جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

دور الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة أزمة كوفيد 19

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

اعداد الطالبتان :

- أميرة قدوري

- سهام بتيخ

اشراف الأستاذ :

- معياش إيدير

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرّحيم

قال تعالى:...وَلئن شكرتم لأزيدنكم..."

و صدق حبيب الله حين قال : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن اسرى إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له ".

أحمد الله و أستعين به في كل شيئ

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة , نتشرف اليوم بتقديم ثمار عملنا في أبهى حلة و أجمل صورة ما استطعنا الى ذلك سبيلا , راجين من المولى أن يحظى هذا العمل برضا الأستاذ " معياش إيدير " الذي نحضه بالشكر متمنين له دوام الصحة .

كما لا يفوتنا أن نشكر كل طاقم الجامعة خاصة أسرة كلية العلوم الإنسانية بجامعة الدكتور يحي فارس–المدية

(طلبة , أساتذة و اداريين)

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لكم جميعاً الشكر الجزيل .

اهداء

قال الله تعال: {وقل ربي زدني علما}

الآية 114 من سورة طه

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العلم ومنّ علينا بإتمام هذا العمل.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار و رمز الهيبة والوقار إلى من كلل العرق جبينه وشققت الأيام يديه إلى من رباني ورعاني وكان ولا يزال السند في حياتي ومن تعلمت أفضل الدروس منه إلى من وهبنا كل ما يملك ودفعني نحو طريق العلم إلى من يترقب ثمرة جهدي ...أبي الغالي ...حفظه الله ورعاه

إلى رمز العطاء والحنان وسر الوجدان إلى معنى الحب والتضحية والتفاؤل ومن تزرع الأمل في حياتي إلى من تعبت من أجل راحتي ونجاحي ..أمي الغالية..حفظها الله من كل مكروه.

إلى الشموع التي أضاءت حياتي إلى الذين ظفرت بهم هدية من الله إخوتي الأعزاء :حميدة ,نوال ,عبد القادر ,عبد الرحمان وعبد الجليل. حفظهم الله ووفقهم في حياتهم .

إلى من شاركتني هذا العمل ورافقتني في مشواري إلى من تقاسمت معها عبء هذا العمل صديقتي وأختي ...أميرة ...

إلى كل من ساهم في هذا العمل ولو بحرف واحد.

إليهم كلهم أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا.

سهام

إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضئ لي طريقي , إلى نبع الحنان وسر الوجدان ... أمي الغالية .

إلى من علمني العزة والاعتماد على النفس ,إلى أوسط أبواب الجنة ... أبي العزيز.

إلى قرة عيني إخوتي : مريم, محمد ضياء الدين وأكرم أتمنى من الله أن يوفقهم في حياتهم .

إلى كل عائلتي (قدوري وخلف الله) كبيرهم و صغيرهم .

و إلى ورد حياتي: رانيا , أنفال, حنان, نجلاء , أسماء و سلاف أسأل الله عز وجل السعادة و العافية لهن .

و إلى من رافقتني طوال مشواري و ظلت لي الصديقة و الأخت الوفية : سهام .

و إلى كل أصدقائي في التخصص دفعة تخرج 2022 قسم إتصال و علاقات عامة.

أميرة

أميرة

خطة البحث

مقدمة

الإشكالية

التساؤلات

أسباب إختيار الموضوع

أهداف الدراسة و أهميتها

تحديد المفاهيم و المصطلحات

منهج الدراسة و أدواتها

مجتمع الدراسة و عينتها

مجالات الدراسة

الدراسات السابقة

الفصل الأوّل: مدخل إلى الاتصال

المبحث الأول: ماهيةالاتصال

المطلب 01: مفهوم الاتصال

المطلب 02: أنواع الاتصال

المطلب 03:أهمية الاتصال

المطلب 04: خصائص الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب 01:تعريف الاتصال الداخلي

المطلب 02: عناصر الاتصال الداخلي

المطلب 03: أهمية الاتصال الداخلي

المطلب 04: أهداف الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: واقع الاتصال الداخلي

المطلب 01:أساليب الاتصال الداخلي

المطلب 02: نماذج الاتصال الداخلي

المطلب 03: شبكات الاتصال الداخلي

المطلب 04: معوقات الاتصال الداخلي

الفصل الثاني: إدارة الأزمة

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المطلب 01: مفهوم الأزمة

المطلب 02: أنواع الأزمة

المطلب 03: أسباب نشوء الازمة

المطلب 04: خصائص الأزمة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمة

المطلب 01: مفهوم إدارة الأزمة

المطلب 02: مراحل إدارة الأزمة و نماذجها

المطلب 03: أبعاد إدارة الأزمة

المطلب 04: أهداف إدارة الأزمة

المبحث الثالث: أساسيات في إدارة الأزمة

المطلب 01: أساليب إدارة الأزمة

المطلب 02:إستراتيجيات إدارة الأزمة

المطلب 03: مقومات إدارة الأزمة

المطلب 04: معوقات إدارة الأزمة

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

لمحة عن المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لمحة عن فيروس كورونا المستجد(كوفيد 19)

عرض و تحليل البيانات

الخاتمة

نتائج و ملخص الدراسة
قائمة المصادر و المراجع
الملاحق
فهرس المحتويات

مقدمـــة

مقدمة

يحتل الاتصال الداخلي مكانة كبيرة داخل المؤسسات لدوره الفعال في تسهيل نقل وإرسال المعلومات بين جميع المستويات والاتجاهات بوسائل عديدة , أو استراتيجية اتصالية فعالة,,تساعد على تحقيق أهدافه وغاياته في سبيل الإسهام في التفاعل والتعاون بين الموظفين , وبناء روابط وعلاقات قوية تؤدي إلى كسب رضاهم وتحسين ادائهم . حيث تعتبر العملية الاتصالية واحدة من العمليات الجوهرية التي تقوم بها المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي سطرتها . لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط ولا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال, ولا يمكن تصور تحقيق أي هدف بدونه . لذا يتم تخصيص قائمين بالاتصال في كل مؤسسة ,يهتمون بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات وتحليلها ,بحيث أي تأخر في هذا المجال من حيث الوسائل والكفاءات يعود بالسلب على آدائها.

كما أن كثرة الأزمات التي تعاني منها المؤسسات في الفترة الأخيرة أصبحت تعرّض سمعتها وصورتها للخطر ,وتضعها أمام اختبار صعب فهناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع بشكل مستمر أو مفاجئ والتي قد تتسبب في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع, لهذا أصبح علم إدارة الأزمات يحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين .وشهد العالم في الفترة الأخيرة أزمات صحية مختلفة أثرت على الكثير من دول العالم كالأنفلونزا

والايبولا , وغيرها.وما فيروس كورونا إلا مثال حي على ذلك في الوقت الحالي ,حيث أرعب الكثير من الدول نظرا لسرعة انتشاره وما يخلفه من انعكاسات سلبية على البشر ككل .

ففيروس كورونا المستجد أدخل العالم في أزمة اعتبرت أشد وأعنف أزمة حدثت في التاريخ. وفي هذا الصدد اتخذت العديد من البلدان المتضررة الإجراءات اللازمة للحد من انتشاره .

والجزائر واحدة من هذه الدول حيث اتخذت إجراءات صارمة وقرارات جدية للحد من تأثير هذا الفيروس على المجتمع الجزائري .هذا الفيروس الذي أثر على الكثير من المؤسسات خاصة الاستشفائية منها, والتي تعمل جاهدة بكل الوسائل لمواجهة هذه الأزمة.وقد حاولت المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية كغيرها من المؤسسات في ظل هذه الجائحة, العمل على احتواء الوباء والتعامل مع الأزمة الصحية ومواجهتها من خلال تجنيدها الإداري.

وفي ظل استمرار انتشاره لا تزال هذه المؤسسة تنتهج الأساليب المناسبة لمجابهة المرض وهذا من خلال الاعتماد على استراتيجيات وقائية تنفذ بسبل اتصالية فعالة .

وفـي هـذا الإطـار قمنـا بإعـداد هـذه الدراسـة حـول دور الاتصـال الـداخلي بالمؤسسـات الاستشفائية الجزائريـة فـي إدارة أزمـة كوفيد 19 دراسـة حالـة المؤسسـة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية .

وقد اشتملت دراستنا علـى الإطـار المنهجـي والذي يتضـمن الإشكالية, التسـاؤلات ,أهداف الدراسـة وأهميتهـا , مـنهج الدراسـة وأدواتهـا ,وكـذا الدراسـات السـابقة . ثـم الإطـار النظـري الـذي قمنـا بتقسـيمه إلـى فصـلين, الأول تناولنـا فيـه المتغيـر الأول وهـو الاتصـال الـداخلي وقمنـا بتقسـيمه إلـى 3 مباحـث , فعالجنـا فـي الأول ماهيـة الاتصـال ثـم فـي الثـاني ماهيـة الاتصال الداخلي أما الثالث فتطرقنا فيه الى واقع الاتصال الداخلي . أما الفصل الثاني فخصصـناه لإدارة الأزمـة وقسـمناه بـدوره إلـى 3مباحـث ,المبحـث الأول عالجنـا فيـه ماهيـة الأزمة والثاني ماهية إدارة الأزمة أما الثالث فخصصناه لأساسيات في إدارة الأزمات.

أما في الإطار التطبيقي تناولنا لمحـة عن المؤسسـة قيد الدراسـة وتعريف لفيروس كورونـا , وعرض وتحليل البيانات للإجابة عن التساؤلات والخروج بنتائج و ختمنا الدراسة بخاتمة كما ادرجنا فيها الملاحق و قائمة المراجع المعتمدة .

الإطار المنهجي

الاشكالية :

يعد الاتصال من المفاهيم الأساسية في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة, ولا يمكن الاستغناء عنه حيث أصبحت المؤسسات مهما كان نوعها اقتصادية وخدماتية أو حتى استشفائية تدرك أهمية الاتصال وانه أصبح عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي ، وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلاله تتوفر المعلومات والافكار والخطط والتعليمات و الآراء والاتصال هو همزة الوصل في المؤسسات بينها وبين العمال والادارة .

تتعرض المؤسسات للأزمات بمختلف أنواعها حيث تعبر الازمات عن وضع غير مستقر ومتوازن واضطراب في المؤسسة ومجالاتها كثيرة ومتعددة لا يمكن حصرها, حيث أولت جميع المؤسسات الأهمية الكبرى لإدارة الأزمات والتي يقصد بها الجهود المبذولة في سبيل مواجهة هذا الوضع ، وايجاد الحلول المناسبة للخروج منه وكذلك التقنيات والوسائل التي تستعين بها لتحقيق الادارة الفعالة وذلك حتى تستطيع السيطرة على مختلف الازمات والسهر على تفاديها ومن بين هذه الوسائل نجد مختلف التقنيات الاتصالية ويكون الاتصال خلال الازمات من تبادل للأفكار والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة الكافية ولعل هذا ما يبرز أهمية وضرورة الاتصال في ادارة الأزمة .

لا يختلف اثنان أن فيروس كورونا غير العالم حيث أصبحت أزمة كوفيد-19 محور اهتمام كل العالم حيث أن هذا الفيروس الذي اجتاح بداية الامر مدينة ووهان الصينية أصبح عابرا جغرافيا متحديا العالم ومرغما له على التموقع والانعزال وغلق الحدود واللجوء الى قوانين الطوارئ حيث تسعى المؤسسات الاستشفائية جاهدة لمكافحة هذا الوباء .

تعد المؤسسات الاستشفائية الجزائرية على غرار مؤسسات العالم ومن بينها المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية المعني الاول بإدارة أزمة كوفيد -19 لكونها أزمة صحية حيث تسعى بكل الطرق لمكافحة هذا الفيروس ويعد تناول موضوع الاتصال الداخلي أثناء الأزمة في المؤسسة من المواضيع الحديثة نظرا لحداثة علم ادارة الازمات وحداثة اتصال المؤسسة ، وفي الوقت الحالي يوجد عدد كبير من التقنيات المتقدمة التي تهدف الى تحسين الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الاستشفائية ,والتي عادة ما تكون فعالة أثناء الحالات الوبائية حيث تساعد الاجراءات والتدابير المتخذة أثناء الأزمة اضافة الى حسن استعمال وسائل الاتصال ومرونة الاتصال بين العمال والرؤساء الى مسايرة الأزمة للخروج بأقل الاضرار ، وهذا ما كان محور دراستنا هذه التي تدور حول دور الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية في ادارة أزمة كوفيد -19.

وعلى اثر هذا نطرح التساؤل التالي :

. ما هو دور الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في ادارة أزمة كوفيد_19؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات التالية :

. ما هي الأساليب الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية خلال أزمة كورونا ؟

. ما هي الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية بالمدية في ادارتها لأزمة كورونا ؟

أسباب اختيار الموضوع :

أ . موضوعية :

. حداثة الموضوع ، اذ تنطلق هذه الحداثة للتخصص أو فرع العلاقات العامة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في جامعة المدية كون هذا الموضوع صالح ان يكون مشكلة للبحث لأنه يمس واقع المجتمع .

. علاقة الموضوع بمجال التخصص العلمي .

. قابلية الموضوع للدراسة سواء من الناحية التطبيقية والنظرية .

. هذا الموضوع علمي جدير بالبحث والدراسة وهذا راجع لأهميته وآنيته باعتباره حديث الساعة .

. معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية .

ب . ذاتية :

. الاهتمام الشخصي والرغبة في دراسة الموضوع كونه ذات صلة بتخصصنا اتصال وعلاقات عامة.

. الرغبة في معرفة المؤسسة المتواجدين فيها وكيف كانت طريقتها في تحدي الأزمة .

. الرغبة في دراسة هذا الموضوع دراسة تخصصية ومستقلة ومحكمة علميا .

. الرغبة في دراسة واقع الاتصال الداخلي بصفة عامة ومعرفة دوره في المؤسسة الاستشفائية بصفة خاصة .

. الرغبة في تنمية واثراء المعلومات في هذا المجال بحكم التخصص .

أهداف البحث :

. اظهار أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية .

. معرفة أساليب وخصائص الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية .

. معرفة دور الاتصال الداخلي في ادارة الازمات الوبائية في المؤسسات الاستشفائية على غرار جائحة كورونا .

. محاولة دراسة وتقييم مدى تبني مستشفى محمد بوضياف بالمدية لمفاهيم وتقنيات ادارة الأزمات في ظل جائحة كورونا .

. الوصول الى حلول واقتراحات للحد من الأزمة .

أهمية البحث :

. ابراز دور الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية في الحالات الوبائية .

. التنويه بضرورة الاعتماد على الاتصال في مختلف مراحل الأزمات .

. توجيه المؤسسة والمسيرين الى وضع مخطط اتصالي يسمح لهم بإدارة الازمات اتصاليا بأقل الخسائر الممكنة في حالة تكرارها .

. محاولة الكشف ومعرفة كل الاجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمة وأساليب مواجهتها .

منهج الدراسة :

. اخترنا لدراستنا منهج دراسة الحالة حيث هو البحث المتعلق للحالات الفردية في اطار المحيط الذي تتفاعل معه على افتراض ان كل حالة قابلة للدراسة تكون مع المجال الذي تتفاعل داخله وحده .

ودراسة الحالة تعد دراسة تقوم على البحث المتعمق للوضع الكلي الخاص بحالة فريدة غير معروفة من قبل ، أو خاص بحالة واحدة ممثلة لمجموع الحالات من اجل الاطلاع على وضعها الداخلي والحصول على نتائج علمية قد تساعدنا في فهم الحالات المتشابهة [1]ويقصد كذلك بالمنهج دراسة الحالة اختيار عدد محدود من الحالات أو المفردات الممثلة ودراستها دراسة شاملة متعمقة مستوعبة بهدف الوصف والفهم الكاملين لكل حالة على حدة والجميع العوامل المتشابكة والقوى الداخلة في كل منها ,والعلاقات بينها وبين مدى الترابط بين هذه العوامل [2]وكان السبب وراء اختيارنا لمنهج دراسة الحالة هو لكون

[1]. أحمد بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ط 4 ،ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر ، 2010، ص302.

[2]. سمير محمد حسين ، درايت في مناهج البحث العلمي ، ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، مصر ، 2006، ص 161.

الدراسة تدور حول الاتصال في ادارة الأزمة الصحية كوفيد 19 ونظرا للانتشار الواسع والكبير لهذه الأزمة ومع استحالة دراسة كل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية اخذنا مؤسسة واحدة من بين المؤسسات كحالة لدراستنا .

المنهج المسحي:

يقوم على التجميع المنظم للبيانات والمعلومات الأولية اللازمة عن ظاهرة أو حدث ما لتزويد الإدارة لاتخاذ قرار ما بعد فهم وتحليل سلوك المجتمع وأن ما يميز أسلوب المسح:

إمكانية جمع كمية كبيرة للبيانات والمعلومات عن ظاهرة أو حدث من أجل مساعدة الباحث في الوصول إلى نتائج علمية بنسب قليلة من الخطأ وبالتالي يمّكنه من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة[1] واعتمدنا على هذا المنهج كمنهج مساعد للمنهج الرئيسي والذي يتمثل في دراسة حالة وذلك من أجل جمع أكثر من البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، وفي بحثنا قمنا بمسح على أفراد العينة وهي 50 من خلال توزيع الاستبيان عليهم . كما اعتمدنا في دراستنا على:

[1]– كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، ط1، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص 61–62.

المنهج الوصفي:

وهذا من أجل جمع أكثر عدد ممكن من البيانات والمعلومات كما يعرّف المنهج الوصفي على أنه يهتم بدراسة الظواهر والأحداث، كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها، مع جمع الجوانب والأبعاد ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر.[1] حيث قمنا في دراستنا باستخدام المنهج الوصفي كمساعد لنا وهذا من خلال وصف ما لاحظناه في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في الفترة الممتدة من 17 أفريل إلى 21 أفريل 2022.

[1]– كمال دشلي، مرجع سبق ذكره، ص62.

أدوات الدراسة :

1/ الاستبيان :

الاستبيان هو مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المرتبطة بعضها بالبعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الاهداف التي يسعى اليها الباحث .[1]

كما يعرفه أحمد بن مرسلي في كتابه مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال هو تلك القائمة من الاسئلة التي يحظرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث من أجل الحصول على اجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة .

ويعرف الاستبيان في الاوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة مثل الاستقصاء والاستفتاء ، الاستمارة، الاستبيان.[2]

حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية بجمع بيانات عن موضوع الدراسة وهو من اهم الادوات التي تساعدنا على جمع معلومات دقيقة عن الموضوع حيث وجهت للجمهور الداخلي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية اي العمال والمسؤولين من أطباء

[1]. عامر ابراهيم قنديلجي ، منهجية البحث العلمي ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص224.
[2]. أحمد بن مرسلي ، مرجع سبق ذكره ، ص220.

وممرضين واداريين الذين قدر عددهم ب50اي تم توزيع 50 استمارة, حيث استخدمنا 3 محاور في الاستبيان ، المحور الاول تمثل في البيانات الشخصية أما المحور الثاني فتمثل في الاساليب الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية خلال أزمة كوفيد-19 والمحور الثالث كان تحت عنوان استراتيجيات الاتصال الداخلي المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في ادارتها لأزمة الكوفيد19 وتم عرض الاستمارة على الاستاذ المشرف وأساتذة محكمين .

2 /الملاحظة :

تعرف على انها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل ملاحظات أولا بأول ، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات .

كما تعرف بأنها: متابعة سلوك معين بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وآثار ذلك السلوك ومن خلال التعريفات السابقة يتضح الآتي :

. الملاحظة عبارة عن عمليات مشاهدة ومتابعة لسلوك ظواهر محددة .

. تتم عملية الملاحظة أو المتابعة لأفراد محددين خلال فترة او فترات محددة .

. يتم تسجيل بيانات ومعلومات أثناء الملاحظة لغرض تفسيرها وتحليلها لاحقا .

. تعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الاساس على قابلية الباحث وقدرته على الصبر والانتظار فترات مناسبة لتسجيل المعلومات والاستفادة منها فلابد أن يقوم بالملاحظة فرد ذو خبرة وقابلية .[1]

واخترنا الملاحظة لمساعدتنا على رصد السلوكات وتصرفات المبحوثين واستخدمنا الملاحظة دون مشاركة ويقصد بها الملاحظة التي لا يقوم فيها الباحث بالنشاطات التي يقوم بها الاشخاص الخاضعون للملاحظة حيث يكتفي الباحث هنا بتسجيل البيانات عن سلوك الاشخاص وتصرفاتهم حسب ما تقتضيه الدراسة وأهدافها التي تم تحدديها سلفا وقمنا في دراستنا بالملاحظة دون مشاركة في الفترة الممتدة من 17أفريل 2022 الى 21أفريل 2022 .

3/ المقابلة :

المقابلة في البحث العلمي عي اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد او أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو أراء ومواقف محددة .[2]

[1]. محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتب ، اليمن2015 ،ص 149-150.

[2]. أحمد بن مرسلي ، مرجع سبق ذكره ،ص 214.

وأسلوب المقابلة يمثل التبادل اللفظي وجها لوجه بين المقابل والمستجوب وذلك للحصول على المعلومات أو الآراء التي تعبر عن الاتجاهات ووجهات النظر الخاصة بالمسائل التي تشغل بال الرأي العام .[1]

وفي البحث استخدمنا المقابلة لدعم أداة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات ، حيث اجرينا المقابلة مع مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية السيد عبد النور لكحالي .

مجتمع وعينة الدراسة :

. مجتمع الدراسة :

يشير الى مجموعة من أفراد مجتمع البحث التي يختارها الباحث ليحتك بها احتكاك مباشر أثناء تنفيذه للبحث ، قد يدرس الباحث مجتمع الدراسة ككل اذ كان حجم هذا المجتمع يقع في حدود امكانيات الباحث وقدراته ويستطيع فعلا أن يعطي كله للدراسة والبحث والشائع دائما أن يكون مجتمع الدراسة أكبر بكثير من أن تستوعبه طاقة وامكانيات الباحث وهنا يلجأ الى اختيار مجموعة من الأفراد هذا المجتمع ويجري عليها

[1]. أحمد بدر، مناهج البحث في الاتصال والرأي العام والاعلام الدولي ، ط1، دار قباء للنشر والتوزيع ، مصر 1998 ، ص184.

بحثه أو دراسته ثم يعمم في النهاية النتائج والتوصيات التي توصل اليها على أفراد المجتمع الذي يدرسه .[1]

. مجتمع الدراسة هو جميع الافراد أو الأشخاص أو الاشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث .[2]

. هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة ,وهو المجتمع الذي يرغب في تصميم النتائج عليه .[3]

ويتمثل مجتمع دراستنا في موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بولاية المدية .

عينة الدراسة :

لغة : كلمة عينة مشتقة من الفعل عين الذي يعني في اللغة العربية اختيار الشيء .

اصطلاحا :يقصد بها الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما .[4]

---

[1]. فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مداني للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003، ص 165.

[2]. الطاهر حسو الزبادي ، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، ط1، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2011 ،ص 117.

[3]. فرح الكامل : بحوث الاعلام والرأي العام تصميمها واجراؤها وتحليلها القاهرة ، النشر للجامعات ، 2001، ص123.

[4]. محمد زيان عمر ، البحث العلمي (مناهجه وتقنياته) ، ط4 ، دار الشروق ، جدة ، 1983 ،ص 282.

كما عرفت بأنها عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الاولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون مماثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع .[1]

. وايضا تعرف على انها نموذجا يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع المعنى بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات .[2]

وقد اخترنا العينة القصدية اذ سميت بهذا الاسم نظرا لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون في الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث .[3]

[1]. محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، ط2، عالم الكتب ، القاهرة ، 2004، ص 130.

[2]. عامر قنديلجي وايمان السامراتي ، البحث العلمي الكمي والنوعي ، ط1، دار البازوزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص255.

[3]. محمد سرحان علي المحمودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 176.

. أما فيما يخص عينة الدراسة فتم اختيار مجموعة مكونة من 50 فرد ينتمون كلهم الى مستشفى محمد بوضياف بالمدية من أطباء وممرضين واداريين حيث تم توزيع الاستبيان عليهم .

تحديد المفاهيم :

1. الاتصال الداخلي :

. التعريف الاصطلاحي :

. عرفته منال طلعت محمود على انه دراسة وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها .[1]

. عرف فضيل دليو الاتصال الداخلي على أنه النقل والاستلام مع الفهم للتعليمات والمعلومات .[2]

. كما يقصد به تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات اللازمة الاستمرار العملية الادارية عن طريق تعميمها ونقلها في مختلف الاتجاهات " نازلة ,صاعدة وأفقية داخل الهيكل التنظيمي .[3]

[1]. منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2002، ص22.

[2]. فضيل دليو ، مقدمة في وسائل الاتصال وجماهيره ، دار المطبوعات الجزائرية الجامعية ، الجزائر ، 1998، ص17.

[3]. محمد فهمي العطروزي ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة للشركات ,عالم الكتب القاهرة ، ص 344.

انجرائي :

. الاتصال الداخلي في مستشفى محمد بوضياف محمد بوضياف بالمدية هو عملية حيوية يتم فيها تبادل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والمقترحات على مستويات مختلفة في الادارة من أجل ضمان حسن سيرة أعمال المؤسسة كما تأخذ الاتصالات الداخلية أشكال متعددة تسمح لكل فرد في المستشفى بالبروز.

المؤسسة الاستشفائية :

لغة : يعني الشفاء اي البرء من العلة ، وفي اللغة اللاتينية يعني اكرام الضيف .[1]

اصطلاحا :يقصد بها مراكز الخدمات الصحية التي تقدم خدمة طبية وقائية أو علاجية ، وهذه الوحدات ذات طبيعة خاصة تجمع ما بين الخدمة الطبية وهي عبارة عن منشآت خدمات عامة أو قد يمتلكها أفراد أو مؤسسات وحينئذ تكون وحدة خاصة وتقدم خدماتها.[2]

. كما عرفتها لجنة من الخبراء في منظمة الصحة العالمية على أنه جزء لا يتجزء من نظام اجتماعي وصحي متكامل من مهامه تأمين خدمات صحية شاملة للمجتمع من

[1]. صلاح محمود دياب ، عبد الله سيف الدين الساعاتي ، ادارة المستشفيات (منظور شامل) ، ط1، عمان ، دار الفكر ناشر وموزعون ، 2012 ، ص 252.

[2]. محمد سامي راضي ، المحاسبة عن المستشفيات والوحدات العلاجية دار الجامعية الابراهيمية الاسكندرية ، 2007، ص14.

الناحيتين العلاجية والوقائية ويشمل عيادات خارجية تستطيع ايصال خدماتها للعائلة في موقعها كما انه مركز تدريب المواد الصحية وإجراء البحوث الطبية .[1]

اجرائي :

هي عبارة عن منشآت هامة في المجتمع الحديث والبحثية والتي تساهم في رفع المستوى الصحي من اجل تحقيق رفاهية المجتمع ، وهي عبارة عن وحدات علاجية تقدم خدمات مجانية لغرض علاجي ووقائي للمواطنين كمستشفى محمد بوضياف بالمدية .

الأزمة :

لغة :عرفت في قاموس مختار الصحاح على أنها الشدة و القحط والازم عن الشيء أمسك عنه ، وردت ايضا في قاموس المصباح المنير بمعنى الشدة و القحط يقال أزم علينا الدهر أي اشتد وقل خيره.[2]

. وفي قاموس الادارة العامة تعرف على انها تلك الظروف الصعبة التي تتعرض لها الدولة كأزمة سياسية اقتصادية ... كالعجز المالي .[3]

اصطلاحا :

[1]. مجموعة من المتخصصين في علم ادارة الصحية (الكتاب الطبي الجامعي)، بيروت ، أكاديمي انترناشيونال ، 2007، ص 116 ، " نسخة الكترونية " .

[2]. ماجد عبد المهدي المساعدة ، ادارة الأزمات ، ط1، دار الثقافة للنشر ، عمان ، الاردن ، 2012،ص 21.

[3]. محمد منير حجاب ، معجم الاعلام ، دار الفجر ، القاهرة ، 2004، ص 45.

هي موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد ، يؤدي الى خلل وتهديد المصالح ويؤثر على النظام العام للمجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجآت وضيق الوقت المقترن بالتهديد .[1]

وتعرف أيضا على انها موقف عصيب يمكن أن تؤدي الى نتائج سيئة .[2]

وأيضا هي مجموعة من المشاكل تفاقمت وتعاظمت وتآزمت مما تشكل نوعا جديدا يسمى بالأزمة .[3]

اجرائيا

يقصد بالازمة أنها كل حدث أو موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة وغير متوقعة أو يكون التنبؤ له قد تم بوقت قصير قبل وقوعه بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الاجراءات لمواجهته ، وهنا ازمة كورونا تضع مستشفى محمد بوضياف بالمدية في حالة ارتياب وتدهور في العلاقات مع جماهيرها

ادارة الأزمة :

[1]. بسام عبد الرحمان المشاقبة ، معجم مصطلحات العلاقات العامة ،ط1، دار أسامة ،الاردن 2014 ، ص12.

[2]. عاصم الاحرجي : ادارة الازمات واتخاذ القرارات ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، ط1، 2003، ص45.

[3]. هاشم حمدي رضا ، ادارة العلاقات العامة والبروتوكلات ، دار الراتب للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010 ص150.

اصطلاحا :

يمكن النظر الى ادارة الأزمة بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الادارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة أو عملية الاعدادات والتقرير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها وبقاؤها في السوق .[1]

. وتعرف أيضا بأنها مصطلح مستجد في العلاقات الدولية والعلاقات العامة ويعني مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات المهتمة باتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات والطوارئ الدولية بقصد منع اتساع نطاق النزاعات والصدمات ومنع الاخلال الكبير في موازين للمواجهة والمجابهة مع الدول الكبرى فيما بينها .[2]

اجرائيا :

ادارة الازمة هي الكيفية والطريقة ومجموعة الوسائل التي يتم تجهيزها لمواجهة الازمة خلال الاتصال الاداري والتخطيط المسبق من طرف فريق ادارة الازمات داخل المؤسسات والعمل على الحد من أزمة كورونا ومعالجتها بطريقة سليمة لا ينجم عليها خسائر ثمينة.

[1]. هلال فاروق محمود ، الادارة العلمية لتنظيم واعادة الطوارئ ، مصر ، مركز النيل للاعلام الداخلي للنشر ، 1992، ص11.

[2]. بسام عبد الرحمان ، المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ،ص 43.

فيروس كورونا :

تعرف منظمة الصحة العالمية فيروس كورونا بأنه سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والانسان ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة الى الأمراض الأشد وخامة مثل : متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخرا مرض كوفيد -19 .

ومرض كوفيد-19 هو مرض معد يسبب آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينة وهان الصينية في ديسمبر 2019 ، وقد تحول كوفيد الآن الى الجائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم .[1]

ادارة الازمة :

يقصد بالازمة أنها كل حدث أو موقف غالبا ما يتم بصورة مفاجئة وغير متوقعة أو يكون التنبؤ له قد تم بوقت قصير قبل وقوعه بحيث لا يتيح الوقت المناسب لاتخاذ الاجراءات لمواجهته ، وهو ما يضع مستشفى محمد بوضياف بالمدية في حالة ارتياب وتدهور في العلاقات مع جماهيرها .

[1]. رياض حمدوس ، أحمد دعاس : وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في تعبئة الرأي العام العالمي وفي الحد من انتشار وباء كورونا (كوفيد-19) ، المجلة الجزائرية بحوث اعلام والرأي العام ، المجلد 3 ، العدد 1 ، جوان 2020، ص166.

مجالات الدراسة:

- المجال البشري: تمثلت في 50 عاملا في المؤسسة من أطباء ممرضين وموظفين إداريين.

- المجال الزمني: من 17 أفريل إلى 21 أفريل.

- المجال المكاني: مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة هامل مهدية الموسومة باتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدماتية اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع تنمية وتسيير المواد البشرية بجامعة منتوري بقسنطينة .

كانت اشكالية الدراسة كالتالي : كيف يسير اتصال الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية وتفرع عنه التساؤلات التالية : . كيف يسير الاتصال قبل حدوث الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية و الخدمية؟

. ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الازمة في المؤسسات الجزائرية ؟

. كيف يفعل الاتصال بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية ؟

. هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية و والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات الاتصال الازمة في مراحله المختلفة ؟

حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج المسحي واعتمدت على المقابلة والاستمارة والملاحظة وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات وتوصلت الى النتائج الاتية :

1. مرحلة ما قبل الازمة :

أ . من حيث الاستعداد الفني :تعمل المؤسسات على الاستعداد الفني لمواجهة بعض الاخطار الصناعية والازمات المرتبطة بالمحيط الخارجي أما التجهيز الاتصالي فهو غير محدد بشكل واضح .

ب . من حيث الاستعداد المادي والبشري : لا يختلف عن سابقه تقريبا باستثناء الاستعداد البشري اذ يظهر الاستعداد في تحديد الشخصية الرسمية التي تحتل في الغالب المراتب العليا في الادارة وهي تتمتع بالخبرة وعليه يظهر الاتصال بصورة محتشمة كوظيفة تكميلية لبعض الوظائف الادراية العليا مما سمح بتمركز المعلومات في المؤسسات الجزائرية .

2مرحلة وقوع الازمة :يظهر مسار الاتصال في هذه المرحلة على المستوي الداخلي والخارجي :

ا. الاتصال الداخلي :حيث يحصل العمال المعنيون بالأزمة والمتواجدون في اماكن الاحداث على معلومات دقيقة من مصادر رسمية واضحة اما البقية فلا يتم اعلامهم و اذا حدث فانه يحدث في حدود الاتصال غير الرسمي فيما بينهم ووسيلة الاتصال الاكثر استخداما هي الاتصال الشفوي او عن طريق الهاتف ولا توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية في هذا المجال ولكن يكمن الفرق على مستوى المؤسسات التي تتمتع باستراتيجية اتصالية واضحة والاخرى التي تغيب فيها.

ب . الاتصال الخارجي : يمثل المدير العام في المؤسسة الخدمية المصدر الرسمي الذي يحق له دون غيره الاتصال بالصحافة .أما في المؤسسات الصناعية فتظهر شخصيات أخرى قد تكون مصدر للمعلومات كما يفضل عادة استعمال الهاتف والاتصال الشخصي باعتبارهما الوسيلتين الاكثر سرعة كما يعد غياب المصدر الرسمي وعدم وضحه من اهم العراقيل التي تواجه الصحفيين أثناء اتصالهم بالمؤسسات الجزائرية .

3. مرحلة ما بعد الازمة :

أ . **التقييم** : لا تأخذ المؤسسات الجزائرية بسبر الآراء على المستوى الداخلي كما لا تحاول معرفة رأي رجال الاعلام وانتقاداتهم على الاطلاق .

ب . **التعلم استخلاص الدروس** : لا تستغل المؤسسات الجزائرية الازمات كفرصة للتغيير أو النمو فبعد الازمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي بوتيرة عادية .

الدراسة الثانية :

. دراسة زينات موسى مسك الموسومة بواقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال . جامعة الخليل . وتمثلت اشكالية الدراسة فيما يلي : واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام ومدى توفر العناصر الاساسية لادارة الازمات من وجهة نظر العاملين وتفرعت هذه الاشكالية الى أسئلة فرعية هي كما يلي :

. الى اي مدى تتوفر عملية منظمة لادارة الازمات في هذا القطاع ؟

. الى اي مدى توجد استراتيجيات متبعة في التعامل مع هذه الازمات ؟

. الى اي مدى توجدمعوقات امام وجود نظام فعال لادارة الازمات ؟

. ما هي عناصر البرنامج الفعال لادارة الازمة ؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع المعلومات وتوصل هذا البحث الى النتائج التالية :

1. وجود نظام لادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة .

2. هناك استراتيجيات تتبع في ادارة أزمات مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.96).

3. وجود معوقات أمام نظام ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة والمتمثلة في المعوقات الانسانية والتنظيمية والمعلومات والاتصالات وكان المتوسط الحسابي (3.16) .

4. تتوافر عناصر البرنامج لإدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة .

الدراسة الثالثة :

دراسة جاوستي يمينة والموسومة بالاتصال ودوره في حل ازمات المؤسسة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) بالمحمدية . دراسة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم .

وكانت اشكالية الدراسة كالتالي :

. ماهو دور الاتصال في حالة الازمة بمؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الاتية :

. كيف يسير الاتصال قبل حدوث الازمة في مؤسسة النقل بالسكة الحديدية ؟

. كيف تؤثر الانواع الاتصالية في حالة الازمات في المؤسسة النقل بالسكة الحديدية ؟

. كيف يتم التخطيط لادارة الازمة ومواجهتها في مؤسسة النقل في السكة الحديدية ؟

واعتمدت الباحثة على فرضيات هي كالتالي :

1. طبيعة التنظيم الاتصالي في المؤسسة كفيلة بوقاية المؤسسة من الازمات .

2. انطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة تعمل الادارة على تصور سيناريوهات لمجابهة الازمات المحتملة .

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراسة هذا الموضوع وكأداة لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة .

وكانت نتائج الدراسة كالاتي :

*** نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى :**

. الاتصال يلعب دور ضروري في التقليل من حدة الازمة في بعض الاحيان انقاذ الشركة من الوقوع فيها .

. الاتصال يلعب دور في واجهة الشركة بجمهورها الداخلي والخارجي قبل وقوع الازمة .

. تطبيق ادارة اثناء الازمة طبيعة الاتصال ذو اتجاه واحد اي من المؤسسة الى الجمهور.

*** نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :**

. من خلال الحوادث والازمات والتي سبق وأن تعرضت لها الشركة تقوم الادارة بتقييد تلك الحوادث مع حلولها في سجل وأرشيف الاستفادة منه في حالة وقوع أزمات مماثلة .

. العمل على خطط بعيدة المدى لتجنب الوقوع في الحوادث .

. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد بعض المفاهيم كالاتصال والازمات وادارة الازمات . .استفدنا معرفة دور الاتصال الداخلي بالمؤسسة .

. استفدنا من الاجراءات المنهجية للدراسات السابقة مثل أداة جمع البيانات الاستبيان والمقابلة .

. استفدنا من معرفة ضرورة الاتصال في ادارة الازمات .

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل الى الاتصال

تمهيد : أصبح الاتصال موضوع الساعة في مختلف العلوم الاجتماعية و الانسانية بمختلف فروعها, فالانسان يعيش في المجتمع نتيجة تفاعله مع الآخرين, ولا يمكننا أن نتصور مجتمعنا بلا اتصال منعزلاً عن المجتمعات المجاورة و البعيدة . كمّا يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة بالاهتمام من طرف المسيرين نظراً للدور الذي يلعبه في الحفاظ على توازنها و رفع كفاءة موظفيها .

ففي هذا الفصل تناولنا مفهوم الاتصال و أهم خصائصه و أبرز أنواعه كمّا سلطنا الضوء على الاتصال الداخلي من خلال الابتداء بضبط مفهومه و تحديد عناصره و بيان أهميته ثم التعريج على أساليبه و نماذجه و ذكر شبكاته و الانتهاء بمعوقاته .

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

– الاتصال عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك[1].

[1]– حمود خيضر، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر، 2002، ص117.

– والاتصال عملية يتم من خلالها تحقيق معاني مشتركة (متطابقة) بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة من جانب والشخص الذي يستقبلها من جانب آخر[1].

– تعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى[2].

ويعرف دومينيك فولتن الاتصال بأنه أبرز رموز القرن العشرين وهدفه الأمثل هو تقريب الناس والقيم والثقافات ورافق تطوره المعارك من أجل الحرية وحقوق الإنسان والديمقراطية[3].

المطلب الثاني: أنواع الاتصال

01- من حيث اللغة:

أ- اتصال لفظي: وهو اتصال يتم من خلاله استخدام لغة منطوقة أو شفوية في توصيل الرسالة إلى المستقبل، وهذا النوع هو نمط من أنماط الاتصال التقليدي ومن مميزاته:

– الاقتصاد بالوقت والسرعة في الأداء والأفضلية لمواجهة المواقف وجها لوجه، وبالتالي تيسير عملية المشاركة في فهم الأمور مع الأسئلة والإجابة عليها.

[1]– خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، الأردن، دار حامد للنشر، 2015، ص23.

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص306.

[3]– مي العبد الله سنو، الاتصال في عصر العولمة، الدور والتحديات، دار النهضة العربية، مصر، الإسكندرية، ط2، 2001، ص33.

- الزيادة في درجة التعليم والمعرفة الدقيقة بظروف العمل.

- المصارحة والمناقشة للوصول إلى نتائج.

- التهيئة السيكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل لحل قضايا صعبة[1].

ب- اتصال غير لفظي: يتكون من الرموز والإشارات والتعبيرات المنظمة تشير إلى التفاصيل من المعاني يقوم الإنسان باستخدامها مثل: - الشيفرة الحسية أو التعبير بالحس.

-التعبير بالرموز الفيسيولوجية أو التعبيرات الحركية والإشارات وغيرها ويطلق على النوع من الاتصال بالصامت وهو من أقدم أنواع الاتصال[2].

فالاتصال الغير لفظي مبني على الرموز غير اللفظية، فمثل نوع الملابس والحضور في الموعد المحدد تعتبر أمثلة على الرموز غير لفظية التي تستخدم في الغالب في عملية الاتصال[3].

02- من حيث مدى الرسمية:

[1]- علاء هشام مناف، فلسفة الإعلام والاتصال، دراسة تحليلية في حفريات الأنساق الإعلامية، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص52.

[2]- نفس المرجع ، ص53.

[3]- محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2014، ص115.

أ- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم، ونجد هنا أن الاتصال الرسمي قد يكون اتصالا صاعدا أو هابطا أو صاعدا هابطا، ويعتمد على أساليب اتصال تتمثل في التقارير والاجتماعات الرسمية ... إلخ لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ب- الاتصال الغير رسمي: تكون الاتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة أن الاتصال الغير رسمي يؤدي إلى عقبات قد تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة الخاصة من المهتمين بالعلوم السلوكية يرون أن الاتصال الغير رسمي قد يكون معوق في المؤسسة ويمكن أن يكون له مميزات وهذا يرجع إلى الإدارة الحكيمة[1].

للمؤسسة حيث تحاول تحليل نمط الاتصال الغير رسمي والتعرف على أهدافه والاستفادة منه لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر[1].

[1]- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،د ط، مصر، 2012، ص90.

هناك تمييز عادة بين هاذين النوعين على اعتبار أن الاتصال الغير الرسمي مؤقت وجمهوره محدود أما الرسمي دائما نسبي ومتاح لكافة الناس، يقوم مصدر المعلومات في الاتصال الرسمي بتوجيه الرسالة التي يتم توصيلها أما في الاتصال الغير رسمي فهو محكوم أساسا بالمستقبل فهو يحتوي عادة عنصر التكرار ويتيح في تحقيق التغذية المرتدة[2].

3- من حيث درجة التأثير:

أ- **الاتصال الذاتي:** هو عملية اتصالية تحدث بين الفرد ونفسه ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد ومنه فالاتصال الذاتي يسمح وبشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناءاً على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.

ب- الاتصال الشخصي: هو حوار بين فردين أو قليل من الأفراد حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف على الآخرين وأن يقدر مدى تفاعله، أما إذا زاد عدد أفراد الجمهور المستقبل حيث لا يستطيع المرسل التعرف عليهم فإن الاتصال ينتقل من الاتصال الشخصي إلى الاتصال الجمعي.

---

[1]- نجلاء محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص104.

[2]- أحمد أنور بدر، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، ط1،مصر ، 2001، ص33.

ج- الاتصال الجمعي: هذا النوع من الاتصال يعتمد على المواجهة حيث يعتمد على مخاطبة عدد من الجمهور المستقبل لرسالته. فالاتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة ومألوفة لدى القائم بالاتصال مثل المحاضرات والبرامج الإذاعية، فهو اتصال بالمجموعة الصغيرة فهو يشبه الاتصال الشخصي إلا أنه يختلف عنه بكونه اتصالا مع أفراد تربطهم روابط سابقة ومصالح مشتركة تتراوح المجموعة من (2 إلى 25 شخصا)[1].

د- الاتصال الجماهيري: هو الاتصال الذي يتم عبر وسيلة اتصال جماهيرية إلى عدد كبير من الناس ويختلف عن الاتصال الذاتي والشخصي في أنه يتطلب وسيلة جماهيرية مثل: التلفاز والإذاعة والصحف.

هـ- الاتصال التنظيمي: يتم هذا النوع داخل المنظمات لضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من القيادة الإدارية إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من المرؤوسين إلى القيادات الإدارية في المنظمة[2].

4- حسب الاتجاه:

[1]- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 20-21.

[2]- كامل خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والإعلام "تطور- خصائص - نظريات"، دار المسيرة، عمان، د ط، 2009، ص95.

أ- الاتصال الصاعد: عبارة عن عملية نقل اقتراحات أو شكاوى من المرؤوسين إلى الرؤساء بشأن العمل في المنظمة ولهذا فهو يمثل الاتصال الناقص لأنه يكون في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس، فنجده يتدفق من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ[1].

ب- الاتصال النازل: عبارة عن تعليمات وأوامر تنقل من أعلى إلى أسفل أي من الإدارة العليا بالمؤسسة إلى العاملين أو المرؤوسين دون الاهتمام بمعرفة ردود أفعالهم تجاه هذه الأوامر. ويتم هذا النوع من الاتصال بطريقة رسمية داخل المنظمة، حيث تتدفق فيه المعلومات من المستويات العليا للتنظيم إلى الأقل منها تبعا للهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة[2].

ج- الاتصال الأفقي: وهنا التعامل يكون الند بالند أي بين اثنين في نفس المستوى التنظيمي مثل:من معلم إلى معلم آخر أو من مدير إلى مدير آخر، وينشئ هذا النوع من الاتصال علاقات بين مصالح إدارية على مستوى واحد، بمعنى أن طرفي هذا الاتصال

---

[1]- مصطفى محجوبي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية، داخل التنظيم الإداري، دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة، بسكرة، كلية علوم إنسانية واجتماعية محمد خيضر، الجزائر ،2016.

[2]- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. (دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK)رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف، ط02، 2015، ص29.

يكون بين شخصين أو مصلحتين من نفس المستوى، ويرى **هنري فايول** ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة[1].

ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا الاتصال هي اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان[2].

د- الاتصال المتقاطع: يلاحظ على هذا المستوى عدم تقيده بمستوى إداري مهني معين فقد يتم اتصال الطالب بالمدير مباشرة أو مع مدير التربية أو العكس وذلك بهدف الاطلاع على الحقائق مباشرة دون تعقيدات[3].

المطلب الثالث: أهمية الاتصال

- يطلق على العصر الحالي الكثير من المسميات منها عصر الاتصال وأصبح العالم الآن يعيش ثورة حقيقية في مجال الاتصالات مهدت لها الثورة التكنولوجية التي تبلورت معالمها واتضحت في منتصف القرن العشرين.

[1]- كمال العقاب، سمية سامر، أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج فيتال، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2019، ص47.

[2]- وسام محمد، احمد نصر، الاتصال الداخلي وتطوير المؤسسات الجامعية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 07، جامعة مستغانم، جويلية، 2020، ص109.

[3]- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

– ويمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية وبقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر نجاحه في الحياة حيث ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية، فالاتصال عملية أساسية لأن المجتمع يقوم على مقدرة الإنسان على نقل نواياه ومشاعره ومعلوماته وخبراته من فرد إلى فرد، فالاتصال هام لأن المقدرة على الاتصال مع الآخرين تزيد من فرص الفرد في البقاء[1].

المطلب الرابع: خصائص الاتصال

– من تعريفات الاتصال السابقة نستنتج بداية أن للاتصال خصائص ترافقه مهما اختلفت أنواعه وهذه الخصائص هي:

– **عبارة عن علوم متداخلة:** تم دراسة الاتصال في مجالات عديدة وبطرق مختلفة، حيث قام علماء النفس والاجتماع والعلوم السياسية واللغويين وغيرهم بدراسة هذا العلم كل وفقا لاحتياجات العلوم الأخرى في استخدامه، فهناك من يرى بأنه:

1– نشاط طبيعي وهادف: إذ هو نشاط مقصود لذاته يساهم فيه الناس عندما يلقون خطابا أو يكتبون تقريرا.

[1]– جيهان رشتي، الإعلام ونظرياته في العصر الحديث، ، دار الفكر العربي، مصر،1981، ص44.

2- يستخدمه الهاوي والمحترف: كلمة الاتصال تشير إلى نشاطات كثيرة وكذلك يستخدمها ويزاولها المحترفون في الدعاية والتسويق والإرشاد والعلاقات العامة والإدارة والصحافة وفنون الإعلام الأخرى القديمة والحديثة[1].

3- الانتشار و الشيوع: انتشر هذا العلم وشاع الاهتمام به ومع الاهتمام المتزايد اتسع مجال هذا العلم مما أدى إلى تغيرات كثيرة جعلته أكثر انتظاما وضبطا مما كان عليه قبل ذلك.

4- المجال والأنشطة: أنه يجمع بين مجال الدراسة والأنشطة معا في آن واحد.

5- العلم والفن: تعددت الطرق التي يتبعها الباحثون في دراسة عملية الاتصال من الناحية العلمية من جهة ومن جهة أخرى اهتم آخرون بدراسة علم الاتصال بوصفه جزءا من العلوم الإنسانية والأدبية[2].

ويرى الباحثون أن الاتصال بمفهومه الشامل يتصف بعدة خصائص نذكر منها:

- **الاتصال عملية مستمرة continuousproccess:**لأن الاتصال يشمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة.

[1]- سعاد لواعر، كنزة زحاف، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية، (دراسة ميدانية على بعض الثانويات أم البواقي) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، 2016، ص

[2]- محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره،ص164.

- **الاتصال يشكل نظاما متكاملا complete system:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تتفاعل مع بعضها من مرسل ومستقبل ورسائل رجع الصدى وبيئة اتصالية فإن غابت إحدى العناصر أصبح الاتصال بدون تأثير[1].

- **الاتصال تفاعلي آني متغير interactive ,timely and everchanging:** فالاتصال يبنى على أساس التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه.

- **الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا mostly irreversible:** قد يتمكن الشخص من التعذر أو إصلاح ما أفسده الاتصال ولكن لا يمكنه التراجع أبدا عن الاتصال بعد حدوثه.

- **الاتصال ذو أبعاد متعددة multi directional:** بالرغم من أن الاتصال قد يؤدى بعفوية إلا أن له أهداف ومستويات متباينة من المعاني وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان:

- معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسائل.

[1]- منال هلال مزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،عمان،، 2012، ص40.

– معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الكلام وما يصاحب الحديث من إيماءات وإشارات ... إلخ[1].

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

– هو كل الأعمال والنشاطات التي تسعى إلى الربط بين كل العاملين في المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الهدف الذي تسعى إليه وهو ازدهارها ورقيها[2].

وهو جميع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية سواء كانت بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو بين العاملين بالمنظمة في جميع مستوياتها[3].

وعرفته منال طلعت محمود بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء، بين أعضاء التنظيم بحيث يحقق التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط

[1]– منال هلال مزهرة، نظريات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص40.

[2]– رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر،2013، ص72–72.

[3]– حسن محمد إبراهيم، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2007، ص127.

والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف[1].

وأيضا يعرفه أحمد ماهر بأنه هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف[2].

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا أذا توافرت لها العناصر الأساسية الأربعة التالية وهي: المرسل والمستقبل، الرسالة والوسيلة[3].

ومع تقدم البحوث في مجال علوم الاتصال أضاف المتخصصون عناصر أخرى تمكن من الدراسة العلمية الاتصالية فهناك من يرى أن الاتصال هو عملية ديناميكية تشمل مجموعة من العناصر هي:[4]

1- المرسل: وهو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل رسالته

[1]- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، د ط، 2001-2002، ص18.

[2]- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط1، الإسكندرية الجامعية،مصر، 2003، ص19.

[3]- محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر، 2011، ص27.

[4]- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

إلى الجمهور المستقبل[1].

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آراءه وأفكاره. مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل[2].

2- المستقبل: هو من يستلم الرسالة ليقع التأثير المطلوب من طرف المرسل، ويكون المستقبل فردا أو جماعة[3].

ويعرف أيضا على أنه هو الشخص أو الجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية[4].

3- مجال الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل: وهو اشتراك كل من المرسل أو المتلقي أو المستقبل في حقل أو مجال يدل على أن العملية الاتصالية هي عملية يتقاسمها طرفا الاتصال بالفهم المشترك والسلوك المشترك.

---

[1]- صالح أبو أصبع وتيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر ، 2010، ص18.

[2]- عبد الرحمان توفيق، الاتصال الفعال، 23 شارع الدقي ، مصر، 2014، ص50.

[3]- فاروق ناجي محمود، إستراتيجية الاتصال مع الآخر، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، العراق، 2010، ص47.

[4]- محمد الديس السردي،الاتصال والعلاقات العامة "في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص80.

4- الرسالة: ويقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل تتضمن معلومات أو أفكار مطلوب توصيلها إلى المرسل ليعرفها أم مهارات ينبغي اكتسابها أو اتجاهات سلوكية ينبغي اتباعها[1].

وهناك أمور ثلاثة يجب أن نأخذها بعين الاعتبار بالنسبة للرسالة وهي الترميز الذي يشمل الرموز التي تتضمن الرسالة، والمضمون الذي يختاره المرسل، وطريقة معالجة الرسالة من حجج وبراهين[2] والوسيلة المناسبة سواء كانت مطبوعة أو سمعية أو سمعية بصرية[3].

5- التغذية العكسية: وهي عبارة عن ردود أفعال أو استجابة المتلقي، تعطي انطباعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها[4].

6- التشويش: وهو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:

أ- تشويش ميكانيكي كالضعف في الصوت أو ضعف الحواس.

---

[1]- غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة،مصر ، 2006، ص18.

[2]- حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية ،مصر، 2001، ص 48-49.

[3]- محمد أبو سمرة مرجع سبق ذكره ، ص29.

[4]- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، الأردن، 2009، ص23.

ب- تشويش دلالي حين يسيء الأفراد فهم بعضهم البعض[1].

7- **بيئة الاتصال:** وهو الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذا خصائص المكان مثل سمعته وترتيبه .....إلخ[2].

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي

للاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يترتب عليه[3]:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- حركة الجماعة والدافعية.

كما تتجلى أهميته من خلال:[4]

- المساهمة في رفع كفاءة الاتصال في تحقيق أهداف المنظمة بدرجة كبيرة.

---

[1]- حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص50-51.

[2]- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص13.

[3]- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص15.

[4] ندى بهيجاني،الاتصال الإداري في المنضمات الاسس والتطبيق ،مجلة بيئتنا تصدر عن الهيئة العامة للبيئة،العدد79

– المساعدة على التنسيق، والترابط، والتعاون بين مختلف الإدارات والوحدات.

– تسهيل عملية تبادل الآراء، والأفكار خاصة بالعمل ومشكلاته فيعمل الجميع بروح الفريق الواحد.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي

ويمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال لتحقيقها:[1]

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات والتنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدور هام على:

أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

[1] فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003، ص85

3- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لحل المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، مما يجعل الموظف يبدي رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

- التقليل من المشاحنات و الدور السلبي الذي تلعبه في الوسط العمالي.

- جزء مهم من عمل المدير فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

- و نجد أن هناك الكثير من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي في المؤسسة بتحقيقها وهي كالتالي:

1- أهداف خاصة بالعاملين: حيث يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بين

العاملين، وتبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي للإشاعات داخل المؤسسة[1].

2- أهداف خاصة بالقيادات الإدارية: يهدف الاتصال الداخلي من خلالها على التعريف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة والذي من شأنه المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات مما يسهل عملية التوجيه والإشراف على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق بين سلطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة[2].

3- أهداف خاصة بالجمهور: حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة نظام اتصال داخلي خاص بها يمكّنها من ترسيخ صورة المؤسسة وكذا طبيعة خدماتها ونشاطها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى، والاتصال الداخلي كذلك يساهم في رفع معنويات العامل ويحسسه بأهميته و دروه في

[1]- رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص94.

[2]- فرح فراحي، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور طاهر مولاي سعيدة، الجزائر،2015-2016، ص29.

المؤسسة مما من شأنه زيادة معدلات المشاركة في المؤسسة عن طريق إسهامهم في المشروعات التي تقوم بها[1].

كما نجد للاتصال الداخلي أهداف أخرى وهي:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات ...إلخ التي أقرتها وحددتها الإدارة لإعلام المرؤوسين بالتعليمات والتنظيمات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة[2].

- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والعاملين.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين[3].

المبحث الثالث : واقع الاتصال الداخلي

المطلب الأول: أساليب الاتصال الداخلي

[1]- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات العامة الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، ، العدد 22،الجزائر، ديسمبر 2004، ص117.

[2]- هشام محمد نور الجمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص149.

[3]- بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، 2012، ص62.

– لكي تتم العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل داخل المؤسسة لا بد من استعمال أساليب يمكن عن طريقها نقل المعلومات، إذ تنقسم هذه الأساليب إلى نوعين هما[1]: أساليب كلاسيكية وأساليب حديثة.

1– أساليب كلاسيكية: تتمثل الوسائل الكلاسيكية في الوسائل التي تستعملها جميع المنظمات والمتداولة فيها ومن أهمها:[2]

أ– **الوسائل المكتوبة:** يتم الاتصال فيها عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول بأنها الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الاتصال بالبساطة والوضوح حيث يتم ذلك بوسائل وهي:

–**التقرير:** يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة،يكون مكتوبا بعد اجتماع العمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

– **الإعلان:** من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو الوثيقة الرسمية التي تحمل امضاء اً وتاريخا

[1]– محمد علي فوزي، نشأة وسائل الاتصال وتطورها، د ط، دار النهضة للطباعة والنشر،مصر، 2007، ص49.

[2]– مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية في الإدارة، د ط، دار الطلبة، لبنان،1998، ص160.

– **المذكرة:** وهي المعلومات الإدارية الموزعة على كبير من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، و والحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

– **جريدة المؤسسة:** تعتبر وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات والأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات[1].

ب– الاتصال اللفظي (الشفوي): كما يمكن كذلك أن تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي أي عن طريق الكلمات المنطوقة وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال ،ويتميز كذلك بالسرية ويسمح هذا الأخير لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الآخر أنه

[1]– محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية (الأسس والمبادئ)، د ط، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، مصر،د س، ص176.

قد فهم الرسالة وما ترمي إليه ،ومن عيوبه أنه قد يعرّض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف والتشويه والتغيير[1].

- ومن أهم أساليب هذا الاتصال ما يلي:[2]

- الاتصال خلال الاجتماعات والمؤتمرات.

- الاتصال خلال المقابلات الشخصية والأحاديث المباشرة.

- الاتصالات خلال المكالمات الهاتفية.

2- أساليب حديثة: تتيح تكنولوجيا الاتصال تشكيلة متنوعة من الوسائل التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي للمنظمة وأهمها:[3]

أ- شبكات التبادل: تتمثل شبكات التبادل في الأنترانت وهو من المصطلحات شائعة الاستخدام على مدار السنوات القليلة الماضية خاصة مع بداية التسعينات من القرن الماضي والأنترنت عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة

[1]- jean- pierre lehnich la cammunication dans l'entreprise, call que sais- je, éditions du tell, blida, algérie, 5 éme édition, 2003, p73

[2]- فريدة بوعلى، حكيمة فضيل، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي أولحاج البويرة، 2013-2014، ص67.

[3]- محمد علي فوزي، مرجع سبق ذكره، ص51.

ببعضها البعض، والتي تربط مختلف بلدان العالم ويعتبر وسيلة تسريعية في تحصيل عدد كبير من المعلومات ومن بين شبكات الأنترنت الأنثرانت internait و الإكسثرنيتesctranet.

1- الأنثرانت: هناك ما يسميها الشبكات الشخصية الفعلية أو الشبكة الداخلية، وهي تطبيق فعلي لشبكة الأنثرنت ولكن داخل منظمة ، وتتميز بأنها تعطي مظهرا منتظما لقواعد بيانات العملاء ومعلومات المنتجات مما يعني أنها أسهل استخداما من قبل الموظفين.

2- الإكسترنت: هي تطبيق يربط بين شبكات الأنثرانت التي تربطها شراكة من نوع ما (تجارة، تسويق) فهي الشبكة المكونة من مجموعة شبكات انترنت، ترتبط بعضها البعض عن طريق الانترنت أي أن شبكة الأكسترنت هي الشبكة التي تربط شبكات الأنترانت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والموردين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شركة العمل في مشروع واحد.

ب- الاتصال الداخلي (la communication interne 0.2): مع ظهور شبكة الأنثرنت مكنت الاتصال الداخلي من إيجاد وسائل جديدة لإيصال المعلومات بطريقة فعالة، وذلك بالاعتماد على الويب 0.1 الذي أخذ يتطور وبعدها ظهر الويب 0.2 سنة 2004 في محاولة للتعبير عن مفهوم جديد للشبكة العالمية حيث تطور مفهوم جديد

للشبكة العالمية من مفهوم الويب 0.1 إلى ويب 0.2 من مصدر معلومات إلى مصنع للمعلومات التفاعلية، ومن بين أهم التطبيقات التي يوفرها الاتصال الداخلي 0.2 وهي[1]:

- **المدونة blog:** هي مواقع بسيطة ذات تصميم احترافي تمكن صاحبها من إضافة المقالات بشكل متقدم، ويمكن للزوار الاطلاع على المقالات والتعليق عليها وتقييمها.

- **التأليف الحر les wikis:** هو عبارة عن تقدم المعلومات بطريقة تشاركية حيث يستطيع الأعضاء كتابة المقالات والتعديل عليها.

- **الشبكات الاجتماعية المنظمة:** تمكن مستخدميها من عمل الملفات الشخصية وتبادل التعليقات والتعارف بين العمال ومن بين هذه الشبكات الاجتماعيةfacebookyoutube

المطلب الثاني: نماذج الاتصال الداخلي

من نماذج الاتصال الداخلي ما يلي:[2]

أ- **النموذج البسيط:** هو الاتصال الذي يحدث بين شخصين ويقوم المرسل بترجمة وتحويل معلوماته إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة) أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)، ثم يختار وسيلة الاتصال التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

[1]- شريف نجمة، محاضرة إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2014-2015

[2]قويبوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، د ط، ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص ص42-44.

ب- النموذج المعقد: يقوم به بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال، فمثلا يكون مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارات الأخرى بوظيفة نقل الرسائل والمعلومات ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها.

ج- النموذج العضوي: يدرس التنظيمات بشكل تشريحي : بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات وعملية الاتصال فيها، ومن الجدير بالذكر بأن المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى التشويش والفوضى، الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من التشويش وتسهيل عملية الاتصال وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة.

المطلب03:شبكات الاتصال الداخلي

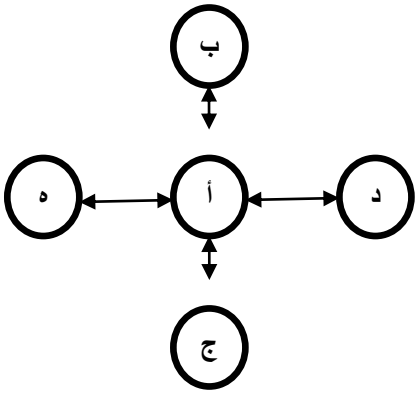
إن معظم الاتصالات تمر عبر فرد معين وقد تأخذ الشبكات الممركزة أشكال مثل y أو عجلة أو دائرة أو نجمة أو سلسلة وعلى النقيض من ذلك فإن بعض المجموعات تتميز بالاتصال بكل اتجاه يمرر أعضاءه بمجموعة رسائل من فرد للآخر، وهناك طريقة أخرى وهي عندما يشترك أشخاص بمعلومات شبكة بشكل متساوي[1] يسمى ذلك بشبكة غير

[1]- زهر عبد الرحيم عاطف هندرة، المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان، 2009، ص159.

مركزية وقد عرف العالم scott شبكة الاتصال بأنها "نظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال[1]

ويمكن إدراج هذه الشبكات على النحو التالي:[2]

1- شبكة العجلة: في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، وأن الأعضاء لا يستطيعون الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي يتم الاتصال بهم بطريقة فقط، وهذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تركز في يد الرئيس أو المدير[3].



الشكل 01: شبكة الاتصال على شكل عجلة[4].

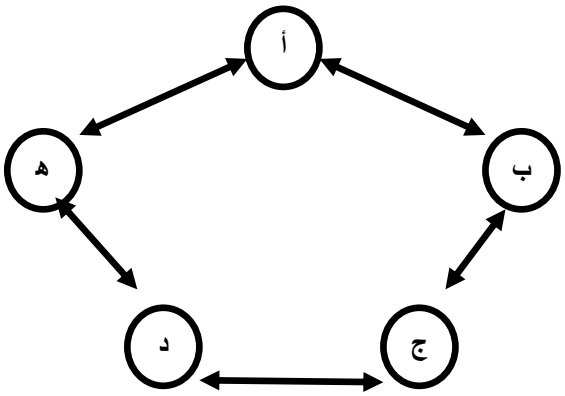
[1]- محمد أبو سمرة ،مرجع سبق ذكره، ص41.

[2]- زيد منير عبوى، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 2006، ص112.

[3]- عنبر إبراهيم شلاش، إدارة الترويج والاتصالات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص34.

[4]- أحمد الخطيب، عادل سلام معايعة ، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتجيات ونماذج حديثة، ط1،الجدار للكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2009، ص335.

2- شبكة الدائرة: يطلق عليه عادة الاتصال شبه التام أو الاتصال الكامل حيث يكون فيه كل عنصر مرتبط بعضوين أي يسمح للفرد بالاتصال بالأفراد المجاورين له، وإن شبكة الاتصال على شكل دائرة أكثر عرضة للخطأ وتقل كلما أصبح البنيان الشبكي أكثر مركزية وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد[1].



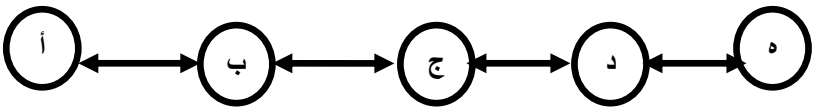
الشكل 02: شبكة الدائرة[2].

3- شبكة السلسة: وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يملكون مراكز مهمة لكن الشخص المتواجد في الوسط يمكن الاتصال مع أي شخص في المنشأة

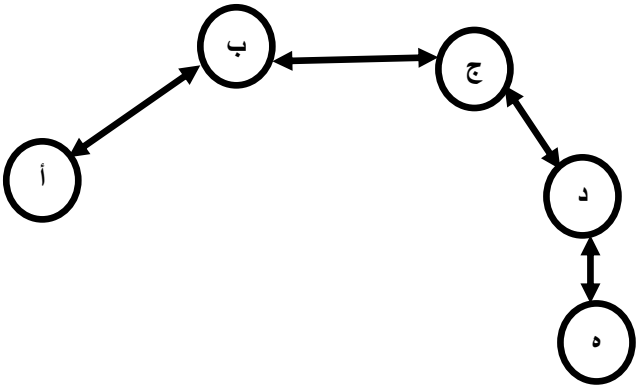
[1]- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة صورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص108.

[2]- عنبر إبراهيم شلاش، مرجع سبق ذكره، ص34.

فـي آن واحـد، أمـا البقيـة فعلـى كـل فـرد الاتصـال بالشـخص المجـاور لـه، يصـلح هـذا الاتصـال فـي المؤسسـات الصـغيرة التـي يسـتطيع المـدير أداء دوره مـن خـلال عـدد مـن المساعدين[1].



أو



الشكل 03: اتصال على شكل سلسلة[2].

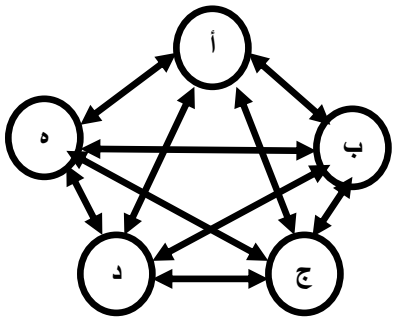
– نلاحظ من خلال هذا الشكل أنه داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري[3].

[1]– محمد دبس السرد، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011، ص125.

[2]– كاظم محمد خيضر، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص46.

[3]– محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص530.

4- شبكة النجمية (التشابك): في هذا النمط لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال يتجه في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى إمكانية زيادة التعريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة[1].



الشكل 04: اتصال على شكل تشابك[2].

5- شبكة العنقود: وهنا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدة الذي يعتبر عنق الزجاجة[3] غير أن الخطأ هنا يكمن في الدور الذي يقوم به الوسيط كتعطيل البيانات أو تشويه المعاني[4].

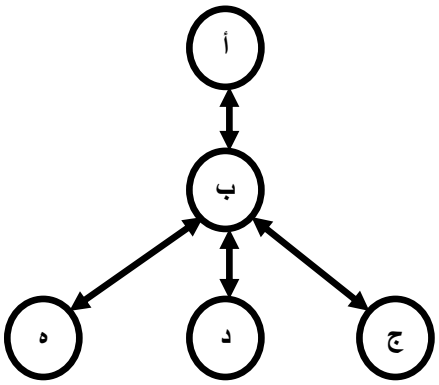
---

[1]- مازن سليمان، الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2005، ص41.

[2]- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة ، مرجع سبق ذكره، ص336.

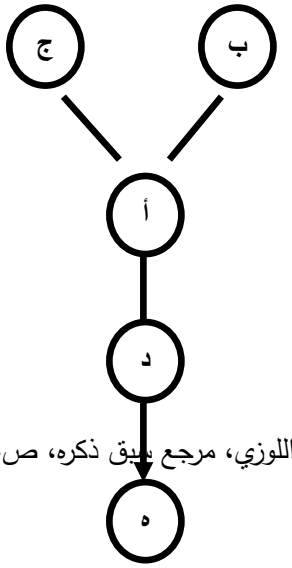
[3]- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص247.

[4]- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص310.



الشكل 05: شبكة الاتصال على شكل عنقود[1].

6- على شكل حرف واي y: الاتصال الفعال على شكل حرف واي يحتل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير (الرئيس) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلال الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.



[1]- خضير كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص364.

الشكل 06: اتصال على شكل حرف واي[1].

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الداخلي

1- معوقات مرتبطة بالمرسل: تعالي المرسل وتكبره، عدم قدرة المرسل على التعبير على ما يجول بخاطره، الحالة النفسية للمرسل، انعدام الثقة بين المرسل والمستقبل، عدم مخاطبة المستقبل بلغته، استخدام ألفاظ دون إدراك معانيها.

2- معوقات مرتبطة بالمستقبل: الحالة النفسية للمستقبل، المعلومات المقدمة خلال الرسالة لا تشبع احتياجات ورغبات المستقبل، تعالي المستقبل عل المرسل (عدم الإنصات للرسالة)، انعدام ثقة المستقبل في المرسل والشك في اتجاهاته.

3- معوقات مرتبطة بالرسالة: استعمال ألفاظ ورموز لها معان تختلف عن ثقافة المستقبل، لكثرة المعلومات التي تتناولها الرسالة مما يشتت انتباه المستقبل، عدم البدء

[1]- خضير كاضم محمود، مرجع سبق ذكره، ص45.

بعرض الجوانب المشوقة للمستقبل، عدم وضوح الرسالة بالنسبة للمرسل أو المستقبل، افتقار الرسالة إلى أدلة وحجج وبراهين[1].

4- معوقات مرتبطة بالوسيلة: عدم قدرة الوسيلة على نقل الرسالة للمستقبل، التشويش المادي للوسيلة، عدم مناسبة الوسيلة لمحتوى الرسالة والهدف منها، عدم قدرة المرسل على استخدام الوسيلة.

5- معوقات مرتبطة بالتغذية العكسية: عدم تناسب الاستجابة مع الرسالة، عدم الإنصات الجيد لمحتوى الرسالة، المقاطعة المستمرة للمرسل مما يؤدي إلى زيادة الحواجز بين المرسل والمستقبل[2].

[1]- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 50-52.

[2]- نجلاء محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 50-52.

الفصل الثاني: إدارة الأزمة

الفصل الثاني: إدارة الأزمة

تمهيد:

يتسم وقتنا الحالي بالكثير من الأزمات والتي أصبحت تأخذ أبعادا إستراتيجية لتتفق على تسميتها بالأزمات والتي تمثل خطرا مباشرا يمس مستقبل الأفراد والمجتمعات والخطط المستقبلية والتي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها ومن هنا بات من الصعوبة إدارة مثل هذه الأزمات إذا لم يتم تحديد أسبابها وتعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في الحياة البشرية فقد أصبحت الأزمة جزءا مرتبطا بحياة الإنسان وتشكل مصدر قلق للمسؤولين والمواطنين على حد سواء بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة من جهة وضعف الإدارات المسؤولة في القدرة على تبني نموذج ملائم للتغيرات من جهة أخرى ولهذا كان من الضروري فهم الأزمات وإدارتها وأسباب نشوءها فهما دقيقا وواضحا وهذا ما نحاول الإجابة عليه في هذا البحث.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

يعرف المعجم الوسيط الأزمة بأنها "الشدة والقحط"[1] أو هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطا غير معهود وبالتالي إعاقة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها[2] وقد عرفت من المنظور الاجتماعي بأنها توقف لأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن[3].

كما تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعا لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات فعرفها "الخضيري" بأنها موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها[4].

---

[1]– المعجم الوسيط،ط 4، مكتبة الشروق الأولية، مصر، 2004، ص206.

[2]– مهنا نصر، إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، دار الفتح، مصر، 2008، ص5.

[3]– العزام ماجد، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية، 2004، ص35.

[4]– الخضيري محسن، إدارة الأزمات، ط2، مكتبة مدبولي، مصر، 1990، ص15.

كما تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة أزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم وقد كانت تستخدم للدلالة على نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما ويترتب على هذه النقطة لها شفاء المريض خلال مدة قصيرة أو موته[1]، ويعرفها "الرزام" بأنها عبارة عن حالة غير عادية تترك أثر قاطعا على مجريات الأمور العادية فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل[2].

وتعني الأزمة كما يراها "bieber" بأنها نقطة تحمل في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتواءها ودرء أخطارها[3].

المطلب الثاني: أنواع الأزمات

يصنف "الغولي" الأزمات على النحو التالي:

1- تصنيف الأزمات من حيث المرحلة التي تكون فيها الأزمة:

- **الأزمة في مرحلة الميلاد:** بداية ظهور مؤشرات الأزمة.

[1]- أبو فارة يوسف، إدارة الأزمات، ط1، دار إثراء، الأردن، 2009، ص75.

[2]- عز الدين الرزام ، التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، الطبعة 1، دار خوجا، عمان، 1995، ص19.

[3]- bieber, bcluchmungment i crisismagementgournalvol 135, N_o 4, 1998, p25

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

- **الأزمة في مرحلة النضج:** وصلت إلى القمة في نضوجها وفاعليتها وأصبحت كل مؤشراتها ظاهرة.

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

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

2- تصنيف الأزمة من حيث معدل تكرار حدوثها:

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

- الأزمات ذات طابع الفجائي غير المتكرر: ليس لها طابع زمني متحكم في ظهورها.

3- تصنيف الأزمات من حيث عمقها:

- **أزمة سلاحية:** غير عميقة "هامشية التأثير".

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

4- تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

- **أزمات عنيفة:** جامحة ساحقة يصعب مواجهتها مثل الثورات والانتفاضات.

- **أزمات هادئة:** خفيفة يسهل مواجهتها مثل المطالبات الحقوقية والفئوية

5- 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، الأموال ...

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

- **أزمات ذات آثار مختلطة:** الخسائر عبارة عن خليط من نوعين أو أكثر مما سبق[1].

6- تصنيف الأزمات من حيث المدة:

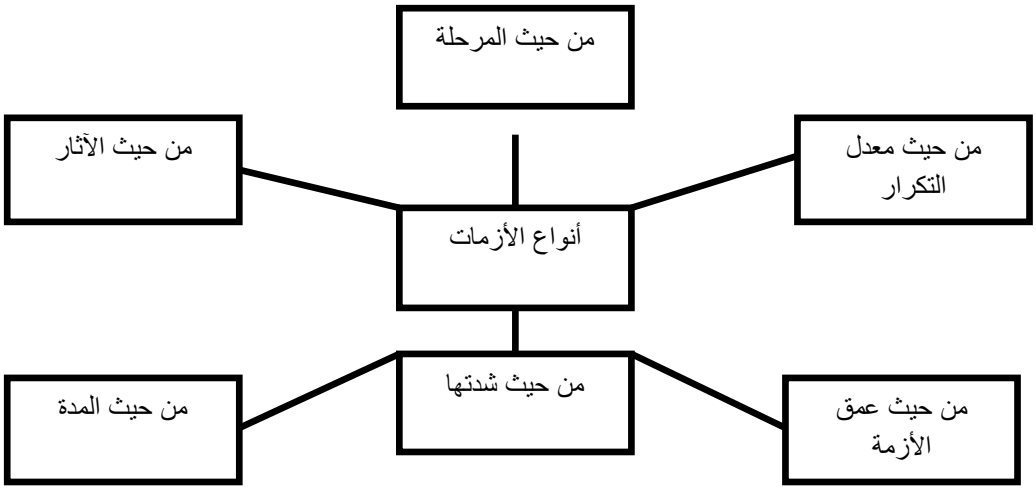
- **أزمات قصيرة الأمد:** يتم إخمادها بسرعة، يتم التعامل مع الأزمة في إطار زمني قصير، وتستدعي خطط تكتيكية لمواجهتها.

[1]- بكيل قائد أحمد الغولي، الأزمات ومنهج النبي صلى الله عليه وسلم في إدارتها ودلالاته الدعوية ، المطروحة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، السودان، 2015، ص85.

- **أزمات متوسطة الأمد:** يتم التعامل معها في إطار الزمني متوسط لا يتعدى بضعة أشهر.

- **أزمات طويلة الأمد:** أحيانا يكون الإطار الزمني للتعامل مع الأزمات طويل ويحتاج إلى خطط تشغيلية أو إستراتيجية لمواجهتها.

وهناك تصنيف الأزمات كالتالي:[1].



الشكل 07 يمثل تصنيف الأزمات[2]

- **وقد تقتصر أنواع الأزمات على نوعين أساسيين فقط وهما:**

- **الأزمة المفاجئة:** وهي التي تحدث فجأة دون سابق إنذار، مثل الحوادث كالانفجارات.

- **الأزمة المتراكمة:** وهي التي يكون بالإمكان توقع حدوثها[1].

[1]- بكيل قائد أحمد الغولي، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

[2]-مرجع نفسه, ص 86

المطلب الثالث: أسباب نشوء الأزمات

1- سوء الفهم: يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها[2].

2- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلا ومضمونا، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الروية سيكونان سبب لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان

[1]- سارة إبراهيم العقيل، التعامل مع الأزمات، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان السعودية، 2018، ص11.

[2]- سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، أطروحة الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص73.

الإداري أو المشروع أو الدولة ناجما عن انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة[1].

3- سوء التقدير والتقديم: يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات وخاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ عن الأفراد في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته وتزداد التوازنات احتلالا إذا استغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض جازمة مدمرة يصاحبها غالبا ضغوط عنيفة تطيح الكيان[2].

4- الإدارة العشوائية: هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه الموقف وتبعا لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.

5- الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية

[1]- رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، ط1، الإيمان للنشر، مصر، 2000، ص28.

[2]- السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات،،إيتراك للطباعة، ط1، مصر، 2000، ص15.

التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررا ولتصبح هذه التصرفات الجديدة مصدر التهديد وابتزاز جديد له ولإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر[1].

6- تعارض الأهداف: وقد يحدث ذلك بين منفذي القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهيار "تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي إلى نشوء الأزمة[2].

7- اليأس: اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار وإن كان يجب النظر إلى أن الأزمة التي يسببها هذا الباعث مع أنها أزمة إحباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير وتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبين هما:

أ- جانب إيجابي بناء: تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلنا في حالات المظاهرات.

---

[1]- السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2]- محمود السيد علي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات،أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص31-32.

ب- جانب سلبي هام: وهو أشد خطورة من الأول حيث يحدث نتيجة للقسوة والعنف المضاد[1].

8- الشائعات: الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو الإشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.

9- استعراض القوة: ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الصواريخ الكورية وأزمة شركات توظيف الأموال وأزمة لوكيربي [2].

10- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة

[1]- عبد المجيد قدري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، ط1، الدار الجامعية الجديدة، 2011، ص100.

[2]-ItimPangarAlarmemork for effective crisisresponse, jornal of organization change mangementvol 295ssue 4, 2016.

تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاغتراب وفقد القدرة على العمل والإنجاز والتطوير[1].

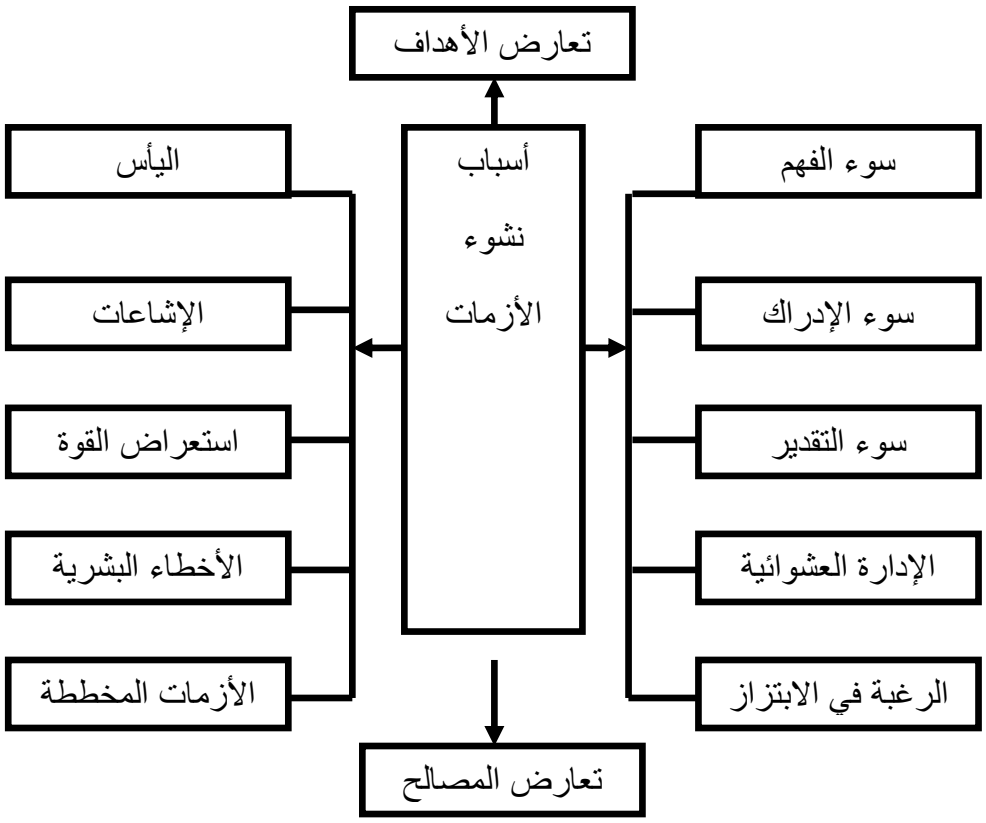
11- الأزمات المخططة: ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان من خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخالات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها واللاحقة عليها.

12- تعارض المصالح: حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعيا وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها[2].

[1]- عبد المجيد قدري، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2]- رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص29.

نلخص أسباب نشوء الأزمات في الشكل التالي:



الشكل رقم 08 يمثل أسباب نشوء الأزمات [1]

المطلب الرابع: خصائص الأزمة

تتميز الأزمات عن غيرها من المصطلحات ببعض الخصائص يمكن عرضها كما يلي:

1- المفاجأة: من أهم خصائص الأزمة أنها تقع فجأة ودون سابق إنذار أو تحدث بسرعة بحيث لا يتسنى لإدارة المنظمة الوقت الكافي لتجنب وقوعها.

[1]-رجب عبد الحميد, مرجع سبق ذكره ص 30

2- جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع: تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية بجسامة خطورتها الفعلية أو المتوقعة واتساع نطاقها لتشمل النظام وافتراضاته الأساسية.

3- فقدان السيطرة والتوازن: تعتبر الأزمة نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وسريعة وتتسبب الأزمة في بدايتها حالة من الهلع والتوتر، مما يضعف إمكانية رد الفعل السريع لمواجهتها.

4- ضيق الوقت وعدم توفر حلول فورية: تتطلب الأزمة استجابة سريعة نظرا لتداعياتها الخطيرة على الموارد والممتلكات، وبالتالي لا يمتلك المدراء والمعنيون بالأمر الوقت الكافي للتفكير بالحلول والبدائل المناسبة للخروج من الأزمة.

5- التصعيد: تبدأ بعض الأزمات صغيرة ولا تلبث أن تكبر وتمتد على مستوى النظام بأكمله بشكل متسارع ما لم يتم السيطرة عليها والتعامل معها في بدايتها.

6- تعدد التأثيرات وتشابك التداعيات: عندما تتفجر الأزمة تخلق بعض نتائجها أحداثا جديدة لها تداعياتها وتختاط الأسباب بالنتائج.

7- عدم كفاية المعلومات: تتسم بغياب أو ندرة المعلومات اللازمة عن أسباب الأزمة ومدى انتشارها وتأثيرها والنتائج التي أحدثتها.

8- جذب اهتمام الرأي العام: يمكن أن تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة من خلال خلق فجوة بين المنظمة وجمهورها وفقدان ثقتهم بها[1].

[1]- آية رياض العبد القادر بوزران، إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص9-10.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة

عرفها الدكتور "ناظم عبد الواحد جاسور" إدارة الأزمات بأنها مجموعة الأساليب والأطروحات والمؤسسات والإجراءات الموجهة نحو القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية الطارئة والحيلولة دون اتساع نطاق الأزمة أو النزاع بما يؤدي إلى قلب موازين القوى القائمة وتهديد السلم والأمن الدوليين وتجنب احتمالات المواجهة بين القوى الكبرى[1].

ويعرف "الشعلان" إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقا ،الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى ،مشيرا بذلك إلى فريق إدارة اللازمة[2].

ويعرفها "قطيش" أنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها ،والتخطيط لأسلوب المواجهة

[1]– سورات اسماعيل عبد الله بنديان، دور العقوبات الذكية في إدارة الأزمات الدولية، ط1، الحلبي الحقوقية للنشر، لبنان، 2013، ص66.

[2]– فهد الشعلان أحمد، إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية السعودية، 2002، ص50.

بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات[1].

كما يعرفها وليامز: أنها هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة اللازمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

ويعرفها littlejoh بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقا للكفاءة الاقتصادية[2].

أو هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة بالأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق

[1]– قطيش نواف، إدارة الأزمات، ط1، دار الراية، عمان، 2009، ص25.

[2]– مريم اوليدي، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018–2019، ص14.

أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعة في أسرع وقت[1].

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ونماذجها

أولا: نموذج "ستيف البريخت": تنقسم دورة حياة الأزمة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة.

- مرحلة ما قبل الأزمة

ترتكز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.

- جمع المعلومات عن هذه الأزمات المحتملة أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.

- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.

- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

- مرحلة تفاقم الأزمة

[1]- Mis waster and malinmobjork, « Abrief. Survey of the work being performed by crises organization in loropenjournal of contingencies and crisis mangament, N$_o$4, 2017, p365.

تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسمات الآتية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل.

- بطئ عملية صنع القرار والبيروقراطية.

- ضعف روح الانتماء وحفوت الحماس وسيادة اللامبالاة.

- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

مرحلة إدارة الأزمة

ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة" وهي تشمل المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة.

- تخصيص موارد معينة وفريق بعينة للتعامل المباشر مع الأزمة.

- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة[1].

[1]- زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام الكاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص20.

- مرحلة ما بعد الأزمة

-التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

ثانيا: نموذج "جونستونوستبانوفك"

قدم الباحثان وليام جونستونوباولسبتانوفك نموذجا علميا لإدارة الأزمات يتكون من 3 مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة:

1- التخطيط: في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص الإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

2- العمل: في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة.

ومن المهم في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة لضمان التنسيق بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

3- التعلم: تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل[1].

ثالثا: نموذج "بيرسون ومتورف"

يعد من أشهر النماذج التي قدمها الباحثون ويتكون من 5 مراحل هي:

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة: ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسة من الإشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل وقوع أزمة.

[1]- زينات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كفاية للوقاية من الأزمات والهدف من إدارة الأزمة في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي لإدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

3- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها: في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار.

4- مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج "جاهزة وسبق اختيارها مسبقا" قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية.

5- مرحلة التعلم: تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها وذلك لرفع كفاءة المنظمة في

التعامل مع الأزمات المستقبلية من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة[1].

رابعا: نموذج "الشعلان"

قدم فهد الشعلان نموذجا لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية ويتكون هذا النموذج من 3 مراحل:

1- مرحلة ما قبل الأزمة: "التلطيف والاستعداد": وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن أو على الأقل التخفيف من آثارها وتشمل هذه الإجراءات نشاطات مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة للحيلولة دون وقوع الأزمات.

2- مرحلة الأزمة: "المواجهة والاستجابة": تعد هذه المرحلة اختبارا حقيقيا للخطط المعدة سلفا، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق الأزمة فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافيا أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

[1]- زينات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

3- مرحلة ما بعد الأزمة: "**إعادة التوازن**": في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وذلك بإعادة بناءها ثم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل[1].

المطلب الثالث: أبعاد إدارة الأزمات

- **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات مواجهتها حاليا ومستقبليا.

- **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من النوع أو أكثر من تلك الأنواع.

- **البعد التأثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة والغير مباشرة.

- **البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حاليا ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

- **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة وتوعياتهم.

[1]- زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص30.

- **البعد المؤسسي:** يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

- **البعد البيئي:** يقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوءها وكذلك التعرف على متغيرات المختلف التي تسبب في نشوءها واستمرارها حاليا ومستقبليا.

ويمكن إضافة أبعاد أخرى لإدارة الأزمات كالإنذار الميكروفوني في عمليات الأزمة، بالإضافة وضوح الرؤيا والاستخدام الأمثل للموارد، إيجاد البدائل، وتوفير المعلومات، الرضا الوظيفي وتحديد النظم والبرامج[1].

المطلب الرابع: أهداف إدارة الأزمات

إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات

[1]- محمد الرهوان، جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2002، ص99.

المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، ويمكن القول بصفة عامة أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

– توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل لموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

– تحديد دور كل الأجهزة المعينة لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ.

– توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة المادة التعمير بأقل تكلفة[1].

المبحث الثاني: أساسيات في إدارة الأزمات

المطلب الأول: أساليب إدارة الأزمة

1– استخدام التساوم الضاغط "الإكراهي" إذا أرادت الدولة أن تحقق كسب ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعي أن لا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبان للضغط :

[1]– أحمد فهد الشعلان، إدارة الأزمات، ط1، دار الموسوعة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1999، ص22.

الأول: باستخدام الأسلوب القولي ويتم من خلال إما التهديد الواضح وهي الذي يحدد الحد الأقصى لمصداقيته ولكن يعيبه انعدام المرور حيث يضع أمام المهدد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناقص والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل ولكن يقلل من المصداقية.

الثاني: باستخدام السلوك الفعلي والسلوك الفعلي يعني عملية تصعيد فعالية الضغط على الخصم مثال القيام بحصار بحري، تنفيذ عقوبات اقتصادية، توجيه أعمال شبه عسكرية، وكمثال على ذلك الحصار البحري الذي قامت به الولايات المتحدة ضد شواطئ كوبا عام 1928 خلال أزمة الصواريخ السوفياتية وهناك رأيان في أسلوب تطبيق هذا السلوك.

الرأي الأول: ويرى البدء بتحركات غير مشددة في بداية الأزمة حيث هي أفضل وسيلة لتحقيق هدف الضغط المثمر.

الرأي الثاني: ويرى البدء بتحركات متشددة في ذلك يعتمد على إبراز عيوب الرأي الأول حتى تظهر صاحبها بعدم الحزم علاوة على أنها تعطي الخصم المزيد من الوقت.

2- استخدام التساوم التوفيقي: وتتمثل مجموعة من التصريحات والأفعال تسعى إلى التوفيق بين مصالح أطراف الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة أو تسوية سليمة ومرضية لجميع الأطراف وعند اتباع هذا الأسلوب

يقوم أحد الأطراف بتقديم تنازلات أكبر دون إلحاق ضرر جوهري بمصالحه لتحقيق التسوية المرجوة بأقل قدر من التنازلات[1].

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات

تتمثل استراتيجيات إدارة الأزمة فيما يلي:

– وضع السيناريوهات يجري ذلك خلال هذه المرحلة في حصر الاحتمالات المختلفة للأزمة مع تحديد كيفية مواجهتها والتعامل معها.

– تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة وتأتي تلك المرحبة عقب وقوع الأزمات ويجري خلالها تكييف الأزمة وتقدير حجم التهديدات الناجمة عن الأزمة طبقا لنوعية الأزمة.

– تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة.

– تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا مع إدخال بعض التعديلات الأزمة المكتسبة من الاحتكاك المباشر بالأزمة.

– تقويم تجربة إدارة الأزمة بما يفيد في اتخاذ المزيد من التدابير التي يمكن أن تحول دون تفاقم الأزمات مستقبلا أو على الأقل تخفيف مخاطرها[2].

[1]– محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2004، ص 281–283.

[2]– محمد جاد الله ، إدارة الأزمات، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 44–45.

وهناك من يذكر الإستراتيجيات إدارة الأزمات كالآتي:

1- التعامل العنيف مع الأزمة: غالبا ما تتبع هذه الإستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا معلومات كافية عنها وكذلك تلك المتعلقة بالمبادئ وفي إطار هذه الإستراتيجية تنفذ تكتيكات منها:

- **التدمير الداخلي للأزمة:** يكون من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركيها والسعي إلى خلق صراع داخلي بين قوى الأزمة ومحاولة استقطاب بعضها.

- **التدمير الخارجي للأزمة:** يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعيا إلى تدمير مقوماتها[1].

2- الحد من نمو الأزمة: غالبا ما تتبع هذه الاستراتيجية حيث يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن تكتيكاتها.

- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة المسببة لها.

- تلبية بعض متطلبات قوى الأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات.

- العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح و التوجيه.

[1]- الظاهر نعيم، إدارة الأزمات، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص35.

- تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.

3- تقسيم الأزمة: قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها ومن تكتيكاتها:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.

- عرض بعض المكاسب على بعض قوى الأزمة مما يساعد على انهيار التحالفات.

4- التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة: تحاول هذه الاستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة وتتبع عدة تكتيكات:

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة و قيمها.

- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا ضعيفا بفكر الأزمة.

- السعي إلى تضمان وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لأحداث انقسام داخلي فيه.

5- دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة: تهدف هذه الاستراتيجية أي دفع قوى الأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة للأزمة وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة[1].

6- تغيير اتجاه الأزمة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:

- التنحي بعيدا عن الأزمة والسماح لها بالظهور.

- التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.

- العمل على حفظ سرعة اندفاع الأزمة[2].

المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمة

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

[1]- نعيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص35.

[2]-مرجع نفسه ، ص35.

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة[1].

ويرى البزاز أن من بين المتطلبات الإدارية للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

1- عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.

2- اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم، وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

3- الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور[2].

ممكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.

[1]- محسن الخضيري، إدارة الأزمات، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2002، ص42.

[2]- حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي العليا والتحول، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2001، ص62.

4- تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطا أيضا بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها ويشكل التفويض عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات.

5- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات ومن ثم المتابعة الفورية لها.

6- مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات وهذا يعني أن خططا معينة يجب إتباعها مثل اختراق جدار الأزمة ثم التمركز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة[1].

المطلب الرابع: معوقات إدارة الأزمات

أولا: المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافةالتنظيمية السائدة في المؤسسة ومنها:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.

- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها:

[1]- مرجع نفسه ، ص62.

– الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولا عن هذا لوحدي"

– الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمات ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.

– التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

ثانيا: المعوقات التنظيمية

وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

– عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.

– اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

– ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

– ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

– عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعينة للتعامل مع الأزمات[1].

ثالثا: المعوقات المتعلقة بالمعلومات

–تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.

– صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

رابعا: المعوقات المتعلقة بالاتصال

–صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

– محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

– عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنطقة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة[2].

ومن وجهة نظر "عباس صلاح" فإن معوقات إدارة الأزمة كثيرة منها: إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاعل زائد، إدارة الأزمات لا ضرورة لها

[1]– دقامسة مأمون، إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص65–57.

[2]– عبد الغفور الزواهرة، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير جامعة آل بيت ، الأردن، 2001، ص60.

فـي الوقـت الحاضـر، وحجـم منشـآتنا كفيـل بحمايتهـا مـن الأزمـات، لا بـد أن تتفاعـل بالمستقبل حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ[1]

[1]– عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص52.

الإطار التطبيقي

لمحة عن المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية :

المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصي المعنوية و الاستقلال المالي فتحت أبوابها يوم 23-11-1953 تحت وصاية وزارة الصحة , و تقع في شارع الطاهر بن عياد في ولاية المدية . كمّا تضم عدة المصالح مختلفة منها : الجراحة العامة , التخذير و الإنعاش, التشريح المرضي , جراحة الأطفال, علم الأوبئة , أمراض النساء و التوليد, الأشعة المركزية , المخبر المركزي, الأمراض المعدية, الاستعجالات الطبية , الطب الشرعي , طب الأمراض الصدرية و التنفسية , جراحة العظام ,مركز التأهيل و الترويض الوظيفي و الصيدلية .

مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية بصفة متكاملة و متسلسلة بتغطية الحاجات الصحية للسكان , و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :

-ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

-تطبيق البرامج الوطنية للصحة .

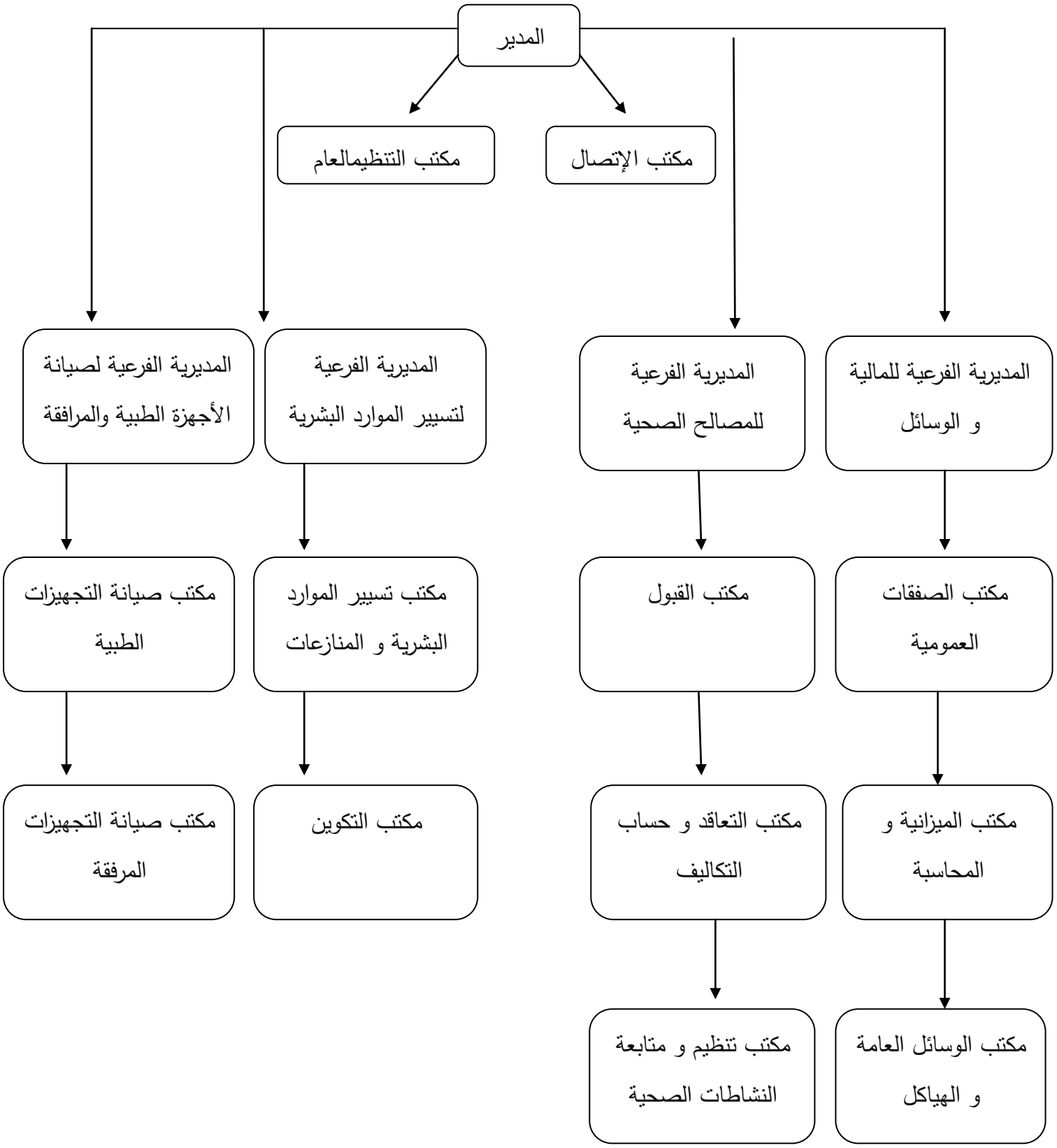
-ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الإجتماعية .

–ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم .

كمّا يمكن أن تكون المؤسسة ميدان للتكوين الطبي و الشبه الطبي و التكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين , و يخضع المتربصون في هذه الحالة لنظامها الداخلي و يمارسون تربصهم تحت إشراف مسؤولي المصالح الإدارية و الطبية التي يلتحقون بها .[1]

[1]محمد شويح, سارة اسكندر , ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع, مداخلة بعنوان أهمية برنامج محاسبة التسيير الثلاثي في تطبيق نظام مراقبة تسيير بقطاع الصحة الجزائري, جامعة البليدة 02,الجزائر , 25افريل 2017

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية



لمحة عن فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19):

تعرف الأزمة بأنها حالة طارئة و غير متوقعة , تحدث بشكل مفاجئ في العديد من المجالات (اقتصادية ,اجتماعية ,سياسية , صحية ...) و الأزمة الصحية العالمية هي الحالة الصعبة أو النظام الصحي المعقد الذي يؤثر على البشر في منطقة ما أو عدة مناطق جغرافية تقع في مكان معين ثم تنتقل لتشمل الكوكب بأسره ,حيث كثيراَ ما نسمع متلازمة الشرق الأوسط التنفسية و هي مرض تنفسي فيروسي يتسبب فيه فيروس كورونا المستجد (فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية) .

اكتشف لأوّل مرة في المملكة العربية السعودية عام 2012 ففيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي يمكن أن تسبب في طائفة من الأمراض تتراوح بين نزلة البرد الشائعة و المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) نتجت هذه المتلازمة عن انتقال العدوى بين البشر و تعد الجمال هي المستودع الرئيس التي يستضيف فيروس كورونا بمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية ,لم يعرف بالضبط دور الجمال في انتقال الفيروس ولا طرق انتقاله .

أعراضها تتراوح بين عدم ظهور أي أعراض و بين الأعراض التنفسية المعتدلة و حتى المرض التنفسي الحاد الوخيم و الوفاة. وتتخذ الأعراض النمطية للإصابة بمرض فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية. شكل الحمى والسعال وضيق التنفس

أما الالتهاب الرئوي فهو شائع ولكنه لا يحدث دائما.كما تم الإبلاغ عن أعراض معدية معوية تشمل الإسهال ,و يمكن ان يتسبب الاعتلال الوخيم في فشل التنفس الذي يتطلب التنفس الاصطناعي و الدعم في وحدة العناية المركزة ,وقد مات 36% تقريبا من المرضى الذين تم الإبلاغ عن إصابتهم بفيروس كورونا حسب منظمة الصحة العالمية سنة 2019[1]

مراحل انتشار فيروس كورونا المستجد كوفيد-19 :

حسب تقرير منظمة الصحة العالمية 2020

في 13 يناير-جانفي- 2020 أبلغت وزارة الصحة العامة في تايلندا عن أول حالة مؤكدة مخبريا لإصابة بفيروس كورونا المستجد كوفيد_19,الشخص وافد من مدينة ووهان إقليم هوباي في الصين و الحالة تخص إمراة صينية تبلغ من العمر 61 وهي من سكان مدينة ووهان .

في 5 يناير -جانفي- 2020 ظهرت على المرأة أعراض تمثلت في الحمى مصحوبة بالرعشة و التهاب الحلق و الصداع .

[1] مروة كرامة و آخرون,تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي,تأثير فيروس كورونا (كوفيد19)على اقتصاد الجزائر ا نموذجا , مجلة التمكين الاجتماعي , المجلد 02,العدد1,الجزائر , جوان 2020 ص 313_314.

في 08 يناير 2020 سافرت إمراة على رحلة مباشرة من مدينة ووهان الى تايلندا رفقة 5 من أفراد أسرتها في جولة سياحية ضمن 16 شخص وفي اليوم ذاته تعرف جهاز الرصد الحراري في مطار سوفار نابومي في تايلندا على أعراض الحمى لدى المسافرة نقلت المريضة الى المستشفى لمزيد من التقصي و العلاج مما أثبت تعرضها للفيروس.

وفي 12 يناير–جانفي– 2020 اظهر الفحص المخبري العينات بواسطة المنتسخة العكسية للتفاعل التسلسلي للبو ليمراز نتيجة ايجابية تؤكد الإصابة بفيروس كورونا و أكد التسلسل الجينومي الذي أجراه مركز العلوم الصحية للأمراض المعدية الناشئة التابع لجمعية الصليب الأحمر التايلندية و معهد الصحة الوطني التايلندي التابع لقسم العلوم الطبية أن المريضة مصابة فعلا بفيروس كورونا المستجد الذي تم عزله في مدينة ووهان الصينية[1]

1. مروة كرامة و آخرون,مرجع سبق ذكره,ص315.

انعكاسات فيروس كورونا على الأرواح البشرية: [1]

contryother	Total cases	Total deaths	Total Recovered
world	200.7226.	371.763	2.763.928
U S A	1.819.797	105.634	535.379
Brazil	501.985	28.872	205.371
Russia	405.843	4.693	171.833
Spain	286.308	27.125	196.958
UK	274.762	38.489	N /A
Italy	232.664	33.340	155.633
France	188.625	28.771	68,268
India	186.371	5.269	88.808
Germany	183.370	8.602	165.200
Turkey	163.103	4.515	126.984

1. مروة كرامة +آخرون ,مرجع سبق ذكره,ص 316.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المصابين بفيروس كورونا في العالم لغاية 31-05-2020 بلغ حوالي 6 ملايين و 200 ألف و 772 حالة , فتجاوز عدد الوفيات من جراء هذا الفيروس 371 ألف حالة منها أكثر من مليوني و 736 ألف و 928 حالة تماثلت للشفاء متصدرة الولايات المتحدة الأمريكية , عدد المصابين بفيروس كورونا عالميا بأكثر من مليون و 891 ألف و 797 حالة مؤكدة و 105 ألف و 634 حالة وفاة و تماثل للشفاء أكثر من 535 ألف حالة , لتليها البرازيل بأكثر من 501 ألف و 9850 حالة و عدد الموتى بلغ 28 ألف حالة وفاة, ثم روسيا في المرتبة الثالثة بإصابات مؤكدة بلغت 405 ألف و 843 حالة بعدد الوفيات أقل نسبياً 4 آلاف و 693 حالة وفاة ثم تليها إسبانيا ب 286 ألف و 308 حالة شهدت 27 ألف و 125 وفاة تشافى منها 196 ألف و 958 حالة تليها في المرتبة الخامسة بريطانيا ثم ايطاليا بحوالي 274 ألف و 232 ألف حالة مؤكدة على التوالي ثم فرنسا فالهند ,و جاءت بعدها كل من ألمانيا و تركيا في المرتبتين التاسعة و العاشرة عالمياً[2].

الجزائر و إدارة أزمة كورونا :

عرف العالم مع نهاية سنة 2019 أنتشاراً واسعاً لفيروس كورونا الذي مالبث أن أعلنته المنظمة العالمية للصحة أنها جائحة عالمية تهدد الصحة العالمية تقتضي اليقضة و الحيطة حيث كان للجزائر نصيبها من تفشي الفيروس.

تفشي وباء كورونا و حجم الأزمة :

بتاريخ 25 فيفري أعلنت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في الجزائر عن تسجيل أول إصابة لفيروس كورونا لرعية ايطالي ثم واصل الفيروس الانتشار في جميع ولايات الوطن حيث سجلت 3 مراحل في انتشار فيروس كورونا إذ سجل 199 إصابة يوم 29 افريل 2020 ثم انخفضت الإصابات خلال شهر ماي والنصف الأول من شهر جوان ليرتفع من جديد عدد الإصابات خلال النصف الثاني من شهر جوان والأسابيع الثلاثة من شهر جويلية وسجلت يوم 24 جويلية 657.2020 إصابة ليبدأ العدد في الانخفاض حتى شهر أكتوبر ثم ارتفع متجاوزا الألف إصابة حيث سجلت 1103 إصابة يوم 24 نوفمبر 2020 لتعود للانخفاض خلال شهري ديسمبر وجانفي 2021 وتعود أسباب انتشار وباء كورونا في الجزائر إلى :

-التهاون في فرض الحجر الكلي المبكر على الولايات الموبوءة .

-قلة عدد التحاليل للكشف عن الفيروس.

-اقتصار كشف درجة الحرارة على الوافدين من خارج الجزائر لعدة أشهر.

-عدم الغلق المبكر للمنافذ الحدودية والمطارات[11] .

-عدم التطبيق الصارم لإجراءات الحماية والوقاية في ظل تهاون الأفراد بالإجراءات الوقائية .

-غياب نظام أو مركز وطني لإدارة الأزمات .

بعض الإجراءات والتدابير المتخذة لمواجهة أزمة كورونا:

بتاريخ 12 مارس 2020 أمر رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون باتخاذ مجموعة من التدابير الاحترازية تمثلت في غلق المؤسسات التعليمية التكوينية ووقف جميع وسائل النقل داخل المدن وما بين الولايات مع تسريح 50% من الموظفين وغلق المطاعم والمقاهي والحدود البرية والرحلات الجوية مع فرض حجر صحي جزئي على كل الولايات وهذا ما أوضحته المراسيم التنفيذية ,كما أصدر البروتوكول الصحي للوقاية من فيروس كورونا مع تشديد العقوبات على المخالفين وفرضت خلال شهر ماي إجبارية ارتداء الكمامة .

أما على مستوى هياكل قطاع الصحة فتقرر ما يلي [2]:

1. توفيق بوراس,آسية بلخير .إدارة الأزمات الصحية في الجزائر ,دراسة أزمتي كوليرا (2018),كورونا(2020),المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ,المجلد 10 ,العدد 3 ,الجزائر , جويلية 2021,ص 42

1. توفيق بوراس,آسية بلخير , مرجع سبق ذكره,ص .44

-تخصيص 2500 سرير من مجموع 82716 سرير للتكفل بالمصابين على مستوى 64 مصلحة للأمراض المعدية و 247 مصلحة للطب الداخلي ,79 مصلحة لأمراض الرئة و100 مصلحة في اختصاصات أخرى ,إضافة إلى 24 مصلحة إنعاش بها 460 سرير.

-تسخير مبلغ 100 ملون دولار لتعجيل استيراد كل المواد الصيدلانية والألبسة الواقية وأجهزة التحليل الكيمياوي بالعدد الكافي .

-إعتمادالكلوروكين كبروتوكول لعلاج المصابين .

-تشكيل لجنة وطنية لرصد ومتابعة تطور انتشار فيروس كورونا في الجزائر التي تضم خبراء عدة ,حيث سجلت مؤسسات القطاع الصحي العديد من المشاكل في مواجهة هذة الوضعية غير المسبوقة وهي :

1-النقص الحاد لمعدات الحماية الطبية وعلى رأسها الكمامات .

2-عجز بعض المستشفيات في استيعاب المصابين وتوفير الرعاية الطبية لهم .

3- النقص الحاد في الكادر الطبي

4- النقص الحاد لمادة الأكسيجين .

مما سبق يتضح ما يلي :

-انعدام الخبرة لدى الجزائر في إدارة الأزمات .

-عدم توفر أنظمة الإنذار المبكر ,فحتى قبل وصول الفيروس إلى الجزائر لم تتمكن الأخيرة من توفير الإمكانات اللازمة لمواجهته.

-استمرارها في النهج التقليدي لمواجهة الأزمات الصحية بالمعالجة الآنية والسطحية بناء على قرارات سياسية من أكثر منها قرارات علمية إدارية .

-غياب هيكل إداري خاص بإدارة الأزمات الصحية بل استمرت في إسنادها إلى لجان تحقيق وفريق عمل أو خبراء ومستشارين .

-تفتقر إلى الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات.

-غياب نظام معلومات فعال لإدارة أزمة كورونا نتيجة ضعف أنماط اتصال الأزمة في التعامل مع كورونا حيث لاحظنا أنها اقتصرت على الإعلان عن عدد الإصابات والوفيات في غموض عن كيفية إحصائها وتنظيمها .[1]

1 توفيق بوراس ,آسية بلخير مرجع سبق ذكره ,ص44

عرض و تحليل البيانات :

الجدول (01): يمثل توزيع المبحوثينحسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
انثى	30	60
ذكر	20	40
المجموع	50	100

يتضح من خلال الجدول 01 الخاص بتوزيع المبحوثين حسب متغير الجنس ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور على مستوى المؤسسة الاستشفائية ,حيث بلغت نسبة الاناث 60% بينما نسبة الذكور قدرت ب 40%.

و يمكن ان نرجع هذه النسبة الى أن المرأة قد اكتسحت المجال العملي و فرضت نفسها بقوة في جميع المجالات و خاصة أن العمل في المؤسسات الاستشفائية يتطلب العطف و هذا من صفات المرأة.

الجدول (02): يمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة%
طبيب	15	15
ممرض	25	50
موظف اداري	10	20
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول 02 الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الوظيفة ان اعلى نسبة كانت للمرضين بنسبة 50% اما الاطباء فكانت 30% و الموظفين الاداريين 20%

و هذا يدل على ان المستشفى يحتوي على عدة وظائف كل حسب المؤهل العلمي باعتباره مؤسسة ضخمة و كبيرة لذلك نلمس هذا التباين و الاختلاف في الوظائف لان طبيعة المستشفى تتطلب ذلك

الجدول (03): يمثل الخبرة المهنية

الخيارات	التكرار	النسبة%
اقل من 5سنوات	12	24
من 6الى10 سنوات	16	32
اكثر من 10 سنوات	22	44
المجموع	50	100%

نرى من خلال الجدول 03 ان نسبة 44% و المحددة لسنوات الخبرة لاكثر من 10 سنوات هي اكبر نسبة و تليها نسبة 32% للفئة مابين 6 الى 10 سنوات و في الاخير نسبة 24% بالنسبة للذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات و من هنا نستنتج ان اصحاب هذا القطاع ذوي خبرة عالية

الجدول (04): يتعلق بوجود خلية اتصال بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	20%
لا	40	80%
المجموع	50	100%

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان نسبة 80% من المبحوثين اجابوا بلا اما النسبة المتبقية المقدرة ب 20% كانت اجابتهم بنعم

و منه نستنتج انه لا وجود لخلية اتصال في المستشفى و هذا ما اكده مسؤول الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية عبد النور لكحالي[1] و هذا ما يدل على وجود خلل في فهم معنى خلية الازمة

الجدول (05): يمثل المسؤول عن تنظيم الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية خلال ازمة كوفيد -19

الخيارات	التكرار	النسبة
المدير	20	40%
الاطباء	13	26%
الموظفين	17	34%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول و اجابات المبحوثين فان المدير هو المسؤول عن الاتصال و تنظيمه بنسبة 40% ثم يليها الموظفين بنسبة 34% اما الاطباء بنسبة 26%

وهذا نظرا لخصوصية الوضع خلال ازمة كورونا حيث كان المدير هو المسؤول عن تنظيم الاتصال[1] و توزيع المهام و التنسيق مع رؤساء المصالح

الجدول (06): يمثل انواع الاتصال الاكثر استعمالا داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية خلال ازمة كوفيد 19

الانواع	التكرار	النسبة
الاتصال الرسمي	18	%36
الاتصال غير الرسمي	32	%64
المحموع	50	%100

من خلال المعطيات المحصل عليها من اجابات المبحوثين لاحظنا تنوع الاتصال الاكثر استعمالا داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية هو الاتصال الغير رسمي بنسبة 64% اما الرسمي فكانت نسبته 36% و منه نستنتج ان الاتصال الداخلي الغير رسمي هو الاكثر استخداما خلال جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية و هذا ما اكده لنا السيد عبد النور لكحالي مسؤول الاتصال بالمستشفى ان الاتصال الداخلي كان غير رسمي فصيغة الرسمية في الاتصال كانت موجهة للجمهور الخارجي اكثر منه

[1] عبد النور لكحالي,مسؤول الاتصال بمستشفى محمد بوضياف بالمدية, يوم 19-04-2022 / 10:30 .

للجمهور الداخلي[1] فطبيعة العملية إستعجالية و بالتالي الإعتماد على الاتصال غير رسمي أكثر من الاتصال الرسمي.

الجدول (07): يمثل توزيع افراد العينة حسب نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

الانماط	التكرار	النسبة%
الصاعد	8	16
النازل	14	28
الافقي	18	36
الدائري	10	20
المجموع	50	100

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الاتصال الافقي هي الاكبر و تتمثل 18% فهو يعني لا رئيس ولا مرؤوسين فهو يستعمل بكثرة و تليها نسبة الاتصال النازل 14% الذي يستعمل بشكل متوسط و يعني اتصال على شكل أوامر ثم الدائري 10% فهو يستعمل نادراً لأنه لا توجد شكاوي وفي الأخير الاتصال الصاعد 8 %و هذا راجع لما

[1]– عبد النور لكحالي ,مرجع سابق .

تقتضيه المؤسسة ومن خلال ما تقوم به مختلف العمليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول (08): يمثل توزيع المبحوثين حسب اشكال الاتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

اشكال الاتصال	التكرار	النسبة%
الاتصال الكتابي	27	54
الاتصال الشفهي	23	46
المجموع	50	100

يتضح لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول ان اغلبية المبحوثين يرون ان الاتصال الكتابي اكثر اشكال الاتصال استخداما بالمؤسسة و هزا بنسبة 54% تليها نسبة مقاربة 46% من المبحوثين الذين يرون الاتصال الشفوي الشكل الاكثر استخداما في مجال عملهم.

و منه نستنتج انه لا يوجد تفاوت كبير بين هذين الشكلين للاتصال حيث سجلنا تنوعا في اوجه الاتصال الداخلي بالمؤسسة بين الكتابي و الشفوي حيث يميل المستخدمين الى الشكل المناسب للوضع الذي يعيشونه و الموظف هو الاقدر على تحديد ما يناسبه.

الجدول (09): يمثل توفر المؤسسة على وسائل الاتصال بالشكل اللازم خلال ازمة كوفيد-19

المعطيات	التكرار	النسبة%
بشكل كامل	14	28
بشكل نسبي	28	56
لا تتوفر	8	16
المجموع	50	100

نستنتج من خلال الجدول رقم 09 و الذي يمثل توفر المؤسسة على وسائل الاتصال بالشكل اللازم ان 56% ترى بان المؤسسة تتوفر على الاتصال الداخلي بشكل نسبي, اما نسبة 28 % فترى ان وجود الاتصال الداخلي في المؤسسة بشكل كامل , اما النسبة المتبقية و هي 16 % فترى لا وجود للاتصال الداخلي في المؤسسة .

و منه نستنتج من خلال ملاحظتنا بتوفر المؤسسة على الاتصال الداخلي .

الجدول (10): يمثل معرفة الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة خلال أزمة كوفيد-19

الخيارات	التكرار	النسبة%
الهاتف	18	36
البريد الالكتروني	9	18
الاتصال المباشر	23	46
أخرى	0	0
المجموع	50	100

من خلال ملاحظتنا للجدول 10 نرى أن الاتصال المباشر هو الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة اذ نسبته تتمثل في 46% ,اما نسبة 36% فكانت من نصيب الهاتف, أما البريد الالكتروني فكان ذات نسبة 18% لأنه احدى أحدث الوسائل التكنولجية الموافقة للعصر .

بما أن الوضع أثناء أزمة الكوفيد كان وضع خاص كانت هناك اجتماعات دورية تقييمية من خلال التوصيات و طرح المشاكل, و هذا حسب تصريح مسؤول الاتصال عبد النور لكحالي , حيث تعتبر هذه الاجتماعات اتصال مباشر .

الجدول (11): يمثل المواضيع الاساسية للاتصال الداخلي خلال ازمة كوفيد -19

المواضيع	التكرار	النسبة %
تعليمات حول خطورة المرض	18	36
تعليمات حول أساليب الوقاية	17	34
نصائح حول أساليب العلاج	15	30
المجموع	50	100

من خلال المعطيات الكمية المحصل عليها من اجابات المبحوثين توصلنا الى ان المواضيع الاساسية للاتصال الداخلي خلال ازمة كوفيد 19 كانت نسبتها متفاوتة لانها متقاربة جدا. فالتعليمات حول خطورة المرض اخذت النسبة الكبيرة ب 36% و تليها التعليمات حول اساليب الوقاية بنسبة 34% اما النصائح حول أساليب العلاج فأخذت نسبة 30%

و هذا نظرا لاهمية كل المواضيع المذكورة في هذا الوضع

الجدول (12): يمثل توزيع اجابات المبحوثين حسب اعتقادهم بأن وسائل الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين عملية الاتصال في المؤسسة الاستشفائية خلال ازمة كوفيد

الاجابات	التكرار	النسبة%
نعم	37	74
لا	13	25
المجموع	50	100

من خلال اجابات المبحوثين نستنتج لاان النسبة كانت بنعم لانها يعتقدون ان وسائل الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين عملية الاتصال في مؤسستهم خلال ازمة الكوفيد و ذلك بنسبة74% من اجاباتهم كانت نعم و 26% كانت ب لا.

و ذلك لأن وسائل الاتصال الحديثة اصبحت تسهل الكثير من الامور في كل الميادين خاصة في ازمة كورونا التي استدعت الحجر الصحي و التباعد . فكانت وسائل الاتصال الحديثة هي الحل و خاصة في المؤسسات الاستشفائية حيث كانوا يستغلون وسائل الاتصال الحديثة لنشر المعلومات فيما بينهم و الاعلانات من خلال الصفحة

الرسمية للمستشفى مثل مستشفى محمد بوضياف بالمدية و كانت هناك لوحة الكترونية يستغلونها للاعلانات .

الجدول (13): جدول يمثل كيفية الاتصال بالمرؤوسين في المؤسسة الاستشافائية محمد بوضياف بالمدية

الوسيلة	التكرار	النسبة %
مقابلة مباشرة	19	38
احترام التسلسل الاداري	10	20
الهاتف	21	42
المجموع	50	100

من خلال الجدول نرى ان الاتصال بالمرؤوسين في حالة الطوارئ عبر الهاتف اخذ النسبة الكبيرة 42% ثم تليه المقابلة المباشرة ب 38% ثم احترام التسلسل الاداري ب 20%.

و ذلك لأن الحالة طارئة لذا يستدعي الأمر الفورية لهذا الاتصال بالهاتف او المقابلة المباشرة تكون أسرع من التسلسل الاداري الذي ممكن أن يأخذ وقت أطول .

الجدول (14): يمثل طبيعة الاستجابة التي يتلقاها المبحوثين من الادارة عند مواجهة مشاكل عملية خلال ازمة كورونا

انواع الاستجابة	التكرار	النسبة%
لامبالاة	7	14
القبول التام	31	62
التأخر في الرد	12	40
المجموع	50	100

من خلال الجدول لاحظنا ان القبول التام هي الاستجابة التي يتلقاها المبحوثين من الادارة عند مواجهة مشاكل عملية خلال الازمة بنسبة كبيرة قدرت ب 62% اما النسبة الثانية فكانت للتأخر في الرد بنسبة 24% و النسبة الاخيرة كانت ل لامبالاة ب 14% .

و ذلك لان الوضع كان حساس جدا خلال الازمة و الكل كان مجند لمواجهتها لهذا يكون هناك القبول التام من الادارة عند مواجهة المبحوثين بمشاكل عملية خلال الازمة .

الجدول (15): يمثل توزيع افراد العينة حسب تقييمهم لعمليةالاتصال في مؤسستهم خلال ازمة كوفيد-19

التقييم	التكرار	النسبة%
فعال	36	72
غير فعال	14	28
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الاكبر كانت من نصيب الاتصال الفعال بنسبة تقدر ب 72%على عكس الاتصال الغير فعال اذ تساوي 28%.

وذلك راجع الى ان العملية الاتصالية كانت ضرورية جدا و لا بد منها نظرا للوضع السائد في تلك الفترة أثناء أزمة كورونا و نظرا للتطور الذي يعرفه الاتصال الداخلي في المؤسسة .

جدول (16): يمثل اجوبة المبحوثين حول مرور المؤسسة بأزمة من قبل

الاقتراحات	التكرار	النسبة%
نعم	40	80
لا	10	20
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اجابة المبحوثين على مرور المؤسسة بأزمة من قبل كانت بنعم بنسبة 80%أما النسبة المتبقية ألا و هي 20% فكانت تنفي مرور المؤسسة بأزمة من قبل .

و منه نستنتج مرور المستشفى بأزمة من قبل مثل الكوليرا .

جدول (17): يمثل اجابات افراد العينة عن الاجراءات التي تم اتخاذها عند مرور المؤسسة بأزمة من قبل

الاجراءات المتخذة	التكرار	النسبة%
بناء نظام اتصالات فعالة عند حدوث الأزمة	17	34
مساعدة الطاقم الاداري في تسيير و ادارة الازمة	14	28
تشكيل فريق الأزمة	19	38
المجموع	50	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نرى ان اجابات أفراد العينة كانت متفاوتة بشكل متقارب حيث النسبة الاعلى كانت لتشكيل فريق الأزمة 38 و بناء نظام اتصالات فعال عند حدوث الأزمة كانت نسبتها 34% أما مساعدة الطاقم الاداري في تسيير و ادارة الأزمة فحصلت على نسبة 28 % .

و ذلك لأن جميع الاقتراحات مهمة و مهمة جدا , فمن الضروري عند كل أزمة اول شيئ هو تشكيل فريق الأزمة و كذلك الاتصال مهم جدا في كل ازمة .

جدول (18): يمثل مهام القائم بالاتصال في ادارة ازمة كورونا

المهام	التكرار	النسبة%
تخطيط الوقت	12	24
الابداع و التجديد	7	14
اختيار البديل الانسب من الحلول المتاحة	11	22
المشاركة في صنع القرار	11	22
التشاور مع المصالح الاخرى	9	18
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن أولى مهام القائم بالاتصال في ادارة أزمة كورونا هي تخطيط الوقت اذ نسبتها تعادل 24% ,وهناك نسبة متعادلة بين اختيار البديل الأنسب من الحلول المتاحة و المشاركة في صنع القرار بنسبة 22%, و هناك نسبة 18% من المبحوثين صرحوا أن مهمة القائم بالاتصال مقتصرة على التشاور مع المصالح الأخرى و هذا بنسبة 18% و أخيرا هناك أقلية صرحوا بأن الابداع و التجديد من من اخر ما يقوم به القائم بالاتصال في المؤسسة و هذا بنسبة لا تتجاوز 14%.

الجدول (19): يمثل ما يقوم به القائم بالاتصال في المؤسسة الاستشفائية أثناء ادارة أزمة كوفيد

ما يقوم به القائم بالاتصال	التكرار	النسبة
الرقابة	10	20
التخطيط	8	16
التنسيق	11	22
التوجيه	12	24
التنظيم	9	18
المجموع	50	100

أجاب المبحوثين على أسئلتنا المتعلقة بما يقوم به القائم بالاتصال في المؤسسة أثناء ادارة أزمة الكوفيد من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه يقوم بالتوجيه كأول مهام له إذ تعادل النسبة 24% ثم يليه التنسيق بنسبة 22% ثم تأتي الرقابة بنسبة 20% ثم نجد التنظيم في المرتبة الرابعة بنسبة 18% و اخيرا نجد التخطيط بنسبة تقدر ب 16% .

الجدول (20): يمثل نسبة إعتماد المؤسسة على ممارسة الإتصال في إدارة أزمة كوفيد-19

نسبة الإعتماد	التكرار	النسبة%
نسبة كبيرة	22	44
نسبة متوسطة	18	36
نسبة ضئيلة	10	20
المجموع	50	100

في الجدول أعلاه نسبة إعتماد المؤسسة على ممارسة الإتصال في إدارة ازمة كورونا كانت كالتالي: تعتمد هاه المؤسسة بنسبة كبيرة على الإتصال وهذا بنسبة 44% أما النسبة المتوسطة فتقدر ب 36%, أما اعتمادها بنسبة ضئيلة فكانت ب 20% , لأن الاتصال عملية ضرورية لسيرورة العمل .

الجدول (21) :يمثل أهم وسائل الاتصال التي يستخدمها القائم بالإتصال في إدارة أزمة كورونا

الوسائل	التكرار	النسبة%
مطبوعات	11	22
وسائل سمعية	8	16
وسائل سمعية بصرية	14	28
إتصال مباشر	17	34
المجموع	50	100

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن وسائل الاتصال المستخدمة من قبل القائم بالاتصال في إدارة أزمة كوفيد نجد أن الاتصال المباشر يحتل المرتبة الأولى بنسبة 34% ثم يليه وسائل سمعية بصرية بنسبة قدرت ب 28%, ثم المطبوعات بنسبة 22 و أخيراً وسائل سمعية بنسبة 16%.

الجدول (22): يمثل الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال قبل حدوث الأزمة.

الإجراءات	التكرار	النسبة%
وضع سياسات و خطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الازمة	17	34
وضع دليل إرشادي للأزمة	19	38
إجراء بحوث قياس الرأي و الإتجاه	14	28
المجموع	50	100

من خلال الجدول (22) نلاحظ ان اول إجراء يقوم به القائم بالإتصال قبل حدوث الازمة هو وضع دليل إرشادي للأزمة و هذا من خلال إجابات المبحوثين بنسبة 38% من إجمالي الإجابات , أما الإجراء الثاني المتمثل في وضع سياسات و خطط تستهدف تجنب وقوع الأزمة بنسبة 34% , أما أخيراً فنجد إجراء بحوث قياس الرأي و الإتجاه بنسبة 28% .

الجدول (23): الإجراءات التي يقوم بها القائم بالإتصال أثناء الأزمة

الإجراءات	التكرار	النسبة%
الإجتماع مع فريق الأزمة	12	24
المساعدة في تقديم المعلومات الخاصة بالحادثة	12	24
المواجهة	10	20
إعادة التوازن	9	18
إدارة سمعة المؤسسة	7	14
المجموع	50	100

بالنسبة للمعطيات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال عند الأزمة المتمثلة في : المساعدة في تقديم مختلف المعلومات الخاصة بالأزمة و الاجتماع مع الفريق الخاص بالأزمة في نفس الرتبة و هذا حسب أجوبة أفراد العينة بنسبة 24% لكلا الاجراءين, ثم يليها إجراء المواجهة و هذا بنسبة 20% , ثم نجد القائم بالاتصال يقوم بإعادة التوازن و هذا بنسبة 18% و أخيراً يقوم بإدارة سمعة المؤسسة و نجد النسبة تتمثل في 14% .

هذا راجع الى أن المؤسسة أسست فريق أزمة الذي يعمل على مختلف المصالح المشتركة بين المؤسسة و الجماهير و خلق ثقة و تكوين صورة حسنة على المؤسسة.

الجدول (24): الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال بعد الأزمة

الإجراءات	التكرار	النسبة%
إستخدام نظام مالي	14	28
دعم العلاقات مع وسائل الإعلام	17	34
إعادة هياكل التنظيم و الإدارة بالمؤسسة	19	38
المجموع	50	100

من خلال الجدول نلاحظ أن إعادة هياكل التنظيم و الإدارة بالمؤسسة تحتل المرتبة الاولى من بين الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال بعد الأزمة بنسبة 38 من أجل تكييف المؤسسة على مواجهة الوقوع في أزمة أخرى , امّا دعم العلاقات مع وسائل الاعلام تحصلت على نسبة 34 و هذا لأهمية وسائل الاعلام و الدور الذي تلعبه في الأزمات , و اخيراً الإجراء الذي يعتمد عليه هو إستخدام نظام مالي بنسبة 28 و هذا لتلبية إحتياجات المؤسسة من نقص في الأجهزة و العتاد لمواجهة الأزمات .

جدول (25): عوامل النجاح في إدارة أزمة كوفيد :

الإجراءات	التكرار	النسبة%
معرفة و إدراك أهمية الوقت	12	24
إنشاء مركز لجمع المعلومات و البيانات بكافة أنشطة الدولة	9	18
القدرة على حشد و تعبئة كل الطاقات و الموارد المتاحة	10	20
توفير أجهزة إتصال متطورة	14	28
أخرى	5	10
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان توفير أجهزة اتصال متطورة من اولى عوامل النجاح في إدارة الأزمة بنسبة 28% و هذا حسب إجابات المبحوثين , ثم تليها إدراك أهمية الوقت بنسبة 24% ,أمّا بالنسبة للقدرة على حشد و تعبئة كل الطاقات و الموارد المتاحة فنجدها في المرتبة الثالثة بنسبة 20% و هذا راجع لإجابات أفراد العينة , امّا عامل إنشاء مركز لجمع المعلومات و البيانات بكافة أنشطة الدولة إحتلت المرتبة الرابعة و هذا

ما تحصلنا عليه من مجموعة الاجوبة المعطاة لنا و هذا بنسبة 18% و هناك عوامل أخرى ذكروها بنسبة 10% و تتمثل في توفير أطباء ذات كفاءة مهنية .

وهذا راجع الذي تلعبه اتصالات الأزمة حيث تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة و تدفق المعلومات و الآراء داخل المؤسسة و بينها و بين الجمهور الخارجي وكذلك يعتبر عنصر الوقت مهم جداً فهو العنصر الذي تشكل ندرته خطراً على إدارة الأزمة .

جدول (26): يمثل مختلف التجهيزات لادارة ناجحة للازمات الصحية :

التجهيزات	التكرار	النسبة%
غرفة عمليات لادارة الأزمات	18	36
الإلمام	10	20
أدوات التأثير	16	32
أخرى	6	12
المجموع	50	100

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان مختلف التجهيزات كانت بنسب متفاوتة الاّ انها متقاربة حيث جاءت غرفة عمليات لإدارة الأزمة في المرتبة الاولى بنسبة 36% , و نجد

أدوات التأثير ثانياً بنسبة 32% , امّا الإلمام فاحتل المرتبة الثالثة و هذا بنسبة 20% , و كان هناك إجابات إضافية بنسبة 12% و المتمثلة في : التخطيط ثم التنفيذ الازم لإنجاز الواجبات في المستشفى بعد نهاية الأزمة .

هذا راجع الى ان مختلف المؤسسات تقوم بتجهيز غرفة عمليات لادارة الازمات بمختلف الكومبيوترات ووسائل الاتصال و المراقبة , كما يعتبر الإعلام هو أشد خطورة و فاعلية و أداء لصنع الأحداث و التأثير على مجرياتها و على إتجاهاتها , و ذلك لمّا يتوفر الإعلام من قدرات هائلة تساعد على الإنتقال السريع و إجتياز الحدود و تخطي العوائق .

جدول (27): يمثل استراتيجية الوقاية من الازمات الصحية .

استراتيجية الوقاية	التكرار	النسبة%
التعاون مع الجهات المعنية بالازمة	13	26
تدريب العاملين على الطرق الصحيحة لمواجهة الازمات الصحية	14	28
دورات تكوينية في مجال ادارة الازمات	16	32
اخرى	7	14
المجموع	50	100

من معطيات الجدول نرى ان هناك مجموعة من الاستراتيجيات للوقاية من الازمات الصحية وهذه الازمات تتمثل في مجموعة من الدورات التكوينية في مجال ادارة الازمة بنسبة 32% , ثم نجد نسبة 28% كانت من نصيب استراتيجية العاملين على الطرق الصحيحة لمواجهة الازمات الصحية ,ثم استراتيجية التعاون مع الجهات المعنية بالازمة بنسبة 26% ,ونجد ان هناك مجموعة من الاستراتيجيات الاخرى التي اضافها افراد العينة التي اجري عليهم البحث بنسبة لا تتجاوز 14% ألا وهي توفير الوسائل والعتاد الطبي .

الجدول (28): يبين تحليل المسؤول عن تنظيم الاتصال داخل المؤسسة خلال ازمة كوفيد حسب متغير الوظيفة

الوظيفة / الإقتراحات	طبيب		ممرض		موظف إداري		المجموع	النسبة%
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
المدير	7	46.66	10	40	3	30	20	40
الأطباء	4	26.66	5	20	4	40	13	26
الموظفين	4	26.66	10	40	3	30	17	34
المجموع	15	100	25	100	10	100	50	100

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين حسب متغير الوظيفة حول المسؤول عن تنظيم الاتصال داخل المؤسسة خلال أزمة كوفيد . حيث تبين لنا أن النسبة الكبيرة من الأطباء يرون أن المدير هو المسؤول عن تنظيم الاتصال خلال الأزمة وذلك بنسبة 46.66% حيث نجد أن النسبة المتبقية من الأطباء أكدوا أن الأطباء والموظفين هم المسؤولين عن تنظيم الاتصال داخل المؤسسة خلال الأزمة وذلك بنفس النسبة التي قدرت ب 26.66% ,أمّا الممرضين فذكروا ان المسؤول عن تنظيم الاتصال هو كل من المدير والموظفين بنفس النسبة التي قدرت ب40% أمّا النسبة المتبقية فكانت من نصيب الأطباء وذلك بنسبة 20% أمّا عند الموظفين الإداريين فإن أعلى نسبة كانت من نصيب الأطباء بنسبة 40% أمّا النسبة المتبقية تقدر ب60% نجدها ذات تقسيم متساوي على كل من المدير والموظفين بنسبة 30% .

ومنه يتضح لنا أن المدير هو المسؤول عن تنظيم الاتصال داخل المؤسسة خلال أزمة كوفيد 19 لأنه هو أعلى الهرم في المستشفى خاصة خلال الأزمة التي كانت تستدعي إجراءات ومتابعة دائمة من طرفه وبدونه لا يتم القيام بأي من الإجراءات ,وهذا ما تأكد لنا من طرف المسؤول عن الاتصال بالمؤسسة "عبد النور لكحالي"حيث قال أنه خلال أزمة كورونا لم يكن اي كان رتبته قادرا على إتخاذ أي من القرارات المتعلقة بالمستشفى دون موافقة المدير .

جدول (29): يبين أنواع الاتصال الأكثر إستعمالاً في المؤسسة الإستشفائية خلال أزمة الكوفيد حسب متغير الوظيفة

العينة / الإقتراحات	طبيب		ممرض		موظف إداري		المجموع	النسبة%
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
إتصال رسمي	6	40	6	24	6	60	18	36
إتصال غير رسمي	9	60	19	76	4	40	32	64
المجموع	15	100	25	100	10	100	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بأنواع الاتصال الأكثر إستخداماً في المؤسسة الإستشفائية تبين لنا أن أفراد العينة يرون أن الاتصال السائد هو الاتصال الغير رسمي بنسبة 64% و نجدها أعلى عند فئة الممرضين بنسبة 76% تليها فئة الأطباء بنسبة 60% و أقل نسبة عند فئة الموظفين الإداريين بنسبة40% , امّا بالنسبة لأفراد العينة الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو أكثر أنواع الاتصال إستعمالاً في المؤسسة بنسبة

36% و نجدها أعلى لدى فئة الموظف الإداري ب 60% ثم فئة الأطباء بنسبة 40% و أقل نسبة لدى فئة الممرضين بنسبة 24%.

الجدول (30): يبين لنا أساليب الاتصال المفضلة لدى أفراد العينة خلال أزمة كوفيد حسب متغير الخبرة المهنية.

العينة / الأساليب	اقل من 5 سنوات		من 6 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	النسبة %
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
اتصال شفهي	5	41.66	7	43.75	11	50	23	46
اتصال كتابي	7	58.33	9	56.25	11	50	27	54
المجموع	12	100	16	100	22	100	50	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تفاوت في نظر المبحوثين حول أساليب الاتصال المفضلة لديهم خلال أزمة كوفيد19 بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية حيث نجد ان النسبة الأعلى كانت للاتصال الكتابي حيث قدرت ب 54% أما النسبة المتبقية فكانت للاتصال الشفهي وهي 46% حيث نجد أن نسبة أساليب الاتصال المفضلة

قسمت على أفراد العينة حسب الخبرة المهنية وكانت كالتالي الأقل من 5 سنوات كانت 58.33% للاتصال الكتابي أما الشفهي فتحصل على 41.66% والذين لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات فقد ذكروا أن أسلوب الاتصال المفضل لديهم هو الاتصال الكتابي ب 56.25% والنسبة المتبقية المقدرة ب 43.75% كانت من نصيب الاتصال الشفهي أما أصحاب الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات فيرون أن كلا الأسلوبين سواء الكتابي أو الشفهي مفضلة لديهم حيث نجد النسبة تساوي 50%,أضاف مؤيدوا الاتصال الشفهي أنهم استعملوا هذا الأسلوب لأنه يسهل الاتصال وإيصال المعلومة وأيضا يعزز الثقة بين الموظفين وأضافوا أيضا أنه سريع في الحالات الإستعجالية ولا يتطلب إجراءات إدارية أما مستخدمي الأسلوب الكتابي صرحوا بأنه الأسلوب الأكثر نجاعة لأنه يجعلك لا تنسى النقاط والمهام المكلف بها وهو الأسلوب الأكثر طلبا خلال كوفيد 19 لتفادي العدوى.

الجدول (31): يمثل إجابات المبحوثين حول ما يقوم به القائم بالاتصال في المؤسسة أثناء إدارته لازمة كورونا حسب متغير الخبرة المهنية .

العينة / الإقتراحات	أقل من 5 سنوات		من6الى 10سنوات		أكثر من 10 سنوات		التكرار	النسبة %
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
الرقابة	2	16.66	3	18.75	5	22.72	10	20
التخطيط	3	25	2	12.5	3	13.63	8	16
التنسيق	2	16.66	4	25	5	22.72	11	22
التوجيه	3	25	5	31.25	4	18.18	12	24
التنظيم	2	16.66	2	12.5	5	22.72	9	18
المجموع	12	100	16	100	22	100	50	100

يؤدي القائم بالاتصال جملة من الوظائف المتمثلة من حيث الطبيعة و الأهمية التي جاءت ضمن بيانات الجدول أعلاه متقاربة إحصائيا حيث نجد الفئة الاكبر تتمثل في التوجيه بنسبة 24 ثم تليها التنسيق بنسبة 22 ثم تأتي الرقابة ب 20 بعدها نجد التنظيم بنسبة قدرت ب 18 و في الأخير التخطيط بنسبة 16 , حيث تم توزيع هذه النسب على أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية لنجد أعلى نسبة تتواجد في التوجيه عند من لديهم

خبرة مهنية من 6 الى 10 سنوات بنسبة قدرت 31.25 ليليها التنسيق عند نفس الفئة بنسبة 25 و كذلك بنفس النسبة السابقة لنجد التخطيط و التوجيه عند الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات كما نجد النسبة 22.72 لكلا من الرقابة و التنسيق و التنظيم عند فئة اكثر من 10 سنوات و تليهم الرقابة عند من لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات بنسبة 18.75 ثم التوجيه عند فئة الاكثر من 10 سنوات بنسبة 18.18 حيث تليها كلا من الرقابة و التنسيق و التنظيم عند فئة الأقل من 5 سنوات بنفس النسبة 16.66 ثم نجد التخطيط بنسبة 13.63 عند من لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وفي الاخير نجد التخطيط و التنظيم عند فئة من 6 الى 10 سنوات بنسبة 12.5 .

وهذا راجع الى أهمية الاتصال من اجل مصداقية العمل و استمراريته و عن طريق الاتصال بالاطباء و الممرضين الذين عندهم اتصال مباشر مع الطريق و كذلك للاستقبال الانسب للمرضى و كذلك التنسيق مع مختلف الاختصاصات و المصالح .

الجدول (32): يمثل أجوبة المبحوثين حول نسبة إعتماد المؤسسة على الاتصال في إدارة أزمة كوفيد 19 حسب متغير الخبرة المهنية

العينة / الخيارات	اقل من 6 سنوات		من 6 الى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	النسبة%
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
نسبة كبيرة	6	50	7	43.75	9	40.90	22	44
نسبة متوسطة	4	33.33	6	37.5	8	36.36	18	36
نسبة ضئيلة	2	6616.	3	18.75	5	22.72	10	20
المجموع	12	100	16	100	22	100	50	100

نلاحظ من خلال الجدول المبين لأجوبة المبحوثين حول نسبة إعتماد المؤسسة على الاتصال في إدارة أزمة كورونا و هذا كمّا يلي:أوضحت النتائج على اعتماد المؤسسة بنسبة كبيرة على الاتصال و هذا بنسبة 44% ثم تليها النسبة المتوسطة ب 36% و اخيرا نجد النسبة الضئيلة بنسبة 20% , حيث توزعت كالتالي نجد في النسبة الكبيرة ان الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات حازت على أكبر نسبة و هي 50% ثم تليها الخبرة المهنية من 6إلى 10 سنوات بنسبة 43.75% وأخيراً نجد الأكثر من 10 سنوات بنسبة

40.90% ,أمّا النسبة المتوسطة فقسمت حسب الخبرة المهنية فنجد من 6 إلى 10 أعلى نسبة و تمثلت في 37.5% ثم الخبرة لأكثر من 10 سنوات وهذا بنسبة 36.36% و أخيراً نجد الخبرة لأقل من 5 سنوات بنسبة 33.33% ,أمّا بالنسبة الضئيلة فتوزعت النسب كالتالي : نجد الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات 22.72% ثم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18.75% و أخيراً نجد الخبرة لأقل من 5 سنوات و هذا بنسبة 16.66%.

وهذا ما لاحظناه خلال تواجدنا في الميدان في الفترة الممتدة من 17 إلى 21 أفريل 2022 حيث لاحظنا أن الاتصال يلعب دوراً مهماً جداً في إدارة الأزمة و ذلك من خلال التنسيق بين مختلف المصالح و بين الإدارة و العاملين من أجل ضمان السير الحسن في المؤسسة خاصة من خلال الأزمة التي كانت تستدعي اهتمام الجميع و كذلك التواصل بين الجميع.

جدول (33): يمثل أجوبة أفراد العينة حول أهم الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة أزمة كوفيد وهذا حسب متغير الوظيفة

العينة / الوسائل	طبيب		ممرض		موظف إداري		المجموع	النسبة %
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
مطبوعات	3	20	6	24	2	20	11	22
وسائل سمعية	3	20	4	16	1	10	8	16
وسائل سمعية بصرية	4	26.66	8	32	2	20	14	28
اتصال مباشر	5	33.33	7	28	5	50	17	34
المجموع	15	100	25	100	10	100	50	100

من خلال النسب السابقة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر فئة مسيطرة إحصائياً و أن الوسيلة الأكثر استخداماً في إدارة الأزمة هي فئة الاتصال المباشر بنسبة 34% ثم يليها الوسائل السمعية البصرية بنسبة28% ثم تأتي المطبوعات بنسبة 20% أمّا أخيراً فكانت الوسائل السمعية بنسبة 16% حيث توزعت هذه النسب حسب متغير الوظيفة كالتالي : أعلى نسبة احتلها الاتصال المباشر عند الموظفين الإداريين بنسبة

50% ثم عند الأطباء ب 33.33% ثم بعدها نجد الوسائل السمعية البصرية عند الممرضين بنسبة 32 ثم الاتصال المباشر عند الممرضين بنسبة 28% و يليها الوسائل السمعية البصرية بالنسبة للأطباء ب 26.66% ثم المطبوعات عند الممرضين ب 24% و بعدها نجد بنفس النسبة 20% كل من المطبوعات عند الممرضين و الموظف الإداري و الوسائل السمعية عند الأطباء و الوسائل السمعية البصرية عند الموظفين الإداريين و تليها نسبة 16% التي كانت من نصيب الوسائل السمعية عند الممرضين و آخر نسبة هي 10% كانت للوسائل السمعية بالنسبة للموظفين الإداريين .

و هذا راجع لأهمية الوضع حيث تم تسخير كل الموارد المادية و البشرية و اللوجستية لمواجهة الأزمة , و تم تشكيل خلية أزمة يترأسها مسؤول الاتصال " عبد النور لكحالي" و هذا دليل على أهمية الاتصال و دوره المهم حيث كانت هناك اجتماعات دورية تقييمية و يعتبر هذا اتصالاً مباشراً و كان الكل مجند لمواجهة أزمة كوفيد حيث أن مكتب الاتصال كان يربط بين ل الجهات و المصالح في المؤسسة الاستشفائية و الاتصال كان من أجل التحاور و التشاور حيث أنه كان ضرورياً جداً لسيرورة العمل و إدارة الأزمة .

نتائج الدراسة:

– أجمعت مفردات عينة المبحوثين على حتمية و أهمية الاتصال الداخلي في إدارة أزمة كورونا.

– يلعب الاتصال الداخلي دور بالغ الأهمية في عملية إدارة الأزمة من خلال التنسيق بين المعلومات و البيانات والتي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمة .

– الاتصال المباشر هو الوسيلة الأنسب في إدارة الأزمة لكن لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب و في تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها , لكن هذا لا ينفي الدور الذي يلعبه الهاتف من خلال ملاحظتها .

– خلية الأزمة هي من تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة و الجهات و الهيئات المعنية بخطة إدارة الأزمة لاحتواءها و تطويقها .

– كمّا نجد الصفحة الرسمية التي كانت همزة وصل بين المؤسسة الاستشفائية و جمهورها خاصة الخارجي منه و ذلك من خلال نشر المعلومات وكل يهمه في تلك المرحلة .

– الاتصال الداخلي عاملاً مؤثراً في أداء العاملين و تفعيله داخل المؤسسة و يظهر ذلك من خلال عدة مظاهر تتمثل في تحفيز و تنشيط و إدماج العاملين و تحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة و اكتساب المعرفة و المهارة و الخبرة .

هذه بصفة عامة أهم النتائج المتوصل إليها في دراستنا , فإن أصبنا فبتوفيق من الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا .

ملخص الدراسة:

تمحورت دراستنا حول الاتصال الداخلي في إدارة أزمة كورونا داخل المؤسسة الاستشفائية ومنه أجرينا دراسة حالة لمستشفى محمد بوضياف بالمدية حيث نهدف من خلالها الى معرفة و توضيح دور الاتصال الداخلي و مدى علاقته بإدارة الأزمة داخل المؤسسة الاستشفائية و العمل على تفاديها و التي سلط عليها الضوء بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في إدارة أزمة كورونا ؟

كمّا تتدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية و اعتمدنا على منهج دراسة الحالة كمنهج رئيسي بالإضافة إلى الى المسحي و الوصفي كمنهج مساعد لدراسة مجتمع البحث المتمثل في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية حيث كان حجم العينة 50 من أفراد مجتمع البحث حيث إعتمدنا على العينة القصدية , كمّا استخدمنا الملاحظة و الاستمارة و المقابلة كأدوات لجمع البيانات و التي من خلالها تم الخروج بالنتائج الآتية :

يعتبر الاتصال الداخلي من بين الوظائف الاساسية في المؤسسة و خطوة مهمة في حياتها فهو يسمح بتسهيل الوظيفة و فهم أحسن للنشاطات و الأهداف المسطرة , و

تحسين الأداء الوظيفي و هذا لا يأتي الاّ من خلال تطبيق إستراتيجية إتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة .

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذا البحث انطلقت هذه الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية في إدارة أزمة كورونا,فمن خلال هذه الدراسة التي تضمنت جانب نظري و آخر تطبيقي حاولنا إبراز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية , فتطبيق الاتصال الداخلي للمستشفى يؤثر على أداء المؤسسة و العمال, حيث يعتبر الاتصال الداخلي عامل من عوامل نجاح المؤسسة الاستشفائية و أنها تولي اهتمام كبير بالاتصال حيث أن هناك ترابط في العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم إذ أنه كلما كان هناك اتصال جيد بين الأطراف العاملة بها, فالمؤسسة لا تستطيع الوصول إلى تحقيق أهدافها سواء كانت داخلية أو خارجية, و أنه بغياب الاتصال الداخلي يصبح التنظيم عديم الجدوى فهو ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها قرارات المؤسسة .

فالاتصال داخل المؤسسة بطبيعة الحال يحتاج إلى مجموعة من وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة فهي متنوعة و متطورة ,و على الرغم من وجود خلية اتصال إلا انه لا توجد هوة بين الموظفين و الإدارة و بالتالي ينعكس ذلك إيجابا على تسيير المؤسسة ككل , إضافة إلى أن الموظفين يعمدون على الاتصال الشخصي و الهاتف إضافة إلى تقنية حديثة البريد الالكتروني , و هذا التنوع من وسائل الاتصال يرفع من فعالية الاتصال الداخلي و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارة و

هو الشيء الذي يشعرهم بالانتماء و الرضا و خلق التناسق مما يؤدي إلى تحقيق التكامل في العمل .

يمكن القول أن الاتصال في المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية حسن و مع هذا يجب المحاولة الدائمة على تحسينه ووضع إستراتيجية اتصال داخلي فعالة .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

I. الكتب :

اللغة العربية:

1) أبو إصبع صالح ,أبو عرجة تيسير, الاتصالات و العلاقات العامة,ط1,الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ,مصر,2010.

2) أبو سمرة محمد , الاتصال الإداري و الإعلامي ,ط1,دار أسامة للنشر و التوزيع . الأردن . 2011.

3) أبو قارة يوسف, إدارة الأزمات, ط1,دار إثراء,الأردن,2009.

4) أحمد أنور بدر, الاتصال العلمي, ط1,دار الثقافة العلمية,مصر,2001.

5) أحمد بدر ,مناهج البحث في الاتصال و الرأي العام و الإعلام الدولي,ط1,دار قباء للنشر و التوزيع,مصر,1998.

6) أحمد بن مرسلي ,مناهج البحث العلمي و علوم الإعلام و الاتصال,ط4,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر,2010.

7) أحمد فهد الشعلان ,إدارة الأزمات,ط1,دار الموسوعة للنشر و التوزيع,المملكة العربية السعودية,1999.

8) أحمد ماهر, السلوك التنظيمي ,مدخل بناء المهارات ,ط1,الإسكندرية الجامعية ,مصر ,2003.

9) آيـــة ريـــاض العبـــد القـــادر بوزران,إدارةالأزمات,الجامعةالإفتراضـــية الســـورية, سوريا,2021.

10) البـزاز حسـن,إدارة الأزمـة بـين نقطتـي الغليـان و التحـول ,ط1,المؤسسـة الجامعيـة للدراسات و النشر,لبنان,2001.

11) بلخيـري رضـوان , جـابري سـارة , مـدخل الاتصـال و العلاقـات العامـة ,ط1,دار. الجسور للنشر و التوزيع , الجزائر .2013 .

12) بوحنيةقوي,الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة, د ط ,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر,2010.

13) جمجوم هشام محمد نور ,سيكولوجية الإدارة,دار و مكتبة الهلال, لبنان.

14) حسن محمد إبراهيم ,محمد حسين العجمي ,الإدارة التربوية ,ط1,دار المسيرة للنشر , الأردن .2007.

15) الخضيري محسن , إدارة الأزمات , ط2 , مكتبة مدبولي ,مصر, 1990.

16) الخضيري محسن,إدارة الأزمات,ط1, مجموعة النيل العربية للنشر,مصر,2002.

17) الخطيـب احمـد, معايعـة عـادل سـلام ,الإدارة الحديثـة نظريـات و إسـتراتيجيات و نماذج حديثة,ط1,جدارا للكتاب العالمي للنشر ,الأردن ,2009 .

18) خورشيد كامل مراد,الاتصال الجماهيري و الإعلام (تطور خصائص النظريات) , دار المسيرة . الأردن 2009.

19) خيضر حمود,السلوك التنظيمي,دار الصفا للنشر,الأردن,2002.

20) دياب صلاح محمود,الساعاتي سيف الدين عبد الله ,إدارة المستشفيات (منظور شامل),ط1,دار الفكر ناشرون و موزعون,الأردن ,2012.

21) رجب عبد الحميد , دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات ,ط1 , الإيمان للنشر ,مصر ,2000.

22) الرزام عزدين ,التخطيط للطوارئ و الأزمات في المؤسسات ,ط1,دار خوجا, عمان,1995.

23) رشتي جيهان , الإعلام و نظرياته في العصر الحديث , دار الفكر , مصر. 1981 .

24) زهر عبد الرحيم عاطف,هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة,ط1,دار الراية للنشر و التوزيع,الاردن,2009.

25) سارة إبراهيم العقيل ,التعامل مع الأزمات , مركز الأبحاث الواعدة ,في البحوث الإجتماعية و دراسات المرأة , جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان , السعودية , 2018.

26) السردي محمد الدبس,الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات,ط1,دار إثراء للنشر و التوزيع,الأردن,2011.

27) سمير محمد حسين,دراسات في مناهج البحث العلمي,ط1,عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة,مصر,2006.

28) سنو مي العبد الله,الاتصال في عصر العولمة,الدور و التحديات,ط2,دار النهضة العربية,مصر,2001.

29) سورات إسماعيل عبد الله بنديان,دور العقوبات الذكية في إدارة الأزمات الدولية,ط1,الحلبي الحقوقية للنشر,لبنان,2013.

30) السيد عليوة,إدارة الأزمات في المستشفيات ,ط1,الدار الجامعية الجديدة ,مصر,2000.

31) شعبان فرج ,الاتصالات الإدارية ,ط1,دار أسامة للنشر والتوزيع,الأردن,2003.

32) صلاح الدين محمد عبد الباقي,السلوك الفعال بين المنظمات,الدار الجامعية,مصر,2004.

33) الصيرفي محمد ,الاتصالات الإدارية,سلسلة إصدارات التدريب الإداري,مؤسسة صورس الدولية للنشر,مصر,2007.

34) الظاهر نعيم, إدارة الأزمات,ط1,عالم الكتاب الحديث للنشر,الأردن,2009.

35) عاصم الاحرجي,إدارة الأزمات و اتخاذ القرارات,ط1,دار البازوزي للنشر و التوزيع ,الأردن ,2003.

36) عامر إبراهيم قنديلجي,منهجية البحث العلمي ,دار البازوزي العلمية للنشر و التوزيع,عمان,2012.

37) عباس صلاح,إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ,مؤسسة شباب الجامعة,مصر,2004.

38) عبد الحميد محمد,البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ,ط2,عالم الكتب,مصر,2004.

39) عبد المجيد قدري,اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات,الجامعية الجديدة,مصر ,2011.

40) عبوى زيد منير,الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية ,ط1,دار الشروق للنشر و التوزيع,الاردن,2006.

41) العلاق بشير,الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ,دار البازوزي,الاردن,2009.

42) عنبر إبراهيم ,سلاش,إدارة الترويج و الاتصالات,ط1,دار الثقافة للنشر و التوزيع,الاردن,2011.

43) غريب عبد السميع,الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر,مؤسسة شباب الجامعة,مصر,2006.

44) فاروق ناجي محمود,إستراتيجية الاتصال مع الآخر,ط1,ط1,دار الفجر للنشر,العراق,2010.

45) فرج الكامل ,بحوث الإعلام و الرأي العام,تصميمها و إجراؤها و تحليلها,النشر للجامعات ,مصر,2001.

46) دليو فضيل , الاتصال في المؤسسة ,دار الفجر للنشر و التوزيع ,مصر,2003.

47) دليو فضيل , مقدمة في وسائل الاتصال و جماهيره,دار المطبوعات الجامعية الجزائرية,الجزائر,1998.

48) قاسمي ناصر,الاتصال في المؤسسة,دراسة نظرية و تطبيقية ,ط1 ,ديوان المطبوعات الجامعية,الجزائر,2011.

49) قطيش نواف ,إدارة الأزمات,ط1,دار الراية,عمان,2009.

50) قنديلجي عامر, السامراتي إيمان ,البحث العلمي الكمي و النوعي,ط1,دار البازوزي العلمية للنشر و التوزيع ,الأردن ,2008.

51) كاظم محمود خضير,الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ,دار حامد للنشر و التوزيع,2007.

52) كمال دشلي ,منهجية البحث العلمي,مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية,2016.

53) مجموعة من المتخصصين في علم الإدارة الصحية,الكتاب الطبي الجامعي,أكاديمي أنترناشيونال,2007.

54) محمد جاد الله, إدارة الأزمات,ط1,دار أسامة,الأردن,2008.

55) محمد زيان عمر ,البحث العلمي (مناهجه و تقنياته) ,ط4,دار الشروق,السعودية,1983.

56) محمد سامي راضي, المحاسبة عن المستشفيات و الوحدات العلاجية, دار الجامعية الإبراهيمية,مصر,2007.

57) محمد سرحان علي المحمودي,مناهج البحث العلمي,ط3,دار الكتب,اليمن,2015.

58) محمد سيد فهمي, مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية , ط1,دار الوفاء ,لدنيا الطباعة و النشر , مصر,2001.

59) محمد صاحب سلطان, مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة,الأردن ,2014.

60) محمد صلاح نجلاء ,مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية .دار الثقافة للنشر و التوزيع .مصر,2002.

61) محمد عبد الفتاح محمد,العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية(الاسس و المبادئ), دط,المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و التوزيع , مصر,1997.

62) محمد علي فوزي, نشاة وسائل الاتصال و تطورها,دط,دار النهضة للطباعة و النشر,مصر,2007.

63) محمد فهمي العطروزي,العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات,عالم الكتب ,مصر,1969.

64) محمد نصر مهنا,إدارةالأزمات,مؤسسة شباب الجامعة للنشر,مصر,2004.

65) محمود سلمان العميان,السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ,ط2,دار وائل للنشر و التوزيع ,2004.

66) مزاهرة هلال منال , نظريات الاتصال ,ط1 ,دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن ,2007.

67) المساعدة ماجد عبد المهدي, إدارة الأزمات, ط1, دار الثقافة للنشر, عمان, الأردن,2012.

68) مصطفى حجازي,الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية في الادارة, دط, دار الطلبة,بيروت,1998.

69) المفلح خضرة عمر, الاتصال المهارات و النظريات و الأسس العامة,ط1,دار حامد للنشر,الأردن,2015.

70) مكاوي حسن عماد, حسين السيد ليلى,الاتصال و نظرياته المعاصرة,ط2,الدار المصرية اللبنانية,مصر,2001.

71) مناف علاء هشام,فلسفة الأعلام و الاتصال,دراسة تحليلية في جغرافيات الأنساق الاعلامية, دارالبازوزي العلمية للنشر,الأردن,2002.

72) منال طلعت محمود , مدخل إلى علم الاتصال , جامعة الإسكندرية , مصر .2001-2002

73) مهنا نصر, إدارة الأزمات و الكوارث, ط1 , دار الفتح ,مصر, 2008.

74) هاشم حمدي رضا, إدارة العلاقات العامة و البروتوكولات,دار راتب للنشر و التوزيع,عمان,2010.

75) هلال فاروق محمود,الإدارة العلمية لتنظيم و إعادة الطوارئ ,مركز النيل للإعلام الداخلي للنشر,مصر,1992.

76) الزيباري طاهر حسو, أساليب البحث العلمي في علم الإجتماع , ط1, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ,بيروت,لبنان,2011.

اللغة الأجنبية:

1) Biber ,Rchuchunmgement in crisis management journal, vol 135, N04 ,1998.

2) Jean-Pierre Le hunich ,La communication dans l'entreprise ,call que sais-je, édition du tell, Blida ,Algérie,5éme édition ,2003.

3) Mis waster and malinmabjork ,Abriefsurvery of the workbeingparformed by crisisorganization by in luroupen journal of conting en cies and crisismangment N04, 2014.

4) Nitimbarrgankar, Alermenwork for Effective crises response journal of organization management vol 295, sue 4, 2016.

المذكرات و الرسائل

1) اوليـدي مـريم ,اسـتراتيجية إدارة الأزمـات فـي المؤسسـات العموميـة الإقتصـادية الجزائرية,مـذكرة ماسـتر فـي التنظـيم السياسـي و الإداري,جامعـة قاصـدي مربـاح ,ورقلة,الجزائر ,2018.

2) بكيل قائد أحمد الغولي,الأزمات و منهج النبي (صلى الله عليه و سلم) في إدارتها ودلالاتهـا الدعوية,أطروحـة دكتـوراه ,جامعـة القـرآن الكـريم و العلـوم الإسلامية,السودان,2015.

3) بن قيط الجودي,إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية ,رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الإتصال , جامعة الجزائر3,الجزائر ,2011-2012 .

4) بوخلوط لمياء, أحلام لقاط ,الاتصال الداخلي و الاغتراب الوظيفي لعمال المؤسسة الإستشـفائية ,(مـذكرة ماستر,اتصـال و علاقـات عامة),قسـم علـوم الإعـلام و الاتصـال,كلية العلـوم الانسـانية و الاجتماعيـة ,جامعـة محمـد الصـديق بـن يحي,الجزائر ,2016.

5) دقامسة مأمون أحمد,إدارة الأزمات,دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات و المعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى,رسالة ماجستير,جامعة اليرموك,الأردن,1998.

6) زينات موسى مسك, واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين,رسالة ماجستير,في إدارة الأعمال,جامعة الخليل,فلسطين,2011.

7) سامي سليم, نموذج مقترح للعلاقات بين إدارة المعرفة و إدارة الأزمات,أطروحة دكتوراه, كلية التجارة ,جامعة عين الشمس,مصر,2013.

8) عاشوري جمال الدين, الاتصال التنظيمي و السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية,دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة, رسالة ماجستير,قسم علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة محمد لمين دباغين, سطيف,2015.

9) عبد الغفور الزواهرة, العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات,دراسة حالة خطوط البحرية الأردنية,رسالةماجستير,جامعة آل بيت, الأردن,2001.

10) العزام ماجد,إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن,رسالةماجستير,الجامعة الأردنية,2004.

11) فراحي فرح,الاتصال المؤسساتي,و دوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة و أثره على الجمهور الخارجي ,مذكرة الماستر,تخصص اتصال و علاقات عامة ,جامعة الطاهر مولاي,سعيدة,الجزائر,2015-2016.

12) فريدة بوعلي,حكيمة فضيل,دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة, دراسة حالة اتصالات الجزائر, مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاديات المالية و البنوك, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة اوكلي محمد اولحاج, البويرة 2013-2014 .

13) فهد الشعلان أحمد,إدارة الأزمات ,رسالة ماجستير,جامعة نايف العربية,السعودية,2002.

14) مازن سليمان الحوش,الاتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية,مذكرة ماجستير ,جامعة الحاج لخضر, باتنة ,الجزائر,2005-2006 .

15) محمد الرهوان, جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات,رسالة ماجستير,الجامعة الأردنية,الأردن,2002.

16) محمود السيد علي,إثراء التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات ,أطروحة دكتوراه,كلية التجارة ,جامعة عين شمس,مصر,2013.

17) مصطفى محجوبي ,دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري, دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة ,بسكرة, أطروحة دكتوراه ,كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية,محمد خيضر,2016.

18) الواعر سعاد كنزة,واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية ,دراسة ميدانية على بعض ثانويات أم البواقي,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ,تخصص علاقات عامة ,جامعة العربي بن مهيدي,أم البواقي,الجزائر ,2015-2016.

معاجم

1) إبراهيم انيس و آخرون, المعجم الوسيط, ط4,مكتبة الشروق الدولية,مصر ,2004.

2) حجاب محمد منير ,المعجمالاعلام,دار الفجر ,مصر ,2004.

3) المشاقبة بسام عبد الرحمان ,معجم مصطلحات العلاقات العامة,ط1,دار أسامة الأردن,2014.

قواميس

1) بن نوار صالح,الاتصال الفعال و العلاقات العامة الانسانية,مجلة العلوم الانسانية,العدد22,الجزائر ,ديسمبر 2004.

2) بهيهاني ندى ,الاتصال الإداري في المنظمات ,مجلة بيئتنا ,تصدر عن الهيئة العامة للبيئة,العدد79.

3) بوراس توفيق , بلخير آسية , إدارة الأزمات الصحية في الجزائر,دراسة أزمتي كوليرا 2018 و كورونا 2020,المجلة الجزائرية للأمن و التنمية,المجلد 10,العدد03,الجزائر,جويلية 2021.

4) حمدوش رياض, أحمد دعاس , وسائل التواصل الإجتماعي و دورها في تعبئة الرأي العام العالمي في الحد من انتشار وباء كورونا (كوفيد19) المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام و الرأي العام, المجلد3,العدد1,جوان2020.

5) العقاب كمال , سامر سمية,أثر الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة,دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل و النسيج فيتال ,مجلة الشعاع الدراسات الاقتصادية,العدد02,الجزائر ,2019.

6) كرامة مروة و آخرون,تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي, تأثير فيروس كورونا 19 على الاقتصاد الجزائري أنموذجا, مجلة التمكين الاجتماعي, المجلد 02,العدد02,الجزائر ,جوان 2020.

1) مداس فاروق, قاموس مصطلحات علم الاجتماع, دار مداني للطباعة و النشر و التوزيع,2003.

المجلات

7) وسام محمد, أحمد نصر,الاتصال الداخلي و تطوير المؤسسات الجامعية, المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي,العدد07, جويلية ,2020.

المحاضرات والملتقيات :

1) شريف نجمة ,محاضرة إدارة الأعمال , جامعة البويرة ,2014-2015.

2) محمد شويح, سارة اسكندر, ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع, مداخلة بعنوان أهمية برنامج محاسبة التسيير الثلاثي في تطبيق نظام مراقبة تسيير بقطاع الصحة الجزائري, جامعة البليدة 02,الجزائر , 25افريل 2017

الملاحق

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية : العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم : علوم الإعلام و الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

إستمارة حول:

دور الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية في إدارة أزمة كوفيد 19

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص: اتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبتين **إشراف الأستاذ** :

-سهام بتيخ **-إيدير معياش**

- أميرة قدوري

إن المعلومات التي ستقوم بالإدلاء بها لا تستخدم إلا لفائدة البحث العلمي الوارد عنوانه أعلاه لذلك نرجو منك التعاون معنا بتقديم الإجابة المناسبة مع جزيل الشكر و الامتنان

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (×) أمام الإجابة المناسبة برأيك

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

1_ الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2-الوظيفة :

طبيب ☐ ممرض ☐ موظف إداري ☐

3- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: الأساليب الاتصالية المستخدمة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية خلال أزمة كوفيد 19

1-هل توجد خلية اتصال بمؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت إجابتك بنعم فما هي المهام الأساسية لهذه الخلية ؟

.....

وإذا كانت الإجابة بلا فمن المكلف بالاتصال في مؤسستكم ؟

.....

2-من المسؤول عن تنظيم الاتصال داخل مؤسستكم خلال أزمة كوفيد 19؟

المدير ☐ الأطباء ☐ الموظفين ☐

3-ماهي أنواع الاتصال الأكثر استعمالا داخل مؤسستكم خلال أزمة كوفيد 19؟

الاتصال الرسمي ☐ الاتصال غير الرسمي ☐

4-ماهو نمط الاتصال السائد داخل مؤسستكم خلال أزمة كوفيد 19

الصاعد ☐ النازل ☐ الأفقي ☐ الدائري ☐

5- ماهي أساليب الاتصال المفضلة لديكم خلال أزمة كوفيد 19؟

الاتصال الشفهي ☐ الكتابي ☐

لماذا؟.....

6- هل تتوفر مؤسستكم على وسائل اتصال بالشكل اللازم خلال أزمة كوفيد 19؟

بشكل كامل ☐ نسبيا ☐ لا تتوفر ☐

7- ماهي أكثر الوسائل استخداما في الاتصال داخل مؤسستكم خلال أزمة كوفيد 19؟

الهاتف ☐ البريد الالكتروني ☐ الاتصال المباشر ☐

أخرى أذكرها.....

8_ ماهي المواضيع الأساسية للاتصال الداخلي خلال أزمة كوفيد 19؟"

تعليمات حول خطورة المرض ☐ تعليمات حول أساليب الوقاية ☐

نصائح حول أساليب العلاج ☐ أخرى اذكرها:.....

9- هل تعتقد أن وسائل الاتصال الحديثة ساهمت في تحسين عملية الاتصال في مؤسستكم خلال أزمة كوفيد 19؟

نعم ☐ لا ☐

كيفذلك؟.....

10- كيف تتصلون بمرؤوسيكم للاستشارة في حالة الطوارئ؟

مقابلة مباشرة ☐ احترام تسلسل الإداري ☐ بالهاتف ☐

وسائل أخرى اذكرها:.....

11- ماهي الاستجابة التي تتلقاها من الإدارة عند مواجهتك لمشاكل عملية خلال أزمة كوفيد 19؟

اللامبالاة ☐ القبول التام ☐ التأخر في الرد ☐

كيف ذلك؟.....

12- كيف تقيم عملية الاتصال في مؤسستك خلال أزمة كوفيد 19؟

فعال ☐ غير فعال ☐

كيف ذلك؟.....

المحور الثالث: استراتيجيات الاتصال الداخلي المتبعة من طرف المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية في إدارتها لأزمة كوفيد 19؟

1-هل مرت المؤسسة بأزمة من قبل؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم فما هي الإجراءات التي تم اتخاذها ؟

-بناء نظام اتصالات فعالة عند حدوث الأزمة ☐

-مساعدة الطاقم الإداري في تسيير و إدارة الأزمة ☐

-تشكيل فريق إدارة الأزمة ☐

2-ماهي مهام القائم بالاتصال في إدارة أزمة كوفيد 19؟

-تخطيط الوقت ☐ - الابداع و التجديد ☐

- اختيار البديل الأنسب من الحلول المتاحة ☐

- المشاركة في صنع القرار ☐ التشاور مع المصالح الاخرى ☐

مهام أخرى اذكرها:.....

3-يقوم القائم بالاتصال في مؤسستكم أثناء إدارة أزمة كوفيد 19؟

الرقابة ☐ التخطيط ☐ التنسيق ☐ التوجيه ☐ التنظيم ☐

كيف ذلك؟.....

4- ما هي نسبة اعتماد مؤسستكم على ممارسة الاتصال في إدارة أزمة كوفيد 19؟

نسبة كبيرة ☐ نسبة متوسطة ☐ نسبة ضئيلة ☐

5- ما هي أهم وسائل الاتصال التي يستخدمها القائم بالاتصال في إدارة أزمة كوفيد 19؟

مطبوعات ☐ وسائل سمعية ☐ وسائل سمعية بصرية ☐ اتصال مباشر ☐

كيف ذلك؟.....

6-ما هي الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال الداخلي قبل حدوث أزمة كوفيد 19؟

-وضع سياساتو خطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع أزمة كوفيد 19 ☐

- وضع دليل إرشادي لأزمة كوفيد 19 ☐

- اجراء بحوث قياس الرأي و الاتجاه ☐

7- ماهي الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال أثناء أزمة كوفيد19؟

-الاجتماع مع فريق الأزمة ☐

-المساعدة في تقديم المعلومات الخاصة بالحادثة ☐

المواجهة ☐ إعادة التوازن ☐ إدارة سمعة المؤسسة ☐

8- ما هي الإجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال بعد أزمة كوفيد 19؟

-استخدام نظام مالي ☐ -دعم العلاقات مع وسائل الإعلام ☐

-إعادة هياكل التنظيم و الإدارة بالمؤسسة ☐

9-ما هي عوامل النجاح في إدارة أزمة كوفيد 19؟

-معرفة و إدراك أهمية الوقت ☐

_إنشاء مركز لجمع المعلومات و البيانات بكافة أنشطة الدولة ☐

-القدرة على حشد و تعبئة كل الطاقات و الموارد المتاحة ☐

-توفير أجهزة اتصال متطورة

أخرى اذكرها.....

10- ما هي مختلف التجهيزات لإدارة ناجحة للأزمات الصحية؟

غرفة عمليات لإدارة الأزمات ☐ الإلمام ☐ أدوات التأثير ☐

أخرى اذكرها

.....

11-ماهي استراتيجية الوقاية من الأزمات الصحية ؟

-التعاون مع الجهات المعنية بالأزمة ☐

-تدريب العاملين على الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات الصحية ☐

- الدورات التكوينية في مجال إدارة الأزمات ☐

أخرى اذكرها .....

2) دليل المقابلة:

السيد عبدالنور لكحالي

مسوؤل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية 19-04-2022/ 10:30

محمد بوضياف بالمدية

الأسئلة :

المحـــور الأول :الأســاليب الاتصــالية المســتخدمة داخـل المؤسســة الاستشـفائية محمـد بوضياف بالمدية خلا أزمة كورونا .

1-من خلالكم ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة خلال الأزمة, وكيف؟

2-ما هي أنواع الاتصال المستخدمة من طرف مؤسستكم أثناء الازمة ؟

3-ما هي الأساليب المستخدمة في التبليغ عن الأزمة ؟

4-ماهي الجهات المكلفة بإدارة الأزمة المتعرضة لها مؤسستكم ؟

5-ما طبيعة الاتصال الذي تطبقه الإدارة أثناء الأزمة ؟

6-في رأيكم فيم تكمن أهمية الاتصال الداخلي بمِؤسستكم؟

المحـور الثـاني : الاسـتراتيجيات الاتصـالية المتبعـة مـن طـرف المؤسسـة الاستشـفائية محمد بوضياف بالمدية.

1-هل قمتم بإعداد سيناريو لتسيير الأزمة التي تواجهها المؤسسة ؟

2-ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تتبعها مؤسستكم في مواجهة الأزمة ؟

3-هل هذه الإستراتيجية تنجح في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

4-كيف تواجه المؤسسة الصعوبات الناتجة عن الأزمة ؟

5-هل استعادت المؤسسة نشاطها الطبيعي بعد الأزمة ؟

6-هل تسعى مؤسستكم لتطوير نظام اتصالات فعال ؟

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة الشكر
إهداء
مقدمة
الاشكالية .....ص 5
تساؤلات الدراسة ص7
أسباب إختيار الموضوع .....ص 7-8
أهداف الدراسة و أهميتها .....ص 9
منهج الدراسة و أدواتها ص10-16
مجتمع الدراسة و عينتها .....ص 16-19
تحديد المفاهيم و المصطلحات.....ص 19-24
مجالات الدراسة .....ص 25
الدراسات السابقة ص25-32
الفصل الأوّل: مدخل الى الاتصال
تمهيد.....ص 34
تعريف الاتصال ص34-35
أنواع الاتصال ص.35-41
أهمية الاتصال.....ص 42
خصائص الاتصال.....ص 42-44
تعريف الاتصال الداخلي .....ص 45-46
عناصر الاتصال الداخلي .....ص46_49
أهمية الاتصال الداخلي .....ص 50
أهداف الاتصال الداخلي .....ص 50-54
أساليب الاتصال الداخلي ص54-59

نماذج الاتصال الداخلي .....ص 59
شبكات الاتصال الداخلي ص60-65
معوقات الاتصال الداخلي ص.65-66
الفصل الثاني: إدارة الأزمة
تمهيد.....ص 68
مفهوم الأزمة.....ص69-70
أنواع الأزمة.....ص 70-73
أسباب نشوء الأزمة .....ص 74-79
خصائص الأزمة ص79-81
مفهوم إدارة الأزمة ص82-84
مراحل إدارة الأزمة و نماذجها.....ص 84-90
أبعاد إدارة الأزمة.....ص90-91
أهداف إدارة الأزمة .....ص 91-92
أساليب إدارة الأزمة.....ص 92-94
إستراتيجيات إدارة الأزمة.....ص 94-97
مقومات إدارة الأزمة.....ص 97-99
معوقات إدارة الأزمة ص99-102
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
لمحة عن المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.....ص 104-105

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....ص106

لمحة عن فيروس كورونا المستجد ص106-113

عرض و تحليل البيانات ص115-150

نتائج و ملخص الدراسة ص151-153

خاتمة.....ص 155-156
قائمة المصادر و المراجع .....ص 158-172
الملاحق ص.174-183