



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: إعلام واتصال

التخصص: الإتصال التنظيمي

إتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية في ظل جائحة كورونا

دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس - بكارية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2021

إشراف الأستاذ:

عبد الحي عبد اللطيف

إعداد الطلبة:

أحلام حاجي

عز الدين شرطي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د/هارون منصر	أستاذ محاضر -أ-	رئيس
د/عبد اللطيف عبد الحي	أستاذ مساعد -أ-	مشرفا ومقررا
د/أميرة ذويب	أستاذ محاضر -ب-	عضوا ممتحنا

سورة التين
بسم الله الرحمن الرحيم
التين
والزيتون
والجبل الاقصر
انظر





وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِيْرِ اللّٰهِ
عَمَلَكُمْ وَرِسُوْلَهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
الْعَظِیْمِ





شكر وعرهان

أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا الذي هداني بعونه لإتمام هذا العمل المتواضع.

فلك الحمد يا ربي كم ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وباسم هذا العمل أتقدم بالشكر الكبير إلى كل من ساهم من أجل إنجازه وإتمامه ويسرني أن أتوجه بخالص الشكر والإمتنان وكل التقدير والعرهان إلى أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عبد الحى عبد اللطيف" لما منحنا إياه من توجيهات قيمة وسنة معنوية طيلة هذا العمل عن طريقة إشرافه التي تترك مجالا لإبراز الشخصية العلمية للطالب كما لم يدخر جهدا في إسداء النصح والإرشاد لتظهر هذا العمل بالشكل الذي هو عليه.

فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال "جامعة تبسة" خاصة "أ. منصر عز الدين و أ. راضية قراد" إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي "

وقال أيضا بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ :

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

أولا الحمد لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا العمل فالحمد لله رب العالمين
أتقدم بالشكر إلى من وضعت الجنة تحت قدميها التي تستحق ألف شكر على كل

تضحياتها من أجلي "أمي"

وأهدي ثمرة جهدي إلى من تعب وشقى وهو يحارب قساوة الحياة "أبي" الغالي

أطال الله في عمره ورزقه الصحة

أتقدم بهذا الإهداء للأستاذ الدكتور المشرف "عبد الحي عبد اللطيف" على إرشاده

وتوجيهه لي وجهده المبذول طيلة إنجاز هذا العمل فألف شكر له.

إلى كل أخوتي

وإلى من ساندي من قريب أو بعيد.....

حاجي أحلام

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي "

وقال أيضا بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ "

أولا الحمد لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا العمل فالحمد لله رب العالمين أتقدم بالشكر إلى من وضعت الجنة تحت قدميها التي تستحق ألف شكر على كل تضحياتها من أجلي "أمي"

وأهدي ثمرة جهدي إلى روح والدي الطاهرة "أبي" الغالي.

أتقدم بهذا الإهداء للأستاذ الدكتور المشرف "عبد الحي عبد اللطيف" على إرشاده وتوجيهه لي وجهده المبذول طيلة إنجاز هذا العمل فألف شكر له.

إلى كل أخوتي

وإلى من ساندي من قريب أو بعيد.....

شرطي عز الدين

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ج	المقدمة
الإطار المنهجي والإجرائي للدراسة	
02	1. الإشكالية
04	2. تساؤلات الدراسة
04	3. أسباب إختيار الموضوع
05	4. أهمية الدراسة
05	5. أهداف الدراسة
06	6. صعوبات الدراسة
06	7. المنهج المتبع
07	8. مجتمع البحث والعينة
08	9. أدوات جمع البيانات
10	10. مجالات الدراسة
11	11. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
14	12. الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: حول الأزمة وإدارتها	
21	تمهيد
المبحث الأول: ماهية الأزمة	
22	المطلب الأول: مفهوم الأزمة
23	المطلب الثاني: نشأة وتطور تطور الأزمة
25	المطلب الثالث: أسباب نشوء الأزمة
28	المطلب الرابع: خصائص الأزمة
29	المطلب الخامس: أنواع الأزمات
المبحث الثاني: إدارة الأزمة	
32	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة
33	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الأزمة وأسباب تأصيلها
36	المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمة
39	المطلب الرابع: معوقات عمل إدارة الأزمة
40	المطلب الخامس: نموذج إدارة الأزمة
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: عمليات إتصال و إدارة الأزمة داخل المؤسسة	
48	تمهيد
المبحث الأول: المؤسسة وإتصال الأزمة	
49	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها
53	المطلب الثاني: مفهوم إتصال الأزمة
54	المطلب الثالث: أهمية اتصالات الأزمة

فهرس المحتويات

55	المطلب الرابع: القواعد التي تحكم عملية إتصال الأزمة
56	المطلب الخامس: إستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة
المبحث الثاني: أزمة كورونا وإستراتيجية إدارتها بالمؤسسة	
58	المطلب الأول: أزمة كورونا ونشأتها
60	المطلب الثاني: إدارة أزمة كورونا وسلوكها بالمؤسسة
62	المطلب الثالث: مناهج تشخيص أزمة كورونا بالمؤسسة
66	المطلب الرابع: إحتياجات التعامل مع أزمة كورونا
69	المطلب الخامس: إستراتيجيات مواجهة أزمة كورونا
71	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
73	تمهيد
74	1. التعريف بالمؤسسة
76	2. تفرغ البيانات وتحليلها
106	3. نتائج الدراسة
107	4. توصيات ومقترحات الدراسة
109	الخاتمة
111	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

فهرس الجداول والأشكال



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	متغير الجنس	01
77	يوضح متغير السن	02
78	يوضح الحالة العائلية	03
79	يوضح المؤهل العلمي	04
80	يوضح الخبرة المهنية	05
81	يوضح الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا	06
82	يوضح إن تم تحديد خطة مناسبة على مستوى مؤسستكم للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا	07
84	يوضح مدى السماح للموظفين من قبل المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا	08
85	نوع الخطط التي قام بها فريق إتصال الأزمة على مستوى المؤسسة	09
86	مدى وضع التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة	10
87	يوضح إن وجدت خطط مستقبلية تتنبأ بحدوث الأزمة	11
88	يبين مساهمة إتصال الأزمة في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في المؤسسة	12
89	يوضح أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى	13
90	يوضح نوع الاتصال المناسب لإدارة الأزمة	14
91	المهارات الإتصالية التي يكتسبها فريق خلية الأزمة على مستوى المؤسسة	15
93	يوضح التصرف الذي يتبناه موظفي خلية الأزمة أثناء وقوع الأزمة في المؤسسة	16
94	يوضح بداية عمل خلية إتصال للأزمة على مستوى المؤسسة	17
95	يبين إن كانت المؤسسة تقوم بإخبار جمهورها بتطورات الأزمة أم تتحفظ	18
96	يبرز نسب إجراء المؤسسة لدورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في	19

فهرس الجداول والأشكال

	مجابة أزمة كورونا	
97	يوضح الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها في أغلب الأحيان	20
98	يوضح مدى مساهمة فريق إتصال الأزمة في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة	21
100	يوضح أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة	22
101	الوسائل التي يستخدمها موظفي خلية الأزمة من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام	23
103	يوضح مدى استفادة المؤسسة من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس كورونا	24
104	يوضح أهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا	25
105	يبين مساعدة الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات	26

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
28	أسباب نشوء الأزمة	01
35	مراحل تطور إدارة الأزمة	02
63	منهج النظم في تشخيص الأزمات	03
76	متغير الجنس	04
77	يوضح متغير السن	05
78	يوضح الحالة العائلية	06
79	يوضح المؤهل العلمي	07
80	يوضح الخبرة المهنية	08
81	يوضح الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا	09
82	يوضح إن تم تحديد خطة مناسبة على مستوى مؤسستكم للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا	10
84	يوضح مدى السماح للموظفين من قبل المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا	11
85	نوع الخطط التي قام بها فريق إتصال الأزمة على مستوى المؤسسة	12
86	مدى وضع التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة	13
87	يوضح إن وجدت خطط مستقبلية تتنبأ بحدوث الأزمة	14
88	يبين مساهمة إتصال الأزمة في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في المؤسسة	15
89	يوضح أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى	16
90	يوضح نوع الاتصال المناسب لإدارة الأزمة	17

فهرس الجداول والأشكال

91	المهارات الإتصالية التي يكتسبها فريق خلية الأزمة على مستوى المؤسسة	18
93	يوضح التصرف الذي يتبناه موظفي خلية الأزمة أثناء وقوع الأزمة في المؤسسة	19
94	يوضح بداية عمل خلية إتصال للأزمة على مستوى المؤسسة	20
95	يبين إن كانت المؤسسة تقوم بإخبار جمهورها بتطورات الأزمة أم تتحفظ	21
96	يبرز نسب إجراء المؤسسة لدورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في مجابهة أزمة كورونا	22
97	يوضح الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها المؤسسة أزماتها في أغلب الأحيان	23
98	يوضح مدى مساهمة فريق إتصال الأزمة في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة	24
100	يوضح أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة	25
101	الوسائل التي يستخدمها موظفي خلية الأزمة من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام	26
103	يوضح مدى استفادة المؤسسة من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس كورونا	27
104	يوضح أهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا	28
105	يبين مساعدة الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات	29

مقدمة



مقدمة:

يشهد عالمنا اليوم أعدادا كبيرة و أشكالاً عديدة من الأزمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي.

ونظراً لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف المنظمات يسيرها منطق التحدي والتنافس بغية تحقيق أهدافها، هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها شأن أو سبب في حدوثها.

ذلك أن استمرارية الأزمات ونموها وتجدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية، فقد أصبحت من بين العوامل والعوائق التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج لها صلة بحياة الأفراد وحاجاتهم التي يأملون تحقيقها أو الحصول عليها بشكل فردي أو داخل المنظمات التي ينتمون إليها.

كما تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المؤسسات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم كما وتشكل مصدر قلق لقادة المؤسسات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه "الإدارة الأزمومية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها، وإن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات، وفي ظل فيروس كورونا المستجد الذي يعتبر من أخطر الأزمات التي فتكت بالمؤسسات

بحيث تمثل أزمة كورونا إتهياراً للهياكل التنظيمية داخل منظمات الأعمال، وتهديداً للقيم الجوهرية التي ترتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقفاً شديداً للخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الأفراد ومنظمات الأعمال على البقاء.

وأزمة كورونا لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك؛ مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً، لذلك يجب أن تكون استجابة المؤسسة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية في التعامل مع الأزمات

على اختلاف أنواعها من خلال إعادة بناء العلاقات، واستعادة الثقة، واعتماد معايير ومقاييس مهنية وأخلاقية.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على الإتصال الأزماتي في المؤسسة الجزائرية في ظل فيروس كورونا دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ، وعنت الدراسة موظفي خلية الأزمة وركزت على الخطط والإستراتيجيات والمهام والتعليمات التي يقومون بها أثناء أزمة كورونا وفي هذا الإطار قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث جوانب تغطي الجانب المنهجي والإجرائي للدراسة والجانب النظري والجانب الميداني (التطبيقي) وهي على النحو الآتي:

الإطار المنهجي للدراسة: تناولنا فيه إشكالية الدراسة وشرحا للموضوع والمشكلة التي تعالجها من خلال التساؤل الرئيسي، حيث تفرع عنه مجموعة من التساؤلات تعبر عن محاور الدراسة الرئيسية وهي الإتصال الأزماتي في المؤسسة الجزائرية في ظل فيروس كورونا دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ، لننتقل إلى أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة والهدف منها، مروراً إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي، ثم مجتمع وعينة الدراسة، ونوضح الأساليب والأدوات المتبعة لجمع البيانات، ثم استعرضنا المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة وتساؤلاتها كما لا ننسى مجال الدراسة الزماني والمكاني والبشري وصعوبات الدراسة.

وتجد الإشارة إلى أننا قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لتوظيفها في أجزاء الدراسة من خلال بعض التفسيرات والتحليلات خصوصا في تفسير بعض نتائج الجانب الميداني من هذه الدراسة.

أما بالنسبة للجانب النظري للدراسة فقد تضمن فصلين كل فصل إحتوى مبحثين بهما جملة من المطالب كالتالي:

الفصل الأول: وتضمن عموميات حول الأزمة وإدارتها والذي تطرقنا فيه إلى مبحثين فجاء المبحث الأول بماهية الأزمة وتناولنا فيه مفهوم الأزمة ونشأتها وأسباب نشوءها وخصائصها وأنواعها.

أما المبحث الثاني فجاء بعنوان إدارة الأزمة حيث تحدثنا فيه عن مفهوم إدارة الأزمة ونشأة وتطور إدارة الأزمة وأسباب تأصيلها ومقومات إدارة الأزمة، معوقات عملها ونموذج إدارة الأزمة.

الفصل الثاني: وفيه تطرقنا إلى عمليات إتصال و إدارة الأزمة داخل المؤسسة قسمناه أيضا إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: المؤسسة وإتصال الأزمة وتناولنا فيه مفهوم المؤسسة وأنواعها ومفهوم إتصال الأزمة بالإضافة إلى أهمية اتصالات الأزمة والقواعد التي تحكم عملية إتصال الأزمة وإستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة.

أما المبحث الثاني: أزمة كورونا وإستراتيجية إدارتها بالمؤسسة وتضمن أزمة كورونا ونشأتها وإدارة أزمة كورونا وسلوكها بالمؤسسة إضافة إلى مناهج تشخيص أزمة كورونا بالمؤسسة وإحتياجات التعامل مع أزمة كورونا وقمنا بالتحدث عن إستراتيجيات مواجهة أزمة كورونا.

الإطار التطبيقي للدراسة : ويشمل الإطار الميداني للدراسة، وتضمن تحليل ومناقشة نتائج الإتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية في ظل فيروس كورونا دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ، ثم نتائج الدراسة والتوصيات فالخاتمة، كما أدرجت استمارة الدراسة وبعض الوثائق ضمن الملاحق.

الإطار المنهجي

للدراصة



1 - إشكالية الدراسة:

عرفت المؤسسات على اختلاف أنواعها تغييرات متعددة، سريعة ومفاجئة، ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، فالأزمات والكوارث شكلت ولازالت على مر العصور تهديدا واضحا للاستقرار البشري وفرضت نفسها كإحدى التحديات أمام متخذ القرار على أعلى المستويات، ويشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة و أشكالاً عديدة من الأزمات ، والتي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي، وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها ، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي، حيث تسبب الأزمات في خسائر، وفي أضرار جسيمة، وتعد الأزمات عقبة من العقبات الرئيسية للتنمية و تطورها ، والتصدي للأزمات يتطلب إدراج إدارة للمواجهة هذه الأزمات وفهم تعدد أبعادها و امتداد آثارها والمخاطر الواقعة أو المحتملة في الخطط التنموية للمؤسسات على حد سواء، وذلك بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة و على قدر كبير من الوعي.

كما تسبب الأزمات خسائر وأضرار اقتصادية وإجتماعية وسياسية وغيرها ، وتعد الأزمات عقبة من العقبات الرئيسية للتنمية و تطورها والتصدي للأزمات يتطلب إدراج إدارة للأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول و المؤسسات على حد سواء، وذلك بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة و على قدر من الوعي لدى صانعي القرارات.

وقد أثبت أن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته، في السيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمؤسسات في سبيل تبني إدارة الأزمات، لا لتurf فكري وإنما كخيار إستراتيجي مهم، بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم، وتحويل نظرياته لواقع يطبق، مما يعود بالفائدة على المؤسسات، وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها، وتحقيق أهدافها وينبغي لإستراتيجيات التواصل أن تتضمن تحديد الهدف وتحديد أصحاب المصلحة أي تحديد المستهدفين، وتحديد الرسائل الأساسية، وتحديد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات عن غرض محدد، وتحديد الآليات التي سيتم استخدامها.

ويحظى علم إدارة الأزمات بإهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية ، وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم الآن في مجال الإعلام والاتصال ، و التي تنقل الأحداث و الأزمات و تساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم

، هذا فضلا عن كثرة الأزمات التي تعاني منها دول العالم ، كما إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها.

ولعل أبرز الأزمات التي واجهها العالم ككل في وقتنا الحاضر ولازلنا نعيش تبعاتها أزمة كورونا (كوفيد 19) ، فما لبثت الحكومة الصينية أن أعلنت عن أول حالة إصابة بفيروس كورونا حتى اجتاح الوباء العالم في فترة وجيزة لم تتجاوز أيام، وأعلنت غالبية دول العالم تباعا عن اكتشاف حالات إصابة في أوساط مواطنيها، حيث يختلف فيروس كورونا عن باقي الأوبئة والأمراض التي أصابت العالم على مر التاريخ، وسرعان ما صنف أزمة عالمية لتمييزه بسرعة الانتشار وتأثيره الكبير على كل المؤسسات والمنظمات وقد ميز هذه الأزمة عنصر المفاجئة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات حول هذا الفيروس، وهنا ظهر ما يسمى بخلية الأزمة على مستوى كل القطاعات فأصبحت القلب النابض لعمليات التسيير والإدارة في المؤسسات والتكيف مع أزمة كورونا.

وبما أن الجزائر جزء من هذا العالم فقد وطأتها أقدام هذه الأزمة وشلت كل القطاعات سواءا إقتصاديا أو إجتماعيا أو ثقافيا، على غرار قطاع الصحة في الجزائر فهو خط الدفاع الأول لمواجهة هذه الأزمة بل يتعدى ذلك إلى أبعد الحدود نظرا للدور الإنساني الذي تقوم به المستشفيات من خلال السهر على تأطير وحماية المواطنين من خطر هذا الوباء في محاولة لمجابهة هذه الجائحة. ولقد واجه جهاز الصحة الجزائري منذ بداية فيروس كورونا إلى يومنا هذا حياة إدارية تكاد تكون الأزمة هي الصفة الغالبة فيها، ويرجع ذلك إلى نقص الموارد البشرية والمادية وغيرها، مما جعل الإدارة الجزائرية في جهاز الصحة تعيش حياة الأزمة يوما بيوم.

ومن خلال كل ما سبق جاءت دراساتنا هذه لتبين دور إتصال الأزمة وإدارتها أثناء فترة فيروس كورونا (كوفيد 19) وكيفية التعامل معها في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس ببلدية بكارية ولاية تبسة و منه نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو واقع إتصال الأزمات في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس - بكارية - في ظل فيروس كورونا؟

2 - التساؤلات الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية التي تعتبر التساؤل الجوهري لدراستنا كان لابد من طرح مجموعة من

التساؤلات الفرعية التي تمثل الركائز الأساسية لتفكيك الإشكالية والمتمثلة فيما يلي:

1 ما هي عملية التخطيط لإدارة أزمة فيروس كورونا ومواجهتها في المؤسسة الإستشفائية؟

2 ما هي أهمية إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس كورونا؟

3 ما هي أهم الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة

بولعراس؟

3 - أسباب إختيار الموضوع:

المعروف في الدراسات الأكاديمية أن لكل موضوع أسباب معينة تدفع الباحث لإثارة المشكلة والسعي

لإيجاد حلول لها وكان الدافع وراء اختيارنا لهذه الدراسة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكرها فيما

يلي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم يتم تناوله من قبل.

- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع التي تدفعنا إلى الإطلاع والكشف عن الغموض السائد

حول هذه الظاهرة.

- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي لإيجاد حلول للمشاكل التي تحول دون ممارسة فعلية لإدارة

الأزمة.

- التأثير الكبير لأزمة فيروس كورونا على مجريات الحياة بشكل والدراسة الجامعية بشكل خاص

مما دفعنا للخوض في غمار هذا الموضوع.

الأسباب الموضوعية:

- توضيح خصائص ومزايا اتصال الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية.

- حداثة موضوع الدراسة التي تناولت الأزمات وإتصال الأزمة وعلاقته بالإعلام والإتصال

- محاولة إثراء الرصيد العلمي بمثل هذه الدراسات بالتطرق إلى مختلف جوانب الأزمات

وعلاقتها بالإتصال نظريا وتطبيقيا.

- توفر مؤشرات ميدانية (إمبريقية) مرتبطة بمتغيرات الدراسة خاصة ما يتعلق منها بمتغير

الإتصال الأزماتي.

- قابلية موضوع الدراسة إلى النزول به إلى الميدان والتحقق منه إمبريقيا.

4 - أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية الدراسات الأكاديمية على الإنتاج الفكري الذي ينطوي على شيء من الإبداع والابتكار ونظرا لما يكتسبه موضوع أزمة كورونا من حيث الرأي العام والخاص وتأثر كافة القطاعات سواء على المستوى العالمي أو الوطني فإن أهمية دراستنا تكمن في:

- أهمية الموضوع في حد ذاته بإعتباره أزمة مفاجئة تطلبت الدخول السريع والفعال مع الإستغلال الأمثل لكل المعلومات المتوفرة حول هذه الأزمة
- إعتبار هذا الموضوع مهم كون اتصال الأزمة عنصر هام في إدارة هذه الأزمة وذلك بإعداد قنوات إتصالية ملائمة ومناسبة وإيجاد حلول لها.

- الدور الجبار الذي لعبته المؤسسات الإستشفائية في ظل أزمة كورونا (كوفيد 19) لمجابهتها بكافة الوسائل والأدوات اللازمة لذلك.

كما تتأتى أهمية موضوعنا من أهمية متغيراته خاصة فأصبحت كل مؤسسة سواءا إقتصادية أو خدماتية، تهتم بموضوع استراتيجيات إتصالية بصفة عامة تساعد على الإستمرار في ظل بيئة مفتوحة تتميز بالمنافسة، تبحث خلالها عن الربح بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية وتحقيق الفعالية والنجاح بالنسبة للمؤسسة الخدماتية.

5 - أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى الباحث إلى تحقيقها وأهداف دراستنا تتمثل فيما يلي:

- التعرف على كيفية التخطيط لإدارة أزمة كورونا ومواجهتها في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ومعرفة الطرق المتبعة في ذلك.
- الكشف عن أهم الإستراتيجيات الإتصالية الفعالة المستخدمة في إدارة الأزمة داخل مصالح المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس.
- محاولة معرفة أهمية إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس كورونا.
- التعرف على واقع إتصال الأزمات في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية.

6 - صعوبات الدراسة:

يواجه الباحث أثناء قيامه بأي دراسة أكاديمية أو بحث علمي جملة من الصعوبات والعراقيل، التي تعيق مساره البحثي وتختلف من دراسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة المبحوثين وطبيعة البحث، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا نذكر:

- صعوبة استقبال المؤسسة محل الدراسة لنا وذلك للإجراءات الإحترازية التي وضعتها قبل وبعد نقشي الفيروس والتعليمات الصارمة التي طبقتها خاصة المتعلقة بالجمهور الخارجي.
- حداثة الموضوع مما إستدعى البحث المعمق عن المصادر والمراجع التي تتحدث عن الموضوع وتفصل فيه.
- صعوبة تلاقي الطلبة أعضاء البحث بسبب الحجر الصحي وغلق مكتبة الجامعة وكذا الأماكن العمومية.
- تزامن إعداد التريص الميداني مع شهر رمضان الفضيل مما سبب صعوبة في التعامل مع الموظفين (مجتمع البحث).

7 - منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي ستتطرق إليها. يعرف المنهج على انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل إلى نتيجة ومعلومة¹. والمنهج هو إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق في شكل خطوات معلمة يحدد فيها مساره البحثي، ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة². إذن المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن إختياره لا يأتي من قبيل الصدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون آخر بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما

¹ فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 18.

² أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص 167.

الليدان يفرضان نوع المنهج المناسب، هذا الإختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها¹.

و المنهج المستخدم في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي من خلال إختيار موظفي المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس - بكارية- للتعرف على إتصال الأزيمة داخل المؤسسة.

فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة بها، بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها، هذا وقد لا تكفي تلك البحوث بمجرد وصف الواقع وتشخيصه، وتهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء أو الظواهر موضوع البحث².

8 - مجتمع الدراسة وعينته

- مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة مسبقا، لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه فقد حددنا مجتمع بحثنا بطريقة تسمح لنا من دراسة العينة.

ويعرف مجتمع البحث حسب " مادلين قرافيت " أنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي³.

وعلى هذا الأساس فإن مجتمع البحث في دراستنا هو موظفو المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس - بكارية الذين يعملون بخلية الأزيمة التي تم إنشاؤها خصيصا لمتابعة تطور فيروس كورونا (كوفيد 19)، حيث بلغ عددهم 15 موظفا.

- عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة البحث أو مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه بتحديد مجتمع البحث بدقة بالغة تصل إلى نتائج دقيقة و علمية.

فالعينة المستخدمة في البحث العلمي هي نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص25

² محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 115.

³ أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط1، ص 182-

الباحث عن دراسته كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث¹.

فالعينة هي مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة، وتأخذ أشكالاً مختلفة بناءً على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي².

إن هدف كل باحث هو الوصول إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي تتبع منه

المشكلة، وهي طريقة من طرق البحث وجمع المعلومات فتؤخذ عينة من مجتمع ما، بالانتقال من

الجزء إلى الكل أو التوصل إلى الحكم على المجتمع في ضوء بعض أفراد³.

لقد إعتدنا في دراستنا على أسلوب الحصر الشامل لموظفي المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس -

بكارية الذين يعملون بخلية الأزمة ، حيث قمنا بتوزيع الإستمارة على 15 موظفاً ثم قمنا باسترجاعها

وتفريغها.

ويعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع

موضوع الدراسة) دون استثناء، كما يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة

عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة

أخرى⁴.

يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما :

✓ نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات العينة.

✓ عندما لا نستطيع أخذ عينة عشوائية تمثل المجتمع.

9 - أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي من أجل جمع الحقائق

والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام أداة أو عدة أدوات كوسيلة علمية، وفي هذا الإطار ومن

أجل جمع البيانات اللازمة حول أفراد العينة في دراستنا فقد قمنا بالإعتماد على الأدوات التالية:

❖ الملاحظة:

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص212.

² دلال القاضي، محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1، ص 149.

³ منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، 2004، ط1، ص 381.

⁴ ANSION Guy [1997] : «Sondages et statistique», labor éditions, Bruxelles, P 11.

يعرفها أحمد مرسلي بأنها: " مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة وتصرفات وتفاعلات المبحوثين، وهي عملية مقصودة تسيير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع، وهدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة¹.

وقد أفادتنا الملاحظة في دراستنا هذه في جمع المعلومات التي تتصل بمراقبة تصرفات وتفاعلات أفراد العينة، حيث لاحظنا أن سلاسة في طريقة إجابات المبحوثين ما يدل أن لهم خلفية سابقة عن هكذا أداء.

❖ الاستبيان:

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية يمكن أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد². يعرف الاستبيان في البحث العلمي " أنه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية، ومقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

❖ الاستمارة:

يعتمد الإستبيان على " استمارة الإستبيان "في جمع المعلومات، وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة³.

كما تعرف أيضا على أنها: " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث، من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها، سواء كانت الإجابة بمساعدة الباحث أو بمعرفة المبحوث وحده⁴. وقد استعملت استمارة الاستبيان لجمع البيانات فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة. وتم توزيع الاستمارة من أجل التحكيم على الأساتذة الآتية أسمائهم:

¹ أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2003، ص 189.

² منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 91-92.

³ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004، ص 353.

⁴ علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 244.

- الأستاذ المشرف: عبد الحي عبد اللطيف.
- الأستاذة راضية قراد.
- الأستاذ عز الدين منصر.

واعتمادا على ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين تم تقديم العديد من الملاحظات والمقترحات تمثلت في:

- تعديل الصفحة الأولى بداية بطريقة طرح الإستمارة.
- حذف بعض الأسئلة من المحور الأول أي محور البيانات العامة واستبدالها بأسئلة أخرى.
- الإعتماد على المحور الثاني كما هو والتركيز على بعض الإضافات خاصة السؤال التاسع والحادي عشر.
- الإعتماد على أسئلة كيفية وكمية معا للوصول على نتائج أفضل أثناء التحليل.
- حذف بعض الأسئلة من المحور الرابع و الخامس.
- نقل سؤال من محور إلى آخر يناسبه

وتم توزيع الإستمارات في الفترة الممتدة 2021/05/21 إلى 2021/05/23، لتتم عملية التفرغ في الجداول وتحليلها.

حيث شملت استمارة البحث على 26 سؤالاً موزعة على 05 محاور تضمنت:

✓ **المحور الأول: البيانات العامة**

✓ **المحور الثاني: التخطيط لإدارة أزمة فيروس كورونا ومواجهتها في المؤسسة**

الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

✓ **المحور الثالث: أهمية إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس ك ورونا في**

المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

✓ **المحور الخامس: دور إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس ك ورونا في**

المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

10 -مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات دراستنا في :

❖ **المجال المكاني :** أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس-بكارية-

❖ **المجال الزمني:** إمتد المجال الزمني لإنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر ديسمبر 2020 إلى غاية شهر ماي 2021 .

المجال البشري: يتمثل في موظفي خلية الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس -بكرية - من كلا الجنسين والذي يقدر عددهم بـ 15 موظفا .

11 -تحديد المفاهيم:

❖ الإتصال:

✓ تعريف الإتصال لغة:

- إتصل، يتصل، إتصلا، الشيء بالشيء التطبيق به¹.
- جاء في لسان العرب لابن منظور الاتصال والوصلة²: ما إتصل بالشيء قال الليث: كل شيء إتصل بشيء فيما بينهما وصلة أي إتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران ، وكلمة إتصالات **Communications** مشتقة من الأصل اللاتيني **Communis** بمعنى **Commou** أي عام و فعلها **Communicare** أي يذيع أو يشيع³.

✓ تعريف الإتصال اصطلاحا:

- الإتصال هو: "عملية مستمرة تتضمن قيام احد الاطراف بتحويل الافكار و معلومات معينة الى رسالة شفوية او مكتوبة،تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الاخر"⁴.
- "الإتصال علمية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الإتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يتعرضها من تشويش"⁵.

✓ تعريف الإتصال إجرائيا:

¹ علي بن هادية، وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط07، الجزائر، 1991، ص14 .
² ابن منظور، لسان العرب، ج 6، دار الفكر العربي، بيروت، ص936.
³ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، إستخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزي، المكتب الجامعي الحديث، د.ب، 2005، ص 82
⁴ عصام سليمان الموسى، المدخل إلى الإتصال الجماهيري ، ط6، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 23.
⁵ المرجع نفسه، ص 253.

- الإتصال هو النشاط الذي يستهدف حقيقة العمومية والذيق أو الإنتشار أو الشيع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال باستخدام رموز ذات معنى واحد، ومفهوم بنفسى الدرجة لدى الطرفين.

❖ الأزمة:

✓ تعريف الأزمة لغة:

- تعنى الأزمة فى اللغة العربية الجذب والقحط والضيق والشدة التى تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعنى الضائقة فى كل شىء من تكاليف الحياة¹.

✓ تعريف الأزمة اصطلاحاً:

- فالأزمة إدارياً هى ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهى تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول فى أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر فى سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها².

✓ تعريف الأزمة إجرائياً:

- فى تعريفنا للأزمة نجد أنها موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائى عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل فى المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع فى ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد

❖ إتصال الأزمة:

✓ تعريف اتصال الأزمة اصطلاحاً:

- إن اتصالات الأزمة فى كافة الأنشطة الاتصالية التى تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج فى إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها³.

¹ الرازى محمد بن أبى بكر، "مختار الصحاح"، دار الكتاب العرب، بيروت، 1967، ص 99.

² الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 26.

³ محمد شومان: الأعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 70.

✓ تعريف اتصال الأزمة إجرائيا:

- يقصد بهذا المفهوم في دراستنا على أنه، وجود مخطط اتصالي استعجالي بمؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية، يساير جميع مراحل أزمة كورونا (قبل، بعد و أثناء الأزمة)، وكذا تضاعف نشاطات وجهود فريق الأزمة بالتنسيق مع كافة الموظفين في إدارة المستشفى، والاعتماد على إستراتيجية اتصالية فعالة يكون فيها نوع من الشفافية للتعامل مع وسائل الإعلام لإدارة الأزمة، مما يعني أن اتصال الأزمة بالمؤسسة ليس قاصرا فقط على جهود العلاقات العامة وإنما مسؤولية القيام به تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري.

❖ المؤسسة:

✓ تعريف المؤسسة اصطلاحا:

- عرف ليتروشي المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي¹
- كما عرفها كارل ماركس إن المؤسسة الرأسمالية تكون ممثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المعان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع².

✓ تعريف المؤسسة إجرائيا:

- من هنا يمكن أن نجتمع بين النوعين في مفهوم إجرائيا:
- المؤسسة عبارة عن هيكل تنظيمي يجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من تكنولوجيا (آلات ومعدات)، وموارد بشرية للبحث عن الفعالية من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

❖ كورونا:

✓ تعريف كورونا اصطلاحيا:

- فيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان، ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة(السارس).

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 09.

² المرجع السابق، ص 10.

- ومرض كوفيد 19 - يمكن أن يصيب الأطفال والبالغين على حدٍ سواء، ولكن معظم حالات المرض المسجلة هي لإصابات بين البالغين، ويبدو أن الأعراض لدى الأطفال أخف من الأعراض لدى البالغين، وقد وردت تقارير مؤخراً عن متلازمة تصيب عدداً من أجهزة الجسم بالالتهاب لدى الأطفال وترتبط بمرض كوفيد 19 ، وتسبب أعراضاً مثل الطفح الجلدي والحمى وآلام البطن والتقيؤ والإسهال.¹

✓ تعريف كورونا إجرائي:

- كوفيد 19 هو المرض الناجم عن فيروس كورونا المستجد المسمى فيروس كورونا، وقد اكتشفت المنظمة هذا الفيروس المُستجد لأول مرة سنة 2019، بعد الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي الفيروسي في يوهان بجمهورية الصين الشعبية ، وبما أن فيروس كورونا هذا هو فيروس جديد، فلا يزال أمامنا الكثير لفهمه، ومع ذلك، يبدو أن بطريقة انتقال العدوى شبيهة بطريقة انتقال فيروسات كورونا الأخرى، أي أنها عدوى رذاذية تنتقل بقطيرات اللعاب.

❖ الدراسة الأولى:

الدراسة هي كتاب للدكتور رجب عبد الحميد حيث جاءت بعنوان:

"إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث دراسة نظرية وتطبيقية سنة (2008 م)"

حيث تم تقسيم محتوى الدراسة إلى عشرة فصول ، تطرق فيها الباحث إلى مفاهيم أساسية حول الأزمات من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وأسباب نشوئها ومراحلها ، وكذا تصنيف الأزمات ومناهج تشخيصها ، كما حاول عرض المهارات الأساسية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات ، كما شملت هذه الدراسة عملية التخطيط لمواجهة الأزمات وأوضح الباحث أهم المتطلبات والاحتياجات التي يتم بناء عليها التعامل مع الأزمات والكوارث ، ليتم التطرق بعدها إلى قيادة الأزمات وفريق المهام الأزمومية ، كما حاول الباحث عرض دور المعلومات والاتصالات والإعلام في التعامل مع الأزمات ، وفي فصل آخر إلى عملية صنع القرار لمواجهة الأزمات ، وفي فصل أخير تطرق الباحث إلى سيناريوهات التعامل مع الأزمات ، كما أدرج الباحث في هذه الدراسة أمثلة تطبيقية ، فقد تناول حالة تطبيقية للتخطيط في حالة الأزمات ، وقد رأى أن أهم المجالات التي تحتاج إلى وضع خطط

¹ تقرير منظمة الصحة العالمية، المنشور في 4 جوان 2012، الولايات المتحدة الأمريكية، تحديث المقال بتاريخ 28 جوان 2020.

هي (مواجهة الإرهاب) ، كما قدم بعض النماذج التطبيقية للتعامل مع الأزمات كما قام الكاتب بالتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإعتماد على القرارات والمعلومات والاتصالات في مواجهة الأزمات ومجابهتها.
- التعامل مع الأزمات بالإعتماد على خطط وإستراتيجيات.
- التمكن من المهارات الكافية الواجب توافرها في التعامل مع الأزمات.
- تمثلت أوجه الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة في أنها عبارة عن كتاب مقسم إلى فصول بينما دراستنا جاءت كمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر كما ركزت الدراسة على الكوارث والأزمات والإستراتيجيات الواجب إتباعها في القضاء والمواجهة من الناحية النظرية فقط وقدمت نماذج تطبيقية قديمة بينما نحن ركزنا على الجانب التطبيقي في عرض وتحليل الأزمة، بينما كانت أوجه التشابه عديدة بين دراستنا ودراسة الدكتور **رجب عبد الحميد** حيث قسم الباحث دراسته على فصول تحدثنا عنها أيضا في الجانب النظري كالإستراتيجيات والتخطيط والقواعد التي يجب إتباعها أثناء الأزمات أو قبل وقوعها أو بعدها.
- بالنسبة لحدود استفادتنا من هذه الدراسة أنها ساعدتنا كثيرا في الجانب النظري وحتى في تحديد مصطلحات الدراسة وطريقة عرض المعلومات بصورة دقيقة وواضحة.

❖ الدراسة الثانية:

الدراسة من إعداد الأستاذ بن العربي يحيى، تحت إشراف د عبد الإله عبد القادر: حيث جاءت تحت عنوان إستراتيجية اتصال المؤسسات في مواجهة الأزمات، في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، بجامعة وهران سنة 2007. عالجت الدراسة إشكالية كيفية مواجهة وتسيير مجمع سوناطراك للأخطار والكوارث التي تواجهه. ولإجابة عنها توصل الباحث إلى فرضيتين أساسيتين، تركز الأولى على مقارنة حماية المؤسسة الاتصال الأزمة، فيما تركز الثانية على مقارنة الأطراف المؤثرة في اتصال الأزمة و نذكر منها:

1 - إذا انتهجت مؤسسة سوناطراك استراتيجيات اتصال: إعلامية اشهارية لمواجهة أمثل

للتكنولوجيا فإنها ستوظف وسائل الإعلام الجماهيرية كأولى وسائلها وخطاباتها نحو جماهيرها المستقبلية بصفة عامة وذلك بهدف تحسين صورتها والحفاظ على سمعتها .

- 2 - إذا انتهجت مؤسسة سوناطراك إستراتيجية اتصال: تفاعلية اجتماعية لمواجهة الأزمات، فإنها ستوظف مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها كشركاء والمشاركين وتقديم الأزمة المتوقعة.
 - كما اعتمد الباحث على منهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، مستخدماً أداتين أساسيتين هما المقابلة وتحليل المضمون، متوصلاً إلى النتائج التالية:
 - 1 - تعرضت المؤسسة إلى العديد من الحوادث التقنية إلى العديد من الحوادث التقنية في السنوات الخمسة الأخير، كان أخطرها حادث مركب GLIK سكيكدة 2004
 - 2 - اعتبار مجال تسيير الأزمات والطوارئ من أولويات المؤسسة منذ حادث سكيكدة 2004
 - 3 - غياب ميزانية خاصة بتسيير الأزمات وعملية الاتصال المناسبة والضرورية لها
 - 4 - غياب التكوين في ميدان الاتصال وتسيير الأزمات
 - 5 - نقص معلومات المبحوثين، فيما تعلق بمفهوم خلية تسيير الأزمات ، دورها وعدد الأعضاء المكونين لها.
 - 6 - نقص معلومات المبحوثين، بشأن المخططات أو العمليات المعدة لمواجهة الطوارئ والأزمات.
 - 7 - تضارب الآراء بشأن الجهة المسؤولة عن إعداد مخطط تسيير الأزمات.
 - 8 - إعطاء المخطط الجديد أهمية كبيرة للاتصال أثناء الأزمة.
 - 9 - عدم تحديد وتصنيف قنوات ووسائل الاتصال المستخدمة في مرحلة الوقاية والتحضير لمواجهة الأزمة.
 - 10 - غياب سيناريوهات اتصال معدة لمواجهة هذه الأزمات الممكنة والمتوقعة.
 - 11 - غياب خدمة الاستماع إلى الجمهور وهي المرحلة الضرورية في جميع مراحل تسيير الأزمات.
- تمثلت أوجه الإختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة في أنها عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بينما دراستنا جاءت كمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر كما ركزت الدراسة على دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال أزمة إقتصادية بينما دراستنا ركزت على المسح الشامل لعمال طاقم الأزمة بمؤسسة إستشفائية خلال أزمة كورونا، بينما كانت أوجه التشابه عديدة

بين دراستنا وهذه الدراسة كالاتي اعتماد على المنهج الوصفي والاعتماد على مصطلحات مشابهة ودراسات سابقة ومثابفة.

- بالنسبة لحدود استفادتنا من هذه الدراسة أنها ساعدتنا كثيرا في الجانب المنهجي وحتى في اختيار الدراسات السابقة لدراسة وطريقة التحليل والإستنتاج.

❖ الدراسة الثالثة:

دراسة السيد عليوة و رفعت رضوان:

حيث جاءت بعنوان عن مهارات الإتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات 1994 والتي قدم فيها الباحث ما يلي :

قامت الدراسة بتحليل و عرض خمس أزمات واجهت مستشفيات عينة الدراسة و كيفية مواجهتها و معالجتها ونظم الاتصال المستخدمة في إدارتها و كذا مهارات الإتصال و فعالية وسائل الاتصال ومعوقاتها .

كما تضمنت الدراسة الفرضيات التالية:

- 1- المستشفيات تنظيم فني اجتماعي معقد . يختلف نمط الإدارة به عن غيره من المنظمات .
- 2- ارتباط نجاح أو فشل إدارة المستشفيات في مواجهة أزماتها بمدى توفر نظم الاتصال و مهاراته، و مقدار التحيز .
- 3- ارتباط مستوى الإدارة في بعض المستشفيات بمدى توفر المدير المحترف المهني في ممارسة أعمال الإدارة بها .

كما جاء أسلوب الدراسة:

عن بعض التطبيقات العملية الأزمات يقوم على الدراسة المكتبية و تحليل المعلومات المتوفرة حقيقية في بعض المستشفيات المصرية .

بالنسبة لأهم النتائج فقد :

- عدم توفر مهارات الإتصال المتعددة أدى إلى وقوع بعض الأزمات .
- تتوقف فعالية وسائل الإتصال على عدد من المعوقات أهمها خبرة القائم بالاتصال رجوع الصدى ... الخ .

و في الأخير أوصت الدراسة بأهمية بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة، و يجب أن تعتمد إدارة أي أزمة على المواجهة السريعة و الصحيحة مما يتطلب توافر مهارات الاتصال.

- تمثلت أوجه الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة في أنها اعتمدت على فرضيات بينما نحن لم نعتمد عليها واكتفينا بالأسئلة الفرعية كما ركزت على مهارات الإتصال خلال الأزمة ، بينما كانت أوجه التشابه عديدة بين دراستنا وهذه الدراسة انها طبقت على المستشفيات مثلنا تمام خاصة في مرحلة التحليل وتفرغ البيانات.
- بالنسبة لحدود استفادتنا من هذه الدراسة أنها صورت لنا الجانبين النظري والتطبيقي قبل الشروع في البحث كونها تتحدث عن مهارات الإتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات.

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة مارتا سوندرز **saunders martha** عن نظم الإتصال بين العاملين أثناء الأزمة ، دراسة حالة على طياري شركة الخطوط الشرقية ، والتي قدم فيها الباحث ما يلي :
مشكلة الدراسة :

أثناء الأزمة يظهر نوع من الإتصال بين العمال للبحث عن معلومات الأزمة يتجسد في اتصال خاص داخل المؤسسة ، فكيف تتعامل شركة الطيران مع حاجة العمال لهذا النوع من الإتصالات الداخلية ؟.
الإجراءات المنهجية :

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و قد استخدمت الباحثة استمارة استبيان على عينة عشوائية مكونة من 120 طيار من الشركة محل الدراسة موزعة ما بين قائد و مساعد طيار و مهندس طيار ، وتم إرسال الإستبيان من خلال إدارة العمليات الجوية ، و توصلت إلى النتائج التالية:
- إن طياري الشركة مشتركين في إدراكهم القوي لوجود أزمة تواجه الشركة
 - إن أفراد العينة يبحثون عن معلومات عن الأزمة من مختلف المصادر خاصة الموثوق فيها نسبيا .
 - إن أفراد العينة لا يثقون فيما نشره وسائل الإعلام لأنهم يعتقدون أن تلك الأخبار ما هي إلا إعلانات مدفوعة الأجر من الشركة .
 - إن الإتصال بين الأفراد يكون نشط للغاية عند الأزمة.

و خلصت الدراسة في الأخير إلى وضع مجموعة من التوصيات تتمثل بأن المعلومات التي جمعها خلال الأزمة يمكن أن تخدم نظم الإتصال بين الشركة و جمهور العاملين و ذلك بإمدادهم بالآتي :

- إرسال رسائل من الإدارة العليا إلى العاملين .

- التأكيد على ضمان الوظيفة .

- الاهتمام برفع الصدى من الجمهور الداخلي إلى الإدارة العليا .

- الإعتماد على الاتصالات الداخلية في المؤسسة أثناء الأزمات ، وقد توصلنا إلى أن الاتصالات وقت الأزمة هي اتصالات عفوية تلقائية ، إلى جانب عدم توافر مهارات اتصالية مما يؤثر بالسلب على المؤسسة ويعيق اتصالاتها الداخلية.

- تمثلت أوجه الإختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة في أنها ركزت على متغير نظم الإتصال أثناء الأزمة واعتمدت على العينة العشوائية بخلافنا نحن الذين اعتمدنا على المسح الشامل ، بينما كانت أوجه التشابه عديدة بين دراستنا ودراسة الباحثة مارتا سوندرز حيث اعتمدت مثلنا على المنهج الوصفي وعملية الاستبيان.
- بالنسبة لحدود استفادتنا من هذه الدراسة أنها وضحت لنا طريقة اختيار مفردات علمية وصحيحة في تحدي المصطلحات والوصول إلى معلومات ومراجع هامة من خلالها.

الفصل الأول:

حول الأزمة وإدارتها



تمهيد:

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية، بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشرى ولما للأزمات ومواجهتها من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... كان لابد من إيجاد أساليب ووسائل مواجهة الأزمات وهو ما أصطلح على تسميته إدارة الأزمة.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم الأزمة وكل ما يتعلق به من نشأتها وخصائصها مروراً إلى إدارة الأزمة وما يتعلق بها.

المبحث الأول: الأزمة

لا يكاد يمر يوم إلا وتطالعنا الأخبار بأحداث وأزمات في شتى بقاع العالم وتتراوح شدة هذه الأزمات بين أزمات محلية على مستوى الشركات أو المؤسسات أو بين أزمات تأخذ طابع دولي يستحوذ على اهتمام الإعلام العالمي لما لها من تأثيرات واسعة النطاق على مستوى العالم وتتطلب تدخلات دولية أو أممية لتجاوز نتائجها وحصر تأثيراتها على أقل مساحة ممكنة . وغالبا ما تكون الأزمات المعاصرة كإحدى نتائج الظروف البيئية التي تفرزها العولمة بمظاهرها العديدة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

عرف المختار الصحاح الأزمة بأنها " : الشدة و القحط أو المأزم ، المضيق و كل طريق ضيق بين جبلين مأزم ، و موضع حرب مأزم"¹

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها².

إن مفهوم للأزمة من الناحية الاجتماعية هو " : توقف لأحداث المنظمة المتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة التوازن للمنظمة وتكو ين عادات جديدة أكثر ملائمة للحدث"³.

وعرفها (Coombs; 1999) بأنها " أحداث كبيرة غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها (unpredictable) تهدد بإلحاق الأذى بالمنظمة ومالكيها"⁴.

أما الحملاوي عرف الأزمة بأنها": خلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على النظام كله ، ويهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام"⁵

¹ أبو بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1967، ص 102.

² Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.

³ عليوة ، السيد ، إدارة الأزمات والكوارث ، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، دار الأمين ، الطبعة الثالثة ، 2004 ، ص 15.

⁴ Coombs , W.T . (1999) : Ongoing Crisis Communication : Planning , Managing , and Responding, Thousand Oaks . CA. Sage Publications. Inc.

⁵ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 1997، ص 13.

وقد عرفها الخضيرى أنها:"حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية"¹.

وقد عرفها الشعلان بأنها "الأزمة هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجار"².

أما مفهوم الأزمة من المنظور الإعلامي، فهي موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والتشريعيين، وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة³.

على الرغم من التعاريف العديدة التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأزمة، حيث تم تناول هذا المفهوم من مداخل مختلفة وقدمت عدة رؤى تتعلق بتحديد متغيرات الأزمة ، إلا أن أغلب تلك التعاريف تشترك في عناصر منها أن الأزمات تتميز بكونها نقطة تحول ، تهديد ، ضيق الوقت ، تخلف آثارا،

وانطلاقا من التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة وتعاريف أخرى لم يرد ذكرها في هذا المطلب ، نقدّم تعريفا إجرائيا لمفهوم الأزمة كما يلي : الأزمة منعطف في مسار إنسان أو تنظيم معين ، يجد نفسه بشكل غير متوقع في وضعية تهدد استقراره ، تتطلب منه اتخاذ قرارات و إجراءات سريعة للتعامل مع ذلك الوضع الجديد.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 27.
² فهد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس- المراحل - الآليات- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 25.
³ حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 01 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2007، ص 34.

ويرى بعض الباحثين مراحل الأزمة كل من وجهة نظره ويتفقون على بعض المراحل ويختلفون بالبعض الآخر وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في مراحل الأزمات إلا أنه لا يوجد اختلاف في المضمون وعليه يطلق عليها دورة حياة الأزمة هي كالاتي:

1 مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم. ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف¹.

2 مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع

جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرهما امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرهما سوف يصل إليهم².

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط3، مكتبة مدبولي، القاهرة، ص72.
² المرجع نفسه، ص 74.

3 مرحلة النضج

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاه حسنات، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تنفتت الأزمة عنده، وتنتهي بانسقاط عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر¹.

4 مرحلة الانحسار والتقلص

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5 مرحلة الاختفاء

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات².

المطلب الثالث: أسباب نشوء الأزمة

إن الأزمات كغيرها من الظواهر، لا بد وأن وراء حدوثها أسباباً وتراكمات دفعت بها لأن تتضح أعراضها ومقدماتها بصورة علنية، وانطلاقاً من حقيقة أن - الأزمات لا تنشأ دون سبب - وجب أن

¹ محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص 76.

² المرجع نفسه، ص 77.

نبحث عن تلك الأسباب والدوافع التي كانت وراء حدوثها ، ذلك أن الوقوف على تلك الأسباب من شأنه أن يفضي إلى توظيف ما أمكن من إجراءات وأساليب أولية للتحكم في تسارع مراحل الأزمة.

وأيا كانت طبيعة وحجم الأزمة فإن هناك أسبابا مختلفة أدت لنشوتها نذكر منها ما يلي:

- **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسي ،

فنظرة على تاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا أن سوء الفهم كان وراء

نشوء العديد من الأزمات ، ومثل 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.

- **سوء التقدير والتقييم:** ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر هو (الإفراط في الثقة

الكاذبة بالنفس أو الآخرين) ، ويعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات

خاصة في المجالات العسكرية .

- **الإدارة العشوائية:** وهي ليست إدارة ، بل مجموعة من الأهواء والأمزجة تتنافى مع أي مبادئ

علمية للإدارة ، حيث تسود العشوائية والارتجالية الجاهلة ، وهي بواعث ومسببات للدمار

وللأزمة المدمرة ، وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات ، ولكن

أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري.

- **الرغبة في الابتزاز:** حيث تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط

وأصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمنظمات

الإدارية ، لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه وعادة ما تكون

عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديد ، أو لقائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن لكنه تخلى

عن الشرف والفضيلة ووقع في براثن الخطأ والانحراف¹.

- **اليأس:** وهو من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير ، والتي تدفع الشخص اليأس إلى

القيام بتصرفات مجنونة طائشة تفوق كل تصور ، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات

النفسية والسلوكية التي تشكل نسبة خطر داهم على اتخاذ القرار ، وإذا كان يجب النظر إلى

اليأس أيضا كأحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة ، والأزمة التي يسببها هذا

¹ عودة رهام راسم ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، 2008 ، ص -ص 100-103.

الباعث هي أزمة الإحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.

- **الإشاعات:** وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ

يؤدي إلى الأزمة ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات مايلي¹:

• وجود تخبط لدى المسؤولين.

• سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.

• وجود توتر جماهيري

- **استعراض القوة:** وهذا المسبب يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، ومن

ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ومع تراكم النتائج وتلاحقها

وتصاعدها تحدث الأزمة وتشتد وتصل إلى اندفاع غير مسيطر عليه وتتفقت الأوضاع.

- **الأزمات المخططة:** أي فن صناعة الأزمة ، عبر مخطط له برنامج زمني محدد ، ويطلق

عليها أيضا الاختناقات الأزمومية المخططة ، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري

على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل

ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن إحداث الأزمة.

- **تعارض الأطراف:** كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية

واختلاف الأهداف ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث أزمات ، وقد يلجأ متخذ

القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته ، مما يوجد تعارضا مع أهداف

البعض الآخر ، فيلجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا...مما يؤدي إلى

تخبطٍ وافتقادٍ للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة

بأسبابها.

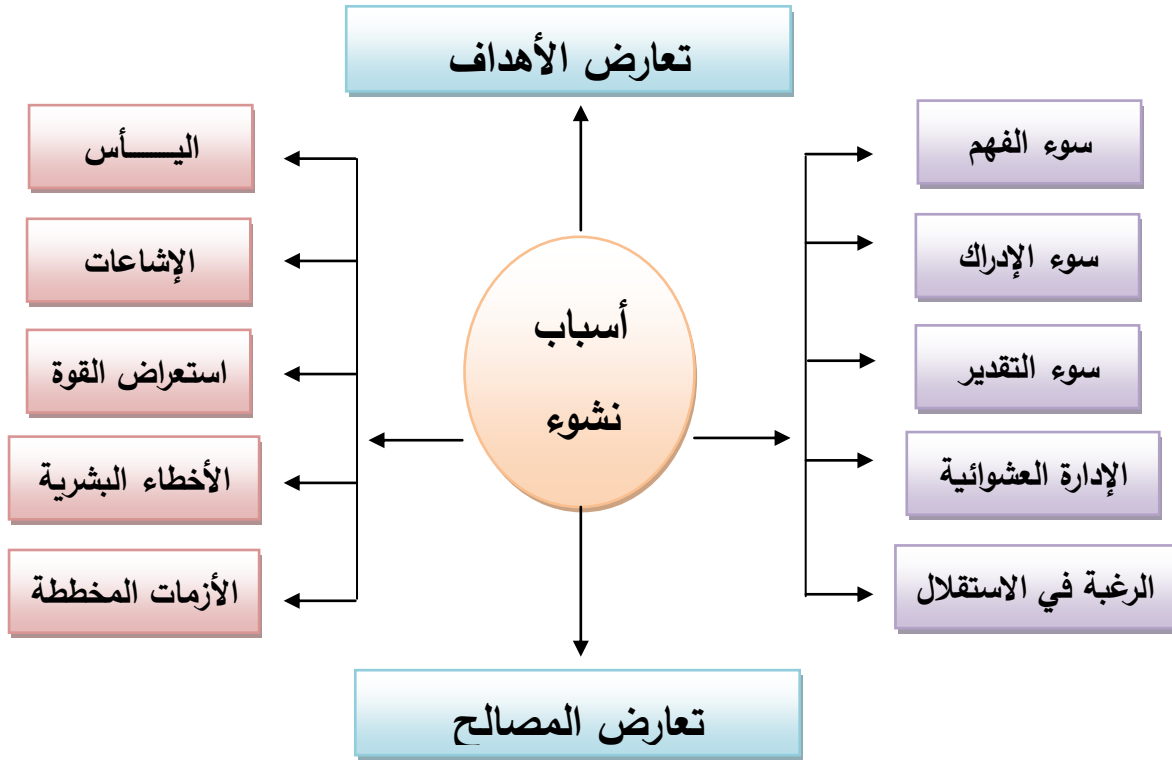
- **تعارض المصالح:** وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي أو

المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم ، حيث أن لكل

دولة مصالحها ولكل فرد مصالحه ، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع

¹ المرجع نفسه، ص104.

لإحداث ونشوء الأزمة ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة¹.



المصدر: سامي سليم، نموذج مقترح لعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013، ص 72، بتصرف

المطلب الرابع: خصائص الأزمة

من خلال العرض المبسط الذي ورد سابقاً فإننا يمكن تم يميز خصائص معينة للأزمة، أهمها²:

1. التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد في أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها.
2. عنصر المفاجأة الذي تحدثه والتركيز الذي تحظى به لدى المؤسسات والأفراد.
3. قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها.
4. إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة.
5. يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها مما يسبب في الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها.

¹ جبر، محمد صدام؛ إدارة الأزمات إستراتيجية وتكتيك؛ مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 21، عدد 83، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص98.
² عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص81.

6. التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات وتحت ضغط نفسي عال.
7. تمثل مواجهتها واجبا مصيريا لما تسببه من تهديد لحياة الناس وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات في البيئة.
8. بما أنها حالة خارجة عن السياقات التقليدية فإن معالجتها تتطلب حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة وتتطلب ابتكار وسائل ومعالجات خاصة لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
9. تتطلب حالة من التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة.
- ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، اللامبالاة¹.
- إن الخصائص التي تتسم بها الأزمة توضح ضخامة التحديات التي تستوجب من إدارة الأزمات أن تواجهها وأن تتعامل معها، فهي مع ما تتطلب من تخطيط وإعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب أو يتعذر أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتاتها بشكل دقيق فإنها تتطلب من إدارة الأزمات أيضا أن توجد وسائل وأنظمة فعالة لامتناص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثير الأزمة.

المطلب الخامس: أنواع الأزمات

إن فهم الأزمة "أي أزمة" وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وممن تطرق لتقسيم أنواع الأزمات الشعلان، حيث أنه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي²:

1 من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

¹ الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997، ص23

² فهد الشعلان، المرجع السابق، ص 49.

أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب وغيرها.

أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

2 من حيث المستهدف بالاعتداء:

- إقتداء على شخصيات.
- اعتداء على ممتلكات.

3 من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

4 من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود¹.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

5 من حيث المصدر:

- أزمة مصدرها كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءا كانت سياسية أو غيرها.

6 من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

7 من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

8 من حيث مستوى المعالجة:

¹ محمد شومان، الأزمات وأنواعها، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة و الطباعة و النشر عبر الإنترنت ، السعودية، 2001، ص99.

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

9 من حيث المظهر:

- **الأزمة الزاحفة:** وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- **الأزمة العنيفة الفجائية:** وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- **الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:** وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- **الأزمة الضمنية أو المستترة:** وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها¹.

¹ فهد الشعلان، المرجع السابق، ص 56.

المبحث الثاني: إدارة الأزمة

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة

عرفت إدارة الأزمة على إنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة¹، كما عرفت على أنها طريقة السيطرة على الأزمة.

وقد عرفها (فنك) **fink** إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي²:

- 1- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .
- 2- تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار .
- 3- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية العالية والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات
- 4- استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات، كما أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .

¹ شدود ماجد محمد، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ط1، الأوائل للنشر والتوزيع، سورية، دمشق، 2002، ص 85.

² Delhaise, Philippe, "Asia in Crisis the implosion of Banking and Finance systems", John Wiley & sons (Asia), pta.Ltd, 1998, p85.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن هناك فرق بين ثلاث مفاهيم متداولة في الفكر الإداري تتعلق بالأزمة، هي¹:

إدارة بالأزمات والإدارة بالاستثناء وإدارة الأزمة، فإدارة الأزمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات والمهارات وأنماط الإدارة السائدة ، أما الإدارة بالأزمات فهي عملية توليد الأزمات من لا شيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج في حين الإدارة بالاستثناء هي نظام للتعريف والاتصال يؤشر للمدير متى تبرز الحاجة فيه إلى التركيز والانتباه وبالعكس يبقى صامتاً عندما لا تكون هناك حاجة للانتباه والتركيز .

وعلى هذا الأساس ومن خلال التعاريف السابقة تعرف إدارة الأزمة على أنها تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من ايجابياتها².

ويعرف الشعلان إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية خاصة، من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، مشيراً بذلك إلى فريق إدارة الأزمات³. ويعرفها قطيش بأنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بعد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات⁴.

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الأزمة وأسباب تأصيلها

أولاً: نشأة وتطور إدارة الأزمة

يقول هنري كيسنجر " إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا."

¹ مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات " قراءة في المنهج " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص104.

² مهنا محمد نصر، المرجع السابق، ص 105.

³ الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص50.

⁴ قطيش نواف، إدارة الأزمات، دار الراية للنشر، عمان، ط 1، 2009، ص25.

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موهلة في القدم .وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر .ولم تكن تعرف آنئذ - بطبيعة الحال - باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة... إلخ.

وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار، وتمر إدارة الأزمات بعدة مراحل أهمها¹:

المرحلة الأولى: اكتشاف الإشارات

تمثل هذه المرحلة مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة برصد وتحديد المؤشرات أو الأعراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة.

المرحلة الثانية: الوقاية والاستعداد

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل من حدتها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة وترجمة الاستعدادات، وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنع انتشارها بفترة زمنية مناسبة عند حدوثها.

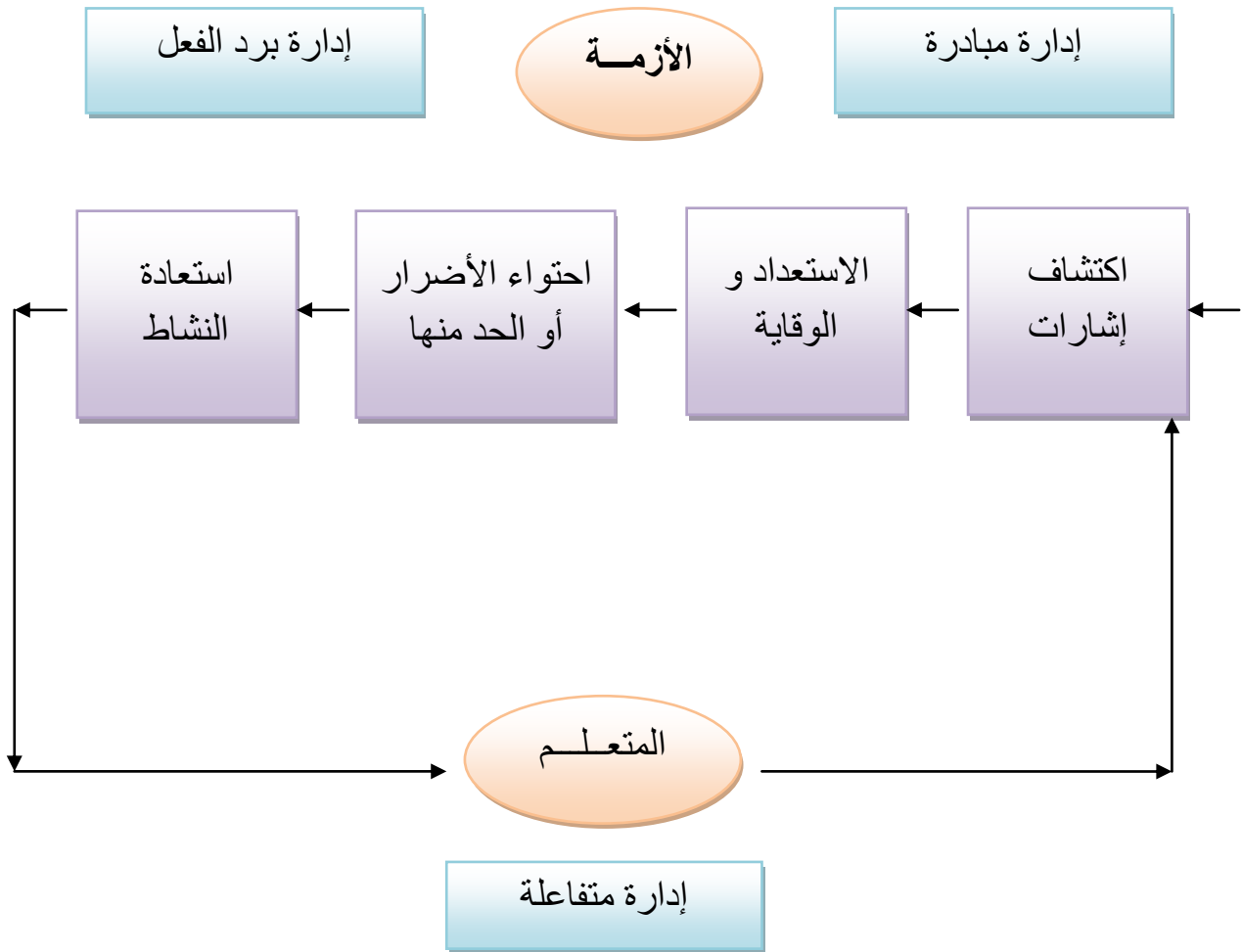
المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس قيام الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة.

¹ Cristine Person and Ian Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis .Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1, 1993, pp 52 – 55

المرحلة الخامسة: التعلم

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين، ويوضح الشكل التالي النموذج الذي وضعه بيرسون ومتروف لإدارة الأزمة:



Pearson and Mitroff, 1993, Op. Cit, p 53 المصدر

ثانياً: أسباب تأصيل إدارة الأزمة

لقد كانت إدارة الأزمات إحدى أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ، وكانت القدرة على النجاح فيها امتيازاً غريزياً خص به الله سبحانه وتعالى البعض من البشر دون البعض الآخر¹.

¹ عبد الرحمن محمد، إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية، نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994، ص- ص 5-6.

وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م، باعتبارها النموذج الناجح "لإدارة الأزمات"، هي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ "إدارة الأزمات"، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق روبرت ماكنمارا وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس كينيدي جملة الشهيرة "لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".¹

المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمة

يقول الخضيرى بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.²

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء **Management By Exception** حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل **Task Force** لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1 - تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.³

2 - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي

¹ عبد الرحمان محمد، المرجع السابق، ص7.

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 242.

³ Graham Allison: Essence of Decision, U.S.A., Little Brown and Company, 1971, P.5

تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

3 - تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

4 - تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة¹.

تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة "قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 243.

الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخصصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة¹.

التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الأحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

5- إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال².

6- توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديم³.

7- الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة⁴.

¹ أبو شامة، عباس إدارة الأزمة في المجال الأمني، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م 4، 3، الإمارات، 1995، ص 03.

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 245.

³ أبو شامة عباس، المرجع السابق، ص 04.

⁴ الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس المراحل الأليات، مرجع سابق، ص 180.

المطلب الرابع: معوقات عمل إدارة الأزمة

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منه¹:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتعامل بالمستقبل.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية .
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر².
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا...ماذا نفعل؟ .
- سوف تقع يعني سوف تقع ..إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

¹ عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص-ص 52-53.

² عباس صلاح، المرجع السابق، ص53.

- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟

المطلب الخامس: نماذج إدارة الأزمة

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، وتتباين في جوانب أخرى. ومن أهم هذه النماذج ما يأتي¹:

نموذج: Fink

هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب ومنع الأزمة من الوقوع، واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة. ويؤكد هذا النموذج أن على الإدارة أن تقوم بما يأتي قبل وقوع الأزمة:

1 أن تنفذ عمليات التنبؤ بالأزمة.

2 أن تطور خطة لإدارة الأزمة.

أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة أن:

1 تحدد الأزمة وتشخصها بدقة وسرعة.

2 أن تقوم بعزل وفصل هذه الأزمة بصورة سريعة.

3 تعمل أخيراً على إدارتها بصورة سريعة.

أولاً: منظور نموذج Fink ما قبل الأزمة: Pre-Crisis

1 التنبؤ بالأزمة: Crisis Forecasting

للتنبؤ بالأزمة (وفقاً لهذا النموذج) فإن أسلوب Fink للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:²

أ- قيمة أثر الأزمة: Crisis Impact Value (CIV)

إن التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة ماذا لو "What if Questions"، ويفضل أن يتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الأزمة منظور القرن الواحد والعشرون، دون دار نشر، 2000، ص280.

² أمين الساعاتي، إدارة الأزمة - نظرة شاملة -، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص104.

ب- عنصر الاحتمالية: Probability Factor

يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر وال 100% للتعبير عن الاحتمالية، أي انه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية.

ج- درجة التأثير: Degree of Influence

ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن.

د- تكلفة التدخل لإدارة الأزمة: Cost of Intervention

لا بد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة.

2 التخطيط للتعامل مع الأزمة: Crisis Planning

إن الإعداد Preparedness: لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات، ومن الضروري أن يكون لدى المنظمة خطط محدثة Updated وعملية Workable وأن تحقق هذه الخطط للمنظمة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب | أساليب التعامل مع الأزمة | الأزمات المرتقبة قبل وقوعها.

ثانياً: منظور نموذج Fink أثناء الأزمة: During Crisis

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمراً كافياً، وهذا ما يدفع الكثير من المنظمات إلى استخدام أسلوب محاكاة الأزمة - Simulation Crisis عن طريق عقد ورشات عمل لاختيار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعية على التعامل مع الأزمة، ومدى كفاءة وقدرة فريق إدارة الأزمة على التصرف عند الحصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

نموذج: Nude/Antoko

يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما إن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل¹. ووفقاً لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة Effective Crisis Management هي:

¹ عودة رهام راسم، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008، ص 69

تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكن المنظمة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه إي موقف طارئ.

وتتضمن الإدارة الفاعلة الأزمة وفقا لهذا النموذج ما يأتي:

أولا: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.

ثانيا: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.

ثالثا: إنشاء مركز لإدارة الأزمات.

رابعا: اختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكيد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.

خامسا: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

نموذج: Meyers

إن هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة Crisis Prepaedness، ووفقا لما يرى Meyers فإنه في تعصف بشدة، ولكن قادة المنظمات في هذه الصناعات لا يقدرّون حجم المخاطر والتهديدات التي تحيط بهم، ولا يتخذون أية إجراءات أو تصرفات، ولا يقومون بالتدابير اللازمة والكافية لمواجهة هذه الأزمة المرتقبة¹.

خطوات نموذج: Meyers

أولا: الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الأزمة، وتقدير مستوى استعداد المنظمة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت:

يشجع ويحث هذا النموذج على ضرورة إلقاء نظرة شاملة على عموم الصناعة في عملية تقدير وتقييم وتحليل بيئة الأعمال.

ثانيا: الخطوة الثانية: تدقيق الأزمة: Crisis Audit

هناك جزءان لعملية تدقيق الأزمة هما:

1- تدقيق حساسية الأزمة. Crisis Susceptibility Audit

2- تدقيق مقدرة الأزمة. Crisis Capability Audit

¹ عودة رهام راسم، المرجع السابق، ص 72

ثالثا: الخطوة الثالثة: فريق إدارة الأزمة:

إن تدقيق مقدر الأزمة يؤكد على أهمية تشكيل مجموعة مؤهلة من الأفراد لتكون كطاقم لإدارة الأزمة، وينبغي تحديد المهام والواجبات والاحتياجات والمؤهلات لكل عضو من أعضاء هذا الفريق.

ويؤكد هذا النموذج على مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في أعضاء هذا الفريق (فريق إدارة الأزمة)، ومن هذه الصفات:

-الإبداع والابتكار .

-القدرة (القوة).Power.

-المعرفة.Knowledge.

-الرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة وفقا لأهميتها النسبية.

نموذج: Murphy Bayley

يركز نموذج Murphy Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أية أزمة، وهذا المنهج

العلمي والعملية يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات هي¹:

أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة)

ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة)

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

رابعاً: التدخل في الأزمة.

وفيما يأتي توضيح لكل خطوة من الخطوات المذكورة:

أولاً: تقدير الموقف (موقف الأزمة):

إن وقوع أية أزمة في المنظمة يرافها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيداً لصناع القرار،

وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة

المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة (موقف الأزمة)

ثانياً: تحليل الموقف (موقف الأزمة)

تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) وبعد أن يتم توفير جميع

البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف.

¹ عودة رهام راسم، المرجع السابق، ص 75.

إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل مكونات الموقف، وتقسيم عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف¹.

ثالثا: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

في هذه الخطوة يجري تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، ويجري وضع كل ما هو لازم وضروري لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذا لزم الأمر إجراء تغييرات)، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن ومحاور التوتر والصراع في بيئة المنظمة.

رابعا: التدخل في الأزمة لمعالجتها:

بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة)، فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة والفاعلة، ويكون التدخل بتبني خطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

النموذج العام لإدارة الأزمة:

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: Crisis Management Pre- Crisis

تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما:

1- تحليل النقاط الحرجة: إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية

من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة| الأزمات.

¹ عودة رهام راسم، المرجع السابق، ص 77.

2 **نظم التحذير والإنذار المبكر** : إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

ثانياً: مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة: Crisis Management on- Crisis

إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة: Crisis Management After- Crisis

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها¹.

¹ عودة رهام راسم، المرجع السابق، ص 75

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفهوم الأزمة ، من خلال تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمية ونظرية تتعلق بالأزمة ، وذلك في محاولة منا لتبيان أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم والمصطلحات التي لها صلة بها، حيث اتضح أن بروز الأزمات يحتم على مختلف التنظيمات والكيانات الإدارية بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات، وذلك من خلال التطرق إلى أسباب الأزمات، ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل يهدف إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة منتظمة وعلمية ومتناسقة يرجى منها التحكم في تبعات الأزمة وتهديداتها بنجاعة أكبر من خلال عرض أهم المقومات والإمكانيات اللازمة لهاته العملية ، ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وحجمها وذلك في مختلف مراحل الأزمة ، أي قبل وأثناء وبعد الأزمة.

الفصل الثاني:

عمليات إتصال وإدارة

الأزمة داخل المؤسسة



تمهيد

الاتصال عموماً هو وسيلة من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمالها، وهو مجموع العمليات الاتصالية والإدارية التي تنظم العمل، فالإتصال التنظيمي يخلق جواً من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من جهة ومع جمهور المستهدفين من جهة أخرى، لذلك ينبغي على المؤسسة إتباع إستراتيجية اتصالية للتخطيط للإتصال ، وإتاحة معلومات تتعلق بمسألة محددة، حدث، موقف، أو جمهور كما أنها تخدم المخططات للتواصل مع الجمهور، وأصحاب المصلحة، كما أن هناك مجموعة من الأدوات الأساسية والإرشادات العامة وعمليات الإتصال التي من الممكن أن تستخدمها إدارة الأزمات بشكل عام مثل هذه الأدوات قد تكون وسيلة وطريقة ميسرة يتم من خلالها التعامل مع الأزمات بشكل عام داخل المنظمات وتحاول المنظمات قدر الإمكان أن توفر القدرات للتصادم والقدرات لتفويض السلطة ومن خلال الحراك الداخلي والخارجي والتأثير في كافة نواحي الأزمة ومحاولة المواجهة السريعة من خلال توفير الإمكانيات المالية والمادية والبشرية كلما كان عندنا القدرة والتمكين والقوة للموظفين في مواجهة الأزمات يكون عندنا قدرة أكبر على احتوائها والتقليل من مصائب الأزمة التي تسبب المشاكل المختلفة داخل المنظمة، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أزمة كورونا وأهم عمليات الإتصال التي تكون داخل المؤسسة من أجل مجابهة هذه الأزمة.

المبحث الأول: المؤسسة وإتصال الأزمة

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة وأنواعها

1 مفهوم المؤسسة:

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية⁽¹⁾.

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي⁽²⁾.

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق⁽³⁾.

- المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقل ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة⁽⁴⁾.

¹ -Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004, P01

² -Jean longatte, économie d'entreprise, P01

³ - Pierre conso, la gestion financiere de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000, P60

⁴ -Pierre conso, la , 8^{ème} édition, dunod, Paris 2000, P59-60

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".¹

المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكييفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

حسب اتجاه L. Von BERTALANFFY، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعي و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

- 1 - لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
 - 2 - لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

² نفس المرجع، ص 47-48.

2- أنواع المؤسسات:

- يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات ، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي :
حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية¹:

1-1 حسب طبيعة النشاط:

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي
و أخيرا قطاع الخدمات ، وهذه القطاعات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات ،
والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات (السلع والخدمات) المعدة
من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب
نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.

- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.

- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل

(التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتجات.

1-2- حسب الأهمية (La dimension)

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم

الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر
استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- عدد العمال : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة (TPE : Très petites

entreprises)، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من
500 عامل.

- رقم الأعمال : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع

زبائننا.

¹ - Jean longatte, économie d'entreprise ,P5-6.

- القيمة المضافة : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.
- نتيجة الاستغلال (EBE): وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.

2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية(1):

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال : وتتمثل في شركات المساهمة.
- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة : تتمثل فيما يلي:
- La SARL : société à responsabilité limité.
- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال(2):

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

- المؤسسات الخاصة : وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.
- المؤسسات العامة والمختلطة: وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:
- المؤسسات العامة : وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
- المؤسسات المختلطة : وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار .

¹ - Jean longatte, économie d'entreprise ,P06

² - Jean longatte, P07

- إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بغض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives) ، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion).

المطلب الثاني: مفهوم إتصال الأزمة

كما يعرف على أنه العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من اجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية¹.

ويعرف "ميشال أورغريزيك" و"جون ميشال قيليري"، اتصال الأزمة بأنه "مجموع تحاليل ، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنثروبولوجيا ، علم الاجتماع ، علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة ، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الإستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسة ومختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطاتها والتي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة وتتواصل بعد نهايته، بهدف تسهيل تسيير الأزمة، الحد من آثارها الآنية والمستقبلية².

سنعتمد أساسا في التعريف بدور الاتصال في إدارة الأزمات، على النموذج المقترح ، سنة 2002 من طرف Horsley Suzanne و Randolph Barker بحيث ستحلل هذه العملية الاتصالية التفاعلية وفق التسلسل الزمني التالي³:

¹ محمد شومان، الأزمات و أنواعها، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة و الطباعة والنشر عبر الإنترنت ، السعودية، 2001، ص99.

² جبر محمد صدام ، إدارة الأزمات: استراتيجيات وتكتيك ، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد (21) ، العدد 4، 2001، ص102.

³ Herman, C.F., "Some Consequences of Crisis which limit liability of Organizations" Administrative Science Quarterly, Vol.8 ., No.1.,1998 .P88.

1-اتصال المبادرة (communication proactive)

يقابله أو يناسبه المراحل الثلاثة الأولى لنموذج "هورسلي وباركر": "جهود العلاقات العامة المتواصلة/ تحديد وتحضير الأزمات الكامنة /التدريب والتمارين الداخلية.

2-الاتصال التفاعلي (communication réactif)

يقابله الاتصال المعتمد أثناء الأزمة كما ذكرنا سابقا .

3-اتصال ما بعد الأزمة (communication post-crise)

والذي يحدث بعد نهاية الأزمة ويقابله طور التقييم والمراجعة لجهود العلاقات العامة المقترح من طرف "هورسلي و باركر".

المطلب الثالث: أهمية اتصالات الأزمة

تكمن أهمية إتصال الأزمات في المؤسسات فيما يلي:

- ✓ يتفق معظم الباحثون على أن الإتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة من الأزمات ومن هنا تنامي الاهتمام النظري و العملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات و مجالاته أثناء الأزمات ، و في هذا السياق تطورت على نحو سريع و استخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الإتصال بجماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الإعلام و أطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة¹.
- ✓ القيام بعمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسلة والمستقبلية في المنظمة، التي تساهم في إدارة الأزمة بمهارة واحترافية عالية.
- ✓ تدريب أعضاء الجهاز الإتصالي بالمؤسسة على طرق جمع المعلومات والتعامل مع الموظفين والوسائل الإعلامية، وضحايا الأزمة إعداد البيانات الصحفية والرسالة الإتصالية وعقد المؤتمرات الصحفية، والتحدث مع وسائل الإعلام وتنظيم الحملات الإعلامية.

¹ محمد شومان : إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية و الحزبية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات و الكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارية، 1999، ص31.

✓ التأكيد على ضرورة التعرض لدورات تدريبية في إطار الأسس النظرية لإدارة الأزمات إلى جانب التدريب على كيفية إعداد وتصميم خطة إدارة الأزمات اتصاليا مع التطرق لنماذج عن الأزمات في المؤسسات المختلفة والاستفادة من تجاربها.

✓ دورات التأهيل لأعضاء الجهاز الإتصالي على التحكم في وسائل الإتصال وتكنولوجيات الإعلام والإتصال الحديثة وكيفية استغلالها في أوقات الأزمات و إعداد الرسائل الإتصالية، إلى جانب تزويده بكامل المعلومات عن المؤسسة وعن فئات جمهورها.

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

المطلب الرابع: القواعد التي تحكم عملية إتصال الأزمة

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحكم عملية الاتصال في إدارة الأزمات أو ما يعرف باتصالات الأزمة يمكن عرضها عمى النحو التالي¹:

✓ أن يكون الاتصال سريع و فعال و يحمل معلومات متاحة بمعنى يجب عمى القائم بالاتصال في إدارة الأزمة أن يكون الاتصال سريع و يحمل كافة المعلومات المتعمقة بالأزمة لان ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة فائقة.

✓ يجب أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد و في وقت محدد لأن المصداقية و الثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة و جمهورها، فعندما تتحدد المصادر تختلف القصص و المعلومات عن الأزمة وذلك يحدث ارتباك لدى الجمهور و يؤدي إلى تشجيع الصحافة على خلق و كتابة القصص حول الموضوع الأزمة.

✓ يجب عمى القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الأزمة و تغطية كل الجوانب المتعمقة بالأزمة خاصة المهمة فيها وبالمصداقية المطلوبة.

✓ يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم: عندما يكون الموقف غير محدد وواضح فان عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة و في موقف الأزمة فان المصارحة أفضل وان التأخير عمى التدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء.

✓ التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة على الأعمال التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة.

¹ قدرى علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2010، ص-ص 203-205.

المطلب الخامس: إستراتيجية الإتصال المستخدمة في إدارة الأزمة

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجيات الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية¹:

✓ ما هو الغرض من الاتصال؟ وما هي أهدافه؟ وهل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه من هو الجمهور الأساسي المستهدف، وكيفية الوصول إليه؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي في الاعتبار؟ وغيرها من الأسئلة.

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي:

- **إستراتيجية التحفظ والكتمان:** وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على المعلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.
- **إستراتيجية التريث وعدم التورط:** وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك دراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والمتابعة الإعلامية لها.
- **إستراتيجية الاستجابة والدفاع:** وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد الدفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية التبرير والاعتذار . ويقوم المتحدث الرسمي للدولة سواء باسم وزارة الخارجية أو الديوان الرئاسي أو الملكي بالاستعانة بأداء وخبرات كافة المستشارون المعنيون بالأزمة.
- **إستراتيجية الدفاع الهجومي:** وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على النطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقيادة

¹ فؤاد محمد محيسن، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الصناعة المالية الإسلامية، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سوريا، 2009، ص 196.

الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجيات عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة.

- **إستراتيجية الهجوم المضاد:** وفيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة النقد والالتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استفادها على حقائق أو أدلة فعلية .
- **إستراتيجية المماثلة والتسويق:** يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير .
- **إستراتيجية الاعتراف الجزئي:** حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب أدت إلى وقوعها¹.
- **إستراتيجية ملتقى الطرق:** ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها على سبيل المثال تستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.
- **إستراتيجية المشاركة والمسئولية:** وتعني هنا المشاركة والمسئولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة .
- **إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت:** ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية .
- **الإستراتيجية القانونية:** وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى

¹ فؤاد محمد محيسن، المرجع السابق، ص 197.

المبحث الثاني: أزمة كورونا وإستراتيجية إدارتها بالمؤسسة

المطلب الأول: أزمة كورونا ونشأتها

إن ما يشهده العالم حالياً مع ازدياد تحركات السكان سواء عن طريق السياحة أو الهجرة أو نتيجة الكوارث ونمو التجارة الدولية في الأغذية والمواد البيولوجية والتغيرات الاجتماعية والبيئية التي تقترن بالتوسع الحضري وإزالة الغابات والتغيرات الطارئة على طرائق تجهيز الأغذية والتوزيع وعادات المستهلكين جعلته يشهد ظهور أمراض معدية¹ شكلت أوبئة فتاكة كان بعضها في نطاق جغرافي محدود وبعضها أوبئة عالمية أو ما يطلق عليه الجائحة، وكان آخرها جائحة مرض كوفيد-19 الذي ظهر في مدينة (ووهان) الصينية أواخر سنة 2019، والذي أطلق عليه في البداية تسمية (فيروس كورونا المستجد) ثم غيرت التسمية إلى (COVID-19) وهي التسمية التي تم اعتمادها رسمياً منظمة الصحة العالمية بتاريخ 11 فيفري 2020 وهو اسم انجليزي مشتق من حرفي (CO) وهما أول حرفين من كلمة كورونا، وحرفي (V) وهما أول حرفين من كلمة (virus) و (D) وهو أول حرف من كلمة مرض بالانجليزية (disease) ، وهو مرض ناجم عن الإصابة بفيروس كورونا الجديد الذي يرتبط بعائلة الفيروسات نفسها التي ينتمي إليها والذي يتسبب بمرض المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارز) وبعض أنواع الزكام العادي، وتتمثل أعراضه في الحمى والسعال وضيق التنفس، وفي الحالات الشديدة يمكن للمرض أن يتسبب بالتهاب الرئة أو صعوبة التنفس، كما يمكن أن يؤدي إلى الوفاة².

فيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان، ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة(السارس).

يمكن للفيروس أن ينتقل من شخص لآخر، من خلال قطرات الرذاذ الصغيرة التي تنتشر من الأنف أو الفم عند السعال أو العطس، وعندما يستنشق شخص آخر هذا الرذاذ، أو يلمس سطحاً استقر عليه هذا الرذاذ ثم يلمس عينيه أو أنفه أو فمه، فإنه قد يُصاب بمرض كوفيد 19.

¹ تقرير الأمانة العامة لمنظمة الصحة العالمية بعنوان الأمن الصحي العالمي - الإنذار بحدوث الأوبئة والاستجابة لمقتضياتها، بمناسبة الدورة 107 للمجلس التنفيذي، 28 نوفمبر 2000 ، ص 01

² فانتج هوي، دليل الوقاية من فيروس كورونا المستجد، المستقبل الرقمي، ترجمة دار النشر المستقبل الرقمي، بيروت، لبنان، 2020، ص 10.

ومرض كوفيد 19 -يمكن أن يصيب الأطفال والبالغين على حدٍ سواء، ولكن معظم حالات المرض المسجلة هي لإصابات بين البالغين، ويبدو أن الأعراض لدى الأطفال أخف من الأعراض لدى البالغين، وقد وردت تقارير مؤخراً عن متلازمة تصيب عدداً من أجهزة الجسم بالالتهاب لدى الأطفال وترتبط بمرض كوفيد 19 ، وتسبب أعراضاً مثل الطفح الجلدي والحمى وآلام البطن والتقيؤ والإسهال.¹

ولقد أعلن عن انتشار فيروس (كوفيد-19) واعتبر أزمة عالمية من طرف منظمة الصحة العالمية بتاريخ 09 مارس 2020، حيث انتشر حالياً إلى معظم دول العالم، وقد كانت بداية انتشار هذا الفيروس بالجزائر بتاريخ 25 فيفري 2020 لما كشفت الفحوصات إصابة رعية ايطالي بالفيروس، لتلي بعد هذه الحالة العديد من الحالات في مختلف ولايات الوطن.²

ولقد بات وباء كورونا (كوفيد-19) من أكبر الأزمات التي تهدد جميع دول العالم حديثاً، وسط تزايد حالات الإصابات والوفيات في دول عدة، ولم تقتصر مخاطره على جانب تعداد الضحايا فحسب، بل انجر عنه توقف شبه كلي لجل النشاطات في الدول سواء الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والدينية والرياضية ومؤسسات التعليم وغيرها من النشاطات الحساسة، ومن الصعب في الوقت الراهن في ظل انتشاره تحديد حجم الخسائر التي لحقت بهذه القطاعات.

أما ما تعلق بمخاطر هذا الوباء على الصحة العامة فتتمثل في حالات الإصابة بالمرض التي قد تنتهي بالوفاة، حيث تجاوز عدد المصابين في الجزائر 5000 مصاب من بينهم أكثر من 400 حالة وفاة، هذا بالإضافة إلى التكاليف المترتبة على توفير كل من العلاج وكذلك تكاليف برامج الوقاية التي تزيد من الأعباء وتثقل كاهل ميزانية المخصصة للصحة العامة، حيث تشمل تكاليف العلاج تكاليف الكشف عن الإصابة بالفيروس والفحص الطبي بالإضافة إلى تكاليف الدواء، وتكاليف الإقامة الحجر الصحي في المستشفى، وتكاليف العناية المركزة للحالات التي تتطلب ذلك، هذا علاوة عن خسارة قطاع الصحة العديد من الكوادر الطبية التي توفت من جراء إصابتها بالفيروس الذي انتقل إليهم من المرضى في فترة الإشراف إليهم.

هذا ولانتشار وباء كورونا اثر أخرى على الصحة العامة تتعلق بالآثار التي خلفها ومزال يخلفها على الصحة النفسية للأشخاص الموضوعين تحت الحجر المنزلي والحجر الصحي، لان الصحة النفسية جزء

¹ تقرير منظمة الصحة العالمية، المنشور في 4 جوان 2012، الولايات المتحدة الأمريكية، تحديث المقال بتاريخ 28 جوان 2020.
² ليسا بينديبر وآخرون، رسائل وأنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد-19 والسيطرة عليه في المدارس، مقال منشور على موقع منظمة اليونيسف، متوفر على الرابط التالي : <https://www.unicef.org/media/65871/file> تم الاطلاع عليه بتاريخ 02 أبريل 2021 على الساعة 22.36.

لا يتجزأ من الصحة الجسدية، وقد حذر أطباء وعلماء نفسانيون من آثار عميقة لوباء كورونا على الصحة النفسية في الوقت الحاضر ومستقبلا، حيث أن الإمعان في العزل الاجتماعي، والوحدة، والقلق، والتوتر، والإعسار المالي، هي بمثابة عواصف قوية تجتاح الصحة النفسية للناس، ووسط توقعات بزيادة معدلات القلق والتوتر أثناء الوباء، يتوقع الباحثون زيادة في أعداد المكتئبين والقدمين على الانتحار، حيث سجل سنة 2003 وفي ظل انتشار وباء سارس، معدلات الانتحار في الفئة العمرية التي تجاوزت الخامسة والستين ارتفاعا بنسبة 30%.

المطلب الثاني: إدارة أزمة كورونا وسلوكها بالمؤسسة

يرى العديد من الباحثين أن أزمة فيروس كورونا المستجد من الأزمات الشديدة باعتبارها حدثا صادما وغير متوقعا شكّل ضغطا كبيرا على صانعي القرار في مختلف بلدان العالم، وذلك بسبب ضخامته وخطورته وسرعة انتشاره الذي كان يستلزم معها توفر الآليات والوسائل العلمية للحد من استقاله أو التقليل من انتشاره، وقد كان للأخطاء المرتكبة من طرف صانعي القرار على المستوى العالمي من خلال التقليل من أهمية الحدث على الرغم من انبعاث مؤشرات خطورته من بلده الموطن الصين، الأثر البالغ في إدارة هذه الأزمة الصحية نتيجة الفهم الخاطئ وضعف التعامل مع أحداثها مما أدى إلى تحولها لكارثة عالمية بسبب ما خلفته من أضرار لا حصر لها سواء بشرية أو مادية عصفت بالنظم الصحية وخلفت آثارا نفسية واجتماعية بالغة.

وقد أثبتت أزمة فيروس كورونا أهمية علم إدارة الأزمات في العصر الحالي والذي شهد العديد من المتغيرات الفجائية والمتشابكة، تجاوزت فيها تأثيراتها الحدود القومية إلى المستويات الإقليمية وصولا إلى العالمية، ويجمع العديد من الباحثين في مختلف المجالات سواء في علم الإدارة أو العلوم السياسية أو العلاقة الدولية بأن إدارة الأزمات معناها هو كيفية التغلب على الأزمة بأدوات وأساليب علمية وموضوعية لتجنب عواقبها وذلك من خلال اتخاذ إجراءات طارئة يفرضها ضغط وحجم الأزمة وذلك من أجل إصلاح الخلل الناجم عنها في سبيل خلق التوازن للتكيف مع متغيراتها المختلفة¹.

ولذلك، ومن خلال نموذج أزمة فيروس كورونا، فإن إدارة الأزمة تستوجب التحكم في أحداث فجائية سواء قبل وقوعها وأثناء حدوثها أو بعد الانتهاء من محطاتها، وذلك عبر مجموعة من الإجراءات

¹ يوسف أبو قار: إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020، ص: 34-35.

والمخططات الاستراتيجية التي ترسمها الدولة للتعامل مع الأزمات الطارئة للسيطرة عليها، وهي تتجلى في التالي¹:

1. أهمية التخطيط في القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية أي على ما قد يحدث،
 2. محاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة خصوصا الفجائية مثل الأزمة الصحية لجائحة كورونا العالمية،
 3. التعامل الفعال مع الأزمة وذلك من خلال إيجاد كافة البدائل المتاحة لمنع وقوعها مستقبلا أو على أقل تقدير التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهتها عند حدوثها.
 4. المرونة والقدرة على التعامل السريع مع تغيرات الأزمة بحيث شهدت أزمة فيروس كورونا المستجد أحداثا وتطورات متسارعة بفعل تغير الوضعية الوبائية بين الفينة والأخرى وتساعد تأثيراتها سواء الصحية أو الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.
 5. توفير المعلومات الكافية بالسرعة المطلوبة بما يُمكن من تحديد أبعاد الأزمات ووضع المؤشرات لما سياتر عليها من نتائج.
 6. القدرة على خلق مناخ تنظيمي عبر التنسيق الفعال بين مختلف مؤسسات وأجهزة الدولة سواء الصحية أو التنظيمية أو الإدارية وغيرها لمواجهة مخلفات الأزمة والحد من آثارها السلبية.
- ولذلك فإن العناصر الشديدة الأهمية التي يجب توافرها في إدارة الأزمات والتي تمثل أزمة كورونا أكبر مثال حي لكيفية إدارة الأزمات بطريقة ناجحة هي كفاءة القيادة ووعيها في معالجة الأزمة عبر إستراتيجية وتخطيط واضح المعالم لمجابهة كافة التحديات، ويتحمل القادة في مثل هذه الأزمات الفجائية مسؤولية قيادة فريق العمل أو خلية الأزمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع ظروف وتحديات وسياقاتها. وقد كان للقيادة دور حاسم في التعامل مع الأزمة الوبائية لأزمة كورونا بحيث أثبتت بعض التجارب نجاحها في وضع إستراتيجية فعالة للتعامل مع هذه الوجة الوبائية بينما فشلت أخرى في تدبيرها نتيجة الاستهانة بخطورة الوضع الوبائي من جهة وتسييس هذه الجائحة العالمية من جهة أخرى.
- ولذلك كان على المؤسسات في بداية جائحة كورونا العالمية أن تضع تقييما موضوعيا حول مدى خطورة الوضع الوبائي ومن ثم تحديد أولويات التعامل مع الأزمة، وذلك من خلال تأمين صحة المواطن وتحقيق

¹ صالح بن حمد التويجري: الكوارث والأزمات: التخطيط/الاستعداد/الإدارة، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى 2018، ص: 239-252.

التوازن في استخدام الموارد الطبية المتاحة سواء الآلياتية أو البشرية، لأن طبيعة الأزمة وتعقيداتها والتعامل مع عنصر الزمان يحتاج إلى اتخاذ قرارات عاجلة دقيقة وواقعية لتفادي تفاقم الوضعية الوبائية. ولا شك أن وقوع هذه الأزمة، والاجتهاد في إدارتها ومواجهتها ستضيف لنا الكثير من الخبرات العملية والعلمية في إدارة الأزمات بشكل عام وفي الإدارة الإعلامية للأزمات بشكل خاص في المستقبل.

المطلب الثالث: مناهج تشخيص أزمة كورونا بالمؤسسة

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل معها ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك، وفوق كل هذا وفرة المعلومات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة، ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق لا تنصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة، والعوامل التي ساعدت عليها، ولكن الضرورة إلى تحديد كيفية معالجتها، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، ومن يتولى أمر التعامل معها، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة، ويستخدم في تشخيص هذه الأزمات عدة مناهج أساسية هي كالتالي¹:

1 المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، وكما هي عليها الآن، من حيث تحديد مظاهرها وملامحها العامة والنتائج التي أفرزها، أو تأثيرها على هيكل المؤسسة التي حدثت لها وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها، والوضع و المرحلة التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها، والتداعيات التي قد تصل إليها.

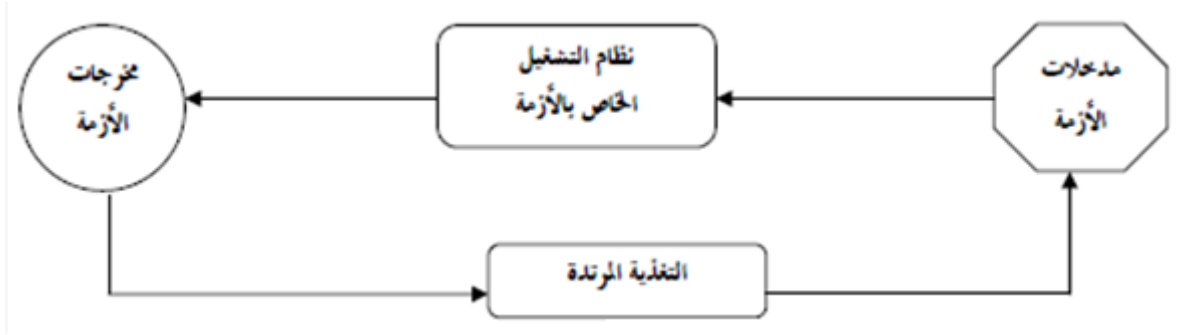
2 المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:

يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة للحظة التي حدثت، ولكنها ناتج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة، ووفقاً لما سبق يتم تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، يتم تشخيص و توصيف كل مرحلة، وتحليل العوامل التي تسببت في نشوئها... الخ

¹ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص ص 65-74.

3 منهج النظم في تشخيص الأزمات:

يعتبر منهج النظم على أن هناك مجموعة من الأجزاء أو الأقسام تعمل مع بعضها البعض في توافق و تناسق، وتؤدي مجموعة من العمليات المتكاملة بتناغم لتحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف، وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل، والنظام يحتوي على أربعة عناصر يوضحها الشكل التالي¹:



وفي ظل أزمة كورونا قامت العديد من الدول بإتباع عدة مناهج وطرق لتشخيص وتسيير الأزمة بمؤسساتها ومن أهم الدول التي استطاعت النجاح في تشخيص أزمة كورونا العالمية دولة نيوزيلندا، من خلال نهجها استراتيجية تعتمد على المزج والتفاهم بين الحكومة والمواطن وذلك من خلال الثقة المتبادلة للطرفين وهو ما انعكس واقعيا من خلال الحد من انتشار فيروس كوفيد- 19 وجعل نيوزيلندا من أكثر البلدان نجاحا في تدبير جائحة كورونا كالتالي:

❖ استراتيجية نيوزيلندا في مواجهة أزمة فيروس كورونا

اختلفت استراتيجية الحكومة النيوزيلندية في مواجهة أزمة فيروس كورونا عن باقي الدول، بحيث نهجت أسلوبا مغايرا وغير تقليدي في تعاملها مع الأزمة عبر استحداث مجموعة من الإجراءات، وكانت أبرز أساليب خطة إدارة الحكومة للأزمة كالتالي:

المستوى الأول: الإغلاق الشامل: تعاملت الحكومة النيوزيلندية بذكاء شديد حول قضية الإغلاق وذلك عبر استراتيجية محكمة ومدروسة، فكان الإغلاق عبر مراحل وبشكل تدريجي وحتى قبل تسجيل أول حالة في البلاد، بحيث وضعت رئيسة الوزراء النيوزيلندية جاسيندا أريدين خطة واضحة المعالم من خلال

¹ محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص 76.

اتخاذ قرار الإغلاق الكامل لمنع انتقال فيروس كورونا إلى الحدود النيوزيلندية، وقد شملت سياسة الإغلاق أربع مستويات وذلك حسب الخطورة من الرابع إلى الأول وبشكل تدريجي وهي¹:

المستوى الثاني: قررت الحكومة النيوزيلندية إعلان حالة الطوارئ، و إغلاق غالبية الأنشطة الاقتصادية والتجارية والمؤسسات التعليمية، مع ترشيد السكان بضرورة العزل الذاتي وعدم مغادرة المنازل إلا للضرورة القصوى وفي مسافات قريبة وذلك لحماية المجتمع من خطر فيروس كورونا المستجد كوفيد-19.

المستوى الثالث: بعد تاريخ 28 أبريل وعلى إثر ملاحظة استقرار الوضعية الوبائية، سمحت الحكومة وفق لجنة خاصة بتقييم المخاطر والإجراءات المتبعة، بعودة المدارس والمطاعم بشكل تدريجي ومحدود، ونشاط بعض الشركات، ومباشرة الموظفين والعاملين لعملم مع تأمين عودة مليون مواطن إلى عمله، مع إلزام الشركات والإدارات باتخاذ التدابير الاحترازية وتدابير التباعد الاجتماعي من أجل سلامة جميع العائدين إلى مقرات عملهم.

المستوى الرابع: اتخذت الحكومة النيوزيلندية قرار الانتقال من المستوى الثالث إلى الثاني، بتاريخ 14 مايو، وذلك بالسماح بإعادة فتح الأعمال التجارية واستئناف السفر الداخلي مع إبقاء الحدود الخارجية مغلقة في وجه غير النيوزيلنديين، بالإضافة إلى رفع قيود الإغلاق والمحافظة على التباعد الاجتماعي في التجمعات والأماكن العامة، كما قررت في 18 يونيو عودة الحياة الدراسية بشكل كامل².

1. وضع خطط اقتصادية واجتماعية عاجلة:

كانت الحكومة النيوزيلندية من أوائل الدول التي اتخذت تدابير اقتصادية واجتماعية سريعة مع تنفيذها بطريقة فورية، بحيث ضخت حزمة مالية في بداية الأزمة تصل إلى 62 مليار دولار نيوزيلندي أي ما يساوي أكثر من 20 بالمائة من الناتج المحلي الإجمالي، وذلك حتى سنة 2023، كما تم الكشف عن حزمة من الإجراءات الاقتصادية لمواجهة تداعيات كورونا وذلك بقيمة وصلت إلى 12 مليار دولار نيوزيلندي أي ما يعادل حوالي 4 من إجمالي الناتج المحلي للبلاد، بحيث تم دعم الشركات وأرباب العمل المتضررين من سياسة الإغلاق بحوالي 9 مليار دولار نيوزيلندي لتسهيل عملية دعم أجور العاملين فيها مع تبسيط المساطر الخاصة بالضرائب وإلغاء التعريفات الجمركية على جميع الواردات التي تقتضيها الظرفية على وجه الخصوص الطبية، مع تسهيل الحصول على القروض لفائدة الشركات الصغرى. أما

¹ سارة عبد العزيز سالم، لماذا نجحت نيوزيلندا في مكافحة فيروس كورونا، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المستقبلية، 9 يونيو 2020، متوفر عبر الموقع: <https://futureuae.com/ar-AE/Mainpage/Item/5624> تم الاطلاع عليه بتاريخ 02 أبريل 2021 على الساعة 15.33.

² سارة عبد العزيز سالم، لماذا نجحت نيوزيلندا في مكافحة فيروس كورونا، مرجع سابق.

اجتماعيا فتم دعم المواطنين خصوصا الفئات الأكثر احتياجا نتيجة زيادة معدلات الإنفاق بحوالي 3 مليار دولار، كما تم تعزيز خدمات الرعاية الصحية من خلال تخصيص 500 مليون دولار نيوزيلندي لصالح صندوق الرعاية الصحية¹.

2. تكثيف الاختبارات:

منذ يناير الماضي كانت نيوزيلندا على قدر كبير من اليقظة، بحيث نجحت في سياسة الاختبارات الشاملة والتي وصل عددها في بداية الجائحة إلى نسبة تقدر ب 30 ألف اختبار كل يومين مع تضاعف أعدادها مع مرور الوقت لتصل إلى حدود نهاية سبتمبر إلى حوالي مليون اختبار مقارنة بعدد ساكنتها التي تتجاوز 5 مليون. وقد تم توسيع الاختبارات من خلال إنشاء مراكز خاصة في كل منطقة سكنية لإجراء هذه الاختبارات لمجموعات محددة من السكان تقاديا لانتقال عدوى الفيروس، وتتبع الحالات المخالطة بشكل دقيق، بالإضافة إلى التنسيق بين الأجهزة المختصة لتتبع الوضعية الوبائية عبر وسائل التواصل من خلال تقديم مجموعة من الخدمات.

3. عمليات التعقب:

من أجل مراقبة الوضعية الوبائية وتعقب الحالات المشتبه فيها والمخالطين، استعانت الحكومة النيوزيلندية بالتكنولوجيا عبر توظيف تطبيق إلكتروني وهو (NZ Covid Tracer) بهدف تحديد مواقع الحالات المصابة ومخالطيها، مع تحديد مواعيد وأماكن إجراء الاختبارات، وقد كان لعنصر التكنولوجيا دور فاعل وعامل مساعد للسيطرة على انتشار الفيروس.

4. مراقبة الحدود:

تعتبر الرقابة والسيطرة على منافذ وحدود البلاد، من أكثر الإجراءات الصارمة والشديدة الأهمية، التي ساعدت بنسبة كبيرة في منع انتشار فيروس كورونا المستجد على نطاق واسع في نيوزيلندا، بحيث أنه منذ شهر مارس أغلقت حدودها في وجه السياحة على الرغم من أن الاقتصاد النيوزيلندي يعتمد على مداخل هذا القطاع بشكل كبير بحيث يصل عدد السياح الأجانب الذين يزورون نيوزيلندا سنويا بحوالي 4.5 مليون، لكن الحكومة النيوزيلندية وحماية لمواطنيها والقاطنين بها رفعت شعار الصحة قبل الاقتصاد لحماية البلاد من تقشي واسع لفيروس كورونا المستجد².

¹ أيمي نيلمز بيسيت: جاسيندا أريدين قدوة في توجيه دفة بلد في أزمة كورونا، Independent عربية، 19 أبريل 2020، متوفر على الرابط التالي <https://bit.ly/3dwJmU0> تم الاطلاع عليه بتاريخ 04 أبريل 2021 على الساعة 11.35

² سارة عبد العزيز سالم، لماذا نجحت نيوزيلندا في مكافحة فيروس كورونا، مرجع سابق.

المطلب الرابع: إحتياجات التعامل مع أزمة كورونا

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي وإدراك شاملين لما يمكن أن يواجهه صانع القرار في المنشأة أو غيرها، بينما هناك عدة دساتير إدارية وتسييرية تملّي عليه الكيفية، لكن أزمة كورونا كانت أزمة مباغته ووجهت ضربة سريعة وخاطفة لكل العالم، مما جعل صناع القرار يألجون إلى العديد من الإحتياجات لمواجهة وإحتواء هذه الأزمة وتمثلت هذه الإحتياجات في¹:

1 تأطير الأزمة:

عادة ما تكون الأزمة شاملة وفوضوية لدرجة يصعب استيعابها بكليتها ويحاول الناس جاهدين فهم ما يحصل خاصة في بداية الأزمة، مما يولد لدى المواطنين الشعور بعدم الأمان والكثير من التساؤلات، ويمكن أن تتحول إلى الشعور باليأس والفرع والغضب والاحباط، يلجأ المواطنون إلى صناع القرار للإرشاد في هذه الأوقات، لذا من الضروري الاستجابة للأزمة بأسرع ما يمكن، وعليه استخدام التوصيات التالية لتطوير خطة المواجهة، و المعلومات الأساسية التي يجب أعطائها خلال الاستجابة الأولى للأزمة هي:

- ✓ تعريف الأزمة – وصف نطاق وحجم الأزمة و ومن سيتأثر بها.
- ✓ الموقع الجغرافي الذي حصلت أو قد تحصل فيه.

2 الاستجابة

الخطوة التالية مباشرة والتي يجب أن تتخذها المؤسسات وصناع القرار هي وضع الخطوط العريضة لاستجابتها للأزمة، ينبغي أن تجيب هذه المرحلة على السؤال ماذا سنفعل للتعامل مع هذه الأزمة، تضع هذه الخطوة الإطار العام للنتيجة المتوقعة، فمن الطبيعي أن يشعر الناس بالقلق ويرغبون بمعرفة ما سيحدث لاحقاً، لذا فإن الاستجابة السريعة والتي تشرح ما تقوم أو ستقوم المؤسسة بعمله للتعامل مع هذه الأزمة تعتبر أمراً أساسياً، يعطي هذا التواصل للناس شعوراً بالطمأنينة بأن الأزمة تتم إدارتها وحلها، كما يوضح للناس ما يمكن توقعه وما يجب عمله، ويعطي أملاً بوجود حل للأزمة.

عند الاستجابة للأزمة من الضروري أن نتذكر ما يلي:

- ✓ وضع إطاراً عاماً للاستجابة بأسرع ما يمكن مع ضمان التحضير القوي
- ✓ عدم الإستعجال في الاستجابة

¹ خطة التعامل مع الأزمة، دليل عملي للتعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 ، منشورات منظمة الصحة العالمية، أبريل 2020، ص 4

- ✓ إن التواصل المنقوص أو ذو المعلومات الخاطئة، أو أسوأ من ذلك الإشاعات والتضليل يسبب المزيد من الالتباس وسيشير إلى فقدان للسيطرة.
 - ✓ الواقعية حول ما يمكن للناس أو لا يمكنهم توقعه فيما يخص الخدمات وإجراءات الطوارئ والجدول الزمني المتوقع لحل الأزمة.
 - ✓ الوضوح حول ما ينبغي على المواطنين أن يعرفوه ويعملوه في الاستجابة للأزمة¹.
- وتضمنت الاستجابة في حالة فيروس كورونا المستجد 19 ثلاث مراحل هي:

❖ **استشارات الصحة العامة:** نشر القواعد والتعليمات و النصائح الطبية العامة لجميع المواطنين والهدف منها إلى السيطرة على الجائحة وتسوية المنحنى.

❖ **الإجراءات الوطنية للاستجابة الطارئة:** بعد الاستجابة المبدئية للأزمة، من الضروري الإعلان عن إجراءات إضافية بأسرع ما يمكن بهدف تخفيف أو تقليل أثر الأزمة، بالإضافة إلى تدابير المحددة على مستوى المؤسسة للإغاثة الطارئة، قد يكون من الضروري اتخاذ تدابير تنظيمية مؤقتة إضافية، ومن شأن هذه التدابير التأكد من أن الوضع خلال الأزمة لن يتدهور أكثر وأن الناس يتبعون القواعد والتعليمات اللازمة، والتي تم سنها للاستجابة للأزمة، وهذا ما يسمى بالحرية السلبية التي تضع قيودًا خارجية، وغالبًا ما تحد من تصرفات الناس وحقوقهم الدستورية ومن الأمثلة عليها:

- إغلاق الأماكن العامة ومنع المناسبات: الحدائق والشواطئ ومراكز التسوق والملاعب ومسارح والسينما والمدارس والأحداث الرياضية والحفلات الموسيقية وما إلى ذلك.
- حظر التجمعات العامة.
- تعليق التجمعات الدينية مؤقتًا.
- تطبيق التدابير من خلال مراقبة الشرطة و الغرامات.
- قيود على الحركة و السفر.
- إغلاق المعابر الحدودية.
- حجر صحي إلزامي للمجموعات عالية الخطورة والمسافرين من الخارج.
- إغلاق دور رعاية المسنين للزوار.

¹ خطة التعامل مع الأزمة، دليل عملي للتعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 ، المرجع السابق، ص 6

- تحديد المهن الأساسية وغير الأساسية لتدابير الاحتواء الوطنية.

3 أدوات الديمقراطية التشاركية

تؤثر الأزمة غالبًا على حياة مجموعة كبيرة من المواطنين، مثلما تفعل تدابير الاستجابة للطوارئ. لذلك، من المهم أن تتاح للمواطنين فرصة المشاركة وإبلاغهم بهذه القرارات، ينبغي على المؤسسات إجراء اتصالات نشطة خلال الأزمات، كما يجب أن يبلغوا المواطنين بما يفعلونه لحل الأزمة، وأن يخبروا المواطنين كيف وما هي القرارات التي يتم اتخاذها، ويشاركوا مواقفهم ومبادراتهم لحل الأزمة، ويعكسوا إعلانات الخدمة العامة، وأن يشركوا المواطنين بنشاط، ومن الأمثلة على الديمقراطية التشاركية التي صاحبت أزمة كورونا نذكر¹:

- منصات البريد الإلكتروني ، الرسائل النصية القصيرة، استخدام خطوط الإتصال المباشر مع خلية الأزمة بالمؤسسة ، إذ أن رسائل البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة آلية لا تقدر بثمن للحفاظ على الإتصال.

- كتابة الرسائل أو إرسال كتيبات ، منشورات، ويفضل أن يكون ذلك باستخدام عنوان يسمح للأشخاص بالرد، طريقة مثبتة للتواصل مع صناع القرار والدعم.

- وضع لافتات في الأماكن العامة أو الإعلان في الصحف في وسائل الإعلام المستهدفة، تعمل هذه على إيصال رسائل التوعية إلى جمهور كبير ويمكن أن تتضمن مراجع لمزيد من التواصل.

- تقديم تعليقات حول احتياجات الأزمات، والاستجابة لتدابير الطوارئ وبناء حلول حول الأزمة.

- التحدث عبر الإنترنت عن طريق برامج تتم فيها مشاركة مشكلة مع جمهور كبير (رقمي)، يعملون معًا لمحاولة حل هذه المشكلة.

- بث اجتماعات المؤسسات المسؤولة رقميًا أو اجتماعات القرارات السياسية ، المتعلقة بالأزمة، والسماح للأسئلة أو مشاركة المواطنين مباشرة على مواقع الإنترنت.

4 مواجهة التضليل

من المشاكل المتزايدة خلال أزمة كورونا انتشار المعلومات المضللة والمغلوبة، والمعروفة أيضًا بالأخبار المزيفة، وهذا يعني أن المعلومات الخاطئة أو غير الصحيحة من الناحية الواقعية تنتشر عمداً أو عن غير قصد لتضليل أو خلق سوء فهم، من الأمثلة البارزة على التضليل حول كوفيد 19 أن شبكات الجيل

¹ خطة التعامل مع الأزمة، دليل عملي للتعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 ، المرجع السابق، ص 10.

الخامس تسبب الفيروس، والتعرض لدرجات حرارة عالية تمنعك من الإصابة بالفيروس، وأن هناك أدوية تمنع أو تعالج كوفيد 19 والقدرة على حبس أنفاسك لمدة تزيد عن 10 ثوان يعني أنه لا تملك الفيروس، هذه الادعاءات غير صحيحة، يمكن أن يؤدي التضليل والمعلومات الخاطئة إلى مشكلات خطيرة أثناء الأزمات، وبغض النظر عن التسبب في الارتباك، يمكن للأخبار المزيفة أن تؤدي إلى تقاوم الأزمة أو إطالة أمدتها وبالتالي يجب احتواءها والتصدي لها قدر الإمكان، و يمكن للمؤسسات اتخاذ عدة خطوات للرد على المعلومات المضللة والمعلومات المغلوطة¹.

المطلب الخامس: إستراتيجيات مواجهة أزمة كورونا

إن استراتيجية مواجهة أزمة كورونا تعتمد على المزج والتفاهم بين المؤسسات والمواطن وذلك من خلال الثقة المتبادلة للطرفين وهو ما انعكس واقعياً من خلال الحد من انتشار فيروس كوفيد- 19 وجعل الإستراتيجيات ناجحة في تدبير جائحة كورونا. وتتمثل هذه الإستراتيجيات في²:

1 وضع خطط اقتصادية واجتماعية عاجلة:

ونعني بها اتخاذ تدابير اقتصادية واجتماعية سريعة مع تنفيذها بطريقة فورية، بحيث تم تخصيص حزمة مالية في بداية الأزمة ، كما تم الكشف عن حزمة من الإجراءات الاقتصادية لمواجهة تداعيات كورونا عن طريق دعم المؤسسات وأرباب العمل المتضررين من سياسة الحجر ب لتسهيل عملية دعم أجور العاملين فيها مع تبسيط القوانين الخاصة بالضرائب وإلغاء التعريفات الجمركية على جميع الواردات التي تقتضيها الظرفية على وجه الخصوص الطبية، مع تسهيل الحصول على القروض لفائدة الشركات الصغرى، أما اجتماعياً فتم دعم المواطنين خصوصاً الفئات الأكثر احتياجاً نتيجة زيادة معدلات الإنفاق، كما تم تعزيز خدمات الرعاية الصحية.

2 تكثيف الاختبارات:

منذ البداية كانت المؤسسات على قدر كبير من اليقظة، بحيث نجحت في سياسة الاختبارات الشاملة، وقد تم توسيع الاختبارات من خلال إنشاء مراكز خاصة في كل منطقة سكنية لإجراء هذه الاختبارات لمجموعات محددة من السكان تفادياً لانتقال عدوى الفيروس، وتتبع الحالات المخالطة بشكل دقيق،

¹ خطة التعامل مع الأزمة، دليل عملي للتعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 ، المرجع السابق، ص 14.

² سارة عبد العزيز سالم، لماذا نجحت نيوزيلندا في مكافحة فيروس كورونا، مرجع سابق.

بالإضافة إلى التنسيق بين الأجهزة المختصة لتتبع الوضعية الوبائية عبر وسائل التواصل من خلال تقديم مجموعة من الخدمات.

3 عمليات التعقب:

من أجل مراقبة الوضعية الوبائية وتعقب الحالات المشتبه فيها والمخالطين، تم الإستعانة بالتكنولوجيا عبر توظيف تطبيقات إلكترونية بهدف تحديد مواقع الحالات المصابة ومخالطيها، مع تحديد مواعيد وأماكن إجراء الاختبارات، وقد كان لعنصر التكنولوجيا دور فاعل وعامل مساعد للسيطرة على انتشار الفيروس.

4 مراقبة الحدود:

تعتبر الرقابة والسيطرة على منافذ وحدود البلاد، من أكثر الإجراءات الصارمة والشديدة الأهمية، التي ساعدت بنسبة كبيرة في منع انتشار فيروس كورونا المستجد على نطاق واسع ، بحيث أنه تم إغلاق الحدود في وجه السياحة قصد حماية المواطن ورفع شعار الصحة قبل السياحة لحماية البلاد من تفشي واسع لفيروس كورونا المستجد¹.

¹ سارة عبد العزيز سالم، لماذا نجحت نيوزيلندا في مكافحة فيروس كورونا، مرجع سابق.

خاتمة الفصل:

في آخر هذا الفصل نصل إلى أن هناك مجموعة من الأدوات الأساسية والإرشادات العامة والإستراتيجيات والقواعد والإتصالات التي من الممكن أن تستخدمها في إدارة الأزمات بشكل عام مثل هذه الأدوات قد تكون وسيلة وطريقة ميسرة يتم من خلالها التعامل مع الأزمات خاصة في ظل فيروس كورونا بشكل عام داخل المنظمات وتحاول المنظمات قدر الإمكان أن توفر القدرات للتصاوم والقدرات لتفويض السلطة ومن خلال الحراك الداخلي والخارجي والتأثير في كافة نواحي الأزمة ومحاولة المواجهة السريعة من خلال توفير الإمكانيات المالية والمادية والبشرية كلما كان عندنا القدرة والتمكين والقوة للموظفين في مواجهة الأزمات يكون عندنا قدرة أكبر على احتوائها والتقليل من مصائب الأزمة التي تسبب المشاكل المختلفة داخل المنظمة.

الإطار التطبيقي

للدراصة



تمهيد:

بعدها تم تغطية الجانب النظري لهذه الدراسة كان لا بد من النزول إلى الميدان لتأكيد أو نفي صحة ما قد جاءت به، وسنحاول في هذا الفصل أن نوضح أهم الإجراءات الميدانية التي تابعتها في الدراسة ومن أجل الحصول على نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى وبالتالي الحصول على نفس النتائج الأولى حيث قمنا بتوزيع 15 إستمارة على موظفي خلية الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس -بكاية- بولاية تبسة مكونة من خمس محاور، قد تم استرجاع كل الإستمارات وبعد ترتيبها وتصنيفها ، قمنا بتفريغها في الجداول كالتالي:

1 التعريف بالمؤسسة:

المؤسسة العمومية الإستشفائية بوقرة بولعراس تبسة (بكايرية) هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان بلدية بكايرية وما جاورها أيضا هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي تم إنشاؤها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 08-61 المؤرخ في 17 صفر 1429 الموافق لـ 24 فبراير 2008 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. تتكون المؤسسة من هيكل للتشخيص والعلاج وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان مجموعة من البلديات تحدد المشكلات المادية للمؤسسة بقرار من الوزير المكلف ورأسها مدير، من مهام المؤسسة نجد: تتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

✚ ضمن تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء

✚ تطبيق البرامج الوطنية للصحة

✚ ضمان حفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

✚ ضمان تحسين مستخدمى مصالح الصحة وتجديد معارفهم

✚ يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس تبسة ميدانا للتكوين الطبي وشبه

الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

بالنسبة لتسمية المؤسسة العمومية الإستشفائية بوقرة بولعراس تبسة نسبة إلى المجاهد بوقرة بولعراس

الذي ولد في 01 جويلية 1925، بدأ العمل في المستشفى في مدينة تبسة سنة 1948 وكان مناضلا

في حزب الشعب الجزائري ثم جبهة التحرير الوطني، التحق بجيش التحرير الوطني سنة 1956، عمل

كمسؤول بمديرية الصحة والسكان بولاية عنابة إلى غاية التقاعد، وافته المنية في الرابع عشر من شهر

ديسمبر سنة ألفين ميلادي 2000/12/14.¹

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس شرق بلدية بكايرية ولاية تبسة والتي تتربع على مساحة

07هكتارات.

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة مؤسسة بوقرة بولعراس بكايرية.

*أسلاك مهنيي المؤسسة العمومية بوقرة بولعراس بكارية:

- سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية.
- سلك الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية.
- سلك الممرضين المتخصصين في الصحة العمومية.
- سلك الممرضين في الصحة العمومية.
- سلك المساعدين في التمريض للصحة العمومية.
- سلك الإطارات.
- سلك المتصرفين.
- سلك المهندسين في الإعلام الآلي.
- سلك العمال المهنيين.
- سلك الموظفين المتعاقدين
- سلك أعوان الخدمة من المستوى الأول (01).
- سلك أعوان الخدمة من المستوى الثاني (02).
- سلك الإدماج.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف إدارة مؤسسة بوقرة بولعراس بكارية.

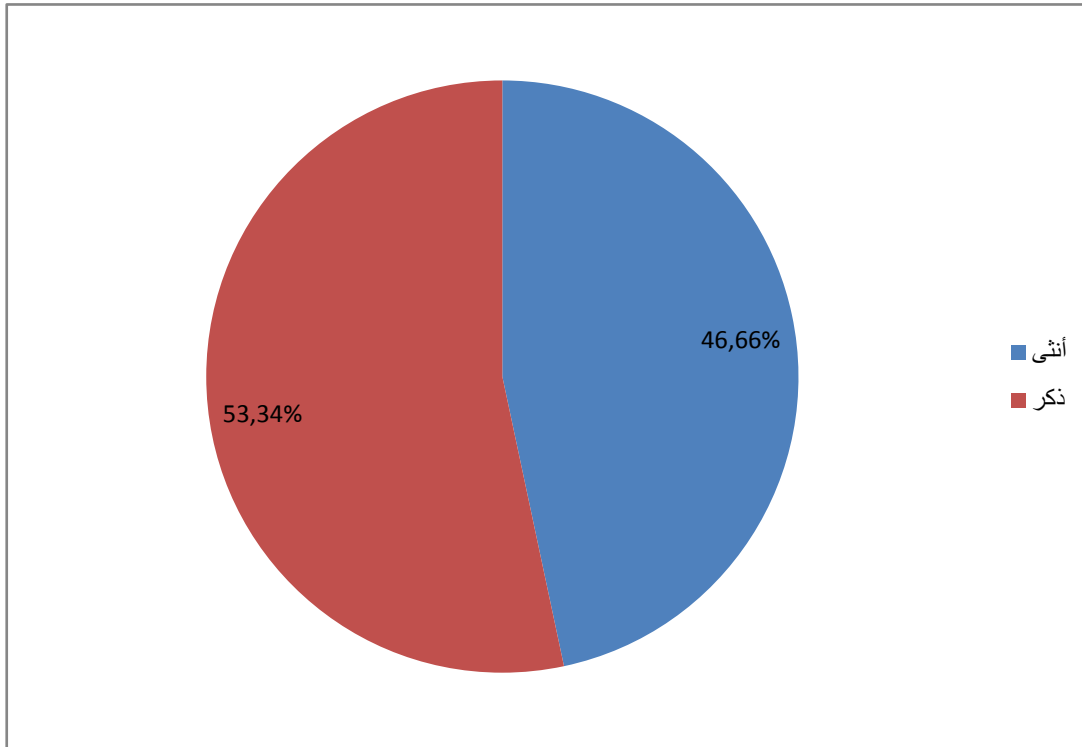
2 تفريغ البيانات وتحليلها

❖ المحور الأول: البيانات العامة

الجدول رقم (01): يوضح متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%46,66	07	أنثى
%53,34	08	ذكر
%100	15	المجموع

الشكل رقم (01): يوضح متغير الجنس



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة الإناث بالمؤسسة الإستشفائية هي %46.66 ونسبة الذكور %53.34 وتعد النسبة متقاربة جدا وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وطبيعة خلية الإتصال التي تستلزم توافر العنصرين معا لتغطية كافة المظاهر التي تعكسها الأزمة فالعنصر النسوي له مهام مثل العنصر

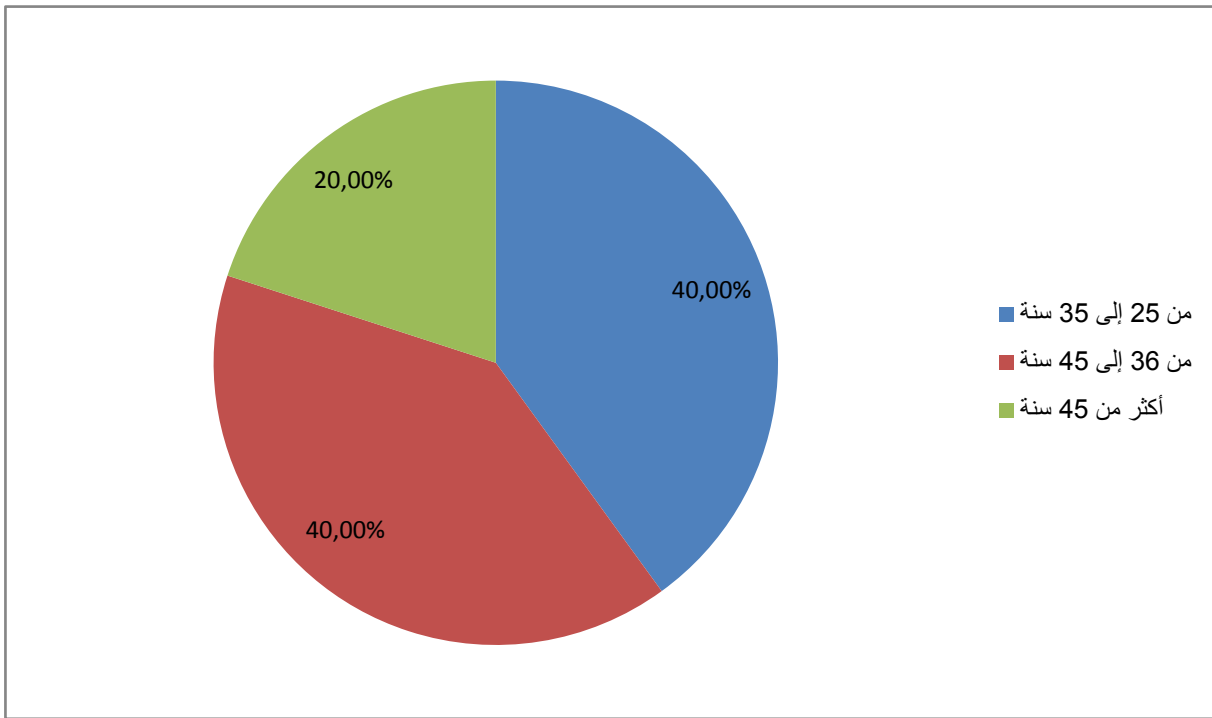
الإطار التطبيقي للدراسة

الرجالي في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ومهارات إتصالية مماثلة تساعد خلية الأزمة في مجابهة فيروس كورونا من خلال إتصال فعال وجيد.

الجدول رقم (02): يوضح متغير السن

النسبة	التكرار	السن
%40	06	من 25 إلى 35 سنة
%40	06	من 36 إلى 45 سنة
%20	03	أكثر من 45 سنة
%100	15	المجموع

الشكل رقم (02): يوضح متغير السن



التحليل:

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن نسبة الذين يتراوح سنهم بين 25 و 35 سنة أعلى نسبة حيث تقدر %40 وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تعتبر فئة شبابية وهي ما تتطلبه هذه الوظيفة خاصة مع خلية الأزمة والتي تتطلب السهر والعمل الدؤوب والمتواصل خاصة مع فيروس كورونا ومستجداته أما نسبة الذين أعمارهم من 36 إلى 45 سنة كانت %40 وهي متساوية مع الفئة الشبابية كونهم يملكون خبرة ويساعدون في التنظيم والتسيير وهي تمثل المرتبة الثانية وتخص العمال ذوي الخبرة ويتمثلون في رؤساء

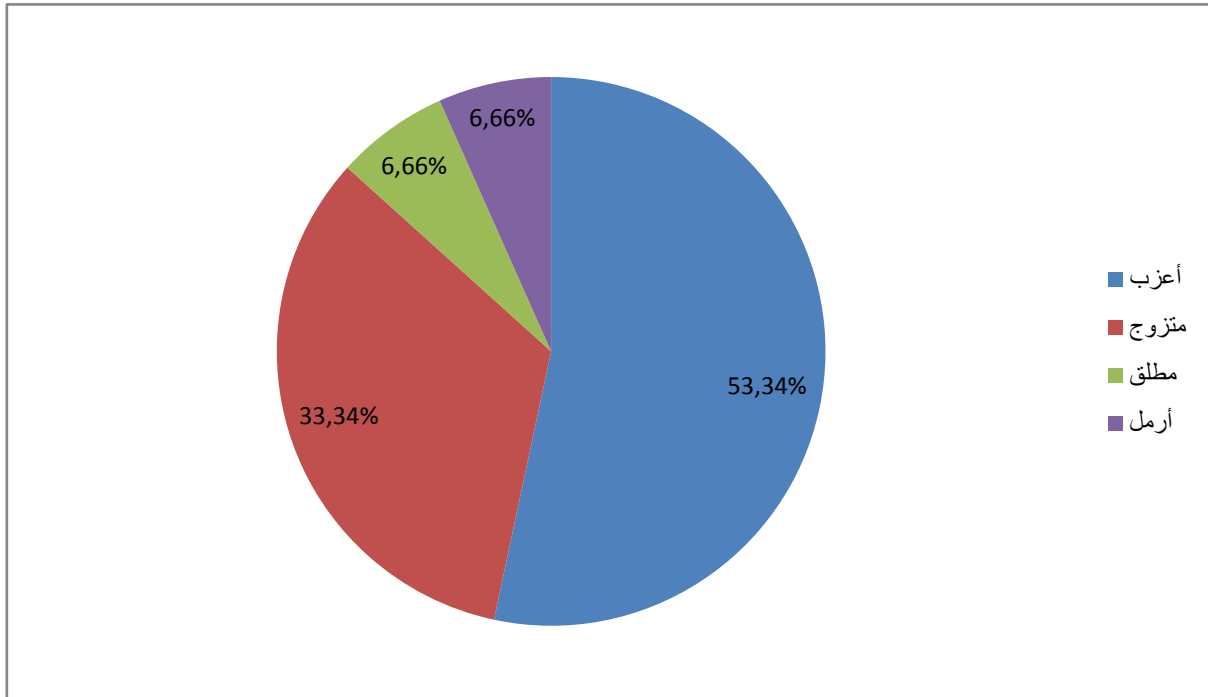
الإطار التطبيقي للدراسة

المصالح، أما الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة فهي 20% فهي تعتبر قليلة وتمثل الأشخاص ذوي خبرة كبيرة حيث لاحظنا وجود ثلاث مبحوثين فقط من العينة بهذا السن وهم على وشك التقاعد.

الجدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	08	53,34%
متزوج	05	33,34%
مطلق	01	6,66%
أرمل	01	6,66%
المجموع	15	100%

الشكل رقم (03): يوضح الحالة العائلية



التحليل:

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن نسبة المبحوثين العزاب كانت 53.34 % وهي أعلى نسبة كون خلية الأزمة تحتاج أشخاص متفرغين تماما للوقوف بسير الخلية وتنظيمها، أما نسبة المبحوثين المتزوجين فهي 33,34%، وهذا يدل على روح المسؤولية التي يتمتع بها المبحوثون كما نجدهم أكثر ارتباطا بالتزاماتهم العائلية والعمل أيضا مما يؤثر في درجة إتقان الأداء، في حين أن نسبة المطلقون 6.66%

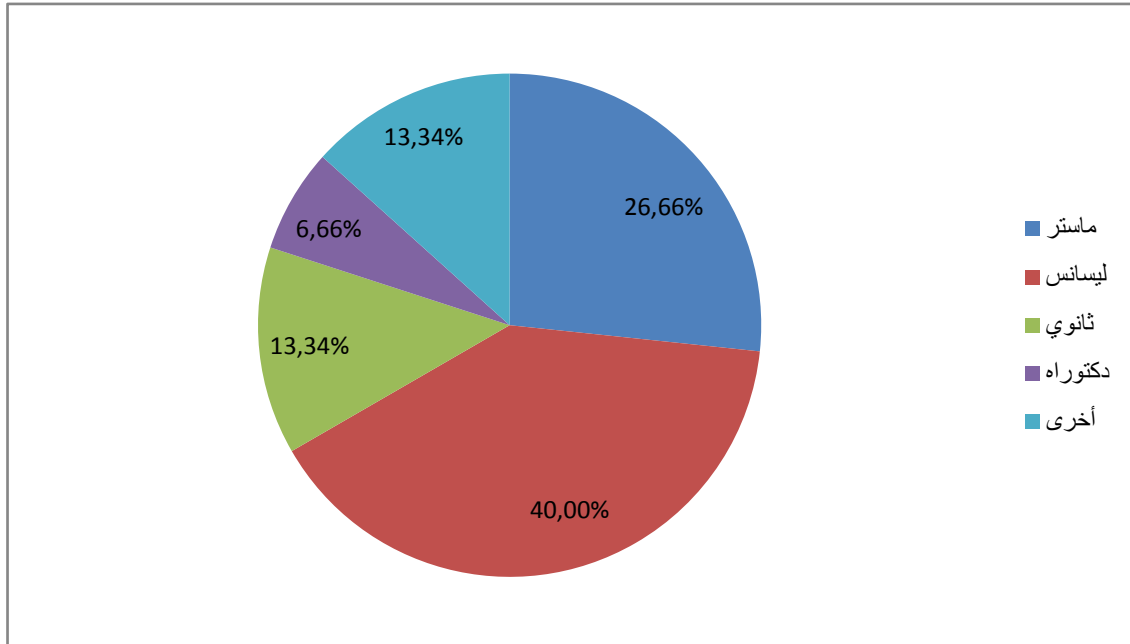
الإطار التطبيقي للدراسة

وهذه نسبة ضئيلة مقارنة مع سابقتها أما نسبة المبحوثين الأرامل كانت متساوية مع نسبة المطلقين أي 6.66%.

الجدول رقم (04): يوضح المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
6,66%	01	دكتوراه
26,66%	04	ماستر
40%	06	ليسانس
13,34%	02	ثانوي
13,34%	02	أخرى
100%	15	المجموع

الشكل رقم (04): يوضح المؤهل العلمي



التحليل:

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن نسبة المبحوثين الأكبر هم الذين لديهم شهادة ليسانس بنسبة 40% وهذا راجع لأن أغلب المناصب الإدارية في المؤسسة تتطلب أثناء إجراء المسابقة شهادة الليسانس كما تطلب ذوي الشهادات العليا مما يعمل على سيرورة الإدارة أما نسبة المبحوثين المتحصلين على مستوى ماستر فهي 26,66% في المرتبة الثانية تليها نسبة المؤهل الثانوي والتي تتساوى مع نسبة التقنيين

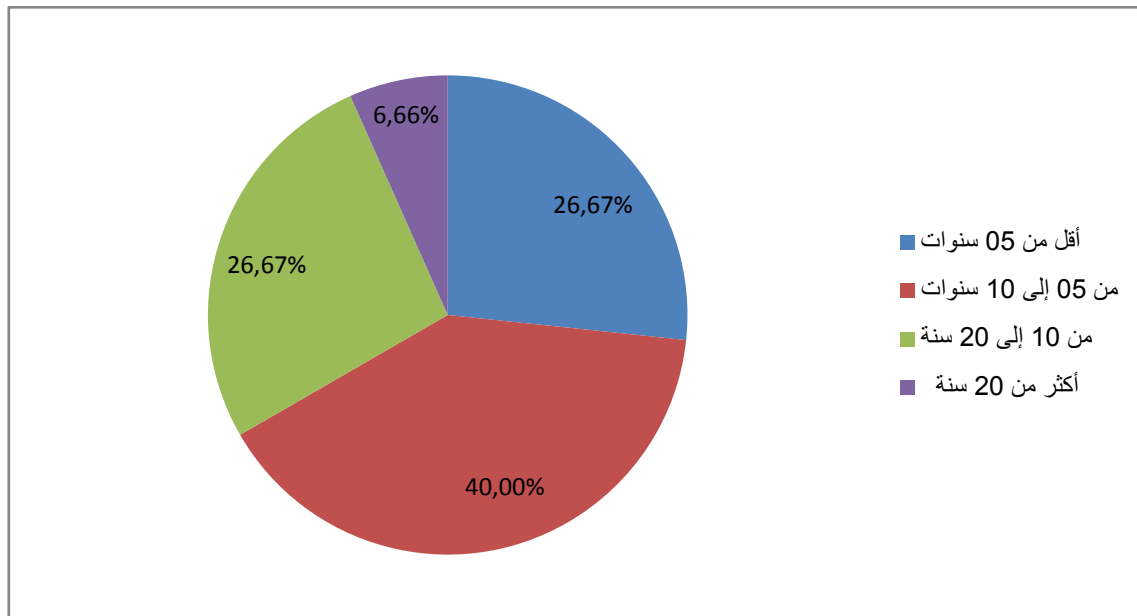
الإطار التطبيقي للدراسة

الساميين بنسبة 13.34%، في حين أن نسبة المتحصلين على مستوى دكتوراه هي 6.66% وهي ضئيلة مقارنة بسابقاتها وهذا راجع لأن ذوي الشهادات العليا يمثلون قمة الهرم الإداري.

الجدول رقم (05): يوضح الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
26,67%	04	أقل من 05 سنوات
40%	06	من 05 إلى 10 سنوات
26,67%	04	من 10 إلى 20 سنة
6,66%	01	أكثر من 20 سنة
100%	15	المجموع

الشكل رقم (05): يوضح الخبرة المهنية



التحليل:

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 26.67% وجاءت متساوية مع نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنة بعدد أربع مبحوثين لكل سؤال ، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات هي 40% وهذا راجع لأن أغلب المبحوثين صغار السن بعد ، ووتيرة التوظيف السريعة والمعتبرة في قطاع الصحة في السنوات

الإطار التطبيقي للدراسة

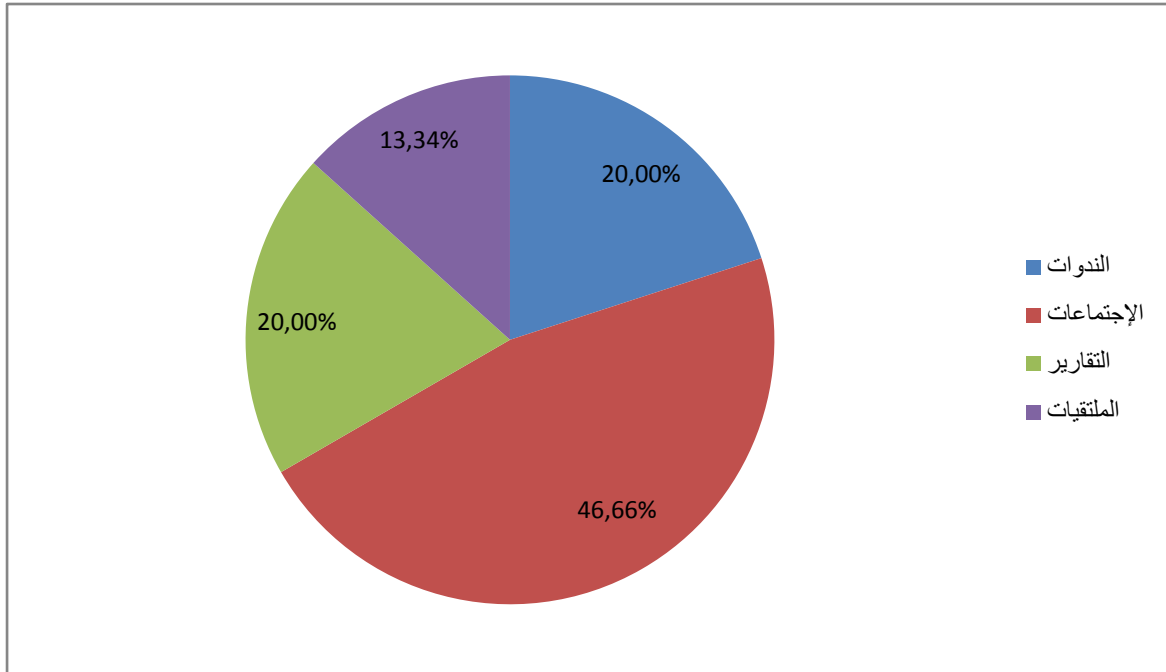
الأخيرة، وهم العمال الذين يمكنهم مواجهة ساعات العمل الطويلة والإجهاد الجسدي اليومي خاصة مع خلية إتصال الأزمة ، في حيث جاءت نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أكبر من 20 سنة هي 6.66% وهي أقل نسبة وتمثل المبحوثين رؤساء المصالح ذوي الخبرة الطويلة.

❖ **المحور الثاني: التخطيط لإدارة أزمة فيروس كورونا ومواجهتها في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية**

السؤال رقم (06): ماهي الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا ؟
الجدول رقم (06): يوضح الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا.

النسبة	التكرار	الإجابة
46,66%	07	الاجتماعات
20%	03	الندوات
20%	03	التقارير
13,34%	02	الملتقيات
100%	15	المجموع

الشكل رقم (06): الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا.



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة المبحوثين الذين اختاروا الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا والمتمثلة في الإجتماعات هي أعلى نسبة 46.66% من المبحوثين أي أنه إجراء مناسب جدا في مثل هذه الأزمات ، أما نسبة 20% المبحوثين الذين اختاروا الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا والمتمثلة في الندوات و 20% تساويها كانت للمبحوثين الذين اختاروا التقارير كإجراء إداري إتصالي اتخذته المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا، في حين أن النسبة الضئيلة هنا متمثلة في الملتقيات بـ 13,34% ويرجع ذلك إلى عدم وجود تجمعات تسمح بذلك لأن عدد الحاضرين في الملتقيات يكون كبير.

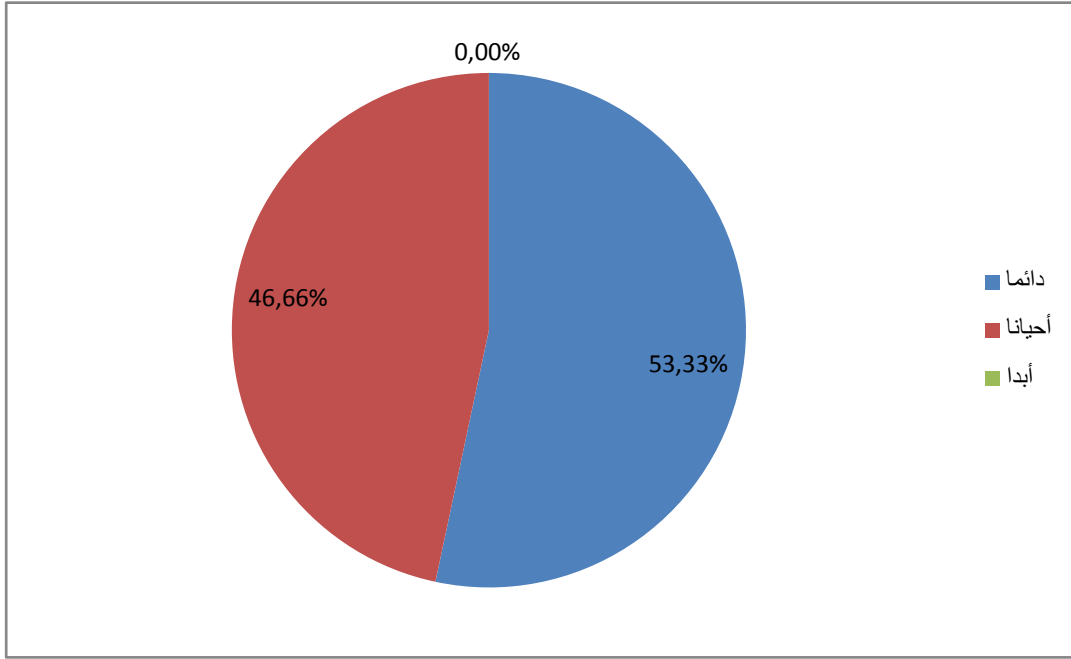
السؤال رقم (07): هل تم تحديد خطة مناسبة على مستوى مؤسستكم للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا ؟

الجدول رقم (07): يوضح إن تم تحديد خطة مناسبة على مستوى مؤسستكم للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا

النسبة	التكرار	الإجابة
53.34%	08	دائما
46,66%	07	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	15	المجموع

الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (07): يوضح إن تم تحديد خطة مناسبة على مستوى مؤسستكم للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا



التحليل:

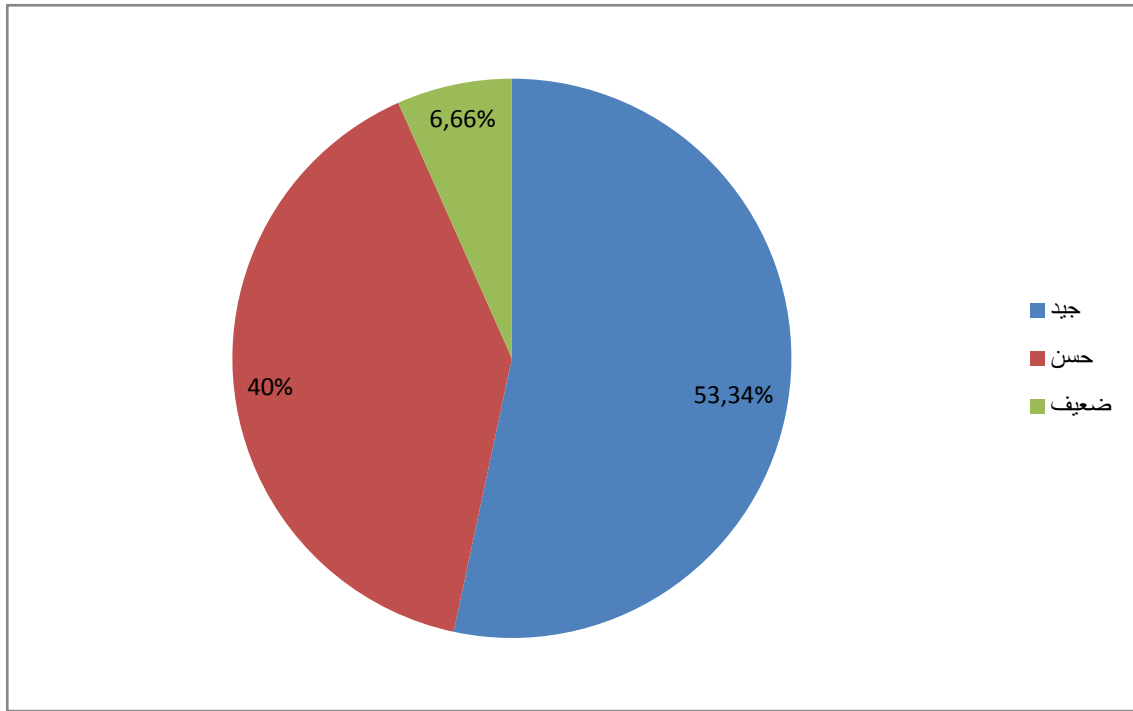
نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن نسبة المبحوثين الذين اختاروا تحديد خطة مناسبة دائما على مستوى المؤسسة للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا هي 53.34% كأعلى نسبة وهذا دليل على استعدادات المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس الدائمة لمثل هذه الأزمات ، أما نسبة 46,66% من المبحوثين الذين اختاروا تحديد خطة مناسبة أحيانا على مستوى المؤسسة للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا وهي نسبة متقاربة مع الأولى تعبر عن تقارب آراء الموظفين في الإجابات ، في حين أن النسبة المعدومة هنا متمثلة في المبحوثين الذين لم يختاروا الإجابة أبدا فكانت النسبة 00% ويرجع ذلك إلى وجود خطط دائمة ومناسبة.

الإطار التطبيقي للدراسة

السؤال رقم (08): هل تسمح لكم المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا ؟
الجدول رقم (08): يوضح مدى السماح للموظفين من قبل المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا

النسبة	التكرار	الإجابة
%46,66	07	دائما
%40	06	أحيانا
%13,34	02	نادرا
%100	15	المجموع

الشكل رقم (08): يوضح مدى السماح للموظفين من قبل المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة المبحوثين الذين اختاروا بأنه يسمح للموظفين من قبل المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا دائما هي %46.66 كأعلى نسبة وهذا دليل على كفاءة المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس في مثل هذه الأزمات ، أما نسبة %40 من المبحوثين الذين اختاروا بأنه يسمح للموظفين أحيانا من قبل المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة

الإطار التطبيقي للدراسة

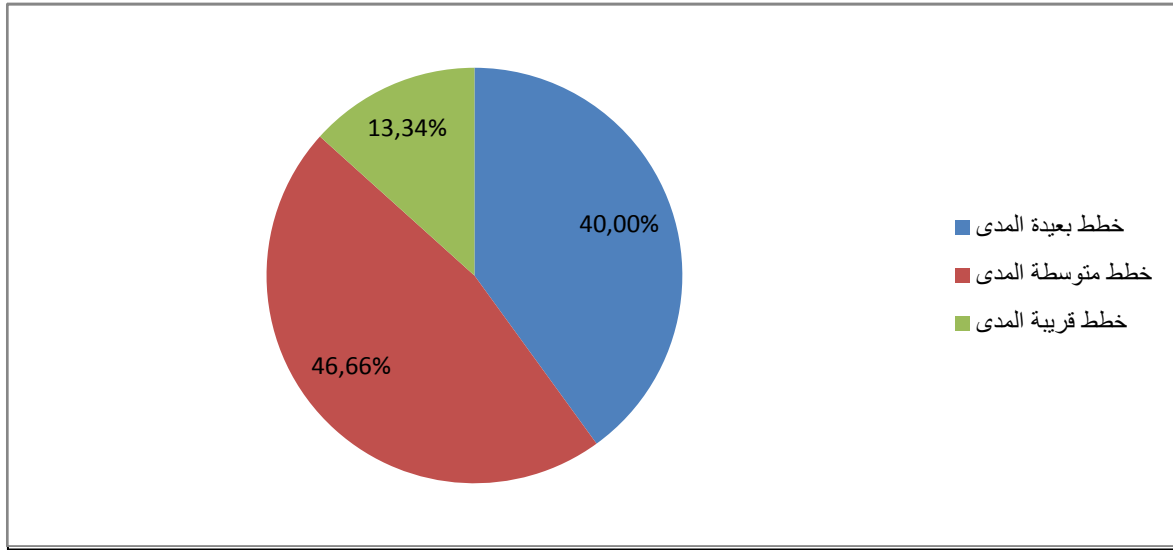
كورونا وهي نسبة متقاربة مع الأولى تعبر عن تقارب آراء الموظفين في الإجابات ، في حين أن النسبة الضئيلة هي نسبة المبحوثين الذين اختاروا الإجابة بنادرا بعدد مبحوثين فكانت النسبة 13.34% ويرجع ذلك إلى مشاركة الإدارة للموظفين في خطط تساعد على تخطي الأزمة والحد منها.

السؤال رقم (09): ماهو نوع الخطط التي قام بها فريق إتصال الأزمة على مستوى مؤسستكم؟

الجدول رقم (09): نوع الخطط التي قام بها فريق إتصال الأزمة على مستوى المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	06	خطط بعيدة المدى
46,66%	07	خطط متوسطة المدى
13,34%	02	خطط قريبة المدى
100%	15	المجموع

الشكل رقم (09): نوع الخطط التي قام بها فريق إتصال الأزمة على مستوى المؤسسة



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن نسبة المبحوثين الذين اختاروا الخطط متوسطة المدى في إدارة أزمة كورونا هي 46.66% كأعلى نسبة وهذا دليل على نجاعة وفعالية المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس في مثل هذه الأزمات ، أما نسبة 40% من المبحوثين الذين اختاروا الخطط بعيدة المدى لإدارة أزمة كورونا وهي نسبة متقاربة مع الأولى تعبر عن تقارب وتجانس آراء الموظفين في الإجابات وكذا التوافق في العمل والمهام في الخلية وعلى مستوى المصالح ، في حين أن النسبة الضئيلة هي نسبة

الإطار التطبيقي للدراسة

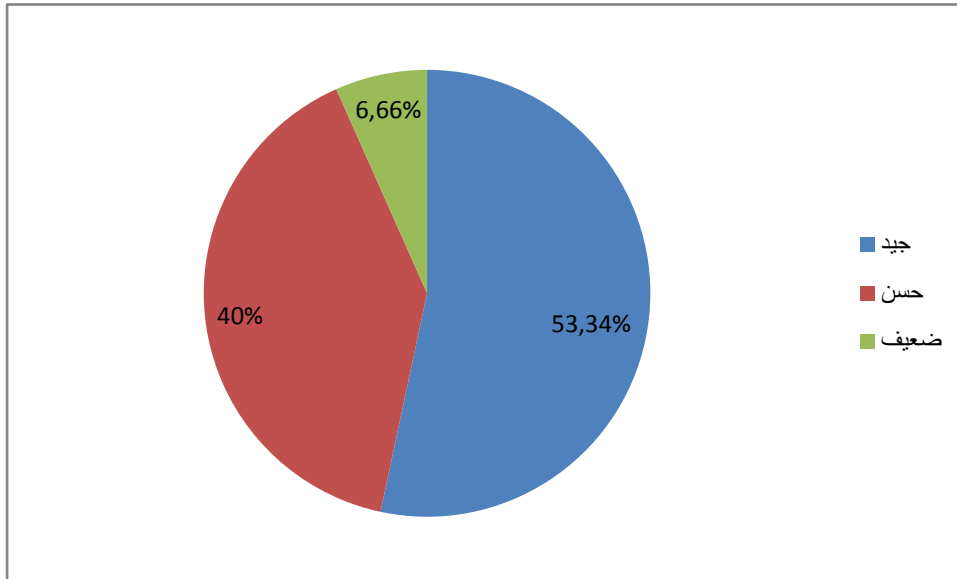
المبحوثين الذين اختاروا الإجابة بخط قريب المدى بعدد مبحوثين فقط فكانت النسبة 13.34% ويرجع ذلك إلى أن الخطط التي وضعت من قبل فريق إتصال الأزمة على مستوى المؤسسة كان بين البعيدة والمتوسطة للتمكن من الأزمة والتحكم في مخلفاتها.

السؤال رقم (10): ما رأيك في التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الإستشفائية؟

الجدول رقم (10): مدى وضع التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الإستشفائية.

النسبة	التكرار	الإجابة
53.34%	08	جيد
40%	06	حسن
6.66%	01	ضعيف
100%	15	المجموع

الشكل رقم (10): مدى وضع التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الإستشفائية



التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا عن السؤال مدى وضع التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بالإجابة جيد هي 53.34% كأعلى

الإطار التطبيقي للدراسة

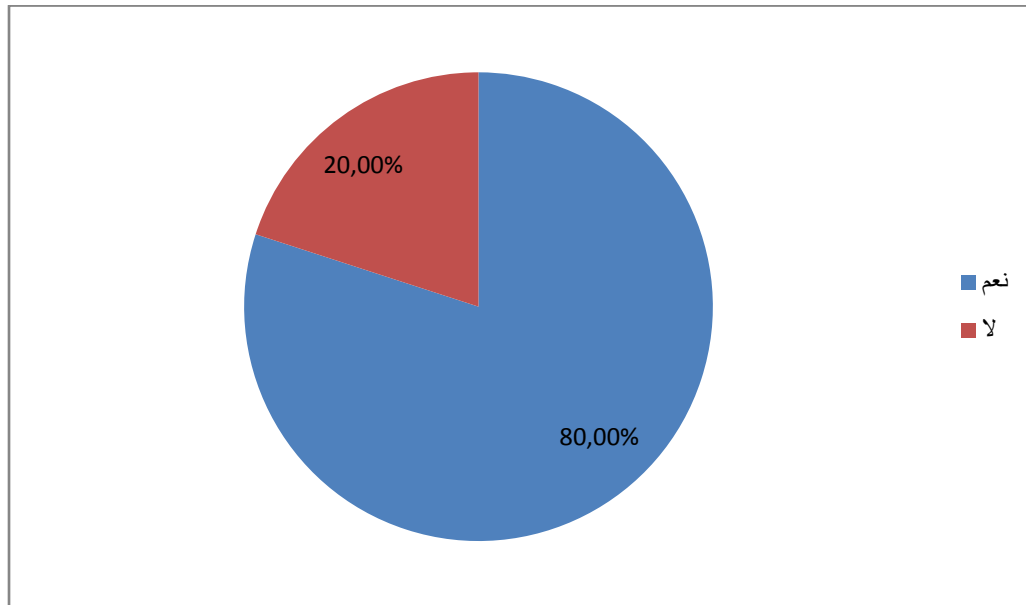
نسبة وهذا دليل على جودة الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس أثناء أزمة كورونا ، أما نسبة 40% من المبحوثين الذين أجابوا عن السؤال مدى وضع التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بالإجابة حسن وهذا يدل على تقارب الإجابات بين الجيد والحسن من خلال وضعية الموظفين وواجباتهم ومهامهم، في حين أن النسبة الضئيلة هي نسبة المبحوثين الذين اختاروا الإجابة ضعيف فكانت النسبة 6.66% وتعد نسبة شاذة عن النسب الأخرى لأنها جاءت من مبحوث واحد فقط.

السؤال رقم (11): هل كانت عندكم خطط مستقبلية تنتبأ بحدوث الأزمة ؟

الجدول رقم (11): يوضح إن وجدت خطط مستقبلية تنتبأ بحدوث الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	12	نعم
20%	03	لا
100%	15	المجموع

الشكل رقم (11): يوضح إن وجدت خطط مستقبلية تنتبأ بحدوث الأزمة.



التحليل:

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم 11 أعلاه، نلاحظ أنه لا يمكن الإستغناء عن الخطط المستقبلية التي تنتبأ بحدوث أي أزمة خاصة أزمة كورونا والتي تساهم في الإستعداد التام واللازم لمنع

الإطار التطبيقي للدراسة

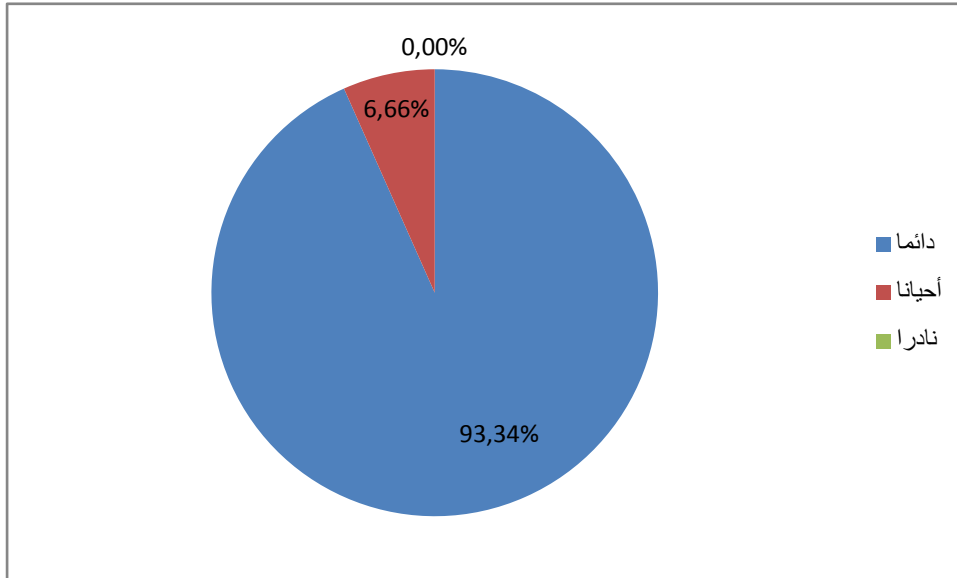
الأزمة أو التخفيف من تبعاتها وتعتبر النسبة متفاوتة فالمبحوثين الذين أجابوا بنعم يفوق الإجابة بلا بكثير فالأول كانت نسبته 80% بعدد 12 مبحثاً بينما الثاني كانت نسبته 20% بعدد ثلاث مبحثين وهي النسبة التي لم تشارك في الخطط المستقبلية.

❖ المحور الثالث: أهمية إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس ك ورونا في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

السؤال رقم (12): هل تعتقد أن إتصال الأزمة يساهم في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في مؤسستكم ؟
الجدول رقم (12): يبين مساهمة إتصال الأزمة في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة
93.34%	14	دائماً
6.66%	01	أحياناً
00%	00	نادراً
100%	15	المجموع

الشكل رقم (12): يبين مساهمة إتصال الأزمة في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في المؤسسة.



التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم 12 والبيانات المبينة أعلاه أن مساهمة إتصال الأزمات في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في المؤسسة بصفة دائمة كانت نسبته عالية لأن جميع المبحوثين اتفقوا على الإجابة

الإطار التطبيقي للدراسة

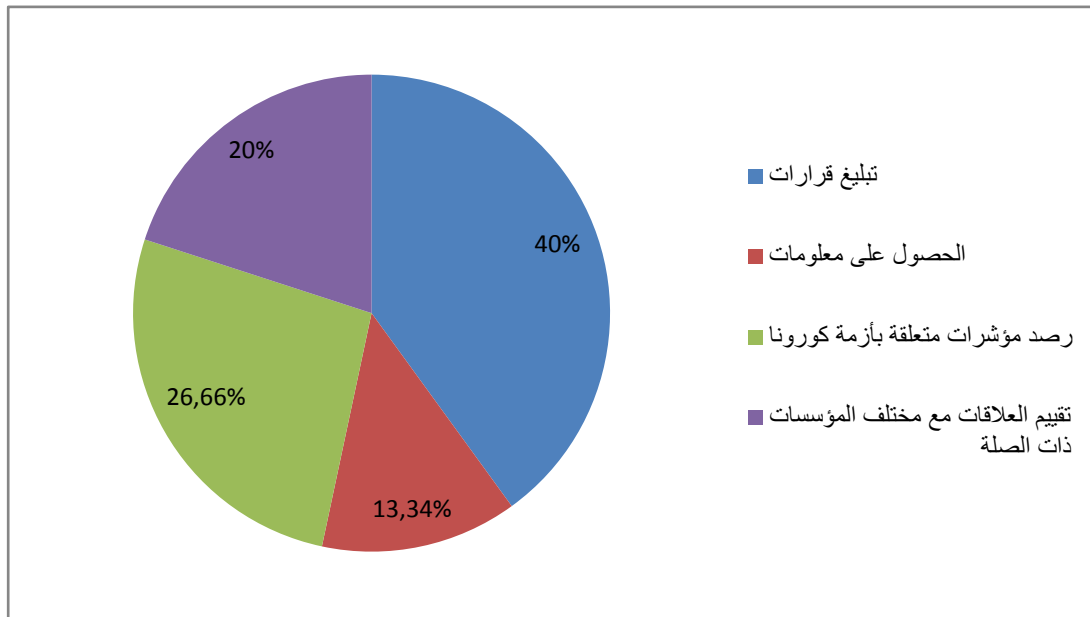
بدائماً وهذا يرجع إلى المساهمة الفعلية في تحقيق فعالية إتصالية خلال الأزمة بينما كانت النسبة الأقل هي 6.66% عن الإجابة أحيانا وبطبيعة الحال لا يمكن أبدا تجاهل أهمية الإتصال في تسهيل إنجاز مهمات مشابهة ومخطط لها، في حين أن الإجابة بنادرا جاءت بنسبة معدومة 00%، وبالتالي منح متنفس للعناصر الإتصالية الكاملة واستغلال فرصة المساهمة في إنجاز مهام فعالة.

السؤال رقم (13): من خلالكم فيم تكمن أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى؟

الجدول رقم (13): يوضح أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى.

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	06	تبليغ قرارات
13,34%	02	الحصول على معلومات
26.66%	04	رصد مؤشرات متعلقة بأزمة كورونا
20%	03	تقييم العلاقات مع مختلف المؤسسات ذات الصلة
100%	15	المجموع

الشكل رقم (13): يوضح أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 13 والذي يبين لنا أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى سواء على صعيد اتخاذ القرارات ونسبته 40% بعدد ستة مبحوثين كأعلى نسبة ويرجع ذلك

الإطار التطبيقي للدراسة

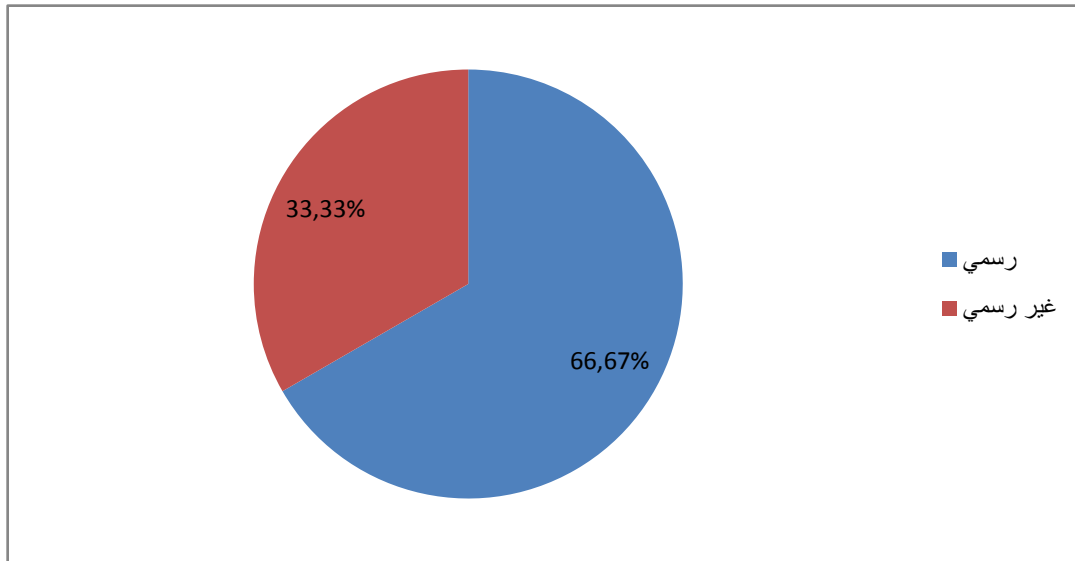
إلى الأهمية القصوى في اتخاذ قرارات سليمة تساعد في تنظيم وتسيير الأزمة، بينما كانت الإجابة بالحصول على المعلومات هي 13,34% بعدد مبحوثين ويساعد الحصول على المعلومات في عملية التنظيم أيضا والقيام بالمهام على أكمل وجه، في حين أن نسبة رصد مؤشرات متعلقة بأزمة كورونا هي 26.66% بعدد أربعة مبحوثين، كما أن نسبة تقييم العلاقات مع مختلف المؤسسات ذات الصلة هي 20%، ومن خلال كل ما ذكر نستنتج أن أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالمستشفى يكمن في الحفاظ على الانضباط وروح التعاون عمى مواجهة المشاكل التي تمر بها المؤسسة، أو على الصعيد الخارجي حيث يساهم الاتصال في الحفاظ على صورة واستمرار المؤسسة.

السؤال رقم (14): يعتبر اتصال الأزمة من أهم أنواع الإتصال الذي يطبق أثناء حدوث الأزمة، حسب نظركم ما هو الاتصال المناسب لإدارة الأزمة؟

الجدول رقم (14): يوضح نوع الاتصال المناسب لإدارة الأزمة.

النسبة	التكرار	الإجابة
66.67%	10	رسمي
33.33%	05	غير رسمي
100%	15	المجموع

الشكل رقم (14): يوضح نوع الاتصال المناسب لإدارة الأزمة.



التحليل:

من خلال الجدول رقم 14 والبيانات المقدمة فيه يعتبر اتصال الأزمة من أهم أنواع الإتصال الذي يطبق أثناء حدوث الأزمة، و حسب نظر موظفي المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس فإن الاتصال المناسب لإدارة الأزمة كان بين الرسمي بنسبة 66.67% وبين الغير رسمي بنسبة 33.33% وهذا راجع إلى تنوع الإتصال داخل المؤسسة فالإتصال عملية مهمة في المؤسسة، يسهل عملية تبادل المعلومات، وكذا المساهمة في تقدم المؤسسة وتطورها من حيث الخدمات.

1- السؤال رقم (15): ماهي المهارات الإتصالية التي يكتسبها فريق خلية الأزمة على مستوى

مؤسستكم وتساعد في إيجاد حلول الأزمة كورونا؟

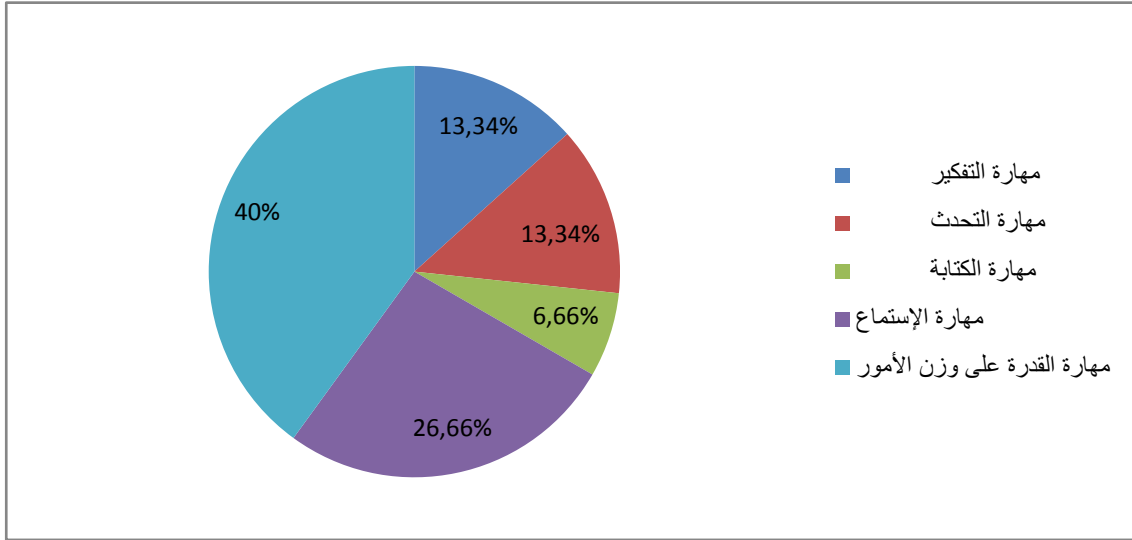
الجدول رقم (15): المهارات الإتصالية التي يكتسبها فريق خلية الأزمة على مستوى مؤسستكم وتساعد

في إيجاد حلول الأزمة كورونا

النسبة	التكرار	الإجابة
13,34%	02	مهارة التفكير
13,34%	02	مهارة التحدث
6.66%	01	مهارة الكتابة
26.66%	04	مهارة الإستماع
40%	06	مهارة القدرة على وزن الأمور
100%	15	المجموع

الإطار التطبيقي للدراسة

الشكل رقم (15): المهارات الإتصالية التي يكتسبها فريق خلية الأزمة على مستوى مؤسستكم وتساعد في إيجاد حلول الأزمة كورونا



التحليل:

تبين من خلال الجدول رقم 15 أن نسب الرد على الإستمارة كانت متقاربة نوعا ما لأن كل موظفي المؤسسة يستعملون ويملكون نفس المهارات وذلك للمجابهة الفعلية لفيروس كورونا وتتفاوت المهارات من موظف لآخر كل حسب نوع عمله ورتبته، فجاءت الإجابة بمهارة القدرة على وزن الأمور في المرتبة الأولى بنسبة 40% بعدد ستة مبحوثين، أما المرتبة الثانية فهي لمهارة الإستماع بنسبة 26.66% ، في حين أن مهارتي التفكير والتحدث تساوت في النسبة فكان نسبة كل مهارة 13,34% بعدد مبحوثين لكل إجابة وجاءت المرتبة الخيرة لمهارة والكتابة فقدرت بـ 6.66% بعدد مبحوث واحد فقط.

❖ المحور الرابع: الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة بالمؤسسة

الإستشفائية بوقرة بولعراس

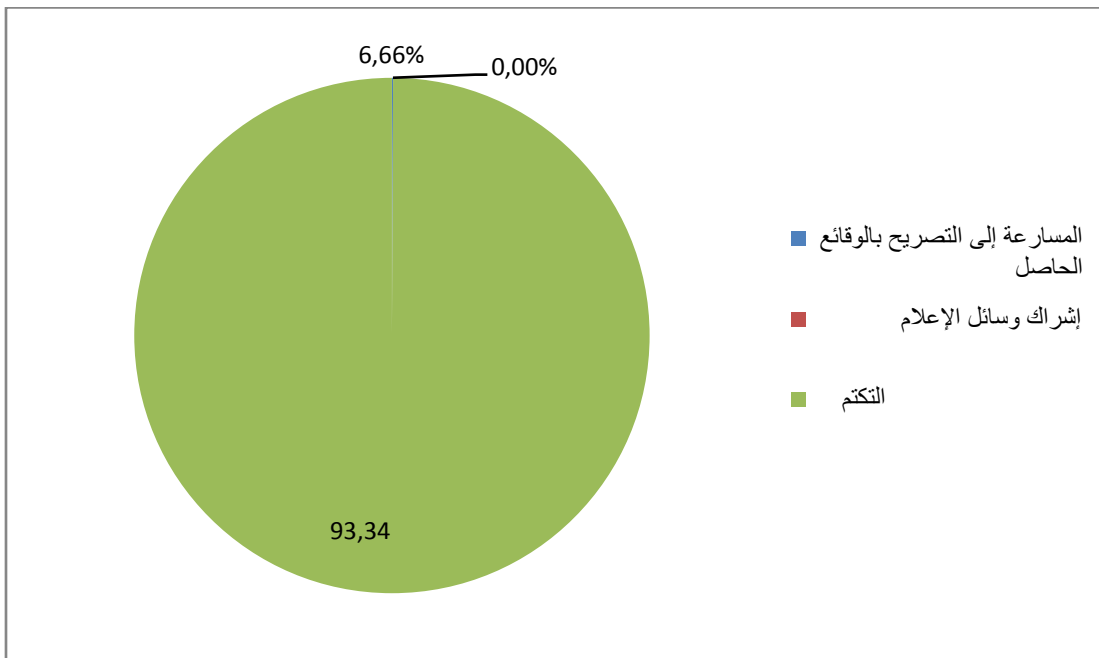
السؤال رقم (16): ما هو التصرف الذي تتبنونه أثناء وقوع الأزمة في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (16): يوضح التصرف الذي يتبناه موظفي خلية الأزمة أثناء وقوع الأزمة في مؤسستكم

النسبة	التكرار	الإجابة
%6.66	01	المسارعة إلى التصريح بالوقائع الحاصل
%00	00	إشراك وسائل الإعلام
%93.34	14	التكتم
%100	15	المجموع

الشكل رقم (16): يوضح التصرف الذي يتبناه موظفي خلية الأزمة أثناء وقوع الأزمة في مؤسستكم

مؤسستكم



الإطار التطبيقي للدراسة

التحليل:

من خلال الجدول رقم 16 والبيانات المقدمة فيه يتمثل التصرف الذي يتبناه موظفي خلية الأزمة أثناء وقوع الأزمة، وحسب نظر موظفي المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس والذي أثنى عليه جميع الموظفين من خلا إجاباتهم هو التكتم بنسبة 93.34% بينما كانت نسبة ضئيلة جدا مع الإجابة بالمسارعة إلى التصريح بالوقائع الحاصل بنسبة 6.66% والنسبة المعدومة في هذا السؤال 00% والتي لم يخترها أحد من المبحوثين هي إشراك وسائل الإعلام في أي معلومة طرأت حول الأزمة ومن خلال ما ذكر نستنتج أن الخلية تتبنى مبدأ التكتم للحفاظ على سرية معلوماتها.

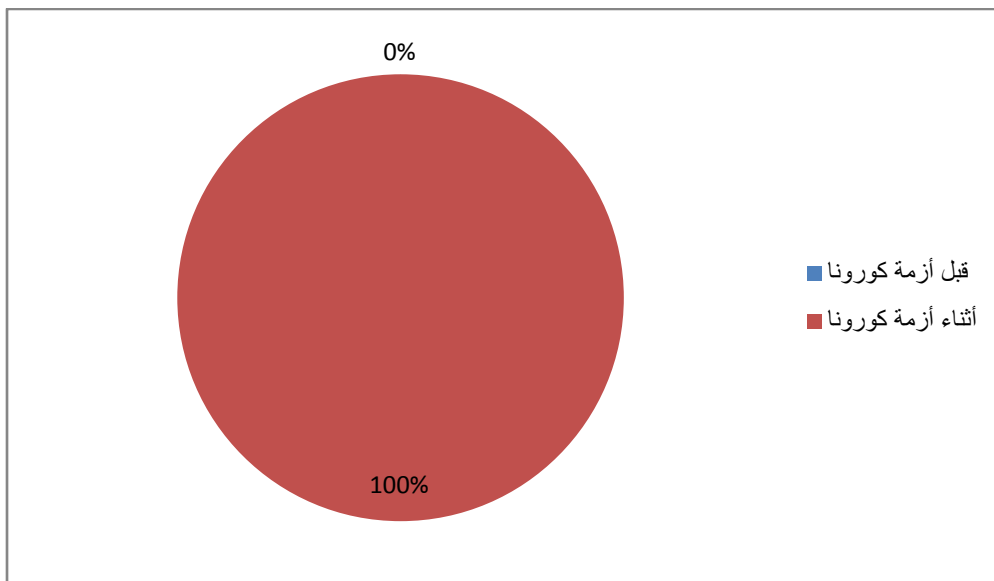
السؤال رقم (17): متى تم تشكيل خلية إتصال للأزمة على مستوى مؤسستكم ؟

الجدول رقم (17): يوضح بداية عمل خلية إتصال للأزمة على مستوى مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية

الإجابة	التكرار	النسبة
قبل أزمة كورونا	00	00%
أثناء أزمة كورونا	15	100%
المجموع	15	100%

الشكل رقم (17): يوضح بداية عمل خلية إتصال للأزمة على مستوى مؤسسة بوقرة بولعراس

الإستشفائية



الإطار التطبيقي للدراسة

التحليل:

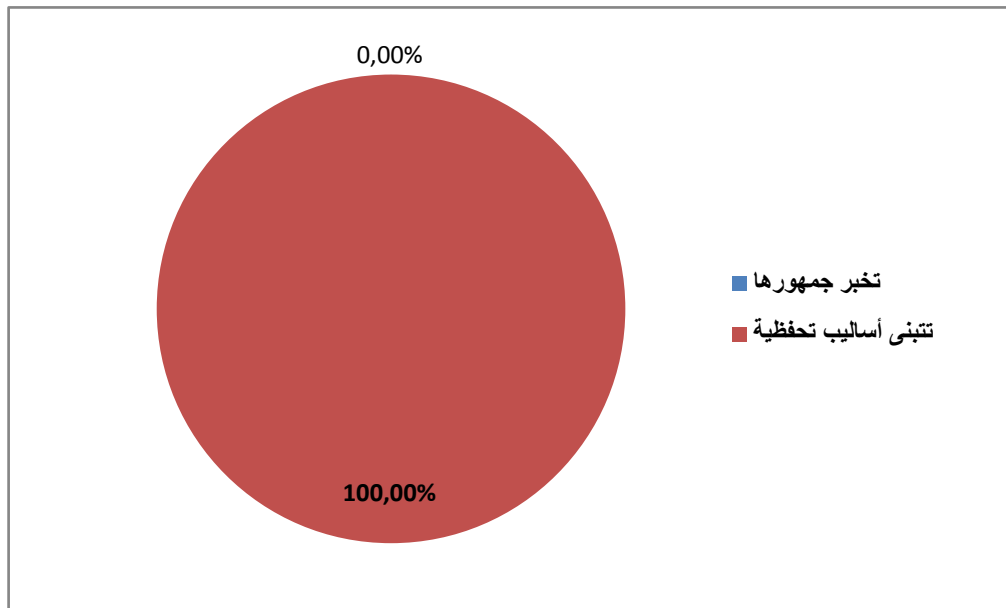
من خلال الجدول 17 أعلاه الذي يوضح بداية عمل خلية إتصال للأزمة على مستوى مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية الذي كان أثناء حدوث أزمة كورونا وهو ما اتفق عليه كل المبحوثين بنسبة 100% وانعدمت نسبة الإجابة بقبل أزمة كورونا وهذا راجع إلى فترة إنشاء خلية الأزمة التي جاءت مع الأزمة مباشرة حيث تمثلت الفكرة في إنشاء خلية إتصال خاصة بأزمة كورونا لمجابهتنا والتصدي لها بمختلف ما تملك المؤسسة من وسائل وإمكانيات.

السؤال رقم (18): هل تقوم المؤسسة بإخبار جمهورها سواء الداخلي بتطورات الأزمة أم تتبنى أساليب تحفظية؟

الجدول رقم (18): يبين إن كانت المؤسسة تقوم بإخبار جمهورها سواء الداخلي بتطورات الأزمة أم تتبنى أساليب تحفظية

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	00	تخبر جمهورها
100%	15	تتبنى أساليب تحفظية
100%	15	المجموع

الشكل رقم (18): يبين إن كانت المؤسسة تقوم بإخبار جمهورها سواء الداخلي بتطورات الأزمة أم تتبنى أساليب تحفظية



الإطار التطبيقي للدراسة

التحليل:

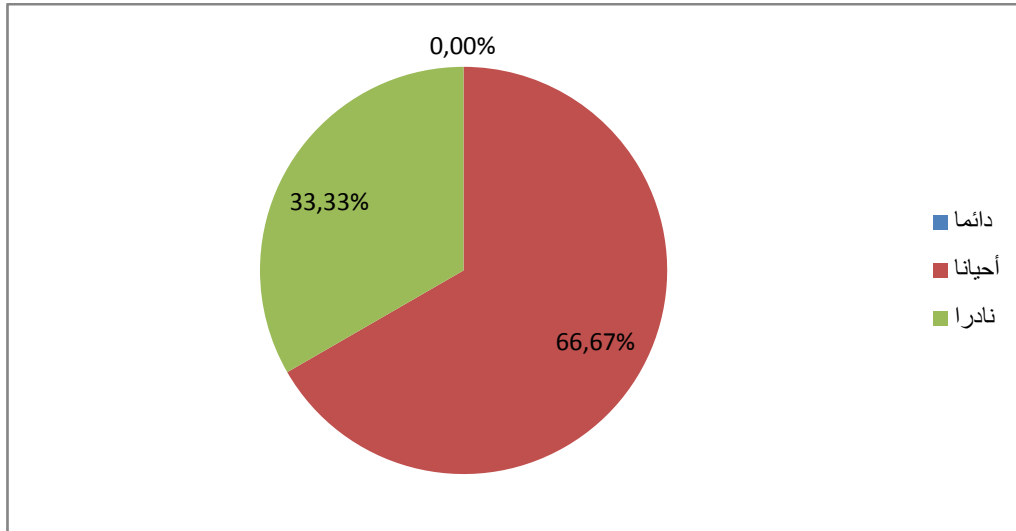
من خلال الجدول رقم 18 والبيانات المقدمة أي أن المؤسسة تقوم بإخبار جمهورها سواء الداخلي بتطورات الأزمة أم تتبنى أساليب تحفظية وهذا تبين من خلال النسبة التي كانت كلية 100% من اختاروا أن المؤسسة تتبنى أساليب تحفظية وذلك للتقليل من الخوف والرغبة لدى الجمهور الخارجي فتلجأ إلى السرية التامة لجعل الحياة الخارجية عادية والتقليل من التوتر الذي يعمها خاصة مع فيروس كورونا ومخاطره المتعددة في حين أن النسبة معدومة في الإجابة "تخبر جمهورها" 00% ومن خلال ما ذكر نستنتج أن الخلية تتبنى مبدأ التحفظ للحفاظ على استقرار النظام الداخلي والخارجي.

السؤال رقم (19): هل توفر مؤسستكم دورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في مجابهة أزمة كورونا؟

الجدول رقم (19): يبرز نسب إجراء المؤسسة لدورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في مجابهة أزمة كورونا

النسبة	التكرار	الإجابة
00%	00	دائما
66.67%	10	أحيانا
33.33%	05	نادرا
100%	15	المجموع

الشكل رقم (19): يبرز نسب إجراء المؤسسة لدورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في مجابهة أزمة كورونا



التحليل:

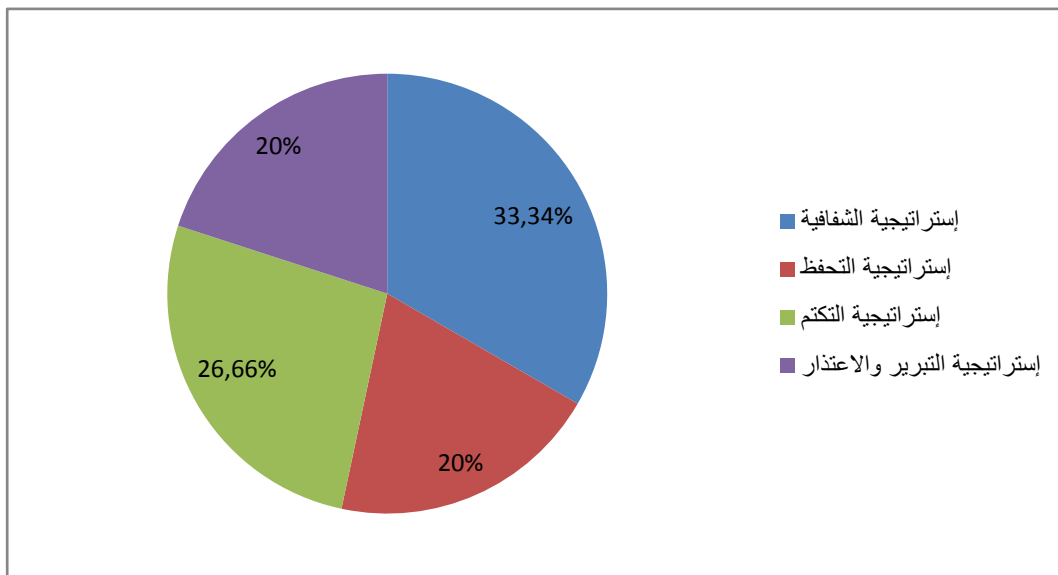
من خلال الجدول رقم 19 والبيانات المقدمة يتبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس تقوم أحيانا بدورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في مجابهة أزمة كورونا وذلك بنسبة 66.67% وبعدد عشرة محوثين والذين يؤكدون على قيامهم بدورات تدريبية أحيانا بصدد التعلم وزيادة الخبرة وزيادة التحكم الجيد في هذه الظاهرة المستفحلة بينما كانت نسبة الإجابة بنادرا هي 33.33% وهم الأشخاص الذين نادرا ما يقومون بدورات تدريبية تساعدهم في كسب خبرات جديدة والنسبة المعدومة هنا هي الإجابة بدائما 00% التي لم يخترها أحد.

السؤال رقم (20): ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسساتكم أزماتها في أغلب الأحيان ؟

الجدول رقم (20): يوضح الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسساتكم أزماتها في أغلب الأحيان

النسبة	التكرار	الإجابة
33.34%	05	إستراتيجية الشفافية
20%	03	إستراتيجية التحفظ
26.66%	04	إستراتيجية التكتم
20%	03	إستراتيجية التبرير والاعتذار
100%	15	المجموع

الشكل رقم (20): يوضح الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسساتكم أزماتها في أغلب الأحيان



التحليل:

من خلال الجدول رقم 20 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس تلجأ في مجابهة أزمة كورونا إلى العديد من الإستراتيجيات حسب إجابات المبحوثين والنسبة الأكبر كانت لإستراتيجية الشفافية وذلك بـ 33.34% وبعدها خمسة مبحوثين والذين يثبتون أن إستراتيجية الشفافية هي التي يستخدمونها والمرتبة القريبة جدا منها هي إستراتيجية التكم بنسبة 26.66% بعدد أربعة مبحوثين ما يؤكد على تناقض آراء الموظفين بين الشفافية والتكم ، ويتأكد لنا هذا بإختيار إستراتيجية التحفظ بنسبة 20% لتتساوى مع إستراتيجية التبرير والإعتذار 20%، ومنه نصل إلى أن المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية تتعامل بالعديد من الإستراتيجيات خلال أزمة كورونا.

❖ **المحور الخامس: دور إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس لئورونا في المؤسسة**

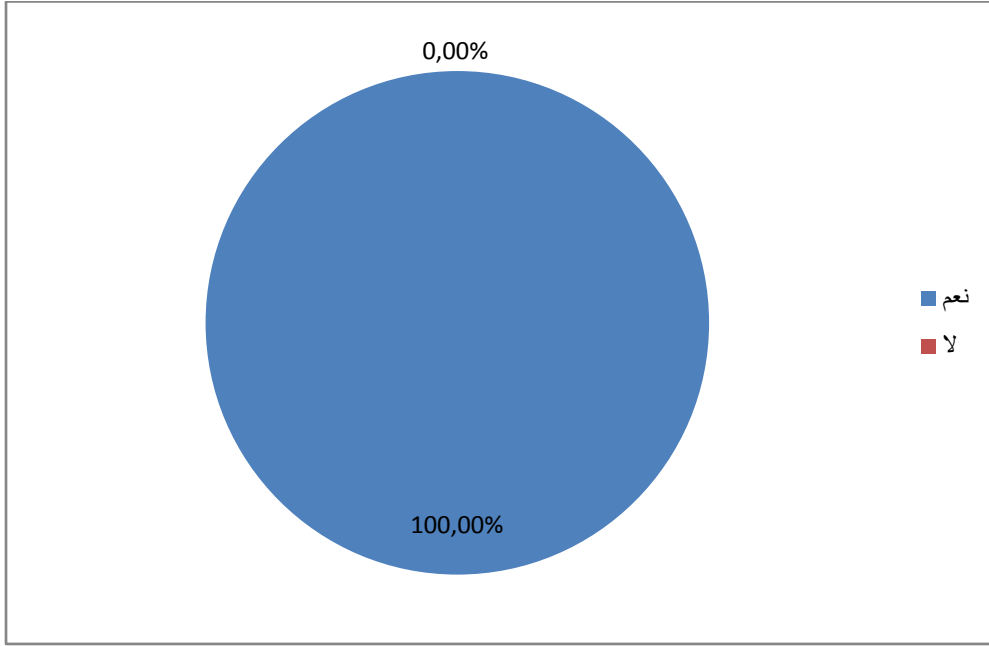
الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

السؤال رقم (21): هل يساهم فريق إتصال الأزمات في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة؟

الجدول رقم (21): يوضح مدى مساهمة فريق إتصال الأزمات في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
100%	15	نعم
00%	00	لا
100%	15	المجموع

الشكل رقم (21): يوضح مدى مساهمة فريق إتصال الأزمة في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 21 والبيانات المقدمة فيه والنسب يتبين لنا إتفاق كافة المبحوثين على إجابة واحدة وهي نعم يساهم فريق إتصال الأزمة في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة بنسبة 100% والنسبة المعدومة هي 00% كانت للإجابة بلا التي لم يخترها أحد من المبحوثين، ويدل هذا على إهتمام فريق إتصال الأزمة بجمهور المؤسسة وتقديم النصائح والتوجيهات والتعليمات لتفادي إنتقال العدوى وإتخاذ الحيطة والحذر.

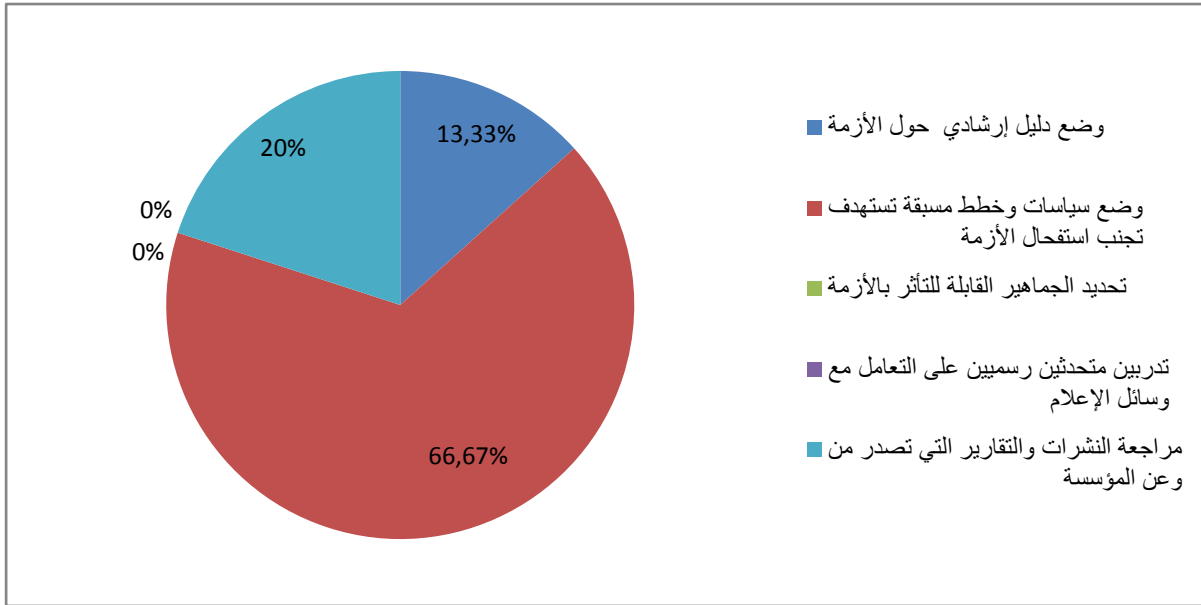
الإطار التطبيقي للدراسة

السؤال رقم (22): ما هي أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة؟

الجدول رقم (22): يوضح أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة

النسبة	التكرار	الإجابة
13,33%	02	وضع دليل إرشادي حول الأزمة
66,67%	10	وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب استفحال الأزمة
00%	00	تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة
00%	00	تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
20%	03	مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المؤسسة
100%	15	المجموع

الشكل رقم (22): يوضح أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 22 والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بوقرة بولعراس بكارية تقوم بالعديد من الإجراءات على مستوى خلية إتصال الأزمة والنسبة الأكبر التي حازها على السؤال هي الإجابة بإجراء مهم وهو وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب استفحال الأزمة والتي اختارها عشرة مبحوثين من أصل 15 مبحوثا بنسبة 66,67% ويعد إجراء غاية في الأهمية كونه يعمل على ضبط وتنظيم وهيكله كافة الخطط والسياسات والعليمات والمهام وتنسيقها للمواجهة الفعلية

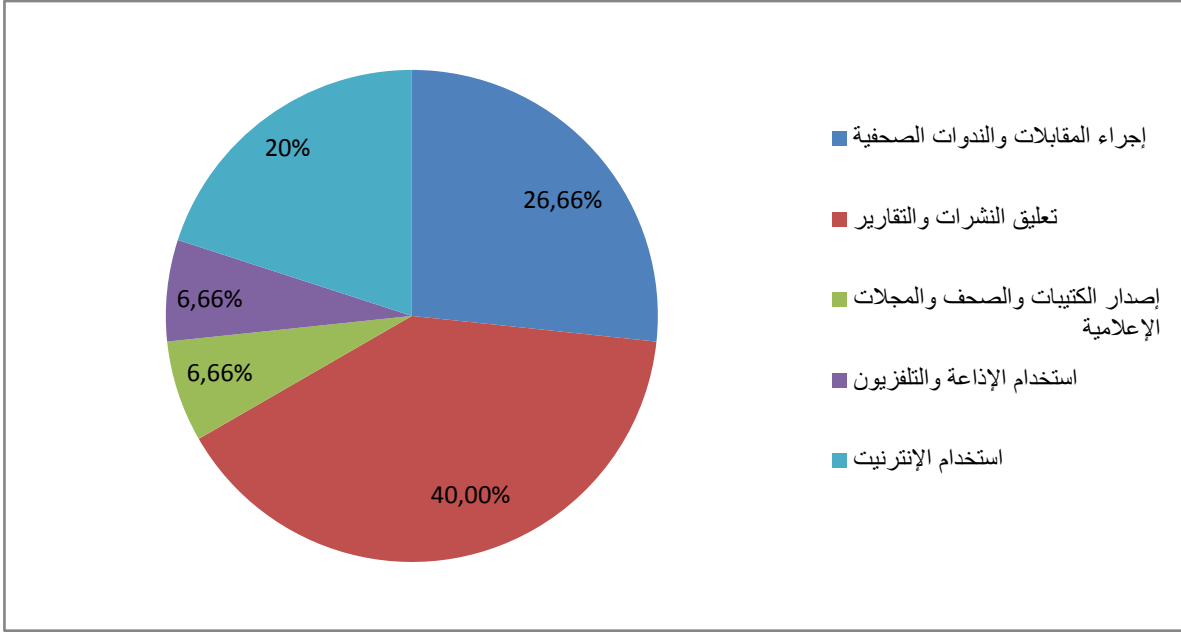
الإطار التطبيقي للدراسة

لفيروس كورونا المستجد، في حين أن نسبة مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المؤسسة هي 20% أما نسبة وضع دليل إرشادي حول الأزمة هي 13,33% والنسبة المعدومة في هذا السؤال هي نسبة الإجابة بتدريبن متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام 00% ونسبة الإجابة بتحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة، والتي لم يخترها أحد من المبحوثين لأنهم لم يقوموا بمثل هذه الإجراءات. السؤال رقم (23): ما هي الوسائل التي تستخدمونها من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام؟ الجدول رقم (23): الوسائل التي يستخدمها موظفي خلية الأزمة من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام

النسبة	التكرار	الإجابة
26,66%	04	إجراء المقابلات والندوات الصحفية
40%	06	تعليق النشرات والتقارير
6,66%	01	إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية
6,66%	01	استخدام الإذاعة والتلفزيون
20%	03	استخدام الإنترنت
100%	15	المجموع

الشكل رقم (23): الوسائل التي يستخدمها موظفي خلية الأزمة من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام

الإطار التطبيقي للدراسة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 23 والبيانات المقدمة فيه نلاحظ أن المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بوقرة بولعراس بكارية وموظفي خلية الأزمة وبطبيعة الحال لا يمكنها الاستغناء عن كافة الوسائل التي تساهم في إخبار و تذكير الجمهور ووسائل الإعلام من أخطار يمكن التعرض لها و الإجراءات اللازم إتباعها لمنعه أو تخفيفه ولو كانت النسب متفاوتة بعض الشيء النشرات والتقارير بنسبة 40% والتي يستخدمونها كوسيلة أولى في الإخبار ، في حين أن نسبة إجراء المقابلات والندوات الصحفية هي 26,66% أما نسبة استخدام الإنترنت فهي 20% والنسبة المتساوية هي 6.66% الإيجابتين إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية واستخدام الإذاعة والتلفزيون، ونستنتج من خلال ما ذكر أنه لا يمكن أبداً غض النظر عن مدى أهمية هذه الوسائل سواء مكتوبة أو مسموعة أو مرئية ، حيث تكمن أهميتها في مدى سرعة تبليغ و إخبار و تذكير الجمهور بما يجب فعله من إجراءات أمنية ووقائية خلال أزمة كورونا ، وكذلك في مدى حجم الجمهور الذي يتعرض لها، ولاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة و ما أصبحت تتيحها الإنترنت من ميزة تفاعلية لاسيما مواقع التواصل الإجتماعي أين أصبح كل فرد يلعب دور صحفي في نقله لمختلف الأخبار و المعلومات و مشاركتها و الذي يعرف بالصحافة المواطنية و بالتالي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الجمهور و في زمن قياسي مقارنة مع الدروس و المحاضرات و الحملات التحسيسية والتي تتيح ربما فرصة أكبر في تحليل الظاهرة المدروسة و كيفية تفاديها و الوقاية منها بإعتبار أن الإتصال المباشر هو أفضل أنواع الإتصالات لما يتيح من تبادل الأفكار و طرح للأسئلة وغيره من المميزات التي يمتاز بها.

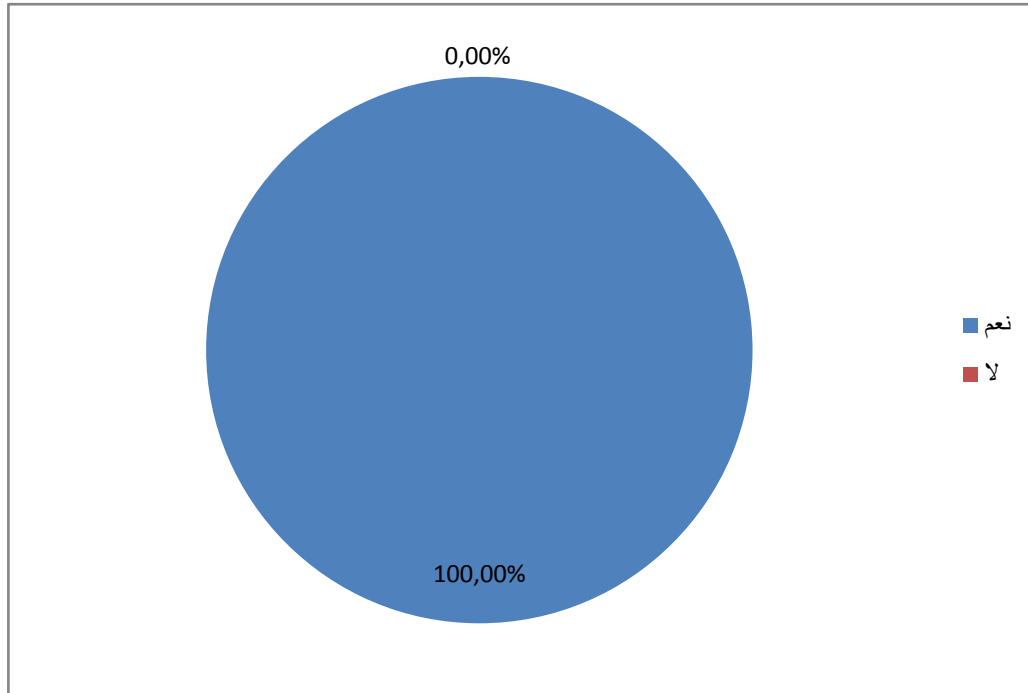
السؤال رقم (24): هل استفادت مؤسستكم من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس كورونا؟

الجدول رقم (24): يوضح مدى استفادة المؤسسة من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس

كورونا

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	15	نعم
%00	00	لا
%100	15	المجموع

الشكل رقم (24): يوضح مدى استفادة المؤسسة من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس كورونا



التحليل:

من خلال الجدول رقم 24 والبيانات المقدمة فيه والنسب يتبين لنا إتفاق كافة المبحوثين على إجابة واحدة

وهي نعم استفادت المؤسسة من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس كورونا بنسبة %100

والنسبة المعدومة هي %00 كانت للإجابة بلا التي لم يخترها أحد من المبحوثين، ويدل هذا على أن

المؤسسة استفادت فعلا من المساعدات الخارجية، وقد تركنا الإجابة مفتوحة هنا لمعرفة نوع المساعدات

التي تحصلت عليها المؤسسة وقد كان إجابة المبحوثين بين مساعدات مادية بمبالغ مالية مختلفة من قبل

الإطار التطبيقي للدراسة

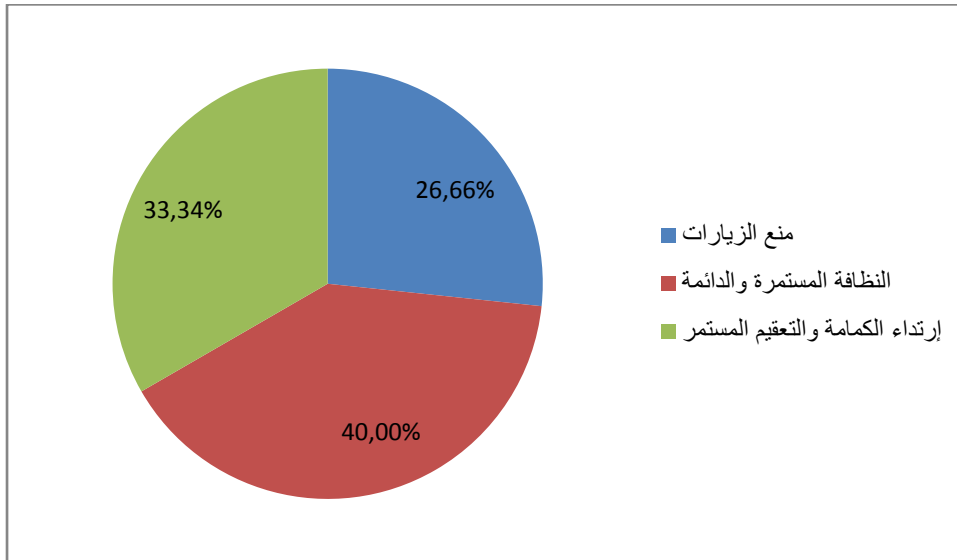
جهات وطنية وجهات خاصة مثل الجمعيات الخيرية وأيضاً تقديم الكمامات والمعقمات مواد التنظيف والكثير من المساعدات حتى المعنوية.

السؤال رقم (25): ما هي أهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا؟

الجدول رقم (25): يوضح أهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا

النسبة	التكرار	الإجابة
26,66%	04	منع الزيارات
40%	06	النظافة المستمرة والدائمة
33,34%	05	إرتداء الكمامة والتعقيم المستمر
100%	15	المجموع

الشكل رقم (25): يوضح أهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا



التحليل:

من خلال الجدول رقم 25 والبيانات المبينة فيه يتبين لنا إتفاق كافة المبحوثين على إجابات واحدة ومكررة لأنه كان سؤالاً مفتوحاً وتعدد فيه الإجابات وتم حصرها حسب معناها وهي النظافة المستمرة والدائمة كأهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا بنسبة 40% أما إرتداء الكمامة والتعقيم المستمر بنسبة 33,34% أما الإجابة الثالثة فكان

الإطار التطبيقي للدراسة

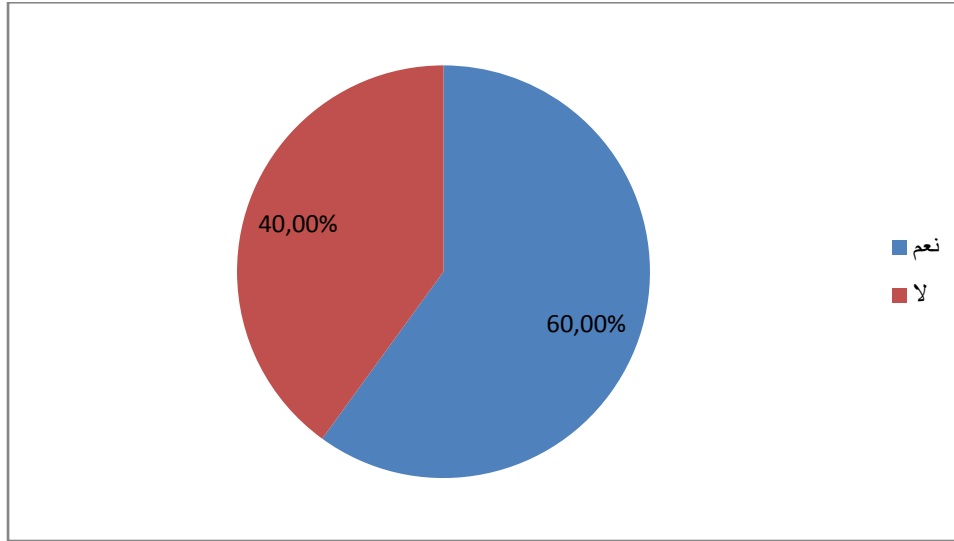
منع الزيارات بنسبة 26,66%، وهذا يدل على تعدد الوسائل وإختلافها لمواجهة كوفيد 19 على مستوى مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية بـبكارية-.

السؤال رقم (26): هل تساعد الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات؟

الجدول رقم (26): يبين مساعدة الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	09	نعم
40%	06	لا
100%	15	المجموع

الشكل رقم (26): يبين مساعدة الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات



التحليل:

يبين لنا الجدول الأخير رقم 26 نسب مساعدة الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات والتي كانت متقاربة بين الإجابة بنعم وبلا لكن الإجابة بنعم كانت أكبر بنسبة 60% بعدد تسعة مبحوثين أما نسبة الإجابة بلا فكانت 40% بعدد ستة مبحوثين، من هنا نستنتج أن أغلب الوسائل التي اعتمدها مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية بـبكارية ساعدت بصفة ممتازة في مكافحة فيروس كورونا.

3 نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات التي جمعناها ورصدناها باستخدام الأدوات المعتمدة في الدراسة كاستمارة الإستبيان بغية اختبار التساؤلات المطروحة الرئيسية منها والفرعية، من أجل وصف وتفسير الدور الذي يلعبه إتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال عينة البحث المتمثلة موظفي خلية إتصال الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، إذ تبين من خلال المتابعة والتحليل مجموعة من النتائج، والتي يمكن عرضها كما يلي:

- أجمعت مفردات عينة المبحوثين على حتمية و أهمية الإتصال بمختلف أشكاله في إدارة أزمة كورونا.
- يلعب الإتصال الداخلي و الخارجي بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات و البيانات المرسله و المستقبله و التي من شأنها المساهمة في إدارة أزمة كورونا.
- كما أدلى مفردات العينة بالنسبة للوسيلة الأنسب في إدارة الأزمات من بين الخيارات المتاحة بأن أفضل وسيلتين كانت تتمثل في الإنترنت والتقارير و الفاكس ، ولكن لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب و في تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها.
- الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستكم أزماتها كثيرة ومتعددة خاصة إستراتيجية الشفافية وإستراتيجية التبرير والإعتذار إضافة إلى إستراتيجية التكنم وغيرها.
- كما أن النتائج المتحصل عليها أثبتت أن الخطة المنتهجة لإدارة الأزمات تحدد حدود المسؤوليات وتنظم علاقات المؤسسات مع بعضها ، لتسهيل إنجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة و مدى بارعة وتنظيم الخطط المنتهجة في إدارة أي نوع من الأزمات الممكنة الحدوث.
- تساعد الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات بصفة سريعة ومنظمة.
- دور إتصال الأزمات الهام في مواجهة أزمة فيروس كورونا في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية.
- الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا كثيرة ومتعددة استخدمتها المؤسسة الإستشفائية من بينها الإجتماعات والندوات والتقارير والملتقيات.

- يساهم فريق إتصال الأزمة في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا لجمهور المؤسسة مساهمة كبيرة جدا.
- خلية إتصال الأزمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس تتبنى مبدأ التحفظ للحفاظ على استقرار النظام الداخلي والخارجي.
- لاحظنا أن إتصال الأزمات يمثل الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية في مؤسسة بوقرة بولعراس الإستشفائية.

4 توصيات ومقترحات الدراسة:

بعد الوقوف على هذه الدراسة الموسومة الإتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية في ظل فيروس كورونا المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية أنموذجا، يمكن لنا تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تنمية وترقية الدور الذي يلعبه إتصال الأزمات في المؤسسات:

1. زيادة عدد موظفي خلية الأزمة واختيار الأكفاء والقائمين بالاتصال لمواجهة الفيروس المستجد (كوفيد 19) والتقليل من مخاطره.
2. التخطيط الجيد لمواجهة أي أزمة قد تخل بنظام وإستقرار المؤسسة سواء من الجانب الداخلي أو الخارجي.
3. محاولة تكثيف الملتقيات والندوات وذلك للتعرف أكثر على حجم خطورة أي كارثة أو أزمة وبالتالي التصدي لها على أكمل وجه.
4. التكوين والتأطير الجيد لموظفي خلية الأزمة ومحاولة الرفع من مستوى فعاليتهم.
5. التنسيق مع خلايا الأزمة الأخرى لتبادل الخبرات.
6. محاولة الإعتماد على وسائل تكنولوجية حديثة والتخلي عن الوسائل التقليدية النمطية.
7. تعزيز الاتصال الداخلي بين عناصر التنظيم في اتجاهاته المختلفة، وبالأخص بين خلية الأزمة وبقية العمال والموظفين باستعمال وسائل اتصال تخدم الغرض.
8. إجراء تربيصات لتزويد الموظفين بإستراتيجيات جديدة تساعد على تنظيم العمل.

الختمة



الخاتمة:

رغم الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع الدراسة الإتصال الأزماتي في المؤسسة الجزائرية في ظل فيروس كورونا وتطبيقنا على المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية ومعرفة دور إدارة الأزمات في مواجهة فيروس كورونا إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولاسيما في الجانب الميداني الذي صعب كثيرا أثناء حدوث الفيروس والإجراءات الصارمة في كل إدارة ، إلا أن هذه الدراسة تعد محاولة للمزاوجة بين متغيرين أساسيين هما : اتصال الأزمة و المؤسسة الجزائرية.

حيث أن الإتصال بمختلف أشكاله يعد بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها ، فبعد دراستنا وتطلعنا على الإتصال الأزماتي في ظل فيروس كورونا بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، و باعتبار أن المستشفى جهاز يسهر على حماية وعلاج المواطنين والإهتمام بهم لمجابهة فيروس كورونا والتصدي له والتقليل من إنتقال العدوى.

إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التنويه بأهمية إتصال الأزمة و مدى الدور الفعال الذي يلعبه منذ أول مراحل الأزمة أو الجائحة إلى غاية إدارتها و التحكم فيها و استرجاع طبيعة النشاط ، ومدى مساهمته في عمليات التنظيم و التخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية وإحترافية ، خاصة بعد الدروس المستفاد منها أثناء إدارة أزمة كورونا و كوارث مشابهة أو مماثلة ، و دون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الإتصال في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف البالغة النبل و المتمثلة في تذكير وتحذير المواطنين وشرح مختلف الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي أزمة كورونا أو غيرها.

فعلى الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب من اتصال الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، إلا أنه يضل موضوعا متشعب المجالات والتخصصات يستدعي جهودا ضخمة، ووقتا مستقيضا لتغطية جميع جوانبه، وتبقى هذه الدراسة محدودة بالمجالين المكاني والزمني الذي أجريت فيهما.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر:

1. ابن منظور، لسان العرب، ج 6، دار الفكر العربي، بيروت، ص936
2. الرازي محمد بن أبي بكر، "مختار الصحاح"، دار الكتاب العرب، بيروت، 1967.
3. منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، 2004، ط1.

ثانياً- الكتب باللغة العربية

1. أبو شامة، عباس إدارة الأزمة في المجال الأمني، شرطة الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، م 4، 3ع، الإمارات، 1995.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الأزمة منظور القرن الواحد والعشرون، دون دار نشر، 2000، ص280 أمين الساعاتي، إدارة الأزمة - نظرة شاملة - ، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
3. أحمد مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
4. أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000.
5. حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط 01 ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2007.
6. دلال القاضي، محمود البياني، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1.
7. شدود ماجد محمد، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ط 1، الأوائل للنشر والتوزيع، سورية، دمشق، 2002.
8. الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
9. صالح بن حمد التويجري: الكوارث والأزمات: التخطيط/الاستعداد/الإدارة، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى 2018.
10. عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.

11. عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
12. عبد الباسط محمد عبد الوهاب، إستخدام تكنولوجيا الإتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزي، المكتب الجامعي الحديث، ديب، 2005 .
13. عبد الرحمن محمد، إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية، نايف العربية للعلوم الأمنية، 1994.
14. عصام سليمان الموسى، المدخل إلى الإتصال الجماهيري ، ط 6، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
15. علي بن هادية، وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 07 ، الجزائر، 1991.
16. علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط 1، مصر، 2007.
17. عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين، الطبعة الثالثة، 2004.
18. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
19. فانج هوي، دليل الوقاية من فيروس كورونا المستجد، المستقبل الرقمي، ترجمة دار النشر المستقبل الرقمي، بيروت، لبنان، 2020.
20. فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. فهد الشعلان، إدارة الأزمات، الأسس- المراحل - الآليات- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
22. قذري علي عبد المجيد، إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2010.
23. قطيش نواف، إدارة الأزمات، دار الراية للنشر، عمان، ط 1، 2009 .
24. محسن أحمد الخضيرى ، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

25. محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط3، مكتبة مدبولي.
26. محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 1997 .
27. محمد شومان، الأعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
28. محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
29. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004.
30. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
31. مهنا محمد نصر، إدارة الأزمات " قراءة في المنهج " مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
32. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
33. يوسف أبو قار: إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020.

ثالثا - الكتب باللغة الأجنبية

1. ANSION Guy: «Sondages et statistique», labor éditions, Bruxelles, 1997
2. Coombs , W.T: Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing and Responding, Thausand Oaks . CA. Sage Publications. Inc, 1999.
3. Cristine Person and Ian Mitroff : " From Crisis Prone To Crisis Prepared. Framework For Crisis Management", Academy of Management Excutive . Vol 7, No 1, 1993 .
4. Delhaise, Philippe, "Asia in Crisis the implosion of Banking and Finance systems", John Wiley & sons (Asia),pta.Ltd ,1998 .
5. Graham Allison: Essence of Decision, U.S.A., Little Brown and Company
6. Herman, C.F., "Some Consequences of Crisis which limit liability of Organizations" Administrative Science Quarterly, Vol.8 ., No.1,1998.
7. Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004
8. Pierre conso, la gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000.

9. Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999.

رابعاً- المذكرات والرسائل الجامعية

1. عودة رهام راسم ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، 2008.
2. الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس المراحل الآليات ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
3. الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 1997.

خامساً- المجالات والملتقيات

1. تقرير الأمانة العامة لمنظمة الصحة العالمية بعنوان الأمن الصحي العالمي - الإنذار بحدوث الأوبئة والاستجابة لمقتضياتها، بمناسبة الدورة 107 للمجلس التنفيذي، 28 نوفمبر 2000 .
2. تقرير منظمة الصحة العالمية، المنشور في 4 جوان 2012، الولايات المتحدة الأمريكية، تحديث المقال بتاريخ 28 جوان 2020.
3. جبر محمد صدام ، إدارة الأزمات :ستراتيج وتكتيك ، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد (21) ، العدد 4، 2001.
4. خطة التعامل مع الأزمة، دليل عملي للتعامل مع جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19 ، منشورات منظمة الصحة العالمية، أبريل 2020.
5. فؤاد محمد محيسن، الأزمة المالية العالمية وأثرها على الصناعة المالية الإسلامية ، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سوريا، 2009.
6. محمد شومان ،الأزمات و أنواعها، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة و الطباعة والنشر عبر الإنترنت ، السعودية، 2001.
7. محمد شومان، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية و الحزبية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات و الكوارث ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارية، 1999.

سادساً- المواقع الإلكترونية

- ليسا بيندير وآخرون، رسائل وأنشطة رئيسية للوقاية من مرض كوفيد-19 والسيطرة عليه في المدارس، مقال منشور على موقع منظمة اليونيسف، متوفر على الرابط التالي :

<https://www.unicef.org/media/file>

تم الاطلاع عليه بتاريخ 02 أبريل 2021 على الساعة 22.36.

- سارة عبد العزيز سالم، لماذا نجحت نيوزيلندا في مكافحة فيروس كورونا، مركز المستقبل

للأبحاث والدراسات المستقبلية، 9 يونيو 2020، متوفر عبر الموقع:

<https://futureuae.com/ar-AE/Mainpage/Item/5624>

تم الاطلاع عليه بتاريخ 02 أبريل 2021 على الساعة 15.33.

- أيمي نيلمز بيسيت: جاسيندا أريدين قدوة في توجيه دفعة بلد في أزمة كورونا، عربية، 19 أبريل

2020، متوفر على الرابط التالي:

<https://bit.ly/3dwJmU0>

تم الاطلاع عليه بتاريخ 04 أبريل 2021 على الساعة 11.35

الملاحق



الملحق رقم 01: إستمارة الإستمابان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمى

جامعة العربي التبسى - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والإتصال

التخصص: إتصال تنظيمي

السنة: الثانية (ماستر)

إستمارة استبيان بعنوان:

إتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية في ظل جائحة كورونا
دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية - تبسة -

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لطور ماستر تخصص إتصال تنظيمي نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تحوي في طياتها مجموعة من الأسئلة التي تصف إتصال الأزمات في المؤسسة الجزائرية في ظل فيروس كورونا أرجو منكم الإجابات بكل صدق ووضوح، شاكركم لكم حسن التعامل والتعاون.

إشراف الأستاذ:

د/ عبد الحي عبد اللطيف

الدراسة الميدانية للطلابان:

❖ أحلام حاجي

❖ عز الدين شرابي

ملاحظات:

المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية وتستخدم لأغراض علمية بحثية. يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة.

السنة الجامعية

2021 - 2020

المحور الأول: الهيئات العامة

1 الجنس:

 ذكر أنثى

2 السن:

 من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3 الحالة العائلية:

 أعزب متزوج مطلق أرمل

4 المؤهل العلمي (الصف):

 ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

أخرى:

5 الخبرة المهنية:

 أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: التخطيط لإدارة أزمة فيروس كورونا ومواجهتها في المؤسسة

الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

6 ما هي الإجراءات الإدارية الإتصالية التي اتخذتها المؤسسة للتخطيط لأزمة كورونا؟

 الاجتماعات الندوات التقارير الملتقيات

7 هل تم تحديد خطة مناسبة على مستوى مؤسستكم للتنسيق في العمل على مستوى خلية أزمة كورونا؟

 دائما أحيانا أبدا

8 هل تسمح لكم المؤسسة بالمشاركة في تأطير الخطط لإدارة أزمة كورونا؟

 دائما أحيانا نادرا

9 ما هو نوع الخطط التي قام بها فريق إتصال الأزمة على مستوى مؤسستكم؟

خطط بعيدة المدى خطط متوسطة المدى خطط قريبة المدى

10 ما رأيك في التخطيط لإدارة أزمة كورونا على مستوى المؤسسة الإستشفائية؟

جيد حسن ضعيف

11 هل كانت عندكم خطط مستقبلية تتنبأ بحدوث الأزمة؟

نعم لا

ماهي؟

المحور الثالث: أهمية إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس كورونا في المؤسسة

الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

12 هل تعتقد أن إتصال الأزمة يساهم في تحقيق فعالية خلال أزمة كورونا في مؤسستكم؟

دائماً أحيانا نادرا

13 - من خلالكم فيم تكمن أهمية الاتصال سواء على الصعيد الداخلي بالمستشفى؟

- تبليغ قرارات

- الحصول على معلومات

- رصد مؤشرات متعلقة بأزمة كورونا

- تقييم العلاقات مع مختلف المؤسسات ذات الصلة

14 يعتبر اتصال الأزمة من أهم أنواع الإتصال الذي يطبق أثناء حدوث الأزمة، حسب نظركم ما هو

الاتصال المناسب لإدارة الأزمة؟

غير رسمي

رسمي

15 ماهي المهارات الإتصالية التي يكتسبها فريق خلية الأزمة على مستوى مؤسستكم وتساعد في

إيجاد حلول الأزمة كورونا؟

مهارة الإستماع

مهارة الكتابة

مهارة التحدث

مهارة التفكير

مهارة القدرة على وزن الأمور

المحور الرابع: الإستراتيجيات الإتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة بالمؤسسة الإستشفائية

بوقرة بولعراس

16 - ما هو التصرف الذي تتبنونه أثناء وقوع الأزمة في مؤسساتكم؟

المسارعة إلى التصريح بالوقائع الحاصل إشراك وسائل الإعلام التكتم

17 - متى تم تشكيل خلية إتصال للأزمة على مستوى مؤسساتكم؟

قبل أزمة كورونا أثناء أزمة كورونا

18 - هل تقوم المؤسسة بإخبار جمهورها سواء الداخلي بتطورات الأزمة أم تتبنى أساليب تحفظية؟

تخبر جمهورها تتبنى أساليب تحفظية

19 - هل توفر مؤسساتكم دورات تدريبية تخص إتصال الأزمة تساعد في مجابهة أزمة كورونا؟

دائما أحيانا نادرا

20 - ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسساتكم أزماتها في أغلب الأحيان؟

- إستراتيجية الشفافية
- إستراتيجية التحفظ
- إستراتيجية التكتم
- إستراتيجية التبرير والاعتذار

المحور الخامس: دور إتصال الأزمات في مواجهة أزمة فيروس كورونا في المؤسسة

الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية

21 - هل يساهم فريق إتصال الأزمة في تقديم نصائح وتوجيهات حول فيروس كورونا

لجمهور المؤسسة؟

نعم لا

لماذا؟

22 - ما هي أهم الإجراءات التي تقومون بها على مستوى خلية إتصال الأزمة؟

- وضع دليل إرشادي حول الأزمة
- وضع سياسات وخطط مسبقة تستهدف تجنب استفحال الأزمة
- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة
- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام
- مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر من وعن المؤسسة

23 - ما هي الوسائل التي تستخدمونها من أجل تبليغ المعلومات للجمهور ووسائل الإعلام؟

- إجراء المقابلات والندوات الصحفية
- تعليق النشرات والتقارير
- إصدار الكتيبات والصحف والمجلات الإعلامية
- استخدام الإذاعة والتلفزيون
- استخدام الإنترنت

24 - هل استفادت مؤسستكم من مساعدات خارجية لمكافحة فيروس كورونا؟

- نعم لا

ماهي؟.....

25 - ما هي أهم الوسائل التي تعتمد عليها خلية الإتصال في مؤسسة بوقرة بولعراس

الإستشفائية في مكافحة فيروس كورونا؟

26 - هل تساعد الوسائل المعتمدة لتسيير الأزمة في تبليغ الجمهور الخارجي بالمعلومات؟

- نعم لا

لماذا؟

الملحق رقم 02: جدول المناوبة الخاص بـ covid19

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة
المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس - تبسة -
المديرية الفرعية للمصالح الصحية

جدول المناوبة الخاص بالمصلحة المرجعية - covid-19
لشهر ماي 2021

الرقم	الشبه طبيون (24 ساعة) ابتداء من 08:00 صباحا	الالام
01	مسعود عبد اللطيف جابر عادل مخاطي التيجاني	
02	سناني محمد السعيد محرز علي بوتهلولة شجاه خليف سلم كثير سلمة بوقطف سارة مقات أميرة	
03	بوحبيب سفيان مرايط وليد جولاح بنية كراييدة أميرة تلجون مباركة زياني أمين	
04	قدري فسرين هدفي بدر الدين مباركة نبيل جلاب سهام درار نبيل عيدة أحمد أمير	
05	قصار الليل سمير ساسى شجاه عواس فلة بوقندولة زهيرة باشا زكرياء عراييبة عامر	
06	لونيسسي مهي مباركي ليلي درهد هناء كواشي امل زموني عز الدين مسعدني ياسين	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان لولاية تبسة
المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس - تبسة -
الرقم: 07/م.ص.س.و.ت/ع.ا.ب.ب.ت/21

تذكير

يعلم مدير المؤسسة جميع المستخدمين أنه سيتم إرجاع الكمية المتبقية من اللقاح المضاد لفيروس كورونا للتخزين في الصيدلية المركزية- تبسة, فعلى الراغبين في التلقيح التقرب من مصلحة الوقاية للمؤسسة وذلك قبل تاريخ 14-أفريل-2021 كأخر أجل.

08 أفريل 2021

بكارية في:.....

المدير



المدير
فانح علي

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

♦ الهيكل التنظيمي والتسييري لإدارة المؤسسة:

مدير المؤسسة

مكتب الأمانة العامة

مكتب الاتصال

مكتب التنظيم العام

المديرية الفرعية لصيانة
التجهيزات الطبية
والتجهيزات المرافقة

المديرية الفرعية
للمصالح الصحية

المديرية الفرعية
للموارد البشرية

المديرية الفرعية للمالية
والوسائل

مكتب صيانة
التجهيزات الطبية

مكتب القبول

مكتب تسيير الموارد
البشرية والمنازعات

مكتب الميزانية
والمحاسبة

مكتب صيانة
التجهيزات المرافقة

مكتب التعاقد وحساب
التكاليف

مكتب التكوين

مكتب الصفقات
العمومية

مكتب تنظيم ومتابعة
النشاطات الصحية
وتقييمها

مكتب الوسائل العامة
والهياكل

الملحق رقم 04: مذكرة مصلحة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
المؤسسة العمومية الاستشفائية بوقرة بولعراس - تبسة -
المديرية الفرعية للمصالح الصحية
الرقم: 11/م.ص.س.و.ت/م.ع.ا.ب.ب.ت/م.ف.م.ص/2021

مذكرة مصلحة

ينهي مدير المؤسسة إلى علم كافة الأطباء المناوبين وكذا مدراء المناوبة وأعاون
الأمن انه يمنع منعاً باتاً إدخال مرافق مريض بالمصلحة المرجعية كوفيد 19 .

إنني أولى أهمية بالغة لتنفيذ محتوى هذه المذكرة.

بكاية في 25 أفريل 2021

المدير


فانح من



نسخة موجهة إلى السادة

- مديرة المصالح الصحية (للمتابعة)
- رئيس المجلس الطبي (للمتابعة)
- الطبيب رئيس المصلحة (للمتابعة)
- المراقبون الطبيون (للتنفيذ)
- المنسقون الشبه طبيون (للتنفيذ)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إتصال الأزمات وأهميته في حل ومعالجة أزمة كورونا في المؤسسة الإستشفائية بوقرة بولعراس بكارية، كما تبين مدى أهمية الاتصال في تحسين صورة المؤسسة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات التي تستخدمها مؤسسة بوقرة بولعراس بكارية في تسيير أزمة كورونا، وكذا على كيفية توظيف الوسائل الاتصالية والتكنولوجية الحديثة للاتصال، إذ تصب إشكالية هذا البحث في محاولة الكشف عن كيفية مساهمة خلية الاتصال و في تسيير أزمة كورونا بمؤسسة بوقرة بولعراس بكارية، بحيث تم اختيار العينة من الموظفين في المؤسسة وتطبيق الدراسة وتوزيع الأسئلة وتحليلها والخروج بنتائج من بينها تتعرض العديد من المؤسسات ولاسيما المؤسسات الكبرى خلال أزمة كورونا إلى عطوبات في دورة حياتها، ومؤسسة بوقرة بولعراس بكارية ليست بغنى عن المنظمات الأخرى إذ تعرضت إلى العديد من الأزمات إلا أنها دائما تتجح في معالجتها والخروج منها وهذا يرجع إلى اعتمادهم على الإتصال الأزماتي في حل وتسيير الأزمات وقد اعتمدنا على تقني الإستمارة والملاحظة كأدوات لتحميل وجمع المعلومات من أجل الكشف عن موقف الاتصال في تسيير الأزمات.

الكلمات المفتاحية : الأزمات - الإتصال الأزماتي - كورونا - المؤسسة - إدارة الأزمة

Summary :

This study aims to know the crisis communication and its importance in solving and treating the Corona crisis in the hospital in Bougara Boularras Bakaria, as it shows the importance of communication in improving the image of the institution, and this study aims to identify the strategies that the Bougara Boularras Foundation uses in managing the Corona crisis, as well as on How to employ modern communication and technological means of communication, as the problem of this research is in trying to uncover how the communication cell and in managing the Corona crisis in the Bougara Boularras Foundation Bakaria, so that the sample was chosen from the employees in the institution, the application of the study, the distribution of questions and their analysis and coming out with results from among them many exposed From the institutions, especially the major institutions during the Corona crisis, to the defects in its life cycle, the Bougara Boularras Foundation, Bakaria, is not indispensable to other organizations, as it has been exposed to many crises, but it always succeeds in dealing with it and getting out of it, and this is due to their reliance on crisis communication in solving and running crises. We have relied on questionnaire and observation technology as tools to download and collect information in order to reveal the position of communication in managing crises.

Keywords: Crises - Crisis Communication - Corona - Foundation - Crisis Management