



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الاعلام والاتصال



العنوان:

**الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات
في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية**

دراسة تحليلية بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو
خلال جائحة كورونا (2020 - 2021)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف الاستاذة:
- تكلال سميرة

من إعداد الطالبتين:
- شتوان كهينة
- شتوم لامية

السنة الجامعية 2021 / 2022

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي هدانا، و نشكر الله عزوجل الذي ألهمنا بالصبر ووقفنا لمواصلة مشوارنا الدراسي لنصل الى ما عليه الآن آخر المطاف، وإلى إنهاء آخر محطة من مشوارنا الدراسي وهو إتمام هذا العمل المتواضع. انطلاقا من العرفان بالجميل، فإنه ليسرنا أن نتقدم بالشكر الخالص والامتنان الكثير إلى مشرفتنا المحترمة وأستاذتنا الفاضلة " تكلال سميرة " التي ألهمتنا كثيرا في مشوارنا هذا، ولما قدمته من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما ترددت يوما ما من مد المساعدة لنا، ندعو الله أن يحميها ويمنحها الصحة وطول العمر، وأن يبسر الله أمورها لما قدمته و تقدمه للبحث العلمي.

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل موظفي المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" لكل ما قدموه من مساعدات في إعداد هذه المذكرة. إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة لهذا العمل المتواضع. وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في إتمام هذا العمل.

الإهداء

إلى أغلى ألماسة في العالم كله، إلى أندر جوهرة
مضاءة بشعلة الأمل، إلى القلب الحنون المليء
بأصدق مشاعر الحب كلها، إلى الرابط الوثيق
به أنا في هذه الحياة الذي يحفزني للمضي قدما
إلى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت فيها
إلى أمي، ثم أمي، ثم أمي، أعز الناس وأقربهم
إلى قلبي والروح الغالية التي تغمرني بعطفها
حب الام لا يقدر بثمن.

إلى من هون على مشاكل الدنيا وأشدها
عضدي به بعد الله أبي الكريم.

إخوتي الأحباء تينيينان، أسيرم حفظهم
الله وجعلهم سند لي طوال الحياة.

إلى الأستاذة المشرفة المحترمة التي لم تبخل
علينا بنصائحها وإرشاداتها القيمة.

أهدي ثمرة سهري في الليالي وجهدي ومسيرة
أشهر من العمل إلى كل من هممه أمري وأسعده نجاحي.

شتوان كهينة



الإهداء

كلماتي لن تفني حق كل من ساندني ودعمني
لكنها دليل عرفان وتقدير لهم.
إلى أمي تلك المرأة الحديدية التي أفنت عمرها
لنستضيء بنور العلم.
إلى أبي ذاك الرجل المهيب الذي بذل زهرة
شبابه لنحيا.
إلى الاخوة الاعزة: وهيبة، مونية، عادل، وليد
إلى أصدقائي الاوفياء: كاتية، خديجة، روزة
حفظكم الله وشكرا لكم.
إلى الأستاذة المشرفة المحترمة التي لم تبخل
علينا بنصائحها وإرشاداتها القيمة.
أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى كل من
ساندني في إنجازهِ ولو بكلمة طيبة.

شتوم لامية



خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي:

- 1 . الإشكالية
- 2 . التساؤلات الفرعية
- 3 . أسباب اختيار الموضوع
- 4 . أهداف الدراسة
- 5 . أهمية الدراسة
- 6 . منهج الدراسة وأدوات جمع بياناته
- 7 . مجتمع الدراسة وعينته
- 8 . تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 9 . الدراسات السابقة

الإطار النظري:

1. ماهية الاتصال المؤسسي

- 1 - 1- الاتصال بين النشأة والتطور
- 1 - 2- تعريف المؤسسة و خصائصها
- 1 - 3- أنواع المؤسسة
- 1 - 4- مفهوم الاتصال المؤسسي
- 1 - 5- أنواع الاتصال المؤسسي و خصائصه
- 1 - 6- مبادئ الاتصال المؤسسي
- 1 - 7- وسائل الاتصال المؤسسي
- 1 - 8- أهمية الاتصال المؤسسي

I - 9- أهداف الاتصال المؤسساتي

I - 10- معوقات الاتصال المؤسساتي

II. ماهية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات

II - 1- تعريف الاستراتيجية الاتصالية و خصائصها

II - 2- التخطيط الاستراتيجي و الخطة الاتصالية

II - 3- المبادئ الأساسية لتحديد استراتيجية الاتصال وعناصرها

II - 4- الأقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصال

II - 5- أهمية الاستراتيجية الاتصالية

II - 6- أهداف الاستراتيجية الاتصالية

II - 7- المقاربات النظرية لاستراتيجية الاتصال

II - 8- مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية

II - 9- أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال

III. عموميات حول الأزمة

III - 1- مفهوم الازمة في المؤسسة و إدارتها

III - 2- خصائص الأزمة والازمة في بعدها العلمي

III - 3- أنواع الازمات التي تعترض المؤسسة و أسباب نشوئها

III - 4- مراحل تطور الازمات و مراحل إدارة الازمات بالمؤسسة

III - 5- التخطيط للأزمة و أسس التخطيط

III - 6- أساليب إدارة الازمة و متطلباتها

III - 7- تكوين فريق إدارة الأزمات

III - 8- الاتصال الاستراتيجي أثناء الأزمة

III - 9- عوامل نجاح إدارة الأزمات و معوقات نجاحها

III - 10- أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الأزمة وأهدافها

الإطار التطبيقي:

- تحليل بيانات الدراسة الميدانية
- البيانات الشخصية
- طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو .
- الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في مواجهة الأزمة بالمستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو .
- أساليب إدارة الأزمة أثناء جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو .
- الاستراتيجية الاتصالية المطبقة أثناء الأزمة داخل المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو .
- النتائج الجزئية
- النتائج العامة

خاتمة

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات داخل المؤسسة الاستشفائية، والهدف الرئيسي الذي تناولناه في دراستنا هذه هو محاولة التعرف عن مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في إدارة وتسيير الأزمة داخل المؤسسة أثناء جائحة كورونا، وذلك بالإجابة على التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ما هو طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي " ندير محمد" بتيزي وزو؟
- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي في مواجهة الأزمة بالمستشفى الجامعي " ندير محمد"؟

- ما هي الاستراتيجية الاتصالية المطبقة أثناء الأزمة داخل المستشفى الجامعي " ندير محمد" بتيزي وزو؟

- ما هي أساليب إدارة الأزمة أثناء جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية " ندير محمد" بتيزي وزو؟

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق دراسة عينة من مجتمع البحث الأصلي والتي كانت متكونة من موظفي المؤسسة من بينهم عمال الإدارة وعمال الطاقم الطبي، حيث رأينا أنها مناسبة وموضوع بحثنا المختار، وتم الاعتماد على أدوات الدراسة والتي هي الملاحظة والاستمارة في جمع ولم البيانات والمعطيات التي تخدم دراستنا.

الملخص باللغة الانجليزية:

This current study aimed to reveal the communication strategy and crisis management within the hospital institution, the goal that we discussed in this study is to try to identify the contribution of the communication strategy in managing the crisis within the organization during the corona pandemic , and this is to answer the sub question as follows :

- what is the most mature of communication practiced inside the university hospital nadir mohamed in tizi ousou ?

- what is the role of institutional communication in facing the crisis in the university hospital nadir mohamed ?

- what is the communication strategy applied during the crisis inside the university hospital nadir mohamed in tizi ousou ?

- what are the crisis management methods during the corona pandemic in the hospital nadir mohamed in tizi ousou ?

- in this study, we relied on the analytical descriptive approach, by studying sample of the original research community, which was made up of the founder's employees, including management workers and medical staff, where we saw it as appropriate and the subject of our chosen research, and we relied on the study tools, which are the observation and the form in collecting and collecting data and data that serve our study.

مقدمة:

يعد الاتصال عملية حيوية وضرورية حتمية لأي مؤسسة فلا يمكن أن تستمر دون وجود اتصالات فمن خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات، الأفكار والآراء والانطباعات والحقائق بشكل مباشر وغير مباشر باستخدام وسائل الاتصال من أجل تحقيق مهام الجهاز الإداري ووضع الخطط والسياسات في تعاملاتها. إن الاتصال إذا ما أحسن استخدامه بمثابة القوة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق أفضل النتائج التي تساهم بدورها في تحسين صورتها وسمعتها من جهة، والوصول إلى أهدافها من جهة أخرى، حيث أن المؤسسة تتحدث عن نفسها أي أنها تحل محل المرسل، بغض النظر عن طبيعة مستقبل الرسالة سواء كان جمهورا داخليا (عمال المؤسسة) أو جمهورا خارجيا (المتعاملين والزبائن).

يعد الاتصال الفعال في المؤسسة حبل النجاة من الأزمات، وهذه الأخيرة تعتبر لحظة غير متوقعة تتسبب في انقلاب للأوضاع الاعتيادية السائدة داخل المؤسسة من قبل، وتحدث تحولا جذريا لمسار نشاطاتها ومجرى أعمالها وترغمها على إعادة كل نظامها وبناء مخطط مغاير لجدول أعمالها. وكذلك تحدث خلل في هيكلها وخدماتها في الفترة التي دخلت الأزمة إلى المؤسسة.

إذا نظرنا إلى واقعنا الآن لوجدنا أن الأزمات أصبحت جزءا لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة وأن وقوع الأزمات قد أصبح من حقائق الحياة اليومية. وإذا كنا نعيش في عالم من الأزمات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة اعترفنا بذلك أم لم نعترف وهذه الحقيقة صعبة تتطلب وجود إدارة رشيدة للتعامل مع تلك الأزمات.

و من ثم نجد أن نظم الإدارة في حاجة ماسة إلى تطوير أساليبها و مناهج عملها و إعادة هيكلتها لمواجهة المواقف المتجددة التي تحمل في طياتها مخاطر لا حدود، و نتيجة لكثرة المتغيرات المتداخلة أدت إلى الاهتمام بكيفية إدارة الأزمات و التنبؤ بها، فإن إدارة الأزمات هي أمر مهم سواء على مستوى المنظمات الكبيرة أو الدولة، و العائد من إنشاء إدارة كهذه

فهي تمكن من تجنب بعض الأزمات قبل حدوثها و هذا إذا ما تم توقعها مسبقا، و تمت معالجة أسبابها الحقيقية بالفعالية المطلوبة و كذلك فإنها قد تمكن من تجنب جزء كبير من اثارها الضارة في حالة وجود آليات مناسبة للتعامل معها، كما قد تمكن أيضا من الاستفادة من الجوانب الإيجابية التي قد توجد فيها.

ونرى أن الإدارة الناجحة للأزمة تتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتضمن الحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة، كما تتطلب قدرة فائقة من الإدارة العليا على اتخاذ وضع القرارات اللازمة لاحتواء الأزمة.

ويعد اتخاذ القرار أمرا أساسيا لجميع القادة الإداريين من مختلف المؤسسات بجميع مستوياتها الإدارية خاصة وإن اتخاذ القرارات ويعد قلب العملية الإدارية وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام، وتحقيق الأهداف التي تتطوي عليها السياسة العامة والسياسة الإدارية.

إن توفر استراتيجيات الاتصال أصبح من ضروريات العصر الذي فرض نفسه في جميع المؤسسات مهما تعددت أنواعها ونشاطاتها كونها الوسيلة الوحيدة التي يمكن أن تساهم إلى حد بعيد في إدارة الأزمة بشكل فعال خاصة مع تعدد الأزمات المفاجئة المهددة لصورة وسمعة المؤسسة، إن عملية إدارة الأزمات في جوهرها هي قضية إستراتيجية تستند بدورها على الإستراتيجية الاتصالية باعتبارها من أهم الاستراتيجيات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية حتى بعد انتهاء الأزمة.

لذلك تلعب الإستراتيجية الاتصالية دورا فعالا في المؤسسات حيث أصبحت ضرورة ملحة لا بد منها وذلك من أجل أن تتمكن المؤسسات من تحقيق الاستمرارية وضمان النجاح وهذا ما يتمخض من إعداد إستراتيجية اتصالية مدروسة ومخططة تتماشى والظروف العصرية تساعد في تطوير إجراءات العمل وتسير تنظيمه لهذا تعتبر الإستراتيجية الاتصالية أحد الدعائم الرئيسة للمؤسسة، إن لم نقل نواتها نظرا لاستطلاعاتها في إحداث فروق كبيرة

للمؤسسة وأيضاً مساهمتها في جعلها دائمة الاطلاع والتواصل في وسط بيئة مليئة بالتغيرات.

لذا سنحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على الإستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات في المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو. وسيتم في إطار ذلك تسليط الضوء على عدة جوانب علمية وعملية تناولت الموضوع بالاستعانة بالتقسيمات التالية:

فالإطار المنهجي يتضمن محتواه بداية من الإشكالية، صياغة الأسئلة الفرعية، أسباب اختيار الموضوع وتحديد أهمية وأهداف الدراسة إضافة إلى ذكر المنهج المتبع واختيار أدوات الدراسة مع تحديد مجتمع البحث وعينته والتعرف على مفاهيم ومصطلحات الدراسة مع التطرق إلى الدراسات السابقة.

لقد قسم الإطار النظري إلى 3 محاور يتضمن المحور الأول حول هيكل الاتصال داخل المؤسسة أما المحور الثاني فقد يتضمن الحديث عن ماهية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، أما المحور الثالث فيتحدث عن عموميات حول الأزمة.

اشتمل الإطار التطبيقي على تقديم استمارة للموظفين بالمؤسسة الاستشفائية " ندير محمد" بتيزي وزو، كما تم تحليل البيانات كميًا وكيفيًا حسب المحاور والنتائج النهائية للدراسة وفي الأخير تطرقنا إلى الخاتمة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي:

- 1 . الإشكالية
- 2 . التساؤلات الفرعية
- 3 . أسباب اختيار الموضوع
- 4 . أهمية الدراسة
- 5 . أهداف الدراسة
- 6 . منهج الدراسة وأدوات جمع بياناته
- 7 . مجتمع البحث وعينته
- 8 . تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 9 . الدراسات السابقة

1 . الإشكالية:

إن الاتصال في عصرنا الحالي يعتبر أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة فهو بمثابة القلب النابض الذي يبقي أية مؤسسة على قيد الحياة كونه من ضمن الوسائل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول الى حل لمختلف مشاكلها حيث لا يمكن أن تحقق أهدافها من دون وجوده، فهومن بين الدعائم الأساسية ومن أكثر العناصر أهمية للمؤسسة ككل، بغض النظر عن طبيعة نشاطها ووظيفة عملها.

يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل البيانات، المعلومات والأفكار والآراء، للمساعدة على أداء الاعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب وكذا نشرها ما بين مختلف أعضاء المؤسسة فينتج نوع من الالفة والثقة المتبادلة بين أعضائها مما يزيد التقارب والتعاطف في مجال العمل وتحسين مستوى أدائها، لذلك يعتبر الاتصال العصب الحيوي والمحرك والعنصر الرئيسي لأي مؤسسة.

وهنا تبرز أهمية الاتصال المؤسسي الذي هو نوع من الاتصال الدائم المبرز لمكانة المؤسسة فتكمن هذه الأهمية أيضا على أنه وسيلة اتصال تمثل همزة الوصل و الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم و ذلك من خلال الدور المهم الذي يلعبه في إيصال الرسائل الى الموظفين بالمؤسسة، وكذا مجموع التعليمات التي تحدث بين القاعدة و القمة و تكوين الاحتكاك و التقارب فيما بين العاملين بهدف تعزيز العمل الجماعي و توجيه كل الطاقات لخدمة المؤسسة، فهو وظيفة الإدارة التي توفر إطار التنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية و الخارجية مع الهدف العام من بناء و صيانة و حماية صورة المؤسسة، فهو نوع من القيم التي تتحكم في سلوكياتهم و الثقافة المميزة لها عن غيرها من المؤسسات المماثلة وهذا ما يسعى العامل بانتمائه للمؤسسة و يعطيه دفعا لبذل أكبر الجهود للحفاظ على منصبه الوظيفي و خلق رغبة في مناخ استمرارية المؤسسة و تعزيز العمل الجماعي و توجيهها كل الطاقات لخدمتها.

تعيش المؤسسات باختلاف أشكالها عصر الأزمات التي يصعب تشخيصها والتحكم فيها في معظم الأحيان نتيجة التطورات المتسارعة في مختلف الميادين والتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة فجعلتها تواجه العديد من التحديات والازمات، نتيجة اتساع هذه الأخيرة -الازمة- التي تهدد القيم الجوهرية التي تركز عليها المؤسسة. الازمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة، عرفت منذ العصور القديم ومتلازمة الانسان فهي عبارة عن لحظة حرجة فجائية وحاسمة تتسبب في انهيار النظام، تنشأ في أي وقت وفي ظروف غير متوقعة نتيجة لأسباب داخلية وخارجية تخلق نوعا من التهديد على كيان الدولة أو المؤسسة أو الفرد ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها او التقليل من شئنها والحد من خسائرها ومن تأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حتى أنها رافقت الانسان منذ أن وجد على هذه الأرض حيث أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، والحقيقة التي يفترض ان نقف امامها كثيرا لكي نعيها وندركها هي عدم وجود أي دولة في العالم محصنة تماما من الازمات، حتى وأن نجحت من اجتياح هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، رغم قدم هذه الازمات عبر الحضارات المتعاقبة إلا أن هذا الامر أدى الى الاهتمام بها وبإدارتها وبعلمها، لم يبرز العلم المهتم بإدارة الازمات إلا حديثا كونه كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الازمة أو اثناء حدوثها. لقد ازدادت الازمات وخطورتها في العصر الحالي حتى أن مصطلح الازمة أصبح من أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما على كافة الأصعدة والمستويات، فهناك ازمة اقتصادية سياسية، اجتماعية وازمة صحية كما يوجد ازمة دولية واقليمية. الازمة موقف مضطرب وحال موتر ينتج عنه الإحساس بالخطر ويتطلب مجهودا جبارا للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره كذلك محاولة السيطرة على اسباب الازمة وظروفها ونتيجة لذلك انشأت بما يسمى بإدارة الازمات، حيث يحظى هذا العلم باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية بشكل عام والاتصال بشكل خاص. وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الان في مجال الاعلام والاتصال والتي تنتقل الاحداث والازمات وتساهم

بشكل كبير في سرعة معالجتها قبل حدوثها او فور وقوعها في أي مكان في العالم. ان إدارة الازمات تعبر عن مجموعة الأساليب والأطر التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة، ويكون هدفها منع اتساع نطاق الازمة التي تقود الى نزاعات وصدمات حيث تسمح بإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الازمة الى حالة المواجهة الفعلية أي كيفية التغلب على الازمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها.

إذا كانت إدارة الازمات تمثل الاستعداد لمواجهة الازمات بأسلوب علمي وعقلاني وفقا لقواعد التخطيط والرقابة والتوجيه، فان هذه العملية لا يمكن ان تتم او تنفذ دون توفر استراتيجية إدارة الازمات وبشكل خاص استراتيجية الاتصال التي هي الأساس الذي تقوم عليه مختلف العلاقات سواء كانت اجتماعية، سياسية، اقتصادية وثقافية بين الافراد والمؤسسات على حد سواء فلا يمكن لاي مؤسسة ان تتمتع من بناء استراتيجية اتصال بين جميع مستوياتها. فهي وسيلة وأسلوب التحرك لمواجهة التهديدات والمخاطر والتي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغية تحقيق الأهداف المسطرة فهي أداة للتلاحم والاستمرارية حيث انها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، ولكل هدف ووسائل تستخدمه لبلوغه.

فإدارة الازمات تمثل مجموعة مركبة من العمليات والأفكار والمهارات المتداخلة والتي تتطلب توفر استراتيجيات اتصال متنوعة بتنوع الموقف الأزموي والتي تنفذ من خلال خطط قابلة للتطبيق في الواقع، فما يصلح لموقف او ازمة معينة لا يصلح لموقف وأزمة أخرى اذن يجب الاختيار الأنسب من طرف إدارة الازمات.

فهذه الأخيرة -الازمة- تؤثر وتتأثر بكل الرهانات والمستجدات التي تطرأ عليها فمجتمعاتنا اليوم تعيش زخما واسعا من الازمات ومن يؤر التوتر المختلفة التي أدت الى إعادة تشكيل الأنظمة والعلاقات وفق معطيات يعجز الافراد والمؤسسات عن التحكم فيها. وبما ان الجزائر هي جزء من هذه المعمورة فإنها تؤثر وتتأثر بكل تلك المستجدات والازمات التي تحدث من

حولها. ولعل أبرز مثال على ذلك نجد أزمة كورونا، فهو جرم صغير لايري اجتاح العالم بأسره، وسمي بفيروس كورونا المستجد "كوفيد-19" الذي ظهر اول مرة يوم 31 ديسمبر 2019 في مدينة ووهان الصينية بلغ عدد المصابين لهذا الفيروس الى إحصائيات هائلة وانتشر بشكل متصاعد وبوتيرة سريعة نظرا للعدوة التي يسببها الانتقال السريع و المفاجئ للفيروس الذي يحتويه من شخص الى اخر دون علم او انذار مسبق للدخول الى جسم الانسان، تدريجيا شيء فشيئا يتعدى حدود هذه المدينة ووصل الى بلدان مختلفة من انحاء العالم، لكن لم يكن مثل ما كانت عدد الضحايا، المصابين او المتوفين في ووهان الصينية. اثار "كوفيد-19" القلق و ادخل الرعب و الفرع الى عامة الناس سواء لما كانوا يعيشونه سكان الصين او لما كانت تنقله وسائل الاعلام و الاتصال من مختلف المستجدات و الاستحداثات عبرها الى ان يتلقاها السكان في انحاء العالم و نظرا الى الخسائر البشرية التي سببها و أيضا العدد الهائل للأرواح التي انتهكها ما أدى الى ان تصنفه منظمة الصحة العالمية على انه جائحة وباء عالمي.

ان المؤسسات من حولنا اليوم تواجه هذا الوباء العالمي فيروس كورونا، فهو وباء جديد من نوعه مفاجئ للجميع في ظهوره، مهددا الأنشطة الحالية والمستقبلية والمحملة المقررة. علاوة ان كمية المعلومات والمعطيات حوله شحيحة حتى الان، ورغم ذلك يبدو ان هذه الفترة الحرجة من تاريخنا الإنساني المشترك ستكون خير تجربة تطبيقية، تنظيمية وإدارية واتصالية لكثير من مؤسسات المجتمع المدني التي اهتمت تطوير آلياتها وأنظمتها المعدة لمواجهة الازمات والمخاطر التي قد تلم بالمؤسسة، المجتمع، الدولة والعالم في أي لحظة من اللحظات. وفي ظل هذه التحديات المتتالية التي يشهدها عالم اليوم، ادركت المؤسسات مدى أهمية إستراتيجيات الاتصال للازمات داخل هياكلها المختلفة خاصة المؤسسات العمومية التي تعد من ابرز واهم المؤسسات في المجتمع و التي وجدت لخدمة الصالح العام، وهذا باختلاف اشكالها و احجامها و مهما اختلفت أهدافها و غاياتها فهي تتمثل في مجموعة من الافراد المنظمين بغرض القيام بمهام محددة مع تحسين أدائها بشكل مستمر، و من بين هذه

المؤسسات نجد المؤسسة الاستشفائية التي تنتمي الى القطاع العام او العمومي و هي في مجملها مجموعة إنسانية رسمية دائمة ذات سيادة ذاتية تشرف عليها وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات ،حيث انها تحتاج الى مخطط عمل ديناميكي تسعى من خلاله الى تحقيق أهدافها المسطرة و تحسين أدائها بما يخدم المجتمع و الصالح العام و هو ما يعرف بالاستراتيجية الاتصالية، تهتم المؤسسة بتحضيرها مسبقا لمواجهة الازمات المحتملة.

وانطلاقا من ذلك سنحاول من خلال هذه الإشكالية توضيح العلاقة بين الإستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات، وذلك من خلال الإجابة على سؤال الإشكالية التالية:

كيف ساهمت استراتيجية الاتصال في إدارة وتسير الازمة داخل المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو أثناء جائحة كورونا؟

ان عنوان دراستنا هذه لقد انطوت على عدة من التساؤلات الفرعية والتي يمكن ادراجها كالتالي:

2 . التساؤلات الفرعية:

* ما طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو؟

* ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي في مواجهة الازمة بالمستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو؟

* ما هي الاستراتيجية الاتصالية المطبقة اثناء الازمة داخل المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو؟

* ما هي أساليب إدارة الازمة أثناء جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد تيزي

وزو؟

3 . أسباب اختيار الموضوع:

يملك كل بحث سبب او عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية، التي بدورها تدفع الباحث لتبني ذلك الموضوع دون غيره، ومنه لقد ارتأينا في دراستنا هذه الى تحديد وتعيين مجموعة من الأسباب وهي كالتالي:

الأسباب الذاتية (الشخصية):

. الميل الشخصي بهذا النوع من الدراسات، دراسة استراتيجية الاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسات الإدارية وبالخصوص الإدارة الاستشفائية، والرغبة في التوغل والانفتاح في هذا الميدان، مع الدراية ان علاقة العمل بالاهتمام والميل الذاتي يزيد شغفا أكثر نحو مجال الشغل.

. الإرادة الملحة اتجاه دراسة مثل هذا الموضوع، باعتباره موضوع جديد من حيث المزج بين المتغيرين الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات، لم تتم دراسته بالشكل هذا الا من قبل قلة قليلة من الباحثين وبوجه الخصوص الطلاب على مستوى جامعتنا.

. محاولة تفعيل المكتسبات بتنمية القدرات عن طريق التطبيق للرصيد المعرفي والتجربة لها لإثرائه عبر الإضافة لمحتويات المقاييس التي تعلمتها في مجال علوم الاعلام والاتصال لامتلاك القدرة للوصول الى قرارات صائبة تكون حلا للمشاكل الملائمة لتطبيق فعلي لإدارة الازمات بمساندة استراتيجية اتصال.

الأسباب الموضوعية:

. الانحياز المتزايد اتجاه الدراسات والمواضيع الغربية بدراسة عدة جوانب مختلفة لازمة وكذا كيفية ادارتها بالتطرق الى تسيير الازمة عبر الاستراتيجية الاتصالية، ومما يحتويه من مخزون ثري من مختلف الجوانب نظريا وتطبيقيا جعله سببا لانتقائه في الدراسات الغربية للتعلم في متغيراته المتنوعة المؤثرة ومدى تغييرها واختلافها باختلاف الحضارات.

. الدافعية نحو اكتشاف مدى مواكبة المؤسسات وبالخصوص المؤسسة الإدارية الاستشفائية للتغيرات الحديثة والتي فرضت نفسها لتجعلها في موقف يستدعي تطوير آلياتها وأنظمتها المعدة لمواجهة الازمات والمخاطر التي ستكون خير تجربة تطبيقية.

4 . أهمية الدراسة:

ان هذه المشكلة البحثية لقد استمدت أهميتها من:

. ان المؤسسة لا تكون دائما في استقرار تام في تحتك مع محيطها الداخلي والخارجي باستمرار، فهي تتعرض الى ازمة وتدخل في حيز ضيق مما تجبر المؤسسة لمواجهة صراعات داخلية كانت ام خارجية سواء متوقع او غير متوقعة، فبالتالي لابد من كيفية التغلب عليها فان إدارة الازمات تسعى باستخدام ادواتها العلمية والادارية المختلفة، ومن اجل استخدامها لابد من إيجاد من يديرها بشكل مطلوب يتقنها باحترافية له إمكانية التحكم بها للتصدي للازمة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها. ومن هنا تبرز هذه الامكانية بالمقدرة على مسابرتها بالاستراتيجية الاتصالية والخروج من ذلك الموقف المتأزم بإدارة الازمات والوصول الى حلول مقنعة للأطراف.

. كما ان أغلب المؤسسات لا تعطي أهمية النظر لهذا الجانب، بسبب تركيزها على تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة فقط، وتؤجل موضوع الاهتمام بتطوير وتدريب كوادرها على مواجهة أي أزمة أو حدث يهز كيان المؤسسة، وسبب تأجيلها هو ما تفرضه أولويات العمل والخطط التوسعية الراهنة، ولتجربة التطبيق لهذه الخبرات عليها أن توظف أهمية إدراك الخطر القريب والمحتمل الذي تهدف له استراتيجية اتصال الازمات، فالثقة بالبيئة والاضاع الراهنة تجعل كثيرا من المؤسسات في مرحلة تأجيل لتقوية إدارة ازماتها وتسيير الاستراتيجية الاتصالية الهامة جدا.

. فالخدمات التي تقدمها المؤسسات لجمهورها الذي يعمل أو يستفيد أو حتى يتوقع هذه الخدمات سيتأثر بشكل كبير إن لم ينظر للآليات والخطوات المنطقية المتبعة أثناء وقوع أي أزمة صغيرة أو كبيرة.

5 . أهداف الدراسة:

- الاهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول لها تتمثل في:
- . تهدف هذه الدراسة الى معرفة ما طبيعة الاتصال الممارس داخل المؤسسة.
- . كما تهدف أيضا هذه الدراسة الى محاولة معرفة إن كان للاتصال المؤسسي دور في مواجهة الازمة بالمؤسسة.
- . كذلك محاولة الكشف عن أساليب إدارة الازمة التي انتهجتها المؤسسة أثناء تعرضها للازمة.
- . كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى محاولة التعرف على الاستراتيجية الاتصالية المطبقة أثناء الازمة داخل المؤسسة.

6 . منهج الدراسة وأدوات جمع بياناته:

يعرف المنهج بانه عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة، وهو منهج صارم تترتب عليه نتائج ملائمة والشخص الذي يقوم بالبحث مطالب باحترام هذا المسعى الذي هو في الواقع طريقة دقيقة وصحيحة ومنظمة. (1)

يعتبر المنهج مجموعة من الركائز والأنظمة العامة من خلال وضعا يتم الوصول الى تمتلك معلومات لحقائق مقبولة على الظاهرة من طرف الباحثين في عدة مجالات مختلفة من المعرفة.

¹. موريس آنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2، الجزائر: دار القصب للنشر، أبريل 2004، ص 36.

يقدم المعجم الفلسفي تعريف للمنهج بأنه: "وسيلة محددة توصل الى غاية معينة، ويعرف "بتل" بصفة عامة على: أنه الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.⁽¹⁾

وهناك تعاريف أخرى ركزت على الخاصيات النظرية لمفهوم المنهج، وفي هذا السياق حدد "محمد محمود ربيع" وزملاؤه هذه الخاصيات في مجموعة من النقاط هي كالتالي:
. إن المنهج يفترض نوعاً من الانتظام في التكرار في الطبيعة (ظواهر، أشياء) المحيطة بنا.
. إنه يمكننا من معرفة الطبيعة.

. ان المنهج يفترض ان الظواهر الطبيعية لها أسباب طبيعية، فلا يمكن استخدام المنهج العلمي في تفسير ظواهر ترجع الى عوامل خارقة للطبيعة.

. يساعد المنهج على تقديم ادلة للتحقق من صدق المقولات المطروحة.

. يتميز المنهج بخاصية الجمع بين المنطق والملاحظات الامبريقية.⁽²⁾

يتصنف المنهج الى أنواع مختلفة وهي بالمجمل كالتالي:

المنهج الوصفي	المنهج التجريبي	المنهج التاريخي
منهج تحليل المضمون	المنهج الاستقرائي	المنهج دراسة حالة

لتطبيق أي دراسة يتوجب الامر من تعيين منهج مناسب مع نوع وطبيعة الموضوع محل الدراسة، وتأتي دراستنا هذه لتكون من ضمن الدراسات الوصفية التي تنتمي الى المنهج الوصفي التحليلي كون هذا المنهج يقوم بعملية تشخيص الازمة وفقاً للمرحلة التي بلغت درجاتها إليها، و ما هي ظاهرة عليه الان من مظاهر و ملامح عامة وقامت بفرزه من مخلفات كنتائج و تأثيرها على الهيكل للكيان الإداري الذي حدث فيه، حيث ان هذا المنهج في حالة انتهائه من تعامله مع الازمة يقوم بتوصيف تلك الازمة و عرض ابعادها و جوانبها و مظاهرها، التي وصلت إليها مع وصف شامل و متكامل لماهية الازمة، والوضع و

¹. د. عبودي عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دمشق: دار النوير، 2002، ص01.

². أ.د. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص12.

المرحلة التي وصلت إليها و الأطراف الفاعلة داخلها و التداعيات التي من الممكن قد تصل لها.

يعرف المنهج الوصفي التحليلي أنه منهج قائم على تصوير الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، في وضعها الراهن ومن ضمن ظروفها الطبيعية فهو أحد المناهج الأساسية للدراسات الوصفية مما يساعدنا على كشف الجوانب المختلفة للظاهرة، وذلك بعد جمع البيانات اللازمة عنها، ويسمح كذلك بدراسة أعداد كبيرة من الجماهير والعديد من المتغيرات في آن واحد وفي إطار جهود مناسبة له. وهذا المنهج يهدف الى تقرير واقع معين لمجتمع أو جماعة أو نظام محدد في فترة زمنية محددة، وكذلك الوصفي من الجانب النظري والتحليلي الذي هو عبارة عن دراسة تحليلية لموضوع معين، أي الدراسة العلمية لظروف المجتمع وحاجياته.

أدوات جمع البيانات:

بعد الاتمام من انتقاء الأجزاء والعناصر اللازمة التي تخدم دراستنا من العينة، المنهج... الخ نتوصل الى تعيين الأدوات التي ستخدم وتساهم في حصولنا على بيانات متعددة من مختلف المصادر. وبصفة عامة يمكن تقديم تعريف أدوات جمع البيانات في البحث العلمي بأنها الوسائل التي بواسطتها يتم لم وجمع مختلف المعلومات والبيانات المرتبطة بالدراسة والتي تساهم في دراسة وتحليل مشكلة البحث وبعدها الوصول الى النتائج ومن بين هذه الأدوات هي التي سنعمل بها في دراستنا وسنقوم بشرحها:

الملاحظة:

هذه الطريقة تعتبر من أكثر الأدوات قدما لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة وكل ما له علاقة بظاهرة معينة. وتعرف الملاحظة على انها عملية مراقبة او مشاهدة لسلوكيات الظاهرة والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها و اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم مخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ لسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الانسان و تلبية احتياجاته. فالملاحظة تفيد في جمع البيانات تتصل بسلوك الافراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم

وكذلك تفيد في الأحوال التي يقاوم فيها المبحوثين أو يرفضون الإجابة عن الأسئلة ، لذلك الملاحظة تيسر الحصول على كثير من المعلومات و البيانات المطلوبة و التي لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى.

للملاحظة تقسيم من حيث درجة الضبط وهي نوعين:

1 . ملاحظة بسيطة: وهي المستخدمة غالبا في الدراسات الاستكشافية إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون ان يكون لديه مخطط مسبق لنوعية المعلومات أو الأهداف أو السلوك الذي سيخضعه للملاحظة.

2. ملاحظة منظمة: وهي التي يحدد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد ان يجمع عنها بيانات وبالتالي تكون البيانات المجموعة أكثر دقة وتحديدًا عنها في حالة الملاحظة البسيطة، وتستخدم هذه غالبا في حالة الدراسات الوصفية واختبار الفرضية.

كما يمكن تقسيم الملاحظة من حيث دور الباحث في الظاهرة موضوع الدراسة الى ما يلي:

أ . ملاحظة مشاركة: في هذا النوع يكون للباحث دور إيجابي وفعال في احداث الملاحظة بمعنى ان الباحث يقوم بالدور نفسه ويشارك افراد الدراسة في سلوكهم والممارسة المراد دراستها. ومن مزايا الملاحظة المشاركة انها تعطي معلومات غزيرة وواقية للباحث وتعطيه الماما بالحادثة أو الظاهرة بشكل اوفى. كما ان مصداقية المعلومات تكون أكبر لأنها مأخوذة من الواقع وليس من افواه المبحوثين.

اما بالنسبة لعيوبها فقد يتحيز الباحث في استخلاصه او جمعه للبيانات، بالإضافة الى إمكانية تعرضه للخطر.

ب . ملاحظة غير المشاركة: وهنا يقوم الباحث بأخذ موقف او مكان معين ويراقب احداث الظاهرة دون ان يشارك افرادها بالدور الذي يقومون به. (1)

و هذه الأخير تم الإعتماد عليها في دراستنا .

¹. د. محمد عبيدات، د. محمد أبو ناصر، د. عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص ص 73 . 74.

الاستبيان:

أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

ويعد الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في منهج المسح، وذلك لإمكانية استخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معني، من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد. وعادة ما تسبق كلمة استقصاء أو استبيان استمارة فيقال استمارة استبيان أو استمارة استقصاء، كونها تحتوي على محاور، كل محور يضم مجموعة من الأسئلة، التي تصب في الإجابة على أهداف الدراسة، ويتم عرضها لإجرائيين منهجيين هام اعتباراً الصدق والثبات.

عرف الباحثون في العلوم الاجتماعية الاستبيان أو الاستقصاء أو الاستفتاء بأنه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية، ومقننة، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة، في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين. واعتبروا الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في منهج المسح، وذلك لإمكانية استخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين، من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد.

كما تم تعريفه بأنه مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي تطرحها دراسته. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لدراسته لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها كافياً لتحقيق هدف البحث. وتم حصر خطوات انجاز الاستبيان كالتالي:⁽¹⁾

¹. د. د. مي العبد الله، م. ب عبد الكريم شين، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، بيروت. لبنان.:: دار النهضة العربية، 2014، ص 34.

أ- تحديد الأهداف المطلوبة في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها .

ب- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات.

ت- اختيار الأسئلة وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة.

ث- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة .

ج- توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه.

ح- متابعة الإجابة، فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد من الأفراد والجهات في انجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال نسخ أخرى منه خصوصاً إذا فقدت بعضها.

خ- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها حيث لابد من جمع ما نسبته % 75 فأكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها. وتحددت ثلاثة أنواع للاستبيانات:

1 . الاستبيان المغلق: وهو الذي تكون أسئلته محددة الإجابة كأن يكون الجواب بنعم أو لا.
2 . الاستبيان المفتوح: وتكون أسئلته غير محددة الإجابة أي تكون الإجابة متروكة بشكل مفتوح لإبداء الرأي.

3 . الاستبيان المغلق المفتوح: وهذا النوع تحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر إلى إجابات مفتوحة⁽¹⁾.

¹ . المرجع نفسه، ص 35.

7 . مجتمع البحث وعينته:

بعد التطرق الى مشكلة الدراسة وما يليها من تساؤلاتها، الى غيرها كالأهداف الأهمية والأسباب، نصل الى المرحلة التي يتوجب القيام بالدراسة الميدانية أو التطبيقية بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وفي الأخير لكي يتوصل الى جملة من النتائج.

قبل الوصول الى وضع هذه النتائج يمر الباحث بعدة خطوات، ومن بينها اختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة. بما ان هذه المرحلة مهمة وضرورية في مسار البحث يجب على الباحث ان يعطي لها أهمية كافية وكبيرة، نظرا لاختلاف مجتمع الدراسة من دراسة الى أخرى، ولهذا يتوجب على الباحث ضبط طبيعة مجتمع دراسته وخصائصه وعدد مفرداته.

يتكون مجتمع البحث من مجموعة من الأفراد: وهذا النوع من المجتمعات يختلف حسب طبيعة المشكلة المدروسة، فهناك عدد معتبر من السمات العامة يركز عليها الباحث لأجل ضبط خصائص مجتمع بحثه وأبرز هذه السمات نذكر: الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاقتصادية، الحالة الاجتماعية، مكان الإقامة، طبيعة الوظيفة، سنوات العمل.... إلخ كما يجب على الباحث معرفة تفاصيل دقيقة عن مجتمع بحثه وأبرز هذه التفاصيل هي: حجم المجتمع، مدى تشتت مفردات المجتمع، مدى تجانس مفردات المجتمع، مكونات المجتمع⁽¹⁾.

إن مجتمع البحث يعني جميع مفردات الظاهرة بالإجمال التي يقوم الباحث بالدراسة حولها حيث يضمن كل من الافراد او الأشخاص او الأشياء وغيرها، فكلهم يمثلون بصفة عامة موضوع مشكلة البحث⁽²⁾

باننقائنا لموضوع الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد اشتغلنا على تعيين وتحديد مجتمع الدراسة الذي سوف نعمل على دراسته، ومن خلاله نقوم

¹. د. محمد الفاتح حمدي، د. سميرة سطوطاح، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة اعداد البحوث، ط1، دار الحامد، 2019، ص 55.

². د. ذوقان عبيدات، د. عبد الرحمن عدس، د. كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وادواته واساليبه، حقوق الطبع محفوظة للناشر، ص 109.

باستخراج العينة التي تتناسب ومع دراستنا والتي ستلعب دورا هاما من حيث تلبية كل الحاجيات من البيانات التي تخدم الدراسة والحصول على المعلومات الدقيقة.

وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث في موظفي المستشفى الجامعي ندير محمد في ولاية تيزي وزو، وبالنظر الى الاتساع الشاسع والعدد الذي لا يحصى من مجتمع البحث لكونه كبيرا متضمنا عدد الموظفين في مختلف فروع والوحدات في المؤسسة يتعدى 1800 موظف من بينهم عمال الإدارة وعمال الطاقم الطبي وبالتالي لكبر حجم المجتمع ومنه لجأنا الى أسلوب العينة.

إن على الباحث ان يختار جزءا من مجتمع البحث، وهو ما نسميه عينة البحث. إذا العينة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي، وهكذا نعرف ان العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختار الباحث أساليب مختلفة وتضم عددا من الافراد من المجتمع الأصلي، يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للباحث، ولا شك ان الباحث يفكر في عينة البحث منذ ان يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه. لان طبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار ادواته مثل العينة والاستبانات والاختبارات اللازمة.⁽¹⁾

من الشائع ان يكون استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث العلمية، فهي عبارة عن جزء من مجموعة الافراد او المشاهدين او الظاهرة التي تمثل مجتمع البحث الأصلي، فهذه العينة هي بمثابة بديل للمجتمع الأصلي فعوضا من اجراء الدراسة بصفة شاملة على كامل مفردات، وعن طريق دراسة ذلك الجزء فقط المسمى بالعينة يمكن تعميم النتائج التي تم الوصول اليها على مجتمع الأصلي.

تتعدد وتختلف الطرق التي بإمكاننا الاستعانة بها لاختيار العينة الملائمة لموضوع الدراسة ويعد نوع العينة المختارة من بين الأمور المهمة، فكل الطرق مختلفة ولكل طريقة من طرق

¹. المرجع نفسه، ص110.

اختيار العينات لها جوانب منها لديها مزايا وكما ان لها بعض العيوب، وما قد يختلف تفضيل طريقة عن غيرها تكمن في طبيعة الدراسة وكذا في طبيعة مجتمع البحث.

في محتوى دراستنا هذه لجأنا الى اختيار العينة بطريقة عشوائية منتظمة والتي بها يتم انتقاء المفردة على ابعاد ومسافات متوازنة متساوية من قائمة أسماء الافراد المجتمع الأصلي، من أجل ضمان ثبوتية توزيع الاختيار على إطار العينة بمجمله، وتعين الابعاد بين كل فرد والذي يليه بقسمة عدد افراد المجتمع على افراد العينة المرغوبة.

هذه الطريقة العشوائية المنتظمة سهلة وهي غير مكلفة والاختلاف بينها ومع الطرق المغايرة هي أن أعضاء المجتمع لا يملكون فرص متساوية لاختيارهم ضمن العينة فبمجرد انتقاء الفرد الأول يتعين الباقي بطريقة آلية.

خصائص عينة الدراسة:

من خلال كمية مختلفة من المؤشرات وانطلاقا منها يتم تحديد خصائص العينة، وحيث هذه المؤشرات الحاملة لدلالة هامة، والتي من خلالها تساعد في انتقاء الفئات من مختلف كل طبقة من مجتمع البحث الأصلي للدراسة، وهنا سنذكر منها بصفة عامة تكون البيانات الشخصية التي تتمحور في مقدمة الاستمارة والتي هي كالتالي: السن، الجنس، الاقدمية، المستوى التعليمي.... الخ

وحددنا عينتنا ب 100 مفردة الممثلة لمجتمع البحث الإجمالي والكلي للدراسة، حيث وزعنا استمارة استبيان على 100 عينة وزعت على الموظفين وعمال المؤسسة، ومن بينه الإدارة العليا وبعض من الممرضين، وحرصنا على الاسترجاع الكامل ل 100 استمارة وكذلك إجابة المبحوثين عليها، والحصول عليها كاملة لاستخراج النتائج المختلفة.

8 . تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الإستراتيجية:

الخطط والوسائل التي تسعى إلى معالجة الوضع الكلي لصراع أو مشكلة، من أجل تحقيق هدف يتعدى تنفيذه من دون تصميم وتخطيط.

ويعود هذا المصطلح إلى المجال العسكري حيث تعتبر الاستراتيجية العسكرية فنا يمزج بين الفكرة السياسية والوسائل المتاحة لإرغام الخصم على القبول بالهدف أو مجموعة الأهداف المتوخاة.

تطور مفهوم الاستراتيجية الذي كان عسكري المنشأ، ليستعمل حالياً في الإعلام والاتصال على أنه مجموعة من الخطط والبرامج تضعها المؤسسات الاعلامية في إطار السياسات العامة، على المدى المتوسط والبعيد، لتحقيق جملة من الأهداف، تخدم مصلحة الوطن والمواطنين.

وكلمة استراتيجية مشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية "Strategos" وكانت تعني فن قيادة القوات، ويقصد بها اليوم علم وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع¹ الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعدى تنفيذه عن غير ذلك السبيل والترتيب المنطقي الأساسي للتخطيط الإعلامي يشمل ما يلي:

. استراتيجية عامة تشمل الأهداف العليا الثابتة للوطن والشعب التي لا يجوز المساس بها على مدى طويل ونطلق عليها الثوابت وهي تمثل نمط بقاء المجتمع، ولها أهداف على المدى البعيد.

. استراتيجية إعلامية تستوعب هذه الأهداف العليا الثابتة.

¹ د. مي العبد الله، م ب عبد الكريم شين، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص ص 40 . 41.

. سياسات إعلامية عليا وهي جزء من الاستراتيجية وتقوم على توجهاتها وتنبثق عنها. ولهذا نقول إن السياسة الإعلامية، هي السياسة النابعة من الاستراتيجية، وهي تفسري لها إن جاز لنا التعبير، ولهذا ينبثق أيضا عن تلك السياسة العليا مجموعة من السياسات الأكثر تفصيلا فقد نتحدث عن سياسة سعرية أو سياسة تأمينية أو سياسة محصولية، سياسة الطاقة، وسياسة إذاعية، وسياسة صحفية... وغيرها.

. الخطط التنفيذية وهي تمثل الشكل والمضمون معا، فهي بمثابة برامج التنفيذ الموضوعي للسياسة الإعلامية القائمة على الاستراتيجية الإعلامية القائمة على الاستراتيجية العامة للمجتمع والدولة. (1)

تعرف الاستراتيجية بانها خطة عمل يتم تصميمها لتحقيق هدف معين، وتعرف كذلك بانها الخطط والطرق التي يتم اتباعها لتحقيق الأهداف عادة على المدى البعيد، وتعرف الاستراتيجية في إدارة الأعمال بانها الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ووسائل تحقيق تلك الأهداف على المدى الطويل على ضوء معطيات البيئة التي تعمل فيها. ويمكن النظر الى الاستراتيجية على انها كسب المعركة بالنسبة للجيش وتحقيق الربح بالنسبة للمنظمة، والمقصود بإستراتيجيات التعامل مع الازمة هي الرؤى والخطط والمبادئ والمنطلقات والأساليب والوسائل التي يتم اتباعها في إدارة الازمات التي تتصف بالثبات النسبي. (2)

الاستراتيجية حسب تعريف "هنري منتزيرج" هي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا الى هناك، وهي الأسلوب، وتعني بذلك نمط أو طريقة العمل والثبات على سلوك معين. والاستراتيجية مكان أو موقع، أي تحدد مكانة نريد الوصول اليها وهي منظور أو صورة تطمح المؤسسة اليها مستقبلا. (3)

¹. المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

². أ. د عبد الله محمد الفقيه، إدارة الازمات، ط1، صنعاء: دار الكتاب الجامعي، 2011، ص 145.

³. د. طارق محمد السويديان، د. محمد أكرم العدلوني، كيف نكتب خطة استراتيجية، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، الابداع

الخليجي، 1425هـ، ص 18.

التعريف الإجرائي للإستراتيجية:

في هذه الدراسة نعرف الاستراتيجية على أنها: تكمن في خطط أو يمكن أن تكون طرق مدروسة بعناية، ومصممة بشكل متناسق، توضع لتحقيق هدف معين في ظل ظروف المؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

الأزمة:

كثرت المفاهيم التي أعطاها العلماء والمتخصصون للأزمة تبعا للأرضية الفلسفية والتخصصية التي يقف عليها العالم أو المتخصص، ذلك أن مصطلح الأزمة يقف على خط التماس بين العلوم المختلفة ومن هنا تأتي صعوبة وضع مفهوم شامل لمعنى الأزمة نظرا لخصوصية المنظور الذي ينظر له كل علم من هذه العلوم الى مدلول الأزمة. ومن هذا المنطلق قد خضع مصطلح الأزمة للعديد من التعريفات وتباينت داخل التخصص الواحد ضيقا واتساعا، تعارضا واتفاقا، ووضوحا، وإبهاما.

فهناك تعريف شامل للأزمة يقول ان الازمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات او حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة او النظام نفسه وبناء على ذلك فالأزمة هي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها سواء كانوا افرادا او جماعات او منظمة فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها قدراتها على العمل بالشكل المتعارف عله من قبل، ويؤدي تتابع الاحداث الى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد الفرد وصانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

. ولقد عرفت الازمة من المنظور الاجتماعي بانها توقف الاحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة⁽¹⁾.

. اما الازمة من السياسي فتعني حالة او مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي لاتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، لآكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات

¹د. عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الازمات ص62.

تكون غير كافية فتتحول المشكلة الى ازمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسين إذا ما ارادت النخبة بعدم التضحية بمركزها.

. وتعرف الازمة من المنظور الاقتصادي بانها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشا من وضع اقتصادي عالمي او إقليمي او داخلي ويحتاج الى بذل كافة الجهود لاجتيازه.

. اما الازمة من المنظور الإداري او من وجهة نظرة الإداريين فلها عدة تعريفات فهي عبارة عن "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

بينما هناك اتجاه اخر يرى ان الازمة هي موقف ينتج عن تغييرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد، وتتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة، ان لم يكن في الحدوث فهو في لتوقيت ويتطلب استخدام اساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل، ويفرز اثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم.⁽¹⁾

أما من منظور الاتصال، فالأزمة تمثل "موقفا يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والقانونيين"، ومن هذا المنظور كذلك يرى خبراء الاتصال أن نطاق الأزمة يزداد اتساعا كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة.⁽²⁾

. الازمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالبا ما تكون بفعل الانسان.

. الازمة بمعناها العام والمجرد هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما الى الأفضل او إما الى الأسوأ، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها، فهي

¹ . المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

² . مراد كرموش، العلاقات العامة وإدارة الازمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2008، ص80.

كل حالة أو أوامر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو اطرافه وضع حد لاشتداد وتطوره الى الأسوأ.

. الازمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

. الازمة هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.

. كما تعرف على انها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت او ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (1)

. الازمة هي موقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الاحداث اليومية للمنظمة ويؤدي الى سلسلة التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وفي حالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الازمة. (2)

الازمات تخلق ظروفًا تتسم بالتهديد تتجاوز المشكلات التقليدية التي تواجهها المؤسسات،

ويمكن للتهديد الناجم عن الازمة ان يؤثر على الامن المالي للمؤسسة، وعلى عملائها وعلى السكان الذين يقطنون في منظمة انتاجها وتوزيعها، بل وعلى اخرين أيضا. (3)

¹ .د. ماجد المهدي المساعدة، إدارة الازمات المداخل . المفاهيم . العمليات، ط1، عمان: دار الثقافة، 2012، ص22.

² .أ.د، علي عوجة، د. كريما زفريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، القاهرة: دار عالم الكتب، ص166.

³ .روبرت أولمر وآخرون، التواصل الفعال مع الازمات الانتقال من الازمة الى الفرصة، ترجمة د. أحمد المغربي، ط1، القاهرة مصر: دار الفجر، 2015، ص24.

فالأزمة هي سلسلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة الى حدث أكبر، ثم تتحول الى ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول الى درجة الازمة فهي بذلك نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المؤسسة ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها. (1)

التعريف الاجرائي للازمة:

في دراستي هذه يمكن أن تعرف الازمة إجرائيا بأنها: هي وقوع حدث مفاجئ يؤدي الى أوضاع غير اعتيادية داخل المؤسسة.

المؤسسة:

المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية، تتكون من علاقات مهنية وإنسانية، رسمية وغير رسمية، تساعدهم على تحقيق اهداف مشتركة من خلال التعاون والتنافس والتفاعل فيما بينهم، يقومون بنشاطات مختلفة ومتكاملة، مقسمة وموزعة على الافراد كل حسب تخصصه ومقدرته ومدى تكيفهم مع الدور الذي وجد لأجله، داخل نظام مفتوح ومستمر، وتهدف هذه المؤسسة الى انتاج قيم جديدة وإعادة انتاج قيم واقعية تتوافق مع الواقع المعاش. (2)

التعريف الاجرائي للمؤسسة:

منه يمكن تعريف المؤسسة إجرائيا: على أنها عبارة عن منظمة فيها العديد من النشاطات المتنوعة والمختلفة تسعى الى تحقيق اهداف معينة، حيث تكون مشتركة بين الافراد العاملين فيها.

¹ .نورة خويدر، العلاقات العامة واتصال الازمة في الجامعات الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص إشهار وعلاقات عامة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2022/2021، ص20.

² .د. زينب شنوف، تحليل السوسولوجي للمؤسسة من الإنتاج الى إعادة الإنتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي البزوي، دورية سداسية اكااديمية دولية محكمة، العدد03، جانفي 2019، ص65.

المؤسسة الاستشفائية:

تندرج المؤسسة الاستشفائية ضمن أحد أنواع المؤسسات الخدماتية، وقد عرفتها الهيئة الأمريكية للمستشفيات بأنها مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على أسرة للتتويج، وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازم.⁽¹⁾

إدارة الازمات:

هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استراتيجية لمواقف الازمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

وتعني إدارة الأزمة كافة الازمات على مختلف أنواعها كالأزمة العسكرية والأزمة الأمنية والأزمة السياسية والأزمة الاقتصادية... الخ، إلا أن كل نوع من هذه الازمات يستلزم استخدام سياسات تكتيكية تتناسب وطبيعة الأزمة بما يلي:

. عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

. استجابات استراتيجية لمواقف الازمات

. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوة والمدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهة الازمات.

. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى حيث الوفورات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد إلى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.

¹. علي لبوخ، الممرض داخل المؤسسة الاستشفائية بين هوية المجتمع المحلي والهوية المهنية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية علوم إنسانية واجتماعية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، فرع علم الاجتماع الثقافي، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2016/2015، ص32.

. هي عملية إدارية تستخدم الأسلوب العملي في اتخاذ القرار. (1)

مفهوم إدارة الازمة يشير الى كيفية التغلب على الازمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من اجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات. فإدارة الازمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة.

اما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الازمات بانها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك". (2)

يقصد بإدارة الازمة ايضا انها منهجية التعامل مع الازمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وانماط الإدارة السائدة، ويهدف هذا الأسلوب الى العمل على عدم حدوث الازمات بإزالة مسبباتها ،وكذلك تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الازمة عند حدوثها وتقلي أثرها ،وإدارة الازمات تتميز بانها مسئولية جماعية تنتمي الى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار و نشاطات أجهزة و كيانات متعددة، وان التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه تجزئة للاختصاصات و المسئوليات و بما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات لا يمكنه معالجتها. كما ان التنسيق التنظيمي لإدارة الازمات ينبغي ان يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الازمات وان يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتكيف مع التغيرات التي تستجد مع الازمات. (3)

¹. أ.د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الازمات من منظور اداري، المعهد العالمي لعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، ص ص 07 . 08.

². محمد بودراع، كريم شليلي، استراتيجيات الاتصال التوعوي في فترة الازمة الصحية كورونا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2021/2020، ص 21.

³. محمد الصيرفي، إدارة الازمات، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حوريس الدولية، 2006، ص28.

كما عرفت على انها طريقة السيطرة على الازمة، وقد عرفها "فك" إن إدارة الازمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض اسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدث. (1)

كما عرفها "عليوة" على انها رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي او الفردي، للتغلب على معوقات الالية البيروقراطية الثقيلة، التي قد تعجز عن مواجهة الاحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل. (2)

التعريف الاجرائي للإدارة الازمات:

منه يمكن أن نعرف إدارة الازمات إجرائيا على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الهادفة تقوم على اتخاذ إجراءات طارئة، وذلك بالبحث والحصول على المعلومات الازمة للتنبؤ بأماكن واتجاهات الازمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق اقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة وللبيئة والعاملين، والهدف من ذلك القدرة على العودة الى ماكنت عليه من قبل في أسرع وقت.

الاستراتيجية الاتصالية:

هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام وإستراتيجية الاتصال هي "عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة ...) تهدف إلى السماح للمتلقي باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة الملائمة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم."

¹ .أ.د، غسان قاسم داود اللامي، أ.د خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2010، ص43.

² المرجع نفسه، ص 41.

ويمكن تعريف إستراتيجية الاتصال على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

ويعرف " فيليب كوتلر" الاستراتيجية الاتصالية على أنها أسلوب للمؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والإمكانات المتاحة في السوق. (1)

من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة ك مجال للاستثمار.

وهناك من يرى بأن إستراتيجية الاتصال "عبارة عن مجهود فكري منظم وهادف، يهدف إلى السيطرة على الفرص والقيود الخارجية".

كما ان الاستراتيجية الاتصالية تشير الى وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، وبين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة وخطط تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهدافا استراتيجية طويلة الاجل.

تعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعتبر عامل دعم لها، فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، ونظرا للخصائص التي

¹ . يمينة جاوستي، الاتصال ودوره في حل أزمات المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018، ص 55.

تميز تغيرات في محيط المؤسسة يجب أن يكون الاتصال جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي، فهو يدعم منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الاستراتيجية.⁽¹⁾ وتعرف استراتيجية الاتصال بأنها فن تسيير ووضع مختلف اشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من اجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير وتنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة، وبين نفس الافراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى، فهي تشمل على كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، مجالات مراجعتها وكذا وسائل نقلها المشترك.

كما تعرف استراتيجية الاتصال أيضا بأنها مخطط عام لسياسة الاتصال بالمؤسسة، وهي عبارة عن مشروع شامل متجانس وفعال يكون متوسط او بعيد المدى، بحيث يتم من خلالها تحديد الأهداف واختيار الوسائل لذلك.⁽²⁾

ويعرف بيير قريقوري "استراتيجية الاتصال بأنها مجموعة من الوسائل المتناسقة التي تسمح للمؤسسة بالاتصال ببيئتها والتأثير على الجمهور".⁽³⁾

التعريف الاجرائي للاستراتيجية الاتصالية:

إن إستراتيجية الاتصال عبارة عن خطة موضوعة لعمل شامل تقوم بتعيين وتخصيص طرق تنبؤ وتقييم وتوجيه للوصول الى الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة. وعليه لابد من توفر مقاييس فيها تجعلها ناجحة وفعالة وتكمن هذه المقاييس في مجملها: . المصدقية بالاعتماد على الحقائق التي يعطي اثباتا أكثر للرسالة.

¹. شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص22.

². أ.د. عبد السلام شكر، الاستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، المدرسة العليا للعلوم السياسية الجزائر، ص ص 08 . 09.

³. خالد عبد العزيز عبد الكريم الفريح، الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في إدارة الازمات بالمؤسسة الكويتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد السابع، ص175.

. الإيجابية ونقصد به أن الاستراتيجية الاتصالية تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المساهمة في رفع مكانة المؤسسة وازهارها على أحسن الصور.

. صلاحية التخطيط ورسم الأرضية الاتصالية للمؤسسة بحيث تكون قادرة على إقامة مختلف أعمال المؤسسة بنجاح.

. الاصلية إمكانية التميز بمعنى انها تسمح لها بتمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

جائحة كورونا:

Covid -19 أعلنت منظمة الصحة العالمية أن فيروس كورونا المستجد الذي يعرف باسم يعد جائحة عالمية، مما يعني أن الفيروس قد انتشر في أغلب أنحاء العالم وأصبح وباء عالميا، وقد جاء الإعلان أن بعد تخطي عدد الدول التي انتشر فيها حاجز المائتي دولة، ومع استمرارية وتوسع وتيرة تفشيه، أعلنت حالة الطوارئ الصحية العامة في مواجهة تلك الجائحة على مستوى العالم. ومن هنا كانت نقطة التحول التي برزت معها نظريات المؤامرة وتبادل الاتهامات والحديث عن مواجهة حرب بيولوجية، تختلف عن الحرب العسكرية المدججة بالأسلحة الخفيفة والثقيلة، فهي حرب ضد عدو خفي تواجهه كل البشرية. فأصبح المجتمع الدولي يعيش شبخ حرب صامتة ومجهولة. وبدأت دول العالم تدق ناقوس الخطر، إيدانا منها باستعدادها لصد هجوم بيولوجي. فوفقا لعلماء الفيروسات فإنه لا يخشى على العالم من الحروب النووية، لأنه يمكن التحكم بها وتعقل الدولة التي ستستخدمها قبل التفكير في ذلك. لكن الحروب البيولوجية هي التي تهدد البشر. فمهما كانت الاستعدادات الأمنية والسياسية والمعلوماتية، فإنها لا تستطيع منع الأوبئة من الانتشار، ذلك على الرغم من (1) تملك الدول المتقدمة كثيرا من الوسائل التقنية والطبية. فلقد أصبح لأي جهة او منظمة ومن خلال أي معمل، أن تصنع أي صنف من الأسلحة البيولوجية، لتشهد هزيمة التقنيات.

¹. أ.د. مصطفى الفقي وآخرون، تداعيت الجائحة رؤى تحليلية ونقدية لتداعيات جائحة كورونا، مصر: مكتبة الإسكندرية، 2020، ص 50.

9 . الدراسات السابقة:

1 . دراسة فيصل ببيبي: حول الاستراتيجية الاتصالية في إدارة ازمة تعاطي المخدرات دراسة تحليلية وصفية، المرصد الوطني لمكافحة المخدرات . أنموذجا . سنة 2011. 2012 والتي قدم فيها:

إشكالية الدراسة:

تنتطق الدراسة بالتأكيد على وجود انتشار المخدرات في الجزائر، حيث قال ان الافة تتقدم بسرعة حتى انها توغلت وانتشرت ما بين الذكور والاناث من مختلف الاعمار والمستويات والتهديد الكبير هنا انها تمس فئة الشباب، الفئة الكثر حيوية في المجتمع.

لذلك أشار البحث الى انه لا بد من البحث عن بواعر التوجه هذا التعاطي بين الشباب ثم محاولة الاحتواء الجدي لهذا الوباء الخطير وتقديم العلاج الفعال، فان اتخاذ التدابير إزاء تعاطي المخدرات في محيطنا يظل هاجسا مقلقا خاصة لمراكز البحوث، والمختصين والمسؤولين وبحاجة ماسة الى مزيد من الجهود والكثير من الاستراتيجيات الشاملة للتعاطي، وفي مقدمتها خلق الوعي والتوعية والوقاية من هذه الافة القاتلة وهو ما اخذه المرصد الوطني لمكافحة المخدرات على عاتقه في الجزائر.

تساؤلات الدراسة:

تتمحور تساؤلات الدراسة في:

- 1 . ما هي أسباب انتشار تعاطي المخدرات في الجزائر؟
- 2 . هل هناك إستراتيجية اتصالية جادة لتجنب تعاطي المخدرات او على الأقل التقليل من حجمها؟

3 . كيف يتم تصور توظيف الاستراتيجية الاتصالية في إدارة ازمة تعاطي المخدرات؟

منهج الدراسة:

طبيعة هذه الدراسة هي من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول الاستراتيجية الاتصالية وإدارة أزمة تعاطي المخدرات والبحث هنا قسمه على مستويين: نظري وذلك بمحاولة مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع، وتطبيقي بوصف مفردات الدراسة بالمصد الوطني لمكافحة المخدرات ومن ثمة تحليل البيانات وتفسيرها للوصول الى نتائج عامة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، بغية وصف المشكلة وصفا دقيقا ومحاولة التوصل الى وضع استنتاج عام وشامل للمشكلة المدروسة وذلك من خلال التحليل الذي يساهم في الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة وذلك لكونه الأنسب للموضوع.

أدوات الدراسة:

الأداة الأساسية في هذه الدراسة هي صحيفة الاستبيان ولقد قسم الى ستة محاور:

المحور الأول: تناول البيانات الشخصية للمفردات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الحالة الاجتماعية، مدة العمل بالمرصد).

المحور الثاني: كان بعنوان، ماهي أسباب انتشار تعاطي المخدرات في الجزائر؟ وتمحورت سبعة أسئلة بداخله.

المحور الثالث: هل هناك استراتيجية اتصالية توعوية جادة لتجنب تعاطي المخدرات او على الأقل التقليل من انتشارها؟ ويمتلك هذا المحور ثلاث أسئلة.

المحور الرابع: ماهي مقومات توظيف الاستراتيجية الاتصالية ان وجدت في إدارة أزمة تعاطي المخدرات؟ له ثلاث تساؤلات.

المحور الخامس: ما طبيعة الأهمية التي يوليها المركز لهذه الاستراتيجية الاتصالية في مكافحة المخدرات؟ يحتوي على سؤالين.

المحور السادس: ما طبيعة التصور السائد لدى المرصد الوطني لمكافحة المخدرات حول الاستراتيجية الاتصالية عموما؟ له سؤالين.

لقد تم توزيع 42 استمارة على افراد المرصد الوطني لمكافحة المخدرات والمقدر عددهم ب 42 موظف، حيث استلم 40 من مجموع 42 استمارة، حيث تم الغاء اثنان منها لىبقى لدى الباحث 40 استمارة فقط وهي التي تم تحليل نتائجها وفقا لتساؤلات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته:

وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع عمال المرصد الوطني لمكافحة المخدرات بالجزائر العاصمة، يعتبر جميع عمال هذا المرصد بما يحتويه من الاخصائيين والنفسانيين ومسؤولين اهم افراد المجتمع الخاص بهذه الدراسة كونهم أدرى بأهم قضايا الإدمان التي تمس شرائح المجتمع على المستوى الوطني.

استند الباحث في دراسته هذه على أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، وذلك بأخذ جميع العاملين بالمركز الوطني لمكافحة المخدرات بما يحتويه من جميع العاملين وباعتبارهم يشغلون مناصب إدارية واستشارية لها علاقة مباشرة بالمبحوثين، كما ان لهم دراية كبيرة بالحالات ومراكز العلاج على المستوى الوطني وكذا بؤر انتشار هذه الافة وطنيا.

أهم نتائج الدراسة:

1 . المرصد الوطني لمكافحة المخدرات يولي اهتماما كبيرا للاتصال، وتتجلى هذه الأهمية الكبيرة التي يوليها المرصد للاتصال في الاعتماد على الوسائل السمعية البصرية في التوعية بخطورة المخدرات وكذا الاعتماد على استباق عملية التعاطي وتوعية الشباب بخطورة هذه الافة وأيضا التعاون والتواصل مع مراكز اجنبية وتبادل الخبرات معها في الميدان للحد من انتشار هذه الافة.

2 . المرصد وللتقليل من تعاطي المخدرات او تجنبها يعتمد على تطبيق استراتيجية اتصالية توعوية جاد، كما ان المرصد يقوم بجهود جبارة من اجل توظيف الاستراتيجية الاتصالية لإدارة ازمة تعاطي المخدرات على مستوى الدولة.

3 . أهم مقوم لتوظيف الاستراتيجية الاتصالية للمركز في مجال مكافحة المخدرات هو العد الاجتماعي في الدرجة الأولى (نظرا لما يوليه المرصد من أهمية للجانب الاجتماعي للأفراد.) ثم يليه في الاهتمام البعد الاقتصادي فالإنمائي والتشريعي وفي اخرها البعدين التكنولوجي والمهني.

4 . يولي المرصد أهمية بالغة للاستراتيجية الاتصالية في مكافحة المخدرات، الأهمية التي يوليها المرصد لهذه الاستراتيجية الاتصالية في مكافحة المخدرات هي أهمية اجتماعية (كما أشير في العنصر السابق للاهتمام الواضح بالجانب الاجتماعي.)، ثم بعده الأهمية التربوية ثم يليه الأهمية الوطنية فالاقتصادية ختاماً بالأهمية المهنية.

5 . للمرصد الوطني تصور سائد حول الاستراتيجيات لاتصالية يبرز من خلال مختلف النشاطات الاتصالية التي يقوم بها، هذا التصور السائد لدى المرصد حول الاستراتيجية الاتصالية ذو أولوية اجتماعية.

6 . عدم وجود اهتمام بجانب الاتصال على مستوى المرصد الوطني لمكافحة المخدرات والاعتماد أكثر على الوسائل السمعية البصرية في التوعية بخطورة المخدرات.

7 . الاعتماد أكثر على تطبيق استراتيجية اتصالية توعوية هادفة، وبذل المزيد من الجهود من اجل توظيف الاستراتيجية الاتصالية لإدارة ازمة تعاطي المخدرات.

8 . الدعم المادي والمعنوي لمختلف هيئات وأعضاء المرصد، بهدف تطبيق الاستراتيجية الاتصالية في مكافحة المخدرات.

علاقة دراستنا بهذه الدراسة:

لقد افادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا الا ان وجه الاختلاف يكمن في المؤسسة المختارة التي قام فيها الباحث الدراسة وعلى الازمة التي طبق موضوع دراسته فهو عمل في المركز الوطني لمكافحة المخدرات وكانت الازمة المختارة هي ازمة تعاطي المخدرات، فهذه الدراسة كشفت عن الفئات المهمة و كذلك عن ما يخص بالمناطق الجغرافية من الوطن الأكثر تضررا ،وكذلك سعت الى التعرف الى أي مدى وصل

تزايد معدل تعاطي المخدرات ،و عن الوسائل الإعلامية و الاتصالية المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية التي تخص المركز ،فاعتبر ان هذه الاستراتيجية هي استراتيجية ذات أهمية وابعاد اجتماعية بالدرجة الأولى كما كشف عنها الباحث ،ولهذا ما يوحى من الجدية التامة المولاة من طرف هذه الهيئة، والمتمعن في الدراسة يلاحظ ان الباحث حاول دراسة الاستراتيجية الاتصالية في إدارة ازمة المخدرات المرصد الوطني لمكافحة المخدرات و أيضا كانت الدراسة من ضمن الدراسات الوصفية حيث لجأ الى المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما نسعى اليه نحن من خلال دراستنا للاستراتيجية الاتصالية و إدارة الازمات في المؤسسة الاستشفائية على اتباع النهج الذي طبقه الباحث من خلال تبنيه لنفس الدراسة و نفس المنهج.

2 . دراسة إسماعيل حماني: حول التخطيط الاستراتيجي للاتصال ومواجهة الازمات في المؤسسة، تجربة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز، كنموذج، سنة 2010 . 2011
مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى طبيعة التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، من حيث إجراءات التنظيم وطرق الممارسة. بعدما قامت المؤسسة بوضع مديرية اتصال قائمة بذاتها ضمن هيكلها التنظيمي، لأنها كانت بأمس الحاجة الى إدارة والى شبكة اتصال قوية سواء بالنسبة لجمهورها الداخلي او الخارجي، ولهذا المقصد بالذات وفي ظل تكيف اتصالاتها مع التنظيم الذي فرضته إعادة الهيكلة بالشكل الذي يحقق طموحاتها، فهذه الدراسة سعت الى ابراز اين يصبح الاتصال عاملا إستراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه في مثل تلك الظروف.

تساؤلات الدراسة:

- 1 . ماهي مكانة وموقع الاتصال على مستوى الهيكل التنظيمي للشركة؟
- 2 . ما هو التصور السائد بالشركة لأهمية التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات؟
- 3 . هل توجد يقظة استراتيجية اتصالية لدى الشركة قبل وقوع الازمة؟

4 . ما هي الأسس والقواعد التي تلتزم بها الشركة في عمليات التخطيط لاتصال الازمات؟

5 . ما هي الإجراءات واهداف الاتصال بالشركة عبر مراحل الازمة؟

منهج الدراسة:

أدرج الباحث هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية الي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول طبيعة التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات في مؤسسة سونلغاز ، تقوم هذه الدراسة على استخدام منهج دراسة الحالة هو المنهج الذي رآه الباحث مناسباً للدراسة التي يقوم على البحث المعمق للموضوع الكلي الخاص بحالة فردية غير معروفة من قبل، قصد التعرف على خفاياها لأول مرة من اجل الاطلاع على وضعها الداخلي والحصول على نتائج علمية. وهذا النوع من الدراسات منهج دراسة الحالة هي تصور الوضع القائم الخاص بهذه الحالات الفردية تصويراً معمقاً.

وتتم دراسة الحالة لاي المؤسسات في اتجاهين رئيسيين هما:

الأول: دراسة الوثائق الخاصة بالنظم واتجاهات التخطيط والممارسة.

الثاني: دراسة الافراد، ويشمل ذلك الأفكار والاتجاهات والآراء والدوافع والمشاعر من خلال المقابلة المعمقة التي تركز على اهداف الكشف عن الأدوار والمراكز في المؤسسات ودورها في التخطيط واتخاذ القرارات والكشف أيضا عن أساليب الممارسة المهنية والمهارات المختلفة في مجال العمل وعلاقتها.

أدوات الدراسة:

إن الباحث طبق كل من الملاحظة والمقابلة موظفا أيضا في دراسته هذه التي فرضت وجود استمارة الاستبيان التي تم بها جمع البيانات والمعلومات من العينة المختارة.

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة مقسومة الى أربعة محاور رئيسية تم ترتيبها على النحو التالي:

المحور الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمة بالمؤسسة

المحور الثاني: كيفية اعداد وتشكيل فريق اتصالات الازمات بالمؤسسة

المحور الثالث: أسس وطرق التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات بالمؤسسة

المحور الرابع: إجراءات واهداف التخطيط الاستراتيجي للاتصال عبر مراحل الازمة

اختيار العينة:

بصفة ان هذه الدراسة مختلفة في الظواهر المتنوعة واجه الباحث صعوبة ضخامة مجتمع البحث وشاسعته لدرجة صعب عليه القيام بدراسة كل الوحدات المكونة لها.

وعلى هذا الأساس عمد الباحث اختيار مفردات العينة من المجتمع الدروس والمتمثلة في المديرية العامة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، من جميع المستخدمين بمديرية الاتصال والصورة على مستوى المديرية العامة البالغة عددهم 43 مفردة موزعين على تسعة مصالح ولقد اختار نوع العينات القصدية، والسبب الذي تبناه الباحث لاختياره لهذه العينة هي راجعة الى:

أولاً: لطبيعة الدراسة في حد ذاتها. اما ثانياً: لان تلك المفردات اختيرت عمدا لما تتوفر عليه من سمات وخصائص تخدم موضوع الدراسة وهي بذلك كفيلة للإجابة على إشكالية البحث.

الاستنتاجات العامة:

قسمت في هذه الدراسة الاستنتاجات العامة الى عناوين رئيسية وكل عنوان يتضمن تفسيراً لمحتواه.

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي لاتصال الازمات بالمؤسسة:

إنّ جميع المستخدمين في مجال الاتصال بالمؤسسة . محل الدراسة . لديهم قناعة بأن الاتصال عنصر مهم وضروري في مواجهة وإدارة الأزمات، ما يعني أن جميع هؤلاء المستخدمين لديهم تصور - بغض النظر عن طبيعة هذا التصور - حول أهمية الاتصال و دوره في مواجهة وإدارة الأزمات.

تعتبر الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة والخبرة المهنية المصدرين الرئيسيين في اكتساب هؤلاء المستخدمين المعرفة حول أهمية الاتصال في مواجهة وإدارة الأزمات.

2. كيفية إعداد وتشكيل فريق الاتصال لمواجهة وإدارة الأزمات بالمؤسسة:

إنّ المعيار الأكثر اعتماداً من طرف المؤسسة في عملية تحديد واختيار أعضاء فريق اتصال الأزمة هو بالدرجة الأولى معيار الخبرة والأقدمية، ثم بالدرجة الثانية معيار الكفاءة العلمية.

إنّ المؤسسة لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية متخصصة لصالح أعضاء فريق اتصال الأزمات، الأمر الذي يحد من فعالية الاستثمار الأمثل للعنصر البشري، ويقلل من احتمال نجاح تحقيق التنسيق الشامل بين جهود الأطراف المعنية بإدارة الأزمة، سواء على مستوى فريق اتصال الأزمة نفسها وعلى مستوى خلية إدارة الأزمة بالكامل، وهو ما يحول في النهاية دون تحقيق الاستعداد والجاهزية المثلى لمواجهة وإدارة أزمات المؤسسة اتصالياً.

3. أسس وطرق التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات بالمؤسسة:

هي الحفاظ على صورة ايجابية للمؤسسة كأساس أول، يليها إعداد الخطط الاتصالية في ضوء إستراتيجية المؤسسة العامة لمواجهة الأزمة كأساس ثان.

إنّ المؤسسة غالباً ما تنتهج الإستراتيجية التحفظية في معالجة أزماتها، وقليلاً ما تتبنى إستراتيجياتي التبرير والاعتذار، والشفافية، وهذا ما يرتبط بالأسس التي تلتزم بها المؤسسة في عمليات التخطيط لاتصال الأزمات.

تعتمد المؤسسة لنقل رسائلها الاتصالية إلى الجمهور الخارجي في ظروف الأزمات بالدرجة الأولى على الوسائل السمعية البصرية الثقيلة (الإذاعة والتلفزيون)، ثم بالدرجة الثانية على المقابلات والندوات الصحفية.

4 . إجراءات ومهام التخطيط الإستراتيجي للاتصال عبر مراحل الأزمة:

إنّ المؤسسة تقوم في مرحلة ما قبل الأزمة وفي إطار الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة بوضع دليل إرشادي يحتوي على التعليمات الواجب الالتزام بها ويحدد أدوار ومسؤوليات جميع الأطراف المعنية بإدارة الأزمة عند وقوعها.

إنّ إدارة الاتصال على مستوى المؤسسة تقوم أثناء الأزمات بتقديم المعلومات وإتاحتها للجمهور عبر وسائل الإعلام، كما أنها تشارك من خلال الاجتماع مع خلية إدارة الأزمة في تحديد وصياغة الإستراتيجية التي ستظهر بها المؤسسة.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

ساعدتنا هذه الدراسة على التركيز على معرفة مكانة الاتصال داخل المؤسسة، وتتشابه هذه الدراسة بدراستنا انها تناولت الجانب المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة من حيث الأسس والطرق وكذا الإجراءات والاهداف، وهذه الدراسة انتهجت الدراسة الوصفية وهي نفس الدراسة التي اعتمدنا عليها في دراستنا التي تستهدف الحصول على المعلومات الدقيقة والكافية حول الظاهرة.

3 . دراسة بحامد فيروز: حول إستراتيجية الاتصال وأهميتها في العلاقات العامة بالمؤسسة 2012/2011.

الإشكالية:

أشار الباحث إلى ضرورة استمرارية عمل المؤسسة في الاجتهاد من اجل الحفاظ على مكانتها ما بين المؤسسات، ومع جمهورها لضمان تأييده وولائه لها. لاسيما مع التطور الحاصل في الاتصال والتكنولوجيات الحديثة التي زادت من حدة التنافس وفتحت مجالا واسعا لتطوير منتجاتها وخدماتها. كما قال أيضا انه لا بد الاعتماد على استراتيجية اتصالية فعالة وناجعة لتحسين صورتها في لداخل والخارج، وفي الأخير أشار الى من كل ما سبق ذكره تبين جليا ضرورة الملحة للاهتمام بالعلاقات العامة من اجل حفاظ المؤسسة على مكانتها وسمعتها، ولا يتم ذلك الا من خلال بناء صورة جيدة لدى الجمهور.

تساؤلات الدراسة:

- . ما هو دور الاتصال في تحقيق وظائف العلاقات العامة؟
- . ماهي المكانة التي يخصصها المعهد للعلاقات العامة؟
- . ما مدى اهتمام المعهد بوضع استراتيجية اتصالية في العلاقات العامة؟

منهج الدراسة:

الباحث في هذه الدراسة استند الى الدراسات الوصفية، وبالمقابل اعتمد على منهج دراسة حالة فهو برأيه هذا المنهج الذي رآه مناسباً لدراسته.

أدوات البحث:

استعمل الباحث كل من الملاحظة العلمية واعتمد فيها على الملاحظة بدون مشاركة. بالإضافة الى استخدامه للمقابلة العلمية كأداة ثانية.

اعتمد كذلك على استمارة الاستبيان حيث قسم الاستمارة على ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: موقع الاتصال من الاستراتيجية العامة للمعهد.

المحور الثاني: مكانة العلاقات العامة.

المحور الثالث: أهمية إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة.

عينة الدراسة:

إن موضوع دراسة الباحث استوجبت الاعتماد على العينة القصدية، وركز اهتمامه على المسؤولين في مجال الاتصال والعلاقات العامة، ومن اجل الالمام بموضوع الدراسة اعتمد على عينة تشمل جميع المسؤولين في المديریات الفرعية في المعهد.

نتائج الدراسة:

. إن تزايد وتوسع نطاق عمل المعهد فرض عليه انتهاج أساليب علمية حديثة في التنظيم والتسيير، حيث يعمل على توسيع نقاط الشراكة سواء داخل الوطن أو خارجه واستقطاب كفاءات لضمان التكوين الجيد للمتريبيين.

. يعتبر الاتصال أداة المعهد لسد فجوة المعلومات بينه وبين مختلف جماهيره، حيث خصصت له قسم ضمن الهيكل التنظيمي وكذا توفير وسائل الاتصال اللازمة لأداء المهام الاتصالية على أحسن وجه من خلال تخصيص شبكة الانترنت وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية والمجلة الخاصة بالمعهد وإقامة الملتقيات والندوات الخ

. يلعب الاتصال دورا مهما في التأثير على سلوك الزبون، وذلك عن طريق الاستعانة بمختلف وسائل الاتصال المتاحة للوصول إليه والتأثير فيه قصد إقناعه.

. على الرغم من اعتماد المعهد بالدرجة الأولى على الإستراتيجية العقلية، إلا أنه في بعض الأحيان وفي الظروف الطارئة التي تحدث داخل المعهد فانه يلجأ إلى البدائل الإستراتيجية قصد التحكم في الأوضاع والسيطرة عليها.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

أفادتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات في معرفة أهمية الاستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة، وتتداخل هذه الدراسة مع دراستنا من حيث ان الباحث تناول مدى اهتمام المعهد بوضع استراتيجية اتصالية في العلاقات العامة، في حين ان دراستنا استراتيجية الاتصال وإدارة الازمات في المؤسسة، وكون الاستراتيجية الاتصالية تلعب دور مهم وفعال على كل الأصعدة داخل المؤسسة، وتتشابه الدراستين من خلال تبنيهما الدراسات الوصفية وتختلف من حيث المنهج فالباحث استند على دراسة الحالة بينما دراستنا المنهج الوصفي التحليلي.

4 . دراسة حلمي شحادة يوسف: عن نحو منهجية علمية لإدارة الازمة 1998.

الإشكالية:

بدأ الباحث دراسته بذكر أن المجتمعات البشرية تتعايش منذ فترات وجودها المبكرة وخلال نموها وتطورها في عالم تحيط به الازمات وتظهر فيه ازمة تلو الأخرى بين الحين والآخر دون انقطاع او توقف. استعصت الظروف التي تعيش فيها المجتمعات الى حلول مقترحة لحلها الى حد نجد فيه انه لا مفر من مواجهة الفشل وما يترتب عليها من تفاقم المشاكل المتعددة. فالباحث قد سنتبع من هذه الحقيقة أهمية دراسته للازمات التي تتسم فيه المجتمعات بالتعقيد والتطور السريع الذي لا يمنح بإعطاء مهلة للترتيب او حتى الهدوء النسبي للتفكير بجدية في تشخيص الازمات وطرح الحلول الموضوعية لمعالجتها. أشار الباحث الى ان عامل الوقت مع الضغوط القاهرة في مواقع صعبة ومتشابكة لا يجد متخذ

القرار متسع من الوقت لعلاج الازمة إلا بخيارات محدودة غير مكتملة النضوج وغير مستوفية الحد الأدنى من المستلزمات الضرورية للعلاج مما يجيره على الرضوخ لأمر الواقع. منهجية الدراسة وادواته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بعين الاعتبار أن هذه المنهجية ستقدم مسحا شاملا للجانب النظري فيما يتعلق بموضوع إدارة الازمات. يتسم بهذا المنهج تحليل موضوعي لمفهوم الازمة، ومراحل تطورها وتصنيفات لأنواع الازمات، ثم تحديد عناصر استراتيجية لمعالجة الازمات وكيفية إدارة المجتمع الذي تحل به الازمات وماهي الدروس المستفادة من حدوث الازمة.

ومن جهة أخرى اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة للازمة التي سيتم التعامل معها من حيث ان خصوصية تميزها عن غيرها من الازمان من ناحية الابعاد المكانية والزمانية والبيئية.

ادواته:

لقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تم استشارة أساتذة ومتخصصين في القسم للنظر في موضوعيتها العلمية ومن ثم إجراء تعديلات عليها وفق مرئياتهم، ويتمحور الاستبيان حول تصور حدوث توقف منسوبي الهيئة الطبية على العمل في المستشفيات الثلاث هي: مستشفى الملك فيصل التخصص، مستشفى الملك فهد، مستشفى قوات الامن في مدينة الرياض في فترة زمنية معينة.

عينة الدراسة:

جرت الدراسة على ثلاث مستشفيات المذكورة أعلاه، وتم اختيارها بطريقة عشوائية وتم توزيع الاستبيان كذلك بطريقة عشوائية على عدد من الموظفين بالمستشفيات الثلاث. وزعت مائة (100) استبيان كان نصيب كل من مستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى فهد، وخمسين استبيان وزعت بالتساوي ووزعت خمسون استبياناً على الموظفين في مستشفى قوات الامن.

نتائج الدراسة:

أسهمت الدراسة في تقديم تحليل مسهب تناول الإطار النظري فيما يتعلق بإدارة الازمات من حيث مفاهيمها ومراحل تطورها وطبيعة أنواعها. وفي خطوة تالية حددت الدراسات الكيفية التي تعالج بها الازمة برصد مرتكزات الإدارة الاستراتيجية الهادفة الى السيطرة على الازمة قبل حدوثها، ثم تعديل انحراف المسارات الناجمة عن نشوء الازمة والاستفادة من الخبرات والعبر عقب حدوث الازمة.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

ركزت هذه الدراسة على تحليل مفهوم الازمة وذكر مراحل تطورها وطبيعتها وتصنيفاتها، وتسعى هذه الدراسة الى ترسيم حدود المعالجة وبناء استراتيجية التعامل مع الازمات في ميدان حدوثها، وأيضاً تركز على كيفية الاستفادة من الدروس والنتائج التي خلفتها الازمة، وما يتقاطع مع دراستنا في معرفة مفهوم الازمة وما يتعلق بعناصرها، وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة انا طبقت على المؤسسات الاستشفائية حيث تبنى الباحث في هذه المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس ما اخترناه في دراستنا هذه.

5 . دراسة السيد السعيد عبد الوهاب محمد: عن استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث دور العلاقات العامة 2006.

موضوع الدراسة:

أشار المؤلف في موضوع دراسته الى ان التسليم لحقيقة وجود الازمات و إمكانية تعرض المؤسسات أيا كان نوعها ونشاطها لتلك الازمات في أي وقت، وبهذا السبب ظهرت الحاجة الملحة و الضرورية لاتخاذ التدابير الازمة لتفادي وقوع تلك الازمات، أو التقليل من اضرارها اذا وقعت في سياق العلاقات العامة ومحاولة الاستفادة من الأدوار الأساسية لمراحل عمل العلاقات العامة وهي البحوث، التخطيط، والاتصال والتقسيم في مجال إدارة الازمات بحيث يتبلور موضوع هذه الدراسة في محاولة التعرف على الإجراءات الاستراتيجية والمتطلبات الأساسية الازمة توافها لدى المؤسسات ومسئولي العلاقات العامة بها، حتى يكونوا على

استعداد لمواجهة أي أزمة قد تحدث مستقبلا وتلك الإجراءات قد تشمل الأدوار الأساسية لمسئولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط لإدارة لزامات وفق المراحل الزمنية الثلاث من ادارتها والتي تسير عليها الدراسة وهي قبل، أثناء، بعد وقوع الازمات.

تساؤلات الدراسة:

. ما الخصائص المهنية والشخصية لدى مسئول العلاقات العامة في مؤسسات النقل؟
. ما الأدوار الرسمية للإدارة العلاقات العامة داخل مؤسسات النقل؟
ما الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الازمات بمؤسسات النقل، ومدى استعدادها لمواجهة الازمات بتوفير المتطلبات المادية والبشرية الازمة؟
. ما مدى مشاركة إدارات العلاقات العامة في إجراءات الاستعداد والتخطيط لإدارة الازمات وفق خطط مكتوبة لاتصالات الازمة والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا داخل مؤسسات النقل؟
. ما دور الفعلية التي شاركت بها إدارات العلاقات العامة في إدارة الازمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل من قبل؟

. ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة قبل وقوع الازمة؟
. ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة حدوث الازمة والتعامل معها؟

. ما الإجراءات الأساسية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة ما بعد وقوع الازمات؟

مجتمع الدراسة:

قام المؤلف باختيار قطاع من أكثر قطاعات المجتمع أهمية في البيئة المصرية، قطاع النقل والمواصلات: البري، البحري، الجوي.

اختر 14 مؤسسة من النقل البري والبحري والجوي تم اختياره بطريقة عمدية للمؤسسات المركزية في الإدارة والتخطيط بمؤسسات النقل المختلفة.

نوع الدراسة ومنهجها:

هذه الدراسة تنتمي الى الدراسات الوصفية التحليلية، وتعتمد على الأسلوب المسحي.

أدوات جمع البيانات البحثية:

. المقابلات الحرة

. تحليل مضمون الوثائق والاستراتيجيات والخطط الموجودة بالمؤسسات المعنية بمجال الازمات تحليلا كيفيا.

. رؤية المؤلف وملاحظته لمجتمع الدراسة وما به من إمكانيات فعلية لإدارة الازمات.

. المقابلات المقننة باستخدام دليل المقابلة، وتشتمل محاور المقابلة كالتالي:

المحور الأول: الخصائص المهنية والشخصية لمسئولي العلاقات العامة بمؤسسات النقل.

المحور الثاني: الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الازمات على مستوى العلاقات العامة.

المحور الثالث: الأدوار التي شاركت بها إدارة العلاقات العامة في إدارة الازمات التي تعرضت لها مؤسسات النقل.

نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة الميدانية عن وجود تباين واختلاف في البيئة التنظيمية داخل مؤسسات النقل

البري والبحري من جانب ومؤسسات الطيران من جانب اخر فيما يخص العلاقات العامة.

الاقتصار على مؤسسات الطيران يأتي في ضوء ما كشفت عنه الدراسة الميدانية من أن

العلاقات العامة بمؤسسات النقل البري والبحري لا تشارك في أي إجراءات وأدوار عن إدارة

الازمات في المراحل الثلاث.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا:

ساعدتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات بمحاولة تحديد الإجراءات الازمة توفيرها وتتبعها

لدى المؤسسات عند التخطيط والاستعداد لإدارة الازمات التي قد تواجهها، وتتشابه هذه

الدراسة مع دراستنا انها تناولت الإجراءات الاستراتيجية في التخطيط لإدارة الازمات من

حيث الأدوار التي تستند عليها المؤسسة عند إدارة الازمات والتخطيط لها قبل، أثناء وبعد

حدوث الازمة. وتتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب المسحي وبينما دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

الإطار النظري

تمهيد:

يعني الاتصال التعبير والتفاعل من خلال تدفق المعلومات والبيانات والتعليمات، وكذلك الأوامر والقرارات من جهة الإدارة الى المرؤوسين بغية تحقيق هدف معين ينطوي على عنصر القصد

والتدبير بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات، باعتبار أن الاتصال بمثابة ظاهرة اجتماعية، و من جهة أخرى الاتصال له طابع إداري عند ممارسته داخل المؤسسة، من خلال تطبيق المدير الاتصال في عمله و كذا مقدرته على تفهم العاملين و بالمقابل ممارسة العاملين للاتصال و تمكنهم من تفهم المدير، إن الاتصال بمثابة جوهر للدراسات علوم الإعلام و الاتصال لهذا يعتبر من أكثر المواضيع تداولاً و أهمية بوجه الخصوص على مستوى المؤسسة، مهما اختلفت و تنوعت المؤسسات سواء من ناحية طبيعتها و وظيفتها، و مهما كان حجمها، فكل مؤسسة بأمس الحاجة إلى الاتصال من حيث دوره و وظيفته البالغة التي يلعبها، فهو يعبر عن مختلف النشاطات و الوسائل و الأنماط التي تسير عليها مهام و علاقات المؤسسة.

وعليه قد أشرنا في بداية المحور إلى نشأة وتطور الاتصال وبعدها ما يليه من تقديم المؤسسة مع ذكر خصائصها وأنواعها، انتقالاً إلى مفهوم الاتصال المؤسساتي وأنواعه، خصائصه، مبادئه، وسائله، أهميته، معوقاته، وأهدافه ومن خلاله سنحاول إلمام مختلف التفسيرات التي بها نحاول شرح العناصر التي اخترناها لتمثل المحور الأول لدراستنا.

I - 1 - الاتصال بين النشأة والتطور:

مرت البشرية منذ بدء الخليقة، بمراحل تطور بالغة الأهمية، تغيرت من خلالها لغة الاتصال بين البشر، من عصر الإشارات والعلامات إلى عصر اللغة المنطوقة والتخاطب، ثم وصلت لعصر الكتابة البدوية البدائية، قيل إن يعرف العالم الطباعة ويدخل من خلالها إلى عصر الاتصال الجماهيري بدءا بالصحافة الورقية ثم الصحافة المسموعة والمرئية التي عرفت في بدايات القرن العشرين ثم اكتشاف السينما، تمهيدا للوصول بالعالم إلى مرحلة الاتصال التفاعلي من خلال الانترنت ومن هنا سنتطرق إلى أهم مراحل تطور الاتصال وهي كالتالي:

عصر الإشارات والعلامات

لم يستطع أحد التواصل إلى أصول الكلام البشري Human speech، وتفترض معظم التخمينات أن البشر كانوا يعيشون في تجمعات صغيرة مثل الحيوانات منذ ملايين السنين. وفي وقت ما بدؤوا يستخدمون أدوات بسيطة، وأنشؤوا تقسيمات بدائية للعمل تعتمد على تخصيص المهام، وحتى في هذه الفترة فنحن نفترض أن الاتصال لعب دورا رئيسيا في تحديد المهام التي يتوقع أن يقوم بها الأفراد في التنظيم الاجتماعي، وفي نقل الخبرات المتراكمة للجماعة إلى الجيل التالي، فالبشر الأوائل كانوا يعتمدون على الاتصال للحفاظ على البناء الاجتماعي وتنشئة شبابهم كما نفعل نحن اليوم.⁽¹⁾

والاحتمال الأرجح أن الإنسان البدائي مارس الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات التي كان قادرا من الناحية الجسمية والطبيعية على إصدارها مثل الزمجرة والهمهمة والدمدمة والصراخ، بالإضافة إلى لغة الجسد والتي كانت تشمل إشارات الأيدي والأرجل وحركات أخرى أكبر، وبعد ذلك تطورت هذه القدرات عبر مراحل زمنية إلى الأفضل في اتجاه أنماط معقدة وأكثر فعالية ودقة للاتصال على أساس قواعد مشتركة لتفسيرها وفهمها ولم تكن هذه الأنماط من الاتصال تسمح بالتطور الحضاري المؤثر أو السريع. والناس في عصر

¹ د. د. حسن عماد مكاي، د. ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 1998، ص92.

الإشارات والعلامات كان يتعين عليهم التمسك بأن تكون رسائلهم بسيطة، وبأن ينقلوا هذه الرسائل بطريقة بطيئة وسهلة. فكما كانت أدوات الإنسان القديم بدائية كانت طرق اتصالهم غير كافية ومزعجة إذا ما قورنت بنظم اللغة والتخاطب، وكان لهذه القدرة المحددة على الاتصال تأثير هام على الحياة الاجتماعية وخاصة بالنسبة لعمليات التفكير، حيث تشير الدلائل على أن الأساليب التي نستخدمها في الاتصال مع الآخرين هي ذاتها التي نستخدمها في الاتصال مع أنفسنا، حيث إن التفكير شكل داخلي من أشكال اللغة. وهكذا فإن عمليات الاتصال لم تتجاوز الأصوات والإيماءات البدائية ولغة الجسد وما أشبه وضعت قيودا هائلة وحتمية على قدرة الإنسان القديم على التفكير والابتكار، وكانت النتيجة بطء التقدم الحضاري بشكل واضح.

عصر التخاطب واللغة

يبدو أن اللغة أو التخاطب قد ظهرت في وقت ما خلال الفترة ما بين 35-40 ألف سنة مضت بين مخلوقات تشبه الجنس البشري الحالي من الناحية الجسمية ويطلق عليها اسم " أنسان الكرومانيون " Gro Magnon الذي عثر على بقاياها في كهف كرومانيون بفرنسا. بدأ إنسان الكرومانيون قبل عشرة آلاف عام من ميلاد المسيح ببتكر العناصر المختلفة التي كان يحتاجها ليعيش حياته كمزارع أو فلاح وكانت المسألة في البداية نوعا من الزراعة الطبيعية، أي نشر البذور ثم العودة في وقت لاحق لجمع الحصاد، وقد تم ترويض الحيوانات واستئناسها خلال تلك الفترة. وفي حوالي عام 6500 قبل الميلاد، بدأت حياة الزراعة الدائمة والقرى المستقرة وأصبح الوجود الإنساني أكثر أمنا وانتظاما، وعاش الناس أعمارا أطول واتسع نطاق التجمعات السكانية.⁽¹⁾

وكانت منطقة الهلال الخصيب تعج بالمدن القديمة وبقايا حضارات ما قبل التاريخ، ولم يتعلم الناس فقط العمل في الزراعة وتربية الحيوانات وعبادة الآلهة، ولكنهم ابتكروا أساليب جديدة

¹ . المرجع نفسه، ص ص 92،93.

لاستخدام المعادن والنسيج وصناعة الفخار، وأصبحت لغة التخاطب أكثر نوعاً مما ساعد على انطلاقات كبرى في التطور الإنساني، والدرس الهام الذي يجب أن نتعلمه من نظرتنا السريعة لتطور التخاطب واللغة هو أن هذا الشكل من السلوك الإنساني كانت له نتائج عميقة سواء كان ذلك بالنسبة للأفراد أو للمجتمع.

فقد ساعدت اللغة على تمكين الجنس البشري من التأقلم مع بيئته الطبيعية والاجتماعية بوسائل لم تكن مطروحة في عصر الإشارات والعلامات. وقد أتاح التحول إلى الاتصال باللغة إحداث تعديلات مثيرة للوجود الإنساني، حيث انتقلت مجتمعات عديدة من أسلوب الحياة بالصيد وجمع الثمار إلى تطوير حضارات كبرى. ومع أنه لم تكن اللغة وحدها هي التي أحدثت كل ذلك، فإن مثل هذه التغييرات كان من المستحيل أن تتم بدون اللغة.⁽¹⁾

عصر الكتابة:

. الكتابة التصويرية انتقل الإنسان من لغة الإشارات إلى محاولة أولية لتكوين أو تشكيل لغة مكتوبة وذلك بحفر رسوم الأشخاص والحيوانات على جدران المغارات والمقابر، وكان المصريون أول من استخدم لغة الصور حيث نقشوها على جدران المعابد والقصور والقبور ليعبروا عن حياتهم الدينية والدنيوية، لذلك استخدموا الصور المعقدة والمختلفة ليعبروا عن الكلمة المنطوقة وتسمى هذه اللغة بالغة الهيروغليفية Hieroglyphic فمثلاً دائرة فيها نقطة تعني الشمس.

. حركة التسجيل الفكري وفي هذه المرحلة أصبحت الصورة تعبر عن أفكار دينية ودنيوية إلى جانب تعبيرها عن الأشياء ووصلت هذه المرحلة قمتها في العصر الفرعوني.

. مرحلة التسجيل الصوتي وفي هذه المرحلة أصبحت الأصوات تعبر عن الرموز وبذلك أبح مولد اللغة المكتوبة أمراً مؤكداً، فبوضع الأصوات التي تشير إلى مجموعة رموز معها يمكن أن يساعد الإنسان الذي يعرف هذا النظام اللغوي أن يقرأ الكلام وينطقها بصوت عال.

¹. المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

. حروف الكتابة يقر العلماء فضل اختراع الكتابة على المصريين الفينيقيين العرب الذين كانوا يعرفون بالكنعانيين، وقد استطاع اليونانيون أن يحاولوا كتابة الصور الرمزية المصرية إلى حروف أبجدية فكل رمز يعبر عن صوت محدد إضافة إلى أنهم حصلوا على الحروف الفينيقية وعددها 19 حرفا عن طريق التجارة وطورها لتناسب لغتهم. وبذلك استطاعوا تكوين حروف أبجدية خاصة باللغة اليونانية، ثم أخذ الرومان الحروف اليونانية وطورها لتعبر عن أصوات لغتهم فأصبح لهم أبجدية لغوية خاصة بهم. أدوات الكتابة لقد كان الناس يسجلون رسائلهم وينسخونها بالأيدي نظرا لعدم وجود الطابع فكانوا يسجلونها على الخشب والرصاص والنحاس وورق ولحاء الأشجار والعاج والصدف والعظام والجلود وهذه المواد كانت سجلات دائمة للرسالة ووسائل ثابتة انقل المعرفة من جيل إلى آخر.

ثم جاءت ثورة من ثورات الاتصال والتي جاءت بهد الثورة الصناعية وقد أبرزت الانجازات التي حققها الإنسان في هذا الحقل. فقد عرف الصينيون الطباعة أو النسخ بالألواح الخشبية المحفورة قبل الميلاد بحوالي 1200 سنة، وقد انتقلت هذه الطريقة إلى أوروبا في القرن الرابع عشر بواسطة الملاحين الهولنديين إلى أن تمكن غوتمبرغ من اكتشاف الأحرف الهجائية المعدنية في القرن الخامس عشر وعلى ضوء ذلك التطور الفكر الاتصالي حيث انتشرت الكتب والصحافة الورقية. (1)

عصر الطباعة:

إلى جانب الكتابة، تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور وكان إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوية، ومع أن العديد من هذه الكتب القديمة كانت تعتبر تحفا فنية عظيمة، إلا أن عملية النسخ اليدوي غالبا ما كانت عرضة

¹. شهيناز كسيس، الاتصال المؤسساتي واستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/ 2017، ص35.

لحدوث أخطاء، وكان عدد الكتب المتاحة محدودا للغاية، ولم يكن يستطيع امتلاكها سوى القادرين وذوي النفوذ والوفرة المالية، وقد أحزنت الطباعة تغييرا مذهلا، حيث أصبح من الممكن إنتاج آلاف النسخ من الكتاب الواحد بقدر كبير من الدقة والسرعة. والنقطة المهمة في نشأة الطباعة في العالم الغربي هي أن الورق حل مكان المخطوطات " الرق " Parchment في العالم الإسلامي خلال القرن الثامن الميلادي نقلا عن الصينيين، ثم انتشر الورق في أوروبا بعد فتح العرب للأندلس، ولم يفقد رجال الدين والقادة والعلماء وكتابة المخطوطات احتكارهم للقراءة والكتابة إلا بعد اختراع المطبعة في القرن الخامس عشر. وتعد فكرة استخدام الختم لتترك أثر على سطح ما أو طبع صورة على الطمي الطري باستخدام اسطوانة خشبية محفور عليها بعض الرموز فكرة قديمة، وحتى عملية طبع صفحة كاملة من الحروف عن طريق الضغط عليها بقوة فوق سطح من الخشب الأملس لتترك صورة معكوسة يتم تحييرها وطبعها بطريقة الختم على ورقة أو سطح آخر، كانت معروفة أيضا منذ وقت طويل. فقد استخدم الصينيون هذه الطريقة وطبعوا بها كتاب " الماسة سوترا " أو محاورات بوذا، وهو أول كتاب في العالم حوالي سنة 800 م، وكان ذلك قبل ظهور الطباعة في الدول الأوروبية بمئات السنين، وكانت هذه الطريقة أبعد ما تكون عن نظام الطباعة الخاص باستخدام حروف فردية مصفوفة من المعدن، ويرجع الفضل إلى " يوحنا جوتنبرج " وكان صائفا في مدينة "منيز" بألمانيا في التوصل إلى طريقة فريدة في الطبع. (1)

فبعد تجارب عديدة طور "جوتنبرج" فكرة عمل ختم من الصلب لكل حرف بحيث يكون الحرف محفورا بدقة وبطريقة معينة، وبعد ذلك قام بطبع صورة هذا الحرف محفورا بدقة وبطريقة معينة، وبعد ذلك قام بطبع صورة هذا الحرف عن طريق الضغط على مربع من معدن أكثر ليونة مثل النحاس الأصفر.

¹ .د. حسن عماد مكاي، د. ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص100.

وكان يقوم بوضع قالب من الصلصال حول الأثر الذي تركه الحرف المصنوع من الصلب على النحاس حتى يقوم بعد ذلك بصب الرصاص المنصهر فيه لعمل قالب مصبوب من الحرف. ويمكن استخدام هذا القالب لصب أي عدد من الحروف يحتاجها عامل الطباعة. وبعد ذلك يمكن رص الحروف وجمعها فوق لوحة لتشكيل كلمات وجمل. ويتم ضبط هذه الحروف بإحكام حتى لا تتحرك ثم تحبيرها وتضغط عليها قطعة من الرق أو الورق فنتج صورة واضحة تماما. وقد اتضح أن معدن الرصاص لين أكثر من اللازم، واكتشف "جوتنبرج" في النهاية طريقة لخلط الرصاص بمعادن أخرى لعمل نوع من السبيكة التي حققت نتائج ممتازة.

وكانت المشكلة الوحيدة المتبقية هي المطبعة، وقد حصل "جوتنبرج" على آلة ضخمة لعصر النبيذ وأدخل عليها تعديلات كثيرة مثل توفير سطح توضع عليه لوحة الحروف وسطح أملس للضغط على الورقة التي ستتم الطباعة عليها، وتم تشغيل هذه المطبعة بنجاح بعد وضع الحبر على الحروف، وكانت النتيجة ممتازة حيث ظهرت الحروف واضحة، وكان ذلك في عام 1436م.

وكان "جوتنبرج" يشعر بالقلق لأنه لم يكن واثقا من أن اختراعه الذي استغرق عشرين عاما لإكماله سوف يحظى بالانتشار على نطاق واسع، وكان متخوفا من أن يفضل القادرون الكتب المنسوخة يدويا وأن ينظروا إلى اختراعه على أنه نوع من التقليد الرخيص.⁽¹⁾ وقد كان ذلك أجد الأسباب التي دفعته إلى أن يكون مشروعه الأول هو طبع إنجيل مزين بأشكال جميلة حتى يستطيع تسويقه للأغنياء، ويعد الإنجيل الذي طبعه "جوتنبرج" هو أروع أمثلة فن الطباعة التي تم انجازها على الإطلاق.

ومع مولد القرن السادس عشر، كانت المطابع تنتج آلاف النسخ من الكتب المطبوعة على الورق، وكان يتم نشر وتوزيع هذه الكتب بجميع اللغات الأوروبية، وهكذا لأصبح من الممكن

¹. المرجع نفسه، ص 101.

أن يقرأها أي شخص ملم بلغته الأصلية، وأدى انتشار هذه الكتب إلى زيادة الاهتمام بتعلم القراءة. وقد أدى انتشار المطابع وظهور الكتب رخيصة الثمن إلى بداية الثورة على التعاليم الدينية، وأدى ظهور المذهب البروتستانتي إلى المزيد من التغييرات العميقة التي كان لها أثرها على المجتمع الغربي حتى يومنا هذا.

وقد ظهرت الفكرة الأساسية للصحيفة في وقت مبكر بعض الشيء في إنجلترا وأمريكا، وقد تأسست صحافة المستعمرات الأمريكية قبل سنوات من قيام الولايات المتحدة كدولة جديدة. وعندما توفرت الوسائل الكفيلة بإصدار جريدة رخيصة الثمن للتوزيع على نطاق واسع، وعندما تم تطوير الجوانب الفنية الخاصة بسرعة الطبع والتوزيع، ظهرت الصحافة الجماهيرية التي عرفت باسم "صحيفة البنس" إشارة إلى أن ثمنها لا يتجاوز بنسا واحدا، وقد حدث ذلك في مدينة نيويورك، وقد حققت هذه الصحيفة الجماهيرية نجاحا كبيرا، وخلال سنوات قليلة انتشرت في أجزاء عديدة من العالم.⁽¹⁾

وفي نهاية القرن التاسع عشر، أصبح واضحا لرواد علم الاجتماع في ذلك الحين أن وسائل الإعلام المطبوعة (الكتب والصحف والمجلات) تقوم بإحداث تغييرات جذرية في الظروف الإنسانية.

و على سبيل المثال أكد علم الاجتماع الأمريكي "تشارلز هورثون كولي" في عام 1909 أن وسائل الإعلام المطبوعة كانت أكثرنا تأثيرا من حيث قدرتها على التعبير و نقل الأفكار و المشاعر على نطاق واسع، و التغلب على المسافة من خلال سرعتها في الوصول إلى جميع الطبقات، وكان من الواضح أن عصر الاتصال الجماهيري سوف يلغى حدود العزلة بين الناس في العالم، وسوف يحقق تغييرات كبيرة في تنظيم و عمل المجتمع، و كما قال "

¹. المرجع نفسه، ص 102.

كولى" " إن الإعلام الجديد يمثل ثورة في جميع مراحل الحياة، في التجارة و السياسة و التعليم، و حتى في الأمور الاجتماعية و الثرثرة."⁽¹⁾

عصر الاتصال:

الجماهيرية حيث بدأ هذا العصر في مطلع القرن 19 من خلال التقدم الهائل في حقل الصناعة ثم جاءت مرحلة الأقمار الصناعية والتقنية والإذاعات وأجهزة التلفزيون بكل مراحلها وتطوره التي جاءت بعد اكتشاف الكهرباء، كما وتم اختراع الهاتف والبرق وتطورت الوسائل إلى أن وصلت إلى الفاكس والتلفون النقال والبرق الفضائي والصحافة الإلكترونية.....

-التفاعلي " خلال النصف الثاني من القرن الماضي حيث توصل الإنسان إلى اكتشاف الحاسوب الرقمي والأقمار الصناعية المذهلة".⁽²⁾

I - 2- تعريف المؤسسة و خصائصها:

تعريف المؤسسة:

يمكن تعريف المؤسسة على انها منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني معين.⁽³⁾

المؤسسة هي نسق اجتماعي وسياسي وتقني واقتصادي، تتكون من مجموعة اشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكله السلطة ، و هذا النسق انشا بطريقة مقصودة من اجل تحقيق اهداف محددة لإنتاج سلع او خدمات ، كما تسهم في خلق قيم اجتماعية ثقافية تؤثر بها على المحيط الداخلي و الخارجي الذي توجد فيه ، و تحقق ذلك بواسطة جهازها الاتصالي و الذي يعد الالية الأساسية للتكيف مع

¹. المرجع نفسه، ص103.

². شهيناز كسيس، الاتصال المؤسساتي واستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص35.

³. أمال زروقي، محمد طولة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية

العلوم الاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس،

مستغانم، 2018/2019، ص28.

شروط المحيط الكلي المتغير بشكل يضمن لها التفاعل بين البيئة الداخلية و الخارجية لتجنب قدر الإمكان الوقوع في الازمات .(1)

عرف كارل ماكس المؤسسة الرأسمالية انها "تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت وتحت إدارة نفس راس المال وفي نفس الوقت والمكان من اجل نفس نوع السلع". (2) وكذلك لقد حدد داي عدون ناصر تعريف المؤسسة يراه أكثر شمولية غير انه في الواقع يغلب

عليه الطابع الاقتصادي، حيث يقول: "هي كل تنظيم اقتصادي غير مستقل ماليا في إطار اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج او تبادل السلع او خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه". (3)

خصائص المؤسسة:

. **العمدية أو القصدية:** حيث أن المؤسسة اقتصادية كانت أم ثقافية تعليمية تقام بطريقة عمدية مقصودة.

. **الأهداف أو الهدف:** إذ لكل مؤسسة هدف أو أهداف إما في شكل توفير منتج مادي سلع أو خدمات ومنها التعليم والبحث العلمي، ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بطريقة واقعية، ومنها المردودية في شكل أرباح ومنافع معينة، حتى ولو كانت الدولة هي المالكة لهذه المؤسسة.

¹ . أ. إيمان عبادي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات المؤسساتية، المفكر، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر.03، العدد 06، ديسمبر 2019، ص ص 293 . 294.

² . سعيد عبد الرزاق، واقع اتصال الازمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر.03، المجلد 17، العدد 28، ماي 2019، ص 178.

³ . مهدية هامل، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص ص 22 . 21.

- . **تقسيم العمل:** الذي يفترضه ويتطلبه العمل الجماعي في المؤسسة الحديثة، حيث توزع المهام والأدوار على الأفراد، حسب اختصاصهم، فأنشطة المؤسسة ومهامها أصبحت تتطلب تعاون عدد هائل من المستخدمين، وهذا تحقيقا للسرعة في الأداء والدقة في التنفيذ.
- . **التنسيق:** ذلك أن تقسيم الأعمال يقتضي نظاما معيناً للتنسيق بينها بحيث يمكن تحقيق التكامل بين مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- . **السلطة:** والتي بها يمكن تجنب الفوضى والاضطراب، وتكون هذه السلطة موزعة على أفراد التنظيم يحتلون مراكز معينة ومتفاوتة في الجهاز الإداري تخول لمن يتولونها حق التوجيه والمراقبة والتقييم لمن هم دونهم في المستوى الإداري.⁽¹⁾
- . **المكافآت والجزاءات:** ذلك لأن الأفراد العاملين في المؤسسة، إنما تدفعهم حاجاتهم إلى العمل، لذا كان لازماً أن تحدد بطريقة مدروسة المكافآت والجزاءات التي تعطى لكل فرد سواء أكان مسؤولاً أم مروضاً وسواء كانت هذه المكافآت والجزاءات متمثلة في الأجر وملحقاته أو كانت أدبية (معنوية).
- . **الأبنية أو المرافق المادية والأساليب الفنية:** إذ أن كل مؤسسة تحتاج من أجل القيام بمهامها إلى هياكل ومرافق ومعدات وأساليب فنية يتم استخدامها من طرف العاملين والمسيرين.
- . **النظام:** والذي يضمن الاستقرار والاستمرار للمؤسسة، إذ من خلال التزام المستخدمين وامتثالهم لقواعد النظام ولوائح العمل تستطيع المؤسسة أن تنجز المشاريع وتخطط لها حاضراً ومستقبلاً.⁽²⁾

¹. الطاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، (رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولية في علم اجتماع التنمية)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 99-100.

². المرجع نفسه، ص 100.

I - 3 - أنواع المؤسسة:

للمؤسسة أنواع تظهر كالتالي:

مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلية، ولهذا النوع مزايا أهمها:

- صاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا على العمل بكفاءة وجد ونشاط أكبر ربح ممكن.

- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بالإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يعد الكثير من المشاكل عن الشركاء، أما عيوبها:

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمدادها بعنصر رأس المال.

- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية. (1)

- ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة للمشاكل الفنية والإدارية.

الشركات: وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو العمل لاقتسام الأرباح والشركات تقسم إلى قسمين:

شركات الأشخاص: كشركات الضمان الاجتماعي وشركات ذات مسؤولية محدودة.

شركات الأموال: كشركات الأسهم وشركات المساهمة... الخ. ولهذا النوع من الشركات مزايا نذكر منها:

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شراكة.

- زيادة القدرة المالية بسبب تضامن الشركاء كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

أما مساوئ هذه الأنواع:

¹ سعاد حيدرة، الاتصال الداخلي الحديث بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2013، ص 48 . 49.

- حياة الشراكة معرضة للخطر في حالة انسحاب أحد الشركاء أو وفاته.
- تعدد الشركاء قد يشير بعض المنازعات والتعارض مما يؤثر سلبا على الشراكة. (1)

I - 4 - مفهوم الاتصال المؤسساتي:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالاتصال المؤسساتي أي الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر، لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف والاتجاهات فهو بهذا يعد أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة (2) التي تتكون من مجموعة الوحدات و المستويات المختلفة، والتي بدورها تشكل هيكل المؤسسة او النظام الإداري، الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فرد في المؤسسة، اذا ان هذا الأخير هو الذي يحدد الى ابعد الحدود الأدوار التنظيمية المرتبطة مناصب العمل، ونتيجة للتفاعل الحادث بين الافراد في اطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر و المتطلبات الى مختلف الجهات المعنية. فان وجود هيكل للاتصال يصبح امرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة يرتبط الاتصال الذي يتخذه في هذه الحالة انماطا واشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل بحيث يتم الاتصال عموديا من اعلى الى أسفل او من أسفل الى اعلى، وذلك من مستوى تنظيمي الى مستوى تنظيمي اخر او افقيا في نفس المستوى او الدرجة، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق. (3)

فالالاتصال المؤسساتي هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة، تمرير رسالة معينة بهدف احراز تغيير عن الطرف الاخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن

¹. المرجع نفسه، ص 49.

². أ. رضوان بلخيري، أ. سارة جبري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014، ص35.

³. فرح فراحي، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2016، ص21.

معلومات، تعليمات او توجهات القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة. (1)
 فيعد اتصال المؤسساتي وظيفة الإدارة التي توفر إطار التنسيق الفعال لجميع الاتصالات الداخلية والخارجية، مع الهدف العام من انشاء والمحافظة على سمعة المؤسسة المواتية مع مجموعات أصحاب المصالح التي تقوم عليها المنظمة التابعة، (2) او بشكل مختصر هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد . هابط . افقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها.

فالالاتصال المؤسساتي يعتبر حديث المؤسسة عن نفسها، رسالتها، قيمتها ووجودها كشخص معنوي بغض النظر عن منتوجاتها وخدماتها. (3)

I - 5 - أنواع الاتصال المؤسساتي و خصائصه:

أنواع الاتصال المؤسساتي:

يتم وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال المؤسساتي نوعان:

الاتصال الرسمي:

وهو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية (مع الجمهور أو مؤسسة أخرى) وتنقسم الاتصالات الرسمية الى ثلاثة أنواع هي:

¹. مایسة زرابی، دور الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضیاف، المسيلة، جوان 2016، ص 27.

². حنان منصور، الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، الجزائر، ص 03.

³. د. خالد قاشي، أ. رايح دارم، أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 07، سبتمبر 2018، ص 420.

أ- اتصال نازل

ب- اتصال صاعد

ت- اتصال أفقي (1)

أ . الاتصال النازل:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعا وانتشارا في التنظيمات الإدارية ومع الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصبا على نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الأعلى للأسفل.

وعليه، فالالاتصال النازل هو " كل اتصال تهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسالتها للموظفين وهذا عبر عدة وسائل " كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية، الملصقات، المذكرات" كما يهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوكيات لموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين، مما جعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

هذا ما يستدعي من الاتصال النازل ومن الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية لذلك يجب أن يخضع الاتصال النازل إلى الخطة التالية: (2)

الإعلام ← التوضيح ← الإقناع ← الإدماج

ب . الاتصال الصاعد:

و هذا النوع من الاتصال معاكس لسابقه فبينما الاتصال النازل من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله، فإن الاتصال الصاعد يبدأ من المستويات الإدارية الدنيا و ينتهي

¹. سعاد صياد، فعالية الاتصال المؤسساتي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم إنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، 2018/2019، ص 35.

². مایسة زرابی، دور الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

بالمستويات الإدارية العليا، فمن خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم و اقتراحاتهم لمختلف مصالح المؤسسة العليا، مما يؤدي بالرؤساء إلى الحصول على التغذية العكسية حيث تتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقارير ترفع من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا أو عن طريق الشكاوي و التظلمات التي يرفعها المرؤوسين لرؤسائهم و قد تتم أيضا من خلال صناديق الاقتراحات إضافة إلى سياسة الباب المفتوح أو عن طريق اللقاءات المباشرة بين المرؤوسين و الرؤساء.

حيث يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آراءهم وكذلك المشاركة في الإدارة، كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين، وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب الإدارة المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.⁽¹⁾

ت . الاتصال الأفقي:

الاتصال الأفقي هو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيم. كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم أحبا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل وخاصة المؤسسات التي يسودها التسلط والذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدر من مصادر القوة والسلطة، كذلك الاتصال الأفقي يسمح بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم، ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة. لكن مع مراعاة

¹ . سعاد صياد، فعالية الاتصال المؤسساتي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص36.

الحصول على إذن من الرئيس قبل إعطاء معلومة لأي شخص وذلك لضبط العملية في المؤسسة وأيضا إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصال الأفقي. (1)

يكون الاتصال الأفقي في المستوى الإداري بين الإدارات والمسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة فيما بينها من أهداف مشتركة، ويهدف هذا النوع من الاتصال على تحقيق التنسيق وتحسين الأداء.

الاتصال غير رسمي:

هي تلك الاتصالات التي تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ومكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية وتتم الاتصالات غير رسمية خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ففي داخل المنظمة تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فقط بل يتعداها إلى الخارج إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال التفاعلات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات... الخ (2)

فالالاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون بدون قواعد تنظيمية محددة أي تكون عفوية وتلقائية ويمتاز هذا النوع بالسرعة وعدم الالتزام بقوانين التنظيم.

خصائص الاتصال المؤسساتي:

يتميز الاتصال المؤسساتي بمجموعة من الخصائص باعتباره عملية مهمة ووظيفة أساسية وتتمثل هذه الخصائص في:

¹. مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2005/2006، ص 42.

². شهيناز كسيس، الاتصال المؤسساتي واستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

. الاتصال عملية مستمرة (continuous process):

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

. الاتصال عملية ديناميكية:

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات الأفكار بين الناس فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فتغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكنا وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، فعملية الاتصال بصفتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير. (1)

. الاتصال عملية دائرية:

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير بشكل دائري، حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري، فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر، ويعتمد على استجابات المرسل والمستقبل، فهو عملية ديناميكية ودائمة الحركة وليست من طرف واحد بل هناك تفاهم مشترك.

¹ .سومية طوبال معمر، الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة، 2012، ص06.

. الاتصال عملية لا تعاد:

تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان والأوقات والفئة المستهدف وذلك معناها فرسائل الأمس ليست كرسائل اليوم، فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها. (1)

. لا يمكن إلغاء الاتصال:

ويقصد بذلك أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية.

. الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن وفي مستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط ويجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال. (2)

I -6- مبادئ الاتصال المؤسساتي:

. مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب وهذا يقوم على استخدام الالفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والاختفاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

. مبدأ الاهتمام والتركيز: أي أعطي كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال ومع وجود مبدأ الوضوح فأبي اتصال لا يمكن أن ينجح إن لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام

¹ .زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية . غزة . الدراسات العليا، 2009، ص 22.

² .شهيناز كسيس، الاتصال المؤسساتي واستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي للاهتمام والتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز.

. مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساعدة الاهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال وهو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية إنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون.

. مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي : تقوم المنظمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل المعلومات ونشرها، وتنشأ هذه بموافقة أو بدون موافقة المديرين و يكون لها تأثير النافع أو الضار على المنظمات، لذلك لا يجب إهمالها، بل الاستفادة منها في نقل و استقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى الرئيس و هذا المنفذ قد يكون ملائما او لا يثق به كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي أي شخص في الإبلاغ أو من خلال آخرين.⁽¹⁾

I - 7 - وسائل الاتصال المؤسساتي:

شهد العالم مع نهايات القرن الماضي بروز مؤسسات حديثة تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات و ساهم في هذا البروز التطور التكنولوجي في مجال الإعلان و الاتصال، و ظهور مجتمع معلوماتي قائم عللا أساس التداول الحر للمعلومات، فاليوم يجب على جميع المنظمات من جميع الأحجام و التي تعمل في مختلف القطاعات و المجتمعات، أن تجد سبيل لإنشاء علاقات ناجحة و فعالة مع أصحاب المصلحة، و الوظيفة الإدارية التي ظهرت للتعامل مع مثل هذه المهمة هي الاتصال المؤسساتي بفضل السائل الاتصالية الخاصة بها و التي بدورها ستساهم بشكل مباشر في تحسين صورة المؤسسة.

¹. المرجع نفسه، ص44.

1 . العلاقات العامة:

تعرفها جمعية العلاقات العامة الدولية بأنها وظيفة الإدارة والمستثمر والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهتمها، والحفاظ على استمرارية التفاهم والتعاطف والتأييد، أما فيما يخص البحث العلمي فيهتم الباحثون بشكل أساسي بنظرائهم وبيحثون عن تشكيل هوية علمية تتبع أساسا من الاعتراف من قطاع البحث العلمي. وتعزز العلاقات العامة هذا المنظور من خلال كسب تفاهم وتأييد الجمهور الذي يهيمه أنشطة البحث العلمي. بفضل الأنشطة التي تقوم بها مراكز البحث لتحقيق علاقات متينة مع الجمهور. (1)

2 . العلاقات الصحفية:

هي تواصل المؤسسة مع الإعلام والصحافة وتكوين علاقات مهذبة متميزة مع الصحافيين بهدف أن يتم بث معلومات وأخبار تبني وتطور صورة المؤسسة لدى الرأي العام، فإن العلاقات الصحفية تكون على المدى البعيد كون تأثيرها يكون تدريجيا من خلال تكرار الرسائل يجب على المؤسسة أن تسم الصحافة إلى:

- الصحافة اليومية الوطنية.
- الصحافة اليومية الجهوية.
- الصحافة الأسبوعية.
- صحف آنية.
- الصحافة الدورية المتخصصة والموجهة للجمهور العام.
- الصحف الدورية المتخصصة والموجهة للحرفيين والمختصين.

كما يمكن إضافة الدوريات والمنشورات التي تصدرها هيئات إدارية أو جماعات محلية ومن أجل فعالية أكبر يمكن التعامل مع وكالات الأنباء الوطنية أو الدولية مثل وكالة الأنباء الجزائرية وبترز. (2)

¹. حنان منصور، الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

². د. خالد قاشي، أ. رايح دارم، أثر الاتصال المؤسساتي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مرجع سبق ذكره، ص 421.

3. لوحة الإعلانات:

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العاملين بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل وكذلك أخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والإجازات. (1)

4. المقابلات الشخصية: وهي هامة جدا ولها أصولها وقواعد يجب أن يتقنها المستقبل التي تجرى معه المقابلة لأنه قد يتوقف على هذه المقابلة تكوين رأي من الطرفين في الآخر. (2) حيث تتميز هذه الوسيلة بالمواجهة الفردية والتفاعل بين الأفراد، فبهذه الوسيلة يستطيع الفرد العامل أن يقابل رئيسه بغية توصيل المعلومات والبيانات لتوضيح الصورة الحقيقية لسير العمل.

5. الموقع الإلكتروني: يعتبر الموقع الإلكتروني واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها وأصبح مفتاح الوصول للفئة المستهدفة وخاصة بالنسبة لمراكز البحوث. ويعني هذا الأخير بنشر البحوث، والمقالات العلمية لغاية التعريف بالإنتاج العلمي، وتعزيز مرتبة المراكز. كما يساهم الموقع الإلكتروني في تعزيز صلة الوصول بين الباحثين ونظراتهم الآخرين من المراكز البحثية والشركاء الاقتصاديين المحتملين، ولا يمكن للموقع الإلكتروني أن يلعب دوره بشكل جاد إذا لم تحين المعلومات وهذا يساهم في المحافظة على العلاقة الافتراضية التي تشكلت بين صورة المراكز ومستخدمي الموقع. وكثيرا ما تتيح المواقع الإلكترونية للباحثين النشر بمختلف أنواعه سواء أكانت مقالات علمية محكمة، تقارير، دراسات ومراجعة كتب.

¹. ياسمين بودوييرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاتصال والاعلام، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/2017، ص62.

². حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجبيلي بو نعامة، خميس مليانة، 2015، ص23.

6. **المواد الترويجية:** تقوم بعض المؤسسات بإرسال عينات صغيرة من بضاعتها إلى الجمهور والغرض من ذلك إعطاء فرص للعميل باستعمال السلعة، فإذا ما نالت استحسانه كان من المرجح أن يرسل في طلبها، هذا فيما يخص المؤسسات التجارية، أما المؤسسات الخدمائية فتستطيع إرسال هدايا نهاية السنة، أو منتجاتها العلمية قصد التأثير وخلق نوع من الولاء لدى الفئة المستهدفة. (1)

7. مطبوعات المنشأة:

ويقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة، فكلما كبرت المنشأة كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة، وعلى مستوى راق من الإخراج الفني ومثل هذه المطبوعات تتعدد وتتخذ عدة أشكال مثل النشرات، الموجز المصور والمطبوع والدوريات والكتيبات المطبوعة والرسائل البريدية. (2)

I - 8 - أهمية الاتصال المؤسساتي:

ومن خلال ضرورة الاتصال الدائم داخل كل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو المؤسسات الكبرى يمكن لنا من خلاله تلخيص أهمية الاتصال المؤسساتي كالتالي:

ان اتصال المؤسسة يساهم في الرفع من معنويات العامل ويحسسه بأهميته ودوره في المؤسسة، وكذا زيادة انتمائهم الى محيط عملهم وتحسين أدائهم. فأهمية الاتصال المؤسساتي اذا تجسد عامل التحفيز لدى العمال و يكون هذا التحفيز بعدة طرق كاشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات، إقامة حفلات ولو بسيطة في مناسبة خاصة في المؤسسة، كتاريخ تأسيسها مثلا و ارسال دعوة الى كافة الموظفين بالمؤسسة، وكذا اخذ اقتراحاتهم و آرائهم في المواقف الحرجة التي قد تمر بها المؤسسة (في حالة الازمات) اذا انه من خلال الاتصال المؤسساتي تتمكن الإدارة من خلق حلول من تلك المواقف قد تكون مخرج لازمة. ان

¹. حنان منصور، الاتصال المؤسساتي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

². حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مرجع سبق ذكره،

الاتصال المؤسساتي له أهمية بالغة في عملية تتبع المرحلة الاتصالية في عنصرها الخاص بالتغذية العكسية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الكشف عن المشاكل التي يعاني منها العمال والعوائق التي تحول بينهم و بين تحقيق اهداف المؤسسة. (1)

يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة. يساهم الاتصال داخل المؤسسة بدرجة معينة في إضفاء القوة بداخلها كما انه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على افرادها فكون الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب ان تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب ان يتمتع بها العامل لعرض انشغالاتهم على القمة. (2)

كذلك ان أهمية الاتصال داخل المؤسسة تكون في إطار قيام واقامت علاقات إيجابية وسليمة بين الموظفين وقد وجدت المؤسسة أفضل طريقة لتحقيق أهدافها هي تدعيم الاتصال الصاعد لتحقيق مزيد من الترابط بين العمال والرؤساء على أساس من الثقة المتبادلة بينهما ويعتبر الاتصال ذو نفع طالما يقوم بربط الوظائف داخل المؤسسة ببعضها البعض وفي الحياة العملية يستخدم الاتصال لتوجيه الافراد نحو تحقيق أهدافهم. (3)

فبدوره يساهم في تدريب وتطوير الافراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم بوظائفهم وتطوير امكانياتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروف الوظيفة.

¹. فهيمة قابوش، دور الاتصال المؤسساتي في معالجة الازمات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص

اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015، ص 90.

². مايسة زرايبي، دور الاتصال المؤسساتي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص48.

³. سعاد صياد، فعالية الاتصال المؤسساتي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص42.

ربط الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال العمليات الإدارية، التنظيم والتخطيط والتنسيق والقيادة والمراقبة، وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال الذي يوضح المهام ومواقف المسؤولية وغيرها. (1)

I. 09- أهداف الاتصال المؤسساتي:

يسعى الاتصال المؤسساتي إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

الأهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف اتصال المؤسسة تلك الخاصة بالعاملين، حيث يسعى الاتصال إلى التعرف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آراءهم إزاء المواضيع المطروحة. (2)

كما يحفزهم على ممارسة التواصل لتعزيز والحفاظ على سمعة المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة.

الأهداف الخاصة بالقيادة الإدارية:

حيث تدور في مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، الأمر الذي من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه و الإشراف و التأثير على العاملين و بالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة و الإدارات

¹. نعيمة بن حامة، واقع الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2019، ص26.

². حورية بولعوي، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص45.

المختلفة داخل المؤسسة، فالقائد الإداري إذ من خلال هذا الطرح يجب أن يكون على دراية تامة بكل الأحداث التي تقع في المؤسسة و حتى خارجها لأن معرفته لحيثيات هذه الوقائع سيجعل من القرارات التي يتخذها قابلة للتحقق و قريبة من واقع المؤسسة. ولكي تنجح هذه الأهداف الاتصالية يجب على القائد أن يتمتع بعدة صفات مثل الذكاء، النضج الاجتماعي، التحفيز الذاتي والقدرة على التعامل مع الناس.

أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

وتتمثل في إقامة نظام اتصالي للمؤسسة يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها، وكذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي يقوم بها، وكذا مقترحاته وتحسين خدماتها. فالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وإيصالها للجمهور تقوم بنشاط نظام اتصالي لها يكون بمثابة قناة وواسطة بينها وبين هذا الجمهور بغض النظر عن مضمون هذه الأهداف التي قد تتعلق بزيادة الأرباح أو كسب جماهير جدد أو تدعيم آراء الجماهير السابقين، كما يهدف الاتصال المؤسساتي إلى أحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين من خلال تحديد وصول الرسالة الاتصالية إلى الطرف المقصود في الاتصال.

ويجب على المؤسسة العمل على تحديد توجهات الجمهور لمعرفة رغباته وأذواقه نحو السلع أو الخدمات لتزويدهم بها ولكي تكون عند حسن ظنهم.⁽¹⁾

I - 10 - معوقات الاتصال المؤسساتي:

مما لا شك فيه ان أي خلل أو إخفاق يحصل في العملية الاتصالية يترك أثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي تغيير قد يحدث فيمن شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة. ولأن معوقات الاتصال متنوعة ومختلفة ومتجددة في طبيعتها، فإن الضرورة تقتضي تحديد المسؤولين عنها بدقة متناهية من خلال تتبع مصادرها بموضوعية عالية، وعدم وضع

¹. فهيمة قابوش، دور الاتصال المؤسساتي في معالجة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 84 . 83.

اللوم على جهة واحدة من دون تحليل ودراسة منطقية، سنحاول إدراج أهم معوقات الاتصال وهي كالآتي:

المعوقات التنظيمية:

كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا ير غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة.

يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما يتماشى مع خصوصيات محيطها وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات، وبالتالي إلى ظهور الاشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

السياسة الاحتكارية التي ينتجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى كراهية الموظفين لهم وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى إحداث فجوة اتصالية بين القمة والموظفين، وبالتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصادقيتها. (1)

المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

يرى "روزنفليد" ان الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل لان من مصلحة المرسل ان يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات او بيانات معنية تحقق له وللمستلم اهداف معينة، وعلى هذا الأساس فلان أي خلل او اخفاق متعمد او غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي الى فشل عملية الاتصال.

ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي تكون مردها للمرسل هي كالتالي:

¹ . المرجع نفسه، ص27.

الحالة النفسية للمرسل:

وتعد مسؤولة عن حوالي 50 % من معوقات الاتصال ومشاكله، فقد تبين ان الحالات المتوترة مثل الغضب والقلق والتوتر والإحباط.....الخ، التي يمر بها المرسل للرسالة يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها بحيث تصل الى المستلم بشكل مربك للغاية حيث انها تزيد من قلق المستلم واريابه وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل. الافتراضات والاحكام الخاطئة او المظلة لدى المرسل. حيث يتصور المرسل او يعتقد ان يكون لديه إدراك خاطئ بان رسالته مفهومة وواضحة او انها ينبغي ان تكون كذلك دون ان يدرك ان هذا الانطباع قد لا يكون موجود بنفس المعنى لدى المستلم، وهذا السبب بالذات يوصي خبراء الاتصال بان يكون المرسل واعيا او مدركا لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف وان لا يستخدم عبارات او ايماءات او حركات لا يفهمها هذا الجمهور او انه يدركها بطريقة مختلفة ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوشة. (1)

المعوقات المتعلقة بالرسالة:

الاستخدام الخاطئ لتوقيت ارسال الرسالة:

حيث تعد هذه المشكلة من أبرز وأخطر مشاكل ومعوقات الاتصال، فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل او الإهمال او عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية، قد يرسل انطباعات او رسائل خاطئة للمستلم او يجبر المستلم على إعطائه تفسيرات متناقضة او مغلوطة، كما ان التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها، قد تصل في وقت متأخر او مبكر وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيف او معدوم، وفي حالات كثيرة يكون سلبيا وتكون نتائج وخيمة. هناك عائق متعلق بالرسالة وهو أنه قد تتضمن الرسالة بعض الاخطاء التي تخلق من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك

¹. أ. رضوان بلخيري، أ. سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 51 . 52.

أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وأنعدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش مثلما يرتبط بالعوائق المتعلقة بالموثرات الخارجية.

عدم كفاءة المرسل او افتقاره لمهارات الاتصال:

حيث يحصل أحيانا ان لا يكون مصدر الاتصال ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته، خصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية، او لغة الجسد، فصياغة العبارات بشكل غير دقيق او استخدام عبارات وتعابير صوتية او جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مظلمة او مبتورة للجمهور المستهدف، وقد يكون أسلوب المرسل مربكا في المقام الأول ما يؤدي الى نتائج عكسية وقد يقتصر المرسل رسالة حد تشويه المعنى او يطيل رسالة وتفقد جوهرها وتسلسل الأفكار فيها.

المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال:

يمكن ايجاز هذه المعوقات والمشاكل بالآتي:

أ . الاختيار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة او ضعيفة، او اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة او غير متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف ان طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة، الوسائل التي ينبغي استخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه.

ب . الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

فقد تتوفر لدى المؤسسات وسائل اتصال متعددة وتقليدية والإلكترونية مثلا إلا ان المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مظلمة بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات الى استخدام الفاكس مثلا،⁽¹⁾

¹. المرجع نفسه، ص 52 . ص 53.

او البريد العادي لبث رسالة عاجلة الى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت وشبكات الانترنت، والاكسترنات والبريد الصوتي وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري المباشر.

ج . ازدحام واختناق قنوات الاتصال:

حيث يؤدي هذا الازدحام، وبالتحديد في مجال الاتصال الالكتروني الى حدوث مشاكل فنية وإدارية. فقد لا تصل الرسالة ابدا او تصل بشكل مشوه وفي الاتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلا، قد يحصل تأخيرا في إيصال الرسالة، او تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف مناخية او لمقص الرقيب وهكذا، وبعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقية امام الاتصال الفعال.

د . سوء أو ضعف وسائل الاتصال:

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي الى تشويه عملية الاتصال او إضعافها وهذا السبب بالذات نجد ان الاتصالات في البلدان او الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة او تكون هذه البنى التحتية قديمة او بالية وفي جميع الحالات يكون الاتصال مبعثرا او مشوها.

المعوقات والمشاكل المرتبطة بمضمون الرسالة:

ويمكن ايجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

. لغة الرسالة: حيث يكون المضمون مرتبكا وضعيف وأحيانا مشوها ولعل ذلك يعود لمرسل

الرسالة او محرر مضمونها او الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.

. هدف الرسالة: حيث يكون الهدف غير واضح او غير موجود في الأساس.¹

¹ المرجع نفسه، ص 54 .

. أسلوب كتابة الرسالة: فقد يكون الأسلوب معقد جدا او مبسط جدا، وفي كلتا الحالتين يتشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

. أسلوب نطق الرسالة او توصيلها: فقد يكون النص جيدا الا ان نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا ما يؤدي الى تشويه الاتصال واضعافه. (1)

المعوقات النفسية والاجتماعية:

تؤدي الاختلافات الفكرية الايديولوجية العميقة لأفراد المؤسسة الى اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة. يشكل التكوين النفسي عائق سيكولوجيا في استمرارية الاتصال مع الافراد الاخرين خاصة إذا ما علمنا ان الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسله إليهم. (2)

¹. المرجع نفسه، ص 55.

². نعيمة بن حامة، واقع الاتصال المؤسساتي في الإدارة المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

خلاصة:

إن الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة، ولقد ساعد تطور مفهوم الاتصال في المؤسسة عبر المراحل المختلفة إلى تغيير النظرة التي كانت قائمة فقط على أن الاتصال مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات المتعلقة بمتابعة ومراجعة تنفيذ العمل، حيث يعد وظيفة من الوظائف والأنشطة الرئيسية للإدارة.

تمهيد:

رغم اختلاف المؤسسات من حيث طابعها العملي سواء كان تجاري أو صناعي أو خدماتي فهي بحاجة إلى ما نسميه بالمخطط العملي الديناميكي، فيه تسمو إلى تحقيق كل أهدافها المرسومة و هو ما يعرف بالاستراتيجية، فلن يتحقق ذلك إلا بوضع منظومة اتصالية يعتمد فيها على الاتصال الذي يبحث في إطار مؤسسة ما و هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات، سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي لهذا يمكن للمؤسسة أن تخلق استراتيجية اتصالية تمكنها من بلوغ هدفها و توضع استراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال و بالإضافة إلى مختلف المصالح الأخرى، فهي عبارة عن خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، و مستند يرتبط ببرامج العمل الذي يوزع إلى المسؤولين لما تصادف عليه المديرية العامة للمؤسسة.

و عليه يتمحور هذا الجزء من الدراسة في التطرق أولاً إلى تعريف الاستراتيجية الاتصالية مع الخصائص التي تتسم بها، مروراً إلى عنصر التخطيط الاستراتيجي والخطة الاتصالية، بعدها نذكر المبادئ الأساسية لتحديد الاستراتيجية الاتصالية انتقالاً إلى عناصرها، الأقسام الكبرى لها، انتقالاً إلى أهميتها، أهدافها و بعدها المقاربات النظرية الاستراتيجية للاتصال، و في الأخير مراحل بنائها و أساليب التخطيط للاستراتيجية الاتصالية، و من خلال كل هذه العناصر سنحاول أخذ قدر ممكن من المعلومات و البيانات التي به تعطي تفسيرات لهذا المحور الثاني من دراستنا.

II - 1- تعريف الاستراتيجية الاتصالية و خصائصها:

تعريف الإستراتيجية الاتصالية:

تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها " المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل ".
 كما تعرف الإستراتيجية الاتصالية على أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتج أو الخدمة، وتتمثل هذه الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع والزيون المحتمل، والاتصال غير المباشر كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج والسوق هما اللذان يقومان بتحديد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة."

وبالتالي يمكن تعريف الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجماهير المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها. (1)

وتعتبر إستراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والسبل والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة وإذا كانت هذه الأخيرة تعد بعدا هاما بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في عدة مجالات، وخاصة المجال التكنولوجي، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي فإستراتيجية الاتصال تعتبر فن إدارة مجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب. (2)

¹. بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، (رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، كلية العلوم السياسية والاعلام، معهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011/2012، ص60.

². أمال زروقي، محمد طولة، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية، مرجع سبق ذكره، ص62.

يعرفها أحمد سيد مصطفى أنها خطة عمل شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الاجل أو أكثر من العمل أو في أسواق معينة باستخدام موارد معينة.

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال على أنها عبارة عن خطوات عملية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا.

كما أن إستراتيجية الاتصال تشير إلى وضع السياسات والتوجيهات لمختلف النشاطات والمعلومات المتسقة داخل المنظمة، وبين مختلف المنظمات، كما أنها تعمل على فهم الجماهير الرئيسية من أجل الحصول على الظروف المواتية لغاية تحقيق السياسات والأهداف من خلال استخدام برامج منسقة وخطط تحقق مختلف مصالح المنظمة وتلبية أهدافا إستراتيجية طويلة الأجل.

وبالتالي يمكن القول إن الإستراتيجية الاتصالية هي مجهود فكري منظم تحافظ فيه المؤسسة على الوسائل المادية والبشرية والإمكانات الخارجية بغرض تحقيق الأهداف طويلة الأمد والمخطط لها من قبل المنظمة. (1)

الاستراتيجية الاتصالية هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص، من أجل التنظيم الرمزي للفضاء العام، واستراتيجية الاتصال هي عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة...) تهدف إلى السماح المتلقي باتخاذ القرار فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلافة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم.

¹. عائشة عياد، استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019، ص ص 40 . 41.

ويعرف "فيليب كوتلر" الاستراتيجية الاتصالية على أنها: أسلوب المؤسسة بأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية، والامكانات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار.

تعتبر الاستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الاستراتيجية تعد بعدا بالنسبة لاستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى، ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.⁽¹⁾

خصائص الاستراتيجية الاتصالية:

الاستراتيجية الاتصالية هي ممارسة الاستراتيجية أكثر من وسيلة لتخطيط فعال، والفرق واضح بين التخطيط قبل التطبيق التخطيط حال الممارسة، وهذه هي من أهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحض، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار انجح الوسائل الاتصالية، ولتذليل صعوبة العمل على هذه البيئة المتغيرة فإن الاستراتيجية الاتصالية بحاجة الى ما يسمى قائمة التدقيق والفحص لإمكانيتها وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقتها بالمحيط الخارجي وبوسائل الاتصال المتاحة لها ولأنواع الشركاء القادرين على دعمها... الخ.

ومن خصائص الاستراتيجية الاتصالية أيضا اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راق مع جمهورها يتسم بمراكبة آراء وصدى الواقع ويتلمس

¹ . رندة بن حمودة، وفاء زيارة، فاطمة الزهراء بونوه، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص 05.

مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويته، ومن ثم تسعى لتفادي اي عارض يمس مصداقيتها وبشكل تحديا امام وصول رسالتها الى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل، وقد يكون المصدر في سوء تفكيك الرسالة راجعا الى الأسوب الذي يحتاجه لتطوير او بسبب تعقد الوسيلة التي تحمل هذه الرسالة، لذا كان من اهم وسائل الدعم التي تحتاجه الاستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الراي و فعاليات المجتمع المدني الذين يساهمون في تفكيك وتفسير موضوع الحملة التي رسمها صانع القرار.

ومن خصائصها ايضا اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة، حيث ان ما اضاف لاستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي اصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة في قدرتها على الوصول الى جماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفضيلاتهم في كافة شؤون حياتهم، إضافة إلى قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفتقدها وسائل الاعلام التقليدية. الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسات هو اختيار حيوي لها، ومن غير المفيد القيام بالتواصل مرة واحدة، شهرا او سنة فقط، حيث ان الاستراتيجية الاتصالية ترتبط بالمواظبة والاستمرار والتكرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية، فهذه الاستراتيجية تهدف الى إقامة علاقة لا تنفصم بين العلامة التجارية والجمهور المستهدف، وفي نفس الشيء يمكن قياسه الى القيام بحملات التوعية المرورية فإستراتيجيتها قائمة على ادامة اليقظة والحذر من مسببات الحوادث على مدار الوقت. (1)

¹ . عيسى بوكروش، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، كلية الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، فرع اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص ص 41 . 43 . 42

II - 2 - التخطيط الاستراتيجي والخطة الاتصالية:

التخطيط الاستراتيجي، في هذا النوع يتم وضع الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل والتخطيط الاستراتيجي هو الذي يرسم الإطار الخارجي الذي تجري داخله كل العمليات والقرارات داخل المنظمة، وهو بلا شك الأهم والأصعب وهو يقع على كاهل الإدارة العليا والمنظمة التي لا تملك رؤية استراتيجية إذا بالمقابل لا تملك تخطيط بمعنى الكلمة.⁽¹⁾ أسأل الشخص العادي في الشارع عن كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وسوف يجيبك ان الاستراتيجية هي نتيجة لعملية التخطيط العقلانية التي تقودها، ان لم تسيطر عليها الإدارة العليا في المنظمة خرجت الأمور عن السيطرة، وذلك يؤكد الى حد معين على ان عملية التخطيط العقلانية التي تسيطر عليها الإدارة العليا عليها، تعكس الجذور العسكرية للاستراتيجية، وموحيا بصورة الجنرالات وهم في دائرة حول الخريطة لصياغة استراتيجية من اجل دحر عدوهم وإنزال الهزيمة به، وهذه الصورة الذهنية قد انتشرت في الاعمال الأدبية لعدد من الكتاب الذين أكدوا على ان الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا اهم الأدوار.⁽²⁾

يرتبط التخطيط في نظر الاستراتيجيين بالأهداف الملزمة التي يمكن تعديلها بناء على تطوير الاحداث الميدانية، فالتخطيط الاستراتيجي هو الذي يبدأ بالحركة حتى اثناء التخطيط، على اعتبار ان الاحتكاك بالواقع جزء من هذا التخطيط، بمعنى ان تكون جهودها الاتصالية أكثر من مجرد أنشطة معزولة كنشر اعتباطي لمطبوعة او تقرير صحفي، فأن تكون إستراتيجيا في الاتصال معناه ان تكون أكثر ترويا حاضر ملزمة ان تواجه باستمرار تحديات تدفعها لان تكون أكثر إستراتيجية في جهودها وإبداعا وإدراكا، وأقل عرضة للتعامل الارتكاسي في الأنشطة الاتصالية، فالمنظمة مطالبة بأن تعتبر الاتصال مطلبا حيويا يجب

¹. شعلال الشمري، مفاهيم في الإدارة، جميع حقوق الطبع محفوظة، 2012، ص 37.

². شارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض. المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2002، ص 27.

إدماجه في كامل هيكلتها. التخطيط الاستراتيجي هو اساس بناء الاستراتيجية الاتصالية، إذ لا يمكن تنفيذ اعمال على احسن وجه دون تخطيط لها، وهذا ما يشير إليه تعريف آخر يرى ان الاستراتيجية الاتصالية عملية مبنية على قاعدة معلومات ارشادية (خطة)، و موجهة حسب النتائج المرجوة، تجمع اواصل العاملين تحت لوائها، وهي اساسا تشكل رباطا لعناصر الخطة التي قد درست الواقع المحلي ، وتفضل تعددية انساق الاتصال، لتعرض على التصرف المدروس و الإيجابي و للتغيير الاجتماعي المنشود ، وهي تمتد في المؤسسة من سنتين الى خمس سنوات من خلال إعداد خطط عمل سنوية ، و فيها تحدد العناصر المختلفة الازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية و المستهدفين والوسائل، الوسائط و التواريخ الى التكاليف المتعلقة بها ، و الحدود او القيود الممكن ان تواجهها العملية الاتصالية.⁽¹⁾

والمشكلة التي تواجه المنظمات هو الفشل في التمييز بين التخطيط planning وصنع الإستراتيجية strategizing فالتخطيط يتعلق بالبرجمة وليس الاكتشاف، كما ان التخطيط انما هو للتقنين في حين ان الاستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمر، فالاستراتيجية الاتصالية إذا هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي ايضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات و فرص و منافسة ومخاطر اخرى مختلفة و بغية تحقيق مستقبل افضل انطلاقا من نقطة ارتكاز اساسية في الحاضر. هذا وقد أصبح التكامل الاستراتيجي في توجهات الادارة يعتبر شرطا ضروريا للكفاءة والفاعلية، وتعويضاً عن حالات التشتت والتنافر او عدم التنسيق بين السياسات والقرارات، وسوف يتوقف نجاح المنظمة بضرورة الاعتماد على إستراتيجية اتصالية واضحة ومتكاملة من اجل التعامل مع عناصر ومتغيرات

¹ . عيسى بوكرموش، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

البيئة المعقدة. اتضح من خلال التعاريف التي تعرضت لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية انه اتحدت فيه الكثير من المفاهيم الأخرى كالعلاقات العامة وادارة التخطيط مما يوحي باتساع مجالات الاستفادة والإفادة منه في هذه الحقول وحتى يتسنى التحكم في اي مفهوم ينبغي للباحث ان يجزئه إلى مكوناته واركانه، فبالنسبة لمفهوم الاستراتيجية الاتصالية يتضح ان المصطلح يتكون من الاتصال ليشترك مع الإدارة فيما يسمى الاتصال التنظيمي، ومن ثمة يصطبغ بالاستراتيجية او التخطيط الطويل المدى.⁽¹⁾

II - 3 - المبادئ الأساسية لتحديد إستراتيجية الاتصال وعناصرها:

المبادئ:

من الصعوبة بمكان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكيل محتوى عام لبناء إستراتيجية المنظمة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يصيغوا مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي:

-من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات. إن عدم ملائمة وانسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إما إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات وفي كلتا الحالتين لا تستطيع المنظمة أن تتطور.⁽²⁾

-إن تكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستجدة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، أن عملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الإستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل والذي يبقى في عقول المديرين.

-عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجذب المنظمة المفاجآت غير المريحة والمريكة.

¹ . المرجع نفسه، ص36.

² . بن قيط الجودي، استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص51.

- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المنظمة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
- يبدوا مهما أخذت اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تكون مرنة، وهذه تقع في إطار موقف يماشي الحالات المستجدة التي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة ليسهل تكييفها للوضع الراهن.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- عدم إعادة الكرة أو الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها من الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.⁽¹⁾

عناصرها:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، و يبدأ التخطيط الاستراتيجي ، و يوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، و جميع مستويات الإدارة يجب أن يشارك فيها لكي تعمل الإستراتيجية بنجاح، في عملية تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية و تأكيد بقاء المنظمة و العمل على تتميتها و تطويرها في المدى البعيد، و الإستراتيجية الاتصالية لا تختص بالدول أو بعض الشركات الصغيرة أو الكبيرة بل هي عنصر أساسي في أي عمل، إلا أن هذه الإستراتيجية تختلف من جهة لأخرى، فتخطط إستراتيجية اتصالية لدولة ما هو عملية طويلة و معقدة مقارنة بالتخطيط لمنظمة أو مشروع حملة اتصالية، و يمكن تحصيل مراحل هذه الاستراتيجيات في ست مراحل هي:

¹. المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

1 . ضبط سياسة المنظمة وأهدافها:

أول شيء ينبغي معرفته هو أهداف المنظمة، وأن تكون أهداف طموحة واقعية محددة، كما يجب أن ترتبط بأولويات البرنامج الاتصالي للمنظمة، فالإستراتيجية الاتصالية هي آلية تستعمل من طرف مدراء ومسؤولي الاتصال من منطلق أنه، عامة أساسية لتحقيق السياسة العامة للمنظمة ومن جانب آخر فعالية الإستراتيجية الاتصالية مرهونة بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي والمادي من طرف إدارة المنظمة، وتحتاج عملية وضع الاستراتيجية الاتصالية إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المنظمة وإستراتيجيتها والبيئة المحيطة بها،⁽¹⁾ فالقائم بصياغة الإستراتيجية لا بد أن يحاط علما بسياسة المنظمة في سبيل تحقيق التطور والاستقرار حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة.

والإدارة العليا للمنظمة هي من يملئ بهذه الرؤية والمعلومات للمخطط، ولهذا لا بد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق أهداف المنظمة. وقد تكون هذه التحديات داخلية كإمكانية التأطير ومحدودية الموارد، كما قد تكون خارجية كالبيئة الثقافية للجمهور المستهدف والجو السياسي بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات وتضعها في حسابات وضع الخطة مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على إرساء أهدافها.

2 . تحليل اتصالات المنظمة:

حتى يتسنى الاتصال بفاعلية و خاصة حتى يتسنى استثمار الموارد المتاحة، لا جدوى من الحديث و التمني لأن يصغى و يستجاب للرسائل الاتصالية دون تحديد دقيق للجمهور المستهدف الذي ينبغي الوصول إليه، وليس هذا حسب بل يجب فهمهم و استطلاعهم عن كيفية تقديم الخدمة لهم، و ماذا يحركهم لاتخاذ السلوك المرغوب، و بمن يتأثرون من قادة الرأي الذين يعتبرون من أهم ركائز إستراتيجية التأثير في الآخرين، أحيانا بعض قادة الرأي

¹ . نوال شهرابي، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم اجتماعية وإنسانية، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 2017، ص64.

ممن يثق الجمهور فيهم أقوى من حشد من الرسائل عبر الوسائل الجماهيرية الكبرى كالصحف والتلفزيون، و على العموم ينبغي تفادي التوجه إلى الجمهور على أنهم الحشد العام في الإستراتيجية الناجحة، إذ هناك تكتيكات معينة للوصول إليهم. واستعمالهم كناقلين للمعلومة إلى غيرهم، وبهذا يتضح أن الجمهور ليس نهاية العملية الاتصالية بل بداية لرسائل أخرى يشيعها الجمهور بين أفرادهم وفئاته، وبهذا يتضح أن استقصاء الجمهور المستهدف عملية شاملة تتضمن مسح الجمهور واستعماله أدوات معقدة لجمع المعلومات وأحيانا قد تكون هذه المعلومات متوفرة لدى بعض الهيئات التي تعمل في نفس المجال كالمنظمات الدولية أو أبحاث السوق المتعلقة بالجمهور المستهدف.⁽¹⁾

3 . صياغة الأهداف الإستراتيجية للاتصال:

بعد أن يتم فهم طبيعة الجمهور المستهدف، تتضح الفكرة التي ينبغي إقناعه بها لتحقيق أهداف المنظمة، لكن يحتاج هنا إلى طرق عديدة للإقناع بتلك الفكرة إلى جمهور مختلف، فهناك أشكال وقوالب عدة تناسب عرض الفكرة الواحدة كالأخبار والنداءات التي قد تحقق المقصد الرئيسي للهدف الاتصالي الذي رسمته المنظمة، وقد تبين أنه من الفعالية الاتصالية ألا تقدم رسائل كثيرة بإطناب، حيث أن تقديم رسالة بسيطة ليس عليها أن تغرق في التفاصيل بقدر ما تحرك عاطفة الناس لأن يستجلوا الحقيقة في الموضوع بأنفسهم فتجعلهم يتساءلون

- ما هو البديل؟ ما لجديد؟

- ما المشكلة في الأمر وما أثار الجدل؟

- ما هي المصلحة المشتركة في القضية؟

¹ . المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

بعدها يصبح من الضروري وضع النقاط على الحروف كما يقال لكن بحجج منطقية واضحة وأسلوب إقناعي مناسب عبر فتح مجموعات النقاش المركزة مع أفراد الجمهور وسرد تفاصيل الموضوع الرئيسي لهذه الحملة واستعمال الوسائل الإعلامية الأخرى لهذا الغرض.

4 . تخطيط الأهداف العملية للاتصال:

يحتاج تنفيذ الخطة الاتصالية إلى وسائل اتصالية وفعالية تنقل الرسالة إلى الجمهور المستهدف، حيث سيضطر القائم بالاتصال للاختيار فيمكنه توظيف جهاز العلاقات العامة لهذا الغرض واستعمال وسائل الاتصال الجماهيرية والمطبوعات وحتى الانترنت، وسيتساءل عن أفضليتها وأكثرها إستراتيجية إذ هناك بعض المتناظرات لذلك -رسائل بسيطة منتظمة أفضل للحملة أم تغطيات إعلامية مناسبة أو عرضية. - ندوة وطنية واسعة انطب للحملة أو سلسلة سمينارات جهوية.

-رسائل البريد الالكتروني أو الاتصال الشخصي المباشر هو الأنسب للحملة وقد يحتاج المخطط لمعرفة قيمة الإنفاق لكل وسيلة ليوافق احتياجاته ويتدل مزيجا من الوسائل الاتصالية التي تؤدي غرض الإستراتيجية وتقتصد نفقاته كما يجب عليه أن يمد جسوره الاتصالية مع جمهوره ليتمكن من تقييم العملية الاتصالية بانتقائه لوسائل اتصالية تمكنه من معرفة رجع الصدى، ولا يكتفي بوسائل الإعلام الصماء. (1)

II - 4 - الأقسام الكبرى للإستراتيجية الاتصالية:

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، اختلف الباحثون في تحديد أنواع الإستراتيجية الاتصالية فلكل واحد منهم منظور مختلف نذكرها كالاتي:
 . إستراتيجية أنشر وتأمل: لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال، حيث يعتقد المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق

¹ . عيسى بوكرموش، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

اتصالا ناجحا، غير أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة فكثرة المعلومات قد تفسد موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية وليس محددًا، وسبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات الغير مجدية.

. **إستراتيجية أخبر ورغب:** يقوم المدير ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها، كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة، وتجذب الانتباه، فرغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

. **إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:** تعد هذه الإستراتيجية مهمة من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق وملائمة بين كمية المعلومات والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الاتصال، كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين ايجابياً، وانسجام المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال والمعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه من غايات.

. **إستراتيجية التقيد ثم التعزيز:** في هذه الإستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكنه يبلغهم عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم فقط، حيث تعد السرية والرقابة على المعلومات من أهم الأمور، باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة والأساس الذي يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم¹

¹زواقة عواطف، سماح حرنان، الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عاملة، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015/2014، ص46.

فيها. وعن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المؤسسة، وبذلك نقل فعالية الاتصال بشكل جيد، لكن عادة ما تلجأ الإدارة في المنظمة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية المختارة هي الأكثر فعالية من حيث قدرتها على الاتصال.⁽¹⁾

نموذج رولر لاستراتيجيات الاتصال، النموذج الموقفي ويتضمن 4 استراتيجيات:

إستراتيجية الإعلام: يكون الاتصال في اتجاه واحد وفي نفس الوقت يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى ومبادئ المؤسسة ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد في هذه الإستراتيجية، من خلال تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية بهدف مساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.

إستراتيجية الإقناع: هي من بين الإستراتيجيات الأساسية التي تستخدم في اتصالات المؤسسة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية. **إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية المؤسسة، تستخدم هذه الإستراتيجية بين المؤسسة والبيئة الخارجية للمؤسسة، وبين المؤسسة والعاملين بها، كما تطبق عادة عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف مهما في وجوده على الطرف الآخر.

إستراتيجية الحوار:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. تتضمن هذه الإستراتيجية اشتراك الجمهور في عملية اتخاذ القرار وتسمى بإستراتيجية التسيير.⁽²⁾

¹ . المرجع نفسه ، ص 47.

² . ا. د. سميرة كتفي، محاضرات في مقياس استراتيجيات الاتصال، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2022/2021، ص ص 05 . 06.

II - 5 - أهمية الإستراتيجية الاتصالية:

- تحقيق أفضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الخارجية والداخلية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاه المنظمة. (1)
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة.
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤ.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه الجهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
- الاقتصاد في استخدام الموارد لأن الموارد تستخدم وفقا لطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- تقلل حالات المخاطرة وعدم التأكد.

¹. عماد شعبان، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص37.

-تفيد الإستراتيجية في إعداد كوادرات الإدارة العليا حيث تساعد اشتراك المدراء في إعداد إستراتيجية على تنمية الفكر لديهم. (1)

II - 6 - أهداف الإستراتيجية الاتصالية:

-التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

-تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل التي تستعملها. (2)

-تحسين الصورة العامة يسعى الاتصال الاستراتيجي إلى تحسين الصورة العامة للمؤسسة. أي تحسين سمعة وشهرة المؤسسة، وكسب ود ورضا الجماهير ودعم التفاهم والصلات القوية معهم.

-التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
-الحماية والدفاع حيث يهدف الاتصال الإستراتيجي إلى حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر على سمعتها، كما يجنبها العديد من المشاكل والصراعات. (3)

II - 7 - المقاربات النظرية لاستراتيجية الاتصال:

تتمحور إستراتيجية الاتصال حول ثلاثة أنماط للمقاربات النظرية للاتصال والتي تتم تحت إشراف فاعلين يقومون بتسييرها وهي :

1. حسين مساعدي، استراتيجية الاتصال التسويقي لدى متعامل الهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012، ص52.
2. أمال حفصي، الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الامن للوقاية من الحوادث، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص25.
3. أ. إيمان عبادي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات المؤسسية، مرجع سبق ذكره، ص306.

- النمط الرمزي: و هي عبارة عن إستراتيجية اتصالية تدعو إلى استجابة من طرف المستقبل في شكل رمزي، و استراتيجية الاتصال تفرض مسار رمزي أثناء تلقيا من طرف المستقبل. وضمن هذا النمط تكون إستراتيجية الاتصال موجهة لخلق انتماء جميع الأفراد لنفس المجموعة أو لنفس المحيط، حيث أن هذه الإستراتيجيات تحمل في طياتها تمثيلات رمزية لخلق الانتماء وبإمكانها أن تستقطب مساهمة جميع الأفراد في شكل اتصال اجتماعي.

والأهمية التي تتميز بها الرموز في صياغة مختلف الأشكال القاعدية الاتصالية تعكس أهمية وضع إستراتيجيات اتصالية تسمح للمستقبل باستيعابها، عن طريق التذكر لمختلف البنى والهياكل القاعدية لتقاليدهم، وبالتالي تشكل عضوية الانتماء لديهم.

وبالإمكان أيضا إدراج مثال حول طرق وأشكال عمل المنظمات، حيث أن الاتصال عندما يمر بوساطة رمزية يعزز ثقافة الانتماء لدى الأفراد لأن عبارة الانتماء تسمح له بمعرفة الآخرين في حالة مشابهة أمام نفس الأوامر، وبالتالي ضرورة الاستجابة (مثال: رموز الثورة والوطن....).

ويمكننا طرح مثال آخر فيما يخص إستراتيجيات الاتصال الرمزية المستخدمة في اكتساب المعرفة والمتمثلة في إستراتيجية الاتصال التعليمية، حيث إن بث وإرسال المعلومات يركز على إستراتيجية رمزية للاتصال والتي تدعو إلى استجابة من طرف المستقبلين من خلال نشاطات رمزية حيث أن كل اتصال تعليمي يتضمن دائما معرفة يتبناها المستقبل تمثل انتماءه الذي يكون بمثابة هوية اجتماعية.⁽¹⁾

¹ شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

2 . النمط الحقيقي: يتطلب من المستقبل القيام بفعل ما أو توكي الحيلة من أمر ما أو وضعية معينة، "ويتمثل في إستراتيجية اتصالية تتطلب رد فعل المستقبل على شكل سلوك أو القيام بفعل ما وذلك بإشراك حقيقي، أي القيام بفعل حقيقي، وفي هذه الحالة إستراتيجيات الاتصال تكون بمثابة أوامر، بحيث أن إستراتيجيات الاتصال التي تصاغ من النمط الحقيقي تنتظر الإجابة من طرف المتلقي وطاعته (في هذه الحالة يجب عليه الاستجابة للطلب)". ويمكن إدراج الاتصال السياسي ضمن إستراتيجيات الاتصال الحقيقية، هذا الأخير ينتظر من المستقبل استجابة، وبالتالي الإشراك الحقيقي للأفراد في الفضاء السياسي في المجتمع لتحقيق انتماء الأفراد، فعن طريق هذا الانخراط الحقيقي يحقق مواطنه (مثال: الانتخابات) . ومنه يمكن اعتبار الاتصال السياسي شكل من أشكال إستراتيجيات الاتصال الحقيقية.

3 . النمط الخيالي: إستراتيجيات الاتصال الخيالية تقوم بعمليات الإغراء وجذب المستقبل فإنها تركز على خيال المستقبل فالبني الخيالية تضع مخطط للعلاقات، مخطط لإنتاج خيالي فهذه الأخيرة تعمل على خلق الرغبة لدى المستهلك (المستقبل)، وهذه الإستراتيجية الاتصالية تهدف إلى الإشراك الشخصي للمستقبل على أساس رغبة خيالية. فعلى سبيل المثال : الإشهار يركز على خاصية الرغبة بمعنى تحريك الرغبة حيث أن الإشهار ينتج شكل من التعريف الخيالي عن طرق تمثيلات للمناظر وتمثيلات من الطبيعة لخلق الرغبة في المستقبل .وخلصة القول إن مختلف أنماط المقاربات النظرية المتضمنة لمختلف الإستراتيجيات السابقة الذكر تتوضح أهميتها في تقديمها لأسس علمية في مجال التخطيط لإستراتيجية الاتصال، وتؤكد على إمكانية التوسع في استخدامها لتحقيق الأغراض التي تستهدفها إستراتيجية الاتصال على مستوى المجتمع كله وفي مواجهة كل جماهيره.⁽¹⁾

¹ .د. إبراهيم يحيوي، محاضرات في مقياس استراتيجيات الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الاتصال، 2018/2019، ص 53 . 54.

II - 8 - مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية:

مراحل بناء إستراتيجية اتصالية تتمثل الإستراتيجية الاتصالية في مجموعة آراء واقتراحات وخطة تحاول المؤسسة تطبيقها على أرض الواقع أي الخروج من حيز الحوار والنقاش والتظير إلى معمل التطبيق، ومن هنا يتجلى لنا الإستراتيجية تترافق مع الممارسة من قبل أشخاص مسئولين وأكفاء، ولبناء إستراتيجية اتصالية فعالة البد من إتباع مراحل معينة تتمثل في:

المرحلة الأولى: إعداد الإستراتيجية الاتصالية تعتبر مرحلة الإعداد من أهم مراحل بناء أي إستراتيجية اتصالية، وتقوم هذه المرحلة على:

1. تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل الوضعية: إن وضع إستراتيجية ما يتضمن الموازنة بين قدرات المؤسسة وأصولها، وبين الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية لها، لذلك فإن وصف البيئة الخارجية هو موضع جيد للبدء، ومع ذلك ربما يصعب القيام بذلك عندما تواجه المؤسسة تغيرا سريعا.

2. تحديد الأهداف والجمهور المستهدف: أ. **تحديد الأهداف:** وتنتج أهداف إستراتيجية الاتصال بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتترجم النظرة الإستراتيجية للمسير، يحددها الرئيس المدير العام أو مجلس الإدارة، وهي في هذا المعنى تضمن الانسجام العام للمؤسسة باعتبارها إشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار أحيانا، أو بالإعلام والاستفادة من التغذية المنعكسة أحيانا أخرى.

ب. **تحديد الجمهور المستهدف:** تبعا لأهداف الاتصال ولأسباب تتعلق بالكفاءة، فمن المستحسن التركيز على الجماهير المعنية بصفة مباشرة، وتعيين اثنين إلى ثلاثة مستويات أولوية، ويعتمد هذا الاختيار بوضوح على طبيعة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها، لديها ثالث مستهدفين رئيسيين هم:¹

¹ إيمان عبادي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص 301.

. موظفيها: ويجب أن تأخذهم المؤسسة دائماً بعين الاعتبار في اتصالها.
 . عملائها: مستهلكي عالمتها التجارية، مستخدمي الخدمة العامة، وأعضاء من جمعيات.
 المساهمين: هم الذين يمولون نشاطات المؤسسة ويطورونها بطريقة أو بأخرى :مساهمي
 الشركة المدرجة في البورصة، الجهات الرقابية في الإدارة، والمواطنين من الدرجة الثانية
 دافعي الضرائب، والجهات المانحة لمؤسسة، جمعية المساهمين.

3. إعداد الرسالة وتحديد الوسيلة: أ. إعداد رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه والخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث توفر للمؤسسة أساس جيد للتخفيف وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق اتصال فعال من الأفضل تحديد رسالة مفتاحية واحدة تكون قصيرة وبسيطة، كما يجب إرسال هذه الرسالة في الوقت المناسب، ويجب أن تكون متماسكة ومفهومة وتتكيف مع الجمهور الذي تتوجه إليه.

ب. تحديد الوسائل الاتصالية: تعتبر الوسيلة الاتصالية أحد العناصر المهمة في العملية الاتصالية، فالمرسل أو القائم بالاتصال مهما كان لديه من معلومات فإنها لن تكون مجدية (1)

ومحقة للأهداف ومكتملة لعملية الاتصال ما لم تتوفر الوسيلة المناسبة التي تنقلها إلى المستقبل بالوضوح نفسه، وبذلك يمكن القول الوسيلة الاتصالية الوسيط الذي ينقل الرسالة ما تحويه من معلومات من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 301، 302.

4. وضع الخطة الاتصالية وتحديد الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:

أ. **وضع الخطة الاتصالية:** خطة الاتصال هي نهج الإدارة انطلاقاً من وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو أحد أقسامها (الموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، والرقابة الإدارية والقانونية..)، وتحديد الأنشطة الاتصالية التي سيتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

ب. **تحديد الموارد البشرية:** إن تحديد الموارد البشرية المطلوبة يعتبر حجر الزاوية في تنفيذ المهام والواجبات اللازمة لإنجاز أهداف الخطة الموضوعية، لاسيما وأن إعطاء هذا الجانب الأهمية التي يستحقها سوف يجعل من المهام والواجبات اللازمة للتنفيذ جهد نظري غاية فيا لخسارة ومن الخطة الموضوعية ليس أكثر من مجرد حبر على ورق.

5. تحديد الجدول الزمني والميزانية: أ. **تحديد الجدول الزمني:** الجدول أو البرنامج الزمني هو عبارة عن خليط من الموارد والأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهام والخطوات الواجب القيام بها خلال فترة زمنية معينة، وينتهي بانتهااء الفترة التي تغطيها، ويمكن أن تحدد إستراتيجية الاتصال على سنتين أو 5 سنوات كحد أدنى.⁽¹⁾

ب. **تحديد الميزانية:** وتتمثل ميزانية الاتصال في تكلفة مجموعة التدابير المناسبة لتحقيق الأهداف الثابتة للاتصال، وتصرف هذه التكاليف على ثالث مستويات:

المستوى الأول: شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى (الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المعلقات، السينما)، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخرى.

المستوى الثاني: الأعباء التقنية أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية، كأعداد مجلة المؤسسة، أو المطويات، أو الملف الصحفي وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الإشهارية .

المستوى الثالث: تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة مقابل جهوده لدراسة وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال.

¹ . المرجع نفسه، ص ص 302 . 303.

هناك عدة طرق لتحديد مبلغ ميزانية الاتصال في المؤسسة تتمثل في :

. يستند المبلغ الإجمالي المدفوع للاتصال على ميزانية العام الماضي، إما بتخصيص ميزانية أكبر من الميزانية السابقة، أو أقل من الميزانية السابقة، ويكون ذلك وفق الشروط الجديدة للاتصال، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم.⁽¹⁾

. يتم وضع الميزانية على أساس الأهداف وتقييم الميزانية التي تليها، هذه الصيغة الأكثر منطقية والأكثر فعالية حتى لو كانت أكثر تعقيدا في تنفيذها.

-تخصيص نسبة مئوية من رقم أعمال المؤسسة لميزانية إستراتيجية الاتصال، وتستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطة تنفيذها.

- المقارنة مع ميزانيات المنافسين، على افتراض أن هذه البيانات معروفة وضعيفة، ويمكن أن تكون قاعدة أساسية لميزانيات الاتصال، التسويق، المالية.

المرحلة الثانية: تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية الاتصالية يقصد بمرحلة تنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجية المختارة وضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي تتحول من خلالها الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية. في هذه المرحلة توضع الخطة الاتصالية موضع التنفيذ وفقا للبرامج والجدول الزمنية المحددة، وذلك من خلال توزيعها على الجهات المعنية بالتنفيذ حسب نوع الاختصاص للمباشرة بإنجازها مع بداية اليوم الأول والانتهاء من إنجازها مع نهاية اليوم الخير من الفترة التي تشملها الخطة، كما يتم إعلام الموظفين الرئيسيين بالجدول الزمني للتنفيذ، ونشر الرسائل من خلال القنوات الملائمة. أما مرحلة المتابعة فيتم من خلالها:

. التحقق من كمية المواد الاتصالية التي أنتجت ونوعيتها.

. التأكد من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال

¹. المرجع نفسه، ص 303 . 304.

.مراجعة شبكة توزيعا لمواد الاتصالية.

المرحلة الثالثة: تقييم الإستراتيجية الاتصالية كمرحلة أخيرة تؤكد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة أو فشلها، وكم نسبة نجاح الأهداف المحددة وهل استطعنا فعلا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له؟ وهل أصبح هذا الجمهور يتبنى انطباعات جيدة عن المؤسسة؟ تقييم الخطة الإستراتيجية قد يكون على شكل دوري في نهاية كل يوم أو شهر أو سنة، أو على شكل دائم يسير بالتوازي مع خطوات التنفيذ أوال بأول، أو على شكل نهائي بعد الانتهاء من فترة الخطة إن كانت سنوية أو خماسية أو عشرية.⁽¹⁾

II - 9 - أساليب التخطيط لإستراتيجية الاتصال:

تتم عملية إعداد استراتيجيات الاتصال بالاعتماد على العديد من الأساليب العلمية ومن أهمها نجد:

أولا أساليب التنبؤ والتحليل:

يستخدم هذا الأسلوب في عناصر النظام الاتصالي ووسائله ومؤسساته وفي تحليل الاحتياجات البيئية وإمكاناتها وكذلك تحليل الجماهير التي سوف يتعاملون معها وفي تحليل السياسات التي تعيق النظام الاتصالي أو تفيد تطوره ما يعني تحليل الصورة الاجتماعية الواقعية.

تهدف هذه الأساليب إلى الوصول إلى توقعات يمكن الاعتماد عليها في مواجهة ما قد يحدث من تغيرات وتهديدات في فترة زمنية معينة من خلال وضع رؤية مستقبلية لكل أهدافها وغاياتها.²

¹. إيمان عبادي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 304،305.

² أسمان مومني، استراتيجية الاتصال الخارجي في الشركات المتعددة الجنسيات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012/2013، ص21.

أ. أسلوب التحليل:

ويتعلق الأمر بأسلوب تحليل الإمكانيات وتقويمها وتكمن أهمية هذا الأسلوب كونه يختص بتحليل إمكانيات النظم الاتصالية وقدراتها، وتقييم عناصر النظام الاتصالي ووسائله بالشكل الذي يحتاج إليه أصحاب القرار الاستراتيجي.

ب . أساليب التنبؤ:

تسمح هذه الأساليب بتقديم معلومات حول تطور الأوضاع المستقبلية ولكل قطاعاته كما تسمح بتوقع نتائج يمكن أن تتحقق، ومن أهم الأساليب نجد ما يلي:

-**أسلوب التنبؤ الذاتي:** هو أسلوب يعمل على جمع أكبر عدد ممكن من آراء الخبراء في مجالات عديدة حول الاحتمالات المستقبلية خلال فترة زمنية معينة.

-**أسلوب التنبؤ الإحصائي:** هو من الأساليب الكمية التي تعتمد على متابعة التسلسل الزمني لمتغيرات حدثت في الماضي ومتابعة أوضاعها في الحاضر والوصول إلى الاحتمالات المستقبلية، ويمكن لهذا الأسلوب أن يغطي فترات زمنية طويلة في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ويربط بينها برسوم بيانية.

-**أسلوب التنبؤ التفسيري:** هو من الأساليب الكمية يعتمد على بحوث علمية لإحداث تصور للأوضاع المستقبلية ليتم تجريب نماذج التغيرات السلوكية لمعرفة طريقة التعامل معها.⁽¹⁾

-**أسلوب الومضة الذهنية:** يتم من خلال هذا الأسلوب التعرف على العناصر البيئية ونظامها الاتصالي من أجل الوصول إلى رؤية معمقة لطبيعتها وكيفية تفاعلها.

-**أسلوب النظم:** يستخدم في تحليل عناصر النظام الاتصالي وكيفية تفاعلها مع نفسها من جهة ومع العناصر البيئية من جهة أخرى.²

¹ . المرجع نفسه، ص22.

² شهيرة بوهلة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص29.

-أسلوب السيناريو: هو من الأساليب النوعية التي تقوم على بناء تصور لكيفية حدوث متغيرات المستقبل وغالبا ما تنقسم هذه السيناريوهات إلى: متشائم، متفائل، معتدل ولكل واحد منها احتمالاته.⁽¹⁾

-أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على جمع آراء المختصين في مجالات عديدة كل على حده لتصنف فيما بعد وتعرض عليهم ليتم وبالإجماع حذف المعلومات غير الممثلة للاتجاهات المستقبلية ثم تعرض المعلومات التي اتفقوا عليها لتقييمها وتقويمها وتكرر هذه العملية عدة مرات لتجنب أي تغيير.

ثانيا: أساليب الخيارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات:

تستعمل هذه الأساليب بصورة أساسية في البحث عن الإجابة للسؤال التالي: كيف يتم مواجهة ما سيحدث؟ ويعتمد المخططون في بنائهم للقواعد الأساسية للاتصال على خيارات عديدة تقوم على نظريات الاتصال المستمدة من علوم كثيرة كعلم الاتصال والاجتماع والاقتصاد والنفس ومن خلال هذه الخيارات الإستراتيجية يحولون الفروض الجامدة لهذه النظريات إلى أفعال مادية يفترض أنها تحقق الأهداف من خلال إعداد السيناريوهات والتصورات المصطنعة والاعتماد على أساليب الحوار والنقاش في ورشات عمل تجمع بين الخبراء لمناقشة خطة معينة. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأساليب رغم أهميتها لا تستخدم كاملة في عملية التخطيط لإستراتيجية الاتصال وإنما يتم اختيار واحدة منها وفق الأهداف المرجوة وأحيانا يتم إحداث توافق بين أكثر من أسلوب واحد ويرجع ذلك إلى عدة اعتبارات من بينها:

. عند تغير المدى الزمني للخطة الإستراتيجية أي في حالة ما إذا كان التخطيط إستراتيجية الاتصال يغطي مدة زمنية قدرها خمس سنوات وقررت الإدارة تمديدها إلى أكثر من ذلك فيكون على الإدارة اختيار أسلوبا للتنبؤ تتناسب قدرته مع مدة أطول.²

¹ . المرجع نفسه، ص29.

² أسهان مومني، استراتيجية الاتصال الخارجي في الشركات المتعددة الجنسيات، مرجع سبق ذكره، ص23.

. تزايد الاعتماد على التنبؤ لتزايد الإيمان بأهميته مما يفتح الطريق أمام خيارات كثيرة يكون على الإدارة اختيار الأنسب منها:

-إن درجة الدقة المطلوبة في نتائج التنبؤ يتطلب إحداث مقارنة بين النتائج التي حققتها الأساليب التي اعتمدت عليها الإدارة الإستراتيجية من قبل لتحديد مدى دقة كل واحدة منها وتختار الأكثر دقة. عند محاولة التنبؤ بالأهداف المستقبلية يمكن حدوث تغيرات غير متوقعة في البيئة الخارجية. (1)

¹. المرجع نفسه، ص23.

خلاصة:

ومن خلال كل ما سبق ذكره يمكن القول إن استراتيجية الاتصال تعد من أهم العوامل التي تساعد على تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك تكون الصورة التي تظهر بها المؤسسة لتسيير جمهورها.

كما أن الخصائص التي تحافظ على استمرارية الاستراتيجية الاتصالية هو وجود التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل كذلك العمود الفقري الضامن لاستمرارية المنظمة وتطورها داخل بيئة مليئة بالمتغيرات الفجائية، وعلى هذا فالتخطيط الاستراتيجي يفرز للمؤسسة خطة إستراتيجية يمكن صياغتها و تنفيذها بتوافر القدرات و المهارات الضرورية لوضع الخطط المستقبلية.

تمهيد:

الازمات المختلفة التي تمر بها المؤسسات ومهما كان نوعها فهي تعتبر أكبر تهديد لاستقرارها، فيكفي فقط أنها تحمل اسم أزمة، وتعد من أخطر ما يهدد كيانها ونظامها الإداري. فالأزمة قد فرضت نفسها كإحدى التحديات التي تقف أمام متخذ القرار على مختلف المستويات، فمن تفاقم والازدياد المستمر في ظهور الازمات عبر مختلف العصور ونظرا للنتائج التي تخلفها استدعت الى تبني طرق ومناهج مساعدة لحلها أو التقليل من أضرارها، مما أدى الى ظهور علم يتناسب والاحتياجات وهو إدارة الازمات.

ومن خلال هذا المحور وبمحتوياته العامة الملمة لمختلف جوانب الازمات سنتطرق فيه الى العناصر التالية بداية من مفهوم الازمة في المؤسسة وإدارتها، خصائصها والازمة في بعدها العلمي، أنواعها، أسبابها، مراحل تطور الازمات، ومراحل إدارة الازمات، التخطيط للازمة وأسس التخطيط، أساليب إدارتها ومتطلباتها، تكوين فريق إدارة الازمة، الاتصال الاستراتيجي أثناء الازمة، عوامل ومعوقات نجاح إدارة الازمات، وفي الأخير أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الازمات وأهدافها.

III - 1 - مفهوم الازمة في المؤسسة و إدارتها

مفهوم الأزمة:

أ - لغة:

أزما، أزم، تآزما، وتآزم يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزما: أي: عض بالفم كله شديدا، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة تعني الشدة والقحط، والأزمة هي المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم. ومصطلح الأزمة مشتق أصلا من الكلمة اليونانية أي بمعنى لتقرر. أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. أما معجم ويبستر فيعرف الأزمة بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة. (1)

ب - اصطلاحا:

أما الأزمة اصطلاحا فهي: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"²

¹ علي عبد السلام، فعاليات إدارة الازمات والكوارث، ط1، القاهرة: مكتبة الزهراء الشرق، 2015، ص65.

² عبد الروهاب حفيان، فعالية إدارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، سداسية محكمة، العدد 08، جوان 2015، ص276.

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤيد إلى تغيير كبير".

كما يعرفها فليس بأنها: "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلا أو تغييرا فوريا".

كما أن الأزمة تعني: "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".⁽¹⁾

مفهوم إدارة الازمات:

يعكس مفهوم إدارة الازمة الارتباط الوثيق بين مفهوم الازمة من جانب ومفهوم الأداة من جانب آخر، إدارة الازمة هو اصطلاح نشأ في الأصل في إطار الحديث عن إدارة الدولة، للإشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ، وبعد ذلك نما المصطلح بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية، للإشارة الى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الازمات الدولية.⁽²⁾ تعتمد إدارة الازمة على نوع وحجم التهديد، فمثلا الازمة الاستراتيجية تختلف عن التحديات الإجرائية او التكتيكية، التي تواجه القيادة في الظروف العادية. وتعتبر إدارة الازمات منهجا إداريا للتعامل مع ظروف الازمات والاستعداد

¹. أ. المرجع نفسه، ص276.

². سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الازمة، ط1، قطر: دار كتاب الأمانة، يناير 2015، ص 53.

والتخطيط لمواجهةها، وهو أسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة التنبئية لتوقع الازمات، ووضع سيناريوهات لها من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري، ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسبا لانفجارها.

فإن مفهوم إدارة الازمات يتمحور حول التخطيط الدقيق لتفادي العديد من المخاطر، من خلال فن القضاء على تفاقم وتضخيم الازمة، بإتباع الخطوات الإجرائية السريعة والحاسمة التي تتخذها المنظمات والمؤسسات لتفادي وقوع في الازمة مع أهمية افتراض أسوأ سيناريو من الممكن أن يحدث، والتخطيط لتفادي الوقوع في الكوارث.⁽¹⁾

إن مفهوم إدارة الازمة هو القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الازمات المختلفة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الازمات او التقليل من حدة آثارها والاعداد لمواجهةها عند حدوثها.

المرونة والقدرة على التغيير السريع لمواجهة الاحداث المتتابة والمتسارعة والفجائية التي تتصف بها الازمات.

استخدام شبكة اتصالات فعالة تساعد على توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة بما يمكن من تحديد ابعاد الازمات ووضع المؤشرات لما سيترتب عليها من نتائج.

القدرة على خلق مناخ تنظيمي يتسم بالتفاهم والتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية والمراكز الوظيفية كافة لمواجهة الازمات.

القدرة على تحديد الأولويات وتوجيه اهتمام الافراد والمجموعات نحو المشكلات الرئيسية وعدم تشتيت الاهتمام والامكانات في مشكلات ثانوية.²

¹ . المرجع نفسه، ص 54.

² أ.د. محمد أحمد الطيب هيك، مهارات إدارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006، ص 23..

الكفاءة والفعالية في تنمية العلاقات التبادلية مع البيئة المحيطة والتنسيق بينهما وبين الأنشطة الرسمية في المنظمة وان مثل هذه العلاقات التبادلية تفيد في معرفة ردود فعل البيئة تجاه أساليب مواجهة الازمات.⁽¹⁾

III - 2 - خصائص الازمة :

المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الافراد والمؤسسات المتصلة.

التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المتعلقة بها.

وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وبالتالي عدم قدرته على تحديد أي الاتجاهات يجب ان يسلك.

سيادة حالة من الخوف قد تصل الى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الازمة. وعلى أساس ما تقدم فان النظر الى الازمة تنطلق من التكاملية في البعد الزمني، فخطر الازمة لا يتعلق بالماضي او الحاضر وانما يمتد الى المستقبل، لهذا فإننا يمكن ان نعتبر المسار التاريخي للازمة ممتد، وان النتائج الناجمة عنها هي نتائج تفاعل ما بين الازمة ذاتها وما بين مدير الازمة وما يتخذه من قرارات.

ان الازمة وان كانت في ظاهرها تتدلع فجأة... الا انها لا تأتي من فراغ... بل تمر بأطوار متتابعة.⁽²⁾

التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها. عنصر المفاجأة الذي تحدته والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد. قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.

¹ المرجع نفسه، ص 24.

² د. عدنان زهران، إدارة الازمات والصراعات الدولية، ط1، عمان: دار زهران، 2014، ص 15.

إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة. يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها.

التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال.

تمثل مواجهتها واجبا مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة.

بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة. تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة.

إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وأن تتعامل معها، فهي مع ما تتطلب من تخطيط وإعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتاتها بشكل دقيق فإنها تتطلب من إدارة الأزمات أيضا أن توجد وسائل وأنظمة فعالة لامتناس وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة. (1)

ومما سبق يمكن القول إن من أهم خصائص الازمات ما يلي:

. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.²

¹ . حامد عبد الدليمي، إدارة الازمات في بيئة العولمة، قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه، تخصص إدارة المشاريع في الازمات، 2007/2008، ص69.

² . د. محمد عزوز، د. عصام لعياضي، د. رابع برباخ، واقع تطبيق أساليب إدارة الازمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد . 19 .، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد خاص 02، أكتوبر 2021، ص 20.

- . يصعب فيها التحكم في الاحداث.
- . تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الازمة يعملون في جو الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- . ضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- . التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري او سمعة المؤسسة وكرامة متخذ القرار.
- . المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- . التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة وكذا القوى المعارضة والمهتمة وغير مهتمة، واتساع جبهة المواجهة.
- . سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتقييد التفكير. (1)
- الأزمة قد تكون حدثا مفاجئا، وقد تكون حدثا متوقعا، ويتوقف ذلك على وجود إدارة استراتيجية في المنظمة تأخذ إدارة الأزمات بعين الاعتبار، ويمكنها رصد البيئة والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها.
- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
- غالبا ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
- تتطلب الأزمة تخطيطا استراتيجيا لتجنب التطورات غير المرغوبة .
- تمثل الأزمة تهديدا للمنظمة أو سمعتها، وحال عدم التعامل معها بفعالية تؤدي إلى تغيرات جوهرية في بنية المنظمة.²

¹. المرجع نفسه، ص 21.

². د. سلامي اسعيداني، د. ليلي فقيري، الازمات البيئية واستراتيجيات ادارتها في الاعلام والاتصال مقارنة نظرية، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 65.

تتحدد الأزمات بإدراك الأفراد والجمهير الأساسية لها أكثر من الوقائع الموضوعية المرتبطة بها.

عادة ما يتم حل الأزمات في إطار قصير المدى. (1)

الازمة في بعدها العلمي:

الازمة في حقيقة الامر هي انعكاس لموقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية حيث تتلاحق وتتداخل، وتتشابك الأسباب والنتائج وتختلط الأمور وتتعدد.... وربما يفقد متخذ القرار للوهلة الأولى قدرته على الرؤية عند اصطدامه واحتكاكه بها، او عند محاولته السيطرة عليها او على منحنياتها وتوجهاتها.

فالأزمة ان فب اول ابعادها العلمية هي لحظة حرجة وحاسمة ينبغي ان يفهم انها تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي اصابته وتشكل بذلك صعوبة حادة اما متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة.

و بمعنى اخر فان الازمات التي يتعرض لها المجتمع ، هي مثل الازمات الصحية التي ربما يتعرض لها الانسان، تكون حادة و شديدة الألم ، و يكون مدير الازمة . او متخذ القرار . هو محور التعامل معها كالطبيب في حالة الطوارئ و الذي ينبغي عليه ان يعالج المريض الذي أصيب بأزمة صحية مفاجأة ويهدد خطر الموت ، و من هنا كان عليه تحت ضغط الازمة ان يتخذ قرارا سريعا و صائبا و عمليا في وقت ضيق للحفاظ على حياة المريض ، و هو ذلك الهدف الذي يعمل على تحقيقه مدير الازمات ، و هو تامين سلامة الكيان الإداري الذي اصابته الازمة و منع تدهور الأحوال فيه، سواء كان هذا الكيان الإداري دولة او شركة او اسرة . فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما:²

¹ نفس المرجع، الصفحة نفسها.

² .د. عدنان زهران، إدارة الازمات والصراعات الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

البعد الاول: بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد احداث الازمة.

البعد الثاني: بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح امام مديري الازمات لاتخاذ قرار سريع و صائب ولا يتضمن أي خطأ ، لأنه لن يكون هناك وقت او مجال للتأخر او لإصلاح الخطأ ،لنشوب أزمات جديدة اشد و اصعب من الأولى قد تقضي على الكيان الاداري ذاته، و لا يبقى على أي أعمدة او قواعد تكفل لو الاستمرار و التجديد من جديد، فالأزمة سريعة متلاحقة عندما تنفجر احداثها ،و يفقد الجميع اتجاهها فتصبح كالتيارات تجتاح الغابة المتشابكة في ظل تيارات هوائية متعارضة او كفيضان نهر اجتاح سدا من السدود انهار فأصبحت المياه اكثر قوة و اندفاعا.

ومن ثم فان الازمة هي موقف متشابك عالي السخونة تتضارب فيه العوامل المتعارضة اشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تتصرف رؤية متخذ القرار الى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها.

ومن هنا فانه يمكن النظر الى الازمة على انها كل وضع او حالة يحتمل ان يؤدي فيها التغيير في الأسباب الى تغيير فجائي وحاد في النتائج، وبمعنى اخر فان الازمة هي نتائج مجموعة متتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى الى ان تصل الى حالة الانفجار فتنفجر الازمة. (1)

¹ . المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

III . 3 . أنواع الأزمات التي تعترض المؤسسة وأسباب نشوئها :

أنواع الأزمات التي تعترض المؤسسة:

الأزمات على النحو التالي:

تصنيف الأزمات من حيث المرحلة التي تكون فيها الأزمة:

-الأزمة في مرحلة الميلاد: بداية ظهور مؤشرات الأزمة.

-الأزمة في مرحلة النمو: ظهرت الأزمة بشكل واضح وأصبحت أغلب عناصرها ظاهرة للعيان.

-الأزمة في مرحلة النضج: وصلت الأزمة إلى قمة نضوجها وفعاليتها وأصبحت كمؤشرات ظاهرة للعيان.

-الأزمة في مرحلة الانحسار: بدأت الأزمة في مرحلة الضمور التدريجي بعد زوال المؤثرات المهمة التي أدت إلى ظهورها.

-الأزمة في مرحلة الاختفاء: انتهت الأزمة واختفت الظواهر المصاحبة لها.

تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها:

-أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث: أزمات سنوية أو موسمية.

-أزمات ذات طابع فجائي غير متكرر: لها طابع زمني متحكم في ظهورها.

تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

-أزمات سطحية: غير عميقة "هامشية التأثير".

-أزمات عميقة: متغلغلة جوهرية "هيكلية التأثير" مثل: الأزمات الطائفية.

تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

-أزمات عنيفة: جامعة ساحقة يصعب مواجهتها، مثل الثورات والانتفاضات.¹

¹ سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الازمات، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2016، ص 10 .

-أزمات هادئة: خفيفة يسهل مواجهتها مثل: المطالبات الحقوقية والفتوية.

تصنيف الأزمات من حيث المدة:

-أزمات قصيرة الأمد: يتم إخمادها بسرعة، يتم التعامل مع الأزمة في إطار زمني قصير، وتستدعي خطط تكتيكية لمواجهتها.

-أزمات متوسطة المدة: يتم التعامل معها في إطار زمني متوسط لا يتعدى بضعة أشهر.

-أزمات طويلة الأجل: تصل لسنوات أحيانا، الإطار الزمني للتعامل مع الأزمات طويل ويحتاج إلى خطط تشغيلية أو إستراتيجية لمواجهتها.

تصنيف الأزمات من حيث الآثار:

-أزمات ذات آثار وخسائر بشرية: أرواح بشرية سواء مدنية أو عسكرية.

-أزمات ذات آثار وخسائر مادية: الخسائر ذات بعد مادي مثل المباني، الأدوات، المعدات، الأموال... الخ.

-أزمات ذات آثار وخسائر معنوية: الخسائر ذات تأثير معنوي ونفسي قد تنعكس في صورة حالات أمراض نفسية وحالات اكتئاب يصاب بها من يتعرض للأزمة.

-أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة، الخسائر عبارة عن خليط من نوعين أو أكثر. (1)

أسباب نشوئها:

الأزمة ما هي إلا فشل لمتخذي القرار، إما بسبب خلل إداري، أو خبرة محدودة، أو عدم المعرفة، وقد تكون لسبب تضافر هذه العوامل كلها، أو بعضها. ولذلك فإن تكرار الأزمات وتعددتها، يتطلبان تحديد أسباب نشوئها وحتى احتوائها وإيجاد حلولها الملائمة. ولمراحل الأزمة المختلفة تداعياتها، التي تعد مقدمة لأحداث ومتغيرات عديدة، تطرأ على الحاضر²

¹ . المرجع نفسه، ص 11.

² د. عبد الحميد بلعباس، مطبوعة حول الاتصال وتسيير الأزمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، موجهة للطلبة سنة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، 2021/2020، ص 21.

وتطاول المستقبل، وتنتهي نتائجها إلى تغيير الموقف عما كان عليه قبل نشوء الأزمة. وتعدد أسباب الأزمات فتكون داخلية أو خارجية، أو تعارض الأهداف والمصالح، وتتمثل في الاتي:

سوء الفهم:

الأزمات الناتجة عن سوء الفهم، تكون دائما عنيفة، إلا أن مواجهتها، تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالبا ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو الشروع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

عدم استيعاب المعلومات بدقة:

يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ إن الخطأ في إدارتها وتداخل الرؤية، سيكونان سببا لنشوء أزمات عنيفة الشدة، للكيان لإداري، أو المشروع، أو الدولة، ناجما عن انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات وعندئذ ستتفشى الارتجالية والعشوائية حتى تكونا أزمة اضمحلال الولاء والانتماء، ويكون هناك مجال خصب لانتشار القيم السلبية والقهر والتخاذل، ويعم الفساد، ما يؤدي انهيار الكيان.

سوء التقدير والتقييم:

هو من أكثر أسباب نشوء الأزمة، و خاصة في حالة الاصطدام العسكري، الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، و استمرار خداع الذات بالتفوق، فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرق الآخر و التقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته و تزداد التوازنات اختلال إذا استغفل الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته و الاستعداد الجيد للمواجهة، التي يختار توقيتها الملائم، و يحقق المفاجأة ، التي تصل إلى درجة الصدمة التي تفقد¹ الطرف الأول توازنه، فيختل تفكيره، يلجأ إلى أساليب ارتجالي، عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة، يصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح الكيان.

¹المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

الإدارة العشوائية الارتجالية:

هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط وإنما يساعد كذلك، على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثا على تحطيم قدراته وإمكانياته، واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل، وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية، وتشجع الانحراف والتسيب، والتكالب على المكاسب المرحلة قصيرة الأجل.

ويجعل ذلك متخذ القرار شخصا أجوف، لا يؤمن بالتخطيط وأهميته، كما يساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري، وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية، ما يشيع الإرهاب والخوف والتطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كله مرتعا خصبا للفساد والإفساد واستباحة الموارد، فتتولد أزمات عديدة من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج وتدني مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل. وتعترى هذه الأزمات بعامة دول العالم النامي التي تفتقد الرؤية المستقبلية العلمية.⁽¹⁾

الرجبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط وأيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحدا لأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار. ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الآباط مما يترتب عليه فقدان متخذ²

¹. المرجع نفسه، ص ص 21 . 22.

². عبد الروهاب حفيان، فعالية إدارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 283.

القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين..... وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للثنتين معا.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

الأخطاء البشرية: وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين. واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.¹

¹ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

الأخطاء المخططة: حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث الأزمة من خلالها. تعارض الأهداف: عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

تعارض المصالح: بعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة. ويمكن أن تحصر الورقة البحثية أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصا جيدا حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

لقد سعت الورقة البحثية لدراسة أنواع الأزمات من خلال إدراج أهم التصنيفات والمستويات التي يمكن من خلالها تحديد الأزمة وهي كما يلي:

-من حيث طبيعة الحدوث.

-من حيث الهدف.

-من حيث المصدر.

-من حيث العمق.

-من حيث التكرار.

-من حيث المدة.

-من حيث الآثار.

-من حيث القصد.¹

¹. المرجع نفسه ، ص 284.

التحليل الاستراتيجي لإدارة الأزمة، إن التعامل مع الأزمات يعد أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث انه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (1)

III - 4 - مراحل تطور الازمات ومراحل إدارة الازمات بالمؤسسة :

مراحل تطور الازمات

هناك 5 مراحل:

. مرحلة الميلاد

. مرحلة النمو والانتعاش

. مرحلة النضج

. مرحلة الانحسار والنقلص

. مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة

مرحلة الميلاد:

تبدأ الأزمة في هذه المرحلة الظهور لأول مرة على شكل إحساس مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعالم والاتجاه والحجم.

وهنا يأتي دور متخذ القرار في إفقاد الأزمة مرتكزات النمو، ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي في الممهدون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

مرحلة النمو والانتعاش:

كنتيجة للمرحلة الأولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو وتتدخل في ²

¹ . المرجع نفسه، ص 285.

² . أ. ليندة بو عنان، محاضرات في مقياس تقنيات الاعلام والاتصال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة محلية، ص 17.

الاتساع، حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات (داخل) الأزمة ومحفزات استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها.

مرحلة النضج:

تعتبر هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة، وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام يصبح أمراً لا مفر منه.

مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهما من القوة، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويغيب الحديث عنها إلا عندما يذكرها التاريخ، ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة وتلاقي ما قد يكون حدث من سلبيات مستقبلاً. (1)

مراحل إدارة الأزمات بالمؤسسة:

تمر إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية، فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة منها فإنه سيصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل هي:

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

قبل حدوث أي أزمة يكون هناك دلائل تدل عليها أو إشارات ترسلها الأزمة، وهذه الإشارات تختلف حسب نوع الأزمة، وتحدث معظم الأزمات بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات، فقد يكون كثرة الأعطال في الآلات تعني وجود أزمة، وكثرة غياب العاملين وتنقلهم بين الأقسام²

¹ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

² د. أمينة قهواجي، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، العدد 05، ديسمبر 2015، ص 309.

إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

الاستعداد والوقاية: كل منظمة لا بد أن يتوافر لديها استعدادات وأساليب كافية للوقاية والأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

احتواء الأضرار والحد منها:

وفي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي إن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

استعادة النشاط:

وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختيارها سابقا واختبارات قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب أحدها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا.

التعلم:

وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم والتحسين. ووضع الضوابط¹

¹المرجع نفسه، الصفحة نفسها

لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

وتجدر الإشارة أنه إذا تمكنت المنظمة من انجاز المرحلتين الأولى والثانية يكون قد توفر لها عنصر الإدارة بالمبادرة حيث تتمكن من تقادي الوقوع في الأزمات، أما إذا قامت بمواجهة الأزمة بعد وقوعها عن طريق المرحلتين الثالثة والرابعة فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وإذا قامت المنظمة بتنفيذ المرحلة الخامسة فإنها تصبح الإدارة الفعالة، لأنها مرحلة استخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لتقادي الأزمات مستقبلا.⁽¹⁾

III - 5 - التخطيط للأزمة وأسس التخطيط :

يعني التخطيط للأزمة التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة.

ينبغي استخدام التخطيط كأداة منهجية للتعامل مع الأزمات ويرى (الخضيري) أن التخطيط العلمي يساعد على تحديد سبل التعامل مع الأزمات ويوفر الجهد والموارد البشرية والمالية. لأن التخطيط يمثل الإطار العام الذي يتم من خلاله التعامل مع الأزمات وإن التخطيط عادة ما يكون مرتبطا بحقائق الأزمة ويحدد التصورات المستقبلية والإعداد لأية حالة طارئة ويرسم السيناريوهات الخاصة بالأنشطة والفعاليات التي يتطلب تأمينها لمعالجة الأزمات بفاعلية أكبر.

وبصرف النظر عن نوعية وطبيعة الأزمة فإن عملية التخطيط تشكل الدعامة الأساسية لعمل أي إدارة فعالة تسعى إلى النجاح في عملها ومواجهة الأزمات حيث أن عملية التخطيط ترتبط بشكل وثيق بالسياسات العامة المعتمدة لأنها تتم في حدود محدداتها وتوجهاتها².

¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

² حامد عبد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وبالرغم من أنه لا يمكن إعطاء ضمان كامل بأن التخطيط لإدارة الأزمة سيحقق نجاحاً كاملاً غير أن اتباع أسلوب ارتجالي بديل قد تكون نتائجه هو الفشل في إدارة الأزمة أو على الأقل إضافة تعقيدات جديدة كان بالإمكان تجاوزها. وتتضمن الخطة المقترحة لإدارة الأزمة المباشرة الفورية في حصر وتحديد المشكلة ونوعها وتقدير الموقف العام وإعداد الفرضيات والسيناريوهات المناسبة التي يمكن اتباعها، وإن تقدير أي فرضية من هذه الفرضيات تكون أكثر توقعاً وباستخدام الأدوات والوسائل المتيسرة ثم وضع خطة المواجهة التي يجب أن تكون قابلة للتنفيذ قبل التوقيت المتوقع للأزمة.

ولكل عملية تخطيط أسس يتطلب اتباعها لغرض التخطيط لإدارة الأزمات وهذه الأسس تتمثل في:

1. تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة: ويتم ذلك من قبل الفريق المكلف بالتخطيط من خلال التحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة والتي يمكن أن ترتبط بنشوب الأزمة، وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.
2. المعلومات اللازمة للخطة: وهي أهم عناصر إعداد الخطة ويتطلب أن تشمل هذه المعلومات على أقصى ما يتمكن المخططون الحصول عليه من معلومات عن الأزمة وتأثيراتها والتوقيات المحتملة لحدوثها وما يمكن أن يصاحبها من تداعيات مختلفة على مواقع تأثيرها.
3. ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة، ويتم ذلك من خلال تشكيل وحدة اتصالات فعالة للأزمة واختيار متحدث باسمها للتحدث مع وسائل الإعلام المختلفة وذلك لغرض توحيد جهة الإدلاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التي تُنشر عن الأزمة¹.

¹ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

4 . الاستمرار بالأنشطة الجوهرية وتتم هذه العملية من خلال التنسيق بين الفريق المكلف بالتخطيط مع القطاعات المهمة الأخرى، التي لها علاقة في مجال المساهمة في مجابهة نتائج الأزمة من خلال استمرارية أنشطتها في حالات الأزمات .ويقوم فريق التخطيط بوضع مجموعة من السيناريوهات أو الفرضيات لتجاوز أي احتمال في أن تكون هناك عوائق أو معرقلات تحول دون استمرار هذه القطاعات وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة.

5. الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة: تتوفر إمكانيات كبيرة لدى كثير من القطاعات في الدولة يمكن الاستفادة منها ووضعها ضمن الإمكانيات المتوفرة عند إعداد الخطة لتكون من العناصر المهمة لنجاح الخطة.

وقد بين كل من (Allan, Mc Connell and Lynn Drennan) ان عمليات التحضير للمهمة ليست مهمة مستحيلة لكنها مهمة صعبة الإنجاز بحيث أن المخططين لمديري الأزمات يكافحون في الفترة ما قبل التخطيط والتي تميل لتكون بمستوى تنبؤي واضح، وهذه العملية مجهدة لأن التخطيط لما قبل الأزمة يتطلب تعاوناً كبيراً من قبل المهتمين وأصحاب المؤسسات.

تنظيم الازمة:

إن من المستلزمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمات هي تحديد مهام الأشخاص الموكلة إليهم معالجة الأحداث الأزمومية ضمن إطار تنظيمي يوضح المهام المناطة بكل منهم، وذلك لتوفير نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين المهام المختلفة المكلف بها المعنيون بإدارة الأزمة، وبالتالي تجاوز كل حالات التناقض والتعارض والازدواجية التي تؤدي بدورها إلى نشوء أزمات أخرى.⁽¹⁾

إن التنظيم الجيد يسهل سبل الاتصال مما يؤدي إلى قيام علاقات فعالة بين الأشخاص وأماكنهم وبالشكل الذي يساعد السلطة الإدارية على السيطرة على الأحداث .إن رسم الهيكل

¹ . المرجع نفسه، ص 73.

التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتلك الأعمال والعلاقات وقنوات الاتصال والأدوات المادية اللازمة للتغلب على الأزمات وترتيب وتنسيق ذلك كله ببعض أفقيا ورأسيا عن طريق علاقات السلطة وعلاقات تبادل المعلومات.

رقابة الازمة:

قد لا تؤدي نتائج إدارة الأزمة إلى القضاء نهائيا على الأزمة أو معالجتها وإنما قد تكون المعالجة مرحلية وتبقى هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر الظروف المناسبة لتتوهج مرة أخرى، حالها مثل حال مريض أصيب بأزمة صحية فأول ما يحاوله الطبيب المعالج هو معالجة حالة الأزمة والمحافظة على حياة المريض وبعد تجاوز حالة الأزمة يقوم الطبيب بمعالجة أسباب المرض للحيلولة دون تكرار الأزمة مرة أخرى، وهذا لا يتم إلا من خلال المتابعة المستمرة والحقيقية.⁽¹⁾

III - 6 - أساليب إدارة الازمة ومتطلباتها :

أساليب إدارة الازمة:

هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يستخدمها الإداري في عمله الإداري للتعامل مع الازمة التي حدثت ومنها على سبيل المثال: الهروب التعاون، الاحتواء المواجهة. هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق الحديثة.²

¹ . المرجع نفسه، ص 74.

² وريدة خيلية، الاتصال الازماتي وكيفية ادارتها في المؤسسات نماذج فعالة، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019، ص163.

لقد تنوعت وتطورت الأساليب التي يجري استخدامها في المنظمات لإدارة الأزمات، وأهم هذه الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات، وفي هذا الموضوع سوف يجري تناول هذه الأساليب بالتفصيل، إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المؤسسات في أغلب دول العالم حين كانت تواجه الأزمات.

ويعود أصل الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات إلى الفكر الفلسفي الذي وضعه توماس هوبز عام 1637 في كتاب أسماه "التنين" تم إصداره عام 1651، وهذا الفكر الفلسفي لتوماس هوبز يحتوي أفكارا سيئة في الاستبداد والتسلط والتحكم في الآخرين، يؤدي إلى بناء نظام قائم على الاستبداد والقوة والعنف، وكان هذا الفكر يركز على التخلص من المجتمعات غير المتحضرة البدائية وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، ومن هذه العوامل:

-الانتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والإنترنت.

-الانتشار الواسع للثقافة والعلوم.

-تعدد وتنوع الثقافات المحلية والعالمية.

-تعاضد دور جمعيات حقوق الإنسان.

-زيادة دور التشريع والقضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي والعالمي. (1)

-نظرة أفراد المنظمات واتجاهات المجتمع نحو استخدام هذه الأساليب، فهذه الأساليب صارت تثير الاستهجان والاحتقار والسخط الشديد، وصار استخدامها أو مجرد التلويح باستخدامها هو سبب أساسي يبرر للمجتمع اتخاذ مواقف سلبية تجاه هذه المنظمة والدعوة إلى مقاطعتها ومقاطعة منتجاتها ومقاطعة على أشكال التعامل والتعاون معها².

¹. المرجع نفسه ، ص 164.

². د. نعيمة يحيوي، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، باتنة، المجلد 02، العدد 08، ص ص 101.

الطرق التقليدية:

وهذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد من خصوصيته الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وتختلف الأزمة من حيث نوعيا وشدتها وأسبابها، والشخص الذي سيواجهها. فتجد أن بعض الأفراد ولكي يتخلص من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب وما ينتج من عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معاشتها فترة طويلة وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً منها:

الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

الهروب غير المباشر: وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.

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

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

الإسقاط: حيث يعمل المسئول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالباً ما يركز على أنه قد حذرهم كثيراً من ذلك.⁽¹⁾

في حين أن ومواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

. وقف التدهور والخسائر.

¹. د. المرجع نفسه ، الصفحة نفسها..

- . تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموبي.
- . السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- . الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- . دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة.

ومن اهم الطرق التقليدية في مواجهة الازمات نذكر:

- **إنكار الأزمة:** حيث يتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض لوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
- **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

- **إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموبي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

- **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار. (1)

في ظل الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الطرق التقليدية في إدارة الأزمات والتراكمات السلبية المتعلقة بها في إطار إدارة الأزمات، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الطرق غير التقليدية لإدارة الأزمات، بحيث تنسجم هذه الطرق الحديثة مع

¹. المرجع نفسه، ص 102.

التطورات الحاصلة في مجل الإدارة والتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات، وجوهر كل طريقة من هذه الطرق المعاصرة لإدارة الأزمات يكمن في تفعيل فريق لإدارة الأزمة، تكون مهامه منصبية على التعامل مع الأزمات أيا كان نوعها وتقديم المساعدة والمشورة الإدارية والفنية والإرشاد للإدارة العليا في المنظمة للتعاطي مع أزماتها وإدارتها بكفاءة وفاعلية. (1)

الطرق الحديثة:

أصبح استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، وتتطلب الطرق العلمية لمواجهة الأزمات ما يلي:

الدراسة التحليلية للأزمة ويمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأمثل الأكثر ضمانا للسيطرة عليها.

-التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

هي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته ويمكن إجمال الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة على النحو التالي:

طريقة فريق العمل: يتطلب وجود أكثر من خبير ومتخصص وفني في مجالات مختلفة أكثر استخداما للتعامل مع الأزمات.

●طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ².

¹ . ماجد بن عبد الله سليمان الجار الله، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، ط1، الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2017، ص 102.

² د. نعيمة يحيوي، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 103.

● طريقة الاحتياطي التعبوي لمتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

● طريقة المشاركة الديمقراطية لمتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعمق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

● طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

● **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

● طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

. التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.

. الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

. الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.¹

¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

● طريقة تفتيت الأزمات:

هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

● طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

وهي من أصعب الطرق الحديثة للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل. وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة إمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية عملية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟¹

¹ المرجع نفسه، ص 104.

. عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسيعها وبالتالي سيولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

● طريقة الوفرة الوهمية:

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

● طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من إخطارها. (1)

متطلبات إدارة الأزمة: اورد الباحثون في إدارة الازمات عدة متطلبات منها:

1. غرفة عمليات إدارة الازمات:

تحتاج كل أزمة مهما كان حجمها أو أنواعها إلى غرفة عمليات لإدارتها، وهي في أبسط أشكالها عبارة عن مكان مؤثث ومجهز بوسائل اتصالات آمنة لضمان التحرك بسهولة وسريين القيادات والأعضاء داخل الفريق وخارجية تضم هذه الغرفة بجانب أجهزة الاتصال الحواسيب الآلية وشبكات الانترنت لتسهيل عملية جمع البيانات وأماكن الأعداد للسياناريوهات والتدريب عليها بالإضافة إلى قاعدة للمؤتمرات سواء الداخلية أو لعقد مؤتمرات صحفية أو مؤتمرات مع بعض أفراد المنظمة بالإضافة إلى غرف العمليات الميدانية لتحقيق الاتصال مع الوحدات الفرعية بالصوت والصورة.²

¹. المرجع نفسه، ص 105.

².د رفعت عارف الضبع، إدارة الازمات، القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات، 2015، ص 136.

2. سجل الازمات:

أشار الحملاوي الى انه " لا بد من وجود سجل للازمات Crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

3. فريق إدارة الازمات:

إن تكوين فريق لإدارة الازمات يكون تمثيلا لأعلى سلطة، لان الازمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الوقت، هذا ويعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الازمات وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص فني في مجالات مختلفة، كما تتطلب وعدم ترك الأمور للصدفة، وعن المفهوم الياباني في معالجة الازمة، أشار جبر الى انه " يقوم على أساس ان الأشخاص الاقربون للازمة هم الاقدر على حلها او توفير الحل المناسب لها، وعليه يلاحظ ان معظم الشركات اليابانية تتجه

نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما انها تفضل دائما استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الازمات، حيث يطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الازمات وكيفية تحليلها. (1)

إن التعامل مع أزمات يستدعي توفير المناخ الملائم والذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، والذي يعد أخصائيو العالقات العامة من أهم عناصره، ويتحقق ذلك بوجود تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة ومتخذي القرار، مع المتابعة المستمرة للمخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة، حتى يكون هناك استعداد لمواجهة

¹ . فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/ 2011، ص 37.

الازمات حال ظهورها، وفي الوقت المناسب، وضمان سرعة توجيه الموارد والجهود للتعامل مع الأزمة.

. عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.

. التخطيط الجيد حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم، وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الازمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

. التنسيق الفعال حيث البد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الازمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الازمة، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.

. التواجد المستمر حيث من الصعب معالجة الازمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الازمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشرة.

. تفويض السلطة حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الازمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع ودون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول، والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة. (1)

¹. وليدة حدادي، كريمة ساعد، أخصائي العلاقات العامة وإدارة الازمات الأدوار والاستراتيجيات، مجلة الرسالة الدراسات الإعلامية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، المجلد 02، العدد 08، ديسمبر 2018، ص 43.

4. وسائل عملية التعامل والمحاكات والسيناريو:

ان استخدام وسائل علمية في التعامل مع الازمات مثل المحاكات و السيناريو ،و الذي يمثله مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات لازمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية و من خلال ما تقدم تتضح أهمية السيناريو كتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف و هو ما يعرف بأسوأ سيناريو worst scenario ،اما المحاكات reality Virtual فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير و التنبؤ بسلوكها او هي أسلوب كمي يهدف الى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة.

5. نظام اتصالات داخلي وخارجي:

ان وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر انه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات للإنذار المبكر والتبوء بالمخاطر.

6. التنبؤ الوقائي:

ان تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الازمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث ازمة مبكرة عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وقد أشار الاعرجي " الى¹ طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الازمات بانها تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية او العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات."

¹ فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

III - 7 - تكوين فريق إدارة الازمة :

ثمة اختلاف كبير بين فريق التعامل مع الازمة، وفريق ادارتها، فالأول: تتاط به مهمة وظيفية معينة، قوامها التصدي للازمة محدودة، والحد من خطرها ومعالجتها، والتعامل مع القوى التي صنعتها. بينما إدارة الازمة، هي إدارة مستقلة في الكيان الإداري، تتصف بالدوام والاستمرارية لكونها جزءا من هيكله التنظيمي. وغالبا ما تلجأ الكيانات الإدارية الى استخدام فريق إدارة الازمات، نظرا الى ان الازمات المعاصرة تتطلب وجود متخصصين اما تكوينه فيختلف باختلاف الازمات نفسها، فيعد ويدرب وفقا لها، وتحدد مهمته وسلطاته والإطار العام لحركته. فالعملية التنفيذية لمواجهة الازمة، هي إذا التي تفرض مواصفات ذلك الفريق، ولذلك فان اختيار أعضائه يرتبط بنوعها فضلا عن استيفائهم شروطا عدة وأبرزها: (1)

القدرة على التدخل في الازمة بمهارة.

عدم قابلية التأثير بأحداث الازمة سواء نفسيا او عاطفيا.

الإصرار على تنفيذ الأوامر المتخذة مهما كانت الاخطار الناتجة.

التضحية بالذات مع أهمية الولاء للكيان الإداري والانتماء اليه.

ولابد ان تتوفر في قائد الفريق خصائص ومواصفات، هي أحد المقومات الأساسية لنجاح المهمة أبرزها:

توافر الشجاعة الكاملة على مواجهة الاخطار.

التفاؤل والثقة بالنفس، والتصميم على مواجهة الازمة وقهرها.

تنمية العلاقات الإدارية بأعضاء الفريق وتطويرها.

المشاركة الوجدانية في إطار الموقف الذي يواجهه الفريق.

اتخاذ القرار الملائم في الوقت المحدد.²

¹. المرجع نفسه ، ص 38.

². المعهد التخصصي للدراسات، استراتيجية صناعة وإدارة الازمات، مكتبة نور، ص 25.

سداد التوقع لمسارات الازمة واتجاه حركتها.

استنباط الخطط اللازمة للتعامل مع الازمة في إطار المعلومات المتاحة.

خصائص الفريق:

أسفر تشعب الازمات وتعددتها واتساع اثارها، عن اختفاء القرارات الفردية في ادارتها، فأصبحت إدارة جماعية القرار قوامها رؤية فكرية متكاملة لفريق متخصص، يحظى بعدة خصائص أهمها:

تحقيق مستوى عال من الاتصالات الافقية والراسية، وحرية التفكير والمناقشة في كل الأمور والاحتمالات.

قلة أعضاء الفريق وملائمتهم المهام المطلوبة، وليس لعدددهم رقم ذهبي متفق عليه، ولكن يحذر من تكثيره من دون داع.

تنوع تخصصات الفريق وتعددتها مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي. المرونة والقدرة على التحرك السريع بعيدا ع القواعد واللوائح والبيروقراطية، وضرورية ان يخول فريق الازمة اعضائه كل على حدة، سلطات وصلاحيات بحق استخدامها اثناء مواجهة الازمة.

التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الازمة والمستويات القيادية تفاديا لاي خطأ او مشكلة اثناء مواجهتها. ولا شك ان تكنولوجيات الاتصال، وما تتيحه من إمكانيات خاصة (الهواتف، البريد الإلكتروني.....) قد ذللا كثيرا من المشكلات، والتي كانت تعوق الاتصالات بين أعضاء فريق الازمة، ومن جهة وبينه وبين القيادات العليا من جهة ثانية.

اختيار قائد للفريق تتوافر فيه مواصفات شخصية وموضوعية تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار والتعاون مع المستويات القيادية، ومنحه صلاحيات واسعة تمكنه من التحرك السريع، واتخاذ القرار اثناء الازمة، ولكن يفضل ان تحدد تلك الصلاحيات⁽¹⁾

¹. المرجع نفسه ، الصفحة نفسها

تنظيميا وإداريا وفق المراحل المختلفة لتطوير الازمة، ويفضل ان يعين نائبين له لمواجهة الازمة اثناء تغيبه.

اختيار أعضاء الفريق:

محور الازمة هم البشر سواء بمصالحهم وتبادل المنافع، او التشابك والارتباط بين القوى المسببة للازمة وتلك المقاومة لها ما يجعل تكوين فريق لإدارتها مهمة صعبة تتوخى الاختيار الدقيق لأعضائه والاشراف عليهم وتوجيههم، ويتأتى ذلك من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ومراقبة سلوكهم، وتأكيد حسن تصرفهم في المواقف المختلفة، وقد يكون اختيارهم من خلال الاحتكاك العفوي اثناء احداث ازمة سابقة اثبتت صلاحيتهم للعمل ضمن فريق إدارة الازمات.

يختلف تكوين فريق إدارة الازمات حسب حجم المنظمة، وما إذا كانت تعمل على نطاق محلي او دولي، وأيضا حسب شدة القيود الحكومية المنظمة لنشاطها ونجد فريق إدارة الازمات يضم في عضويته الاتي⁽¹⁾:

1 . أخصائي قانوني: عندما تقع الازمة فمن الضروري وجود شخص له خلفية قانونية سواء كان من داخل الشركة او من خارجها، يساعد فيما يجب ان يصدر من تصريحات وبيانات وأيضا النتائج المترتبة عليها.

2 . أخصائي في العلاقات العامة: ان وجود شخص له خبرة في الاتصالات يستطيع تفهم احتياجات المراسلين الصحفيين الذين يقومون بتغطية الازمة، وعند اعداد خطة الازمة فإنه يقوم بمراجعة جوانبها المتعلقة بالتصريحات والبيانات.

3 . أخصائي مالي: لا شك ان الازمات العنيفة يترتب عليها ارتباك مالي شديد يصل الى حد الخراب ولهذا السبب يجب استدعاء المدير المالي او المراقب المالي عندما تقع الازمة،²

¹ . المرجع نفسه، ص 26.

² . بميك، م، أ.د. توفيق عبد الرحمن، فن إدارة الازمات والصراعات، المناهج التدريبية، 2013، ص 26.

ويجب ان يكون هذا الشخص على دراية بأصول الشركة وخصوصيتها ومحفظه اوراقها المالية، والاستثمارات المختلفة. وأن يعمل عند اعداد خطط الازمات على تحديد مصادر التمويل اللازمة عند حدوث الازمة.

4 . أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية: عندما تقع الازمة فان الحاجة للاتصالات تبدو ماسة سواء بالنسبة للمنظمة او لمختلف الأطراف المعنية، وعلى ذلك فإن وجود خطوط تليفونيات إضافية وكذلك عدة أجهزة فاكس وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية الحديثة يعد امرا في غاية الأهمية.

5 . أخصائي في الشؤون العامة: لابد من وجود شخص ذي دراية بالتعليمات الحكومية المتعلقة بالإبلاغ عن الوقائع والاحداث التي تقع داخل المنظمة او بسبب نشاطها بالخارج.

6 . رئيس الشركة: يجب ان يشارك رئيس المنظمة او من يمثله في اعداد خطة الازمات، وحيث يتوافر رئيس المنظمة دراية بمختلف الأدوار التي يمكن اسنادها للعاملين. (1)

III - 8 - الاتصال الإستراتيجي أثناء الأزمة :

يتسم الظرف الاتصالي للأزمة بالعديد من السمات لعل من أهمها الحاجة للمعلومات من قبل جماهير المؤسسة حول الأزمة، وهذا الواقع إذا لم تتعامل معه المؤسسة بشكل صحيح فقد يؤثر على صورة وسمعة المؤسسة.

هناك مجموعة من الإجراءات وجب إتباعها بأقصى سرعة عند وقوع الأزمة وتتمثل هذه الإجراءات في²:

¹ . المرجع نفسه ، ص 27.

² فريال بن مزوي، فعالية الاتصال في إدارة الازمات في المؤسسات المنطلقات والاسس، مجلة سوسولوجيا . الجزائر، جوان 2022، ص 257.

الاستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيريك وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول أو أن تفعل؟⁽¹⁾

إصدار البيان: يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة ويتم هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز، حيث يجب أن تركز مديرية الاتصال في المؤسسة على نقطة مهمة وهي تزويد وسائل الإعلام على الفور ببيان صحفي خلال دقائق معدودة من حدوث الأزمة يتضمن (تفاصيل الحدث - مكان الأزمة، الأضرار الناجمة عنها، عدد المصابين أو الموتى-)، ماذا تفعل المؤسسة لمواجهة الحدث ومحاولة إظهار التعاطف الإنساني وبث الطمأنينة في نفوس الجماهير)، فوسائل الإعلام تحتاج للمؤسسة للحصول على المعلومات التي تهم الجمهور عن الأزمة، كما أن المؤسسة تحتاج إلى وسائل الإعلام للتأثير في الرأي العام والاتصال بالجمهور الذي يتابع تطور الأزمات من خلال ما تقدمه هذه الوسائل، وبالتالي كلما كان هناك تعاون كلما كان ذلك أفضل للطرفين خاصة وأن وسائل الإعلام ستقدم المعلومات عن الأزمة للجمهور سواء وافقت أو رفضت المؤسسة التعاون معها.

اجتماع فريق الأزمة:

يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، لا يجب أن نتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة ما حدث ومهما كان هيكل الفريق... فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة حتى يلقى الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على²

¹ . المرجع نفسه ، الصفحة نفسها .

² . إيمان عبادي، حياة براهيم، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة . مقارنة وصفية تحليلية .، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019، ص 44.

النحو المرغوب، ويقوم الفريق باختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، ويتفق على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تتعلق بالأزمة، وهي:

ما هي أسوأ حالة محتملة للحادث؟ وما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟ ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟ وهنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو "الأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث"، فسمعة المؤسسة تظل تحت التهديد ليس بسبب ما تم بشأن الأزمة ولكن بسبب أفكار واتجاهات الناس حول المؤسسة، ومن المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حدث تغيير في أفكار الناس بشأن المؤسسة وللتأثير على ردود أفعال

الجمهور، يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام. وعندما لا تستطيع المنظمة تلبية كل هذه المطالب تكون قد ارتكبت خطأ جسيماً لذلك يجب أن يظهر الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مع مسؤولي الإدارة العليا على وجه السرعة، وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة مواجهة نفسها بالأسئلة الصحيحة سوف تحدد بنجاح الإستراتيجية المناسبة.

من المؤكد أن غياب إستراتيجية واضحة أثناء وقوع الأزمة سيدفع المؤسسة نحو القيام بأعمال تفرضها الأحداث أو ظروف الواقع التي من الممكن أن تفرض نفسها، وربما تتحكم في طبيعة أعمال المؤسسة وحرف مسارها، لذلك فإنه يترتب على القائمين بالاتصال في المؤسسة أثناء حدوث الأزمة اختيار إستراتيجية اتصالية مناسبة.⁽¹⁾

III - 9 - عوامل نجاح إدارة الازمات ومعوقات نجاحها :

يتوقف نجاح إدارة الازمة على قدرة القائد وصانعي القرار على مواجهة الضغوط النفسية التي يفرزها موقف الازمة اثناء معالجتها، والتمتع بالحزم مع توفر قدر ملائم من المرونة⁽²⁾

¹ . المرجع نفسه، ص 45.

² . نواف قطيش، إدارة الازمات، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الريبة، 2009، ص 44.

والحكمة وعدم الجمود، والاستخدام الأمثل لوسائل الضغط مع عدم تصعيد المخاطر الى الحد الأقصى وابقائها في حدود الاعتدال ويسبق ذلك توفر معلومات صحيحة وكافية لفريق إدارة الازمة ومستوى عال من التنظيم وآلية عمل لدى الأجهزة المعنية ذات العلاقة.¹

تعرف إدارة الازمات بانها استخدام المؤسسة لمختلف الأدوات والوسائل العلمية الإدارية المتعددة للتغلب على الازمة، وأيضا التقليل من اضرارها وخسائرها الى أدنى حد ممكن، ويعتمد نجاح إدارة الازمة على عدة عوامل تتمثل في:

إدراك أهمية الوقت: ان عنصر الوقت أحد اهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الازمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغاً على إدراك الازمة وعلى عملية التعامل معها، اذ ان السرعة مطلوبة لاستيعاب الازمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الازمة.

انشاء قاعدة شاملة ودقيقة: هذه القاعدة تحتوي على المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الازمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.

توافر نظم انذار مبكر: هذه النظم تحتوي على أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث الخلل، وتتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذي القرار.

الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات: وتعني تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الازمات، مراجعة إجراءات الوقاية، وضع الخطط وتدريب الافراد على الأدوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الازمة⁽²⁾.

¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

² أ. إيمان عبادي، أ. ياسمين بويض، التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداة الازمات بالمؤسسة الجزائرية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، ص 260.

القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: وذلك من خلال تعظيم شعور المشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر التي تطرحها الازمة، وبالتالي استفاد الطاقات من اجل مواجهة الازمة والحفاظ على الحياة.

نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: حيث تلعب اتصالات الازمة دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي، وبقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الراي العام او على الأقل تحييده، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات اثناء الازمات وتجديدها أولا بأول¹.

وفي الأخير يمكن تلخيص عوامل النجاح في إدارة الازمات في النقاط التالية:

. إيجاد وتطوير نظام اداري متخصص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المتخصصة أولا بأول.
. العمل على جعل التخطيط للازمات جزءا هاما من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة او المنظمة.

. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين او العاملين في مجال إدارة الازمات وطرق التعامل معها.

. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الازمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الازمات وبالتالي يتعلم الافراد والعاملين العمل تحت الضغوط المحتمل وقوعها.

. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.⁽²⁾

¹ المرجع نفسه ، ص 261.

² وسام عصيان، عائشة عبدون، استراتيجية العلاقات العامة في تسيير الازمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019 / 2020، ص77.

معوقات نجاح إدارة الازمات:

تواجه إدارة الازمات بالمؤسسة العديد من المعوقات التي تحول دون إتمام عملية إدارة الازمات بفاعلية او تطيل وجود الازمة وتزيد من تفاقمها، حيث تعمل على عرقلة عمل فريق إدارة الازمة عن تحقيق أهدافها للحد من الازمة او التخفيف من نتائجها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات الى خمس اقسام تتمثل في:

معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم تحديد واضح للسلطة، واختلاف الثقافة بين الافراد وضعف تدريب هؤلاء الافراد في مجال إدارة الازمات، وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الازمات.

معوقات متعلقة بالمعلومات: تعد المعلومات القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة والفاعلة التي تحقق اهداف المؤسسة خاصة في ظل الازمات، وتتعلق هذه المعوقات بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، وضمان مصادرها او حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار، فعدم توافر المعلومات يتسبب وبالتالي ينتج عنه تفاقم للازمة.

معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للازمة.

معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة، والتي تعد عائقا بمواجهة الازمة، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالأنترنت وغيرها، وعدم توفر أجهزة عملية متطورة تؤدي الى تشخيص الازمة.

معوقات اقتصادية ومعوقات تتعلق بالتمويل: هي خاصة بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا او خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ونقص الموارد المالية.⁽¹⁾

¹. أ. إيمان عبادي، أ. ياسمين بويض، التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداة الازمات بالمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص262.

اما فيما يتعلق بمعوقات التمويل فتتمثل في نقص الأجهزة والمعدات التي تلزم لإدارة الازمة، وعدم قدرة المؤسسة على توفير المستلزمات المادية الخاصة بها.

III. 10- أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الأزمة وأهدافها

قبل الحديث على استراتيجيات إدارة الأزمة نشير إلى أن "اتصال الأزمة يسعى لمحاولة احتواء المشكلات الحساسة في المؤسسة حتى ال تتحول إلى أزمة، وإذا وقعت الأزمة حقيقة فيحاول اتصال الأزمة التقليل من آثارها الوخيمة على نشاطات المؤسسة.

وهذا يتطلب من المكلف باتصال الأزمة أن يكون مندمج في عملية إدارة الأزمة بشكل عملي، وأن يكون كم ارقب للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل استشعار الإشارات الأولية للمخاطر المحتملة."

إن نجاح عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر اتصال فعال، مما يستدعي تفعيل مختلف وسائل الاتصال التي يمكن أن تساهم في نجاح إدارة الأزمات وتلعب الأنترنت في هذا المجال دورا لا يستهان به نظرا لما توفره من سرعة وتفاعلية وأنية، ولكن نجاح استخدام مختلف هذه الوسائل يتطلب توفر استراتيجيات اتصالية يمكن أن تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات، ويمكن أن نوضح أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مراحل إدارة الأزمات من خلال ما يلي:

. مرحلة تحليل إشارات الإنذار: يتم فيها جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات الإنذار باحتمالية حدوث الأزمة وتقييم درجة خطورتها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب، فهي مرحلة أولية يمكن أن تساهم في التقليل من الآثار الوخيمة للأزمة. (1)

¹ .د. حكيمة جاب الله، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 103.

. مرحلة المنع والاستعداد: يتم فيها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة وهو تخطيط يربط بين تحليل المعلومات المستمدة وبين أهداف الإعلام في مجال إدارة الأزمة، من خلال خطة علاجية لمواجهة الأزمة. مع الإشارة في هذا المجال أنه هناك تكامل بين الاتصال والإعلام ولا يمكن الفصل بينهما فقط باعتبار أن الاتصال يتطلب رجوع الصدى في المقابل للإعلام يكتفي بالإرسال.

. مرحلة الحد من انتشار الأزمة: يتم فيها تحويل الخطة الاستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة فنية، تربط بين الاستراتيجية والبرامج الاتصالية للحد من نطاق الأزمة باستخدام وسائل اتصالية متعددة ومتنوعة.

. مرحلة استعادة النشاط: تستمر في هذه المرحلة الجهود الإدارية والاتصالية للمنظمة لاستعادة الوضع. مع الإشارة أنه يمكن للمنظمة من استخدام أكثر من استراتيجية وذلك وفقاً لطبيعة الأزمة.

. مرحلة التعلم: حيث يتم في هذه المرحلة تقويم عملية إدارة الأزمة على المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من أجل مراعاتها في المستقبل.⁽¹⁾

أهداف إدارة الأزمة:

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبئ بها وبعدها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية:

• توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة².

¹. المرجع نفسه، ص 103. 104.

². بطرس حلاق، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص 40.

- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية لاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار لأزمات على الأفراد والجماعات
- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات واجراءات الاستعادة.
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وادارة الأزمة وانشاء مركز لقيادة العمليات.⁽¹⁾

¹. المرجع نفسه ، ص41.

خلاصة:

و من خلال كل ما سبق يمكن القول أن التزايد المفرط لنشوء الازمات أدى هذا الأخير الى ظهور علم إدارة الازمات هذا يهتم بإيجاد الحلول للازمات التي تحدث، وذلك من منطلق صياغة و حماية حياة المؤسسة وكذلك من منطلق التغلب على تداعياتها عن طريق تسييرها من جانبها التقني، و بعدها الاتصالي الذي يمثل الحلقة المهمة خلال حدوث الازمات، سواء في مرحلة ما قبل الازمة بمحاولة التنبؤ بها إذ أمكن بالتخطيط القائم على الأسلوب العلمي كمنهج في دراسة الازمات أو أثناء الازمة بحسن إدارتها و مواجهتها بسياسة المبادرة قبل رد الفعل ، أو مرحلة ما بعد الازمة من حيث التعلم و الاستفادة من دروس في مرحلة التنفيذ الفعلي للمواجهة والتوثيق لازمة وأبعادها في مواجهة الازمات المستقبلية.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

في بادئ الأمر وقبل الدخول إلى عرض النتائج التي تحصلنا عليها في الجانب التطبيقي، لا بد لنا من التذكير بحجم العينة التي قدرت ب 100 مفردة، حيث تم توزيعها بطريقة عشوائية منتظمة على عدة من فروع ومصالح المستشفى الجامعي ندير محمد تيزي وزو بغية التعرف على الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات بالمؤسسة خلال جائحة كورونا. وقد تم توزيع الاستثمارات بشكل تسلسلي ومتقاطع في نفس الوقت، نأخذ مثلا كل يوم مجموعة بقدرة ب 20 استمارة نوزعها ونقوم باسترجاعها وهكذا تستمر العملية حتى الانتهاء من جميع المفردات المختارة وهي 100 مفردة.

ولقد سعينا الى الاسترجاع الكامل ل 100 مفردة والتي حرصنا الى توزيعها على مختلف المصالح وفروع المؤسسة للحصول على بيانات ومعلومات ثرية تخدمنا في الأخير من أجل صياغة نتائج الدراسة، ولقد واجهتنا صعوبات في بداية الإطار التطبيقي لان توزيع الاستثمارات كان مقسما من جزء الى جزء وهذا السبب صحيح أنه أخرنا كثيرا لكن عملنا بهذه الطريقة للتأمين على الإجابة الكاملة لأسئلة الاستمارة الموزعة للمبحوثين. لا ننكر أيضا أن هذه الطريقة ساعدتنا من جهة أن صغيرة أي 20 استمارة ليست بالأمر المتعب لتوزيعها واسترجاعها في وقت وجيز، وأيضا تسنت لنا فرصة الملاحظة لان هذه الطريقة في التوزيع استدعت الذهاب الدائم الى المؤسسة أعطت انا الامكانية من جمع القدر الكافي من المعطيات التي ساعدتنا في التحليل.

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول البسيطة :

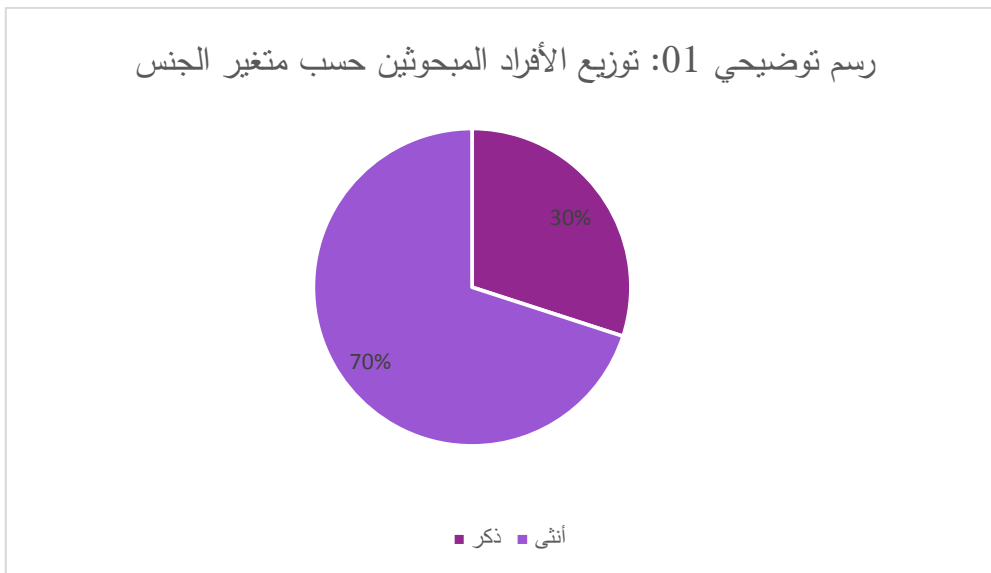
المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	30	30%
انثى	70	70%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور، حيث تتمثل لدى الاناث 70%، في حين تقل النسبة لدى الذكور التي تمثل 30%.

من خلال النسب المئوية يظهر لنا أن المؤسسة الاستشفائية " ندير محمد " بولاية تيزي وزو تعمل على توظيف الرجال والنساء من أجل الادارة حازمة والهادئة للأزمات في إطار نسق تعاوني تضامني يعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم في القيام بمختلف الوظائف والمهام والادوار بهذه المؤسسة.

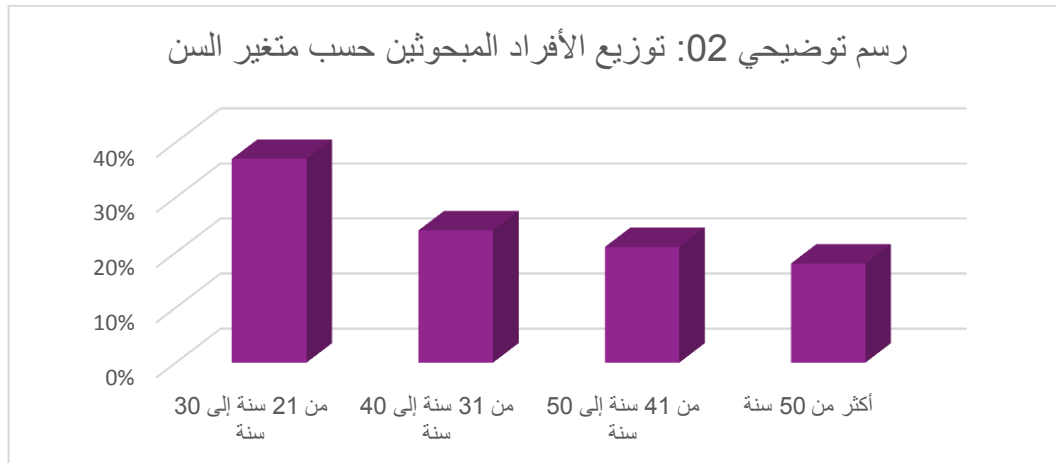


الجدول 2: توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
من 21 سنة الى 30 سنة	37	37%
من 31 سنة الى 40 سنة	24	24%
من 41 سنة الى 50 سنة	21	21%
أكثر من 50 سنة	18	18%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الاولى (من 21 سنة الى 31 سنة) يحتلون المركز الاول بنسبة تمثل 37% وفي المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية الثانية (من 31 سنة الى 40 سنة) بنسبة تمثل 24% وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية (من 41 سنة الى 50 سنة) بنسبة تقدر ب 21% وفي آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الرابعة أكثر (من 50 سنة) بنسبة تقدر ب 18%.

منه نستنتج بأن المؤسسة الاستشفائية " ندير محمد " بولاية تيزي وزو تعمل على توظيف الافراد المتمتعين بالقوة والحيوية والنشاط بالإضافة الى الافراد الذين يتسمون بالحكمة والرزانة والهدوء من أجل تحقيق التكامل والتنسيق في إدارة مختلفة الازمات وفق إستراتيجية اتصالية واضحة ومحددة المعالم.

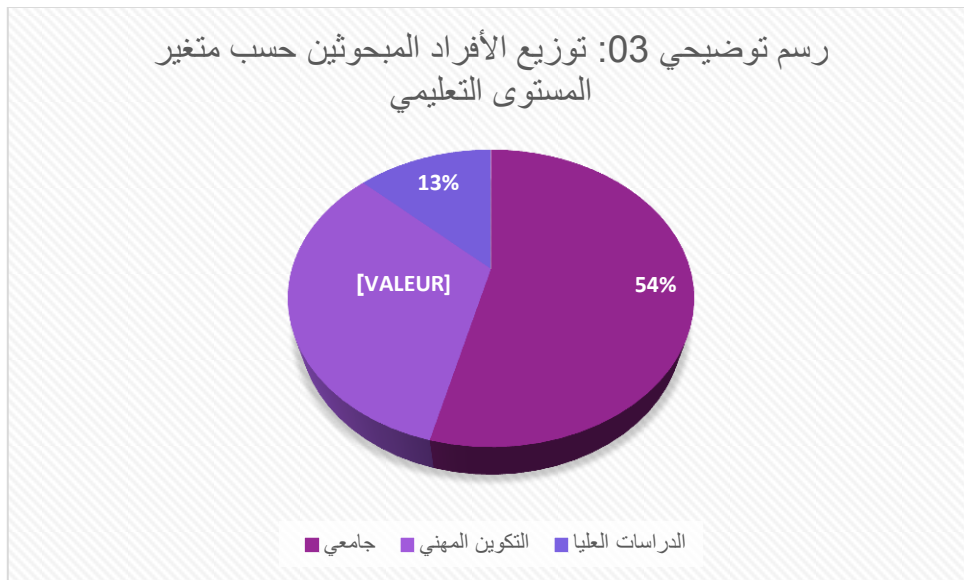


جدول رقم 3: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	54	54%
التكوين المهني	33	33%
الدراسات العليا	13	13%
المجموع	100	100%

يبين لنا من خلال الجدول بأن معظم الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يمثلون النسبة الكبيرة التي تقدر ب 54%، وفي ثاني الترتيب نجد الافراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة تمثل 33 %، وفي الاخير نجد الافراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا التي تمثل 13%.

بناء على هذه النسب المئوية يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية التي تتمتع بمؤهلات وقدرات علمية ومعرفية هامة ومعتبرة، يسمح لها بالتسيير العقلاني والادارة الهادئة لمختلف الازمات وهذا يوفر المهارات الاتصالية المناسبة والملائمة لذلك.

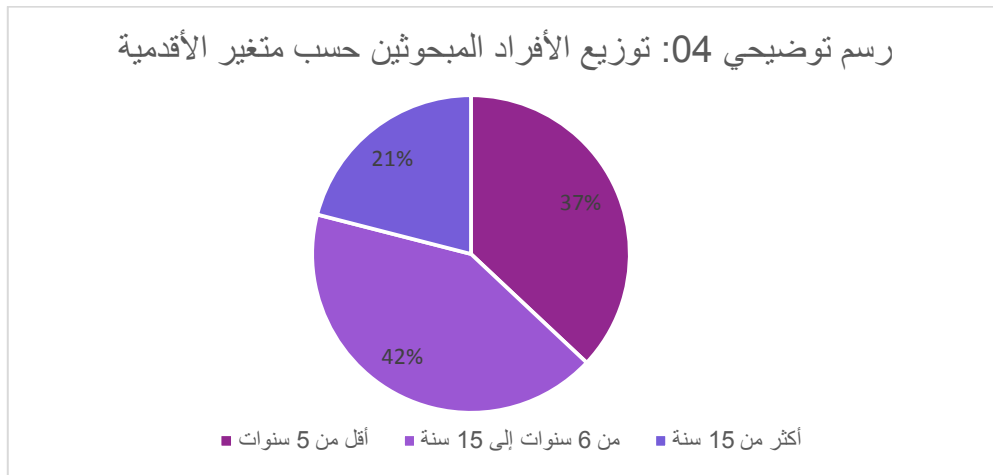


جدول رقم 4: يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	37	37%
من 6 سنوات الى 15 سنة	42	42%
أكثر من 15 سنة	21	21%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذي لهم خبرة (من 6 سنوات الى 15 سنة) بنسبة تمثل ب 42% ، وفي المرتبة الثانية نجد الافراد الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 37% وفي آخر الترتيب الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية أكثر (من 15 سنة) بنسبة 21%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 6 سنوات الى 15 سنة) أفراد يتمتعون بخبرات تنظيمية و إدارية متوسطة و محترمة في القيام بمختلف الوظائف و الادوار و في حين أن الافراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أقل من 5 سنوات) يتمتعون بخبرات ومهارات تنظيمية محدودة ، وعدم التأقلم في جو العمل أما الافراد المبحوثين لهم خبرة معينة (أكثر من 15 سنة) يتمتعون بمؤهلات و خبرات تنظيمية هامة و معبرة تسمح لهم بإدارة مختلف الازمات بشكل جيد و حسن و مناسب على مستوى المؤسسة الصحية " ندير محمد " بولاية تيزي وزو.

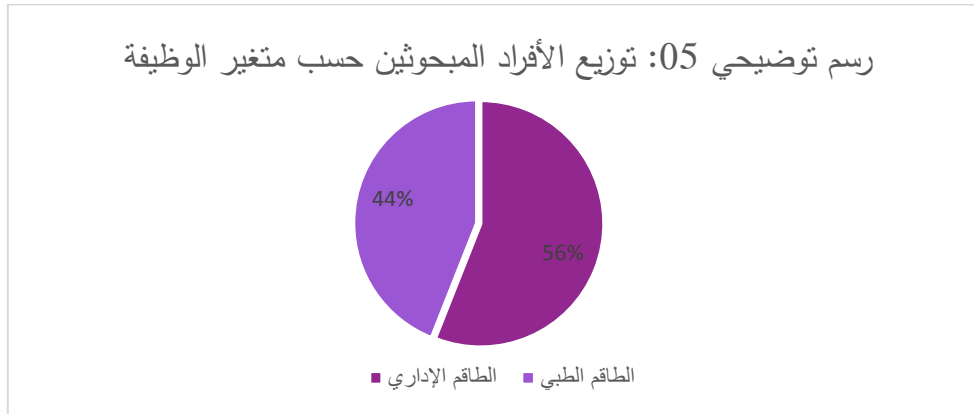


الجدول 5: يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الطاقم الاداري	56	56%
الطاقم الطبي	44	44%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال الجدول أن معظم الافراد المبحوثين من الطاقم الاداري يمثلون النسبة الكبيرة التي تقدر ب 56%، في حين نجد الافراد المبحوثين من الطاقم الطبي بنسبة منخفضة والتي تمثل 44%.

من خلال هذه النسب المئوية يتضح لنا أن الطاقم الاداري مكلف بالمعاملات والمهام الادارية من أجل السهر على السير الحسن لمختلف الوظائف والادوار والمهام على مستوى المؤسسة الصحية " ندير محمد " بولاية تيزي وزو أما الافراد المبحوثين من الطاقم الطبي (من ممرضين وأطباء والشبه طبي) المكلفون برعاية وعناية المرضى بناء على تعليمات وتوجيهات إدارية.



المحور الاول: طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم 6: يمثل نوع الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير

محمد بولاية تيزي وزو .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الرسمي	91	91 %
الاتصال الغير الرسمي	9	9%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يظهر لنا أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون أن الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تتمثل ب 91 % و يتمثل في الاتصال النازل الذي يكون من المدير الى الموظفين و الاتصال الصاعد الذي يكون من الموظفين و العمال من خلال التقارير و الشكاوي و الاتصال الافقي الذي يكون بين نفسي المستويات الوظيفية و الادارية لتحقيق التنسيق و التفاهم بين جميع المستويات الادارية ثم نجد الاتصال الغير الرسمي بنسبة تمثل 9% ويكون هدفه هو الترويح عن النفس و التخفيف من حدة الضغوط المعنية و الوظيفية وتجسيد أسس العلاقات الانسانية و الاجتماعية بين الموظفين و العمال .

الجدول رقم 7: يمثل الجدول اهداف المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
توزيع المعلومات بين الموظفين	10	10%
الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها	49	49%
تكوين صورة ايجابية للمؤسسة	27	27%
التنسيق بين الاعمال والانشطة	12	12%
خلق سمعة طيبة لمؤسستهم	2	2%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون أن الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها من أهم أهداف المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 49% و ذلك من خلال تقديم خدمات صحية و ملائمة و مناسبة من دون تباطأ أو تأخير و في المرتبة الثانية نجد تكويني صورة ايجابية للمؤسسة بنسبة تقدر ب 27% وهذا من خلال بناء صورة ذهنية جديدة لدى الجماهير عن خدمات المؤسسة الاستشفائية بهدف كسب التأييد و المساندة ، و في المرتبة الثالثة نجد التنسيق بين الاعمال و الانشطة بنسبة تقدر ب 12% و يكون ذلك من خلال تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف الأنشطة الادارية و المهام من دون فوضى أو اختلال ، و في رابع الترتيب نجد توزيع المعلومات بين الموظفين بنسبة تقدر ب 10% و هذا بهدف تكوين ثقافة مختلفة الآراء و الاتجاهات و الافكار بين كافة الجماهير العريضة و خلق علاقات جيدة و قوية و متينة من خلال الخدمات الطبية المقدمة.

الجدول رقم 8: يمثل طرق الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاستشفائية

ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال الكتابي	11	11%
الاتصال الشفوي	38	38%
الاتصال الكتابي والشفوي	51	51%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون بأن الاتصال الشفوي والكتابي هما من الاكثر طرق الاتصال الاكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 51% وفي المرتبة الثانية نجد الاتصال الشفوي بنسبة تقدر ب 38%، وفي المرتبة الثالثة نجد الاتصال الكتابي بنسبة 11%.

ومنه نستنتج بأن الاتصال الشفوي والكتابي هما الأكثر استخداما على مستوى هذه المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو وتتمثل وسائل في الاجتماعية والتقارير والمقابلات والنشرات من أجل التدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات بين كافة المستويات الادارية بهذه المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم 9: يمثل أهم الرسائل الاتصالية المناسبة للتواصل بين موظفي على مستوى المؤسسة الاستشفائية " ندير محمد " بولاية تيزي وزو.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الانترنت	22	22%
الاجتماعات	23	23%
الموقع الالكتروني	25	25%
الهاتف الثابت	28	28%
التقارير	1	1%
المراسلات	1	1%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون بأن الهاتف الثابت، من أهم الوسائل الاتصالية المناسبة للتواصل بين الموظفين على مستوى المؤسسة الاستشفائية لندير محمد بولاية تيزي وزو تمثل 28% و هذه الوسيلة تتسم بالفعالية و السهولة في نقل مختلف المعلومات و البيانات بين كافة المستويات الادارية لتسهيل مختلف المهام و الوظائف الإدارية، و في المرتبة الثانية نجد المواقع الالكترونية بنسبة تقدر ب 25 % وهذه الوسيلة الاتصالية التكنولوجية تعمل على توفير الوقت و الجهد و تسهيل مختلف المهام الادارية و المعاملات الادارية بأسرع وقت ممكن ، و في ثالث مرتبة نجد الاجتماعات بنسبة تقدر ب 23 % وهي من الوسائل الشفوية التي تساهم في تبادل مختلف المعلومات و البيانات بين

كافة المستويات الادارية خصوصا في أثناء الازمات و المشاكل الادارية ، و في رابع الترتيب نجد الانترنت وهي وسيلة تكنولوجية فعالة تساهم في تزويد الادارة بحصيلة هائلة كبيرة من المعلومات و البيانات ، مما يساهم في إدارة مختلف الازمات و المشاكل الادارية ، و في الاخير الترتيب نجد المراسلات و التقارير الادارية بنسب متساوية تمثل في 1% لكل منهما ، و هذه الوسائل الاتصالية المكتوبة تساهم في إحداث التنسيق و التفاهم بين مختلف المستويات الادارية و أداء مختلف المهام بشكل مناسب و جيد .

الجدول رقم 10: يمثل مدي قيام الادارة بواجبها نحو العمال بتسهيل عملية الاتصال على

مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	34%
لا	4	4%
نوعا ما	62	62%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم مفردات عينة الدراسة يجمعون قيام الادارة بواجبها نحو العمال بتسهيل عملية الاتصال نوعا ما على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 62% من خلال توفير الوسائل الاتصالية الملائمة و توفير الاجواء الملائمة في إطار جو من العلاقات الانسانية و الاجتماعية و الاصغاء و الاستماع لمختلف مشاكل و انشغالات العمال و الموظفين و العمل على حلها ، مع وجود معوقات تنظيمية و اتصالية و نفسية ، و في ثاني الترتيب نجد بقية الافراد يؤكدون على ذلك بنسبة 34% و ذلك من خلال توفير الاجواء المشجعة و الملائمة من خلال توفير الوسائل والمعدات الضرورية لتسهيل الاتصال و التواصل و التفاعل بين كافة الموظفين في مختلف المستويات الادارية، و في الاخير نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 4% و هذا

مؤشر سلبي يدل على عدم وجود اهتمام و عناية من الادارة العليا بهذه المؤسسة لتوفير الاجواء الملائمة بين العمال و الموظفين .

جدول رقم 11: يمثل أهم المميزات الاساسية للاتصال على مستوى المؤسسة الاستشفائية

ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الاتصال عملية تفاعلية	37	37%
الاتصال عملية اجتماعية	7	7%
الاتصال عملية ديناميكية	6	6%
الاتصال عملية معقدة	1	1%
الاتصال عملية مستمرة	49	49%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الاتصال عملية مستمرة بنسبة تقدر بـ 49% حيث تتم بدون انقطاع أو توقف من أجل ضمان السير العام لمختلف الادوار والوظائف والانشطة على مستوى هذه المؤسسة، و في المرتبة الثانية نجد الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 37% و ذلك من خلال تفاعل و تواصل مختلف العمال و الموظفين في اطار جو من العلاقات الاجتماعية و الانسانية، من أجل أداء مختلف الوظائف والادوار بشكل مناسب و ملائم، و في ثالث الترتيب نجد الاتصال عملية اجتماعية بنسبة تمثل 7% كونها تنطوي على خلق علاقات و روابط اجتماعية والعمل على تقويتها من أجل تجسيد وتكريس الاداء الوظيفي المناسب و الملائم، و في المرتبة الرابعة نجد الاتصال عملية دينامية بنسبة تمثل بـ 6% كونها تقوم على الحركية و الاستمرارية الدائمة بين كافة المستويات الادارية، من أجل أداء مختلف الوظائف و الادوار على مستوى هذه

المؤسسة ، و في آخر الترتيب نجد الاتصال عملية معقدة بنسبة تقدر ب 1% كونها تنطوي على مؤثرات نفسية و اتصالية و تنظيمية و اجتماعية مما يجعلها تتسم بالتعقيد والصعوبة.

الجدول رقم 12: يمثل مدى مساعدة الاتصال الاستراتيجي في نقل المعلومات والقرارات على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	82	82%
لا	18	28%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يظهر لنا أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يجمعون على مساعدة الاتصال الاستراتيجي في نقل المعلومات و القرارات على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 82% و هذا من خلال استنعار و مراقبة ورصد مختلف متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية مما يساهم في نقل و تبادل المعلومات و البيانات بين كافة المستويات الادارية وخلق و استحداث أنماط ادارية حديثة و عصرية تساهم في تحقيق الاداء الوظيفي الانسب و الامثل ، و في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 18% كون تلك المعلومات و القرارات غير صحيحة أو غير مناسبة أو ليست على قدر كبير من الكفاية على مستوى هذه المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

جدول رقم 13: يمثل الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المستشفى الجامعي ندير

محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
اتصال من المدير الى الموظفين	16	16%
اتصال من الموظفين الى المدير	15	15%
اتصال بين الموظفين	69	69%
المجموع	100	100%

يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الاتصال بين الموظفين من أهم أنواع الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 69% وهذا ما يعرف بالاتصال الأفقي الذي يتم بين نفس المستويات الإدارية والوظيفية، بهدف تحقيق الانسجام والتفاهم والتوافق بينهم من أجل تحقيق الاداء الوظيفي المناسب وتجسيد التفاهم والتعاون. في حين نجد في المرتبة الثانية الاتصال من المدير الى الموظفين بنسبة تقدر ب 16% من خلال إبلاغه بمختلف التعليمات والارشادات والتوجيهات الى الموظفين لأداء الوظائف والمهام بشكل مناسب وجيد، وفي ثالث الترتيب نجد الاتصال بين الموظفين الى المدير بنسبة تتمثل ب 15% من خلال التقارير والشكاوى الاقتراحات المقدمة للإدارة العليا لهذه المؤسسة الاستشفائية من أجل تقديم الاداء الوظيفي.

المحور الثاني: الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في مواجهة الازمة على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو .

جدول رقم 14: يمثل مدى الاعتقاد ان الاتصال الاستراتيجي دور في مواجهة الازمة على

مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	85	%85
لا	15	%15
المجموع	100	%100

ظهر لنا من خلال الجدول أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون أن الاتصال الاستراتيجي له دور في مواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية محمد ندير بولاية تيزي وزو ، بنسبة تمثل %85 من خلال خلق و استحداث مختلف الانماط و الخطط السياسية التنظيمية الرامية و الهادفة الى مواجهة الازمة بشكل عقلاي و ملائم و مناسب ، في حين نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تمثل %15 و هذا يعود الى معوقات و مشاكل تنظيمية و تقنية تؤثر على هذا الاتصال الاستراتيجي في مواجهة و مجابهة مختلف الازمات و المشاكل التي تهدد هذه المؤسسة .

جدول رقم 15: يمثل مصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة على مستوى

المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	34	%34
التخصص الدراسي	49	%49
الاطلاع على البحوث والدراسات	11	%11
الدورات الكونية بالمؤسسة	6	%6
المجموع	100	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن التخصص الدراسي من أهم مصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة ، على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 49% كونهم يتمتعون بقدرات و مؤهلات علمية و معرفية تسمح لهم بالاتصال و تقديم خطط و سياسات تنظيمية لمواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو ، و في المرتبة الثانية نجد الخبرة المهنية من خلال التمتع بالحنكة و التمرس و المهارات التنظيمية التي تسمح لهم بتقديم المبادرات التنظيمية لمواجهة الازمة ، و في المرتبة الثالثة نجد الاطلاع على البحوث و الدراسات بنسبة تمثل 11% بهدف الاستفادة من مختلف الافكار و الاقتراحات . والسياسات والخطط التنظيمية لمواجهة المؤسسة وفي آخر الترتيب نجد الدورات التكوينية بالمؤسسة بنسبة تقدر ب 6% للاستفادة من المهارات والقدرات وتحسينها وتطويرها بشكل جيد ومناسب وملئم لمواجهة الازمة على مستوى هذه المؤسسة.

جدول رقم 16: يمثل اهم اهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمة

على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
تقوية العلاقات بين العمال	48	48%
المشاركة في القرارات	11	11%
تحسين صورة المؤسسة	32	32%
توفير المعلومات الازمة	6	6%
توفير الوسائل الاتصالية الازمة	1	1%
معالجة اسباب الازمة	2	2%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن تقوية العلاقات بين العمال من أهم أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمة على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 48% وهذا من خلال خلق علاقات اجتماعية وفق أسس التفاهم والتعاون والاحترام بين الموظفين من أجل مواجهة الازمة من خلال الاتصال الاستراتيجي، و في ثاني الترتيب مجد تحسين صورة المؤسسة بنسبة 32% وهذا يكون عن طريق بناء صورة ذهنية حسنة و جيدة ، و ايجابية لدى جمهورها الخارجي ، و في ثالث الترتيب نجد المشاركة في القرارات بنسبة تقدر ب 11% و يكون ذلك من خلال المشاركة في تقديم مختلف الافكار و الآراء و الاقتراحات الهادفة الى صنع و اتخاذ القرارات الادارية الفعالة على مستوى هذه المؤسسة الصحية ، و في رابع الترتيب نجد توفير المعلومات اللازمة بنسبة 6% حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات ذات الكمية و النوعية اللازمة و تتسم بالصحة و الوضوح بهدف المساهمة في اتخاذ القرارات لمواجهة الازمة بهذه المؤسسة ، في خامس الترتيب نجد توفير الوسائل الاتصالية اللازمة بنسبة تمثل ب 1% و هذه الوسائل تتسم بالنجاعة والفعالية لضمان تدفق المعلومات و البيانات لمواجهة الازمات .

جدول رقم 17: يمثل الاتصال الاستراتيجي التنسيق في وحدة العمل الجماعي من طرف

العاملين لمواجهة الازمة في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	55%
لا	7	7%
لا أدري	38	38%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الاتصال الاستراتيجي يعمل على تحقيق التنسيق في وحدة العمل الجماعي من طرف العاملين لمواجهة الازمة في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 55% وهذا من خلال تجسيد روح الجماعة و أسس التعاون و التضامن التنظيمي بين كافة المستويات الادارية ، أما في الرتبة الثانية نجد عدم دراية العمال بذلك بنسبة 38% و هذا يعود أساسا الى عدم وضوح الرؤية للتعبير عن آرائهم ، وفي الاخير نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة ب 7% و هذا يعود الى وجود صراعات تنظيمية بين الموظفين ، مما يؤثر بشكل سلبي على مواجهة الازمة بهذه المؤسسة .

المحور الثالث: اساليب ادارة الازمة أثناء جائحة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

جدول رقم 18: يمثل اهم الطرق المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية ندير محمد

بولاية تيزي وزو للتعامل مع جائحة كورونا.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الطرق التقليدية	3	3%
الطرق الحديثة	13	13%
المزج بين الطريقتين	84	84%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المزج بين الطرق التقليدية و الحديثة من أهم الاساليب المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 84% ، و هذا من أجل مشاركة كل العاملين في اقتراح بدائل و حلول لمواجهة أزمة كورونا باتخاذ الاحتياطات الازمة للوقاية من فيروس كورونا ، و في ثاني ترتيب نجد الطرق الحديثة بنسبة 13% و هذا من خلال إعداد و توفير مختلف المعدات و

الألة التكنولوجية الاتصالية لمواجهة الازمة بشكل جيد و حسن ، وفي آخر الترتيب نجد الطرق التقليدية بنسبة 3% من دون ابتكار طرق ليست اكثر عصرية لمواجهة هذه الازمة .
جدول رقم 19: يمثل اهم المواقف المناسبة لمواجهة ازمة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
وفق التدهور والخسائر	33	33%
تأمين وحماية العناصر الاخرى المكونة للكيان الازموي	15	15%
السيطرة على حركة الازمة	21	21%
دراسة الاسباب والعوامل المؤدية للقضاء على الازمة	22	22%
اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع انتشارها	9	9%
المجموع	100	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن التدهور و الخسائر من أهم المواقف المناسبة لمواجهة أزمة كورونا في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 33% وهذا يكون حسب الاضرار المترتبة عنها ، و في المرتبة الثانية نجد دراسة الاسباب و العوامل المؤدية للقضاء على الازمة بنسبة 22% من خلال الرجوع الى أصل الازمة ، و في المرتبة الثالثة نجد السيطرة على حركة الازمة بنسبة 21% و ذلك بتقليل أضرار الازمة ، و في الترتيب الرابع نجد تأمين و حماية العناصر الاخرى المكونة للكيان الازموي بنسبة 15% أي كل الاجراءات و العناصر المحيطة بالأزمة ، و في الاخير نجد اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع انتشارها بنسبة 9% و يكون عن طريق فرض تدابير و اجراءات لمنع وقوع الازمة على الاقل للتخفيف منها .

جدول رقم 20: يمثل الصورة المتخذة كشكل مناسب للهروب أثناء جائحة كورونا في

المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الهروب المباشر	8	8%
التنصل من المسؤولية	2	2%
الهروب الغير مباشر	3	3%
الاسقاط	8	8%
التركيز على جانب اخر	79	79%
المجموع	100	100%

يظهر لنا من خلال الجدول بأن عينة الدراسة يؤكدون على أن التركيز على جانب آخر من أهم الصور المتخذة كشكل مناسب للهروب أثناء جائحة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 79% من خلال التركيز على أمور اخرى من غير الاتجاه لحل أزمة كورونا، و في المرتبة الثانية نجد بنسب متساوية الهروب المباشر و الاسقاط بنسبة 8% لكليهما معا أي من غير مواجهة الازمة بكل صراحة و حزم ، و في المرتبة الثالثة نجد الهروب غير مباشر أي التجاهل و عدم التركيز على مواجهة الازمة بنسبة 3% ، و في آخر المراتب نجد التنصل من المسؤولية بنسبة 2% أي عدم تحمل الموظفين لمسؤولياتهم التنظيمية و الادارية لمواجهة الازمة .

جدول رقم 21: يمثل اهم الطرق التقليدية المطبقة اثناء جائحة كورونا على مستوى

المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الاجابة	التكرارات	النسبة المئوية
انكار الازمة	11	11%
اخماد الازمة	39	39%
عزل قوى الازمة	14	14%
كبت الازمة	6	6%
تشكيل لجنة لبحث الازمة	30	30%
المجموع	100	100%

يظهر لنا من خلال الجدول بأن عينة الدراسة يؤكدون على أن التركيز على اخماد الازمة من أهم الطرق التقليدية المطبقة أثناء جائحة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 39% و هذا من خلال توفير الامكانيات المادية و المالية و البشرية الملائمة لمواجهة الازمة ، و في المرتبة الثانية نجد تشكيل لجنة لبحث الازمة بنسبة تمثل 30% و يكون عن طريق إنشاء فريق للبحث عن أسباب وقوع الجائحة بهدف اتخاذ الاجراءات و التدابير المؤثرة على الازمة ، و في المرتبة الثالثة نجد عزل قوى الازمة بنسبة 14% و يكون من خلال إبعاد كل المؤثرات و المتغيرات المؤثرة على الازمة، و في المرتبة الرابعة نجد انكار الازمة بنسبة 11% و يكون من خلال عدم الاهتمام بحل الازمة ، و في آخر الترتيب نجد كبت الازمة بنسبة 6% و يكون من خلال عدم اتخاذ الاجراءات الضرورية لحل الازمة .

جدول رقم 22: يمثل اهم متطلبات الطرق العلمية لمواجهة جائحة كورونا على مستوى

المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الدراسات التحليلية الازمة	16	16%
التخطيط للمواجهة	54	54%
التعامل مع الازمة	30	30%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التخطيط للمواجهة من أهم متطلبات الطرق العلمية لمواجهة جائحة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 54% من خلال إعداد وتهيئة لمختلف الخطط السياسية الهادفة لمواجهة الازمة، وفي المرتبة الثانية نجد التعامل مع الازمة بنسبة 30% من خلال سرعة التصرف والتعاطي الايجابي معها، في المرتبة الثالثة نجد الدراسات التحليلية اللازمة، بنسبة 16% وذلك بالقيام ببحوث ودراسات أولية لإيجاد حلول وبدائل لهذه الازمة.

جدول رقم 23: يمثل اهم الطرق الحديثة للتعامل مع الازمة على مستوى المؤسسة

الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
طريقة فريق العمل	52	52%
طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة	9	9%
طريقة تفتيت الازمة وتحويل مسارها	7	7%
طريقة احتواء الازمة من مضمونها	27	7%
طريقة تفريغ الازمة من مضمونها	5	5%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن طريقة فرق العمل من أهم الطرق الحديثة للتعامل مع الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 52% من خلال التعامل ومواجهة الازمة وفق ما يعرف بروح الفريق، و في المرتبة الثانية نجد طريقة احتواء الازمة من مضمونها بنسبة 27% ويكون من خلال مواجهتها و تحويلها الى فرصة لهذه المؤسسة ، و في المرتبة الثالثة نجد طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة بنسبة 9% و يكون ذلك من خلال مشاركة جميع العمال و الموظفين باقتراحاتهم لحل الازمة، و في المرتبة الرابعة نجد طريقة تفتيت الازمة و تحويل مسارها بنسبة 7% و يكون من خلال التخفيف من حدة أثارها ، و في المرتبة الخامسة و الاخيرة نجد طريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة 15% يكون ذلك عن طريق الاتجاه الى صلب الازمة و جوهرها بهدف حلها بكل حزم و صرامة .

المحور الرابع: الاستراتيجية الاتصالية لمواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو.

جدول رقم 24: يمثل اهم المراحل لاستعداد الاستراتيجية الاتصالية لمواجهة الازمة على

مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
قبل الازمة	45	45%
اثناء الازمة	55	55%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن أهم المراحل الهامة لاستعداد الاستراتيجية الاتصالية لمواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 55% حيث يتم من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف بهدف إعداد الوسائل المادية و الامكانيات البشرية و المالية لمواجهةها، في حين

يؤكد بقية الافراد أنه يتم ذلك قبل الازمة بنسبة 45% من خلال وضع استراتيجية اتصالية مسبقة و أولية تسمح بالتعاطي الايجابي مع مختلف الازمات.

جدول رقم 25: يمثل اعداد الاستراتيجية الاتصالية لمواجهة الازمة على مستوى المؤسسة

الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	71	71%
لا	29	29%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن الاعداد لاستراتيجية الاتصالية يكون مسبقا لمواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 71% من خلال سهولة التصرف وسرعة التعامل والتعاطي الايجابي، وفي حين ينفي بقية الافراد المبحوثين ذلك بنسبة 29% حيث أنه يتم إعدادها بعد وقوع الازمة من أجل التعرف على ما يتوجب القيام به من خلال مقاييس ومؤشرات كمية وكيفية.

جدول رقم 26: يمثل مدى تطلب اعداد استراتيجية الاتصال فريق عمل خاص بالأزمة على

مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	80	80%
لا	20	20%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن الاعداد لاستراتيجية الاتصالية فريق عمل خاص بالأزمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 80% وهذا من أجل تقسيم المهام والوظائف من أجل سهولة

التعامل معها، في حين ينفي بقية الافراد المبحوثين بنسبة 20% وهذا من كون إعداد الاستراتيجية تتطلب فردا واحدا متخصصا من أجل وضع كامل التدابير والاجراءات الوقائية.

جدول رقم 27: يمثل مدى تقييم ومتابعة الاستراتيجية للاتصال خلال الازمة على مستوى

المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	24%
لا	37	37%
لا أدري	39	39%
المجموع	100	100%

يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على عدم درايتهم بنسبة 39% نظرا لعدم توضيح الرؤية ووجود تردد حول وجود تقييم للاستراتيجية الاتصالية خلال الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو، في حين ينفي بقية الافراد المبحوثين ذلك بنسبة 37% كونه يتطلب الامر مواجهة الازمة للقضاء عليها بدلا من تضييع الوقت في التقييم، وفي الاخير نجد بقية الافراد المبحوثين يجمعون على ذلك بنسبة 24% كون ذلك التقييم والمتابعة يساعد على مواجهة الازمة.

جدول رقم 28: يتمثل في مدى مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع استراتيجيات

الاتصال من الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	24%
لا	37	37%
في بعض الأحيان	39	39%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة ينفون مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع استراتيجية الاتصال للخروج من الازمة في بعض الاحيان بنسبة 39% و ذلك في حال وجود أزمات معقدة وشائكة ، و في المرتبة الثانية نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 37% و هذا مؤشر سلبي يدل على الطابع الديكتاتوري للإدارة العليا من خلال عدم اشراك العمال و الموظفين في وضع استراتيجية الاتصال ، و في آخر الترتيب نجد بقية الافراد المبحوثين يجمعون على مشاركتهم في وضع استراتيجية الاتصال للخروج من الازمة بنسبة 24% من خلال تجسيد أسس التعاون و التضامن من خلال اقتراحاتهم وافكارهم البناءة و الكبيرة .

جدول رقم 29: يمثل مدى تحضير المستشفى الجامعي ندير محمد لأكثر استراتيجية

اتصالية لمواجهة الازمة.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	31%
لا	14	14%
في بعض الأحيان	55	55%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم الافراد المبحوثين يؤكدون تحضير المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو استراتيجية اتصالية في بعض الاحيان بنسبة 55% إذ كانت هناك أزمات ومشاكل. تنظيمية متعددة، وفي ثاني الترتيب نجد إعداد هذا المستشفى لأكثر من استراتيجية بنسبة تقدر ب 31%، وفي آخر الترتيب نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 14% كون الاستراتيجية الواحدة ملائمة وكافية لمواجهة مختلف الازمات التي تهدد هذه المؤسسة.

جدول رقم 30: يمثل اهم الخطوات المهمة لإدارة الازمة استراتيجيات على مستوى

المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
تحديد مدخل للإدارة الازمة	16	16%
بناء نظام وميكانيزم للشعور بالازمة	22	22%
بناء سمعة قوية للمؤسسة	46	46%
تشكيل فريق ومركز ادارة الازمة	10	10%
اعداد الموارد الاعلامية مسبقا	6	6%
المجموع	100	100%

يتبين لنا من خلال الجدول بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن بناء سمعة قوية للمؤسسة من أهم الخطوات المهمة لإدارة الازمة استراتيجيا على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 46% و هذا من خلال تكوين صورة ايجابية و حسنة لدى الجماهير الخارجية ، و في المرتبة الثانية نجد بناء نظام و ميكانيزم للشعور بالازمة بنسبة 22% و يكون بإنشاء جهاز إنذار لرصد مختلف الازمات و المشاكل ، و في ثالث الترتيب نجد تحديد مدخل للإدارة الازمة بنسبة 16% و هذا المدخل يكون خارطة طريق للإدارة الحازمة و الهادئة للازمة ، و في رابع الترتيب نجد تشكيل فريق ومركز إدارة الازمة بنسبة 10% ، و في آخر الترتيب نجد إعداد الموارد الاعلامية مسبقا بنسبة 6% و يكون ذلك عن طريق وضع و تحديد الوسائل الاتصالية لمواجهة مختلف الازمات .

جدول رقم 31: يمثل اهم المراحل لإدارة الازمات من خلال الاستراتيجية الاتصالية على

مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
مرحلة تحليل اشارة الانذار	32	32%
مرحلة المنع والاستعداد	6	6%
مرحلة الحد من انتشار الازمة	44	44%
مرحلة استعداد النشاط	4	4%
مرحلة التعلم	14	14%
المجموع	100	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يجمعون بأن مرحلة الحد من انتشار الازمة من أهم المراحل المهمة لإدارة الازمة من خلال الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو بنسبة 44% ويكون ذلك من خلال تخفيف و تقليل الاضرار ، و في المرتبة الثانية نجد مرحلة تحليل اشارة الانذار بنسبة تقدر ب 32% و هذا يكون عن طريق تشخيص و تحليل علامات الانذار لوقوع الازمة ، و في ثالث الترتيب مرحلة التعلم بنسبة 14% و يكون ذلك من خلال استخلاص الدروس و العبر من الازمات السابقة ، و في رابع الترتيب نجد مرحلة المنع و الاستعداد بنسبة 6% و يكون من خلال منع و تجنب كل مسببات الازمة بهدف الاستعداد الجيد لها ، و في آخر الترتيب نجد مرحلة استعادة النشاط بنسبة 4% أي العودة الى ضمان السير الحسن لمختلف المهام و الوظائف بعد مرور الازمة .

جدول رقم 32: يمثل الجدول مدى احداث الاستراتيجيات الاتصالية تغييرا ملحوظا في فترة الازمة على مستوى المستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	39%
لا	15	15%
نوعا ما	46	46%
المجموع	100	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون إحداث الاستراتيجية الاتصالية تغييرا ملحوظا في فترة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بولاية تيزي وزو نوعا ما بنسبة 46% من خلال تحسين بعض المهام و الوظائف بشكل نسبي نظرا لوجود معوقات و مشاكل تنظيمية ، و في المرتبة الثانية نجد بقية الافراد المبحوثين يجمعون على نعم بنسبة 39 % كون تلك الاستراتيجية الاتصالية مخططة بشكل جيد و حسن بهدف مواجهة الازمة ، و حين نجد بقية الافراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 15% كون تلك الاستراتيجية ليست مخططة بشكل جيد و غير مناسبة .

الجدول رقم 33: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهداف المؤسسة أثناء التخطيط للآزمة

المجموع		خلق سمعة طيبة لمؤسستكم		التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل مؤسستكم		تكوين صورة إيجابية للمؤسسة		الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها		توزيع المعلومات بين الموظفين		الإجابة المتغير	
100%	30	3.3%	1	16.7%	5	43.3%	13	30%	9	6.7%	2	ذكر	الجنس
100%	7	1.4%	1	10%	7	20%	14	57.1%	40	11.4%	8	انثى	
100%	100	2%	2	12%	12	27%	27	49%	49	10%	01	المجموع	
100%	37	00%	0	8.1%	3	27%	10	51.4%	19	13.5%	5	من 21 إلى 30 سنة	السن
100%	24	00%	0	12.5%	3	20.8%	5	54.2%	13	12.5%	3	من 31 إلى 40 سنة	
100%	21	9.5%	2	14.3%	3	19%	4	52.4%	11	4.8%	1	من 41 إلى 50 سنة	
100%	18	0%	0	16.7%	3	44.4%	8	33.3%	6	5.6%	1	اكبر من 50	
100%	100	2%	2	12.0%	12	27%	27	49%	49	10%	10	المجموع	
100%	37	0%	0	8.1%	3	27%	10	48.6%	18	16.2%	9	اقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	42	2.4%	1	14.3%	6	28.6%	12	47.6%	20	7.1%	3	من 6 الى 15 سنة	
100%	21	4.8%	1	14.3%	3	23.8%	5	52.4%	11	4.8%	1	اكثر من 15 سنة	
100	100	2%	2	12%	12	27%	27	49%	49	10%	10	المجموع	

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس الذكور بأهداف المؤسسة أثناء التخطيط للاتصال حسب الترتيب الأولي حيث سجلنا النسبة 43.3% كانت من نصيب بتكوين صورة إيجابية للمؤسسة ، اما نسبة الذين أجابوا الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها قدرت بنسبة 30% من المبحثن الذين أجابوا على أهداف المؤسسة أثناء التخطيط للالزمة وهم اقل نسبة مقارنة مع الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها ،ثم تأتي التنسيق بين الأعمال و الأنشطة داخل المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بنسبة 16.7%، المرتبة الرابعة توزيع المعلومات بين الموظفين بنسبة 6.7%، وفي المرتبة الأخيرة خلق سمعة طيبة للمؤسسة بنسبة أكثرها قلة بنسبة تقدر ب 3.3%.

أما بخصوص جنس الإناث قد احتل الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها المرتبة الأولى بنسبة 57.1%، ثم تتصدرها في المرتبة الثانية تكوين صورة إيجابية للمؤسسة بنسبة 20%، وتليها بعدها بالمرتبة الثالثة توزيع المعلومات بين الموظفين بالنسبة المقدر ب 11.4%، وجاءت في المرتبة الرابعة التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة بنسبة 10%، وفي المرتبة الأخيرة خلق سمعة طيبة لمؤسستكم بنسبة 1.4%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فبالنسبة لتكوين صورة إيجابية للمؤسسة قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور و المرتبة الثانية عند الإناث، أما الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها قد احتلت المرتبة الثانية عند الذكور و المرتبة الأولى عند الإناث ، و التنسيق بين الأعمال و الأنشطة داخل مؤسستكم احتلت المرتبة الثالثة عند الذكور والمرتبة الرابعة عند الإناث، وفيما يخص توزيع المعلومات بين الموظفين احتلت المرتبة الرابعة عند كلا الجنسين ، أما خلق سمعة طيبة لمؤسستكم فاحتلت المرتبة الأخيرة في كلا جنسين ايضا، وبالتالي نلاحظ أن كلا الجنسين يرى خلق سمعة طيبة لمؤسستكم لا يعتبرونها من أولويتها رغم من كونها من الأشياء الاساسية.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31-40 سنة) نرى أنها احتل الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها الترتيب الأول حيث سجلنا نسبة 54.2%، ويتكوين صورة إيجابية للمؤسسة احتلت المرتبة الثانية وبنسبة 20.8%، ثم المرتبة الثالثة وكآخر مرتبة لكنتا من التنسيق بين الاعمال والأنشطة داخل المؤسسة بالإضافة إلى توزيع المعلومات بين الموظفين قدرت النسبة ب 12.5%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها من (41 إلى 50 سنة) وبداية من أول ترتيب الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة 52.4%، ثم تأتي المرتبة الثانية لصالح تكوين صورة إيجابية للمؤسسة بنسبة 19%، ثم في المرتبة الثالثة التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة بنسبة 14.3%، وتأتي نسبة 9.5% التي أخذتها خلق سمعة طيبة لمؤسستكم وفي المرتبة الأخيرة نجد نسبة 4.8% ترجع الى توزيع المعلومات بين الموظفين.

أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (من 21 إلى 30 سنة) فقد أعطت الأولوية الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام بنسبة 51.4%، وتليها هذه النسبة المقدرة ب 27% وانتسبت الى تكوين صورة ايجابية للمؤسسة، وفي المرتبة الثالثة تليها توزيع المعلومات بين الموظفين بنسبة قدرت ب 13.5% ، ثم في المرتبة الرابعة هي من مصيب التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة بنسبة قدرت ب 8.1%، وفي الأخير نجد خلق سمعة طيبة للمؤسسة بنسبة معدومة قدرت نسبتها ب 00%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن تكوين صورة إيجابية للمؤسسة هي التي ارتكزت في اول الترتيب بنسبة قدرت ب 44.4%، ومباشرة تأتي في المرتبة الثانية الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة 33.3%، وتليها في المرتبة الثالثة التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل مؤسستكم بنسبة 16.7%، وبعدها تحتل نسبة 5.6% وكانت لصالح توزيع المعلومات بين الموظفين، وفي الأخير نجد أضعف نسبة سجلت وتعود الى خلق سمعة طيبة للمؤسسة بنسبة 00%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الأقدمية المهنية بحسب ترتيب أهداف المؤسسة أثناء التخطيط للاتصال، نرى أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أكثر من 15 سنة) قد تصدرتها في المرتبة الأولى الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة سجلت ب 52.4%، ثم في المرتبة الثانية تكوين صورة إيجابية للمؤسسة بنسبة قدرت ب 23.8%، وفي المرتبة الثالثة اخذتها التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة بنسبة 14.3%، تليها نسبة 4.8% وتعود لتوزيع المعلومات بين الموظفين وفي الأخير نجد نسبة 4.8% وهي لخلق سمعة طيبة للمؤسسة.

وبخصوص الفئة التي تتراوح خبرتها (اقل من 5 سنوات)، قد احتلت الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها في الصدارة بنسبة قدرت ب 48.6%، تليها مباشرة تكوين صورة إيجابية للمؤسسة بنسبة 27% وهي ثاني مرتبة متحصلة عليها، ثم بالمرتبة الثالثة من الترتيب نجد توزيع المعلومات بين الموظفين منحت بنسبة قدرت ب 16.2%، وبعدها تليها المرتبة الرابعة من نصيب التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل مؤسستكم بنسبة 8.1%، وفي اخر المراتب خلق سمعة طيبة للمؤسسة بنسبة تقدر ب 0% .

ومن خلال النتائج نستنتج أن الفئات الثلاث المتعلقة بمتغير الأقدمية داخل المؤسسة اتفقت على إعطاء الأولوية للرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسب اكبر بها سجلت المراتب الأولى من الترتيب، فم خلال هذه الفئة الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها من أولويتها لكي تحقق أهدافها أولاً بما يتعلق للتخطيط للاتصال داخل المؤسسة، اما الفئة المتعلقة بمتغير الأقدمية (أكبر من 50) فهي كانت مغايرة لهذه الفئات فهي أعطت الأولوية الى تكوين صورة إيجابية للمؤسسة فبهذه الصورة التي سنتصفها المؤسسة يمكنها تحقيق أهدافها أثناء التخطيط للاتصال.

الجدول رقم 34: يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع الوسيلة المناسبة للتواصل ما بين الموظفين على مستوى المؤسسة

المجموع	التقارير		المراسلات		الانترنت		الاجتماعات		الموقع الإلكتروني		الهاتف الثابت		الإجابة المتغير		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	30	0%	0	0%	0	33.3%	10	6.7%	2	30%	9	30%	9	ذكر	الجنس
100%	70	1.4%	1	1%	1	25.7%	18	32.9%	23	20%	14	18.6	13	أنثى	
100%	100	1%	1	1%	1	28%	28	25%	25	23%	23	22%	22	المجموع	
100%	37	2.7%	1	0%	0	35.1%	13	29.7%	11	10.8%	4	21.6%	8	من 21-30 سنة	السن
100%	24	0%	0	4.2%	1	20.8%	5	29.2%	7	20.8%	5	25.0%	6	من 31-40 سنة	
100%	21	0%	0	23.8%	5	19.0%	4	19.0%	4	19.0%	9	14.3%	3	من 41-50 سنة	
100%	18	0%	0	0.0%	0	27.8%	5	16.3%	3	27.8%	5	27.0%	5	أكبر من 50	
100%	100	1%	1	1.0%	1	28.8%	8	25.0%	25	23.0%	23	22.0%	22	المجموع	
100%	54	0.0%	0	1.9%	1	33.3%	18	25.9%	14	13.3%	7	25.9%	14	جامعي	المستوى
100%	33	3.0%	1	0.0%	0	30.3%	10	18.2%	6	27.3%	9	21.2%	7	تكوين مهني	
100%	13	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	38.5	5	53.8	7	7.7%	1	دراسات عليا	
100%	100	1%	1	1%	1	28%	28	25%	25	23%	23	22%	22	المجموع	

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس ذكر مع الوسيلة المناسبة للتواصل فيما بين موظفي المؤسسة وحسب الترتيب الأولي كان من نصيب الهاتف الثابت حيث سجلنا نسبة قدرت ب 33.3% هذا يعني أن الهاتف الثابت هي الوسيلة الأكثر استخداما فيما بينهم، ومن ثم تليها الأنترنت والاجتماعات التي تمثل بالمرتبة الثانية بنفس النسبة بحيث قدرت ب 30% ، أما بخصوص المرتبة الثالثة هي من نصيب الموقع الالكتروني بنسبة قدرت ب 6.7%، في المرتبة الأخيرة نجد كل من التقارير والمرسلات بنسبة 0%.

أما بخصوص جنس الإناث قد أتت المرتبة الأولى للموقع الالكتروني بنسبة تقدر ب 32.9%، ثم مباشرة الهاتف الثابت يحتل المرتبة الثانية بنسبة 25.7%، تلي بعدها المرتبة الثالثة والتي سجلتها الاجتماعات بنسبة تقدر ب 20%، وجاءت في المرتبة الرابعة الانترنت بنسبة 18.6%، ثم وفي المرتبة الأخيرة التقارير والمرسلات بنسبة ضئيلة تقدر ب 1%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فبالنسبة الهاتف الثابت قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور وبينما الامر مغاير فقد احتل المرتبة الثانية عند الإناث، أما الانترنت والاجتماعيات قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور والمرتبة الثالثة والرابعة عند الإناث، الموقع الالكتروني احتل المرتبة الرابعة عند الذكور والمرتبة الأولى عند الإناث، وفيما يخص التقارير والمرسلات فاحتلت المرتبة الأخيرة في كلا جنسين أيضا.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) نرى أن الترتيب الأولي كان من نصيب الهاتف الثابت بحيث سجلنا نسبة مئوية 35.1%، تليها في الترتيب الموقع الالكتروني واحتل المرتبة الثانية بنسبة 29.7%، ثم يأتي في المرتبة الثالثة الانترنت بنسبة 21.6%، ونجد المرسلات كمرتبة رابعة حيث سجلت نسبة تقدر ب 2.7%، وليأتي في المرتبة الأخيرة التقارير بنسبة 0%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41 إلى 50 سنة) فإننا نجدهم قد أعطوا الأهمية للاجتماعات ورتبوها في الرتبة الأولى بنسبة 42.9%، ثم يأتي الهاتف الثابت

كترتبت ثاني بنسبة مسجلة ب 23.8%، ومن ثم في المرتبة الثالثة الموقع الالكتروني بنسبة 19 %، وتأتي المرتبة الرابعة الانترنت نسبة قدرت ب 3.14 %، وفي المرتبة الأخيرة نجد التقارير والمراسلات بنسبة 0%.

أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) فقد أعطت الأولوية للموقع الالكتروني بنسبة 29.2%، ولتأتي المرتبة الثانية الانترنت بنسبة 25 %، وفي المرتبة الثالثة الاجتماعيات والهاتف الثابت بنسبة 20.8%، ومن ثم تأتي في المرتبة الرابعة التقارير بنسبة 4.2%، وفي الأخير المرسلات بنسبة معدومة 0%.

وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن الهاتف الثابت هي الأولى ولهذا ترتبت من ضمن المرتبة الأولى بنسبة 27.8% والاجتماعات لها نفس النسبة وهذا ما يجعلها تحتل المرتبة الأولى بنسبة 27.8% وتأتي أيضا الانترنت ضمن المرتبة الأولى بنسبة 27.8%، وتليها في المرتبة الثانية المواقع الالكترونية بنسبة 16.7 %، وفي الأخير نجد أضعف نسبة التقارير والمرسلات بنسبة 0%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير المستوى التعليمي بترتيبه مع الوسيلة المناسبة للتواصل، نرى أن المستوى الجامعي قد أعطى الأولوية الهاتف الثابت بنسبة 33.3% ثم تأتي في المرتبة الثانية الموقع الالكتروني والانترنت بنسبة قدرت ب 25.9%، وفي المرتبة الثالثة الاجتماعات بنسبة 13 %، وبعدها تليها التقارير بنسبة 1.9%، وفي الأخير المرسلات نجدنا سجلت نسبة 0% وهي أضعف نسبة.

وبخصوص المستوى التكويني الجامعي، قد احتل الهاتف الثابت بنسبة 30.3%، وتليها كمرتبة ثانية مباشرة الاجتماعات بنسبة 27.3%، ومن ثم المرتبة الثالثة الانترنت بنسبة 21.2%، وبعدها الموقع الالكتروني بنسبة 18 %، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة تأتي المرسلات بنسبة 3 %، وأخيرا التقارير بنسبة 0.

وبخصوص الدراسات العليا، فسجلت المرتبة الأولى للاجتماعات بنسبة 53.8%، وتليها المرتبة الثانية من نصيب الموقع الالكتروني المسجل بنسبة 38.5%، وانتقالا الى المرتبة

الثالثة احتلتها الانترنت بنسبة 7.7%، والمرتبة الأخيرة احتلتها كل من التقارير والهاتف الثابت بنسبة قدرت ب 0%.

الجدول رقم 35: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم المميزات الأساسية للاتصال على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو

المجموع	الاتصال		الاتصال العملية		الاتصال عملية		الاتصال عملية اجتماعية		اتصال عملية التفاعلية		الإجابة		المتغير
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
100%	30	40%	12	0.0%	0	6.7%	2	6.7%	2	46.7%	14	ذكر	الجنس
100%	30	52.9%	12	1.4%	1	5.7%	4	7.1%	5	32.9%	23	أنثى	
100%	100	49%	49	1%	1	6%	6	7%	7	37%	37	المجموع	
100%	37	48.6%	18	00%	0	2.7%	1	5.4%	2	43.2%	16	من 21-30 سنة	السن
100%	24	33.3%	8	00%	0	12.5%	3	8.3%	2	45.8%	11	من 31-40 سنة	
100%	21	57.1%	12	00%	0	4.8%	1	4.8%	1	33.3%	7	من 41-50 سنة	
100%	18	61.1%	11	5.6%	1	5.7%	1	11.1%	2	16.7%	3	أكبر من 50	
100%	100	49%	49	1%	1	6%	6	7%	7	37%	37	المجموع	
100%	37	45.9%	17	0.0%	0	2.7%	1	5.4%	2	45.9%	17	أقل من 5 سنوات	الإقدامية
100%	42	52.4%	22	0.0%	0	9.5%	4	7.1%	3	31.0%	13	من 6 إلى 15 سنة	
100%	21	47.6%	10	4.8%	1	4.8%	1	9.5%	2	33.3%	7	أكثر من 15	
100%	100	49.0%	49	1.0%	1	6.0%	6	7.0%	7	37.0%	37	المجموع	

يبين الجدول الذي يمثل العلاقة بين متغير الجنس ذكر بالميزة الأساسية للاتصال في المؤسسة فيما بين الموظفين وحسب الترتيب الأولي حيث سجلنا الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 46.7% هذا يعني أنها هي الوسيلة الأكثر استخداما فيما بينهم ومن ثم تليها الاتصال عملية مستمرة بحيث قدرت نسبتها بـ40%، وحيث أن المرتبة الثالثة احتلتها الاتصال عملية ديناميكية الاتصال وكذلك نفس المرتبة مع لاتصال عملية اجتماعية بنسبة 6.7%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الاتصال العملية المعقدة بنسبة جد منخفضة تقدر بـ1% أما بخصوص جنس الإناث قد احتلت المرتبة الأولى العملية المستمرة بنسبة 52.9%، ثم مباشرة الاتصال عملية تفاعلية كمرتبة ثانية بنسبة 32.9%، وبعدها تليها الاتصال عملية اجتماعية بنسبة 7.1% وجاءت في المرتبة الرابعة الاتصال عملية ديناميكية بنسبة 5.7%، ثم وفي المرتبة الأخيرة الاتصال عملية معقدة بنسبة 1.4%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فبالنسبة الى الاتصال عملية تفاعلية قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور و المرتبة الثانية عند الإناث، أما الاتصال عملية مستمرة قد احتلت المرتبة الثانية عند الذكور و المرتبة الأولى عند الإناث ، و كل من الاتصال عملية ديناميكية و الاتصال عملية اجتماعية احتلت المرتبة الثالثة عند الذكور و المرتبة الثانية عند الإناث هي الاتصال عملية اجتماعية، و اما بالنسبة الى الاتصال عملية ديناميكية فقد احتل المرتبة الرابعة لدى الاناث، واحتلت الاتصال عملية معقدة المرتبة الأخيرة في كلا الجنسين.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية بين لفئة العمرية (من 21-30 سنة) نرى أنحسب الترتيب الأولي حيث سجلنا الاتصال عملية مستمرة بنسبة مئوية 48.26%، وتليها الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 43.2%، ومن ثم يأتي الاتصال عملية اجتماعية بنسبة 5.4%، ونجد الاتصال عملية ديناميكية كمرتبة ثالثة بنسبة 2.7% ليأتي في المرتبة الأخيرة الاتصال عملية معقدة بنسبة قدرت بـ0%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 31 إلى 40 سنة) فإننا نجدهم قد أعطوا الأهمية الأولى إلى الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 45.8 %، ثم يأتي الاتصال عملية مستمرة بمرتبة ثانية بنسبة 33.3 %، ثم في المرتبة الثالثة الاتصال عملية ديناميكية بنسبة 12.5 %، وتأتي الاتصال عملية اجتماعية بنسبة 8.3 % وفي المرتبة الأخيرة نجد الاتصال عملية معقدة بنسبة 0 %.

أما الفئة العمرية التي تتراوح من (41 إلى 50) فقد أعطت الأولوية إلى الاتصال عملية مستمرة بنسبة 57.1 % ولتأتي بعدها مباشر الاتصال عملية التفاعلية في المرتبة الثانية بنسبة 33.3 % وفي المرتبة الثالثة الاتصال عملية ديناميكية والاتصال عملية اجتماعية بنسبة 4.8 %، وفي الأخير نجد الاتصال عملية معقدة قدرت نسبه ب 0 %.

أما الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) فقد أعطت الأولوية إلى الاتصال عملية مستمرة وسجلت بنسبة 61.1 %، والمرتبة الثانية احتلتها الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 16.7 %،

وفي المرتبة الثالثة نجد الاتصال عملية اجتماعية وسجلت بنسبة 11.1 %، وبعدها بشكل متتالي في المرتبة الأخيرة هي من نصيب الاتصال عملية ديناميكية والاتصال عملية معقدة وسجلت بنسبة 5.6 %.

أما بخصوص متغير الأقدمية من حيث الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد أعطت الأولوية لكلتا من الاتصال عملية مستمرة والاتصال عملية تفاعلية وبنسبة تقدر ب 45.9 %، وبالنسبة التي المرتبة الثانية فقد منحت إلى الاتصال عملية اجتماعية بنسبة 5،4 %، وفي الاتصال عملية ديناميكية كانت تحتل المرتبة الثالثة بنسبة 1 %، وفي الأخير نجد أن الاتصال عملية معقدة سجلت نسبة تقدر ب 0 %.

وانتقالا إلى فئة (من 6 إلى 15 سنة) فقد كانت المرتبة الأولى من نصيب الاتصال عملية مستمرة بنسبة 52.4 % كأعلى نسبة مسجلة، وفي المرتبة الثانية هي الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 31 %، وتليها المرتبة الثالثة الاتصال عملية ديناميكية بنسبة قدرت ب 9.5 %،

والمرتبة الرابعة احتلتها الاتصال عملية اجتماعية بنسبة تقدر ب 5.4%، و في الأخير نقول ان الاتصال عملية معقدة سجلت نسبة الانعدام ب0%.
وبخصوص هذه الفئة المتمثلة (أكثر من 15 سنة) فقد كانت المرتبة الأولى لاختيار المتعلقة بالاتصال عملية مستمرة سجلت نسبتها ب47.6%، والمرتبة الثانية الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 33.3%، والمرتبة الثالثة بنسبة 9.5%، ونجد بعدها في المرتبة الأخيرة الاتصال عملية اجتماعية والاتصال عملية معقدة بنسبة متساوية ب 4.8%.

الجدول رقم 36: يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد"

المجموع		اتصال من المدير الى الموظفين		اتصال من الموظفين الى المدير		اتصال بين الموظفين		الإجابة	
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغير	
100%	30	13.3%	4	% 13.3	4	73.3	22	ذكر	الجنس
100%	70	%17.1	12	15.7%	11	67.1%	47	أنثى	
100%	100	%16	16	%15	15	%69	69	المجموع	
100%	37	%16.2	6	10.8%	4	%73.0	27	من 21 إلى 30 سنة	السن
100%	24	%16.7	4	20.8%	5	%62.5	15	من 31 إلى 40 سنة	
100%	21	%9.5	2	19.0%	4	%71.4	15	من 41 إلى 50 سنة	
100%	18	%22.2	4	11.1%	2	%66.7	12	أكبر من 50	
100%	100	%16	16	15.0%	15	%69	69	المجموع	
100%	54	%18.5	10	9.3%	5	%72.2	39	جامعي	المستوى
100%	13	%12.1	4	9.1%	3	%78.8	26	تكوين مهني	
100%	33	%15.4	2	%53.8	7	%30.8	4	دراسات عليا	
100%	100	%16	16	15%	15	%69	69	المجموع	

يبين الجدول علاقة متغير الجنس مع الاتصال الأكثر ما بين الموظفين حسب الذكور أتي الترتيب الأولي حيث سجلنا اتصال بين الموظفين بنسبة تقدر ب 73.3%، ثم جاء في الترتيب النهائي اتصال من المدير الى الموظفين واتصال من الموظفين الى المدير حيث سجلا كلاهما بنفس النسبة المقدرة ب 13.3% .

ونفس الشيء عند الأولوية مع الذكور فالإناث أعطتها كذلك الى الاتصال بين الموظفين بنسبة مختلفة تقدر ب 67.1%، ويأتي في المرتبة الثانية الاتصال من المدير الى الموظف بنسبة تقدر ب 17.1% وفي المرتبة الأخيرة نجد اتصال من الموظفين الى المدير بنسبة 15.7%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج بعض الفروقات بين كلا الجنسين فبالنسبة اتصال بين الموظفين قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور وعند الإناث، أما اتصال من المدير الى الموظفين قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور والمرتبة الثانية عند الإناث، المرتبة الأخيرة اتصال من الموظفين الى المدير عند الإناث واما عند الذكور له نفس المرتبة واتصال من المدير الى الموظفين.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) نرى أن حسب الترتيب الأولي حيث سجلنا الاتصال بين الموظفين بنسبة 62.5%، ثم يأتي الاتصال من الموظفين الى المدير بنسبة 20.8% في المرتبة الأخيرة من المدير الموظف بنسبة 16.7%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41 إلى 50 سنة) سنة فإننا نجدهم على الترتيب التالي وبنسب مختلفة، والمرتبة الأولى احتلها الاتصال بين الموظفين بنسبة 71.4%، ثم يأتي في المرتبة الثانية الاتصال من الموظف الى المدير بنسبة 19.0% ثم في المرتبة الأخيرة نجد نسبة من المدير الى الموظفين بنسبة 9.5%.

أما الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) فقد أعطت الأولوية الى الاتصال بين الموظفين بنسبة 73.0%، واما بعدها لتأتي في المرتبة الثانية الاتصال من المدير الى الموظفين بنسبة 16.2%، وفي الأخير تأتي الاتصال من الموظفين الى المدير بنسبة 10.8% وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية (أكبر من 50) فإنها صرحت بنفس الترتيب مع الفئة (21 الى 30) سنة ولكن بنسب مختلفة، وهي على النحو التالي الأولوية للاتصال بين الموظفين سجلت نسبتها المقدرة ب 66.7%، وبعدها في المرتبة الثانية الاتصال من المدير الى الموظفين بنسبة 22.2%، وفي الأخير نجد الاتصال من الموظفين الى المدير وهي أضعف نسبة 11.1% .

أما بالنسبة لعلاقة متغير المستوى التعليمي بترتيب الاتصال الأكثر استخداما ما بين موظفي المؤسسة، نرى أن المستوى الجامعي قد أعطى الأولوية للاتصال بين الموظفين بنسبة 72.2%، ومن ثم تأتي في المرتبة الثانية لتكون لي الاتصال من المدير الى الموظف بنسبة 18.5% وفي الأخير الاتصال من الموظفين الى المدير نجدها نسبة تقدر ب 9.3% وهي أضعف نسبة مسجلة حسب الترتيب.

وبخصوص مستوى التكوين المهني له نفس الترتيب مع المستوى الجامعي ولكن يختلفا في النسب المئوية المسجلة وهي على النحو التالي، فقد احتل الاتصال بين الموظفين بنسبة 78.8%، وتأتي في المرتبة الثانية الاتصال من المدير الى الموظف بنسبة 12.1%، وفي الأخير الاتصال من الموظفين الى المدير نجد نسبة 9.1% وهي أضعف نسبة. اما الدراسات العليا فقد أعطت الاولوية للاتصال بين الموظفين الى المدير حيث قدرت نسبة ب 53.8%، وفي المرتبة الثانية يأتي الاتصال بين الموظفين بنسبة 30.8%، وفي الأخير نجد الاتصال من المدير الى الموظف بنسبة ب 15.4% .

الجدول رقم 37: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة على مستوى المؤسسة

المجموع		الدورات التكوينية		الاطلاع على البحوث والدراسات		التخصص الدراسي		الخبرة المهنية		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغير	
100%	30	%13.3	4	%16.7	5	%46.7	14	%23.3	7	ذكر	الجنس
100%	70	%2.9	2	%8.6	6	%50	35	38.6%	27	أنثى	
100%	100	6%	6	11%	11	%49	49	34%	34	المجموع	
100%	37	10.8%	4	10.8%	4	45.9%	17	32.4%	12	من 21-30 سنة	السن
100%	24	4.2%	1	0%	0	54.2%	13	41.7%	10	من 31-40 سنة	
100%	21	4.8%	1	19%	4	47.6	10	28.6%	6	من 41-50 سنة	
100%	18	0%	0	16.7%	3	50%	9	33.3%	6	أكثر من 50	
100%	100	6%	6	%11	11	49%	49	34%	34	المجموع	
100%	37	10.8%	4	10.8%	4	48.6%	18	29.7%	11	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
100%	42	0%	0	4.8%	2	57.1%	24	38.1%	16	من 6 إلى 15 سنة	
100%	21	9.5%	2	23.8%	5	33.33	7	33.33%	7	أكثر من 15 سنة	
100%	100	6%	6	11%	11	49%	49	34%	34	المجموع	

يبين الجدول علاقة متغير الجنس مع مصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة في المؤسسة الاستشفائية حسب الذكور، وانطلاقا من الترتيب الأولي حيث سجلنا التخصص الدراسي احتل المرتبة الأولى ونسبة 46.7%، و ثم تليها المرتبة الثانية الخبرة المهنية بنسبة % 23.3، المرتبة الثالثة الاطلاع على البحوث والدراسات بنسبة % 16.7، وبالعودة الى المرتبة الأخيرة فسجلنا الدورات التكوينية بنسبة % 13.3.

اما بخصوص جنس الإناث لديهم نفس الترتيب مع الذكور ولكن بنسب مختلفة وهي كالتالي فقد احتل التخصص الدراسي المرتبة الأولى بنسبة 50 %، ثم الخبرة المهنية بنسبة 38.6 %، تلي بعدها الاطلاع على البحوث والدراسات بنسبة % 8.6، وجاءت في المرتبة وفي المرتبة الأخيرة الدورات التكوينية بنسبة % 2.9.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات في الجنس و بنسب متفاوتة بين كلا الجنسين قد احتلت المرتبة الأولى التخصص الدراسي عند كلاهما ، أما الخبرة المهنية فقد احتلت المرتبة الثانية عند الذكور و عند الإناث و لكن بنسب مختلفة بحيث انها عند الاناث اكبر من الذكور ، الاطلاع على البحوث والدراسات احتل المرتبة الثالثة عند الذكور نفس المرتبة عند الإناث، وفيما يخص النسب فهي مختلفة لصالح الذكور كما هو مبين أعلاه ، المرتبة الأخيرة نجد الدورات التكوينية هي أيضا على نفس الترتيب و لكن بنسب مختلفة وهي لصالح الذكور .

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) نرى أن حسب الترتيب الأولي حيث سجلنا التخصص الدراسي بنسبة 54.2 % . ثم تأتي الخبرة المهنية بنسبة 7.41 % وتليها المرتبة الثالثة الدورات التكوينية بنسبة % 4.2، وبعدها ليأتي في المرتبة الأخيرة الاطلاع على البحوث والدراسات بنسبة 0 % .

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41 الى 50 سنة) فإننا نجدهم قد أعطوا الأولوية الى التخصص الدراسي بنسبة 47.6 %، ثم تأتي الخبرة المهنية بنسبة 28.6 %

ومن ثم في المرتبة الثالثة الاطلاع على البحوث والدراسات بنسبة 19%، وتأتي وفي المرتبة الأخيرة نجد الدورات التكوينية نسبة 4.2 %

أما الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) فقد أعطت الأولوية الى التخصص الدراسي بنسبة 45.9 %، وبحيث تأتي في المرتبة الثانية الخبرة المهنية بنسبة 3% و 2.4% وفي المرتبة الثالثة كل من الاطلاع على البحوث والدراسات وكذلك الدورات التكوينية بنسبة 10.8 % وهي الأخيرة.

وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن التخصص الدراسي هي التي تحتب المرتبة الأولى بنسبة 50%، وتأتي في المرتبة الثانية الخبرة المهنية بنسبة 33.3%، وتليها في المرتبة الثالثة الاطلاع على البحوث والدراسات بنسبة 16.7% تليها و في الأخير نجد الدورات التكوينية أضعف نسبة 0%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الاقدمية المهنية فنرى أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أكثر من 15 سنة) قد أعطت الأولوية لكلا من الخبرة المهنية والتخصص الدراسي وتقدر نسبتهم ب 33.33 %، ثم تأتي في المرتبة الثانية الاطلاع على البحوث والدراسات بنسبة 23.8%، وفي الاخير نجد الدورات التكوينية نسبة 9.5% وهي اقل نسبة مسجلة.

وبخصوص الفئة الثانية (اقل من 5 سنوات)، قد احتلت المكانة الأولى التخصص الدراسي بنسبة 48.6 % ثم تليها الخبرة المهنية بنسبة 7.29 %، وفي الاخير نجد الاطلاع على البحوث والدراسات والدورات التكوينية لهما نفس النسبة 10.8%.

اما بالنسبة للفئة (من 6 الى 15 سنة) فقد اعطت الاولوية الى التخصص الدراسي بنسبة قدرت ب 57.1 %، ثم تليها المرتبة الثانية وتعود للخبرة المهنية بنسبة 38.1 % وتأتي بعدها الاطلاع على البحوث والدراسات في المرتبة الثالثة بنسبة 4.8% وفي الاخير نجد الدورات التكوينية بأضعف نسبة وهي 0%.

الجدول رقم 38: يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمة

المتغير	الاجابة		تقوية العلاقات بين العمال		المشاركة بين القرارات		تحسين صورة المؤسسة		توفير المعلومات اللازمة		توفير الوسيلة اللازمة		معالجة أسباب الأزمة		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
الجنس	ذكر	11	36.7%	4	13.3%	13	43.3%	2	6.7%	0	00%	0	00%	30	100%	
	أنثى	37	52.9%	7	10%	19	27.1%	4	5.7%	1	1.4%	2	2.9%	70	100%	
	المجموع	48	48%	11	11%	32	32%	6	6%	1	1%	2	2%	100	100%	
السن	من 21 إلى 30 سنة	16	43.2%	8	21.6%	10	27%	3	8.1%	00	00%	00	00%	37	100%	
	من 31 إلى 40 سنة	15	62.5%	1	4.2%	7	29.2%	0	0%	1	4.2%	00	00%	24	100%	
	من 41 إلى 50 سنة	9	42.9%	1	4.8%	7	33.3%	2	9.5%	0	00%	2	9.5%	21	100%	
	أكثر من 50	8	44.4%	1	5.6%	8	44.4%	1	5.6%	0	00%	0	00%	18	100%	
	المجموع	48	48%	11	11%	32	32%	6	6%	1	1%	2	2%	100	100%	
الأقدمية	اقل من 5 سنوات	17	45.9%	7	18.9%	10	27%	3	8.1%	0	0%	0	0%	37	100%	
	من 6 إلى 15 سنة	18	42.9%	3	7.1%	17	40.5%	1	2.4%	1	2.4%	2	4.8%	42	100%	
	اكثر من 15	13	61.9%	1	4.8%	5	23.8%	2	9.5%	0	0%	0	00%	21	100%	
	المجموع	48	48%	11	11%	32	32%	6	6%	1	1%	2	2%	100	100%	

يبين الجدول أعلاه علاقة متغير الجنس مع أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمات حسب الذكور ولقد جاء الترتيب الأولي حيث سجلنا تحسين صورة المؤسسة ونسبة 43.3%، ثم تقوية العلاقات بين العمال بنسبة 36.7%، المرتبة الثالثة المشاركة بين القرارات بنسبة 13.3%، ثم تليها توفير الوسيلة اللازمة بنسبة سجلت ب 6.7%، في المرتبة الأخيرة نجد كل من معالجة أسباب الأزمة وتوفير الوسيلة اللازمة بنسبة 0%.

أما بخصوص جنس الإناث قد احتلت تقوية العلاقات بين العمال المرتبة الأولى بنسبة 52.9%، ومن ثم سجلنا تحسين صورة المؤسسة بنسبة 27.1%، وتلي بعدها المشاركة بين القرارات بنسبة 10%، وجاءت في المرتبة الرابعة توفير المعلومات اللازمة بنسبة 5.7%، ثم وفي المرتبة ما قبل الأخيرة نجد معالجة أسباب الازمة بنسبة 2.9% ثم في الأخير كأقل نسبة مسجلة هي 1.4%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فنسبة تحسين صورة المؤسسة قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور و المرتبة الثانية عند الإناث، أما تقوية العلاقات بين العمال قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور و المرتبة الأولى عند الإناث ، تحسين الصورة المؤسسة احتل المرتبة الثالثة عند الذكور و نفس المرتبة عند الإناث، وفيما يخص معالجة أسباب الأزمة و توفير الوسيلة اللازمة الأخيرة عند الذكور ، أما عند الاناث فاحتلت المشاركة بين القرارات المرتبة الثالثة و نجد أسباب الازمة في المرتبة الرابعة و في المرتبة الأخيرة معالجة أسباب الازمة .

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 21 الى 30) نرى أنحسب الترتيب الأولي حيث سجلنا تقوية العلاقات بين العمال تليها نسبة 43.2%، ثم يأتي تحسين صورة المؤسسة بنسبة 27%، وليأتي في المرتبة الثالثة المشاركة في القرارات بنسبة 21.6%، وفي المرتبة الرابعة توفير المعلومات اللازمة بنسبة 3%، وأما في المرتبة الأخيرة توفير الوسائل الاتصال اللازمة ومعالجة أسباب الازمة بنسبة معدومة 0%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41 إلى 50 سنة) فإننا نجدهم قد تقوية العلاقات بين العمال بنسبة 42.9%، ثم يأتي تحسين صورة المؤسسة بنسبة 33.3% ثم في المرتبة الثالثة توفير المعلومات اللازمة ومعالجة أسباب الازمة بنسبة 9.5%، وتأتي المشاركة في القرارات بنسبة 4.8%، وفي المرتبة الأخيرة نجد توفير الوسائل الاتصال اللازمة بنسبة معدومة 0%.

أما الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) فقد أعطت الأولوية لتقوية العلاقات بين العمال بنسبة 62.5%، ولتأتي تحسين الصورة بنسبة 29.2%، وفي المرتبة الثالثة نجد توفير الوسائل الاتصال اللازمة بنسبة 4.2% ثم في الأخير تأتي معالجة أسباب الازمة وتوفير المعلومات اللازمة بنسبة معدومة 0%.

وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن تقوية العلاقات بين العمال وتحسين الصورة هما الأولى بنسبة 44.4%، وتأتي في المرتبة الثانية توفير المعلومات اللازمة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 5.6 بالمئة وفي الأخير نجد أضعف نسبة كل من توفير وسائل الاتصال اللازمة ومعالجة أسباب الازمة بنسبة 0%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الاقدمية المهنية بترتيب الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أكثر من 15 سنة) قد أعطت الأولوية لتقوية العلاقات بين العمال بنسبة 61.9% بالمئة ثم تأتي في المرتبة الثانية تحسين صورة المؤسسة بنسبة 23.8% وفي المرتبة الثالثة تليها توفير المعلومات اللازمة بنسبة 9.5%، وبعدها المشاركة في القرارات بنسبة 4.8%، وفي الأخير نجد توفير وسائل الاتصال اللازمة ومعالجة أسباب الازمة بنسبة 0% وهي معدومة. وبخصوص الفئة الثانية و التي تتراوح خبرتها (اقل من 5 سنوات)، قد احتلت تقوية العلاقات بين العمال المرتبة الأولى بنسبة 45.9%، وتليها مباشرة تحسين صورة المؤسسة بنسبة 27%، ثم المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 18.9%، وبعدها توفير المعلومات بنسبة 8.1% و في المرتبة الأخيرة توفير وسائل الاتصال اللازمة و معالجة الازمة بنسبة 0% .

و بالنسبة الى الفئة (من 6 الى 15 سنة) فقد احتلت المرتبة الأولى لتقوية العلاقات العامة بين العمال بنسبة 42.9%، وبعدها المرتبة الثانية لتحسين صورة المؤسسة بنسبة 40.5%، و المرتبة الثالثة لصالح المشاركة في القرارات بنسبة 7.1%، و في المرتبة الرابعة معالجة الازمة بنسبة 4.8%، و في الأخير نفس الترتيب بالنسبة لتوفير المعلومات اللازمة و كذا توفير الوسائل الاتصالية اللازمة بنسبة 2.4%.

الجدول رقم 39: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم المواقف المناسبة لمواجهة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد"

المجموع	اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها		دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة		السيطرة على حركة الازمة		تامين وحماية العناصر الأخرى للكيان الازموي		وفق التدهور والخسائر		الإجابة المتغير		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	30	6.7%	2	40%	12	23.3%	7	6.7%	2	23.3%	7	ذكر	الجنس
100%	70	10.0%	7	14.3%	10	20.0%	14	18.6%	13	37.1%	26	أنثى	
100%	100	9%	9	22%	22	21%	21	15%	15	33%	33	المجموع	
100%	37	5.4%	2	8.1%	3	29.7%	11	29.7%	11	27.0%	10	من 21-30 سنة	السن
100%	24	4.2%	1	25.0%	6	20.8%	5	4.2%	1	45.8%	11	من 31-40 سنة	
100%	21	19.0%	4	28.6%	6	9.5%	2	4.8%	1	38.1%	8	من 41-50 سنة	
100%	18	11.1%	2	38.8%	7	16.7%	3	11.1%	2	22.2%	4	أكبر من 50	
100%	100	9%	9	22%	22	21%	21	15%	15	33%	33	المجموع	
100%	37	8.1%	3	5.4%	2	29.7%	11	27.0%	10	29.7%	11	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
100%	42	9.5%	4	38.1%	16	14.3%	6	4.8%	2	33.3%	14	من 6 إلى 15 سنة	
100%	21	9.5%	2	19.0%	4	19.0%	4	14.3%	3	38.1%	8	أكثر من 15 سنة	
100%	100	9%	9	22%	22	21%	21	15%	15	33%	33	المجموع	

يبين الجدول علاقة متغير الجنس مع المواقف المناسبة لمواجهة أزمة كورونا في المؤسسة وحسب الذكور فالترتيب الأولي سجلنا فيه انا المرتبة الأولى أعطيت الدراسة الأسباب والعوامل التي أدت الى الازمة بنسبة 40%، وفي المرتبة الثانية يأتي وفق التدهور والخسائر بالإضافة الى السيطرة على حركة الازمة بنسبة قدرت ب 23.3%، ثم المرتبة الأخيرة لتأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي بالإضافة الى اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها سجلت نفس النسبة 6.7%.

أما بخصوص جنس الإناث قد احتلت وفق التدهور و الخسائر المرتبة الأولى بنسبة 37.1%، و ثم السيطرة على حركة الازمة بنسبة 20%، ومن ثم تلي بعدها تأمين و حماية العناصر الأخرى للكيان الازموي بنسبة 18.6%، وجاءت في المرتبة الرابعة دراسات الأسباب و العوامل التي أدت للازمة بنسبة 14.3%، ثم وفي المرتبة الأخيرة اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة 6.7%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فبنسبة وفق لا التدهور و الخسائر قد احتلت المرتبة الاولى عند الذكور و المرتبة الأولى ايضا عند الإناث، أما دراسات الأسباب و العوامل التي أدت للازمة قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور و المرتبة الرابعة عند الإناث ، و حماية العناصر الأخرى للكيان الازموي و اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها احتل المرتبة الثالثة عند الذكور و المرتبة الرابعة عند الإناث الثالثة و الرابعة.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) نرى أنحسب الترتيب الأولي حيث سجلنا اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة 45.8%، ثم تأتي دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة بنسبة 25.0%، وبعدها في المرتبة الثالثة السيطرة على حركة الازمة 20.8% ليأتي في المرتبة الأخيرة اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها وكذلك تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي بنسبة متساوية 4.2%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41 إلى 50 سنة) فإننا نجدهم قد أعطوا الأولوية لوقف التدهور والخسائر بنسبة 38.1%، ثم يأتي المرتبة الثانية لصالح دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة بنسبة 28.6%، و ثم في المرتبة الثالثة اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة 19%، وفي المرتبة الرابعة السيطرة على حركة الازمة بنسبة 9.5%، وفي المرتبة الأخيرة نجد تأمين وحماية العناصر الأخرى للكيان الازموي نسبة 4.2%.

أما الفئة العمرية التي تتراوح (من 21 إلى 30 سنة) فقد أعطت الأولوية الى تأمين و حماية العناصر الأخرى للكيان الازموي ومعها بنفس الترتيب السيطرة على حركة الازمة بنسبة 29.7%، و في المرتبة الثانية احتلتها وقف التدهور و الخسائر بنسبة 27%، و تأتي دراسات الأسباب و العوامل التي أدت للازمة بنسبة 8.1% و في الأخير تأتي اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة 5.4%.

وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة هي الأولى بنسبة 38.9%، وتأتي في المرتبة الثانية وفق لا التدهور والخسائر بنسبة 22.2%، وبعدها تليها في المرتبة الثالثة السيطرة على حركة الازمة بنسبة 16.7%، وفي الأخير نجد أضعف نسبة لكلتا من تأمين وحماية العناصر الأخرى للكيان الازموي واتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة 11.1%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الاقدمية المهنية فنرى أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أكثر من 15 سنة) قد أعطت الأولوية وفق لا التدهور والخسائر بنسبة 38.1% ثم تأتي في المرتبة الثانية دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة ومعها السيطرة على حركة الازمة بنفس المرتبة والنسبة المقدر ب 19%، ونجد المرتبة الثالثة لتأمين وحماية العناصر الأخرى للكيان الازموي نسبة 14.3%، وتليها اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة أقل هي 9.5%.

وبخصوص الفئة الثانية والتي تتراوح خبرتها (اقل من 5 سنوات) فأعطيت المرتبة الأولى الى كل من السيطرة على حركة الازمة ووفق التدهور والخسائر بنسبة %29.7، ثم تأتي في المرتبة الثانية تامين و حماية العناصر الأخرى للكيان الازموي بنسبة%27 ، والمرتبة الثالثة اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة%8.1 ، في الأخير نذكر انا دراسات الأسباب و العوامل التي أدت للازمة هي اقل نسبة تقدر ب %5.4.

وبالعودة الى الفئة الثالثة والأخير والتي تتراوح اقدميتهم في المهنة (من 6 الى 15) أعطوا المرتبة الأولى لدراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة بنسبة %38.1، والمرتبة الثانية علقت على وقف التدهور بنسبة %33.3، واما الانتقال الى المرتبة الثالثة السيطرة على حركة الازمة مثلت بنسبة %14.3، والمرتبة الرابعة كانت ل اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها بنسبة %9.5، وفي الأخير نذكر المرتبة المتحصل على اقل نسبة تامين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي بنسبة %4.8.

أكثر من 15 سنة نلاحظ بان افراد العينة قد احلو الأهمية لوقف التدهور والخسائر ثم تأتي بعدها مباشرة السيطرة على حركة الازمة ودراسات الأسباب والعوامل التي أدت للازمة ثم تامين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي وفي الأخير نجد اتخاذ القرارات الوقائية لمنع تكرارها.

الجدول رقم 40: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق الحديثة للتعامل مع الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "تدير محمد"

المجموع	تفريغ من		طريقة ازالة وتحويل مسارها		طريقة تفتيت الازمة		طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة		طريقة فريق العمل		الإجابة المتغير		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	30	6.7%	2	40%	12	3.3%	1	3.3%	1	46.7%	14	ذكر	الجنس
100%	70	4.3%	3	21.4%	15	8.6%	6	11.4%	8	54.3%	38	أنثى	
100%	100	5%	5	27%	27	7%	7	9%	9	52%	52	المجموع	
100%	37	5.4%	2	32.4	12	5.4%	2	5.4%	2	51.4%	19	من 21-30 سنة	السن
100%	24	4.2%	1	12.5%	3	12.5%	3	3.8%	2	62.5%	15	من 31-40 سنة	
100%	21	4.8%	1	33.3%	7	4.8%	1	14.3%	3	42.9%	9	من 41-50 سنة	
100%	18	5.6%	1	27.8%	5	5.6%	1	11.1	2	50%	9	اكبر من 50	
100%	100	5%	5	27%	27	7%	7	9%	9	52%	52	المجموع	
100%	37	5.4%	2	26.2%	11	5.4%	2	8.1%	3	51.4%	19	اقل من 5 سنوات	الأقدمية
100%	42	4.8%	2	26.2%	11	9.5%	4	7.1%	3	52.4%	22	من 6الى 15 سنة	
100%	21	4.8%	1	23.8%	5	4.8%	1	14.3%	3	52.4	11	اكثر من 15 سنة	
100%	100	5%	5	27%	27	7%	7	9%	9	52%	52	المجموع	

يبين الجدول علاقة متغير الجنس والطريقة الحديثة في التعامل مع الازمة في المؤسسة حسب الذكور فالترتيب الأولي حيث سجلنا طريقة فريق العمل ونسبة 46.7%، هذا يعني أن هذه الطريقة طرقة فريق العمل هي الأهم من جهة نظر الذكور، ومن ثم طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 40%، وبعدها المرتبة الثالثة نجد طريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة 6.7%، في المرتبة الأخيرة نجد كل من طريقة تفتيت الازمة وطريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة بنسبة 3.3%.

أما بخصوص جنس الإناث قد احتلت المكانة الأولوية طريقة فريق العمل بنسبة 54.3% ثم تليها طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 21.4%، ومن بعدها طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة المرتبة الثالثة بنسبة 11.4%، وجاءت في المرتبة الرابعة طريقة تفتيت الازمة بنسبة 8.6%، ثم وفي المرتبة الأخيرة طريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة 4.3%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فبنسبة المكانة الأولوية طريقة فريق العمل قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور و عند الإناث، أما طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور و عند الإناث ، نجد طريقة تفريغ الازمة من مضمونها احتل المرتبة الثالثة عند الذكور و المرتبة الأخيرة عند الإناث، وفيما يخص كل من كل من طريقة تفتيت الازمة و طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة فاحتلت المرتبة الأخيرة عندا الذكور، اما عندا الاناث احتلت المرتبة الثالثة طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة و المرتبة الرابعة طريقة تفتيت الازمة ، أما في الأخير نجد طريقة تفريغ الازمة من مضمونها.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة) نرى أنحسب الترتيب الأولي حيث سجلنا طريقة فريق العمل بنسبة 62.5% ، و المرتبة الثانية احتلتها طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها وطريقة تفتيت الازمة بنسبة 12.5%، و ثم

ليأتي في المرتبة الثالثة طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة بنسبة 8.3% وتأتي طريقة تفريغ الازمة من مضمونها في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.2%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41 إلى 50 سنة) فإننا نجدهم أعطوا الأولوية إلى طريقة فريق العمل بنسبة 42.9%، ثم يأتي مكان المرتبة الثانية عند طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 33.3%، ثم في المرتبة الثالثة طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة بنسبة 14.3%، وفي المرتبة الأخيرة نجد طريقة تفتيت الازمة وطريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة 4.8%.

أما الفئة العمرية التي تتراوح (من 21 إلى 30 سنة) فقد أعطت الأولوية لطريقة فريق العمل بنسبة 51.4%، وانتقالا بعدها إلى المرتبة الثانية لتأتي طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 32.4% و في الأخير تأتي كل من طريقة تفتيت الازمة و طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة و طريقة تفريغ الازمة من مضمونها كلها بنفس الترتيب و كذا نفس النسبة حيث سجلت بنسبة 5.4%.

وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أكبر من 50 سنة) فإنها صرحت بأن طريقة فريق العمل هي الأولى بنسبة 50%، وتأتي في المرتبة الثانية طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 27.8%، وتليها في المرتبة الثالثة طريقة المشاركة الديمقراطية بنسبة 11.1%، وفي الأخير نجد أضعفها ترتيباً ونسبة طريقة تفتيت الازمة وطريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة 5.6%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الاقدمية المهنية بترتيب بالوسيلة المناسبة للتواصل، فنرى أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أكثر من 15 سنة) قد أعطت الأولوية إلى طريقة فريق العمل بنسبة 52.4%، و ثم تأتي في المرتبة الثانية طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 23.8%، وفي المرتبة الثالثة احتلت طريقة المشاركة الديمقراطية بنسبة 14.3%، وتليها المرتبة الرابعة والأخير طريقة تفتيت الازمة ومعها طريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة 4.8%.

وبخصوص الفئة الثانية والتي تتراوح خبرتها (أقل من 5 سنوات)، قد احتلت طريقة فريق العمل بنسبة 51.4%، التي المرحلة تليها مباشرة هي طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 29.7%، و ثم المرحلة الثالثة طريقة المشاركة الديمقراطية بنسبة 8.1%، وأخيرا طريقة تفريغ الازمة من مضمونها وطريقة تفتيت الازمة بنسبة 5.4%.

والفئة الثالثة (من 6 الى 15 سنة) فاعطوا الأولوية الى طريقة فريق العمل بنسبة 52.4%، والمرتبة الثانية اخذتها طريقة احتواء الازمة وتحويل مسارها بنسبة 26.2%، ومن ثم المرتبة الثالثة احتلتها طريقة تفتيت الازمة بنسبة 9.5%، و المرتبة الرابعة طريقة المشاركة الديمقراطية مع الازمة بنسبة 7.1%، وفي الأخير نذكر طريقة تفريغ الازمة من مضمونها بنسبة ضئيلة تقدر ب 4.8%.

الجدول رقم 41: يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع الخطوات المهمة لإدارة الازمة استراتيجيا على مستوى المستشفى

المجموع	تعداد الموارد الإعلامية مسبقا		تشكيل فريق ومركز إدارة الازمة		بناء سمعة قوية للمؤسسة		بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة		تحديد مدخل لإدارة الازمة		الإجابة المتغير		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	100%	3.3%	1	1	3.3%	20	66.7%	3	10.0%	5	16.7%	5	الجنس ذكر
100%	70	7.1%	5	9	12.9%	26	37.1%	19	27.1%	11	15.7%	11	أنثى
100%	100	6.0%	6	10	10.0%	46	46.0%	22	22.0%	16	16.0%	16	المجموع
100%	37	10.8%	4	5	13.5%	12	32.4%	12	32.4%	4	10.8%	4	من 21-30 سنة
100%	24	0%	0	3	12.5%	9	37.4%	4	16.7%	8	33.3%	8	من 31-40 سنة
100%	21	0%	0	1	4.8%	13	61.9%	4	19.0%	3	14.3%	3	من 41-50 سنة
100%	18	11.1%	2	1	5.6%	12	66.7%	2	11.1%	1	5.6%	1	أكبر من 50
100%	100	6%	6	10	10.0%	46	46.0%	22	22.0%	16	16.0%	16	المجموع
100%	37	8.1%	3	5	13.5%	12	32.4%	11	29.7%	6	16.2%	6	الأقدمية أقل من 5 سنوات
100%	42	2.4%	1	4	9.5%	23	54.8%	8	19%	6	14.3%	6	من 6 إلى 15 سنة
100%	21	9.5%	2	1	4.8%	11	52.4%	3	14.3%	4	19%	4	أكثر من 15 سنة
100%	100	6%	6	10	10%	46	46%	22	22%	16	16%	16	المجموع

يبين الجدول علاقة متغير الجنس مع الخطوة المهمة لإدارة الازمة استراتيجيات داخل المؤسسة بحسب الذكور ونظرا للترتيب الأولي حسب الذي سجلنا بناء سمعة قوية للمؤسسة نسبة 66.7%، هذا يعني أن السمعة القوية والجيدة في نظر الذكور هي الأهم، ثم تحديد مدخل لإدارة الازمة بنسبة 16.7%، المرتبة الثالثة نجد بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 10.0% في المرتبة الأخيرة تشكيل فريق و مركز إدارة الازمة وتعداد الأمور الإعلامية مسبقا بنسبة 3.3%.

أما بخصوص جنس الإناث فكان الترتيب على النحو التالي اولا تحديد مدخل لإدارة الازمة بنسبة 37.1%، ثانيا بناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 27.1% ثالثا بناء نظام و ميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 15.7%، رابعا تشكيل فريق و مركز إدارة الازمة بنسبة 12.9% وفي الاخير تعداد الأمور الإعلامية مسبقا 7.1%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بين كلا الجنسين فبنسبة سجلنا بناء سمعة قوية للمؤسسة قد احتلت المرتبة الاولى عند الذكور و المرتبة الثانية عند الإناث، أما تحديد مدخل لإدارة الازمة قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور و المرتبة الاولى عند الإناث ، نجد بناء نظام و ميكانيزم للشعور بالأزمة احتل المرتبة الثالثة عند الذكور و عند الإناث، وفيما يخص تشكيل فريق و مركز إدارة الازمة و تعداد الأمور الإعلامية مسبقا ، فقد احتلت المرتبة الأخيرة عند الذكور اما عند الاناث تشكيل فريق عمل المرتبة الرابعة و تعداد الأمور الإعلامية المرتبة الخامسة .

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية بين لفئة العمرية (من 31-40 سنة) نرى أنحسب الترتيب الأولي حيث سجلنا بناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 37.5% تليها تحديد مدخل لا دارة الازمة بنسبة 33.3%، ثم يأتي بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة ليأتي أيضا تشكيل فريق ومركز إدارة الازمة بنسبة 12.5% في المرتبة الأخيرة تعداد الأمور الإعلامية مسبقا بنسبة 0.0%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41-50 سنة) فإننا نجدهم قد اولو الترتيب الأولي حيث سجلنا بناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 61.9%، ثم يأتي بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 19.0%، تليها تحديد مدخل لإدارة الأزمة بنسبة 14.3% ليأتي أيضا تشكيل فريق ومركز إدارة الأزمة بنسبة 4.8% في المرتبة الأخيرة تعداد الأمور الإعلامية مسبقا بنسبة 0.0%.

أما الفئة العمرية التي تتراوح (من 21-30 سنة) فقد أعطت الأولوية لبناء سمعة قوية للمؤسسة وبناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 32.4% ليأتي أيضا تشكيل فريق ومركز إدارة الأزمة بنسبة 13.5%، المرتبة الأخيرة تليها تحديد مدخل لإدارة الأزمة وتعداد الأمور الإعلامية مسبقا بنسبة 10.8%.

و إذا ما عدنا إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن الأولي هي بناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 66.7%، تليها بناء نظام و ميكانيزم للشعور بالأزمة و تعداد الأمور الإعلامية مسبقا 11.1%، ثم يأتي بنسبة ليأتي أيضا تشكيل فريق و مركز إدارة الأزمة بنسبة 12.5% في المرتبة الأخيرة تحديد مدخل لإدارة الأزمة وبناء نظام و ميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 5.6%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الاقدمية المهنية بترتيب ما هي الوسيلة المناسبة للتواصل، نرى أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية ما بين (اكثر من 15 سنة) قد أعطت الأولوية لبناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 54.8% ثم تأتي في المرتبة الثانية بناء نظام و ميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 19.0% و في المرتبة الثالثة تحديد مدخل لإدارة الأزمة بنسبة 14.3% تليها نسبة 9.5% و تعود تشكيل فريق و مركز إدارة الأزمة و في الأخير نجد تعداد الأمور الإعلامية مسبقا نسبة 2.4% وهي اضعف نسبة.

وبخصوص الفئة الثانية والتي تتراوح خبرتها (اقل من 5 سنوات)، قد احتلت لبناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 32.4% ثم تأتي في المرتبة الثانية بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 29.7% وفي المرتبة الثالثة تحديد مدخل لإدارة الأزمة بنسبة 16.2%

تليها نسبة 13.5% وتعود تشكيل فريق ومركز إدارة الازمة وفي الأخير نجد تعداد الأمور الإعلامية مسبقا نسبة 8.1% وهي أضعف نسبة.

وبخصوص الفئة الثانية والتي تتراوح خبرتها (من 6 الى 15 سنة)، قد احتلت لبناء سمعة قوية للمؤسسة بنسبة 52.4% ثم تأتي في المرتبة الثانية تحديد مدخل لإدارة الازمة بنسبة 19.0% وفي المرتبة الثالثة بناء نظام و ميكانيزم للشعور بالأزمة بنسبة 14.3% تليها نسبة 4.8% و تعود تشكيل فريق و مركز إدارة الازمة و في الأخير نجد تعداد الأمور الإعلامية مسبقا نسبة 9.5% وهي اضعف نسبة.

الجدول رقم 42: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم المراحل المهمة لإدارة الازمات من خلال الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المؤسسة

المجموع	مرحلة التعليم		مرحلة استعادة النشاط		مرحلة الحد من الانتشار الازمة		مرحلة المنع والاستعداد		مرحلة تحليل إشارة الإنذار		الإجابة المتغير		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	30	10%	3	3.3%	1	56.7%	17	3.3%	1	26.7%	8	ذكر	الجنس
100%	70	15.7%	11	4.3%	3	38.6	27	7.1%	5	34.3%	24	أنثى	
100%	100	14%	14	4%	4	44%	44	6%	6	32%	32	المجموع	
100%	37	21.6%	8	10.8%	4	29.7%	11	12.5%	3	29.7%	11	من 21-30 سنة	السن
100%	24	25%	6	0%	0	29.2%	7	12.5%	3	33.3%	8	من 31-40 سنة	
100%	21	0%	0	0%	0	57.1%	12	0%	0	42.9%	9	من 41-50 سنة	
100%	18	0%	0	0%	0	77.8%	14	0%	0	22%	4	أكبر من 50	
100%	100	14%	14	4%	4	44%	44	6%	6	32%	32	المجموع	
100%	37	24.3%	9	8.1%	3	27%	10	8.1%	3	32.4%	12	أقل من 5 سنوات	المستوى
100%	42	7.1%	3	2.4%	1	50%	21	7.1%	3	33.3%	14	من 6 الى 15 سنة	
100%	21	9.5%	2	0%	0	61.9%	13	0%	0	28.6%	6	أكثر من 15 سنة	
100%	100	14%	14	4%	4	44%	44	6%	6	32%	32	المجموع	

يبين الجدول علاقة متغير الجنس بالوسيلة المناسبة للتواصل حسب الذكور حسب الترتيب الأولي حيث سجلنا لمرحلة الحد من انتشار الحد من الازمة ونسبة 56.7%، ثم تليها مرحلة تحليل إشارة الإنذار بنسبة 26.7%، المرتبة الثالثة مرحلة التعلم بنسبة 10% في المرتبة الأخيرة نجد كل مرحلة المنع والاستعداد ومرحلة استعادة النشاط بنسبة 3.3%.

اما بخصوص جنس الإناث قد احتلت أيضا لمرحلة الحد من انتشار الحد من الازمة بنسبة 38.7% لمرحلة الحد من انتشار الحد من الازمة %، ثم تليها مرحلة تحليل إشارة الإنذار بنسبة 34.3%، تلي بعدها مرحلة التعلم بنسبة 15.7%، وجاءت في المرتبة الرابعة الاستعداد ومرحلة استعادة بنسبة 7.1%، ثم وفي المرتبة الأخيرة مرحلة المنع والاستعداد بنسبة 4.3%.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج الفروقات بعض الشيء بين كلا الجنسين فبنسبة لمرحلة الحد من انتشار الحد من الازمة قد احتلت المرتبة الأولى عند الذكور ونفس المرتبة عند الإناث، أما مرحلة تحليل إشارة الإنذار قد احتل المرتبة الثانية عند الذكور و عند الإناث ، و مرحلة التعلم احتل المرتبة الثالثة عند الذكور و عند الإناث، وفيما يخص نجد كل مرحلة المنع و الاستعداد و مرحلة استعادة النشاط نفس المرتبة و هي الأخيرة عندا الذكور ، اما عند الاناث فاحتلت نجد كل مرحلة المنع و الاستعداد المرتبة الرابعة و مرحلة استعادة النشاط احتلت المرتبة الرابعة و المرتبة الأخيرة مرحلة المنع و الاستعداد.

وبخصوص علاقة متغير السن فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية بين لفئة العمرية (من 31-40 سنة) نرى أن حسب الترتيب الأولي حيث سجلنا مرحلة تحليل إشارة الإنذار بنسبة 32.4%، ثم تأتي مرحلة الحد من انتشار الازمة بنسبة 33.3% في المرتبة الثالثة مرحلة التعليم بنسبة 25% ثم في المرتبة الرابعة نجد مرحلة النمو الاستعداد بنسبة 2.4% ليأتي في المرتبة الأخيرة مرحلة استعادة النشاط بنسبة 0%.

وإذا ما انتقلنا إلى الفئة التي تتراوح أعمارها (من 41-50 سنة) فإننا نجدهم قد أعطوا الأولوية لمرحلة الحد من انتشار الازمة، بنسبة 57.1%، ثم يأتي مرحلة تحليل إشارة الإنذار

بنسبة 42.9% ثم في المرتبة الثالثة والأخيرة كل من مرحلة المنع والاستعداد ومرحلة استعادة النشاط ومرحلة التعلم بنسبة معدومة هي 0%.

أما الفئة العمرية التي تتراوح (من 21-30 سنة) فقد أعطت الأولوية لكل من مرحلو تحليل إشارة الإنذار ومرحلة الحد من انتشار الازمة بنسبة 50% لتأتي في المرتبة الثانية مرحلة التعلم بنسبة 24.3% وفي المرتبة الثالثة ومرحلة استعادة النشاط بنسبة 7.1% ثم تأتي في المرتبة الرابعة مرحلة المنع والاستعداد بنسبة 0%.

وإذا ما عدنا إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها (أكبر من 50) فإنها صرحت بأن مرحلة الحد من انتشار الازمة هي الأولى بنسبة 77.8% وتأتي في المرتبة الثانية مرحلة تحليل إشارة الإنذار بنسبة 32% وتليها في المرتبة الثالثة مرحلة المنع والاستعداد وكل مرحلة التعلم ومرحلة استعادة النشاط بنسبة 0%.

أما بالنسبة لعلاقة متغير الأقدمية المهنية بترتيب ما هي الوسيلة المناسبة للتواصل، نرى أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أكثر من 15 سنة) فقد أعطت الأولوية لكل من مرحلو تحليل إشارة الإنذار ومرحلة الحد من انتشار الازمة بنسبة 29.7%. لتأتي في المرتبة الثانية مرحلة التعلم بنسبة 21.6% وفي المرتبة الثالثة ومرحلة استعادة النشاط بنسبة 10.8% ثم تأتي في المرتبة الرابعة مرحلة المنع والاستعداد بنسبة 8.1%.

وبخصوص الفئة الثانية والتي تتراوح خبرتها (اقل من 5 سنوات) فقد أعطت الأولوية لكل من مرحلو تحليل إشارة الإنذار ومرحلة الحد من انتشار الازمة بنسبة 29.7%. لتأتي في المرتبة الثانية مرحلة التعلم بنسبة 21.6% وفي المرتبة الثالثة ومرحلة استعادة النشاط بنسبة 10.8% ثم تأتي في المرتبة الرابعة مرحلة المنع والاستعداد بنسبة 8.1%.

فقد أعطت الأولوية لكل من مرحلو تحليل إشارة الإنذار ومرحلة الحد من انتشار الازمة بنسبة 29.7%. لتأتي في المرتبة الثانية مرحلة التعلم بنسبة 21.6% و في المرتبة الثالثة و مرحلة استعادة النشاط بنسبة 10.8% ثم تأتي في المرتبة الرابعة مرحلة المنع و الاستعداد بنسبة 8.1%.

النتائج الجزئية:

على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ انتقاء موضوع الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات في المؤسسة إلى غاية جمع و كتابة البيانات وإلى آخر عملية وهي إخراج هذا العمل، ولاسيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تعد كمحاولة لجمع مختلف المعلومات و المعطيات المتوفرة للوصول إلى إدراك مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في إدارة و تسيير الازمة داخل المؤسسة الاستشفائية، وهذه الدراسة كذلك محاولة للمزج بين أكثر من متغيرات: الاستراتيجية، الاتصال، الازمات، المؤسسة، وتلم بين عدة تخصصات، وحاولنا قدر المستطاع البحث في خفايا الموضوع لأنه نوعا ما حساس لكون المتغيرات خاصة الاستراتيجية الاتصالية و إدارة الازمات تميل إلى السرية بالنسبة إلى المؤسسات ككل.

واتبعنا نهجا علميا يمكننا من الوصول إلى الكشف عن تلك الخفايا، وبعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، ومن خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على مفردات الدراسة، وملاحظة مختلف الجوانب استخلصنا مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ انتقاء موضوع الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات في المؤسسة إلى غاية جمع و كتابة البيانات وإلى آخر عملية وهي إخراج هذا العمل، ولاسيما في الجانب الميداني، إلا أن هذه الدراسة تعد كمحاولة لجمع مختلف المعلومات و المعطيات المتوفرة للوصول إلى إدراك مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في إدارة و تسيير الازمة داخل المؤسسة الاستشفائية، وهذه الدراسة كذلك محاولة للمزج بين أكثر من متغيرات: الاستراتيجية، الاتصال، الازمات، المؤسسة، وتلم بين عدة تخصصات، وحاولنا قدر المستطاع البحث في خفايا الموضوع لأنه نوعا ما حساس لكون المتغيرات خاصة الاستراتيجية الاتصالية و إدارة الازمات تميل إلى السرية بالنسبة إلى المؤسسات ككل.

واتبعنا نهجا علميا يمكننا من الوصول الى الكشف عن تلك الخفايا، وبعد تحليلنا لدراسة الجانب التطبيقي داخل المؤسسة، ومن خلال نتائج الاستمارة التي طرحناها على مفردات الدراسة، وملاحظة مختلف الجوانب استخلصنا مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

1 - أهداف المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيوي وزو أثناء التخطيط للاتصال

يعتبر الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها وهو ما أدلى به الموظفون بنسبة 49% حيث تعتبر أكبر نسبة من الأهداف الأخرى أثناء التخطيط للاتصال. وبالنسبة إلى الأهداف الأخرى لم تحظى بدرجة من الدعم والتأييد.

أبرزت الدراسة أن تكوين صورة ايجابية للمؤسسة قد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 27% وهذا من أجل الحفاظ على مكانتها داخل البيئة التي تحيط بالمؤسسة لكي لا تتزلزل مكانتها بالنسبة إلى جمهورها.

حسب الجنس:

كشفت الدراسة أن فئة الإناث قد وضعت الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها في المرتبة الأولى بنسبة 57.1%، وهذا يدل أن الأولوية قد منحت إلى أهمية اداء الوظيفة أو المهنة التي يمارسونها داخل المؤسسة لكون المؤسسة خدماتية وتسعى دائما إلى تقديم أحسن الظروف للملائمة لجمهورها.

وقد جاءت تكوين صورة ايجابية للمؤسسة المرتبة الثانية بنسبة 20%، وذلك من خلال الاعتماد على مختلف الطرق والوسائل لخلق صورة ايجابية وتقديم أحسن نظرة على المؤسسة.

أما بالنسبة إلى الذكور فقط كان خلاف ما صرحت به الإناث فكانت المرتبة الأولى لتكوين صورة ايجابية للمؤسسة بنسبة 43.3%، وهذا لما له أهمية على بقاء المؤسسة ناشطة وضمنت مكانتها و النظرة التي يحيطها لجمهورها لهذه المؤسسة تجعلها تبقى على قيد الحياة و الاستمرارية الدائمة.

حسب السن:

كشفت الدراسة أن الفئة التي يتراوح عمرها ما بين (من 31 إلى 40 سنة) قد أعطت الأولوية إلى الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة 54.2%. أما بالنسبة إلى الفئة الثانية والتي يتراوح عمرها من (41 إلى 50 سنة) قد احتل فيها الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة 52.4%، أما الفئة العمرية من (21 إلى 30 سنة) قد أعطت الأولوية للرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة 51.4%، في حيث وضعت الفئة العمرية أكبر من 50 سنة في المرتبة الأولى تكوين صورة إيجابية للمؤسسة بنسبة 44.4%.

حسب الأقدمية

كشفت الدراسة أن كل الفئات المتعلقة بالخبرة المهنية قد وضعت الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها في المرتبة الأولى و لكن بنسبة مختلفة و هي على النحو التالي:

أكبر من 15 سنة نسبتها 52.4%

أقل من 5 سنوات نسبتها 48.6%

من 6 إلى 15 سنة نسبتها 47.6%

و قد كانت المرتبة الثانية لرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها بنسبة 30%.

2 - الوسيلة المناسبة للتواصل بين الموظفين

يكتسي الهاتف الثابت أهمية كبيرة في مؤسسة البحث باعتباره الوسيلة المناسبة للتواصل بين الموظفين في المؤسسة وهو ما عبرت عنه بنسبة 28%.

أبرزت الدراسة أن الموقع الإلكتروني قد احتل المرتبة الثانية بنسبة 52 وهذا لسهولة المعاملات والاجراءات والتواصل فيما بينهم بشكل أكثر رسمي وكذلك لسهولة إرسال المعاملات عبر الموقع وارسال كذلك مثلا وثائق وبيانات أو حتى استقبال ملفات فيما بينهم.

حسب الجنس

كشفت الدراسة أن فئة الذكور قد وضعوا الأنترنت في المرتبة الأولى بنسبة 33.3%، و هذا ما يدل على أنهم أكثر استخداما للتكنولوجيا و مواكبة التطور الحاصل في هذا العصر تكون فورية و انية.

وقد جاءت كل من الهاتف الثابت والمواقع الالكترونية في نفس المرتبة يحتل كلاهما المرتبة الثانية وبنفس النسبة 30%. و ذلك من خلال أن الهاتف الثابت يسهل من عملية الاتصال فيما بين موظفي فروع المؤسسة أي كل مصلحة لها هاتف ثابت خاص بها و خاصة ما يتعلق الأمر ب الأوامر الطارئة عند الحاجة بالتواصل مع الادارة العليا فهي توفر الوقت و لا يحتاج إلى الانتقال و المواقع الالكترونية عند الحاجة إلى ملفات مثلا لمرضى لأن كل شيء يسجل إلكترونيا أو في سواء ما يتعلق بالمعاملات الادارية الأخرى.

أما بالنسبة إلى الاناث فكانت المرتبة الأولى للاجتماعات بنسبة 32.9%، و ذلك من خلال بناء علاقات مبنية فيما بين الموظفين وتوطيدها أكثر و ذلك من خلال إعطاء فرصة للالتقاء في فرص يجمعها العمل و السماح بالفهم الجيد لمضمون الرسالة التي يتلقاها العامل و يمكن كذلك عبر إبداء الآراء إلى الكشف عن سلبيات قد تؤثر على مستوى عملية الاتصال داخل المؤسسة و في المرتبة الثانية قد أخذتها الانترنت بنسبة 25.7%.

حسب السن

كشفت الدراسة أن الفئة العمرية من (21 إلى 30 سنة) قد اعطت الأولوية إلى الأنترنت بنسبة 35.5%، أما الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) أعطت الأولوية إلى الاجتماعات بنسبة 29.2% و الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) كانت المرتبة الأولى ل الهاتف الثابت و الفئة العمرية من (41 إلى 50 سنة) أعطت المرتبة الأولى ل المراسلات بنسبة 23.8%.

حسب المستوى التعليمي

كشفت الدراسة أن المستوى الدراسات العليا قد وضعت الموقع الالكتروني في المرتبة الأولى بنسبة 53.8% و بالنسبة إلى المستوى الجامعي قد وضعت الانترنت في المرتبة الأولى

بنسبة 33.3%، و بالنسبة إلى مستوى التكوين المهني قد وضعت الأنترنت بالمرتبة الأولى بنسبة 30.3%.

3 - الميزة الأساسية للاتصال في المؤسسة

يعتبر الاتصال عملية مستمرة هي الميزة الأساسية للاتصال في المؤسسة الاستشفائية التي قدرت بنسبة 49%.

أبرزت الدراسة أن الاتصال عملية تفاعلية قد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 37% وهذا من أجل الحفاظ على مسيرة مجريات الرسالة وكذلك حدوث التفاعل عند استقبال الرسالة و التفاعل من خلال السلسلة الاتصالية.

حسب الجنس

كشفت الدراسة أن فئة الذكور قد وضعوا الاتصال عملية تفاعلية في المرتبة الأولى بنسبة 46.7%، وهذا ما يدل على التفاعل الأكثر لوجود ردود أفعال ما بين الموظفين لتأكد من صحة الرسالة و الاستقبال الجيد، وقد جاء الاتصال عملية مستمرة في المرتبة الثانية بنسبة 40%، و بالنسبة إلى فئة الاناث وضعت الاتصال عملية مستمرة بنسبة 40%، وبالمرتبة الثانية كانت من نصيب الاتصال عملية تفاعلية 32%.

حسب السن

كشفت الدراسة أن الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) قد اعطت الأولوية للاتصال عملية مستمرة بنسبة 61.1% و الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) أعطت الأولوية للاتصال عملية مستمرة بنسبة 57.1%، والفئة العمرية (21 إلى 30 سنة) أعطت الأولوية إلى الاتصال عملية مستمرة بنسبة 48.6%، و بالنسبة إلى الفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) اعطوا الأولوية إلى الاتصال عملية تفاعلية بنسبة 45.8%.

حسب الأقدمية

كشفت الدراسة أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (من 6 إلى 15 سنة) صرحت بالأولوية للاتصال عملية مستمرة بنسبة 52.4%، وقد اعطت الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية أكثر

من 15 سنة إلى الاتصال عملية مستمرة بنسبة 47.6%، و الفئة أقل من 5 سنوات أعطت الأولوية لكلتا الاتصال عملية مستمرة و الاتصال عملية تفاعلية بنفس المرتبة بنفس النسبة تقدر ب 45.9%.

4 الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

أكد المبحوثين على أن الاتصال فيما بينهم (الاتصال ما بين الموظفين) هو الأكثر استخداما في المؤسسة قدرت النسبة ب 69%.

و قد أبرزت الدراسة أن اتصال من المدير إلى الموظفين قد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 16% باعتباره أنه يستخدم بشكل يومي حيث ينبغي للمدراء عقد اجتماعات مع الموظفين حسب وجود أمور يجب مناقشتها ، و هذا النوع من الاتصال يسمح للعمال بتحديد أهدافهم الخاصة كل أسبوع و هذا يجعلهم أكثر إنتاجية ، حيث التواصل الجيد مع الموظفين أمر أساسي لنجاح العمل، و هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و زيادة ولائهم.

حسب الجنس

كشفت الدراسة أن فئة الذكور أقرروا أن الاتصال بين الموظفين في المرتبة الأولى بنسبة تقدر ب 73.3%، وهذا ما يدل على وجود الاتصال الجيد بين الموظفين فذلك يساعد إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز العلاقة فيما بينهم، ولقد جاء اتصال من الموظفين إلى المدير واتصال من المدير إلى الموظفين في المرتبة الثانية بنفس النسبة والتي تقدر ب 13.3%. أما بالنسبة إلى فئة الإناث أدلت أن اتصال من المدير إلى الموظفين احتل بالمرتبة الأولى بنسبة 17.1%، أما الثانية كانت بنصيب اتصال من الموظفين إلى المدير بنسبة 15.7%.

حسب السن

أكدت الدراسة أن كل الفئات العمرية كشفوا على أن الاتصال بين الموظفين في المرتبة الأولى ولكن بنسب متفاوتة وهي كالآتي:

الفئة العمرية (21 إلى 30 سنة) بنسبة 73%

الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 71.4%

الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 66.7%

الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 62.5%

حسب المستوى التعليمي

كشفت الدراسة أن مستوى التكوين المهني وضع الاتصال بين الموظفين في المرتبة الأولى بنسبة تقدر 78.2%، وبالنسبة للمستوى الجامعي فقد أقرت على أن الاتصال بين الموظفين احتلت الأولوية بنسبة تقدر 72.2%، أما مستوى الدراسات العليا فقد أعطت الأولوية إلى الاتصال من الموظفين إلى المدير بنسبة 53.8%.

5. مصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الأزمة بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد

أقر أغلبية الموظفين على أن التخصص الدراسي هو أكبر مصدر اتصالي استراتيجي في مواجهة الأزمة وتعتبر أعلى نسبة حيث تقدر بـ 49%.

أما المرتبة الثانية فقد كانت من نصيب الخبرة المهنية بنسبة 34% وهذا ما يظهر أن الموظف ذو فعالية وكفاءة مهنية عالية في العديد من القرارات المهنية.

حسب الجنس

كشفت الدراسة أن فئة الإناث قد أدلو على أن التخصص الدراسي في المرتبة الأولى بنسبة 50%، وتأتي المرتبة الثانية الخبرة المهنية بنسبة تقدر 38.6%.

وبالنسبة إلى فئة الذكور قد أقرروا أن التخصص الدراسي في المرتبة الأولى بنسبة تقدر 46%، أما في المرتبة الثانية كانت من نصيب الخبرة المهنية بنسبة 23.3%.

حسب السن

أكدت الدراسة أن كل الفئات العمرية وضعوا التخصص الدراسي في المرتبة الأولى بنسب متقاربة وهي كالاتي:

الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) نسبتها 54.2%

الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) نسبتها 50%

الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) نسبتها 47.6%

الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) نسبتها 45.9%

حسب الأقدمية

كشفت الدراسة أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (من - إلى 15 سنة) صرحت بالأولوية للتخصص الدراسي بنسبة 57.1%، وقد أعطت الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية (أقل من 5 سنوات) للتخصص الدراسي بنسبة 48.6%، أما الفئة (أكبر من 15 سنة) أعطت الأولوية لكلتا الخبرة المهنية التخصص الدراسي بنسبة 33.33%.

6 - أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الأزمة في المؤسسة

يساعد استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الأزمة إلى تقوية العلاقات بين العمال وهذا ما أدلى عليه المبحوثين بنسبة تقدر 48%، حيث يعد الحفاظ على العلاقات القوية بين العمال مفتاح نجاح المؤسسة ويساعد كذلك مواجهة الأزمة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الانتاجية وزيادة الولاء للمؤسسة.

وقد احتل تحسين صورة المؤسسة في المرتبة الثانية بنسبة 32% حيث تعتبر من أهم الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة الاستشفائية وذلك لكسبها مكانة متميزة في أذهان متعاملها و دورها في الصورة الجيدة في الاحتفاظ بالعملاء و كسب ثقتهم.

حسب الجنس

كشفت الدراسة أن فئة الإناث قد وضعوا تقوية العلاقات بين العمال في المرتبة الأولى بنسبة 52.9%، أما تحسين صورة المؤسسة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 27.1% أما بالنسبة إلى الذكور فقد أدلوا على أن تحسين صورة المؤسسة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 43.3%، أما في المرتبة الثانية تأتي تقوية العلاقات العامة بين العمال بنسبة 36.7%.

حسب السن:

لقد أكدت الدراسة أن كل الفئات العمرية وضعوا تقوية العلاقات بين العمال في المرتبة الأولى وذلك بنسب جد متقاربة وذلك كالآتي:

الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 62.5%

الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة 44.4%

الفئة العمرية (من 21 إلى 30 سنة) بنسبة 43.2%

الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 42.9%

حسب الأقدمية

أثبتت الدراسة أن كل الفئات المتعلقة بالخبرة المهنية قد أقرروا على أن تقوية العلاقات بين العمال تحتل المرتبة الأولى ولكن بنسب مختلفة وهي على النحو التالي:

أكثر من 15 سنة بنسبة 61.9%

أقل من 5 سنوات بنسبة 45.9%

من 6 إلى 15 سنة بنسبة 42.9%

7 - المواقف التي كانت مناسبة لمواجهة أزمة كورونا في المؤسسة

الموقف الأنسب لمواجهة كورونا حسب ما أدل عليه أغلبية المبحوثين هو وفق التدهور والخسائر وكان أعلى نسبة عن باقي المواقف والتي قدرت ب 33%.

أما المرتبة الثانية فقد كانت من نصيب دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة بنسبة 22% وذلك بالتعامل معها بالحذر الشديد وبذكاء واضح من أجل تقليل الأزمة.

حسب الجنس

كشفت الدراسة أن فئة الذكور أكدوا على أن دراسات الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة في المرتبة الأولى بنسبة 40%، أما في المرتبة الثانية مانت من نصيب كلتا وفق التدهور والخسائر والسيطرة على حركة الأزمة بنفس النسبة وهي 23.3%.

وبالنسبة إلى فئة الإناث أثبتت أن الأولوية من نصيب وفق التدهور والخسائر بنسبة 37.1%، وفي المرتبة الثانية احتلتها السيطرة على حركة الأزمة.

8 - وما تم استنتاجه من طرف المبحوثين أن طريقة فريق العمل تعتبر الطريقة الحديثة في التعامل مع الأزمة في المؤسسة حيث قدرت بنسبة 52%.

9 - كما أكد أغلبيتهم أن بناء سمعة قوية للمؤسسة تعتبر الخطوة المهمة لإدارة الأزمة استراتيجيا داخل المؤسسة الاستشفائية.

10 - أثبتت النتائج المتوصل إليها من خلال تأكيد أفراد عينة المبحوثين على أم مرحلة الحد من انتشار الأزمة هي أهم مرحلة من مراحل إدارة الأزمات للاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

النتائج العامة:

تمكنت الدراسة من الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات العامة والشاملة والتي نحصرها فيما يلي:

إن المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو هناك نوع من طبيعة الاتصال بداخلها، حيث أكده المبحوثين ب 91% للاتصال الرسمي فهو القائم فيها، والذي يمتلك الاتصالات النازلة، الصاعدة، الافقية. اجتمعت مفردات المبحوثين بأن 49% كانت للتأكيد على الهدف المهم للمؤسسة أثناء التخطيط لاتصال وذلك الهدف برفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها المناسب، بالإضافة الى اعتبار الاتصال الشفوي والكتابي معا من الطرق الأكثر استخداما داخل المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو حيث أكد عليه المبحوثين على هذه الطريق بنسبة 51%.

إن الوسيلة الاتصالية التي تعتبرها مفردات المبحوثين أهم وسائل للتوصل فيما بينهم هي كل من الهاتف الثابت والموقع الالكتروني حيث تعبر نسبتها بنسبة متفاوتة. في حين محاولة التعرف على مدى قيام الإدارة بواجبها نحو العمال لقد ادل المبحوثين أن الإدارة ليست منصبة اهتمامها نحو عملاتها بحيث أن الإجابة على الاقتراح نوعا ما هي ما أكدت بنسبة 62%.

لم ينفي المبحوثين بوجود أهمية للاتصال الاستراتيجي حيث أنه يساعد في نقل المعلومات والقرارات على مستوى المؤسسة وهذا أدلت به بنسبة 82%. إن الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة هو ما أدلى به المبحوثين بنسبة 69% لصالح الاتصال ما بين الموظفين.

الاتصال المؤسسي له دور مهم يلعبه في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي وزو في مواجهة الازمة بحيث أكد المبحوثين أنه يتحقق التصور لمدى الاعتقاد بأن الاتصال الاستراتيجي له دور في مواجهة الازمة بنسبة 85%.

يعد التخصص الدراسي ذو أهمية بالنسبة لمصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة على مستوى المؤسسة وهذا ما أكد عليه المبحوثين بنسبة 49%.

تعتبر تقوية العلاقات بين العمال من أساسيات التي تهدف الى استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمة بالمؤسسة، فإن العلاقة المتينة والصلبة والتي لها إيجابيات أكثر من السلبيات، ولا وجود لنزاعات وصراعات ما بين العمال فيما بينهم من اجل المصالح، فلما تكون قوية العلاقة فيما بينهم تساهم في التصدي للازمة وذلك من أجل الخروج منها بدون خسائر عبر تكوين فريق موحد بتلك الرابطة القوية حيث عبرت عنها مفردات المبحوثين عنه بنسبة 48%.

إن المزج بين طريقتين مختلفتين هما من الأساسيات المتضمنة لأساليب إدارة الازمات أثناء جائحة كورونا الاستخدام المتنوع من كل الجهات والأطراف سعياً فقط لمواجهة الازمة بالتصدي لها، فهذه الطريقتين هما الطريقة الحديثة والطريقة التقليدية المزج بينهما وهذا ما أكد عليه المبحوثين بنسبة 84%.

المواجهة الصحيحة لازمة كورونا بالمؤسسة والأمثل بالنسبة الى ما أكد عليه المبحوثين بنسبة 33% فهو هذا الموقف المهم ومن ضمن أحسن تصرف هو وقف التدهور والخسائر أي الحد منها وعدم الوصول إلى نتائج وخيمة وتضرر بالمؤسسة.

أجمعت مفردات المبحوثين على أهمية لإحدى الطرق التقليدية المطبقة أثناء جائحة كورونا على مستوى المؤسسة وهي بأولها إخماد الازمة أكد بنسبة 39%، وانتقالاً الى الطرق الحديثة هنا أكد المبحوثين أن ثاني طريقة هي طريقة فريق العمل أهمها ضمن الطرق الحديثة للتعامل مع الازمة بنسبة 52%، بالإضافة الى اختيارهم لاهم متطلبات العلمية مواجهة جائحة كورونا وهي التخطيط للمواجهة ما أكد عليه بنسبة 54%.

اعتبرت مرحلة أثناء الازمة هي المرحلة المهمة بما أكد عليه المبحوثين بنسبة 55% لإعداد الاستراتيجية الاتصالية لمواجهة الازمة بما أن الازمة حاملة للمفاجئة لا تعرف عن نفسها، وعند حدوثها لا تتوقع المؤسسة من أي الجوانب ستتأثر.

خاتمة:

من خلال دراستنا الحالية التي جاءت بعنوان "الاستراتيجية الاتصالية وإدارة الازمات في المؤسسات الاستشفائية"، ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في إدارة وتسيير الازمة داخل المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو أثناء جائحة كورونا باعتبارها أحد أكبر المؤسسات الاستشفائية الموجودة في تيزي وزو نظرا لأهمية الصورة المكونة لها في أذهان جماهيرها كاستراتيجية عامة نظرا لبحثها عن التميز في ظل التحديات التي تواجهها وذلك من خلال اختبار أربع فرضيات: حيث تهدف الفرضية الأولى التي بعنوان طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي "ندير محمد" بتيزي وزو تحققت وأكد صحتها بأن هناك اتصال فعال داخل المؤسسة من حيث طبيعته ونوعه.

وتهدف الفرضية الثانية إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسساتي في مواجهة الأزمة بالمستشفى الجامعي حيث ساعد في بناء وتحسين صورة المؤسسة الاستشفائية ويمكن وصفه بأنه الوظيفة المسؤولة عن الاشراف وتنسيق العمل المنجز من قبل الموظفين. أما الفرضية الثالثة التي بعنوان أساليب إدارة الأزمة أثناء جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية بحيث أكدت صحتها وتحققت، فإن التأكيد على اختيار الطريقة المناسبة والخطوات الموجبة اتباعها في إدارة الأزمات تكون جد مهمة من أجل اخراج المؤسسة من الأزمة أو التقليل منها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1 - مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2، الجزائر: دار القصة للنشر، أبريل 2004.
- 2 - د. عبودي عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط1، دمشق: دار النمير، 2002.
- 3 - د. مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 4 - د. محمد عبيدات، د. محمد أبو ناصر، د. عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 5 - د. مي العبد الله، شين عبد الكريم، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، بيروت . لبنان .: دار النهضة العربية، 2014.
- 6 - د. حمدي محمد الفاتح، د. سطوطاح سميرة، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال وطريقة اعداد البحوث، ط1، دار الحامد، 2019.
- 7 - د. ذوقان عبيدات، د. عدس عبد الرحمن، د. كايد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وادواته وأساليبه، حقوق الطبع محفوظة للناشر.
- 8 - د. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الازمات، ط1، صنعاء: دار الكتاب الجامعي، 2011.
- 9 - د. السويدان طارق محمد، د. العدلوني محمد أكرم، كيف نكتب خطة استراتيجية، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، الابداع الخليجي، 1425هـ.
- 10 - د. المساعدة ماجد المهدي، إدارة الازمات المداخل . المفاهيم . العمليات، ط1، عمان: دار الثقافة، 2012.

- 11 .د، عوجة علي، د. زفريد كريما، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات، القاهرة: دار عالم الكتب.
- 12 - روبرت أولمر وآخرون، التواصل الفعال مع الازمات الانتقال من الازمة الى الفرصة، ترجمة د. المغربي أحمد، ط1، القاهرة مصر.: دار الفجر، 2015.
- 13 - الصيرفي محمد، إدارة الازمات، ط1، الإسكندرية: مؤسسة حوريس الدولية، 2006.
- 14 - د، اللامي غسان قاسم داود، د العيساوي خالد عبد الله إبراهيم، إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2010.
- 15 - د الفقي مصطفى وآخرون، تداعيت الجائحة رؤى تحليلية ونقدية لتداعيات جائحة كورونا، مصر: مكتبة الإسكندرية، 2020.
- 16 - د. مكايي حسن عماد، د. السيد ليلي حسن، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، القاهرة: دار المصرية اللبنانية، 1998.
- 17 - أ. بلخيري رضوان، أ. جبري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014.
- 18 - الشمري شعلال، مفاهيم في الإدارة، جميع حقوق الطبع محفوظة، 2012.
- 19 - شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض . المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2002.
- 20 - عبد السلام علي، فعاليات إدارة الازمات والكوارث، ط1، القاهرة: مكتبة الزهراء الشرق، 2015.
- 21 - الملا سلوى حامد، دور القيادة في إدارة الازمة، ط1، قطر: دار كتاب الأمانة، يناير 2015.
- 22 - د الطيب هيكل محمد أحمد، مهارات إدارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006.

- 23 - د. زهران عدنان، إدارة الازمات والصراعات الدولية، ط1، عمان: دار زهران، 2014.
- 24 - ماجد بن عبد الله سليمان الجار الله، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الازمات، ط1، الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2017.
- 25 - د رفعت عارف الضبع، إدارة الازمات، القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات، 2015.
- 26 - المعهد التخصصي للدراسات، استراتيجية صناعة وإدارة الازمات، مكتبة نور.
- 27 - بميك، د توفيق عبد الرحمن، فن إدارة الازمات والصراعات، المناهج التدريبية، 2013.
- 28 - قطيش نواف، إدارة الازمات، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الراية، 2009.
- 29 - حلاق بطرس، العلاقات العامة وإدارة الازمات، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

الاطروحات والرسائل الجامعية:

- 1 - خويدر نورة، العلاقات العامة واتصال الازمة في الجامعات الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال) كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص إشهار وعلاقات عامة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2022/2021.
- 2 - هامل مهدية، اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- 3 - أجيم الطاهر، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، (رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولية في علم اجتماع التنمية)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- 4 - عبد الدليمي حامد، إدارة الازمات في بيئة العولمة، (قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه)، تخصص إدارة المشاريع في الازمات، 2008/2007.

5 - الدعس زياد أحمد خليل، معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية . غزة . الدراسات العليا، 2009.

6 - الجودي بن قيط، استراتيجية الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية، (رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، كلية العلوم السياسية والاعلام، معهد علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011/2012.

7- بوكرموش عيسى، استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال)، كلية الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، فرع اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03، 2012/2013.

8 - متعب المطيري فيصل سعد، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، (قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل الماجستير في إدارة الاعمال)، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 / 2011.

المذكرات:

1 - كرموش مراد، العلاقات العامة وإدارة الازمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007/2008.

2 - لبوخ علي، الممرض داخل المؤسسة الاستشفائية بين هوية المجتمع المحلي والهوية المهنية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية علوم إنسانية واجتماعية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، فرع علم الاجتماع الثقافي، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2015/2016.

- 3 . بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.
- 4 . الحوش مازن سليمان، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2006 /2005.
- 5 . بولعويبات حورية، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 6 . مساعدي حسين، استراتيجية الاتصال التسويقي لدى متعامل الهاتف النقال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2012.
- 7 . مومني أسمهان، استراتيجية الاتصال الخارجي في الشركات المتعددة الجنسيات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
- 8 . بودراع محمد، شليلي كريم، استراتيجيات الاتصال التوعوي في فترة الازمة الصحية كورونا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم 2021/2020.
- 9 . جاوستي يمينة، الاتصال ودوره في حل أزمات المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018.

- 10 - كسيس شهيناز، الاتصال المؤسسي واستراتيجية التخطيط بالمؤسسة الإدارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2017.
- 11 - زروقي أمال، طولة محمد، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019.
- 12 - حيدرة سعاد، الاتصال الداخلي الحديث بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص وسائل الاعلام والمجتمع، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2013.
- 13 - فراحي فرح، الاتصال المؤسسي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2016.
- 14 - زرايبي مايسة، دور الاتصال المؤسسي في ترقية أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جوان 2016.
- 15 - صياد سعاد، فعالية الاتصال المؤسسي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم إنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، 2018/2019.

- 17 - طوبال معمر سومية، الاتصال كأداة للتعريف بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، بويرة، 2012.
- 18 - بودويرة ياسمين، بوزردوم مريم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الاتصال والاعلام، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016/2017.
- 19 - موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بو نعامة، خميس مليانة، 2015.
- 20 - قابوش فهيمة، دور الاتصال المؤسسي في معالجة الازمات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2015.
- 21 - بن حامة نعيمة، واقع الاتصال المؤسسي في الإدارة المحلية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي واداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2019.
- 22 - عياد عائشة، استراتيجية الاتصال في المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019.
- 23 - بن حمودة رندة، زيارة وفاء، بونوه فاطمة الزهراء، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة قاصدي
مرباح، ورقلة، 2014/2013.

24 - عواطف زواقة، حرنان سماح، الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحقيق الرضى
الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية
العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عاملة،
جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2015/2014.

25 - شعبان عماد، دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة
الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر،
بسكرة، 2018/2019.

26 - حفصي أمال، الاستراتيجية الاتصالية لمؤسسات الامن للوقاية من الحوادث، مذكرة
تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
قسم علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف،
المسيلة، 2016/2015.

27 - شهرابي نوال، استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية، مذكرة لنيل شهادة
الماستر، كلية علوم اجتماعية وإنسانية، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، جامعة د.
الطاهر مولاي، سعيدة، 2017.

28 - عصيان وسام، عبدون عائشة، استراتيجية العلاقات العامة في تسيير الازمة، مذكرة
مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم
الإنسانية، شعبة علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة عبد
الحميد بن باديس، مستغانم، 2020 /2019.

المجلات العلمية:

- 1 - د. خلفي رزقي، د. شيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، السنة الثانية عشر، العدد 23، ديسمبر 2017.
- 2 - د. شنوف زينب، تحليل السوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج الى إعادة الإنتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، دورية سداسية اكااديمية دولية محكمة، العدد 03، جانفي 2019.
- 3 - خالد عبد العزيز عبد الكريم الفريح، الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة في إدارة الازمات بالمؤسسة الكويتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد السابع.
- 4 - أ. عبادي إيمان، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات المؤسسية، المفكر، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر. 03، العدد 06، ديسمبر 2019.
- 5 - سعيد عبد الرزاق، واقع اتصال الازمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر. 03، المجلد 17، العدد 28، ماي 2019.
- 6 - د. قاشي خالد، أ. دارم رابح، أثر الاتصال المؤسسي على صورة المؤسسات الجزائرية في الخارج، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 07، سبتمبر 2018.
- 7 - أ. حفيان عبد الوهاب، فعالية إدارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، سداسية محكمة، العدد 08، جوان 2015.
- 8 - د. عزوز محمد، د. لعياضي عصام، د. برباخ رابح، واقع تطبيق أساليب إدارة الازمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد . 19 ، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد خاص 02، أكتوبر 2021.

- 9 - د. اسعيداني سلامي، د. فقيري ليلي، الازمات البيئية واستراتيجيات ادارتها في الاعلام والاتصال مقارنة نظرية، مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، المجلد 06، العدد 02، 2019.
- 10 - العقيل سارة إبراهيم، التعامل مع الازمات، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2016.
- 11 - د. قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات، مجلة أبعاد اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، العدد 05، ديسمبر 2015.
- 12 - خيلية وريدة، الاتصال الازماتي وكيفية ادارتها في المؤسسات نماذج فعالة، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019.
- 13 - يحيوي نعيمة، مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للازمات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، باتنة، المجلد 02، العدد 08.
- 14 - حدادي وليدة، ساعد كريمة، أخصائي العلاقات العامة وإدارة الازمات الأدوار والاستراتيجيات، مجلة الرسالة الدراسات الإعلامية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، المجلد 02، العدد 08، ديسمبر 2018.
- 15 - بن مزوي فريال، فعالية الاتصال في إدارة الازمات في المؤسسات المنطلقات والاسس، مجلة سوسيولوجيا . الجزائر، جوان 2022.
- 16 - عبادي إيمان، براهيمى حياة، الاتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة . مقارنة وصفية تحليلية .، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، 2019،
- 17 - د. جاب الله حكيم، استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2019.

المطبوعات:

- 1 - د. بلعباس عبد الحميد، مطبوعة حول الاتصال وتسيير الازمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، موجهة للطلبة سنة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، 2021/2020.

المقالات العلمية:

- 1 - د. عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الازمات.
- 2 - د محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الازمات من منظور اداري، المعهد العالمي لعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر.
- 3 - د شكر عبد السلام، الاستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، المدرسة العليا للعلوم السياسية الجزائر.
- 4 - منصور حنان، الاتصال المؤسسي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، الجزائر.
- 5 - أ. عبادي إيمان، أ. بويض ياسمين، التخطيط الاستراتيجي ودوره في أداة الازمات بالمؤسسة الجزائرية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03.

المحاضرات:

- 1 - د. كتفي سميرة، محاضرات في مقياس استراتيجيات الاتصال، تخصص علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2022/2021.
- 2 - د. يحيى اوي إبراهيم، محاضرات في مقياس استراتيجيات الاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علم الاجتماع الاتصال، 2019/2018.

3 - بو عنان أ. ليندة، محاضرات في مقياس تقنيات الاعلام والاتصال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة محلية.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت عنوان:

" الإستراتيجية الاتصالية وإدارة الأزمات في المؤسسة الاستشفائية لولاية تيزي وزو " دراسة ميدانية.
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا لإتمام هذا البحث العلمي عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، وهذا من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة.

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف:

-الأستاذة تكلال سميرة.

- شتوان كهينة

- شتوم لامية.

ملاحظة:

- ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.
 - يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة على نفس السؤال إذا تطلب الأمر.
 - الرجاء الإجابة على كافة الأسئلة.
 - نؤكد لكم أن المعلومات الواردة في الاستمارة ستبقى سرية لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
- وشكرا.

السنة الجامعية: 2022/2021

البيانات الشخصية:

- 1 . الجنس: ذكر أنثى
- 2 . السن: من 21 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة
- من 41الى 50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3 . المستوى التعليمي: جامعي تكوين مهني دراسات عليا
- 4 . الأقدمية في المؤسسة: أقل من 05 سنوات
- من 06 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- 5 . الوظيفة: طاقم إداري طاقم طبي

المحور الأول: طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي "تدير محمد بتيزي وزو.

6 . ما هو نوع الاتصال الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

الاتصال الرسمي الاتصال غير الرسمي

7 . ما هي أهداف مؤسساتكم أثناء التخطيط للاتصال؟ (يمكن الإجابة على أكثر من إقتراح)

توزيع المعلومات بين الموظفين

الرفع من مستوى الخدمات بإنجاز المهام في وقتها

تكوين صورة ايجابية للمؤسسة

التنسيق بين الأعمال والأنشطة داخل مؤسساتكم

خلق سمعة طيبة لمؤسساتكم

8 . ماهي طرق الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد؟

الاتصال الكتابي

الاتصال الشفوي

الاتصال الكتابي والشفوي معا

9 . ما هي الوسيلة المناسبة للتواصل فيما بينكم؟

الانترنت الاجتماعات الموقع الإلكتروني

الهاتف الثابت التقارير المراسلات

الندوات اللوحات الإعلانية

10 . هل تقوم الإدارة بواجبها نحو العمال فيما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال؟

نعم لا نوعا ما

11 . ما هي الميزة الأساسية للاتصال في مؤسساتكم؟

الاتصال عملية تفاعلية

الاتصال عملية اجتماعية

الاتصال عملية ديناميكية

الاتصال عملية معقدة

الاتصال عملية مستمرة

12 . هل ترى أن الاتصال الإستراتيجي يساعد في نقل المعلومات والقرارات في مؤسساتكم؟

نعم لا

13 . ما هو الاتصال الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

اتصال من المدير إلى الموظفين

اتصال من الموظفين إلى المدير

اتصال بين الموظفين

المحور الثاني: الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في مواجهة الأزمة بالمستشفى الجامعي ندير

محمد بتيزي وزو .

14 . هل تعتقدون أن للاتصال الإستراتيجي له دور في مواجهة الأزمة في مؤسساتكم؟

نعم لا

15 . ما هي مصادر الاتصال الإستراتيجي في مواجهة الأزمة بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد بتيزي

وزو؟ (يمكن الإجابة على أكثر من اقتراح)

الخبرة المهنية

التخصص الدراسي

الاطلاع على البحوث والدراسات

الدورات التكوينية بالمؤسسة

16 . ما هي أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الأزمة في مؤسساتكم؟

(يمكن الإجابة على أكثر من اقتراح)

تقوية العلاقات بين العمال المشاركة في القرارات

تحسين صورة المؤسسة توفير المعلومات اللازمة

توفير الوسائل الاتصالية اللازمة معالجة أسباب الأزمة

17 . هل يحقق الاتصال الإستراتيجي التنسيق في وحدة العمل الجماعي من طرف العاملين لمواجهة

الأزمة في المؤسسة الاستشفائية ندير محمد؟

نعم لا لا أدري

المحور الثالث: أساليب ادارة الأزمة أثناء جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد تيزي وزو؟

18 . ما هي الطريقة التي اتبعتها مؤسستكم للتعامل مع الأزمة أثناء جائحة كورونا؟

الطرق التقليدية

الطرق الحديثة

المزج بين كلا الطريقتين

19 . في رأيك ما هي المواقف كانت مناسبة لمواجهة أزمة كورونا في مؤسستكم؟ (الإجابة أكثر من

اقتراح)

وفق التدهور والخسائر

تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي

السيطرة على حركة الأزمة

دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة للقضاء عليها

اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها أو حدوث أزمة مشابهة

20 . ما هي الصورة المتخذة كشكل مناسب للهروب أثناء جائحة كورونا؟

الهروب المباشر التنصل من المسؤولية

الهروب غير المباشر الإسقاط

التركيز على جانب آخر

21 . ما هي الطريقة التقليدية المطبقة أثناء جائحة كورونا في مؤسستكم؟

إنكار الأزمة إخماد الأزمة

عزل قوى الأزمة كبت الأزمة

تشكيل لجنة لبحث الأزمة

22 . ما هي متطلبات الطرق العلمية لمواجهة جائحة كورونا في مؤسستكم؟

الدراسات التحليلية للأزمة

التخطيط للمواجهة

التعامل مع الأزمة

23 . ما هي الطريقة الحديثة في التعامل مع الأزمة في مؤسساتكم؟

طريقة فريق العمل

طريقة المشاركة الديمقراطية مع الأزمة

طريقة تفتيت الأزمة

طريقة احتواء الأزمة وتحويل مسارها

طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها

المحور الرابع: الإستراتيجية الاتصالية المطبقة أثناء الأزمة داخل المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي

وزو؟

24 . ما هي المرحلة التي بدأت الإستراتيجية الاتصالية الاستعداد لمواجهة الأزمة في مؤسساتكم؟

قبل الأزمة

أثناء الأزمة

بعد الأزمة

25 . هل يتم إعداد الإستراتيجية الاتصالية مسبقا لمواجهة الأزمة في مؤسساتكم؟

نعم

لا

26 . هل يتطلب إعداد إستراتيجية الاتصال فريق عمل خاص بالأزمة؟

نعم

لا

27 . هل لابد من التقييم والمتابعة لإستراتيجية الاتصال خلال الأزمة؟

نعم

لا

لا أدري

28 . هل لابد من مشاركة كل موظفي المؤسسة في وضع إستراتيجية الاتصال للخروج من الأزمة؟

نعم

لا

في بعض الأحيان

29 . هل تحضر مؤسستكم أكثر من إستراتيجية اتصالية واحدة لمواجهة الأزمة؟

نعم لا في بعض الحالات

30 . ما هي الخطوة المهمة لإدارة الأزمة استراتيجيا داخل مؤسستكم؟

تحديد مدخل للإدارة الأزمة بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة

بناء سمعة قوية للمؤسسة تشكيل فريق ومركز إدارة الأزمة

إعداد الموارد الإعلامية مسبقا

31 . أي مرحلة من مراحل إدارة الأزمات مهمة للإستراتيجية الاتصالية في مؤسستكم؟

مرحلة تحليل إشارة الإنذار مرحلة المنع والاستعداد

مرحلة الحد من انتشار الأزمة مرحلة استعادة النشاط

مرحلة التعلم

32 . هل أحدثت الإستراتيجية الاتصالية تغييرا ملحوظا في فترة الأزمة بمؤسستكم؟

نعم لا نوعا ما

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس	157
02	يبين توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن	158
03	يبين توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	159
04	يبين توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الاقدمية	160
05	يبين توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة	161
06	يبين نوع الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	162
07	يبين أهداف المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو أثناء التخطيط لازمة	162
08	يبين طرق الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	163
09	يبين أهم الوسائل الاتصالية المناسبة للتواصل بين الموظفين على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو	164
10	يبين مدى قيام الإدارة بواجبها نحو العمال بتسهيل عملية الاتصال على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	165
11	يبين أهم المميزات الأساسية للاتصال على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	166
12	يبين مدى مساعدة الاتصال الاستراتيجي في نقل المعلومات والقرارات على مستوى المؤسسة	167

168	يبين الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد"	13
169	يبين مدى الاعتقاد أن للاتصال الاستراتيجي دور في مواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية	14
169	يبين مصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة على مستوى المؤسسة	15
170	يبين أهم أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمة على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	16
171	يبين مدى تحقيق الاتصال الاستراتيجي التنسيق بين وحدة العمل الجماعي من طرف العاملين لمواجهة الازمة في المؤسسة	17
172	يبين أهم الطرق المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية للتعامل مع أزمة جائحة كورونا	18
173	يبين أهم المواقف المناسبة لمواجهة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	19
174	يبين الصورة المتخذة كشكل مناسب للهروب أثناء جائحة كورونا	20
175	يبين أهم الطرق التقليدية المطبقة أثناء جائحة كورونا على مستوى المؤسسة	21
176	يبين أهم متطلبات الطرق العلمية لمواجهة جائحة كورونا على مستوى المؤسسة	22
176	يبين أهم الطرق الحديثة للتعامل مع الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	23
177	يبين يمثل أهم المراحل لاستعداد الاستراتيجي للاتصال لمواجهة الازمة	24

178	يبين مدى إعداد الاستراتيجية الاتصالية مسبقا لمواجهة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية	25
178	يبين مدى تطلب إعداد استراتيجية الاتصال فريق عمل خاص بالأزمة على مستوى المؤسسة	26
179	يبين مدى تقييم ومتابعة الاستراتيجية الاتصالية خلال الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	27
179	يبين حول مدى ضرورة مشاركة كل موظفي المؤسسة الاستشفائية في وضع استراتيجية الاتصال للخروج من الازمة على مستوى المؤسسة	28
180	يبين مدى تحضير المستشفى الجامعي "ندير محمد" لأكثر من استراتيجية اتصالية لمواجهة الازمة	29
181	يبين أهم الخطوات المهمة لإدارة الازمة استراتيجيا على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	30
182	يبين أهم المراحل المهمة لإدارة الازمات من خلال الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد"	31
183	يبين مدى إحداث الاستراتيجية الاتصالية تغييرا ملحوظا في فترة الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	32
184	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهداف المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو أثناء التخطيط للازمة	33
188	يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع الوسيلة المناسبة للتواصل ما بين الموظفين على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بتيزي وزو	34
192	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم المميزات الأساسية للاتصال على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	35

196	يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد"	36
199	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمصادر الاتصال الاستراتيجي في مواجهة الازمة على مستوى المؤسسة	37
202	يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع أهداف استخدام الاتصال الاستراتيجي أثناء مواجهة الازمة على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	38
206	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم المواقف المناسبة لمواجهة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	39
210	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق الحديثة للتعامل مع الازمة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ندير محمد"	40
214	يمثل علاقة متغيرات الدراسة مع الخطوات المهمة لإدارة الازمة استراتيجيا على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد" بولاية تيزي وزو	41
218	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم المراحل المهمة لإدارة الازمات من خلال الاستراتيجية الاتصالية على مستوى المستشفى الجامعي "ندير محمد"	42

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
157	رسم توضيحي يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس	01
158	رسم توضيحي يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن	02
159	رسم توضيحي يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
160	رسم توضيحي يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الاقدمية	04
161	رسم توضيحي يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة	05

فهرس الدراسة

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرقان
	الاهداء
	خطة الدراسة
	ملخص الدراسة
أ . ت	مقدمة
	الإطار المنهجي
06	الإشكالية
10	التساؤلات الفرعية
11	أسباب اختيار الموضوع
12	أهمية الدراسة
13	أهداف الدراسة
13	منهج الدراسة وأدوات جمع بياناته
19	مجتمع البحث وعينته
22	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
34	الدراسات السابقة
	الإطار النظري
	ماهية الاتصال المؤسساتي
51	تمهيد
52	الاتصال بين النشأة والتطور
59	تعريف المؤسسة وخصائصها
62	أنواع المؤسسة
63	مفهوم الاتصال المؤسساتي

64	أنواع الاتصال المؤسساتي وخصائصه
69	مبادئ الاتصال المؤسساتي
70	وسائل الاتصال المؤسساتي
73	أهمية الاتصال المؤسساتي
75	أهداف الاتصال المؤسساتي
76	معوقات الاتصال المؤسساتي
82	خلاصة
	ماهية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات
83	تمهيد
84	تعريف الاستراتيجية الاتصالية وخصائصها
88	التخطيط الاستراتيجي والخطة الاتصالية
90	المبادئ الأساسية لتحديد إستراتيجية الاتصال وعناصرها
94	الأقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصالية
97	أهمية الاستراتيجية الاتصالية
98	أهداف الاستراتيجية الاتصالية
98	المقاربات النظرية لاستراتيجية الاتصال
101	مراحل بناء الاستراتيجية الاتصالية
105	أساليب التخطيط لاستراتيجية الاتصال
109	خلاصة
	عموميات حول الازمة
110	تمهيد
111	مفهوم الازمة في المؤسسة وإدارتها
114	خصائص الازمة والازمة في بعدها العلمي
119	أنواع الازمات التي تعترض المؤسسة وأسباب نشوئها
125	مراحل تطور الازمات ومراحل إدارة الازمات بالمؤسسة

128	التخطيط للازمة وأسس التخطيط
131	أساليب إدارة الازمة ومتطلباتها
142	تكوين فريق إدارة الازمات
145	الاتصال الاستراتيجي أثناء الازمة
147	عوامل نجاح إدارة الازمات ومعوقاتها
151	أهمية الاستراتيجية الاتصالية في مختلف مراحل إدارة الازمات وأهدافها
154	خلاصة
	الإطار التطبيقي
156	تمهيد
157	تحليل بيانات الدراسة الميدانية
157	البيانات الشخصية
161	طبيعة الاتصال الممارس داخل المستشفى الجامعي ندير محمد
168	الدور الذي يلعبه الاتصال المؤسسي في مواجهة الازمة بالمستشفى الجامعي ندير محمد
172	اساليب ادارة الازمة اثناء جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية ندير محمد
177	الاستراتيجية الاتصالية المطبقة اثناء الازمة داخل المستشفى الجامعي
221	النتائج الجزئية
231	النتائج العامة
233	خاتمة
235	قائمة المراجع
248	الملاحق