

تقييم كفاءة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة - دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر

أمينة حلمي مرشاد موسى

المدرس المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان

المعهد الدولي العالي للإعلام - أكاديمية الشروق

ملخص البحث :

تتمثل المشكلة البحثية في رصد، وتقييم أساليب ممارسة المنظمات عينة الدراسة للعمليات والإجراءات المؤسسية الاتصالية والإدارية وأساليب ممارسة أجهزة العلاقات العامة لمهام مرحلة ما بعد الأزمة وممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات والتعرف على ماهية معايير تقييم السياسات والإجراءات التصحيحية والممارسات الاتصالية التي تتم وفقاً لتلك العملية وإستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة، معتمدة علي نموذج الاتصالات المتناسقة لإدارة اتصالات الأزمة.



وتوصلت نتائج الدراسة التي تطبيقها على عينة عمدية حصصية من ثمانين منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة للقطاع العام والقطاع الخاص أن تقارير لجان التحقيق الداخلية من بين أهم المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة، وتعد التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى من أهم الإجراءات التي تقوم بها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة يليه العمل على تحسين نوعية العاملين، وتعددت مستويات التعلم بالمنظمات محل الدراسة حيث ارتفع معدل الاعتماد على التعلم الفردي وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للتعلم الجماعي بمعدل منخفض نسبياً وتنوعت طرق وسائل التعلم للمنظمات محل الدراسة بين وسائل التعلم الرسمية وغير رسمية.

وأوصت الدراسة بأهمية التفكير العلمي وعمليات رجوع الصدى للتعلم والإستفادة منهم في مواجهة الأزمات المستقبلية وجمع ذلك داخل ملفات خاصة فيما يعرف باسم ذاكرة المؤسسة وأهمية تفعيل ممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات وتفعيل المراجعة الدورية بالمنظمات.

الكلمات المفتاحية:

مرحلة ما بعد الأزمة، تقييم الأزمة، التعلم التنظيمي



Title research: Evaluating of post-crisis period communications management efficiency

Amina Helmy Rashad Mousa

Teacher Assistant at Public Relations and Advertising Department
The Higher International Institute for Media
Al-Shorouk Academy

Abstract:

The present study aims to identify, analyze and assess the methods organizations under investigation perform administrative and communicative operations and procedures during the post-crisis stage. And Organizational learning practices from crises. In like manner, the study identifies what are the criteria for evaluating corrective policies and procedures and communication practices that are carried out according to that process and drawing lessons learned from the crisis, based on An Integrated Symmetrical Model For Crisis-Communication Management .

Furthermore, the study shows, which were applied to an intentional quota sample of 80 Egypt-based productive and service organizations organizations. The reports of the internal investigation committees are among the most important basic sources on which the organizations under study depend to assess the level of efficiency of the post-crisis management plan. Improving the quality of employees, and the levels of learning varied in the organizations under study, where the rate of reliance on individual learning increased, and the rate of use of the organizations under study for group learning came at a relatively low rate, and the methods of learning methods for the organizations under study varied between formal and informal learning methods.



On this account, the study recommends the importance of scientific thinking and feedback processes for learning and benefiting from them in the face of future crises and collecting that in special files in what is known as the organization's memory and the importance of activating organizational learning practices from crises and activating periodic review in organizations .

Keywords

post-crisis stage, Organizational learning, Crisis evaluation

مقدمة:

تنامي اهتمام الباحثين بدراسة المتغيرات الوسيطة المؤثرة على درجة كفاءة إدارة اتصالات الأزمات في العقد الأخير، حيث كشفت نتائج الدراسات المعنية بهذا الموضوع عن الحاجة إلى الاهتمام بقياس تأثير هذه المتغيرات على مستوى إدارة الأزمات في كافة مراحلها (قبل- أثناء- ما بعد الأزمة)، وذلك بغرض تحسين مستوى التقييم والمراجعة الشاملة لكافة العمليات المؤسسية لإدارة الأزمة. وقد انعكس تأثير تلك المتغيرات الوسيطة على تزايد الاهتمام بتقييم مستوى كفاءة المنظمات في إدارة اتصالات الأزمة بوجه عام، وبمرحلة التقييم الكلية للجهود المؤسسية والاستراتيجيات والسياسات الاتصالية للمنظمات.

والأزمات رغم أنها تُشكل تحدياً للمنظمات، إلا أنها وفي نفس الوقت تُشكل فرصة متاحة للتغيير للأفضل، من خلال تحديد نقاط القصور، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها، ويعود السبب إلى أنها تسمح بدرجة من التغيير لا تناظرها درجة أخرى في الأوقات العادية، فالأزمة تسمح بمواجهة المشكلات الطارئة، وتوفر إمكانية تغيير الأشخاص، والدفع باستراتيجيات جديدة، وبذلك توفر في النهاية فرصة لتحقيق مزايا تنافسية إذا أُحسن الإستفادة مما وقع من أخطاء في الخطط المستقبلية (جنيد، ٢٠١٣، ص. ٨٧).

وتُعد اتصالات إدارة الأزمات ضمن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة للمنظمة تقوم على إمكانية إحداث تطوير وتنمية في أداء المنظمة، بالإستفادة من نتائج البحوث والقياسات لاتخاذ قرارات تصحيحية، وتطوير إستراتيجية عمل مناسبة وفقاً لطبيعة الأزمة المحتملة من خلال عمل فعال يعتمد على



سياسات المبادرة بدرجة أكبر من اعتماده على سياسات رد الفعل في التعامل مع الأزمات الهامة.

وتهتم العديد من الدراسات الأجنبية، وبعض من الدراسات العربية الحديثة بدراسة المتغيرات المؤسسية والاتصالية التي تؤثر على كفاءة إدارة اتصالات الأزمة سواء في الأوقات العادية، أو أثناء حدوثها دون الاهتمام الكافي بمرحلة ما بعد الأزمة وخاصة من الدراسات العربية، وهو الأمر التي أكدت عليه الدراسات الأجنبية باعتبارها مرحلة هامة وركيزة أساسية لاستعادة التوازن ونشاط المنظمات مرة أخرى من خلال إعداد وتنفيذ برامج لاستعادة الأصول المادية والمعنوية للمنظمات، وتقييم ما تم إنجازه للتعلم واستخلاص الدروس المستفادة الأمر الذي يؤكد على أهمية قياس مستوى الأداء المؤسسي ككل، والأداء الاتصالي لها تحديداً في مرحلة ما بعد الأزمة.

وتُعد عملية تقييم درجة كفاءة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة تحديداً من المراحل الهامة في عملية إدارة الأزمات، كونها تقوم على مهام تقييمية شاملة Evaluation Tasks تدرس نقاط الضعف والقوة، في عدة محاور إدارية واتصالية يتم إخضاعها للتقييم (فريد، عجوة، ٢٠١٤، ص. ٢١٨)، ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم درجة كفاءة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة، من خلال تقييم أساليب الممارسة والعمليات والإجراءات والجهود المؤسسية الاتصالية والإدارية لمهام مراحل إدارة الأزمة، وذلك من خلال اختبار النموذج العلمي " الاتصالات المتناسقة/ المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة" والذي يشتمل على كيفية التعامل الفعال مع الأزمات بمراحلها المختلفة، وممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات وإستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة. وبناء على ذلك تتبلور مشكلة هذه الدراسة فيما يلي:

باستصحاب ما سبق، تتجلى أهمية مرحلة التقييم والتقويم لإجراءات اتصالات الأزمة، فهي المرحلة التي تضمن عدم تكرار الأخطاء السابقة عند معالجة الأزمات بالتعلم منها وتعزيز الإيجابيات، وبذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

"رصد، وتقييم أساليب ممارسة المنظمات عينة الدراسة للعمليات والإجراءات المؤسسية الاتصالية والإدارية وأساليب ممارسة أجهزة العلاقات العامة لمهام مرحلة ما بعد الأزمة وممارسات التعلم التنظيمي من الأزمات والقيام بدراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الإنتاجية والخدمية والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص لقياس مدى تأثر أساليب ممارسة المنظمات لتلك العمليات التقييمية باختلاف نمط ملكيتها، وطبيعية نشاطها، بهدف التعرف على ماهية معايير تقييم السياسات والإجراءات التصحيحية والممارسات الاتصالية التي تتم وفقاً لتلك العملية وإستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وصولاً إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف في إدارة المنظمات محل الدراسة لأزماتها ومقارنة ذلك بالنماذج والتطبيقات العلمية المعيارية لتحديد المعوقات والتحديات التي قد تقلل من التعلم من الأخطاء في تطوير الأداء المؤسسي لإدارة الأزمات بمسارها الإداري والاتصالي".

أهمية الدراسة:

١. تتبع أهمية الدراسة من كونها تركز وبعث على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة بإعتبارها ركيزة تصحيح الأداء، وتحسين مستوى جاهزية المنظمات لمواجهة أية أزمات مستقبلية.
٢. تناول الدراسة لأساليب وطرق تقييم كفاءة عملية تقويم إدارة اتصالات الأزمة بما يساعد الباحثين على طرق قياس عمليات التقييم والتقويم الفعالة لإدارة اتصالات ما بعد الأزمة.



٣. تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في النتائج والتوصيات التي سوف تخرج بها الدراسة التي يمكن وضعها موضع التطبيق للمساعدة في قياس عمليات تقييم وتقييم إدارة اتصالات ما بعد الأزمة.

أهداف الدراسة:

١. تحديد ممارسات إدارة اتصالات ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة.
٢. التعرف على معايير إجراء عملية تقييم وتقييم جهود إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة.
٣. الكشف عن وجود خطة لتقييم اتصالات ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وما بها من عناصر.
٤. التعرف على محاور خطة التقييم والتقييم بالمنظمات محل الدراسة.
٥. الكشف عن الاستراتيجيات والأساليب والإجراءات الاتصالية لإدارة اتصالات ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة.
٦. التعرف على المعوقات التي تواجه ممارسات مرحلة تقييم الأزمة من وجهة نظر مسؤولي اتصالات الأزمة بالمنظمات محل الدراسة.

تساؤلات الدراسة:

- التساؤل الرئيسي: إلى أي حد تؤثر المتغيرات المؤسسية الإدارية على مستوى كفاءة عملية تقييم مستوى جودة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة وآلياتها التنفيذية؟
- كما تستهدف الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
- ما معدل قيام المنظمات محل الدراسة بتقييم عملية إدارة الأزمة؟
 - ما الجهاز المسؤول عن تقييم عملية إدارة الأزمة (جهاز داخلي أو جهاز خارجي أو مستشار)؟

• ما مصادر التقييم التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لعملية إدارة الأزمات؟

• ما المتغيرات المؤسسية الأكثر تأثيراً على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة (ما بعد الأزمة) وما الوزن النسبي لها؟

• ما التحديات التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة (ما بعد الأزمة)؟

• ما سبل مواجهة التحديات التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة (ما بعد الأزمة)؟

محاور الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح تنوع الدراسات الأجنبية، وبعض الدراسات العربية والمصرية التي تناولت قضية الدراسة من حيث المداخل العلمية والتطبيقية التي اعتمدت عليها، وقامت الباحثة بتحليل نتائج الدراسات السابقة، وهو ما نستهدف منه التعرف على أهم ما اتفقت واختلفت عليه تلك الدراسات ومدى التطور العلمي لدراسات هذه القضية، وتحديد المتغيرات التنظيمية والاتصالية المؤثرة، ومعرفة النتائج التي توصلت إليها ومدى اختلافها واتفاقها مع بعضها البعض ومن ثم انقسمت الدراسات السابقة إلى محورين رئيسين:

المحور الأول: دراسات تناولت المتغيرات الاتصالية والتنظيمية المؤثرة على كفاءة تقييم إدارة اتصالات الأزمة.

الدراسة التحليلية التي أجراها (Lifang Li, Jiandong Zhou, Jun) (Zhuang & Qingpeng Zhang, 2023) بهدف تقييم اختلاف وتأثير التفاعلات والاستجابات الانفعالية عبر وسائل التواصل الاجتماعي (خاصة تعبيرات الغضب والقلق) بين الذكور والإناث أثناء أزمات الصحة العامة وكيف تؤثر تعبيرات الغضب



والقلق على سرعة انتشار المعلومات حول الأزمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وكيف تؤثر الاستجابات العاطفية لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي على فاعلية معلومات أزمة الصحة العامة معتمدة على نظرية الدور الاجتماعي وتم اختبار النموذج النظري باستخدام مجموعتي بيانات (أزمة لقاح Changsheng مع ٢،٤٢٣،٠٧٤ بيانات نصية ووباء COVID-19 مع ٨٩٣،٩٣٠ بيانات نصية) تم جمعها من (Weibo) وهي منصة وسائط اجتماعية رائدة في الصين. وأكدت النتائج أن الإناث تعبر عن مستويات عالية من القلق والغضب أثناء أزمة اللقاح المزيف في Changsheng ، بينما تعبر عن مستويات أعلى بكثير من القلق أثناء COVID-19 مقارنة بالذكور ويشير تحليل الانحدار إلى أن فاعلية معلومات الأزمة تتعزز بشكل كبير عندما يكون مستوى الغضب لدى الذكور مرتفعاً أو مستوى القلق في وظائف الإناث مرتفعاً لكلا الأزميتين وإن التأثيرات العاطفية الخاصة بنوع الجنس على معلومات الأزمات تتحسن بشكل ملحوظ للمؤثرين الذكور أكثر من المؤثرين الإناث.

والدراسة التي أجرتها (سعاد الجوهرى: ٢٠٢١) بهدف تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بالفنادق والهيئات السياحية المصرية، ومدى ملائمة الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة لطبيعة الأزمة، وذلك على عينة قوامها ٧٥ مفردة من المسؤولين الحكوميين بالقطاع السياحي ومديري الفنادق وأصحاب الفنادق، مقسمة بالتساوي، واعتمدت على نظرية اتصالات الأزمات الظرفية SCCT لتحديد الاستراتيجيات الاتصالية لإدارات الأزمات بالفنادق والهيئات السياحية عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه جاء تأثير المتغيرات المؤسسية الإدارية على كفاءة اتصالات أزمة كورونا في المركز الأول (تم تحسين نوعية العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب وتطوير مستوى الأداء) بنسبة مئوية مقدارها (٩٤.٧%)، أما عملية التعلم والاستفادة من أزمة كورونا ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالإدارة فجاءت (يشجع القادة

والمديرين بالفندق أو الهيئة على عمليات التعلم المستمرة) على الترتيب الأول بوزن نسبي مقداره (٩٢%)، ومن أهم العوامل المؤسسية التي مثلت تحدياً لعمليات استخلاص الدروس المستفادة والتعلم من أزمة كورونا، والتعلم من الأخطاء(عدم مراجعة نقاط الضعف داخل الفندق أو الهيئة) بنسبة (٣٣.٣%).

والدراسة التحليلية الكيفية التي أجرتها (فريال بن مزارى: ٢٠٢٠) بهدف تقييم التخطيط الاتصالي عبر مراحل الأزمة بالمنظمات وأهدافه ووظائفه وقواعده وأكدت نتائج الدراسة أن الاتصال الأزموى يلعب دوراً استراتيجياً فى كفاءة إدارة اتصالات الأزمة فتسعى المنظمات من خلال هذه الاتصالات إلى الحفاظ على مكانة المؤسسة وجمهورها وثقتها مع عملائها ولا يمكن الخطأ فى رسالتها وأهدافها فهي صورة المنظمة بالداخل والخارج وكذلك التأكيد على دور المتحدث الرسمى فى كفاءة اتصالات الأزمة وخاصة إذا كان معروف لدى الرأى العام لما له من تأثير على كفاءة الرسالة الاتصالية فى كسب ثقة الجمهور التى هو رأس مال المؤسسة وأساس وجودها واستقرارها.

والدراسة المسحية (داليا عبدالله: ٢٠١٧) بهدف فهم دور وسائل التواصل الاجتماعى ومدى الاستخدام الفعلى لهذه الوسائل من قبل المنظمات العاملة فى مصر فى أزمات مسبقة فى مراحل إدارة الأزمة مع مراعاة مجموعة من المتغيرات المؤثرة على مدى استخدامهم لهذه الوسائل واتجاهاتهم نحوها(نوعية المنتج، جنسيتها، نمط الملكية، هدف المنظمة هادفة/ غير هادفة للربح،...) معتمدة فى إطارها النظرى نموذج مراحل إدارة الأزمات فى الإطار الرقمية الجديد معتمدة على استمارة الاستبيان بالتطبيق على عينة قوامها (٩٩) من مديري العلاقات العامة أو التسويق أو أحد المسؤولين عن إدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعى بالمنظمات العاملة فى مصر فى محافظتي "القااهرة والجيزة" والمتوفرة عبر الإنترنت مثل دليل شركات



والموقع الخاص بوزارة التجارة والصناعة، المنظمات الحكومية، والمنظمات الخاصة، ومنظمات ذات نمط ملكية مشترك، والمنظمات المحلية، والمنظمات الدولية، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) بين إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي حال حدوث أزمة وبين نوعية المنتج الذي تقدمه. وأوصت الدراسة بضرورة توافر فريق متخصص لإدارة الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي ضمن فريق إدارة الأزمات المحتملة يتولى مهام التخطيط والوقاية من الأزمات عن طريق الرصد المبكر لأي أزمات محتملة وكذلك تحليل آراء جماعات المصالح أثناء الأزمات.

والدراسة التحليلية التي أجراها (Arunima Krishna& Kelly Vibber: 2017) بالتطبيق على أزمة شركة "سوني بيكتشرز للإنتاج السينمائي" في ٢٤ نوفمبر ٢٠١٤ بهدف التعرف على ردود أفعال الجمهور وكيفية تفاعله مع الهجمات التي تعرضت لها الشركة ورأيه في استجابة سوني لها وذلك على الإنترنت وتعليقات الجمهور على الإنترنت وأوضحت النتائج أن تقييم الجمهور على الهجمات التي تعرضت لها الشركة أنها تتسم بالسلبية والريبة وعدم وجود الثقة في قدرة الشركة على اتخاذ قرارات أخلاقية ومسؤولة، وأن الشركة كانت ضعيفة في مواجهة الأزمات حيث أن الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات التي تم استخدامها كان لها تأثير على النيل من سمعة الشركة وأشارت الدراسة أن الجمهور لا يتفاعل دائماً بالطرق المتوقعة مع الأزمات.

والدراسة المسحية التي أجراها (Marc David& Marie Carignan: 2017) بهدف معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمت أثناء أزمة السكك الحديدية والحريق التي دمرت وسط مدينة "Lac-Mégantic" في يوليو ٢٠١٣ وذلك من خلال

المقابلات المتعمقة مع المسؤولين عن إدارة الأزمات والكوارث وكشفت النتائج عن أن الأزمة كانت حجمها وعواقبها غير مسبوقه في كندا مما دفع المسؤولين عن السلامة العامة إلى استخدام الإعلام للتكيف مع الوضع الأزموي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإجراءات المتخذة جاءت فعالة بفضل وجود فريق متخصص على مستوى جيد من التدريب للتعامل مع الأزمات والذي اضطر إلى التوسيع من دائرة التعامل مع وسائل الإعلام من أجل الإلقاء بالمعلومات عن الأزمة والاجتماع مع الناس أمام المؤسسة وعقد تجمعات غير رسمية في الشوارع في وجود الأطباء والإختصاصيين الاجتماعيين لتوصيل الرسائل بشكل أفضل إلى ضحايا الأزمة وذلك بهدف كسب تعاطف الجمهور وتحسين صورة المؤسسة وتعزيز السلوكيات الأمنة.

ووفقا لدراسة تحليلية أجراها (يونس جعفر: ٢٠١٧) بهدف التعرف على أثار التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية وذلك على عينة قوامها ٨٥٠ موظف من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فاعلية إدارة الأزمات كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعد عقبة في حل المشكلات، فضلا على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

كما أجرت الباحثة (أمينة توفيق: ٢٠١٦) دراسة تحليلية لرصد الإجراءات التي قامت بها وزارة الدفاع والداخلية في الاستعداد التنظيمي للأزمات الإرهابية من حيث



فريق العمل وخطة اتصالات الأزمة والكشف عن الاستراتيجيات والأساليب الاتصالية التي تستخدمها الوزارتان محل الدراسة والتعرف على الأهمية النسبية للأساليب الاتصالية الإلكترونية في إدارة الأزمة معتمدة على منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل مضمون محتويات الموقعين الإلكترونيين ومواقع التواصل الاجتماعي في الفترة من ٢٠١٥/٦/٣٠ إلى ٢٠١٥/١٢/٣٠ وكذلك تم إجراء مقابلات متعمقة من عينة عمدية بخصوص اختيار القيادات المسؤولة عن إدارة الأزمة نظراً لطبيعة موضوع الدراسة المعنى بأزمة الإرهاب معتمداً على نموذج معايير الممارسة المتميزة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمات ونموذج اتصالات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي وأوضحت نتائج الدراسة التحليلية تفوق موقع وزارة الدفاع على موقع وزارة الداخلية في الاهتمام بتعدد الأشكال الاتصالية لتقديم معلومات عن الأزمة وتميزت وزارة الدفاع بالتكامل في استخدام جميع الوسائل الإلكترونية في تغطية الأزمة وأوضحت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود قسم أو إدارة مختص بإدارة الأزمات بوزارة الداخلية في حين تعاملت وزارة الدفاع مع أزمة الإرهاب من خلال هيكل تنظيمي يوجد لدى كل منهما خطة شاملة لإدارة الأزمة يدخل ضمن بنودها إدارة الأزمة على الإنترنت واهتمام كلتا الوزارتين بإجراء تقييم مرحلي لاتصالات الأزمة عبر الإنترنت وتحليل التكاليف لقياس ردود الفعل الإيجابية والسلبية.

المحور الثاني: دراسات تناولت أساليب تقييم إدارة اتصالات ما بعد الأزمة.

الدراسة التحليلية (Arka Mukherjee, Margarida Carvalho & Georges Zaccour, 2023) بهدف معرفة أفضل سياسات التسعير والجودة والإعلان في فترة ما بعد وقبل الأزمة وكيف تؤثر احتمالية الأزمة والتعافي منها على قرارات الشركة في مرحلة ما بعد الأزمة وأرباحها وتؤكد نتائج الدراسة على أن التعافي في مرحلة ما بعد الأزمة مهم للشركة المصنعة التي تواجه أزمة ضرر محتملة للمنتج وفي حالة عدم

التعافي قد تفلس وتنتهي الشركة وأن الجودة العالية المتصورة الأولية قد لا تحمي الشركة من الإفلاس لذلك يجب الاعتماد على استراتيجيات إدارة الاسترداد الاستباقية لاستعادة ثقة المستهلك بعد سحب المنتج مثل التواصل الشفاف والتعلم من الأخطاء السابقة واستخلاص الدروس المستفادة والتنبؤ الدقيق لاسترداد المنتج والضرر الوشيك يضع الشركة في وضع مفيد من الناحية الاستراتيجية، وتكون عمليات سحب المنتجات من عواقب فشل الجودة ومثل هذه الإخفاقات مرتبطة بجودة تصميم الشركة وأن الجودة المتصورة للمنتجات قد تتضرر بشدة عند حدوث أزمة تلف للمنتج ومع ذلك، في أغلب الأحيان، لن تستمر مثل هذه الأزمة إلى الأبد، وستتعافى الشركة المختلة في النهاية.

دراسة (Lewen Wei & Nahyun Kim, 2021) بهدف دراسة تأثير الرسائل الاتصالية المتعددة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة على شكوك الجمهور تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتقييمات المنظمات عند الوقوع في أزمة ودور الدوافع المعلنة وراء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في كفاءة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة وأكدت النتائج أنه عندما ذكرت المنظمات دوافع الخدمة العامة لمبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بعد الأزمة ازداد شك الجمهور تجاه أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل عام وأدت مبادرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تتعارض موضوعيًا مع أزمة المنظمات إلى زيادة عدم تصديق الرأي العام تجاه رسالة المسؤولية الاجتماعية للشركات نفسها وطابعها الإعلامي وأظهرت أن مشاركة الشركات في فترة ما قبل الأزمة هي الوسيط الحاسم للمساعدة في إدارة حالات ما بعد الأزمات.

دراسة (ريم عادل: ٢٠٢١) بهدف توصيف طبيعة أساليب اتصالات إدارة الأزمات (ممثلة في اتصالات إدارة القضايا، واتصالات أثناء الأزمات، وتقييم ما بعد



الأزمات) في الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر حيث تمثلت الشركات المصرية المملوكة لعائلات ٩١% من إجمالي شركات القطاع الخاص بمصر، وتسهم تلك الشركات بحوالي ٤١- ٧١% من الناتج الإجمالي القومي المصري، كما تستهدف هذه الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين اتصالات إدارة الأزمات في هذه الشركات وثقة العاملين في إدارتها (مستوى هذه الثقة ومجالاتها)، وانعكاسات ذلك على تبنيهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها كافة، وذلك بالتطبيق على عينة متاحة قوامها (٢٠٠) مفردة من العاملين في الإدارات المتنوعة بعينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي حجمها (١٠) شركات، بواقع (٢٠) مفردة بكل شركة، وقد تنوعت هذه الإدارات ما بين إدارة الإنتاج، وإدارة التخطيط، وإدارة العلاقات العامة، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الشؤون القانونية، وإدارة التدريب، وإدارة الأمن، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتصالات إدارة القضايا في الشركات الخاصة العائلية من منظور العاملين بها وثقتهم التنظيمية، وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتصالات إدارة القضايا في الشركات الخاصة العائلية من منظور العاملين بها ومعدل تبنيهم لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ودراسة الحالات (Lin Zhu, Deepa Anagondahalli & Ai Zhang: 2017) بهدف تقييم دور مواقع التواصل الاجتماعي للفرص والتحديات للشركات متعددة الجنسيات (MNCS) في حالات الأزمات بالتطبيق على شركة كنتاكي وماكدونالدز لتقييم استخدامهم مواقع التواصل في إدارة الأزمات عام ٢٠١٢ في الصين وأظهرت النتائج ضرورة مراعاة عدة اعتبارات هامة منها توظيف استراتيجيات الاعتذار العلني حيث تؤدي نتائج إيجابية نظراً لأنه نادراً ما يتم استخدام الاعتذار العلني في الصين خوفاً من "فقدان ماء الوجه"، فإن توظيف الاعتذار يمكن

أن يتجاوز توقعات أصحاب المصلحة ويؤدي إلى نتائج إيجابية وضرورة الاعتراف بدور المؤثرين عبر مواقع التواصل الاجتماعي ويجب تقييم مستوى الإسناد وشدة المخاطر من منظور أصحاب المصلحة وضرورة فهم الممارسات الثقافية المحلية كي يساعد المؤسسات وخاصة الشركات متعددة الجنسيات على تقييم الإسناد والاستجابة بشكل أفضل.

الدراسة الوصفية التي أجراها (Winni Johansen: 2017) للإجابة على العديد من التساؤلات منها كيف تعمل شركات العلاقات العامة التي تعمل في الدنمارك في أثناء الأزمات وفهم كل أزمة وكذلك كيفية إدارتها وتحقيق فاعلية الاتصالات بها وذلك من وجهة نظرهم وليس من وجهة نظر العميل معتمدًا على (١٢) مقابلة متعمقة مع عدد من الخبراء والمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وكبار المستشارين الذين يمثلون العلاقات العامة الوطنية والدولية العاملة في الدنمارك وذوي الخبرة في مجالات الأزمات والكوارث وأوضحت نتائج الدراسة أن الاستشاريين للأزمات يقدمون رؤى هامة في جوانب إدارة الأزمات والاتصال التي أهملها علماء أكاديميون حتى الآن، وأن ثمة إجماع على أن الأزمة شيء يهدد عمل المنظمة وسمعتها وقدرتها على البقاء وأجمعوا على أن المشكلة تتحول إلى أزمة عند تدخل وسائل الإعلام فلا بد من سرعة التعامل معها حيث أكدوا على أهمية التعامل مع أصحاب المصالح بفاعلية معتمدين على الاستراتيجيات الإعلامية المناسبة بالإضافة إلى التأكيد على اهتمامهم بالأزمة قبل وأثناء وقوعها وإهمال مرحلة ما بعد الأزمة.



أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. المساعدة في صياغة وتحديد مشكلة الدراسة.
٢. المساعدة في اختيار النموذج العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة وهو نموذج الاتصالات المتناسقة لإدارة اتصالات الأزمة A Integrated Symmetrical Model for Crisis Communication Management.
٣. المساعدة في اختيار وتحديد عينة الدراسة وهي مجموعة من المنظمات العاملة في مصر التي مرت بأزمات خلال السنوات العشر الأخيرة في القطاعين العام والخاص مختلفة في طبيعة نشاطها من منظمات إنتاجية وخدمية يمثلون قطاعات مختلفة مثل (البترو، الصناعات الكهربائية، التعدين ومواد البناء، الصناعات الدوائية، النقل البري والبحري، الغزل والنسيج، المقاولات والإنشاءات، الدخان، السيارات، الزجاج، التأمين، السيراميك، الصناعات الكيماوية، الصناعات الغذائية، الاتصالات، وبعض الهيئات عامة).
٤. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة من خلال مقارنتها بنتائج هذه الدراسات واستجلاء الفرق في معرض المقارنة لتوضيح الصورة الحقيقية لواقع المنظمات عينة الدراسة.

الإطار النظري للدراسة:

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من النماذج العلمية التي قدمها الباحثون في الدراسات السابقة التي تقدم منها نماذج تهتم بمجموعة من المعايير الاتصالية في حالة الأزمات ومنها اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة ومنها تناول

مدى كفاءة إدارة الأزمات ومنها مجموعة من النماذج التي اهتمت بنوع الخطاب ومضمون الرسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات

وإعتمدت الدراسة على نموذج الاتصالات المتناسقة لإدارة اتصالات الأزمة

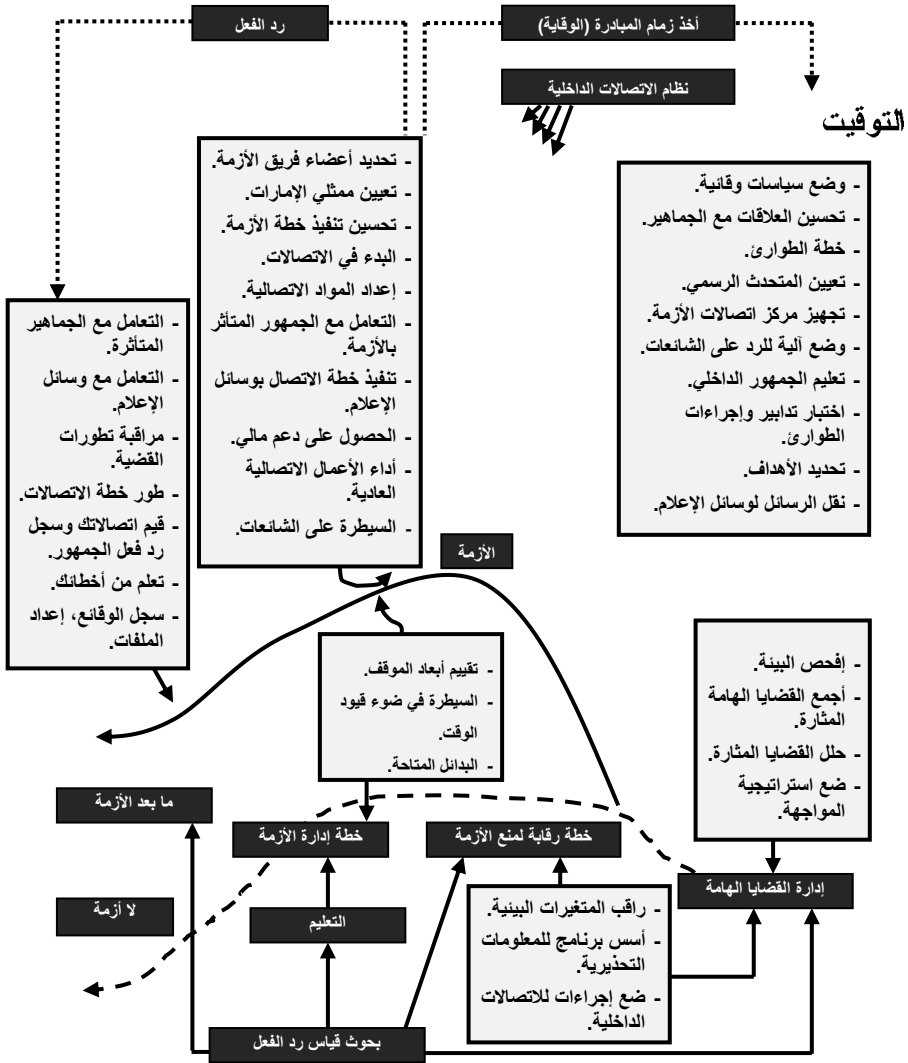
"A Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communication "

"Management" (*) :-

بناء على مدى الاحتياج إلى تطوير مداخل ونماذج نظرية في إطار إدارة الأزمات الأمر الذي دفع كل من "Cornelius و Alfonso Gonzalez-Herrero و B. Prat بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها ألا وهو النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة الذي يحتوي على أربعة مراحل وتقوم كل مرحلة على افتراضين هما أن لكل أزمة دورة حياة ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة بمراحلها المختلفة (الولادة- النمو- النضج- الموت) في محاولة منع الأزمة قبل ولادتها (إجهاض الأزمة) أو الاستعداد لمواجهةها قبل أن تحدث والإدارة التي لا تهتم بالتعامل مع المشكلات إلا بعد أن تتحول إلى أزمات تهدد مصالحها هي إدارة قاصرة والثاني يتمثل أن أفضل وسيلة لتجنب التغطية الإعلامية السلبية هي الاندماج مع الواقع والقيام بأنشطة اجتماعية تحمل معنى المسؤولية الاجتماعية وقدمنا نموذجاً يجمع بين إدارة القضايا وبين التخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة القوية في التعامل مع الأزمات، وأسسنا نموذجها على ثلاث جوانب نظرية أولها إدارة القضايا، يليها النظرية الموقفية لجرونج عن الجماهير، وأخيراً الاتصالات ثنائية الاتجاه المتبادلة، وفيما يلي شكل توضيحي لنموذج الدراسة

شكل رقم (١)

An Integrated Symmetrical المتناسقة لإدارة اتصالات الأزمة
* Model For Crisis-Communication Management



(*) Alfonso Herrero & Cornelius Pratt, An Integrated Symmetrical Model for Crisis Communication Management, Public Relations Review, Vol. 24, 1996, pp. 25-29



الإطار المنهجي للدراسة:

نوعية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات المسحية الوصفية لكونها تسعى إلى رصد وتوصيف وتقييم وتقويم الإجراءات الاتصالية والإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بمرحلة ما بعد الأزمة، ومدى حرصها على وجود إستراتيجية للتقييم والتقويم بها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية منهج المسح وذلك للحصول على البيانات والمعلومات وأوصاف الظاهرة، ومسح أساليب ممارسة المنظمات بعينة الدراسة في إجراءات ما بعد الأزمة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والخاص وهذه المنظمات مقسمة إلى عدة قطاعات تتمثل في (قطاع البترول، قطاع الصناعات الكهربائية، قطاع التعدين ومواد البناء، الصناعات الدوائية، قطاع النقل البري- الجوى، قطاع الغزل والنسيج، قطاع المقاولات والإنشاءات، قطاع الدخان، قطاع السيارات، قطاع الزجاج، قطاع التأمين، قطاع السيراميك، قطاع الصناعات الكيماوية، الصناعات الغذائية، قطاع الاتصالات، هيئات عامة).

نظراً لأن مجال اتصالات الأزممة قد اكتسب في العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً خاصة من قبل المؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات؛ فإن الباحثة أجرت الدراسة الميدانية على عينة عمدية حصصية من ثمانين منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة للقطاع العام والقطاع الخاص، وذلك لما تتطلبه الدراسة من إختبار علاقة بعض المتغيرات الوسيطة (نمط الملكية- طبيعة النشاط) ليتسنى رصد وتحليل ممارسات تلك الشركات في تقييم كفاءة إدارة اتصالات الأزممة في مرحلة التعلم واستخلاص دروس مستفادة قابلة للتطبيق.

ويعرض الجدول التالي خصائص عينة الدراسة للتعرف على تأثيرات متغيرات البحث بالخصائص والسمات الشخصية الأساسية لعينة الدراسة والتي حرصت الباحثة على تضمين الفئات المختلفة لمتغيرات نمط الملكية (عام / خاص) وطبيعة النشاط (إنتاجي/ خدمي) والنوع والسن وسنوات الخبرة ومستوى التعليم وحرصت أيضاً على أن تكون المنظمات نصفها منظمات من القطاع العام والنصف الآخر من القطاع الخاص مختلفة في طبيعة نشاطها وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى إجابة تساؤلات الدراسة وتوضح مما يلي:

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة	التكرار	%	
نمط الملكية	حكومي	٤٠	%٥٠
	خاص	٤٠	%٥٠
طبيعة النشاط	إنتاجي	٥٣	%٦٦.٢
	خدمي	٢٧	%٣٣.٨

النوع	ذكر	٦٩	%٨٦.٢
	أنثى	١١	%١٣.٨
السن	أقل من ٤٠ سنة	٣٥	%٤٣.٧
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٥ سنة	٣٣	%٤١.٣
	٥٠ سنة فأكثر	١٢	%١٥.٠
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٨	%٢٢.٥
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة	٣٢	%٤٠.٠
	من ٢٠ سنة فأكثر	٣٠	%٣٧.٥
المؤهل الدراسي	متوسط	١	%١.٣
	جامعي	٥٤	%٦٧.٥
	دراسات عليا	٢٥	%٣١.٢
الإجمالي		٨٠	%١٠٠

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات والبيانات لتنفيذ الدراسة على:

صحيفة الاستقصاء: تطبق على مسؤولي الاتصالات تحت أي مسمى وظيفي

بالمؤسسات محل الدراسة.

إجراءات الصدق والثبات:

لاختبار الصدق والثبات في صحيفة الاستقصاء ودليل المقابلة قامت الباحثة بما يلي:

١. مراجعة المشكلة البحثية والتساؤلات المطروحة للدراسة بما يفيد في تحديد

البيانات المطلوب جمعها.

٢. تم تقسيم الأسئلة إلى وحدات متتابعة تتابعاً منطقياً بحيث تغطي كل وحدة نقطة

معينة في البحث وتفي بأهدافها.



٣. إعداد نسخ من صحيفة الاستقصاء في صورتها الأولية، وعرضها على أساتذة الإعلام ومناهج البحث للتأكد من صدق أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات في المقاييس بالإضافة، والحذف، وإعادة الصياغة بعد تجميع ملاحظات الأساتذة المحكمين حتى تكون صالحة للتطبيق.

٤. وضع بعض الأسئلة التأكيديّة والتأكد من صدق إجابة المبحوثين عن الأسئلة.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

استمرت عملية جمع بيانات الدراسة الميدانية لمدة أربعة أشهر، وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم إدخالها بعد ترميزها- إلى الحاسب الآلي، ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS"، وذلك باستخدام المعاملات، والاختبارات، والمعالجة الإحصائية الوصفية التالية:

١. حساب التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
٢. معامل الارتباط الرتبي سبيرمان لاختبار مدى وجود علاقات ارتباطية بين متغيرات الدراسة، وكذا قياس نوعيتها وشدها.
٣. الوزن المرجح الذي يحسب بضرب التكرارات بوزن معين يقرره الباحث بناء على عدد المراتب في السؤال، ثم تجمع النقاط التي يحصل عليها كل بند للحصول على مجموع الأوزان المرجحة، وتحسب النسب المئوية لبنود السؤال كلها.
٤. اختبار كاي اسكوار [مربع] كأليوضح مدى وجود علاقات بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية:

تستهدف هذه الدراسة رصد وتقييم أساليب ممارسة المنظمات عينة الدراسة للعمليات والإجراءات المؤسسية من الناحيتين الاتصالية والإدارية؛ وتستهدف الدراسة أيضاً مناقشة أساليب تنفيذ أجهزة العلاقات العامة لمهام مرحلة ما بعد الأزمة وما يتصل بها من ممارسات وإجراءات تخص التعلم التنظيمي من الأزمات انطلاقاً من دراسة تطبيقية على عينة مختارة من المنظمات الإنتاجية والخدمية ومنظمات قطاع الأعمال العام ومنظمات القطاع الخاص لقياس تأثير أساليب ممارسة المنظمات لتلك العمليات التقييمية على اختلاف أنماط ملكيتها وطبيعة أنشطتها بهدف التعرف على معايير تقييم السياسات والإجراءات التصحيحية والممارسات الاتصالية التي تجري وفقاً لتلك العملية واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وصولاً إلى الوقوف أهم نقاط القوة والضعف في إدارة المنظمات محل الدراسة لأزماتها ومقارنة ذلك بالنماذج والتطبيقات العلمية المعيارية للتعرف على المعوقات والتحديات التي قد تعوق التعلم من الأخطاء أو تحد من فاعليتها في تطوير الأداء المؤسسي لإدارة الأزمات بمسارها الإداري والاتصالي؛ وعليه نستعرض النتائج الخاصة بمجموعة الأهداف التي وضعتها الباحثة:

أنواع الأزمات التي تعرضت لها المنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط الملكية (عام / خاص):

جدول رقم (٢)

تصنيف الأزمات التي تعرضت لها المنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط الملكية (عام / خاص)

خاص		عام		نوع الأزمة
%	ك	%	ك	
٥٧.٥%	٢٣	٣٧.٥%	١٥	اقتصادية
٥.٠%	٢	٢.٥%	١	إعلامية
٢٥.٠%	١٠	٣٧.٥%	١٥	مهنية/ فنية



اتصالية	٩	%٢٢.٥	٥	%١٢.٥
الإجمالي	٤٠	%١٠٠	٤٠	%١٠٠.٠٠
(كا ^٢ = a = ٤.١٦٠ درجة الحرية = ٣ مستوى المعنوية = ٠.٢٤٥)				

أظهرت النتائج الموضحة بالجدول السابق:

تصنيف الأزمات التي تعرضت لها المنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط الملكية (عام / خاص) وأشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمة (عام/ خاص) وبين نوع الأزمة التي تتعرض لها المنظمات محل الدراسة حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤.١٦٠) بمستوى المعنوية (٠.٢٤٥) عند درجة الحرية (٣) وإن كانت هناك فروق نسبية بين القطاعين ونوع الأزمة حيث:

- احتلت الأزمات ذات الطبيعة الاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة ٥٧.٥% في القطاع الخاص وبنسبة ٣٧.٥% في القطاع العام وتعددت أسبابها في الغالب بين دمر في الإيرادات المالية ومقاطعة وقلة الطلب على المنتج وعبث ببعض منتجات المنظمة والبعض تعرض لبعض من الفضائح المالية وأخرى بسبب نقص حصة المنظمة في السوق وارتفاع سعر الدولار الذي أثر بدوره على ارتفاع أسعار المواد الخام وعدم قدرة المنظمة المالية على شراء تلك المواد والبعض بسبب توقف الإنتاج لفترة معينة نتيجة نقص المواد الخام المستوردة وكذلك بسبب بعض المطالبات الفئوية للعمال برفع أسعار المرتبات وتوقف العمل.

- وجاءت الأزمات ذات الطبيعة الفنية / المهنية في المرتبة الثانية بنسبة ٣٧.٥% في القطاع العام و ٢٥.٠% في القطاع الخاص وذلك نتيجة عيوب في أحد منتجات المنظمة وعدم مطابقتها لمعايير الجودة وضعف في نظم الصيانة وقصور في النظم الأمنية وارتكاب بعض الأخطاء أثناء التشغيل مما أدى إلى وجود أزمات فنية بالمنظمات محل الدراسة.

- وجاءت الأزمات ذات الطبيعة الاتصالية في المرتبة الثالثة بنسبة ٢٢.٥% في القطاع العام و ١٢.٥% في القطاع الخاص وذلك نتيجة انتشار شائعات بين العاملين وكذلك ضعف في نظم الاتصالات الرسمية الداخلية.

- جاءت الأزمات ذات الطبيعة الإعلامية في المرتبة الرابعة بنسبة ٢.٥% في القطاع العام و ٥.٠% في القطاع الخاص وذلك بسبب هجوم بعض من وسائل الإعلام على بعض المنظمات محل الدراسة وشن حملات مضادة على مواقع التواصل الاجتماعي تجاه تلك المنظمات.

أنواع الأزمات التي تعرضت لها المنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي):

جدول رقم (٣)

تصنيف الأزمات التي تعرضت لها المنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

خدمي		إنتاجي		نوع الأزمة
%	ك	%	ك	
٢٩.٦%	٨	٥٦.٦%	٣٠	اقتصادية
٣.٨%	١	٣.٨%	٢	إعلامية
٤٤.٤%	١٢	٢٤.٥%	١٣	مهنية / فنية
٢٢.٢%	٦	١٥.١%	٨	اتصالية
١٠.٠%	٢٧	١٠.٠%	٥٣	الإجمالي
(كا ^٢ = 5.530a درجة الحرية = ٣ مستوى المعنوية = ٠.137)				



تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

تصنيف الأزمات التي تتعرض لها المنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (خدمي/ إنتاجي) وأكدت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الأزمة وطبيعة نشاطها حيث بلغت قيمة كا^٢ (٥٥.٥٣٠) بمستوى معنوية (٠.١٣٧) عند درجة حرية (٣) وإن كانت هناك فروق نسبية بين نوع الأزمة وطبيعة نشاطها حيث:

- احتلت الأزمات ذات الطبيعة الاقتصادية المرتبة الأولى بنسبة ٥٦.٦% في القطاع الإنتاجي و ٢٩.٦% في القطاع الخدمي وحدثت نتيجة دموار في الإيرادات المالية ومقاطعة وقلة الطلب على المنتج وعبث ببعض منتجات المنظمة والبعض تعرض لبعض من الفصائح المالية وأخرى بسبب نقص حصة المنظمة في السوق وارتفاع سعر الدولار الذي أثر بدوره على ارتفاع أسعار المواد الخام وعدم قدرة المنظمة المالية على شراء تلك المواد والبعض بسبب توقف الانتاج لفترة معينة نتيجة نقص المواد الخام المستوردة وكذلك بسبب بعض المطالبات الفئوية للعمال برفع أسعار المرتبات وتوقف العمل.

- وجاءت الأزمات ذات الطبيعة الفنية / المهنية في المرتبة الثانية بنسبة ٢٤.٥% في القطاع الإنتاجي و ٤٤.٤% في القطاع الخدمي وذلك نتيجة عيوب في أحد منتجات المنظمة وعدم مطابقتها لمعايير الجودة وضعف في نظم الصيانة وقصور في النظم الأمنية وارتكاب بعض الأخطاء أثناء التشغيل مما أدى إلى وجود أزمات فنية بالمنظمات محل الدراسة.

- وجاءت الأزمات ذات الطبيعة الاتصالية في المرتبة الثالثة بنسبة ١٥.١% في القطاع الإنتاجي و ٢٢.٢% بالقطاع الخدمي وذلك نتيجة انتشار شائعات بين العاملين وكذلك ضعف في نظم الاتصالات الرسمية الداخلية.

- وجاءت الأزمات ذات الطبيعة الإعلامية في المرتبة الرابعة بنسب متساوية بالقطاع الإنتاجي والقطاع الخدمي وذلك بنسبة ٣.٨% وذلك بسبب هجوم بعض من وسائل الإعلام على بعض المنظمات محل الدراسة وشن حملات مضادة على مواقع التواصل الاجتماعي تجاه تلك المنظمات مما أثر على سمعتها وحملها أعباءً إضافيةً.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (تغريد أحمد: ٢٠١٥) حيث أكدت نتائج تلك الدراسة على أن الأزمات ذات الطبيعة الاقتصادية في مقدمة أسباب نشأة الأزمات العمالية بالمنظمات محل الدراسة.

الأساليب الاتصالية التي تحرص الإدارة العليا على استخدامها في رصد الأزمات/ القضايا الناشئة في المنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص):

تعددت الوسائل والأساليب الاتصالية التي استخدمتها الإدارة العليا في رصد الأزمات والقضايا الناشئة ما بين وسائل الاتصال المواجهة ووسائل الاتصال المكتوبة والاتصالات الإلكترونية حيث قامت الباحثة بتحليلها من حيث نوع الوسائل الاتصالية كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (٤)

الأساليب الاتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا في رصد الأزمات / القضايا الناشئة
بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص)

خاص		عام		الأساليب الاتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا على استخدامها في رصد الأزمات والقضايا الناشئة
%	ك	%	ك	
٧٧.٥%	٣١	٧٠%	٢٨	عقد اجتماعات دورية مع مسؤولي اتصالات الأزمة
٥٠%	٢٠	٢٧.٥%	١١	تحليل شكاوى ومقترحات العاملين
١٥%	٦	٧.٥%	٣	إجراء المسوح الدورية للعاملين
١٥%	٦	١٧.٥%	٧	إدارة علاقات مستمرة مع مجموعات المصالح
١٢.٥%	٥	٢٢.٥%	٩	اتباع سياسة الباب المفتوح
٦٠%	٢٤	٤٧.٥%	١٩	إجراء مناقشات مفتوحة بين مديري الإدارات والإدارة العليا دورياً
١٧.٥%	٧	٢٥%	١٠	استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تفعيل عملية الاتصال بين المنظمة وجمهورها
١٥%	٦	٢٢.٥%	٩	ارسال خطابات للعاملين تتعلق بموضوعات معينة
٢٠%	٨	١٥%	٦	النشر من خلال الموقع الإلكتروني
١٥%	٦	٢٠%	٨	رصد وسائل الإعلام
٧.٥%	٣	-	-	أخرى تذكر (النشرات الدورية - تقارير الجهات النقابية الداخلية للمؤسسة - المتابعة والإشراف).
(*) يمكن اختيار أكثر من بديل				

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

أن الاتصالات الموجهة تحتل المركز الأول بإجمالي ٥٧.٣% بالقطاع العام كأهم الأساليب الاتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا في رصد القضايا والأزمات الناشئة و ٥٤.١% بالقطاع الخاص ومن أهم هذه الأساليب: عقد اجتماعات دورية مع

مسؤولي اتصالات الأزمة إدارة اتصالات مستمرة مع مجموعات المصالح واتباع سياسة الباب المفتوح إجراء مناقشات مفتوحة بين مديري الإدارات والإدارة العليا دورياً.

تليها الاتصالات المكتوبة بنسبة ٢٨.٢% بالقطاع العام و٣٣.٦% بالقطاع الخاص ومن هذه الأساليب: تحليل شكاوى ومقترحات العاملين وإجراء المسوح الدورية ارسال خطابات للعاملين رصد وتحليل وسائل الإعلام النشرات الدورية وتقارير الجهات النقابية الداخلية.

ثم تأتي الاتصالات الإلكترونية في النهاية بنسبة ١٤.٥% بالقطاع العام و١٢.٣% بالقطاع الخاص وذلك من خلال استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تفعيل عملية الاتصال بين المنظمة وجمهورها واستخدام الموقع الإلكتروني.

الأساليب الاتصالية التي تحرص الإدارة العليا على استخدامها في رصد الأزمات/ القضايا الناشئة في المنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

جدول رقم (٥)

الأساليب الاتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا في رصد الأزمات / القضايا الناشئة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

خدمي		إنتاجي		الأساليب الاتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا على استخدامها في رصد الأزمات والقضايا الناشئة
%	ك	%	ك	
٧٧.٨%	٢١	٧١.٧%	٣٨	عقد اجتماعات دورية مع مسؤولي اتصالات الأزمة
٢٢.٢%	٦	٤٧.٢%	٢٥	تحليل شكاوى ومقترحات العاملين
٧.٥%	٢	١٣.٢%	٧	إجراء المسوح الدورية للعاملين
١٤.٨%	٤	١٧.٠%	٩	إدارة علاقات مستمرة مع مجموعات المصالح
١١.١%	٣	٢٠.٨%	١١	اتباع سياسة الباب المفتوح



٢٩	%٥٤.٧	١٤	%٥١.٩	إجراء مناقشات مفتوحة بين مديري الإدارات والإدارة العليا دورياً
٩	%١٧.٠	٨	%٢٩.٦	استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تفعيل عملية الاتصال بين المنظمة وجمهورها
١٠	%١٨.٩	٥	%١٨.٥	ارسال خطابات للعاملين تتعلق بموضوعات معينة
١٠	%١٨.٩	٤	%١٤.٨	النشر من خلال الموقع الإلكتروني
٥	%٩.٤	٩	%٣٣.٣	رصد وسائل الإعلام
٣	%٥.٧	-	-	أخرى تذكر (النشرات الدورية - تقارير الجهات النقابية الداخلية للمؤسسة - المتابعة والإشراف).
(*) يمكن اختيار أكثر من بديل				

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

أن الاتصالات الموجهة تحتل المركز الأول بإجمالي ٥٥.٧% بالقطاع الإنتاجي كأهم الأساليب الاتصالية التي تستخدمها الإدارة العليا في رصد القضايا والأزمات الناشئة و٥٥.٣% بالقطاع الخدمي ومن أهم هذه الأساليب: عقد اجتماعات دورية مع مسؤولي اتصالات الأزمة إدارة اتصالات مستمرة مع مجموعات المصالح اتباع سياسة الباب المفتوح إجراء مناقشات مفتوحة بين مديري الإدارات والإدارة العليا دورياً.

تليها الاتصالات المكتوبة بنسبة ٣٢.١% بالقطاع الإنتاجي و٢٨.٩% بالقطاع الخدمي ومن هذه الأساليب: تحليل شكاوى ومقترحات العاملين وإجراء المسوح الدورية ارسال خطابات للعاملين رصد وتحليل وسائل الإعلام النشرات الدورية وتقارير الجهات النقابية الداخلية.

تدني معدل استخدام الاتصالات الإلكترونية في نهاية القائمة بنسبة ١٢.٢% بالقطاع الإنتاجي و١٥.٨% بالقطاع الخدمي وذلك من خلال استخدام شبكات التواصل

الاجتماعي في تفعيل عملية الاتصال بين المنظمة وجمهورها واستخدام الموقع الإلكتروني.

الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات عند حدوثها في المنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص):

تستلزم الإدارة الفعالة للأزمات اتخاذ المنظمة مجموعة من القرارات والإجراءات بصورة تمكنها من الاستجابة السريعة لمجريات الأزمة والحد من آثارها السلبية؛ ولذلك تحرص المنظمات على وجود فريق / لجنة لإدارة الأزمات بها وتستهدف الدراسة التعرف على الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة عند حدوثها وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

المسؤول عن إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص)

خاص		عام		المسؤول عن إدارة الأزمة
%	ك	%	ك	
١٧.٥%	٧	٣٢.٥%	١٣	يوجد فريق متخصص في إدارة الأزمة بالشركة
١٢.٥%	٥	١٢.٥%	٥	جهاز العلاقات العامة
٤٧.٥%	١٩	٣٧.٥%	١٥	الإدارة العليا بنفسها
٢٠.٠%	٨	١٧.٥%	٧	تشكل لجنة لإدارة الأزمة حين وقوعها
٢.٥%	١	-	-	يتم الاستعانة بخبير من إحدى الوكالات الخارجية
١٠.٠%	٤٠	١٠.٠%	٤٠	الإجمالي
(كأ ^٢ = ٣٣٧.٣٣ درجة الحرية = ٤ مستوى المعنوية = ٠.٥٠٣)				



تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص). وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمات (عام / خاص) محل الدراسة وبين الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة حيث بلغت قيمة χ^2 (٣٠.٣٣٧) بمستوى معنوية (٥.٠٣) عند درجة حرية (٤).

وإن وجدت فروق نسبية بين نمط الملكية والجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة حيث أوضحت النتائج أن الإدارة العليا هي الجهة التي تحتل المرتبة الأولى في إدارة الأزمات وذلك بنسبة ٣٧.٥% بالقطاع العام و ٤٧.٥% بالقطاع الخاص يليها في المرتبة الثانية وجود فريق متخصص في إدارة الأزمات ببعض المنظمات محل الدراسة وذلك بنسبة ٣٢.٥% بالقطاع العام و ١٧.٥% بالقطاع الخاص يليها في المرتبة الثالثة تشكيل لجنة لإدارة الأزمات حين وقوعها وذلك بنسبة ١٧.٥% بالقطاع العام و ٢٠.٠% بالقطاع الخاص ثم يأتي دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة بنسبة ١٢.٥% بالقطاع العام و ١٢.٥% بالقطاع الخاص. وتم الاستعانة بخبير من إحدى الوكالات الخارجية بنسبة ٢.٥% بالقطاع الخاص بينما لا يستعان بأي خبير من خارج المنظمة بالقطاع العام ويتضح من ذلك مدى اهتمام الإدارة العليا بمسئولية إدارة الأزمات كما توضح النتائج عدم الإدراك لقيمة مدى وجود وحدة لإدارة الأزمات.

الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات عند حدوثها في المنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (إنتاجي/ خدمي)

جدول رقم (٧)

المسؤول عن إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

خدمي		إنتاجي		المسؤول عن إدارة الأزمة
%	ك	%	ك	
٤٤.٤%	١٢	١٥.١%	٨	يوجد فريق متخصص في إدارة الأزمة بالشركة
٧.٥%	٢	١٥.١%	٨	جهاز العلاقات العامة
٢٩.٦%	٨	٤٩.١%	٢٦	الإدارة العليا بنفسها
١٨.٥%	٥	١٨.٨%	١٠	تشكل لجنة لإدارة الأزمة حين وقوعها
-	-	١.٩%	١	الاستعانة بخبير من إحدى الوكالات الخارجية
١٠.٠%	٢٧	١٠.٠%	٥٣	الإجمالي
(كا ^٢ = ٩.١٠٨ درجة الحرية = ٤ مستوى المعنوية = ٠.٠٥٨)				

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (خدمي/إنتاجي). وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة نشاط المنظمات (إنتاجي/ خدمي) محل الدراسة وبين الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة حيث بلغت قيمة كا^٢ (٩.١٠٨) بمستوى معنوية (٠.٥٨) عند درجة حرية (٤)، وإن وجدت فروق نسبية بين الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمات وبين طبيعة النشاط حيث:

احتلت الإدارة العليا المرتبة الأولى في مسئولية إدارة الأزمات وذلك بنسبة ٤٩.١% بالقطاع الإنتاجي و ٢٩.٦% بالقطاع الخدمي يليها في المرتبة الثانية وجود فريق متخصص في إدارة الأزمات ببعض المنظمات محل الدراسة وذلك بنسبة ١٥.١% بالقطاع الإنتاجي و ٤٤.٤% بالقطاع الخدمي ثم في المرتبة الثالثة تشكيل لجنة لإدارة الأزمات حين وقوعها وذلك بنسبة ١٨.٨% بالقطاع الإنتاجي و ١٨.٥% بالقطاع الخدمي ثم يأتي دور جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة بنسبة ١٥.١% بالقطاع الإنتاجي و ٧.٥% بالقطاع الخدمي. والاستعانة بخبير من إحدى الوكالات الخارجية بنسبة ١.٩% بالقطاع الإنتاجي بينما لا يستعان بأي خبير خارجي بالقطاع الخدمي ويتضح من ذلك مدى اهتمام الإدارة العليا بمسؤولية إدارة الأزمات بالقطاع الإنتاجي.

معدل اعتماد المنظمات محل الدراسة على مصادر المعلومات لرصد أية مقدمات لحدوث أزمة:

تعتمد المنظمات على عدد من مصادر المعلومات لرصد أي مقدمات لحدوث الأزمات وتفعيل نظم الإنذار المبكر والعمل على تحليل إشارات الإنذار؛ وقد جاءت معدلات اعتمادهم على تلك المصادر كما يلي:

الجدول رقم (٨)

معدل اعتماد المنظمات محل الدراسة على مصادر المعلومات لرصد أية مقدمات لحدوث أزمة

مصادر المعلومات	دائمًا		أحيانًا		نادرًا		لا يحدث		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	ترتيب
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
تقارير قطاعات الشركة المختلفة	٤٧	٥٨.٨%	١٩	٢٣.٨%	٩	١١.٣%	٢	٦.٣%	٣.٤	٨٣.٨%	٢

٤	%٧٨.٨	٣.٢	%٣.٨	٤	%١١.٣	٩	%٥١.٣	٤١	%٣٣.٨	٢٧	المناقشات الجماعية
١	%٨٥.٦	٣.٤	%٥.٠	١	%٣.٨	٣	%٣٥.٠	٢٨	%٥٦.٣	٤٥	الاجتماعات الدورية
٩	%٦٥.٣	٢.٦	%٢٢.٥	٩	%٢٠.٠	١٦	%٣١.٣	٢٥	%٢٦.٣	٢١	تحليل ما تنقله وسائل الإعلام عن الشركة
٨	%٦٨.٤	٢.٧	%١٥.٠	٨	%٢٦.٣	٢١	%٢٨.٨	٢٣	%٣٠.٠	٢٤	نتائج البحوث وقياسات الرأي
٦	%٧١.٩	٢.٨	%٢٠.٠	٦	%٢٨.٨	٢٣	%٢٨.٨	٢٣	%٢٢.٥	١٨	تقارير التقارير الاتحادات/ العصالية
١٠	%٦٣.٤	٢.٥	%٢٢.٥	١٠	%٢٥.٠	٢٠	%٢٨.٨	٢٣	%٢٣.٨	١٩	تقارير الغرف التجارية
٥	%٧٤.١	٢.٩	%٨.٨	٥	%٢٠.٠	١٦	%٣٧.٥	٣٠	%٣٣.٨	٢٧	تقارير الجهات الرقابية
٧	%٧٠.٩	٢.٨	%١٠.٠	٧	%٢٢.٥	١٨	%٤١.٣	٣٣	%٢٦.٣	٢١	مراقبة ما يحدث في المنظمات الأخرى
٣	%٨٠.٣	٣.٢	%٦.٣	٣	%١٥.٠	١٢	%٣٠.٠	٢٤	%٤٨.٨	٣٩	مراجعة تحذيرات وشكاوى أصحاب المصالح
١١	%٣.٨	٠.١٥	-	١١	-	-	-	-	%٣.٨	٣	مصدر آخر هو ^(١)

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

أن المنظمات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الاجتماعات الدورية كمصدر للمعلومات لرصد أي أزمات / قضايا ناشئة وذلك بوزن نسبي ٨٥.٦% ويعتمدون على تقارير قطاعات الشركة المختلفة لرصد أي أزمات/قضايا ناشئة وذلك بوزن

(١) التفتيش اليومي - عمل مراجعات دورية - مراكز الخدمة.

نسبي ٨٣.٨% ومراجعة تحذيرات وشكاوي أصحاب المصالح بوزن نسبي ٨٠.٣% واعتمادهم على المناقشات الجماعية بوزن نسبي ٧٨.٨% ويعتمدون على تقارير الجهات الرقابية بوزن نسبي ٧٤.١% وكذلك يعتمدون على تقارير النقابات/الاتحادات العمالية بوزن نسبي ٧١.٩% ويعملون على مراقبة ما يحدث في المنظمات الأخرى كوسيلة للحصول على معلومات عن أي أزمات/قضايا ناشئة بوزن نسبي ٧٠.٩% وكذلك الاعتماد على نتائج البحوث وقياسات الرأي بوزن نسبي ٦٨.٤% والعمل على تحليل ما تنقله وسائل الإعلام عن المنظمة من أجل الحصول على معلومات عن أي أزمات بوزن نسبي ٦٥.٣% وكذلك تقارير الغرف التجارية بوزن نسبي ٦٣.٤% وهناك مصادر أخرى تعتمد عليها بعض المنظمات محل الدراسة للحصول على معلومات لرصد أي أزمات مثل التنقيش اليومي وعمل مراجعات دورية والاطلاع على مراكز الخدمة بوزن نسبي ٣.٨%.

وبإدخال متغير نمط الملكية (عام / خاص)

الجدول رقم (٩)

معدل اعتماد المنظمات محل الدراسة على مصادر المعلومات لرصد أية مقدمات لحدوث أزمة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص)

مؤشرات إحصائية			نمط الملكية			مصادر المعلومات		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	ك	الإجمالي ن=٨٠	خاص ن=٤٠	عام ن=٤٠			
١.٠٠٠	٢	.000a	٢	١	١	تكرار	منخفض	مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المنظمات لرصد الأزمات
			%٢.٥	%٢.٥	%٢.٥	%		
			٣٨	١٩	١٩	تكرار	متوسط	
			%٤٧.٥	%٤٧.٥	%٤٧.٥	%		
			٤٠	٢٠	٢٠	تكرار	مرتفع	
%٥٠.٠	%٥٠.٠	%٥٠.٠	%					

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

أن المبحوثين بعينة الدراسة أكدوا أن المنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط الملكية (عام / خاص) يعتمدون بشكل مرتفع على مصادر المعلومات لرصد أي مقدمات لحدوث أزمات بنسبة ٥٠% ومتوسط اعتمادهم على تلك مصادر المعلومات بنسبة ٤٧.٥% ويعتمدون بشكل منخفض على تلك المعلومات بنسبة ٢.٥% وأكدت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمات (عام / خاص) ومصادر المعلومات التي تعتمد عليها لرصد الأزمات أو القضايا الناشئة حيث بلغت قيمة كاسي (a0.000) بمستوى معنوية (١.٠٠٠) عند درجة حرية (٢).

وبإدخال متغير طبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

الجدول رقم (١٠)

معدل اعتماد المنظمات محل الدراسة على مصادر المعلومات لرصد أية مقدمات لحدوث أزمة وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

مؤشرات إحصائية			الإجمالي ن=٨٠	طبيعة النشاط		طبيعة النشاط مصادر المعلومات		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كاسي		خدمي ن=٢٧	إنتاجي ن=٥٣			
.٥٩١	٢	1.050a	٢	-	٢	تكرار	منخفض	مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المنظمات لرصد الأزمات
			٢.٥%	-	٣.٨%	%		
			٣٨	١٣	٢٥	تكرار	متوسط	
			٤٧.٥%	٤٨.١%	٤٧.٢%	%		
			٤٠	١٤	٢٦	تكرار	مرتفع	
٥٠.٠%	٥١.٩%	٤٩.١%	%					

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

تأكيد المبحوثين بعينة الدراسة على أن تزايد اعتماد المنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (خدمي/إنتاجي) على مصادر المعلومات لرصد أي مقدمات أو

بوارد لحدوث أزمات بنسبة ٥٠% ومتوسط اعتمادهم على تلك مصادر المعلومات بنسبة ٤٧.٥% ويعتمدون بشكل منخفض على تلك المعلومات بنسبة ٢.٥%.

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية كما يظهر من النتائج بين طبيعة نشاطها المنظمات (إنتاجي / خدمي) ومصادر المعلومات التي تعتمد عليها لرصد الأزمات أو القضايا الناشئة حيث بلغت قيمة كاي^٢ (١٠.٥٥٠) بمستوى معنوية (٥٩١.٠) عند درجة حرية (٢).

معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية بالمنظمات محل الدراسة عند حدوث الأزمة:

عند حدوث الأزمة لا بد من تقديم استجابات اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للدفاع عن المنظمة حيث تلعب دوراً هاماً في المحافظة على صورتها الذهنية وتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وإرضاء مجموعات المصالح وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الاتصالية:

وقد جاء معدل استخدام تلك الاستراتيجيات على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية التالية في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات محل الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	لا يحدث		نادراً		أحياناً		دائماً		الاستراتيجية الاتصالية
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١٧	٤٩.٧%	١.٩٨	٤٧.٨%	٣٨	١٨.٨%	١٥	٢١.٣%	١٧	١٢.٥%	١٠	أنكرت المنظمة في البداية وجود أزمة من الأساس
١١	٥٨.٨%	٢.٠١	٣٣.٨%	٢٧	١٧.٥%	١٤	٢٨.٨%	٢٣	٢٠.٠%	١٦	رجعت المنظمة حاداً الأزمة لسنقص الموارد والإمكانيات لديها
٩	٦٥.٩%	٢.١٦	١٧.٥%	١٤	٢٥.٠%	٢٠	٣٣.٨%	٢٧	٢٣.٨%	١٩	اعتذرت المنظمة اعتذاراً صريحاً لجمهورها عند حدوث الأزمة

١٨	%٤٧.٥	٢.٤	٤٣.٨ %	٣٥	٢٧.٥ %	٢٢	٢٣.٨ %	١٩	%٥٠.٠	٤	التزمت المنظمة الصمت تجاه الحادث
٢	%٨٢.٥	٢.٦	%٣.٨	٣	١٥.٠ %	١٢	٢٨.٨ %	٢٣	٥٢.٥ %	٤٢	قدمت المنظمة تفسيرات لأسباب حدوث الأزمة وكيفية التعامل السليم معها
١١	%٥٨.٨	٢.٩	٣٠.٠ %	٢٤	٢٣.٨ %	١٩	٢٧.٥ %	٢٢	١٨.٨ %	١٥	أظهرت المنظمة بأنها ضحية لحادث الأزمة
٧	%٧٢.٥	٢.٩٥	١٦.٣ %	١٣	٢٠.٠ %	١٦	٢١.٣ %	١٧	٤٢.٥ %	٣٤	واجهت المنظمة المذنب المتسبب في حادث الأزمة
١٩	%٤٣.٨	٣.٤	٥٦.٣ %	٤٥	٢٢.٥ %	١٨	١١.٣ %	٩	١٠.٠ %	٨	وجهت المنظمة إهانات شديدة لمن يواجهها من الجمهور
١٦	%٥٠.٣	٣.١٧	٤١.٣ %	٣٣	٢٣.٨ %	١٩	٢٧.٥ %	٢٢	%٧.٥	٦	ألقت المنظمة اللوم على سبب حدوث الأزمة لأطراف أخرى
١٠	%٦٠	١.٩	٢٧.٥ %	٢٢	٢٠.٠ %	١٦	٣٧.٥ %	٣٠	١٥.٠ %	١٢	أكدت المنظمة بأن الأزمة نابعة من نواياها الحسنة
١٣	%٥٦.٦	١.٧٥	٣٦.٣ %	٢٩	٢٠.٠ %	١٦	٢٥.٠ %	٢٠	١٨.٨ %	١٥	ألقت المنظمة اللوم على أحد الإدارات بها وتعهدت بعقاب المسؤول
١٥	%٥٤.١	٢.١٨	٣٦.٣ %	٢٩	٢٢.٥ %	١٨	٣٠.٠ %	٢٤	١١.٣ %	٩	اعتبرت المنظمة أن تلك الأزمة حدث عابر وليس بالشيء المهم
٨	%٦٦.٩	٣.٣	٢١.٣ %	١٧	١٨.٨ %	١٥	٣١.٣ %	٢٥	٢٨.٨ %	٢٣	عملت المنظمة على التقليل من حدة الأزمة وأهميتها
١٤	%٥٤.٧	٢.٦	٤٠.٠ %	٣٢	٢١.٣ %	١٧	١٨.٨ %	١٥	٢٠.٠ %	١٦	دافعت المنظمة عن سمعتها دون تقديم حلول جذرية
١٢	%٥٧.٥	٢.٣٥	٣١.٣ %	٢٥	٢٣.٨ %	١٩	٢٨.٨ %	٢٣	١٦.٣ %	١٣	عملت المنظمة على التهوين والتقليل من الحادث



١٩	%٤٣.٨	٢.٣	٥٨.٨ %	٤٧	١٥.٠ %	١٢	١٨.٨ %	١٥	%٧.٥	٦	عملت المنظمة على تشييت انتباه الجمهور لقضايا أخرى
٦	%٧٣.٨	٣.٠٨	١٨.٨ %	١٥	١٣.٨ %	١١	٢١.٣ %	١٧	٤٦.٣ %	٣٧	عملت المنظمة على تقديم تعويضات ومواساه المتضررين
١	%٨٥.٣	٣.٢٣	%٥.٠	٤	%٧.٥	٦	٢٨.٨ %	٢٣	٥٨.٨ %	٤٧	اتخذت المنظمة خطوات وقرارات لتصحيح الأخطاء التي تسبب في تلك الأزمة
٤	%٧٩.٤	٢.٣٥	%٥.٠	٤	٢٠.٠ %	١٦	٢٧.٥ %	٢٢	٤٧.٥ %	٣٨	وعدت المنظمة بتغيير سياساتها العامة في المستقبل واتخاذ إجراءات وقائية
٥	%٧٧.٢	١.٧	١١.٣ %	٩	١٥.٠ %	١٢	٢٧.٥ %	٢٢	٤٦.٣ %	٣٧	اتخذت المنظمة أفعال إيجابية فورية لتقليل الهجوم الخارجي
٣	%٨٠.٩	٢.٢٦	%٦.٣	٥	١٣.٨ %	١١	٣٠.٠ %	٢٤	٥٠.٠ %	٤٠	اتخذت المنظمة من الأزمة نقطة انطلاق جديدة لمستقبل أفضل

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

معدل الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة لإدارة الأزمة من منظور مسؤولي الاتصالات بالمنظمات محل الدراسة وتحددت على النحو التالي:

- جاءت استراتيجية الأفعال التصحيحية كأكثر الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة في إدارة اتصالات الأزمة حيث جاء أسلوب اتخاذ المنظمات خطوات وقرارات لتصحيح الأخطاء التي تسببت في حدوث الأزمات أكثر أساليب المستخدمة من قبل المنظمات وذلك بوزن نسبي %٨٥.٣ وجاء تكتيك اتخاذ المنظمات من الأزمة نقطة انطلاق جديدة لمستقبل أفضل بوزن نسبي %٨٠.٩ وجاء تكتيك وعد المنظمات بتغيير سياساتها العامة في المستقبل واتخاذ إجراءات وقائية

بوزن نسبي ٧٩.٤% وجاء تكتيك اتخاذ المنظمات أفعال إيجابية فورية لتقليل الهجوم الخارجي بوزن نسبي ٧٧.٢% وعمل المنظمات على تقديم تعويضات ومواساه المتضررين بوزن نسبي ٧٣.٨%.

- وجاءت استراتيجية المكاشفة في المرتبة الثانية من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك تقديم المنظمات تفسيرات لأسباب حدوث الأزمة وكيفية التعامل السليم معها بوزن نسبي ٨٢.٥%.

- وجاءت استراتيجية تقليل الهجوم الخارجي في المرتبة الثالثة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك عمل المنظمات على التقليل من حدة الأزمة وأهميتها بوزن نسبي ٦٦.٩% وجاء تكتيك عمل المنظمات على التهوين والتقليل من الحادث بوزن نسبي ٥٧.٥% وجاء تكتيك دافع المنظمات عن سمعتها دون تقديم حلول جذرية بوزن نسبي ٥٤.٧% واعتبار المنظمات أن تلك الأزمة حدث عابر وليس بالشيء المهم بوزن نسبي ٥٤.١% وعمل المنظمة على تشتيت انتباه الجمهور لقضايا أخرى بوزن نسبي ٤٣.٨%.

- وجاءت استراتيجية التفاوض والموائمة في المرتبة الرابعة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك أكدت المنظمات بأن الأزمة نابعة من نواياها الحسنة بوزن نسبي ٦٠% وجاء تكتيك ألقت المنظمات اللوم على أحد الإدارات بها وتعهدت بعقاب المسئول بوزن نسبي ٥٦.٦% وجاء تكتيك ألقت المنظمات اللوم على سبب حدوث الأزمة لأطراف أخرى بوزن نسبي ٥٠.٣%.

- وجاءت استراتيجية تقليل الهجوم الخارجي في المرتبة الخامسة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك واجهت



المنظمات المذنب المتسبب في حادث الأزمة بوزن نسبي ٧٢.٥% وجاء تكتيك وجهت المنظمات إهانات شديدة لمن يواجهها من الجمهور بوزن نسبي ٤٣.٨%.

- وجاءت استراتيجية الاعتذار في المرتبة السادسة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك اعتذار المنظمات اعتذاراً صريحاً لجمهورها عند حدوث الأزمة بوزن نسبي ٦٥.٩%.

وجاءت كلا من استراتيجية التبرير واستراتيجية التدعيم في المرتبة السابعة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك رجوع المنظمات حادث الأزمة لنقص الموارد والإمكانيات لديها بوزن نسبي ٥٨.٨% وجاء تكتيك إظهار المنظمات بأنها ضحية لحادث الأزمة بوزن نسبي ٥٨.٨%.

- وجاءت استراتيجية الإنكار في المرتبة الثامنة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك إنكار المنظمات في البداية وجود أزمة من الأساس بوزن نسبي ٤٩.٧%.

- وجاءت استراتيجية الصمت في المرتبة التاسعة من الاستراتيجيات التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة حيث جاء تكتيك التزام المنظمات الصمت تجاه الحادث بوزن نسبي ٤٧.٥%.

وقد اختلفت نتائج تلك الدراسة مع دراسة (تغريد أحمد: ٢٠١٥) حيث أكدت نتائج تلك الدراسة على أن استراتيجية التفاوض هي الأكثر الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة، وكذلك اختلفت مع دراسة (مي محمود: ٢٠١٨) حيث أكدت نتائج تلك الدراسة على أن استراتيجية مهاجمة المتسبب في وقوع الأزمة جاءت في المرتبة الأولى من الاستراتيجيات التي استخدمت لإدارة الأزمة، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (ليبية ابراهيم: ٢٠١٤) التي أكدت على أن

استراتيجية الإنكار هي أكثر الاستراتيجيات استخداماً يليها استراتيجية الهجوم على الأطراف الأخرى. واتفقت مع دراسة (Colleen Arendt, Megan La Fleche) (Mary Alice Limperopulos:2017) أن الاجراءات التصحيحية هي أكثر الاستراتيجيات نجاحاً واستخداماً وذلك عندما نقترن باستراتيجية أخرى مثل التعزيز تليها استراتيجية الإنكار من أكثر الاستراتيجيات استخداماً.

وبإدخال متغير نمط الملكية (عام / خاص)

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط الملكية (عام / خاص)

مؤشرات إحصائية			نمط الملكية			نمط الملكية الاتصالية	
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كا ^٢	الإجمالي ن=٨٠	خاص ن=٤٠	عام ن=٤٠		
٠.٤٠٦	٢	1.801a	٧	٥	٢	تكرار	الاستراتيجية الاتصالية
			%٨.٨	%١٢.٥	%٥.٠	منخفض	
			٦٥	٣٢	٣٣	تكرار	
			%٨١.٣	%٨٠.٠	%٨٢.٥	متوسط	
			٨	٣	٥	تكرار	
			%١٠.٠	%٧.٥	%١٢.٥	مرتفع	

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

العلاقة بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمات بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام/ خاص) وأن المبحوثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة جاء معدل استخدامهم للاستراتيجيات الاتصالية

متوسطا بنسبة ٨١.٣% وذلك بنسبة ٨٠% بالقطاع الخاص و ٨٢.٥% بالقطاع العام بينما نسبة ١٠% فقط جاء معدل استخدامهم لتلك الاستراتيجيات مرتفعاً بنسبة ٨.٨% لمعدل استخدامهم منخفضاً.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للاستراتيجيات الاتصالية ونمط ملكيتها (عام / خاص) حيث جاءت قيمة كآ^٢ (١.٨٠١) بمستوى معنوية (٤٠٦.٠) عند درجة حرية (٢).

وبإدخال متغير طبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

مؤشرات إحصائية			طبيعة النشاط			طبيعة النشاط		الاستراتيجية الاتصالية
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كآ ^٢	الإجمالي ن=٨٠	خدمي ن=٢٧	إنتاجي ن=٥٣	تكرار	منخفض	
٠.٣٦٩	٢	1.922a	٧	٢	٥	تكرار	منخفض	الاستراتيجية الاتصالية
			%٨.٨	%٧.٤	%٩.٤	%	منخفض	
			٦٥	٢٤	٤١	تكرار	متوسط	
			%٨١.٣	٨٨.٩%	%٧٧.٤	%	متوسط	
			٨	١	٧	تكرار	مرتفع	
			%١٠.٠	%٣.٧	%١٣.٢	%	مرتفع	

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

العلاقة بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمات بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) وأن المبحوثين (مسؤولي

الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة جاء معدل استخدامهم للاستراتيجيات الاتصالية متوسطا بنسبة ٨١.٣% وذلك بنسبة ٧٧.٤% بالقطاع الإنتاجي و ٨٨.٩% بالقطاع الخدمي بينما نسبة ١٠% فقط جاء معدل استخدامهم لتلك الاستراتيجيات مرتفعا وبنسبة ٨.٨% لمعدل استخدامهم منخفضاً وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للاستراتيجيات الاتصالية وطبيعة نشاطها حيث جاءت قيمة كا (٢١.٩٢٢) (a) بمستوى معنوية (٣٦٩٠) عند درجة حرية (٢).

مرحلة/ ما بعد الأزمة:

تتطلب الإدارة الفعالة لمرحلة ما بعد الأزمة من إدارة المنظمة القيام بإجراءات التقييم لما نفذ من قرارات في سياق إدارة الأزمة وقياس فاعلية الخطط الموضوعية وكذلك الاستمرار في الجهود الاتصالية بالجمهور لإصلاح الخلل الذي لحق بصورة المؤسسة والتعلم والاستفادة من الدروس المستخلصة من الأزمات وغير ذلك من المبادئ التنظيمية الحاكمة لما بعد الأزمات لذا اهتمت الدراسة بتقييم كفاءة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة بناء على اختلاف نمط الملكية وطبيعة النشاط وذلك لتقييم الجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة من قبل المنظمات محل الدراسة والتي توضحها الجداول التالية:

ممارسات المنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة:

الجدول رقم (١٤)

ممارسات إدارة اتصالات مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	لا يحدث		نادراً		أحياناً		دائماً		ممارسات مرحلة ما بعد الأزمة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	٩١.٣ %	3.65	-	-	٧.٥ %	٦	٢٠.٠ %	١٦	٧٢.٥ %	٥٨	إعداد تقرير عن الأزمة يتضمن توصيات يتم رفعها للإدارة العليا.
٢	٩٠.٦ %	3.6	-	-	٧.٥ %	٦	٢٢.٠ %	١٨	٧٠.٠ %	٥٦	تقوم المنظمة بتحديد المشكلات والعقبات ومواطن القصور التي واجهتها أثناء الأزمة.
٤	٨٨.١ %	3.5	١.٣ %	١	٦.٣ %	٥	٣١.٣ %	٢٥	٦١.٣ %	٤٩	تقوم المنظمة بوضع حل لمثل هذه المشكلات والعقبات.
٥	٨٦.٩ %	3.4	١.٣ %	١	١١.٣ %	٩	٢٦.٣ %	٢١	٦١.٣ %	٤٩	تقوم المنظمة بتحديد درجة تأثير الأزمة عليها وعلى الأفراد.
٦	٨٥.٦ %	3.4	٢.٥ %	٢	٨.٨ %	٧	٣٢.٥ %	٢٦	٥٦.٣ %	٤٥	تقوم الإدارات بوضع تقرير حول الأزمة لبيان أوجه الاستفادة منها.
٩	٨٢.٨ %	3.3	٥.٠ %	٤	١١.٣ %	٩	٣١.٣ %	٢٥	٥٢.٥ %	٤٢	تقوم المنظمة بإعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات التي تم استخدامها.
١١	٨١.٦ %	3.26	٣.٨ %	٣	١٦.٣ %	١٣	٣٠.٠ %	٢٤	٥٠.٠ %	٤٠	تقوم المنظمة بتحديد وقياس فاعلية الخطط الموضوعية.
٣	٨٨.٨ %	3.5	٣.٨ %	٣	٥.٠ %	٤	٢٣.٨ %	١٩	٦٧.٥ %	٥٤	تقوم المنظمة بتقييم الأضرار الناتجة عن الأزمة.

١٣	٧٥.٩ %	3.03	١٢.٥ %	١٠	٨.٨ %	٧	٤١.٣ %	٣٣	٣٧.٥ %	٣٠	تقوم المنظمة بتقييم اتصالاتها مع الجمهور.
٨	٨٣.٤ %	3.33	٣.٨ %	٣	١٠.٠ %	٨	٣٥.٠ %	٢٨	٥١.٠ %	٤١	تقوم المنظمة بجهود اتصالية لإعادة الثقة في علاقتها بجمهورها الداخلي.
١٠	٨٢.٥ %	3.3	٧.٥ %	٦	٥.٠ %	٤	٣٧.٠ %	٣٠	٥٠.٠ %	٤٠	تقوم المنظمة بجهود اتصالية لإعادة الثقة في علاقتها بجمهورها الخارجي.
١٢	٧٦.٦ %	3.06	١٠.٠ %	٨	١٧.٥ %	١	٢٨.٠ %	٢٣	٤٣.٨ %	٣٥	تقوم المنظمة بتقديم الدعم النفسي للموظفين لضمان استمرارية العمل.
١٥	٥٩.٧ %	2.38	٢٨.٨ %	٢٣	٢٠.٠ %	١	٣٥.٠ %	٢٨	١٦.٣ %	١٣	تقوم المنظمة باستشارة المشاركة الشعبية والمؤسسات غير الحكومية للتعاون في تقديم المساعدة للمتضررين.
٧	٨٥.٣ %	3.41	٦.٣ %	٥	٦.٣ %	٥	٢٧.٠ %	٢٢	٦٠.٠ %	٤٨	تعمل المنظمة على رفع درجات الأمن والوقاية بها عقب حدوث الأزمة.
١٤	٦٠.٦ %	2.4	٢٧.٥ %	٢٢	٢١.٣ %	١	٣٢.٠ %	٢٦	١٨.٨ %	١٥	تقوم المنظمة بنشر وتوزيع نتائج الأزمة وتداعياتها على الجمهور.

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

إلى تقييمات المبحوثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات عينة الدراسة للإجراءات والخطوات التي اتخذتها المنظمات محل الدراسة لإدارة الأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة حيث تراوح الوزن النسبي لها بين ٩١.٣% و ٥٩.٧% وإن اختلفت فيما



بينها حيث أشار مسؤولي الاتصالات بالمنظمات محل الدراسة إلى أن جهود المنظمات بعد حدوث الأزمة تعتبر متوسطة نسبياً:

على المستوى الإداري: حيث تقوم المنظمات بإعداد تقرير للإدارة العليا يتضمن توصيات عن الأزمة وذلك بوزن نسبي ٩١.٣% وتعمل المنظمات على تحديد المشكلات والعقبات ومواطن القصور التي واجهتها أثناء الأزمة بوزن نسبي ٩٠.٦% وتقوم بتقييم الأضرار الناتجة عن الأزمة بوزن نسبي ٨٨.٨% وتقوم بتحديد العقبات والمشكلات والعقبات بوزن نسبي ٨٨.١% وتقوم المنظمات بتحديد درجة تأثير الأزمة عليها وعلى الأفراد ٨٦.٩% وتقوم الإدارات بوضع تقرير حول الأزمة لبيان أوجه الاستفادة منها ٨٥.٦% وتعمل المنظمات على رفع درجات الأمن والوقاية بها عقب حدوث الأزمة بوزن نسبي ٨٥.٣% وتقوم المنظمة بإعادة تقييم الاستراتيجيات التي تم استخدامها بوزن نسبي ٨٢.٨%.

على المستوى الاتصالي: تقوم المنظمات بجهود اتصالية مع الجمهور لإعادة الثقة بجمهورها الداخلي مرة أخرى وذلك بوزن نسبي ٨٣.٤% وجمهورها الخارجي بوزن نسبي ٨٢.٥% وتقوم بتقديم الدعم النفسي للعاملين بها لضمان استمرارية العمل بوزن نسبي ٧٦.٦% وتعمل المنظمات على نشر وتوزيع نتائج الأزمة وتداعياتها على الجمهور بوزن نسبي ٦٠.٦% وتعمل المنظمات على استثارة المشاركة الشعبية والمؤسسات غير الحكومية للتعاون في تقديم المساعدة للمتضررين بوزن نسبي ٥٩.٧%.

ومن تلك النتائج نخلص إلى مدى ارتفاع اهتمام المنظمات محل الدراسة بكفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة وذلك لإعادة كسب ثقة الجمهور مرة أخرى والحصول على ميزة تنافسية حيث ارتفع تقييم المبحوثين لجهود المنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة على المستوى الإداري مقارنة بجهودها الاتصالية.

وبإدخال متغير نمط الملكية (عام / خاص)

جدول رقم (١٥)

ممارسات إدارة اتصالات مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقا لنمط ملكيتها

(عام / خاص)

مؤشرات إحصائية			نمط الملكية			نمط الملكية		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كا ^٢	الإجمالي ن=٨٠	نمط الملكية		ممارسات ما بعد الأزمة		
				خاص ن=٤٠	عام ن=٤٠			
٠.٦١٨	٢	٠.963a	٢	١	١	تكرار	منخفض	ممارسات مرحلة ما بعد الأزمة
			%٢.٥	%٢.٥	%٢.٥	%		
			٢٤	١٠	١٤	تكرار	متوسط	
			%٣٠.٠	%٢٥.٠	%٣٥.٠	%		
			٥٤	٢٩	٢٥	تكرار	مرتفع	
%٦٧.٥	%٧٢.٥	%٦٢.٥	%					

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

العلاقة بين كفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص) حيث أشارت نتائج المبحوثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة إلى ارتفاع تقييم كفاءة مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة %٦٧.٥ وذلك بنسبة %٧٢.٥ بالقطاع الخاص و%٦٢.٥ بالقطاع العام ومتوسط تقييم المبحوثين لكفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة %٣٠ وذلك بنسبة %٢٥ بالقطاع الخاص و%٣٥ بالقطاع العام وانخفضت كفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة %٢.٥ وذلك بنسبة %٢.٥ بالقطاع العام والخاص حيث تؤكد النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة ونمط ملكيتها حيث جاءت قيمة كا^٢ (٠.٦١٨) بمستوى معنوية (٠.٦١٨) عند درجة حرية (٢).

وبإدخال متغير طبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

جدول رقم (١٦)

ممارسات إدارة اتصالات مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقا لطبيعة النشاط
(إنتاجي / خدمي)

مؤشرات إحصائية			الإجمالي ن=٨٠	طبيعة النشاط		طبيعة النشاط		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كا		خدمي ن=٢٧	إنتاجي ن=٥٣	ممارسات ما بعد الأزمة		
٠.٧٧٤	٢	.511a	٢	١	١	تكرار	منخفض	ممارسات إدارة مرحلة ما بعد الأزمة
			%٢.٥	%٣.٧	%١.٩	%		
			٢٤	٧	١٧	تكرار	متوسط	
			%٣٠.٠	%٢٥.٩	%٣٢.١	%		
			٥٤	١٩	٣٥	تكرار	مرتفع	
			%٦٧.٥	%٧٠.٤	%٦٦.٠	%		

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

العلاقة بين ممارسات إدارة مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) حيث أشارت نتائج المبحوثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة إلى ارتفاع تقييم كفاءة مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة %٦٧.٥ وذلك بنسبة %٧٠.٤ بالقطاع الخدمي و%٦٦ بالقطاع الإنتاجي ومتوسط تقييم المبحوثين لكفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة %٣٠ وذلك بنسبة %٣٢.١ بالقطاع الإنتاجي و%٢٥.٩ بالقطاع الخدمي وانخفضت كفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة %٢.٥ وذلك بنسبة %٣.٧ بالقطاع الخدمي و%١.٩ بالقطاع الإنتاجي حيث تؤكد النتائج مدى حرص القطاع الخدمي على تقييم كفاءة إدارة مرحلة ما بعد

الأزمة وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة وطبيعة نشاطها حيث جاءت قيمة χ^2 (٠.٥١١) بمستوى معنوية (٠.٧٧٤) عند درجة حرية (٢).

من خلال العرض السابق تم التوصل إلى إجابة التساؤل الرئيسي:

إلى أي حد تؤثر المتغيرات المؤسسية الإدارية على مستوى كفاءة عملية تقييم مستوى جودة إدارة اتصالات ما بعد الأزمة وآلياتها التنفيذية؟

تعددت المتغيرات والممارسات المؤسسية التي تؤثر على مستوى كفاءة عملية تقييم إدارة اتصالات ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة من ممارسات إدارية واتصالية وهي ما أظهرته النتائج على النحو التالي:

- **على المستوى الإداري:** حيث تقوم المنظمات بإعداد تقرير للإدارة العليا يتضمن توصيات عن الأزمة وتعمل المنظمات على تحديد المشكلات والعقبات ومواطن القصور التي واجهتها أثناء الأزمة وتقوم بتقييم الأضرار الناتجة عن الأزمة وتقوم بتحديد العقبات والمشكلات والعقبات وتقوم المنظمات بتحديد درجة تأثير الأزمة عليها وعلى الأفراد وتقوم الإدارات بوضع تقرير حول الأزمة لبيان أوجه الاستفادة منها وتعمل المنظمات على رفع درجات الأمن والوقاية بها عقب حدوث الأزمة وتقوم المنظمة بإعادة تقييم الاستراتيجيات التي تم استخدامها.
- **على المستوى الاتصالي:** تقوم المنظمات بجهود اتصالية مع الجمهور لإعادة الثقة بجمهورها الداخلي مرة أخرى وجمهورها الخارجي وتقوم بتقديم الدعم النفسي للعاملين بها لضمان استمرارية العمل وتعمل المنظمات على نشر وتوزيع نتائج الأزمة وتداعياتها على الجمهور وتعمل المنظمات على استثارة المشاركة الشعبية والمؤسسات غير الحكومية للتعاون في تقديم المساعدة للمتضررين.



مدى تقييم إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها
(عام/ خاص):

الجدول رقم (١٧)

مدى تقييم مستوى إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام
/ خاص)

خاص		عام		مدى تقييم إدارة الأزمة بعد انتهائها
%	ك	%	ك	
٦٢.٥%	٢٥	٧٠%	٢٨	نعم
٣٧.٥%	١٥	٣٠%	١٢	لا
١٠٠%	٤٠	١٠٠%	٤٠	الإجمالي
(كا ^٢ = 0.503b درجة الحرية = ١ مستوى المعنوية = 0.478)				

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

مدى تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها
(عام / خاص) وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم
مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص) حيث
بلغت قيمة كا^٢ (٥٠.٣) بمستوى معنوية ((٠.٤٧٨ عند درجة حرية (١) حيث توجد
فروق محدودة بين القطاعين (عام / خاص) ومستوى تقييم إدارة الأزمة بالمنظمات
محل الدراسة حيث أشارت النتائج بإدخال متغير نمط الملكية إلى مدى اهتمام
المنظمات محل الدراسة بتقييم مستوى إدارة الأزمة بنسبة ٧٠% بالقطاع العام
و٦٢.٥% بالقطاع الخاص وهذا يؤكد على مدى اهتمام المنظمات محل الدراسة
بمستوى تقييم إدارة الأزمات للتعلم من الأخطاء وتحديد نقاط الضعف والقصور
بالمنظمة ومحاولة الاستفادة منها لتجنب أزمات مستقبلية.

مدى تقييم إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي):

الجدول رقم (١٨)

مدى تقييم مستوى إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

خدمي		إنتاجي		مدى تقييم إدارة الأزمة بعد انتهائها
%	ك	%	ك	
٨١.٥%	٢٢	٥٨.٥%	٣١	نعم
١٨.٥%	٥	٤١.٥%	٢٢	لا
١٠٠.٠%	٢٧	١٠٠.٠%	٥٣	الإجمالي
(كا ^٢ = ٤.٢٢٩ b درجة الحرية = ١ مستوى المعنوية = 0.040 معامل التوافق = 0.224)				

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

مدى تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) حيث بلغت قيمة كا^٢ (٤.٢٢٩ b) بمستوى معنوية ((٠.٤٠)) حيث بلغت قيمة معامل التوافق (٠.٢٢٤) عند درجة حرية (١) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين (إنتاجي / خدمي) ومستوى تقييم إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة حيث أشارت النتائج بإدخال متغير طبيعة مدى اهتمام المنظمات محل الدراسة بتقييم مستوى إدارة الأزمة بنسبة ٥٨.٥% بالقطاع الإنتاجي و ٨١.٥% بالقطاع الخدمي وهذا يؤكد على مدى اهتمام المنظمات محل الدراسة بمستوى تقييم إدارة الأزمات للتعلم من الأخطاء



وتحديد نقاط الضعف والقصور بالمنظمة ومحاولة الاستفادة منها لتجنب أزمات مستقبلية.

وهو ما أكد عليه دراسة (عبد الرحمن الشلبي: ٢٠٠٩) وهو أن العلاقات العامة يمكنها إدارة أي أزمة بكفاءة وفاعلية إذا اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها خلال مهامها الرئيسية وهي التخطيط والتنسيق التنفيذ الاتصال التقييم. وأن إدارة العلاقات العامة لا تنتهي مهمتها بانتهاء الأزمة ويتوجب عليها تقييم الأزمة الذي يعد مقياساً لنجاحها في إدارتها للأزمة.

ومن ثم تم التوصل إلى إجابة التساؤل الفرعي التالي:

ما معدل قيام المنظمات محل الدراسة بتقييم عملية إدارة الأزمة؟

أكد مسؤولي الاتصالات بالمنظمات محل الدراسة على ارتفاع معدل تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بعد انتهائها بالقطاع الخاص عن القطاع العام وكذلك القطاع الإنتاجي عن الخدمي. وهذا يؤكد حرص المنظمات على تقييم إدارة الأزمات للتعلم من الأخطاء وتحديد نقاط الضعف والقصور بالمنظمة ومحاولة الاستفادة منها لتجنب أزمات مستقبلية.

المسؤول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط الملكية (عام/ خاص) ن=٥٣

جدول رقم (١٩)

المسؤول عن تقييم إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة بعد انتهائها وفقاً لنمط الملكية (عام / خاص)

خاص		عام		المسؤول عن تقييم إدارة الأزمة بعد انتهائها
%	ك	%	ك	
—	—	٣.٦%	١	مستشار خارجي
٨%	٢	٢٥%	٧	فريق إدارة الأزمة
٤٨%	١٢	٣٩.٣%	١١	أعضاء مجلس الإدارة
٤٤%	١١	٢٥%	٧	كل هؤلاء
—	—	٧.١%	٢	جهة أخرى (الإدارة العليا - رئاسة الجمهورية)
١٠٠%	٢٥	١٠٠%	٢٨	الإجمالي

(كأ^٢ = ٢٦.٥٦١ درجة الحرية = مستوى المعنوية = ٠.١٦١)

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

المسؤول عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص) وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤول عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص) حيث بلغت قيمة كآ (٢٦.٥٦١) بمستوى معنوية (٠.١٦١) عند درجة حرية (٤) حيث توجد فروق محدودة بين القطاعين (عام / خاص) والمسؤول عن تقييم إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة حيث أشارت النتائج أن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولين عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة بنسبة



٣٩.٣% بالقطاع العام و٤٨% بالقطاع الخاص يليه في المرتبة الثانية كل هؤلاء (أعضاء مجلس الإدارة- فريق إدارة الأزمة- مستشار خارجي) بنسبة ٢٥% بالقطاع العام و٤٤% بالقطاع الخاص ثم يأتي فريق إدارة الأزمة في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة ٢٥% بالقطاع العام و٨% بالقطاع الخاص وهناك بعض الجهات الأخرى المسؤولة عن إدارة الأزمة مثل الإدارة العليا ورئاسة الجمهورية وذلك بنسبة ٧.١% بالقطاع العام ثم يأتي المستشار الخارجي في المرتبة الأخيرة بنسبة ٣.٦% بالقطاع العام.

المسؤول عن تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بعد انتهائها بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

جدول رقم (٢٠)

المسؤول عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة بعد انتهائها وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي/ خدمي)

خدمي		إنتاجي		المسؤول عن تقييم إدارة الأزمة بعد انتهائها
%	ك	%	ك	
٤.٥%	١	-	-	مستشار خارجي
٢٧.٣%	٦	٩.٧%	٣	فريق إدارة الأزمة
٣٦.٤%	٨	٤٨.٤%	١٥	أعضاء مجلس الإدارة
٢٧.٣%	٦	٣٨.٧%	١٢	كل هؤلاء
٤.٥%	١	٣.٢%	١	جهة أخرى (الإدارة العليا - رئاسة الجمهورية)
١٠٠.٠%	٢٢	١٠٠.٠%	٣١	الإجمالي

(كأ = ٤٤.٧٣٩ درجة الحرية = ٤ مستوى المعنوية = ٠.٣١٥)

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

المسؤول عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وفقاً لطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤول عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (خدمي/إنتاجي) حيث بلغت قيمة كلاً (٤٠.٧٣٩) $(p < 0.05)$ بمستوى معنوية (٠.٣١٥) عند درجة حرية (٤) حيث توجد فروق محدودة بين القطاعين (خدمي/إنتاجي) والمسؤول عن تقييم إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة حيث أشارت النتائج أن أعضاء مجلس الإدارة هم المسؤولين عن تقييم مستوى إدارة الأزمة بعد انتهائهم بالمنظمات محل الدراسة بنسبة ٤٨.٤% بالقطاع الإنتاجي و ٣٦.٤% بالقطاع الخدمي يليه في المرتبة الثانية كل هؤلاء (أعضاء مجلس الإدارة- فريق إدارة الأزمة- مستشار خارجي) بنسبة ٣٨.٧% بالقطاع الإنتاجي و ٢٧.٣% بالقطاع الخدمي ثم يأتي فريق إدارة الأزمة في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة ٩.٧% بالقطاع الإنتاجي و ٢٧.٣% بالقطاع الخدمي وهناك بعض الجهات الأخرى المسؤولة عن إدارة الأزمة مثل الإدارة العليا ورئاسة الجمهورية وذلك بنسبة ٣.٢% بالقطاع الإنتاجي و ٤.٥% بالقطاع الخدمي ثم يأتي المستشار الخارجي في المرتبة الأخيرة بنسبة ٤.٥% بالقطاع الخدمي. ومن ثم تم التوصل إلى إجابة التساؤل الفرعي التالي:

- ما الجهاز المسؤول عن تقييم عملية إدارة الأزمة (جهاز داخلي أو جهاز خارجي أو مستشار)؟

أن أعضاء مجلس الإدارة هم الجهة الأكثر مسؤولية عن تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بعد انتهائهم يليه في الترتيب الاستعانة بفريق إدارة الأزمة ومستشار خارجي وأعضاء مجلس الإدارة معاً.

مصادر تقييم مستوى كفاءة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة:

الجدول رقم (٢١)

المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة الأزمة تحديداً في مرحلة ما بعد الأزمة

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	غير مهمة على الاطلاق		غير مهمة		الى حد ما		مهمة		مهمة جداً		مصادر التقييم
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٥	٤٨.٥ %	٢.٤٢	١٥.١ %	٨	٥.٧ %	٣	١٣.٢ %	٧	٣٠.٢ %	١٦	٣٥.٨ %	١٩	تقارير النيابة
٦	٤٩.٣ %	٢.٤٦	١٣.٢ %	٧	٧.٥ %	٤	٩.٤ %	٥	٣٤.٠ %	١٨	٣٥.٨ %	١٩	تقارير الشرطة والإطفاء
٦	٤٩.٣ %	٢.٤٦	٧.٥ %	٤	٩.٤ %	٥	١٨.٩ %	١٠	٣٢.١ %	١٧	٣٢.١ %	١٧	تقارير خبراء شركات التأمين
١	٦٣ %	٣.١٥	-	-	١.٩ %	١	-	-	١٨.٩ %	١٠	٧٩.٢ %	٤٢	تقارير لجان التحقيق الداخلية بالشركة
٣	٥٧.٥ %	٢.٨٧	١.٩ %	١	٥.٧ %	٣	٧.٥ %	٤	٢٦.٤ %	١٤	٥٨.٥ %	٣١	التقارير السابقة عن نظم الصيانة قبل وقوع الأزمة
٢	٥٧.٨ %	٢.٨٨	١.٩ %	١	١.٩ %	١	١١.٣ %	٦	٢٨.٣ %	١٥	٥٦.٦ %	٣٠	تقارير الأداء للأفراد في القطاع محل الأزمة
٤	٤٨.٩ %	٢.٤٣	٥.٧ %	٣	١٥.١ %	٨	٢٠.٨ %	١١	٢٢.٦ %	١٢	٣٥.٨ %	١٩	نتائج بحوث العلاقات العامة قبل الأزمة
٨	٣.٨ %	.18	-	-	-	-	-	-	-	-	٥.٧ %	٣	مصادر أخرى (رد فعل الجمهور تجاه الأزمة- تقارير الأمن الداخلي بالمنظمة- تقييم النتائج من خلال لجنة داخلية).

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

أن المنظمات محل الدراسة تعتمد على عدد من المصادر الأساسية لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة الأزمة تحديداً في مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة حيث تعتمد بدرجة كبيرة على تقارير لجان التحقيق الداخلية بالشركة وذلك بوزن نسبي ٦٣ %

ويعتمدون على تقارير الأداء للأفراد في القطاع محل الأزمة بوزن نسبي ٥٧.٨% والتقارير السابقة عن نظم الصيانة قبل وقوع الأزمة بوزن نسبي ٥٧.٥% ونتائج بحوث العلاقات العامة قبل الأزمة بوزن نسبي ٤٨.٩% وتقارير النيابة ٤٨.٥% وكذلك يعتمدون على تقارير الشرطة والإطفاء وتقارير خبراء شركات التأمين بوزن نسبي متساوي ٤٩.٣%.

وجود مصادر أخرى تعتمد عليها بعض المنظمات محل الدراسة مثل رد فعل الجمهور تجاه الأزمة وتقارير الأمن الداخلي بالمنظمة وتقييم النتائج من خلال لجنة داخلية بوزن نسبي ٣.٨%.

وبإدخال متغير نمط الملكية (عام / خاص)

جدول رقم (٢٢)

العلاقة بين مصادر تقييم مستوى كفاءة خطة إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص)

مؤشرات إحصائية			نمط الملكية			نمط الملكية		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كا ^٢	الإجمالي ن=٨٠	خاص	عام	مصادر التقييم		
				ن=٤٠	ن=٤٠			
.٣٨٤	١	.759a	١٤	٨	٦	تكرار	متوسط	مصادر تقييم خطة إدارة الأزمة
			%٢٦.٤	%٣٢.٠	%٢١.٤	%		
			٣٩	١٧	٢٢	تكرار	مرتفع	مصادر تقييم خطة إدارة الأزمة
			%٧٣.٦	%٦٨.٠	%٧٨.٦	%		

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق إلى:



العلاقة بين مصادر تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص) وأن المبحوثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة جاء درجة أهمية مصادر تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة مرتفعاً بنسبة ٧٣.٦% وذلك بنسبة ٦٨.٠% بالقطاع الخاص و٧٨.٦% بالقطاع العام بينما نسبة ٢٦.٤% فقط جاء معدل استخدامهم لتلك الاستراتيجيات متوسطاً وذلك بنسبة ٢١.٤% بالقطاع العام و٣٢% بالقطاع الخاص وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر تقييم خطة إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص) حيث جاءت قيمة كاسي (٢٧٥٩.٠) بمستوى معنوية (٠.٣٨٤) عند درجة حرية (١).

وبإدخال متغير طبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

جدول رقم (٢٣)

العلاقة بين مصادر تقييم مستوى كفاءة خطة إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

مؤشرات إحصائية		الإجمالي ن=٨٠	طبيعة النشاط		طبيعة النشاط		
مستوى المعنوية	درجة الحرية		خدمية ن=٢٧	إنتاجية ن=٥٣	مصادر التقييم		
٢٥٢	١	1.312 a	١٤	٤	١٠	متوسط	مصادر تقييم خطة إدارة الأزمة
			%٢٦.٤	%١٨.٢	%٣٢.٣	%	
			٣٩	١٨	٢١	مرتفع	
			%٧٣.٦	%٨١.٨	%٦٧.٧	%	

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق إلى:

العلاقة بين مصادر تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) وأن المبحوثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات

محل الدراسة جاء درجة أهمية مصادر تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة مرتفعا بنسبة ٧٣.٦% وذلك بنسبة ٨١.٨% بالقطاع الخدمي و٦٧.٧% بالقطاع الإنتاجي بينما نسبة ٢٦.٤% فقط جاء معدل استخدامهم لتلك الاستراتيجيات متوسطا وذلك بنسبة ٣٢.٣% بالقطاع الإنتاجي و١٨.٢% بالقطاع الخدمي وأشارت النتائج الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر تقييم خطة إدارة الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) حيث جاءت قيمة كاسي (١٠.٣١٢) بمستوى معنوية (٠.٢٥٢) عند درجة حرية (١).

ومن ثم تم التوصل إلى إجابة التساؤل الفرعي التالي:

- ما مصادر التقييم التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لعملية إدارة الأزمات؟

تعتبر تقارير لجان التحقيق الداخلية من أهم المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة يليها في المستوى الثاني اعتمادهم على تقارير الأداء للأفراد في القطاع محل الأزمة و تأتي التقارير السابقة عن نظم الصيانة قبل وقوع الأزمة في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة نتائج بحوث العلاقات العامة قبل الأزمة ويأتي في المرتبة الخامسة تقارير النيابة وفي المستوى السادس يعتمدون على تقارير الشرطة والإطفاء وتقارير خبراء شركات التأمين وهناك مصادر أخرى تعتمد عليها بعض المنظمات محل الدراسة مثل رد فعل الجمهور تجاه الأزمة وتقارير الأمن الداخلي بالمنظمة وتقييم النتائج من خلال لجنة داخلية حيث ارتفع معدل اعتمادهم على تلك مصادر التقييم بالقطاع العام والإنتاجي.



الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزيمة وفقاً لنمط الملكية (عام / خاص):

جدول رقم (٢٤)

الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزيمة وفقاً لنمط ملكيتها (عام / خاص)

خاص		عام		الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بعد انتهاء الأزيمة
%	ك	%	ك	
٣.١	٥	٦.٩	٩	لم يحدث أي تغيير في سياسات الشركة بعد الأزيمة
١٠.٧	١٧	٨.٥	١١	تم تغيير التوجهات المالية ... بخفض التكلفة
١٦.٩	٢٧	٢٠.٩	٢٧	التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى
٥.٧	٩	١.٦	٢	تقليل القوى العاملة أي تقليل حجم المنظمة
٨.٢	١٣	٦.٩	٩	التوجه إلى أسواق جماهيرية جديدة
١٤.٥	٢٣	١٩.٥	٢٥	تحسين نوعية العاملين (الاهتمام بتدريب وتطوير مستوى أداء العاملين)
١١.٣	١٨	١٠.٩	١٤	أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي
١٠.٧	١٧	٧.٨	١٠	تعزيب مكانة الشركة في السوق بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة
٥.٧	٩	٢.٤	٣	الدخول في شراكات تعزز العمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة
٥.٧	٩	٦.٣	٨	القيام بأنشطة مسئولية اجتماعية
٦.٩	١١	٨.٥	١١	حملة إعلامية لتحسين صورة الشركة الذهنية
٠.٦	١	-	-	أخرى هي (نزول العمال جميعاً إلى المصانع دون أجر كبادرة لحب العمل بعد انتهاء الأزيمة)
١٠٠%	١٥٩	١٠٠%	١٢٩	الإجمالي

(*) يمكن اختيار أكثر من بديل

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

أن هناك مجموعة من القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة وذلك لإعادة الوضع مرة أخرى والعمل على تحسين جودة الأداء وإعادة ثقة جمهورها ومنها التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى بنسبة ٢٠.٩% في القطاع العام و١٦.٩% بالقطاع الخاص والعمل على تحسين نوعية العاملين وذلك من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير مستوى أدائهم بنسبة ١٩.٥% بالقطاع العام و١٤.٥% بالقطاع الخاص وإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة بنسبة ١٠.٩% بالقطاع العام و١١.٣% بالقطاع الخاص والعمل على تغيير التوجهات المالية وذلك بخفض تكلفة المنتج أو الخدمة بنسبة ٨.٥% بالقطاع العام و١٠.٧% بالقطاع الخاص والعمل على تعزيز مكانة المنظمة في السوق وذلك بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بنسبة ٧.٨% بالقطاع العام و١٠.٧% بالقطاع الخاص وبعض المنظمات تتوجه إلى أسواق جماهيرية جديدة بنسبة ٦.٩% بالقطاع العام و٨.٣% بالقطاع الخاص.

قيام المنظمات محل الدراسة بحملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية بنسبة ٨.٥% بالقطاع العام و٦.٩% بالقطاع الخاص والبعض يقوم بأنشطة مسؤولية اجتماعية للعمل على تحسين الصورة الذهنية بنسبة ٦.٣% بالقطاع العام و٥.٧% بالقطاع الخاص وهناك بعض المنظمات لم تحدث أي تغييرات في سياسات الشركة بعد الأزمة بنسبة ٦.٩% بالقطاع العام و٣.١% بالقطاع الخاص وبعض المنظمات تعمل على الدخول في شركات تعزز العمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة بنسبة ٢.٤% بالقطاع العام و٥.٧% بالقطاع الخاص والبعض يعمل على تقليل القوى العاملة بالمنظمة بنسبة ١.٦% بالقطاع العام و٥.٧% بالقطاع الخاص.

الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة وفقاً
لمتغير طبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي):

جدول رقم (٢٥)

الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة وفقاً لطبيعة
نشاطها (إنتاجي / خدمي)

خدمي		إنتاجي		الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بعد انتهاء الأزمة
%	ك	%	ك	
5	٤	4.8	١٠	لم يحدث أي تغيير في سياسات الشركة بعد الأزمة
5	٤	11.5	٢٤	تم تغيير التوجهات المالية... بخفض التكلفة
22.5	١٨	17.3	٣٦	التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى
2.5	٢	4.3	٩	تقليل القوى العاملة أي تقليل حجم المنظمة
2.5	٢	9.6	٢٠	التوجه إلى أسواق جماهيرية جديدة
22.5	١٨	14.5	٣٠	تحسين نوعية العاملين (الاهتمام بتدريب وتطوير مستوى أداء العاملين)
12.4	١٠	10.6	٢٢	أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي
6.3	٥	10.6	٢٢	تعزير مكانة الشركة في السوق بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة
5	٤	3.8	٨	الدخول في شراكات تعزز العمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة
6.3	٥	5.8	١٢	القيام بأنشطة مسئولية اجتماعية
10	٨	6.7	١٤	حملة إعلامية لتحسين صورة الشركة الذهنية
-	-	.5	١	أخرى هي (نزول العمال جميعاً الى المصانع دون أجر كبادرة لحب العمل بعد انتهاء الأزمة)
%100	٨٠	%100	٢٠٨	الإجمالي

(* يمكن اختيار أكثر من بديل)

تظهر النتائج الموضحة بالجدول السابق:

وجود مجموعة من القرارات الإدارية التي تتخذها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة وذلك لإعادة الوضع مرة أخرى والعمل على تحسين جودة الأداء وإعادة ثقة جمهورها ومنها التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى بنسبة ١٧.٣% في القطاع الإنتاجي و ٢٢.٥% بالقطاع الخدمي والعمل على تحسين نوعية العاملين وذلك من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير مستوى أدائهم بنسبة ١٤.٥% بالقطاع الإنتاجي و ٢٢.٥% بالقطاع الخدمي وإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة بنسبة ١٠.٦% بالقطاع الإنتاجي و ١٢.٤% بالقطاع الخدمي والعمل على تغيير التوجهات المالية وذلك بخفض تكلفة المنتج أو الخدمة بنسبة ١١.٥% بالقطاع الإنتاجي و ٥% بالقطاع الخدمي والعمل على تعزيز مكانة المنظمة في السوق وذلك بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بنسبة ١٠.٦% بالقطاع الإنتاجي و ٦.٣% بالقطاع الخدمي

توجه بعض المنظمات تتوجه إلى أسواق جماهيرية جديدة بنسبة ٩.٦% بالقطاع الإنتاجي و ٢.٥% بالقطاع الخدمي والقيام بحملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية بنسبة ٦.٧% بالقطاع الإنتاجي و ١٠% بالقطاع الخدمي والبعض يقوم بأنشطة مسؤولية اجتماعية للعمل على تحسين الصورة الذهنية بنسبة ٥.٨% بالقطاع الإنتاجي و ٦.٣% بالقطاع الخدمي وهناك بعض المنظمات لم تحدث أي تغييرات في سياسات الشركة بعد الازمة بنسبة ٤.٨% بالقطاع الإنتاجي و ٥% بالقطاع الخدمي وبعض المنظمات تعمل على الدخول في شركات تعزز العمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة ٣.٨% بالقطاع الإنتاجي و ٥% بالقطاع الخدمي والبعض يعمل على تقليل القوى العاملة بالمنظمة بنسبة ٤.٣% بالقطاع الإنتاجي و ٢.٥% بالقطاع الخدمي.



وينفق مع أهمية ما أوصت به دراسة (عبد الصمد سعدون: ٢٠١٣) لتخفيف الأزمة بدلاً من تفاقمها مرة أخرى والأضرار بمجمل الاقتصاد القومي وذلك من التركيز على الاعمال الأساسية من خلال اصلاح النظام النقدي الداخلي لدول المجلس لإعادة الثقة إلى المتعاملين في أسواق المال وإعادة الوضع مرة أخرى واعتماد مبدأ الشفافية والعمل على اصلاح نقدي دولي كإصلاح آليات عمل مؤسسات النقد الدولي وذلك لمواجهة الآثار الناتجة عن الأزمات المالية.

وهو ما اقترحتة دراسة (Hela Chebbi & Aline Pundrich:2015) بمجموعة من التغيرات التصحيحية مثل قواعد السلامة الجديدة والاستثمارات في تدريب العمال وإعادة النظر في معايير التوظيف والتأكيد على أهمية الانفتاح في مرحلة ما بعد الأزمة.

وهذا يتماشى مع نتيجة دراسة (هاني صلاح: ٢٠١١) الذي أكد على افتقاد وجود خطط وبرامج تسويقية فعالة خاصة بعد الأزمات فتلجأ المنظمات الفندقية محل الدراسة إلى تخفيض الاسعار والتعاقد مع شركات سياحية بجلب مجموعات بسعر مخفض وذلك لإصلاح الأضرار التي لحقت بها المنظمات محل الدراسة.

قياس عملية التعلم والاستفادة من الأزمات ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالمنظمات محل الدراسة:

الجدول رقم (٢٦)

قياس عملية التعلم والاستفادة من الأزمات ومدى تطابقها مع الواقع الفعلي بالمنظمات محل الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	لا يحدث		نادراً		أحياناً		دائماً		التعلم والاستفادة من الأزمات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	٨٦.٣%	٣.٤٥	١.٣%	١	٨.٨%	٧	٣٣.٨%	٢٧	٥٦.٣%	٤٥	يعمل العاملون علي حل المشكلات وتصحيح الخطأ من أجل التعلم.
6	٨٣.٨%	٣.٣٥	١.٣%	١	١١.٣%	٩	٣٨.٨%	٣١	٤٨.٨%	٣٩	يوجد حوار متواصل وبشكل جماعي بين العاملين لتبادل الأفكار والآراء والمقترحات لتحسين أداء المنظمة بعد الأزمة.
3	٨٤.٧%	٣.٣٨	٥.٠%	٤	٧.٥%	٦	٣١.١%	٢٥	٥٦.٣%	٤٥	تمتلك المنظمة رؤية وخطة مشتركة بين المنظمة والعاملين.
15	٧٥.٩%	٣.٠٣	١١.٣%	٩	١٣.٨%	١١	٣٥.٠%	٢٨	٤٠.٠%	٣٢	يجتمع فريق الأزمة بشكل دوري لتذكير الأزمة والقيام ببروفات لكيفية إدارتها.
4	٨٤.٤%	٣.٣٧	٣.٨%	٣	١٣.٨%	١١	٢٣.٨%	١٩	٥٨.٨%	٤٧	تقوم المنظمة بتحديد سبب حدوث الأزمة والتعامل معها بموضوعية لضمان عدم انفجارها من جديد.
13	٧٦.٦%	٣.٢٦	٧.٥%	٦	١٣.٨%	١١	٤٣.٨%	٣٥	٣٥.٠%	٢٨	تحفز المنظمة عمليات التغيير السلوكي والتحول الثقافي والمؤسسي
2	٨٥.٣%	٣.٠٤	٣.٨%	٣	٥.٠%	٤	٣٧.٥%	٣٠	٥٣.٨%	٤٣	تقوم المنظمة بإدارة القضايا التي تظهر بعد حدوث الأزمة.
9	٨١.٦%	٣.٢٦	٨.٨%	٧	١٠.٠%	٨	٢٧.٥%	٢٢	٥٣.٨%	٤٣	تعمل المنظمة على اعتماد وتطوير أفكار وسلوكيات وممارسات جديدة وتحويلها إلى سياسات وخطط للحصول على ميزة تنافسية.

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	لا يحدث		نادراً		أحياناً		دائماً		التعلم والاستفادة من الأزمات
10	%٧٩.٧	٣.١٨	%٣.٨	٣	%١٧.٥	١٤	%٣٥.٠	٢٨	%٤٣.٨	٣٥	تعمل المنظمة على الاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى المنافسة.
8	%٨٢.٢	٣.٢٨	%٣.٨	٣	%١٢.٥	١٠	%٣٥.٠	٢٨	%٤٨.٨	٣٩	تقوم المنظمة بدراسة ما تم في أزمات أخرى مشابهة ومحاولة تعظيم وتدعيم الفرص الإيجابية والتقليل من الأثار السلبية "التعلم من التجارب السابقة".
7	%٨٣.٤	٣.٣	%١.٣	١	%١٦.٣	١٣	%٣٠.٠	٢٤	%٥٢.٥	٤٢	تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع التحديات الجديدة لتحقيق أهدافها.
6	%٨٣.٨	٣.٣٥	%٣.٨	٣	%١٠.٠	٨	%٣٣.٨	٢٧	%٥٢.٥	٤٢	تؤكد المنظمة على أهمية الثقة والولاء المتبادل بين العاملين وتبادل السروي والخبرات والاستفادة من بعضهم البعض.
11	%٧٩.٤	٣.١٧	%٦.٣	٥	%١١.٣	٩	%٤١.٣	٣٣	%٤١.٣	٣٣	تقوم المنظمة بتنمية شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسويق إنجازات التغيير عبر شبكاتها للجمهور الخارجي.
12	%٧٨.١	٣.١٢	%٨.٨	٧	%١٢.٥	١٠	%٣٦.٣	٢٩	%٤٢.٥	٣٤	تشجع المنظمة المنافسة الشريفة بين أعضائها.
8	%٨٢.٢	٣.٢٨	%٥.٠	٤	%١٥.٠	١٢	%٢٦.٣	٢١	%٥٣.٨	٤٣	تقوم المنظمة بوضع خطة للتدريب عقب حدوث الأزمة وتدريب وتنمية أعضائها للتعلم من الأزمات السابقة.
16	%٧٤.٤	٢.٩٧	%١٢.٥	١٠	%١٥.٠	١٢	%٣٥.٠	٢٨	%٣٧.٥	٣٠	تعمل المنظمة على تقديم حوافز مادية ومعنوية لبرامج التدريب للحث على التعلم.
20	%٦٢.٨	٢.٥	%٢٥.٠	٢٠	%٢٣.٨	١٩	%٢٦.٣	٢١	%٢٥.٠	٢٠	يقوم فريق إدارة الأزمة بالاتصال بالموظفين السابقين كمصدر للتعلم.
19	%٦٣.٨	٢.٥٥	%٢٣.٨	١٩	%١٧.٥	١٤	%٣٨.٨	٣١	%٢٠.٠	١٦	يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء حلقات ومحادثات غير رسمية (حلقات الإفطار) لتلقى الدعم والمشورة حول إدارة الأزمة.
11	%٧٩.٤	٣.١٧	%٥.٠	٤	%١٥.٠	١٢	%٣٧.٥	٣٠	%٤٢.٥	٣٤	تشجع المنظمة على عمليات الابتكار والإبداع المستمر والمقترحات الجديدة.
18	%٦٩.٤	٢.٧	%١٧.٥	١٤	%١٨.٨	١٥	%٣٢.٥	٢٦	%٣١.٣	٢٥	تعمل المنظمة على الاستعانة بخبراء ومحللين من الخارج للاستفادة من خبراتهم وتحليل ما حدث واستخلاص الدروس المستفادة.

الترتيب	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	لا يحدث		نادرًا		أحيانًا		دائمًا		التعلم والاستفادة من الأزمات
21	%٥٣.٨	٢.١٥	%٣٣.٨	٢٧	%٢٦.٣	٢١	%٣١.٣	٢٥	%٨.٨	٧	تقوم المنظمة بالاستعانة بمجموعة من الصحفيين لتحديد وجهة نظر الإعلام في إدارة الأزمة.
14	%٦٧.٥	٢.٧	%١٣.٨	١١	%٢٣.٨	١٩	%٤١.٣	٣٣	%٢١.٣	١٧	تعمل المنظمة على تدعيم عمليات رجع الصدى حول الأزمات السابقة.
22	%٤٤.٧	١.٧٨	%٥٢.٥	٤٢	%٢٥.٠	٢٠	%١٣.٨	١١	%٨.٨	٧	تقوم المنظمة بعقد لقاءات وندوات للاحتفال بذكرى الأزمة والاستفادة منها.
17	%٧٢.٥	٢.٩	%١٥.٠	١٢	%١٧.٥	١٤	%٣٠.٠	٢٤	%٣٧.٥	٣٠	تقوم المنظمة بإعداد ملفات تدرج فيها نتائج تقييم الأزمات التي حدثت والدروس المستفادة "ذاكرة المؤسسة".
11	%٧٩.٤	٣.١٧	%٦.٣	٥	%١٢.٥	١٠	%٣٨.٨	٣١	%٤٢.٥	٣٤	تؤكد المنظمة على أهمية التفكير العلمي.
5	%٨٤.١	٣.٣٦	%٢.٥	٢	%٨.٨	٧	%٣٨.٨	٣١	%٥٠.٠	٤٠	يحرص العاملون على التعلم من قاداتهم وكفاءتهم في التعامل مع الأزمة.
7	%٨٣.٤	٣.٣	%٢.٥	٢	%١٢.٥	١٠	%٣٣.٨	٢٧	%٥١.٣	٤١	يشجع القادة على عمليات التعلم المستمرة

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

إلى إجابة التساؤل الفرعي التالي:

- ما المتغيرات المؤسسية الأكثر تأثيراً على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة (ما بعد الأزمة) وما الوزن النسبي لها؟
- تعددت المتغيرات التي تؤثر على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وهو ما أوضحته النتائج على النحو التالي:
- تعدد مستويات التعلم والاستفادة من الأزمات وذلك من المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وبين المنظمات وبعضها البعض وذلك:



• ارتفع معدل اعتماد المنظمات محل الدراسة على التعلم الفردي وذلك من خلال تكتيك (يعمل العاملون على حل المشكلات وتصحيح الخطأ من أجل التعلم) وذلك بوزن نسبي ٨٦.٣% وهذا يؤكد مدى حرص العاملين على التعلم المستمر من الأزمات السابقة.

• وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للتعلم الجماعي بمعدل منخفض نسبيا وذلك من خلال تكتيك (يوجد حوار متواصل وبشكل جماعي بين العاملين لتبادل الأفكار والآراء والمقترحات لتحسين أداء المنظمة بعد الأزمة) وذلك بوزن نسبي ٨٣.٨% وكذلك من خلال تكتيك (يجتمع فريق الأزمة بشكل دوري لتذكر الأزمة والقيام ببروفات لكيفية إدارتها) بوزن نسبي ٧٥.٩%.

• وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للتعلم التنظيمي بمعدل متوسط وذلك من خلال تكتيك (تقوم المنظمة بتحديد سبب حدوث الأزمة والتعامل معها بموضوعية لضمان عدم انفجارها من جديد) بوزن نسبي ٨٤.٤% وكذلك من خلال تكتيك (تمتلك المنظمة رؤية وخطة مشتركة بين المنظمة والعاملين) بوزن نسبي ٨٤.٧%.

• وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لمستوى التعلم بين المنظمات وبعضها البعض متوسطا وذلك من خلال تكتيك (تعلم المنظمة على الاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى المنافسة) بوزن نسبي ٧٩.٩%.

كما اتضح من الجدول السابق طرق ووسائل التعلم والاستفادة من الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة:

وسائل التعلم الرسمية وغير الرسمية:

• وسائل التعلم الرسمية: جاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لوسائل التعلم الرسمية بشكل مرتفع وذلك من خلال تكتيك (تقوم المنظمة بوضع خطة للتدريب

عقب حدوث الأزمة وتدريب وتنمية أعضائها للتعلم من الأزمات السابقة) بوزن نسبي ٨٢.٢% وذلك من خلال تكتيك (تعمل المنظمة على تقديم حوافز مادية ومعنوية لبرامج التدريب للحث على التعلم) بوزن نسبي ٧٤.٤%.

• وسائل التعلم غير الرسمية: جاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لوسائل التعلم الرسمية بشكل منخفض وذلك من خلال تكتيك (يقوم فريق إدارة الأزمة بالاتصال بالموظفين السابقين كمصدر للتعلم) بوزن نسبي ٦٢.٨% وذلك من خلال أسلوب (يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء حلقات ومحادثات غير رسمية) (حلقات الإفطار) لتلقى الدعم والمشورة حول إدارة الأزمة) بوزن نسبي ٦٣.٨%.

وهناك طرق ووسائل أخرى للتعلم والاستفادة من الأزمات:

مراجعة الأزمات المشابهة: وذلك من خلال تكتيك (تقوم المنظمة بدراسة ما تم في أزمات أخرى مشابهة ومحاولة تعظيم وتدعيم الفرص الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية "التعلم من التجارب السابقة") بوزن نسبي ٨٢.٢%.

التأكيد على عمليات الابتكار المستمرة: وذلك من خلال تكتيك (تحفز المنظمة عمليات التغيير السلوكي والتحول الثقافي والمؤسسي) بوزن نسبي ٧٦.٦% وتكتيك (تعمل المنظمة على اعتماد وتطوير أفكار وسلوكيات وممارسات جديدة وتحويلها إلى سياسات وخطط للحصول على ميزة تنافسية) بوزن نسبي ٨١.٦% وتكتيك (تشجع المنظمة على عمليات الابتكار والإبداع المستمر والمقترحات الجديدة) بوزن نسبي ٧٩.٤%.

• إدارة القضايا في مرحلة ما بعد الأزمة: وذلك من خلال تكتيك (تقوم المنظمة بإدارة القضايا التي تظهر بعد حدوث الأزمة) بوزن نسبي ٨٥.٣%.



- **التأكيد على أهمية التفكير العلمي:** وذلك من خلال تكتيك (تؤكد المنظمة على أهمية التفكير العلمي) بوزن نسبي ٧٩.٤%.
 - **التأكيد على إجراءات رجع الصدى:** وذلك من خلال تكتيك (تعمل المنظمة على تدعيم عمليات رجع الصدى حول الأزمات السابقة) وذلك بوزن نسبي ٦٧.٥%.
 - **الاحتفال بذكرى الأزمة:** وذلك من خلال أسلوب (تقوم المنظمة بعقد لقاءات وندوات للاحتفال بذكرى الأزمة والاستفادة منها) وذلك بوزن نسبي ٤٤.٧%.
 - **التعلم من القادة:** وذلك من خلال أسلوب (يحرص العاملين على التعلم من قادتهم وكفاءتهم في التعامل مع الأزمة) وذلك بوزن نسبي ٨٤.١% وتكتيك (يشجع القادة على عمليات التعلم المستمرة) بوزن نسبي ٨٣.٤%.
 - **العمل على الاستعانة بخبراء للتعلم من الأزمة:** وذلك من خلال أسلوب (تعمل المنظمة على الاستعانة بخبراء ومحللين من الخارج للاستفادة من خبراتهم وتحليل ما حدث واستخلاص الدروس المستفادة) بوزن نسبي ٦٩.٤% وتكتيك (تقوم المنظمة بالاستعانة بمجموعة من الصحفيين لتحديد وجهة نظر الإعلام في إدارة الأزمة) بوزن نسبي ٥٣.٨%.
 - **ذاكرة المؤسسة:** وذلك من خلال تكتيك (تقوم المنظمة بإعداد ملفات تدرج فيها نتائج تقييم الأزمات التي حدثت والدروس المستفادة "ذاكرة المؤسسة") بوزن نسبي ٧٢.٥% وهذا يؤكد حرص المنظمات محل الدراسة على التعلم والاستفادة من الأزمات السابقة لتجنب الأزمات المستقبلية.
- وبإدخال متغير نمط الملكية (عام / خاص)

جدول رقم (٢٧)

العلاقة بين عملية التعلم والاستفادة من الأزمات بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام/ خاص)

مؤشرات إحصائية			نمط الملكية			نمط الملكية		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كا	الإجمالي ن=٨٠	خاص ن=٤٠	عام ن=٤٠	التعلم والاستفادة من الأزمات		
						تكرار	منخفض	متوسط
.٤٣٦	٢	1.659a	٧	٢	٥	تكرار	%	التعلم والاستفادة من الأزمات
			%٨.٨	%٥.٠	%١٢.٥	منخفض	%	
			٢٥	١٢	١٣	تكرار	%	
			%٣١.٣	%٣٠.٠	%٣٢.٥	متوسط	%	
			٤٨	٢٦	٢٢	تكرار	%	
			%٦٠.٠	%٦٥.٠	%٥٥.٠	مرتفع	%	

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

العلاقة بين التعلم والاستفادة من مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة ونمط ملكيتها (عام / خاص) حيث أشارت نتائج المبحثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة إلى ارتفاع التعلم والاستفادة من الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة ٦٠% وذلك بنسبة ٦٥% بالقطاع الخاص و ٥٥% بالقطاع العام ومتوسط التعلم والاستفادة من الأزمات بالمنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة ٣١.٣% وذلك بنسبة ٣٠% بالقطاع الخاص و ٣٢.٥% بالقطاع العام وانخفض التعلم والاستفادة في مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة ٨.٨% وذلك بنسبة ١٢.٥% بالقطاع العام و ٥.٠% بالقطاع الخاص حيث تؤكد النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والاستفادة من الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة ونمط ملكيتها حيث جاءت قيمة كا^٢ (١.٦٥٩) بمستوى معنوية (.٤٣٦) عند درجة حرية (٢).

وبإدخال متغير طبيعة النشاط (إنتاجي / خدمي)

جدول رقم (٢٨)

العلاقة بين عملية التعلم والاستفادة من الأزمات بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي)

مؤشرات إحصائية			طبيعة النشاط			طبيعة النشاط		
مستوى المعنوية	درجة الحرية	كا	الإجمالي	طبيعة النشاط		التعلم من الأزمات		
			ن=٨٠	خدمي	إنتاجي			
				ن=٢٧	ن=٥٣			
.١٧٠	٢	3.543a	٧	٢	٥	تكرار	التعلم والاستفادة من الأزمات	
			%٨.٨	%٧.٤	%٩.٤	منخفض		
			٢٥	٥	٢٠	تكرار		
			%٣١.٣	%١٨.٥	%٣٧.٧	متوسط		
			٤٨	٢٠	٢٨	تكرار		
			%٦٠.٠	%٧٤.١	%٥٢.٨	مرتفع		

تظهر النتائج الموضحة بالجدول التفصيلي السابق:

العلاقة بين التعلم والاستفادة من مرحلة ما بعد الأزمة بالمنظمات محل الدراسة وطبيعة نشاطها (إنتاجي / خدمي) حيث أشارت نتائج المبحثين (مسؤولي الاتصالات) بالمنظمات محل الدراسة إلى ارتفاع التعلم والاستفادة من الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة ٦٠% وذلك بنسبة ٧٤.١% بالقطاع الخدمي و ٥٢.٨% بالقطاع الإنتاجي ومتوسط التعلم والاستفادة من الأزمات بالمنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة ٣١.٣% وذلك بنسبة ٣٧.٧% بالقطاع الإنتاجي و ١٨.٥% بالقطاع الخدمي وانخفض التعلم والاستفادة في مرحلة ما بعد الأزمة بنسبة ٨.٨% وذلك بنسبة ٩.٤% بالقطاع الإنتاجي و ٧.٤% بالقطاع الخدمي حيث تؤكد النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والاستفادة من الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة ونمط ملكيتها حيث جاءت قيمة كا^٢ (٣.٥٤٣) بمستوى معنوية (٠.١٧٠) عند درجة حرية (٢).

العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تواجه عملية استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة والتعلم من الأخطاء لتجنبها مستقبلاً:

توجد العديد من العوامل المؤسسية التي تمثل تحديات تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات بالمنظمات محل الدراسة والتي توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (٢٩)

العوامل المؤسسية التي تواجه عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة بالمنظمات محل الدراسة

الترتيب	الترتيب المرجح	الوزن المرجح	النقاط المرجحة	٨		٧		٦		٥		٤		٣		٢		١		تحديات التعلم من الأزمات
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	١٨.٠٨	٥٠٥	-	-	%٢.٥	٢	%٦.٣	٥	%١٢.٥	١٠	%١١.٣	٩	%٦.٣	٥	%٢٦.٣	٢١	%٣٥.٠	٢٨	الإهمال في رصد مؤشرات تنذر بالأزمة قبل وقوعها	
٢	١٧.١٥	٤٧٩	-	-	%١.٣	١	%١١.٣	٩	%٧.٥	٦	%١٥.٠	١٢	%٢٢.٥	١٨	%١٧.٥	١٤	%٢٥.٠	٢٠	عدم مراقبة/مراجعة نقاط الضعف داخل الشركة	
٥	١٣.٥٦	٣٧٩	-	-	%١١.٣	٩	%١٥.٠	١٢	%٢٣.٨	١٩	%١٣.٨	١١	%١٧.٥	١٤	%١٢.٥	١٠	%٦.٣	٥	استخدام استراتيجيات اتصال خاطئة	
٣	١٤.٣٢	٤٠٠	-	-	%١٠.٠	٨	%١١.٣	٩	%٢٠.٠	١٦	%٢٠.٠	١٦	%١٢.٥	١٠	%١٨.٨	١٥	%٧.٥	٦	عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين	
٤	١٣.٧١	٣٨٣	-	-	%١٥.٠	١٢	%١٣.٨	١١	%١٧.٥	١٤	%١٣.٨	١١	%٢١.٣	١٧	%٨.٨	٧	%١٠.٠	٨	عدم اهتمام الإدارة العليا بما ينقل لها من معلومات عن نذر أزمة	
٦	١٢.٠٣	٣٣٦	%٣.٨	٣	%١٦.٣	١٣	%٢٣.٨	١٩	%١١.٣	٩	%١٧.٥	١٤	%١٥.٠	١٢	%١٠.٠	٨	%٢.٥	٢	التقدير السيئ للموقف من المسؤولين عن إدارة الأزمة	
٧	١٠.٨١	٣٠٢	%١.٣	١	%٤٣.٨	٣٥	%١٧.٥	١٤	%٦.٣	٥	%٧.٥	٦	%٥.٠	٤	%٦.٣	٥	%١٢.٥	١٠	عدم موضوعية مصادر نقل المعلومات في قطاعات الشركة	
٨	٠.٣٢	٩	%٢.٥	٢	-	-	%١.٣	١	%١.٣	١	-	-	-	-	-	-	-	-	عوامل أخرى ^(١)	

(١) القوانين الموجودة التي تحد من امكانيات المهنية مثل تعيين العاملين- عدم الاطلاع على ما هو جديد في السوق المصري والأجنبي- الضعف العلمي في إدارة الأزمات وتكوين فريق متخصص في هذا الصدد يعمل بمبدأ الإنذار المبكر والاستشعار من البعد فضلا عن الاختيار السيء لفريق العمل بعد حدوث الأزمة- الضعف العلمي



وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحد من عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من ثم تم التوصل إلى إجابة التساؤل الفرعي التالي:

ما التحديات التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة (ما بعد الأزمة)؟

تتمثل العوامل المؤسسية والمعوقات التي تؤثر على عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات بالمنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة:

- في المرتبة الأولى جاء الإهمال في رصد مؤشرات تنذر بالأزمة قبل وقوعها في المرتبة الأولى من المعوقات والعوامل المؤسسية التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات.
- يليها عدم مراجعة / مراقبة نقاط الضعف داخل المنظمة.
- ثم عدم الاهتمام بالاتصالات الداخلية مع العاملين.
- وفي المرتبة الرابعة جاء عدم اهتمام الإدارة العليا بما ينقل لها من معلومات عن نذر الأزمة.
- وفي المرتبة الخامسة جاء استخدام استراتيجيات اتصالية خاطئة.
- وفي المرتبة السادسة جاء التقدير السيء للموقف من المسؤولين عن إدارة الأزمة.
- ويأتي في المرتبة السابعة عدم موضوعية مصادر نقل المعلومات في قطاعات الشركة في المرتبة السابعة من المعوقات التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة.

في إدارة الأزمات وتكوين فريق متخصص في هذا الصدد يعمل بمبدأ الإنذار المبكر والاستشعار عن البعد فضلا عن الاختيار السيء لفريق العمل بعد حدوث الأزمة.

- وهناك عوامل أخرى من وجهه نظر القائمين بالاتصال بالمنظمات محل الدراسة وهي القوانين الموجودة التي تحد من امكانيات المهنة مثل تعيين العاملين- عدم الاطلاع على ما هو جديد في السوق المصري والأجنبي - الضعف العلمي في إدارة الأزمات وتكوين فريق متخصص في هذا الصدد يعمل بمبدأ الإنذار المبكر والاستشعار من البعد فضلا عن الاختيار السيء لفريق العمل بعد حدوث الأزمة- الضعف العلمي في إدارة الأزمات وتكوين فريق متخصص في هذا الصدد يعمل بمبدأ الإنذار المبكر والاستشعار عن البعد فضلا عن الاختيار السيء لفريق العمل بعد حدوث الأزمة.
- ومن العرض السابق للتحديات والمعوقات نتمكن من الإجابة على التساؤل الفرعي:
ما سبل مواجهة التحديات التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة (ما بعد الأزمة)؟

أبرز الدروس المستفادة للمنظمات محل الدراسة من التعرض للأزمات:

- ضرورة وجود إدارة مستقلة للأزمات بكل منظمة لديها القدرة على التحليل والتوصل إلى حلول لحل المشكلات والقضايا الناشئة قبل أن تتفاقم إلى أزمات يصعب حلها وتكون مزودة بالتقنيات اللازمة لكيفية إدارة الأزمات بها.
- العمل على الاهتمام بما ينشر عن المنظمة من قبل وسائل الإعلام.
- تعظيم كفاية وفاعلية المؤسسات في مجال إدارة الأزمات وذلك من خلال تزويد العاملين بالدورات التدريبية اللازمة لكيفية إدارة ومواجهة الأزمات بها.
- ضرورة تقييم المخاطر واتخاذ القرارات الوقائية وذلك من خلال العمل على محاربة الشائعات قبل أن تتفاقم إلى أزمات يصعب حلها.
- العمل على الاهتمام بالاتصالات الداخلية والخارجية.
- التعلم من الأخطاء السابقة وذلك لتجنب الأزمات المستقبلية.



- الاهتمام بتحديد مواطن القصور والضعف بالمنظمة ومحاولة التوصل إلى حلول لها.
- وتتمثل أبرز المقترحات لمواجهة التحديات التي تعيق عملية التعلم واستخلاص الدروس المستفادة بالمنظمات محل الدراسة:
- الاهتمام بإدارة البحوث والتطوير والاجتماعات الدورية بأطراف الأزمة وتنوع مصادر المعلومات والاحصائيات الدقيقة لمركز المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- تشكيل فريق للصيانة الوقائية داخل المنظمة للعمل على حل الأزمات لتلافي وقوع أي أخطاء مستقبلاً.
- مشاركة مجلس الإدارة مع العاملين قبل اتخاذ القرار.
- حسن توقع جميع الأزمات مع وضع جميع المقترحات الممكنة لإدارة الأزمة عند وقوعها واختبار أفضلها والتدريب عليها وتوعية العاملين على التعاون بحلها.
- الرصد المستمر وتحليل البيانات والتواصل وفتح باب النقاش وتقديم المقترحات ومناقشتها.
- تشكيل لجنة لسماع للشكاوى والمقترحات.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

- تزايد معدل حدوث الأزمات بالمنظمات محل الدراسة في الفترة منذ أقل من خمس سنوات بالقطاع الخاص نتيجة عدم استقرار وتدهور الوضع في البلاد لما خلفته ثورة ٢٥ يناير من أحداث أثرت على الوضع الاقتصادي للمنظمات تليها الأزمات التي حدثت خلال السنة الأخيرة وذلك نتيجة ارتفاع أسعار

الدولار الأمر الذي أثر بدوره على الوضع الاقتصادي للمنظمات محل الدراسة.

- ارتفع معدل تكرار حدوث الأزمات نتيجة ظروف طارئة بالقطاع الخاص عن القطاع العام وكذلك بالقطاع الإنتاجي عن القطاع الخدمي يليها حدوثها على فترات متباعدة (سنوات) وهذا يوضح مدى تعلم المنظمات محل الدراسة من الأزمات السابقة ثم حدوثها على فترات قريبة شهور.
- انخفاض نسبة وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات بالمنظمات محل الدراسة واقتصار غالبية المنظمات محل الدراسة على الإدارة العليا بنفسها لحل الأزمة يليها البعض يشكل لجنة لإدارة الأزمة عند وقوعها. ووجود نسبة غير قليلة من المنظمات يتولى مواجهة وإدارة الأزمات فيها ممارسون غير مطلعين على تاريخ جهود مواجهة الأزمات في منظماتهم فضلا عن المنظمات المنافسة وهو في رأي الباحثة إشارة لقصور واضح في تخطيط عملية التعلم التنظيمي بكاملها وخطر يهدد بفشل هذه المنظمات ومثيلاتها في مواجهة الأزمات المستقبلية وعليه توصى الباحثة بمراجعة دورية شاملة لكل ما يتصل بذلك في المنظمات المشمولة وغير المشمولة في العينة محل الدراسة.
- أشارت النتائج إلى قصور في مستوى تقييم نظم الاتصالات بالمنظمات محل الدراسة بمرحلة ما قبل الأزمة مع الجمهور ووسائل الإعلام وارتفاع الاهتمام بالجوانب الإدارية وذلك من خلال محاولة اكتشاف إشارات الإنذار عن أي أزمات محتملة على الرغم من تعدد الإشارات التي تنذر بالأزمات المحتملة وهذا يؤكد على ضرورة العمل على وضع خطط استراتيجية لمواجهة أية أزمات محتملة من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة لضمان الحد من حدوث أي أزمات مستقبلية.



• جاءت استراتيجية الأفعال التصحيحية كأكثر الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها المنظمات محل الدراسة في إدارة اتصالات الأزمة وذلك من خلال اتخاذ المنظمات خطوات وقرارات لتصحيح الأخطاء التي تسببت في حدوث الأزمات أكثر أساليب المستخدمة من قبل المنظمات نليها استراتيجية المكاشفة من خلال تقديم المنظمات تفسيرات لأسباب حدوث الأزمة وكيفية التعامل السليم معها ثم استراتيجية تقليل الهجوم الخارجي في المرتبة الثالثة من خلال عمل المنظمات على التقليل من حدة الأزمة وأهميتها. وهو ما يشير إلى تغير في الثقافة السائدة وبدأ توجه حقيقي نحو الإدارة الفاعلة والتعامل الاحترافي مع الجمهور في سياق مواجهة الأزمات؛ ولعل ذلك راجعاً في نظر الباحثة- إلى تأثير الوسائط المعلوماتية الجديدة واسعة الانتشار كوسائل التواصل الاجتماعي حيث لم تعد الاستراتيجيات التي كانت معتمدة تكفي لتحسين صورة المنظمة وتجاوز الأزمة في ظل وجود ما يسمى (Fact Troops) أو جماعات التحقق والتكذيب وهم إما أفراد أو منظمات تهتم بقضية أو فئة معينة (خاصة حماية المستهلك وحقوق الإنسان والقضايا الاجتماعية وغيرها من القضايا ذات الطابع الجماهيري) وترصد تعامل المنظمات مع الأزمات وتحلل رسائلها الإعلامية ثم تفند ما جاء بها وترد على المنظمات بمزيد من الأسئلة وهو ما يستحيل معه تصدير رسائل مغلوبة أو التبرير أو التجاهل كما في السابق.

• تمثلت ممارسات المنظمات محل الدراسة في مرحلة ما بعد الأزمة فيما يلي:
على المستوى الإداري: تقوم المنظمات بإعداد تقرير للإدارة العليا يتضمن توصيات عن الأزمة وتعمل المنظمات على تحديد المشكلات والعقبات ومواطن القصور التي واجهتها أثناء الأزمة وتقوم بتقييم الأضرار الناتجة عن

الأزمة وتقوم بتحديد العقبات والمشكلات والعقبات وتقوم المنظمات بتحديد درجة تأثير الأزمة عليها وعلى الأفراد وتقوم الإدارات بوضع تقرير حول الأزمة لبيان أوجه الاستفادة منها وتعمل المنظمات على رفع درجات الأمن والوقاية بها عقب حدوث الأزمة وتقوم المنظمة بإعادة تقييم الاستراتيجيات التي تم استخدامها.

على المستوى الاتصالي: تقوم المنظمات بجهود اتصالية مع الجمهور لإعادة الثقة بجمهورها الداخلي مرة أخرى وجمهورها الخارجي وتقوم بتقديم الدعم النفسي للعاملين بها لضمان استمرارية العمل وتعمل المنظمات على نشر وتوزيع نتائج الأزمة وتداعياتها على الجمهور وتعمل المنظمات على استثارة المشاركة الشعبية والمؤسسات غير الحكومية للتعاون في تقديم المساعدة للمتضررين.

- التأكيد على أن أعضاء مجلس الإدارة هم الجهة الأكثر مسؤولية عن تقييم مستوى كفاءة إدارة الأزمة بعد انتهائها يليه في الترتيب الاستعانة بفريق إدارة الأزمة ومستشار خارجي وأعضاء مجلس الإدارة معاً.
- اعتماد تقارير لجان التحقيق الداخلية من بين أهم المصادر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات محل الدراسة لتقييم مستوى كفاءة خطة إدارة مرحلة ما بعد الأزمة يليها في المستوى الثاني اعتمادهم على تقارير الأداء للأفراد في القطاع محل الازمة و تأتي التقارير السابقة عن نظم الصيانة قبل وقوع الأزمة في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الرابعة نتائج بحوث العلاقات العامة قبل الأزمة ويأتي في الترتيب الخامس تقارير النيابة وفي المستوى السادس يعتمدون على تقارير الشرطة والإطفاء وتقارير خبراء شركات التأمين وهناك مصادر أخرى تعتمد عليها بعض المنظمات محل الدراسة مثل رد فعل



الجمهور تجاه الأزمة وتقارير الأمن الداخلي بالمنظمة وتقييم النتائج من خلال لجنة داخلية حيث ارتفع معدل اعتمادهم على تلك مصادر التقييم بالقطاع العام والإنتاجي.

- يعتبر إجراء التركيز على العمليات الأساسية لإعادة الوضع مرة أخرى من أهم الإجراءات التي تقوم بها المنظمات محل الدراسة بعد انتهاء الأزمة يليه العمل على تحسين نوعية العاملين وذلك من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير مستوى أدائهم ثم العمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة والعمل على تغيير التوجهات المالية وذلك بخفض تكلفة المنتج أو الخدمة والعمل على تعزيز مكانة المنظمة في السوق وذلك بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة وبعض المنظمات تتوجه إلى أسواق جماهيرية جديدة والقيام بحملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية والبعض يقوم بأنشطة مسؤولية اجتماعية للعمل على تحسين الصورة الذهنية وهناك بعض المنظمات لم تحدث أي تغييرات في سياسات الشركة بعد الازمة وبعض المنظمات تعمل على الدخول في شركات تعزز العمليات الأساسية الخاصة بالمنظمة والبعض يعمل على تقليل القوى العاملة بالمنظمة.
- تعددت مستويات التعلم بالمنظمات محل الدراسة حيث ارتفع معدل اعتماد المنظمات محل الدراسة على **التعلم الفردي** وذلك من خلال عمل العاملون على حل المشكلات وتصحيح الخطأ من أجل التعلم، وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة **للتعلم الجماعي** بمعدل منخفض نسبياً، وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة **للتعلم التنظيمي** بمعدل متوسط، وجاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة **لمستوى التعلم بين المنظمات وبعضها البعض** متوسطاً وذلك من خلال عمل المنظمة على الاستفادة من تجارب

وخبرات المنظمات الأخرى المنافسة. وتتنوع طرق وسائل التعلم للمنظمات محل الدراسة بين وسائل التعلم الرسمية والغير رسمية حيث جاء معدل استخدام المنظمات محل الدراسة لوسائل التعلم الرسمية بشكل مرتفع على العكس من وسائل التعلم الغير رسمية. وهناك طرق ووسائل أخرى للتعلم من الأزمات حرصت المنظمات محل الدراسة على استخدامها وتمثل في مراجعة الأزمات المشابهة والتأكيد على عمليات الابتكار المستمرة وإدارة القضايا في مرحلة ما بعد الأزمة وأهمية التفكير العلمي والتأكيد على عمليات رجع الصدى والتعلم من القادة والإستعانة بخبراء من الخارج للتعلم والإستفادة منهم في مواجهة الأزمات المستقبلية والعمل على جمع كل ذلك داخل ملفات خاصة فيما يعرف باسم ذاكرة المؤسسة.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يمكن أن نقدم بعض التوصيات التي من شأنها أن تزيد من قياس تطبيقات عملية تقويم إدارة اتصالات ما بعد الأزمة:-
- الاهتمام بوجود فرق وكوادر متخصصة في إدارة الأزمات داخل إدارة مستقلة بالمنظمات العامة والخاصة قادر على الرصد والتحليل والتوصل لحلول للمشكلات المختلفة مع تزويده بالدروات التدريبية المستمرة بشكل يساعد على مواجهة الأزمات والكوارث المختلفة.
 - تفعيل المراجعة الدورية بالمنظمات على كيفية ممارسة وإدارة مسؤولى إدارة الأزمات بالمنظمات للأزمات المختلفة، ومدى إطلاعهم على جهود إدارة الأزمة بالمنظمات المنافسة للتعلم واستخلاص الدروس المستفادة.



- ضرورة الموازنة بين الاتصالات الخاصة بالجمهور الداخلى والخارجى (الاتصالات الداخلية والخارجية) والاهتمام بتقديم مضمون يتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف مع ضرورة التركيز على الاتصالات الداخلية.
- الاهتمام بتضمين الرسائل الاتصالية الصادرة عن المنظمات للإستجابة للأزمات بمحتوى إنسانى يخاطب عواطف الجمهور، وهى التكنيكات الاتصالية التى تميل إلى الإعتذار والتفسير وإتخاذ قرارات تصحيحية واستخلاص الدروس المستفادة.
- التركيز على الجهود والاستراتيجيات الاتصالية بمرحلة ما بعد الأزمة كوسيلة للتعريف بالتغييرات المجراة على عمل المنظمة وسياساتها وتعاملاتها والإستجابة لأحداثها واسترشاداً بالدروس المستفادة منها
- تفعيل أساليب وممارسات التعلم التنظيمى من الأزمات المختلفة، حيث أكدت نتائج الدراسة على أهمية تفعيل ممارسات التعلم التنظيمى من الأزمات لتجنب الأزمات المستقبلية وإستعادة النشاط خاصة فى ظروف عد التيقن والتغيير والمنافسة الشديدة.
- التأكيد على أهمية التفكير العلمى وعمليات رجع الصدى للتعلم والإستفادة منهم فى مواجهة الأزمات المستقبلية والعمل على جمع ذلك داخل ملفات خاصة فيما يعرف باسم ذاكرة المؤسسة.
- تفعيل طرق وأساليب التقييم بالمنظمات المختلفة بعد انتهاء الأزمة لتحسين أداء الفرد والمنظمة والتمكين من تجنب وقوع الأزمات وتطوير أسلوب التعامل معها عند وقوعها وبعد.

قائمة مراجع البحث:

المراجع العربية:

١. أمنية توفيق، تقييم فاعلية توظيف تكنولوجيا الاتصال التفاعلي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات العاملة في مصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة: كلية الاعلام، ٢٠١٦.
٢. تغريد أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة اتصالات الأزمات العمالية: دراسة حالة على عينة من المنظمات العاملة في مصر، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة: كلية الإعلام - قسم العلاقات العامة والإعلان، العدد. ٢، يونيو ٢٠١٥، ص. ٣٦٧ - ٣٧٤.
٣. حنان جنيد، إدارة وتخطيط العلاقات العامة: مدخل تنظيمي، (القاهرة: مكتبة النجاح، ٢٠١٣)، ص. ٨٧.
٤. داليا عبد الله، استخدام المنظمات العاملة في مصر لوسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمة واتجاهاتهم نحوها: دراسة مسحية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة- كلية الإعلام، العدد. ٩، ٢٠١٧، ص. ٥١ - ١٠٨.
٥. ريم عادل، اتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية: دراسة على عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر: كلية الإعلام بالقاهرة، العدد. ٥٦، المجلد. ٣، ٢٠٢١، ص. ١٠٨١ - ١١٤٨.
٦. سعاد الجوهري، تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي المصري، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، جامعة القاهرة: كلية الاعلام، العدد: ٧٧، ٢٠٢١، ص. ٥٠١ - ٥٦١.



٧. عبد الرحمن الشلبي، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بحث لدرجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية الدولية السورية: الجمعية الدولية للعلاقات العامة، ٢٠٠٩.
٨. عبد الصمد سعدون، إدارة الأزمات المالية في اقتصاديات متقلبة: نموذج دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس والثلاثون، جامعة النهريين: كلية العلوم السياسية، ٢٠١٣.
٩. فريال بن مزارى، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس"، مجلة سوسولوجيا، كلية الاتصال واللغات والتكنولوجيا الحديثة: جامعة الجزائر، ٢٠٢٠، ص. ٢٤٦ - ٣٦٣.
١٠. كريمان فريد، على عجوة، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١٤)، ط ٣، ص. ٢١٨.
١١. لبيبة إبراهيم، إدارة اتصالات الأزمة بنادي قضاة مصر - دراسة حالة لأزمة إقالة النائب العام، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، جامعة القاهرة: كلية الاعلام، العدد. ٤٩، أكتوبر - ديسمبر، ٢٠١٤، ص. ٥٨٣ - ٦١٣.
١٢. مي محمود عبد اللطيف، تقييم كفاءة مخرجات عمليتي إدارة الأزمات وعلاقات المنظمات ب جماهيرها الخارجية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠١٨.
١٣. هاني صلاح، آليات التعامل مع الأزمات في قطاع الفنادق، المؤتمر السنوي السادس عشر، جامعة عين شمس: كلية التجارة، المجلد الثاني، ٢٤-٢٥ ديسمبر، ٢٠١١، ص. ١٢٢٣-١٢٣٣.
١٤. يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى بغزة: فلسطين، العدد الأول، المجلد الحادي والعشرون، يناير ٢٠١٧، ص. ٢٩٣ - ٣٢٤.

١٥. تم تحكيم الإستمارة من قبل:

- أ.د/ على عجوة أستاذ العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود يوسف أستاذ العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ سلوى العوادلى أستاذ العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ هويدا مصطفى أستاذ الإذاعة والتلفزيون كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ وليد فتح الله أستاذ الإذاعة والتلفزيون كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمد سعد إبراهيم أستاذ الصحافة جامعة المنيا وعميد المعهد الدولي العالى للإعلام.
- أ.د/ أميمة عمران أستاذ الصحافة جامعة أسيوط ووكيل كلية الإعلام وفنون الاتصال جامعة ٦ أكتوبر.
- أ.د/ سهير صالح أستاذ الإذاعة والتلفزيون ووكيل المعهد الدولي العالى للإعلام.
- أ.م.د/ كريمان فريد الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.م.د/ محمد عتران الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.م.د/ علياء سامي الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ داليا عبد الله الأستاذ بقسم العلاقات العامة والإعلان كلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.م.د/ عادل رفعت الأستاذ المساعد بشعبة العلاقات العامة والإعلان قسم الإعلام كلية الآداب جامعة المنوفية.
- أ.م.د/ فاطمة شعبان الأستاذ المساعد بقسم الإذاعة والتلفزيون بالمعهد الدولي العالى للإعلام.
- أ.م.د/ رشا حجازى مدرس العلاقات العامة والإعلان بالمعهد الدولي العالى للإعلام.



المراجع الأجنبية:

1. Alfonso Herrero& Cornelius Pratt, An Integrated Symmetrical Model for Crisis Communication Management, Public Relations Review, Vol. 24, 1996, pp. 25-29.
2. Arunima Krishna& Kelly Vibber, Victims Or Conspirators? Understanding A Hot-Issue Public's Online Reactions to a Victim Cluster Crisis, Journal of Communication Management, Vol. 21, Issue: 3, 2017, pp. 303- 318, <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2016-0067>.
3. Arka Mukherjee, Margarida Carvalho& Georges Zaccour, Managing quality and pricing during a product recall: An analysis of pre-crisis, crisis and post-crisis regimes, European Journal of Operational Research, Vol. 307, Issue. 1, 16 May 2023, pp. 406-420, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.08.012> .
4. Colleen Arendt, Megan LA fleche & Mary Alice Limperopulos, A Qualitative Meta-Analysis of Apologia, Image Repair, And Crisis Communication: Implications for Theory and Practice, Public Relations Review, Vol. 43, Issue. 3, 2017, pp. 517-526.
5. Hela Chebbi & Aline Pundrich, Learning Crisis Unit Through Post-Crisis: Characteristics and Mechanisms, The Learning Organization, Vol. 22, Issue. 4, 2015, pp. 198-214, <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2011-0044>.
6. Lifang Li, Jiandong Zhou, Jun Zhuang& Qingpeng Zhang, Gender-specific emotional characteristics of crisis communication on social media: Case studies of two public health crises, Information Processing & Management, Vol. 60, Issue 3, May 2023, <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2023.103299>.
7. Lin Zhu, Deepa Anagondahalli& Ai Zhang, Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China, Public Relations Review, Sep 2017, Vol. 43, Issue 3, pp. 487- 492.



8. Lewen Wei& Nahyun Kim, Attenuating public skepticism: Effects of pre-crisis corporate engagement and post-crisis CSR initiatives on corporate evaluations, *Public Relations Review*, Vol 47, Issue 1, Mar 2021, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101999>.
9. Marc David& Marie-Eve Carignan, Crisis Communication Adaptation Strategies in the MM & A Train Explosion in Lac-Mégantic Downtown: Going Back to Field Communication, *Corporate communications: An International Journal*, Vol. 22, Issue: 3, 2017, pp. 369- 389, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2016-0022>.
10. Winni Johansen, Understanding And Practicing Crisis Consulting: A Study of Public Relations and Communications Firms, *Journal of Communication Management*, Vol. 21 Issue: 2, 2017, pp. 106- 123, <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2016-0104>.