



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية - جامعة للإبداع في المكتبة

شعبة علوم الإعلام والاتصال

يوم 04.05.23
تخصص: اتصال، وعلاقات عامة

(Handwritten signature)

دور اتصال الأزمة في تسيير المؤسسة الاستشفائية

- مستشفى بلطرش العجال بمستغانم نموذجا -

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال



إعداد:

✓ عمران عفيفة

✓ عرون حليلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بلفضيل نصيرة	رئيسية	
محرز سعاد	المناقشة	
بن علي مليكة	المشرفة	

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a stylized, bold black calligraphic font. Five vertical arrows point upwards from the top of the text, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points to show the sequence and direction of the pen strokes used to form the letters. The calligraphy is contained within a decorative white frame with a black border and floral motifs in the corners.



شكر وتقدير

إن كان يتوجب الشكر فأول شكر لله عزوجل وإن كان يتوجب الحمد الحمد لله جل جلاله، والصلاة على معلم المعلمين سيد الخلق أجمعين وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى الأستاذة بن علي مليكة وإلى جميع أساتذة علوم الإعلام والاتصال

إضافة إلى العائلة الكريمة وجميع الأصدقاء

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.



الإهداء

أهدي حصيلة جهدي إلى سبب وجودي وأغلى
ما أملك، إلى من منحني الحب والحنان،
وأقرب وأحب إنسان إلى قلبي وكل المعاني
الجميلة في الحياة، أدامها الله لي أُمي الغالية.
إلى أعظم إنسان، ينبوع العطاء الذي زرع في
نفسي الطموح والمثابرة والذي العزيز حفظه
الله.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم
قلبي أصدقائي وصديقاتي في الجامعة.
إلى كل من علمني وأخذ بيدي وأنار لي طريقي
العلم والمعرفة.

عمران عفيفة

شكر وتقدير

الإهداء

أهدي تخرجي وحصاد ما زرعته في سنين طويلة إلى:
أمي الغالية أنتي الرضا والنور وطريق مختصر للجنة.
أبي مصدر بهجتي وقوتي ونبع سعادتي دمت لي سندا لا
ينكسر.

إلى زوجي الغالي على قلبي ورفيق دربي وأنيسي في دنيتي
إلى عائلته الكريمة

إلى كل من دعا لي الله بالنجاح والتوفيق.

عرون حليلة

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	Résumé de l'étude
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي
01	1- الدراسة الاستطلاعية
02	2- الدراسات السابقة
08	3- التعقيب على الدراسات
09	4- أسباب اختيار الموضوع
09	5- أهمية الدراسة
09	6- حدود الدراسة
10	7- أهداف الدراسة
10	8- تحديد الإشكالية
11	9- التساؤلات الفرعية
12	10- منهج البحث
12	11- مجتمع البحث
13	12- عينة البحث
13	13 أداة الدراسة
14	14- تحديد المفاهيم

24	15- صعوبات الدراسة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: اتصال الأزمة
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفهوم اتصال الأزمة وغايته الوظيفية
27	1. تعريف اتصال الأزمة وأهميتها
29	2. أهداف ووظائف اتصال الأزمة
31	3. القواعد التي تحكم عملية اتصالات الأزمة
32	المبحث الثاني: إستراتيجية اتصال الأزمة
33	1. التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة
37	2. المتحدث الرسمي لفريق الاتصال الأزموي
40	3. معوقات اتصال الأزمة
41	خلاصة
	الفصل الثاني: إدارة الأزمة
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: إدارة الأزمة في المستشفيات
43	1. مراحل إدارة الأزمة
45	2. أساليب إدارة الأزمة
49	3. مقومات إدارة الأزمات
53	المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات
53	1. استراتيجيات إدارة الأزمات

54	2. متطلبات إدارة الأزمات
56	3. دور اتصال الأزمة في المؤسسة الصحية
58	خلاصة
	الإطار التطبيقي
60	تمهيد
61	1. التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية
62	2. الهيكل التنظيمي لمستشفى بلطرش العجال بمستغانم
56	3. أبرز مهام مختلف المديریات
69	4. السمات العامة
72	5. تحليل المقابلة
89	6. استخلاص النتائج
91	الاقتراحات والتوصيات
92	خلاصة
93	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
101	الملاحق

● ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الأزماتي وكيفية إدارة الأزمات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلس مستغانم حيث استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و التحليلي وذلك في الإجابة على مختلف التساؤلات باختيار عينة قصدية تتكون من (20) مفردة من داخل المؤسسة الصحية، و تم قمنا بتحليل هذه التساؤلات.

وقسمنا دراستنا إلى جانب منهجي ونظري وآخر تطبيقي واعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات وقسمت هذه الأخيرة إلى عدة محاور تتعلق بالاتصال الأزماتي وأخرى بإدارة الأزمة وقد توصلنا إلى العديد من النتائج أهمها: اتصال الأزمة يساهم في بناء دور فعال أثناء حدوث الأزمة، كذلك يساعد في تسهيل العمل.

- **Abstract:**

this study aimed to know the role of crisis communication and how to manage crises within the public hospital institution in Trash EL –Ajal Tadlas mostaganem where we used in this study the descriptive and analytical approach in answering various questions by choosing an intentional sample consisting of 20 individuals from within the health institution. Then we analyzed this questions.

We divided our study into a methodological, theoretical, and applied aspect. In this study, we relied on the interview as a tool for data collection. The latter was divided into several axes related to crisis communication and others to crisis management. We reached many results, the most important of which are that crisis communication contributes to building an effective role during the occurrence of a crisis. It also helps facilitate work.

مقدمة

يعتبر الاتصال متغير مهم وأساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وطبيعة نشاطها ووظائفها، لهذا أصبحت مختلف المؤسسات تحظى اهتمام كبير في نظامها الإداري وهذا من أجل ضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها.

للاتصال ارتباط واسع مع مختلف المجالات خاصة الأزمات لذلك يصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات خاصة في المؤسسات التي أصبحت تواجه أزمات مختلفة داخلية كانت أو خارجية ويجب عليها التعامل معها.

وقد أصبحت الأزمة حدث يخلق الكثير من التأثيرات السلبية وتشكل عائق أمام السير الحسن للمؤسسات، وتعد المؤسسات الاستشفائية أحد أبرز المؤسسات التي تكون عرضة مباشرة للأزمات مما يهدد استمراريتها وبقائها وقدرتها على المنافسة ولهذا فإن المؤسسات الناجحة تعتمد على الاتصال الأزماتي من أجل حل أو تفادي الأزمات التي تقع أو من المحتمل أن تقع فيها .

ويعتبر الاتصال في المؤسسة أحد أهم اهتمامات الباحثين في علم المنظمات والباحثين في مجالات الإعلام والاتصال، لهذا أدرك الباحثون في هذه المجالات أهمية وأثر العملية الاتصالية في حركة المؤسسة وفعالية أداء العاملين لهذا تقوم كل مؤسسة بتخصيص قائمين بالاتصال، يهتمون بجمع ومعالجة المعلومات وتحليلها، وكل تأخير في هذا المجال يعود بالسلب على أداء المؤسسة، مما ينتج منه أزمة وبما أن المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلس بمستغانم ليست بمعزل هي الأخرى عن المؤسسات التي تعني بإدارة الأزمات بل يتعدى ذلك إلى أبعد الحدود ونظرا للخدمة العمومية الصحيحة التي تقدمها وفي هذا الإطار قمنا بإعداد هذه الدراسة حول دور الاتصال الأزمة في تسيير المؤسسة الصحية مستشفى بلطرش العجال عين تادلس بمستغانم والتي قسمناها إلى إطار منهجي ونظري وآخر تطبيقي.

في البداية ارتأينا أن تكون المنهجية تتضمن موضوع الدراسة وأسباب اختيارنا لهذا الموضوع وتم تحديد الإشكالية بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم وكذلك الدراسات

السابقة وتقييمها حسب الدراسة الحالية، وتحديد أيضا مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة.

أما الفصل الأول في الإطار المنهجي فتضمن إبراز أهمية وأهداف الاتصال الأزماتي وتوضيح التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة وكذا التطرق إلى أهم المعوقات التي قد تقف عائق أمام اتصال الأزمة وذلك داخل المؤسسة الصحية.

وفي الفصل الثاني من الإطار لمنهجي فسلطنا الضوء على إدارة الأزمات وقد قمنا بذكر وتوضيح مراحل إدارة الأزمة وأساليبها وذكر أيضا الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة المؤسسات وكذا دور الاتصال الأزمة داخل المؤسسة الصحية ثم الانتقال إلى الإطار التطبيقي للتعريف بالمؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلس بولاية مستغانم وتوضيح هيكلها التنظيمي وتحليل المقابلة وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

2. تحديد الإشكالية:

الدولة أو المنظمة باعتبارها مؤسسة أو شخص معنوي غير محمية التبة من مختلف المشاكل التي قد تواجهها والتي قد تتطور في معظم الأحيان لتصبح أزمة تهدد جذور الدولة وتزعزع كيائها وتخلق نوعا من التحدي الذي يستدعي نظام منظم مفاجئ باعتبار معظم الأزمات قد لا تنتبئ بحدوثها في معظم الأحيان وباختلاف نوع الأزمة وحجمها تختلف طرق ووسائل مجابتهها وكذا الجهود المبذولة للحد منها أحيانا، أو السيطرة عليها أحيانا أخرى، حيث أن النجاح التصدي لهذه الأزمات مرهون بمدى جاهزية الدولة أو جهودها البشرية أو ووسائلها و إلا باءت كل الجهود بالفشل، حيث أن بعض الأزمات قد تكون خطيرة وحساسة في نفس الوقت.

الاتصال باعتبار من أبرز العوامل التي تنشأ علاقات عامة مختلفة بين الأفراد والجماعات من تنظيم ودقة وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال التواصل والاندماج بها بمختلف أنواعها، فالاتصال هو وسيلة رئيسية وهامة لتبادل المعلومات والأفكار التي تكون

متصلة بمضمون الاتصال بحيث تلعب دورا كبيرا في جميع الميادين وخاصة المؤسسات باختلاف مجالاتها وذلك لتفعيل العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في مختلف المجتمعات العاملين داخلها.

إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات.

وبما أن المستشفى جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفية في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنه مركز لتدريب العاملين الصحيين، وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية فإنه من الضروري وجود نظام فعال للأزمات من أجل الحفاظ على خدمات طبية مميزة، والحفاظ على ديمومة المستشفى وتطوره.

كيف ساهم اتصال الأزمة في تسيير المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال؟ بمستغانم؟

الإطار المنهجي

1. الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بالدراسة الاستطلاعية في مجتمع البحث مستشفى بالأطرش العجال عين تادلس ولاية مستغانم يوم : 05. فيفري 2023 الى 20 فيفري 2023 وتوصلنا إلى النتائج التالية:

✓ من أسباب حدوث الأزمات داخل المستشفى هو: ضعف نظام المعلومات أي عدم توفر المعلومات المناسبة واللازمة لصنع قرارات مهمة من اجل تقادي وقوع الأزمات، وكذا مشاركة أفراد غير مؤهلين وليس لهم خبرة في صنع هذه القرارات مما يؤدي إلى الوقوع في الأزمات نتيجة سوء التسيير.

✓ الفشل التكنولوجي أي سوء استخدام الوسائل والأجهزة والمعدات الحديثة مما يؤدي إلى خرابها ووقوع المستشفى في أزمة.

✓ تنتج الأزمة نتيجة الخلافات بين الأفراد العاملين والإدارة.

✓ تزايد الصراعات بين العمال داخل المستشفى وعدم الالتزام بتنفيذ القرارات.

✓ الاتصال الأزماتي دور فعال ومهم في مواجهة الأزمات فور وقوعها فالإتصال يساعد على حل الأزمات وذلك من خلال تبادل الأفكار والخبرات والآراء لا يجاد حلول للأزمة والتخلص منها أو التحقيق منها.

✓ يساهم الإتصال الأزماتي وباعتباره الإتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة في إيجاد حلول الأزمة والتصدي الفوري والفعال عند وقوعها مباشرة.

2. الدراسات السابقة:

1.2. دراسة : عبد الله عبد العزيز الفواز: حول التخطيط لإدارة الأزمة الأمنية دراسة تحليلية إستراتيجية لمواجهة الأزمات المحتملة في موسم الحج والتي قدم فيها الباحث ما يلي:

➤ إشكالية الدراسة: تنطلق الدراسة بالتأكيد على أن مهام الأجهزة الأمنية قد تغيرت، فقد فرضت الأوضاع الراهنة على الكوادر الأمنية بذل المزيد من الجهود لمواجهة الأزمات

المتعددة والمتنوعة منعا لاستمرارها أو استئصالها أو تكرارها، ولا جدال أن الاعتماد على الهر لا يمكن أن يحقق الأمن والاستقرار على المدى الطويل فالأمر يتطلب تطبيق الأسلوب العلمي الناتج عن البحوث والدراسات المستفيضة في هذا المجال مع مراعاة خصوصية الحدث الأمني بحيث تسعى هذه الدراسة إلى وضع الأطر العلمية لكيفية مواجهة المشكلات الأمنية مواجهة موضوعية تتعد تماما عن عمليات المواجهة العادية تعتمد فحسب على مجرد الخبرات الأمنية.

➤ منهج الدراسة وأدواتها:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لرصد الظاهرة الأمنية المؤدية للأزمة كما يشهدها الواقع الأمني في المساحات المختلفة مع التركيز على الأزمات المحتملة دائما في موسم الحج وإيضاح سماتها الأمنية وكيفية الرصد الأمني لإستراتيجية مواجهتها.

➤ تساؤلات الدراسة: تتجسد تساؤلات البحث فيما يلي:

1. ما هي أول أزمة بمفهومها الحقيقي. وما هي الاعتبارات التي يمكن أن توضحها مجريات أحداث تلك الأزمة؟
2. ما هي حقيقة الأزمات الأولى. وكيف يتم مواجهتها والتعامل معها؟
3. كيف صور القرآن الكريم الأزمات الأولى. وما هي خصائص ذلك التصوير؟
4. ماذا يقصد بالتعامل العلمي مع الأزمات، ومتى نشأ وما هي سماته الأساسية؟
5. ماذا يقصد بالأزمة الأمنية وما هي سماتها وخصائصها الجوهرية؟
6. كيف تنشأ الأزمة وما هي مراحل مواجهتها؟
7. ما هو التشكيل الأمثل لفريق إدارة الأزمة. وهل يتعين تغليب العنصر الأمني أم يجب الاهتمام بالعناصر الأخرى المتوازنة والمتنوعة والكفيلة في النهاية بحسن إتمام المواجهة؟

8. ما هي مردودات التنوع الكيفي للحجاج وكيف يتم مواجهته؟
 9. ما هي العوامل التي أدت إلى زيادة أعداد الحجاج في السنوات الأخيرة وظهور التكدسات البشرية في المشاعر المقدسة. وما هي نتائجها ومردوداتها الأمنية؟
 10. كيف يتم الرصد الأمني للإستراتيجية مواجهة مواسم الحج من قبل الحكومة السعودية؟
- كل أجوبة الأسئلة نجدها في فصول الدراسة.

➤ نتائج الدراسة:

لخصت الدراسة التطبيقية لخطط مواجهة أزمات الحج المحتملة فعمل إلى تحديد مفهوم التنوع الكيفي للحجاج ورصد أهم مردودات ذلك من الوجهة الأمنية وأوضح أن ما ينجم عن الحج من تكديس زمني أو مكاني التي تفرضها مناسكه يكون له تأثير واضح على خطط التعامل الأمني وأساليب المواجهة. كما أكد أيضا على أن خطط المواجهة العادية لتلك الظروف هي ذاتها أزمة أمنية كامنة تفترض وضع خطط مغايرة تتوافق و الأزمات الأمنية المختلفة والتي غالبا ما حفل بها موسم الحج في بع السنوات المختلفة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسة في تغطية التحليل الكيفي لتناول الأزمات التي تنتج عن موسم الحج إلا أن الطابع الأمني قد طغى عليها وجعلها بمثابة سرد تاريخي وتتبعي لعمل الجهاز الأمني لمواجهة بعض الأزمات التي تفرضها طبيعة المكان والموسم.

2.2. دراسة: بوعمره إلهام عن دور اتصال الأزمات في مواجهة الأزمة الصحية العالمية كورونا كوفيد 19:

➤ إشكالية الدراسة:

انطلقت الدراسة بالتأكيد على مفهوم وأهمية اتصال الأزمة خاصة في مواجهة الأزمة الصحية العالمية كوفيد 19 وكذا أهمية وسائل الإعلام والاتصال أثناء الأزمات وقد طرح الأشكال التالي:

ما هو دور اتصال الأزمات في الحد من انتشار الأزمة الصحية العالمية كورونا كوفيد19؟

➤ منهجية الدراسة:

تتدرج الدراسة ضمن البحوث الوصفية وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين ويتضمن الوصف الاجتماعي عدة عمليات كتحديد الغرض منه وتعريف مشكلة البحث وتحليلها وتحديد نطاق ومجال الوصف وفحص المراجع والوثائق المتعلقة بالمشكلة وتفسير النتائج وأخيرا الوصول إلى الاستنتاجات واستخدامها للأغراض المحلية والقومية وكما يعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة في البحوث الامبريقية.

➤ أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في:

- التأكيد على الدور الحيوي للاتصال في الأزمات، إذ يقوم على تحديد المشكلة والعمل على وضع الحلول المناسبة لها، لتتمكن الجهة المعنية من تخطي تلك الأزمة، وذلك عبر قياس الرأي العام ومدى رضا الجمهور حول ما تقدمه تلك الجهة من خدمات، ثم الخروج من الأزمة وتخطيها بنجاح.

3.2. دراسة : فريال بن مازري: فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس". وقد قدمت الباحثة ما يلي:

➤ إشكالية الدراسة:

قامت الدراسة على عرض وتحليل أهداف وقواعد الاتصال الأزماتي ووظائفه في المؤسسات بحيث طرح الإشكالات التالي: ما هو الدور الذي يلعبه اتصال الأزمات في إدارة الأزمة بالمؤسسة؟

➤ تساؤلات الدراسة: تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ما هي أهداف وقواعد الاتصال الأزمات في المؤسسة؟
- ما هي وظائف الاتصال الأزمات في إدارة الأزمة في المؤسسة؟
- كيف يتم التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة في المؤسسة؟

➤ أهداف الدراسة:

- التعرف على أهداف وقواعد الاتصال الأزمات في المؤسسة.
- التعرف على أهم الوظائف الاتصال الأزمات في المؤسسة.
- التعرف على مراحل التخطيط عبر مراحل الأزمة بالمؤسسة.

➤ منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة حول الاتصال الأزمات وفعاليتها في إدارة الأزمة بالمؤسسة.

➤ نتائج الدراسة:

- الاتصالات التي تجربها المؤسسة في مرحلة الأزمة هي اتصالات جد مهمة خاصة في المراحل الأولى للأزمة توضح مدى استجابة المؤسسة وحنكتها وفعاليتها في إدارة الأزمة.
- تعد اتصالات الأزمة عنصر مهم وأساسي في إدارة الأزمات في المؤسسة التي تكون مكتملة ولأهدافه ورؤية المؤسسة والتي لها هدف واحد هو الخروج بأقل الخسائر الممكنة والعمل على حفاظ صورة المؤسسة في مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد الأزمة).

- تكون الاتصالات الأزمة اتصالات مخططة مبنية على أسس وإجراءات وقائية من أجل التعامل والتحضير المسبق لإدارة الأزمة في المؤسسة.

- يشكل اتصال الأزمة في المؤسسة عنصر دعم لا يمكن الاستغناء عنه أثناء التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المؤسسة فهو يمثل جزء أساسي في خطة إدارة الأزمة في المؤسسة.

4.2. دراسة : هامل مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية.

➤ مشكلة الدراسة:

قامت الدراسة بالتأكيد على المراحل التي يمر بها الاتصال داخل المؤسسات وذلك قبل وأثناء وبعد الأزمات وكذا التركيز على المعوقات الاتصالية لإدارة الأزمات ومن هنا طرح الإشكال التالي:

كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

➤ تساؤلات الدراسة:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

- كيف يفعل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية.

- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى

عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

➤ أهداف الدراسة:

الوصول إلى تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل وأثناء وبعد الأزمة وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات .

-أهمية الآليات الاتصالية التي توظف في مثل هذه الأزمات الكبيرة أو التي تعصف المجتمع أو العالم، فيمكن الإشارة إلى ضرورة تفعيل اتصال الأزمة كإستراتيجية اتصالية محكمة، يتم من خلالها مسايرة ومتابعة تلك الأزمة التي يعيشها المجتمع.

- ضرورة تفعيل الاتصال المؤسسي إلى أبعد حد ممكن، وذلك للبحث عن حلول غير تقليدية للنهوض بالمؤسسات وبالجوانب التنموية والاقتصادية والخروج من هذه الأزمة بشكل علمي يجنب المجتمع والدول مزيدا من الخسائر على مختلف الأصعدة والمجالات.

- تطبيق إستراتيجية الاتصال على هذا النموذج، فتكون البداية بتحديد الشريحة المستهدفة من الجمهور ومن ثم العمل على الرسالة التي ستقدم للجمهور والتقنوات التي تمر عبرها الرسالة الاتصالية كي تصل للجمهور، سواء التلفزيون أو إذاعة أو الصحف أو مواقع التواصل الاجتماعي.

- التحكم في المعلومة حيث يتم دراسة العديد من الأمور الهامة، والتي منها نوعية الأخبار المقرر نشرها أو المعلومات التي يجب نشرها ومتى يمكن نشرها وكذلك معرفة الأخبار التي يجب حجبها مؤقتا، وكيفية التحكم في الشائعات، وتحديد قائمة الشركاء سواء كانوا من مؤسسات المجتمع المدني أو من المؤسسات الحكومية.

3. التعقيب على الدراسات:

من خلال ما ورد في هذه الدراسات يمكننا إبراز أهم النقاط التالية تتشابه وتختلف مع دراستنا وتوصلنا إلى ما يلي:

أولا: أوجه الاختلاف:

- دراستنا تهدف إلى مدى فعالية الاتصال الأزماتي في المؤسسة الاستشفائية العمومية بالأطرش العجال عين تادلس ولاية مستغانم.
- تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث عدد العينة التي تم اختيارها للدراسة التطبيقية.
- تختلف دراستنا عن الدراسات الأخرى في مجتمع البحث حيث كل دراسة لها مجتمع بحث خاص.

ثانيا: أوجه التشابه:

- اعتماد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي تم اعتماده في أغلبية الدراسة السابقة.
- تتفق هذه الدراسة مع أغلبية الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة.
- في الأخير كنقطة أساسية فإن الدراسات السابقة ساعدتنا على توفير الجهد المكتبي بالحصول على مراجع حول إدارة الأزمة وكذا الاتصال الأزماتي.

4. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الرغبة الذاتية في دراسة اتصال الأزمة بصفة عامة ومعرفة دوره في المؤسسة الاستشفائية ونظرا لأهميته الواسعة في المستشفى، وكذا معرفة أهم الوسائل المساعدة في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة، واكتشاف مدى انسجام إدارة الأزمة مع إدارة المستشفى ويرجع اختيارنا للموضوع كذلك بارتباطه المباشر بمجال تخصصنا.

5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه المشكلة البحثية أهميتها من:

تجبر الأزمة المؤسسة على دخول صراعات داخلية وخارجية محتملة وغير محتملة ومع جهات غير متوقعة، وهذه الخلافات تحتاج إلى تسوية وإلى من يديرها فهنا يبرز دور الاتصال بمختلف أشكاله في سعيه للتسوية وإيجاد حلول مرضية لكل الأطراف وتتمثل أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه الاتصال الأزمات في تفعيل عملية التسيير داخل مستشفى بولاية مستغانم وكيف أن الاتصال يساهم في إحداث تكامل وانسجام بين كل الأطراف المشاركة في العملية.

6. حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: مستشفى بلطرش العجال ببلدية عين تادلوس ولاية مستغانم
- ✓ الحدود الزمنية: العام الدراسي الحالي 2024/2023
- ✓ الحدود البشرية: تم اختيار رؤساء الأقسام وبعض الأطباء والمساعدين الإداريين والممرضين وكذا العاملين المهنيين لتمثيل عينة البحث.
- ✓ الحدود الموضوعية: معرفة دور اتصال الأزمات أثناء وبعد وقوع الأزمات بمستشفى بلطرش العجال بمستغانم.

7. أهداف الدراسة :

- التعرف على العوائق التي تواجه مستشفى في مواجهة الأزمات.
- الكشف عن فعالية اتصال الأزمة في تسيير مستشفى.
- محاولة التنويه بأهمية اتصال الأزمة داخل المستشفى أثناء الأزمات خصوصا بعد أزمة كورونا.

8. التساؤلات الفرعية:

1. فيم يتمثل دور اتصال الأزمة أثناء وقوع الأزمة في المؤسسة الاستشفائية؟

2. ما هي أبرز وظائف اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية؟

3. ما مدى أهمية الاتصال الأزماتي في الإدارة الناجحة لأعمال المؤسسة؟

10. منهج البحث:

على كل باحث أن يضع المنهج الذي يجب إتباعه في تحديد مشكلته عند القيام بأي دراسة أو بحث علمي، فلكما تمكن من التحكم في المنهج أدى إلى التحكم في الدراسة وتحقيق أهدافها.

- انطلاقاً من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق والوظائف المتعلقة بالاتصال الأزماتي ودوره في إدارة الأزمات دعت بالضرورة على اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي وقدرته على وصف وتحليل الواقع الأزماتي وتحليل معطياته أيضاً بطريقة تحديد واقع نمط الاتصال ووسائله ودوره في حل الأزمات.

فهو يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو مشكلة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه البيانات تفسير كافياً وخاصة في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا وصف وتحليل طبيعة الأزمات الحاصلة داخل المستشفى (مستشفى بالأطرش العجال عين تادلس ولاية مستغانم) والطرق المستعملة من أجل تحاور وحل هذه الأزمات.

11. مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه: " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"¹.

¹ - محمد فتحي الكردي: البحث العلمي نظريات تطبيقات مؤسسة عالم الرياضة للنشر، دار الوفاء للطباعة، ط2005، 1م، ص202.

يتمثل مجتمع دراستنا في كل الجهات التي كانت مشاركة في إدارة الأزمة التي عاشها مستشفى بالأطرش العجال عين تادلس ولاية مستغانم أو قد يواجهها مستقبلا، والمتمثلة في جميع الموظفين من مدير المستشفى وكافة المصالح الطبية والإدارة ومصحة الاستعجالات.

12. عينة البحث:

تعريف العينة على أنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي².

في دراستنا اعتمدنا على اختيار مفردات عينة المبحوثين بطريقة قصدية والذين يمثلون فريق إدارة الأزمة وعمال الإدارة والأطباء و الممرضين وهذا من أجل الحصول على معلومات تفيدنا وتمكننا من استكمال مجريات الدراسة، حيث اخترنا وبطريقة احتمالية المسؤولين الرئيسيين في المستشفى الذين اشرفوا على إدارة الأزمات الحاصلة مؤخرا وهم مدير المستشفى أعضاء فريق إدارة الأزمة بعض الإداريين والأطباء والممرضين وتمثل عددهم في 20 مفردة.

13. أداة الدراسة:

✓ المقابلة:

تمثل المقابلة في مجموعة من الأسئلة والإيضاحات التي تطلب الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث.

وفي دراستنا هذه وعند إنجازنا لها اخترنا مجموعة من الأسئلة والتي على ضوءها تم إنجاز أسئلة المقابلة الأولية وهذا بالتنسيق مع الأستاذة المشرفة، وقد تم عرضها على الأساتذة المحكمين، ثم أبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن خلالها قدمنا بحذف بعض الأسئلة وإضافة أخرى وهذا ساعدنا على إنجاز المذكرة على أكمل وجه.

² - إبراهيم بن عبد العزيز، الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م، ص91.

14. تحديد المفاهيم:

1. مفهوم الاتصال لغة: اشتقت كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني Communic ومعناه عام أو شائع أو مألوف³ ، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التقاهم حول الشيء أو فكرة⁴ وذلك عن طريق انتشارها وشيوعها بين أطراف العملية الاتصالية.⁴

اصطلاحاً: هو العملية الاجتماعية التي يثنى بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

ولقد تعددت التعريفات التي وضعت لتحديد معنى محدد للاتصال من قبل الباحثين أهمها.

- الاتصال يعني تفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ الحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار.⁵

- هو عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آراءنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا الفكرية.⁶

وهو أيضا العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه وهذا النسق قد

يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع.⁷

- هو العملية الاجتماعية التي يثنى بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة،

³ - سوزان القليني: الاتصال ووسائله ونظرياته، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998، ص150

⁴ - حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة، الدار المصرية، 1998، ص23

⁵ - علي عوجة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى، جدة، مكتبة الصباح، 1989، ص18.

⁶ محمد منير حجاب وبسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،

1999، ص23.

⁷ محمد عودة، أساليب الاتصالات والتغيير الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1998، ص5.

فظاهرة المجتمع البشري أساسها ظاهرة اتصالية تسهل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من ناحية أخرى، ومن غير الطبيعي أن يظهر تجمع بشري دون اتصال يعنى له هذا الوجود.⁸

- كما يعني العملية التي يقوم بها الشخص ينقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين بهدف ما، في موقف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش⁹.

- وهو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم.¹⁰

إجرائيا:

- هو مجموع العمليات التي تتم بغرض انتقال المعلومات بين اثنين أو أكثر تمهيدا لتبادل الآراء وشرح وجهات النظر بين الأشخاص بغرض التفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف.

2- مفهوم الأزمة:

- الأزمة لغة: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.¹⁰

- ومصطلح الأزمة (Gisis) مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (Ti decide).

- أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة، إذا ينطقونه (Ti- wet) وهي عبارة عن كلمتين : الأولى تدل على الخطر والأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من

⁸ محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب 1997، ص21
⁹ - صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998، ص13.
¹⁰ جبر، محمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، تونس، المجلة العربية.

مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستمر الأزمة كفرصة لإعادة صباغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة¹¹.

حيث أن بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث أشار إلى ذلك بقوله: يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن و لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة¹².

أما الأزمة من الناحية السياسية: حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا أو سياسيا أو نظاميا أو اجتماعيا، أو اقتصاديا أو ثقافيا¹³.

ومن الناحية الاقتصادية تعني: انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي¹⁴.

أما الأزمة اصطلاحا فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير¹⁵.

ويعرفها فيليبس بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المنبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة¹⁶.

11 الشعلان، فهد اجعد: إدارة الأزمات، الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص17.

12 صالح خليل أبو صبيح، نفس المرجع السابق، ص20.

13 - كليوت السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002، ص13.

14 - هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2004، ص4، ص51.

15 - Random (1969) random house dictionary of english Language, Newyork, Random house, p4917.

16 - Norman phelps " setting up o crisis recouery plan " journal od business strategy, vol 6, n04, 1986p6

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تغييرا فوريا¹⁷.

أما وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كسنجر فاعتبر الأزمة أنها عرضا Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها¹⁸.

إجرائيا: هي حالة طارئة ومفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المؤسسة تعيش حالة الاستقرار ولا توازن وتحدث خللا في ثوابت و قيم النظام وتعرقل مسارها العادي الخدمي، وقد تتجسد في الأزمة المالية، أو أزمات متكررة كحوادث العمل والأخطار المختلفة وكوارث طبيعية واضطرابات وغيرها وتصاحبها سلسلة من الأحداث المتسارعة الحدوث التي تظهر في فحوى مراحل الأزمة الأساسية، مرحلة ما قبل الأزمة مرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة".

6. مفهوم اتصال الأزمة:

توجد بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع اتصالات الأزمة إلا أن مجال اهتماماتها محدود بتشخيص ودراسة حالة واحدة فقط بعينها بدون أن تهدف لتقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على الحالات الأخرى، حيث أن معظم الكتابات التي تناولت اتصالات الأزمة لا تقوم بتعريف المفهوم نفسه وتقترض أنه اتصال لا يتصف بأي خصائص خاصة ما عدا أنه اتصال تقوم به العلاقات العامة وترتكز على الاقتراح والنصح بنصائح محددة للخروج من الأزمة، ولا تخرج معظم النقاط الموجودة في القائمة عن هذه النقاط التالية:

- لا تقترض أن الحالة أصبحت خارجة عن السيطرة فنوعية التغطية الإعلامية ستعتمد على نوعية المعلومات التي تزود بها الوسائل فإذا قدمت معلومات صحيحة وموضوعية ودقيقة لوسائل الإعلام ستنتشرها.

17 - رضوان رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ، ص44.
18 - الضحايا عبد الرحمن ابراهيم، " إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر 2001م، صص(29-30).

- تذكر أن طريقة معالجة الأزمة لها نفس أهمية الأزمة فالجماهير قد تنسى الأزمة بعد فترة من الزمن لكنها لا تنسى محاولة الغش أو الكذب أو الأشتهاار بحياة الناس.

- تقبل المسؤولية لذلك يجب أن تقول أنك تحاول اتخاذ كل الاحتياجات والإجراءات لعلاج الأزمة.

- اعتذر وأظهر العاطفة لأن أسوء سمعة للمؤسسة تحدث عندما يبدو الناس أن المؤسسة لا تهتم ولا تكثر بأرواح الناس وعواطفهم.

أما فيما يتعلق في وضع تعريف واضح ومحدد لاتصالات الأزمة بذلت محاولات من قبل الباحثين نذكر من أهم هذه التعريفات والتي يتصور بأنها وضعت كمفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي:

يرى عثمان محمد العربي أنها: اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تتصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل أطراف الأخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل استمرارية عملها وإنتاجها وبقائها¹⁹.

وانطلاقا من هذا كله فإن اتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع هذه العوامل الثلاثة على النحو التالي:

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع الغموض الذي يلف ملابسات الأزمة لأن ها الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات التي تهتم بالمؤسسة وصدقها ومسؤولياتها.

¹⁹ عثمان محمد العربي : الاتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام والعدد 5 جانفي /أفريل، 1999، ص122

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل التغطية السلبية لوسائل الإعلام ومع شراهة وسائل الإعلام للمعلومات في هذه الحالة بطريقة تكفل عدم تقادم الأزمة.

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع السلبية النشطة لواحد أو أكثر من ماهير المؤسسة بشكل يؤدي إلى تخفيفها وعدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى.

ويرى عثمان العربي أن أي سعي نظري لتنظيم اتصالات الأزمة يجب أن يحول هذه العناصر الثلاث السابقة إلى عوامل خاصة مفسرة وينقلها من جانب العمومية التي فيها الآن إلى خصوصية تحدد لنا نوعية الرسائل أو مضمون الرسائل الاتصالية المناسبة لأي مرحلة من مراحل الأزمة وتحدد لنا أوجه المناسبة أيضا²⁰.

ويتضح لنا ما سبق عرضه من تعريفات لاتصالات الأزمة أن تلك الاتصالات التي تجري وقت حدوث الأزمة وأي حديث عن اتصالات الأزمة قبل الأزمة خاطئ نظريا وعلميا لسببين هما

أولاً: على المستوى العلمي لا يمكن تسمية الاتصالات التي تجريها المستشفى لمنع وقوع الأزمة بأنها اتصالات الأزمة لأن إدارة المشفى لا تعلم مسبقاً بأن أزمة ما ستحدث في المستقبل والحديث النظري عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم في الحقيقة بعد حدوث الأزمة وهو بالتالي حديث افتراض تحليلي وهو ما يسعى التحليل بعد حدوث الواقعة.

وعلى رغم من اختلافات المنظمات واختلاف الأزمات التي تواجهها إلا أنه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة فيما يلي :

- محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن.

- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية.

- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد اللازمة.

²⁰ عثمان محمد العربي: مرجع سابق، ص122.

- تقليل الخسائر إلى أدنى ح وتوفير سرعة الاستجابة.
 - زيادة في قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
 - استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع.
 - تخفيف الآثار السلبية اللازمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
 - الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.
- ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الإجرائي لاتصال الأزمة و الذي يتجسد في توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير والتأثر الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة في المؤسسة كمصدر للاتصال، وشبكات اتصالها الشاملة والرسالة لكي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة وردود الفعل الخاص بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، والغاية من هذه العملية هو اتجاهات الجمهور اتجاه الأزمة والمؤسسة، ويكون اتصال الأزمة مصاحب لمختلف المراحل التي تنتج عنها.

15. صعوبات الدراسة:

- 1/ ضيق الوقت الذي كان عائق في استكمال بعض الجزئيات في الدراسة.
- 2/ قلة المراجع التي تناولت موضوع الاتصال الأزمات أثناء الأزمات الصحية خاصة حول دور اتصال الأزمة في المؤسسة الصحية.
- 3/ صعوبة ضبط مواعيد الأطباء بغية إجراء المقابلة والإجابة على أسئلتها.
- 4/ صعوبة فهم بعض العمال لأسئلة المقابلة مما استوجب علينا شرحها بطريقة مبسطة.

الفصل الأول: اتصال الأزمة

تمهيد:

الاتصال عموماً هو وسيلة من أهم الوسائل التي تتبعها الإدارة الناجحة لتسيير جميع أعمالها، وهو مجموع العمليات الاتصالية والإدارية التي تنظم عمل المؤسسة خاصة المؤسسة الاستشفائية، كما يحظى هذا الأخير بأهمية قصوى في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها حيث يعتبر وظيفة رئيسية في مواجهة الأزمات، وبدونه يحدث خلل كبير في المنظمة.

لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال الأزمة والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام أساسي يساهم في تحقيق النجاح والفعالية وعليه سنتناول في هذا الفصل متغير الاتصال الأزماتي في المؤسسة مفهومه، أهميته، أهدافه وكذا القواعد التي تحكم هاته العملية.

المبحث الأول: مفهوم اتصال الأزمة وغايته الوظيفية

1. تعريف اتصال الأزمة وأهميتها

1.1. تعريف اتصال الأزمة:

يعتبر اتصال الأزمة العملية القائمة على خطط موضوعية مسبقا من أجل التعامل مع ظرف الأزمة وتشمل على نشاطات وتطبيقات فنية ومنطقية لتوفير اتصالات الأزمة لتسيير أزمة فو وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة من قبل مساعدة المؤسسة على تحمل هذا الوضع وتقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ومصداقية ما ينعكس إيجابا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها.

يعرفه BAUDOUIN VELGE: فإن اتصال الأزمة هو ذلك الاتصال الذي يتم في أوقات صعبة أين لا يمكن توقع ما سيحدث²¹. كما يضيف قائلا: اتصال الأزمة هو أكثر صعوبة فهو يحتاج إلى تفكير عميق في وقت قصير أين يجب أن تسير كل عناصر التنظيم للوصول إلى حالة من التوازن مع وضع في الحسبان أنه لا توجد أزمة تشبه أخرى²².

ويعرف ميشال أورغريزك وجون ميشال قيليري اتصال الأزمة بأنه مجموع تحاليل، مفاهيم، مبادئ وطرق عمل تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات حيث فهذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالانترولوجيا علم النفس وأيضا مجال الاستعجالات الطبية....حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الازمة بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية²³.

أما الباحث محمد شومان فيعرف اتصال الأزمة على النحو التالي:

21 - سطوطاح سميرة: الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة المؤسسة TOYOTA فرع عنابة)، ص04.

22 - كامل عبد الوهاب محمد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص25

23 - Michel orgrizer, Tean michel guillery, la communication de crise, London, 1920,edrsted, p25

يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية لكي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين والمستخدمة فيها وعلى هذا فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة تدخل في نطاق الأزمة²⁴.

ومنه نستنتج بأن الاتصال الأزمة هو مجموع العمليات الإعلامية التي تستخدمها مختلف الوسائل الإعلامية قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمات لتغطية الأحداث ومواكبتها، يستمد الإعلام أهميته الكبرى زمن حدوث الأزمات من قدرته الهائلة على التأثير وتوجيه الرأي العام واحتواء تداعيات الأزمة وتأثيراتها السلبية، ودعم المواقف وتجلية الحقائق وتهدئة النفوس وتعبئة الصفوف، حشد الطاقات باتجاه الخطط الموضوعية لضمان أسلم مخرج الأزمة.

2.1. أهمية اتصالات الأزمة:

تسعى اتصالات الأزمة إلى احتواء أضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية العداة لدى الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وغيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة.

وتبرز أهمية اتصال الأزمة في الانعكاسات النفسية السيكلوجية للأزمة إذا أن الأزمة تترك آثار نفسية تتطلب معالجة ومواجهة²⁵.

وبما أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمة فإنه ينمي عن هذا الأخير الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على

24 - محمد شرومان: الإعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م، ص70.

25 - يوسف أحمد أبو قارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص247.

الاتصال بجماهير المنظمة، الداخلية والخارجية، بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهيئة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة، ويقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة وتزويد الجمهور سواء دخلي أو الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة وذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادر أخرى غير المنظمة²⁶.

2. أهداف ووظائف اتصال الأزمة

1.2. أهداف اتصال الأزمة:

يتفق جل الباحثون والمفكرون في حقل الأزمات وإدارتها، على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة، والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمة، وعلى رغم من اختلاف المؤسسات واختلاف الأزمات التي تواجهها إلا انه يمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة، والتي لخصت في النقاط التالية:

- يجب منع وقوع الأزمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة.
- التصدي الفوري والفعال عند وقوع الأزمة.
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة للمؤسسة، وكذا توفير الإمكانيات الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة.
- سرعة الاستجابة الفورية، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد²⁷.
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام سواء المحلية، الوطنية الإقليمية أو الدولية.

26 - يوسف أبو قارة، نفس المرجع السابق، ص147.

27 - قدرى علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص238

- يجب أن تستعيد المؤسسة عافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة، وكذا لاستمرار أدائها لدورها في المجتمع.

- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

- الاستفادة من مدخلات الأزمة ومخرجاتها لمنع تكرار أزمات هائلة ما أمكن ذلك.

- تفعيل الاتصالات مع الجماهير الداخلية والخارجية.

2.2. وظائف اتصال الأزمة في المؤسسة:

للاتصال أهمية حيوية في داخل أي منظمة في الأوقات العادية، حيث يلعب الاتصال المساعد والهابط والاتصال الأفقي بين وحدات المنظمة دورا هاما في انسيابه للعمليات الإدارية وجدواها، وتتعاظم هذه الأهمية في أوقات الطوارئ والأزمات، ولا تتوقف فعاليات الاتصالات على وجود قنوات اتصال فعالة وعلم التدفق الجيد للمعلومات فحسب بل يجب توفر العديد من مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين.

وتدور الوظائف الأساسية للاتصال الداخلي حول:

- إعلام جميع العاملين في جميع المواقع بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى الدرجات وتوجيه كل فرد للتواجد في موقعه والاستعداد لأداء دوره المتفق عليه في السيناريوهات التي تم التدريب عليه.

- إصدار بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، وأسباب و إجراءات الواجب القيام بها والتي تم القيام بها على وجه السرعة كالإجراءات أولية لمحاصرة الحدث وما هي الإجراءات المطلوبة مستقبلا وفقا للسيناريو المعد مسبقا.

- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تتضمن المعلومات السابق تحديدها في السابق.

- التأكيد على أن المنظمة من خلال فريق إدارة الأزمة، مهمته بتقويم المعلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلانهم بكل المستجدات، وكذلك إشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصد لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لهم معلومات واضحة وصادقة.²⁸

3. القواعد التي تحكم عملية اتصالات الأزمة:

حدد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية الاتصال في إدارة الأزمات أو ما يعرف اتصالات الأزمة يمكن عرضها على النحو التالي:

- أن يكون الاتصال سريع وفعال ويحمل معلومات متاحة بمعنى يجب على القائم بالاتصال في إدارة الأزمة أن يكون الاتصال سريع ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة لأن ذلك يوقف الشائعات التي تنتشر بسرعة.

- يجب أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد وفي وقت محدد لأن المصداقية والثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة وجمهورها، فعندما تتحدد المصادر تختلف القصص والمعلومات عن الأزمة وذلك يحدث ارتباك لدى الجمهور ويؤدي إلى تشجيع الصحافة على خلق وكتابة القصص حول موضوع الأزمة.

- يجب على القائم بالاتصال توفير كافة المعلومات المتاحة للجمهور عن الأزمة وتغطية كل الجوانب المتعلقة بالأزمة خاصة المهمة فيها وبالمصداقية المطلوبة.

- يجب تحديث المعلومات بشكل منتظم عندما يكون الموقف غير محدد وواضح فإن عملية تجديد المعلومات تصبح مهمة وفي موقف الأزمة فإن المصارحة أفضل وإن التأخير على التدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوء.

²⁸ - سطوطاح سميرة، الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة(دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA فرع عتابة) ص10.

- التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة على الأعمال التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة²⁹.

المبحث الثاني: اتصال الأزمة

1. التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة:

أ. أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة:

✓ إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة.

✓ يتضمن التخطيط المراحل الثلاثة (ما قبل وأثناء وبعد الأزمة) وتكون لكل مرحلة منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.

✓ تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منهم، ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

✓ أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف وأن تتسم بالمرونة بحيث يستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.

✓ الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.

✓ التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، وعدم المبالغة أو التهوين من شأن الأحداث واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلباً على مسار إدارة الأزمة.

✓ الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.

✓ أرقام الاتصال مع جميع الأرقام الضرورية ووضع خطة مناسبة للاتصال وكذلك تعيين متحدث بإدارة الأزمات يجب أيضاً وضع مسح بيئي للأحداث ذات الصلة.

²⁹ قدرتي علي عبد المجيد، نفس المرجع السابق ص203

✓ في حال عدم وجود بيان رسمي أو ناطق رسمي يجب التركيز على وسائل الإعلام والمؤتمرات الإعلامية.

✓ ومن الضروري وضع متحدث رسمي لإدارة الأزمة وأن يكون مسؤولاً عن تقديم بيان رسمي بشأن الأزمة³⁰.

ب. تخطيط لاتصال في مرحلة الأزمة:

يؤكد العديد من الدراسات أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة تؤثر بالسلب على مختلف الأطراف، وتزيد من حالات الذعر والخوف من تداعياتها، وبالتالي فإن قدرة القائم بالاتصال في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشراً مهماً على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق الآثار إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها والأطراف ذات الصلة.

1. الاستحواذ على الحدث: أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك، وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول وأن تفعل؟

2. إصدار البيان: يجب كتابة بيان يتوقع الأسئلة الصعبة التي من المحتمل أن تحصل عليها وشرح ما لذي يحدث وما لذي يجب القيام به حيال هذا الموقف، يجب قول ما يمكن معرفة فقط، والتحدث يكون بعبارات عامة حتى تتوفر معلومات أكثر صلابة، ويجب أيضاً تسليم هذا البيان إلى وسائل الإعلام وطرح الأسئلة، هذه هي مسؤولية القائد المتحدث الرسمي المدير أو مجلس الإدارة أو غيرهم من القادة الذين يتمتعون بمصداقية أكبر مع الجمهور أكثر من المتحدث الرسمي المجهول.

3. اجتماع فريق الأزمة: يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، ولا يجب أن تتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم لمواجهة ما حدث، ومهما كان هيكل الفريق فلا بد أن يجتمع بالسرعة

30 - إسماعيل حمادي: التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، المجلد 2، جانفي 2014، ص20.

اللازمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث قدر الإمكان حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.³¹

ج- الاتصال لمرحلة ما بعد الأزمة:

تمثل هذه المرحلة المحطة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي هذه المرحلة يحدث نوع من المعالجة لأثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضا على العملية التقييمية اللازمة، ومراحل التعامل معها وذلك بهدف الاستفاد قدر الإمكان من تلك الدروس ومعالجتها في الأحداث التي قد تليها، ومن أهم أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة هناك:

1. بيئة عمل المنظمة:

✓ النظم في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة.

✓ العمل على استكشاف مصدر التهديد، التنبؤ بالأخطار واتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها.

✓ تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات واتخاذ الإجراءات لمواجهة الطوارئ.

✓ التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لموقف صاعدها وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة والاستعداد المستمر للتعدي للثغرات المحتملة.

✓ استخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل، في الاتصال الهابط.

✓ مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنظمة المنظمة وخاصة القضايا التي يمكن لها تأثير ملموس في المنظور.

✓ تجميع معلومات عن القضايا التي يمكن أن تسبب مشكلات للمنظمة وتقييم هذه المعلومات والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

✓ وضع السياسات وقائية للقضايا المحتملة.

³¹ - اسماعيل حماني، نفس المرجع السابق، ص21.

- ✓ إعداد خطط عمل عامة وبرامج تنفيذية لجوانب النشاط.
- ✓ التقييم المستمر للجهود التي تتم في سبيل معالجة القضايا.
- ✓ تدريب العاملين على الاستجابة الايجابية لضغوط الأزمات³².

2. تعزيز العلاقات العمل وسائل الإعلام:

مراقبة التغطية الإعلامية، والعمل على البقاء على اتصال مع الصحفيين الذين غطوا الأزمة والعمل كذلك على إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح واقتناص فرصة التعاون، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير، الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عن التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

3. مواجهة جماعات الضغط:

- ✓ تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها ورفض ادعاءاتها.
- ✓ رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية اتجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها.
- ✓ رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات أو التنافس ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها.
- ✓ معرفة جوانب القصور الإدارية ومحاولة التغلب عليها من خلال الإدارة الإستراتيجية³³.

4. إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث:

32 - المرجع نفسه، ص22.

33 - المرجع نفسه، ص22.

تستهدف استراتيجيات الاستجابة للأزمات الاستجابة للأزمة تخفيف تلك الحالة الحادة بأسرع ما يمكن إلى جانب نوع الأزمة الديناميكي للتطور وعدم اليقين عوامل مثل استعداد المنظمة وتصورات أصحاب المصلحة تعزز طبقات محددة من الاستجابة للأزمات.

5. تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:

تبحث المنظمة القائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به في هذه الأزمة ومن خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي:

1. المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر Most directly effected والضحايا Vicitims سواء بقصد أو بدون قصد.

2. المتأثرون Who can effect us وأهمهم العاملون في المنظمة Employees وأحيانا يكون ضحايا أيضا للأزمة، وكذلك الممولين وحملة الأسهم والتجار والمستهلكين والحلفاء.

3. المتأثرين بشكل غير مباشر Indirectaly affected الأقارب والأصدقاء والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والداعمون للمنظمة.

4. وسائل الإعلام The new media وبعد تحديد الأولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة لكون الوقت عنصرا حاسما ويساعد ترتيب الأولويات الاتصال على النحو السابق على السيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند موقف طارئ الذي يحدد السمعة³⁴.

³⁴ - المرجع نفسه، ص23

2. المتحدث الرسمي لفريق الاتصال الأزموي:

إن جميع نماذج إدارة الأزمات تؤكد على ضرورة وجود متحدث رسمي واحد يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة وأحداثها وتطوراتها وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها.

وهو المسؤول عن جميع العلاقات والتفاعلات مع وسائل الإعلام، وهذا المتحدث الرسمي يجب أن يكون أحد أعضاء الإدارة العليا بحيث يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار ويفضل أن يكون لهذا المتحدث الرسمي خبرة سابقة في التعامل مع وسائل الإعلام وأهم هذه المواصفات الواجب توفرها في المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة ما يلي:

- ❖ الصدق.
- ❖ أن يتمتع بثقة وسائل الإعلام والفئات المستهدفة.
- ❖ أن يكون على إلمام ومعرفة بالأزمة وتطوراتها.
- ❖ أن يكون مدرباً على التعامل مع وسائل الإعلام.
- ❖ القدرة على الصمود أمام الضغوط والأسئلة ووسائل الإعلام، والظهور بحالة متماسكة أمام الكاميرا.
- ❖ الابتعاد عن العصبية والغضب والتوتر أمام وسائل الإعلام ، إذ أن هذه الصفات تعكس صورة سلبية عن المنظمة.
- ❖ القدرة على مقاومة إغراءات وإلحاح وسائل الإعلام للإجابة على جميع الأسئلة التي يتم طرحها على المتحدث الرسمي، إذ أنه يمكن لهذا المتحدث أن يقول لا أدري فهذا الأمر ليس معيباً له، وبإمكانه أن يعطي بعض الإشارات وبعض الوعود أنه سيوافيهم بهذه الإجابة عندما تتوفر وذلك في لقاء آخر مع وسائل الإعلام.
- ❖ إمكانية وصول وسائل الإعلام بسهولة إلى المتحدث الرسمي في أثناء الأزمة و بعد الأزمة.
- ❖ وعلى الرغم أنه يفضل أن يتحدث عن الأزمة متحدث واحد، إلا أن هذا لا يعني أن هذا المتحدث هو وحده الذي يقرر ما يجب أن يقال، بل أنه يجب أن يعود إلى إدارة المنطقة

وفريق الأزمة، وإجراء تنسيق مستمر بخصوص ما يجب وما يمكن³⁵ أن يصدر عنه من بيانات وتصريحات إلى وسائل الإعلام، فإستراتيجية إعلام الأزمة هي مسؤولية مشتركة يساهم في إعدادها وتنفيذها فريق الأزمة مع كادر إعلام الأزمة (الذي يكون جزء من هذا الفريق)، وإن أسرع وأسهل السبل لكسب عداة وسائل الإعلام هو أن يضع المتحدث الرسمي نفسه في موضوع الدفاع، وأن يكون معاديا لمندوبي وسائل الإعلام، حيث أن لدى مندوبي وسائل الإعلام مواعيد محددة لإعداد تقاريرهم الإعلامية سواء تعاون معهم أحد من المنظمة كالتحدث الرسمي مثلا، أو لم يتعاون معهم أحد، فهم في نهاية المطاف سيقومون بإعداد هذه التقارير ونشرها، وعدم تعاون المنظمة معهم سوف ينعكس سلبا عليها وعلى سمعتها وعلى نجاحها في إدارة الأزمة.

وأهم نصيحة يمكن أن تقوم لمن يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة إلى وسائل الإعلام هي أن لا يجيب وسائل الإعلام بالعبارة المشهورة " لا تعليق" إذا أن هذه العبارة تبني لدى مندوبي وسائل الإعلام انطبعا بأن لدى المنظمة شيئا ما سيئا تقوم بإخفائه، وهذا الانطباع سوف ينقله مندوبو وسائل الإعلام إلى الفئات المستهدفة وسيؤثر في سمعة المنظمة، وبدلا من الإجابة على أسئلة وسائل الإعلام إلى الفئات المستهدفة وسيؤثر في سمعة المنظمة، وبدلا من الإجابة على أسئلة وسائل الإعلام بعبارة " لا تعليق" فإنه يمكن أن تكون الإجابة أكثر لباقة كأن يقول لهم المتحدث إلى سعي بأنه سيزودهم بالمعلومات حال توفرها فورا وسوف يطلعهم على كل جديد.

إن عدم إجابة مندوبي وسائل الإعلام على أسئلتهم واستفساراتهم سوف يؤدي إلى غضبهم وسخطهم وسوف ينعكس ذلك سلبا في تقاريرهم (لأنهم بشر) ومن النصائح المهمة التي ينبغي أن يأخذ بها المتحدث الرسمي هو عدم التخوف من أي سؤال، فعندما يواجه إشكالية في إجابة أي سؤال فإن عليه أن يكرر النقطة الرئيسية التي يرد أن يؤكد عليها بخصوص الأزمة وتطوراتها³⁶.

35 - يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص246.

36 - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، 247.

3. معوقات اتصال الأزمة:

هناك تصنيفان لمعوقات اتصال الأزمة: نفسية وأيضاً تنظيمية بالنسبة للنفسية فهي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء وقد تكون ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو ثنائية في حين التنظيمية ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي أو سوء استعمال أدوات الاتصال أو نوع شبكات الاتصال. وعموماً نلخصها إلى المشكلات المؤثرة في فعالية الاتصال وهي:

الضوضاء بحيث يعتبر عامل خارجي يعوق فعالية الاتصال عن طريق صرف الانتباه أو حذف جزء من الرسالة وهناك مصادر تساهم في زيادة هذا العامل أهمها التوقيت السيئ لإرسال الرسائل أو التعليمات وكذلك المعلومات الناقصة وأيضاً الهيكل التنظيمي إذ يجب وضع سلسلة قيادة وقنوات اتصال واضحة عوائق اللغة أيضاً تحدث بسبب اختلاف التفسير للكلمات والرموز فينبغي تفسيرها بنفس معناها وينصح في حالة وجود شك للتفسير الخاطئ للرسالة للتأكد من محتواها، والقدرة على فهم الرسائل، ينبغي على المدير الناجح إدراك تأثير العوامل المؤثرة على قدرة الفهم بالتفاعل مع الآخرين وعليه اتخاذ الخطوات لإزالة سوء الفهم السلبي بين الموظفين.

مصادقية المرسل عندما يخطئ المرسل بمصادقية عالية تحظى الرسائل بقبول من قبل المسلم ويتم تفسيرها بنفس معناها إذا كان هناك احترام وتقدير للمرسل³⁷.

37 - محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط1، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993، ص53.

خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل الخاصة بالتعريف للاتصال الأزمة ومختلف وظائفه وأهدافه حيث تبين لنا بأن أهمية اتصال الأزمة تبرز في أنه يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان حجمها، استنتجنا أيضا بأن كل منظمة قد تتعرض لأزمة، وعلى أي منظمة كانت بالتحضير لمواجهةها ومهما يكتمن الأمر فإن النجاح للتصدي للأزمات يكمن في التخطيط الاستراتيجي الجيد بناء على طبيعة نشاط المؤسسة سواء كانت خدماتية، صناعية أو إدارية فكل خاصية تفرض إستراتيجية معينة تستجيب لخصائص العاملين والمتعاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني: إدارة الأزمات

تمهيد:

تمثل الأزمة نقطة حرجة تواجه العديد من المنظمات وهي أيضا انهيار الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك بكونها موقف غير اعتيادي، ويتميز بعنصر المفاجأة وتشديد الخطورة.

لذا يجب على المؤسسة أو المنظمة الاستجابة السريعة والصحيحة والاستثنائية منذ ظهور الأزمة، وذلك من أجل التعامل معها والسيطرة عليها والتحكم في حد ما في تبعاتها وآثارها السلبية والحد من تكرارها.

وفي الفصل ق تناولنا مبحثين أساسيين وكل مبحث يناول ثلاث مطالبه مهمه.

المبحث الأول: إدارة الأزمات

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات.

المبحث الأول: إدارة الأزمة في المستشفيات

1. مراحل إدارة الأزمة:

يتطلب التعامل مع الأزمات في البداية توضيح الفرق بين مراحل تطور الأزمة ومراحل إدارة الأزمة، حيث تشير الأولى إلى دورة الحياة الأزمة منذ ميلادها، ثم مرحلة النضج ومرحلة الانحسار والتقلص ثم المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الاختفاء، أي أن تطور الأزمة يعني الخطوات أو المسارات التي تسلكها الأزمة منذ لحظة نشوئها حتى لحظة اختفائها وانتهائها³⁸.

- أما المقصود بمراحل إدارة الأزمة، فهو مصطلح يستخدم لبيان كيفية مواجهة الأزمة والتعامل معها بهدف محاولة التقليل من حجم الخسائر التي تنتج عنها³⁹.

- مراحل إدارة الأزمة هي مراحل تعمل على تفادي حدوث أزمات أخرى في المستقبل وتعمل أيضا على معالجتها في الوقت الحالي ون الوصول إلى تطور يؤدي إلى تفاقمها وحصول خسائر كبيرة تعود بالسلب على المنظمة.

وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

وتتمثل هذه المرحلة في إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات إنذار للأزمات المحتملة توفير فريق داخلي لاختيار الإجراءات المتبعة وكذا إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار ونشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية:

38 - محمد عبد الوهاب حسن حشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، ط1 (القاهرة: الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريد، 2008) ص93.

39 - محمد رشاد المحلاوي، مرجع سابق ص16-56

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

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

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

4. مرحلة استعادة النشاط:

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

5. مرحلة التعلم:

تتمثل في مراجعة الأزمات السابقة والأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة هذه الأزمات لتحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على الاستفادة من هذه التجارب في مواجهة أزمات أخرى أو تجنب وقوعها من الأساس⁴⁰.

40 - محمود عبد الجابرية، إدارة الأزمات بين التطبيق، ط1، (عمان الأردن: يافا العملية للنشر والتوزيع، 2017) ص55، 45

2. أساليب إدارة الأزمة:

أولاً: الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمة:

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

- ❖ وقف توسع نطاق الأزمة والسعي للخروج بأقل الخسائر.
- ❖ تأمين وحماية العناصر أو الأجزاء الأخرى التي لم تمسها الأزمة من التنظيم لتفادي زوال المنظمة بكاملها. على الجوانب المختلفة للأزمة والعمل على حصرها وتفادي اتساع نطاقها.
- ❖ الاستفادة من المواقف الناتجة عن الأزمة من أجل إصلاح تطوير المنظمة، أي تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة تدفع لتطوير ومواكبة المتغيرات.
- ❖ دراسة العوامل والأسباب التي أدت إلى حدوث أزمة وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها⁴¹.

ومن الأساليب التقليدية المستخدمة نجد:

- 1/ أسلوب إنكار الأزمة: هو أسلوب يعتمد على تجاهل فكرة وجود الأزمة وعدم الاعتراف بها التصميم الإعلامي عليها.
- 2/ كبت الأزمة: أي تأجيل ظهور وعدم التصريح بحقيقة الوضع القائم من أجل ربح الوقت واتخاذاً لإجراءات اللازمة لسيطرة على الأزمة بعد ظهورها للعلن.

41 - أحمد إبراهيم، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج (القاهرة: دار الفكر العربي 2007) ص82.

3/ تشكيل لجنة لبحث الأزمة: التي تهدف إلى معرفة الأسباب المباشرة وغير المباشرة للأزمة والأطراف المتورطة فيها، تجديد الموقف وفقدنه قوة الدفع أي العمل على التحقيق من حدة الأزمة.

- إبداء الفهم والاتصالات الذكية للقائد.

- توحيد رغباتهم المتعارضة أي توحيد الأهداف.

- التفاوض والتفاوض لوصول إلى حلول ترضى جميع الأطراف⁴².

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

✓ المخالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.

✓ الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

✓ الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.

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

42 - احمد ابراهيم، نفس المرجع السابق، ص14.

أما الطريقة الأخيرة هو خلق حدث أو موقف آخر يساهم في تشتيت وصرف النظر عن هذه الأزمة مما يساعد على أضعاف والتقليل من دافعية الأزمة واتساع نطاقها والتمكن من حصرها⁴³.

ثانيا: الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمة:

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

1. فريق العمل المؤقت:

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

❖ فريق العمل المؤقت: هذا النوع من الفريق يكون في مواقف معينة ولمدة محددة وذلك في إطار مواجهة أزمة مفاجئة ومتابعتها.

❖ فريق العمل الدائم: وهو كوادر يملكون مهارات ومؤهلات خاصة تسمح لهم بتحليل ودراسة الأوضاع وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة مما يساعد على تجنب الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها.

2. طريقة المشاركة الديمقراطية:

تقوم هذه الطريقة بالتركيز على العامل البشري وإشراكه في الرأي بالإضافة للإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وتحديد دور كل فرد وما عليه فعله والسلوكيات التي عليه إتباعها

⁴³ - احمد إبراهيم ، نفس المرجع السابق،ص44.

والالتزام بمهامها يسهل القضاء عليها وهذه الطريقة قد استخدمت في الدول الصناعية الكبرى بفاعلية⁴⁴.

3. طريقة احتواء الأزمة:

محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، ومن خلال امتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها وأسبابها المباشرة ومن ثم إبقائها قوتها التدميرية. وثم احتواء الأزمة .

4. أسلوب القف فوق الأزمة:

ويركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تمت السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها أو هناك أوجه تشابه مع الخبرات القديمة ويؤدي ذلك إلى تماشي العوامل الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا أو جزئيا كما لو لم تكن موجودة أصلا.

5. أسلوب الهروب:

يعتبر من الأساليب السلبية في مواجهة الأزمات هو الامتناع عن مواجهة الموقف والتجرد من المسؤولية التي تفرض التعامل مع المواقف الحرجة أو الأزمات بشكل عقلائي ومسؤول ويأخذ أسلوب الهروب صورا مختلفة منها:

❖ الهروب المباشر: هو الاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة والاستعداد لحل نتائج هذا الهروب⁴⁵.

❖ الهروب غير مباشر: اصطناع المواقف أو الاعتذار التي تظهر القائد المسؤول بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة أو تعذر الاتصال أو عدم علمه بها.

⁴⁴ احمد إبراهيم، نفس المرجع السابق ص14.

⁴⁵ محمد رشاد الحملاوي: إدارة الزمات، ط1، الإمارات العربية المتحدة، أبو ضبي، عالم الكتب، 1997، ص205.

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

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

6/ الإسقاط: حيث يعمل القائد على التهرب من المسؤولية في مواجهة الأزمة تتركز الأضواء على عيوب الآخرين والقصور في أدائهم وغالبا ما يركز على أنه قد حذرهم مسبقا من ذلك⁴⁶.

3. مقومات إدارة الأزمات:

1. تبسيط الإجراءات والتدخل السريع:

الأزمة لا تنتظر أحدا أو تتوقف لحين استكمال إجراء إداري معين، بل إن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار للكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته بسرعة وبشكل سليم مع استخدام للأدوات والمعدات للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها⁴⁷.

2. إخضاع التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية:

من غير المقبول أن يخضع التعامل مع الأزمة لارتجال أو العشوائية أو لسياسة رد الفعل، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)⁴⁸.

أ/ التخطيط:

46 - احمد ابراهيم، نفس المرجع السابق ص14.44

47 رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، د، ط، د، ب، ن: دار أبو المجد للطباعة، 2008م، ص101.

48 - عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، ط01، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012م، ص128.

يعتبر التخطيط محور مهم في عملية إدارة الأزمة فهو يساهم بشكل كبير في منع حدوث الأزمة والتقليل من عنصر المفاجأة.

والتخطيط هو التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومن سيتولى مسؤولية التنفيذ ومتى وأين يتم التنفيذ.

لن خطة الطوارئ ببساطة هي عملية اقتراض مواقف ووضع بدائل لمواجهة تلك المواقف الطارئة والتي تمثل تهديدا للمنظمة، ولا شك أن تلك المخاطر والأزمات في تغير مستمر تبعا للتغيرات المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا كله يتطلب مراجعة وتقييما مستمرا وضرورة توافر عنصر المرونة في التخطيط وقابليته للتغير المستمر⁴⁹.

ب/ التنظيم:

لكي يون التدخل في الأزمات ناجحا لا بد من توفر نوع من التناسق والتنسيق وتكامل الجهود التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة لجهد جماعي، لأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسند إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم، والأنشطة التي سوف يقومون بها، وأمام من سيكونون مسؤولين، ولذا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، وربط هذا كله ببعضه هن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات⁵⁰.

ج/ التوجيه:

تقوم عملية التوجيه على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل والهدف منه والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق لأفراد الفريق مع متخذ القرار وذلك من خلال خرائط، صور الخ.

⁴⁹ رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص101
⁵⁰ رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص102.

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين.

د/المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية، وتظل هناك أسباب كامنة مثل النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى، ولذا لا بد أن تكون هناك متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

3- فتح قنوات الاتصال:

تحتاج الأزمة إلى كم مناسب من معلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات الحدث، وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال وتوجيه الجهود⁵¹.

ويتم تكوين فريق للعمل يتولى إدارة غرفة عمليات الطوارئ لمواجهة الأزمات وتكون مهام هذا الفريق كالآتي:

✓ الحفاظ على إدامة المعلومات التي تحتاج لها الغرفة لإدارة شؤون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.

✓ توفير المعلومات الضرورية وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر.

✓ تحقيق التنسيق والتنسيق بين الجهات المختصة العاملة في مجال مواجهة الأزمة.

✓ تحديد الاحتياجات للمعونة الخارجية إذا كانت هناك حاجة للمعونات الخارجية⁵².

4- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

التواجد المستمر في مواقع الحدث يساهم في توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطور الأحداث، ويأخذ التواجد في مواقع الأزمة أحد الأسلوبين التاليين:

⁵¹ - رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص103.

⁵² بلال خلق السكرانة، دراسات إدارة معاصرة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010 ص255-256

الأول هو التواجد السري...، حيث تفرض طبيعة الأزمة ذلك بهدف تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار أو القيام ببعض التصرفات أو السلوكيات المطلوبة، والثاني هو التواجد العلني في مواقع الأحداث وهو أسلوب المواجهة العنيفة والصدام مع الأزمة، وقد تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري، ومن هنا يكون للتواجد العلني ثلاثة محاور هي:

- ❖ تأكيد الصدام مع قوى الأزمة والمؤيدين والمنفذين لها.
- ❖ التدمير للمصالح والمنافع والممتلكات والعلاقات الحالية مع القوى الصانعة للأزمة والوصول إلى أكبر الخسائر.
- ❖ إلحاق أقصى الخسائر بالطرف الصانع للأزمة والمؤيدين له.

ومن خلال هذه المحاور يتم إخماد الأزمة، وهي معالجة مرحلية، حيث أن المعالجة العنيفة للأزمة لا تنتهيها وإنما هي فقط تخمدتها لفترة من الزمن وسوف تشتغل من جديد⁵³.

⁵³ رجب عبد الحميد، مرجع بق ذكره، ص104.

المبحث الثاني: إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات.

1. استراتيجيات إدارة الأزمات:

- إستراتيجية وفق نمو الأزمة: تقوم هذه الإستراتيجية على التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهور الوضع أكثر وفي نفس الوقت السعي إلى التقليل من درجة تأثير الأزمة. وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات.
- إستراتيجية التجزئة: تعتمد على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها خاصة في الأزمات الكبرى حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة أو جزئية سهلة الحل.
- إستراتيجية دفع الأزمة للأمام: تعمل على الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة من الأزمة من أجل خلق صراع أو انقسام بين القوى الصانعة للأزمة مما يؤدي إلى إضعاف هذه الأزمة والتخفيف من شدتها وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضمن قوى غير منسجمة لخلق الأزمة.
- إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم في التعامل مع الأزمات القوية والصعبة التي يصعب مواجهتها وتركز على وجوب ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة ومغايرة لاتجاه الأزمة⁵⁴.

2. متطلبات إدارة الأزمات:

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: إن فعالية المشاكل المختلفة يعتمد على إجراءات منصوص عليها عكس الأزمة فهي لا تتوقف لانتظار أو استكمال الإجراء الإداري المعين بل أن تجاهل عامل الزمن يؤدي إلى نهاية الكيان الإداري لذا تبسيط الإجراءات يساعد بتلقائية على التعامل مع الأزمة وتتم المعالجة بسرعة ومنهج سليم، ومنه سهولة واختصار الزمن وحياسة السلطة والأدوات والمعدات والمقدرة على استخدامها يساعد في سرعة السيطرة على

⁵⁴ - بلال خلق السكارنه، إدارة الأزمات، ط1، (الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع 2015)، ص561.

الأحداث الأزموية ومنع تصاعدها وامتصاص الضغط الأزموي وإفقاذه تأثيره، وبالتالي نقص خطورته على الكيان الإداري.

2. إخضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية: للتعامل مع الأزمة يجب أن تخضع لمنهج إداري سليم للتأكد على عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري، يقوم هذا المنهج على أربع وظائف أساسية:

أ- التخطيط: يعد إطار عام ليتم في نطقه التعامل مع الأزمات، أي التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى وأين، وتوقع الأحداث ورسم سيناريوهات... الخ.

ب- التنظيم: أن التدخل الكفؤ في الأزمات يجب أن يتوفر فيه نوع من التناسق في الجهود المتنوعة المبذولة في إدارة الأزمة، بالأخص عندما تحتاج الأزمة إلى الجهد الجماعي، يهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال المتعلقة بمعالجة الأزمات وتحديد الأنشطة التي يقومون بها لهذه الإدارة ومن الذي سيساعدهم وأمام من هم مسؤولين... الخ. بالشكل الذي يساعد السلطة الإدارية في السيطرة على الأحداث⁵⁵.

ج- التوجيه: يساعد التوجيه السليم إدارة الأزمات على شرح طبيعة المهمة، العمل ونطاق التدخل والهدف منه، وكذا السلطة المفوضة والأساليب المتاحة، يتم هذا في العادة من خلال عقد اجتماع مسبق بين أفراد الفريق ومنتخذ القرار الإداري.

د- المتابعة: إن نتاج التدخل في الأزمة وإدارتها ليست نهائية بل مرحلية بالتالي تتم متابعة هذه النتائج باستمرار، وتظل هناك أسباب كامنة تنتظر لتظهر مرة أخرى.

3. الوفود والحضور الدائم: إن الأزمة تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الاحتياطية الكافية لمواجهة أي عجز أو قصور وتحتاج إلى الفهم الكامل وهو لا ينشأ بغياب متخذ القرار أو الغياب بعيدا عن الأزمة، مما يتطلب الحضور الدائم الذي يمثله الفهم العميق والواسع لأسباب وأبعاد الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري.

55 - ماجد سلام الهدي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول، دار زهران، الأردن، د. ت. ص 147-154

4. تفويض السلطة: تعتبر قلبا للعملية الإدارية النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، يتطلب تفويض السلطة في حالة ما إذا كانت إحداث الأزمة مندلعة في أكثر من مكان وفي عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض، هنا تصبح هذه العملية في غاية الأهمية وخطرة في نفس الوقت، فهي لا تعني منح الحرية المطلقة للمستويات الدنيا وغيرها، بل تتم في إطار المستويات الإدارية نفسها أو القريبة منها، بحيث يعطي لكل فرد من فريق الأزمة السلطة اللازمة لتحقيق عمله المحدد.

5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها من الطرف الآخر: إن إدارة الأزمات تحتاج إلى كمية هائلة من المعلومات الملائمة، إضافة إلى المتابعة الفورية لأحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائجها، منه فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد في تحقيق هذه الأهداف⁵⁶.

بهذا الصدد تستخدم سياسة الباب المفتوح كوسيلة للحصول على المعلومات التي تعتبر من أفضل الأساليب الوقائية لمنع حدوث أزمات.

6. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: يساعد على الأسلوب في توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار من أجل أن يكون على دراية كاملة بتطورات أحداث الأزمة، والتواجد في موقع الحدث يتم بأسلوبين:

✓ التواجد السري في مواقع الأحداث: يستعمل هذا الأسلوب في حال ما إذا كان هناك غضب جماهيري كون موقع الحدث مرتبط بأشخاص، هنا يتم زرع عدد من العناصر الذكية والماهرة ذات ثقة ومقدرة على التوجيه الذاتي ووضعهم داخل القوى الصانعة للأزمة من أجل تأمين تدفق كم مناسب من البيانات لمتخذ القرار، والقيام ببعض التحركات لتستطيع هذه العناصر التغلغل بين قوى صنع الأزمة بل حتى الوصول إلى مواقع اتخاذ القرار.... الخ.

⁵⁶ - ماجد سلام جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 147-154

✓ التواجد العلني في موقع الأحداث: يتبع هذا الأسلوب إذا كانت الأزمة متفجرة ذات طبيعة تدميرية، وعدم مواجهتها يؤدي إلى انفلات زمام الأمور ودخول أطراف غير معلومة وظهور نتائج غير محسومة وغير مأمونة تؤدي إلى تدمير الكيان الإداري⁵⁷.

3. دور اتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

❖ مفهوم الاتصال: تتعد مفاهيم الاتصال لكننا سنسلط الضوء على الاتصال الذي يخدم الميدان الصحي.

✓ يعرفه بيرلسون وستاينر بأنه: " عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك وقد وصف روجرز وكنكايد الاتصال بأنه، العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك...الخ، أما الاتصال بالنسبة لجورج لندربرج فهو " نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو في شيء آخر يعمل كمنبه السلوك".⁵⁸

✓ الاتصال الصحي: يندرج الاتصال الصحي كنوع من أنواع الاتصال ضمن إطار الاتصال الاجتماعي الذي يقوم على ضرورة توعية أفراد المجتمع بمختلف المشاكل الاجتماعية التي يمكن أن تصيبهم أو تهددهم مثل: الجرائم، المخدرات، الأمراض والأوبئة، الزلازل وغيرها⁵⁹.

❖ أهمية الاتصال الصحي:

✓ يلعب الاتصال الصحي دورا مهما في عملية التحسيس ضد مختلف الأمراض والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها صحة الفرد، فهو عامل إيجابي في التنبه ضد السلوكيات

57 - ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص147-154
58 - محمد قارش/ المختار جلولي، أساليب الاتصال الصحي في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، العدد11، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي جوان 2015 ص38.
59 - محمد قارش/ مختار جلولي، مرجع سبق ذكره، ص39.

المضرة بحياة الإنسان، كما أنه يزود الفرد بثقافة صحية من خلال إحاطته بنصائح وتوجيهات في هذا المجال أو دفعه لتبني اتجاه أو سلوك معين كالإقلاع عن التدخين أو القيام بالتلقيح... الخ، فوسائل الإعلام والاتصال تستخدم في ذلك استحالات عاطفية (التخويف، الترغيب... الخ) أو عقلية (الحجج والبراهين... الخ)⁶⁰.

❖ دور الاتصال في المؤسسة الصحية:

✓ في الواقع لا يمكن القول بأن هناك عملا يمكن أن يتم دون اتصال أو هناك تغيير يمكن إحداثه دون اتصال، سواء كان اتصالا شخصيا أو غير شخصي مباشر كان أو غير مباشر ولا يمكن تصور إدارة الأعمال دون عملية الاتصال فعند التخطيط لابد من الاتصال وخلال المراقبة لابد من الاتصال كما أن الاتصال هو جوهر عملية التوجيه بحيث يجب أن يكون الموجه للأوامر والقرارات متصلا جيدا حتى يتم فهم التوجيهات وتقبلها وتنفيذها، إذ لا بد من الاتصال خلال وضعها وخلال نقلها، وإفهامها الغير فالأفراد والمسيريون داخل المنظمة إنما هم في عملية اتصال دائم فيما بينهم، وفيما بين الجمهور والبيئة والمحيط الخارجي أيضا فالاتصال بات يقتل دور كبير في حياة وكيان المؤسسة لضمان استمرار وتسيير الأعمال وتحقيق التعاون والتفاعل والتنسيق اللازم والفهم المتبادل بين الأطراف المعنية بالمنظمة.

✓ وقد أثبتت الدراسات أن قلة الاتصال بين المسؤول ومرؤوسيه تؤدي إلى حجب الكثير من المعلومات والمعطيات الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الثقة بين أعضاء المنظمة وبالتالي بروز ظاهرة الاتصال غير الرسمي وما تشكله هذه الظاهرة من خطر على مصداقية التسيير، ومن بلبلة في أوساط المنظمة⁶¹.

60 - محمد قارش/ مختار جلولي، مرجع سبق ذكره، ص42

61 - شكير وزينب، ضرورة اللجوء إلى الآليات وأساليب حديثة في التسيير للارتقاء بدور مدير المؤسسة الاستشفائية من مجرد منفق إلى مسير حقيقي (MANAGER) ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول : التسيير الصحي والصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل " جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، ص07

خلاصة:

إن إدارة الأزمات تتوقف على التواصل الجيد بين مختلف المستويات الإدارية والتنسيق بينها لضمان إيصال المعلومات والأفكار بشكل أسرع وفي الوقت المناسب بالقيادة الإدارية الفعالة التي تمارس نشاطها بكل موضوعية وهذا قصد بلوغ الهدف المرغوب، وخاصة المؤسسات الاستشفائية والتي هي أكثر عرضة للأزمات باختلاف أنواعها وطبيعتها، لذلك أصبح من الضروري على هذه المؤسسات إنتاج أسلوبا فعالا لإدارة الأزمات الحاصلة.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وما هو ميداني وبعد تطرقنا في الجزء النظري إلى دور اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية وفي هذا الفصل حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على أرض الميدان لإبراز مدى تناسق موضوع الدراسة بالواقع.

سنتطرق في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن مستشفى بلطرش العجال عين تادلس بمستغانم وتحليل وعرض نتائج الدراسة.

1. التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية:

1.1. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية:

تم إنشاء مستشفى عين تادلس ولاية مستغانم سنة 1986 وهذا الأخير ذات هندسة ايطالية طاقته لاستيعابه سنة الإنشاء 282 سرير، ويعرف المستشفى بتعدد أقسامه، مصلحة الاستعجال، مصلحة الإنعاش، مصلحة أمراض المعدة وجراحة العظام، مصلحة تصفية الدم وأمراض الكلى....الخ.

2.1. الموقع: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة عين تادلس ولاية مستغانم من الجهة

الشمالية الشرقية لولاية مستغانم.⁶²

62- تعريف مقدم من طرف مدير المستشفى العام "بلطرش العجال" بعين تادلس ولاية مستغانم سا 10 ونصف في 12-05-2023

2. الهيكل التنظيمي لمستشفى بلطرش العجال بمستغانم:

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير ويتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية مع العلوم المرتبطة والجوانب الحياتية المختلفة كالاقتصاد والسياسة، السلوكيات والعادات والتقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين والأنظمة والتشريعات، وكذلك فإنه من الضروري البحث عن التنظيم الأمثل للمستشفى بحيث يحقق هذا التنظيم الكثير من الأمور، والتي تتمثل في وجود اتصالات واضحة قوية ومفهومة داخل المستشفى وتحديد السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المستشفى وتحديد العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية ومراكز القوى التنظيمية، وأن بناء التنظيم الإداري للمؤسسات الصحية تتميز بوجود أساليب مختلفة وعدة طرق لهذا البناء.

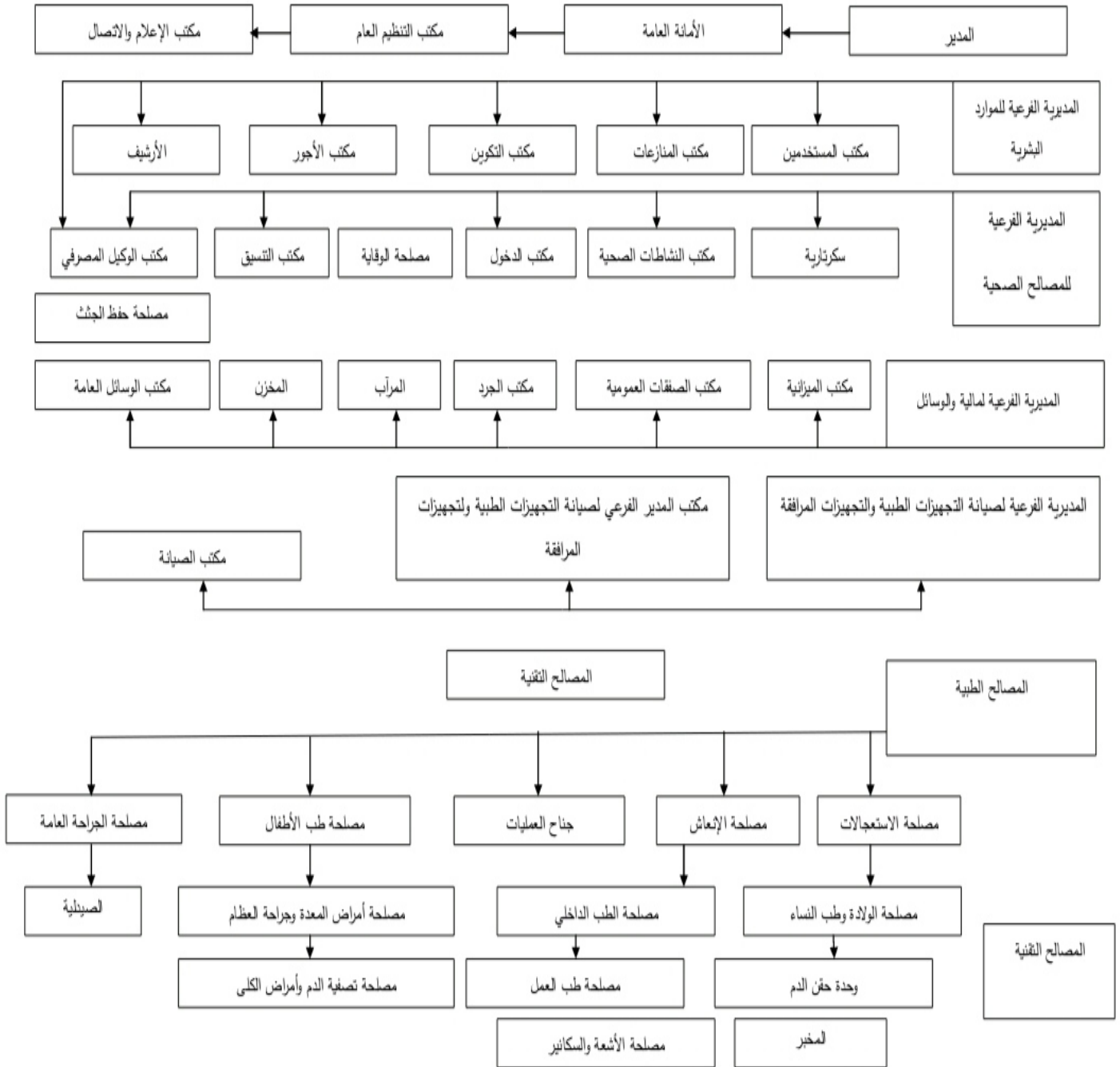
فالهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وأدوات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب إتباعها، وتكمن أهمية في المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى أن الهيكل يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

يضم المستشفى خمسة أجنحة لاستقبال المرضى:

- جناح الاستجالات
- جناح الطب العام
- جناح الجراحة العامة
- جناح الولادة
- جناح مخصص لإدارة ومكتب المدير والمصالح الاستشفائية.

يتفرع المستشفى إلى أربعة مدراء فرعيين:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- بالنسبة للمصالح الطبية يوجد مصلحتان:
- مصلحة الاستعدادات.
- المصالح التقنية والتي تتمثل في المخبر ومصلحة الأشعة والسكانير.



3. أبرز مهام مختلف المديریات:

1- أهم مميزات مهنة مدير المستشفى:

إن مهنة مدير المستشفى مهمة جدا وحساسة داخل المستشفى وترجع أهميتها إلى التركيز على نوع وجودة الخدمات التي يتم تقديمها لمتلقي الخدمات الصحية في المراكز العلاجية والمستشفيات الحكومية والخاصة، لذلك كان لا بد من جذب الكفاءات العالية لتولي هذا المنصب، وفيما يلي نتعرف على أهم مميزات مهنة مدير المستشفى.

هناك طلب كبير على شغل منصب مدير مستشفى، بالنسبة للأجور المتوقعة في تلك المهنة عالية نظرا لزيادة الطلب عليها، ويمكن من خلال هذه المهنة الحصول على فرص رائعة لتطوير المستوى الوظيفي واكتساب خبرات متنوعة.

المهام الموكلة بها مدير المستشفى:

هناك مجموعة من المهام المختلفة التي يقوم بها مدير المستشفى تتعلق بكل ماله علاقة بأعمال المستشفى والنشاطات الموجودة بها وتلك المهام تتمثل في:

✓ التركيز والاهتمام بالصورة العامة للمستشفى والعمل تحسينها للأفضل دائما.

✓ تحديد التغييرات اللازمة والتي يجب إتمامها لتوفير أفضل الخدمات.

✓ الاهتمام بكافة السياسات والأنشطة التي تزيد من رعاية المرضى على نحو أفضل يرضيهم ويلبس احتياجاتهم.

✓ مدير المستشفى لا يقضي وقت طويل مع المرضى ونطاق تعامله معهم محدود لكن طبيعة عمله تتطلب أن يتواجد ساعات طويلة داخل المستشفى حتى أنه قد يضطر إلى التواجد خلال عطلة نهاية الأسبوع، كما يجب أن يكون على تواصل دائم وفعال مع طاقم العمل لحل أي مشكلة طارئة والسيطرة على الوضع.

✓ يتولى أمور الإشراف على الكوادر العاملة والطاقم الطبيعى بالمستشفى والحرص على توفير الرعاية الصحية المطلوبة للمرضى، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف المالية للمستشفى.

✓ توفر وسائل الدعم والتمويل الذي يحتاجها المستشفى

✓ تحديد أهداف الأقسام الموجودة بالمستشفى ووضع الإستراتيجية التي تحقق مزيد من جودة الخدمات.

✓ التأكد من التزام جميع الأقسام والعاملين بقوانين العمل.

✓ التمثيل المشرف للمستشفى لدى المستشعرين ومجلس الإدارة.

✓ تزويد المستشفى بالمواد والأدوات اللازمة والإشراف على الجداول الخاصة بالأعمال.

المؤهلات والمهارات التي يجب أن تتوفر في مدير مستشفى:

المتقدم لشغل وظيفة مدير المستشفى يجب أن يكون لديه بعض المهارات و المؤهلات التي تجعله يستحق هذا المنصب بجدارة ومنها ما يلي:

✓ أن يكون المتقدم لشغل هذا المنصب حاصل على درجة الماجستير في إدارة المستشفيات، لأنه بذلك يكون لديه خلفية أكاديمية قوية وممتازة لمهام مدير المستشفى.

✓ أحيانا تفضل بعض المستشفيات أن يكون المتقدم حاصل على شهادة في الطب والتمريض.

✓ أن يتحلى المتقدم ببعض المهارات الأساسية مثل المهارات التحليلية والتقنية ومهارات في التواصل بكافة الوسائل وأهم ما في الأمر أن يتميز بشخصية قيادية قادرة على حل المشكلات.

2- المدير الفرعي للمصالح الصحية:

المدير الفرعي للمصالح الصحية مسؤول عن تنظيم وسير جميع المصالح الصحية والأقسام التقنية، وبهذه الصفة يقوم بتقييم نشاطات المصالح الاستشفائية والأقسام التقنية من خلال إعداد تقارير أسبوعية، شهرية فصلية وسنوية حول نشاطات المصالح والأقسام والإشراف على تنظيم وسير المناوبة الطبية، الإدارية وفرق شبه طبي.

✓ التنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية، الإدارة والتقنية.

✓ متابعة أشغال اللجان التي لها علاقة بالأنشطة الصحية.

3. المدير الفرعي للموارد البشرية:

المدير الفرعي للموارد البشرية مسؤول عن تسيير شؤون جميع الموظفين والعمال المتعاقدين وبهذه الصفة إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتنفيذ مختلف العمليات الواردة في تسيير تحركات المستخدمين تحت سلطة المدير.

✓ إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين وفقاً للتنظيم المعمول به.

✓ يسير تحت مسؤولية الشخصية الملفات الإدارية لجميع المستخدمين.

4. المدير الفرعي للمالية والوسائل:

نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل مسؤول عن مصلحته وبهذه الصفة القيام بأعمال المحاسبة المادية ومحاسبة المخزون وبعد الحساب الإداري والوضعية المالية للمؤسسة كل ثلاثة أشهر، وإعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات العمومية للمؤسسة و متابعتها.

✓ الإشراف على مخازن المؤسسة من خلال بطاقة المخزون وإعداد الجرد.

✓ هو المسؤول الشخصي عن تسيير الميزانية تحت إشراف الأمر بالصرف.

✓ يحمل جميع مفاتيح المخازن، ويضمن مسؤولية الأعوان المكلفين بتموين وتوزيع المواد.

✓ الإشراف على تنفيذ برامج صيانة وترميم الهياكل ومراقبتها.

- ✓ يمكّن تحت مسؤولية مختلف السجلات المحاسبية مهما تكن طبيعة المواد والسلع لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بالمالية والوسائل.
- ✓ هو الوكيل الرئيسي للمؤسسة وفقا للتنظيم المعمول به.

5. المدير الفرعي المكلف بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

- ✓ يعتبر الأخير المسؤول عن كل أعمال صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وإعداد وتنفيذ برامج صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- ✓ تحضير مشاريع العقود الخاصة بصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- ✓ الإشراف على الصيانة الوقائية والصيانة الصحيحة مهما تكن طبيعة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، لا يسمح بإدخالها إلى المؤسسة دون موافقة ومراقبة نائب المدير المكلف بصيانته التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

4. جدول السمات العامة:

الرقم	الجنس	الوظيفة	الخبرة
1	ذ	مكلف بالإعلام والاتصال	5 سنة
2	ذ	مكلف الأمانة العامة	11 سنة
3	ذ	مساعد مدير	10 سنة
4	إ	مدير الموارد البشرية	15 سنة
5	إ	مدير المصالح الصحية	6 سنة
6	ذ	مدير المالية والوسائل	7 سنة
7	ذ	ممرض	10 سنة
8	ذ	مدير المصالح الطبية	12 سنة
9	ذ	طبيب	11 سنة
10	ذ	عامل مهني	4 سنة
11	إ	مدير المالح التقنية	5 سنة
12	ذ	جراح	14 سنة
13	إ	ممرض	11 سنة
14	ذ	مدير مصلحة صيانة التحضيرات الطبية والتجهيزات المرافقة	6 سنة
15	ذ	رئيس مصلحة الأشريف	10 سنة
16	ذ	رئيس مكتب التنظيم العام	13 سنة

17	ذ	رئيس مصلحة تنظيم النشاطات الصحية	8 سنة
18	إ	مكلف مكتب الصفقات العمومية	11 سنة
19	ذ	رئيس مكتب الوكيل المصرفي	5 سنة
20	ذ	رئيس مصلحة الولادة وطب النساء	10 سنة

5. تحليل المقابلة:

المحول الأول: اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال بمستغانم

1/ خلية اتصال في المستشفى:

صرحت المبحوثة 1 بأنه في وقت الأزمات المفاجئة يتم إنشاء خلية قصد وضع تدابير وقائية ضد تفشي فيروس كوفيد 19 وكذا مراقبة حيث تم وضع بروتوكول خاص لهاذ الأخير، إضافة إلى التنسيق مع الجماعات المحلية لوضع التدابير الوقائية الفعالة، تتكون هذه الخلية من المدير، المديرية الفرعية لمصالح الصحة، المدير الفرعي للمالية والوسائل، ممارس متخصص في الطب الوقائي، طبيب عام منسق، تقني متخصص في النظافة الاستشفائية وممرضين، بعد الانتهاء من الاجتماع يحضر المدير محضر بخصوص ما تم التطرق إليه أثناء اجتماع الأعضاء، كما يتم تنفيذ ما ورد به من تعليمات.

✓ ما يمكن استنتاجه هو بأن لخلية اليقظة أهمية كبير أثناء وقوع الأزمات بحيث تحدد

مهام كل فرد في فترة وجيزة.

صرح المبحوث رقم 08 " كي تصل الأزمة يعقد المدير اجتماع وكي يكون إجباري تحضر فيه كامل الأطراف المهمة ويخرجوا بنتيجة ويأمر المدير بتنفيذ القرار أي النتيجة التي خرجوا بها وكل هذا نسموه بخلية اليقظة يعني هذي الخلية ننشرها كي يكون أمر طارئ أو أزمة مفاجئة".

الأمر الذي يمكن ترجمته أنه أثناء وقوع الأزمات المفاجئة تعقد خلية يتم فيها عقد اجتماع ضروري وطارئ يحضر فيه كل المسؤولين والمدعويين من طرف المدير لمناقشة الأزمة وتسمى هذه بخلية اليقظة.

✓ من خلال ملاحظتنا حسب إجابات المبحوثين يتضح أن لهذه الخلية ألا وهي خلية اليقظة دور كبير في حل المشاكل أو الأزمات التي تحدث في المستشفى فمن خلالها يعقد المدير اجتماعا طارئاً يحضر فيه كل من المديرية الفرعية لمصالح الصحة، المدير الفرعي للمالية والوسائل، ممارس متخصص في الطب الوقائي، طبيب عام منسق، تقني متخصص في النظافة الاستشفائية وممرضين، يتم فيه تبادل الأفكار والآراء واقتراح حلول للمشاكل بحيث يأخذ المدير كل الأفكار بعين الاعتبار وفي الأخير الخروج بحلول وقائية، ويحرر محضر بخصوص ما تم تطرق إليه أثناء اجتماع الأعضاء، وفي الأخير تنفيذ ما ورد به من معلومات في بعض الأحيان يحضر في الخلية لجنة النظافة الاستشفائية والأمن ولجنة الاستعجالات والمناوبة، الاجتماع يكون عبر دعوة أو استدعاء من المدير العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

2/ دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

صرح أغلب المبحوثين بأن لاتصال الأزمة أهمية كبيرة في المؤسسة الاستشفائية وقد ورد في تصريح المبحوث رقم 01 " الاتصال بصفة عامة عنده أهمية كبير في المجتمع عامة وفي المستشفى خاصة، لما يوفره من شروط تسهيل العمل كربح الوقت مثلاً، فبالنسبة لاتصال الأزمة فذلك عنده أهمية كبيرة في المستشفى، فهو يساهم ويساعد في إيصال المعلومات بسرعة كبيرة خصوصاً أثناء حدوث الأزمات المفاجئة، وتبليغ القرارات وحل النزاعات".

- ما يمكن استنتاجه أن لاتصال الأزمة أهمية كبيرة في المؤسسة الاستشفائية لما يوفره من شروط مناسبة تسهل وتساعد في أداء الأعضاء في إدارة الأزمة .

- أما المبحوث رقم 04 فقد صرح " الاتصال الأزماتي عنده أهمية كبيرة SURTOUT في إدارة الأزمة، فهو دائما يساعدنا في حل الأزمات بشكل سريع ومنظم، ودروك في ظل التطور لي راهو صاري فولا اتصال الأزمة يساعدن بزاف ويسهل علينا الخدمة Les plus important ميكلفناش ميزانية كبيرة".

- إذا فإن اتصال الأزمة يلعب دورا مهما في المستشفى وفي إدارة الأزمة لأنه أصبح يسهل طريقة العمل المبحوثين والموظفين والإدارة وكذا اختصاره الوقت والجهد.

- بينما نجد المبحوثين رقم 05 و06 قد أفادوا " الاتصال الأزماتي مهم جدا في مجال عملنا Surtout لما ظهر فيروس كوفيد 19 ساعدنا اتصال الأزمة منقدوش نقولو في حلها إنما ساعدنا في التحكم في الأزمة فشلا لما منقدوش نلامسو الأشخاص والتباعد لازم يكون mtr au moine1 وفي ظل كل هذه القواعد الصارمة كان لازم علينا نتواصل وهنا اتصال الازمة ساعدنا بزاف مثلا كي نحتاج المدير ولا مسؤول ولا أي موظفين مشي oblige عليا نروح ليه يكفي نتواصلوا عبر الهاتف أو إذا كانت حاجة سرية نتواصلوا فالفاكس".

- ما يمكن ترجمته بأن اتصال الأزمة يعتبره الكثير من المبحوثين عملية مهمة في المستشفى فلما ظهر فيروس كورونا ساعد اتصال الأزمة في التواصل فيما بين الموظفين من دون أن يضطر هذا الأخير إلى مقابلة الشخص الثاني في ظل الظروف الصارمة التي تشترط عدم الملامسة والتباعد الإجباري، فيكفي أنهم يتواصلون عبر الهاتف، وإن كان قرار سريا فيتواصلون عبر الفاكس.

- من خلال المقابلة التي قمنا بها نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين يعتبرون اتصال الأزمة له أهمية كبيرة في المؤسسة الاستشفائية حيث يساعد على ربح الوقت وتسهيل العمل وتبليغ القرارات والحفاظ على الانضباط والتعاون بين الموظفين كما يساعد على حل الأزمات والمشاكل في المستشفى.

3/ هل يساعد اتصال الأزمة في بناء دور فعال أثناء وقوع الأزمات:

أدلى أغلبية المبحوثين أن اتصال الأزمة يساهم في بناء دور فعال أثناء الأزمات بما فيها تصريح المبحوث رقم 07 " اتصال الأزمة عنده دور فعال لي توقع الأزمة فهو يساعد أنو تواجهوا الأزمة بثقة كبيرة سواء قبل وقوع الأزمة أو أثناء أو بعدها، ذلك عن طريق تسييرها في جانبها التقني من جهة وبعدها الاتصالي خصوصا، فحسن الإدارة والمواجهة بسياسة المبادرة قبل رد الفعل "

أما المبحوث رقم 12 فقد صرح " أكيد بالطبع، فاتصال الأزمة بمساعدته للطواقم الطبي على تسهيل العمل فإنه بذلك يلعب دورا كبيرا وفعالا جدا بحيث أنه يساعد على التواصل من بعيد دون التنقل من مكتب لآخر خصوصا وإن كانت الأزمة تتطلب وقتا قصيرا لحلها".

من خلال المقابلة التي أجريناها لاحظنا أن المبحوثين اتصال الأزمة يمثل دورا كبيرا وفعالا في إدارة الأزمات سواء أثناء قبل أو أثناء أو بعد وقوع الأزمة.

4/توزيع المهام عند حدوث الأزمات:

صرح أغلبية المبحوثين بأنه يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة المفاجئة هذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 8 " كي توقع أزمة مفاجئة فإن لمدير يستدعي لكل فرد من الموظفين وإما يعقد اجتماع بحيث يوزع المهام على كامل الأعضاء أو يرسل في Email و pls fois نحنا ما بياناتنا نهاتفو بعضنا البعض ونوزعوا العمل فيما بيناتنا كل حساب المدير شايقولنا".

- الأمر الذي يمكن ترجعته بأن عند حدوث الأزمة مفاجئة فيقوم المدير باستدعاء كل الموظفين بحيث يعقد اجتماع يوزع فيه مختلف المهام على الموظفين أو أحيانا يقوم بإرسال رسالة نصية عبر تطبيق Email لربح الوقت وفي بعض الأحيان يتهااتف الموظفين فيما بينهم كذلك لربح الوقت بعد ما يصدر المدير قرار المهمات الموزعة.

كذلك صرح المبحوث رقم 3 " يتم توزيع المهام حسب وظيفة كل عامل وعلى حسب أوامر المدير كما يقوم كذلك بتحديد المسؤوليات في فترة وجيزة".

✓ من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ أنه يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بفترة قصيرة عند حدوث الأزمة المفاجئة بحيث يتم توزيع هذه المهام أثناء اجتماع يقوم بعقده المدير العام للمستشفى، وتحدد المهام حسب وظيفة كل عضو في إدارة الأزمة كذلك تتم بسرعة كبيرة لربح الوقت لحل الأزمة.

5/ الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة أثناء وقوع الأزمات:

صرح أغلبية المبحوثين أن الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمات تتمثل في الهاتف والفاكس كونهم من أكثر الوسائل المساعدة في الظروف المتأزمة، هذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 9 " في الحقيقة كامل الوسائل عندها قيمة مساعدة في مجالنا ولكن أكثر الوسائل لي نستخدمها بزاف كاين الهاتف Par ce que نستخدمو الأترنت بزاف فيما بيناتنا من الموظفين خاصة عبر تطبيق فايسبوك وماسنجر، مثا كي نحتاج زميلي في العمل ولا نسحق كاش حاجة يكفيني أنو نعيط بالتلفون ولا نرسل بالمانجر ويجيبولي الحاجة لي نسحقها، أما إذا كانت حاجة سرية فنرسلها عبر الفاكس".

الأمر الذي يمكن ترجمته إلى أن الوسيلة المناسبة لإدارة الأزمة هي الهاتف في الدرجة الأولى لأنه عند وقوع أزمة فنلجأ إلى وسيلة تتصف بالسرعة مثل الهاتف مثلا عندما أحتاج شيئا وأقوم بمهاتفة صديقي أو إرسال رسالة عبر تطبيق فايسبوك أو مسنجر وتصلني حاجتي بكل أريحية من دون التنقل.

بينما أدلى المبحوث رقم 5 " بأن الوسيلة التي نستعملها بزاف هي الاجتماعات والهاتف، لأنها من أساسيات التواصل وبالخصوص الهاتف لما يوفره من سهولة الاستعمال وربح الوقت".

يعني المبحوث بقوله بأن الوسيلة المناسبة في الاجتماعات وبالخصوص الهاتف لأنه من أسرع الطرق وأسهل الطرق استعمالا.

بينما نجد أن بعض المبحوثين صرحوا بأن الوسيلة الاتصالية المناسبة هي الهاتف فقط هذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 13 " بالنسبة ليا الوسيلة الاتصالية المناسبة في الهاتف لأنو أنا شخصيا نستعمل الهاتف فقط في التعامل مع الموظفين SURT OUT كي توقع أزمة مفاجئة فأنا أرى بأن الهاتف هو الوسيلة الأسرع في العالم للتواصل" ما يمكن ترجمته هو بأن الوسيلة الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة أثناء وقوع الأزمات هي الهاتف لكونه من أسرع وأسهل الوسائل استخداما.

أفاد المبحوثين رقم 14 و15 بأن الوسيلة المناسبة في الهاتف في المرتبة الأولى ثم الاجتماعات " الوسيلة المناسبة هي الهاتف في المرتبة الأولى لأنه يساعدنا بزاف في الأزمات Surt out يلا كانت الأزمة مفاجئة يكفي نضغط على زر الاتصال ونصل بيمين بغيت ثم الاجتماعات لأنه في حالة أزمة مفاجئة نعقد اجتماع طارئ والذي يسمى بخلية اليقظة ولكن بالنسبة ليا يبقى الهاتف في المرتبة الأولى"

ما يمكن ترجمته الهاتف يعتبر الوسيلة الاتصالية المناسبة وقت الأزمة ثم في المرتبة الثانية الاجتماعات لأنه في الحالات الطارئة أو الأزمات المفاجئة يعقد اجتماع خلية اليقظة ولكن يبقى الهاتف في المرتبة الأولى لسهولة وسرعة استعماله.

✓ من خلال المقابلة لاحظنا بأن الوسيلة الاتصالية المناسبة في إدارة أزمة أثناء الأزمات في الهاتف والاجتماعات والفاكس ولكن أغلبية المبحوثين أكدوا عل الهاتف لسرعة وسهولة استعماله في حيث يرى البعض الآخر أن الوسيلة المناسبة هي الاجتماعات والفاكس والانترنت باعتبار أن الكل قادر على مشاركة رأيه الخاص.

6/ الوسائل المستخدمة عن الأزمة:

أفاد أغلبية المبحوثين بن الوسائل المعتمدة والتبليغ عن الأزمة هي الفاكس، الهاتف، البريد الالكتروني، الانترنت بالنسبة، هذا ما جاء في تصريح من المبحوث رقم 20 " الوسائل التي نستعملوها بزاف منها الفاكس، الهاتف، البريد الالكتروني، الانترنت لكن لي نفضلها أنا

شخصيا هي الهاتف Par ce que يخدم بلخف وميطلبش وقت بزاف باش يوصل الخبر للطرف الآخر".

ما يمكن ترجمته هو الوسيلة المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي الفاكس الهاتف البريد الالكتروني، الانترنت، بالنسبة لي شخصا أفضل استخدام الهاتف لأنه سريع الأسهل الاستعمال وسرعان ما تصل المعلومة للطرف الآخر بسرعة كبيرة.

في حين أفاد المبحوثين 8 و9 " الوسيلة المناسبة هي الانترنت الهاتف والاجتماعات، لأنه باستعمال الانترنت فنحن نواكب العصر ونستخدم تكنولوجيا متطورة، والاجتماعات في بعض الأحيان، أما الهاتف فهو ما نفضله شخصا لأنه الأسرع والأسهل".

- ما يمكن ترجمته هو الوسيلة الاتصالية المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي الهاتف الانترنت والاجتماعات، لأنه استخدامنا للانترنت فنحن نواكب التكنولوجيا، أما بالنسبة للاحتياجات فقليلة الاستخدام، والهاتف هو ما نفضله شخصا لأنه الأسرع والأسهل.

- أما المبحوث رقم 14 أجاب" المراسلات الداخلية والخارجية بالفاكس هي الأكثر استخداما لأنه في بعض الأحيان المدير يطلب منا نتراسل بالفاكس يقولنا ارسلوا Message للمصلحة الفلانية بلغهم الأزمة".

ما يمكن ترجمته هو أن الوسائل المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي المراسلات الداخلية والخارجية عبر الفاكس، لأنه أحيانا تأتينا أوامر من المدير .

- صرح كذلك المبحوث رقم 9 بأن المستشفى سبق وصراولها أزمات أبرزها أزمة كورونا".

- ما يمكن ترجمته هو بأن المستشفى سبق وأن تعرضت للأزمات من قبل أبرزها أزمة كورونا.

✓ من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ بأن المؤسسة الاستشفائية نعم سبق وأن تعرت لأزمات من قبل أبرزها أزمة كورونا (كوفيد 19) والتي دامت قرابة الأربعة سنوات.

✓ خلاصة المحور الأول:

يعتبر الاتصال عاملا مهما في تسيير مستشفى بلطرش العجال ببلدية عين تادلوس ولاية مستغانم لاسيما في تسيير إدارة الأزمة، و بذلك فإن اتصال الأزمة يساعد في تسهيل العملية الخدمة للموظفين بالمستشفى، ذلك عن طريق استخدام الوسائل الاتصالية المناسبة أبرزها الهاتف و الاجتماعات و الفاكس.

المحور الثاني: مدى فعالية إدارة الأزمة في المستشفى.

7/ تعرض المؤسسات إلى أزمات من قبل:

صرع أغلب المبحوثين بأن المستشفى سبق وأن تعرضت لأزمات عدة من بينها أزمة كورونا (كوفيد 19) والتي دامت قرابة الأربعة سنوات وهذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 12 " نعم تعرضت مؤسستا الاستشفائية لعدة أزمات ومشاكل ككل المؤسسات الأخرى بما فيها أزمة كورونا كما كامل الناس تعرف بلي هذا المرض بقي 4 سنين وهو مرافقنا، وهدى المدة كامل كان لازم علينا نحافظو على سيرورة المستشفى أو عمل المستشفى، كما تعرفو هذيك المدة كانت حساسة بزاف نفسيا وجسديا، كان لازم علينا ثاني نحافظو على البروتوكول الوقائي، فيمكن القول بأنه هذي الأزمة كانت أكثر الأزمات خطورة وحساسية من جهة الطاقم الطبي أو المرضى".

- ما يمكن ترجمته أن المؤسسة تعرضت لعدة أزمات مسبقا أهمها أزمة كورونا (كوفيد 19) والتي دامت قرابة الأربعة سنوات بحيث كان يجب الحفاظ لسيرورة عمل المستشفى والحفاظ على البروتوكول الوقائي، يمكن القول بأن هذه الأزمة كانت من أكثر الأزمات خطورة وحساسية نفسيا وجسديا سواء على الطاقم الطبي أو المرضى.

- بالنسبة للمبحوث 13 فصرح " المستشفى كيما راكم تشوفوا كبير بزاف فحاجة باينة يلي يصرو فيه مشاكل وأزمات، فنعم سبق وتعرضت المستشفى لأزمات من قبل".

- ما يمكن ترجمته المتشفى كغيره من المستشفيات معرض للمشاكل والأزمات فنعم سبق وتعرضت المستشفى لأزمات من قبل.

تتطلب إرسال رسائل المصالح معينة بهدف تبليغهم بالأزمة.

- في حين نجد بعض المبحوثين يصيرون بأن الاجتماعات هي الوسيلة الأفضل للتبليغ عن الأزمة هذا ما جاء في تصريح المبحوثين 10 و 11 " الاجتماعات من نخدمو بيها في لتبليغ لأنه المدير يفرض أحيانا نخدمو بيها، باش طل طرف أو كل عضو يمد رأيه الخاص".

- ما يمكن ترجمته بأن الوسيلة المناسبة للتبليغ عن الأزمة هي الاجتماعات لأن المدير يفرضها علينا في بعض الأحيان، ذلك لاجتماع كل الأعضاء وتقديمها للأراء والأفكار المختلفة.

- أما المبحوث رقم 19 جاب أن " الوسيلة المناسبة هي الهاتف لأنو مكاش ما أسرع منو، ساهل في الاستعمال وسريع، أنا شخصيا نستخدمو غير هوا"

- ما يمكن ترجمته هو بأن الوسيلة الاتصالية المناسبة في التبليغ عن الأزمة في الهاتف لأنه سهل وسريع الاستخدام.

✓ يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن الوسائل المستعملة في التبليغ عن الأزمة كثيرة ومتنوعة، لكن الوسائل المتكرر ذكرها هي الهاتف كونها من أكثر الوسائل السريعة والسهلة الاستعمال.

8/ فريق إدارة الأزمات في المستشفى:

صرح أغلبية المبحوثين بأنه يوجد فريق إدارة الأزمات في إدارة الأزمات خصوصا عند حدوث أزمة فجائية، هذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 13 " يتم إعداد فريق خلية اتصالات الأزمة أثناء حدوث الأزمات، بحيث يساعد هذا الأخير على تحديد القرارات والحلول لحل الأزمات".

صرح المبحوث رقم 11 هو الآخر " يساعد إعداد فريق الأزمات في مراجعة وإعداد خطط إدارة الأزمة كما يساعدنا في حل الأزمات بسرعة ويساعد أيضا في انتظام عمل الفريق".

أفاد المبحوث رقم 5 أيضا " فريق إدارة الأزمات من الأساسيات أو العناصر الأساسية أثناء حدوث الأزمة، يمكن القول بأنه من العناصر الأساسية في إدارة الأزمة وبحيث يأخذ بعين الاعتبار كل الأفكار والآراء التي يطرحها أعضاء فريق الأزمة، مما يجعل من الفريق أكثر تضامنا".

✓ من خلال تصريحات المبحوثين نلاحظ بأن لفريق إدارة الأزمة أهمية كبيرة خلال حدوث الأزمات بحيث يساعد هذا الأخير على تحديد المهام والقرارات كما يقوم بتقديم حلول مناسبة لحل الأزمات الطارئة الحدوث.

9/ اعتماد المؤسسة الاستشفائية على الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمة:

أجاب أغلبية المبحوثين دائما ما تعتمد المستشفى على الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمة هذا ما أدلى به المبحوثين رقم 6 و 14 " أثناء وقوع الأزمات دائما ما تعتمد المستشفى على الاتصال الأزماتي لأنه يساعد على التواصل السريع والسهل فيما بين الموظفين خصوصا في إدارة الأزمة"

صرح المبحوث رقم 10 أيضا " الإدارة دائما تعتمد على الاتصال الأزماتي Par ce que ولا يساعدنا بزاف في الخدمة تاينا ويسهل علينا بزاف حوايج"

- الأمر الذي يمكن ترجمة هو إدارة الأزمات دائما تعتمد على اتصال الأزمة لأنه يساعدنا في العمل.

أفاد المبحوث رقم 20 كذلك " تعتمد إدارة الأزمة كثيرا على اتصال الأزمة لأنه يساعد على حل الأزمات في ظرف وجيز".

✓ لاحظنا من خلال الإجابات أنه دائماً ما تعتمد المستشفى على اتصال الأزمات في إدارة الأزمة أثناء وقوع الأزمات.

- لمساعدته على ربح الوقت وسهولة التواصل بين أعضاء إدارة الأزمة.

10/ الأساليب الإدارية الجديدة التي تتبناها المؤسسة من أجل مواجهة الأزمات:

- أفاد أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تتبنى أساليب تحفظية في غالب الأحيان أثناء وقوع الأزمة، فقد صرح المبحوث رقم 6 " كي يكون حجم الأزمة كبير مثل أزمة كورونا فهنا المدير يعلمنا كامل بالأزمة أما إذا كان حجم الأزمة مشي كبير فالمدير يبلغ الموظفين لي يوثق فيهم فقط".

- ما يمكن ترجمته هو أن المؤسسة تتبنى أسلوب التحفظ إذا كانت الأزمة ذات حجم صغير بعكس أزمة كورونا فهذه كانت أزمة عالمية، بحيث يقوم المدير إبلاغ الموظفين الموثوق فيهم فقط.

- بينما صرح المبحوث رقم 17 " المدير ميهدرش كي تكون كايئة أزمة Par ce que يخاف تنتشر إشاعات وتؤدي لإساءة إلى المؤسسة"

- يمكن ترجمة هذا الأمر إلى أن المدير يتحفظ عن الأزمة خوفا من انتشار الإشاعات التي قد تؤدي إلى الإساءة إلى سمعة اسم المستشفى.

- صرح المبحوث رقم 15 هو الآخر " المؤسسة أو المستشفى يتبنى الكتمان Des fois على حساب الأزمة إذا كانت مدة حلها قصيرة فإنه لا يخبر الموظفين، وإذا كانت طويلة المدى يعني إذا طول الحل تااعها فإنه يخبر الموظفين".

- ما يمكن ترجمته هو المستشفى يتبنى الكتمان في حالة كانت مدة حل المشكل أو الأزمة قصيرة فإنه لا يخبر الموظفين، وإذا كانت طويلة المدى فإنه يخبر الموظفين.

✓ ما يمكن استنتاجه من خلال المقابلة وعلى حسب إجابات معظم المبحوثين فإن المدير في أغلب الأحيان يتبنى سياسة التحفظ ويخبر الموظفين الموثوق فيهم فقط.

11/ اعتماد المؤسسة على وسائل تكنولوجية متطورة:

أفاد أغلبية المبحوثين أن المستشفى تسعى دائما إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لتسهيل عمل الأطباء والممرضين وكذا الإداريين هذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 18 " مستشفى بلطرش العجال بصفته مستشفى كبير يضم عدد كبير من الأسرة والممرضين والمرضى والموظفين فتراه دائما يسعى إلى تطوير معداته وأجهزته الطبية وكذا الإدارية، وهذا ما يخدمنا نحن كموظفين".

- أما المبحوث رقم 16 فقد أفاد " المستشفى تاعنا تعتمد Deja على وسائل متطورة بصح هذا ميخيلهاش متزیدش تطور في نظامها الداخلي، فالمدير يحاول دائما يزودنا بوسائل تكنولوجية متطورة باش تسهلنا الخدمة وتاني باش يساعد على كسب ثقة المرضى".

- ما يمكن ترجمته أن المؤسسة تعتمد حاليا على وسائل متطورة ولكن لا يمنعها هذا الأخير من أن لا تزيد في تطور نظامها الداخلي من أجهزة ومعدات فالمدير يحاول دائما تزويد المستشفى بأكثر عدد ممكن من الوسائل التكنولوجية المتطورة لتسهيل خدمة الموظفين ولحسب ثقة المرضى.

✓ لاحظنا من خلال المقابلة أن المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال تسعى دائما إلى تطوير الأنظمة والأجهزة الطبية لتسهيل عمل الموظفين ولكسي ثقة المرضى بصفة عامة.

12/ سعي المستشفى إلى تطوير التواصل مع الجمهور الخارجي:

صرح أغلبية المبحوثين أن المستشفى يسعى دائما إلى تطوير أنظمة التواصل مع الجمهور الخارجي هذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 7 " تسعى المؤسسة الاستشفائية دائما إلى تطوير أنظمة التواصل مع الجمهور الخارجي، كالإسعاف المتنقل مثلا، فقيما لم يكن هناك سيارة إسعاف تخص النساء، أما الآن فنحن نوفر كامل خدمات الإسعاف المتنقل لراحة المواطن، فهناك العديد من النساء لا يستطعن التنقل للفحص بهذه الخدمة نحن نساعد وتخدم المريض أو المواطن بصفة عامة؟

صرح كذلك المبحوث رقم 20 " بالنسبة لتطور نظام التواصل مع الجمهور الخارجي فالمدير العام للمستشفى يواكب دائما التطور الطارئ على مستوى المستشفيات المتطورة، أصبح المريض يسجل نفسه للفحص عن طريق الاتصال دون أن يتكبد عناء التنقل كذلك يمكنه الإطلاع على صفحتنا عبر فيسبوك للإطلاع على مختلف المصالح والخدمات المتاحة في المستشفى".

صرح أيضا المبحوث رقم 17 " نظرا لتطور العالم فالمستشفى يسعى أيضا لمواكبة هاته التطورات نرى ذلك من خلال تطور أنظمة الاتصال الجماهيرية مثل تواصل المدير مع المستشفيات الأخرى عبر البريد الإلكتروني أو عبر تطبيق Whars up فهذا يسهل التواصل كثيرا .

✓ من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن مستشفى بلطرش العجال بمستغانم يسعى دائما إلى مواكبة التطورات التكنولوجية، يتضح ذلك من خلال تطور أنظمة وأساليب في التواصل.

13/ المسؤول عن تسيير إدارة الأزمة في المستشفى:

صرح أغلبية المبحوثين أن المسؤول عن تسيير إدارة الأزمة في المستشفى هو المدير العام للمستشفى، هذا ما جاء في تصريح المبحوثين رقم 4 و16 " المسؤول الأول عن تسيير إدارة الأزمة هو المدير العام للمستشفى" أما المبحوثين 19، 9، 4، 2 فقد صرحوا " المسؤول الأول والوحيد عن تسيير إدارة الأزمة للمستشفى هو المدير العام، لأنه يتحكم في كل القرارات والأحكام والأمور المتعلقة بالأزمات التي تحدث".

أدلى كذلك المبحوث رقم 10 بالتصريح التالي " بما أن المتحكم الوحيد في الأزمات لما تحدث هو المدير العام، فهو يعتبر المسؤول الوحيد عن تسيير إدارة الأزمات.

✓ الأمر الذي يمكن استنتاجه من خلال إجابات المبحوثين أن المسؤول الوحيد عن تسيير إدارة الأزمة في مستشفى بلطرش العجال هو المدير العام للمؤسسة الاستشفائية.

المحور الثالث: دور اتصال الأزمة في المستشفى

14/ التعامل مع الأزمات المحتملة:

أجاب معظم المبحوثين أنه توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة هذا ما أدلى به المبحوث رقم 9 " توجد تعليمات إدارية واضحة كما تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة، يكون المدير العام للمستشفى قد أخبرنا بها مسبقا إما عن طريق الاجتماعات أو عن طريق الإعلانات المعلقة في الجدران".

صرح المبحوث رقم 15 هو الآخر " يحدد المدير كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة الحدوث بحيث يقوم بعقد اجتماعات مسبقة حول التعليمات الإدارية المنصوص التعامل بها وكما يقوم أحيانا بنشر إعلانات حول ذلك في كل أرجاء الإدارة".

✓ لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين أنه توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة الحدوث، ذلك من خلال عقد اجتماعات مسبقة أو من خلال نشر إعلانات في كل أنحاء إدارة الأزمة.

15/ أرشيف الأزمات في المستشفى:

أجاب أغلبية المبحوثين بأنه يوجد أرشيف للأزمات التي سبق وأن حدثت بالمستشفى هذا ما أدلى به المبحوثين رقم 2،11، أنه " نعم يوجد أرشيف للأزمات التي سبق وأن حدثت والذي يتضمن الحلول والمقترحات للأزمات التي سبق وأن حدثت بالمستشفى".

صرح كذلك المبحوث رقم 17 " نعم يوجد أرشيف وهو متواجد حالياً بمكتب المدير، ولكن لا يعلم به إلا من ساهموا في إدارة الأزمة".

أفاد كل من المبحوث 3،5،8،9 أنه " يوجد أرشيف في مكتب المدير بحيث يتضمن هذا الأخير كل الحلول التي عالجنا بها الأزمات السابقة من بينها أزمة كوفيد19، لأنه في حالة حدوث أزمة فإن يمكننا أن نلجأ لأرشيف الأزمات السابقة لاستعانة بالحلول السابقة من أجل مساعدتنا في حل الأزمة".

✓ نلاحظ من المقابلة التي أجريناها مع المبحوثين أن المستشفى تملك أرشيف الأزمات التي سبق وأن عالجها فريق إدارة الأزمة، ويسهل المدير عملية الإطلاع عليه للموظفين أثناء حدوث الأزمة من أجل المساعدة على حل الأزمة بسرعة.

16/ ميزانية إدارة الأزمة:

أجاب معظم المبحوثين أنه لا توجد ميزانية خاصة بإدارة الأزمة هذا م ورد في تصريح المبحوث رقم 9 " أنا Jamais سمعت بلي المدير يخصص ميزانية خاصة بإدارة الأزمة يلا كان هو يخصصها وميهدرش منعرف".

- الأمر الذي يمكن ترجمته هو أنا لا أدري إذا كان المدير يخصص ميزانية خاصة بإدارة الأزمة.

أفاد المبحوث رقم 5 أيضا " بخصوص هذا الأمر فأنا لا أدري إذا كان يوفر هذه الخدمة، لأنه لا يسبق وأن تطرقنا لهاذ الموضوع من قبل".

صرح أيضا المبحوث رقم 13 " لا أظن أن المدير يخصص ميزانية خاصة بإدارة الأزمة ربما تكون الميزانية متشاركة مع ميزانية إدارة المشفى عامة".

✓ نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه لا توجد ميزانية خاصة بإدارة الأزمة إنما الميزانية تكون مع الإدارة العامة للمشفى.

17/ تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات:

صرح أغلبية المبحوثين أنه يتم تشكيل فريق متخصص ومؤهل لإدارة الأزمات هذا ما أدلى به المبحوث رقم 19 " كي توقع الأزمة فالمدير يشكل فريق متخصص لإدارة الأزمات، باش نلقاو حل سريع للأزمة لي وقعت".

- الأمر الذي يمكن ترجمته أنه يتم تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات عند حدوث الأزمات، ذلك لمساعدتنا على إيجاد حل سريع للأزمة التي وقعت.

أما المبحوثين رقم 7 و13 أيضا " يقوم المدير بتشكيل فريق متخصص و مؤهل لإدارة الأزمات لتحديد المهام والمسؤوليات ولينقسم كل أعضاء الفريق الموكلة إليهم".

صرح أيضا المبحوثين 2،4،6 و9 " عند حدوث الأزمات المفاجئة فإن المدير يقوم بتشكيل فريق لإدارة الأزمات متخصص في الأزمات من أجل تحديد حلول سريعة لحل الأزمة ولتنظيم عمل الفريق".

✓ من خلال المقابلة التي أجريناها لاحظنا بأنه يتم تشكيل فريق متخصص ومؤهل لإدارة الأزمات ذلك لتنظيم عمل الفريق وإيجاد حلول مناسبة للأزمات.

18/ التخطيط للأزمات الغير المتوقعة:

أجاب أغلب المبحوثين أنه غالبا ما يتم التخطيط للأزمات الغير المتوقعة هذا ما جاء في تصريح المبحوثين رقم 1 و5 " عند وقوع الأزمات فإنه غالبا ما تأتينا أوامر من المدير ترمي إلى عقد اجتماع يجتمع فيه أعضاء فريق إدارة الأزمة من أجل التخطيط للأزمة".

بينما أدلى المبحوثين 11 و16 " نادرا ما يتم التخطيط للأزمات غير المتوقعة ذلك بسبب حدوث الأزمة الذي يكون مفاجئا فلا نجد الوقت الكافي للتخطيط المناسب للأزمة".

صرح أيضا المبحوثين 13 و 17 " عند حدوث أزمة مفاجئة يقوم المدير بعقد اجتماع خلية اليقظة يتضمن جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة بحيث يتم طرح موضوع الأزمة على جميع الأعضاء ويساهم هؤلاء الأعضاء في تقديم اقتراحات المناسبة، يقوم المدير أيضا بتحديد المهام وكيفية التصدي للأزمة".

✓ لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين أنه غالبا ما يتم لتخطيط للأزمات الغير المتوقعة ذلك من خلال عقد اجتماع اليقظة، في حين صرح البعض الآخر بأنه نادرا ما يتم التخطيط للأزمات الغير موقعة الحدوث.

✓ خلاصة المحور الثالث:

يتمثل دور اتصال الأزمة في المستشفى في التعامل مع الأزمات المحتملة مهما اختلفت أنواعها ذلك عن طريق تسهيل عملية التواصل بين الموظفين كما تبين أنه عند تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات يساعد هذا الأمر في تسهيل عملية حل الأزمات المفاجئة

6. استخلاص النتائج:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بدراستنا والتي يدور مضمونها حول دور اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال بولاية مستغانم تبين لنا بعد تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة أداة المقابلة والتي تم الاعتماد عليها لاستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداة لجمع المعلومات حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ خلية اليقظة من أساسيات إدارة الأزمة بحيث تساهم في تبادل الأفكار والآراء، وتحديد القرارات والحلول المناسبة للتصدي للأزمات.

✓ اتصال الأزمة يحظى بأهمية واسعة في مستشفى بلطرش العجال بمستغانم نظرا لمساعدة الموظفين على ربح الموظفين على ربح الوقت وتسهيل العمل وتبليغ القرارات كذلك يساعد الحفاظ على انضباط الموظفين ونشر التعاون فيما بينهم في حل الأزمات.

- ✓ اتصال الأزمة يساعد في بناء دور فعال في إدارة الأزمات للمستشفى سواء قبل أثناء وقوع الأزمة يظهر ذلك من خلال مساهمته في تسهيل التواصل بين العاملين وتسهيل العمل بصفة عامة.
- ✓ يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بفترة قصيرة عند حدوث الأزمة المفاجئة.
- ✓ الوسائل الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة أثناء وقوع الأزمات في الهاتف، الاجتماعات، البريد الإلكتروني والفاكس، بحيث تلعب ظل وسيلة اتصالية دورا فعالا ومناسبا أثناء وقوع الأزمات.
- ✓ الوسائل المنسبة، المستخدمة في التبليغ عن الأزمة هي الهاتف الفاكس الاجتماعات الانترنت والبريد الإلكتروني.
- ✓ المؤسسة الاستشفائية سبق وأن تعرضت لأزمات من قبل.
- ✓ يحظى فريق إدارة الأزمات في المستشفى أهمية كبيرة.
- ✓ تعتمد المستشفى دائما على اتصال الأزمة في إدارة الأزمة لمواجهة الأزمات.
- ✓ المستشفى يتبنى أسلوب التحفظ والكتمان في غالب الأحيان.
- ✓ مستشفى بلطرش العجال بمستغانم يسعى دائما لمواكبة التطورات التكنولوجية سواء في الإدارة أو في المستشفى عامة.
- ✓ المؤسسة الاستشفائية تعتمد على وسائل تكنولوجية متطورة.
- ✓ المسؤول عن تسيير إدارة الأزمة في مستشفى بلطرش العجال هو المدير العام للمؤسسة الاستشفائية.
- ✓ مؤسسة بلطرش العجال الاستشفائية وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.
- ✓ المستشفى تملك أرشيف للأزمات التي تم حلها في السابق.
- ✓ لا يوجد ميزانية خاصة بإدارة الأزمة.
- ✓ المستشفى يقوم بتشكيل فريق متخصص ومؤهل لإدارة الأزمات.

✓ مستشفى بلطرش العجال بمستغانم يخطط للأزمات غير المتوقعة.

7. الاقتراحات والتوصيات:

بعد إتمامنا لهذا البحث المعنون بدور اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية وبعد إنهائنا للتربص في مستشفى بلطرش العجال بولاية مستغانم، لاحظنا أن هناك بعض الأمور التي تتطلب من مسؤولي المستشفى أن يعيروها بعض الاهتمام.

قمنا بتلخيصها كالتالي:

- ✓ الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمة ووضع خطط مناسبة.
- ✓ ضرورة تحديث الوسائل الاتصالية المستعملة داخل المستشفى.
- ✓ الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة، الأزمة ذلك لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمات.

- ✓ الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة الاستشفائية للاستفادة من خبراتهم في عمليات تسيير إدارة الأزمة.
- ✓ تحفيز الموظفين والعمال على استخدام تقنيات اتصالية مناسبة تساعد على التعامل مع الأزمات المفاجئة بفعالية عالية.
- ✓ تحديد أفضل الأساليب لتوعية العمال بمخاطر إدارة الأزمات.

خلاصة:

تبين لنا من خلال بحثنا الميداني الذي أجريناه بمستشفى بلطرش العجال بمستغانم الأهمية التي يكتسبها اتصال الأزمة في أوقات الأزمات، والدور الذي يؤديه اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية في مختلف المراحل ومكانة الاتصال لا يمكن الاستهانة بها بحيث يساعد هذا الأخير في حل الأزمات بشكل كبير فهو يعتبر كذلك عامل مؤثر في إدارة الأزمات.

أما بالنسبة للدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها على مستوى المستشفى العمومي فقد استعملنا أداة المقابلة الذي ساعدتنا في كشف الحقائق المتعلقة باتصال الأزمة في إدارة الأزمة حيث تضمنت المقابلة ثلاثة محاور و18 سؤال، على عينة تتكون من 20 فرداً، وقد شملت

الدراسة كل من الإطارات المستشفى والعمال المهنيين، ومن جملة ما توصلنا إليه من نتائج هو التأكيد على أنه توجد إدارة أزمات ناجحة وأن اتصال الأزمة يساهم بشكل كبير في إنجاحها.

خاتمة

من خلال دراستنا سلطنا الضوء على كيفية إدارة الأزمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلست بمستغانم وكيفية الاعتماد على الاتصال داخل المؤسسة من أجل مواجهة الأزمات الحاصلة والتي أصبحت العديد من المؤسسات تواجه مشكلات كثيرة يصعب التعامل معها خاصة في القطاع الصحي لذلك يجب إتقان أساسيات التواصل وتنمية مهارات الاتصال خاصة اتصال الأزمة لأنه يلعب دورا مهما ومحوريا في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الصحية، ويعد بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها.

ومن خلال دراستنا وتطلعنا حول دور اتصال الأزمة في تسيير المؤسسة الصحية (مستشفى بلطرش العجال عين تادلست مستغانم) كون المؤسسات الحية معرضة لأزمات والتي يجب عليها مواجهتها.

وفي دراستنا تطرقنا إلى جانبا منهجي، نظري وآخر تطبيقي وفي بادئ الأمر قمنا بدراسة استطلاعية داخل المؤسسة الصحية وتوصلنا إلى بعض الإجابات حول أسئلة أولية عن طبيعة المؤسسة ونشاطها تعرفنا على مختلف هياكلها وقد اعتمدنا أيضا على المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات وقمنا بالإجابة على مختلف أسئلتها من طرف المبحوثين وتحليلها وعرض نتائجها العامة.

وفي هذه الدراسة تطرقنا في الجانب النظري إلى أبرز أهمية وأهداف الاتصال الأزماتي في المؤسسة الاستشفائية وكذا التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة إضافة إلى ذكر معوقات اتصال الأزمة.

ومدى اعتماد إدارة الأزمة في المستشفى على الاتصال كعنصر مهم خلال الأزمات وقمنا بذكر مراحل إدارة الأزمة وأساليبها وإبراز أهمية فريق إدارة الأزمة وأساليبها وإبراز أهمية فريق إدارة الأزمة في حل الأزمات وكذا الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات وفي دراستنا أيضا حاولنا التنويه بأهمية اتصال الأزمة ودوره الفعال منذ ظهور الأزمة إلى غاية إدارتها والسيطرة عليها والرجوع إلى حالة النشاط الطبيعية.

وانطلاقاً من ما ورد توصلنا إلى أهم استنتاج حول كل من اتصال الأزمة وإدارة الأزمة والعلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع وهو دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الصحية وكذا دوره أيضاً في حسن تسيير المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال عين تادلس بمستغانم.

وفي الأخير كنتيجة عامة يمكننا القول بأن للاتصال الأزماتي دور بالغ الأهمية في إدارة الأزمات في المستشفى.

قائمة المصادر والمراجع

▪ الكتب:

- إبراهيم بن عبد العزيز، الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م.
- أحمد إبراهيم، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج (القاهرة: دار الفكر العربي 2007).
- الشعلان، فهد أجد: إدارة الأزمات، الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- الضحيات عبد الرحمن إبراهيم، "إدارة الأزمات والمفاوضات"، المدينة المنورة، دار المآثر 2001م.
- بلال خلق السكارنة، دراسات إدارة معاصرة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- بلال خلق السكارنة، إدارة الأزمات، ط1، (الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع 2015).
- حمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب 1997.
- حسن عماد مكايي ولىلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة، الدار المصرية، 1998.
- حواش جمال، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2005.
- رجب عبد الحميد، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، ط1، د، ب، ن: دار أبو المجد للطباعة. 2008.
- رضوان رضا عبد الحكيم: " الأمن والحياة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1419هـ.

قائمة المصادر والمراجع

- سوزان القليني: الاتصال ووسائله ونظرياته، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998.
- صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1998.
- صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية (منظور شامل)، طبعة أولى دار الفكر، عمان، 2009.
- عبد الرحمن توفيق وآخرون، مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.
- عليوة السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- علي عوجة وآخرون: مقدمة في وسائل الاتصال ، الطبعة الأولى، جدة، مكتبة الصباح، 1989.
- عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، ط01، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012م.
- كليوت السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002.
- كامل عبد الوهاب محمد: "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 1424هـ.
- محمد فتحي الكرداني: البحث العلمي نظريات تطبيقات مؤسسية عالم الرياضة للنشر، دار الوفاء للطباعة، ط2005، 1م.
- محمد منير حجاب وبسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد عودة، أساليب الاتصالات والتغيير الاجتماعي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1998.
- محمد عبد الغني حسن: مهارات الاتصال فن الاستماع الحديث، الطبعة الثانية، القاهرة، 1996.
- معلوف لويس ، "المنجد"، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط1951، 12، ص720.
- محمد شرومان: الإعلام والازمات (مدخل نظري وممارسات علمية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م.
- محمد رشاد الحملوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط1، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1993.
- محمد عبد الوهاب حسن حشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات الأمنية، ط1 (القاهرة: الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريد، 2008)
- محمود عبد الجابرية، إدارة الأزمات بين التطبيق، ط1، (عمان الأردن: يافا العملية للنشر والتوزيع، 2017)
- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد ، مبادئ إدارة الأزمات : الإستراتيجية والحلول ، دار زهران، الأردن، د.د. ت.
- هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2004.
- يوسف أحمد أبو قارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

▪ الكتب بالأجنبية:

- Michel orgrizer, Tean michel guillery, la communication de crise, London, 1920,edrsted.
- Norman phelps " setting up o crisis recouery plan " journal od business strategy, vol 6, n04, 1986
- Random) 1969(random house dictionary of enghlich Language, Newyork, Random house,.

.

▪ المذكرات:

- حواش جمال الدين، محمد، " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
- سطوطاح سميرة :الاتصال كأداة تسيير الأزمات في العلاقات العامة (دراسة حالة المؤسسة TOYOTA فرع عنابة).
- قدري علي عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،2001.

▪ المجالات:

- إسماعيل حمائي: التخطيط الاستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة ضرورة وقائية وأداة علاجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4، المجلد 2، جانفي 2014.
- جبر، مجمد صدام: المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، تونس، المجلة العربية.

- عثمان محمد العربي : الاتصالات الأزمة مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها ، المجلة المصرية لبحوث الإعلام والعدد 5 جانفي /أفريل، 1999.
- محمد قارش/ المختار جلولي، أساليب الاتصال الصحي في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، العدد11، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي جوان 2015 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: دليل المقابلة

البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

- 1/ الجنس ذكر أنثى
- 2/ السن
- 3/ المستوى الدراسي
- 4/ الوظيفة طبيب ممرض إداري عامل مهني
- 5/ الخبرة

المحور الأول: اتصال الأزمة في المؤسسة الاستشفائية بلطرش العجال بمستغانم.

- 1/ هل توجد خلية اتصال في مؤسستكم؟
- 2/ ما هي دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة؟
- 3/ ها يساعد اتصال الأزمة في بناء دور فعال أثناء وقوع الأزمات؟
- 4/ هل يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة المفاجئة
- 5/ ما هي الوسائل الاتصالية المناسبة لإدارة الأزمة؟
- 6/ ما هي أبرز الوسائل التي تستخدمونها في التبليغ عن الأزمة؟
- المحور الثاني: مدى فعالية إدارة الأزمة في المستشفى.
- 7/ هل سبق وأن تعرضت مؤسستكم إلى أزمات من قبل؟ قدم مثال؟
- 8/ في حالة واجهتم أزمة فجائية، هل يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات لمواجهة الموقف؟

- 9/ هل دائما تعتمد مؤسستكم على الاتصال بالأزمات في إدارة الأزمة؟
- 10/ هل تتبنى مؤسستكم باستمرار أساليب إدارية جديدة من أجل مواجهة الأزمات؟
- 11/ هل تعتمدون على وسائل تكنولوجية ومتطورة؟
- 12/ في حالة ما لم تعتمد مؤسستكم على وسائل تكنولوجية لمواجهة الأزمة هل تسعون إلى تطوير نظام إدارة الأزمة؟
- 13/ من تعتبرونه مسؤولاً عن تسيير إدارة الأزمة في المستشفى؟
- المحور الثالث: دور اتصال الأزمة في المستشفى
- 14/ ما هي الحلول المقترحة لمواجهة الأزمة أثناء وقوعها؟
- 15/ هل لديكم أرشيف حول الأزمات التي وقعت من قبل؟
- 16/ هل توجد ميزانية خاصة لإدارة الأزمة؟
- 17/ هل يتم تشكيل فريق متخصص ومؤهل لإدارة الأزمات؟
- 18/ هل يتم التخطيط للأزمات غير المتوقعة؟

خلاصة المحور الثاني:

تبين من خلال المقابلة التي قمنا بإجرائها على مستوى المستشفى أنه لإدارة الأزمة فعالية كبيرة في تسيير المستشفى بحيث تساعد هذه الأخيرة في تحديد مهام فريق إدارة الأزمات و يساعد هذا في حل الأزمات المفاجئة بشكل كبير.

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال

المصالح الإدارية:

المدير

- الأمانة العامة -

- مكتب التنظيم العام -

- مكتب الإعلام والاتصال -

المديرية الفرعية للموارد البشرية -

- مكتب المستخدمين -

- مكتب المنازعات -

مكتب التكوين

- مكتب التكوين -

- مكتب الأجور -

- الأرشيف -

المديرية الفرعية للمصالح الصحية

- سكرتارية -

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية -

- مكتب الدخول -

- مصلحة الوقاية -

- مكتب التنسيق -

- مكتب الوكيل المصرفي -

المديرية الفرعية للمالية والوسائل

- مكتب الميزانية -

قائمة الملاحق

مكتب الصفقات العمومية -

مكتب الجرد -

المرآب -

المخزن -

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

مكتب المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة -

مكتب الصيانة -

المصالح التقنية

المصالح الطبية-

مصلحة الاستعجالات -

مصلحة الإنعاش -

جناح العمليات -

مصلحة طب الأطفال -

مصلحة الولادة وطب النساء -

مصلحة الجراحة العامة -

مصلحة الطب الداخلي -

مصلحة أمراض المعدة وجراحة العظام -

مصلحة تصفية الدم وأمراض الكلى -

مصلحة طب العمل -

وحدة حقن الدم -

الصيدلانية -

قائمة الملاحق

المصالح التقنية

- المخبر
- مصلحة الأشعة والسكانير

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمستشفى بطرش العجال

