



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: اتصال



مشروع مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال

## دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية

-دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف خلال الفترة الممتدة  
من 2021 إلى 2022-

إشراف الأستاذ:

• د. بوصالح حسين

إعداد الطالبة:

• ماحي الورد

السنة الجامعية: 2021 م / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُحْيِي الْمَوْتَى  
وَالَّذِي يُخْرِجُ  
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ  
وَالَّذِي يُصَوِّرُ  
الْبَشَرَةَ فِي أَحْسَنِ  
تَقْوِيمٍ  
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ  
اللَّهُ أَكْبَرُ  
عَمَّا يُشْرِكُونَ

## خطة البحث:

### مقدمة

### الإطار المنهجي للدراسة:

#### 1. الإشكالية

#### 2. أسباب اختيار الموضوع

#### 3. أهداف الدراسة

#### 4. أهمية الدراسة

#### 5. منهج الدراسة

#### 6. عينة الدراسة

#### 7. أدوات جمع البيانات

#### 8. تحديد المفاهيم والمصطلحات

#### 9. الدراسات السابقة

### الإطار النظري:

### الفصل الأول: الاتصال الداخلي أسس ومناهج

#### 1. تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة

#### 2. أسس الاتصال الداخلي في المؤسسة

#### 3. استراتيجية الاتصال الداخلي

#### 4. أنواع الاتصال الداخلي

#### 5. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

### الفصل الثاني: إدارة الأزمات

#### 1. تعريف إدارة الأزمات

#### 2. أهداف إدارة الأزمات

#### 3. أنواع إدارة الأزمات

#### 4. مراحل إدارة الأزمات

#### 5. استراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة

الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن

المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

1. تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

2. تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

3. نشأة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

4. أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

5. التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

6. دور الاتصال الداخلي في إدارة أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد

بوضياف

7. إعداد المقابلة

8. تحليل المقابلة

9. النتائج العامة للدراسة

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

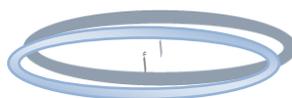
مقدمة

إن الاتصال هو أهم وسيلة من وسائل للتواصل البشري بين الناس على اختلاف توجهاتهم وأجناسهم وأفكارهم، فقد خلق الله تعالى الإنسان وأعطاه القدرة على التعبير ونقل أفكاره إلى الآخر، ليتمكن من التواصل مع بني جنسه من البشر، وبذلك يعد الاتصال بمثابة عمود فقري لتنظيم علاقات التفاهم والتقارب والتعايش بين البشر على اختلاف أجناسهم وأنواعهم، قال تعالى: ( والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون) سورة النحل الآية 78.

ويعد الاتصال حجر الأساس في حياة البشر، به تتواصل الأمم وتتصهر الثقافات وتنتشر الأفكار، وهو يستخدم في كل أوجه حياة الإنسان ومع تطور الإنسان فقد ظهر مفهوم المجتمع وهو تجمع كبير من الناس لهم ثقافة وعادات وتقاليد ويشتركون في الكثير من الأمور ويعتمدون على مؤسسات في تحقيق حاجياتهم ورغباتهم المتعددة .

تعيش مختلف المجتمعات تطورات متعددة بفضل التطور التكنولوجي وزيادة ادوار المؤسسات فيه باعتبار أن المؤسسة بكل أنواعها تشكل وحدة اجتماعية مصغرة عن المجتمع الكبير فإنها تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين يعملون وفقا لنظام تقسيم السلطة والعمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، لكن هذه المؤسسات أحيانا تصطدم بعوائق تعرقل تقدمها وهي الأزمات التي تعتبر مرحلة من الاضطراب تصيب المؤسسة تجعلها على حافة السقوط والانهيان. وهذه الأزمات تحتاج إلى إستراتيجيات وأساليب لإدارتها ومحاولة السيطرة على الوضع وفي الوقت الحاضر تعرضت العديد من المؤسسات لازمات بسبب جائحة كورونا والتي سببت الكثير من المشاكل على كل الأصعدة في كل الدول ومست جميع المؤسسات وخلقت عدة أزمات في العالم.

لهذا تعتمد المؤسسات كثيرا على الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة عبر اعتماده عدة استراتيجيات ومن بين المؤسسات التي تعرضت لازمات نجد المؤسسة الصحية محمد بوضياف ولاية البويرة والتي تعرضت لأزمة بسبب جائحة كورونا، وقد حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على دور وفاعلية الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية خاصة،



و قد تكونت هذه الدراسة من إطار منهجي يحتوي على الإشكالية والأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها والعينة التي جرت عليها الدراسة، وأدوات جمع البيانات كما أوردنا به المفاهيم والمصطلحات التي بني عليها موضوعنا وبالإضافة إلى مختلف الدراسات السابقة التي درست هذا الموضوع..

أما فيما يخص الإطار النظري فهو مكون من فصلين فصل حول الاتصال الداخلي تعريفه، أسسه، إستراتيجياته، واتجاهاته في المؤسسة وأخيرا معوقاته.

والفصل الثاني تحت عنوان إدارة الأزمة في المؤسسة فقد تكون من تعريف إدارة الأزمات وأهدافها وأنواعها ومراحلها وأخيرا استراتيجية الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة.

وفي النهاية الإطار التطبيقي الذي حاولنا فيه تطبيق ما ورد في الإطار النظري في دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة، فقد ركزنا على وضع تقديم للمؤسسة وتعريفها ونشأتها وأهدافها، كما تطرقنا أيضا إلى الهيكل التنظيمي للمستشفى، وحاولنا دراسة موضوعنا من خلال إبراز دور الاتصال الداخلي في المؤسسة في إدارة أزمة كورونا ومعرفة آراء العمال والإداريين حول فاعليته في هذه الأزمة، وفي الأخير وضعنا مقابلة وقمنا بتحليلها وتلخيص النتائج العامة المتوصل إليها في هذه الدراسة.

## الإطار المنهجي للدراسة:

1. الإشكالية
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة
6. عينة الدراسة
7. أدوات جمع البيانات
8. تحديد المفاهيم والمصطلحات
9. الدراسات السابقة

### 1. الإشكالية:

تعتبر المؤسسة منظمة اجتماعية تظم مجموعة من العاملين بها وتربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين تسعى من خلاله لوضع تنظيم منسق يرتكز على اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم وتحافظ عليه، فالإتصال عنصر أساسي في تنشيط وقيادة التنظيم أو المؤسسة نحو قيادة أهدافها.<sup>1</sup>

ويشكل الإتصال الداخلي أهم عامل من العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية في المؤسسة فهو يساعد على نمو المؤسسة ويساعده على تجاوز العقبات التي تمر بها المؤسسة بسهولة والمرونة بالبيئة الداخلية للمؤسسة لا يمكن أن تخلو من الصراعات بين جماعات العامل الرسمي والغير رسمي وحوادث العمل والأخطاء التقنية وغيرها كل هذا يفرز جملة من الأزمات والصراعات داخل المؤسسة، فجميع المؤسسات والمنشآت ليست بمعزل عن احتمال التعرض للأزمة ما يتطلب استراتيجية اتصال داخلي فعال لإدارة الأزمات والحد من مضاعفاتها.

فالأزمات التي تعرف بطابع الفجائية قد تسبب لها خسائر مادية ومعنوية وتهز لها من صورتها لذا تعتمد المؤسسة على التخطيط المسبق والاستعداد للتعامل مع مثل هذه المواقف وإدارة أزمته خلال المراحل الثلاثة للأزمة(قبل، أثناء، وبعد الأزمة)، والذي يكون الإتصال فيه حلقة جد مهمة في إدارة المؤسسة لأزمته والتواصل مع الجماهير الداخلية ورسم سياسات واستراتيجيات لإدارتها بكل كفاءة وفاعلية والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة لذا يعتبر الإتصال الأزموي عنصر مهم ومكمل لإدارة الأزمة والعمل على الحفاظ على صورة المؤسسة ويعزز ثقة الجمهور بالمؤسسة ويحارب الشائعات...<sup>2</sup>

إن كثيرا من الأزمات تبدأ صغيرة ونتيجة لانعدام القدرة على معالجتها وإدارتها بالطريقة العلمية الصحيحة تتفاقم وتصبح إعصارا مدمرا للمؤسسة. وتعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بصورة عامة والمؤسسة الصحية بصورة التي تستدعي تعامل خاص وتفعيل الإتصال الداخلي لضمان عمل وتسيير إداري سلس ومنظم وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> مريم كسيرة ونبيلا قرواز، "الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، (رسالة ماستر، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2018/2019م)، ص 20.

<sup>2</sup> فيال بن مزابي،"فعالية الإتصال في إدارة الأزمات "منطلقات وأسس"، مجلة سيسيولوجيا الجزائر، 5647-2602، جوان 2020، ص247.

و تعتبر أزمة فايروس كورونا من أبرز أزمات عام 2020 حيث كشفت منظمة الصحة العالمية في نهاية عام 2019 عن وجود حالات من الالتهاب الرئوي مجهول السبب في مدينة وهان شرق الصين وفي بادئ الأمر كان مقتصر على الصين بشكل أساسي ثم تحول بسرعة إلى وباء عالمي كثرت التكهنات حوله.<sup>1</sup>

والجزائر من بين دول العالم التي عاشت هذه الأزمة، حيث أعلنت وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات بتاريخ 25 فيفري 2020 عن تسجيل أول إصابة بفيروس كورونا لرعية إيطالي ثم واصل الفيروس الانتشار ليشمل جميع ولايات الوطن ما وضع إدارة المؤسسات الاستشفائية في تحدي خاصة في ظل قلة الإمكانيات وضعف الوعي صاحبه نقص الاهتمام بمكاتب الاتصال في المؤسسة الصحية ما زاد من حدة الأزمة خاصة في ظل اختلاف عقليات الموظفين وقدراتهم ونظرتهم للاتصال، ما يؤدي إلى تأخر وصول المعلومات وبالتالي تأخر استلام التعليمات والأوامر ما أدى إلى تفاقم الأزمة وخروجها عن السيطرة وهذا ما لمسناه في عز تفشي الفيروس.

وعليه نطرح الإشكال التالي :

ما هو دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات الصحية البويرة؟

و ينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :

- فيما تكمن أهمية الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات الصحية في المؤسسة الصحية لولاية البويرة ؟
- ما هي إستراتيجيات وأساليب الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية لولاية البويرة ؟
- هل خطت المؤسسة الصحية لولاية البويرة لأزمة كورونا

## 2. أسباب اختيار الموضوع:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة الملحة في دراسة هذا الموضوع باعتبار موضوعا مهما ومثيرا للاهتمام.
- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي.

<sup>1</sup> حازم بشارة نايف الحجازين، "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا"، مجلة الآفاق للأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 2 نوفمبر 2021، نوفمبر 2021، ص 4

### ب. أسباب موضوعية:

- أهمية الموضوع وحدائته إذ يعتبر إدارة الأزمات من المواضيع الجذابة علميا وكما إستراتيجية الاتصال الداخلي مهمة أثناء فترات الهدوء مهمة وفعالة فإن الأزمات لا بد منها ولا مفر لمؤسسة منها وبالتالي فيجب فتفعيل دور الاتصال عموما والاتصال الداخلي.
- حاجة المكتبة العربية إلى مزيد من الدراسات لتأصيل لتأكيد كفاءة الاتصال الداخلي وإدارة الأزمات في حل وتطبيق والحد من الأزمات.

### 3. أهداف الدراسة:

سنركز اهتمامنا في هذه الدراسة على تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- التعرف على ماهية الاتصال الداخلي.
- الإحاطة بدور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمة.
- التطرق إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومعوقاته مع دراسة الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة الصحية البويرة أثناء أزمة كورونا.
- وأخيرا سنقوم بالتفصيل في المراحل التي يمر بها الاتصال أثناء الأزمة.

### 4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه المشكلة البحثية أهميتها من:

- تجبر الأزمة المؤسسة على دخول صراعات داخلية وخارجية محتملة وغير محتملة ومعا جهات غير متوقعة وهذه الخلافات تحتاج إلى تسوية وإلى من يديرها ويتغلب عليها وهذا يبرز دور الاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة الذي يسعى لتسوية وإيجاد حلول تخرج منها المؤسسة بأقل الأضرار.
- كما أن نشوب الأزمة المفاجئ يحتاج إلى آليات فعالة لتسيير المواقف المفاجئة التي تزيد أو تنقص حسب شدة الأزمة وهذا من خلال إعداد خطة اتصالية فعالة وملائمة للوضع لإعادة ترتيب الأوضاع وتحريك الجوانب التي شلتها الأزمة.

### 5. منهج الدراسة:

المنهج بشكل عام هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث، عندما يواجه البحث أو الإنسان العادي مشكلة ما فإنه يبدأ بالتفكير كيف سيحل هذه المشكلة، والمنهج هو طريقة الحل، فإما أن تكون طريقة الحل غير علمية أي تعتمد على الأساطير والأفكار المسبقة

الغير مبرهن عنها، ودون الرجوع إلى واقع الظاهرة بالملاحظة والتجربة، والمقارنة، وفي هذه الحالة نكون أمام المنهج غير العلمي وإما على العكس من ذلك ننطلق من الملاحظة ونستعمل أدوات البحث العلمي، وهنا نكون أمام المنهج العلمي".<sup>1</sup>

**المنهج الوصفي:** هو منهج يعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق ويتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج استنتاجات ذات دلالة ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>2</sup>

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذه الدراسة فقد ساعدنا هذا المنهج في الحصول على ما نحتاجه لإتمام دراسة من تحليل لما تم التعرف عليه من أساليب الاتصال الداخلي واتجاهاته وكيفية مساهمتها في تسهيل عملية إدارة الأزمات وآلية العمل أثناءها؛ بالإضافة إلى تقديم الدور الفعال الذي قامت ولا زالت تقوم به المؤسسات الصحية ومختلف كوادرها في أزمة كورونا بالتنسيق معا مختلف الجهات المعنية من أجل الوصول إلى أقل عدد ممكن من الخسائر (الإصابات والوفيات).

ويسمح لنا المنهج الوصفي أيضا بوضع تصور دقيق والتعرف على دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات بالمؤسسة الصحية لولاية البويرة، كما أن اختيار المنهج الوصفي كفيل بتحقيق الغرض المطلوب إذ يوفر لنا انتهاجه القيام بالدراسة المساعدة لجمع البيانات والمعطيات الضرورية لبلوغ الأهداف.

### 6. عينة الدراسة:

تعرف العينة باختصار على أنها مجموعة المفردات التي يختارها الباحث لإنجاز دراسته من أصل الجمهور الكلي للدراسة والتي تمثل الجزء من الكل<sup>3</sup>، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على اختيار مفردات عينة المبحوثين بطريقة قصدية بعد الاحتكاك بمختلف المصالح والمكاتب التي تتبعها المؤسسة الصحية لولاية البويرة وحصولنا على المعلومات المناسبة عن طريق الملاحظة ارتأينا أنها العينة المناسبة والتي نحن بحاجة إليها لإفادتنا بالمعلومات التي نحن بحاجة إليها لإفادتنا بالمعلومات التي تمكننا من استكمال مجريات الدراسة

<sup>1</sup> إبراهيم خليل أبراج، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ص 65.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، (الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية)، ص

<sup>3</sup> شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة أنموذجا، (رسالة ماستر، جامعة العربي بن المهدي، 2014/2015م)، ص 28.

والتي ارتأينا أيضا أنها تملك الخبرة المناسبة في الموضوع والتي تؤهلها لتكون عينة الدراسة المطلوبة من بين كل مجتمع البحث.

### 7. أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية بحث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها في الواقع تتوقف على الاختيار المناسب والسليم لأدوات جمع البيانات فهي مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين. وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يجب أن يتخذها الباحث وهنا في دراستنا هذه اعتمدنا على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

#### أ. الملاحظة:

الملاحظة أو المشاهدة الحسية صالحة لإدراك وفهم الظواهر وبذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات لأن الباحث عندما يصف ظاهرة ما يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها. وقد استعملت الملاحظة البسيطة والمباشرة في محاولة جمع البيانات والمعلومات التي تفيدنا في موضوع دراستنا من خلال محاولة معرفة أهم الأجهزة والوسائل الاتصالية المستخدمة وطريقة استخدامها ومتى تستخدم خاصة أثناء الحملات والكوارث وذلك عن طريق طرح بعض الأسئلة البسيطة بغية إزالة اللبس المتعلق ببعض النقاط الغامضة بعض الشيء.

#### ب. المقابلة:

هي محادثة جادة نحو هدف محدد ترتبط بجمع بيانات خاصة ببحث معين وتعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات فعالية بحيث تساعدك على الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي قد تكون مسجلة في مستندات ووثائق والتي قد تم الإستفادة منها في كونها تتيح لنا الفرصة لشرح أسئلة المبحوثين والإجابة عندها بدقة وبالتالي نقل الأخطاء كما تم من خلالها تزويدنا بمعلومات إضافية عن الموضوع وفهمه جيدا، كما تمكن المقابلة من تحليل شخصية المبحوثين بين من هم جديين في الإجابة عن الأسئلة ومن هم غير ذلك من خلال ردة أفعالهم طريقة إجاباتهم وتعاملهم مع الأسئلة. وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة من خلالها أنجزنا الاستمارة الأولية لضمان دقة المعلومات.

8. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

مفهوم الاتصال:

لغة: في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأول يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين طرفين، أما الثاني فهو البلوغ أو الوصول إلى غاية ما.و كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني commvis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية commvnism مشتركة أو إشتراكية وبالتالي فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول عن المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم صورة مشتركة.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: عرف مايكل ويسترون m.weestrovnالاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يتبادل أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.كما عرفه إنجل باركينسون a.parkinson بالقول أنا الاتصال هو عملية منظمة ومنطقية وعفوية أيضا تتطوي على إرسال وتحويل البيانات والمعلومات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.<sup>2</sup>

مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرفه هوكنز Howkins وبرتسون pretson بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق لأهداف التنظيمية.<sup>3</sup> كما يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب " الاتصال الداخلي أنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هالة، منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه، أساليبه مهاراته، (الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000)، ص11

<sup>2</sup> بشير، العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص17 .

<sup>3</sup> محمد قاسم القربوي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، (عمان، الأردن، 2009)، ص218 .

<sup>4</sup> ثامر البكري، الإتصالات التسويقية والترويج، ط1، (دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009)، ص3-45 .

### تعريف الأزمة:

لغة: الأزمة تعني الشدة والقحط والأزمة، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.<sup>1</sup> و الأزمة من الناحية الاجتماعية هي توقف الأحداث العادية والمنظمة وإضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وإعادة تكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.<sup>2</sup>

مفهوم إدارة الأزمة: يشير مفهوم الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب العلمي الإداري من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات. و إدارة الأزمات هي التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج والحد من آثارها التدميرية.<sup>3</sup>

أما عبد الرحمان توفيق فقد عرف إدارة الأزمة على أنها: فن القضاء على الجانب الكبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك. و قال أيضا: هي التخطيط لما قد لا يحدث.<sup>4</sup>

### 9. الدراسات السابقة:

من حيث الدراسات السابقة فقد تعددت وتنوعت الدراسات التي عالجت موضوع دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات ومن أمثلتها

الدراسة التي قام بها سعيد عمير في مذكرة الدكتوراه تحت عنوان "إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا" حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز بقسنطينة، فقد إستندنا في هذه الدراسة بالتحديد في الفصلين الأول والثاني، حيث قدم الباحث في الفصل الأول مدى ثراء مصطلح الأزمات وتنوع تعاريفه وأشكاله وأنواعه، وفي الفصل الثاني فقد ركز الباحث وتشعب في الاتصال الداخلي في المؤسسات

<sup>1</sup> الرززي محمد بن أبي بكر، "مختار الصحاح"، (بيروت، دار الكتاب العربي، 1967)، ص 15

<sup>2</sup> عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، (القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة)، ص 13

<sup>3</sup> عاصم محمد الأعرجي ومحمد محمود : "إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" (رسالة دكتوراه، معهد الإدارة العامة، 2000)، ص 777

<sup>4</sup> توفيق، عبد الرحمان، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، (القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004) ، ص 18.

أما الدراسة الثانية فهي للباحث شوقي بوشارب لي مذكرة ماستر تحت عنوان اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي أنموذجاً، للباحث شوقي بوشارب حيث تناولت هذه الدراسة اتصال وإعلام الأزمة وأهميته ومراحل إدارة الأزمة والإدارة الأزمات وفيما يخص الدراسة الثالثة فهي مذكرة ماستر أيضاً تحت عنوان الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة من إعداد الباحثين: كسيرة مريم وقرواز نبيلة حيث توسعت هذه الدراسة في الاتصال الداخلي من حيث التعريف والنشأة والأنواع والأهداف وتأثير البيئة الداخلية التي يوفرها الاتصال الداخلي داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات على إنتاجية وحماس العاملين.

# الإطار النظري

# الفصل الأول: الاتصال الداخلي أسس ومناهج

## الفصل الأول: الاتصال الداخلي أسس ومناهج

1. تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة

2. أسس الاتصال الداخلي في المؤسسة

3. إستراتيجية الاتصال الداخلي

4. أنواع الاتصال الداخلي

5. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

## 1. تعريف الاتصال الداخلي

يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه مجموعة من التصرفات الاتصالية الصادرة من داخل المنشأة فكل سلوك لفظي أو فعلي صادر عن الموارد البشرية يحسب اتصال داخلي وينحدر من ثقافة المنشأة مما يدفعنا للبحث عن الغاية من ممارسة هذا النوع من اتصال المنشأة والتي نجدها في التعريف الموالي للاتصال الداخلي بأنه "إحدى مكونات النظام الشامل الذي يسعى لتنظيم تدفق المعلومات و تبادلها بهدف تحقيق التوازن على مستوى المعلومات والعلاقات. إذن فيإيجاد التوازن علي الطلب من المعلومات وعرضها داخل المنشأة من جهة، ومن جهة أخرى بناء علاقات متكافئة ومتكاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، أو فيما بين الأجراء على أساس اتصال تفاعلي وتشاركي تعد من أبرز غايات الاتصال الداخلي. كما يمكن تعريف هذا النوع من الاتصال على أنه اتصال تسويقي يتم فيه إعتبار المنشأة كسلعة والعمال هم الزبائن المحتملين، من الملاحظ أن هذا التعريف يستند على المقاربة التسويقية التي ترى في المورد البشري زبونا داخليا، تتطلع المنشأة إلى الوفاء بمختلف إنتظاراته شأنه في ذلك شأن زبون خارجي.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين دافعية لدى العاملين ومتخلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها. في حين يعرفه فؤاد شريف "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل وإستخدام البيانات توفيرها لإتخاذ قرارات سليمة الإتجاه صحيحة التوقيت. و منه فإن الاتصال الداخلي هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

## 2. أسس الاتصال الداخلي

تتمثل أسس الرئيسية للاتصال الداخلي في ما يلي:

<sup>1</sup> سعيد عيمر، "إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا: حالة فرع توزيع شركة سونلغاز بقسنطينة"، (رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017-2018) ص77، 78.

<sup>2</sup> كسيرة مريم ونبيلة قرواز نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 15

استراتيجية الشركة: تركز عملية الاتصال الداخلي على نشر ومعرفة جميع العاملين بروية المنظمة وقيمتها والأساس القائمة عليه، وأن يكونوا أيضاً على دراية بالاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة ليكونوا على دراية بأولوياتها التي يجب عليهم تحقيقها.

**تطوير الأعمال:** أي السماح للموظفين بمعرفة ما يحدث في جميع أقسام المنظمة، من عمليات تطويرية إلى مشاكل وصعوبات يمكن أن تواجهها الإدارة المسؤولة عن الأقسام الأخرى أو الموظفين، وتسهيل الضوء على التحديات والقيام بعملية اتصال ناجحة لتلافي حدوث الخطأ في الأقسام الأخرى.

**إدارة التغيير:** وتتم إدارة التغيير من خلال القيام بعمليات الاتصال الداخلي التي تشمل على ضمان إبقاء الموظفين على إطلاع دائم بأي خطط تجديدية أو تغييرية يمكن أن تطرأ على الإدارة أو الهيكل التنظيمي للمنظمة، بما في ذلك عمليات الاندماج أو الاستحواذ .

**تركيز الموظف:** في الإعلان في المنظمة عن التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الموظفين في حال وجود موظفين جدد، أو وجود ترقية الأحدث الموظفين، وهذا ما يعزز الاتصال الداخلي ويحفز العاملين على القيام بالعمل بجهد أكبر.<sup>1</sup>

### 3. إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

#### 1.3. تعريف الإستراتيجية:

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

#### 2.3. إستراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها: « عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيتها معاً، وليكون التطور أو التقدم أمناً ومستقراً ومتوازناً ) فإستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> نور محمد بشار بدير ، الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين" دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية"، (مذكرة الماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية، 2020-2021)، ص17.

### 3.3. الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

- إستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي:
- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.<sup>1</sup>

### 4. أنواع الاتصال الداخلي:

تتعدد أنواع الاتصال الداخلي وفقا لمعايير مختلفة ومنها ما يلي:

**الاتصال الرسمي:** يتم هذا الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي، وينقسم الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع: الاتصال الصاعد، النازل، الأفقي.<sup>2</sup>

**الاتصال النازل:** وهو عملية تدفق المعلومات والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا أي من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية<sup>3</sup> يطلق عليه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ويتمثل في الأوامر والقرارات والتوجيهات وطلب الاستشارات والبيانات من المرؤوسين.<sup>4</sup>

**الاتصال الصاعد:** ويتم هذا الاتصال في المستويات الدنيا ( القاعدة ) إلى المستويات العليا ( القيادة ) في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن

<sup>1</sup> كسيرة مريم وقراروز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سابق، ص 20

<sup>2</sup> دليلة بركان، الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2017)، ص 135

<sup>3</sup> فايزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، (2019)، ص 52

<sup>4</sup> رحيمة عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية الوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ط1،(عمان: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ، 2008)، ص 32

مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها وتكون في المادة المنقولة أو المرسل من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة.<sup>1</sup>

**الاتصال غير الرسمي:** ينشأ هذا النوع داخل الجماعات غير الرسمية التي لا تخضع في تكوينها ووجودها لضرورات العمل أو ضوابطه، ولا للنتائج التنظيمية التي يتمخض عنها الهيكل التنظيمي، وهي تلبي حاجة الأفراد والجماعات إلى الانتماء، وتشبع رغبتهم في الحصول على المعلومات.<sup>2</sup>

## 5. معوقات استراتيجية الاتصال الداخلي

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال الداخلي:

### 1.5. المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعر من هذه المعوقات نجد:

**تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

**الإدراك الإنتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار

**الانطواء:** عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات .

**حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:** أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

**سوء العلاقات بين الأفراد:** وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

<sup>1</sup> مصطفى عليان ربحي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005)، ص 32- 33

<sup>2</sup> علي بوليدوي ويحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، المعارف مجلة دولية محكمة، العدد 22، جوان (2017)، ص 107

### 2.5. الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية. ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي :

**تغيير المعنى المقصود:** قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر .

**العقبات التعبيرية:** فالكثير والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى، من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه وقد تكون لها نفس المعنى.

**القابلية للقراءة:** فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة .

**التوقيت:** يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

**التجريد:** نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

### 3.5. معوقات تنظيمية:

إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك :

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش .
- مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات لضياع المعلومات وعدم صحته .
- تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقارنة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال .

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.<sup>1</sup>

عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال، واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز.

تغيير في المديرين: وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص به في استخدام طرق ووسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلا: المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.

تفسيرات المدير: حيث يعتمد التفسير للأشياء على مدى سعة الإدراك، وتفهم الأمور هذا بدوره من الطبيعي جدا أن يختلف من مدير لمدير، والمدير أيضا قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتق وبأسلوب إداري.

الرتبة أو المركز في المنظمة: بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة.

وترى كذلك منال هلال المزاهرة، أن معوقات الاتصال تتمثل في:

العقبات الشخصية: والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية، طباعه، نزاعته... إلخ

تغيير المعنى: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، فقد يفسره الشخص حسب طريقة تفكيره، وإدراكه وبالتالي سيتغير المعنى.

التوقيت: يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة وذلك من خلال وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له.

إذن تتعدد وتختلف تقسيمات الباحثين لمعوقات الاتصال التنظيمي، فترى الباحثة أنه من كل ما سبق يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

معوقات نفسية: تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله، وكيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، الخوف.

<sup>1</sup> كسيرة مريم وقراروز نبيلة ، مرجع سابق، ص 24.

معوقات تنظيمية: تتمثل في كبر حجم المنظمة، تعدد المستويات الإدارية، عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، قصور أدوات الاتصال، كثرة أو قلة المعلومات.

معوقات اجتماعية: وهي الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، صعوبة التفاهم بين المرؤوسين، وبعضهم البعض أو بينهم وبين الرؤساء، نمط القيادة السائد. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة وأخرى في هذا التقسيم، فكثيرا ما يحدث أن تتداخل بعض المعوقات مع بعضها البعض.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، (رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2013-2014)، ص 95.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات

1. تعريف إدارة الأزمات

2. أهداف إدارة الأزمات

3. أنواع إدارة الأزمات

4. مراحل إدارة الأزمات

5. إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة.

## 1. تعريف إدارة الأزمات

يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلاقي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات. ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة ( وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية والحروب الشاملة).

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".  
وكما تعنى إدارة الأزمة بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، كما تعرف إدارة الأزمات بأنها: " كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها".<sup>1</sup>

تعرف إدارة الأزمة أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>2</sup>

## 2. أهداف إدارة الأزمات

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها ويحدونها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية :

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتشير مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية للتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز القيادة العملياتية.

- العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.

<sup>1</sup> نورة بعلول، أمال عشيش، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم ، (مذكرة ماستر جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2015)، ص60

<sup>2</sup> كريمة كراز وليلي عكاش، الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء والغاز-جيجل، (مذكرة ماستر، جامعة الصديق بن يحيى جيجل، 2016، 2015)، ص74

- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.<sup>1</sup>

### 3. أنواع الأزمات

تتعدد التصنيفات التي تقدم للأزمات وتختلف وفقاً للمعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف، ومن بينها ما يلي:

#### 1.3. التصنيف حسب الأسباب:

يمكن تقسيم الأزمات وفقاً لأسباب الحدوث إلى سبعة أنواع كما يلي:

**1.1.3. الأزمات الطبيعية:** والمقصود بالأزمات الطبيعية Natural Crises هي تلك الأزمات التي تنتج عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والانهيارات الأرضية والعواصف والجفاف وما في حكمها، ويتميز هذا النوع من الأزمات أنه يؤثر على كافة أشكال المنظمات، وعلى سبيل المثال، أدى الدخان البركاني الناتج عن ثورة بركان آيسلندا إلى إغلاق معظم الأجواء الأوروبية أمام الطيران خلال الفترة من 15 وحتى 20 أبريل 2010م، وهو ما نتج عنه، بالإضافة إلى الكثير من الأضرار الأخرى، تعطيل آلاف الرحلات وتكبد شركات الطيران لخسائر تجاوزت 1.7 مليار دولار.

**2.1.3. الأزمات التكنولوجية:** تعرف الأزمات التكنولوجية Technological Crises بأنها ذلك النوع من الأزمات الناتج عن التطبيق المتزايد للمعرفة العلمية والتقنية في مجال الحياة اليومية. فقد أدى التوظيف الإنساني للأنظمة التكنولوجية المعقدة مثل الطائرات، المفاعلات النووية، ومصانع الكيماويات وغيرها إلى زيادة احتمال حدوث الأعطال في تلك الأنظمة وما يترتب على تلك الأعطال من كوارث وأزمات وخصوصاً إذا كان الحديث يتصل بإمكانية حدوث عطل في مفاعل نووي كما حدث لمفاعل تشير نوبل Chernobyl في أوكرانيا في 26 أبريل عام 1986م أو في جزيرة الأميال الثلاثة Three Mile Island في الولايات المتحدة في 28 مارس 1979م.

**3. 1. 3. أزمات المواجهة:** يقصد بأزمات المواجهة Confrontational Crises تلك الأزمات التي تحدث نتيجة دخول الأفراد أو الجماعات في مواجهات مع أصحاب الأعمال أو الحكومات أو جماعات المصالح بهدف الحصول على مطالبها، ويندرج تحت هذا النوع من الأزمات إضرابات العمال، الاعتصامات، المقاطعة، احتلال المباني وغيرها

<sup>1</sup> حلاق بطرس، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص40.

**4.1.3. أزمات الحقد والضغينة:** أزمات الحقد والضغينة Malevolence Crises هي تلك الأزمات التي تنتج عن قيام خصوم المنظمة أو الحاقدين عليها أو المعارضين لوجودها بأعمال إجرامية أو متطرفة للتعبير عن مشاعر العداوة أو الغضب أو لتحقيق فائدة، وقد يكون الهدف خلق حالة من عدم الاستقرار أو القضاء على المنظمة

**5.1.3. أزمات العنف في مكان العمل:** يمكن تعريف أزمات العنف في مكان العمل Workplace Violence سانها تلك الأزمات التي تنتج عن قيام أحد الموظفين الحاليين أو السابقين في المنظمة بأعمال عنف ضد الموظفين لأسباب تنظيمية

**6.1.3. أزمات الإشاعات :** تعرف أزمات الإشاعات Runners Crises بأنها ذلك النوع من الأزمات الذي ينتج عن قيام فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة منافسة بنشر معلومات كاذبة عن مؤسسة ما أو عن منتجاتها بهدف الإضرار بسمعة المنظمة، ويمكن للإشاعات التي يتم إطلاقها حول المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أن تحدث أزمات تؤثر بشكل كبير على المنظمة.

**7.1.3. الأزمات التنظيمية:** تنتج الأزمات التنظيمية Organizational Crises عن قيام الإدارة بأفعال وتصرفات يمكنها الإضرار بأصحاب المصلحة في المنظمة.

### 2.3 . تصنيف الأزمات التنظيمية :

وتنقسم الأزمات الناتجة عن فشل الإدارة داخل المنظمة بدورها إلى ثلاثة أنواع

**2.3.1. أزمات انحراف قيم الإدارة:** تحدث أزمات انحراف قيم الإدارة Crises of Skewed Management Values عندما يركز المدراء على تحقيق الربح السريع، ولو على حساب أصحاب المصلحة الآخرين يعمل المنظمة، أو على حساب السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

**2.3.2. أزمات الخداع:** المقصود بأزمات الخداع Crises of Deception هي الأزمات الناتجة عن إخفاء الإدارة الحقائق أو إظهار معلومات غير صحيحة عن وضعها، فقد تقوم شركة لإنتاج الأدوية مثلا بإخفاء التقارير الطبية السلبية حول إحدى منتجاتها أو الشكاوي المقدمة من عملائها أو غير ذلك من أساليب الخداع وهو ما يقود إلى أزمات كبيرة.

**3.2.3. أزمات سوء السلوك:** تنتج أزمات سوء السلوك Crises of Misconduct عن قيام الإدارة بسلوك غير أخلاقي أو غير قانوني أو إجرامي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد فقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2011، ص1، ص22.

### 3.3.3 التصنيف حسب موضوع الأزمة :

هناك من يقسم الأزمات في قطاع الأعمال إلى ثلاثة أنواع وفقا لموضوعها CASH LIQUIDITY OF SCIENC وذلك على النحو التالي:

**1.3.3. أزمات السيولة النقدية:** يقصد بأزمات السيولة النقدية Cash Liquidity Crises عجز المنظمة عن الإيفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد مما ينعكس على شكل زيادة في معدلات الفائدة المفروضة عليها، أو أنها لا تملك النقود الكافية للتوسع في المخزون.

**2.3.3. أزمات العلاقات العامة:** تنتج أزمات العلاقات العامة Public Relations Crises عن النشر السلبي عن منظمة ما في وسائل الإعلام بما يؤدي إلى تهديد مستقبلها.

**3. 3. 3. الأزمات الاستراتيجية:** الأزمات الاستراتيجية Strategic Crises هي الأزمات التي تنتج عن التغييرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة التي تهدد قدرتها على البقاء، فظهور الإنترنت مثلا كتكنولوجيا جديدة يضع مستقبل الصحف المطبوعة محل تساؤل وعلى سبيل المثال، واجهت شركة أي بي إم IBM الأمريكية للإلكترونيات أزمة كبيرة في بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة ظهور تكنولوجيا جديدة حلت محل أجهزة الكمبيوتر الكبيرة التي كانت أي بي إم تباعها للشركات والحكومات.

### 4.3. التصنيف حسب الإطار الزمني للأزمة :

تصنف الأزمات من حيث الإطار العمري للأزمة إلى نوعين:

**1.4.3. أزمات انفجارية سريعة:** الوحدة الأولى مدخل عام لإدارة الأزمات الأزمات الانفجارية السريعة Sudden Crises هي الأزمات التي تحدث بسرعة ودون سابق إنذار، وتجذب اهتمام وسائل الإعلام، وتشمل حوادث مثل الحرائق والانفجارات، والكوارث الطبيعية والعنف في مكان العمل.

**2.4.3. أزمات تحدث ببطء:** الأزمات التي تحدث ببطء Smoldering Crises هي ذلك النوع من الأزمات الذي يأخذ وقتا طويلا في التشكل ويندرج تحت هذا النوع تلك المشاكل التي غالباً ما تكون معروفة على نطاق ضيق داخل المنظمة، وعندما تظهر للرأي العام، فإنها تجلب تغطية إعلامية سلبية واسعة للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد فقيه ، المرجع السابق، ص 23-27 .

#### 4. مراحل إدارة الأزمات في المؤسسة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، ولا عقل منفذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

**اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنمي باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين.

**الاستعداد والوقاية:** يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية المنارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها.

**احتواء الأضرار والحد منها:** من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن السيول التدميرية تعد الخاصية الطبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار وأن الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.<sup>1</sup>

**استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واخترت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تحضّر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتكم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة حواري منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية .

**التعلم:** والمرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه في الماضي، حيث أن التعلم بعد أمراً حيويًا، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرة القادمة فإنه يجب أن يكون على استعداد للتقبل للقلق دون الاستسلام للفرع. وقد قسم أحمد عز الدين مراحل الأزمة إلى ثلاث مراحل:

<sup>1</sup> شوقي بوشارب، مرجع سابق، ص 44-45.

مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة في المحور الرئيس المفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات .

مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.

كما حددها عليوة بأربعة مراحل :

المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما.

مرحلة انفجار الأزمة: وهذه المرحلة عما يحقق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطيع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء .

مرحلة انحسار الأزمة: بحيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي كن حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر لدرجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولا المرحلة التوازن<sup>1</sup>.

## 5. إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة في المؤسسة

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب

على التساؤلات الآتية:

ما هو الغرض من الاتصال ؟

و ما هي أهدافه ؟

و هل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه ؟

و من هو الجمهور الأساسي المستهدف، وعلية الوصول إليه ؟

و هل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار ؟

<sup>1</sup> شوقي بوشارب، مرجع سابق، ص 46.

وما هي العناصر الداعية - الحقائق، وسائل الإنصاح، الثناء، الضمانات، المقاربات. عرض وتجارب الآخرين.

وما هي الاستجابة المرغوب فيها ؟

أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف؟

أو ماذا تريد أن يفكر به الجمهور المستهدف؟

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة وفي إدارة الأزمات وهي:<sup>1</sup>

**إستراتيجية التخفي والكتمان:** وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات وهي استراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم.

**إستراتيجية التريث وعدم التورية:** وهذا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت والسابعة الإعلامية لها .

**إستراتيجية الإستجابة والدفاع:** وتقوم هذه الاستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولياقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير .

**إستراتيجية الدفاع الهجومي:** وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند المنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يعلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام، ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الإستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة.

**استراتيجية الهجوم المضاد:** وفيها تصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في تعرض حالة المنظمة للنقد والالتهام بشكل قد يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام واستفادها على حقائق أو أدلة فعلية .

<sup>1</sup> شوقي بوشارب، مرجع سابق، ص 79.

إستراتيجية المماثلة والتسويق: يرى بعض الباحثون أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع والخدمات، وهذا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلغاء المسؤولية على الغير.

إستراتيجية الاعتراف الجنائي: حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها . إستراتيجية ملتقى الطرق: ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، على سبيل المثال تستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاء ضحايا وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص مهتمين بالأزمة.

إستراتيجية المشاركة والمسؤولية: ولعني هذا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة. إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت: ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية. الإستراتيجية القانونية: وتحت فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على أراء وتوجهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات والاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي بوشارب، مرجع سبق، ص 80.

# الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة

ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

1. تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة
2. تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
3. نشأة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
4. أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
5. التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
6. دور الاتصال الداخلي في إدارة أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
7. إعداد المقابلة
8. تحليل المقابلة
9. النتائج العامة للدراسة

# الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

## 1. تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف EPH البويرة

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف EPH من أهم المرافق بلدية البويرة، فهي تؤدي دورا مهما جدا في تقديم الخدمات الصحية لسكان البلدية.<sup>1</sup>

## 2. تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية EPH بالبويرة :

المؤسسة العمومية الإستشفائية EPH بالبويرة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، لتغطي سكان بلدية البويرة أو مجموعة بلديات محاورة، وتحدد المشتريات المادية للمؤسسة الاستشفائية العمومية البويرة بقرار من الوزير المكلف بالصحة. كما تحتوي المؤسسة الاستشفائية بالبويرة على 316 سريرا.<sup>2</sup>

## 3. نشأة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة :

عملت الحكومة على تدشين العديد من المستشفيات عبر مختلف ربوع الوطن لتخفيف من الضغط التزايد من أبرزها مستشفى "محمد بوضياف" حركات بالبويرة. تقع بناية المؤسسة العمومية الاستشفائية حركات التي بنيت في فترة التسعينيات وقد تم تدشينه من طرف وزير النقل السيد أسيلفي 26 جوان 1994 الموافق ل: 16 محرم 1415 هـ، المرسوم التنفيذي رقم 03/82 المؤرخ في 20 ماي 1984 والمتضمن بإنشاء المستشفى والمحدد لقانونه الأساسي.

جاء بناء هذا المستشفى يطلب من مديرية القطاع الصحي بولاية البويرة وذلك راجع إلى الإكتظاظ الذي عرفه المستشفى القدم قاصدي مراح" الواقع في إحدى الأحياء القديمة العائدة لفترة الإستعمار الفرنسي، كما يعتبر مستشفى محمد بوضياف أكبر مستشفيات ولاية البويرة. يقسم المستشفى أربعة أجنحة الإستقبال المرضى:

- جناح الإستعمالات .
- جناح الطب العام.

<sup>1</sup> صونية بانوح ولطيفة بومكواز، واقع الاتصال في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2017، 2018، ص60.

<sup>2</sup> صونية بانوح ولطيفة بومكواز، مرجع سابق، ص60.

## الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

- جناح الجراحة العامة.
- جناح الولادة .
- ونجد أيضا يعتمد على تقسيم عند المصالح حسب القرار الوزاري لسنة 2007م المتضمن إنشاء المصالح الاستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبويرة 17 مصلحة:
- مصلحة الاستجالات الطبية الجراحية.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة تصفية الدم.
- مصلحة التوليد وأمراض النساء.
- مصلحة الطلب الداخلي نساء ورجال.
- مصلحة طب العظام.
- مصلحة طب الأنف والحنجرة ORL .
- قسم التشريح الباطني.
- مصلحة الجراحة العامة نساء ورجال.
- مصلحة الصيدلية.
- مصلحة الراديو.
- مصلحة الإنعاش.
- مصلحة مركز نقل الدم CTS .
- مصلحة أورام السرطان.
- مصلحة طب العيون.
- مصلحة المخبر الروتيني مصلحة الفحص الطبي <sup>1</sup>.

#### 4. أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة :

تتمثل أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية EHP البويرة في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

<sup>1</sup> صونية بانوح ولطيفة بومكواز، مرجع سابق ذكره، ص 60-61.

# الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

- ضمان تنظيم وبرمجة التوزيع الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.<sup>1</sup>

## 5. التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف

إن كل مؤسسة عمومية تدير وفق نظام إداري معين يسهر على متابعة احترام مبادئها ومدير معين قانونيا من طرف المؤسسة الفكرية الوصية عليها المؤسسة الإستشفائية " EPH " السيرة كفيها من المؤسسات العمومية فهي خاضعة لنظام إداري مهيكّل على النحو الآتي :

### مكتب المدير :

يرأسه المدير وكلت له مهمة متابعة التسيير الحسن للمستشفى بعد تعيينه من وزارة الصحة، يمارس سلطته على الموظفين في إطار التنظيم المعمول به هذه المؤسسة وذلك بتحقيق علاقات إيجابية مع الموظفين لضمان التسيير الحسن للمستشفى ويكون مدعم بالمجلس الطبي كلاهما يكمل الآخر، كما يتفرع إلى مكتبين وثلاث مصالح رئيسية: مكتب التوجيه العام . مكتب الاتصالات.

### مصلحة النشاطات الصحية :

وهي مصلحة مجهزة بجهاز الكمبيوتر وموضحين أكفاء وقدامي في المستشفى يتكفون بكل النشاطات الصحية ويتفرع منها عدة مكاتب :مكتب الوقاية الصحية .مكتب التعليم وتقييم نشاطات العناية. مكتب الإستقبال والإعلام والتوجيه، مكتب المداخيل المالية .

### مصلحة وسائل الإدارة:

وهي مصلحة إدارية يعمل ما موظفين إداريين حيث يدرس فيها كل ما يتعلق ملفات موظفي المؤسسة وتطرح المكتب ير الموارد الإنسانية .مكتب الميزانية والمحاسبة .مكتب القيمة الصحية (الإسعافات).

### مصلحة الخدمات الاقتصادية والتجهيز والصيانة:

وهي مصلحة أنت بمختلف الخدمات والتجهيزات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسة تنفرع هذه المصلحة عدة مكاتب: مكتب الخدمات الإقتصادية .مكتب التأسيس والتجهيز والصيانة .

<sup>1</sup> صونية بانوح ولطيفة بومكواز،مرجع سبق ذكره،ص61.

## الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

وكما يسهر طاقما إداريا مكونا من 49 عونا إداريا بمختلف الرتب، من مهندسين، الفنيين وإعلاميين الحرص على السير الحسن للمستشفى أما فيما يخص مسألة التمويل فإن الدولة هي التي تمنح للمؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف ميزانية سنوية يتولى مدير المؤسسة توزيعها على مختلف الأقسام.

### 6. دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة كورونا في المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة:

- لعب الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية دورا أساسيا في إدارة أزمة كورونا خاصة تلك المتعلقة بنقل المعلومات السريعة والمستجدات الضرورية داخل المؤسسة عموما، و من أهم مهامه ما يلي:
- النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنصة وإعادة تحليل صلاة المنظمة مع مكوناتها المختلفة.
  - العمل على استكشاف مصادر التهديد السير بالأخطار، والحاد الإجراءات الوقائية للتعامل معها.
  - تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات واتخاذ الإجراءات لمواجهة الطوارئ.
  - التعامل الفوري مع الأحداث الطويلة لوقف تصاعدها، وتقليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، والاستعداد المستمر للتصدي الثغرات المحتملة.
  - استخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل من الاتصال الهابط.
  - جميع معلومات عن القضايا التي يمكن أن السبب مشكلات للمنظمة، وتقييم هذه المعلومات والحد من تأثير القضايا السلبية على جمعة المنظمة.
  - وضع السياسات وقائية للقضايا المحتملة.
  - إعداد خطط عمل عامة وبرامج تنفيذية الجوانب النشاط.
  - التقييم المستمر المجهود التي تم في سبيل معالجة القضايا.
  - تدريب العاملين على الاستجابة الانتخابية الضغوط الأزمات.<sup>1</sup>

### 7. إعداد المقابلة

#### محور البيانات الشخصية:

- العمر
- المستوى التعليمي

<sup>1</sup>فريال بن مزارى، "الاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسات المنطلقات والأسس"، مجلة سيبيولوجيا، جوان 2020، ص 259.

## الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

- المهنة

المحور الأول: دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة

✓ ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

✓ ما هي أساليب الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

✓ ما هي إستراتيجيات الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

✓ كيف يستخدم الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

محور إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية

✓ مما يتكون فريق إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية؟

✓ ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها فريق إدارة الأزمة ضد أزمة كورونا؟

✓ ما هي الأساليب التي يعتمدها فريق إدارة الأزمة في إدارة أزمة كورونا؟

### 8. تحليل المقابلة

محور البيانات الشخصية:

- العمر

- المستوى التعليمي

- المهنة

من خلال إجابة المبحوث عن العمر والمستوى التعليمي نجد أن المبحوثين يبلغ عمرهم أكثر من 30 سنة مما يعني أنهم ذوي خبرة، أما المستوى التعليمي فهم أصحاب شهادات عليا في التكوين شبه طبي ومعاهد الطب أما المهنة فكل المبحوثين هم إداريين في المؤسسة أو أطباء بشكل كبير.

المحور الأول: دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة

• ما مدى فعالية الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

نرى من خلال إجابة المبحوثين أن الاتصال الداخلي غير فعال في إدارة الأزمة من خلال استخدامه في كل مستويات الاتصال الداخلي في تسيير الأزمة لكنه لا يتوافق مع مراحل الأزمة وقد استخدموا فريق إدارة الأزمة لكن دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة ليس فعالا مع وجود ضعف شديد لدى فريق إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية.

## الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

### • ما هي أساليب الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

من خلال إجابة المبحوث نرى أن فريق إدارة الأزمة يعتمد على أساليب منها الاتصال الداخلي مع مستوياته منها الاتصال الرسمي الذي استخدم في إدارة المؤسسة لكنها تكشف مدى ضعف إستراتيجيات فريق إدارة الأزمة لأنها ليست فعالة

### • ما هي إستراتيجيات الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

نرى من خلال إجابة المبحوث أن هناك وهن في نظام إدارة الأزمة حيث أنها لا تتبنى الاتصال الداخلي ولا تعتمد إستراتيجيات إدارة الأزمة في كل مراحل الأزمة بداية من مرحلة الاستعداد إلى مرحلة وقوع الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة أيضا

### • كيف يستخدم الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة؟

نرى من خلال إجابة المبحوث أن الاتصال الداخلي لا تتبناه المؤسسة في إدارة الأزمة ولا تستخدمه في مراحل إدارة الأزمة مما يشكل ضعفا في المؤسسة خلال الأزمة محور إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية

### • مما يتكون فريق إدارة الأزمة في المؤسسة الاستشفائية ؟

نرى من خلال إجابة المبحوث أن فريق إدارة الأزمة يتكون من رؤساء وعمال وأطباء ذوي خبرة وأقدمية في المؤسسة للإعلام بمختلف مستجدات الأزمة ومن خلال هذا نرى أن فريق إدارة الأزمة فريق مكون من الإداريين في المؤسسة لكنهم لا يملكون الخبرة للتعامل مع أزمة كورونا

### • ما هي الاستراتيجيات التي يستخدمها فريق إدارة الأزمة ضد أزمة كورونا ؟

من خلال إجابة المبحوث نرى أن الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أزمة كورونا انه لأجل لإيجاد حلول للأزمة يجب فرز الشائعات وتبريرها والبحث عن المعلومات الصحيحة لأجل التعامل مع الأزمة وهذه الاستراتيجية تعتمد على التعامل مع الشائعات المسرية ضد المؤسسة خارجيا وداخليا لكي تتفادى أية مشاكل ومن جهة أخرى بسبب أن أزمة كورونا أزمة جديدة يجب جمع كل المعلومات عنها للتعامل مع هذه الأزمة

### • ما هي الأساليب التي يعتمدها فريق إدارة الأزمة في إدارة أزمة كورونا؟

من خلال إجابة المبحوث نرى أن الأساليب التي اعتمدها فريق إدارة الأزمة في إدارة أزمة كورونا هي أساليب تعتمد على الاتصال الداخلي بشكل ضعيف ولا يتم تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمة المناسبة لأجل إدارة الأزمة.

## الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة

### 9. النتائج العامة للدراسة

- من خلال دراستنا والتي تهدف إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في إدارة الأزمة الصحية كورونا في مستشفى محمد بوضياف خلال فترة 2021-2022، توصلنا إلى النتائج التالية:
- ضعف فاعلية الاتصال الداخلي خاصة أثناء أزمة كورونا رغم احتواء المستشفى على خلية اتصال لكن غير نشطة.
  - الاعتماد على الاتصال الرسمي بشكل كبير في إصدار التعليمات والقرارات والتواصل بين أفراد المؤسسة .
  - فريق إدارة الأزمة لا يخطط لها مسبقا قبل وقوعها وبالتالي يؤدي إلى خروجها عن السيطرة وهذا ما لمسناه في أزمة كورونا.
  - المؤسسة لا تبدي خلية الاتصال والاتصال الداخلي الأهمية والفاعلية في أبرز أدوارها وهي تسيير الأزمة.
  - فريق إدارة الأزمة يتكون من أطباء وعمال قدماء في المؤسسة وليس من قبل فريق خاص يخطط للأزمة ويسيرها أثناء مراحلها.
  - البحث عن المعلومات الدقيقة من بين الشائعات حول أزمة كورونا أدى إلى تأخر إيجاد حلول لها وخروجها عن السيطرة .
  - الأساليب التي تنبأها فريق إدارة الأزمة أهملت دور الاتصال الداخلي وفاعليته في تسهيل حل المشكلة واسترجاع نشاط المؤسسة من جديد.

الختامة

وفي الأخير يتضح أن للاتصال الداخلي دور فعال وأساسي في إدارة الأزمة الصحية كورونا لما لها من دور في تقليل الشائعات حول الأزمة وتهدئة الجو العام. وقد ساهمت دراستنا المكونة من إطار منهجي وإطار نظري مجزئ لفصلين فصل متعلق بالاتصال الداخلي في المؤسسة وأسسها الذي يسعى إلى تحديد المفهوم والأهمية والأسس والعوائق، وفصل إدارة الأزمات بالمؤسسة والذي أوردنا فيه التعريف والأهمية والأنواع والمراحل التي تمر بها إدارة الأزمات في المؤسسة، أما فيما يخص لإطار التطبيقي الذي كان نظريا فقط بالاستناد إلى مصادر جد قليلة فيما يخص إدارة الأزمة في المؤسسة الصحية محمد بوضياف البويرة، والتي حاولنا من خلالها التعرف على كيفية تفعيل ومساهمة دور الاتصال الداخلي في إدارة أزمة كورونا، وقد توصلنا أن مكاتب الاتصال في المؤسسة قليلة جدا مما يقلل من فاعلية الاتصال الداخلي في المؤسسة وندرة المعلومات وتوتر الجو الداخلي للمؤسسة.

وفيما يخص إدارة الأزمات فإن أغلب المؤسسات الصحية الجزائرية أنشأت فريق إدارة الأزمات أثناء أزمة كورونا مكون من رؤساء وعمال وأطباء قدماء في المؤسسة للإعلام بمختلف مستجدات الأزمة، دون الاعتماد على كفاءات متخصصة في الاتصال وإدارة الأزمات ما زاد الأزمة حدة وسوء بسبب نقص المعلومات حيناً وتفاقمها حيناً آخر، حيث تغير المسعى من السعي لإيجاد حلول للأزمة إلى فرز الشائعات وتبريرها والبحث عن المعلومات الصحيحة بسبب قلة الاتصال الداخلي ما يؤدي إلى عدم التوزيع الكافي والمحكم للمستجدات الأزمة وهذا ما يؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة والمحكمة في خضم الأزمة.

# قائمة المصادر المراجع

أولاً: الكتب:

1. بركان، دليمة. الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017.
2. البكري، ثامر. الاتصالات التسويقية والترويج، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
3. بلخيري، رضوان. جابري، صارة. مدخل الاتصال والعلاقات العامة، الجزائر: الجسور للنشر والتوزيع، 2014.
4. حلاق، بطرس. العلاقات العامة والأزمات، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
5. الرازي، محمد بن أبي بكر. مختار الصحاح، بيروت: دار الكتاب العربي، 1967.
6. رحي، مصطفى عليان. الاتصال والعلاقات العامة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2005.
7. عبد الرحمن، توفيق. إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
8. العلق، بشير. الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، مصر: دار يازوري العلمية، 2014.
9. عليوة، السيد. إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، القاهرة: دار الأمين لنشر والتوزيع، 2005.
10. عوض صابر، فاطمة. خفاجة، ميرفت على. أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، 2002.
11. عيساني، رحيمة. مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، الأردن: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2008.
12. عيساني، رحيمة. مدخل إلى الاعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، الأردن: دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2008.
13. القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
14. محمد فقيه، عبد الله. إدارة الأزمات، صنعاء: دار الكتاب الجامعي، 2011.
15. منصور، هالة. الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000.

ثانيا: الرسائل العلمية:

1. الأعرجي، عاصم محمد. دقاسة، محمود محمد. " إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توفر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة دكتوراه، معهد الإدارة العامة، 2000.
2. بانوح، صونيا. بومكواز، لطيفة. "واقع الاتصال في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف البويرة"، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2018، 2017.
3. باهي، نسبية. "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر صبيحي"، رسالة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015.
4. بشار يدير، نور محمد. "الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة المنظمة السورية للتنمية"، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2021، 2020.
5. بعلول، نورة. عشيش، أمال. "دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.
6. بوشارب، شوقي. "اتصال الأزمة ودوره في إدارة الأزمة"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2014.
7. جابر، فطيمة. نجاه، بوشمط. "دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي"، مذكرة ماستر، جامعة الصديق بن يحيى جيجل، 2017/2016.
8. عناب، أميمة. معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأستاذة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، 2014/2013.
9. عيمر، سعيد. "إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا حالة فرع شركة سونلغاز بقسنطينة" رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2018، 2017.
10. كراز، كريمة. عكاش، ليلي. "الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء والغاز جيجل"، مذكرة ماستر، جامعة الصديق بن يحيى جيجل، 2016، 2015.
11. كسيرة، مريم. قرواز، نبيلة. "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2019/2018.

ثالثاً: المجالات:

1. بن مزارى، فريال. "فعالية الاتصال في إدارة الأزمات منطلقات وأسس"، مجلة سوسولوجيا، (جوان 2020).
2. بولنداوي، علي. بشلاغم، يحيى "ممارسة الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة"، مجلة الدولية محكمة، العدد، (22 جوان 2017).
3. رويم، فايزة. "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 7، (2019).
4. نايف الحجازين، حازم بشارة. "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية دراسة حالة إدارة وزارة الصحة الأردنية لأزمة وباء كورونا"، مجلة الآفاق للأبحاث القانونية والسياسية، المجلد 4، 2 نوفمبر 2021.

فہرس

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة:
3	1. الإشكالية
4	2. أسباب اختيار الموضوع
5	3. أهداف الدراسة
5	4. أهمية الدراسة
5	5. منهج الدراسة
6	6. عينة الدراسة
7	7. أدوات جمع البيانات
8	8. تحديد المفاهيم والمصطلحات
9	9. الدراسات السابقة
	الإطار النظري:
	الفصل الأول: الاتصال الداخلي أسس ومناهج
14	1. تعريف الاتصال الداخلي في المؤسسة
14	2. أسس الاتصال الداخلي في المؤسسة
15	3. إستراتيجية الاتصال الداخلي
16	4. أنواع الاتصال الداخلي
17	5. معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
	الفصل الثاني: إدارة الأزمات
23	1. تعريف إدارة الأزمات
23	2. أهداف إدارة الأزمات
24	3. أنواع إدارة الأزمات
27	4. مراحل إدارة الأزمات

28	5. إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة
	الإطار التطبيقي: دور الاتصال داخل المؤسسة في إدارة الأزمات الصحية دراسة ميدانية عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
33	1. تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف البويرة
33	2. تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
33	3. نشأة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
34	4. أهداف المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
35	5. التنظيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
36	6. دور الاتصال الداخلي في إدارة أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف
36	7. إعداد المقابلة
37	8. تحليل المقابلة
39	9. النتائج العامة للدراسة
41	الخاتمة
43	قائمة المصادر والمراجع