

The Role of Administrative Communication in Crisis Management from the point of view of employees in the Public Relations Department of the Ministry of Interior in the Kingdom of Saudi Arabia

Jamal Abdullah Al- Maamari

Faculty of Literature and Human Sciences || University Mohammed the first Oujda || Morocco

Abstract: The current research aimed to identify the importance of communication in crisis management From the point of view of employees in the Public Relations Department of the Ministry of Interior in the Kingdom of Saudi Arabia, and the role of communication during the stages of the crisis. The research used the descriptive approach and the questionnaire as a research tool that was distributed to the research sample (63), and the (SPSS). The results showed that the role of communication for crisis management in the Ministry of Interior was very high, with a mean (4.29) and The role of using communication in crisis management was very high, with an average (4.35), Communication contributes to finding an efficient system that provides accurate data and information on the extent of the crisis. The researcher recommended activating effective means and methods of communication between workers and management in the Ministry of Interior

Keywords: Role- Communication- Management- Crisis.

دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية

جمال بن عبد الله المعمرى

كلية الآداب والعلوم الإنسانية || جامعة محمد الأول وجدة || المغرب

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على دور الاتصال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع الاتصال خلال مراحل الأزمة، واستخدام البحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة البحث التي تم توزيعها على عينة البحث (63) وتم استخدام برنامج (SPSS). وجاءت أهم النتائج أن دور الاتصال لإدارة الأزمة في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.29) وأن دور استخدام الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.35)، ويساهم الاتصال في إيجاد نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة. وأوصى الباحث بتفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة في وزارة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: دور- الاتصال – إدارة – الأزمات.

المقدمة.

يعتبر الاتصال في أي منظمة الرابط بين المستويات الإدارية المختلفة، ونقطة الاتصال فيما بينهم من جانب أو بين المنظمة والمجتمع الخارجي من جانب آخر. وفي الوقت الذي تتعدد أنواع الأزمات والكوارث التي قد يتسبب الإنسان فيها وتتعدد العوامل والأسباب المؤدية لها، إلا أن ما يجمع بينها هو أن الفعل الإنساني وأنواعه وصوره هو

السبب الرئيس في حدوثها ومن أهم أسبابها الإهمال والخطأ البشري في التعامل مع بعض المشكلات. وتأخذ تلك المخاطر صوراً متعددة كالحرائق الكبيرة في مراكز التجمعات الإنسانية والمصانع والمنشآت الحيوية وتصادم وانقلاب القطارات وسقوط الطائرات وغرق السفن والانفجارات في المنشآت الصناعية والبتروولية والمعامل والمخازن ومحطات توليد الطاقة النووية وانهيار السدود. وأمام ذلك تجد إدارات الاتصال نفسها على مستوى المؤسسات والهيئات الحادي والعشرين، مرغمة على تطوير وسائلها، أساليبها ومناهجها لمواجهة المواقف المتجددة لهذه الأزمات التي تحمل في طبيعتها مخاطر لا حدود لها.

ومن ناحية أخرى من الممكن أن يقدم الاتصال مساهمة كبيرة خلال مرحلة الأزمة من خلال مساعدة صانعي القرار خلال مرحلة الاستجابة، وتمكينهم من الحصول على أفضل نتيجة ممكنة للأزمة. وبالتالي، يمكن أن يساعد الاتصال المناسب أثناء الأزمات في تقليل الأزمة والمساعدة في التعافي من الأزمة. على وجه التحديد، يحتاج ممارسو الاتصالات في المؤسسات إلى رفع مستوى الأداء لإطلاق العنان لقيمة الاتصال أثناء حالة الأزمة (Hale et al. 2005). أن التواصل الفعال هو التحدي الرئيسي أثناء إدارة الأزمات، حيث تشير التقارير إلى أن المعلومات المفقودة أو المعلومات المشوشة بين المستويات الإدارية المختلفة سواء بين العاملين في المنظمة أو المجتمع الخارجي من العوامل المهمة التي تحدد نجاح أو فشل إدارة الأزمات إن المؤسسات أمام كم هائل من التهديدات التي يصعب توصيفها بدقة، إذ لا بد من التعرف على الأزمات والكوارث من حيث المفهوم والأبعاد والمسببات والمداخل المختلفة لدراستها بعمق لأنها أول خطوات الاتصال في المؤسسة (القحطاني، 2004).

مشكلة البحث

لقد لاحظ الباحث بطبيعة عمله كمسؤول علاقات عامة بوزارة الداخلية، أن العلاقة القائمة بين الاتصال والأزمات تفتقر إلى الدور المنوط بها القيام به من تبادل المعلومات والخبرات بين الأقسام المختلفة أو التواصل مع المجتمع الخارجي. ولخطورة الأزمة وخطورة نتائجها على المؤسسات؛ فإنه من الأحرى التخطيط لها والتنسيق بين الجهات المختلفة للوقاية منها تحسباً لحدوثها، فمن المفترض للاتصال أن يساهم في الكشف عن الأزمات الكامنة، والتخطيط لها قبل حدوثها (رشاد، 2020). وعليه تتلخص المشكلة البحثية في دراسة دور الاتصال في إدارة الأزمات، ومن ثم إدارة الأزمة، وإدارة ما بعدها، والاستفادة من آثارها الإيجابية.

ويتبلور السؤال الرئيسي للبحث في ما دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات؟ ويتفرع من السؤال

الرئيسي بعض الاسئلة الفرعية التالية

- 1- ما هية إدارة لأزمات؟
- 2- ما دور الاتصال في إدارة الأزمات؟
- 3- ما واقع إدارة الأزمات بقسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى: التعرف على دور الاتصال الإداري في إدارة الأزمات

1. التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها.
2. التعرف على دور الاتصال خلال مراحل الأزمة.
3. تحديد خطة عامة وواضحة للتعامل مع الأزمات.

اهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال: أن الأزمة تحدث فجأة ويبدون مقدمات، وينتج عنها نتائج غير مرغوب فيها؛ خاصة أن هذه النتائج تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، وبما أن الاتصال ينتج عنه أفكار جديد في مثل هذه المواقف، إضافة إلى المعرفة الكافية بما يدور في المؤسسة وقدرها الكبيرة على جمع المعلومات؛ فإنها بالتالي تستطيع مواجهة أي موقف صعب تتعرض له المؤسسة وسمعتها.

مصطلحات البحث

- مفهوم الأزمة
 - تُعرف الأزمة على أنها "حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتياب أن أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة (2006, Hearit)
 - ويعرف اتصال الأزمات بأنها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها.
 - ويعرفها "كريستوف ديفور" على أنها: "انشقاقات عنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب والتردد من ناحية سيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات (Yi Hwa Liou, 2014)
- مفهوم الاتصال:
 - يقصد به: "العمليات التفاعلية التي تتم بين المنظمة وجماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير بالمنظمة عن أنشطة مستمرة طويلة الأمد مع الجمهور الخارجي للمنظمة، يمكن قياسها كميًا وليس كميًا ومن ثم هي عبارة عن سياسات والمنظمات التي تأخذ بسياسات اتصال المخاطرة، ستلقى السند والدعم (رماش 2009)
 - مفهوم اتصال الأزمة: هي "العملية القائمة على خطط موضوعية مسبقًا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشمل أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة، رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة ودقة وبالتالي سينعكس هذا إيجابًا على سمعة وصورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية (جعفر، 2017)
 - كما عرف (بانجاكر، 2016) الأزمة بأنها حدث من شأنه أن يهدد أهداف المؤسسة من خلال الإضرار بها أو التأثير سلبًا على مواردها المالية أو الإضرار بموظفيها. (Pangarkar, 2016).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

إدارة الأزمة والاتصال

قد تقوم المنظمة لإدارة الاتصال بإنشاء موقع ويب منفصل للأزمة أو تخصيص قسم من موقع الويب للأزمة. يعد وجود موقع ويب للأزمة من أفضل الممارسات لاستخدام الإنترنت أثناء الأزمات. يجب تصميم الموقع قبل الأزمة. وهذا يتطلب من فريق الأزمات توقع أنواع الأزمات التي ستواجهها المنظمة وأنواع المعلومات المطلوبة لموقع الويب. فمن المحتمل أن تعاني أي منظمة تصنع سلعة استهلاكية من أزمة ضرر بالمنتج تتطلب استرجاعها. تسلط قيادة الشركات الضوء على قيمة موقع الويب المخصص للأزمة والذي تم تصميمه لمساعدة الأشخاص على تحديد ما إذا كان المنتج جزءاً من عملية الاستدعاء وكيف سيتم التعامل مع الاستدعاء. أصحاب المصلحة، بما في ذلك وسائل الإعلام، سوف يلجؤون إلى الإنترنت أثناء الأزمات، كما ينبغي على مديري الأزمات استخدام شكل من أشكال الاستجابة المستندة إلى الويب أو المخاطرة بالظهور على أنها غير فعالة (النويصرن، 2003)

في بعض الأحيان، قد يكون عدم وضع المعلومات على موقع الويب أمراً استراتيجياً. قد لا ترغب إحدى المنظمات في الإعلان عن الأزمة من خلال وضع معلومات عنها على موقع الويب. يفترض هذا أن الأزمة صغيرة جداً وأنه من غير المرجح أن يسمع أصحاب المصلحة عنها من مصدر آخر. في بيئة وسائل الإعلام التقليدية وعبر الإنترنت اليوم، يعد هذا افتراضاً مضللاً إن لم يكن خطيراً، والتأكيد على أن موقع الويب هو وسيلة أخرى للمؤسسة لتقديم جانبها من القصة وعدم استخدامها يؤدي إلى خطر فقدان كيفية سرد قصة الأزمة. يمكن أيضاً استخدام مواقع الإنترنت أثناء الأزمات. تتمتع مواقع الإنترنت بوصول محدود، للموظفين فقط ويشمل بعضها الموردين والعملاء. توفر مواقع الإنترنت وصولاً مباشراً إلى الجمهور، في الوقت المحدد لهم، وأن يكون هؤلاء لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت. يعد نظام الإنترنت وسيلة فعالة للتواصل مع موظفيها بعد وقوع مأساة. تزداد قيمة الاتصال لموقع إنترنت عند استخدامه مع أنظمة الإعلام الجماعي (حسن، 2020)

مصمم للوصول إلى الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. مع نظام الإخطار الشامل، معلومات الاتصال (أرقام الهواتف والبريد الإلكتروني وما إلى ذلك) تمت برمجتها قبل وقوع أزمة. يمكن إجراء الاتصالات لأي مجموعة يمكن أن تتأثر بسبب الأزمة بما في ذلك الموظفين والعملاء وأفراد المجتمع الذين يعيشون بالقرب من منشأة. يمكن لمديري الأزمات الدخول الرسائل القصيرة في النظام تخبر نظام الإخطار الجماعي بمن يجب أن يتلقى أي رسائل وأنها قناة أو قنوات لاستخدامها في التسليم. يوفر نظام الإخطار الجماعي آلية للناس للرد عليها الرسائل كذلك. تعد ميزة الاستجابة أمراً بالغ الأهمية عندما يرغب مديرو الأزمات في التأكد من أن الهدف قد تحقق (Luoma & erhoeven, 2016)

المطلب الأول: مهارات إدارة الأزمات

تتطلب الأزمة مجموعة من الأولويات منها ما يلي: (Murty, 2014)

1. الاستجابة الأولية والسريعة للأزمات
2. أن تكون سريعاً وأن تحصل على استجابة أولية خلال الساعة الأولى من ظهور الأزمة.
3. أن تكون دقيقاً عن طريق التحقق بعناية من جميع الحقائق.
4. أن تكون متسقاً من خلال إبقاء المتحدثين الرسميين على اطلاع بأحداث الأزمات ونقاط الرسائل المهمة.

5. جعل السلامة العامة أولوية قصوى للمؤسسة.
6. استخدام جميع قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك الإنترنت والإنترنت وأنظمة الإعلام الجماعي.
7. تقديم بعض الإعراب عن القلق/ التعاطف مع الضحايا.
8. تضمين وإشراك الموظفين في الاستجابة الأولية للأزمة.
9. تقديم الاستشارات المتعلقة بالتوتر والصدمات لضحايا الأزمة وأسرههم، بما في ذلك الموظفين.

المطلب الثاني: المراحل الثلاث لإدارة الأزمات:

بالنسبة للعديد من المنظمات، تبدأ إدارة الأزمات بمجرد الإبلاغ عن الحادث واجتمع الجمهور والعاملين لتحديد الاستجابة المناسبة. ومع ذلك، فإن المنظمات الأكثر تجهيزًا للتعامل مع الأزمة تبدأ في التخطيط قبل وقت طويل من حدوث الأزمة.

1- الاتصال ما قبل الأزمة

تتمثل المرحلة الأولى والأكثر أهمية في أي خطة لإدارة الأزمات في تطوير وصقل أساليب منع الأزمات قبل حدوثها. يتضمن ذلك تحديد التهديدات المحتملة لموظفيك وعملك، وتوثيق خطة الاستجابة الخاصة بك (والتي سنتحدث عنها بعد ذلك)، وإجراء تمارين تدريبية لتنفيذ خطتك.

حيث سنرى في هذا الجزء، كيف يحضر الاتصال الأزمة في المؤسسات المهددة بالأخطار وكيف أن التحضير ضروري لنجاح عملية اتصال الأزمة وذلك قبل التعرف على اتصال ما قبل الأزمة وعلاقاته بالاتصال الذي تناور به المؤسسة أثناء الأزمة. إن تحضير اتصال الأزمة رغم أن هذه الأخيرة تعرف على أنها حدث غير منتظر، يمكن أن يظهر على أنه عمل غير منسجم أو غير منسق، وكما ذكرنا سابقاً، فالكارثة مرتبطة بنشاطات المؤسسة المهددة بالأخطار الصناعية، حيث لا يمكن لهذه الأخيرة معرفة أين ومتى ستباغتها الأزمة (الضلاعين، 2011)

كما أن تحضير اتصال الأزمة يعني حسب "وليامس وأولانديرون": "الاستعداد لمواجهة عدم التأكد والتغيرات التي تولدها الأزمة وهذا ليكون الرد على أحسن حال. ولقد اقترحت في هذا الإطار "جوديت هوفمان" تطبيق استراتيجية لاتصال فعال في مواجهة الأزمة يقوم على: الوقاية التخطيط، التحضير والتدريب. ويعني ذلك حسب "هوفمان" توقع الاختلالات ونقاط ضعف المؤسسة الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات معينة وذلك بتشكيل وجعل موضع تنفيذ مخطط اتصال يفصل خلال هذه المرحلة، يجب عليك أيضاً صياغة ومراجعة رسائل اتصالات الأزمات لمعرفة السيناريوهات الأكثر شيوعاً لضمان وجود أصحاب المصلحة في نفس الصفحة. بالإضافة إلى ذلك، ستساعدك الكتابة المسبقة لهذه الرسائل على توفير الوقت وتسريع الاستجابة أثناء حالة الطوارئ. خلال الأزمة هذه المرحلة هي عندما يتم تنفيذ خطة إدارة الأزمات الخاصة بك. يتم إصدار رسائل إدارة الأزمات الأولية، والاتصال بالموظفين وأصحاب المصلحة، وإعطاء الأولوية لسلامة الجمهور والشركة (عبد المقصود، 2012).

أ- ممارسات الاستعداد للأزمات

- 1- أن يكون لديك خطة لإدارة الأزمات وتحديثها من حين لآخر.
- 2- أن يكون لديك فريق إدارة أزمات مصمم جيداً ومدرب جيداً.
- 3- القيام بتمارين دورية لاختبار خطة إدارة الأزمات والفريق.
- 4- صياغة رسائل مختارة لإدارة الأزمات بما في ذلك محتوى مواقع الويب ونماذج لبيانات الأزمات.
- 5- أن يقوم القسم القانوني بمراجعة واعتماد الرسائل.

ب- خطة إدارة الأزمات

إن خطة إدارة الأزمات هي أداة مرجعية وليست مخططاً. يوفر قوائم بمعلومات الاتصال الرئيسية، وتذكيرات بما يجب القيام به عادة في الأزمات، والنماذج التي يجب استخدامها لتوثيق الاستجابة للأزمات. إنه ليس دليلاً تفصيلياً حول كيفية إدارة الأزمة ويوفر الوقت أثناء الأزمات عن طريق التعيين المسبق لبعض المهام، وجمع بعض المعلومات مسبقاً، والعمل كمصدر مرجعي. يفترض التعيين المسبق للمهام أن هناك فريق أزمات معين.

2- أثناء الأزمات

يعد تحقيق التوازن بين السرعة والدقة أمراً بالغ الأهمية. إن نقل المعلومات غير الدقيقة بسرعة لن يؤدي فقط إلى مزيد من الارتباك، بل قد يؤدي إلى تفاقم الوضع. أولاً، خذ الوقت اللازم لتوضيح الحقائق الخاصة بك والجميع في نفس الصفحة. بمجرد أن تضع رسائلك في مكانها الصحيح، يمكن أن يساعدك حل اتصالات الطوارئ الحديث في إخطار الأشخاص المناسبين بسرعة- سواء كان مكتباً أو قسمًا معيناً أو المؤسسة بأكملها- عبر قنوات اتصال متعدد (Mukii, 2015)

يعتبر الاتصال أثناء الأزمة عامل تنسيق مهم، يسمح بالحد من نطاق ومدة الأزمة، كما يمكن للتصورات القائمة حول الأزمة والمعلومات المقدمة حولها أن تزيد من تفاهمها، حيث تنتشر الخرافات والإنذارات الكاذبة والإشاعات. يمر تنظيم اتصال الأزمة التفاعلي ميدانياً من خلال " خلية الأزمة " كأول رمز يميز تسيير الأزمة وكذا عن طريق مواصلة واستمرار العلاقات المبنية قبل الأزمة، كمحرك حقيقي للتنسيق والربط أثناء الأزمة. يجب عليهم قبل كل شيء إحكام وضبط مخطط اتصال الأزمة والذي رغم أنه عامل ضروري في نجاح تسيير الأزمة، لا يمكنه توقع جميع حالات الأزمة وردود الفعل اتجاهها، حيث غالباً ما يهجر، لكن الأفكار والتدريبات التي يثيرها عندما يتم إعداده سلفاً، تسمح بمعالجة وتوزيع سريعين للمعلومة وتفاعل مهم جداً ومع أنها ضرورية لأي تنظيم عادي، تشكل التفاعلية في مجال الاتصال ضمن المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية، حاجة جوهرية في تسيير الأزمة وذلك بالنظر إلى رهانات وتحديات الوضع التي تتجاوز بصورة كبيرة، مصالح المؤسسة أو المنظمة بصفة عامة (العازمي، 2017).

3- ما بعد الأزمة

عندما تمر أزمة ما أو تنحسر، يكون عملك في إدارة الأزمات قد بدأ للتو. حتى إذا لم تكن هناك معلومات إضافية لمشاركتها على الفور، فمن المهم أن تبقى على تواصل بموظفيك وعملائك وأصحاب المصلحة الآخرين المتأثرين لإثبات أنك استباقي- خاصة أثناء الأزمات التي تؤثر على سلامتهم. مرة أخرى، تأكد من أن لديك نظاماً موثقاً به لإشعارات الطوارئ ثنائي الاتجاه يسمح لك بنشر الخبر بسرعة عند حدوث أزمة. بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشعرون في طي صفحتها ومن جهته فإن التراث المعرفي لاتصال الأزمة اهتم أكثر بالقيادة اللازمة أثناء الطور الإعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقتية والاتصالية التي تنتجها الأزمة، فإن بعض الباحثين لاسيما المتمرسين منهم، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساساً، ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور "الالتئام والاحتراف" (Klein, J, 2006)

ثانياً- الدراسات السابقة:

دراسة الصافوري، سارة (2020) قياس كفاءة نظم دعم القرارات على إدارة الأزمات
هدفت الدراسة إلى قياس كفاءة نظم دعم القرارات على إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بمصر، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المعلومات واستخدام التقنيات الحديثة أثناء اتخاذ القرار، نظم دعم

القرارات أثناء حدوث الأزمة الاقتصادية أو والبشرية لإدارة نظم المعلومات الإدارية بوزارة الشباب والرياضة، والتعرف على إدارة للأزمات داخل الوزارة الشباب، وما هو الدور الذي يقوم به نظم دعم القرارات في استخدام الأساليب الجديدة لاتخاذ القرارات السليمة لمواجهة الأزمات التي تواجه وزارة الشباب والرياضة، ولذلك قامت الباحثة في البحث حول الدور الذي تقوم به نظم دعم القرارات. قياس كفاءة نظم دعم القرارات في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة ومدى مساهمتها في إدارة المواقف الحرجة أثناء حدوث الأزمة وبعدها. وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور تقنية المعلومات في حل الأزمات وإيجاد حلول ابتكارية، كما أن القرارات التي اتخذتها الوزارة ولاقت استحسان من قبل المتخصصين والجمهور.

دراسة دكروري، متى (2020) أثر إدارة وقت العمل على مراحل إدارة الأزمة

هدف البحث إلى دراسة أثر إدارة وقت العمل على مراحل إدارة الأزمة بالتطبيق على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء، وقد استخدمت الدراسة قائمة تم اعدادها لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تُمثل أبعاد إدارة وقت، ومراحل إدارة الأزمة). وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ابعاد إدارة وقت العمل، وأبعاد مراحل إدارة الأزمة عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ووجود تأثير معنوي لكل من أبعاد إدارة وقت العمل على ابعاد مراحل إدارة الأزمة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ودراسة جعفر، يونس (2017) "أثر التخطيط في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال في التقليل من الأزمات التي تواجه العاملين داخل المؤسسات العامة، والتعرف على دور الاتصال ومحاوره، التعرف على عناصر الاتصال الفاعل، والتعرف على العوامل التي تسهم في إتباعها للتقليل من أثار الأزمة من قبل الإدارة والتي تساعد في التقليل والحد من آثار الأزمات، بهدف تجنب المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن الاتصال في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المتوقعة وأن تشويش البيانات والمعلومات للموظفين يزيد من الأزمات، إن قلة إشراك الموظفين في الاتصال تمثل مشكلة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما اقترح الباحث بضرورة توفير الاتصال والمعلومات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد في إدارة الأزمات، أن تطبيق الاتصال يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة.

دراسة روجر (2005) نظم وخطوات إدارة الأزمات في الشركات

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم ووضع الخطط في المؤسسات لإدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم المخاطرة الكبيرة التي تتحملها هذه الشركات يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير. توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا تمتلك نظاماً أو خطأً على الإطلاق، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

دراسة اورفيكي (2000) تطوير خطة إدارة أزمات فعالة ودور إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات. استخدم الباحث المنهج الميداني في دراسة (أسلوب المقابلة) في إحدى مدارس نيويورك وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: (وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات لتجنبها، توضيح أهمية دور المدير أثناء حدوث الأزمات، كيفية التصرف في حال حدوث أزمات حقيقية).

التعقيب على الدراسات السابقة:

قد مدت الدراسات السابقة الباحث بالتعرف على أهمية الموضوع، والتسليط على مشكلة البحث، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف إلى الجوانب الهامة لكل دراسة، ومعرفة متغيراتها والمنهج المعالجة الإحصائية في تحليل نتائجها والوصول إلى النتائج واستفاد الباحث في بناء عبارات الاستبانة ومجالاتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة دور الاتصال في إدارة الأزمات في بوزارة الداخلية، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفردتها في بحث دور الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الاتصال في الإدارة السليمة للأزمة والعمل على تخطيها والخروج منها بأقل الخسائر.

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى أن موضوع الاتصال وما له من دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة وتخطيها للأزمات، قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة دور إدارة الوقت في إدارة الأزمات كدراسة دكروري (2020)، ودراسة الصافوري (2020) التي تناولت دور القرارات في حل الأزمات، ودراسة جعفر (2017). وتناولت دراسات أخرى آلية إدارة الأزمات مثل دراسة (Orifici, 2000) ودراسة (Roger, 2005)،

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة.
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية والبالغ عددهم (94) موظف/ة، بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية
عينة الدراسة: تكونت العينة من (63) موظفا من العاملين في قسم العلاقات العامة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة
أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة لقياس واقع الاتصال ودوره في إدارة الأزمات، بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (20) عبارة
صدق الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه (فؤاد أبو حطب، وآخرون، 1999). وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليُصبح عدد فقراتها بشكلها النهائي (20) فقرة.
وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة وذلك على النحو التالي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين عبارات الاستبانة

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول				
**0.65	9	**0.58	5	**0.78	1	
**0.49	10	**0.46	6	**0.68	2	
**0.52	11	**0.62	7	**0.54	3	
**0.90	12	**0.51	8	**0.51	4	
**0.65		**0.90		**0.69	5	
**0.54		**0.71		**0.74	6	
**0.79		**0.63			7	

(**) دالة عند مستوى (0.01)، (*) دالة عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول السابق أن الأداة (الاستبانة) صادقة وصالحة للتطبيق على عينة البحث ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (1).

جدول (2): مصفوفة معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	59	20	0.924

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (0.924)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة معارض بشدة (1) درجة، معارض (2) درجة، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات واستخدم الباحث برنامج SPSS للمعالجات الإحصائية حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الاتصال ودوره في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات كما يلي:

جدول (3): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة اللفظية	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.80 - 1.00

الدلالة اللفظية	المتوسط الحسابي
منخفض	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5.00 - 4.21

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج الآتية:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الاتصال في إدارة الأزمات.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفع جداً	0.390	4.30	دور الاتصال في إدارة الأزمات

يتضح من الجدول (4) وجود دور مرتفع جداً للاتصال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) بانحراف معياري (0.390).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بالمحور الأول درجة تطبيق

الاتصال في إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً حسب الأهمية ن=63

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	الدرجة
1	تقبل مراجعة الجمهور للقسم لمناقشة المشاكل التي تواجههم.	4.57	0.534	1	مرتفعة جداً
2	تتسم التقارير المرفوعة من تدريسي القسم بالدقة والصرامة.	4.52	0.628	2	
3	يهتم الاتصال بمتابعة الأداء ومشاكلهم بشتى الوسائل.	4.50	0.731	3	
4	يتم من خلال الاتصال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلبة.	4.47	0.627	4	مرتفعة جداً
6	تصل القرارات والتعليمات لمنتسبي القسم في الوقت المناسب دائماً.	4.40	0.647	5	
5	تنقل المعلومات والتعليمات إلى المنتسبين بشكل دقيق.	4.37	0.672	6	
	الدرجة الكلية	4.46	0.473		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (5) أن أهمية الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.473). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (تقبل مراجعة الجمهور للقسم لمناقشة المشاكل التي تواجههم) بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.534)، تلتها الفقرة التي تنص على (تتسم التقارير المرفوعة من تدريسي القسم بالدقة والصرامة) بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.628)، تلتها الفقرة التي تنص على (يسهم التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمات) بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.731)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتم من خلال الاتصال تحديد نقاط القوة والضعف) بمتوسط (4.47) وانحراف (0.627)، تلتها الفقرة التي تنص على (تصل القرارات والتعليمات لمنتسبي القسم في الوقت المناسب دائماً) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف (0.647)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تنقل المعلومات والتعليمات إلى المنتسبين بشكل دقيق) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف (0.672).

س2) ما درجة أهمية الاتصال الإداري لإدارة الأزمة في وزارة الداخلية؟
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بأهمية الاتصال في إدارة الأزمات، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية حيث ن=63

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
13	مرتفعة جداً	0.565	4.41	يعني الاتصال التفاهم وتبادل الرسائل بين رئيس القسم والمنتسبين.
12	مرتفعة جداً	0.620	4.40	يتضمن الاتصال عمليات الانتباه والإدراك والاتصالات والملاحظة والفهم.
11	مرتفعة جداً	0.676	4.31	يعد الاتصال أداة أساسية للإشراف على أعمال منتسبي الاقسام.
7	مرتفعة جداً	0.582	4.27	يتم من خلال الاتصال اطلاع المنتسبين على ما الخطط الاستباقية
9	مرتفعة جداً	0.779	4.25	يعد الاتصال وسيلة مهمة لتنسيق جهود مهدف تجنب المشكلات.
10	مرتفعة جداً	0.757	4.24	يسهم الاتصال في تعزيز انتماء للمؤسسة.
8	مرتفعة جداً	0.647	4.17	يسعى الاتصال إلى نقل التعليمات ووجهات النظر والأفكار من أجل توضيح ما مطلوب منهم إنجازه.
	مرتفعة جداً	0.504	4.29	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (6) أن درجة أهمية الاتصال لإدارة الأزمة في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.504). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يعني الاتصال التفاهم وتبادل الرسائل بين رئيس القسم والمنتسبين) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.565)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتضمن الاتصال عمليات الانتباه والإدراك والاتصالات والملاحظة والفهم) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.620)، تلتها الفقرة التي تنص على (يعد الاتصال أداة أساسية للإشراف على أعمال منتسبي الاقسام) بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.676)، تلتها الفقرة التي تنص على (التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.582)، تلتها الفقرة التي تنص على (اقتناع المسؤولين بأهمية الاتصال في مواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.779)، تلتها الفقرة التي تنص على (توفير كافة الموارد والإمكانيات لمواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.757)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يتم من خلال الاتصال اطلاع المنتسبين على ما الخطط الاستباقية) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.647).

س2) ما دور الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية؟
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المتعلقة بدور الاتصال في إدارة الأزمات، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية حيث ن = 63

الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
15	مرتفعة جداً	0.598	4.49	يساهم الاتصال في جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة
14	مرتفعة جداً	0.649	4.42	يساعد الاتصال رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يساهم الاتصال في تبادل الخبرة لمواجهة الأزمات	4.42	0.731	3	مرتفعة
17	يساهم الاتصال في رفع روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة.	4.33	0.781	4	جداً
18	يساعد الاتصال على المرونة في مواجهة تلك الأزمة.	4.32	0.686	5	مرتفعة
19	يمنع الاتصال منظومة الفساد الإداري	4.29	0.811	6	جداً
20	يساهم الاتصال في ايجاد نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.	4.24	0.897	7	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.35	0.490		مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (7) أن دور استخدام الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.490). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يساهم الاتصال في جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة) بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.598)، تلتها الفقرة التي تنص على (يساهم الاتصال في تبادل الخبرة لمواجهة الأزمات) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.649)، والفقرة التي تنص على (يساهم الاتصال في رفع روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.731)، تلتها الفقرة التي تنص على (يساعد الاتصال المرونة في مواجهة تلك الأزمة). بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.781)، تلتها الفقرة التي تنص على (عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.686)، تلتها الفقرة التي تنص على (يمنع الاتصال منظومة الفساد الإداري) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.811)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يساهم الاتصال في ايجاد نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.897).

ملخص نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن درجة تطبيق الاتصال في المؤسسة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.473).
- أن درجة أهمية الاتصال لإدارة الأزمة في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.504).
- أن دور استخدام الاتصال في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.490)

التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج السابقة، يوصي الباحث ويقترح بالآتي:

1. التأكيد على اشتغال الاتصال في وزارة الداخلية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليل البيئي.

2. العمل على تفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة في وزارة الداخلية لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.
3. فتح قنوات تواصل بين العاملين في الأقسام المختلفة والمستويات الإدارية المختلفة لسهولة التعامل مع الأزمات حال حدوثها.
4. الاستفادة من قنوات التواصل الحديثة والتكنولوجيا في التعامل مع الجمهور والعاملين على قدر المساواة.
5. أن يتم عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على دور المهارات الإدارية للعاملين في وزارة الداخلية على التعامل مع الأزمة.

قائمة المراجع.

- أ- المراجع بالعربية:
 - جعفر، يونس إبراهيم (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مجلد (21)، عدد (1).
 - حسن، اسماعيل (2020) استراتيجيات الخطاب الاتصالي للمؤسسات الحكومية المصرية في إدارة الأزمات المجتمعية، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة سوهاج
 - دكروري، منى (2020) أثر إدارة وقت العمل على مراحل إدارة الأزمة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
 - رشاد، أمنية (2020) قياس عملية تقويم إدارة اتصالات ما بعد الأزمة: دراسة على عينة من المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القاهرة
 - رماش، صابرينة (2009) الفعالية الاتصالية في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري- قسنطينية، الجزائر
 - الصافوري، سارة (2020) قياس كفاءة نظم دعم القرارات على إدارة الأزمات بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق
 - العازمي، أحمد (2017) أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات بمركز التدريب بمركز الكويت، مجلة سيناء للعلوم، المجلد الثاني، العدد الثاني، ص ص 107- 126
 - عبد المقصود، محمد (2012) إدارة الأزمات والإدارة الإلكترونية، المكتب الجامعي، ص 370
 - أبو حطب، فؤاد وآخرون (1999): التقويم النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 133

ب- المراجع بالإنجليزية:

- Hale, Joanne (2005) Crisis Response Communication Challenges: Building Theory from Qualitative Data. Journal of Business Communication 42, 112- 134
- Klein, J. & Dawar, N. (2004) Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product- harm crisis. International Journal of Marketing, Vol 21, Pp203- 217.
- Luoma Vilma & Piet Verhoeven (2017) Crisis responds strategies in Finland Spain, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol 25, N.4, 2017, P: 223
- Management and Research, Vol. 4, Issue 5, Oct 2014, 33- 44

- Mukii,V (2015) The Role Of Communication In Crisis Management In Institutions Of Higher Learning In Kenya: A Case Study Of The University Of Nairobi, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/>
- Murty A., Subramanian K. (2014) The Rple of Communication in Crisis Management, an Organization Perspective, International Journal of Human Resource
- Orifici, J. Michael, (2000): "Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager": School Business Affairs, vol (66), no (9). Sep.
- Pangarkar Nitin (2016) A Framework for Effective Crisis Response", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, Issue 4, 2016.
- Roger, Bennet. (2005)."An Empirical Study", journal of Europe Marketing, v14, n3.