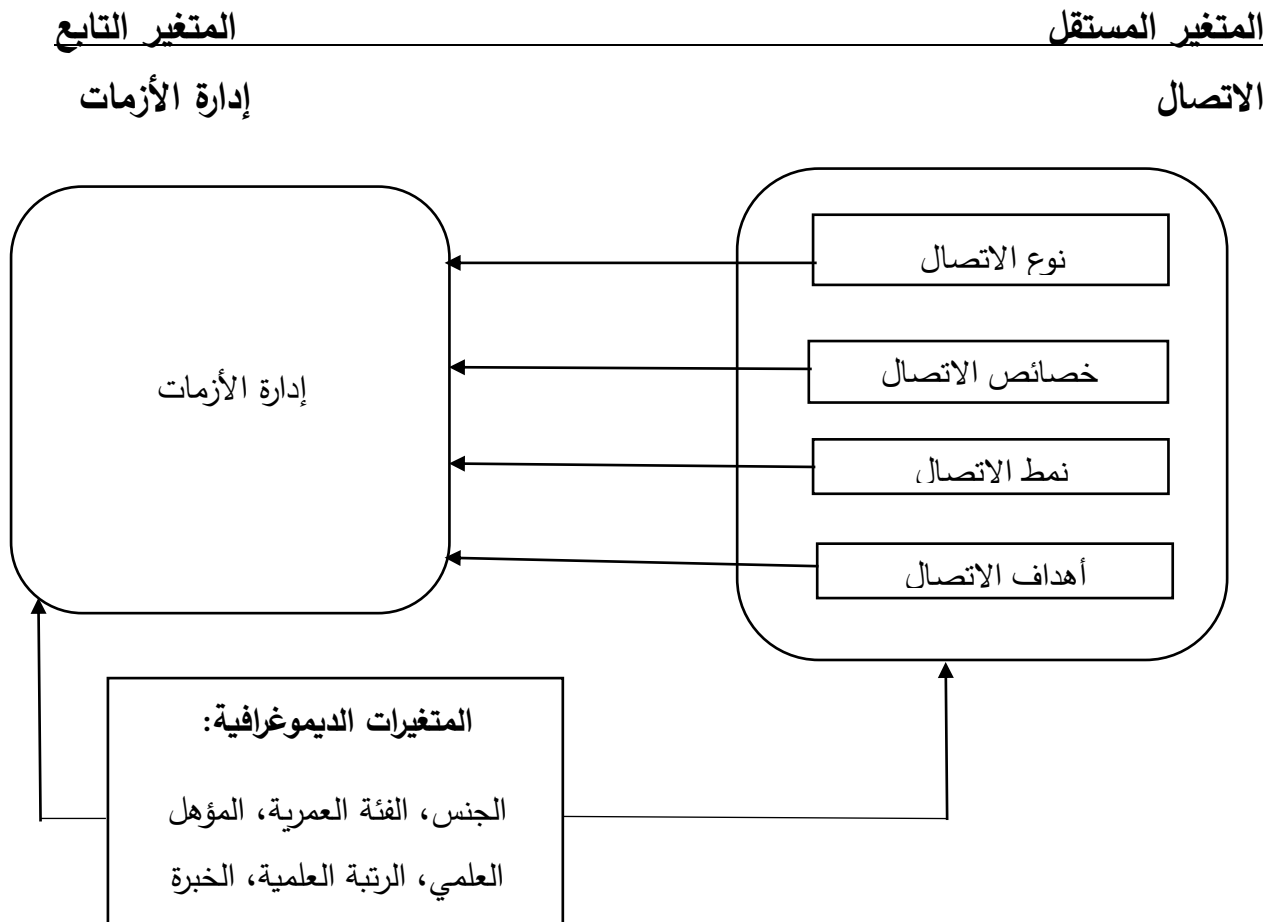
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، من ذلك وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها وطرق جمع البيانات والإجراءات اللازمة لذلك والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال وإدارة الأزمات تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

الشكل 2.3. نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين الاتصال كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: نوع الاتصال، خصائص الاتصال، نمط الاتصال (أفقي عمودي)، أهداف الاتصال، بحيث تم دراسة علاقتها بالمتغير التابع باعتباره متغير واحد.

المطلب الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

تقوم مصداقية الدراسة بشكل أساسي على مدى سرها واعتمادها على منهجية بحث منظمة وصحيحة، حيث أن ذلك منحها نظاما وضبطا مهدان للوصول لفهم الظاهرة موضوع البحث والتعرف على الظروف والعوامل المؤثرة فيها وفهم العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي دقيق نسبيا، لذلك من الضروري انتقاء واعتماد المنهج المناسب لطبيعة الدراسة والمساعد على بلوغ أهدافها. وإن نتائج الدراسات تختلف باختلاف القطاع أو السوق الذي تم تطبيق الدراسة الميدانية على مستواها، فإنه من الضروري أن يهتم الباحث بالانتقاء السليم لكل من مجتمع دراسته وكذا حجم العينة ونوعها. وفي هذا الجزء سيتم تحديد المنهج المعتمد والتطرق لكل من مجتمع الدراسة وعينتها، مع توضيح أسباب اختيار كل منها.

أولا. منهج الدراسة المعتمد

منهج البحث هو الطريقة أو الأسلوب المعتمد في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول لكشف حقيقة تطورها، من خلال المنهج يمكن تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ومكن من وضع الفروض (التوقعات) المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضا يمكن المنهج المتبع من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلة والتحقق منها، كما يسمح بفهم وبناء خطوات البحث ونتائجه.

نظرا لطبيعة موضوعنا وبلوغ غايات وأهداف بحثنا، اعتمدنا على المنهج الوصفي في سياق مع المعلومات التي تخدم الموضوع، وعلى وجه التحديد من اعتماد نمط المسح الاجتماعي، وهو طريقة من طرق البحث الاجتماعي يتم فيها تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقا عمليا على دراسة ظاهرة أو مشكلة معينة سائدة في منطقة جغرافية بحيث نحصل على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة وبعد تصنيف وتحليل البيانات مكن الاستفادة منها لأغراض علمية.

أما عن الأسلوب المعتمد فكان أسلوب دراسة الحالة، والذي يرى البعض أنه أسلوب يعتمد عليه المنهج الوصفي، في حين يعتبره آخرون منهجا قائما بذاته له أدواته وخصوصياته كباقي المناهج الأخرى، ويعتمد

أسلوب دراسة الحالة على بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة فردية أو عدد محدود من الحالات وذلك هدف الوصول لفهم أعمق للظاهرة المدروسة، وكذلك عن ماضيها وعلاقاتها من أجل فهم أعمق وأفضل للمجتمع الذي تمثله. قمنا باعتماد أسلوب دراسة الحالة من أجل جمع بيانات عن آراء أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث وفهم طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الذي مثل الاتصال والمتغير التابع الذي كان إدارة الأزمات، حاولنا جمع البيانات والمعلومات من أساتذة المعهد المختار لفهم أعمق وأشمل لموقفهم اتجاه الأزمات التي يواجهونها وكذا الكشف عن دور ذلك على مستويات إدارتهم.

ثانيا. مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع البحث على أنه 'كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية شرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث ". بهدف تعميم النتائج عليها. تماشيا مع أهداف هذه المذكرة وما تقتضيه متطلبات البحث، اخترنا أن تشمل معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لسببين، فأما الأول والذي يعتبر عاما فهو أن المعهد يعد قطاعا خدميا، فالخدمات تحتاج لتفاعل مباشر بين أساتذة المعهد والإدارة، وهو ما يستوجب جهودا مضاعفة لرفع فعالية الاتصال.

أما السبب الثاني الذي دفعنا لتطبيق دراستنا الميدانية في المركز الجامعي، فكان تعرض هذا المعهد لأزمات مختلفة خاصة في الآونة الأخيرة أزمة كورونا وكذا مع توفر التكنولوجيا فيه ومدى تفاعل المستخدمين معها للتواصل بينهم وبين الإدارة.

2. **عينة الدراسة:** قبل التطرق إلى تحديد حجم عينة الدراسة، لا بأس بعرض أهم العوامل المحددة والتي تؤثر على حجم العينة المدروسة، إذ يتعين على الباحث الموازنة بين عاملين رئيسيين عند تحديد حجم العينة، أولهما الدقة في تمثيل الواقع وهذا يتطلب الزيادة في حجم العينة وثانيا تكلفة الاستقصاء والتي ترتبط طرديا بحجم العينة.

على الرغم من رغبتنا في اعتماد حجم عينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل كبير، إلا ذلك لا يمكن تحقيقه دائما خصوصا في حالة كبر المجتمعات الأصلية للعينات، لذا يضطر الباحث لاختيار عينة لتمثيل المجتمع الكلي أخذا بعين الاعتبار عوامل فنية وأخرى غير فنية، فأما الاعتبارات الفنية فتتضمن درجة التجانس بين

وحدات المجتمع ومدى الثقة التي يود الباحث أن يلتزمها في بحثه، أما بالنسبة للاعتبارات الغير فنية فتشمل الإمكانات المادية والوقت المحدد لجمع البيانات. حيث نلخص مجتمع وعينة الدراسة في الجدول التالي.

الجدول 2.3. عدد الاستثمارات الموزعة والمعتمدة

المجموع	الاستثمارات المقبولة	الاستثمارات المرفوضة	الاستثمارات الضائعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة
58	49	1	8	50	58

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا. مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمفيدة في إتمام الإطار التطبيقي لدراستنا من خلال مصادر رئيسية وأخرى ثانوية.

أ. **المصادر الثانوية:** بهدف إثراء هذه الدراسة، اعتمدنا على مجموعة متنوعة من المراجع التي تنوعت بين الكتب، البحوث والرسائل العلمية وكذا المقالات العلمية المنشورة. إضافة إلى مجموعة الوثائق والسجلات ذات الصلة بالموضوع والتي أمكن الاطلاع عليها وأخذ نسخة منها.

ب. **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على المعلومات من قبل المصدر الرئيسي المتمثل في الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهي وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من الباحثين الإجابة عليها.

حرصنا أن يتضمن الاستبيان على أسئلة شاملة لجميع العناصر والأبعاد، كما ركزنا على صياغة الأسئلة بشكل بسيط ومختصر وبأسلوب موضوعي، وهذا حتى يسهل على أفراد العينة المدروسة استيعابها ومنحنا إجابات صحيحة وجدية وحتى نضمن فعالية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات قد قمنا بعرض الاستبيان الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وهذا بغية التأكد من صلاحية الاستبيان وملاءمة الأسئلة لطبيعة الموضوع، حيث قمنا باعتماد الاستبيان الموضح بالملحق رقم (01). وتضمن الاستبيان المعتمد 25 سؤالا توزعت بين ثلاثة أقسام رئيسية تمثلت في:

1. **المحور الأول. البيانات الشخصية :** ضم هذا القسم مجموعة من المؤشرات وهي كالتالي: الجنس ، السن، الرتبة والاقدمية في العمل.
2. **المحور الثاني. الاتصال:** شمل هذا المحور أسئلة تتعلق بنوع الاتصال، خصائص الاتصال، نمط الاتصال و أهداف الاتصال.
3. **المحور الثالث. إدارة الأزمات :** في هذا المحور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتمحور حول مدى اهتمام إدارة المعهد برصد مستجدات التطور المتعلقة بالأزمة، وهل تقوم الإدارة بإصدار تعليمات واضحة تحدد إجراءات التعامل مع مستجدات الأزمة، وهل توفر إدارة المعهد كل سبل الوقاية من الأزمة، كما أردنا معرفة إذا كانت الإدارة تلتزم بتطبيق كل الإجراءات اللازمة لبث الطمأنينة، كما أردنا معرفة إذا كانت لخلية الأزمة دور في البحث والتشاور بكل ما يتعلق بأزمة كورونا ومخلفاتها على سيرورة العمل بالمعهد.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها لاختلاف الهدف من إجراءاتها، ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات دلالات ومعنى، تدعم موضع الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات وتم تفرغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له بـ 'spss' وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معدلات الارتباط، التباين الأحادي، وذلك لتحليل البيانات المستمرة والحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.
- ✓ المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها بالنسبة لهم.
- ✓ الانحراف المعياري: ويستخدم لقياس ومعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على العبارة إذا كان انحرافها منخفضا.

✓ تحليل التباين الأحادي: يستخدم هذا الاختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موضوع الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية بمعنى اختبار معنوية آراء أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة.

✓ تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة.

✓ تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.

تم استخدام مقياس ليكارت للتدرج الخماسي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة للجزء الثاني، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من الفقرات التي تتعلق بموضوع الدراسة وجرى تقسيم الدراسة إلى خمس فئات حسب هذا المقياس مرتبة تنازليا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3.3. مقياس ليكارت للإجابة على عبارات الاستبيان

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة، تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس ($4=1-5$)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول فترة أي ($0.8 = 4/5$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل في المقياس (وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا دواليك؛ يتم إضافة طول الفترة (0.8) للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول الموالي يوضح أطول الفترات:

الجدول 4.3. أطوال فترات المقياس

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفترة	(5.0-4.2)	(4.2-3.4)	(3.4-2.6)	(2.6-1.8)	(1.8-1)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

أما من أجل اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام مجموعة الاختبارات التالية:

✓ اختيار التوزيع الطبيعي: وذلك لاختبار اعتدالية التوزيع ومعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

✓ معامل الارتباط بيرسون: استخدام هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

✓ اختبار الفا كروباچ: وذلك لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

أولاً. الصدق الظاهري للاستبيان:

يعد الصدق من الأمور المطلوبة توافرها في الأداة، وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وصعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضياتها، للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قام الطالبين بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة التي كان لتوجيهاتها دور كبير في تعديل وصياغة الاستبيان بشكل نهائي.

وقد تم عرض الاستبيان في شكل نسخة أولية ورقية على عدد من الأساتذة المحكمين من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة، لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم (7) محكمين، حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم في الجدول التالي:

الجدول 5.3. ملاحظات الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	قبايلي أمال	-إعادة صياغة بعض العبارات
02	عاشوري ابراهيم	-إعادة صياغة بعض العبارات
03	هولي فرحات	-عبارات طويلة
04	بوهلالة سعاد	-تغيير بعض العبارات وعناوين الأبعاد

05	سنوسي أسامة	-إضافة أبعاد للمتغير الأول
06	بن جدو سامي	حذف بعض العبارات المكررة
07	ركيمة فارس	تصحيح بعض العبارات والبعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين

ثانيا. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي والذي نقصد به مدى ارتباط كل فقرة من مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة بين كل عبارة عن عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، كما هو موضح ادناه:

أ. ثبات أداة الدراسة باستعمال اختبار بيرسون: يمكن إبراز ثبات أداة الدراسة من خلال الجدول التالي :

الجدول 6.3. معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
1. عبارات البعد : نوع الاتصال	
العبارة 01	**0.654
العبارة 02	**0.620
العبارة 03	**0.484
2. عبارات البعد : خصائص الاتصال	
العبارة 04	**0.731
العبارة 05	**0.836
العبارة 06	**0.612
3. عبارات البعد : نمط الاتصال	
العبارة رقم 07	**0.323
العبارة رقم 08	**0.574
العبارة رقم 09	**0.041
4. عبارات البعد : أهداف الاتصال	

العبارة رقم 10	**0.439
العبارة رقم 11	**0.250
العبارة رقم 12	**0.003

-دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول السابق؛ يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع بعدها هي موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 فأقل، أو عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يدل على صدق اتساق العبارات مع أبعادها، وبذلك تعتبر فقرات أو عبارات الاستمارة ككل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة باستعمال ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الاستمارة نفس نتيجة فيما لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما كان هذا المعامل يساوي 0.67 فأكثر كلما دل على ثبات أو تجانس أداة الدراسة، وقد أسفرت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة في النتائج التي يلخصها الجدول التالي:

الجدول 7.3. ثبات أداة الدراسة باستعمال ألفا كرونباخ

اسم المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
الاتصال	12	0.767
إدارة الأزمات	08	0.848
الاستمارة ككل	20	0.865

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معاملات الثبات بجميع متغيرات الدراسة مقبولة وتجاوزت (0.67)، حيث نجد أن قيمة معامل الثبات لمتغير المستقل (الاتصال) قد بلغت (0.767)، في حين قدرت قيمة معامل الثبات لمتغير التابع (إدارة الأزمات) (0.848)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للاستمارة ككل (0.865)، وهي قيمة ثبات مرتفعة كما أنها أعلى بكثير عن النسبة المقبولة (0.67)، وهو ما يشير أيضاً إلى ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الدراسة.

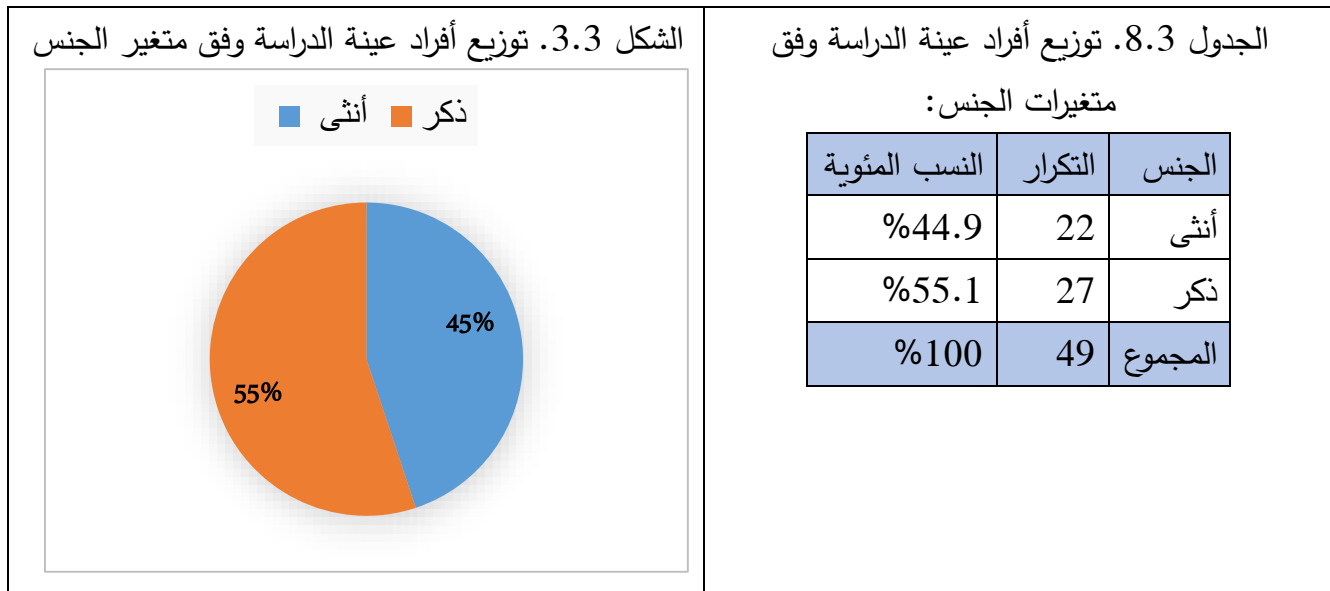
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سوف نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج المحاور الثلاثة للاستبيان وكذا اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض نتائج المحور الأول من الاستبيان ومناقشتها

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأساتذة في المركز الجامعي -ميلة- والمتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية) وعليه يتضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستمارة ونتائج spss اعتمادا على الجداول للتكرارات والنسب المئوية؛ وذلك على النحو التالي:

أولا. الجنس: سيأتي توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس من خلال ما يلي:



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال المعطيات الواردة في الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن ما نسبته 55.1% من عينة الدراسة هم من فئة الذكور بمجموع 27 أستاذ، وأن ما نسبته 44.9% من عينة الدراسة هم من فئة الإناث بمجموع 22 أستاذة، وعليه نستدل إلى أن أكثر من نصف الأساتذة العاملين في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -المركز الجامعي -هم الذكور، وهو ما يفسر الطابع الذكوري الذي غلب على أفراد عينة الدراسة.

ثانيا. الفئة العمرية: يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول 9.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

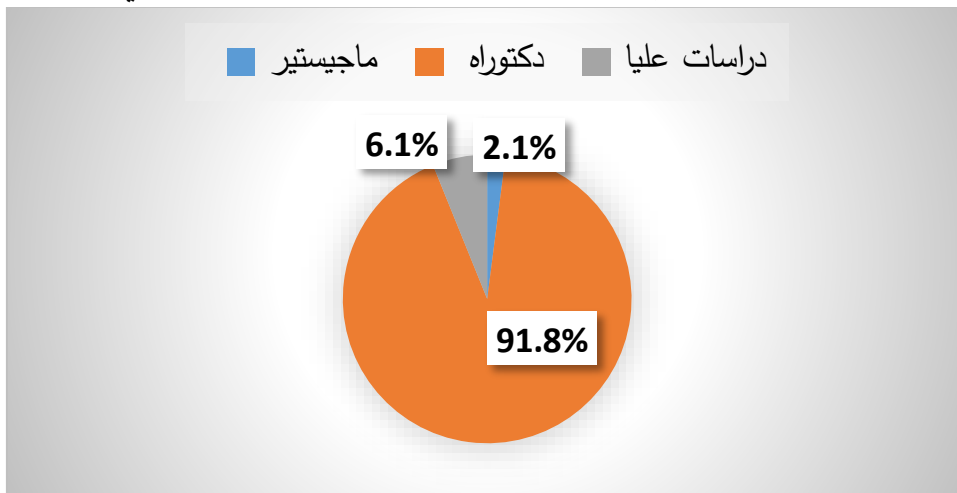
العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	6	12.2%
أقل من 40 سنة	29	59.2%
أقل من 50 سنة	14	28.6%
أكثر من 50 سنة	0	0%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 04)

يتضح من خلال ما جاء من الجدول اعلاه أن 6 من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة؛ وهم يمثلون ما نسبته 12.2% من إجمالي العينة، لتليها ما نسبته 59.2% من أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، ثم تليها فئة أقل من 50 سنة بنسبة تقدر بـ 28.6%، وفي الأخير لاحظنا أن الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة نسبتهم معدومة في العينة ، وهذا يدل على أن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يولي اهتمام بفئة الشباب في شغل المناصب لأن لديهم القدرة على تحمل ضغوط ومصاعب العمل.

ثالثا. المؤهل العلمي : توزع أفراد العينة المبحوثين وفقا لمعيار المؤهل العلمي كما يبرزه الشكل التالي :

الشكل 4.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن فردا واحدا من مجموع أفراد العينة المبحوثة والذي يمثل 2.1% هو متحصل على شهادة ماجستير، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأقل من بين مستويات التحصيل العلمي

لأفراد العينة، كما أن حملة شهادات دراسات عليا مثلوا ما نسبته 6.1% من إجمالي العينة؛ بما يعادل 3 أفراد؛ وأما ما نسبته 91.8% من عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة الدكتوراه بمعدل 45 فرد. وبالتالي فإن أكثر من 90% من أساتذة المعهد لهم مستوى دراسي عالي.

رابعاً. الرتبة العلمية: سيأتي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة كما يبرزه الجدول التالي:

الجدول 10.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة:

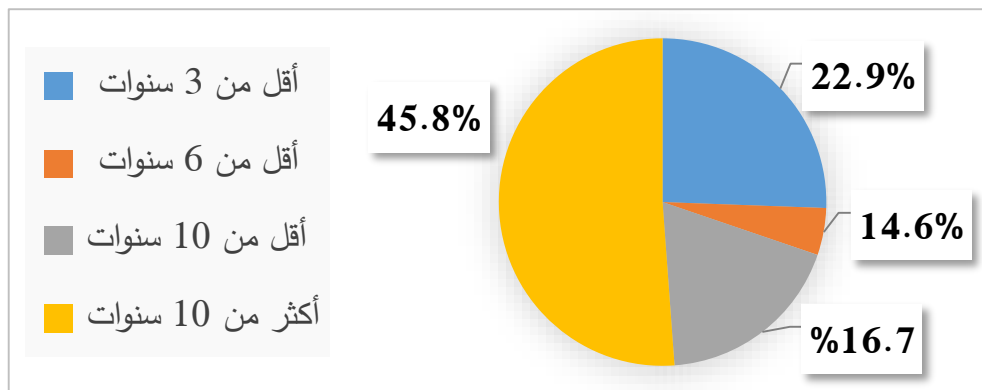
الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد ب	11	20.4%
أستاذ مساعد أ	2	3%
أستاذ محاضر ب	13	23.4%
أستاذ محاضر أ	22	40%
أستاذ التعليم العالي	7	13.2%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (أنظر الملحق رقم 04)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 11 من أفراد العينة والتي تمثل نسبة 20.4% يندرجون تحت رتبة أستاذ مساعد ب، ثم تليها رتبة أستاذ مساعد أ بنسبة 3% وهي تمثل النسبة الصغرى ضمن فئة عينة الدراسة ثم يأتي ما نسبته 23.4% من مجموع أفراد العينة من فئة مسمى أستاذ محاضر ب وبعدها تأتي أكبر نسبة وهي 40% بما يسمى برتبة أستاذ محاضر أ ، تليها رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة 13.2%.

خامساً. الخبرة المهنية: توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية كما يبينه الشكل التالي :

الشكل 5.3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن ما نسبته 45.8% من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بمجموع 22 أستاذ، وهي بذلك تمثل النسبة الأكبر ضمن فئات عينة الدراسة، تليها الخبرة المهنية أقل من 3 سنوات والتي تمثل ما نسبته 22.9% من مجموع العينة المبحوثة، ما يعادل 11 أستاذ، لتتدرج بعد ذلك الفئتين الباقيتين بنسب مئوية متقاربة جداً، حيث أن ما نسبته 16.7% والذين يمثلون 8 أساتذة بلغت سنوات الخبرة المهنية لديهم أقل من 10 سنوات وأن ما نسبته 14.6% من أفراد العينة بلغت عدد سنوات الخبرة المهنية لديهم أقل من 6 سنوات بمجموع أستاذين.

وعليه يمكن القول أن عنصر الخبرة المهنية متوفر بدرجة كبيرة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة، مما يدل على أنه يحافظ على عماله القدامى لأنهم ملمون بقواعد العمل وقيم الجامعة وإجراءاتها، كما أنه لم يهمل توظيف الكفاءات الشابة لاستثمار طاقاتهم وجهودهم فيها.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان ومناقشتها

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة وذلك وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، درجة موافقة أفراد العينة المبحوثين)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في عبارات الاستمارة، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات في برنامج SPSS كما يلي:

أولاً. نتائج تحليل المتغير المستقل (الاتصال)

تم قياس المتغير المستقل (الاتصال) من خلال أربعة أبعاد تمثلت في (نوع الاتصال، خصائص الاتصال، نمط الاتصال، أهداف الاتصال)، وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية: (أنظر الملحق 05)

1. نتائج تحليل بعد نوع الاتصال: أسفرت نتائج تحليل هذا البعد على المعطيات الموضحة بالجدول 11.3 والموجود بالمرفق رقم (06) والذي يبين لنا أن الدرجة الكلية لهذه البعد قد حققت مستوى متوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.438)، وقد جاءت العبارة رقم (2) في الرتبة الأولى بتكرار قدره على التوالي (17، 26، 2، 3، 1) وبنسب (26.5، 63.3، 0، 6.1، 4.1) بالترتيب، وبمتوسط حسابي قدره ب (4.12) وانحراف معياري يقدر ب (0.904)، تليها ثانياً العبارة الأولى بتكرارات قدرها على التوالي (2، 3، 0، 31، 13) وما نسبته على التوالي (4.1، 6.1، 0، 63.3، 26.5) وبمتوسط حسابي (4.02) وانحراف المعياري يقدر ب (0.946)، ثم بعدها تأتي في المرتبة الأخيرة من هذا البعد العبارة رقم (3)

بتكرارات جاءت على التوالي (16، 22، 4، 5، 2) وينسب قدرها على التوالي (32.7، 44.9، 8.2، 10.2، 4.1) والذي قدر متوسطها الحسابي ب (3.92) وانحرافها المعياري بلغ (1.096).

كما يتبين أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على مستوى عال من الاهتمام، مشيراً إلى درجة عالية من الاتصال وتفاعل واهتمام بين الإدارة والأستاذ في ظل أزمة كورونا.

2. **نتائج تحليل بعد خصائص الاتصال:** اسفرت نتائج تحليل هذا البعد على المعطيات الموضحة بالجدول 12.3 والموجود بالمرفق رقم (06). والذي يشير إلى أن الدرجة الكلية لهذا البعد حققت مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية، حيث قدر المتوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري ب (0.822)، وقد جاءت العبارة 6 في المرتبة الأولى بتكرارات قدرها على التوالي (10، 29، 6، 4، 0) وينسب قدرها على التوالي (20.4، 59.2، 12.2، 8.2، 0) وبمتوسط حسابي يقدر ب 3.92 وانحراف معياري ب (0.812) ثم تليها العبارة الخامسة بتكرارات (10، 26، 7، 5، 1) على التوالي و ينسب قدرها كالتالي (20.4، 53.1، 14.3، 10.2، 2) وبمتوسط معياري يقدر ب 3.80 وانحراف معياري ب 0.957. حلت العبارة رقم 4 أخيراً بتكرارات بلغت (10، 22، 10، 7، 0) بالترتيب، وينسب مقدارها (20.4، 44.9، 20.4، 14.3، 0) على التوالي، وبمتوسط معياري يقدر ب 3.71 وانحراف معياري يقدر ب 0.957.

كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد جاءت بدرجة مرتفعة، مما يدل على مستوى مرتفع من التفاعل والسرعة في توصيل ونقل المعلومات بين الإدارة والأستاذ في ظل جائحة كورونا.

3. **نتائج تحليل بعد نمط الاتصال:** اسفرت نتائج تحليل هذا البعد على المعطيات الموضحة بالجدول 13.3 والموجود بالمرفق رقم (06) والذي يبرز أن الدرجة الكلية لهذا البعد حققت مستوى محايد من طرف أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي (2.97) وانحراف معياري (0.793) حيث جاءت العبارة رقم 9 في المرتبة الأولى بتكرارات قدرها كالتالي (3، 20، 12، 9، 5) وينسب جاءت على التوالي (6.1، 40.8، 24.5، 18.4، 10.2) وبمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري قدره (1.118)، تليها العبارة رقم (7) بتكرارات (1، 16، 16، 13، 3) بالترتيب، وينسب قدرها (2، 32.7، 32.7، 26.5، 6.1) وبمتوسط حسابي يقدر ب (2.98) وانحراف معياري يقدر ب (0.968) ثم تليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 8 بتكرارات قدرها على التوالي (2، 13، 14، 13، 7) ونسب قدرها (4.1، 26.5، 28.6، 26.5، 14.3) وبمتوسط حسابي قدره (2.80) وانحراف معياري يقدر ب (1.118).

كما يظهر من الجدول 13.3 أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد يشير إلى درجة متوسطة وهذا دليل على أن الروابط بين الأساتذة والموظفين كانت متوسطة نظرا لوجود نوع من التباعد جراء الحجر الصحي ونقص الاحتكاك في ظل الظروف الاستثنائية لأزمة كورونا.

4. نتائج تحليل بعد اهداف الاتصال: اسفرت نتائج تحليل هذا البعد على المعطيات الموضحة بالجدول 14.3 والموجود بالمرفق رقم (06). والذي من خلاله يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد حققت مستوى موافقة من طرف أفراد العينة حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.56) وانحرافها المعياري قدره (0.675) حيث جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى بتكرارات قدرها على التوالي (14، 30، 2، 2، 1) وبنسب قدرت على التوالي ب (28.6، 61.2، 4.1، 4.1، 2) وبمتوسط حسابي يقدر ب (4.10) وانحراف معياري يقدر ب (0.823) ثم تليها العبارة رقم 11 بتكرارات قدرها على التوالي (9، 26، 9، 5، 0) ونسب قدرها (18.4، 53.1، 18.4، 10.02، 0) وبمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.866) تليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم 12 بتكرارات قدرها على التوالي (3، 15، 7، 16، 8) وبنسب قدرها (6.1، 30.6، 14.3، 32.7، 16.3) وبمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري يقدر ب (1.229).

كما يتضح لنا من خلال الجدول 14.3، أن الدرجة الكلية لمتوسط الحسابي كانت تشير إلى موفق وهذا يكافئ إلى وجود درجة مرتفعة من التفاعلات نتيجة، تفاعل مع الأزمة والوعي الكامل بها، ووجود اتصالات فعالة من أجل فهم الأزمة ومحاولة احتوائها.

ثانيا. نتائج تحليل المتغير التابع (إدارة الأزمات)

اسفرت تحليل نتائج المتغير التابع (ادارة الازمات) عن المعلومات التي يبرزها الجدول 15.3 والمرفق بالملحق رقم 06، والذي من خلاله يتضح لنا أن الدرجة الكلية لهذا البعد قد حققت مستوى متوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري بلغ (0.791)، أما درجة الموافقة لأفراد العينة فقد حققت درجة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بتكرارات قدرها على التوالي (10، 28، 7، 3، 4) ونسب قدرت ب (20.4، 57.1، 14.3، 6.1، 8.1) و بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري يقدر ب (0.881)، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بتكرارات قدرها على التوالي (4، 28، 9، 5، 3) ونسب (8.2، 57.1، 18.1، 10.2، 6.1) والتي حققت متوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري يقدر ب (1.003)، أما الرتبة الثالثة والتي تمثل العبارة رقم (06) بتكرارات قدرها على التوالي (5، 27، 8، 2، 7) ونسب قدرها (10.2، 55.1، 16.3، 4.1، 14.3) وقد حققت متوسط حسابي يقدر ب (3.43)،

وانحراف معياري بلغ مقدار (1.190)، وبعد ذلك تأتي العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بتكرارات قدرها على التوالي (3، 23، 7، 12، 4) و نسب قدرت ب (6.1، 46.9، 14.3، 24.5، 8.2) وبانحراف معياري قدر ب (1.131) ومتوسط حسابي قدر ب (3.18)، يليه فالمرتبة الخامسة العبارة رقم (03) بتكرارات قدرها على التوالي (4، 18، 9، 13، 5) وبنسب قدرها على التوالي (8.2، 36.7، 18.4، 26.5، 10.2) وبمتوسط حسابي يقدر ب (3.06)، وانحراف معياري بلغ (1.180)، أما الرتبة السادسة فكانت للعبارة رقم (04) بتكرارات قدرها على التوالي (4، 17، 8، 14، 6) ونسب تقدر ب (8.2، 34.7، 16.3، 28.6، 12.2) وبمتوسط حسابي قدر ب (2.98)، وانحراف معياري بلغ قيمة (1.216)، وقبل الأخير أي الرتبة السابعة فقد جاءت للعبارة رقم (08) بتكرارات قدرها على التوالي (4، 16، 11، 9، 9) ونسب قدرت ب (8.2، 32.7، 22.4، 18.4، 18.4) وبمتوسط حسابي يقدر ب (2.94)، وانحراف معياري قدره (1.265)، وفي الأخير جاءت العبارة رقم (07) في الرتبة الثامنة بتكرارات قدرها على التوالي (2، 20، 6، 15، 6) وبنسب قدرها على التوالي (4.1، 40.8، 12.2، 30.6، 12.2) وبمتوسط حسابي يقدر ب (2.94) وانحراف معياري يقدر ب (1.265).

مما سبق يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية قد جاءت بدرجة متوسطة؛ وهذا يدل على أن اهتمام إدارة المعهد بالأزمة بصفة خاصة وخلية الأزمة بصفة عامة كان بدرجة متوسطة، لذلك وجب على إدارة المعهد الاهتمام أكثر من أجل إعطاء إنتاجية أكبر.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

سيتم من خلال هذا المطلب الأخير اختبار فرضيات الدراسة ، حيث تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وذلك لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وبالتالي تحديد قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (الاتصال) كما يلي:

أولاً. اختبار الفرضيات الفرعية

يمكن عرض نتائج اختبار الفرضيات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول 16.3. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور أبعاد الاتصال على فعالية إدارة الأزمات

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري ER	Beta	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	0.434	0.596		/	0.728	0.470
نوع الاتصال	0.565	0.658	0.567	22.268	4.719	0.000
خصائص الاتصال	0.191	0.783	0.199	1.928	1.389	0.171
نمط الاتصال	0.565	0.658	0.567	22.268	4.719	0.000
أهداف الاتصال	0.583	0.694	0.497	15.428	3.928	0.000

يكون ذو دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول 16.3. يمكن من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وذلك كالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

افترضنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح لنا من الجدول 16.3 أن مستوى الدلالة المحسوب sig لبعد أنواع الاتصال قد بلغ مستوى (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) قبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنواع الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

افترضنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح لنا من الجدول 16.3 أن مستوى الدلالة المحسوب sig لمبدأ الشفافية قد بلغ (0.171)، وهو أكبر من مستوى الدلالة الدراسة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) والجزم بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

افترضنا بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وعند تطبيق القاعدة السابقة الذكر، يتضح لنا من الجدول 16.3 أن مستوى الدلالة المحسوب sig لبعد أنماط الاتصال قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قمنا بفترض بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث أن:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وطبقا للقاعدة السابقة الذكر، يتضح لنا من الجدول 16.3. أن مستوى الدلالة المحسوب sig لبعد أهداف الاتصال قد بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف الاتصال وإدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية

افتراضنا بشكل أساسي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال (أنواع الاتصال، خصائص الاتصال، أنماط الاتصال، أهداف الاتصال) في الرفع من فعالية إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث أن:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام " أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط " وذلك لتحديد ما إذا كان للاتصال أثر في فعالية إدارة الأزمات أم لا، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج "spss"، ثم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول 17.3. نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور في فعالية إدارة الأزمات

المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)*
القيم	0.644	0.415	10.625	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم 06)

يتضح من خلال نتائج تحليل الجدول الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- توجد علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين متغير الاتصال ومتغير إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.644$) بين المتغيرين، وتشير قيمة هذا الارتباط إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الاتصال)، بوحدة واحدة يقابل التغير بنسبة (64.4%) في المتغير التابع (إدارة الأزمات).
- تشير قيمة معامل التحديد والبالغة ($R^2=0.415$)، بأن متغير الاتصال يفسر ما نسبته (41.5%) من التغيرات التي تطرأ في متغير إدارة الأزمات.
- تقدر قيمة F المحسوبة ($F=10.625$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) للاختبار، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال فصلنا هذا أن نسقط جانب الدراسة النظرية على أرض الواقع، حيث قمنا في الأول بالتعريف بمحل الدراسة الذي كان معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، ثم قمنا بعدها بتحديد الهيكل التنظيمي للمعهد الذي يحدد مختلف التقسيمات والأجهزة الإدارية فيه، وبعد ذلك قمنا بإجراء الدراسة الميدانية والتي كانت عبارة عن أخذ آراء لمجموعة من أساتذة المعهد حول الموضوع المدروس، وتحليلها عن طريق برنامج "spss" ثم في الأخير قمنا بإثبات صحة الفرضيات والتي تمثل أساس الموضوع



• الخاتمة:

في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، وجب على المنظمات السعي المستمر لتحسين أدائها فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو عملاء داخل المنظمة وخارجها، فالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماماً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الاتصال.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تمكنا في بداية الأمر من التعرف على المفاهيم الأساسية بين الاتصال وإدارة الأزمات، والعلاقة التي تربط بينهما حيث أن الاتصال يمثل العمود الفقري لأي منظمة سواء كانت من منظمة حكومية أو غير حكومية، إنتاجية أو خدمية، ربحية أو خيرية، فبعد دراستنا وتطلعنا لإظهار أثر الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات لعينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي - حملة - ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات المصاغة، للإحاطة بكل جوانب الموضوع وأخذنا أزمة كورونا كنموذج لدراستنا، باعتبار هذه الأزمة مست العالم بأسره، ثم حاولنا تطبيق ما تعلمناه في الجزء النظري على أرض الواقع عن طريق الدراسة الاستطلاعية ومحاولة معرفة إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين تمكنا من استخلاص جملة من النتائج يمكن اختصارها في النقاط التالية :

أولاً. النتائج النظرية

1. إن الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
2. يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.
3. إن إدارة الأزمات جزء لا يتجزأ من العمليات الإدارية والتنظيمية في المنظمة.
4. إن إدارة الأزمات جزء من عملية صنع القرار في المنظمة.
5. يلعب الاتصال دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين وظائف إدارة الأزمات في منظمات الأعمال.
6. يلعب الاتصال دور حساساً في نقل المعلومات خلال الأزمة.

ثانيا. النتائج الميدانية

7. أكدت الدراسة أن خبرة الأساتذة كبيرة مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.
 8. بينت الدراسة أنه يوجد اتصال رسمي ومستمر في إدارة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 9. كشفت الدراسة أن أساتذة المعهد يتلقون المعلومات بالشكل الجيد والكافي.
 10. أظهرت الدراسة أنه يوجد نقص في أنماط الاتصال.
 11. يوجد توجيهات وتدابير فعالة للحد من انتشار جائحة كورونا في الوسط الجامعي.
 12. هناك تفاعل قوي وجيد من طرف أساتذة المعهد واستعمال كل الطرق والوسائل الممكنة من أجل الوقاية من هذا الفيروس.
 13. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل (الاتصال) بمختلف أبعاده: نوع الاتصال، خصائص الاتصال، نمط الاتصال (عمودي/أفقي)، نوع الاتصال والمتغير التابع إدارة الأزمات، مما يسمح لنا برفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى والفرضيات التابعة لها وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى وفرضياتها الفرعية، هذه النتائج تتوافق ومضمون الدراسة النظرية التي خلصنا من خلالها إلى وجود علاقة وطيدة بين كل أبعاد الاتصال.
- وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، لإفادة المعهد محل الدراسة بالدرجة الأولى والتي تتمثل في:
- ✓ من الضروري على إدارة المركز الجامعي -ميلة- أن تسعى لاستحداث خلية خاصة بالاتصال كجزء هام في هيكلها لما لها من أثر كبير في الرفع من فعالية إدارة الأزمات لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها.
 - ✓ من الضروري أن تسعى إدارة المركز الجامعي لتعزيز طرق التواصل بين أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل القضاء على مشاكل عدم تقارب الاتصالات الإدارية بينهم.
 - ✓ اللجوء إلى ضرورة تقبل آراء لمساعدة المعهد ومشاركو اقتراحاتهم للمساهمة بتحسين سيرورة العمل أثناء أزمة جائحة كورونا.

- ✓ ضرورة تفاعل إدارة المعهد مع مختلف التساؤلات والاستفسارات المطروحة عبر وسائل التواصل المستعملة لاستطلاع الآراء حول الإجراءات المتخذة لمواجهة أزمة كورونا.
- ✓ توفير كل السبل الوقائية اللازمة وتطبيق الإجراءات للتعامل مع أزمة كورونا.
- ✓ من الضروري على إدارة المركز الجامعي ككل أن تعمل على رفع الروح المعنوية لدى أساتذة العاملين والتميزين لتقييم وظيفي وإعطائهم أدوار إدارية عليا لتقديم إضافات وتحسين جودة إدارة المعهد لمواجهة مختلف الأزمات المحتملة.

وبعد تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوع دور الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات، ونظرا لاتساع الموضوع فإنه يمكن إدراج بعض الاقتراحات لتكون كمواضيع بحثية مثل:

- ✓ دور فيروس كورونا في توضيح صورة اتصال الأزمة داخل إدارة المعهد.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي لتطبيق أساليب وطرق الاتصال في ظل أزمة كورونا.
- ✓ دراسة نفس الموضوع وتطبيقه على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• أولاً. الكتب

1. إبراهيم علي ربابعة، مهارات الاتصال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. بلال خلف السكارنه، مهارات الاتصال، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
3. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
4. عايدة فضل الشعراوي ، الإعلان والعلاقات العامة دراسة مقارنة ، بيروت ، الدار الجامعية ،2006.
5. عبد المعطي محمد عساف، أساس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
6. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
7. علي فلاح الزعبي، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
8. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الازمات المداخل-المفاهيم-العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
10. فريد كورتل، امال كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
11. محمود جاد الله، إدارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
12. محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
13. نداء محمد باقر الياسري، إدارة الازمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

14. سليم بطرس جلدة، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجعية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
15. غسان قاسم داود اللامي، إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
16. محمد سرورين حكمت الحريري، إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
17. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطباعة، مصر، 2004.

• ثانيا. الرسائل العلمية

19. كريم عبد الله متعب، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الازمات، رسالة ماجستير، اكاديمية نايف الغربية للعلوم الأمنية، الرياض.
20. ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
21. زينات موسى مسك، واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجية التعامل معها، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2006.
22. صلاح يوسف الأشقر، مدى فعالية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
23. علاوي حورية، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2013/2014.

• ثالثا. المقالات العلمية

24. احمد مداس، مصطفى داسة، إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 01، 2021.

25. امال قاسيمي، الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال بن عكنون الجزائر، المجلد 17 ، العدد 28، الجزائر، 2019.
26. جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطويره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد:01، 2019.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01. الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

مهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -



استبيان حول:

دور الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أساتذتنا الكرام أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن تعاونكم بالإجابة على استئلة الاستبيان لجمع المعلومات في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ل م د، تخصص إدارة أعمال، حول

موضوع: دور الاتصال في الرفع من فعالية إدارة الأزمات

دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

نحيط سيادتكم علما أن هذا الاستبيان ذو غاية علمية بحثية، إضافة إلى ذلك نضمن لكم سرية المعلومات لذا نرجو منكم إعطاء العناية الكافية في ملء هذه الاستمارة، لضمان جودتها وشكرا.

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذة:

➤ كزيو أكرم

➤ شباط يعقوب

مزبان سعدية

السنة الجامعية: 2022/2021

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الجواب الذي تراه مناسباً:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

أنثى	
ذكر	

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة	أقل من 40 سنة	أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

ماجستير	دكتوراه	دراسات عليا

4. الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي

5. الخبرة المهنية:

أقل من 3 سنوات	أقل من 6 سنوات	أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني. الاتصال						
البعد الأول. نوع الاتصال						
	1. تحرص إدارة المعهد على الاتصال المباشر والمستمر معي لإمدادي بكل المعلومات المتجددة حول سيرورة العمل اثناء أزمة كورونا.					
	2. تعتمد إدارة المعهد على الاتصال الرسمي معي لتزويدي بمختلف المعلومات والمستجدات والتعليمات أثناء أزمة كورونا.					
	3. توفر إدارة المعهد مختلف سبل التواصل الإلكتروني اللازمة اثناء الازمة.					
البعد الثاني. خصائص الاتصال						
	4. أتلقي المعلومات والتوجيهات في الوقت المناسب والكافي للتعامل والتكيف مع المستجدات والتعليمات التي تصدرها إدارة المعهد.					
	5. تحرص إدارة المعهد على تزويدي بمعلومات دقيقة واضحة حول سيرورة العمل أثناء الأزمة.					
	6. تحرص إدارة المعهد على التواصل معي وإعطائي تعليمات وتفاصيل كافية ووافية حول كل ما يتعلق بالأزمة وأي مستجدات حول سيرورة العمل.					
البعد الثالث. نمط الاتصال (عمودي/افقي)						
	7. هناك اتصال وتفاعل مستمر بيني وبين زملائي الأساتذة والموظفين لتبادل المعلومات والآراء أثناء أزمة كورونا.					
	8. تتيح لي إدارة المعهد فرصة لإبداء رأيي والمساهمة باقتراحات فيها يتعلق بتحسين سيرورة العمل اثناء أزمة.					
	9. تتفاعل معي إدارة المعهد بشكل سريع وافي بالرد على مختلف					

					التساؤلات والاستفسارات التي اطرحها عبر مختلف وسائل التواصل التي استعملتها.
البعد الرابع. أهداف الاتصال					
					10. تتواصل إدارة المعهد معي بغية إعطائي توجيهات وتعليمات عن سيرورة العمل (الاجتماعات البيداغوجية. التوقيت الاسبوعي) أثناء أزمة كورونا.
					11. تتواصل معي إدارة المعهد من أجل تقديم شروحات وتوضيحات حول التدابير الوقائية المعتمدة للتخفيف من وطأة أزمة كورونا.
					12. تتواصل معي إدارة المعهد بغية استطلاع رأيي حول فعالية الإجراءات المتخذة لمواجهة أزمة كورونا.
المحور الثالث. إدارة الازمات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. تهتم إدارة المعهد برصد ومتابعة المستجدات والتطورات المتعلقة بأزمة كورونا.
					2. تقوم إدارة المعهد بإصدار تعليمات واضحة تحدد إجراءات التعامل مع المستجدات التي فرضتها أزمة كورونا.
					3. توفر إدارة المعهد كل سبل الوقاية اللازمة للتعامل مع أزمة كورونا.
					4. تلتزم إدارة المعهد بتطبيق كل الإجراءات اللازمة لبث الطمأنينة في نفسي لمزاولة مهامي بكل راحة وأمان من مخلفات أزمة كورونا.
					5. تحرص إدارة المعهد على توجيهي للمساهمة في تطبيق الإجراءات الاحترازية المتخذة للتعامل مع أزمة كورونا أثناء تأديتي لمهامي التدريسية.

					6. تحرص إدارة المعهد على تكييف أوقات العمل وجعلها مرنة بما يتناسب ومستجدات الأوضاع التي خلفتها أزمة كورونا.
					7. تلتزم إدارة المعهد بعقد اجتماعات دورية للتواصل مع الأساتذة لإمداده بمختلف المستجدات فيما يتعلق بأزمة كورونا على مستوى المعهد.
					8. شكلت إدارة المعهد خلية أزمة للبحث والتشاور بكل ما يتعلق بأزمة كورونا ومخلفاتها على سيرورة العمل بالمعهد.

الملحق رقم (02): قياس الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد باستخدام معامل الثبات

1. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد (أنواع الاتصال) بالدرجة الكلية للبعد:

Correlations		ادارةالازمات	البعدالاولنوعالاتصال
ادارةالازمات	Correlation de Pearson	1	.567**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	49	49
البعدالاولنوعالاتصال	Correlation de Pearson	.567**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	49	49

** . La correlation Est significative au niveau 0.01 (bilateral).

2. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (خصائص الاتصال) بالدرجة الكلية للبعد:

Correlations		ادارةالازمات	البعدالثانيخصائصالاتصال
ادارةالازمات	Correlation de Pearson	1	.199
	Sig. (bilateral)		.171
	N	49	49
البعدالثانيخصائصالاتصال	Correlation de Pearson	.199	1
	Sig. (bilateral)	.171	
	N	49	49

3. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد (أنماط الاتصال) بالدرجة الكلية للبعد:

4. Corrélations

		ادارةالازمات	البعدالثالثنمطالاتصال
ادارةالازمات	Correlation de Pearson	1	.567**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	49	49
البعدالثالثنمطالاتصال	Correlation de Pearson	.567**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	49	49

** . La correlation Est significative au niveau 0.01 (bilateral).

5. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد (أهداف الاتصال) بالدرجة الكلية للبعد:

Correlations			
		ادارةالازمات	البعدالرابعاheadافالاتصال
ادارةالازمات	Correlation de Pearson	1	.497**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	49	49
البعدالرابعاheadافالاتصال	Correlation de Pearson	.497**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	49	49

** . La correlationEst significative au niveau 0.01 (bilateral).

الملحق رقم (03) معامل الثبات ألفا كرو نباخ والتوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

1. معامل الثبات ألفا كرو نباخ الاستمارة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.865	20

2. معامل الثبات ألفا كرو نباخ لعبارات المتغير المستقل الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.767	12

3. معامل الثبات ألفا كرو نباخ لعبارات المتغير التابع الأزمة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.767	12

الملحق رقم (04): وصف خصائص عينة الدراسة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	22	44.9	44.9	44.9
	ذكر	27	55.1	55.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 اقل من	6	12.2	12.2	12.2
سنة 40 اقل من	29	59.2	59.2	71.4
سنة 50 اقل من	14	28.6	28.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماجستير	1	2.0	2.0	2.0
دكتوراه	45	91.8	91.8	93.9
دراسات عليا	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ مساعد ب	11	22.4	22.4	22.4
أستاذ مساعد أ	2	4.1	4.1	26.5
أستاذ محاضر ب	13	26.5	26.5	53.1
أستاذ محاضر أ	22	44.9	44.9	98.0
أستاذ التعليم العالي	1	2.0	2.0	100.0

Total	49	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

5. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	1	2.0	2.0	2.0
سنوات 3 أقل من	11	22.4	22.4	24.5
سنوات 6 أقل من	7	14.3	14.3	38.8
سنوات 10 أقل من	8	16.3	16.3	55.1
سنوات 10 أكثر من	22	44.9	44.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Somme
	Valide	Manquant				
س1	49	0	4.0204	4.0000	.94626	197.00
س2	49	0	4.1224	4.0000	.90445	202.00
س3	49	0	3.9184	4.0000	1.09614	192.00
س4	49	0	3.7143	4.0000	.95743	182.00
س5	49	0	3.7959	4.0000	.95698	186.00
س6	49	0	3.9184	4.0000	.81232	192.00
س7	49	0	2.9796	3.0000	.96803	146.00
س8	49	0	2.7959	3.0000	1.11765	137.00
س9	49	0	3.1429	3.0000	1.11803	154.00
س10	49	0	4.1020	4.0000	.82272	201.00
س11	49	0	3.7959	4.0000	.86553	186.00
س12	49	0	2.7755	3.0000	1.22925	136.00
س1	49	0	3.5102	4.0000	1.00255	172.00
س2	49	0	3.8776	4.0000	.88111	190.00
س3	49	0	3.0612	3.0000	1.17983	150.00
س4	49	0	2.9796	3.0000	1.21604	146.00
س5	49	0	3.1837	4.0000	1.13051	156.00
س6	49	0	3.4286	4.0000	1.19024	168.00
س7	49	0	2.9388	3.0000	1.17983	144.00
س8	49	0	2.9388	3.0000	1.26505	144.00

الملحق رقم (06): استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات المتغير المستقل و التابع

الجدول 14.3. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد نوع الاتصال مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	القياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
01	تحرص إدارة المعهد على الاتصال المباشر والمستمر معي لإمدادي بكل المعلومات المتجددة حول سيرورة العمل اثناء أزمة كورونا.	التكرار	13	31	0	3	2	4.02	0.946	2	مرتفعة
		النسبة	26.5	63.3	0	6.1	4.1				
02	تعتمد إدارة المعهد على الاتصال الرسمي معي لتزويدي بمختلف المعلومات والمستجدات والتعليمات أثناء أزمة كورونا.	التكرار	17	26	2	3	1	4.12	0.904	1	مرتفعة
		النسبة	34.7	53.1	4.1	6.1	2				
03	توفر إدارة المعهد مختلف سبل التواصل الإلكتروني اللازمة أثناء الأزمة.	التكرار	16	22	4	5	2	3.92	1.096	3	مرتفعة
		النسبة	32.7	44.9	8.2	10.2	4.1				
/	الدرجة الكلية للبعد							4.02	0.834	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول 15.3. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد خصائص الاتصال مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	القياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
04	أُتلقى المعلومات والتوجيهات في الوقت المناسب والكافي للتعامل والتكيف مع المستجدات والتعليمات التي تصدرها إدارة المعهد.	التكرار	10	22	10	7	0	3.71	0.957	3	مرتفعة
		النسبة	20.4	44.9	20.4	14.3	0				
05	تحرص إدارة المعهد على تزويدي بمعلومات دقيقة واضحة حول سيرورة العمل أثناء الأزمة.	التكرار	10	26	7	5	1	3.80	0.957	2	مرتفعة
		النسبة	20.4	53.1	14.3	10.2	2				
06	تحرص إدارة المعهد على التواصل معي وإعطائي تعليمات وتفاصيل كافية ووافية حول كل ما يتعلق بالأزمة وأي مستجدات حول سيرورة العمل. الدرجة الكلية للبعد	التكرار	10	29	6	4	0	3.92	0.812	1	مرتفعة
		النسبة	20.4	59.2	12.2	8.2	0				
/	الدرجة الكلية للبعد							3.80	0.822	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول 16.3. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد نمط الاتصال مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	القياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
			1	2	3	4	5				
07	هناك اتصال وتفاعل مستمر بيني وبين زملائي الأساتذة والموظفين لتبادل المعلومات والآراء أثناء أزمة كورونا.	التكرار	1	16	16	13	3	2.98	0.968	2	متوسطة
		النسبة	2	32.7	32.7	26.5	6.1				
08	تتيح لي إدارة المعهد فرصة لإبداء رأيي والمساهمة باقتراحات فيها يتعلق بتحسين سيرورة العمل أثناء الأزمة.	التكرار	2	13	14	13	7	2.80	1.118	3	متوسطة
		النسبة	4.1	26.5	28.6	26.5	14.3				
09	تتفاعل معي إدارة المعهد بشكل سريع وافي بالرد على مختلف التساؤلات والاستفسارات التي أطرحها عبر مختلف وسائل التواصل التي استعملتها.	التكرار	3	20	12	9	5	3.14	1.118	1	متوسطة
		النسبة	6.1	40.8	24.5	18.4	10.2				
/	الدرجة الكلية للبعد						2.97	0.793	/	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول 17.3. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد اهداف الاتصال مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

العبارات	القياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		1	2	3	4	5				
13. تحرص إدارة المعهد على الاتصال المباشر والمستمر معي لإمدادي بكل المعلومات المتجددة حول سيرورة العمل اثناء الأزمة.	التكرار	14	30	2	2	1	4.10	0.823	1	مرتفعة
	النسبة	28.6	61.2	4.1	4.1	2				
14. تعتمد إدارة المعهد على الاتصال الرسمي معي لتزويدي بمختلف المعلومات والمستجدات والتعليمات أثناء ازمة كورونا.	التكرار	9	26	9	5	0	3.80	0.866	2	مرتفعة
	النسبة	18.4	53.1	18.4	10.02	0				
15. توفر إدارة المعهد مختلف سبل التواصل الإلكتروني اللازمة اثناء الازمة.	التكرار	3	15	7	16	8	2.78	1.229	3	متوسطة
	النسبة	6.1	30.6	14.3	32.7	16.3				
الدرجة الكلية للبعد										
							3.56	0.675	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول 18.3. استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد ادارة الازمات مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

العبارات	القياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		1	2	3	4	5				
تهتم إدارة المعهد برصد ومتابعة المستجدات والتطورات المتعلقة بأزمة كورونا	التكرار	4	28	9	5	3	4.10	0.823	2	مرتفعة
	النسبة	8.2	57.1	18.1	10.2	6.1				
تقوم إدارة المعهد بإصدار تعليمات واضحة تحدد إجراءات التعامل مع المستجدات التي فرضتها أزمة كورونا	التكرار	10	28	7	3	4	3.80	0.866	1	مرتفعة
	النسبة	20.4	57.1	14.3	6.1	8.1				
توفر إدارة المعهد مختلف سبل التواصل الإلكتروني توفر إدارة المعهد كل السبل الوقائية اللازمة للتعامل مع أزمة كورونا	التكرار	4	18	9	13	5	2.78	1.229	5	متوسطة
	النسبة	8.2	36.7	18.4	26.5	10.2				
الدرجة الكلية للبعد										
							3.56	0.675	/	مرتفعة

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية

تحليل anova المعامل الثابت

Coefficients

Model		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Beta		
1	(Constant)	.434	.596		.728	.470
	البعد الثاني خصائص الاتصال	.052	.113	.054	.457	.650
	البعد الثالث نمط الاتصال	.434	.124	.435	3.502	.001
	البعد الرابع أهداف الاتصال	.371	.147	.316	2.516	.016

a. Variable dépendent : إدارة الأزمات

تحليل anova الفرضية الفرعية الأولى:

Model	R	R-deux	R-deux ajuste	Error standard de l'estimation	Modifier les Statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.567 ^a	.321	.307	.65839	.321	22.268	1	47	.000

a. Prédictors : (Constant), البعد الأول نوع الاتصال

Anova

Model		Somme des carrés	ddl	Carrés moyen	F	Sig.
1	Regression	9.653	1	9.653	22.268	.000 ^b
	Residues	20.373	47	.433		
	Total	30.026	48			

a. Variable dépendent : إدارة الأزمات

b. Prédictors : (Constant), البعد الأول نوع الاتصال

Coefficients

Model	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Beta		
1 (Constant)	1.559	.368		4.231	.000
البعد الاول ونوع الاتصال	.565	.120	.567	4.719	.000

a. Variable dépendent: إدارة الأزمات

تحليل anova الفرضية الفرعية الثانية:

Recapitulative des models

Model	R	R-deux	R-deux ajusté	Error standard de lestimation	Modifier les Statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.199 ^a	.039	.019	.78337	.039	1.928	1	47	.171

a. Prédictors : (Constant), خصائص الاتصال, البعد الثاني

Anova

Model		Somme des carrés	ddl	Carrés moyen	F	Sig.
1	Regression	1.183	1	1.183	1.928	.171 ^b
	Residues	28.843	47	.614		
	Total	30.026	48			

a. Variable dependent : إدارة الأزمات

b. Prédictors : (Constant), خصائص الاتصال, البعد الثاني

Coefficients

Model	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Beta		
1 (Constant)	2.512	.536		4.689	.000
البعد الثاني وخصائص الاتصال	.191	.138	.199	1.389	.171

a. Variable dependent : إدارة الأزمات

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

Recapitulative des models

Model	R	R-deux	R-deux ajusté	Error standard de lestimation	Modifier les Statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.567 ^a	.321	.307	.65839	.321	22.268	1	47	.000

a. Prédictors : (Constant), البعد الثالث لثمنطالاتصال

Anova

Model		Somme des carrés	ddl	Carrés moyen	F	Sig.
1	Regression	9.653	1	9.653	22.268	.000 ^b
	Residues	20.373	47	.433		
	Total	30.026	48			

a. Variable dependant : ادارةالازمات

b. Prédictors : (Constant), البعد الثالث لثمنطالاتصال

Coefficients

Model		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Beta		
1	(Constant)	1.559	.368		4.231	.000
	البعد الثالث لثمنطالاتصال	.565	.120	.567	4.719	.000

a. Variable dependant : ادارةالازمات

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

Recapitulative des models

Model	R	R-deux	R-deux ajusté	Error standard de lestimation	Modifier les Statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	0.497 ^a	0.247	.231	0.69352	0.247	15.428	1	47	0.000

a. Prédicteurs : (Constant), البعد الرابع أهداف الاتصال

Anova						
Model		Somme des carrés	ddl	Carrés moyen	F	Sig.
1	Regression	7.420	1	7.420	15.428	.000 ^b
	Residues	22.606	47	.481		
	Total	30.026	48			

a. Variable dependent : إدارة الأزمات

b. Prédicteurs : (Constant), البعد الرابع: أهداف الاتصال

Coefficients						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Beta		
1	(Constant)	1.167	.537		2.174	.035
	البعد الرابع أهداف الاتصال	.583	.148	.497	3.928	.000

a. Variable dependent : إدارة الأزمات

2. أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

Recapitulative des models									
Model	R	R-deux	R-deux ajusté	Error standard de lestimation	Modifier les Statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.644 ^a	.415	.376	.62497	.415	10.625	3	45	.000

a. Prédicteurs : (Constant), البعد الثالث أهداف الاتصال, البعد الثاني خصائص الاتصال, البعد الرابع عوامل الاتصال

Anova						
Model		Somme des carrés	ddl	Carrés moyen	F	Sig.
1	Regression	12.450	3	4.150	10.625	.000 ^b

Residues	17.576	45	.391		
Total	30.026	48			

a. Variable dependant : ادارة الازمات

b. Prédictors : (Constant), البعد الثالث نمط الاتصال, البعد الثاني خصائص الاتصال, البعد الرابع نوع الاتصال

Coefficients

Model		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Beta		
1	(Constant)	.434	.596		.728	.470
	البعد الثاني خصائص الاتصال	.052	.113	.054	.457	.650
	البعد الثالث نمط الاتصال	.434	.124	.435	3.502	.001
	البعد الرابع نوع الاتصال	.371	.147	.316	2.516	.016

a. Variable dependant : ادارة الازمات

Variables exclude^s

Model	Beta In	t	Sig.	Correlationpartic le	Statistiques de colinéarité
					Tolerance
1	البعد الاول نوع الاتصال	.b	.	.	.000

a. Variable dependant : ادارة الازمات

b. Prédictors dans le model : (Constant), البعد الرابع نوع الاتصال, البعد الثاني خصائص الاتصال, البعد الثالث نمط الاتصال

تم بحمد الله