



جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية



العنوان

دور مهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية
دراسة حالة ملبنة ذراع بن خدة "طاسيلي" أزمة اكتوبر 2011

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د.فلوس فازية

اعداد الطالبة:

إجيمان أمال

أيمن ديهية

لجنة المناقشة:

د- فلوس فازية.

د- نوري ياسمين

د- لعرايبي كريمة

السنة الجامعية 2018-2019م.

إهداء

إلى من رباني و رعاني و كان سنداً لي في هذه الحياة

أبي الغالي رحمه الله وجعل مثواه الجنة.

إلى أروع امرأة في الوجود، قرة عيني وحببيّة قلبي حفظها الله

أمي الغالية.

إلى من عشت و تربية معهم، إخوتي و أخواتي وأبنائهم كلا باسمه أدامكم
الله عز و جل.

إلى " ديهية" شريكتي في هذا العمل المتواضع.

" آمال "

المقدمة

تمهيد :

يعد الاتصال من الأسس المهمة التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية مهما اختلفت طبيعتها وبيئتها سواء بين أفراد الأسرة أو حتى داخل المؤسسات والمنظمات. فهذه الأخيرة تسعى باستمرار للبقاء والنمو و التطور من خلال اهتمامها بمختلف الجوانب سواء المكونة لها أو المحيطة بها، و يعتبر الاتصال من العناصر الأساسية التي تساعد المنظمة على الاستقرار وتحقيق أهدافها، فقدرتها على بناء نظام اتصالي خاص بها يسمح بالوصول إلى المعلومات والبيانات و التحكم في كيفية استخدامها ونشرها في الوقت المناسب. فهو يعمل على التنسيق و الحفاظ على انسجام جميع الوحدات و المستويات التابعة للمنظمة و يمنح لها مرونة أكبر في التعامل مع البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير و التطور المستمر و التي تسبب في مشاكل و أزمات مختلفة تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة و مكانتها ، هذا ما يدفع بالمنظمات إلى تطوير سياساتها و أساليبها وأنظمتها في مجال إدارة الأزمات بما يتماشى مع هذه التغيرات. فالأزمات أصبحت سمة من سمات العالم المعاصر، و المنظمات باختلاف مجال عملها و حجمها، معرضة للآزمات في ظل العولمة و اقتصاد السوق المفتوح ، و التي قد تلحق بها أضراراً و خسائر مادية و معنوية هائلة أو تقضي عليها كلياً ، لذا فالإقرار بحقيقة أن هذه الأزمات تشكل جزءاً من حياة الأفراد والمجتمعات و المنظمات بل و حتى الدول يؤكد على ضرورة البحث عن أساليب و حلول لتعامل معها و إدارتها بطريقة علمية . و مواجهة الأزمات من التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المنظمات فكفاءة و فاعلية الاتصال أثناء الأزمات يمكن أن يحول التهديدات الناجمة عن تلك الأزمات إلى فرص لزيادة مصداقية المنظمة و تحقيق أهداف غير متوقعة تفتح لها آفاقاً جديدة . كما أن وجود قائد إداري يملك مهارات و قدرات تساعد على التأثير في موظفيه و اتخاذ القرارات العقلانية في أصعب المواقف هو ما يضمن النجاح في مواجهة و إدارة الأزمة.

و قد تناولت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي دراسة حالة ملبنة ذراع بن خدة "طاسيلي" و الأزمة التي تعرضت لها سنة 2011 من أجل التعرف على الدور الذي لعبه الاتصال خلال فترة الأزمة و كيف تمت إدارتها .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال في حل الأزمات الإدارية، حيث تسبب هذه الأخيرة دخول المنظمة في صراعات داخلية و خارجية محتملة و غير محتملة و مع جهات غير متوقعة و هذه الخلافات تحتاج إلى تسوية و إلى من يديرها و يتغلب عليها فهنا يبرز دور الاتصال بمختلف أشكاله في تسوية و إيجاد حلول مرضية لكل الأطراف.

معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال خلال أزمة أكتوبر 2011 لمدينة ذراع بن خدة .

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمات داخل المنظمات. و محاولة إزالة الغموض من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة و القرينة من مفهوم الاتصال ، الأزمة، القيادة. وكذا التعرف على أهم العناصر و المكونات التي تندرج تحت هذه المفاهيم. وهو ما يساعد على

__ محاولة التعرف على دور الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات .

__ الكشف عن الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمة و أساليب مواجهتها .

-معرفة أهمية الاتصال في ملبنة لذراع بن خدة بتييزي وزو .

-معرفة الأهداف المحورية للاتصال بالنسبة لملبنة "طاسيلي" حول أزمة 2011.

-التعرف على لدور الذي يلعبه القائد الإداري في إدارة أزمة ملبنة ذراع بن خدة أكتوبر 2011 .

أسباب اختيار الموضوع:

1-أسباب موضوعية:

اهتمامات الباحث بموضوع مهارات الاتصال وإدارة الأزمات الإدارية والفضول العلمي الذي يدفع الباحث إلى معرفة أنماط و وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة و التي تعتمد عليها عند الأزمة.

-محاولة تطبيق الرصيد المعرفي للإيجاد حلول للمشاكل التي تحول دون ممارسة فعالية لإدارة الأزمة.

-قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث بهذا الشكل.

2-أسباب ذاتية:

القيام بدراسة ميدانية تتناول علاقة الإدارة والموظفون من خلال التعرف على نوعية الاتصال السائد في ذلك.

- الاهتمام المتزايد لمعرفة أهمية مهارات الاتصال لدى المنظمات في تحقيق أهدافها .
- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات إدارية بحيث يعتبر من بين هذه الأسباب هو سوء الاتصال.
- معرفة دور الاتصال داخل المنظمة وكيفية مساهمته في إدارة وتسيير الأزمات التي تواجه أية إدارة كون الموضوع يندرج ضمن حقل تخصص إدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

1-مذكرة عبد الله النذير، تحت عنوان القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العامة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر -نموذجاً - لسنة الدراسية 2010/2009، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال.

حيث قام صاحب المذكرة بدراسة دور القيادة الإدارية داخل المؤسسة بطرح إشكالية: هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العامة الاقتصادية الجزائرية "نפטال"؟ حيث افترض أن فعالية القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة "نפטال". حيث استنتج أن القيادة هي التي تعالج مشاكل المؤسسة سواء في الحالة العادية أو في حالة الأزمات و الوسيلة الأساسية و الرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي و التركيز على المستوى الخارجي، فبنجاحها تنجح المؤسسة و العكس صحيح.¹

حيث نجده يركز على القيادة التي تخدم موضوعنا في كيفية استخدام القائد لأهم مهاراته الاتصالية عند و بعد الأزمة فهو بذلك يعمل على تعزيز الثقة بينه و بين الموظفين لتفادي أي ضرر يمس بالمنظمة لتجنب في الوقوع في أزمات تعرقل المسار الوظيفي. حيث تناولت هذه الدراسة اتصال القيادة. الإدارية في التنظيمات و دراسة الأسس و المفاهيم و مراحل تطور نظرية القيادة و إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في المؤسسات وعلاقة القائد بالإتباع .

1-عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر -نموذجاً- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2010/2009.

2-نايلي خالد. إدارة الاتصال ل لأزمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 مذكرة لنيل شهادة الماجستير. لسنة الدراسية 2013/2012.

حيث تطرق إلى موضوع الاتصال و الأزمة في إبراز العلاقة بينهما بطرح الإشكالية التي هي: ما هو الدور الذي لعبه الاتصال في إدارة أزمة 2012 بمؤسسة "سونلغاز". حيث افترض أن وظفت مؤسسة "سونلغاز" بقسنطينة 02 مختلف الوسائل الاتصالية كدعامة في إدارة أزمة فيفري. 1

و ذلك من خلال موقع الاتصال بالمؤسسة في مجال الدراسة حيث يتم الاتصال بعد المدير مباشرة كما تم تشخيص ميزانية لإدارة الأزمة كأحد أهم العناصر التكوين و برمجة مخططات اتصال الأزمة ضمن مخططات السنوية للاتصال. فلقد تدرج هذه الدراسة ضمن دراستنا حيث تم الاعتماد في مؤسسة ملبنة "طاسيلي" لدراع بن خدة على نفس المخطط بالاعتماد على الاتصال في كل الأساليب و المجالات للقضاء و تفادي أزمات جديدة.

2- مذكرة أمال بالعبد، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بمؤسسة "سونلغاز".

الوادي-لجنة الدراسة 2015. مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر.

حيث تنطلق من إشكالية ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات؟ حيث تفترض أن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرارات يتم اتخاذها بدقة و موضوعية أفضل .

حيث توصلت إلى أن الاتصال الإداري يعمل على توفير البانبات و المعلومات التي تعتبر بدائل و حلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة و اتخاذ القرارات لا يكون إلا بتوفرها. و مشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهمية المسؤولية و الثقة بين العمال و روح التضامن .

حيث تبين لنا أن أنماط الاتصال الإدارية و كذا وسائل الاتصال كلها تساعد في اتخاذ القرار كون إنه عند مشاركة العاملين يساعد على التقدم في العمل. مثلما هو الحال مقارنة مع أزمة "طاسيلي" الخاصة بدراستنا أنه قد ساعد كثيرا عند مشاركة المدير لأراء موظفيه من الإداري إلى العامل البسيط في التقليل من الأزمة .

1-خالد نايلي، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة باجي مختار عنابة، 2013/2012.

2-بلعيد امال، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -الوادي-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في تنظيم العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014

3- كتاب "كيث جرينت"، ترجمة حسين التلاوي، تحت عنوان **القيادة**، حيث ركز فيه عن ماهية القيادة و كيف كانت القيادة سابقا و هل هي تعتبر فطرية أو مكتسبة و على من هم القادة و كيفية القيادة و ماذا عن الاتباع. 1. حيث تطرق الى دور القيادة خلال فترة الأزمات خاصة و كيف ساهم مدير ملبنة ذراع بن خدة تلك الأزمة و التخلص منها و كيفية تصرفه كمدير أو كقائد حقيقي.

4- كتاب طلال عبد الله الزعبي، موسى الكردي، **مهارات الاتصال**، تناول هذا الكتاب الإطار النظري للاتصال بصفة عامة و الاتصال الجماهيري بصفة خاصة كما تطرق إلى أهمية الاتصال و الدور الذي يلعبه في مختلف جانب الحياة باعتباره الوسيلة الأمثل لتواصل بين الأفراد و التعبير عن الأفكار و تبادل المعلومات. 2.

1- حسن التلاوي ، هاني فاتحي سليمان، مترجما، **القيادة**، ط1، (مصر: مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة، 2013).

2- طلال عبد الله الزعبي، موسى الكردي، **مهارات الاتصال الجماهيري**، (الأردن: عالم الكتب الحديث لنشر و التوزيع، 2010).

الإشكالية:

غالباً ما تسبب الأزمات الإدارية التي تحدث على مستوى المنظمات على اختلاف نشاطها و حجمها حالة من التوتر و عدم الاستقرار وهذا ما يدفع بالقادة الإداريين إلى إعادة النظر في السياسات المختلفة التي تتبعها المنظمة , محاولة إيجاد الأسباب الحقيقية لهذه الأزمات التي تواجهها من خلال العمل على إيجاد بدائل أفضل و تحديد اهتمامات و أهداف المنظمة بشكل أدق و عادة ما ينجر عن هذه الأزمات طرح العديد من التساؤلات و عدم التجاوب مع ردود أفعال الجمهور قد يؤدي إلى عواقب سلبية و يزعزع مكانة المنظمة في نظر جمهورها.

فعلى المنظمة تبني سياسة أو نظام اتصالي مفتوح يربط المنظمة بجمهورها و يسمح بإبقاء المنظمة على تواصل دائم مع البيئة الخارجية و ما يحدث من تغييرات مستمرة في مختلف المجالات و كذا التعرف على اهتمامات الجمهور المتتبع لنشاط المنظمة سواء لخدماتها أو منتوجاتها .

و من هذا المنطلق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم المهارات الاتصالية في إدارة الأزمات الإدارية داخل المنظمة بصفة عامة و في إدارة أزمة ملبنة ذراع بن خدة بصفة خاصة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هو مفهوم الاتصال و إدارة الأزمات ؟
- هل هناك علاقة بين دقة المعلومة و صحتها مع حل الأزمة؟
- هل وجود خلل في العملية الاتصالية يؤدي الى حدوث الأزمة؟
- كيف تؤثر المهارات الاتصالية للقائد على إنجاح خطة إدارة الأزمات؟
- هل كان للفعل الاتصالي دورا في حل أزمة ملبنة ذراع بن خدة أكتوبر 2011؟

الفرضية الرئيسية:

_ تساهم مهارات الاتصال بصفة فعالة في إدارة الأزمات الإدارية و حلها .

الفرضيات الفرعية:

- _ وجود نظام اتصال فعال في المنظمة يجنبها الوقوع في الأزمات .
- _ توفر المعلومات و البيانات الدقيقة في المنظمة يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.
- _ عدم التحكم في المعلومة و ضعف شبكة الاتصال داخل المنظمة يؤدي الى أزمات و مشاكل يصعب التحكم فيها .
- _ تمتع القائد الإداري بمهارات الاتصال يساهم بصورة مباشرة في إدارة الأزمات .

***حدود و مكان الدراسة:**

الإطار الزمني:

أجريت الدراسة بالموسم الدراسي 2018./2019

تناولت هذه الدراسة أزمة ملبنة ذراع بن خدة "طاسيلي" التي كانت في الفترة أكتوبر 2011. و التي دامت أكثر من خمسة أشهر، حيث استغرقت هذه المرحلة أربع أسابيع تقريبا من خلال التعرف على سير العمل بهذه المؤسسة و تاريخ نشئها و عدد المصالح الموجودة و حتى عدد الموظفين من الإداريين إلى التقنيين بالإضافة إلى توزيع الاستمارة.

الإطار المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة بملبنة ذراع بن خدة لولاية تيزي وزو لسنة 2019.

و المجال البشري الذي قمنا عليه بإجراءات دراستنا في ملبنة طاسيلي .حيث ينقسمون الى عمال إداريين و تقنيين و عمال أمن و لقد تم الأخذ بعين الاعتبار كل الفئات معا .

مناهج و أدوات جمع البيانات:

1-المناهج:

1- المنهج الوصفي: هو تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها يهدف للانتماء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها. 1

انطلاقاً من موضوع دراستنا و في إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بالاتصال و دوره في إدارة الأزمات الإدارية دعت بالضرورة إلى اعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي و تحليل معطياته بطريقة تحديد واقع نمط الاتصال و وسائله و القيادة الإدارية و دورهما في الأزمة.

فهو يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات لظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً و من خلاله نحاول وصف الظاهرة و تحليل و تفسير طبيعة النظام و الطرق المستعملة داخل ملبنة "طاسيلي" و حتى آراء الموظفين فيها .

2-منهج دراسة الحالة :يقوم على التحليل المعمق لحالة محددة أو عدد قليل من الحالات من حيث الزمان و المكان و الموضوع بغرض التعرف الشامل الدقيق عليها و تحليل كل ما يتعلق بالظاهرة أو المشكلة مجال الدراسة من كل الجوانب والاتجاهات. 2

فمنهج دراسة الحالة وظيفته في دراستنا هذه بالنسبة للفصل الثالث و ذلك من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها حول مؤسسة ملبنة ذراع بن خدة و التي اعتمدنا فيها على منهج دراسة الحالة سواء في جمع البيانات أو في تحليلها و استخلاص النتائج التي توصلنا إليها.

1_ السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، د.ط،(القاهرة :ايدراك لطباعة و النشر و التوزيع ،2011)،ص57.

2_ عبد الرحمان ابراهيم الفجان، إدارة الأزمات و المفاوضات، د.ط،(المدينة المنورة: دار المأثر لنشر و التوزيع،2001)،ص34.

أدوات جمع البيانات :

تم الإعتماد في بحثنا هذا على ثلاث أدوات رئيسية لا يمكن إغفال أي واحدة منها وهي :

المقابلة: تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة ان يحصل على بعض المعلومات و التعبيرات عن البحوث المتعلقة بأرائه و معتقداته حول موضوع معين.¹

فلقد قمنا بتوظيفها من أجل تأكيد أو نفي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستمارة و كذا من أجل الوصول إلى بيانات جديدة تخدم بحثنا.و الحصول على معلومات حول ازمة ملبنة ذراع بن خدة.

الملاحظة: تعرف الملاحظة بشكلها البسيط أنها تعبير عن حالة أو ظاهرة أو سبب قد تأخذ عدة أشكال كل منها يعبر عن الغرض المحدد لأدائها.²

العينة: تستهدف المعاينة التعرف عن شيء معين مرتبط بالمجتمع المستهدف و دراسته دون الاضطرار للقيام بعملية المسح الشامل لهذا المجتمع و ذلك من خلال الاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عينة فقط من هذا المجتمع المستهدف التي تم اختيارها على أسس معينة بما يضمن تمثيل هذه العينة لهذا المجتمع و إمكانية تعميم تلك النتائج.³

الاستبيان: يعرف الاستبيان أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة ينظم في إطار استمارة معدة بشكل يعتقد بأنها تعود إلى إجابات تؤدي لتحليل المشكلة.⁴

تم الاعتماد عليه من اجل الوصول إلى معلومات دقيقة و مقارنتها الدراسة النظرية و مدى تطبيقها على أرض الواقع و ذلك من خلال توزيع مجموعة من الاستمارات على أفراد العينة من قسم العلاقات العامة في ملبنة ذراع بن خدة.

1_ فوزي عبد الخالق و علي احسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم و المنهجيات، نفس المرجع السابق، ص105.

2_ فوزي عبد الخالق و علي احسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم و المنهجيات، نفس المرجع السابق، ص110.

3_ محمد الجوهري و عبد الله الخرجي، طرق البحث الإجتماعي، (القاهرة دار الكتاب للتوزيع، 1973)، ص146.

4_ فوزي عبد الخالق و علي احسان شوكت، نفس المرجع السابق، ص96.

خطة الدراسة :

الفصل الأول :

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لدراسة الاتصال و هو ينقسم إلى أربعة مباحث: الأول يتناول الإطار المفاهيمي للاتصال معوقات الاتصال, بينما المبحث الثاني يتناول مهارات الاتصال و يتضمن التعريف و أهمية اكتساب المهارات. أما المبحث الثالث: يتناول إدارة الأزمات، مفهوم وأسباب حدوث الأزمة أنواع و مراحل و استراتيجيات إدارة الأزمات .

الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى كيفية التعامل مع الأزمة و هو ينقسم إلى ثلاث مباحث مترابطين فيما بينهما فالمبحث الأول يتناول التخطيط لإدارة الأزمات و مراحل التخطيط لإدارة الأزمات و فريق و أساليب إدارة الأزمات أما المبحث الثاني يتناول دور القائد في إدارة الأزمات أثناء الأزمة , القيادة الإستراتيجية لإدارة الأزمات و القيادة الإبداعية و إدارة الأزمات أما المبحث الثالث يتناول اتصال الأزمة الذي يتضمن مفهوم اتصال الأزمة , التخطيط الاتصالي لإدارة الأزمات و دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات

الفصل الثالث:

يتناول دراسة حالة ملبنة بذراع بن خدة "طاسيلي" أزمة أكتوبر 2011. فهو ينقسم إلى ثلاث مباحث فالمبحث الأول يتضمن نبذة تاريخية عن المؤسسة أما المبحث الثاني يتضمن تحليل أزمة أكتوبر 2011 و المبحث الثالث ينظم دراسة استبيان .

الفصل الاول

مقدمة الفصل

يعتبر الاتصال أهم عنصر في أية مؤسسة، كما انه يعتبر عنصرا فعالا في تسيير وإنجاح أية مؤسسة اقتصادية كانت أو إدارية و أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية كل هذا كون المؤسسات الحديثة تمنح اهتماما كبيرا وبالغا للاتصال في أنظمتها الداخلية الإدارية. لأنه أصبح من الضرورييات كالكسب أهم وأحسن مورد بشري متدرب ومجالات جديدة و مواكبة عصر التكنولوجيا الحديث و لضمان واستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها. واهم مرجع ومخرج عند تعرض المؤسسة إلى حادث أو أزمة سواء كانت خفيفة أو صعبة، فالاتصال يعمل مع إدارة الأزمات التي تعمل على مواجهة الأزمات التي تواجه الإدارة باستخدامها لاستراتيجيات تحميها منها وحتى مستقبلا، واستخدامها لمهارات الاتصال التي يكتسبها القائد الفعال لضمان إنجاح مخططات إدارة الأزمات لمواجهة تلك الأزمات التي تعرقل في سيرورة الإدارة وتعطل الخدمات فيها و تعرضها إلى الخسارة و هذا ما يؤدي إلى إلحاق الضرر على المؤسسة.

المبحث الأول: الاتصال

يتناول هذا المبحث ماهية الاتصال ووظائفه، أنواعه، وسائله، إضافة إلى عناصر العملية الاتصالية وعلى أهم الخصائص التي يتميز بها. كذلك المعوقات الاتصالية التي تعرقل العملية الاتصالية.

المطلب الأول: ماهية الاتصال ووظائفه.

هناك عدة مفاهيم و تعاريف للاتصال التي قدمت من قبل الباحثين والمفكرين، حيث تختلف هذه التعاريف من باحث إلى آخر وهذا كل حسب اختصاصه ودراسته حول موضوع الاتصال. من بين هذه التعاريف:

تعريف الاتصال لغة:

إن كلمة الاتصال في اللغة العربية، تعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاه منه، أما كلمة communication بالإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني communise ومعناها عام أو مألوف، وتعني أيضا كلمة المعلومة المرسله أي الرسالة الشفوية أو المكتوبة، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومة عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.¹

اصطلاحا:

يعرف "مايكلوسترون" الاتصال انه: «نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم».

نستخلص من هذا التعريف إن الاتصال عملية تعمل على نقل وتبادل في المعلومات، وهذا بطريقة سهلة بين الأطراف المتبادلة للعملية الاتصالية القائمة بينهم (المرسل، المرسل إليه)، وهذا قصد التصرف بالشكل الصحيح.²

يعرف "فرانك داميس" الاتصال على انه:

«العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة».³

إن الاتصال حسب "فرانك" هي العملية الاتصالية التي تقوم على أساس التفاعل بين المرسل والمستقبل، والتي تعمل في المساعدة للاستجابة بطريقة سلسلة باستخدام رموز معينة تساعد على فهم الرسالة.

1- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، (عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2007)، ص532.

2- بشير العلاق، نظريات الاتصال، ط1، (عمان الأردن: دار اليازوي لنشر والتوزيع، 2010)، ص41.

3- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، (القاهرة: دار الفجر لنشر والتوزيع، 2007)، ص12.

كما يعرف توماس رونالد "الاتصال انه:

«عملية تبادل المعلومات، أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات، وتحقيق مفهوميه مشتركة لها بين الأطراف المعنية في الأمر». 1

يوضح هذا التعريف إن الاتصال هي تلك المعلومات التي يتبادلها الأشخاص والأفكار وهذا بهدف بلوغ هدف واحد مشترك هو الفهم والوصول إلى رؤية مشتركة

كما يعرف "العلاق" الاتصال على انه:

«أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة، بغرض الإبلاغ أو الإبلاغ أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً» 2

يشير الكاتب في تعريفه، أن الاتصال من أهم الركائز في التوجيه، حيث هناك كم هائل من المعلومات أو الأوامر، التوجيهات التي تنتقل من فرد إلى آخر. وهذا لبلوغ هدف محدد ومخطط له سابقاً.

إما "الطيب احمد" فقد عرف الاتصال على انه:

«الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى، فهي العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد». 3

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال هي تلك الكيفية أو الطريقة التي يتم من خلالها نقل تلك المعلومات من شخص لآخر.

1-سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، ط1 (اريد: عالم الكتب الحديث، 2007)، ص79.

2-بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص41.

3-سهيل عبيدات، نفس المرجع السابق، ص79.

ويعرف "د. براهيم امام" الاتصال على أنه:

"الاتصال هو حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل إشكالها، معناها من شخص لآخر عن طريق التعبير والتعليم".¹

نستنتج من هذا التعريف أن الاتصال: عملية اجتماعية تنتقل من فرد لآخر وتتم من شخصين أو أكثر، وهي تعتبر من بين أهم الوسائل التي يستخدمها الفرد في التعبير عما يريده، وبالاتصال تكون هناك حياة اجتماعية منظمة بين المجموعة ولن يكون الفرد في عزلة.

أما بالنسبة للجمعية الأمريكية لتدريب الاتصالات التنظيمية فتعرف الاتصال على أنه:

"عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة".²

أن الاتصال عملية تعمل على تبادل الأفكار والمعلومات، وهذا من أجل تحقيق تواصل فعال بين الأفراد والوصول إلى فهم وثقة مشتركة بين الأفراد داخل المنظمة (مكان العمل) لتحقيق الأهداف المخططة لها.

ويعرف المعجم السياسي الاتصال أنه:

"الاتصال هي عملية اجتماعية، تشكل أحد المكونات الأساسية للجماعة، ويمكن القول بأنه لا يمكن تصور جماعة دون اتصال".³

* خلال كل التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي للاتصال مفاده:

عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين شخص أو أكثر من خلال استخدام الكلمات و الرموز، وهذا يهدف لتحقيق الفهم المشترك حول قضية أو أي مسألة معينة بعدة وسائل، كتابية كانت أو شفوية، أو في استخدام رموز أو إشارات للتعبير عن احتياجاتهم الحياتية. وكذلك من أجل السيطرة على الآخرين والتأثير عليهم. وخلق علاقات اجتماعية سواء داخل الأسرة أو في مكان العمل من أجل إيجاد ثقة بين العناصر الاتصالية.

1-محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1 (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص21.

2-وضاح زيتون، المعجم السياسي، ط1، (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007)، ص75.

2-وظائف الاتصال الإداري:

أن للاتصال أثرا كبيرا على الأفراد والجماعات، فمن خلاله يتمكن الفرد من تكوين علاقات داخل المجتمع ويسهل عملية التواصل مع الآخرين وتبادل الأفكار. فالوظيفة الاتصالية هي مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف ، وهذا لتحقيق أهداف. ومن بين هذه الوظائف نذكر أهمها: ¹

*الضبط والتوجيه:

يعمل الاتصال على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد من خلال المعلومات والتوجيهات التي يقوم بتوصيلها، وذلك بهدف التأثير على الآخرين (العمال). ²

***التحفيز:** إن التحفيز يعمل على منح دافعية أكبر للموظف وهذا بتقديم أفضل ما لديه لبلوغ الهدف المطلوب. لأن مكافئة الموظف على أي أداء معين ينتج منه استمرارية في تقديم الأداء العملي واستمراره بفعالية أكثر. ³

***توفير المعلومات:** إن الاتصال من بين المصادر الكثيرة التي تحتوي على معلومات بكمية معتبرة. كلما كانت عملية الاتصال ناجحة. فالالاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومة الضرورية لاتخاذ القرار وتوجه تقني على خلاف العاطفة. ⁵

***الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الفرد وهذا من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي. فهي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات. ⁶

1- طلال عبد الله الزغبى، موسى الكردي، مهارات الاتصال الجماهير، ط1، (أريد: عالم الكتب للنشر والتوزيع)، ص211، 311.

2- طلال عبد الله الزغبى، نفس المرجع السابق، ص211، 311.

3- طلال عبد الله الزغبى، نفس المرجع، ص311، 211.

4- مهارات الاتصال الجماهيري، نفس المرجع، ص311، 211.

5- مهارات الاتصال الجماهيري، نفس المرجع السابق، ص312،

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال

1-أهمية الاتصال: 1

-يساهم في تطوير العلاقات مع الآخرين وتقريب وحدة الفهم المشتركة بين الأفراد والمجموعة حول فكرة معينة.

- أن العملية الاتصالية تعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الأفراد والابتعاد على الغموض وسوء الفهم.

- يساعد الاتصال في توفير المعلومات على وضع وإعداد خطط وتنفيذها، داخل الإدارة وشرح بيانات وأهداف المنظمة التي تعمل عليها.

- يساعد في توجيه وتعديل وجهات النظر حول مسألة معينة وخلق وتكوين علاقات جيدة بين الأفراد.

- أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة والقدرة على انجاز الأهداف. وهي تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله.

- أن العملية الاتصالية ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين

2-أهداف الاتصال: 2

-أن الاتصال بدوره يهدف إلى نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد، وتحقيق التفاهم والثقة بين الإدارة والعاملين.

-يهدف إلى تسهيل تبادل المعلومات والمنافع بين الأفراد والمؤسسات.

-أن الاتصال يهدف إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو حتى في الرأي.

-توفير الوقت والجهد وتفاذي تكرار العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تعليمات ومناقشات أوضح.

-الاستفادة من أفكار الآخرين وتجاربهم، وحتى علاقاتهم.

-توليد الحماس لما يقترح من أفكار جديدة، والتحفيز على العمل بكفاءة.

-الاستجابة السليمة للنقد والتوجيه وتقديم النقد البناء.

1-ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص932.

2-نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، ط1، (الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2008)، ص89.

المطلب الثالث: أنواع ووسائل الاتصال

1-أنواع الاتصال

هنالك عدة أنواع و تصنيفات للاتصالات، ومنها:

*** الاتصال الرسمي:** هو ذلك الاتصال الذي يسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية، وقانونية محددة، كما انه غالبا ما يكون هذا الاتصال موثوقا ومكتوبا.¹

فهي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة. وهي بصفة عامة تنقسم إلى 3 أنواع:

1- الاتصالات العمودية والتي تتمثل في: 2

- **اتصالات نازلة:** هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى الأسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات.

- **اتصالات صاعدة:** هي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات، والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء. ولا تكتمل هذه الاتصالات إلا بشعور العاملين بوجود الثقة بينهم.

- **اتصالات أفقية:** هي الاتصالات الجانبية، التي تهدف إلى تعزيز العلاقات التعاونية مثل تنسيق العمل، تبادل المعلومات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل، في إدارات غير تابعة لهم تنظيما، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات.

*الاتصال غير الرسمي:3

هو اتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، يتم بين مستويات إدارية مختلفة، متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

ولا يتم الاتصال غير رسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات الاجتماعية غير الرسمية يجب على الإدارة إن تتفاعل مع هذا النوع من هذا الاتصال إيجابيا وعدم السماح له بالتأثير سلبا على التنظيم.

1-ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007)، ص562.

2-خفس المرجع، ص662، 762.

3-خفس المرجع ص662، 762.

2- وسائل الاتصال

هناك عدة وسائل أو أساليب للاتصال، ومن بين هذه الوسائل:

***الوسائل الشفهية:**¹ هي الوسائل التي تتم من خلالها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفهيًا هذا عن طريق الكلمة المنطوقة والمكتوبة مثل: المقابلات الشخصية، الندوات، الاجتماعات.

هذه الوسائل (الشفهية) من الوسائل الشائعة بكثرة، تتميز بالسهولة والصراحة ويعاب على هذه الوسيلة أنها تعرض المعلومات لتحريف أو عدم إيصالها بالشكل الصحيح والواضح.¹

***الوسائل الكتابية:** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به، عن طريق الكلام المكتوب مثل: المنشورات والتقارير، فهي تعتبر من الوسائل الأكثر نجاحًا ونفعًا، لأنها مكتوبة ويمكن الرجوع إليها في أي وقت، ولكن يعاب عليها أنها ليست شخصية وليست سرية، والبطء في إيصال المعلومات وقد يكون هناك الفهم الخاطئ عند تعدد المعنى للفكرة.²

***الوسائل غير اللفظية:** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك مثل: تعبيرات الوجه. وتسمى أيضًا لغة الجسم وقد تكون مقصودة أو غير مقصودة.³

المطلب الرابع: عناصر الاتصال⁴

1-المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، فهو ذلك الطرف الذي يقوم بنقل الرسالة وتوجيهها أو تبادلها مع الطرف الآخر، أي إن المرسل يكون منشئ هذه الرسالة أو ناقل لها فقط.

2-الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى (المعاني، الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معنا.

3-الوسيلة: هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أو بمعنى آخر هي تلك الأداة التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل مجموعة من المعلومات أو رموز، أفكار، المعاني من طرف لآخر.

1-بلال خلف السكرانة، مهارات الاتصال، ط1، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015)، ص 82-92

2-بلال خلف السكرانة، نفس المرجع، ص 82

3-بلال خلف السكرانة، نفس المرجع، ص 92

4-بلال خلف السكرانة، نفس المرجع، ص 62 .

4- **المرسل إليه:** هو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة يستقبلها أحد أو كل حواسه المختلفة السمع، البصر، من ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول أدراك معانيها، فهنا يقصد ذلك الشخص أو المجموعة من الأشخاص الذين يتلقون الرسالة الاتصالية وهنا يجب التركيز على أهمية دراسة طبيعة هذا الملتقى من أجل وصول المعلومة كما يجب فهمها.¹

5- **التغذية العكسية (رد الفعل أو رجع الصدى):** هو ردة فعل الملتقى بعد أن تصله الرسالة يمكن أن يكون رد الفعل هنا ايجابيا، كما قد يكون سلبيا وفقا لدرجة تقبل المرسل إليه للرسالة وفهمها والافتناع بها.²

*وقد لخص "هارولد لازويل" عملية الاتصال بالأسئلة الخمسة:³

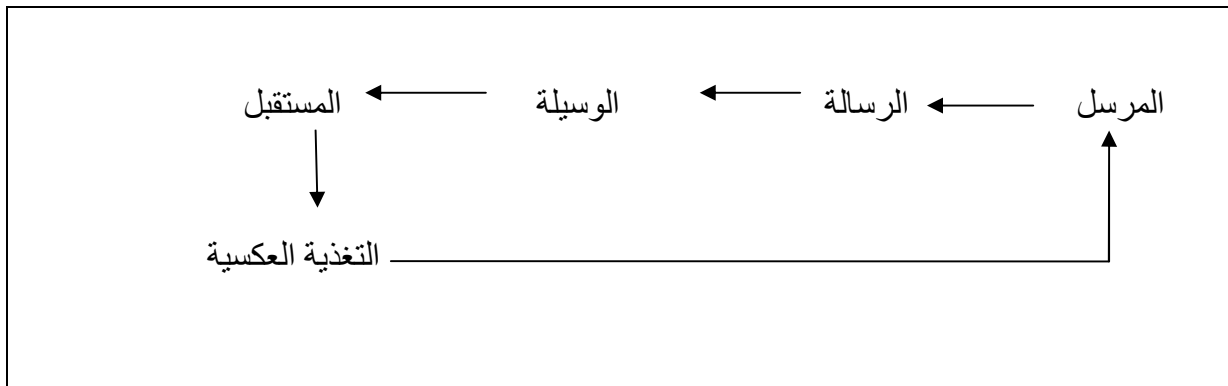
من? who

ماذا يقول? What He Say

بأي وسيلة? With what chanel

لمن? to whom

بأي تأثير? With watt effect



شكل رقم 1: الصورة البسيطة لعملية الاتصال

مصدر الشكل: سهيل عبيدات، إدارة الوقت، ط¹، (اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007)، ص301.

1-بلال خلف السكرانة، مهارات الاتصال، ط¹، (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015)، ص 92

2-بلال خلف السكرانه، نفس المرجع، ص 82

3-نفس المرجع السابق، ص72.

ويقسم "ديفز" عملية الاتصال إلى ستة خطوات متتالية هي:¹

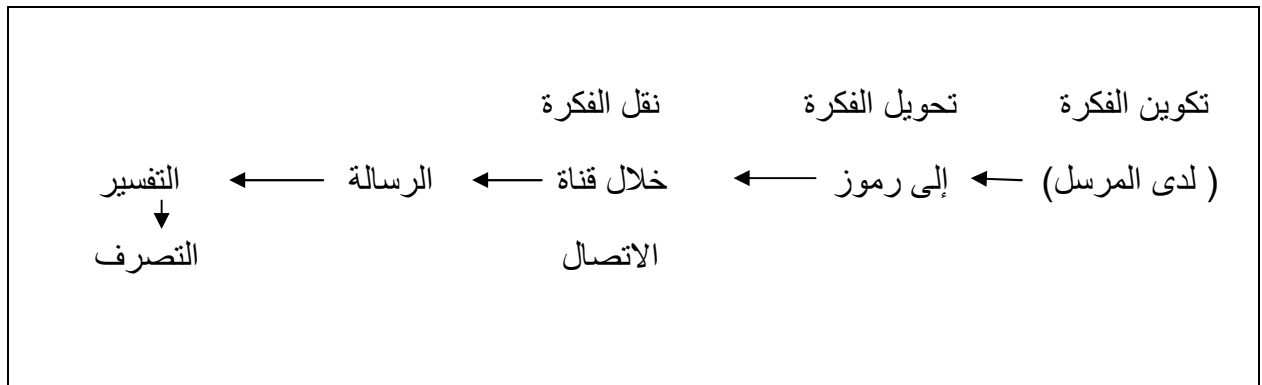
*تكوين الفكرة لدى المرسل.

*تحويل الفكرة إلى رموز.

*نقل الرسالة خلال قناة الاتصال.

*تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة أخرى.

*القيام بعمل أو تصرف ما.



شكل رقم 2: عمليات الاتصال عند ديفز.

مصدر الشكل :-سهيل عبيدات، إدارة الوقت، نفس المرجع السابق. ص401.

1-نفس المرجع السابق، ص72.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال. 1

توجد عدة معوقات للاتصال تسبب في عرقلة العملية الاتصالية لدى الفرد، الجماعة، مكان العمل. فقد تؤدي هذه المعوقات إلى تفكيك العلاقات بين الجماعة. ينتج منها نوع من الصراع الذي يتسبب في تدهور الحالة النفسية أو الاجتماعية، هو حتى المهنية من بين هذه المعوقات ما يلي:

1- تحريف المعلومات:

هو عدم الحفاظ على مصداقية وصحة المعلومة ودقتها هذا من خلال إضافة معلومات زائدة غير موجودة في الأساس، أو الاستغناء عن بعضها. هذا ما ينتج أخطاء كبيرة تؤدي إلى تلف أهميتها أو مصداقيتها مما يتسبب في نشوء أو تغيير معنى الحقيقي لهذه المعلومات وصحتها.

2- المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز الوسائل أو الرموز المستخدمة في الاتصال، فالعقد اللغوي قد يشكل عائق أمام وصول المعلومة وفهمها من قبل المستقبل. لذلك على المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب ذلك عن طريق التغذية العكسية لأن الكلمات الشائعة لها أكثر من تفسير مما قد يصعب الفهم السريع. وهذا يحدث نتيجة لاختلاف الخلفيات الثقافية، والخبرات عند الطرفين.

3- ضغوط الوقت:

إن ضغط الوقت قد يشكل عائقاً في نقل واصل المعلومات في الوقت المناسب والمحدد لمن يحتاجها. حيث توجد معلومات تكون محددة بالوقت عند بعثها مثل الرسائل المستعجلة.

4- حجم المعلومات:

الإفراط في نقل المعلومات و تضخيمها و استعمال مصادر غير موثوقة في جمعها , يجعل من فهم المعلومة و التأكد من صحتها أمراً صعباً.

*كما هناك معوقات تتعلق بالمستقبل هي: 2

-عدم الوعي بأهمية الاتصال.

-التحيز الشخصي ضد الآخرين عند الاستماع إليهم وعدم التأكد من فهم الرسالة وعدم وضوح الهدف من الرسالة.

-وجود أكثر من تفسير لمحتوى الرسالة.

1-عبد الخضار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007)، ص514.

2-نفس المرجع السابق. عبد الخضار حنفي. ص614.

معوقات متعلقة بالوسيلة:¹

- عدم مناسبة الوسيلة للرسالة.
- وجود معوقات (تشويش) عند نقل المعلومات.
- عدم إتقان المرسل لاستخدام الوسيلة.

أسباب تعود للمستقبل أو المرسل معا:²

- اختلاف الإدراك والمستوى الثقافي لكل شخص.
- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى. ويكون هذا الاتصال عادة على شكل تقارير واقتراحات وشكاوى.

5-معوقات بيئية:³

هي مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع، الذي يعيش فيه الفرد، وتؤثر عليه. وهذه العوامل هي:

- اللغة المستخدمة، والتفسير لمعاني بعض الكلمات في ضوء القيم والعادات والتقاليد.
- عدم كفاءة وأدوات الاتصال المستخدمة.
- الحيز المكاني الضيق، يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر أحيانا.
- لذلك لابد من من اتباع متطلبات الاتصال الإداري الفعال خاصة: الدقة، الوضوح و استعمال لغة تخاطب حسب مستوى المستقبل و اختيار التوقيت الصحيح .

1-عبد الخضار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007)، ص514.

2-نفس المرجع السابق. عبد الخضار حنفي. ص614.

3-http://mawdoo3.com_14:24_12/05/2019

المبحث الثاني: مهارات الاتصال

تمهيد:

تعتبر مهارات الاتصال من أهم العناصر الرئيسية المستخدمة عند أي شخص يمتلك هذه القدرات. كالتدريب والتعليم. وقد عرفت على أنها تنظيم مركب من السلوك المادي أو اللفظي.

المطلب الأول: مفهوم مهارات الاتصال

يعرف "الفتلاوي" مهارات الاتصال أنها:

"هي نوع من الأداء تعلم الفرد أن يقوم بها بسهولة، كفاءة وثقة واقتصاد في الوقت والجهد. سواء كان هذا الأداء عقليا أو اجتماعيا أو حركيا".¹

* إن المهارات الاتصالية عبارة عن أداء العمل بطريقة متقنة وبكفاءة عالية، مما يساعد على اكتساب الجهد والوقت.

تعرف "نهلة محمد الفرعان" مهارات الاتصال:

"هي كل سلوك يعتمد عليه الطالب، الفرد، للتفاعل مع الآخرين كمهارة الاستماع الفعال ومهارة التحدث ومهارة التعبير عن المشاعر وفهم الآخرين، ومهارة التغذية الراجعة ما ترتبط بها من القدرة على التعبير المناسب، سواء باستخدام السلوكيات اللفظية أو غير اللفظية".²

* وحسب هذا التعريف المقدم، فإن مهارات الاتصال تتمثل في مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الفرد من أجل الوصول إلى اتصال فعال مع الآخرين.

ومن هنا يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي مفاده ما يلي:

إن مهارات الاتصال هي تلك القدرات التي يكتسبها أي شخص من الاستماع، الانتباه، الإدراك التي تساعده في التواصل مع الآخرين على المستوى المهني أو الاجتماعي، فهي مهارات تتطلب التدريب المستمر لاكتسابها بطريقة صحيحة وفعالة.

1- نهلة محمد الفرعان، فاعلية برنامج ارشادي سلوكي في تنمية مهارات الاتصال لطلاب، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ع(1)، م(5)، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، كانون الثاني، 2016، ص21.

2- نفس المرجع السابق ص22.

المطلب الثاني: أهمية مهارات الاتصال¹

فهذه المهارات هي التي تساهم في تفعيل وتسهيل العملية الاتصالية وفهمها يكون كما هو مقرر أن تكون الرسالة الموجهة، ولكن كل هذه المهارات لا تكمن أو توجد في أي شخص كان، وإنما فقط لدى شخص لديه القدرة على التكلم أو الإصغاء إضافة إلى الموضوعية في الحديث. ويكون هذا الفرد ذو كفاءة وخبرة عالية في توصيل الأفكار.

- مهارات الاتصال تساعد على فهم وتحليل الرسائل الاتصالية ونقلها بالشكل الصحيح والواضح.

- أنها تساهم في تكوين العلاقات من خلال القدرة على التواصل مع الآخرين وكسب ثقتهم.

- أنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول في نقل المعلومات إلى المستهدف.

- تعمل على تسهيل التعامل مع المواقف الصعبة التي تتطلب وجود اتصال وسريع في الوقت نفسه.

-توفر الوقت وتسرع من عملية إيصال المعلومات و الأفكار.

-توفر الجهد وتسهل عملية التعبير عن الذات وإيصال الخبرات العملية والعلمية.

-التعرف على آليات الإدراك الذهني ومفهوم الذات والعلاقة بينهما وتحسين القدرة على فهم الرسائل الاتصالية.¹

1 -طلال عبد الله الزعبي، مهارات الاتصال الجماهيري، ط1(اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،2010)، ص901.

المطلب الثالث: أنواع مهارات الاتصال

تتعدد و تختلف أنواع مهارات الاتصال من مهارة إلى أخرى، وعلى كيفية اتخاذها أو اكتسابها، فهي تعتبر من بين أهم العناصر الأساسية في الاتصال التي تهدف إلى إنجاحه سواء مع الفرد، الجماعة، العمل. و القيام بعملية الاتصال بشكل فعال تتطلب إتقان مهارات والتي لها دور أساسي في إنجاحها أو فشلها.

كما تتحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه قصد بلوغ الأهداف وتكون مفهومة لدى كل فرد في المنظمة. ومنها ما يلي:

1-مهارة الكتابة:

القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قراه من أفكار وعبارات، من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية عن الثانوية.¹

2-مهارة الإنصات:

يجب على المستمع أن يقدم كل اهتمامه والاستماع الجيد وان يقوم بالتركيز على ما يقوله الآخرين وعدم الانشغال بأمر آخر أثناء الإنصات وهذا ليتفادى عدم حصوله على المعلومات المهمة.³

3-مهارة التفكير:

وهي مهارة أساسية للمرسل والمستقبل، وتختلف نوعية التفكير ومستواه تبعاً لموضوع الاتصال والرسالة المراد إيصالها وتبعاً لحدود وإمكانات المرسل والمستقبل.⁴

1- محفوظ احمد جودة، العلاقات العامة، مفاهيم معاصرة، د.ط، (عمان الأردن: دار وهران لنشر والتوزيع)، ص941-951.

2- نفس المرجع السابق، ص51.

3- نفس المرجع السابق، ص51.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

1-تعريف الأزمة: تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الأزمة على اختلاف طبيعتها ومجالات حدوثها وكذا حسب نوع هذه الأزمة وتصنيفاتها.

*عرفت الأزمة حسب قاموس "مختار الصحاح" على أنها:

«الأزمة تعني الشدة والقحط وتأزم الأمر إذا صعب واشتد على أهله.»¹

فنقول على أمر معين أو وضع ما انه تأزم عند ما يصعب التعامل معه وعدم التمكن من إيجاد حل له.

أما القاموس الإنجليزي "ويستر" waster dictionry فقد عرف الأزمة أنها:

«زمن حاسم أو زمن خطر عظيم، ستقرر نتائجه ما إذا كان ستتبعه عواقب سيئة كأزمة مالية أو اقتصادية.»²

*في هذا التعريف يعتبر أن الأزمة موقف حرج يمكن أن تؤدي نتائجه إلى عواقب أو خسائر فادحة.

كما عرف العديد من المفكرين والباحثين من بينهم Biber سنة 1988 الذي عرف الأزمة أنها:

«تمثل نوع من التغيير في الوضع والحالة المستقرة التي تنجر عنها نتائج غير مرغوب فيها ان لم يتم التعامل معها بشكل صحيح»³

-وتعني الأزمة حسب هذا التعريف بأنها عبارة عن وضع غير مستقر قد تؤدي نتائجه إلى تدهور الوضع وتعقده أكثر إذ لم يعالج بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

-من خلال التعاريف السابقة للأزمة يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي مفاده: هي حدوث خلل أو تغيير مفاجئ في الأوضاع المستقرة والدخول في وضع استثنائي أو خاص يتطلب التعامل معه السرعة والعقلانية في اتخاذ القرارات.

1-عبد الكريم احمد جميل، إدارة الازمات والكوارث، ط1 (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015)، ص21.

2-عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الازمات، (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015)، ص45.

3-عبد الكريم احمد جميل، نفس المرجع السابق، ص21.

2-تعريف إدارة الأزمات:

حسب موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية الدولية، فإن إدارة الأزمات تعني:

«مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات والإجراءات الموجهة نحو اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية الطارئة، دون اتساع نطاق هذه الأزمة أو النزاع مما يؤدي إلى قلب موازن القوى القائمة وتهديد السلم والأمن الدوليين وتجنب احتمالات المواجهة بين القوى الكبرى. 1»

قدم لنا هذا التعريف مصطلح إدارة الأزمات من نطاق السياسة الدولية، حيث ركز على الإدارة على المستوى الدولي من خلال الأساليب والمؤسسات الدولية المختلفة التي تعمل على تهدئة الأوضاع والسعي إلى تسوية الأزمات دون الوقوع خسائر وتجنب الصراعات بين الدول.

و عرف milburn "سنة 1983 إدارة الأزمة على أنها:

«هي التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل على التقليل من المخاطر المحتملة واغتنام الفرص لتحقيق الربحية. 2»

في هذا التعريف إدارة الأزمة هي القدرة على التحكم في الجوانب المتعددة للأزمة وذلك من خلال وجود قيادة فعالة تدرك أو هي قادرة على تحويل الجانب السلبي للأزمة إلى فرصة إيجابية يستفاد منها.

أما "عليوة" فقد عرف إدارة الأزمات أنها: «تعني في الأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابيتها. فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات 3».

إدارة الأزمات هي عبارة عن مواجهة لازمة معينة باستخدام الأدوات العلمية والإدارية لتفادي أو تجنب السلبيات من جهة واستغلال الفرص التي تتبعها من جهة أخرى.

1-ناضم عبد الواحد الياسور، موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية الدولية، ط1، (لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2008)، ص27.

2-عبد الكريم احمد جميل، نفس المرجع السابق 21

3-عبد الرزاق الدليمي، نفس المرجع السابق، ص21.

*من هنا نصل إلى تعريف إجرائي لإدارة الأزمات مفاده: إدارة الأزمات هي نوع من الأساليب الإستراتيجية التي تستخدمها الإدارات لمواجهة الأزمات التي تواجهها. وبطريقة تكون علمية وذات أسلوب يكون دقيق لتفادي أزمات جديدة في المستقبل والاستفادة منها.

المطلب الثاني: أسباب حدوث الأزمة.2

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي بالمنظمة إلى مواجهة أزمات حادة مهما كانت هذه المنظمة ناجحة ورائدة في مجالها. ومن هذه الأسباب ما يلي:

-**ضعف الإمكانيات المادية والبشرية** للتعامل مع الأزمات والذي يعني غياب الوسائل ونقص في الميزانية وكذا غياب الكفاءات البشرية المؤهلة التي تعمل على ضمان السير الجيد للعمل.

-**تجاهل إشارات الإنذار المبكر**، وهذا من خلال التغافل والتجاهل في حل المشاكل الموجودة مما يؤدي إلى تفاقمها وتحويلها إلى أزمات.

- **عدم وضوح أهداف المنظمة** وعدم رسم خطة واضحة ودقيقة لأهداف المنظمة وتوجهاتها مما يصعب من نقد ها ويجعلها تواجه مشاكل عديدة وأزمات قد تسبب في زوالها.

-**الخوف الوظيفي** والذي ينتج عن عدم رضي العاملين وشعورهم بعدم الانتماء والوفاء للمنظمة. وهذا راجع لعدم إشراكهم في اتخاذ القرار، وغياب التحفيز على أداء الرأي والإبداع ما يخلق نوع من التسبب واللامبالاة في أداء العمل، وهذا ما يؤدي إلى حدوث خلل في التسيير والذي يتطور مع الوقت لتصبح أزمة.

-**ضعف نظام المعلومات**، لأن عدم توفر المعلومات الدقيقة والكافية يجعل من عملة اتخاذ القرارات أمرا صعبا والنقص في المعلومة أو عدم دقتها يشكل عائق كبيرا عند معالجة أي مسألة خاصة في المواقف الحاسمة، التي تفرض الدقة في اتخاذ القرار أثناء الأزمات والمشاكل المعقدة مثلا.

-**القيادة الإدارية غير الملائمة** أو عدم قدرة المدراء على تحمل المسؤولية والتصرف السليم في المواقف الصعبة وعدم امتلاكهم لرؤية مستقبلية. فالقائد الإداري يجب أن تكون له القدرة على التحكم في زمام الأمور ويدرك كيف يتعامل مع المشاكل والأزمات التي قد يتعرض لها.

المطلب الثالث: أنواع الأزمات الإدارية.

حسب التصنيف الذي قدمه "الخيضري سنة 2003 يمكن تصنيف الأزمات إلى:

1- تصنيف الأزمات من حيث التكوين: 1

- **مرحلة الميلاد:** هي مرحلة ظهور بوادر الأزمة وإدراك وجود وضع غير طبيعي.

- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في التطور السريع والتوسع، فكلما تعطلت الإدارة في معالجتها، زاد نموها وتعقدتها أكثر.

- **مرحلة النضج:** هنا تكون الأزمة قد بلغت أوجهها واكتملت كل جوانبها وتتضح معالمها بشكل كامل.

- **مرحلة الانحصار:** يتم في هذه المرحلة تحديد الأسباب الرئيسية للأزمة وحصرها في جانب أو مجال معين لتعامل معها.

- **مرحلة الاختفاء:** هي المرحلة الأخيرة والتي تقل وتخف فيها حدة الأزمة تدريجياً، وتبدأ بوادر الانفراج بالظهور باختفاء الأزمة وزوالها.

2- تصنيف الأزمة من حيث عدد تكرار حدوثها: 2

- **أزمات ذات طابع دوري متكرر:** هذا النوع من الأزمات تأتي بصفة دائمة، غالباً ما يكون لها وقت محدد وتكرر باستمرار.

- **أزمات ذات طابع فجائي:** وهي الأزمات التي لا يمكن الانتباه لها ولحدوثها، وتكون غير متوقعة وتحدث بالشكل العشوائي.

1- زينات موسى مسك، واقع الأزمات في المستشفيات القطاع العام للعاملة في الضفة الغربية استراتيجيات التعامل معها من جهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة، 2011)، ص 51-61.

2- زينات موسى مسك، نفس المرجع السابق، ص 61.

4-تصنيف الأزمات من حيث شدتها: ¹

- أزمات عنيفة: وهذا النوع من الأزمات يصعب مواجهتها، فهي معقدة وتمس جوانب متعددة وليس من السهل تحديد ومعرفة السبب الأساسي في حدوثها نظرا لتشعب أطرافها.
- أزمات خفيفة هادئة: هي الأسباب البسيطة والتي غالبا ما تكون أسباب حدوثها واضحة، مما يساعد حلها بسهولة.

5-تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير: ²

- أزمات خاصة: تنحصر في جزء أو أكثر، أي في وحدة أو فرع محدد ولا تؤثر على بقية أجزاء المنظمة.
- أزمات شاملة: والتي تمس كل أجزاء الكيان الإداري. وهذا النوع من الأزمات يكون تأثيرها أكبر.

6-تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة: ³

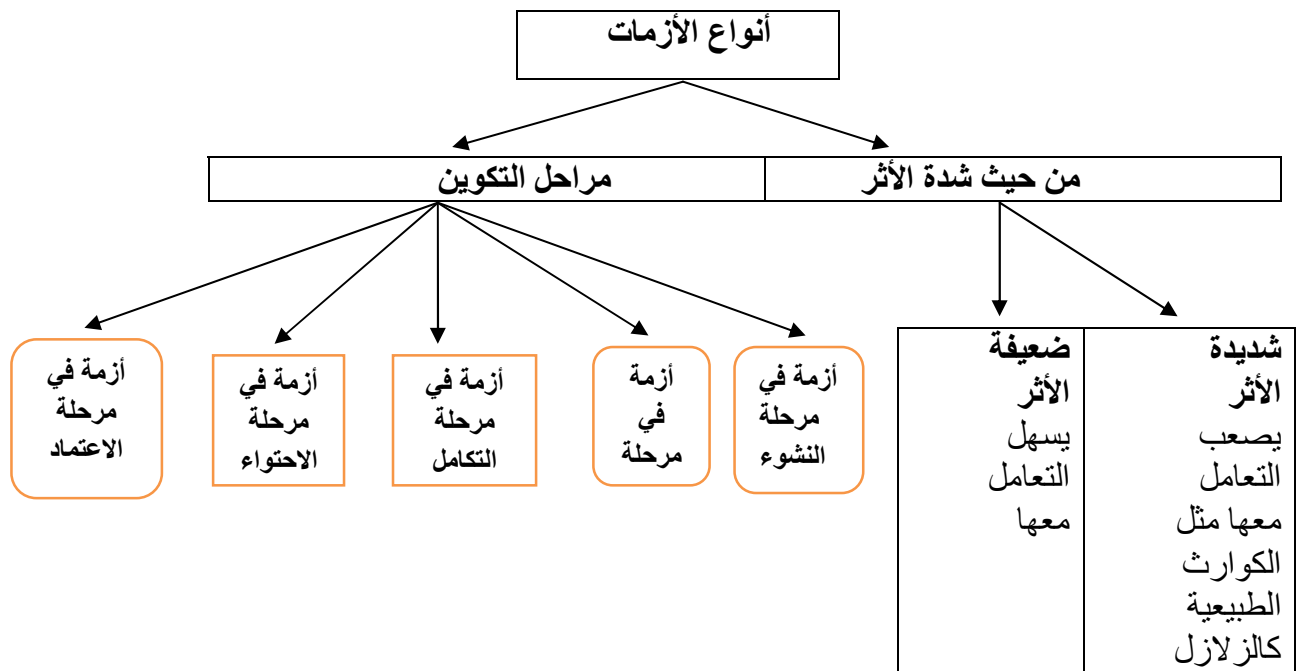
- أزمة مادية: ذات طابع اقتصادي، أي تكون بسبب نقص المورد المالي والإمكانات داخل المنظمة.
- أزمة معنوية ذات طابع نفسي: وهذا النوع من الأزمات تحدث عندما يكون الموظف أو العمل غير قادر على ملازمة عمله، بسبب ضغوطات نفسية مختلفة تؤثر على أدائه للعمل.

¹نفس المرجع، ص61.

²نفس المرجع، ص61.

³زينات موسى مسك، نفس المرجع السابق، ص61.

شكل-4 أنواع الأزمات حسب شدة الأثر ومراحل التكوين.



مصدر الشكل: سعاد خالدي. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي. زمة الربيع العربي نموذجاً. أطروحة دكتوراه منشورة. كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية. قسم علوم الاعلام والاتصال. جامعة وهران. احمد بن بلى 2017/2016.

المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات إدارة الأزمات:

1-مراحل إدارة الأزمات: 1

-الاستعداد اللازمة: في هذه المرحلة يتم فيها توفير الإمكانيات اللازمة، التي تساعد على التنبؤ بالأزمات وكذا العمل على تدريب وتكوين الأفراد في مجال إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها.

-التصدي للآزمة: في هذه المرحلة يسرع في تنفيذ خطة المواجهة. التي تم وضعها للتقليل من نطاق الآزمة والحد من الآثار السلبية التي يمكن أن تنجم عنها.

-إعادة التوازن: في هذه المرحلة يتم العمل على إعادة المنظمة إلى نشاطها ووضعها الطبيعي وفقا لخطتين:

*خطة قصيرة الأجل: والتي تهدف إلى إعادة التوازن قدر المستطاع. من خلال إعادة تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو إدراك الوضع وتجاوز التأثير السلبي الذي خلفته الآزمة.

*خطة طويلة الأمد: وهنا عادة ما تكون الخطة عبارة عن استراتيجيات طويلة الأمد والتي تعمل على الرفع من مستوى المنظمة ومكانتها إلى وضع أفضل.

2-استراتيجيات إدارة الأزمات: 2

-إستراتيجية وفق نمو الآزمة: تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهور الوضع أكثر وفي نفس الوقت السعي إلى التقليل من درجة تأثيرا الآزمة. وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات.

-إستراتيجية التجزئة: تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المكونة للآزمة والقوى المؤثرة فيها خاصة في الآزمات الكبرى حيث يمكن تحويلها إلى آزمات صغيرة أو جزئية سهلة الحل.

-إستراتيجية دفع الآزمة للإمام: تعمل على الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الآزمة إلى مرحلة متقدمة من الآزمة من أجل خلق صراع أو انقسام بين القوى الصانعة للآزمة مما يؤدي إلى إضعاف هذه الآزمة والتخفيف من شدتها وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير منسجمة لخلق الآزمة.

-إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم في التعامل مع الآزمات القوية والصعبة التي يصعب مواجهتها. وترتكز على وجوب ركوب عربة قيادة الآزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة ومغايرة لاتجاه الآزمة.

1-عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة وإدارة الآزمات، ط1، (الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2015)، ص351

2-بلال خلف السكارنة، إدارة الآزمات، ط1، (الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع، 2015)، ص561.

المطلب الخامس: معوقات إدارة الأزمات

هناك عدة معوقات تعرقل إدارة الأزمات ومنها:

1- **المعوقات الإنسانية:** فهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مثل: 1

* تجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط اللازمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.

* القصور في فهم موضوع الخطر سواء من قبل المدير أو الموظف مما يؤدي إلى تأزم الوضع دون إدراك ذلك.

* الاعتماد الزائد على الجماعة والإيمان بعبارة لست الوحيد المسؤول عما حدث أو ما سيحدث.

* الاعتقاد من بعض الأشخاص إن عملية إدارة الأزمات ليس لديها أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.

* التعامل مع كافة الأزمات بنفس الطرق والمناهج وتجاهل فكرة أن لكل أزمة خصائصها وأسبابها وحجمها أيضا. فكل أزمة تحتاج إلى حلول وبدائل مختلفة عن الأزمات الأخرى.

1- زينات موسى مسك، نفس المرجع السابق، 84_94.

2-المعوقات التنظيمية: تتعلق بالجانب التنظيمي ومنها: ¹

- *عدم وجود تحديد واضح للوظائف والمسؤوليات.
- *ضعف دعم وتأيد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمات.
- *ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- *عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.
- *اختلاف الخلفيات و الثقافات الاجتماعية للأفراد ,و عدم التوافق في وجهات النظر و طرق العمل و عدم وجود التناسق بين الأفراد العاملين في المنظمة يجعل من مهمة إدارة الأزمات صعبة قد تؤدي إلى تفاقم الوضع بدلا من القضاء عليه.

3-المعوقات المتعلقة بالاتصال: ²

- *صعوبة في نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة.
- *محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة لتصدي الأزمات.
- *عدم اطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي الى صعوبة السيطرة على الأزمة.
- *عدم وجود نظام اتصال خاص بإدارة الأزمات يساعد على المواجهة ويضمن التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية.

1-زينات موسى مسك، نفس المرجع السابق، ص94

2-زينات موسى مسك، نفس المرجع السابق، ص94.

المبحث الرابع: القيادة الإدارية

نتعرف في هذا المبحث على القيادة ومفهومها. وعلى أهمية القيادة الإدارية داخل المنظمة. وفيما تتمثل متطلبات وعناصر القيادة، القائد ومهارات وسمات القيادة الناجحة.

المطلب الأول:

1- مفهوم القيادة:

يعرف "بشير العلاق" القيادة على أنها: «هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة». 1

*يرى أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الأفراد بغرض تحقيق الأهداف والنتائج المحددة.

ويعرف "عدي عطا حمادي" القيادة أنها: «هي نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير. والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة». 2

من خلال هذا التعريف يمكن القول ان القيادة تكون في شخص ينفرد بخصائص عن باقي الأشخاص ويمارس السلطة والتأثير على مجموعة من الأتباع او العاملين لأجل توجيه تلك المجموعة نحو ممارسة سلوك معين لتحقيق هدف معين.

- ومن خلال هاذين التعريفين للقيادة، يمكن تقديم تعريف إجرائي مفاده: القيادة هي كل سلوك او نشاط يمكن الفرد أي القائد الذي يمارسها من التأثير على الآخرين بشكل ايجابي وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة وتتطلب القيادة توفر مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز القائد من غيره والتي تمكنه من الوصول إلى قيادة فعالة.

2- مفهوم القيادة الإدارية: يعرف "عليوة" القيادة الإدارية أنها: «النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدرا القرار والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين». 3

*في هذا التعريف يظهر ان القيادة الإدارية هي المهام التي يمارسها القائد الإداري، من خلال القرارات التي يتخذها وكذا إشرافه على الموظفين، التأثير عليهم، ودفعهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة

1- بشير العلاق، القيادة الإدارية، ط1، (عمان، الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع، 2010)، ص41

2- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، ط1، (عمان: دار البداية، 2013)، ص71

3- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010)، ص81.

ويعرف «بلال خلف السكرانة» القائد على أنه:

«هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائه من ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.»¹

إن القائد هو كل شخص قادر على تحمل مسؤولية فريقه في العمل، وله القدرة على تشجيعهم وتحفيزهم للعمل الجيد، القوة في التأثير عليهم بمهارات المتعددة كالاستماع، التحدث وله كاريزمية خاصة به، تجعله شخصاً يمتلك مكانة خاصة لديهم ويمارس السلطة بكل ديمقراطية.

إن القيادة الإدارية هي كل نشاط يقوم على قدرة القائد أو كل مسؤول إداري على التأثير في الجماعة أو العاملين وتوجيه نشاطاتهم وسلوكياتهم. و أصدر الأوامر لتحفيزهم على العمل وهذا يهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة للوصول إلى النتائج المستهدفة.

1-بلال خلف السكرانه، نفس المرجع السابق، ص 81 .

المطلب الثاني: أهمية القيادة¹

- تكمن أهمية القيادة على بأنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين. بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المنظمة.
- تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر المستطاع.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المنظمة وتسعى جاهدة إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة الخاصة بها.
- تحمل القيادة المسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية، من خلال التوفيق بين هذه التناقضات والمواقف.
- * كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في:

- التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي بين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي. -2

المطلب الرابع: متطلبات وعناصر القيادة الإدارية³

1-متطلبات القيادة ومنها:

- * التأثير: هي القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- * النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منفعة هو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- * السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف بها ويطاع أيضا.

1-بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 25_35

2-نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014)، ص 57

3-بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 45_55 .

2-عناصر القيادة ومنها:

- وجود مجموعة من الافراد والاتفاق على اهداف المجموعة التي تسعى للوصول اليها.
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب، والقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

*كما هناك واجبات للقائد منها:¹

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- العدل بين الأفراد في المعاملة وإتاحة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

وكما نجد الفرق بين الإدارة والقيادة:

الإدارة عملية يواجه فيها الأفراد (الموارد البشرية) وعناصر البيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) للوصول لنتائج أكثر فاعلية في مواقف العمل أو الإنتاج. فهي تركز على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة وكما أنها تمهل العنصر البشري. وعكس القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتممية مهاراته وقدراته وتدريبه لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف.²

1-بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 45-55.

2-بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 55.

الفرق بين القائد والمدير:

القائد	المدير
-يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى. -يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة. -يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء. -يستخدم قوة التأثير الشخصي ويعمل من خلال الجماعة له.	-يركز على الحاضر (الربح والخسارة). ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي لتصرف. -يطبق البيانات واللوائح. -يظل محايد للوصول لقرار موضوعي. -يستعمل مكانته الوظيفية وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

جدول 1: الفرق بين القائد والمدير

مصدر الجدول: بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 45_55.

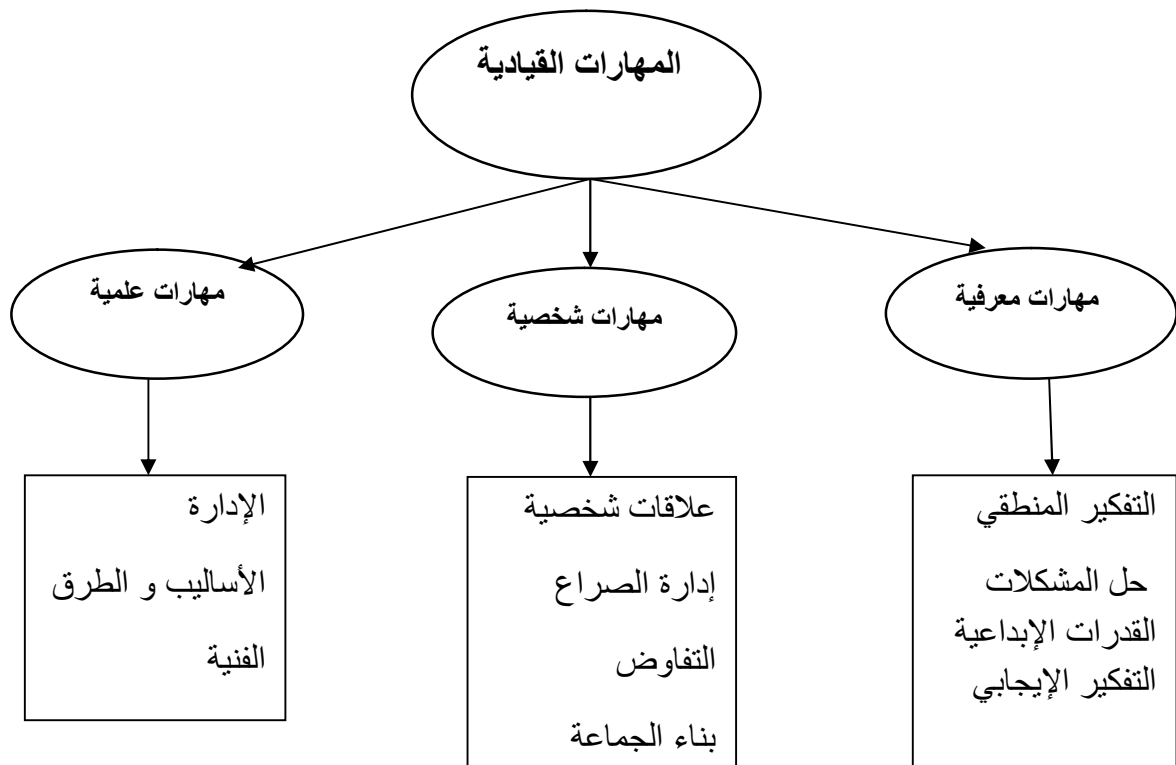
المطلب الرابع: مهارات وسمات القيادة الناجحة

يمكن تلخيص السمات العامة للقائد فيما يلي: ¹

- يتمتع بذكاء اجتماعي والقدرة على التفاعل الاجتماعي مع العاملين داخل العمل وخارجه.
- يحرص على بناء الجماعة وتماسكها والمحافظة عليها، من خلال كفاءته في إدارة الصراع والتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار.
- قادر على تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف الجديدة.
- يمارس مبدأ الشورى ويتبادل الآراء مع موظفيه.
- يتصف بالطموح، المثابرة، الإبداع، الابتكار، التخطيط والتنظيم في عمله.
- يمارس التوجيه والإرشاد بكفاءة.
- يتمتع بذكاء انفعالي بحيث يكون لديه القدرة على معرفة مشاعر الانفعالات المحيطة به وانفعالاته.

1-بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص 45_55.

شكل رقم 07: المهارات القيادية¹



مصدر الشكل: بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 732

1-بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 732 .

خلاصة الفصل:

يعتبر الاتصال من العناصر الأساسية التي لها دور فعال في مختلف المجالات، فهو العملية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين الأعضاء أو أفراد المجتمع بصرف النظر عن حجم هذا المجتمع وثقافته وطبيعته تكوينه وحتى على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها، فالمنظمات تعتمد قدرتها في النجاح والاستمرار على مدى نجاحه وفاعلية النظام الاتصالي لها.

فإدارة الأزمات تتوقف على التواصل الجيد بين مختلف المستويات الإدارية التنسيق بينها لضمان إيصال المعلومات والأفكار بشكل أسرع وفي الوقت المناسب بالقيادة الإدارية الفعالة التي تمارس نشاطها بكل موضوعية وهذا قصد بلوغ الهدف المرغوب.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

سنحاول في هذا الفصل التعرف على الأساليب و الطرق التي تمكن المنظمات من الوصول إلى حل الأزمات التي تتعرض لها أو حتى تتجنبها قبل وقوعها من خلال تطبيق استراتيجيات خاصة بإدارة الأزمات و تكوين فرق متخصصة في هذا المجال قادرة على إعداد خطط مستقبلية بالإضافة إلى تحديد الدور الذي يلعبه اتصال الأزمة خلال فترة الأزمات و كيف ينجح القائد في إدارتها و احتوائها بإيجاد البدائل و الحلول المناسبة لها .

المبحث الأول: التخطيط لإدارة الأزمات و أهميته.

المطلب الأول: إعداد خطة إدارة الأزمات

تمهيد:

1-إن خطة أو التخطيط لإدارة الأزمات من بين أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها كل إدارة لتفعيل وإبقاء أنظمتها تعمل بشكل سيلم.

يرى "لوكاز سكي" أن التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن: ¹

«قيادة لديها القدرة على اتخاذ القرار والتعرف على الأسباب عند حدوث الأزمة وإعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية الاتصال الفوري مع الجمهور الداخلي والخارجي الأكثر تأثراً بالأزمة وهذا في الخطوة الأولى. أما في الخطوة الثانية فهي وضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة، من خلال تقديم المعلومات الأساسية ومنح السلطات وتوزيع المسؤوليات التي يمكن المنظمة من العمل السريع ثم الاستجابة الفورية والتي تتضمن الانفتاح على وسائل الإعلام. كما توجد عدة نقاط أشار إليها في وضع خطة إدارة الأزمة :

. إدارة الأزمة تقع على مسؤولية الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة.

. ضرورة تحديد الأزمات المتوقعة وإدراك مدى أهميتها وخطورتها.

. ضرورة وضع أولويات في التعامل مع الأزمة والاهتمام الأقصى بالموارد البشرية.

. ضرورة تحمل المسؤولية والقدرة على التحكم في المعلومات و كذا امتلاك رؤية إستراتيجية .

كما يوضح كل من "مارت نلي و برجس": «إن كل منظمة يمكنها أن تتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجهها من ثم تقوم بوضع الخطط اللازمة لمواجهة هذه الأزمات، وبمجرد وضع الخطة يتم مناقشتها لمراجعة إجراءات الاستجابة المناسبة للأزمة، ولذلك يجب أن يتصف التخطيط للأزمات بالشمول والانتظام. ²

لذا يجب إعداد خطة لتجنب المخاطر والاستعداد لها، وهذا بوضع خطة تتماشى مع أهداف المنظمة و التطورات التي تحدث لتجنب الوقوع في أزمات مستقبلًا.

كما يعتبر التخطيط مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، وبغياب القاعدة التنظيمية لتخطيط من الصعب الوصول إلى حلول ممكنة خاصة مع ضيق الوقت و تأزم الأوضاع خلال الأزمات فالتخطيط يساعد على معرفة ما يجب فعله و متى يجب. ³

1_راسم محمد الجمال،خيرت معوض عياد،إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي،ط1،ط2(لبنان:الدار المصرية اللبنانية،2004)،ص543.

2_راسم محمد الجمال،نفس المرجع السابق.ص641.

3-زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين،(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة خليل، كلية التمويل و الإدارة،2011)،ص24،14.

حيث يرى "مهنا" أن التخطيط لإدارة الأزمات ما هي إلا عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط تتم مبكراً، قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، تستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة، والتحضير لرد عليها في حالة حدوثها وثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها.¹

في هذا التعريف نجد أن التخطيط لإدارة الأزمات عملية تكون دائمة ومستمرة ويجب أن تكون المنظمة تخضع لقوانين وإجراءات المنظمة، فتحظر قبل حدوث الأزمة أي يتم تحضيرها قبلاً لتفادي أي خسارة للوقت، وإذا كان هناك أزمة تكون المنظمة جاهزة لأنها قد أعدت خطة مسبقاً لمثل هذه الأوضاع.

كما تشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الإدارة الفعالة للأزمات، ورغم اختلاف أنواع هذه الأزمة، إلا أنه يمكن تطبيق عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة وهذا بناء على الأسس التالية:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة.

- توفير المعلومات حول الأزمة من أجل إعداد الخطة.

- ضمان وجود نضام اتصال فعال مرتبط بالأزمة.

- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية.

- الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات.

يتطلب التعامل مع الأزمات في البداية توضيح الفرق بين مراحل تطور الأزمة ومراحل إدارة الأزمة. حيث تشير الأولى إلى دورة حياة الأزمة منذ ميلادها، ثم مرحلة النضج ومرحلة أو الانحسار والتقلص ثم المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الاختفاء، أي أن تطور الأزمة يعني الخطوات أو المسارات التي تسلكها الأزمة منذ لحظة نشوئها حتى لحظة اختفائها وانتهائها.²

أما المقصود بمراحل إدارة الأزمة، فهو مصطلح يستخدم لبيان كيفية مواجهة الأزمة والتعامل معها بهدف محاولة التقليل من حجم الخسائر التي تنتج عنها.³

إن مراحل إدارة الأزمة هي كل مرحلة تعمل لتفادي حدوث أي أزمة في المستقبل وإدارتها في الحاضر دون الوصول إلى تطور يؤدي إلى تفاقمها الوصول إلى الخسائر كبيرة تؤدي بالسلبية على المنظمة.

1- مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات والكوارث، د. ط، (الإسكندرية: دار الفتح، 2008)، ص 342.

2- محمد عبد الوهاب حسن حشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، ط 1، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريد، 2008)، ص 93، 04.

3- محمد رشاد المحلاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، د. ط، (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1993)، ص 16 - 56.

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:¹

1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

وتتمثل هذه المرحلة في إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات إنذار للآزمات المحتملة توفير فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة وكذا إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار و نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2-مرحلة الاستعداد والوقاية:

تتمثل هذه المرحلة في عملية إجراء فحص لكل ما قد يسبب أزمة، كإجراء فحص روتيني وصيانة لكل المعدات، وتوفير إرشادات فنية رسمية اتخاذ إجراءات تستخدم فيها أدوات إدارة الآزمات لتحليل الخطر وتحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات وتوقع الاحتمالات الممكنة التي تفضي لإيجاد الحلول الملائمة.

3-مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

في هذه المرحلة يتم الحصول على المعلومات اللازمة والعمل على تحديث القدرات في مجال الاحتواء اختبار قدرات المنظمة في التصدي لأي تهديد والعمل على تنفيذ أسلوب الاحتواء المعتمد و ذلك للحد من توسع نطاق الأزمة و زيادة شدتها مما يسهل السيطرة عليها ويقلل أضرارها.

4-مرحلة استعادة النشاط:

في هذه المرحلة يتم تحديد المستوى الأدنى من المهام لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.

5-مرحلة التعلم:

تتمثل في مراجعة الآزمات السابقة والأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة هذه الآزمات لتحديد نقاط القوة والضعف. والعمل على الاستفادة من هذه التجارب في مواجهة آزمات أخرى أو تجنب وقوعها من الأساس.⁵

1-محمود عبد جابرية، إدارة الآزمات بين التطبيق، ط1، (عمان الأردن: يافا العملية للنشر و التوزيع، 2017) ص45، 55.

المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات

تتعدد و تختلف اغلب الأزمات التي لها أكثر من شق وجانب. نظرا للتغيرات و الظروف المتلاحقة التي تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية التي تنشط فيها المنظمة، بحيث كل إدارة لأي منظمة تحتاج إلى فريق من المختصين وذوي الخبرة في الإدارة و التعامل مع الأزمات من خلال العمل على إيجاد الحلول المناسبة لكل أزمة، وهذا ما يدفع بالمنظمة للخروج بأقل التكاليف والخسائر الممكنة أو حتى تمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى، وعلى هذا الأساس أصبح فريق إدارة الأزمات جزءا أساسيا ودائما في الهياكل الإدارية الحديثة.¹

*إن فريق إدارة الأزمات هو تلك المجموعة المختارة التي تملك القدرات و المؤهلات اللازمة للتعامل المرن و الصحيح مع الأزمات المختلفة المتوقعة أو غير متوقعة، قبل و بعد و أثناء حدوثها.²

فريق إدارة الأزمات فريق يمثل كل المنظمة يعمل على حمايتها من أي ضرر، وهذا الفريق يكون دائما مستعدا لأية أزمة وفي أي وقت غير متوقع، وقادرا على حل او مواجهة أي أزمة أخرى لأنه فريق متدرب ومختص من أجلها، ويحمي المنظمة وسمعتها.

و في حال حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات و المهام المرتبطة بهم و الأنشطة التي سيقومون بها، مع تحديد أساليب الاتصال بالشكل الذي يضمن التنسيق و التكامل بين أعضاء الفريق و مختلف الأجهزة الإدارية و هذا ما يسمح بالسيطرة على المواقف الصعبة.

تكوين فريق إدارة الأزمات

فريق إدارة الأزمة يجب أن يتشكل من أعضاء أكفاء وخبراء متخصصين في أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات، وتحديد كل مهام كل عضو من أعضاء الفريق والتنسيق والتكامل بينهم.

1- بشير علاق، العلاقات العامة في الأزمات، ط1، (عمان الأردن: دار البازاوي العملية للنشر و التوزيع، 2009)، ص201، 97.

2- 1. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007)، ص46.

3- زينات موسى مسك، نفس المرجع السابق، ص73، 63.

ويرى (ماهر سنة 2006) "إن فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كل من رئيس الفريق من الإدارة العليا، عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممثل للموارد البشرية، ممثل الشؤون المالية، ممثل من امن المنظمة، ممثل الشؤون القانونية". فلا يمكن تأسيس فريق إدارة الأزمات دون وجود ممثل عن كل مصلحة موجود في المنظمة والإحاطة بكل ما يحدث في جزء من أجزاء المنظمة على اختلاف الوظيفة و المستوى الإداري.¹

كما حدد (أبو قارة سنة 2009) عدة أساليب من خلالها يتم اختيار فريق إدارة الأزمات و هي:²

***أسلوب الانتقاء الشخصي:** إذ يقوم مدير الأزمات باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية لهم، و يعتمد في اختياره على معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة ضمن أنشطة معينة وأحداث تظهر مستوى قدرتهم وكفاءتهم للعمل في فريق الأزمة.

***أسلوب الترشيح:**

حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة فيتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة

***أسلوب الرصد والتتبع:** يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة. ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم وفي ضوء تقارير تقويم الأداء الخاصة بهم.

***أسلوب إدارة الإعلان:** حيث يتم الإعلان عن الحاجة إلى الأفراد بمواصفات محددة للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة تتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم.⁵

***أسلوب التجنيد:** يتم توزيع بعض الأفراد ضمن أقسام و دوائر المنظمة ليكونوا أفراد سريين يعملون في فريق الأزمة.²

1-حزينات موسى مسك،نفس المرجع السابق،ص63،73 .

2-بشير علاق،العلاقات العامة،نفس المرجع السابق،ص79،99.

كما يتصف فريق إدارة الأزمة بالعديد من المميزات مثل:

قائد يقود الفريق نحو الحل الأمثل للأزمة يتسم بالخبرة والالتزان والقدرة على ان ينال ولاء فريقه و ثقتهم.

*تناسب عدد الأعضاء مع المهام المطلوبة.

*المرونة في التعامل مع اللوائح بالمؤسسة. *توفر أكبر قدر ممكن من الوضوح في عمليات التواصل بين الفريق وأعضائه،

*حيث انه يتم اختيار أعضاء الفريق التي تتوفر فيهم الصفات التي تستلزم وجودها مثل: التعامل بحنكة وخبرة مع الأزمة واختيار أوقات التدخل المناسبة.

*التفاؤل والثقة واكتساب مهارات التواصل العالية مع وبين أعضاء الفريق.

*الانتماء التام للمؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات السليمة السريعة.¹

*كما يظهر أهمية فريق إدارة الأزمة في رصد واكتشاف أسباب الأزمة و كذا الدقة والسرعة في وضع خطط الطوارئ والسيناريوهات والحلول المناسبة لكل موقف .

*التعامل مع الإعلام ومده بالمعلومات الصحيحة وتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب.

* تدريب الكوادر البشرية وعقد اللقاءات التي توضح مهام اللجنة.²

*حيث أن وجود فريق إدارة الأزمة أمر لا بد منه و التدقيق الشديد في اختيار أعضائه و توفير القدر الأكبر المتاح من الإمكانيات للفريق لضمان اكتمال الأداء دون قصور بسبب نقص الإمكانيات .و تمكين فريق إدارة الأزمات من تطوير و تنفيذ برامج للتثقيف و التدريب المستمر للعاملين على مهامهم و التعامل مع الأزمات.³

1-بشير العلاق،نفس المرجع السابق،ص99.79.

2-زهير عبد اللطيف عابد،احمد العابد ابو السعيد،إدارة العلاقات العامة،ط1،(عمان الأردن:اليازوري للنشر و التوزيع2014)،ص222 .

3- صلاح عباس،نفس المرجع السابق،ص66.

*وتتمثل مهام الفريق في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة و إيجاد البدائل الأفضل ، مع اتخاذ إجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تطورها، وممارسة التقييم والتعليم بعد انتهاء الأزمة. بالإضافة إلى مخاطبة الجماهير المختلفة ذات العلاقة بالأزمة.¹

حيث يظهر المهام في عدة مسؤوليات منها حصر كافة المعلومات المتاحة عن الأزمات المحتملة وتصنيفها ووضع الخطط والتدريب عليها.²

فتحتاج عملية مواجهة الأزمة ضرورة وجود مستوى تدريب عالي للأفراد، الذي يجعلهم كوحدة مترابطة لديها هدف واحد، لان التدريب يرفع من المهارات والقدرة الخاصة لأفراد الفريق.

وتساهم على كشف قصور في الخطط المدروسة والمتفق عليها بالتالي يتم تعديلها وتغييرها، والتعديل في شكل فريق الإدارة الأزمة نفسه وفقا للخطط والإمكانات.

فهي عملية تهدف إلى مراجعة توافر الإمكانيات المطلوبة لإدارة لازمة كما تعمل على اختبار وكفاءة وسرعة استدعاء فريق الأزمة، ومراجعة وتحديد المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة، اختيار الأدوار والمهام المطلوبة لأعضاء الفريق.³

*ويتكون فريق إدارة الأزمات من:

1-رئيس أو من يمثله:

إن رئيس المنظمة لديه صورة واضحة وشاملة و معلومات كافية ودقيقة إمام كامل بمواقع كل شخص في المؤسسة ,و إمكانياته و كل قسم و كل إدارة خاصة في مواجهة ازمة ما يتوقع حدوثها في المؤسسة أو المنظمة من مخاطر, كما انه يتوقع منه الخبرة الكافية بهذا النوع من النشاط و نوع المخاطر التي يتوقع أن يتعرض لها.كما يجب أن يقوم بكل الاتصالات بينه و بين كل الأطراف المعنية المنفذة و المعاونة, و غيرها من القطاعات و حتى الإدارات و الاتجاهات التي يمكن الاستعانة بها عند وقوع خطأ, فهو يعتبر الشخص الذي لديه الإمكانيات وقت الأزمات .⁴

1-محمد عبد الوهاب حسن حشماوي،دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية،طو،(القاهرة:الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات (2008)،ص24

2-محمد شومان ،الإعلام و الأزمات-مدخل نظري و ممارسات عملية،د.ط،(القاهرة:دار الكتب، 2003)،ص24 .

3-محمد شومان ،نفس المرجع السابق،ص44،45 .

4- صلاح عباس،إدارة الأزمات في المنشآت التجارية،د.ط،(الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة،2007)،ص76..

2_مدير إدارة الأزمات :

إن وظيفة مدير إدارة الأزمات , هي وظيفة لا تظهر إلا بعد وقوع أزمة كبيرة, لأنها تؤثر على نظام المنظمة كلها, ثم تظهر و تلفت الأنظار إلى ضرورة وجودها .و من مؤهلات مدير إدارة الأزمات إن لديه الخبرة الكافية و المتعددة المستويات، سواء خبرة إدارة الأزمات أو بالمجال الذي تنشط فيه المنظمة , و هذه الأخيرة هي التي تمكن مدير إدارة الأزمات من وضع الخطط المستقبلية لمواجهة الأزمات عند وقوعها, فهو بخبرته يستطيع حصر و دراسة ووضع خطط التي يتوقع حدوثها, كما يقوم أيضا بوضع خطط و برامج التدريب في المنظمة و في حال حدوث أزمة تلعب خبرته دورا هاما و أساسيا في تحديد خطة لإدارة الأزمة و التي تكتسب قبولا من كل أفراد الفريق.¹

3-أخصائي الاتصالات بأنواعها:

و تعني بها كل ما يمكن استخدامه من وسائل الاتصال سواء السلكية او اللاسلكية, الالكترونية, الشخصية, البريد أو أي نوع من الاتصال التي تلعب دورا أساسيا وفعالا في توفير المعلومات المطلوبة لإدراك و فهم الأزمة واستشارة الأطراف و الجهات الفعالة لتقديم العون لمواجهة الأزمة بفاعلية أكبر. فهي الوسيلة الأكثر فاعلية الأكثر فاعلية والأساسية في مجال إدارة الأزمات.²

4-أخصائي العلاقات العامة:

إن العمل الإعلامي الصحفي من الضرورة بمكان في بعض الأزمات، حتى لا يتوسع نطاق الأزمة و حتى لا تتخذ أبعاد غير متوقعة مما قد يؤدي لتشويه سمعة المنظمة و مكانتها في السوق و تفقد ثقة الجمهور .³

5-أخصائي القانون:

إن القانون من الأساسيات, فأخصائي القانون يلعب دورا مهما في هذه الأزمة, فهو ذلك المختص بالشؤون العامة ,حيث انه في الحقيقة يعمل في اتجاهين:اتجاه القوانين و القواعد و اللوائح الحكومية التي تحكم تصرفات المنظمة وقت الأزمة,مثل ضرورة إبلاغ جهات التحقيق و متابعة إجراءات التحقيق ,أما الاتجاه الثاني و هو تقدير النتائج القانونية فيما يخص المنشأة التي تنتمي إليها,بما يخص الاستحقاق و التعويضات و التأمينات .⁴

1-إدارة الأزمات في المنشآت التجارية،نفس المرجع السابق ،ص76.

2-إدارة الأزمات في المنشآت التجارية،نفس المرجع السابق ،ص76

3-إدارة الأزمات في المنشآت التجارية،نفس المرجع السابق ،ص 77.

4-إدارة الأزمات في المنشآت التجارية،نفس المرجع السابق ،ص 77.

*تشكيل فريق لإدارة الأزمات:

إن تشكيل فريق لإدارة الأزمة أمر مهم في المؤسسة، ويجب ان يكون واضحا مسبقا، في تسلسل السلطة المسؤولة لهذا الفريق، ويمثل هذا الفريق كل قطاعات المنظمة وهي اتصالات المنظمة والقسم القانوني، العلاقات العامة، المدراء، حيث يقوم هذا الفريق بتحديد الأزمات المتوقع حدوثها.

و على هذا الفريق أن يتفقوا جميعا على وضع الخطط الخاصة بهم (فريق إدارة الأزمات) وبالم المنظمة لان هذه الأخيرة تتعرض دائما إلى أزمات جديدة.¹

***غرفة إدارة الأزمات:** لكي يدير فريق إدارة الأزمات عمله، سواء قبل حدوث الأزمة أو بعدها، فلا بد من غرفة عمليات لإدارة الأزمات، فتتمثل غرفة إدارة الأزمات الرئيسية او المركزية. و هي مكان مجهز بوسائل الاتصال المختلفة، والتي تحقق الاتصال بالمستويات الرئاسية والقطاعات المختلفة، ويتوفر بها النماذج والخرائط والتقارير والسجلات. وتضم هذه الغرفة ما يلي:

-أجهزة الاتصال والحواسب الآلية والتقنيات الأزمة لجمع البيانات وتفعيل الاتصالات.

-أجهزة إعداد سيناريوهات الأزمة والتدريب النظري عليها.

-قاعة المؤتمرات الرئيسية والقاعات الفرعية لإدارة الأزمات وكذا غرفة العمليات الميدانية لتحقيق الاتصال الصوتي والصورة.

__ قاعة البيانات والمعلومات.

- يتم فيها التدريب المستمر لطاخم إدارة الأزمات.

- التنسيق وعرض مواقف الأزمة ومتابعة الأحداث.²

1-راسم محمد الجمال, خيرت معوض عياد, إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي, ط1, (القاهرة:الدار المصرية اللبنانية (2004), ص843, 943 .

2-محمد عبد الوهاب حسن الحشماوي, دور الصحف في إدارة الازمات الأمنية, طو, (القاهرة :الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات (2008), ص44.

المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات

أولاً: الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات:

هذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد خصوصيته من الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- وقف توسع نطاق الأزمة و السعي للخروج بأقل الخسائر .

- تأمين وحماية العناصر أو الأجزاء الأخرى التي لم تمسها الأزمة من التنظيم لتفادي زوال المنظمة بأكملها.

- السيطرة على الجوانب المختلفة للأزمة والعمل على حصرها و تفادي اتساع نطاقها.

- الاستفادة من المواقف الناتجة عن الأزمة من أجل إصلاح تطوير المنظمة، أي تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة تدفع لتطوير و مواكبة المتغيرات.

- دراسة العوامل والأسباب التي أدت إلى حدوث أزمة وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها.

و من الأساليب التقليدية المستخدمة نجد:²

1- أسلوب إنكار الأزمة: هو أسلوب يعتمد على تجاهل فكرة وجود الأزمة و عدم الاعتراف بها التعميم الإعلامي عليها.

2- كبت الأزمة: أي تأجيل ظهور و عدم التصريح بحقيقة الوضع القائم من أجل ربح الوقت واتخاذ إجراءات اللازمة لسيطرة على الأزمة بعد ظهورها للعلن.

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة: التي تهدف إلى معرفة الأسباب المباشرة وغير المباشرة للآزمة والأطراف المتورطة فيها، تجديد الموفق وفقدانه قوة الدفع أي العمل على التحقيق من حدة الأزمة.

4- أسلوب القفز فوق الأزمة: ويركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تمت السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها أو هناك أوجه تشابه مع الخبرات القديمة ويؤدي ذلك إلى تماشي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو لم تكن موجودة أصلاً.

1-احمد إبراهيم، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس السباب و العلاج، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2007)، ص82.

2-احمد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص82 .

5- أسلوب الهروب: يعتبر من الأساليب السلبية في مواجهة الأزمات وهو الامتناع عن مواجهة الموقف والتجرد من المسؤولية التي تفرض التعامل مع المواقف الحرجة أو الأزمات بشكل عقلاني و مسئول ويأخذ أسلوب الهروب صوراً مختلفة منها:

_الهروب المباشر: هو الاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، والاستعداد لحل نتائج هذا الهروب.¹

_الهروب غير المباشر: واصطناع المواقف أو الاعتذار التي تظهر القائد المسؤول بعيداً عن الأحداث أثناء الأزمة أو تعذر الاتصال أو عدم علمه بها.

التنصل من المسؤولية: وهو عن طريق إلقاء اللوم على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة. بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تعبر عن الواقع الفعلي.

التركيز على جانب آخر: حيث يعمل القائد على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة. بل على جانب يستطيع أن يحقق فيه بعض النجاح.

6- الإسقاط: حيث يعمل القائد على التهرب من المسؤولية في مواجهة الأزمة. تتركز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالباً ما يركز على أنه قد حذرهم مسبقاً من ذلك.¹

ثانياً: الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة:

لقد أصبح الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات ضروري وأكثر من حتمي، ليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات، لكن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة و مدمرة و بشكل كبير، ويمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة كالتالي:

1-طريقة فريق العمل:

يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة أكثر استخداماً للتعامل مع الأزمات ونجد نوعين من فريق العمل:

*فريق العمل المؤقت:

هذا النوع من الفرق يكون في مواقف معينة ولمدة محددة وذلك في إطار مواجهة أزمة مفاجئة ومتابعتها.

*فريق العمل الدائم:

وهم كوادر يملكون مهارات ومؤهلات خاصة تسمح لهم بتحليل ودراسة الأوضاع و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى المنظمة مما يساعد على تجنب الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها.

1_ احمد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 92.

2_ احمد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 14، 44.

2-طريقة المشاركة الديمقراطية:

تقوم هذه الطريقة بالتركيز على العامل البشري و إشراكه في الرأي بالإضافة للإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وتحديد دور كل فرد وما عليه فعله والسلوكيات التي عليه إتباعها والالتزام بمهامها يسهل القضاء عليها وهذه الطريقة قد استخدمت في الدول الصناعية الكبرى بفاعلية.¹

3-طريقة احتواء الأزمة:

محاصرة الأزمة او حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، ومن خلال امتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لهاو أسبابها المباشرة ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية. و ثم احتواء الأزمة عن طريق:

- إبداء الفهم والاتصالات الذكية للقائد.

توحيد رغباتهم المتعارضة أي توحيد الأهداف.

-التحاور والتفاوض للوصول إلى حلول ترضى جميع الأطراف.²

4-طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، فمن دون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشر الأزمة ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها وقد يكون هذا المضمون اقتصاديا أو سياسيا أو دينيا أو ثقافيا واهم الطرق المستخدمة لتفريغ الأزمة هي:

-المخالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.

-الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

-الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها .

الطريقة الأولى تعني العمل على الوصول إلى إيجاد حلول توافقه بين المنظمة العناصر المسببة للأزمة وفد يصل الأمر بالمنظمة إلى التحالف مع هذه العناصر لتمكن من تثبيت هذه العناصر وإفقاد الأزمة دافعيها وقوتها. اما الطريقة الثانية هي خروج المنظمة عن صمتها واعترافها أو التصريح بوجود مشكل او أزمة معينة، لكن دون الاعتراف بها بشكل كلي والتصريح عن طبيعتها وخطورتها.

أما الطريقة الأخيرة هو خلق حدث أو موقف آخر يساهم في تشتيت وصرف النظر عن هذه الأزمة مما يساعد على أضعاف والتقليل من دافعية الأزمة و اتساع نطاقها و التمكن من حصرها. ³

1-احمد إبراهيم،نفس المرجع السابق،ص14.

2-احمد إبراهيم،نفس المرجع السابق،ص14،.

3-احمد إبراهيم،نفس المرجع السابقص44..

المبحث الثاني: دور القائد في إدارة الأزمات

المطلب الأول: مسؤوليات القائد أثناء الأزمة¹

الأزمة هي الظرف الذي يكشف عن طبيعة القائد ومدى قدرته على التحكم في الأوضاع واتخاذ القرارات السريعة والعقلانية التي تضمن الحفاظ على مكانة المنظمة فالقائد الناجح هو الذي يتحمل كامل مسؤولياته مهما كانت الظروف التي يواجهها و يكون قادر على :¹

-اتخاذ القرارات السريعة رغم الوقت المحدد:

إن موقف الأزمة يتطلب قرارا سريعا ينبغي اتخاذه، فالأزمة لا تتيح الوقت الكافي للتشاور وعقد الاجتماعات وغيرها من الأحداث، فعلى القائد ان يكون قادر على اتخاذ قرارات حاسمة رغم الضغوط وقلة الوقت.

-التوفيق بين المصالح المعارضة:

فعلى القائد العمل على تسوية الصراعات بين الأطراف، وعدم الانحياز إلى طرف دون الآخر. فهذه الصراعات يمكن أن تتحول إلى أزمة لن يتم التعامل معها وحلها قبل تفاقم الوضع.

-تقليل الخسائر وتعظيم المنافع:

السلوك القيادي عبارة عن الاستجابة الحركية والنفسية بالإضافة إلى المهارات التي يتمتع بها القائد التي تجعله قادر على التصرف في المواقف الحرجة من خلال توجيه سلوك الآخرين أو تبني موقف أيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين. فالقائد الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها ويحدد الإجراءات المناسبة لمواجهتها.

-الاعتماد على تحليل المعلومات (القدرة الاتصالية):

فعلى القائد ان يكون قادرا على تحليل وتفسير المعلومات المتوفرة حول ظروف الأزمة وتدابيراتها مما يسمح له بالوصول إلى الحلول والبدائل الممكنة للخروج من الأزمة او على الأقل التقليل من الخسائر الممكنة.

1-خور الدين بوراس ,دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للمؤسسات جبل العتق بئر العائر ببسة,(رسالة ماجستير في علم الاجتماع ,قسم العلوم الاجتماعية,جامعة محمد خيضر بسكرة,كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية,2013/2014),ص401.

المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية لإدارة الأزمات

إن دور وهدف القيادة الإستراتيجية للأزمة هو تحقيق استجابة سريعة، وهذا وفقا لكل الظروف التي تنشأ فيها الأزمة وذلك من خلال:

- *الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمة: هذا من خلال تعيين قائد استراتيجي قادر استغلال كل من نقاط القوة و الضعف التي تملكها المنظمة من اجل إعداد خطة لمواجهة أي نوع من الأزمات المحتملة أو حتى المفاجئة منها و ذلك من خلال تحديد و معرفة مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحملة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- *تمكين القيادة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة أفراد فريقه، والتأثير فيهم ليوفر أنظمة الاتصالات الفعالة التي تساعده على نقل المعلومات وتبادلها بشكل أسهل وبدقة أكبر.
- *تطبيق مفاهيم القيادة الإستراتيجية على الأزمات، من خلال تحليل الموقف، و رغم السيناريوهات بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة الناتجة عن الأحداث و الأزمات المختلفة.
- *تحديد عن كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل معها.
- *توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية والبشرية للاستعداد والمواجهة.
- *احتواء تداعيات الأزمة و أثارها السلبية فور حدوثها ومنعها من التصاعد.¹

المطلب الثالث: القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

- تعد القيادة الإبداعية في المنظمة هو الابتكار الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة والذي يملك أفكار فريدة، وتتم عملية الإبداع بأربع مراحل وهي: الإعداد، الاختيار، الإلهام أو الاستشراق ومرحلة التحقق. ويعتبر البعض أن التفكير المبدع هو استجابة مستخدمة ذات جدوى وفعالية للمشاكل القائمة أو المتوقعة في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية.
- فهناك قدرات أساسية وسمات رئيسية للقيادة المبدعين، ولا يمكن للمراحل المختلف المكونة للعملية الإبداعية ان تتم دون توافر هذه القدرات. فالقائد الإداري المبدع القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها من خلال أسلوبه في معالجة مختلف القضايا الإدارية والوصول إلى إيجاد حلول للمشاكل والأزمات التي تواجه منظمة والعمل على الوصول إلى النتائج المرجوة.²

1- عبد العزيز بن سعيد الأسمرى، القيادة الإستراتيجية و دورها في درء و مواجهة الأزمات، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010)، ص2

2- غفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، محاضرات في مقياس القيادة واتخاذ القرار، (قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة)، ص07.

تعد القيادة الإبداعية في المنظمة ذلك الابتكار الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة و الذي يملك وحسب دوبراين (A.J.Dubrin) أفكارا فريدة، فإن العملية الإبداعية تمر بالمراحل التالية:¹

_ إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.

_ الانغمار: عند التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا و مركزا على هذه المشكلة ،فهو يطلب و يجمع المعلومات ذات العلاقة مع الأزمة و يكون الخيارات .

_ الحضانة: بعد تجميع المعلومات فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي بترتيب هذه المعلومات و ربطها بالوقائع و الأحداث المختلفة محاولا الوصول إلى حل للمشكلة.

_ التبصر: و هو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل الحل أو الجديد غير المتوقع في الوقت غير المتوقع .

_ مرحلة التشبع: و هي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها و الأسباب التي أدت إلى ظهورها .

_ مرحلة التفكير العميق: هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها و دراسة الأفكار و الافتراضات المتعلقة بها و تنظيمها لتحديد العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

_ مرحلة التحقيق: و هنا يتم الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص مدى ملائمتها لخصائص المشكلة و تكييفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها على المختصين لأخذ رأيهم قبل تنفيذ الفكرة . ويعتبر البعض أن التفكير المبدع هو استجابة مستخدمة ذات جدوى و فعالية للمشاكل القائمة أو المتوقعة سواء الداخلية أو الخارجية.

فهناك قدرات أساسية و سميات رئيسية للقيادة المبدعين و لا يمكن للمراحل المختلفة المكونة للعملية الإبداعية أن تتم دون توافر هذه القدرات ، فالقائد الإداري المبدع القادر على إحداث التغيير إنما يمثل حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها وذلك من خلال أسلوبه في معالجة مختلف القضايا الإدارية و الوصول إلى إيجاد حلول للمشاكل و الأزمات التي تواجه منظمته و العمل على الوصول إلى النتائج المرجوة.

¹ الطيف عبد الكريم ، محاضرات في إدارة الإبداع و الابتكار، موجهة لطلبة ماستر 2 السداسي الأول ، تخصص إدارة أعمال نظام ل.م.د ، قسم علوم التنسيير ، (2017/ 2018) ، ص19-20.

² عفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات، نفس المرجع السابق ، ص70 .

المبحث الثالث: اتصال الأزمة

المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة

بدا الحديث عن اتصال الأزمة في التسعينات التي شهدت حدوث العديد من الكوارث الطبيعية والأزمات السياسية الاقتصادية والاجتماعية مما استدعى إيجاد مخططات بديلة لصد هذه الأزمات.

يعرفه "برنارد دوبيكي" بأنه «عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المنظمة»¹

* هذا التعريف يقصد إن اتصال الأزمة يختلف عن ذلك الاتصال العادي الذي يتم في الأوضاع المألوفة والمستمرة بل هو اتصال خاص يتم في مواقف وحوادث غير متوقعة من أجل حل هذه الأزمة.

ويعرف اتصال الأزمة أيضا على أنه "الاتصال الذي يساعد المنظمة على التصدي للزمات والتحفيز لها و تخصيص دراسات وموارد بشرية لمواجهة هذه الأزمة وإدارتها بشكل يسمح للمنظمة بالخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر." ²

*في هذا التعريف قدم لنا اتصال الأزمة على أنه ذلك الاتصال الذي يساهم في إدارة الأزمات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة من خلال نقل وتبادل المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب.

من خلال هذه التعاريف نصل إلى تعريف إجرائي مفاده ما يلي:

اتصال الأزمة: هو تلك العملية الاتصالية التي تتم خلال فترة الأزمات والتي تتطلب جهد أكبر في جمع المعلومات وتبادلها والتأكد من صحتها ومصدرها وتحليلها بالشكل الصحيح والدقيق من أجل معرفة وفهم الأزمة للتعامل معها.

1-حورية معلوي، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الاتصال، كلية الإعلام جامعة الجزائر 2013/03/2014)، ص 66 .

2-دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، نفس المرجع السابق، ص 05 .

أهمية اتصال الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات:1

وفقا للإدارة الأزمة فان خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات وتظهر أهمية الخطة في دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها وتحديد الأولويات في الأزمات التي تواجه المنظمة.

كما أنها تساعد في تحديد المسؤوليات و الأدوار داخل فريق إدارة الأزمات المكون من مختلف التخصصات, و معرفة آراء و مقترحات ذوي الخبرة بالمنظمة. و يلعب نظام الاتصال دورا مهما في حالة حدوث الأزمة أو الكوارث, حيث يعتبرها ناقل المعلومات الواضحة و الدقيقة عن الحدث لان تسير المعلومة و كيفية استعمالها و توظيفها في المواقف الصعبة. أهم من إدارة الأزمة بحد ذاتها فالتحكم في المعلومة و القدرة على استعمالها بالشكل الصحيح يعتبر الأساس في عملية إدارة الأزمة ككل. فالاتصال في الحالات العادية يرافق و يتمشى مع متطلبات المنظمة, أما في الحالات الاستثنائية مثل الأزمات يصبح الاتصال نظام دفاع تستطيع المنظمة من خلاله التصدي و مواجهة التهديدات.

و الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة, هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة و إدراك و فهم ما يحدث من خلال الكشف عن الغموض العام الذي يلف الأزمة, ووضع خطط انتشار الشائعات التي تعمل على تضخيم الأحداث و تعقيد الأوضاع. كما أن اتصال الأزمة يساعد على معرفة كيفية التعامل مع الجمهور الخارجي خاصة وسائل الإعلام التي تلعب دورا في تطور الأحداث فإما ان تكون إيجابية فتعمل على تهدئة الأوضاع و التخفيف من شدة الأزمة, أو أن تكون سلبية و يعمل على تأزم الوضع أكثر فيعمل اتصال الأزمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات التي يريد إيصالها للجمهور حول الأوضاع و المستجدات التي تصب في نطاق اهتماماته.

ومن الضروري التفرقة بين الاتصالات التي تبذل لإدارة الأزمة على المستوى الداخلي للمؤسسة وبين الجهود الاتصالية مع الجمهور العام الخارجي ووسائل الإعلام:

1-اتصالات الأزمة على مستوى الداخلي:

إذ يعتبر الكثير من الباحثين تطوير نظم الاتصال داخل المنظمة، الوظيفة الأولى للإدارة. باعتبار أن فعالية هذه الاتصالات قد تؤدي إلى تقليل حدتها وقوتها عند الحدوث، أو تفاديها من خلال تطوير الخطط والاستراتيجيات الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي بالمنظمة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها.²

1-دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية،نفس المرجع السابق،ص05.

ويتفق الكثير من الباحثين على انه يجب على القائم بالاتصال في المنظمة أي فريق اتصال الأزمة بان يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة وهي:

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.
- شرح ما حدث بدقة وما هو السبب الذي أدى إلى التسبب في حدوث الأزمة والإجراءات التي اتخذت لمواجهتها.
- إصدار نشرة داخلية توزع على العاملين بالمؤسسة حول الأزمة و كل التطورات التي تحدث خلال هذه الفترة.
- التأكيد على أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكافة المستجدات.

2-اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الخارجي:1

إن الاتصال لا يتم دفعة واحدة لكافة نوعيات الجمهور المستهدف عند حدوث الأزمة، وإنما يمكن الاختبار تبعا لأولويات إدارة الأزمة وتعمل وظائف الاتصال الأزمات بالنسبة للجمهور الخارجي على تحقيق ما يلي:

- التركيز على إزالة الغموض الذي يحيط بالأزمة تجنباً للإشاعات وحماية سمعة المنظمة.

- التعامل مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها.

- الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور.

- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

-تعتبر وسائل الاتصال في حالة الأزمات سلاحاً ذو حدين، فهي إما أن تساهم في احتواء الأزمة وتحقيق الآثار السلبية الناجمة عنها ومساندة موقف المنظمة. أو أن تسبب في تفاقم الأزمة جراء تغطيتها الإعلامية السلبية والتي تؤدي إلى حدوث أزمة مصداقية تشوه صورة المنظمة. لذا فمن الضروري الإعداد للتعامل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام بشكل خاص عند التخطيط لإدارة الأزمات.

المطلب الثاني: دور السلوك القيادي في إدارة الأزمات

يتفق الباحثون والخبراء في إدارة الأزمات على ضرورة التخطيط لإدارتها أياً كانت طبيعة هذه الأزمة ونطاقها و مجالات تأثيرها. والتخطيط الاتصالي لابد أن يرتبط بالتخطيط للإدارة و تسيير الأزمات أي أن الخطة الاتصالية هي جزء من الكل وليست جوهر أساسياً مستقلاً خارجاً عن سياق إدارة الأزمة.²

1 _ دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية،نفس المرجع السابق،ص25.

2-نايلي خالد، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة،(مذكرة ماجستير،كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية،قسم علوم الإعلام و الاتصال،جامعة باجي مختار،2012 سونلغاز قسنطينة 02/2013)،ص751.

يمكن التخطيط الاتصالي المنظمة من التعامل مع الأزمة بأسلوب منظم واستغلال للطاقات والموارد المتاحة، بما يكفل استمرارها في أداء أعمالها أثناء مواجهة الأزمات ويكون ذلك باستخدام المعلومات والبيانات التي تمكن الحصول عليه، أو استغلالها لخدمة الحدث وتتحكم في عملية التخطيط الاتصالي ثلاث متغيرات هي:¹

-**الأهداف العلمية المطلوبة تحقيقها:** يعني ما نريد المنظمة إبعاله للجمهور سواء الداخلي أو الخارجي لتحقيق هدف محدد.

-**الموارد والإمكانات الإعلامية:** أي تحديد وتوفير الاحتياجات اللازمة التي تساعد في القيام باتصال فعال يضمن النقل الدقيق والواضح للمعلومات.

-**الوقت المتاح أو المحدد:** وان كان من الصعب تحديده فخلال إعداد التخطيط الاتصالي من الصعب تحديد وقت الأزمة.

وفي هذا الصدد فقد حدد "دوفيل" ستة مراحل أو محاور رئيسية في بناء أي مخطط اتصالي يعالج موضوع الأزمة وهي:²

1-رهانات الأوضاع: فالحاجة للاتصال تزداد انطلاقاً من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في المنظمة.

2-الأهداف: حيث يجب التفريق بين عديد الأنواع من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فخلال فترة الأزمات يمكن أن تغير المنظمة كل توجهاتها وأهدافها تماشياً مع الأوضاع.

3-أنواع الرسائل الاتصالية: لأنها تعكس مدى قدرة المنظمة على تنظيم علاقاتها لمواجهة الأزمة لان الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز هذه المنظمة عن التعامل مع واقع الأزمة.

4-الخلفيات: ويقصد بها الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة والبحث فيها وتحليلها من اجل الوصول إلى حل مناسب.

5-الوسائل الاتصالية: وذلك من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي والاهتمام بشكل أفضل بالعمليات الاتصالية.

6-تقييم النتائج: حيث أن تقييم نتائج مخطط اتصال الأزمة ليس سهلاً، لأنه يجب توفر مجموعة معايير وأمثلة أو نماذج محددة يظهر من خلالها كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمات.

فعند التخطيط لإدارة الأزمات لا يمكن تجاهل الجانب الاتصالي فيها والذي يعتبر العنصر الرئيسي الذي يضمن نجاح الخطط المبرمجة وتنفيذها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

1-نايلي خالد، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة، (مذكرة ماجستير، كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة باجي مختار، 2012 سونلغاز قسنطينة 02، 2013)، ص751.

2_نايلي خالد، إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012 بمؤسسة سونالغاز قسنطينة 02، نفس المرجع السابق، ص751.

المطلب الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات

إن النجاح في إدارة الأزمات بكافة أنواعها و على مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الركائز الأساسية تأتي في مقدمتها المعلومات التي تشكل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير و الإجراءات المتخذة في جميع مراحل الأزمة بدأ من التنبؤ بحدوثها و تحديد أبعادها مرورا بعملية التخطيط و التنسيق و بناء سيناريوهات ، ثم تقديم البدائل و اختيار أنسبها لاتخاذ القرارات و أسلوب التعامل معها و مواجهة ردود الفعل و التداعيات المحتملة . و تحمل أجهزة المعلومات بكافة تخصصاتها و على مختلف المستويات العبء الكبير في بناء قواعد البيانات الأساسية و الاستمرار في تحديثها و تحليلها و تزويد مراكز إدارة الأزمات بها في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للأزمة. فالتكنولوجيا الحديثة تساعد في حفظ المعلومات و البيانات وتحليلها كما تجعل الوصول إليها سهلا ، و ذلك في إطار منظم و متناسق مما يساعد على فهم و استخلاص النتائج و التي على أساسها يتم تحديد ما يجب فعله و كيف سيتم ذلك و متى أي الوقت المناسب لتنفيذ ، ففي وقتنا الراهن أصبح من الصعب إن لم نقل من المستحيل وجود منظمة و استمرارها دون اعتمادها على مختلف التكنولوجيات الحديثة ساء في نقل المعلومات و تخزينها و كذا تعتمد عليها المنظمة بشكل كبير في الترويج لخدماتها و سلعها ¹.

__ المتطلبات التكنولوجية لإدارة الأزمات :

لا بد من توفير نوعيات من تكنولوجيا المعلومات في مراكز إدارة الأزمات ، أبرزها :²

__ القوى البشرية المؤهلة تأهيلا جيدا و التي تخضع لمعايير اختيار خاصة، طبقا لمهمة كل عنصر .

__ المعدات و الحاسبات ، مثل أجهزة البحث و التتبع و الكاميرات الرقمية و معدات تحديد المكان و كل ما يتلائم مع العمل لتحديد أسلوب فعال في إدارة الأزمة.

__ تكنولوجيا الاتصالات ، بأنواعها المختلفة السلكية و اللاسلكية عبر الأقمار الصناعية ، و البرمجيات الجاهزة ، و القدرة على توظيفها في بناء التطبيقات المتعددة و اللازمة لإدارة العمل.

1 محمد محمد غانم، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية،(مذكرة ماجستير،كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة الخليل، 2010)، ص84.

2 حورية معلوي ،تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات في الجزائر نموذج أزمة الجزائر -مصر الكروية 2009 ،(مذكرة ماجستير ، كلية علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 03، 2013) ، ص83.

و يظل نجاح إدارة الأزمات دائما متوقفا على ضرورة توفير أرضية ثابتة و دقيقة من تكنولوجيا المعلومات و المعلوماتية معززة بتقنيات للاتصال ، فهذه الأخيرة لها أهمية كبرى في إدارة الأزمة لأنه يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الكوارث و الأزمات بمنهجية و تخطيط تتميزها المرونة و الهدوء و الفعالية و الجاهزية ،بعيدا عن التسرع و اللاعقلانية ، بما يمنع وقوع الخسائر أو يحد منها إلى أدنى درجة ممكنة .¹

1_ حورية معلوي ، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات في الجزائر ، نفس المرجع السابق ،ص63.

خلاصة الفصل:

من غير الممكن لأي منظمة مهما بلغت ضخامتها و قوة نشاطها في الأسواق ان تكون في غنا عن التعرض للآزمات , فعلى الرغم من الإجراءات و الاستراتيجيات التي تضعها المنظمات لمواجهة هذه الأزمة أو المشاكل, إلا أنها معرضة لها و بشكل مستمر . و على المنظمة فهم و إدراك كيفية التعامل معها و التصرف بعقلانية و سرعة في نفس الوقت , و من أهم العوامل التي تلعب دورا فعالا في إدارة الآزمات و الاتصال , فالقدرة على بناء نظام اتصال خاص بالتعامل مع الآزمات و يسهل الحصول على المعلومات و نقلها و كذا تحليلها بشكل دقيق و التعرف على الأسباب و النتائج المتوقعة و هذا ما يساعد في اتخاذ قرارات السليمة في مثل هذه المواقف.

الفصل الثالث

تمهيد:

هذا الفصل يمثل الفصل التطبيقي لدراسة ، مقسم إلى ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول لمحة تاريخية عن ملبنة درع بن خدة و مختلف التطورات التي مرت بها ، و المبحث الثاني يتطرق إلى أزمة ملبنة درع بن خدة أكتوبر و كيف تم التعامل معها أو معالجتها ، أما المبحث الثالث يتم فيه تحليل الاستبيان و النتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة .

التعريف بمؤسسة ذراع بن خدة 1:

أنشئت ملبنة ذراع بن خدة بموجب الأمر 69/93 المؤرخ في 1969/11/20، و تم تكليف المكتب الوطني الجزائري للحليب و منتجات الألبان بمهمة وضع سياسة الألبان الوطنية والتي من خلالها ستغطي احتياجات السكان من هذا المنتج.

و بموجب المرسوم رقم (81/353) المؤرخ في (19) أكتوبر (1981)، قسمت (ONALAITT) إلى ثلاثة مكاتب إقليمية على النحو التالي :

المكتب الإقليمي الغربي OROLAIT، المكتب الإقليمي الشرقي (ORELAIT)،

المكتب الإقليمي للمركز (ORLAC).

تم إنشاء وحدة ذراع بن خدة سنة (1971)، و هي عبارة عن ملبنة يتم فيها إنتاج الحليب و مشتقاته من الألبان و ذلك في إطار الخطة الخاصة التي وضعت لتطوير ولاية تيزي وزو .

و قد تم اختيار منطقة ذراع بن خدة لتسهيل عملية جمع الحليب من المناطق الريفية المجاورة و توفير الاحتياجات الضرورية للمواطنين في تلك المنطقة و كذا المناطق المجاورة.

تم تنفيذ المشروع من طرف شركة (DNC/ANP) بميزانية قدرة ب (280000000 مليار دج) ، و تنتشر على مساحة حوالي (40000 م²) من أكثر من ثلث الحضنة . تم التخطيط مبدئيا لتحويل 50 ألف لتر من الحليب يوميا، و قد زادت طاقتها الإنتاجية لتصل إلى أكثر من (350) ألف برميل يوميا من خلال إنشاء نظام العمل المستمر في ثلاثة فرق .

تقدم وحدة ذراع بن خدة مجموعة من المنتجات التي تتكون من :

- الحليب المبستر و الحليب المخمر (L'ben) .

- الكريمة الطازجة و خاصة مجموعة متنوعة من أنواع الجبن الطازج من نوع (CAMEMBERT) مثل (TheTassili) و (StorkThe) بأشكال مختلفة مستديرة و مربعة .

لقد كان الهدف الأساسي من إنشاء المؤسسة هو الاستجابة لاحتياجات المواطنين في الولاية و في المناطق المجاورة لها و في سنة 1997 تم دمج المكاتب الإقليمية الثلاثة لإنشاء المجموعة الصناعية لمنتجات الألبان (GIPLAIT) التي تتفرع منها ملبنة ذراع بن خدة مباشرة.

1- وثيقة داخلية للمؤسسة، قسم الإدارة العامة، جوان 2019.

في سنة (2008) تمت خصخصة مصنع درع بن خدة كجزء من سياسة الخصخصة التي انتهجتها الدولة لبيع المؤسسات العمومية الاقتصادية¹.
يبلغ عدد موظفي المؤسسة حوالي (412) موظف موزعين على مختلف المناصب الوظيفية الموجودة فيها كل حسب تخصصه².

الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة في مدينة درع بن خدة على طريق "كاسري أحمد" و على بعد (10) كلم من المقر الولائي لولاية تيزي وزو بين مفترق الطرق لطريق الوطني رقم (12) و الطريق الوطني رقم (25) المؤدي إلى البويرة و قد تم اختيار هذا الموقع نظرا لطابع الريفي الذي تتميز به المنطقة من اجل جمع الحليب الخام³.

البطاقة التقنية للمؤسسة:4

الاسم: ملبنة درع بن خدة "طاسيلي".

العنوان : طريق كاسري أحمد ، درع بن خدة ، تيزي وزو.

تاريخ الإنشاء: أوت (1970).

الوضع القانوني : شركة مساهمة.

رأس المال : (200.000.000.00) دج.

مجال النشاط: إنتاج الأغذية الزراعية (الحليب و مشتقاته).

تمت خصخصتها : 07 جوان 2008.

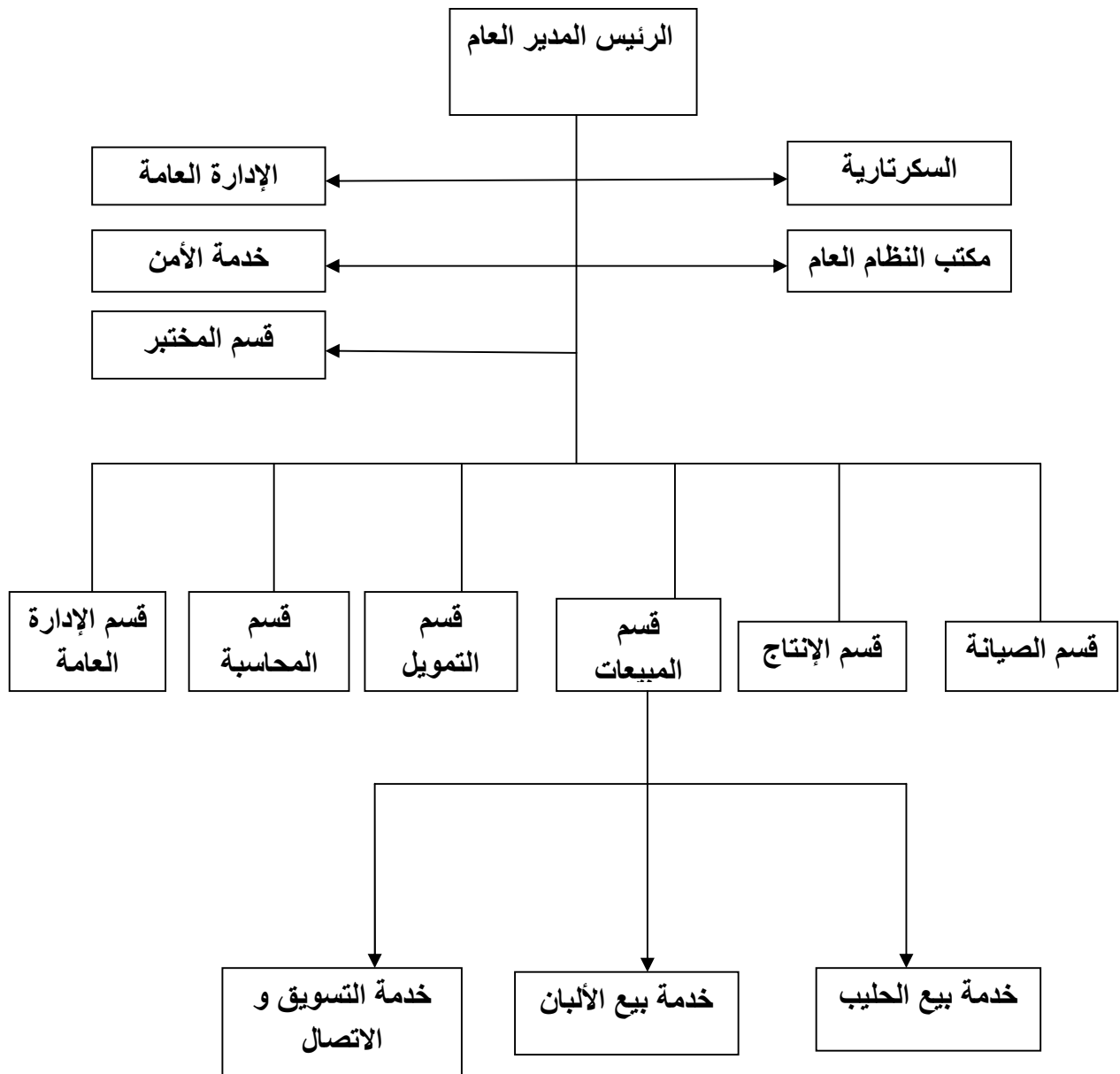
1-وثيقة داخلية للمؤسسة ،نفس المرجع السابق

2-وثيقة داخلية للمؤسسة،نفس الرجع السابق.

3-مقابلة مع السيدة بلقاضي وريدة ،مسؤولة قسم الإدارة العامة،يوم (2019/06/25) على الساعة 10 صباحا.

4-مقابلة مع السيدة بلقاضي وريدة.

-الهيكل التنظيمي لمؤسسة ذراع بن خدة:¹



1- البطاقة التقنية لمبنة ذراع بن خدة "طاسيلي".

- سياسة المؤسسة :

كأي مؤسسة اقتصادية ربحية تسعى مؤسسة "طاسيلي" إلى الحفاظ على مكانتها في السوق و فرض وجودها من خلال العمل على تقديم الأفضل و تلبية متطلبات المستهلك الجزائري و السعي لكسب ثقته باعتباره العنصر الأهم الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسة .

حيث تركز المؤسسة بالدرجة الأولى على حماية صحة المستهلك و الحفاظ عليها و ذلك بتقديم منتجات متنوعة وفق معايير الجودة الشاملة المحددة دوليا هذا ما ساعد على تطورها و توسع نطاق نشاطاتها ليشمل تقريبا كل أنحاء الوطن مع العمل على الوصول إلى تحقيق هدف تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية¹.

¹- مقابلة مع السيدة بلقاضي وريدة.

المبحث الثاني: تحليل أزمة أكتوبر (2011)

- بؤادر أزمة ملبنة ذراع بن خدة أكتوبر (2011):

لقد كان قرار خوصصة ملبنة ذراع بن خدة سنة (2008) الذي أدى إلى تسريح عدد من العمال و تغيير السياسة المتبعة من طرف المؤسسة سواء في التسيير أو في التعامل مع الموظفين العاملين فيها مما دفعهم لمطالبة السلطات العمومية باسترجاع المؤسسة و رحيل المدير الجديد ، إلا أن مطالبهم قوبلت بالرفض باعتبارها مطالب غير شرعية و معقدة فقد تم بيع المؤسسة بشكل رسمي ولا يمكن العدول عن هذا القرار.¹

- نمو واتساع الأزمة :2

رغم أن المؤسسة قد بيعت إلا أن الموظفين لم يتوقفوا عن المطالبة برحيل المسؤول الأول الذي اتهموه باتخاذ قرارات تعسفية و مجحفة في حقهم وكذا التأكيد على مطالبهم الأساسي وهو إلغاء قرار الخوصصة من خلال الدخول في إضراب مفتوح تنديدا منهم بالمطالبة القضائية التي قام بها المسؤول الأول داخل الملينة ضد أحد العمال بتهمة السب و الشتم و كذا التهديد ،لدى مصالح أمن دائرة درع بن خدة .الوضع الذي لم يتحمله بقية العمال مما دفعهم لتدخل و مساندة زميلهم من خلال تنظيم هذا الإضراب المفتوح الذي دام أكثر من خمسة أشهر، هذا ما أدى إلى اتساع نطاق أزمة أكتوبر (2011) و سببت في شل نشاط المؤسسة و من نتائجها:

- تسجيل خسائر مادية معتبرة أضرت بمزانية المؤسسة و رأس مالها بشكل كبير .
- تسريح بعض العمال مما دفع بزملائهم إلى المطالبة بإعادتهم إلى مناصبهم.
- ندرة مادة الحليب في الولاية و المناطق المجاورة مما أضر بالمستهلك و أفقده الثقة في المؤسسة.
- تلف المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج.
- عدم تمكن المؤسسة من دفع الضرائب و الرسوم المفروضة عليها.
- توقف نشاط المؤسسة و شلها بالكامل.

بالإضافة إلى كل هذا قام العمال المضربون بمطالبة وزارتا الصناعة و الفلاحة بإرسال لجنة مختصة لتحقيق في مدى احترام صاحب الملينة لما جاء في دفتر الشروط المحدد قانونيا و كذا مدى احترامه لشروط العمل و معايير الإنتاج المحددة. و هنا تعقدت الأوضاع أكثر و بلغة الأزمة ذروتها فكل طرف من الطرفين المتصارعين متمسك بمطالبه.

1-مقابلة مع السيدة بلقاضي وريدة.

2-مقابلة مع السيدة بلقاضي وريدة.

-إدارة الأزمة:1-

بعد وصول الأزمة إلى ذروتها خرجت إدارة المؤسسة عن صمتها من جهة و باشرت في تحضير إجراءات إصدار إشعار لفائدة العمال المضربين من أجل التفاوض وإيجاد الحلول الممكنة التي تخدم الطرفين وكذا إقناعهم للعودة إلى مناصبهم إلا أن العمال لم يستجيبوا لذلك. و من جهة أخرى قام العمال بتوجيه نداء للمركزية النقابية التي تضم العمال المضربين من أجل تقديم اقتراحات و بدائل لحل الأزمة و كذا التصدي لكل إجراء لا يخدم مصلحة العمال، و أن الإضراب في حال استمراره سوف يسبب انسداد كلياً بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى إفلاسها إلا أن النقابة رفضت التحاور مع المسؤول الأول أو صاحب الملبنة بسبب اتخاذه لإجراءات و قرارات مجحفة في حق العمال و عدم مراعاة الشروط القانونية في تنفيذ هذه القرارات .

كما قام أعضاء من مكتب الاتحاد العام للعمال الجزائريين بزيارة لمحاولة إيجاد حلول توافقية بين الطرفين و بعد لقاء مع تنسيقية عمال المؤسسة و كذا المسؤول الأول في المؤسسة تم التوصل إلى تصنيف الصراع القائم بين العمال و المؤسسة على أنه صراع متأزم و أن مطالب الأطراف المتنازعة معقدة دون الخروج بأي بدائل و اقتراحات ممكنة تساعد على حل هذه الأزمة أو حتى احتواءها و التقليل من أثارها.

كمحاولة أخيرة لتسوية الأوضاع و وضع حد لهذه الأزمة تدخل المجلس الولائي لولاية تيزي وزو كوسيط بين الطرفين المتنازعين لفض النزاع القائم و على الرغم من تنازل صاحب الملبنة عن شكواه بقي العمال متمسكين بموقفهم، و طلبوا من لجنة التحقيق التي أوفدتها كل من وزارة الصحة و وزارة الفلاحة شهر فيفري الماضي إلى الملبنة بعد مرور خمسة أشهر عن إضرابهم الذي نظموا بداية أكتوبر من السنة الماضية ، بتقديم تقرير نهائي حول ما أسفرت عنه نتائج التحقيق.

بعد استنفاد كل البدائل الممكنة لحل النزاع بطرق ودية، والذي تطور ليصبح أزمة حادة، تم تحويل القضية إلى المحكمة التي أصدرت أمر قضائي بإعادة فتح ملبنة ذراع بن خدة .

و تطبيقاً للأمر القضائي الذي أصدرته الجهات القضائية لولاية تيزي وزو قامت قوات حفظ النظام بإعادة فتح ملبنة ذراع بن خدة كما أمرت المحكمة العمال المضربين بالعودة إلى العمل باعتبار مطالبهم غير مشروعة و تم استئناف المؤسسة لنشاطها بعد إضراب دام أكثر من خمسة أشهر.

1- مقابلة مع السيدة بلقاضي وريدة ،مسؤولة قسم الإدارة العامة،يوم (2019/06/25) على الساعة العاشرة.

ومن خلال دراستنا لواقع الأزمة التي تعرضت لها مؤسسة ذراع بن خدة و الإطلاع على حيثياتها و الطريقة التي تم التعامل فيها مع هذا الوضع و بالاستناد إلى ما حصلنا عليه من معلومات عند تحليلنا للاستبيان و كذا توظيفنا لمعلومات المقابلة التي قمنا بها نلاحظ أن هناك تناقض أو تعارض بين ما توصلنا إليه من نتائج في الاستبيان و بين الكيفية التي أديرت بها هذه الأزمة حيث كانت نتائج الاستبيان تدل على اعتماد المؤسسة نظام اتصالي مفتوح أو متعدد الاتجاهات بنسبة (65%) خلال فترة الأزمات و كذا استخدام استراتيجيات عديدة منها إستراتيجية التبرير بنسبة (55%) في التواصل مع جمهورها، وفي تعاملها مع وسائل الإعلام التي يتم التصريح لها بالوقائع الحقيقية للآزمات بنسبة (65%) ، كما تبين النتائج لجوء المؤسسة إلى تشكيل فريق إدارة الأزمة في حال حدوثها كانت الإجابة بـ "نعم" (55%) ، وهذا ما لم نجده أثناء تحليلنا لأزمة ملبنة ذراع بن خدة أكتوبر (2011) التي تم التعامل معها بشكل عشوائي و غير مدروس مما ساعد على تفاقم الأزمة و استفحالها و التي كادت أن تسبب في إفلاس و غلق المؤسسة .

فلم يكن هناك خطة لإدارة هذه الأزمة و غاب التنسيق بين مختلف الهيئات و المستويات الإدارية للمؤسسة. بالإضافة غياب دور القائد الذي كان من المتوقع أن يكون المساهم الأكبر و الفعال في حل هذه الأزمة حسب نتائج الاستبيان التي أشاد فيها أفراد العينة بقيادة المؤسسة و على وجود تفاعل ايجابي بين القائد و الموظفين من خلال الأخذ بعين الاعتبار آرائهم و مقترحاتهم، بالإضافة إلى توفر عنصر الثقة بين الطرفين بنسبة (65%)، هذا العنصر الذي يعتبر الأساس في بناء فريق عمل متكامل و منسجم ، إلا أنه لم يظهر هذا التفاعل الإيجابي الذي كان من المتوقع أن يستغل في مثل هذه الأوضاع و التي يظهر فيها مدى استعداد القائد و تمتعه بالمرونة في إدارة الآزمات و مدى قدرته على خلق روابط اتصال باستخدام مهاراته الاتصالية لتواصل مع موظفيه أو حتى مع الجمهور الخارجي و التي تمكنه من الحصول على القدر اللازم من المعلومات التي ستساعده في فهم و تحديد كل جوانب الأزمة للوصول إلى قرارات و حلول منطقية تخدم المؤسسة و أهدافها .

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان.

تمهيد:

بعد التعرف إلى المؤسسة درع بن خدة لإنتاج الحليب و مشتقاته و كذا استقرار مختلف جوانب الأزمة التي تعرضت لها و كيف أثرت هذه الأزمة على الأداء العام للمؤسسة و على مختلف الموارد البشرية التي تعمل فيها وقد حاولنا في هذا المبحث تحليل كل من محتوى الاستبيان الذي قمنا به مع عمال قسم الإدارة العامة في المؤسسة التي اخترناها كعينة لدراسة المكونة من (20) فردا أو موظف ، بالإضافة إلى المقابلة التي أجريناها مع المسؤول الأول في قسم الإدارة العامة السيدة "بلقاضي وريدة" .

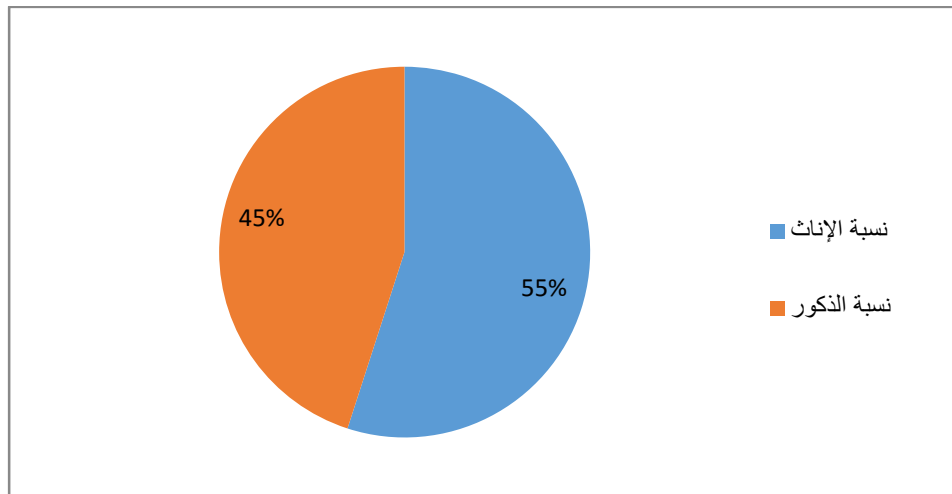
- تحليل الاستبيان:

- أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية:

-الجنس:

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
ذكر		09	45%
أنثى		11	55%

الجدول رقم(1) يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.



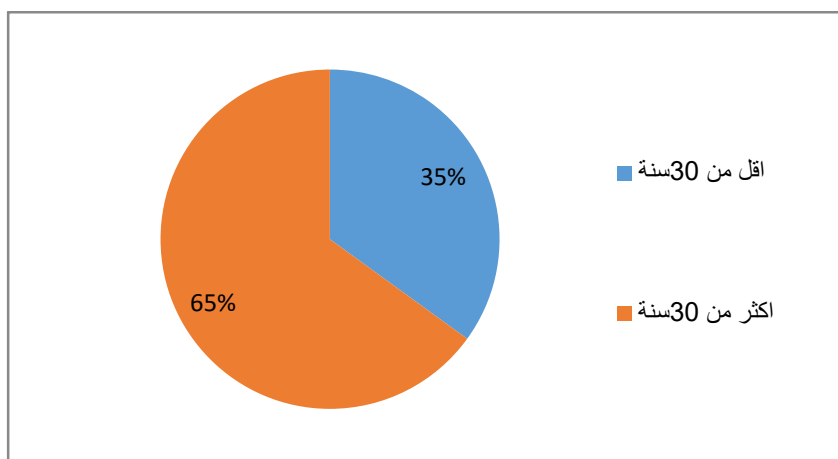
التمثيل البياني رقم(1) لنسبة الذكور و الإناث في أفراد العينة.الموضح.

-من خلال الجدول يتضح فارق بسيط بين فئة الإناث بنسبة (55%) و فئة الذكور التي تمثل نسبة(45%) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتبع في توظيفها التمييز بين الجنسين بل تعتمد على معايير أخرى كالمؤهلات و الكفاءة.

-السن :

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	07		35%
اكثر من 30 سنة	13		65%

الجدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.



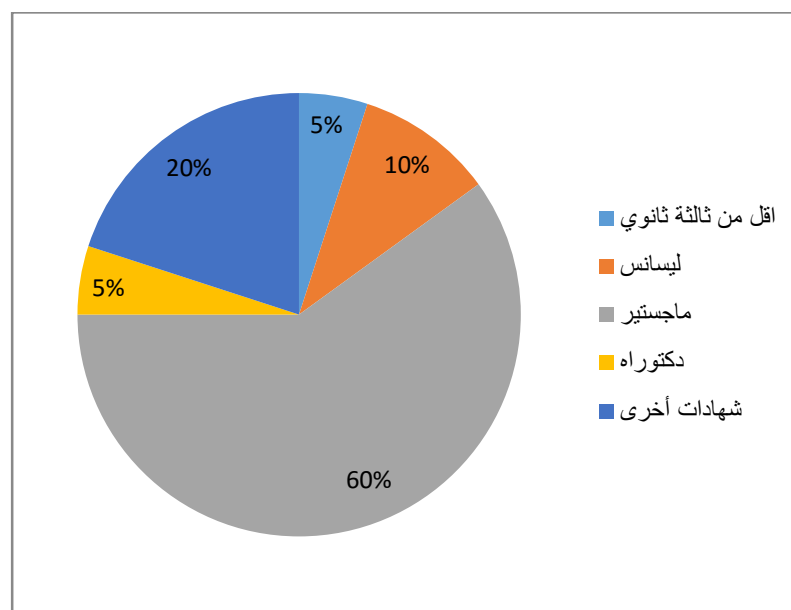
التمثيل البياني رقم (2) لتوزيع أفراد العينة حسب السن.

-أما فيما يخص الفئات العمرية نجد أن هناك فرق بين النسبتين فتمثل فئة الأقل من 30 سنة (35%) و هذا دليل على أن المؤسسة تمنح فرص العمل لشباب المتخرجين و ذوي الخبرة المحدودة من جهة، لكن من جهة أخرى نجد ان نسبة فئة الأكثر من 30 سنة تمثل (65%) هذا يرجع إلى سعي المؤسسة لاستقطاب أفراد ذوي خبرة و الحفاظ عليها .

-التحصيل الدراسي:

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
اقل من 3ثانوي		01	5%
ليسانس		02	10%
ماجستير		12	60%
دكتوراه		01	5%
شهادات أخرى		04	20%

الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



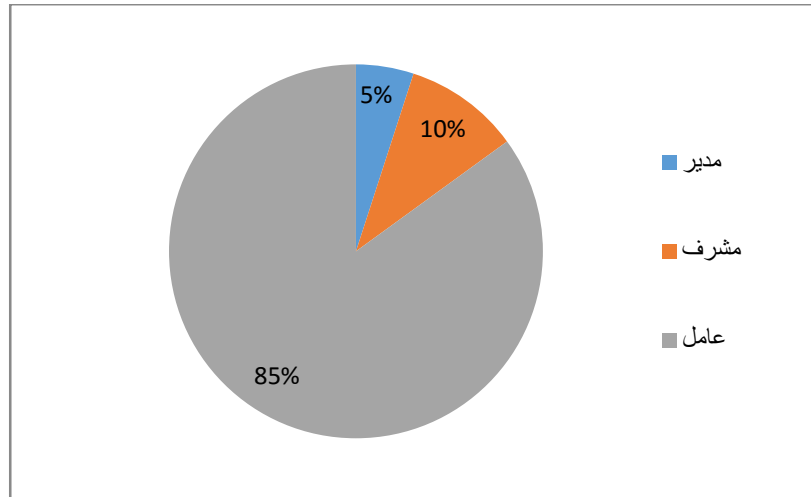
التمثيل البياني رقم (3) للعينة حسب المستوى التعليمي.

-تتمتع المؤسسة بكفاءات ومستويات تعليمية لا بأس بها فنلاحظ أن نسبة العاملين الذين لديهم مستوى تحصيل دراسي مرتفعة مثل الماجستير الذي يمثل (60%) من أفراد العينة وهي أعلى نسبة و هناك فرق كبير بينها وبين النسب الأخرى كالدكتوراه بنسبة (5%) فقط و مستوى ليسانس بنسبة (10%) و هي نسبة قليلة أيضا مقارنة بمستوى الماجستير و هذا يعود إلى قلة الخبرة التي تتمتع بها هذه الفئة ما يجعل المؤسسات تتفادى توظيفها، أما بالنسبة للعمال الذين ليس لديهم تحصيل دراسي جيد أقل من مستوى الثالثة ثانوي (5%)، بالإضافة إلى شهادات أخرى بنسبة (20%) هذا يدل على أن المؤسسة تركز على توظيف أفراد ذوي مستوى تعليمي مرتفع و ذلك لنهوض بالمؤسسة و تطويرها لتحقيق أهدافها المستقبلية.

-المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	01	5%
مشرف	02	10%
عامل	17	85%

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي .



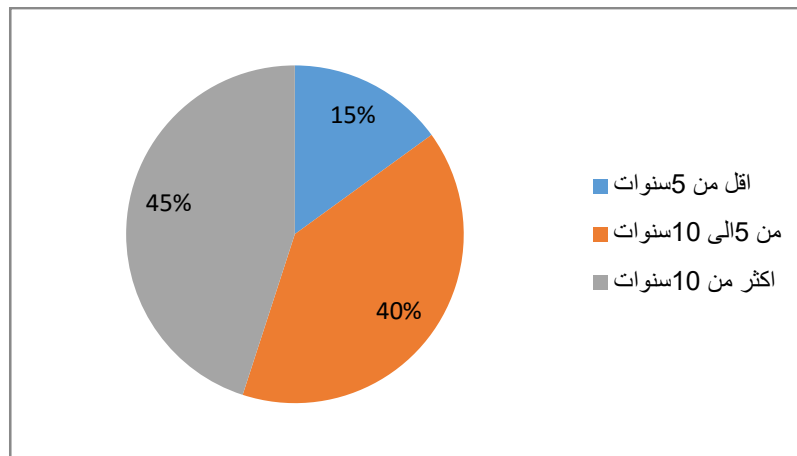
التمثيل البياني رقم (4) يمثل توزيع نسب أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تنوع المناصب الوظيفية في المؤسسة فنجد منصب المدير الذي يمثل (5%) من أفراد العينة و هذا يعود إلى محدودية أفراد العينة التي كانت مقتصرة على قسم العلاقات العامة و كذا عمال الأمن في المؤسسة ونجد منصب المشرف (10%) ثم نجد العمال بنسبة (85%) و هي تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة و هذا طبيعي فلا يمكن أن نجد نسبة المدراء أو المشرفين أكبر من العمال.

-الأقدمية:

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	03		15%
من خمسة إلى عشر سنوات	08		40%
أكثر من عشر سنوات	09		45%

الجدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



التمثيل البياني رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

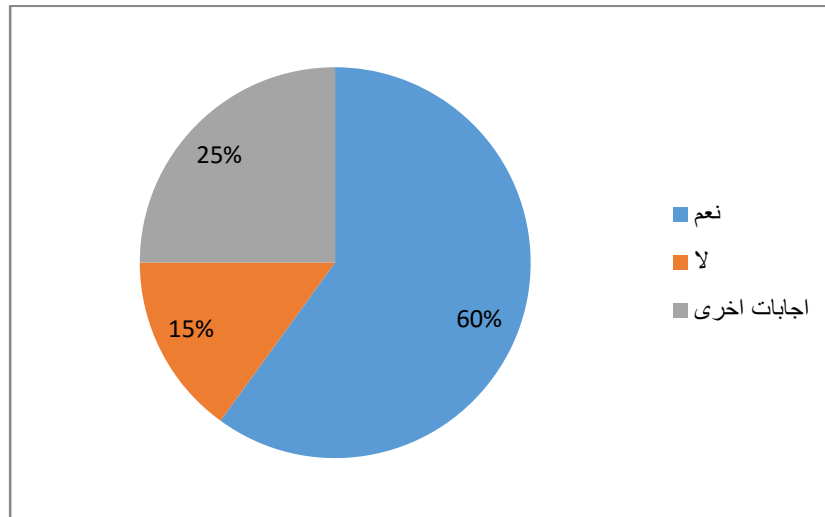
-فيما يخص عنصر الأقدمية نجد أن فئة أكثر من عشر سنوات و هي النسبة الأعلى(45%) من بين النسب و يمكن تفسير هذا الارتفاع باعتماد المؤسسة على موظفين ذوي الخبرة الذين يتمتعون بكفاءات وقدرات عالية ، ثم تليها فئة من خمس سنوات إلى عشر سنوات(40%)وهي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى فهذه فئة تتمتع بقدر كافي من الخبرة و الكفاءة مقارنة بفئة الأقل من خمس سنوات وهي النسبة الأقل من بين كل النسب(15%) و هذا يوضح مدى تركيز المؤسسة على أهمية الخبرة و الكفاءة كعنصر أساسي مما يدفع بالمؤسسة لبذل جهدها للحفاظ على موردها البشرية ذو الأقدمية و الخبرة كما يدل هذا على وجود نوع من الاستقرار الوظيفي في هذه المؤسسة .

__ الأسئلة المتعلقة بالاتصال :

-هل يساعدكم الاتصال في الحفاظ على الصورة الجيدة للمؤسسة خلال فترة الأزمات؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	60%
لا	03	15%
إجابات أخرى	05	25%

الجدول رقم (6) يبين مساهمة الاتصال في الحفاظ على صورة المؤسسة خلال الأزمة .



التمثيل البياني رقم(6)يمثل نسبة مساهمة الاتصال في الحفاظ على صورة المؤسسة خلال الأزمة.

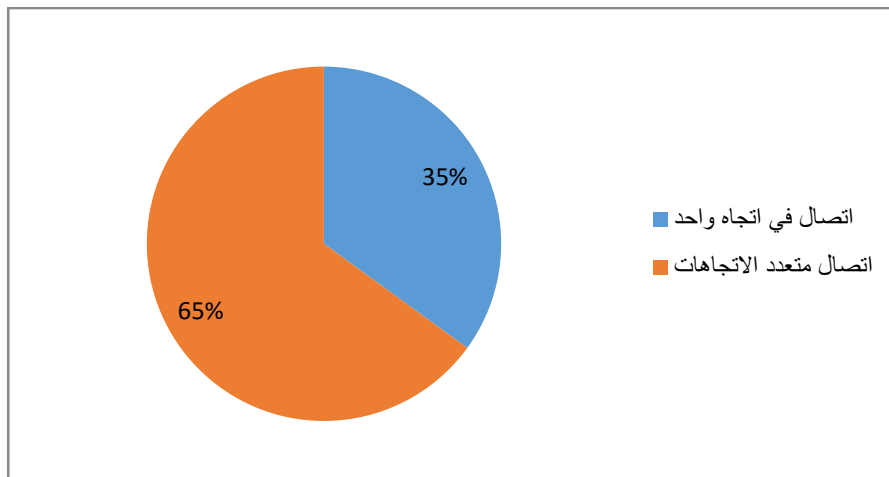
- ففي ما يتعلق بالاتصال خلال فترة الأزمات نلاحظ أن المؤسسة تعمل بشكل كبير على الحفاظ على سمعتها و مكانتها في السوق فحسب نتائج الاستبيان المتعلقة بالاتصال خلال فترة الأزمات نلاحظ مساهمة الاتصال بشكل بنسبة كبيرة (60%) في عملية التواصل مع الجمهور الخارجي المهتم أو المستهدف و الحفاظ على مكانة هذه المؤسسة من خلال تقديم المعلومات الكافية و توضيح طبيعة

الأوضاع الراهنة التي تمر بها، أما نسبة (15%) فقط فتمثل إجابة أفراد العينة بـ "لا" وهذا يدل على مدى اعتماد المؤسسة على الاتصال خاصة أثناء الأزمات.

- ماهي طبيعة الاتصال الذي تطبقه مؤسستكم أثناء الأزمة ؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
اتصال في اتجاه واحد	07		35%
اتصال متعدد الاتجاهات	13		65%

الجدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال المعتمد خلال الأزمة.



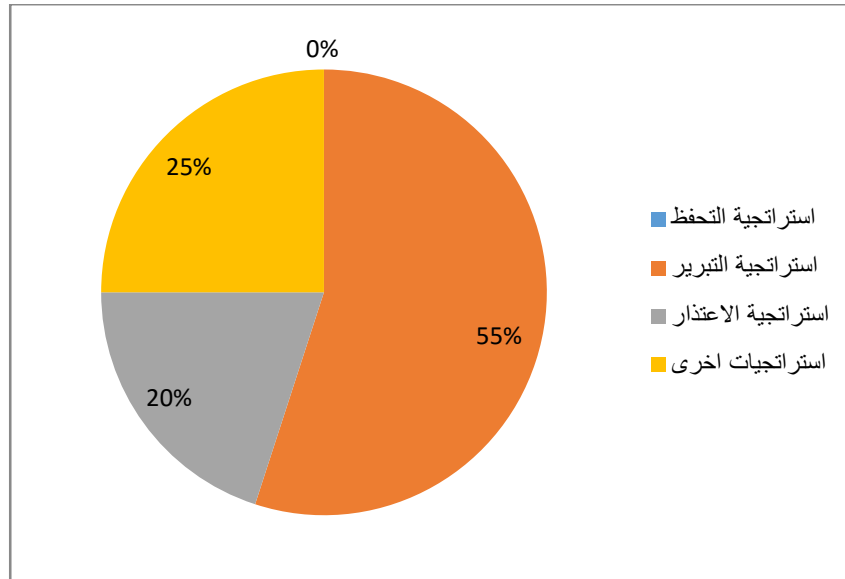
التمثيل البياني رقم (7) يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال الذي تعتمد عليه خلال الأزمة.

- و فيما يخص طبيعة الاتصال الذي تعتمد عليه المؤسسة خلال الأزمات فهي تعتمد بشكل كبير على الاتصال المتعدد الاتجاهات بنسبة (65%) مقارنة بالاتصال في اتجاه واحد بنسبة (35%) فقط ذلك لان الاتصال المتعدد الاتجاهات يكون فعال أكثر فهو يسهل و يسرع من عملية التواصل و نقل المعلومات كما يضمن تبادل المعلومات و البيانات بين عدة أجهزة إدارية في نفس الوقت و في زمن قياسي .

- ماهي الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبعها المؤسسة في اغلب الأحيان خلال الأزمات؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
إستراتيجية التحفظ	00		0%
إستراتيجية التبرير	11		55%
إستراتيجية الاعتذار	04		20%
استراتيجيات أخرى	05		25%

الجدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب الإستراتيجية الاتصالية المتبعة أثناء الأزمة.



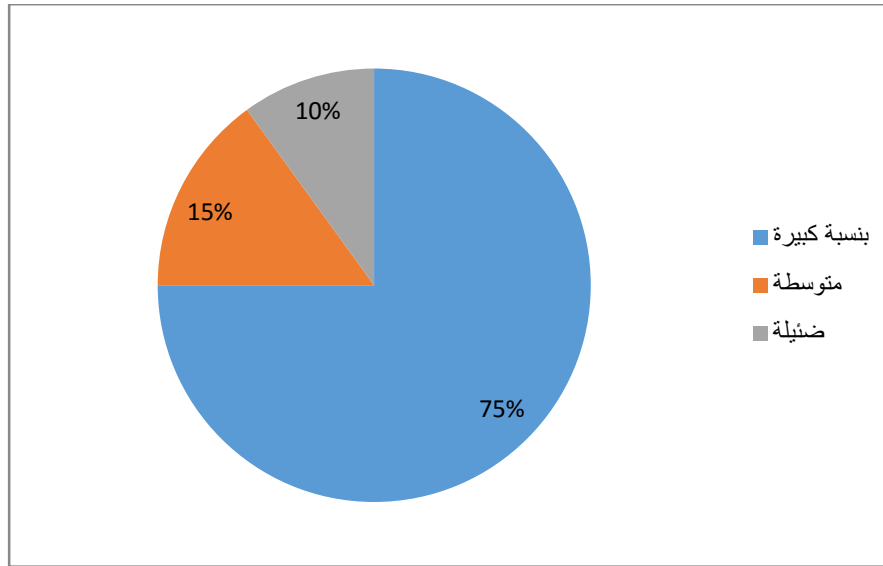
التمثيل البياني رقم (8) للعينة حسب الإستراتيجية الاتصالية المتبعة أثناء الأزمة

- أما بالنسبة للإستراتيجية الاتصالية المستخدمة في غالب الأحيان من قبل المؤسسة خلال فترة الأزمات نجد أنهن بين البدائل التي طرحت في الاستبيان إستراتيجية التبرير هي الأكثر استخداما بنسبة (55%) في التواصل مع الجمهور الخارجي و التي تعمل على التفسير و توضيح حيثيات الأزمة و البقاء في اتصال دائم مع الجمهور مقارنة بإستراتيجية التحفظ (0%) التي لم تعتمد من طرف المؤسسة إطلاقا، كما نجد إستراتيجية الاعتذار (20%) التي تتبعها المؤسسة في حال تسببت الأزمة في إلحاق الضرر بالجمهور سواء الداخلي أو الخارجي، و كذا اعتمادها على استراتيجيات أخرى بنسبة معتبرة (20%) حسب طبيعة الأزمة أو الوضع الذي تمر به المؤسسة و تلجأ هذه الأخيرة إلى اعتماد إستراتيجية التبرير أكثر من الإستراتيجيات لأنها تساعد بشكل أفضل على التقليل من الضغط و التعرف على ردود الأفعال التي اتجه الأزمة من خلال توضيح الأسباب و فهم الوضع الراهن .

- إلى أي مدى تعتمد إدارتكم على الاتصال أثناء الأزمات ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
بنسبة كبيرة	15	75%
متوسطة	03	15%
ضئيلة	02	10%

الجدول رقم (9) يبين نسبة اعتماد المؤسسة على الاتصال أثناء الأزمات ؟



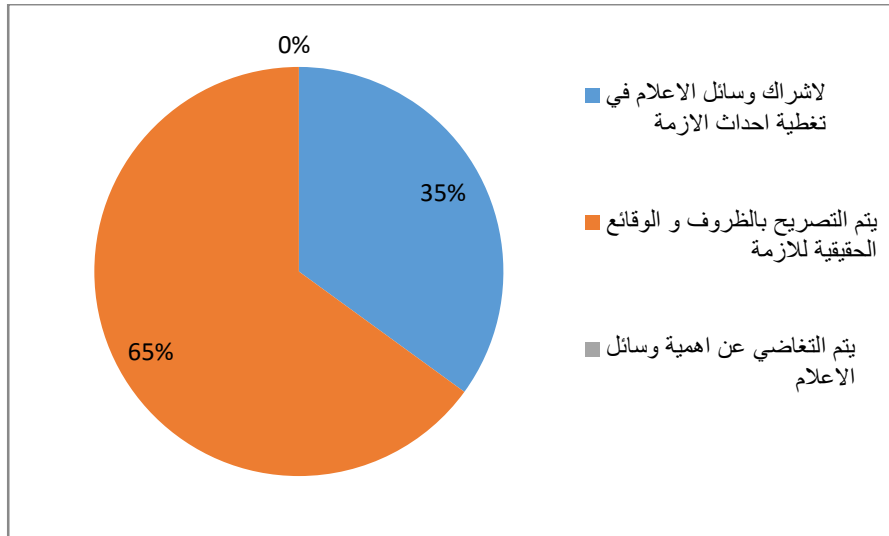
التمثيل البياني رقم (9) يمثل نسبة اعتماد المؤسسة على الاتصال أثناء الأزمات.

- من خلال النتائج أعلاه يتضح أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة (75%) على العامل الاتصالي في فترة الأزمات سواء في جمع البيانات و المعلومات أو في تواصلها مع جمهورها أو حتى التفاوض مع الأطراف التي يمكن أن تكون سببا لحدوث من أجل محاولة تسوية الأوضاع معها لإيجاد البدائل و الحلول الممكنة التي تجنب المؤسسة خسائر محتملة، ونجد فارق كبير بين هذه النسبة و نسبة (15%) التي كانت إجاباتهم أحيانا و هذا ربما يعود إلى طبيعة الموقف و درجة تعقيده، و تبقى نسبة (10%) تمثل النسبة الأقل من بين النسب مع أنها متقاربة مع النسبة الثانية و هذا يبين اهتمام المؤسسة بالجانب الاتصالي خلال الأزمات.

-كيف تتعامل مؤسستكم مع وسائل الاتصال أثناء الأزمة ؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة	07		35%
يتم التصريح بالظروف و الوقائع الحقيقية للأزمة	13		65%
يتم التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام	00		0%

الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب تعاملها مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.



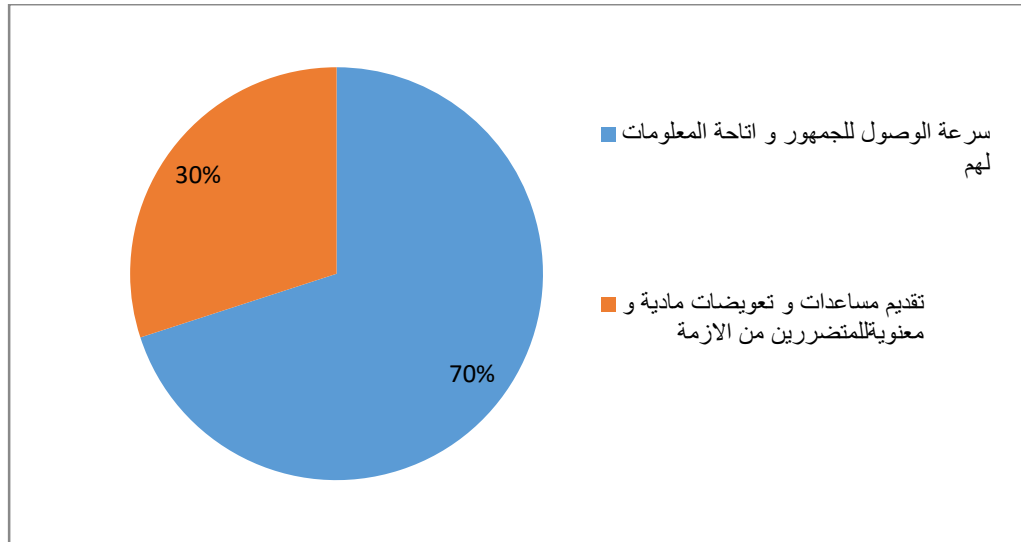
التمثيل البياني رقم (10) يمثل تعامل أفراد العينة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

من الجدول يتضح أن المؤسسة تحاول التعامل مع وسائل الإعلام بشكل دائم لنقل المعلومات و المستجدات حول الأوضاع التي تمر بها بنسبة (65%) ، لكن مع التحفظ و عدم الإفصاح عن التفاصيل و المعلومات التي قد تستغل ضد مصلحة المؤسسة و يظهر هذا من خلال الإجابات فنلاحظ أن التصريح بالظروف و الأحداث الحقيقية لوسائل الإعلام يمثل أعلى نسبة، أما إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة بنسبة (35%) فيكون في إطار محدود يضمن عدم الإطلاع على خصوصيات المؤسسة و عدم المساس بمبادئها و التعدي على قيمها، و في الأخير يأتي التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام بنسبة (0%) و هذا يوضح مدى اهتمام المؤسسة بالإعلام و إدراكها بمدى تأثيره على سمعة المؤسسة و مجريات الأحداث ..

-كيف تواجه مؤسستكم جمهورها في حال وقوع أزمة؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
سرعة الوصول للجمهور و إتاحة المعلومات لهم	14	70%	
تقديم مساعدات و تعويضات مادية و معنوية للمتضررين من الأزمة	06	30%	

الجدول رقم (11) تعامل المؤسسة مع جمهورهم في حال وقوع أزمة



التمثيل رقم(11) يمثل تعامل المؤسسة مع جمهورها أثناء الأزمة.

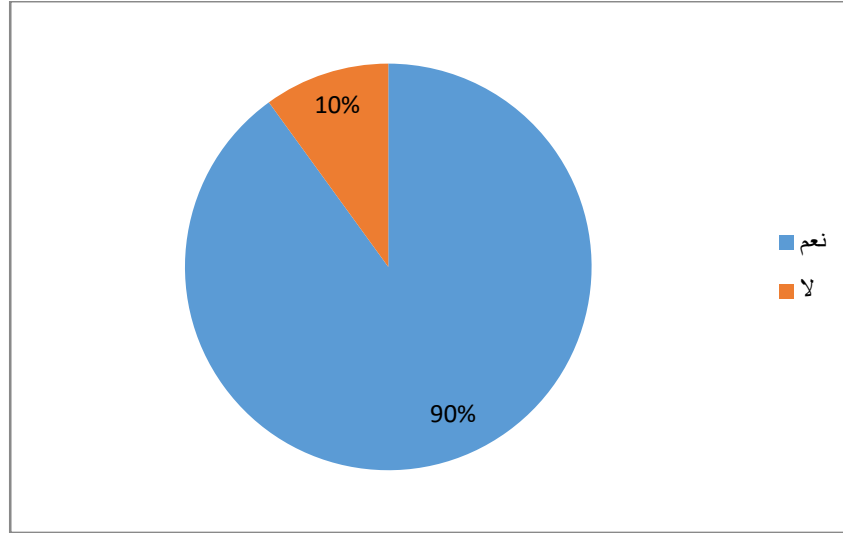
- من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسة في حال وقوع أزمة تحرص على الوصول إلى الجمهور وإتاحة المعلومة لهم(70%) فتواصل مع الجمهور و إطلاعهم على مجريات الأحداث و معرفة ردود أفعالهم حول هذه الأزمة يساعد على اتخاذ القرارات و الإجراءات التي تعمل على تقليص حدة الأزمة و تحديد كل جوانبها و النتائج التي قد تؤول إليها مما يسهل التعامل معها ، ثم يأتي الاقتراح الثاني وهو تقديم مساعدات و تعويضات مادية و معنوية للمتضررين من الأزمة بنسبة (30%) فهناك تفاوت كبير بين النسبتين وهذا يدل أن المؤسسة تسعى للحفاظ على جمهورها و إرضائهم مما يضمن الحفاظ على سمعة المؤسسة و مكانتها .

الأسئلة المتعلقة بالأزمة :

-هل سبق أن تعرضت مؤسستكم لأزمات؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسب
نعم	18	90%	
لا	02	10%	

الجدول رقم(12)يبين توزيع أفراد العينة حسب تعرض المؤسسة لأزمات.



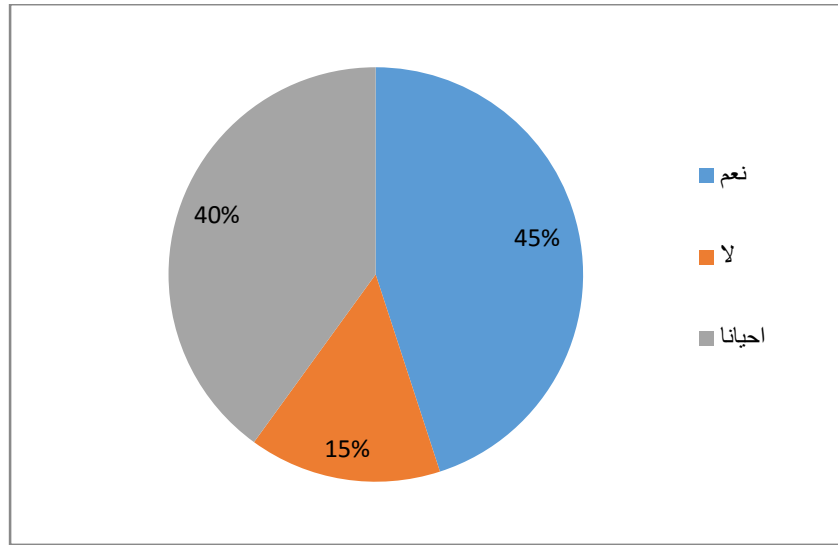
التمثيل البياني رقم (12) يمثل موقف العينة حول تعرض المؤسسة لأزمات.

-سبق للمؤسسة أن تعرض للآزمة و هذا يتضح من الجدول في التفاوت الكبير بين النسب حيث تمثل نسبة (90%) الإجابة بـ "نعم" فكل مؤسسة معرضة للآزمات مهما بلغت القوة الضخامة و مهما كانت ذات سمعة و مكانة كبيرة في السوق فهي معرضة للمشاكل والآزمات. أما إجابة لا فكانت بنسبة (10%) فقط فمن غير الممكن أن تخلو أي مؤسسة من الآزمات.

-هل الآزمات التي تعاني منها مؤسستكم هي آزمات شاملة للجهاز الإداري؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		09	%45
لا		03	%15
أحيانا		08	%40

الجدول رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب شمولية الآزمات التي تعاني منها المؤسسة.



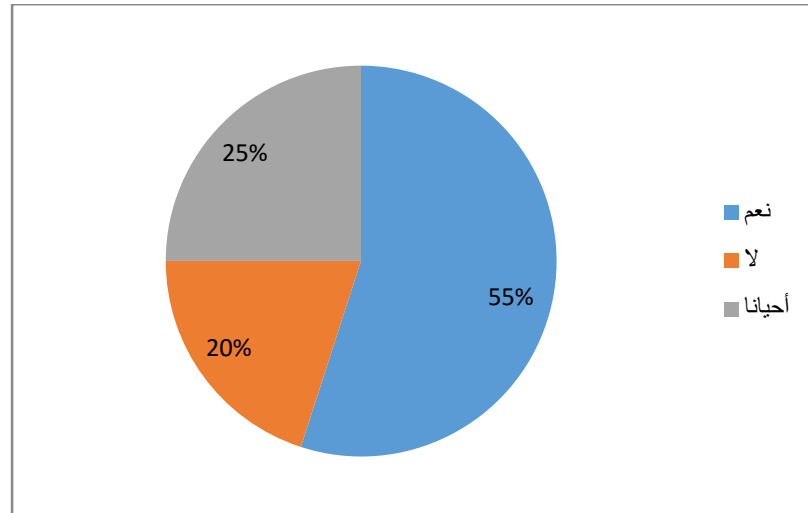
التمثيل البياني رقم(13) يمثل العينة حسب شمولية الأزمات التي تعاني منها المؤسسة.

- حسب النتائج المبينة في الجدول فإن نسبة (45%) من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة هي أزمات شاملة للجهاز الإداري أما (40%) و هي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى من الأجوبة كانت الأزمات شاملة أحيانا والإجابة ب "لا" على هذا السؤال كان بنسبة (15%) و هذا يدل على أن معظم أزمات المؤسسة كانت شاملة و مست كل فروع و أقسام الجهاز الإداري في المؤسسة و هذا سينعكس بطبيعة الحال على كل نشاطات المنظمة و على إنتاجها و مواردها مما يؤدي إلى شلل كلي لنشاط المنظمة .

في حال واجهتم أزمة فجائية هل يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات ؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		11	%55
لا		04	%20
أحيانا		05	%25

الجدول رقم(14) يبين توزيع أفراد العينة حول تشكيل فريق إدارة الأزمة في حال مواجهة أزمة فجائية.



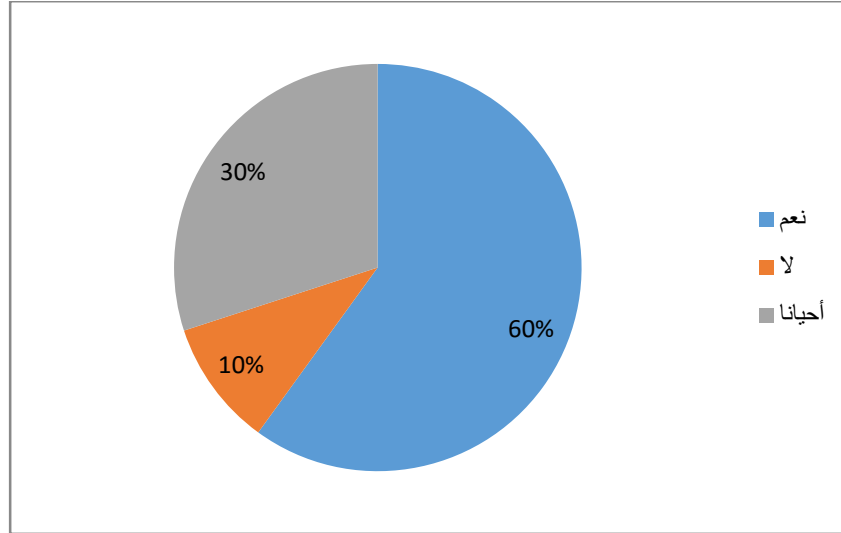
التمثيل البياني رقم (14) للعينة حول تشكيل فريق إدارة الأزمة في حال وقوع أزمة فجائية.

-يتبين من الجدول إن نسبة (55%) من أفراد العينة تؤكد أن المؤسسة تقوم بتشكيل فريق إدارة الأزمات و هذا يساعد على احتواء الأزمة و الحد من توسعها كما تسهل الوصول إلى الحلول و البدائل الممكنة ثم تأتي النسبة الثانية ب (25%) التي تمثل إجابة "أحيانا" وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى أي يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات إذا تطلب الأمر ذلك حسب طبيعة و حدة الأزمة، وتأتي النسبة الثالثة (20%)، التي تمثل إجابة "لا" أي أن المؤسسة لا تشكل فريق إدارة الأزمات أثناء تعرضها للأزمة معينة وهي نسبة متقاربة مع النسبة الثانية، و بصفة عامة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فريق إدارة الأزمات خلال فترة الأزمات .

-هل تتبنى مؤسستكم باستمرار أساليب إدارية جديدة بغرض تطوير قدرتها على مواجهة الأزمات ؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		12	%60
لا		02	%10
أحيانا		06	%30

الجدول رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب تبني المؤسسة لأساليب إدارية جديدة لمواجهة الأزمات



التمثيل البياني رقم (15) للعينة حسب تبني المؤسسة لأساليب إدارية جديدة لمواجهة الأزمات.

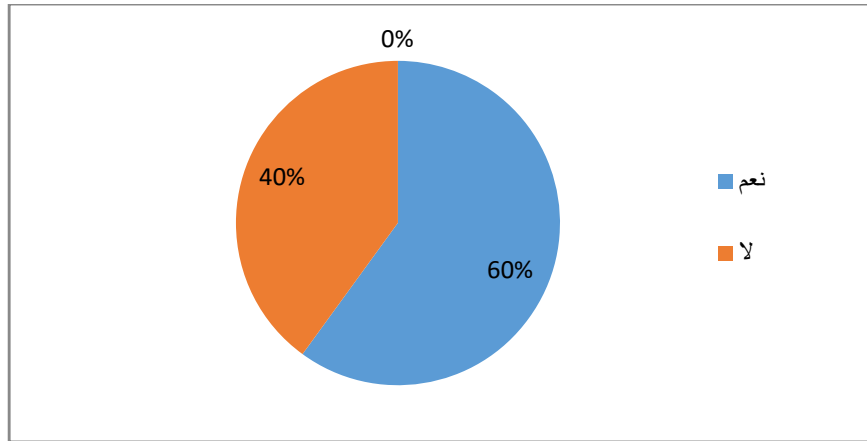
نلاحظ من خلال المعطيات المتوفرة أن المؤسسة تعمل على تبني أساليب إدارية جديدة و أكثر فعالية بنسبة (60%) و التي تساعد على التصدي للأزمات المحتملة و مواجهتها، كما نجد نسبة (30%) التي كانت إجابتهم "أحيانا" لجوء المؤسسة إلى الأساليب الإدارية الجديدة في بعض المواقف و الحالات التي تستدعي ذلك، فلضمان استمرارية المؤسسة و بقاءها يجب أن تعمل على مواكبة التطورات الحاصلة و توظيف التقنيات الجديدة. و كانت الإجابة ب "لا" بنسبة (10%) و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالإجابات الأخرى و هذا يؤكد تركيز المؤسسة على تطوير طريقتها في الإدارة التسيير خاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات .

الأسئلة المتعلقة بأزمة أكتوبر 2011:

- هل تم فتح قنوات الحوار بينكم و بين المسؤول ؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		12	%60
لا		08	%40

جدول رقم 16: يحدد توزيع أفراد العينة حول فتح قنوات الحوار بينكم و بين المسؤول.



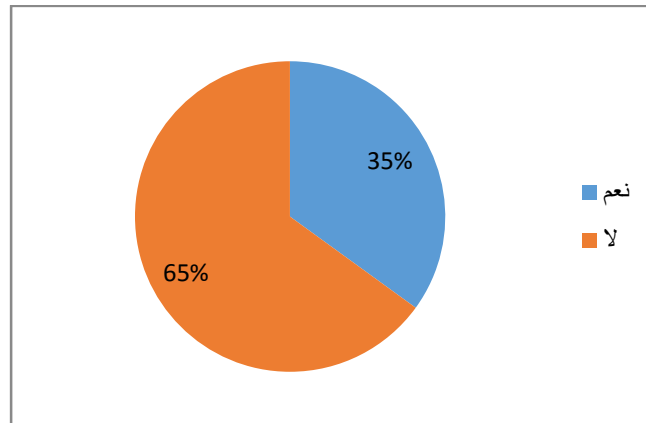
تمثيل بياني للعيينة يمثل فتح قنوات الحوار بين العمال و المسؤول .

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من العمال أكدوا على وجود حوار مفتوح مع المسؤول و انه مستعد لتجاوز و الوصول لحلول بأسرع وقت ممكن، لكن من جهة أخرى نجد أن نسبة 40% من العمال استبعدوا وجود قنوات تسمح بالحوار المباشر مع المسؤول و ابدأ الرأي بحرية دون ضغوطات.

-هل قامت المؤسسة بتشكيل فريق إدارة الأزمة بعد استفحالها؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07		
لا	13		65%

جدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حول تشكيل فريق إدارة بعد استفحال أزمة أكتوبر 2011.



التمثيل البياني رقم 17: للعيينة حول تشكيل فريق إدارة الأزمة بعد استفحالها.

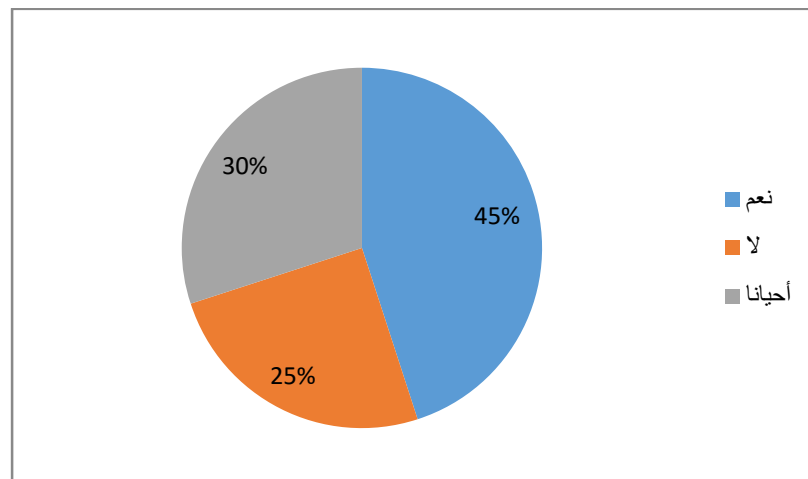
من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة لم تعتمد على تشكيل فريق لإدارة هذه الأزمة و هذا واضح من خلال الأجوبة التي قدمت ف 65 من أفراد العينة كانت عدم تشكيل فريق إدارة الأزمات مما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بهذا الجانب و عدم امتلاكها لخطط احتياطية لتعامل مع مثل هذه المواقف .

- أسئلة متعلقة بدور القائد:

هل يلجأ القائد عند ممارسة مهامه إلى الاستماع لاقتراحاتكم و أرائكم؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		09	%45
لا		05	%25
أحيانا		06	%30

الجدول رقم (18) يبين توزيع أفراد العينة حسب استماع القائد لأراء و اقتراحات الموظفين.



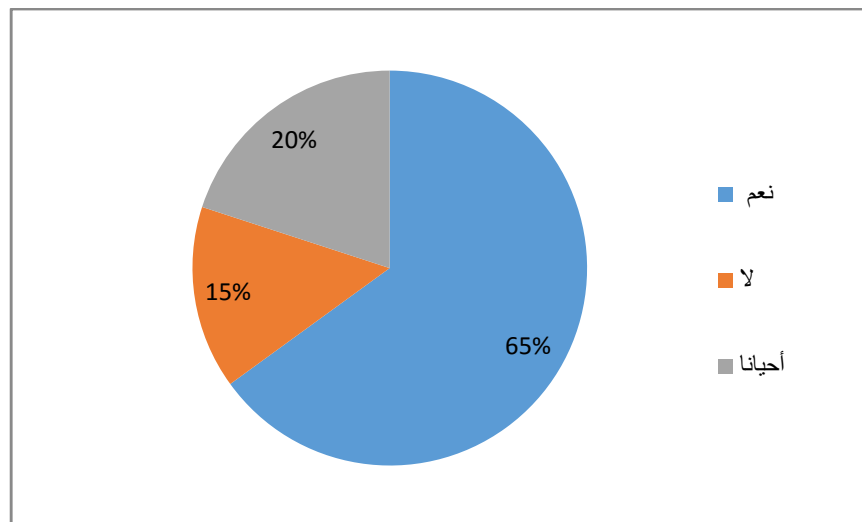
التمثيل البياني رقم (18) للعينة حسب استماع القائد لأراء و اقتراحات الموظفين .

- يستمع القائد إلى اقتراحات الموظفين أثناء قيامه بعمله نسبة (45%) كانت إجاباتهم نعم أيأن القائد يأخذ أراء الموظفين بعين الاعتبار و نسبة (30%) كانت إجاباتهم أحيانا أي حسب طبيعة الموقف و القرار الذي يتخذه القائد أما نسبة (25%) كانت إجاباتهم "لا" بصفة عامة يمكن القول أن القائد يعتمد أسلوب المشاركة في التعامل مع موظفيه.

-هل تعتمد القيادة في مؤسستكم على الثقة المتبادلة بين القائد و فريقه؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		13	65%
لا		03	15%
أحيانا		04	20%

الجدول رقم(19) يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتماد القيادة على الثقة المتبادلة بين القائد و موظفيه.



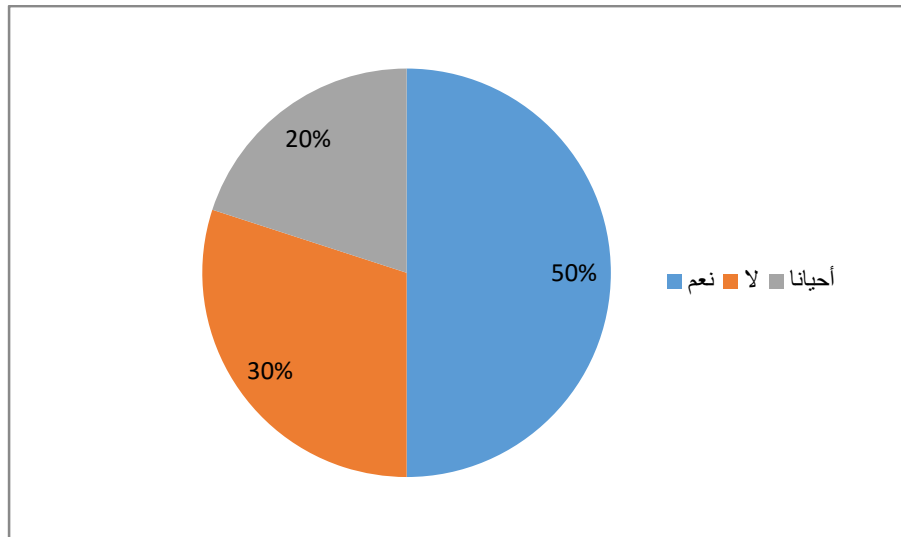
التمثيل البياني رقم(19)للعينة حول اعتماد القيادة على الثقة المتبادلة بين القائد و موظفيه.

-وجود الثقة المتبادلة بين القائد و الموظفين كانت الإجابة "نعم" تمثل النسبة الأكبر(65%) فمن الضروري وجود الثقة داخل فريق العمل و إجابة "لا" كانت بنسبة (20%) هذا يدل على وجود نوع من عدم الشعور بالانتماء و الولاء لدى الموظفين ،أما بالنسبة للاقتراح الأخير وهو أحيانا كان بنسبة(15%) فالقائد هنا استطاع نوعا خلق ثقة بينه و بين فريقه و إن لم تكن بالقدر المطلوب .

-هل يعتمد القائد على أساليب تساعدكم على بلوغ أهدافكم و تحقيق احتياجاتكم؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
نعم		10	50%
لا		06	30%
أحيانا		04	20%

الجدول رقم(20)يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة اعتماد القائد على أساليب تساعد الموظفين على بلوغ أهدافهم.



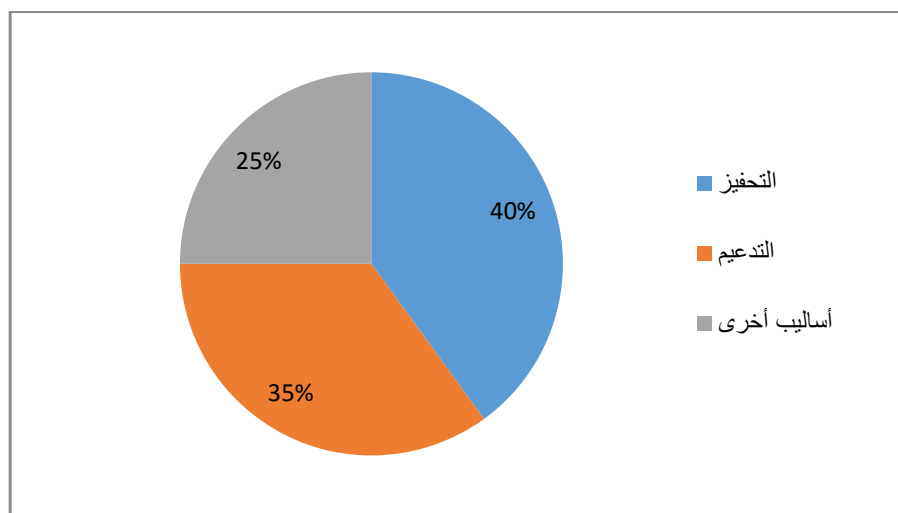
التمثيل البياني رقم(20)للعينة حسب درجة اعتماد القائد على أساليب تساعد الموظفين على بلوغ أهدافهم.

-من نتائج الجدول يظهر مدى مساعدة القائد لأعضاء فريقه لتعرف على احتياجاتهم و أهدافهم التي يطمحون لها فكانت الإجابة ب نعم بلغت نسبتها (50%) أي نصف مجموع العينة المدروسة و هذا دليل على أن القائد يسعى إلى توفير الجو المناسب للموظفين الذي يسمح لهم ببلوغ أهدافهم و تحقيق احتياجاتهم و ذلك بالتعرف على أهداف فريقه ، و(20%) كانت إجابتها "أحيانا" ونسبة (30%) كانت إجابتهم سلبية اتجاه مساعدة القائد لهم في بلوغ أهدافهم.

-إذا كانت الإجابة نعم فما هي هذه الأساليب ؟

الإجابة	التكرار النسبي	التكرار	النسبة
التحفيز	08	40%	
التدعيم	07	35%	
أساليب أخرى	05	25%	

الجدول رقم(21)يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الأساليب المعتمدة من طرف القائد.



التمثيل البياني رقم(21)للعينة حسب نوع الأساليب المعتمدة من طرف القائد.

من أكثر الأساليب التي يستخدمها القائد لمساعدة و توجيه فريق عمله حسب الجدول نجد أسلوب التحفيز ب (40%) الذي يدفع للإبداع و الابتكار، ثم يأتي أسلوب التدعيم ب(35%) الذي يعمل من خلاله القائد على دعم مواهب و قدرات أعضاء فريقه و استغلالها بشكل أفضل وهو أسلوب جد فعال، كما نجد أساليب أخرى بنسبة (25%)و التي يلجأ لها القائد لجعل أعضاء الفريق يقدمون أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة و كذا تحقيق أهدافهم بصفة خاصة.

ـ النتائج المتوصل إليها :

من خلال تحليلنا للاستبيان و مقارنته مع الدراسة النظرية و دراسة كيفية حل أزمة ملبنة ذراع بن خدة ، خرجنا بمجموعة من النتائج :

- رغم لجوء المنظمة إلى الاتصال في حال وقوع أزمة أو مشكل ما دليل على أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لهذه المنظمة ، إلا أن مؤسسة ذراع بن خدة لم تعطي للعملية الاتصالية أهمية كبيرة خلال فترة الأزمة، و الدليل على ذلك غياب الاتصال بين الإدارة و العمال خلال فترات الأزمة وهذا ما أدى إلى تفاقمها .

- كما أن اعتماد نظام الاتصال المفتوح و المتعدد الاتجاهات من طرف المنظمة يساعدها في الوصول إلى المعلومات و البيانات المطلوبة و تحديد الجوانب المختلفة للأزمة، لم يكن نظام الاتصال داخل مؤسسة ذراع بن خدة واضحا و مبرمجا بالشكل الذي يتماشى مع تطورات الأزمة، حيث أنها اعتمدت على نظام اتصال نازل ، مجرد أوامر من القيادة فقط و لم يتم الاستماع لطرف الآخر.

- لم توفق مؤسسة ذراع بن خدة في تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية التي اعتمدتها خلال فترة الأزمة و هي إستراتيجية التبرير حسب ما ورد في الاستبيان ، و هذا يظهر في عدم تمكن المؤسسة من احتواء الأزمة و الحد من توسعها ، باعتبارها لم تعتمد على استراتيجيات اتصالية متعددة التي تتماشى مع طبيعة الموقف أو الوضع الذي تمر به المنظمة.

- يجب على كل مؤسسة أن تتعامل بصفة دائمة و ايجابية مع وسائل الإعلام، و ما لاحظناه أن الملبنة لم تعتمد أساسا على هذا ، حيث تجنبت إدارة المؤسسة التعامل مع وسائل الإعلام خلال فترة الأزمة بهدف الحد من انتشار الأخبار و تدخل أطراف أخرى ، فلم نجد أي تصريح من طرف مدير المؤسسة أو من الإدارة حول هذه الأزمة و تطوراتها فكانت المعلومات التي اطلعنا عليها في وسائل الإعلام محدودة جدا.

- البقاء في تواصل دائم مع الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي و منحه المعلومات التي تبقية على اطلاع بالمستجدات و الأوضاع الراهنة يمنح المؤسسة مصداقية اكبر لدى جمهورها و يدعم ثقة الجمهور بالمؤسسة و هذا ما لم نلتمسه عند تتبعنا لمراحل هذه الأزمة التي التزمت فيها الإدارة بالصمت رغم تضرر المستهلك و استيائه جراء نقص مادة الحليب بسبب هذه الأزمة .

- من المفروض اعتماد المنظمة على فريق خاص لإدارة الأزمات في حالة حصولها أو من اجل تجنب وقوعها ، لكن هذا ما لم نجده في المؤسسة فقد كانت طريقة إدارة أزمة ملبنة ذراع بن خدة غير ممنهجة و غير مدروسة هذا ما أدى إلى تعقد الأوضاع أكثر فلم يكن هنالك أفراد متخصصين قادرين على إدارة الأزمة كما يجب.

- ينبغي على أية منظمة تبني أساليب و تقنيات إدارية جديدة تساعد على مواجهة الأزمات بشكل فعال أكثر من الأساليب الإدارية القديمة، إلا أن الملبنة تعاملت مع الأزمة بأساليب تقليدية والتي تقوم على إخضاع الطرف الآخر بالقوة و التهديد بدل من التفاوض و إيجاد حلول وسطية تخدم الطرفين رغم أن الإجابات التي حصلنا عليها من الاستبيان (60%) من أفراد العينة تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تبني الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة في مواجهة الأزمات.
- يجب على القائد الأخذ بعين الاعتبار آراء و اقتراحات الموظفين، هنا يمكن أن نقول أن القائد في هذه المؤسسة هو من النوع الذي يمارس القيادة التسلطية و الدليل على هذا تهديد العمال بالطرد و إغلاق المؤسسة إن لم يستأنفوا العمل بالإضافة إلى دعوة قضائية ضدهم .
- كما يجب على القائد أيضا الاهتمام بأهداف و احتياجات موظفيه و عمله على مساعدتهم في تحقيقها يخلق نوع من الثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، ما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية هذه أن هناك نوع من انعدام الثقة بين العمال و المدير فالعلاقة بينهم هي علاقة رئيس بمرؤوسه، هذا ما يولد الشعور بعدم الانتماء الوظيفي لدى عمال المؤسسة .
- إن اعتماد التحفيز كأسلوب فعال يعمل على تطوير و تنمية قدرات و كفاءات الموظفين و بقاء القائد في تواصل دائم مع أتباعه هو ما يمكنه من التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى كل فرد من فريقه ثم العمل على تدعيم نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف لديه ، فقلة و محدودية التواصل بين عمال ملبنة ذراع بن خدة و مديرهم ، هو ما زاد من حدة الأزمة فلم يكن المدير مهتما بالجانب التحفيزي سوا المادي أو المعنوي الذي يعطي العمال دافعية اكبر للعمل و الاستمرارية في تقديم الأفضل ، و الرفع من معنويات العمال فيساهم في تقديم دافع داخلي لدى العامل و يحفز أكثر لأداء عمله، و الذي كان من الممكن أن يجنبه وقوع الأزمة من الأساس.

الخاتمة

خاتمة:

تمثل مهارات الاتصال دورا مهما و محوريا في إدارة الأزمات داخل المنظمات خاصة إذا امتلكت قيادة تجعلها قادرة على إدارة هذه الأزمات التي تحتاج إلى فهم و تحليل لمختلف جوانبها و معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها لتمكن من اتخاذ القرارات بشكل عقلاني مع مراعاة الوقت، الذي غالبا ما يكون ضيقا في ظل وجود مشكل أو أزمة معينة. و ذلك لتفادي أحداث أو تطورات جديدة يمكن أن تؤدي لنتائج غير متوقعة، و نظرا لخصوصية واختلاف طبيعة الاتصال من منظمة إلى أخرى و تأثيره بالعوامل الداخلية و الخارجية إلا أنه و رغم كل هذه الاختلافات يبقى الاتصال من العناصر الأساسية التي تقوم عليه المنظمة و أن نجاحها و فشلها مرتبط بمدى استغلالها للاتصال بطريقة فعالة خاصة في فترات الأزمات التي تكون فيها المنظمة بحاجة إلى نظام اتصالي يتماشى مع التغيرات المتسارعة للأحداث و يضمن توفير المعلومات اللازمة مما يساعد على تحديد نطاق الأزمة و اقتراح البدائل الممكنة التي تساهم في حل الأزمة أو على الأقل في الحد من تفاقمها وتجنب خسائر أكبر. وهذا ما يتطلب أيضا وجود قيادة إدارية تملك مهارات اتصالية و نظرة مستقبلية و قدرة على مواجهة تلك الظروف و لا بد أن تتمتع هذه القيادة بمقومات و متطلبات القيادة الناجحة التي تسمح لها بالتعامل المرن مع هذه الأزمات وإدارتها بفاعلية أو حتى استغلالها و تحويلها إلى فرص لتحقيق طموحات و أهداف جديدة، فعلى المنظمات العمل على تطوير مهارات و قدرات مواردها البشرية في مجال إدارة الأزمات و تشجيعها على الابتكار و الإبداع في إيجاد الحلول و اقتراح البدائل من خلال استخدام برامج تنموية و دورات تدريبية تهدف إلى تكوين أفراد متخصصين في إدارة الأزمات قادرين على إعداد خطط إستراتيجية لمواجهةها وتفاذي وقوعها، كما أن وجود فريق إدارة الأزمات داخل كل منظمة، يعتبر أمرا ضروريا كون هذه الأخيرة معرضة بشكل دائم للمشاكل و الأزمات بفعل التغيرات و التطورات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة. حيث يعمل هذا الفريق على دراسة و تحليل الأوضاع و تتبع كل الأحداث و تفسيرها مما يسمح بتجنب وقوع أزمات محتملة أو على الأقل إيجاد حلول مسبقة تحد من تفاقم هذه الأزمات.

و من هنا يمكن أن نؤكد أو ننفي صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها في بداية البحث:

حيث جاءت الفرضية الرئيسية كما يلي:

تلعب مهارات الاتصال دورا رئيسيا في إدارة الأزمات الإدارية و حلها. و هذا ما تم تأكيده من خلال هذه الدراسة التي توضح فيها الدور الكبير للاتصال و المهارات الاتصالية في تفعيل و إنجاح خطة إدارة الأزمات و كذا في الحفاظ على سمعة المؤسسة و مكانتها بالتوظيف الجيد للاتصال هو الذي يحدد نجاح أو فشل المنظمة في تعاملها مع الأزمات، و لكن أحيانا لا تلتزم المنظمات بذلك و ظهر ذلك من خلال أزمة ذراع بن خدة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية :

-النظام الاتصالي المتبع من طرف المنظمة يساعدها على تلقي القدر اللازم من المعلومات و البيانات التي تسمح لها بتحليل الأوضاع و التنبؤ بالأحداث قبل وقوعها، و البقاء في تواصل دائم مع جمهورها الداخلي و الخارجي .

-توفر المعلومات الصحيحة و الدقيقة واستخدامها بطريقة ذكية من طرف المنظمة يجعل من متخذ القرار قادر على تحديد البدائل الأفضل و بالتالي الوصول إلى قرارات و حلول مناسبة.

لا يمكن للقائد أن يكون قادرا على التأثير في أعضاء فريقه و التعامل مع الأوضاع المصاحبة الأزمة دون أن يتمتع بمهارات الاتصال، بالإضافة إلى المهارات القيادية التي تسمح له بقيادة فريق عمله و تحقيق قيادة فعالة. و هذا ما تؤكدته الفرضية.

أما بالنسبة للفرضية الأخيرة فيمكن القول أنها صحيحة أيضا استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها عن طريق تحليلنا لأزمة ملبنة ذراع بن خدة ، فغياب التواصل و التنسيق الجيد بين الأطراف هو ما أدى إلى تطور المشكل و تحوله إلى أزمة حادة لم يتم حلها إلا بعد تدخل السلطات القضائية ،

- نتائج الدراسة:

و من خلال الدراسة بجانبها النظري و التطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

1_ التحكم الجيد في عملية الاتصال داخل المنظمة و العمل على تطويرها و استحداثها بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و المعلومات .

2_ اعتماد منظومة اتصالية متطورة في مجال إدارة المعلومات و تخزينها و كذا حمايتها من الخروقات التي قد تتعرض لها أو ما يعرف بالقرصنة الالكترونية .

3_ ضرورة وجود فريق إدارة الأزمات في كل المنظمات كجزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي .

4_ ضرورة القيام بدورات تكوينية وتدريبية لعمال الشركات و المؤسسات لتدريبهم على كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة و مواجهتها .

5_ تشجيع الدراسات و الأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات، و إنشاء مراكز أبحاث متخصصة في إدارة الأزمات .

6_ تعزيز القادة الإداريين لثقافة المشاركة لدى الموظفين من خلال منحهم فرصة إبداء الرأي و التعبير عن أفكارهم .

7_ التواصل الدائم و المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة يعمل على ضمان التنسيق و التكامل في أداء المهام لتحقيق الأهداف المسطرة.

8_ ضرورة إعداد خطط إستراتيجية مسبقة لإدارة الأزمات المحتملة في كل منظمة .

9_ يجب تطوير المهارات القيادية و الاتصالية لدى كل مدير أو قائد من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية تساعد على تطوير هذه المهارات و كيفية استغلالها خاصة أثناء الأزمات.

الأشكال

الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
28	الصورة البسيطة لعملية الاتصال	01
29	عمليات الاتصال عند ديفز	02
39	أنواع الأزمات حسب المحتوى وإمكانية الاستفادة	03
40	أنواع الأزمات حسب شدة الأثر ومراحل التكوين	04
42	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات	05
43	مخطط الأسباب الداخلية والخارجية للآزمات التنظيمي	06

المراجع

المراجع :

أ-الكتب:

- 1- إبراهيم احمد، إدارة الأزمات التعاونية في المدارس أسبابها والعلاج، (القاهرة: دار الفكر العربي لنشر و التوزيع، 2007).
- 2- أحمد جميل عبد الكريم، إدارة الأزمات و الكوارث ، (الأردن: دار اليازوري لنشر و التوزيع ، 2015).
- 3- أحمد جودة محفوظ، العلاقات العامة مفاهيم معاصرة (عمان: الأردن دار الزهران لنشر و التوزيع).
- 4- بن السعيد الأسمرى عبد العزيز، القيادة الإستراتيجية و دورها في درى و مواجهة الأزمات، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2010).
- 5- حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ،(القاهرة: دار الفجر لنشر و التوزيع ، 2007).
- 6- حشماوي محمد عبد الوهاب حسن ، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات، 2008).
- 7- حمادي عدي عطا ، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنظيمية ،(عمان: دار البداية 2003).
- 8- الحمالوي محمد رشاد، محمد عبد الوهاب، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية ،(القاهرة: الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات، 2008).
- 9- خلف السكارنة بلال ،مهارات الاتصال، ط 1، (الأردن: دار المسيرة لنشر و التوزيع ، 2015).
- 10- دليمي عبد الرزاق ،العلاقات العامة و إدارة الأزمات، (الأردن: دار اليازوري لنشر و التوزيع ، 2015).
- 11- راسم محمد جمال, خيرت عباد ،إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، (لبنان :الدار المصرية اللبنانية 2014).

- 12-ربحي عليان مصطفى ،أسس الإدارة المعاصرة ،(عمان الأردن :دار الصفاء لنشر و التوزيع ، 2010).
- 13-الزغبى طلال عبد الله ،الكردى موسى ،مهارات الاتصال الجماهيري ، (اربـد :عالم الكتب لنشر و التوزيع).
- 14-زيتون وظاح ،المعجم السياسي ،(الأردن :دار أسامة لنشر و التوزيع 2002).
- 15- شومان محمد،الإعلام و الأزمات مدخل نظري و ممارسات عملية،(القاهرة: دار الكتب لنشر و التوزيع، 2003).
- 16-عباس صلاح ،إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007).
- 17-عبد الخالق فوزي ، و علي احسان شوكت، طرق البحث العلمي المفاهيم و المنهجيات، (طرابلس: مؤسسة الثقافة الجامعية).
- 18-عبد الضار حنفي ،السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية،(مصر: دار الجامعة لنشر و التوزيع).
- 19-عبد اللطيف عابد زهير ،أبو سعيد احمد العابد ،إدارة العلاقات العامة ،(عمان الأردن: اليازوري لنشر و التوزيع ، 2014).
- 20-عبد جابرية محمود ،إدارة الأزمات تجارب محلية و عالمية ،(القاهرة :مكتبة عين الشمس ، 1993).
- 21-عبيدات سهيل،إدارة الوقت و عمليات اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة، (اربـد: عالم الكتب الحديث، 2007).
- 22-علاق بشير ،العلاقات العامة الأزمات، (عمان الأردن: دار اليازوري لنشر و التوزيع، 2009).
- 23-علاق بشير، نظريات الاتصال ،(عمان الأردن: دار اليازوري لنشر و التوزيع ، 2010).
- 24-عليوة السيد ،إدارة الأزمات في المستشفيات ،(القاهرة :إدراك لطابعة و النشر و التوزيع 2011).

- 25- الفجان عبد الرحمان إبراهيم ،إدارة الازمات و المفاوضات،(المدينة المنورة :دار المآثر لنشر و التوزيع ، 2011).
- 26- محمد الصوص نداء ،السلوك الوظيفي،(الأردن: مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع، 2008).
- 27- محمود أبو بكر مصطفى ،مناهج البحث العلمي أسس العملية،(الإسكندرية :الدار الجامعية لنشر و النوزيع، 2007).
- 28- مهنى محمد نصر ،إدارة الأزمات و الكوارث ،(الإسكندرية: دار الفتح لنشر و التوزيع ، 2008).
- 29- الياصوري ناظم عبد الواحد،موسوعة المصطلحات السياسية و الفلسفة الدولية ،(لبنان: دار النهضة العربية، 2008) .

ب -المجلات :

- محمد الباز عفاف،دور القيادة في أداة الأزمات ،مدرس بقسم الادارة العامة،(كلية الاقتصاد العلوم السياسية ،جامعة القاهرة).
- 1- محمد الفرعان نهلة ،فاعلية برنامج ارشادي سلوكي في تنمية مهارات الاتصال لطلاب، جامعة الأمير سطاتم عبد العزيز المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ع(1) ،م (5) ،جانفي. 2016).

ج-الدراسات المنشورة:

- 1-بالعيد امال ،مذكرة ماجستر، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -بالوادي ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة قلصدي مرباح ورقلة ،2014/2015.
- 2-بوراس نور الدين ،دورالقيادة الإدارية في تنمية ثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي لمؤسسات جبل العتق، رسالة ماجستر في علم الاجتماع،قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2013/2014.
- 3-خالدي سعاد ،دور العلاقات العامة في إدارة الازمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا،أطروحة دكتوراه منشورة ،كلية العلوم الإسلامية و العلوم الإنسانية، قسم علوم الاتصال، جامعة احمد بن بلى وهران، 2016 / 2017.

4- عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الإدارية و علاقاتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العامة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نافطال الجزائر-نموذجاً-،مذكرة ماجستير في العلوم الاعلام و الاتصال ،كلية العلوم الاجتماعية و الاتصال ،المدرسة الدكتورالية الاجتماعية و الاتصالية،2009 / 2010.

5-محمد غانم محمد فرف ،عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية،مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل 2010.

6-مسك زينات موسى ،واقع الازمات في المستشفيات القطاع العام للعمال في الضفة الغربية استراتيجية التعامل معها من جهة نظر العاملين، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة ، 2011.

7-معلوي حورية ،تكنولوجيا المعلومات و إدارة الازمات في الجزائر،مذكرة ماجستير ,قسم الاتصال ،كلية الاعلام ،جامعة الجزائر 2013 / 2014.

8-نايلي خالد ،إدارة الاتصال لازمة فيفري 2012بمؤسسة سونلغاز قسنطينة 02 ،مذكرة ماجستير ،كلية الادب و العلوم الإنسانية الاجتماعية، قسم الاعلام و الاتصال جامعة باجي مختار، 2012 / 2013.

د-الانترنت:

1-معوقات بيئية.- Le 12/05/2019. <http://mawdoo3.com>.

2-الاقترا بات.- le 25/09/2019. <http://political-encyclopedia.org>

3- الموسوعة السياسية : <http://political-encyclopedia.org> .

الفهرس

الفهرس

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لدراسة

المبحث الأول : الاتصال

- المطلب الأول: تعريف و وظائف الاتصال.....21
- المطلب الثاني: أهمية و أهداف الاتصال25
- المطلب الثالث: أنواع و وسائل الاتصال.....26
- المطلب الرابع: عناصر الاتصال.....27
- المطلب الخامس: معوقات الاتصال.....30

المبحث الثاني: مهارات الاتصال

- المطلب الأول: تعريف مهارات الاتصال.....32
- المطلب الثاني: أهمية اكتساب مهارات الاتصال.....33
- المطلب الثالث: أنواع مهارات الاتصال.....34

المبحث الثالث: إدارة الأزمات

- المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات.....35
- المطلب الثاني: أسباب حدوث الأزمات.....37
- المطلب الثالث: أنواع إدارة الأزمات.....38
- المطلب الرابع: مراحل و استراتيجيات إدارة الأزمات.....41
- المطلب الخامس: معوقات إدارة الأزمات.....42

الفصل الثاني: التعامل مع الأزمة داخل المنظمة

المبحث الأول: التخطيط لإدارة الأزمات

- المطلب الأول: إعداد خطة إدارة الأزمات.....54

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات	55
المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات	57
المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات	63
المبحث الثاني: دور القائد في إدارة الأزمات	
المطلب الأول: مسؤوليات القائد أثناء الأزمات	66
المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية للإدارة الأزمات	67
المطلب الثالث: القيادة الإبداعية و إدارة الأزمات	68
المبحث الثالث: اتصال الأزمات	
المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة	69
المطلب الثاني: دور السلوك القيادي في إدارة الأزمات	71
المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات	73
الفصل الثالث: دراسة حالة ملبنة ذراع بن خدة "طاسيلي" أزمة أكتوبر 2011	
المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة	79
المبحث الثاني: تحليل أزمة ملبنة ذراع بن خدة أكتوبر 2011	83
المبحث الثالث: تحليل الاستبيان	86
خاتمة	
قائمة الأشكال و الجداول	107
قائمة المراجع	111
الفهرس	115
	121

استمارة استبيان

في إطار استكمال مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية يسرنا أن نتعاونوا معنا في إتمام و إنجاز بحثنا هذا و الذي يحمل عنوان: دور مهارات الاتصال في إدارة الأزمات الإدارية.

إذا أردتم الإجابة عن أسئلتنا فهذا لن يأخذ من وقتكم الكثير و سيكون من دون شك عونكم لنا في استكمال هذا العمل .

شاكرين لكم تعاونكم مع تمنياتي لكم بالنجاح و التوفيق.

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس :	ذكر ☐	أنثى ☐				
السن :	أقل من 30 ☐	أكثر من 30 ☐				
التحصيل الدراسي:	أقل من ثالثة ثانوي ☐	ليسانس ☐	ماجستير ☐	دكتورا ☐	شهادة اخرى ☐	
المنصب الوظيفي :	مدير ☐	مشرف ☐	عامل ☐			
مدة الخدمة في المنصب الحالي	أقل من خمس سنوات ☐	أكثر من خمس سنوات ☐				

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالاتصال

هل سبق و أن تعرضت مؤسستكم إلى أزمات؟

نعم ☐	لا ☐
------------------------------	-----------------------------

هل يساهم فعلكم الاتصالي في الحفاظ على الصورة الجيدة للمؤسسة خلال فترة الأزمات ؟

نعم ☐	لا ☐	إجابة أخرى ☐
------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------

ماهي طبيعة الاتصال الذي تطبقه إدارتكم أثناء الأزمة ؟

اتصال في اتجاه واحد ☐	اتصال متعدد الاتجاهات ☐
--	--

ماهي الإستراتيجية الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في اغلب الأحيان ؟

إستراتيجية التحفظ ☐	إستراتيجية التبرير ☐	إستراتيجية الاعتذار ☐	استراتيجيات أخرى ☐
--	---	--	---

إلى أي مدى تعتمد إرادتكم على ممارسة الاتصال أثناء الأزمة ؟

نسبة كبيرة ☐ نسبة متوسطة ☐ نسبة ضئيلة ☐

كيف تتعامل مؤسستكم مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة؟

هل إشراك وسائل الإعلام في تغطية أحداث الأزمة ☐

هل يتم التصريح بالظروف و الوقائع الحقيقة الأحداث ☐

هل يتم التغاضي عن أهمية وسائل الإعلام ☐

كيف تواجه مؤسستكم جمهورها في حال وقوع الأزمة؟

سرعة الوصول إلى الجماهير و إتاحة المعلومات لهم ☐

هل يتم تبني شكاوي الأفراد من اجل الحصول على المصادقية ☐

هل يتم تقديم مساعدات و تعويضات مادية و معنوية للمتضررين من الأزمة ☐

ثالثا: الأسئلة المتعلقة بالأزمات

هل تعرضت مؤسستكم إلى أزمات؟

نعم ☐ لا ☐

هل الأزمات التي تعاني منها مؤسستكم هي أزمات شاملة للكيان الإداري؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

في حال واجهتم أزمة فجائية هل يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات لمواجهة الموقف؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل تتبنى مؤسستكم باستمرار استخدام أساليب إدارية جديدة بغرض تطوير قدرتها على مواجهة الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

الأسئلة المتعلقة بأزمة أكتوبر 2011؟

ماهي أسباب أزمة أكتوبر 2011؟

اقتصادية ☐ إدارية ☐

هل تم فتح قنوات الحوار بينكم و بين المدير باعتباره الطرف الثاني في هذه المسألة؟

نعم ☐ لا ☐

هل قامت المؤسسة بتشكيل فريق إدارة الأزمات بعد استفحال المشكل و تحوله إلى أزمة؟

نعم ☐ لا ☐

رابعاً: الأسئلة المتعلقة بدور القائد في إدارة الأزمات

هل يلجأ القائد عند ممارسته لمهامه إلى الاستماع لاقتراحات الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل يمتلك القائد مهارات التواصل التي تمكنه من التواصل بشكل فعال مع أعضاء فريقه أثناء الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

هل تعتمد القيادة في مؤسستكم على الثقة المتبادلة بين القائد و الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل يقوم القائد بالتواصل معكم بشكل مباشر و تقديم الدعم و التحفيز لمساعدتكم على بلوغ أهدافكم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐