

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علوم الإعلام و الإتصال

**فعالية الإتصال المؤسساتي في إدارة جائحة كورونا  
( كوفيد -19 )  
" دراسة حالة جامعة غرداية "**

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال  
تخصص: إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:  
- صيتي أبوبكر

إعداد الطالبتين :  
- سوّيح شهيناز  
- حاج قدور مهدية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أ.شرايطي فوزي
مشرفا	جامعة غرداية	أ.صيتي أبوبكر
مناقشا	جامعة غرداية	أ.باباواعمر

الموسم الجامعي : 1442 - 1443 هـ / 2021 - 2022 م



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علوم الإعلام و الإتصال

**فعالية الإتصال المؤسساتي في إدارة جائحة كورونا  
( كوفيد -19 )  
" دراسة حالة جامعة غرداية "**

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال  
تخصص: إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:  
- صيتي أبوبكر

إعداد الطالبتين :  
- سوّيح شهيناز  
- حاج قدور مهدية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أ.شرايطي فوزي
مشرفا	جامعة غرداية	أ.صيتي أبوبكر
مناقشا	جامعة غرداية	أ.باباواعمر

الموسم الجامعي : 1442 - 1443 هـ / 2021 - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى ...

إلى من أذاب شمعة عمره لينير لي طريق حياتي ....أبي العزيز

إلى من أضاءت في طريقي أمدها الله بالصحة و العافية إلى من شجعتني .....أمي الحنونة

إلى إخوتي سندي في الدنيا و لا أحصي لهم فضل.....أختي مولات و أخي محمد

إلى من عشت معهم أحلى السنوات و ذكرياتي دونم لا تكتمل زوجي و حبيبي ميدو

إلى حبايب قلبي فاطيمة و مجيد

إلى جدي و جدتي و إلى كل أفراد أسرتي

إلى أخواتي و صديقاتي سمية و أمال و خديجة و مهدية و جهاد

إلى أخي و صديقي حكيم

إلى أحبائي الأعمام الذين وقفوا بجاني و ساعدوني كثيرا

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يوفقني في حياتي

سويح شهيناز

# إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ... الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ..

أهدي وسام تخرجي إلى عزي و فخري

أبي : الذي علمني أن الدنيا كفاح وخطى معي خطوة بخطوة إلى أن وصلت إلى درب النجاح

أمي : التي ساندتني ودفعتني حتى أكمل مشوار دراستي وكان دعائها المبارك سر نجاحي حفظك الله

إلى من يجري دمهم و حبهم في عروقي : إخوتي و أخواتي العزيزات و أبنائهم و أولاد أخي العزيز محمد و زوجته .

وإلى خالتي "م" وعائلتها زيادي لا أنسى خيركم حفظك الله

وإلى صديقات العمر : أم كلثوم ، سهيلة، مريم ، هند ، حنان، عبير، هندة ع ، عفاف ، فاطمة ،

شهيناز ، هبة ، بشرى ، سارة، أروى ، إيمان.. إلى كل أحبتي في الله

إلى أصدقائي أدام الله محبتكم لي .

وكل هذا بفضل الله سبحانه وتعالى ولكل من قدم لي مساعدة أرجو من

من الله أن يجزيهم خيرا

حاج قدور مهدية

# شكر و عرفان

نشكر الله و أحمده حمدا كثيرا و مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة ، نعمة العلم و البصيرة  
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير الخاص إلى كل من مد لنا يد المساعدة  
و ساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات و أخص بالذكر:

الأستاذ المشرف صيتي أبو بكر الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل نتقدم له بالشكر الجزيل

والتقدير الخاص على كل ما قدمه لنا من مساعدة و لم ييخل علينا بتوجيهاته القيمة

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ بكير قشار لما قدمه لنا من نصائح قيمة

و توجيهات من أجل إتمام هذا العمل

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى سويح مولات على مساعدتها القيمة لنا

دون أن ننسا الطاقم الإداري لجامعة غرداية على حسن الإستقبال و تعاونهم معنا

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد

## ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لإبراز فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا (كوفيد-19) بجامعة غرداية، و تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : كيف تمكنت جامعة غرداية من إدارة جائحة كورونا من خلال تفعيل نظام إتصال مؤسسي؟، وشملت الدراسة على متغيرين : متغير مستقل الإتصال المؤسسي و متغير وسيط جائحة كورونا، و هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا لدى الطاقم الإداري بجامعة غرداية، و كذلك معرفة الإجراءات الإتصالية المعتمدة لإدارة جائحة كورونا. و للإجابة على إشكالية الدراسة و إختبار مدى صحة الفرضيات، إعتدنا على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة قصدية تمثلت في الطاقم الإداري ( أساتذة إداريين - أمناء عامين - رؤساء مصالح ) بجامعة غرداية، و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع إستبيان مؤلف من 27 بنداً على عينة مكونة من 97 موظف، و استخدمنا الأدوات الإحصائية في التحليل والمناقشة لقياس مدى فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا.

و بعد الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع البحث توصلنا إلى مجموعة النتائج منها :

- سيرت جامعة غرداية أزمة كورونا من خلال مجموعة الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية بديلة.
- يعمل الإتصال المؤسسي الفعال على التخفيف من أثار الأزمة في الجامعة.
- تتحقق فعالية الإتصال المؤسسي في الجامعة بمدى تحقق أهدافها.
- الطاقم الإداري بجامعة غرداية يعتمد على الإتصالات الغير الرسمية أكثر من الإتصالات الرسمية.

الكلمات الدالة : الإتصال المؤسسي - إدارة الأزمات - جائحة كورونا - كوفيد 19 -  
جامعة غرداية .



## Summary :

This study highlighted the effectiveness of institutional communication in managing the coronavirus pandemic (COVID-19) at the University of Ghardaia. The study focused on the following problems: How did Ghardaia University manage the coronavirus pandemic by activating an institutional communication system ?, The study included two variables: an independent institutional communication variable and a variable that followed the coronavirus pandemic, and the current study aimed to identify the effectiveness of institutional communication in managing the coronavirus pandemic in the administrative staff of the University of Ghardaia, as well as the communication procedures adopted to manage the coronavirus pandemic. To answer the problems of the study and to test the validity of the hypotheses, we relied on the descriptive curriculum to fit it into the subject of the study, where the study was applied to an intentional sample of the administrative staff. To achieve the study's objectives, we distributed a questionnaire of 25 items to a sample of 104 employees, and used statistical tools in analysis and discussion to measure the effectiveness of institutional communication in managing the coronavirus pandemic.

After a theoretical and applied study of the research topic, we reached a set of results, including :

- Ghardaia University marches coronavirus crisis through communications package as alternative strategic means
- Effective institutional communication mitigates the impact of the crisis at the University
- The effectiveness of institutional communication at the University is achieved by the extent to which its objectives are achieved
- Ghardaia University's administrative the crew depends on informal communications more than on official communications.

**Keywords : Institutional Communication - Crisis Management - Coronavirus Pandemic - COVID-19 - university of Ghardaia .**

## قائمة المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
ت	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
02	مقدمة
<b>الجانب المنهجي</b>	
06	1- إشكالية الدراسة
07	2- تساؤلات الفرعية
08	3- فرضيات الدراسة
08	4- أهداف الدراسة
08	5- أهمية الدراسة
08	6- اسباب اختيار الموضوع
09	7- حدود الدراسة
10	8- منهج الدراسة
10	9- ادوات الدراسة
12	10- مجتمع الدراسة
13	11- عينة الدراسة
13	12- الدراسات السابقة
18	13- المقاربة النظرية
20	14- مفاهيم و مصطلحات الدراسة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الاول : الإتصال المؤسستي و طرق فعاليته</b>	
25	تمهيد

25	1-المبحث الاول : ماهية الاتصال المؤسساتي
25	- المطلب الاول : تعريف الاتصال المؤسساتي
27	- المطلب الثاني : نشأة الإتصال المؤسساتي
28	- المطلب الثالث : أهداف و أهمية الإتصال المؤسساتي
30	2-المبحث الثاني : أنواع الإتصال المؤسساتي و ألياته و أنماطه
30	- المطلب الاول : أنواع الإتصال المؤسساتي
37	- المطلب الثاني : أليات الإتصال المؤسساتي
41	- المطلب الثالث : أنماط الإتصال المؤسساتي
44	3-المبحث الثالث : فعالية الإتصال المؤسساتي و معوقاته
44	- المطلب الاول : شروط فعالية الإتصال المؤسساتي
46	- المطلب الثاني : معوقات الإتصال المؤسساتي
48	- المطلب الثالث : إستراتيجية فعالية الإتصال المؤسساتي
50	خلاصة
<b>الفصل الثاني : إدارة الأزمات و إدارة جائحة كورونا</b>	
53	تمهيد
53	1-المبحث الاول : مدخل مفاهيمي حول إدارة الأزمات
53	- المطلب الاول : تعريف إدارة الأزمة
55	- المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة الأزمة
56	- المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمة
59	2-المبحث الثاني المعالجة الاتصالية للأزمات
59	- المطلب الاول : معايير الإتصال الفعال أثناء الأزمات
60	- المطلب الثاني : إجراءات الإتصال في مرحلة الأزمات
65	- المطلب الثالث : أهداف الإتصال في مرحلتي الأزمة و ما بعد الأزمة
66	3-المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول جائحة كورونا
66	- المطلب الاول : تعريف فيروس كورونا ( كوفيد-19 )
67	- المطلب الثاني : أعراض فيروس كورونا و طرق إنتشاره
70	- المطلب الثالث : خطورة فيروس كورونا و طرق الوقاية منه
72	- المطلب الرابع : إدارة جائحة كورونا في قطاع التعليم العالي ( الجزائري )

75	خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث : فعالية الإتصال المؤسساتي في إدارة جائحة كورونا بجامعة غرداية</b>	
78	تمهيد
78	<b>1- المبحث الأول : بطاقة فنية حول جامعة غرداية</b>
78	- <b>المطلب الأول : تعريف جامعة غرداية و نشأتها و تطورها</b>
81	- <b>المطلب الثاني : أهميتها و أهدافها</b>
81	- <b>المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية</b>
83	<b>2- المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة الميدانية</b>
83	- <b>المطلب الأول : تصميم و تنفيذ الدراسة</b>
84	- <b>المطلب الثاني : إختبار ثبات أداة الدراسة</b>
85	- <b>المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان</b>
119	<b>3- المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة</b>
119	- <b>المطلب الأول : إثبات أو نفي الفرضيات</b>
123	- <b>المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة</b>
124	خلاصة
126	خاتمة
127	الإقتراحات
129	قائمة المراجع
137	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	وسائل الإتصال المؤسسياتي	01
58	مراحل إدارة الأزمة	02
85	يوضح معامل ألفا كرونباخ للإستبيان	03
86	يوضح درجة أهمية المتوسط الحسابي	04
86	يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس	05
87	يوضح خصائص العينة حسب متغير السن	06
88	يوضح خصائص العينة حسب متغير أقدمية العمل	07
88	يوضح خصائص العينة حسب متغير المنصب الإداري	08
89	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تتوفر جامعة غرداية على الوسائل اللازمة لنجاح عملية الإتصال	09
91	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تساعد ظروف العمل بالجامعة على تحقيق أهدافك الاتصالية	10
92	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تهتم جامعة غرداية بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات	11
93	يوضح العلاقة بين متغير أقدمية العمل و البند : تتميز إدارة جامعة غرداية بسرعة الإستجابة للإتصال عند الحاجة	12
95	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : غالبا ما تعتمد جامعة غرداية على عقد الإجتماعات لمناقشة الوضع	13
96	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تعقد الإجتماعات بصفة دورية بين الطاقم الإداري لجامعة غرداية	14
97	يوضح إجابات المبحوثين على البند : تتسم التعليمات و القرارات التي تصلكم بالوضوح	15

98	يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : يعتبر الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال إستخداما	16
99	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : يعتبر الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال استخداما	17
100	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : يتم إشراك الطاقم الإداري في عملية إتخاذ القرارات في الجامعة	18
101	يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : تغلب إستعمال وسيلة الهاتف في العملية الإتصالية	19
102	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تغلب إستعمال وسيلة الهاتف في العملية الإتصالية	20
103	يوضح العلاقة بين متغير أقدمية العمل و البند : المحادثات الشفوية التي تتم على هامش اللقاءات الجانبية بين الطاقم الإداري تساعد أكثر في العملية الإتصالية	21
104	يوضح إجابات المبحوثين على البند : تتيح الجامعة العديد من الامكانيات اللازمة التي تسهل عملية الاتصال خارج مقر الجامعة	22
105	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : إعتمدتم خلال فترة كورونا بشكل كبير على البريد الإلكتروني في اتصالكم بالأساتذة	23
106	يوضح إجابات المبحوثين على البند : استغلت الجامعة شراكاتها مع القطاعات الأخرى لتحسين العملية الاتصالية	24
107	يوضح إجابات المبحوثين على البند : ساهم موقع الجامعة في نشر المعلومات أثناء جائحة كورونا.	25
108	يوضح إجابات المبحوثين على البند : واجهت الجامعة صعوبة في الاتصال بالطلبة خلال فترة جائحة كورونا	26
109	يوضح إجابات المبحوثين على البند : واجهت الجامعة صعوبة في التعامل مع الموردين أثناء جائحة كورونا	27

110	يوضح إجابات المبحوثين على البند : نشطت الجامعة حملات توعوية لمواجهة جائحة كورونا	28
111	يوضح إجابات المبحوثين على البند : إلتزمت جامعة غرداية إلى حد كبير بالإجراءات التي أصدرتها وزارة التعليم العالي	29
112	يوضح إجابات المبحوثين على البند : إلتخذت الجامعة أساليب وقائية من أجل العودة التدريجية للدراسة	30
112	يوضح إجابات المبحوثين على البند : نجحت الجامعة في التعليم عن بعد من خلال تفاعل الأساتذة و الطلبة عبر منصة التعليم عن بعد	31
114	يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تم تكثيف اللقاءات والاجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا	32
115	يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : تم تكثيف اللقاءات والاجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا	33
116	يوضح إجابات المبحوثين على البند : نقص بعض تجهيزات التقنية الحديثة عرقل مواجهة جائحة كورونا	34
117	يوضح إجابات المبحوثين على البند : نجحت الجامعة في إستدراك التأخر الناتج عن غلق الجامعة أثناء جائحة كورونا	35
118	يوضح العلاقة بين متغير السن و البند : حرصت الجامعة على إلتزام الموظفين لقواعد الوقاية لمواجهة جائحة كورونا	36
120	يوضح نتائج إختبار الفرضيات بإستخدام إختبار T Student	37

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	الإتصال النازل	01
32	الإتصال الصاعد	02
33	الإتصال الأفقي	03
36	أنواع الإتصال المؤسسي	04
41	شكل العجلة	05
42	شكل دائرة	06
42	شكل السلسلة	07
43	الشكل الكامل المتشابك	08
43	الشكل Y	09
82	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	10



## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
137	إستمارة الإستبيان	01
140	قائمة الأساتذة المحكمين	02
141	دليل أسئلة المقابلة	03
142	معامل ثبات ألفا كرونباخ	04
142	نتائج البيانات الشخصية	05
143	نتائج المحور الأول	06
146	نتائج المحور الثاني	07
148	نتائج إختبار T student	08

مقدمة

## مقدمة :

في ظل البيئة المعقدة للعالم الذي نعيش فيه يعد الإتصال بمثابة العمود الفقري للحياة الإجتماعية، و بدونها لا يمكن للمجتمعات الإستمرار و التواصل، و يعتبر الإتصال من الموضوعات التي درسها الباحثون وذلك لما اكتسبه من أهمية كبيرة لأنه يؤدي إلى تلبية حاجات و إهتمامات الأفراد في مختلف مناحي الحياة.

فالإتصال كونه وظيفة إجتماعية مهمة الهدف منها تنظيم و توجيه مجموع المعاملات الإنسانية التي تحدث في المجتمع، فإنه بات أيضا مهما في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها و حجمها، إن نجاح أي مؤسسة يقوم على ركيزة أساسية و هي الإتصال المؤسسي، لكونه تلك العملية التي يتفاعل من خلالها أفراد المؤسسة، تفاعلات تحكمها أشكال و أساليب معينة، كما أنه يعمل على ربط و تقوية و تحسين علاقات المؤسسة الداخلية و الخارجية، و لهذا تولي المؤسسات إهتماما بالغا للإتصال في نظامها الإداري، إذ أنه أصبح من ضروريات و مستلزمات المؤسسة لقدرته على ضمان بقائها وإستمرارها في تحقيق أهدافها.

لذلك تفرعت أشكال الإتصال المؤسسي من أشكال إتصالات داخلية وخارجية، لتشمل جميع مستويات موظفي المؤسسة و جمهورها الخارجي.

وعلى مستوى دول العالم تواجه المؤسسات اليوم أزمات متعددة الأبعاد التي أصبحت تهدد إستقرارها و إستمرار نشاطها، حيث تتعرض المؤسسة لأزمة خطيرة خلال مسيرة عملها، و هذا ما يؤثر بشكل مباشر على مستقبلها و وجودها، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل إتصال مؤسسي للدور الحيوي الذي يلعبه في إدارة الأزمات، وبإعتباره عنصر أساسي في المؤسسة فله القدرة على التدخل بمختلف أنشطته و ألياته لإدارة هذه الأزمات، و ذلك من خلال تطبيق نظام إتصالي فعال بمختلف الوسائل الإتصالية الفعالة لتسيير الأزمات و التغلب عليها بسهولة و بسرعة.

وبما أن العالم يعيش حاليا أزمة صحية وهي أزمة تفشي فيروس كورونا التي أترث على مختلف مجالات الحياة و القطاعات، و خصوصا قطاع التعليم العالي، حيث وجدت الجامعة نفسها داخل هذه الأزمة وهذا ما فرض عليها إتخاذ جملة من الإجراءات و التدابير الوقائية التي فرضتها وزارة التعليم

العالي من أجل مواجهة هذه الأزمة، و بسبب الغلق والحجر الصحي التي فرضته هذه الجائحة لجأت الجامعة إلى تفعيل الإتصال المؤسسي في مختلف إدارتها و تسيير هذه الأزمة عبر مختلف الإجراءات الإتصالية لمواصلة نشاطها والتغلب على التأثيرات السلبية للجائحة.

و سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا (كوفيد-19) في جامعة غرداية.

حيث قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول و هي كالتالي :

**الفصل الأول :** تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب المنهجي و تناولنا فيه إشكالية الدراسة و أسئلتها وفرضياتها، أهمية الدراسة و أهدافها و أسباب إختيار الموضوع، و حدود الدراسة و المنهج و الأدوات المعتمدة لجمع البيانات، ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة والتعقيب عليها، ثم قمنا بتحديد المقاربة النظرية و تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

**الفصل الثاني :** تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري و الذي يتكون من فصلين، الفصل الأول بعنوان الإتصال المؤسسي و طرق فعاليته مقسم إلى ثلاث مباحث عرضنا فيها ماهية الإتصال المؤسسي و أنواعه و أنماطه و آلياته ثم فعاليته و معوقاته، أما الفصل الثاني يتضمن إدارة الأزمات وإدارة جائحة كورونا، و قسم أيضا إلى ثلاث مباحث تتضمن ماهية إدارة الأزمات و المعالجة الإتصالية للأزمة ثم مدخل مفاهيمي حول جائحة كورونا.

**الفصل الثالث :** خصص للجانب التطبيقي حيث قمنا أولا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ( جامعة غرداية )، ثم قمنا بعرض و تحليل النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق أدوات القياس، ثم تحققنا من صحة الفرضيات و الوصول إلى نتائج الدراسة، و في الأخير تطرقنا إلى الخاتمة و عرضنا بعض الإقتراحات تليها قائمة المراجع و الملاحق.

الجانب المنهجي

## الجانب المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الفرعية
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. اسباب اختيار الموضوع
7. حدود الدراسة
8. منهج الدراسة
9. ادوات الدراسة
10. مجتمع الدراسة
11. عينة الدراسة
12. الدراسات السابقة
13. المقاربة النظرية
14. مفاهيم و مصطلحات الدراسة

## 1. إشكالية الدراسة :

شكلت العملية الاتصالية مسعى إنساني منذ القدم، فهو عملية إنسانية حيوية، تتطلب الاندماج مع جماعات أخرى مهما اختلفت، فالإنسان بطبعه لا يعيش في عزلة عن الناس، بل تقتضي ظروف الحياة التعايش والتواصل الدائم مع الآخرين، ذلك لأن الاتصال هو العنصر الحاكم في إقامة العلاقات الإنسانية بصفة عامة والتفاعل الإجتماعي بصفة خاصة والذي يتم فيه تبادل الأفكار والآراء والعواطف والمعتقدات والقيم وكثيرا من المظاهر والسمات الثقافية.

وبفضل تطور المجتمع لم يصبح الاتصال نشاطا إنسانيا مكتملا لبعض من جوانب الحياة الاجتماعية للناس بل تعدى ذلك إلى الكيان المؤسساتي وأصبح من الدعائم الأساسية للمؤسسة مهما كانت طبيعتها أو طبيعة نشاطها حيث تحول الاتصال كنظام حيوي داخل فضاء المؤسسة يضمن تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسات، فكلما كانت هناك أنظمة اتصالات فعالة ارتفعت كفاءة أداء الموظفين، و هنا تبرز أهمية الاتصال المؤسساتي الذي هو نوع من الاتصال الدائم المبرز لمكانة المؤسسة و القيم التي تتحكم في سلوكياتها والثقافة المميزة لها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وبالتالي فالالاتصال المؤسساتي عملية رئيسية وضرورية بين كافة المستويات داخل و خارج المؤسسة.

كما أن للاتصال المؤسساتي دور فعال في إدارة الأزمات و معالجتها، كما هو الحال مع الأزمة الصحية العالمية. في هذه الفترة حيث يعيش العالم حالة وبائية تعرف بجائحة كورونا، و قد أثرت هذه الجائحة على خلق خوف و ارتباك لدى جميع مناحي الحياة، و نتيجة لتطور هذه الجائحة صدرت قرارات بإتباع مجموعة الإجراءات و التدابير الوقائية منها التباعد الإجتماعي و الحجر الصحي وكذلك تعليق جميع النشاطات الاقتصادية و الرياضية و التعليمية و غيرها من الأساليب الوقائية والاتصالية، كالاتصال عن بعد ككل للسيطرة على تداعيات هذه الأزمة.

وقطاع التعليم العالي كغيره من القطاعات مسته جائحة كورونا، و قد كان تعليق الدراسة و غلق الجامعات كأحد القرارات التي تم اتخاذها من طرف الوصاية في هذا الشأن، حيث تم اللجوء إلى

مجموعة من التدابير البيداغوجية والإتصالية مثل إعتماد التعليم عن بعد و نظام الدراسة بالتفويج وكذلك التغير في النمط الإتصالي بين مختلف إدارات الجامعة

أمام هذه الوضعية فالجامعة كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة لتحسين أدائها وذلك بضمنان تطبيق إتصال فعال حيث يسهل انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام، والتفاهم بين فئات الأسرة الجامعية والإدارة والتنسيق الجيد بين وحدات الجامعة يعتمد كثيرا على الإتصال المؤسسي لذا يعتبر أحد أهم العناصر الأساسية لسير النشاط الجامعي.

و بعد التأثيرات التي خلفتها جائحة كورونا على مستوى المؤسسات عموما و الجامعات على وجه الخصوص، من بينها جامعة غرداية لإدارة جائحة كورونا و ذلك من خلال استغلال الإتصال المؤسسي فهي تحتاج إلى إتصال فعال و منظم من أجل سيرورة النظم الإدارية و التواصل بين الموظفين و الأساتذة و الطلبة.

و بناء على ما سبق سنحاول ابراز و معرفة فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة و تسيير الأوضاع في ظل جائحة كورونا في جامعة غرداية، وعليه يمكن طرح التساؤل الجوهري للموضوع، و الذي يمكن صياغته على الشكل التالي :

**كيف ساهم الإتصال المؤسسي من إدارة جائحة كورونا في جامعة غرداية ؟**

و يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي كالاتي:

- ما هي آليات الإتصال المؤسسي على مستوى جامعة غرداية ؟
- كيف ساهم الإتصال المؤسسي في تحقيق أهداف الجامعة في ظل أزمة كورونا ؟
- ما هي الإجراءات و العمليات الإتصالية المعتمدة داخل الجامعة لإدارة جائحة كورونا؟
- كيف تأثر سير نظام الإتصال المؤسسي بتداعيات جائحة كورونا ؟



## 2. فرضيات الدراسة :

وللإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- أ. يعتبر الإتصال المؤسسي وسيلة ذات أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات لإدارة جائحة كورونا.
- ب. يساهم الإتصال المؤسسي الفعال في التخفيف من آثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي.
- ت. اعتمدت جامعة غرداية مجموعة من الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية لإدارة جائحة كورونا.
- ث. اعتمدت جامعة غرداية على الإتصال الخارجي أكثر من الإتصال الداخلي أثناء أزمة كورونا.

## 3. أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز جملة من الأهداف أهمها :

- تدعيم الأبحاث العلمية في ظل جائحة كورونا في ميدان الإعلام و الإتصال.
- الكشف عن أساليب الإتصال المؤسسي داخل جامعة غرداية.
- محاولة التعرف على تأثيرات جائحة كورونا على الإتصال المؤسسي في الجامعة.
- إبراز فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا.

## 4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- تعتبر الدراسة حديثة لتناولها إدارة جائحة كورونا.
- تكمن أهمية الدراسة في اثراء المجال العلمي و المعرفي.
- يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية الإتصال المؤسسي الذي هو بمثابة الصلة بين الجامعة والطلبة و الأساتذة.

## 5. أسباب اختيار الموضوع :

إن إختيارنا لهذا الموضوع كان له أسباب ومبررات ذاتية مرتبطة بالباحث وأخرى موضوعية لها علاقة بموضوع الدراسة وتتمثل هذه الأسباب في :

أ. الأسباب الذاتية :

- الرغبة و الميل في دراسة هذا الموضوع، و ذلك لإرتباطه إرتباطا وثيقا بمجال تخصصنا.
- نقص الابحاث و الدراسات المرتبطة بإدارة جائحة كورونا كونها أزمة حديثة.
- الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة كيفية تطبيق نظام الإتصال المؤسسي لإدارة جائحة كورونا.

ب. الأسباب الموضوعية :

- محاولة إثراء المكتبة بدراسات حول فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا.
- إنتشار جائحة كورونا و ما خلفته من تأثيرات في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي
- جدية الموضوع فرغم أن جائحة كورونا موجودة منذ ثلاث سنوات و لكن لا توجد دراسات مكثفة و دقيقة عنها و ربطها بالإتصال المؤسسي و فعاليته في إدارة جائحة كورونا.

6. حدود الدراسة :

يعد المجال الزماني و المكاني للدراسة من المحددات الأساسية التي توضح مسار الباحث ولأهميته البالغة في الجانب الميداني للدراسة.

أ. المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة بجامعة غرداية

ب. المجال الزماني :

لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2021 / 2022 و ذلك إبتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2022

ت. المجال البشري :

و يتمثل في الطاقم الإداري بجامعة غرداية.

## 7. منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث العلمي باختلاف موضوع الدراسة، و لكل منهج يتبعه الباحث جملة من الخصائص، ومهما تنوع المنهج فهو يقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع دراسة معينة. و بذلك عرف المنهج مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة من اجل الوصول إلى نتيجة.<sup>1</sup>

في هذه الدراسة تم استخدام منهج الوصفي الذي يلائم موضوع الدراسة، و الذي يعرف على انه المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى.<sup>2</sup>

وقد تمت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي لدراسة مشكلة البحث و المتمثلة في فعالية الإتصال المؤسساتي في إدارة جائحة كورونا، و ذلك لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في واقع جامعة غرداية ووصفها وتحليلها، حيث تم تحليل ظاهرة جائحة كورونا ووصفها وتحليل الإتصال المؤسساتي إلى أجزائه ووصفه على مستوى جامعة غرداية.

## 8. ادوات الدراسة :

تعتبر أدوات الدراسة مجموعة طرق ووسائل يعتمد عليها أي باحث للحصول على البيانات العلمية لإتمام بحثه، وهذه الأدوات لا تحدد عبثا إما يتم تحديثها وقفا لمجتمع البحث أو العينة المأخوذة منه، وفي دراستنا هذه إعتدنا على أدوات الدراسة الضرورية وهي :

<sup>1</sup> محمد شفيق :البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، المكتبة الجامعية ، مصر، 2001، ص 86 .

<sup>2</sup> عبيدات ، ذوقان و آخرون : البحث العلمي ( مفهومه و أدواته و أساليبه ) ، دار الفكر ، الأردن ، 2006 ، ص 307

## أ. الملاحظة

هي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى. وفي تعريف آخر هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة.<sup>1</sup>

تم توظيف هذه الأداة من خلال كوننا طلبة جامعة غرداية و مررنا و لاحظنا جميع فترات جائحة كورونا، فكنا ملاحظين خلال دراستنا في جامعة غرداية و أصبحنا أيضا ملاحظين خلال الدراسة الحالية. ( الملاحظة بالمشاركة )

## ب. المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية. كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث. والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.<sup>2</sup>

وقد عرف "انجلش" المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.<sup>3</sup>

تم توظيف المقابلة كأداة مكملة توظف في تحليل و تفسير البيانات، و تتمثل هذه الأداة في شكل مجموعة من أسئلة مباشرة حول فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا حيث تم

<sup>1</sup> رجاء وحيد الدويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية ، دار الفكر ، ط1 ، دمشق ، 2000 ، ص 117 .

<sup>2</sup> محمد زياد عمر : البحث العلمي : مناهجه وتقنياته ، مطابع الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، 2002 ، ص 154

<sup>3</sup> محمد شفيق : مرجع سابق ، ص106

إجراؤها مع مجموعة من الموظفين الإداريين، بلغ عددهم 7 مفحوصين في مختلف مصالح جامعة غرداية متمثلين في رؤساء أقسام و نوابهم و عمداء و نوابهم و الأمين العام لجامعة غرداية .

### ت. الإستبيان :

يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق.<sup>1</sup>

شمل الإستبيان 27 بند متكون من 25 سؤال مغلق و 2 أسئلة مفتوحة، معتمدين على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بعرض الإستبيان على ثلاثة محكمين و هم أساتذة علوم الإعلام و الإتصال من جامعة غرداية، و بعد الإنتهاء من إجراءات التحكيم قمنا بقياس ثبات الإستبيان حيث إستخدمنا معامل ثبات ألفا كرونباخ بإستخدام برنامج SPSS، و تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين الجنس، السن، أقدمية العمل، المنصب الإداري.

المحور الثاني : فعالية الإتصال المؤسسي في جامعة غرداية.

المحور الثالث : إدارة جائحة كورونا على مستوى جامعة غرداية.

## 9. مجتمع الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة مجموعة من العناصر التي لها خاصية أو خصائص مشتركة تميزها عن غيرها، والتي تعتبر كمجال لتطبيق و ممارسة الدراسة عليها.

<sup>1</sup> فوزي عبد الله العكش : البحث العلمي ( المناهج و الإجراءات ) ، مطبعة العين الحديثة ، الامارات العربية المتحدة ، 1986 ، ص 210 .

حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الطاقم الإداري بجامعة غرداية و الذي يقدر عددهم الاجمالي بـ 246 .

### 10. عينة الدراسة :

تم إختيار العينة بطريقة قصدية فكان عدد عينة الدراسة 104 موظف إداري بمختلف مصالح جامعة غرداية، و تكونت هذه العينة من نواب مدير، عمداء و نوابهم وأمناء عامين و رؤساء أقسام و نوابهم و رؤساء مصالح، بحيث تم توزيع الإستبيان على كليات و مديرية الجامعة و تم إسترجاع 97 رد، و يقصد بالعينة القصدية هي العينة التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، و لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى عينة من مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>

### 11. الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة تشكل مصدرا غنيا يجب الإطلاع عليه قبل البحث في أي موضوع، وذلك يساعد في تحديد و توجيه مسار البحث العلمي، و من أهم الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية هي كالتالي :

أ. الدراسة الأولى : بن عامر زليخة : واقع الإتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية : دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، سنة 2000 - 2001.  
عالجت هذه الباحثة موضوع واقع الإتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، و تمثلت إشكالية هذه الدراسة في ما هو واقع الإتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية؟، إتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج المسح بالعينة، و إستعملت لجمع البيانات الأدوات التالية : الملاحظة و المقابلة

<sup>1</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو النصار ، عقلة مبيضين : منهجية البحث العلمي " القواعد و المراحل و التطبيقات " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 96

والإستبيان إضافة إلى السجلات و الوثائق. تم إستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 201 طالب وطالبة، و من أهم نتائج هذه الدراسة هي :

- أن توفير وسائل الإتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إبلاغ ونشر المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب.
- إنشاء المؤسسات الهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الإتصالية داخل المؤسسة.
- التحاور والتشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة وقيامها بمهامها على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.

### التعقيب على الدراسة

أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة بدراستنا، كونها درست متغير الإتصال المؤسسي وتتشابه أيضا من حيث العينة و هي الجامعة.

أوجه الإختلاف : تختلف هذه الدراسة مع دراستنا كونها تهدف إلى إبراز واقع الإتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية أما دراستنا فتهدف إلى إبراز فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا في جامعة غرداية، و تختلف من حيث نوع العينة و المنهج.

أوجه الإفادة : أفادتنا هذه الدراسة بصفقتها تناولت متغير الإتصال المؤسسي في الجامعة، وبالتالي فإنها قدمت لنا لمحة حول الإتصال المؤسسي و سهلت علينا الوصول إلى المراجع الخاصة بالموضوع.

**ب. الدراسة الثانية** : سليمان حميدي الحميدي : **فاعلية الإتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض**، شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2010 - 2011. هدفت هذه إلى إبراز فاعلية الإتصالات الإدارية في إدارة الأزمات، و تمحورت إشكالية الدراسة في ما مدى فاعلية الإتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بمدينة الرياض ؟، وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و إستخدام الإستبيان كأداة للدراسة، كما إعتمد الباحث على عينة عشوائية مكونة من 270 مفردة من مجتمع البحث الكلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أهم أنواع الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي: الاعتماد على الإتصال الرسمي أثناء الأزمة الأمنية.
- أهم وسائل الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية: الإتصال الهاتفي واللاسلكي.
- أهم الأساليب الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية في الإتصال الشفوي عبر أجهزة الإتصال المختلفة.
- أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الإتصال في إدارة الأزمات الأمنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الإتصال الأمني على المستجدات من وسائل الإتصال الحديثة.

### التعقيب على الدراسة :

أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة بدراستنا، كونها تناولت المتغيرين التابع و المستقل للدراسة و هما فعالية الإتصالات الإدارية و إدارة الأزمات، وكذلك من حيث المنهج وإستخدام أداة الإستبيان كأداة أساسية.

أوجه الإختلاف : تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث العينة و كذلك من حيث أدوات الدراسة فدراستنا إعتمدت على الملاحظة والمقابلة كأدوات تدعيمية.

أوجه الإفادة : أفادتنا هذه الدراسة في إثراء المجال المعرفي حول موضوع الدراسة و كيفية التحليل الكمي و الكيفي للدراسة، كما ساعدتنا في أخذ فكرة حول كيفية بناء إستمارة الإستبيان.

ت. **الدراسة الثالثة** : كراز كريمة و عكاش ليلي : **الإتصال التنظيمي و دوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية** : دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيغل، شهادة ماستر في علم الإجتماع، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيغل، سنة 2015 - 2016. تمحورت هذه الدراسة حول موضوع الإتصال و دوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في : إلى أي مدى يساهم الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ؟ حيث إعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام الملاحظة المقابلة الإستمارة السجلات و الوثائق كأدوات للدراسة، و تم استخدام العينة العشوائية و بلغ عددها 60 مفردة، و من أهم نتائج هذه الدراسة :



- أن الإتصال التنظيمي يلعب دور مهم في المؤسسة.
- أنه توجد عدة مشاكل وعراقيل داخل المؤسسة الجزائرية لا يمكن حلها إلا عن طريق اتصالات مبنية على أساس احترام الرأي كونه المحرك الرئيسي للعمل.
- أن أهم وسائل الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الإتصال الشفوي والكتابي.

### التعقيب على الدراسة :

أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة بدراستنا كونها درست المتغير التابع و هو إدارة الأزمات، و تتفق الدراستان أيضا من حيث إختيار نوع المنهج و هو المنهج الوصفي و نوع أدوات البحث العلمي الملاحظة و المقابلة

أوجه الإختلاف : تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث العينة و إستخدام أدوات السجلات والوثائق.

أوجه الإفادة : أفادتنا هذه الدراسة في تناول متغير إدارة الأزمات كما سهلت علينا الوصول إلى المراجع الخاصة بالموضوع، كما ساعدتنا على تحديد خطوات المنهجية العلمية لموضوع الدراسة وذلك من خلال إختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية.

ث.الدراسة الرابعة : جاوتسي يمينة : الإتصال و دوره في حل أزمات المؤسسة الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية ( SNTF ) بالمحمدية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم سنة 2018 - 2019.

عالجت هذه الدراسة موضوع الإتصال و دوره في حل أزمات المؤسسة، و تمثلت إشكالية الدراسة في ما هو دور الإتصال في حل الأزمة بمؤسسة النقل الوطنية بالسكة الحديدية ؟، حيث إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و تم استخدام الأدوات التالية المقابلة و الملاحظة، تم إختيار العينة القصدية متكونة من 10 مفردات، و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- الإتصال يلعب دورا ضروريا في تقليل من حدة الأزمة و في بعض الأحيان إنقاذ الشركة من الوقوع فيها.

- الإتصال يلعب دورا في مواجهة الشركة لجمهورها الداخلي و الخارجي أثناء وقوع الزمة.
- من خلال الحوادث و الأزمات التي سبق و أن تعرضت لها الشركة تقوم الإدارة بتقييد تلك الحوادث مع حلولها في سجل او أرشيف للإستفادة منه في حالة وقوع أزمات مماثلة.
- العمل على خطط بعيدة المدى لتجنب الوقوع في حوادث.

### التعقيب على الدراسة :

أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها المتغير التابع و هو حل الأزمات و أيضا في إختيار نوع العينة.

أوجه الإختلاف : تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث إستخدام أدوات الدراسة، فهذه الدراسة إعتمدت على الملاحظة و المقابلة كأدوات أساسية أما دراستنا فإعتمدت على الإستبيان.

أوجه الإفادة : أفادتنا هذه الدراسة في تناول متغير إدارة الأزمات كما سهلت علينا الوصول إلى المراجع الخاصة بالموضوع، و قدمت لنا فكرة حول العينة القصدية، و قدمت لنا أيضا لمحة حول كيفية إدارة الأزمات.

ث. **الدراسة الخامسة** : أمال رزيق، فهيمة بوخلفة، نور الهدى طلحي : **التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات جائحة كوفيد 19** : دراسة إستطلاعية للقائم بالإتصال في قناة الشروق، مذكرة ليسانس في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص إتصال، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة، سنة 2019 – 2020. تمحورت هذه الدراسة حول موضوع التخطيط الإعلامي لإدارة الأزمات جائحة كوفيد 19، و تمثلت إشكالية الدراسة في ما هي إستراتيجية قناة الشروق للإدارة أزمة كوفيد 19 ؟ و كيف خططت إعلاميا لإدارة الأزمة، إعتمد في هذه الدراسة على المنهج المسحي، وإستخدام أداة الاستبيان، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي :

- إعتمدت قناة الشروق على التخطيط الإعلامي الذي أعطى إضافات و توضيحات حول هذه الأزمة.

- إعتمدت قناة الشروق للإدارة أزمة كورونا على الرسائل و الومضات الإعلامية للتقيد بالبروتوكول الصحي و نقل المعلومات الخاصة بإحصائيات كورونا.
- إتبعَت قناة الشروق تخطيطها الإعلامي بالتواصل مع أعضاء اللجنة العلمية المتابعة للوباء ومعرفة مستجداته.

### التعقيب على الدراسة :

أوجه التشابه : تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا، كونها تناولت متغير إدارة الأزمة و خاصة لتناولها نفس الأزمة و هي جائحة كورونا - كوفيد19-، و كذلك من حيث إستخدام نفس العينة و هي العينة القصدية و نفس أداة الدراسة.

أوجه الإختلاف : تختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث نوع المنهج و كذلك تختلفان من حيث المتغير المستقل.

أوجه الإفادة : إستفدنا من هذه الدراسة بصفقتها تناولت متغير إدارة الأزمات و هذا ما يتوافق مع مع متغير الدراسة، كما ساهمت في إثراء المجال المعرفي حول إدارة جائحة كوفيد 19.

### 12. المقاربة النظرية :

إن أي دراسة علمية تستند إلى نظرية تكون كإرشاد للباحث، لأن النظرية تعتبر الإطار التصوري الملائم لتفسير الظواهر و المواضيع.

تستمد نظرية البنائية الوظيفية أصولها الفكرية من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات العربية الرأسمالية، والتي تركز بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام و إستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت، وهذا ما يمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال "أوجيست كونت" و "إميل دوركايم" و "هيربرت سبتسر" وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل "نالكووت بارسونز" و "روبرت

ميرتون" وغيرهم آخرون من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين الذين إمتدت آراؤهم حتى نهاية السبعينيات من القرن العشرين<sup>1</sup>.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك أربعة أساليب للنظر إلى النظرية البنائية الوظيفية من حيث:

- أن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاماً لأجزاء مترابطة.
- يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي.
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره.
- أن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في إستمرارية وجوده<sup>2</sup>.

وتندرج دراستنا المتعلقة بموضوع فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا في جامعة غرداية ضمن مدخل النظرية البنائية الوظيفية التي يؤديها الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا ضمن إستخدامه لإستراتيجيات و وسائل إتصالية لتسيير هذه الأزمة، والغرض منها تحقيق عملية إتصالية فعالة خلال هذه الأزمة داخل و خارج الجامعة، كما أن الإتصال المؤسسي يعمل ضمن سياسة و قانون الجامعة و هذا للحفاظ على نظامها الداخلى و الخارجى، فالجامعة تسعى إلى تحقيق وظائف تمكنها من تلبية الحاجيات، وهي ذات الأفكار التي تتوافق مع مبادئ ومسلمات مدخل البنائية الوظيفية، الأمر الذي جعلنا نتخذ هذه النظرية نموذج لموضوع دراستنا.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا الإتصال والإعلام النشأة والتطور و - الإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية - ، دار المعرفة الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 146 ، 147

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي وآخرون : نظريات الإتصال الإعلام الجماهيري ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 ، ص 196

### 13. مفاهيم و مصطلحات الدراسة :

#### أ. الإتصال :

هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل و مستقبل و رسالة في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل افكار و معلومات و منبهات بين الافراد عن قضية، او معني مجرد او واقع معين.<sup>1</sup>

#### ب. الإتصال المؤسسي :

عبارة عن عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها، و هو وسيلة تبادل الافكار و الاتجاهات و الرغبات بين اعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.<sup>2</sup>

#### التعريف الإجرائي :

هو تبادل المعلومات داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الممارسات التي تمكن جامعة غرداية من تنظيم الإتصالات الخارجية و الداخلية من اجل نقل و تبادل المعلومات باستخدام مختلف الوسائل الإتصالية المتاحة.

#### ت. إدارة الأزمات :

تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقن مسبقا والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حضرة عمر المفلح : الإتصال المهارات و النظريات و أسس عامة ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015 ، ص 20 .

<sup>2</sup> منال طلحت محمود : مدخل إلى علم الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 22 .

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي : إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2012 ، ص 38

كما تعرف على أنها عملية ديناميكية وعملية مستمرة، تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وتتضمن أفعالاً وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد و تشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي :

هي عملية التحضير و الإستعداد التي تقوم بها الجامعة من أجل التغلب على الأزمة من خلال وضع خطط و إستراتيجيات لمجابهتها و تجنب سلبياتها.

### ث. جائحة كورونا :

هي جائحة عالمية جارية لمرض فيروس كورونا 2019 ( كوفيد-19 أو فيروس كورونا ووهان ) والذي يحدث بسبب فيروس كورونا 2 المرتبط بمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة ( sars-cov-2 ). إكتشف المرض في ديسمبر 2019 في مدينة ووهان وسط الصين، و أطلق عليه cov-2019 وقد صنفته منظمة الصحة العالمية في 11 مارس 2020 بالجائحة ( جائحة فيروس كورونا )<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي :

هو مصطلح أطلقته منظمة الصحة العالمية، و هي جائحة عالمية خطيرة مست جميع المجالات، حيث تعتبر أزمة شديد عطلت جميع القطاعات من بينها قطاع التعليم العالي، مما أثرت على حسن سير العملية الإتصالية داخل الجامعة.

### ج. كوفيد-19 :

هو فيروس من فصيلة فيروسات (كورونا)، حيث ظهرت أغلب حالات الإصابة به في مدينة ووهان الصينية نهاية ديسمبر 2019م على صورة التهاب رئوي حاد، وتتمثل الأعراض الأكثر

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة : إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة ( مداخل و حلول علمية ) ، دار البازوري العلمية ، ط1 ، عمان ، 2020 ، ص 34

<sup>2</sup> نعيم بوعشمة : فيروس كورونا ( كوفيد ) في الجزائر دراسة تحليلية ، مجلة التمكين الخدماتي ، العدد 02 ، جيجل ، 30 / 06 / 2020 ، ص 125 .

شيوعا في الحمى والإرهاق والسعال الجاف وصعوبة التنفس، وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ بالتفاقم تدريجيا<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي :

هو مرض خطير و معدي إنتشر في جميع أنحاء العالم، و من أهم أعراضه الحمى و السعال و صعوبة التنفس، و قد يؤدي إلى الوفاة عند شدة أعراضه.

### ح. الجامعة :

هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة و ما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا إيديولوجية و إنسانية يلزمه تدريب مهني، يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر علة فترات متفاوتة في المجتمع و تؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي :

هي مؤسسة التعليم العالي تضم مختلف التخصصات، تهدف إلى نشر المعرفة و إخراج نخبة من الطلبة ذات كفاءة في مختلف الميادين.

<sup>1</sup> كتاب جماعي : جائحة كورونا التوجهات العالمية في ظل الإنتشار ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية و الإقتصادية ، ط1 ، برلين ، ألمانيا ، 2021 ، ص 28

<sup>2</sup> العلمي فريدة ، رواجي رزيقة : دور الجامعة : بين جدلية إنتاج المعرفة و تحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، العدد7 ، الجزائر ، 05 / 08 / 2017 ، ص 211

الجانب النظري



## الفصل الأول : الإتصال المؤسساتي و طرق فعاليته

### تمهيد

1. المبحث الاول : ماهية الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الاول : تعريف الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الثاني : نشأة الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الثالث : أهداف و أهمية الإتصال المؤسساتي
  2. المبحث الثاني : أنواع الإتصال المؤسساتي و ألياته و أنماطه
    - المطلب الاول : أنواع الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الثاني : أليات الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الثالث : أنماط الإتصال المؤسساتي
  3. المبحث الثالث : فعالية الإتصال المؤسساتي و معوقاته
    - المطلب الاول : شروط فعالية الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الثاني : معوقات الإتصال المؤسساتي
    - المطلب الثالث : إستراتيجية فعالية الإتصال المؤسساتي
- خلاصة

تمهيد

إن نجاح أي منظمة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الإتصال المؤسساتي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى، و ذلك لما له من أهمية بالغة في توفير إطار للتنسيق الفعال لجميع الإتصالات الداخلية والخارجية، فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة على إختلاف طبيعتها و أهدافها.

سننتظر في هذا الفصل إلى ماهية الإتصال المؤسساتي و أنواعه و الآليات والأنماط والفاعلية و شروط فعالية الإتصال المؤسساتي و المعوقات.

المبحث الأول : ماهية الإتصال المؤسساتي

يعتبر الإتصال عامة و الإتصال في المؤسسة خصوصا، من الأمور الحيوية التي تحتوي على أهمية كبيرة في مجالات الحياة عموما و المؤسسات خصوصا، و ينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتمثل في:

المطلب الأول : تعريف الإتصال المؤسساتي

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالإتصال المؤسساتي أي الإتصال الذي يحدث في إطار مؤسسة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء، والتأثير في المواقف والإتجاهات، فهو بهذا أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

و هو الإتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها و بين جماهيرها الداخلي والخارجي، والإتصال المؤسساتي معني أساسا بالإتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة و جماهيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري : مدخل للإتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 2014، ص

<sup>2</sup> بسام عبد الرحمن المشاقبة : نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 103

و يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين. وكما هو معروف، فهو إما إتصالا رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا) أو غير رسمي.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الإتصال المؤسساتي إتصال يقع داخل المؤسسة، يقوم بنشر المعلومات بين الأفراد في المؤسسة، كما نلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على الإتصال الداخلي للمؤسسة.

كما يعرفه Rogers على أنه تلك الدراسة التي تعتمد على تطبيق مجموع المؤشرات والوسائل التي تمكن المنظمة من تنظيم اتصالاتها مع البيئة.<sup>2</sup>

و يعرفه منال طلعت محمود على أنه : يقصد بالإتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والإتجاهات و الرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، و يحقق الإتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم و بذلك يساعد على الإرتباط والتماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، و كما أن الإتصال أداة هامة الأحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>3</sup>

و يرى كل من ليبرت و ويستفالين أن الإتصال في المؤسسة يعتبر نشاط لإصدار الرسائل ونقلها و إستلامها، في نظام من المعاملات التي يتم تبادلها داخل المؤسسة وخارجيا مع بيئتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فضيل ديلو : إتصال المؤسسة إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 28.

<sup>2</sup> Aimeri Narbonne: **Communication D'entreprise** , conception et pratique , Ayrolle , paris , 1999 , p 19

<sup>3</sup> منال طلعت محمود : مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> Frank Elias Mukanya-lusanga: **la communication institutionnelle des entreprises, établissements et services publics en RDC** , l harmattan , paris , 2016 , p 45

وعليه نستنتج أن الإتصال المؤسسي هو عملية التي يهدف من خلالها أي عضو في المؤسسة إلى توصيل رسالة محددة بهدف إحداث التغيير للطرف الآخر، سواء كانت تلك الرسالة تتضمن معلومات أو تعليمات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة.

### المطلب الثاني : نشأة الإتصال المؤسسي

شهد الإتصال المؤسسي بعد الحرب العالمية الأولى تطورا وفقا لأسس ومنهجية علمية وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوروبا، ويعتبر Lee Ivy رائد العلاقات العامة، و هو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903م، ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على إكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومساندته لها، ولقد ألقى المختصون آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة، و نادوا بأن دور الإتصال المؤسسي ينحصر في نقل إتجاهات الرأي العام حول المؤسسة و نقل سياسات المؤسسة إلى الرأي العام.

وإستمر نضال إتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير وبرعاية الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي ( foch ) إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازنة مع مهام أخرى، وفي نفس فترة بداية القرن 20 أنشأ "بيجو" أول صحيفة مؤسسية 1926 وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود "بمصلحة صحفية"، ولم يشهد مجال الإتصال إنتعاشا إلا خلال فترة الثمانينات.<sup>1</sup>

وأما فيما يخص الجزائر فالإنطباع العام هو تخلف إتصال المؤسسة، فمدارسه ومعاهده العلمية نادرة جدا، ونفس الشيء تقريبا يمكن قوله عن هياكل ومصالح ومديريات إتصال المؤسسة بتخصصاته الثلاثة (الإشهار، العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة) على مستوى المؤسسات التجارية والخدمية، العامة والخاصة. لقد عانت المؤسسات الجزائرية من أنظمة إعلامية غير مناسبة،

<sup>1</sup> حنان منصور : الإتصال المؤسسي كرافد لتحسين صورة المؤسسة، مجلة الحوار الثقافي، العدد2، الجزائر، 31 / 12 / 2017، ص 2

ومن قلة المتخصصين، ومن تأخر واضح في تطوير التقنيات الحديثة الإتصال المؤسسة، وذلك بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات والتدرج في تحرير السوق والعمل بالمنافسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

نستنتج أن الإتصال المؤسسي بفضل جهود المفكرين تطور بعد الحرب العالمية الأولى و مر بعدة تطورات فأصبح جزء هام في المؤسسات المختلفة

### المطلب الثالث : أهداف و أهمية الإتصال المؤسسي

#### أولاً : أهداف الإتصال المؤسسي

إن الإتصال داخل المؤسسة يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، فيمكن الإتصال من أجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

#### 1. أهداف بالنسبة للعاملين :

يهدف الإتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الإنتاج ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضيع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.

#### 2. أهداف الإتصال بنسبة للجمهور:

الجمهور له أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة، لذلك فالمؤسسة يهملها إقامة نظام للإتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة. وكذلك يهملنا أن يتعرف الجمهور على حقيقة هذه الجهود. والمؤسسة يهملها بالدرجة الأولى التعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها وكذلك تسعى المؤسسة إلى التعرف على شكاوى ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فضيل ديلو ، مرجع سابق ، ص 38

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي : الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص

### 3. أهداف الإدارية :

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.<sup>1</sup>

بعد إستعراض هذه الأهداف نلاحظ أن وجود الإتصال المؤسسي ضروري في أي مؤسسة، وذلك كونه يعمل على تنظيم الإتصالات في المؤسسة و تنسيق الوظائف الإدارية بين الموظفين و خلق التفاعل بين أفراد المؤسسة.

### ثانيا : أهمية الإتصال المؤسسي

الإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة و هو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت ام غير رسمية. و تبرز أهميته فيما يلي :

- للإتصال دور فعال في حل الأزمات و الاختلافات التي قد تحدث فيها بين الموظفين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات و الصراعات نحو المصالحة و الاتحاد.
- يساهم الإتصال في تفعيل العمل الجماعي و الترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم " بالاحتكاك و التعارف على بعضهم البعض و الإحساس بالتضامن و بالتالي إيجاد وسط إتصالي مميز بالنسبة للمجموعة.
- الإتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة التي يمكن الكشف عنها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض إنشغالاتهم.
- ينظم الإتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة فهو يجب إنتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين و هذا ما قد يؤثر سلبا على نشاطهم في المؤسسة.

<sup>1</sup> مي عبد الله : نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، ط2 ، لبنان ، 2010، ص 29.

- يساهم الإتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على افرادها.

- تعتبر الإتصالات القاعدة الأساسية للعلاقات و الصلات الإنسانية و الإدارية.

- يمثل الإتصال في المؤسسة ركيزة أساسية يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه و ذلك لزيادة نطاق الإشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات و التوسع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص و تقسيم العمل.<sup>1</sup>

و في الأخير يمكننا القول أن للإتصال المؤسسي أهمية كبيرة في حل مختلف مشاكل وصعوبات والأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، كما أنه يعمل على تنظيم سير المعلومات في المؤسسة بين مختلف أفرادها.

### المبحث الثاني : أنواع الإتصال المؤسسي و ألياته و أنماطه

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب و هي كالتالي :

#### المطلب الاول : أنواع الإتصال المؤسسي

أكثر التصنيفات شيوعا للإتصال المؤسسي هي الإتصال الداخلي و الخارجي، وسوف نفصل في هذا الموضوع كالتالي :

#### أولا : الإتصال الداخلي

وهو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة و داخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل إتصال هابط أو على شكل إتصال صاعد أو قد تكون على شكل الإتصال الأفقي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شرع إدريس، صندالي مسعود، فريدة عبد الكريم : الإتصال الداخلي في جامعة ورقلة ( دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية )، ليسانس، تخصص إتصال و علاقات عامة، اشراف بلمولاي بدر الدين، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 - 2014، ص 25 - 26.

<sup>2</sup> محمد عبد أبو سمرة : الإتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 58.

هو الإتصال الذي يستهدف جميع الأعضاء داخل المنظمة، أيا كانت هويتهم المهنية ( الوظيفة والمركز والمهنة ). وله عدة أدوار منها تعبئة الأعضاء، وتوحيدهم للالتزام بأهداف المنظمة، و للإتصال الداخلي وسائل متنوعة، مثل الصحف الداخلية، والملصقات، والاجتماعات... إلخ<sup>1</sup> يمكننا القول أن الإتصال الداخلي هو الإتصال الذي يحدث داخل المؤسسة ويعمل على التنسيق بين الوحدات الإدارية بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

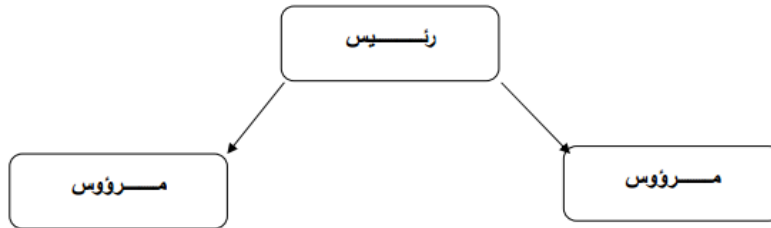
و تتمثل الأنواع الرئيسية للإتصال الداخلي في إتصالات رسمية و أخرى غير رسمية، و سوف نلقي الضوء على كل منهما :

### 1. الإتصال الرسمي :

يطلق مصطلح الإتصالات الرسمية على عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات على أن تتم هذه العملية على خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقا لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التي تقرها الإدارة العليا في المنظمة.<sup>2</sup> ويسير هذا النوع من الإتصال وفق ثلاث إتجاهات أساسية و هي:

أ. الإتصال النازل : هذا الشكل يوضح مسار الإتصال النازل بين الرئيس و مرؤوسيه.

#### الشكل رقم ( 01 ) : يوضح الإتصال النازل



المصدر : رضوان بلخيري، سارة جابري : مدخل للإتصال و العلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2014، ص 42

<sup>1</sup> [Madeleine Doussy](#) : Information & communication: première STG, sciences et technologies de la gestion , Editions Bréal , paris , 2005 , p 90

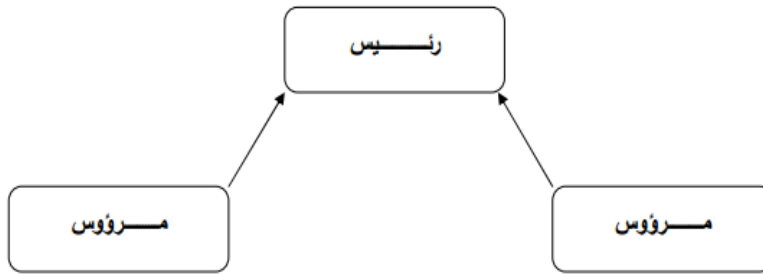
<sup>2</sup> عبد الحميد عبدالفتاح المغربي : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2004، ص 165



و هو الإتصال من الأعلى إلى الأسفل، و يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، و يعد هذا النوع من الإتصالات الأكثر شيوعا و يتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر و تعليمات و بلاغات و قرارات في تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة.<sup>1</sup>

ب. **الإتصال الصاعد** : هذا الشكل يوضح مسار الإتصال الصاعد بين الرئيس ومرؤوسيه.

الشكل رقم ( 02 ) : يوضح الإتصال الصاعد



**المصدر** : مازن سليمان الحوش : الإتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجيستر، علم الإجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2005 – 2006، ص 41

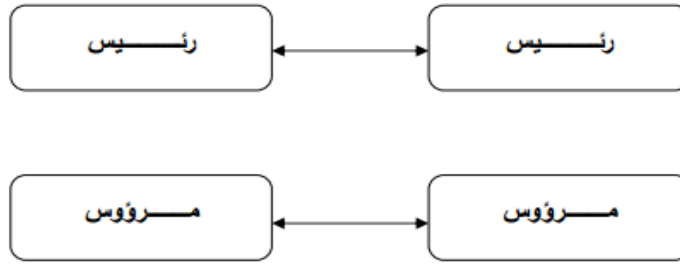
و هذا النوع عكس الإتصال السابق، تستهدف الإتصالات الصاعدة اساس نقل مقترحات و آراء ومشاعر وشكاوي القوى العاملة إلى الادارة، وتستطيع الادارة من خلال الإتصالات الصاعدة معرفة مدى استجابة العاملين لقراراتها وكذلك تمكنها ايضا ان تقيس درجة رضاء القوى العاملة أو عدم استجابتها أو تدمرها في القرارات والأوامر التي تصدرها<sup>2</sup>

ت. **الإتصال الافقي** : هذا الشكل يوضح مسار الإتصال الأفقي بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة التي لها نفس المستوى.

<sup>1</sup> محمد الدبس السردى : الإتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات، دار اثناء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 151

<sup>2</sup> غانم فنجان موسى، أساليب الإتصال بين الإدارة و القوى العاملة - دراسة في المشاكل و المعالجات - ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل، بغداد، 1983، ص 62

الشكل رقم ( 03 ) : يوضح الإتصال الأفقي



المصدر : رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص 45

تمثل الإتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الإتصالات.<sup>1</sup>

2. الإتصال الغير الرسمي :

الإتصال غير الرسمي هو الإتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعلمهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الإتصال الرسمية أو تعبير عن خطوط تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلا حينما يتقابل زميل في جهة مع زميل في جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر في موضوع يهمهما.<sup>2</sup>

فالإتصال المؤسسي بشكل عام يحتوي على نوعين من الإتصال الغير الرسمي هما كالتالي :

أ. النوع الأول : الإتصالات غير الرسمية الإيجابية، والتي تؤثر إيجابا على التنظيم وهي الإتصالات غير الرسمية التي تهتم بالعمل، و بأهداف التنظيم وخاصة إهتمامها بالحاجات الإجتماعية

<sup>1</sup> عبد الناصر جرادات : أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، لبنان، 2020،

ص 116

<sup>2</sup> عاطف عدلي عبد العبيد : مدخل إلى الإتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص 40

والإنسانية لأعضاء التنظيم، ومثل هذه الإتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية و فورية و بشكل قد يصعب على الإتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

ب. النوع الثاني : الإتصالات غير الرسمية السلبية، والتي تأثر سلبا على التنظيم، وهي الإتصالات غير الرسمية التي تسعى الى خدمة أهدافها و مصالحها على حساب أهداف ومصالح الإتصال الرسمي والتنظيم ككل، بل و تسعى إلى اختراق النظام الرسمي.<sup>1</sup>

يعتبر الاتصال غير الرسمي، على الرغم من عيوبه، عاملاً مهماً لا يمكننا تجنبه في أي منظمة أو مؤسسة، بما في ذلك الجامعات. يساعد التواصل الإيجابي غير الرسمي على تطوير العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء المؤسسات.

### ثانيا : الإتصال الخارجي :

إن هذا النوع من الإتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المنظمة والتي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة، إذن هو ذلك الإتصال الذي يتم مع مجتمع المنظمة والممثل ب ( المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام )، تحت هذا النوع من الإتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال البيع المباشر ممثلي البيع ورجال البيع، الإتصالات الهاتفية، المنشورات كذلك كل ما يتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات.<sup>2</sup>

و هو جميع أشكال وعمليات الاتصال التي تقوم بها المنظمة إتجاه العالم الخارجي، وإتجاه الفئات المستهدفة في المنظمة، يهدف إلى إنشاء و صيانة صورة المؤسسة أو المنظمة و إبراز خدمات المؤسسة

<sup>1</sup> بن حملة عماد : معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة -، شهادة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، إشراف زديرة خمارة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، ص 46

<sup>2</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون : الإتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 23

للجماهير الخارجية.<sup>1</sup> ويمكن تقسيم الإتصال الخارجي إلى ثلاث أنواع : إتصال خارجي عملياتي، إتصال خارجي استراتيجي، إتصال خارجي حول السمعة.

### 1. إتصال خارجي عملياتي :

ينشط أعضاء المؤسسة في إطار تواجدهم الدائم في المؤسسة ومن منطلق إحساسهم بالانتماء وشعورهم بتقديم خدماتهم لها في نطاق إتصالي مباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه، من خلال مهامهم اليومية والوظائف المسندة إليهم، وهذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركائهم الخارجيين (الزبائن، الموردين، السلطات العمومية، المساهمين، البنوك، الرأي العام)، كما يمكن أن ينشطوا إتصاليا أيضا مع المنافسين فهم أيضا يقومون بتمرير صور عن المؤسسة، ويتلقون بالمقابل ردود ومعلومات يدجها المسؤولين ضمن شبكة المعلومات داخل المؤسسة، وبدونها لا يمكن التواجد ولا حتى التموضع البسيط في محيطها الخارجي.

### 2. إتصال خارجي استراتيجي : وفي هذا النوع تميز بين نوعين من الإتصال :

**النوع الأول :** له مهمة إنشاء وتكوين الشبكات، لأن المؤسسات تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها، وكذا تنمية علاقات جد إيجابية مع الناشطين في هذا المحيط الخارجي.

**أما النوع الثاني :** هو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسات قنوات الإستقبال للمعلومات الإستراتيجية في محيط تواجدها<sup>2</sup>

### 3. إتصال خارجي حول السمعة :

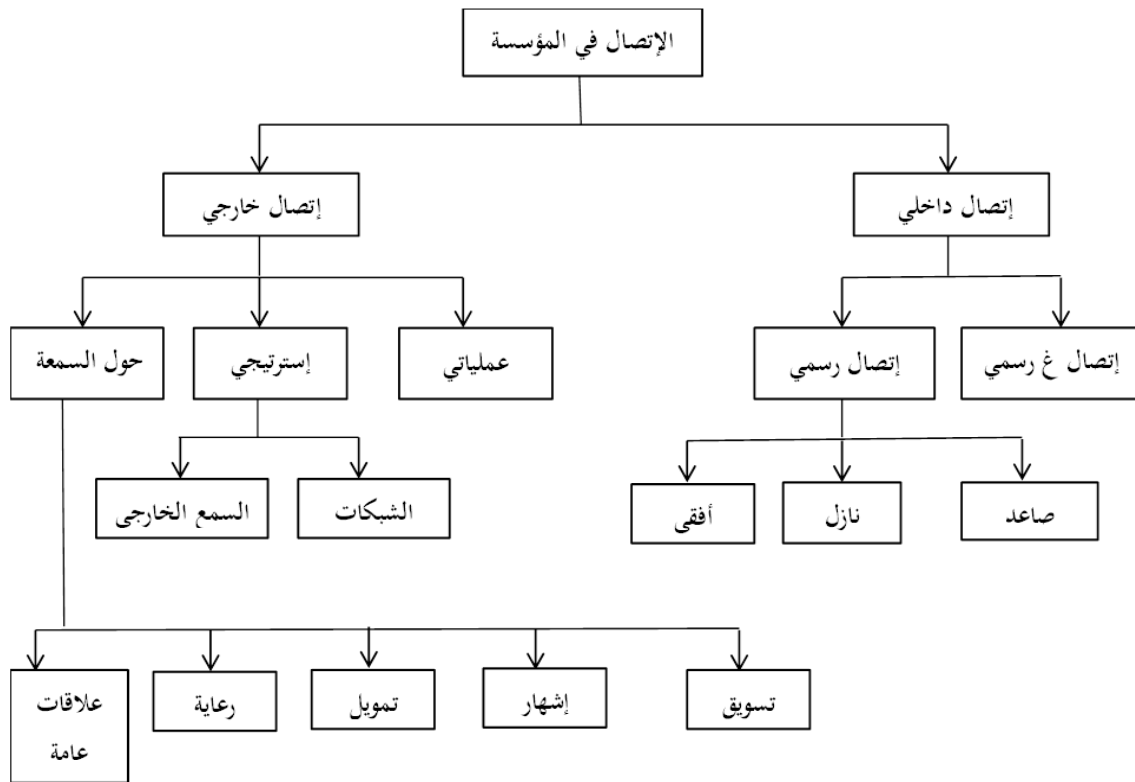
يرى بعض الدارسين المختصين في الإتصال أن هذا النوع هو الإتصال الخارجي في حد ذاته لأنه منتشر بكثرة والمؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشارات الخارجية إلى الأهداف وأن أفراد التنظيم غير معنيون بهذا الإتصال لأن المؤسسة ذاتها هي التي تنشط اتصالي، ولكن ما يؤخذ على

<sup>1</sup> Oliver moch : **Vade-mecum de la communication externe des organisations** , editor edipro , paris , 2013 , p 36

<sup>2</sup> فهيمة قابوش : دور الإتصال المؤسساتي في معالجة الأزمات : دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إتصال و علاقات عامة، إشراف ليندة ضيف، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2015، ص 77

هذا الإتصال أنه حصر بصفة كاملة الإتصال الخارجي ضمن هدف تحسين الصورة بل وجرى الموظفين من القيام بهذا الهدف الاتصالي، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحسين صورتها دون بذل جهود اتصالية من قبل موظفيها، لأنه لو اعتبرنا بأن المؤسسة تحسن صورتها تلقائياً من خلال ما تقدمه من خدمات أو سلع أو معلومات، هو أمر غير كاف لخلق صورة اتصالية جيدة للمؤسسة لدى جماهيرها سواء الخارجية أو الداخلية.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 04 ) : يوضح أنواع الإتصال المؤسسي



المصدر : من إعداد الباحثان

في الأخير، يمكن القول أن الإتصال المؤسسي، سواء كان داخلياً أو خارجياً، مكمل لبعضه البعض. إذا كان الإتصال الداخلي لتوليد التعاون وجمع الآراء والمعتقدات، فإن الغرض من الإتصال الخارجي هو تعزيز صورة المؤسسة لدى جماهيرها وأتباعها.

<sup>1</sup> فهيمة قابوش : مرجع سابق ، ص 78

## المطلب الثاني : أليات الإتصال المؤسساتي

تعددت اليوم وسائل و أليات الإتصال المؤسساتي بشكل واسع وكبير، و يمكن تقسيمها طبقا لطريقة الإتصال إلى أربعة أنواع أساسية و تتمثل في ما يلي :

### أولا : وسائل الإتصال الشفوي :

#### 1. وسائل الإتصال الشفوي المباشر: وأهم وسائل الإتصال الشفوي المباشر :

أ. التعليمات والأوامر: نقصد بالأمر ما يوضح للعامل ما يجب أن يقوم به من واجبات، أما التعليمات فتوضح بقدر أكبر من التفصيل كيفية أداء هذه الواجبات.

ب. المقابلات : هي المحادثة التي تقوم على الأخذ و الرد بين العميل و القائم بها و تسعى إلى تحقيق هدف محدد، و تتطلب إجراء بعض الترتيبات من حيث الإعداد لها، والهدف منها الحصول على المعلومات و تلمس الحقائق.

ت. الإجتماعات : يشمل الاجتماعات جميع اللقاءات بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتحقيق التفاهم بين المجتمعين وقد يكون في شكل مؤتمر أو مقابلة أو برنامج تدريبي... إلخ.<sup>1</sup>

ث. البرامج التدريبية : تمثل برامج التدريب الرسمية جانبا هاما في نظام الإتصال بالمنظمة فهي عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والأفكار إلى العاملين في مختلف مسؤولياتهم لزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لرفع كفاءة الأداء

ج. المؤتمرات : المؤتمر شكل من أشكال الاجتماع لمجموعة صغيرة من الأفراد، يدار طبقا لخطة منظمة،

ويسعى إلى تبادل المعلومات بين الأعضاء وتحقيق التفاهم بينهم عن طريق المشاركة الشفهية الفعالة

ح. الندوات : قد يحتاج العاملون إلى معرفة الآراء ووجهات النظر المختلفة التي تتعلق بموضوع معين،

والتي لا يستطيع أن يقدمها فرد واحد، فنجد أن أسلوب الندوة يحقق هذه الرغبة حيث يشترك

أكثر من شخص في تقديم وجهات نظرهم في هذا الموضوع والربط بين وجهات النظر هذه،

وتستخدم الندوة بشكل فعال في مجال التدريب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني عرب : الإقتان في فن مهارات الإتصال ، ملتقى البحث العلمي ، 1427هـ ، ص 12

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 14

## 2. وسائل الإتصال الشفوي غير المباشر : وتمثل أهم هذه الوسائل في:

- أ. الإذاعة الداخلية أو نظام المخاطبة العامة : تقوم بعض الشركات وخاصة بالدول المتقدمة بتركيب شبكة إذاعة داخل المنظمة تستخدم أساسا لإذاعة المقطوعات الموسيقية كأسلوب للتخفيف من حدة التعب والملل في العمل، إلا أنه يمكن استخدام الإذاعة الداخلية في نقل كثير من الرسائل الإخبارية أو التعليمات والقرارات التي تهم العاملين لتصل إلى أكبر عدد منهم في وقت قصير.
  - ب. الإتصال التليفوني التسجيلي : في هذه الوسيلة يتم تسجيل المعلومات المراد نقلها على شريط تسجيل ويتم نقلها إلى العاملين بتخصيص خط تليفوني معين، فعندما يدير أحد الأفراد قرص التليفون يستطيع أن يستمع إلى هذا التسجيل.
  - ت. أجهزة التسجيل : تستخدم أجهزة التسجيل المغناطيسية في تسجيل الرسائل و المعلومات التي يقتضي الأمور الرجوع إليها أو إعادة سماعها و هي تستخدم بصفة خاصة في البرامج التدريبية.<sup>1</sup>
- ثالثا : الوسائل التكنولوجية :

- أ. الفاكس : عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص و الصور و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادية، و لهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة، فهو إذا نقل المادة المكتوبة كما هي إلى أي مكان عن طريق ربط الهاتف بجهاز الفاكس الذي يقوم بتصويرها ثم نقلها.
- ب. الهاتف : هو نوع من الإتصال الشخصي المباشر في مجال العلاقات العامة وتبرز أهميته في الكلمة المسموعة والمباشرة يكون لها تأثير قوي على الشخص الآخر الذي يتم التحدث معه، ومن خلال الحديث الهاتفي يمكن تبادل الرأي والمناقشة وإزالة الخلافات بسرعة وتكلفة بسيطة ويعتبر الهاتف وسيلة سريعة للاتصال بين المسؤولية بالمؤسسة و جماهيرها الخاصة من العاملين وموردين ومستثمرين وغيرهم.
- ت. الانترنت : وهي عبارة عن شبكة معلومات الالكترونية، يدعمها وتغذيها شركات ومؤسسات كبرى، وتعمل الأنترنت على نقل المعلومات وتدققها بصورة سريعة وبكميات هائلة من وإلى الأفراد والمؤسسات في جميع المجالات، إضافة إلى البريد الإلكتروني.

<sup>1</sup> هاني عرب : مرجع سابق ، ص 16

ث. الاكسترنات : نوعا متوسطا بين الانترنت والانترانت حيث تتسم بالخصوصية والعمومية، فهي تمثل شبكة داخلية توظف بعض تقنيات الأنترنت إلا أنها تتيح لبعض الأطراف أن يدخلوا إلى الانترنت على بعض المواضيع في الشبكة الداخلية بطريقة ما من اجل القيام بعمليات محددة.<sup>1</sup>  
ثانيا : وسائل الإتصال الكتابي : و أهمها كالتالي :

أ. الأوامر والتعليمات المكتوبة : قد يكون الأمر معقدا ويصعب نقله شفويا أو قد يتطلب الموقف تنفيذ الأمر بطريقة موحدة ودقيقة من كافة المنفذين وأن هناك حاجة إلى توحيد الإجراءات في مواقع العمل المختلفة وهنا نجد أن الأوامر والتعليمات المكتوبة تفضل عن الأوامر الشفهية.

ب. الرسائل الخاصة : وهي التي توجه إلى شخص معين بالذات من رئيس مجلس الإدارة أو مديرها العام إلى العاملين الجدد الترحيب بهم كأعضاء في المنظمة وهي من أحسن الأساليب الشعور العامل بأهميته والاعتراف به.

ت. مجلة أو جريدة العامل: تصدر بعض الشركات مجلة أو جريدة تطلق عليها أسماء مختلفة مثل مجلة الشركة أو مجلة المصنع أو جريدة العاملين، وهي تصدر في أحجام مختلفة ويتوقف ذلك على أهميتها من بين وسائل الإتصال الأخرى، وإمكانيات الشركة

ث. مرجع أو دليل العاملين: تقوم بعض المنظمات الناجحة بإصدار مرجع يضم كافة الموضوعات التي تهم العاملين بها، تستخدم أساسا في توجيه العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

ج. الأدلة: الدليل عبارة عن نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل وعادة ما ترتب وتبويب وترقم هذه التعليمات بطريقة تساعد على الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة<sup>2</sup>

ح. لوحات الإعلانات: من الوسائل المألوفة لنقل المعلومات إلى العاملين لوحة الإعلانات التقليدية التي توضع في إدارات وأقسام المنظمة وفي الأماكن الكثيفة العمال ليعرض عليها التعليمات والقرارات ونظم العمل والسياسات التي تهم العاملين ونواحي النشاط الإجتماعي والثقافي والأخبار القصيرة.

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابري : مرجع سابق، ص 67 - 68

<sup>2</sup> هاني عرب : مرجع سابق ، ص 17 - 18



خ. التقارير: إن وسيلة الإدارة في المتابعة والرقابة وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة هي التقارير، والتقارير عبارة عن عرض رسمي للحقائق أو بحث الموضوع معين أي أنه محاولة لترجمة الملاحظة للواقع المادي في عبارات مكتوبة (أو شفوية) والتقارير ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة الإدارة في ممارسة وظائفها لأنها تحمل معلومات تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

رابعا : وسائل الإتصال غير اللفظي:

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمة المقروءة أو المنطوقة، بل هناك من الوسائل التي تستخدم في نقل المعاني دون استخدام الألفاظ وهي ما نطلق عليه وسائل الإتصال غير اللفظي وهي تتضمن حركات الجسم وما يمكن أن تنقله من معاني وكذلك التعبيرات الصوتية والعلامات والرموز والتصرفات والأفعال تعتبر من قبل وسائل الإتصال غير اللفظي.<sup>2</sup>

جدول ( 01 ) : يوضح وسائل الإتصال المؤسساتي

وسائل الإتصال الشفوي	وسائل الإتصال الكتابي	وسائل الإتصال التكنولوجية	وسائل الإتصال الغير لفظية
الشفوي المباشر : التعليمات و الأوامر المقابلات، الإجتماعات برامج تدريبية المؤتمرات، الندوات الشفوي الغير مباشر : الإذاعة الداخلية او نظام المخاطبة الإتصال التلفزيوني التسجيلي أجهزة التسجيل	التعليمات و الاوامر الرسائل الخاصة مجلة العامل مرجع العاملين الأدلة لوحة الاعلانات التقارير	الفاكس الهاتف الأنترنت الإكسترنات	حركات الجسم التعبيرات الصوتية الرموز التصرفات الأفعال

المصدر : من إعداد الباحثان

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن للإتصال المؤسساتي وسائل عديدة و مختلفة منها الوسائل الشفوية و هي تتضمن وسائل مباشرة و غير مباشرة، أما الوسائل الكتابية فتتمثل في التعليمات و لوحة

<sup>1</sup> هاني عرب : مرجع سابق ، ص 20

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 23

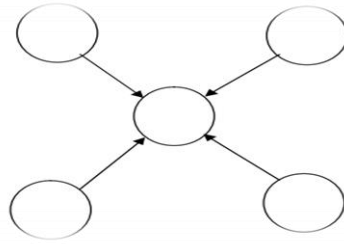
الإعلانات و الرسائل الخاصة... إلخ، و أيضا له وسائل تكنولوجية ووسائل غير لفظية مثل حركات الجسم و التعبيرات.

### المطلب الثالث : أنماط الإتصال المؤسسي

للإتصال المؤسسي مجموعة من الأنماط تتمثل في أشكال و شبكات، و يمكن ذكر هذه الأنماط كالتالي :

1. نمط شكل العجلة : هو شكل من أنماط الإتصال سمي بالعجلة نظرا لشكله الذي يشبه العجلة و هو يوضح نمط الإتصال لعضو واحد.

شكل ( 05 ) : يوضح شكل العجلة



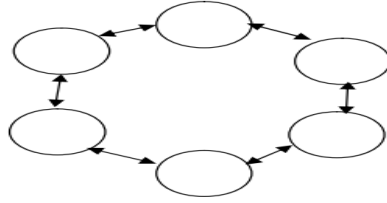
المصدر : بلعويادات حورية : استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجيستر، تخصص إتصال و علاقات عامة، اشراف حسين خريف، جامعة قسنطينة، 2007 – 2008، ص 57.

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس المشرف أن يتصل بأعضاء المؤسسة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المؤسسة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الإتصال يتم فيما بينهم عن طريق استخدام فقط هذا الأسلوب واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز في الرئيس أو المدير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلعويادات حورية : استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجيستر، تخصص إتصال و علاقات عامة، اشراف حسين خريف، جامعة قسنطينة، 2007 – 2008، ص 57.

2. نمط الشكل الدائري : هو شكل من أنماط الإتصال سمي بالدائرة نظرا لشكله الذي يشبه الدائرة و هو يوضح نمط الإتصال لعضو مرتبط بعضوين.

شكل ( 06 ) : يوضح شكل دائرة



المصدر : بلعويادات حورية : مرجع سابق، ص 58

و هذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين، و يمكن الإتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصلوا بهم إتصالا مباشرا<sup>1</sup>.

3. نمط شكل السلسلة : هو شكل من أنماط الإتصال سمي بالسلسلة نظرا لشكله الذي يشبه السلسلة و هو يوضح نمط الإتصال في خط واحد.

شكل ( 07 ) : يوضح شكل السلسلة



المصدر : زيد منير عبوي : الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر

والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 114

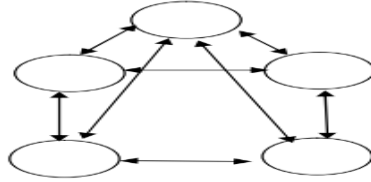
كل الأعضاء يكونوا في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون المراكز الوسطية، و من الملاحظ أن الفرد الواقع في منتصف السلسلة يتمتع بنفوذ كبير في منصبه الوسطي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلعويادات حورية : مرجع سابق ، ص 58

<sup>2</sup> زيد منير عبوي : الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2006، ص

4. نمط الشكل الكامل المتشابك : هو شكل من أنماط الإتصال سمي بالكامل المتشابك نظرا لشكله الذي يوضح تشابك النمط الإتصالي.

شكل ( 08 ) : يوضح الشكل الكامل المتشابك



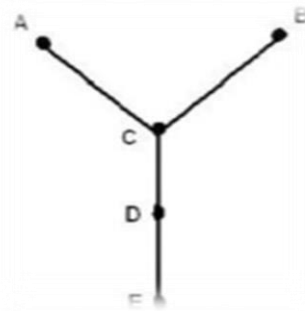
المصدر : زيد منير عبوي : مرجع سابق ، 114

و فيه يتاح لكل من أفراد المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها، أي أن الإتصالات هنا تتجه كل الإتجاهات، غير أن إستخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و إمكانية زيادة التحريف فيها، و بالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة<sup>1</sup>.

و هناك من يضيف إلى أنماط الإتصال نمط آخر هو:

5. نمط شكل Y : هو شكل من أنماط الإتصال سمي بالشكل Y نظرا لشكله الذي يشبه حرف Y بالإنجليزية

شكل ( 09 ) : يوضح شكل نمط Y



المصدر : إبراهيم خليل خضر : مهارات الإتصال ، دار الجندي للنشر و التوزيع، ط1، فلسطين، 2013، ص45

<sup>1</sup> زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص 113

تأخذ هذه الشبكة شكل الحرف ٧ باللغة الانجليزية، والتي هي في الحقيقة تحويل لشبكة السلسلة حتى يتمكن العضو فيها من الإتصال بثلاثة أعضاء، فإذا ما كانت التدفقات النازلة تمثل الأوامر والتوجيهات من المدير، فإن التغذية الراجعة تتجمع عند المفصل الثالث ليرفعها إلى الموقع الذي يعلوه في الشبكة<sup>1</sup>

يمكننا القول عن أنماط الإتصال في المؤسسات، أنه يتم إستخدامها بشكل مختلف في المؤسسات حسب الحالة و الظروف، ولكل نمط مزاياه و عيوبه.

### المبحث الثالث : فعالية الإتصال المؤسساتي و معوقاته

تتحقق فعالية الإتصال في المؤسسة بمدى تحقيق أهداف المؤسسة، و في هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاث مطالب متمثلة في شروط فعالية الإتصال المؤسساتي و معوقاته و استراتيجياته.

#### المطلب الاول : شروط فعالية الإتصال المؤسساتي

إن العملية الإتصالية تحكمها شروط معينة إذا توفرت توفر وتحقق معها الإتصال الفعال، وتتمثل هذه الشروط العلمية في :

#### 1. إدارة الوقت كوسيلة للتخطيط للاتصال :

يخطط المدبرون ويحددون الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات ومن ضمنها عملية الاتصال. ولكنهم كثيرا ما يفعلون التخطيط للوقت، إذ ينغمسون في الأعمال الروتينية اليومية وينسون معها الأعمال الأهم التي يجب أن يعطوها يدا من الوقت، وهذا أمر يحتاج منهم أن يهتموا بتخطيط الوقت بشكل يضمن تحديد الأهداف والأولويات وتحديد مضيعات الوقت بهدف الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية. وهذا يستلزم أخذ وقت الاتصال مستقبلا بالأهمية في عملية التخطيط وذلك لأن الوقت أحد الموارد المهمة الذي لا يمكن الاحتفاظ به أو تخزينه كما هو شأن الموارد الأخرى الأمر الذي يجعل عدم التصرف به بشكل مناسب هدرا لموارد لا يمكن تعويضها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة : وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 307

<sup>2</sup> هاشم رضا حمدي : تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 92

## 2. إستشارة الآخرين في تخطيط الإتصالات :

و ذلك بالتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلا بوضوح، و ذلك بمراجعة ما كتب وإستشارة بعض الأشخاص إن أمكن و التأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلا عند قراءة الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

## 3. إجادة فن الإنصات :

ففي الإتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، ولا يتدخل إلا لإزالة "أمنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك" كما يقول هاملت التشتت في الحديث، أو لإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل

## 4. الحصول على التغذية العكسية :

وذلك بمتابعة الإتصالات، إذ قد تضع الجهد الإتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الإتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تيسر معرفة مدى نجاح العملية الإتصالية.<sup>1</sup>

## 5. معرفة الظروف المحيطة :

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الإتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الإتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية، استخدام وسائل إتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة. في حالة وجود تشويش لا بد من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقق إنتشارا، أو إستخدام قنوات إتصالية متعددة أو إستعمال متصل مثير للانتباه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامية عواج : الإتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020،

ص 87

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 88

كخلاصة لهذه الشروط، يمكننا القول أنه لكل طرف من العملية الإتصالية شروط معينة تحكمه وهناك بعض الشروط تكون مشتركة.

## المطلب الثاني : معوقات الإتصال المؤسساتي

يمكن إيضاح معوقات الإتصال المؤسساتي على الشكل التالي :

### 1. معوقات شخصية :

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وي مدى فهمهم للإتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الإتصالات ويحد من فاعليتها<sup>1</sup>.

### 2. المعوقات التنظيمية :

و يرجع أساسها إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم العديلي : فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2018، ص 47

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير الغربي، أصول الإدارة و التنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 117

### 3. المعوقات المادية :

و تنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل و أمور في البيئة المادية التي يتم فيها الإتصال الشامل مثل الضوضاء و التوشيش و عدم توافر المكان الهادئ المريح المناسب للإتصال.<sup>1</sup>

### 4. المعوقات الإجتماعية :

إن معوقات الإتصال في المنظمة تتوقف أساسا على اتجاهات العاملين، ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية وهناك عدم ثقة في الإدارة وهذا مما يزيد مشكلة الإتصال تعقيدا، وبناء عليه تؤثر على حجم ونوعية المعلومات المتبادلة بين أطراف التنظيم، وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمدا، أو إعطاء معلومات غير دقيقة وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية، ولأن الإتصال ظاهرة اجتماعية فإنه يتأثر بالتغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد فإذا شعر الفرد بالارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان شاعر بالضيق أو الخوف أو القلق، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدى نظرة المستقبل وموقفه من المرسل فهي تختلف من فرد لآخر، مما يخلق بعض الصعوبات في الإتصال.<sup>2</sup>

### 5. تعدد المستويات الإدارية و بعد المسافة :

إن بعد المرسل عن المستقبل و كذلك بعد مواقع العمل عن الشركة الرئيسية يقلل من الإتصالات التي تتم وجها لوجه، التي يتم من خلالها توضيح الأمور الغامضة بسرعة، بحيث لا يتم تأخير تنفيذ الأعمال. إن المسافة الجغرافية البعيدة غالبا ما تشكل عائقا يحد من إمكانية إستيعاب مدلولات الرسالة و ومعانيها الضمنية الصحيحة، لهذا يتم إستخدام الهاتف أو الوسائل الإتصالية الآلية الأخرى

<sup>1</sup> حسن محمود حريم : مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص

35

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميري : مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع،

ط6، الرياض، 2009، ص 314



لتذليل عقبة البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل، كما أن لتعدد المسؤوليات الإدارية الدور ذاته في خلق معوقات الإتصال المطلوب.<sup>1</sup>

نرى أن معوقات الإتصال المؤسسي من الصعب التحكم فيها، فهي تحد من فعاليته وتقلل من تأثيره و لا بد من المؤسسات التصدي لها لتحسين سير العملية الإتصالية.

### المطلب الثالث : إستراتيجية فعالية الإتصال المؤسسي

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الإتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الإتصال ومعوقاته، أو تذليلها، وبالتالي تحسين العملية الإتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد أو المنظمات، جاء خبراء الإتصال بأفكار وطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع، إحكام الرقابة على الإتصال وزيادة فعاليته الشكل التالي يوضح أربع استراتيجيات أساسية هي :

#### 1. استراتيجية انشر و تأمل :

لا تعد هذه الاستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الإتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق إتصالا ناجحا. بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تترك موضوع الإتصال وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية، و ليس محددًا و سبب ذلك يعود لانشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المحددة التي تقيد الفهم الدقيق و الصحي لمضمون ومعاني الإتصال الفعال، وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الإتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هنري أنطوان سميث : تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات ، ترجمة علاء احمد سمور ، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 128

<sup>2</sup> بشير العلاق : الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص 88

## 2. استراتيجية اخبر ورغب :

يقوم المدير ضمن حدود هذه الاستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الاستراتيجية السابقة مستهدفاً بذلك تحقيق إتصال ناجح من خلالها. كما أن محتوى الرسالة في هذه الاستراتيجية يكون غنياً وواضحاً، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة. ورغم ذلك، فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الإتصال.

## 3. استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع :

تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق مواءمة بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى العالي لفعالية الإتصال. كما يمكن اعتبارها استراتيجية مسارين حيث يتم في إطارها تقدير المرؤوسين ايجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الإتصال. والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الإتصال ويشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات

## 4. استراتيجية التقييد ثم التعزيز

في هذه الاستراتيجية يقوم المدير بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم للإبلاغهم. وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطي للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الاستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الإتصال في المنظمة، وبذلك تقل فعالية الإتصال بشكل كبير<sup>1</sup>.

إن إستراتيجيات الإتصال المؤسساتي تجعل عملية الإتصال في المؤسسات أكثر فعالية في مختلف المواقف، و لكل إستراتيجية دور مهم في التغلب على معوقات الإتصال و عقباته.

<sup>1</sup> بشير العلاق : مرجع سابق، ص 89

## خلاصة :

من خلال ما سبق و ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من تعريف و نشأة الإتصال المؤسسي و أهدافه و أهميته و الأنواع و الآليات... الخ، إتضح لنا أن الإتصال المؤسسي هو العملية الإدارية التنظيمية المتمثلة في تبادل المعلومات داخل المؤسسة بواسطة وسائل إتصالية مختلفة و التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها، و يعتبر أيضا العملية التي تساهم في تحقيق الإنسجام بين أفرادها و إحتكاكهم فيما يخدم نشاطها.

فكلما كان الإتصال المؤسسي فعال أدى بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية.

و في الفصل التالي سيتم التطرق إلى إدارة الأزمات و إدارة جائحة كورونا.

## الفصل الثاني : إدارة الأزمات و إدارة جائحة كورونا

تمهيد

1. المبحث الاول : مدخل مفاهيمي حول إدارة الأزمات

- المطلب الاول : تعريف إدارة الأزمة

- المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة الأزمة

- المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمة

2. المبحث الثاني المعالجة الاتصالية للأزمات

- المطلب الاول : معايير الإتصال الفعال أثناء الأزمات

- المطلب الثاني : إجراءات الإتصال في مرحلة الأزمات

- المطلب الثالث : أهداف الإتصال في مرحلتي الأزمة و ما بعد الأزمة

3. المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول جائحة كورونا

- المطلب الاول : تعريف فيروس كورونا ( كوفيد-19 )

- المطلب الثاني : أعراض فيروس كورونا و طرق إنتشاره

- المطلب الثالث : خطورة فيروس كورونا و طرق الوقاية منه

- المطلب الرابع : إدارة جائحة كورونا في قطاع التعليم العالي

خلاصة

تمهيد:

إن إدارة الأزمات كعملية إدارية لها أهمية كبيرة داخل المنظمة، خاصة أنها تسعى دائما لمواجهة المشاكل والصعوبات التي تعيق عمل المنظمة و تؤثر على فعاليتها ومن هذه الصعوبات هي الجائحة التي تجتاح العالم في هذه الآونة، و ربما هذا ما جعل إدارة الأزمات من أهم المعايير الإدارية على تطوير أنظمتها و حل هذه الأزمة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي حول إدارة الأزمة والمعالجة الإتصالية للأزمة ومدخل مفاهيمي حول جائحة كورونا.

### المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول إدارة الأزمات

وينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وتتمثل في :

#### المطلب الأول : تعريف إدارة الأزمة

هناك مجموعة من التعاريف التي عرفت إدارة الأزمة نذكر منها ما يلي :

إدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و إتجاهات الأزمة المتوقعة و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.<sup>1</sup>

ويعرف دكتور محمد شومان إدارة الأزمة بأنها : عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية و تحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح مع استخلاص الدروس وإكتساب خبرات جديدة وتحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الحميد : الإعلام و إدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2013، ص 86

<sup>2</sup> رفعت عارف الضبع : إدارة الأزمات، المكتب المصري للطبع، القاهرة، 2015، ص 99

فهناك من يعرف إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية، أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة.<sup>1</sup>

ومنه نلاحظ من خلال التعاريف أن إدارة الأزمات لها نشاط هادف تمكن الإدارة بالتنبؤ ومعرفة أسبابها الخارجية و الداخلية و تسيطر على الأزمة وتتعامل معها بطرق عديدة كالتخطيط و إتخاذ التدابير من أجل سلامة المنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة : عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، و بالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث و التأثير عليها و توجيهها وفقا لمقتضيات الأمور.<sup>2</sup>

كما عرفت على انها طريقة السيطرة على الأزمة. وقد عرفها (فنك ) fink إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.<sup>3</sup>

ويمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة و فعالية المنظمة أو المؤسسة، في التعامل مع الحوادث، و ذلك بتطبيق طرف و أساليب ذات كفاءة، من أجل تجاوز هذه المواقف.<sup>4</sup> ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الأزمات تغلب على الأزمة وتسيطر عليها مما تسعى جاهدا لحل مشاكل و الصعوبات التي تلتقاها الإدارة، وتعمل على وظائف إدارية كالتخطيط والرقابة لإتخاذ القرارات و تطبيقها من أجل حماية الإدارة.

<sup>1</sup> السيد سعيد عبد الوهاب محمد : إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص 33

<sup>2</sup> علي فلاح الضالعين و آخرون : الإعلام و إدارة الأزمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، ط1، 2015، ص 69.

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي : إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، 2019، ص 43

<sup>4</sup> أحمد مداس، مصطفى داسة : إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي، مجلة التمكين الإجتماعي، العدد1، الجزائر، 01 / 03 / 2021، ص 279

المطلب الثاني : أهداف و أهمية إدارة الأزمة

أولاً : أهداف إدارة الأزمة

إنطلاقاً مما سبق نستخلص أهم الأهداف الأساسية التي تكمن من وراء إدارة الأزمات ويكمن حصرها فيما يلي :

1. توفير القدرة العلمية على إستقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة و المحتملة والإستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة و إنشاء مركز لقيادة العمليات
3. توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للإستعداد و المواجهة
4. العمل على التقليل التأثير السلبي والضرار للأزمات على الأفراد و الجماعات
5. وقاية الأحياء و الممتلكات في مكان الأزمة و التخفيف من المعاناة خلال فترتها
6. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات و إجراءات الإستعادة<sup>1</sup> و كخلاصة لهذه الأهداف يمكننا القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى وإستجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات، و تستخدم الأسلوب العلمي لإتخاذ القرارات و الإستعداد لمواجهة هذه الأزمة.

ثانياً : أهمية إدارة الأزمة

يشير كومبس Coombs إلى أن هناك أهمية كبيرة لإدارة الأزمات تتمثل في عدة نقاط يمكن سرد أهمها فيما يلي :

1. أن عدم الإعداد والتجهيز للأزمات والقصور في الإدارة أصبحت الآن تكلفتها كبيرة، وأكبر من أي وقت مضى.
2. أن سمعة المنظمة التي تعد واحدة من الموارد غير الملموسة في المنظمة، ستتعرض حتماً للخطر ما لم يكن هناك إدارة جيدة للأزمات قادرة على حماية سمعة المنظمة.

<sup>1</sup> حامد الحداوي : أساليب نشوء الأزمات و إدارتها، جامعة الكوفة- كلية الإدارة و الإقتصاد، ص200

3. أن أصحاب المصالح المختلفة في المنظمة، مثل (العملاء، والمساهمين، والعاملين، والمجتمع) أصبح لهم صوت، وأكثر قدرة على التعبير عن مشاكلهم مع المنظمة، الأمر الذي أصبح يشكل خطورة كبيرة على سمعة المنظمة ما لم يتم الإعداد له، ووضع خطة محكمة لمواجهة الأزمات التي يمكن أن يسببها هؤلاء الأطراف.

4. إن العالم لم يعد فيه منطقة بمعزل عن باقي المناطق، لذا فإن أي حدث لن يقتصر أثره على المنطقة التي حدث فيها، وهنا تكمن أهمية وجود إدارة للأزمات قادرة على دراسة وتحليل البيئة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

ومنه تتمثل أهمية إدارة الأزمات في تقليل الآثار الضارة للأزمة فإن إدارة الأزمات لها أهمية كبيرة في المنظمة حيث تسعى إلى حلول مشاكل بشكل سليم من أجل الحفاظ على سلامة المنظمة ونجاحها.

### المطلب الثالث : مراحل إدارة الأزمة

#### أولاً : مرحلة ما قبل الأزمة :

يتم العمل في المرحلة السابقة على حدوث الأزمة Pre-crisis phase أي التنبؤ بالأزمات وبالتأثيرات المختلفة التي يمكن أن تتركها كل منها، وإعداد الخطط للأزمة لمنع حدوثها إن كان ذلك ممكناً أو العمل على التخفيف من آثارها إن كان يصعب منع وقوعها. وتنطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على:

#### 1. تحديد الأزمات المحتملة اعتماداً على التجارب السابقة للمنظمة :

الخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال، والإحساس الفطري. وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة إلى أخرى، ففي شركات الطيران مثلاً يمثل سقوط الطائرات أو تعرضها للخطف أبرز الأزمات المحتملة أما في شركات النفط والكيماويات فتعتبر الانفجارات وتسرب ملوثات البيئة أبرز الأزمات التي يمكن أن تحدث. وينصح الخبراء المدراء بتبني عقلية "محترف الاغتيالات للتعرف على مواطن الأزمات في المؤسسات التي يديرونها والتي قد لا تكون تجربتهم الشخصية مفيدة في التعرف عليها، ويقوم أسلوب محترف الاغتيال على تخيل المدراء التنفيذيين لشركات الأعمال لأنفسهم كما لو كانوا أشخاصاً

<sup>1</sup> محمود أحمد لطفي : برامج التوك شو و إعلام الأزمات، العربي للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة، 2007، ص62



يسعون إلى القضاء على تلك الشركات التي يديرونها ويبدوون بالتالي بالبحث عن النقاط التي يمكن النفاذ منها للقضاء على تلك الشركات.

2. وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة بناء على مدي احتمال حدوثها والتكلفة المادية على المنشأة فيما لو حدثت.

3. تشكيل فريق إدارة الأزمات :

من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسة والتجربة والملاحظة والتي تلتقي عندما تحدث الأزمات وتعمل على التقليل من آثارها السلبية على المنظمة. وتنبع الحاجة إلى فريق عمل بدلا من فرد واحد من طبيعة الأزمات ومن الحاجة التي تخلقها إلى أشخاص بتخصصات مختلفة. ولا بد أن تكمل تخصصات أعضاء الفريق بعضها ويكون كل عضو من أعضاء الفريق مستعداً للعمل ضمن فريق في ظل ظروف ضاغطة.

4. إعداد خطة لإدارة الأزمات : تحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات، ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع مختلف الأزمات المحتملة وأن يشارك في إعدادها المدراء التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات. وتكمن أهمية التخطيط المبكر حقيقة أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير كيف يتعاملون معها.<sup>1</sup>

ثانيا : مرحلة إدارة الأزمة :

تتضمن إدارة الأزمة عند حدوثها قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، آثار الأزمة على العاملين والعمليات، وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن، وإبقاء الجمهور على اطلاع بما حدث وبالقرارات التي تم اتخاذها ويشمل ذلك الإتصال بالعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية المنظمة والغرف التجارية.

<sup>1</sup> عبدالله محمد الفقيه : إدارة الأزمات، جامعة العلوم و التكنولوجيا، ط1، صنعاء، 2011، ص 35

تالتا : مرحلة ما بعد الأزمة:

يتم التركيز في المرحلة اللاحقة على الأزمة على تحليل ما حدث واستخلاص الدروس المتصلة بالأزمة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الخطط والسياسات وطرق العمل.<sup>1</sup>

### الجدول ( 02 ) : يوضح مراحل إدارة الأزمة

مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة إدارة الأزمة	مرحلة ما قبل الأزمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخلاص الدروس والعبر</li> <li>- تطوير الخطط والسياسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد : الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات.</li> <li>آثار الأزمة على العاملين والعمليات.</li> <li>وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر.</li> <li>إبقاء الجمهور على إطلاع بما يحدث.</li> <li>الإتصال مع العملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الأزمات المحتملة اعتماد على التجارب السابقة للمنظمة</li> <li>- ترتيب تلك الأزمات في قائمة بناء على الأهمية والتكلفة المادية</li> <li>- تشكيل فريق إدارة الأزمات.</li> <li>إعداد خطة لإدارة الأزمات.</li> </ul>

### المصدر : من إعداد الباحثان

ومنه يقسموا المختصون إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل رئيسية هي : مرحلة قبل أن تقتضي الإستعداد جيدا و ثم تأتي مرحلة حدوث الأزمات التي تقوم على تسيير لمظاهرها، ثم مرحلة بعدية تستخلص لنا الدروس و العبر و والأخطاء .

### المبحث الثاني : المعالجة الإتصالية للأزمات

سنتطرق في هذا المبحث عن الحديث عن المعالجة الإتصالية للأزمات و ذلك خلال ثلاث مطالب هي كالتالي :

<sup>1</sup> عبدالله محمد الفقيه : مرجع سابق ، ص 36 - 37

## المطلب الأول : معايير الإتصال الفعال أثناء الأزمات

للإتصال الفعال العديد من المعايير التي يمكن أن تساهم في التخفيف و تسيير الأزمات، ويمكن تحديد معايير الإتصال الفعال أثناء الأزمة فيما يلي

### 1. سرعة الاستجابة للحدث :

حين تقع المشكلة، لا بد أن تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عمليا من خلال طرح المعلومات، وتلبية اهتمامات المتعاملين مع المنظمة وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث.<sup>1</sup>

### 2. الانفتاح :

إذا كان لا بد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم، أو تؤثر على مصداقية المنظمة، فلا بد من تقديم معلومات مكتملة بقدر المستطاع وخاصة لهؤلاء الذين تأثروا بالمشكلة بشكل مباشر، ويتضمن عنصر الانفتاح : سرعة الوصول للجماهير **Accessibility**، وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب **Availability**، والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

### 3. الصدق :

الصدق هو السياسة الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها، والصدق يستوجب عدم حجب المعلومات سواء في وضع الأفكار والخطط والاتجاهات والسلوكيات.

### 4. إظهار الاهتمام :

حين تقع المشكلات لا بد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين هما في الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة وحتى يتم حصار المشكلة.

### 5. الاحترام :

من خلال توفير الإجابة عن جميع الأسئلة من أي شخص من المتعاملين مع المنظمة، والاستماع إلى أية اقتراحات، أو مواجهة أية انتقادات بقدر من الاهتمام والاحترام.

<sup>1</sup> حسن عماد المكايي : الإعلام و معالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2005، ص148

## 6. التعاون :

التعاون مع وسائل الإعلام من خلال مندوبيها وإمدادهم بكافة البيانات والإحصاءات وتوفير سبل إتصالهم بمؤسساتهم الإعلامية، وتيسير كافة مطالبهم الخاصة بأداء المهنة.

## 7. المسؤولية :

من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤولية كافة التصريحات والبيانات بما تنطوي عليه من الاعتراف بحدوث أخطاء.

## 8. تجنب الحساسية :

من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسيات مسبقة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : إجراءات الإتصال في مرحلة الأزمة

سوف نعرض بعض الإجراءات الواجب اتباعها بأقصى سرعة عند وقوع الأزمة من خلال العناصر التالية :

### 1. الاستحواذ على الحدث:

لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي "أن تتخيل نفسك في موضع جماهيريك" وتفكر إذا ما كنت في وضع هؤلاء: ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول وأن تفعل؟.

تتخذ المنظمة أحياناً بعض الإجراءات المصطنعة أو غير الضرورية دون سبب آخر سوى الإيحاء للجماهير بأنها لا تستسلم، ولكنها تقوم بعمل مهم.

### 2. إصدار البيان:

أكتب بيانا يتوقع الأسئلة الصعبة التي من المحتمل أن تحصل عليها، الشرح ما الذي يحدث وما الذي يجب القيام به حيال هذا الموقف، قل ما تعرفه فقط، وتحدث يكون بعبارات عامة حتى تتوفر معلومات أكثر عسلاية و تسليم هذا البيان إلى وسائل الإعلام وطرح الأسئلة، هذه هي مسؤولية القائد - المتحدث الرسمي المدير أو مجلس الإدارة أو غيرهم من القادة الذين يتمتعون بمصداقية أكبر مع الجمهور أكثر من المتحدث الرسمي المجهول.

<sup>1</sup> حسن عماد المكاي : مرجع سابق ، ص 148 – 149

فإن هذا البيان يتم من خلاله جعل الجمهور في جانبك و يتبنى موقفك

### 3. اجتماع فريق الأزمة :

يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، ولا يجب أن نتوقع وجود جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة ما حدث، مهما كان هيكل الفريق... فلا بد أن يجتمع بالسرعة للأزمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بورة الحدث قدر الإمكان حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية للمواجهة على النحو المرغوب.<sup>1</sup>

يجتمع فريق إدارة الأزمات لتحديد إستراتيجية لمواجهة الرأي العام والابتعاد بسرعة عن الحدث لإلقاء نظرة على ما حدث لمواجهة هذه الأزمة.

### 4. إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث :

استراتيجيات الإستجابة للأزمات وتستهدف الاستجابة للأزمة تخفيف تلك الحالة الحدة أسرع ما يمكن إلى جانب نوع الأزمة، الديناميكي الإضافي للتطور وعدم اليقين ، عوامل مثل استعداد المنظمة وتصورات أصحاب المصلحة تعزز طبقات محددة من الاستجابة للأزمات.

تنتشر الأزمة إذا لم تجد المنظمة ما تفعله و كلما ما كان لديها ما تقوله وتفعله سريعا تم إحتواء الأزمة بشكل أسرع و أدق.

### 5. تحديد الجماهير المستهدفة للإتصال :

تبحث المنظمة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الإتصال بها أثناء هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الإتصال.

يسعى فريق الأزمات دائما لتحديد نوع الدقيق للجمهور الذي يريد الإتصال به، وترتيب أولوياته.

### 6. تحديد رسائل الإتصال :

تتضمن خطوات مواجهة الأزمة المعدة سلفا بعض الرسائل الأساسية، ويتم تضمين هذه الرسائل في البيان الصادر وتشمل:

<sup>1</sup> فريال بن مزاري : فعالية الإتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات، مجلة سوسولوجيا، العدد 3، الجزائر، 15 / 06 / 2020، ص 257 - 158.

- تفاصيل الحدث
- إظهار التعاطف الإنساني
- بث الطمأنينة
- ماذا تفعل المنظمة الآن لمواجهة الحدث
- تفاصيل عمليات التشغيل و الرقابة، تشمل كافة رسائل في البيان و تظهر تفاصيل الحدث وكيفية مواجهة هذه الأزمة.<sup>1</sup>

### 7. معالجة وسائل الإعلام:

يتطلب التعامل مع وسائل الإعلام لمواجهة الأزمة مراعاة العناصر التالية :

- معرفة الإعلاميين والتعامل معهم عند الأزمة: عندما تقع الأزمة، يجدر الاهتمام بالتنسيق الكامل مع مندوبي وسائل الإعلام.
- ابتكار القصة الإخبارية : قبل أن تمد الإعلاميين بالأخبار، لابد أن تكون لديك هذه الأخبار أولاً.
- عقد المقابلات الإعلامية : يمكن استخدام المقابلات الإعلامية لتحويل الأزمة إلى فرصة بدلاً من كونها تهديداً. ويمكن استخدام المقابلات الإعلامية كوسيلة أفضل من الإعلانات المدفوعة لكونها دون تكلفة، وأكثر مصداقية، ولن تستغرق وقتاً طويلاً.
- التعامل مع المؤتمرات : لا بد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة، ومواجهة الأسئلة المخرجة والعدائية.
- التعامل مع النشر السلبي : يمكن أن نجعل من الأخطاء فرصة لتصحيح الأوضاع من خلال الإتصال بالإعلاميين المسؤولين عن هذا النشر السلبي.
- يجب على المنظمة كيفية التعامل مع وسائل الإعلام لكي تتعامل معها أثناء مواجهة الأزمة وتغطية أخبارها لدى الجمهور المستهدف ومحاولة تخطي الإشكالات لأجل نجاح من هذه الأزمة.

<sup>1</sup> عيشوش فريد : الإتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط1، الجزائر، 2011، ص 138 – 139

### 8. إعداد الخطة المؤثرة :

بناء على التوصل للمنظور الاستراتيجي لمعالجة الأزمة، يتم وضع قائمة بالتعليمات التفصيلية حول: ما الذي نحتاج إلى فعله؟ ومن الذي يفعله، ومتى، و أين؟ وتتم مراجعة هذه التعليمات وتعديلها بصفة مستمرة.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج ان وسائل الإعلام لها دور مهم في المجتمع لنقل الأخبار و المعلومات بسرعة ودقة فيجب على المنظمة أن تتمكن بالإتصال مع جماهيرها و حرص على الإستجابة لمطالب الإعلاميين و تلبية حاجاتهم لتسهيل عليهم الخدمة و وفرة الإجراءات اللازمة.

### 9. تفهم مشاعر جماهيرك :

ربما يكون أكبر فشل من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني، فليس المهم ما قمت به من الصال، وإنما الأهم كيف تم استقباله أو كيف كانت ردود الفعل حياله.<sup>2</sup> يجب فهم مشاعر الجمهور لكي تستطيع أن توفر لهم كافة المطالب و تسهيل الإتصال بهم.

### 10. قدم المعلومات :

هناك قاعدة واضحة ذات ارتباط وثيق ببيكولوجية الأزمة كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها، قبل الاهتمام بالأزمة تذكر دائما قاعدة أن الممنوع مرغوب فيه وفي أوقات الأزمات تكون الجماهير أكثر تعطشا للحصول على المعلومات، ويمكن للكيان الإداري أن يستخدم المعلومات كسلاح وكوسيلة للدفاع عن سياساته من خلال كل ما يستطيع من معلومات في شكل نشرات، ومذكرات، ورسائل بريد، ونشرات صوتية، وفيديو، ومواقع الانترنت.

يجب على المنظمة أن تكون واضحة و تسهل عملية التواصل فيما بينهم فإن المنظمة هيا أهم مصدر للمعلومات.

<sup>1</sup> شهزاد مسعود مجد : الإعلام و إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص109

<sup>2</sup> حسن عماد المكاوي ، مرجع سابق ، ص172

### 11. كن مرنا وفكر على المدى البعيد :

يمكن أن تلتوي الأزمة وتتجه إلى وجهات مختلفة، لذلك لا بد من تلبية متطلبات الجماهير وخاصة مندوبي وسائل الإعلام، ولا بد من تعريف الناس وتذكيرهم بالجهود التي تبذلها، ومن الأفضل أن تعتمد إستراتيجيتك على الحفاظ على السمعة على المدى البعيد وليس على المدى القصير .

إن الأزمة لها عدة إتجاهات فيجب أن تحافظ على حاجيات الجمهور و تلبية طلباتهم من أجل الحفاظ على سمعة المنظمة و لتطوير أنشطتها و التغلب على الأزمة.

### 12. الأزمة لم تنته بعد :

بعد أن تنحسر الأزمة ينبغي إعادة تقييم جميع مجالات الأوضاع واستخلاص الدروس المستفادة، وتطوير التدريب، وتجديد مجالات النشاط. لاحظ أن الأزمة قد تحمد لوقت قصير أو طويل، وقد تعتقد أنها انتهت، وتحاول أن تنساها، ولكن ربما تكون هناك بقايا للنار تحت الرماد قد تشتعل من جديد في شكل القامات قضائية، أو حالات التربص والترصد للأخطاء الأخرى.<sup>1</sup>

فإن الأزمة تأتي لوقت قصير أو طويل لكنها تبقى على أذهاننا و تبقى أثارها داخلنا

### المطلب الثالث : أهداف الإتصال في مرحلتي الأزمة و ما بعد الأزمة

#### 1. أهداف الإتصال في مرحلة الأزمة :

- سرعة مواجهة الأزمة والحد من خسائرها.
  - طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي.
  - التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة.
  - القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
  - تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.
  - كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية.<sup>2</sup>
- تهدف هذه المرحلة إلى مواجهة هذه الأزمة بأي طرق و كسب ثقة الجمهور مما يسمح للمنظمة أن تساهم في التغييرات و سبل معالجة هذه الأزمة.

<sup>1</sup> حسن عماد المكاوي : مرجع سابق ، ص 174

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد : إتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، ط1، 2001، ص 127



## 2. أهداف الإتصال في مرحلة ما بعد الأزمة :

- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشيلة المنظمة.
  - عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والاهتمام بالرد القوي على كافة الانتقادات والإدعاءات.
  - الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن أسس إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقة هذه الوسائل.
  - العمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.
  - بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.
  - تقويم مدى فعالية خطط إتصالات الأزمة ورصد استجابات الإدارة العليا والعاملين والجماهير.<sup>1</sup>
- تهدف هذه المرحلة إلى معرفة الدروس و إعادة تقييم تخطيط المواجهة و تسعى دائما إلى عدم ظهور الأزمة و مواجهتها بأي الطرق للحفاظ على سلامة المنظمة حتى لا تعاد المياه إلى مجاريها.

## المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول جائحة كورونا

و سيتم تناول في هذا المبحث أربع مطالب هي كالتالي :

### المطلب الاول : تعريف فيروس كورونا (كوفيد-19)

مرض كوفيد-19، أو مرض فيروس كورونا 2019، هو مرض يسببه نوع جديد (أو مستجد) من فيروسات كورونا كشف لأول مرة عندما حدث نفس المرض في ديسمبر 2019 وفيروسات كورونا هي عائلة كبيرة من الفيروسات التي يمكن أن تسبب أمراضا تتراوح ما بين الأمراض الطفيفة، مثل نزلات البرد الشائعة، إلى أمراض أكثر شدة، مثل المتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (سارس) ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS)، ولأن فيروس كورونا المستجد يرتبط بفيروس كورونا المسبب لمرض سارس (SARS-CoV) فقد أطلق عليه اسم فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (SARS-CoV-2). ولم يتأكد المتخصصون بعد من مصدر فيروس كورونا 2

<sup>1</sup> حسن عماد المكاوي : المرجع السابق ، ص 175

المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة بالضبط، الذي يسبب كوفيد19، ولكن من المحتمل أنه انتقل إلى البشر من الخفافيش.<sup>1</sup>

و منه نقول أن فيروس كورونا هو مرض معدي و خطير أكتشف في مدينة يوهان في الصين في شهر سبتمبر 2019، ثم بدأ ينتقل عبر كل أنحاء العمل حتى أصبح من الأمراض الخطيرة و غير مجرى الحياة أصبح العالم في أزمة.

### المطلب الثاني : أعراض فيروس كورونا و طرق إنتشاره

#### أولاً : أعراض فيروس كورونا :

قد تظهر مؤشرات مرض فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) وأعراضه بعد يومين إلى 14 يومًا من التعرض له. وتسمى هذه الفترة التي تلي التعرض للفيروس وتسبق ظهور الأعراض بفترة الحضانة. يظل بإمكانك نشر عدوى فيروس كوفيد 19 قبل أن تظهر عليك الأعراض. وقد تشمل مؤشرات المرض والأعراض الشائعة: الحمى، السعال، الشعور بالتعب

قد تتضمن الأعراض المبكرة لفيروس كوفيد-19 فقدان حاسة التذوق أو الشم. ومن الأعراض الأخرى ما يلي:

ضيق النفس أو صعوبة في التنفس - آلام في العضلات - القشعريرة - إتهاب الحلق - سيلان الأنف - صداع - ألم الصدر - إحممرار العين (التهاب الملتحمة) - الغثيان - القيئ - الإسهال الطفح الجلدي.

ولا تشمل هذه القائمة جميع الأعراض. يُصاب الأطفال بأعراض مشابهة لأعراض البالغين، ويُصابون عمومًا بتوعك خفيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميرري جينفر مارخام، مقال حول كوفيد-19، [cancer.net/sites/cancer.net/files/covid-19\\_markham\\_ar.pdf](https://www.cancer.net/sites/cancer.net/files/covid-19_markham_ar.pdf)

[https://www.cancer.net/sites/cancer.net/sites/](https://www.cancer.net/sites/cancer.net/files/covid-19_markham_ar.pdf) تم الإطلاع عليه في 24 / 01 / 2022

<sup>2</sup> Mayo clinic , < [https://www.mayoclinic.org/ar/diseases-](https://www.mayoclinic.org/ar/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963)

[conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963](https://www.mayoclinic.org/ar/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963) > , consulté le 21 / 05 /

تصيب أعراض كوفيد 19 بعض الناس لمدة تزيد عن أربعة أسابيع بعد التشخيص. ويُشار إلى هذه المشاكل الصحية أحياناً باسم حالات ما بعد كوفيد 19. ويُصاب بعض الأطفال بمتلازمة التهاب الأجهزة المتعددة، وهي متلازمة يمكنها أن تؤثر في عدد من الأعضاء والأنسجة، بعد عدة أسابيع من الإصابة بفيروس كوفيد 19. وفي حالات نادرة، قد يُصاب بعض البالغين بهذه المتلازمة أيضاً.

تزداد مخاطر الإصابة بأعراض حادة جراء الإصابة بفيروس كوفيد-19 لدى كبار السن، وتزداد المخاطر مع التقدم في العمر. وقد تزداد خطورة المرض أيضاً لدى المصابين بحالات مرضية أخرى. هناك حالات مرضية معينة قد تزيد من خطر الإصابة بأعراض حادة نتيجة الإصابة بفيروس كوفيد-19، والتي تتضمن :

- أمراض القلب الخطيرة، مثل فشل القلب أو مرض الشريان التاجي أو اعتلال عضلة القلب
- السرطان داء الانسداد الرئوي المزمن الإصابة بداء السكري من النوع الأول أو الثاني
- ارتفاع ضغط الدم، التدخين، مرض الكلى المزمن
- مرض الخلايا المنجلية أو الثلاسيميا
- ضعف الجهاز المناعي الناتج عن زراعة الأعضاء المصمتة وزراعة نخاع العظم
- الحمل ، الربو ، أمراض الكبد، الحَزَف، متلازمة داون، السمنة
- الأمراض الرئوية المزمنة، مثل التليف الكيسي أو فرط ضغط الدم الرئوي
- ضعف الجهاز المناعي الناتج عن زراعة نخاع العظم أو فيروس نقص المناعة البشري أو بعض الأدوية
- الحالات المرضية المتعلقة بالدماغ والجهاز العصبي، مثل السكتات الدماغية
- اضطرابات إساءة استخدام الأدوية<sup>1</sup>

ثانيا : طرق انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) :

غالبا تنتشر الأمراض المعدية بطريقتين هما:

<sup>1</sup> Mayo clinic , < <https://www.mayoclinic.org/ar/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963> > , consulté le 21 / 05 /

### 1. الطريقة المباشرة:

وهي تنتقل من شخص إلى آخر مباشرة بواسطة أحد الأمور التالية :

- الملامسة الشخصية للمريض وأكثر الأمراض انتقالا الأمراض الجلدية المعدية مثل الجرب والقمل والفطريات
- الرداد الصادر من المصاب بواسطة السعال أو العطس أو البصق مثل الانفلونزا والسل
- العلاقات والتجارب والملامسة الجنسية الخاطئة والحرمة مثل الزهري والسيلان والايديز.
- بواسطة نقل الدم تنتقل عندما يكون الدم مصابا بمرض مثل الايدز.
- من الأم إلى الجنين عبر المشيمة مثل مرض الايدز.

### 2. الطريقة غير المباشرة:

والذي يحتاج إلى وسيط آخر لنقل المرض من شخص إلى آخر مثل :

- الوسائط الحية أي الكائنات الحية الموجودة في الطبيعة مثل القوارض والحشرات والحيوانات الأخرى وخير مثال عليه مرض الطاعون وانفلونزا الطيور
- الوسائط غير الحية الموجودة في الطبيعة مثل الماء والتربة والهواء والحليب والأغذية مثل التسمم الغذائي والإسهامات والجفاف والتهابات الأمعاء".<sup>1</sup>

وبما أن فيروس كورونا (كوفيد 19) من بين الأمراض المعدية فإن طريقة انتقاله أيضا تتم بطريقتين مباشرة وغير مباشرة، وقد أثبتت أغلب الدراسات والأبحاث حول طريقة انتشار فيروس كورونا أن "طريقة الانتقال الرئيسية هي من إنسان إلى إنسان عن طريق المفرزات التنفسية المزفورة (مثل السعال أو العطاس). لهذا يجب أن تكون المسافة بين الأشخاص 1,5 متر على الأقل حتى لا تنتقل العدوى إذا عطس شخص مصاب (الازدحام خطير). تبقى القطرات الناقلة لفيروس كورونا معلقة في الهواء لفترة قصيرة، وقد تترسب على منضدة مثلا أو أي شيء من هذا القبيل، فيصبح ناقلا للعدوى عندما يلمسه شخص ما ولا يغسل يديه جيدا بالماء والصابون، وينصح بغسل اليدين كل حين وآخر حيث قد تنتقل العدوى من مسك أكرة باب ملوث. من البدين تتم بعد ذلك الإصابة بالعدوى عندما يلمس الشخص فمه أو أنفه أو عينه فيجد الفيروس طريقه إلى الجهاز التنفسي للشخص. ويفترض

<sup>1</sup> نعيم بو عمشة ، مرجع سابق ، ص 126

أنه شبيه ببقية فيروسات الكورونا، التي قد تبقى حية ومعدية على السطوح المعدنية، أو الزجاجية، أو البلاستيكية. لفترة تصل إلى تسعة أيام في درجة حرارة الغرفة".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : خطورة فيروس كورونا و طرق الوقاية منه

#### أولاً : خطورة فيروس كورونا :

حسب تقرير منظمة الصحة العالمية، لا توجد هناك معايير أو إجراءات يمكن اتباعها في التعامل مع تلك الجائحة، بل تقوم كل دولة بالتعامل مع ذلك الفيروس حسب إمكانياتها وخبراتها التي لديها، ولهذا تحد أن هناك قواعد وإجراءات مختلفة تتبعها الدول فيما يتعلق بتشخيص المرض أو التعامل مع المرضى، لكن هذا على المستوى الطبي عالمياً، فلقد أثرت تلك الجائحة على القوى العالمية ودفعتها إلى تغيير أحدثها؛ فبدلاً من التفكير في غزو كوكب المريخ، وإحراز تقدم في الأمن الإلكتروني Cybersecurity وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الآن يفكر في وسائل وطرق النحاة والحفاظ على حياة أبناء الكوكب من ذلك الفيروس الذي يهدد بقاء وانقراض الجنس البشري، خاصة مع وجود دول عظمى بإمكانات كبيرة متقدمة تكنولوجيا وعلمياً أصبحت عاجزة عن الوقوف أمام تلك الجائحة.<sup>2</sup>

#### ثانياً : طرق الوقاية من فيروس كورونا :

- تنظيم الجدول الدراسي للطلبة بحيث يتم تقليل عدد الطلبة الموجودين في حرم المؤسسة التعليمية في اليوم الواحد من خلال تقسيم الطلبة إلى مجموعتين: المجموعة الأولى يمكنها التسجيل أيام الأحد والثلاثاء والخميس، والمجموعة الثانية يمكنها التسجيل أيام الاثنين والاربعاء، مع ضمان توفر شعب كافية للمساق الواحد تسمح للطلبة بتسجيل جدولهم الدراسي ضمن أحد الخيارين السابقين، بحيث لا يضطر الطالب للدوام في جميع أيام الأسبوع.
- تقوم كل مؤسسة تعليمية بإصدار دليل ارشادي خاص بها وفيديوهات بإجراءات السلامة العامة الخاصة بفيروس كورونا وتعميمه على الموقع الإلكتروني الخاص بها

<sup>1</sup> نعيم بو عمشة ، مرجع سابق ، ص 127

<sup>2</sup> أحمد بطاش، خرنق مسعود : المعالجة الإعلامية لجائحة كورونا دراسة حالة لموقع الشروق أون لاين، شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، إشراف فوزي شرايطي، جامعة غرداية، 2021، ص58

- تعقيم المباني ومرافق المؤسسة التعليمية قبل التحاق الطلبة.
- إلزامية تحميل تطبيق أمان على الأجهزة الخلوية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين
- تطوير ونشر ثقافة التوعية ضد الوباء لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين
- توضيح خارطة الطريق وترتيبات العودة للمؤسسة التعليمية لجميع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين
- توفير بوابات تعقيم في أماكن دخول الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الى حرم المؤسسة التعليمية
- التأكد من تفعيل أنظمة المراقبة (مثل الكاميرات) والتأكد من عملها بالشكل الصحيح والاحتفاظ بالتسجيلات للرجوع اليها عند الحاجة
- تجهيز المركز الصحي بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة وربطه مع وزارة الصحة، ووضع إجراءات لضمان التعامل مع الحالات المشتبه بها أو المصابة بالتنسيق مع الأجهزة المعنية
- توفير مواد التنظيف والتعليم والتطهير، والقيام بعمليات التنظيف والتطهير المرافق
- المؤسسة التعليمية وفق الإرشادات الصحية<sup>1</sup>.
- توفير كافة المستلزمات الصحية للحد من انتشار الوباء والزامية العمل بها مثل الكمادات والقفازات
- تحديد الاحتياجات وتنظيم الجهود والبدء بوضع خطة عملية تشمل اليات التواصل والدعم مع الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي
- تحديد أدوار أعضاء هيئة التدريس والموظفين في المؤسسة التعليمية لضمان عودة آمنة للجميع
- العمل على تحويل المعاملات الورقية الى معاملات الكترونية بشكل كامل.
- توفير مركز إتصال وخط ساخن للرد على استفسارات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- حصر أسماء الطلبة وأرقامهم الوطنية وأرقام هواتفهم حسب أماكن سكنهم: ليتم معرفة أسماء الطلبة الذين سيتم استثنائهم من الدوام في حرم المؤسسة التعليمية في حال انتشار الوباء في محافظاتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : خارطة طريق العودة لمؤسسات التعليم العالي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021/2020، ص 6

<sup>2</sup> وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : مرجع سابق ، ص 7

## المطلب الرابع : إدارة جائحة كورونا في قطاع التعليم العالي

لقد أقرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية إجراءات احترازية لضمان استمرار الدروس عن بعد في حال ظهور حالات أخرى لفيروس كورونا بالجزائر، وقد كانت العملية إبتداء من 15 مارس 2020 ، وكشفت مذكرة وجهها، وزير التعليم العالي والبحث العلمي لرؤساء الندوات الجهوية للجامعات ومدراء المؤسسات الجامعية، عن مبادرة بيداغوجية وضعها القطاع لوضع حد لتفشي محتمل لفيروس كورونا، تركز على وضع أرضية تضمن استمرارية تلقي الطلبة للدروس عن بعد لمدة لا تقل عن شهر.

وتشير الوثيقة المذكورة إلى أن الحالة الإستثنائية التي يعيشها العالم جراء التفشي الواضح المحتمل للوباء العالمي، تحتم على الوزارة إتخاذ مبادرة بيداغوجية من خلال اللجوء إلى إجراءات وقائية لضمان استمرارية التعليم، وتمثل محتوى هذه المبادرة في: المرجع: رقم 288 /أ.خ.و/2020 ، والذي كان بتاريخ 29 فيفري 2020 ، وكان موضوعها بخصوص الإجراءات الوقائية، وقد حث لهذا الغرض بأن مدراء المؤسسات الجامعية ورؤساء المصالح العلمية، مدعون لتحسيس وتعبئة زملائهم الأساتذة للانخراط في هذه العملية البيداغوجية، كما أن على الطلبة أيضا التكيف مع هذا السعي<sup>1</sup>

و في كل الأحوال، يتعلق الأمر بمبادرة أولية من هذا النوع، يجب على هذه العدة أن تكون عملية إبتداء من تاريخ 15 مارس 2020 ، كما ينبغي أن تكون هذه الدروس والوسائط البيداغوجية متاحة لكل طلبة الوطن، بما يمهد الطريق لإحداث اللجان البيداغوجية الوطنية.

كما قام وزير التعليم العالي والبحث العلمي في 01 أفريل 2020 بإرسال تعليمات إلى مديري مؤسسات التعليم العالي ورؤساء الهيئات العلمية، موضوعها وضع الدعائم البيداغوجية عبر الخط، وقد جاء فيها "وذلك إثر الوضعية الصحية الحالية المترتبة عن تفشي وباء كورونا فيروس، يطلب من الأسرة الجامعية بذل مزيد من الجهود من أجل مواجهة إجراءات تمديد غلق مؤسسات التعليم العالي، وذلك قصد ضمان إستمرارية التعليم والتواصل مع الطلبة، وحث فيها على ضرورة السهر على

<sup>1</sup> بوخدوني صبيحة ، بن عاشور الزهرة : سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا كوفيد-19 دراسة تحليلية لتعليمات

و القرارات الصادرة من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجزائرية ، مجلة مدارات السياسية ، العدد4 ، الجزائر ، 31 /

2020 / 07 ، ص 68

جودة الدعائم البيداغوجية المعنية بتوفيرها عبر الخط من جهة وتمكين الطلبة منها على المستوى الوطني من جهة أخرى.

كما قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإرسال تعليمات في 07 أبريل 2020 رقم 437/أ.ع/ 2020 إلى مديري مؤسسات التعليم العالي موضوعها وضع الأنشطة البيداغوجية على الخط المرجع إرسالات السيد الوزير رقم 228 و 416 و 440 و 465 المؤرخة على التوالي في 29 فيفري و 17 مارس و 23 مارس وأول أبريل 2020.<sup>1</sup>

لقد أكد السيد الوزير التعليم العالي والبحث العلمي عبر مراسلاته المشار إليها في المرجع أعلاه على الدعم الواجب تقديمه للطلبة فيما يخص تمكينهم من مواصلة دراستهم عن بعد خلال فترة الحجر الصحي الذي تم إلى ما بعد الدخول من العطلة الربيعية يوم 05 أبريل 2020 وهنا يظل الأستاذ الباحث، بصفته مصمما بيداغوجيا، أي مكلفا بتحضير الدروس، مسؤولا عن اختيار تصميم الوثائق البيداغوجية الموجهة لوضعها على الخط وطبيعتها (وثائق PDF، مطبوعات، دروس مكتوبة، فيديوهات، محاكاة، دروس تفاعلية)، وقصد إضفاء إنسجام على الهياكل التكنولوجية المستعملة ووسائلها وتقنيات البيداغوجية، أوصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإعتماد فضاء رقمي متمثلا في أرضية مودل في عمليتي تصميم دعائم الموجهة للتعليم عبر الخط ووضعها حيز الخدمة، وبخصوص التأطير البشري، فإنه يتعين عليكم تجنيد الأساتذة الباحثين حديثي التوظيف (2016-2019) بحكم إستفادتهم من تكوين في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي تقنيات التعليم عن بعد، روس والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية مع وذلك عبر إعداد الدروس و الأعمال الموجهة و الأعمال التطبيقية الاستعانة بمستخدمي الإعلام الآلي، وتكوين زملائهم الأساتذة الذين قد يكونون لا يحوزون على معارف كافية في كيفية التحكم في هذه الأداة، وفي الإطار ذاته يجدر التنويه بتوفر دلائل عن كفاءات إستعمال أرضية مودل.

وفي تعليمة أخرى رقم 454 بتاريخ 16 أبريل 2020 موجهة إلى رؤساء الندوات الجهوية الجامعية، والتي كان موضوعها عن بوابة الموارد البيداغوجية، وذلك بسماع للطلبة الدخول المجاني إلى المصادر مثل الموقع التالي: <http://elarning-mesrs.cerist.dz> وقد أكدت الوزارة الوصية على

<sup>1</sup> بوخدوني صبيحة ، بن عاشور الزهرة : مرجع سابق ، ص 69



ذلك في مراسلة أخرى رقم 547 بتاريخ 2020/04/23 والمتعلقة بالتفكير في مرحلة ما بعد جائحة كورونا، وذلك من أجل التحضير لإنهاء الموسم الجامعي 2019\2020.<sup>1</sup>

إن سير عملية التعليم عن بعد التي أقرتها السلطات العمومية للمساهمة في الحد من إنتشار فيروس كورونا كوفيد-19 ، تستدعي بعض الشروط، على غرار التدفق العالي للأنترنت، لتحقيق الاستجابة الكاملة لدى الأساتذة والطلبة لهذا النوع من التعليم، وفي ظل ظرف الحجر الصحي الشامل المفروض على ولاية البليدة والجزئي على الولايات الأخرى للحد من تفشي وباء كورونا، شرعت معظم جامعات الوطن في تفعيل عملية التعليم عن بعد، فور تلقي مراسلة من وزير التعليم العالي والبحث العلمي في بداية شهر مارس 2020 ،وقد قامت الجامعات بمتابعة تطبيق هذا القرار من خلال المقررات لجميع السنوات والتخصصات، وذلك إدراج المحاضرات والأعمال التطبيقية لتمكين الطلبة من تتبع دروسهم سواء عبر فيديوهات في اليوتيوب أو غيرها.<sup>2</sup>

أما فيما يخص نظام الدراسة بالدفعات فقد أكد عبد الباقي بن زيان وزير التعليم العالي والبحث العلمي، أنه بمناسبة انطلاق الموسم الجامعي 2020-2021، تم وضع بروتوكول صحي "صارم" في النمط الحضوري من التعليم، حيث يتم اعتماد نظام التفويج من خلال ضمان الدراسة الحضورية لثلث الطلبة مع تدريس الوحدات الأساسية، موضحا أن الدراسة ستتم وفق هذا النمط بمعدل 12 أسبوعا لكل سداسي والباقي سيتم عبر نمط التعليم عن بعد.

و دعا الوزير الأسرة الجامعية لإنجاح هذا الموسم الجامعي، لا سيما وأن هذه السنة التحق بصفة استثنائية 279.959 طالبا جديدا بالجامعات والمعاهد، مبرزا أن نظام المزوجة بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد يشمل أيضا هؤلاء الطلبة.

وبمناسبة انطلاق الدروس عن بعد، ذكر المسؤول الأول عن القطاع في رسالة له أن الوزارة عمدت منذ السداسي الثاني من السنة المنصرمة، وبسبب جائحة كورونا، إلى اعتماد أنماط بديلة في التعليم تتمثل في طرائق التعليم عن بعد واستعمال مختلف الوسائط المتاحة، مشيرا إلى حداثة هذه التجربة نسبيا

<sup>1</sup> هدى كريمة : أثر التنظيم عن بعد على طلبة الجامعيين في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية في وسط طلبة الإعلام

والإتصال ، شهادة ماستر ، قسم علوم الإعلام والإتصال ، إشراف صفاح أمال ، جامعة مستغانم ، 2021 ، ص 47 - 48

<sup>2</sup> بوحدوني صبيحة ، بن عاشور الزهرة ، مرجع سابق ، ص 70

وعدم توفر مجمل عناصر البيئة الحاضنة لها وفي مقدمتها الصعوبات المرتبطة بالاتصال الشبكي وضعف معدلات التدفق.

وأكد أن هذا النمط من التعليم سمح بتنظيم دروس عن بعد واستكمال متطلبات المناهج الدراسية والبرامج التعليمية بما مكن بعد ذلك من اجراء عدد من النشاطات البيداغوجية بشكل حضوري وكذا القيام بأعمال التقييم باعتماد بروتوكول صحي من خلال تفويج الطلبة واحترام قواعد الحماية والوقاية سواء على مستوى مؤسسات التعليم العالي أو بمرافق الخدمات الجامعية.<sup>1</sup>

#### خلاصة :

من خلال ما تم طرحه في الفصل الثاني اتضح لنا أن إدارة الأزمة تهتم بمحاولة إيجاد طرق علمية للتعامل معها والتحقيق من أضرارها نتيجة رغبة المؤسسة في تطوير بدائل تمكنها من ذلك و التعامل مع الأزمات التي تصعب عليهم فإن إدارة الأزمات جاءت لتفعيل و تطوير في مواجهة الأزمة ولها دور كبير في تحقيقها بأقل تكلفة من أجل حماية المنظمة، كما لا ننسى دور الإتصال في إدارة الأزمات بمختلف إجراءاته.

<sup>1</sup> Algérie presse service , < <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/97796-2020-2021> > , consulté le 21 / 05 / 2022

الجانب التطبيقي

## الفصل الثالث : فعالية الإتصال المؤسساتي في إدارة

### جائحة كورونا بجامعة غرداية

#### تمهيد

1. المبحث الأول : بطاقة فنية حول جامعة غرداية
    - المطلب الأول : تعريف جامعة غرداية و نشأتها و تطورها
    - المطلب الثاني : أهميتها و أهدافها
    - المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
  2. المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة الميدانية
    - المطلب الأول : تصميم و تنفيذ الدراسة
    - المطلب الثاني : إختبار ثبات أداة الدراسة
    - المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان
  3. المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة
    - المطلب الأول : إثبات أو نفي الفرضيات
    - المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة
- خلاصة

## تمهيد

بعد الإنتهاء من عرض الجانب النظري الذي يحتوي على فصل أول " الإتصال المؤسسي وطرق فعاليته " و فصل ثاني " إدارة الأزمة ( إدارة جائحة كورونا )"، لا بد أن نلقي الضوء على الفصل الثالث و الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية المتمثلة في فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا بجامعة غرداية، سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث متمثلة في بطاقة فنية حول جامعة غرداية و تصميم و تنفيذ الدراسة و إختبار ثبات أداة الدراسة و عرض و تحليل نتائج الإستبيان والمقابلة و التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة بعد الحصول عليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، و ذلك لمحاولة معرفة فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا في جامعة غرداية.

## المبحث الأول : بطاقة فنية حول جامعة غرداية

## المطلب الأول : تعريف جامعة غرداية و نشأتها و تطورها

في العام 2004 أنشأت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425هـ الموافق ل 24 أوت 2004م. بعدها شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا حيث أنه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005م أنشئ المركز الجامعي بغرداية، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتمليلى إلى المركز.

توج ذلك كله بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433هـ الموافق ل 04 يونيو 2012م، متربعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع ل 4000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 6000 مقعد بيداغوجي استلمت منه 2000 مقعد و 4000 مقعد قيد الإنجاز وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة<sup>1</sup> :

مدرجات - قاعات للتدريس - قاعات للأنترنز - 02 قاعة محاضرات - ميدياتيك - نوادي

<sup>1</sup> University of Ghardaia , < <https://www.univ-ghardaia.dz/> > consulté le 15 / 05 / 2022

قاعات الاجتماعات - مكاتب إدارية - مخابر - 02 مكتبة وقاعات مطالعة — قاعة التعليم المتلفز - مرافق رياضية - عيادة طبية - ديوان المطبوعات الجامعية - مركز التعليم المكثف - مطبعة جامعية - محكمة افتراضية.

حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد هي :

- معهد العلوم الإنسانية و الإجتماعية

- معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

- معهد الآداب و اللغات

- معهد علوم الطبيعة و الحياة

ثم تمت ترفيته إلى جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 جوان سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، وذلك بست كليات.

تتكون حاليا جامعة غرداية من ستة (6) كليات وعشرون (20) قسما وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثيقة داخلية من مديرية جامعة غرداية

الأقسام	الكليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلوم الاقتصادية</li> <li>- العلوم التجارية</li> <li>- علوم التسيير</li> <li>- علوم مالية ومحاسبة</li> </ul>	العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيولوجيا</li> <li>- العلوم الفلاحية</li> </ul>	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الآلية والكهروميكانيك</li> <li>- الرياضيات والإعلام الآلي</li> </ul>	العلوم والتكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التاريخ</li> <li>- علم الاجتماع والديموغرافيا</li> <li>- العلوم الإسلامية</li> <li>- علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا</li> </ul>	العلوم الاجتماعية والإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللغة والأدب العربي</li> <li>- اللغة الفرنسية</li> <li>- اللغة الانجليزية</li> </ul>	الآداب واللغات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحقوق</li> <li>- العلوم السياسية</li> </ul>	الحقوق والعلوم السياسية

و تتضمن جامعة غرداية حاليا التكوين في 35 تخصصا في الليسانس و 30 تخصصا في الماستر بالإضافة إلى التكوين في ما بعد التدرج في الماجستير و الدكتوراه.

و كذلك بعدد من العمال يقدر ب : ( الأساتذة 345، العمال الإداريين 235، و العمال المهنيين 154 )، و مساحة ثلاثين هكتار ( 30)، و الأشغال المنجرة من هياكل الجامعة بلغت الثلث ( 3/1 ) من المساحة الإجمالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثيقة داخلية من مديرية جامعة غرداية

### المطلب الثاني : أهميتها و أهدافها

أنشئت جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 2012/06/04. وتتمثل مهامها وفق ما جاء في المواد 4-5-6 من المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 2012/06/04 في الآتي:

#### 1- في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،
- المساهمة في الإنتاج والنشر المعمم للعلم والمعارف، وتحصيلها وتطويرها، المشاركة في التكوين المتواصل.

#### 2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات القدرات العلمية الوطنية.
- ترمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

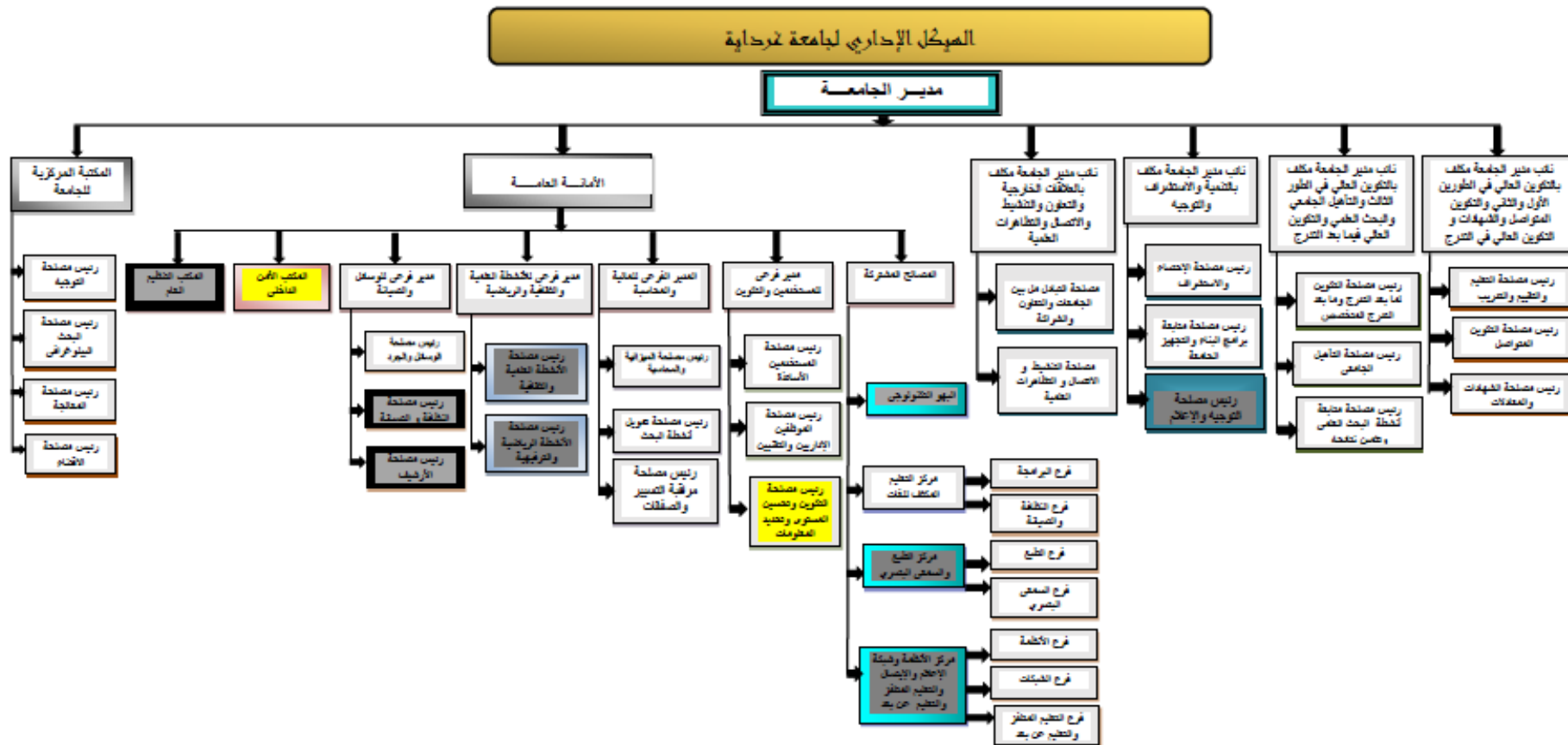
#### - تنظيم عملية تسيير جامعة غرداية

إضافة لمصالح مديرية الجامعة، تضم جامعة غرداية ست (06) كليات كما هو موضح في النص التنظيمي المنشئ لها، وفيما بيان لمختلف مكونات هيكلها التنظيمي ووضعية شغل المناصب فيه<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> وثيقة داخلية من مديرية جامعة غرداية



الشكل ( 10 ) : يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر : وثيقة داخلية من مديرية جامعة غرداية

يوضح لنا الشكل أعلاه التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي بجامعة غرداية، حيث يبدأ بمدير الجامعة و يندرج تحته أربعة نواب ممثلين في : نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و التكوين العالي في التدرج، نائب مدير المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي، نائب مدير المكلف بالتنمية و الإشراف و التوجيه، نائب مدير المكلف بالعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الإتصال و التظاهرات العلمية و تحت كل نائب مدير تدرج مصالح معينة. ثم نرى الأمانة العامة و يندرج تحته مصالح مشتركة و 4 مدراء فرعيين لكل مدير 3 مصالح، و مكتب الأمن الداخلي و مكتب التنظيم العام. والجزء الأخير المكتبة المركزية للجامعة حيث يندرج تحتها رئيس مصلحة التوجيه، رئيس مصلحة البحث البيبلوغرافي، رئيس مصلحة المعالجة، رئيس مصلحة الأقسام.

### المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول : تصميم و تنفيذ الدراسة

##### 1. مجتمع و عينة الدراسة :

عينة الدراسة تتمثل في الطاقم الإداري لجامعة غرداية

##### 2. أسلوب جمع البيانات :

قمنا في هذه الدراسة بالإعتماد على أدوات جمع البيانات، تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية و تدعيمه بالمقابلة و الملاحظة.

بدأنا أولاً بالمقابلة من أجل جمع المعلومات و البيانات التي تساعدنا في تفسير و تحليل مشكلة الدراسة، أجرينا المقابلة مع 7 مفحوصين من الطاقم الإداري لجامعة غرداية، و إستغرقت مدة المقابلة مع كل مفحوص حوالي 30 دقيقة، حيث دامت فترة إجراء المقابلة 7 أيام.

ثانيا بعد تصميم الإستبيان و تقسيمه الى 3 محاور هي كالتالي :

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية و تتمثل في : الجنس، السن، أقدمية العمل، المنصب الإداري.

المحور الثاني : فعالية الإتصال المؤسساتي في جامعة غرداية.

المحور الثالث : إدارة جائحة كورونا على مستوى جامعة غرداية.

قمنا بعرضه على عدد من الأساتذة المحكمين ( أنظر الملحق 02 )، ثم تم تصحيح بعض الأخطاء للخروج بالإستبيان في شكله النهائي ( أنظر الملحق 01 )، و بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة بمعامل ثبات ألفا كرونباخ قمنا بتوزيع الإستبيان على عينة من الطاقم الإداري بالجامعة، وبعد فترة دامت حوالي 10 أيام تم إسترجاع 97 نسخة من أصل 104 نسخة التي تم توزيعها، و كانت كل النسخ المسترجعة صالحة للمعالجة الإحصائية.

و تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق أوزانه التالية : ( موافق بشدة 5 ، موافق 4 ، محايد 3 ، معارض 2 ، معارض بشدة 1 ) .

المطلب الثاني : إختبار ثبات أداة الدراسة

### 1. الصدق الظاهري :

من أجل إختبار صدق الإستبيان قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين و تعديله حسب الملاحظات المقدمة لتصبح الأداة في تصميمها النهائي و مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

### 2. قياس ثبات أداة الدراسة :

تم حساب ثبات الإستبيان عن طريق معادلة ألفا كرونباخ بالإستعانة ببرنامج SPSS 24 و في الجدول التالي حوصلة النتائج :

## الجدول ( 03 ) : يوضح معامل ألفا كرونباخ للإستبيان

أبعاد الدراسة	المتغيرات	عدد البنود	معامل الثبات
المحور الأول	فعالية الإتصال المؤسساتي في جامعة غرداية	17	0.76
المحور الثاني	إدارة جائحة كورونا على مستوى جامعة غرداية	08	0.74
ثبات أداة الدراسة		25	0.85

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 04 )

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الثبات في المحور الأول بلغت 0.76 أما في المحور الثاني فكانت 0.74، حيث كانت النسبة الإجمالية لثبات أداة الدراسة 0.85 و هي قيمة مقبولة جدا. و منه فإن أداة القياس تتمتع بالثبات بإعتبار أن كلما إقتربت نسبة الثبات من 1 كانت أكثر ثباتا.

## المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

## 1. منهجية تحليل إستبيان الدراسة :

بعد جمع إستبانات المسترجعة تم تفرغ نتائجها في الحاسب الآلي بإستخدام برنامج SPSS إصدار 24 من أجل معالجتها كما يلي :

تم ترميز البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي كالتالي ( 5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 موافق، 1 غير موافق ). و إستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية :

- إستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.
- التكرارات و النسب المئوية في توصيف العينة و الجداول المركبة.
- التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري في الجداول البسيطة.
- إستخدام إختبار T Student لإختبار الفرضيات.

و قد حددنا درجة أهمية متوسط الحسابي وفق مقياس ليكرت كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول ( 04 ) : يوضح درجة أهمية المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
من 1 إلى 2.33	المستوى منخفض
من 2.34 إلى 3.67	المستوى متوسط
من 3.68 إلى 5	المستوى مرتفع

المصدر : دراسات سابقة

2. خصائص عينة الدراسة :

الجدول ( 05 ) : يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	59	60.8%
انثى	38	39.2%
المجموع	97	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 05 )

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تراوحت بـ 60.8% من افراد العينة بتكرار قدره 59، في حين نسبة الإناث بلغت 39.2% بتكرار قدره 38.

و منه نستنتج أن جنس الذكور نال أكبر نسبة من خلال إحتلاله أغلب مناصب العمل في الجامعة، فيمكننا القول أن معظم مجتمع البحث تميز بالطابع الذكوري.. وهذا نظرا لان هناك مناصب عمل تقتصر على الرجال كأعوان الامن و الحراسة و العاملين في مجال الصيانة و النشاطات الرياضية

الجدول ( 06 ) : يوضح خصائص العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	6	6.2%
من 31 الى 41	54	56.7%
من 41 الى 50	33	34%
أكثر من 50	4	4.1%
المجموع	97	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 05 )

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة قدرها 54 مفردة بلغت نسبة 56.7%، ثم تليها الفئة العمرية 41 – 50 بتكرار 33 مفردة بنسبة 34%، في حين كان عدد مفردات الفئة العمرية أقل من 30 سنة 6 مفردات بنسبة 6.2%، أما الفئة العمرية الكبرى أكثر من 50 سنة فتراوحت بنسبة 4.1% بتكرار قدره 4 مفردات.

و من خلال ما تفره الأرقام نستنتج أن عينة الدراسة شملت فئات عمرية مختلفة، و أكبر نسبة نالتها الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة و هي الفئة الشبابية الذين يتميزون بالحيوية و النشاط و هذا ما ساعد الجامعة على تقديم أفضل أداء. وان اغلب العمال لديهم خبرة في مجال عملهم اكتسبها من خلال المدة التي عملوا بها ، اي ان توظيفهم ليس بالجديد وان الجامعة تقوم بتوظيف العمال على حسب احتياجاتها اضافة الى شروط التوظيف التي تقتضي ان يكون العامل لديه خبرة و سن معين.

الجدول ( 07 ) : يوضح خصائص العينة حسب متغير أقدمية العمل

أقدمية العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	23	23.7%
من 5 الى 10	40	41.2%
من 10 الى 15	22	22.7%
أكثر من 15	12	12.4%
المجموع	97	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 05 ) تشير معطيات الجدول أن نسبة 41.2% بتكرار 40 من أفراد العينة تراوحت عدد سنوات الأقدمية لديهم من 5 الى 10 سنوات، و بلغت نسبة 23.7% بتكرار 23 من أفراد العينة ضمن أقل من 5 سنوات، اما فئة من 10 الى 15 سنة بلغت 22.7% بتكرار قدره 22 مفردة، و أخيرا فئة أكثر من 15 سنة قدرت نسبتها ب 12.4% بتكرار 12 مفردة. و منه نستنتج أن أكبر نسبة نالها المبحوثين الذين لهم أقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات في هذه الجامعة و هذا راجع إلى أن الجامعة تملك فئة شبابية أكثر وهذه الخبرة متعلقة كون الجامعة حديثة النشأة و التوظيف بها مستمر على حسب الاحتياجات والمناصب المالية و الشروط المطلوبة التوظيف خاصة العمر و الخبرة .

الجدول ( 08 ) : يوضح خصائص العينة حسب متغير المنصب الإداري

المنصب الإداري	التكرار	النسبة المئوية
أساتذة إداريين	33	34.0%
أمناء عامين	7	7.2%
رؤساء مصالح	57	58.8%
المجموع	97	100%

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 05 )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الموظفين الذين يحملون صفة رؤساء مصالح بلغت نسبة 58.8% بتكرار قدره 57 من عدد أفراد العينة، و قدرت نسبة الموظفون الذين يحملون صفة أساتذة إداريين 34.0% بتكرار قدره 33 موظف، في حين أن الموظفين الذين يحملون صفة أمناء عامين بلغت بنسبة 7.2% بتكرار 7 من أفراد العينة، نستنتج من خلال هذه المعطيات أن معظم أفراد الدراسة رؤساء مصالح حيث مثلت عدد كبير من مجموع العينة نظرا لتعدد المصالح على حسب كل مجال واختصاص سواء لمصالح الادارية او المصالح البيداغوجية فكل اختصاص تدریس له مصالح تابعة له .

### 3. عرض و تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

الجدول ( 09 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تتوفر جامعة غرداية على الوسائل اللازمة لنجاح عملية الإتصال

المجموع	تتوفر جامعة غرداية على الوسائل اللازمة لنجاح عملية الإتصال					التكرار	النسبة المئوية	المنصب الإداري
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	3	8	8	11	3	التكرار	أساتذة إداريين	
%100	%9.1	%24.2	%24.2	%33.3	%9.1	النسبة المئوية		
7	0	0	0	5	2	التكرار	أمناء عامين	
%100	%00	%00	%00	%71.4	%28.6	النسبة المئوية		
57	3	11	18	23	2	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%5.3	19.3%	%31.6	%40.4	%3.5	النسبة المئوية		
97	6	19	26	39	7	التكرار	المجموع	
%100	%6.2	%19.6	%26.8	%40.2	%7.2	النسبة المئوية		



المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن لدى أساتذة إداريين نسبة الموافقة إجمالاً بين موافق بشدة و موافق قدرت بـ 42.4% أما نسبة المعارضة إجمالاً بين معارض بشدة و معارض فقدرت بـ 33.3% .

أما لدى الأمناء العاميين فقدرت نسبة الموافقة إجمالاً بـ 100% ، وبالنسبة لرؤساء المصالح قدرت نسبة الموافقة إجمالاً لديهم بـ 43.9% أما نسبة المعارضة فقدرت بـ 24.6% أما المحايدين فقدرت نسبتهم بـ 26.8% .

و على حسب إجابات المبحوثين نرى أن هناك تضارب في إجابات الأساتذة الإداريين فالبعض منهم وافق على هذا البند بأن الجامعة توفر لهم الوسائل اللازمة لنجاح العملية الإتصالية، و البعض الآخر عارض بأن الجامعة لا توفر لهم الوسائل اللازمة.

و منه يمكن القول أن جامعة غرداية لا توفر الوسائل اللازمة لنجاح عملية الإتصال لكل المناصب، لعل هذا راجع إلى أن ميزانية الجامعة غير كافية لتوفير جميع الوسائل اللازمة لدى جميع المناصب في الجامعة من أجل نجاح العملية الإتصالية.

و هذا يظهر لنا من خلال مقابلتنا مع رئيسة قسم علوم الإعلام والإتصال بجامعة غرداية صرحت لنا "أن الجامعة لا توفر لنا شبكة الأنترنت وبذلك الجأ لمواصلة العمل في البيت".

الجدول ( 10 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : تساعد ظروف العمل بالجامعة على تحقيق أهدافك الإتصالية

المجموع	تساعد ظروف العمل بالجامعة على تحقيق أهدافك الإتصالية							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	0	9	10	12	2	التكرار	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
100%	00%	%27.3	%30.3	%36.4	%6.1	النسبة المئوية		
7	1	1	2	3	0	التكرار	أمناء عامين	
%100	%14.3	%14.3	%28.1	%42.9	%00	النسبة المئوية		
57	5	21	16	12	3	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%8.8	%36.8	%28.1	%21.1	%5.3	النسبة المئوية		
97	6	31	28	27	5	التكرار	المجموع	
%100	%6.2	%32.0	%28.9	%27.8	%5.2	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى أساتذة إداريين قدرت بـ 42.5% و نسبة المعارضة قدرت بـ 32.3% ، أما لدى أمناء العاميين فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 42.9% ونسبة المعارضة قدرت بـ 28.6% ، أما بالنسبة لرؤساء المصالح بلغت نسبة الموافقة لديهم 26.4% أما نسبة المعارضة فقدرت بـ 45.6% ، و بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم بـ 28.9%.

و منه نستنتج أن بعض الأساتذة الإداريين و الأمناء العامين توفر لهم الجامعة ظروف عمل مساعدة لتحقيق أهدافهم الإتصالية نظرا ان لديهم مهام محددة وانشغالهم بالتدريس واحتكاكهم بالطلبة محدود عكس رؤساء المصالح و ذلك بسبب ضغوطات العمل التي تواجه هذه الفئة ولعل ذلك راجع لتعدد مهامهم وخدماتهم و تعاملهم الدائم مع الطلبة وانشغالهم وكذلك تعاملهم مع الاساتذة والمسؤولين .

**الجدول ( 11 ) :** يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تهتم جامعة غرداية بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات

المجموع	تهتم جامعة غرداية بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات					التكرار	النسبة المئوية	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
33	0	2	3	22	6	التكرار			
%100	%00	%6.1	%9.1	%66.7	%18.2	النسبة المئوية			
7	0	2	0	3	2	التكرار			
%100	%00	%28.6	%00	%42.9	28.6%	النسبة المئوية		أمناء عامين	
57	2	15	11	23	6	التكرار			
%100	%3.5	%26.3	19.3%	%40.4	10.5%	النسبة المئوية		رؤساء المصالح	
97	2	19	14	48	14	التكرار			
%100	%2.1	%19.6	14.4%	%49.5	%14.4	النسبة المئوية		المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى أساتذة إداريين قدرت بـ 84.9% ونسبة المعارضة قدرت بـ 6.1%، أما بالنسبة إلى الأمناء العامين فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 71.5% و نسبة المعارضة قدرت بـ 28.6%، و بالنسبة لدى رؤساء المصالح بلغت نسبة الموافقة لديهم بـ 50.9% اما نسبة المعارضة فقدرت بـ 65.3% ، أما بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم إجمالاً بـ 14.4% . وعلى حسب إجابة المبحوثين نستنتج أن الأساتذة الإداريين و الأمناء العامين وافقوا على ما جاء في البند وهذا راجع إلى أن الجامعة تهتم بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات مما يجعل الموظفين على إقبال هذه القرارات و تسيير الإدارة من أجل أهداف المنظمة على عكس رؤساء المصالح نلاحظ أن هناك تضارب في إجاباتهم و لعل ذلك يرجع إلى طريقة إيصال هذه المعلومات و القرارات إليهم بسبب نقص بعض الوسائل.

الجدول ( 12 ) : يوضح العلاقة بين متغير أقدمية العمل و البند : تتميز إدارة جامعة غرداية بسرعة الإستجابة للإستجابة للإتصال عند الحاجة

المجموع	تتميز إدارة جامعة غرداية بسرعة الإستجابة للإتصال عند الحاجة					التكرار	أقل من 5 سنوات	أقدمية العمل
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
23	4	5	7	6	1	التكرار	أقل من 5 سنوات	
%100	%17.4	21.7%	30.4%	%26.1	%4.3	النسبة المتقوية		
40	2	10	8	16	4	التكرار	5 – 10	
%100	%5	%25	%20	%40	%10	النسبة المتقوية		
22	0	9	10	3	0	التكرار	10 – 15	
%100	%00	%40.9	%45.5	%13.6	%00	النسبة المتقوية		
12	0	3	4	3	2	التكرار	أكثر من 15	
%100	%00	%25	%33.3	%25	16.7%	النسبة المتقوية		

97	6	27	29	28	7	التكرار	المجموع
%100	%6.2	%27.8	%29.9	%28.9	%7.2	النسبة	
						المتبوية	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى فئة أقل من 5 سنوات قدرت بـ 30.4% ونسبة المعارضة قدرت بـ 39.1%، أما لدى فئة 5\_10 سنوات فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 50% ونسبة المعارضة قدرت بـ 30% أما بالنسبة 10\_15 سنوات بلغت نسبة الموافقة لديهم 13.6% أما نسبة المعارضة فقدرت بـ 40.9% ، أما بالنسبة لأكثر من 15 سنوات فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 41.7% و نسبة المعارضة فقدرت بـ 25% ، وبالنسبة للمحايدون فقدرت نسبتهم بـ 29.9%.

ومنه نستنتج أن أقدمية العمل لدى الطاقم الإداري المتمثلة في أقل من 5 سنوات و 10\_15 سنوات عارضوا على أن جامعة غرداية تتميز بسرعة الإستجابة للإتصال عند الحاجة.

عكس أقدمية العمل من 5\_10 و أكثر من 15 سنة وافقوا على أن جامعة غرداية تتميز بسرعة الإستجابة عند الحاجة و هذا راجع إلى أن الموظفين الذين لديهم سنوات العمل أكثر في الجامعة فالإدارة تقوم بتلبية انشغالهم و إتصالهم عند الحاجة من أجل تحقيق أهداف الجامعة .

إذا يمكننا القول أنه كلما كان للموظف عدد سنوات الخبرة أكثر كلما حصل على إستجابة سريعة عند الإتصال للحاجة، نظرا لأنه كلما كانت للعمال اقدمية كلما سهلت عملية ايصال المعلومة وتطبيقها

الجدول ( 13 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : غالبا ما تعتمد جامعة غرداية على عقد الاجتماعات لمناقشة الوضع

المجموع	غالبا ما تعتمد جامعة غرداية على عقد الاجتماعات لمناقشة الاوضاع							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	1	1	1	22	8	التكرار	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
%100	%3.0	%3.0	%3.0	%66.7	%24.2	النسبة المئوية		
7	0	1	2	2	2	التكرار	أمناء عامين	
%100	%00	%14.3	%28.6	%28.6	%28.6	النسبة المئوية		
57	3	14	6	28	6	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%5.3	%24.6	%10.5	%49.1	%10.5	النسبة المئوية		
97	4	16	9	52	16	التكرار	المجموع	
%100	%4.1	%16.5	%9.3	%53.6	%16.5	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى أساتذة إداريين قدرت بـ 90.9% و نسبة المعارضة قدرت بـ 6%، أما لدى الأمناء العامين فكانت نسبة الموافقة لديهم 62.6% و نسبة المعارضة قدرت بـ 14.3% ، في حين أن رؤساء المصالح قدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 59.6% وبلغت نسبة المعارضة لديهم 29.9% ، و بالنسبة للمحايدين فكانت نسبتهم إجمالاً 9.3%. نستنتج من خلال كل هذا أن أغلب المناصب الإدارية وافقت على أن جامعة غرداية تعتمد على عقد الاجتماعات لمناقشة الأوضاع و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع رئيس قسم كلية الآداب أنهم في

كل اجتماع يطرحون الصعوبات و المشكلات لمناقشة الأوضاع، كما نستنتج أن متغير المنصب الإداري له تأثير إيجابي على هذا البند كما ان اغلب الاجتماعات كانت تتم عبد بعد نظرا لاتباع إجراءات التباعد للحد من انتشار فيروس كورونا .

**الجدول ( 14 ) :** يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تعقد الاجتماعات بصفة

دورية بين الطاقم الإداري لجامعة غرداية

المجموع	تعقد الاجتماعات بصفة دورية بين الطاقم الإداري لجامعة غرداية							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	0	1	3	20	9	التكرار	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
%100	%00	%3	%9.1	%60.6	%27.3	النسبة المئوية		
7	0	0	2	3	2	التكرار	أمناء عامين	
%100	%00	%00	%28.6	%42.9	%28.6	النسبة المئوية		
57	4	12	13	23	5	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%7	%21.1	%22.8	%40.4	%8.8	النسبة المئوية		
97	4	13	18	46	16	التكرار	المجموع	
%100	%4.1	%13.4	%18.6	%47.4	%16.5	النسبة المئوية		

**المصدر :** من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى أساتذة إداريين قدرت بـ 87.9% ونسبة المعارضة قدرت بـ 3% ، أما لدى الأمناء العاميين فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 71.5% في حين أنه لا توجد معارضة لديهم، أما بالنسبة لرؤساء المصالح بلغت نسبة الموافقة لديهم بـ 49.2% و نسبة المعارضة بـ 28.1% ، أما نسبة للمحايديين فقدرت نسبتهم بـ 18.6%

و منه نستنتج أن أغلب المناصب الإدارية وافقت على أن جامعة غرداية تعقد الاجتماعات بصفة دورية بين الطاقم الإداري مما أكدته لنا المقابلة مع عميد كلية الآداب أنه دائما تجرى اجتماعات بصفة دورية من أجل طرح الانشغالات و تسيير القرارات الجديدة مما تسهل حل المشكلات الإدارية.

**الجدول ( 15 )** : يوضح إجابات المبحوثين على البند : تتسم التعليمات و القرارات التي تصلكم بالوضوح

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	5.2%	3.59	0.74
موافق	58	59.8%		
محايد	24	24.7%		
معارض	10	10.3%		
المجموع	97	100%		

**المصدر :** من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 59.8% من المبحوثين يوافقون على ما جاء في البند بتكرار قدره 58 مفردة و 5 موافقين بشدة بنسبة قدرت بـ 5.2%، أما المعارضين فقدت نسبتهم بـ 10.3% بتكرار 10 مفردات، في حين أن نسبة المحايدین بلغت 24.7% بتكرار قدره 24 مفردة و بالنسبة للمتوسط الحسابي بلغ 3.59 و الانحراف المعياري قدر بـ 0.47 و هذا ما بين قلة تشتت إجابات المبحوثين.

و منه نستنتج أن اغلبية المبحوثين وافقو على أن التعليمات و القرارات التي تصلهم تتميز بالوضوح ولعل ذلك يرجع إلى دقة و وضوح مضمون هذه القرارات و المعلومات و وضوح الوسائل التي تمر عبرها.



الجدول ( 16 ) : يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : يعتبر الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال إستخداما

المجموع	يعتبر الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال إستخداما					التكرار	الجنس
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
59	3	2	8	39	7	التكرار	ذكر
%100	%5.1	%3.4	%13.6	66.1%	%11.9	النسبة المئوية	
38	1	3	4	24	6	التكرار	أنثى
%100	%2.6	%7.9	10.5%	%63.2	%15.8	النسبة المئوية	
97	4	5	12	63	13	التكرار	المجموع
%100	%4.1	%5.2	%12.4	%64.9	%13.4	النسبة المئوية	

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن الذكور بلغت نسبة الموافقة لديهم 78 % إجمالاً ونسبة المعارضة لديهم قدرت بـ 8.5 % إجمالاً، أما بالنسبة للإناث فبلغت نسبة الموافقة لديهم 79 % إجمالاً أما نسبة المعارضة فقد قدرت بـ 10.5 % ، و بالنسبة للمحايدين فبلغوا 12.4 % إجمالاً.

ومنه نستنتج أن النسب كانت متقاربة بين الذكور و الإناث وهذا ما يوضح لنا ان الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال إستخداما و يفضلونه عن باقي الإتصالات الأخرى لمساعدتهما أكثر في التواصل في ما بينهم ولذلك يعتمدونه بشكل كبير .

الجدول ( 17 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : يعتبر الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال استخداما

المجموع	يعتبر الإتصال المباشر أكثر أنواع الإتصال استخداما							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	0	3	6	21	3	التكرار	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
%100	%00	%9.1	%18.2	%63.6	%9.1	النسبة المئوية		
7	0	0	0	4	3	التكرار	أمناء عامين	
%100	%00	%00	%00	%57.1	%42.9	النسبة المئوية		
57	4	2	6	38	7	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%7.0	%3.5	10.5%	%66.7	%12.3	النسبة المئوية		
97	4	5	12	63	13	التكرار	المجموع	
%100	%4.1	%5.2	%12.4	%64.9	%13.4	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

تشير نتائج هذا الجدول أن فئة الأمناء العامين وافقوا على هذا البند بنسبة 100% ، أما فئة الأساتذة إداريين فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 72.7% إجمالاً و نسبة المعارضة لديهم قدرت بـ 3.1% ، في حين أن فئة رؤساء مصالح فقدرت نسبة الموافقة لديهم بت 79% إجمالاً و نسبة المعارضة قدرت بـ 10.5% ، و بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم إجمالاً بـ 12.4%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن كل المناصب الإدارية وافقت على استخدام الإتصال المباشر في جامعة غرداية كما نلاحظ أن فئة الأمناء العامين وافقوا بنسبة 100% و لعل ذلك يرجع كونهم

يملكون نفس الوظيفة و نفس المهام لذلك يعتمدون بشكل كبير على الإتصال المباشر اما الاستاذة فيمكن ان يكونو اقل التزاما بهذا الإتصال فحضورهم ليس باليومي وتعاملهم ممكن يكون عن بعد من خلال الهاتف والابمبيل .

الجدول ( 18 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : يتم إشراك الطاقم الإداري في عملية إتخاذ القرارات في الجامعة

المجموع	يتم إشراك الطاقم الإداري في عملية إتخاذ القرارات في الجامعة					التكرار	النسبة المئوية	المنصب الإداري
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	2	6	7	15	3	التكرار	النسبة المئوية	المنصب الإداري
%100	%6.1	18.2%	%21.1	%45.5	%9.1	النسبة المئوية	إساتذة إداريين	
7	2	1	3	0	1	التكرار	النسبة المئوية	
%100	%28.6	%14.3	%42.9	%00	14.3%	النسبة المئوية	أمناء عامين	
57	13	19	14	10	1	التكرار	النسبة المئوية	
%100	%22.8	33.3%	%24.6	%17.5	%1.8	النسبة المئوية	رؤساء المصالح	
97	17	26	24	25	5	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
%100	%17.5	%26.8	%24.7	%25.8	%5.2	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الموافقة لدى أساتذة الإداريين قدرت بـ 54.6% ونسبة المعارضة قدرت بـ 24.3% ، أما لدى الأمناء العاميين فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 14.3% ونسبة المعارضة قدرت بـ 42.9%، و بالنسبة لرؤساء المصالح فقدرت نسبة الموافقة لديهم

بـ 19.3% و نسبة المعارضة قدرت بـ 56.1%، أما بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم بـ 24.7%.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن هناك إختلاف في إجابات المبحوثين، كون أن أساتذة الإداريين وافقوا على أنه يتم إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات في الجامعة، أما الأمناء العاميين و رؤساء المصالح عارضوا أي أنه لا يتم إشراكهم، و لعل هذا يرجع إلى طبيعة السلم الإداري من أعلى منصب إلى الأقل، كما ان معظم القرارات يصادق عليها الأساتذة .

الجدول ( 19 ) : يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : تغلب إستعمال وسيلة الهاتف في

العملية الإتصالية

المجموع	تغلب إستعمال وسيلة الهاتف في العملية الإتصالية					التكرار	ذكر	الجنس
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
59	2	10	10	30	7	التكرار	ذكر	النسبة المئوية
%100	%3.4	%16.9	%16.9	50.8%	%11.9	النسبة المئوية		
38	2	8	4	17	7	التكرار	أنثى	النسبة المئوية
%100	%5.3	21.1%	%10.5	%44.7	%18.4	النسبة المئوية		
97	4	18	14	47	14	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
%100	%4.1	%18.6	%14.4	%48.5	%14.4	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

نلاحظ من خلال ما جاء في هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى الذكور قدرت بـ 62.4% إجمالاً ونسبة المعارضة قدرت بـ 20.3% إجمالاً، أما لدى الإناث فبلغت نسبة الموافقة لديهم 63.1% إجمالاً و نسبة المعارضة قدرت بـ 26.4% ، و بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم 14.4% إجمالاً.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن النسب كانت متقاربة بين الذكور و الإناث حيث وافقوا على إستخدام الهاتف في العملية الإتصالية و منه يمكننا القول أن إستخدام وسيلة الهاتف هي اهم وسيلة نظرا لكونها متاحة للجميع وسهلة الاستخدام كما ان الهاتف يمكن من اجراء مكالمات مباشرة او الاتصال عن طريق البرامج عبر الانترنت كالفيسبوك و الايميل و الفاير و الواتساب وهي تشكل أي عائق لا كلا الجنسين.

الجدول ( 20 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تغلب إستعمال وسيلة

الهاتف في العملية الإتصالية

المجموع	تغلب إستعمال وسيلة الهاتف في العملية الإتصالية							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	1	9	4	14	5	التكرار	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
%100	%3.0	%27.3	%12.1	%42.4	%15.2	النسبة المئوية		
7	0	1	2	3	1	التكرار	أمناء عامين	
%100	%00	%14.3	%28.6	%42.9	%14.3	النسبة المئوية		
57	3	8	8	30	8	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%5.3	%14	%14	%52.6	%14	النسبة المئوية		
97	4	18	14	47	14	التكرار	المجموع	
%100	%4.1	%18.6	%14.4	%48.5	%14.4	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأساتذة الإداريين قدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 57.6% ونسبة المعارضة قدرت بـ 30.3% ، أما لدى الأمناء العاملين فبلغت نسبة الموافقة لديهم 57.2% و نسبة المعارضة قدرت بـ 14.3% ، و بالنسبة لرؤساء المصالح تمثلت نسبة الموافقة لديهم بـ 66.6% و نسبة المعارضة قدرت بـ 19.3% . و بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم إجمالاً بـ 14.4% . من خلال نتائج المفحوصين نلاحظ أن أغلب موظفي الطاقم الإداري يعتمدون على إستعمال الهاتف في في العملية الإتصالية و منه نستنتج أن الطاقم الإداري لجامعة غرداية يعتمد على الإتصالات الغير الرسمية أكثر من الإتصالات الرسمية، و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع العميد حيث أجابنا بأن إستخدام الهاتف يساعد في الحصول على إستجابات سريعة.

**الجدول ( 21 ) :** يوضح العلاقة بين متغير أقدمية العمل و البند : المحادثات الشفوية التي تتم على

هامش اللقاءات الجانبية بين الطاقم الإداري تساعد أكثر في العملية الإتصالية

المجموع	المحادثات الشفوية التي تتم على هامش اللقاءات الجانبية بين الطاقم الإداري تساعد أكثر في العملية الإتصالية					التكرار	أقل من 5 سنوات	أقدمية العمل
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
23	1	2	4	11	5	التكرار	أقل من 5 سنوات	أقدمية العمل
%100	%4.3	%8.7	%17.4	%47.8	%21.7	النسبة المئوية		
40	1	4	8	21	6	التكرار	10 – 5	أقدمية العمل
%100	%2.5	%10	%20	%52.5	%15	النسبة المئوية		
22	0	2	4	10	6	التكرار	15 – 10	أقدمية العمل
%100	%00	%9.1	%18.2	%45.5	%27.3	النسبة المئوية		
12	0	3	1	7	1	التكرار	أكثر من 15	أقدمية العمل
%100	%00	%25	%8.3	%58.3	%8.3	النسبة المئوية		
97	2	11	17	49	18	التكرار	المجموع	أقدمية العمل
%100	%2.1	%11.3	%17.5	%50.5	%18.6	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموافقة لدى أقل من 5 سنوات قدرت بـ 69.5% ونسبة المعارضة قدرت بـ 13% ، أما لدى فئة 5\_10 سنوات فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 67.5% و نسبة المعارضة قدرت بـ 12.5% ، أما بالنسبة إلى فئة 10\_15 سنة فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 72.8% و نسبة المعارضة قدرت بـ 9.1% ، وكذلك بالنسبة إلى أكثر من 15 سنة فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 66.6% ونسبة المعارضة بلغت 25%، وبالنسبة للمحايدین فقدرت نسبتهم بـ 17.5% إجمالاً. ومنه نستنتج من خلال هذه المعطيات أن معظم فئات أقدمية العمل وافقوا على أن المحادثات الشفوية التي تتم على هامش اللقاءات الجانبية بين الطاقم الإداري تساعد أكثر في العملية الإتصالية فإن أكثر أنواع الإتصال نفعا وفائدة لما فيه صالح العمل، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، و لعل ذلك كون ان الطاقم الإداري يعتمد على الإتصالات الغير رسمية بشكل كبير.

الجدول ( 22 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : تتيح الجامعة العديد من الامكانيات

اللازمة التي تسهل عملية الإتصال خارج مقر الجامعة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	5.2%	2.88	1.06
موافق	26	26.8%		
محايد	28	28.9%		
معارض	29	29.9%		
معارض بشدة	9	9.3%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة الإجابة بموافق قدرت بـ 26.8% بتكرار قدره 26 مفردة وموافق بشدة قدرت بنسبة 5.2% بتكرار قدره 5 مفردات، أما نسبة الإجابة لمعارض فقدرت

بـ 29.9% بتكرار قدره 29 مفردة و معارض بشدة قدرت نسبتها بـ 9.3% بتكرار قدره 9 مفردات، أما بالنسبة للمحايدين فكانت نسبة إجاباتهم 28.9% بتكرار قدره 28 مفردة. و منه نلاحظ أن نسبة المعارضة في هذا البند هي الأعلى حيث قدرت بـ 39.2% إجمالاً بين معارض ومعارض بشدة و بتكرار قدره 38 مفردة و منه نستنتج أن الجامعة لا تتيح الإمكانيات التي تسهل الأزيمة التي تسهل عملية الإتصال خارج مقر الجامعة و ذلك راجع إلى عدم توفر مختصين في العلاقات الخارجية وهذا ما أكدته لنا المقابلة مع الأمين العام للجامعة بقوله " نعم توجد مصلحة العلاقات الخارجية لكن لا يوجد مسؤول في الوقت الحالي"

الجدول ( 23 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : إعتدتم خلال فترة كورونا

بشكل كبير على البريد الإلكتروني في إتصالكم بالأساتذة

المجموع	إعتدتم خلال فترة كورونا بشكل كبير على البريد الإلكتروني في إتصالكم بالأساتذة							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
33	0	0	1	16	16	التكرار	أساتذة إداريين	المنصب الإداري
%100	%00	%00	%3	%48.5	%48.5	النسبة المئوية		
7	0	1	0	5	1	التكرار	أمناء عامين	
%100	%00	%14.3	%00	%71.4	%14.3	النسبة المئوية		
57	2	0	5	39	11	التكرار	رؤساء المصالح	
%100	%3.5	%00	%8.8	%68.4	%19.3	النسبة المئوية		
97	2	1	6	60	28	التكرار	المجموع	
%100	%2.1	%1	%6.2	%61.9	%28.9	النسبة المئوية		



المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أساتذة إداريين قدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 97% إجمالاً في حين أنه لا توجد معارضة، أما لدى أمناء عامين بلغت نسبة الموافقة لديهم 85.7% إجمالاً ونسبة المعارضة لديهم قدرت بـ 14.3% ، و بالنسبة لرؤساء المصالح قدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 87.3% إجمالاً في حين أن نسبة المعارضة لديهم قدرت بـ 3.5%.

و من خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم إجابات الباحثين كانت موافقة على أن الطاقم الإداري خلال فترة جائحة كورونا يعتمد بشكل كبير على البريد الإلكتروني و هذا راجع إلى نتيجة غلق الجامعة و اعتماد نظام الدفعات و منه يتبين لنا أن جامعة غرداية إلتزمت بجميع الإجراءات الوقائية وذلك على إثر المقابلة مع رئيسة قسم صرحت بأنهم إعتمدوا على البريد الإلكتروني للتواصل من أجل تجنب التجمع.

الجدول ( 24 ) : يوضح إجابات الباحثين على البند : استغلت الجامعة شراكاتها مع القطاعات

الآخري لتحسين العملية الإتصالية

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	4	4.1%	3.13	0.94
موافق	33	34%		
محايد	37	38.1%		
معارض	18	18.6%		
معارض بشدة	5	5.2%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة الاجابة بموافق قدرت بـ 34% وبتكرار قدره 33 مفردة، والاجابة بموافق بشدة بنسبة 4.1% و بتكرار 4 اما نسبة الاجابة بمعارض قدرت بـ 18.6% وبتكرار قدره 18 و نسبة معارض بشدة 5.2% و بتكرار قدره 5، اما نسبة الاجابة بمحايد فقدرت

بـ 38.1% وبتكرار قدره 37 مفردة، ومنه قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.13 والانحراف المعياري 0.94 وهذا ما يعبر قلة تشتت اجابات المبحوثين.

نلاحظ ان اعلى نسبة كانت لإجابة محايد ومن هنا نستنتج أن المبحوثين إتفقوا على الحياد أي عدم الإقرار ومن خلال مقابلتنا مع الامين العام صرح لنا ان في بداية الأولى للجائحة أن شراكة الجامعة كانت منعدمة أي بعيدة كل البعد ولم تكن توجد دراسة ولا العمل في الجامعة ولكن في الفترة الثانية من الجائحة ومع تأقلم الوضع استغلينا شراكتنا بتقنية عن بعد أي الإتصال و العمل عن بعد.

**الجدول ( 25 )** : يوضح إجابات المبحوثين على البند : ساهم موقع الجامعة في نشر المعلومات

أثناء جائحة كورونا

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	20	20.6%	3.77	0.99
موافق	50	51.5%		
محايد	16	16.5%		
معارض	7	7.2%		
معارض بشدة	4	4.1%		
المجموع	97	100%		

**المصدر :** من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة الإجابة بموافق قدرت بـ 51.5% و بتكرار قدره 50 مفردة وموافق بشدة قدرت بـ 20.6% و بتكرار قدره 20 مفردة، أما نسبة الإجابة بمعارض قدرت بـ 7.2% و بتكرار قدره 7 مفردات و معارض بشدة قدرت نسبته بـ 4.1% و بتكرار قدره 4 مفردات، أما بالنسبة لإجابة المحايد قدرت بـ 16.5% أي بتكرار قدره 16 مفردة.

و من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المبحوثين وافقوا على أن موقع الجامعة ساهم في نشر المعلومات أثناء جائحة كورونا و ذلك يرجع إلى تفادي التجمعات أمام لوحة الإعلانات من أجل

ينجب نقل العدوى من شخص لآخر، و من خلال كوننا طلاب جامعة غرداية لاحظنا أن موقع الجامعة سهل عملية نقل المعلومات أثناء الجائحة.

الجدول ( 26 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : واجهت الجامعة صعوبة في الإتصال

بالطلبة خلال فترة جائحة كورونا

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	12	12.4%	3.53	0.95
موافق	46	47.4%		
محايد	23	23.7%		
معارض	14	14.4%		
معارض بشدة	2	2.1%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة الإجابة بموافق قدرت بـ 47.4% و بتكرار قدره 46 مفردة و نسبة الموافق بشدة قدرت بـ 12.4% أي بتكرار قدره 12 مفردة، أما نسبة الإجابة بمعارض فقد قدرت بـ 14.4% و بتكرار قدره 14 مفردة و معارض بشدة قدرت بـ 2.1% بتكرار قدره 2 من عدد أفراد العينة، أما بالنسبة للمحايدين فقد قدرت نسبتهم بـ 23.7% و بتكرار قدره 23 مفردة.

و منه توضح لنا نتائج هذا الجدول أن معظم إجابات المبحوثين كانت بموافق لأن خلال فترة جائحة كورونا أصبحت الجامعة تعتمد على الدعامة الإلكترونية لكن شبكة الأنترنت ضعيفة جدا في الجامعة و ليس كل الطلبة تتوفر لديهم الأنترنت مما عرقل عملية الإتصال بالطلبة، و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع رئيسة قسم بقولها " في فترة الجائحة أصبحنا نستعمل الدعامة الإلكترونية في التواصل مع الطلبة مما واجهتنا صعوبات منها ضعف الأنترنت و عدم توفر الأنترنت لدى الطلبة" إضافة الى نقص وسائل النقل و قلة الخبرة عند بعض الطلبة في استعمال برامج التواصل .

الجدول ( 27 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : واجهت الجامعة صعوبة في التعامل مع الموردین أثناء جائحة كورونا

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	5	5.2%	3.28	0.84
موافق	34	35.1%		
محايد	45	46.4%		
معارض	10	10.3%		
معارض بشدة	3	3.1%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 06 )

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بموافق بـ 35.1% و بتكرار قدره 34 مفردة، والإجابة بموافق بشدة قدرت بنسبة 5.2% و بتكرار قدره 5 مفردة، أما الإجابة بمعارض فقدرت بـ 10.3% اي بتكرار قدره 10 مفردة، في حين قدرت الإجابة بمعارض بشدة 3.1% اي بتكرار قدره 3 مفردة، في حين قدرت الإجابة بمحايد بنسبة 46.4% اي بتكرار 44 مفردة والمتوسط الحسابي قدره 3.28 والانحراف المعياري 0.84. وهذا ما يعبر عن قلة تشتت اجابات المبحوثين.

نلاحظ ان اعلى نسبة كانت محايد ومنه يمكن القول ان اتفقا المبحوثين على الحياد اي عدم الاقرار ب ان الجامعة واجهت صعوبة في التعامل مع الموردین أثناء الجائحة و من خلال مقابلتنا صرح عميد الكلية ان بحكم الموسم هذا أصبحت الكليات مستقلة ماليا استقلال جزئي و تكون إتصالات عن طريق مصافقة أو عن طريق الاستشارة أو الإتفاقيات، لم تواجهنا صعوبة في الإتصال أثناء الجائحة.

الجدول ( 28 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : نشطت الجامعة حملات توعوية لمواجهة جائحة كورونا

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	13	13.4%	3.58	0.98
موافق	50	51.5%		
محايد	18	18.6%		
معارض	13	13.4%		
معارض بشدة	3	3.1%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الإجابة بموافق قدرت ب 51.5 % و بتكرار قدره 50 مفردة و الإجابة بموافق بشدة قدرت بنسبة 13.4% بتكرار قدره 13 مفردة، أما نسبة الإجابة ب معارض قدرت ب 13.4% و بتكرار قدره 13 مفردة و الإجابة بمعارض بشدة قدرت ب 3.1% وبتكرار قدره 3 مفردات، أما نسبة الإجابة بمحايد فقد قدرت ب 18.6% أي بتكرار قدره 18 مفردة، و المتوسط الحسابي قدر ب 3.58 و الانحراف المعياري بلغ 0.98 و هذا ما يعبر قلة تشتت إجابات المبحوثين.

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لإجابة موافق و منه نستنتج أن جامعة غرداية نشطت حملات توعوية لمواجهة جائحة كورونا و ذلك من أجل تقديم التوعية و الطرق الصحيحة لمواجهة هذه الأزمة وتفادي إنتشارها في الوسط الجامعي.

الجدول ( 29 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : إلتزمت جامعة غرداية إلى حد كبير

بالإجراءات التي أصدرتها وزارة التعليم العالي

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
موافق بشدة	30	30.9%	3.92	0.97
موافق	42	43.3%		
محايد	13	13.4%		
معارض	12	12.4%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن نسبة الإجابة بموافق قدرت بـ 43.3% و بتكرار قدره 42 مفردة و الإجابة بموافق بشدة قدرت بنسبة 30.9% و بتكرار قدره 30 مفردة، أما الإجابة بمعارض فقد قدرت بـ 12.4% أي بتكرار قدره 12 مفردة، في حين قدرت الإجابة بـ محايد بنسبة 13.4% و بتكرار قدره 13 مفردة، و بلغ المتوسط الحسابي 3.92 و بإنحراف معياري قدره 0.97 و هذا ما يعبر عن قلة تشتت إجابات المبحوثين.

و منه نستنتج أن الجامعة إلتزمت إلى حد كبير بالتعليمات الصادرة من وزارة التعليم العالي و ذلك من خلال أن الجامعة وفرت معدات الوقاية و كذلك إلتزمت بجميع الإجراءات البيداغوجية و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع نائبة رئيس قسم أنهم إلتزموا إلى حد كبير بهذه الإجراءات.

الجدول ( 30 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : إتخذت الجامعة أساليب وقائية من أجل

العودة التدريجية للدراسة

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	18	18.6%	4.0	0.66
موافق	64	66.0%		
محايد	12	12.4%		
معارض	3	3.1%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 ) من خلال الجدول الآتي نلاحظ ان نسبة الاجابة بموافق قدرت بـ 66.0% و بتكرار قدره 64 مفردة والاجابة بموافق بشدة قدرت بنسبة 18.6% بتكرار قدره 18 مفردة. في حين كانت نسبة بمعارض 3.1% اي بتكرار قدره 3 مفردة. اما نسبة محايد 3.1% و بتكرار قدره 3 مفردة وبلغ متوسط الحسابي قدره 4.0 والانحراف المعياري بلغ 0.66 وهذا مايعبر عن قلة تشتت اجابات المبحوثين، ومنه نستنتج ان الجامعة اتخذت اساليب وقائية من اجل العودة التدريجية للدراسة ومن خلال ملاحظتنا في الجامعة، لاحظنا ان الجامعة كانت تتخذ اساليب وقائية ك لبس الكمامات والتباعد و البروتوكول الصحي و التعليمات الوزارية من اجل العودة التدريجية للدراسة.

الجدول ( 31 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : نجحت الجامعة في التعليم عن بعد من

خلال تفال الأساتذة و الطلبة عبر منصة التعليم عن بعد

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق بشدة	6	6.2%	2.98	1.07
موافق	29	29.9%		
محايد	28	28.9%		
معارض	26	26.8%		
معارض بشدة	8	8.2%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

تشير معطيات هذا الجدول ان نسبة الاجابة بموافق قدرت بـ 29.9% و بتكرار قدره 29 مفردة، اما نسبة الاجابة بموافق بشدة قدرت بـ 6.2% و بتكرار قدره 6 مفردات، اما نسبة معارض 26.8% و بتكرار قدره 26 مفردة، اما بالنسبة لإجابة معارض بشدة قدرت بـ 8.2% و بتكرار قدره 8 مفردات، اما بالنسبة لاجابة محايد فقد قدرت بـ 28.9% و بتكرار قدره 28 مفردة، والمتوسط الحسابي قدر بـ 2.98 و الانحراف المعياري بلغ 1.07 وهذا ما يعبر عن تشتت في الاجابات المبحوثين.

ومنه نستنتج أن الجامعة اعتمدت بشكل كبير في عملية التعليم عن بعد من خلال تفاعل الاساتذة و الطلبة عبر منصة التعليم عن بعد، بالرغم من الصعوبات التي واجهتها جامعة غرداية بسبب شبكة الأنترنت و بسبب الصعوبة التي تلقاها بعض الأساتذة في إستخدام منصة التعليم عن بعد، و لهذا لجؤوا إلى إستخدام تطبيقات أخرى.

و هذا ما أكدته لنا مقابلتنا مع نائبة رئيس قسم، حيث صرحت لنا ان التعليم عن بعد كجامعة جزائرية لا يزال هناك إشكال لأن طالب لم يصل الى المنصة و كان هناك عدة إشكالات، لكن تجاوزنا هذه الصعوبات عند فتح class room و google meet حيث ينشر الأستاذ محاضرات وإجراء مراجعة حصص الإضافية لفهم و إستيعاب الدروس قبل الإمتحان.



الجدول ( 32 ) : يوضح العلاقة بين متغير المنصب الإداري و البند : تم تكثيف اللقاءات والاجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا

المجموع	تم تكثيف اللقاءات و الاجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة المئوية	المنصب الإداري
33	0	4	6	20	3	التكرار		أساتذة إداريين
%100	%00	12.1%	%18.2	%60.6	%9.1	النسبة المئوية		
7	0	0	4	3	0	التكرار		أمناء عامين
%100	%00	%00	%57.1	%42.9	%00	النسبة المئوية		
57	4	8	18	23	4	التكرار		رؤساء المصالح
%100	%7	%14	%31.6	%40.4	%7	النسبة المئوية		
97	4	12	28	46	7	التكرار		المجموع
%100	%4.1	12.4%	%28.9	%47.4	%7.2	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن لدى أساتذة إداريين نسبة الموافقة قدرت بـ 69.7% و نسبة المعارضة قدرت بـ 12.1% ، أما بالنسبة للأمناء العامين فقدرت نسبة الموافقة لديهم بـ 42.9% ولا توجد لديهم معارضة ، أما لدى رؤساء المصالح فقدرت نسبة الموافقة بـ 47.4% ونسبة المعارضة قدرت بـ 21% ، و بالنسبة للمحايدين فبلغوا 28.9% إجمالاً .

مما نستنتج أن معظم إجابات المبحوثين كانت موافقة على ما جاء في البند، وهذا ما يوضح لنا أن الطاقم الإداري بجامعة غرداية إعتد على اللقاءات و الاجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا

و هذا ما أكدته لنا المقابلة مع رئيس قسم حيث صرح لنا أنهم نظموا العديد من اللقاءات و الإجتماعات عن بعد في هذه الفترة، أي فترة جائحة كورونا.

الجدول ( 33 ) : يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : تم تكثيف اللقاءات و الإجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا

المجموع	يوضح العلاقة بين متغير الجنس و البند : تم تكثيف اللقاءات و الإجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا							
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	ذكر	الجنس
59	3	7	17	30	2			
%100	%5.1	%11.9	%28.8	%50.8	%3.4	النسبة المئوية		
38	1	5	11	16	5	التكرار	أنثى	
%100	%2.6	%13.2	%28.9	%42.1	%13.2	النسبة المئوية		
97	4	12	28	46	7	التكرار		المجموع
%100	%4.1	%12.4	%28.9	%47.4	%7.2	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

نلاحظ من خلال ما جاء في هذا الجدول أن لدى الذكور نسبة الموافقة إجمالا جاءت 54.2 % ونسبة عدم الموافقة 17% إجمالا، أما لدى الإناث فبلغت نسبة الموافقة لديهم 55.3% إجمالا ونسبة المعارضة قدرت بـ 15.8%، اما نسبة المحايدة فكانت إجمالا 28.9%

و منه نستنتج أن النسب كانت متقاربة بين الذكور و الإناث و هذا ما يوضح لنا اللقاءات والاجتماعات عن بعد أثناء جائحة كورونا لم تشكل أي عائق لدى كلا الجنسين.

الجدول ( 34 ) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : نقص بعض تجهيزات التقنية الحديثة عرقل

مواجهة جائحة كورونا

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
موافق بشدة	20	20.6%	3.41	0.94
موافق	49	50.5%		
محايد	15	15.5%		
معارض	5	5.2%		
معارض بشدة	8	8.2%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

تشير معطيات هذا الجدول أن نسبة الإجابة بموافق قدرت بـ 50.5 % و بتكرار قدره 49 مفردة و نسبة الإجابة بموافق بشدة قدرت بـ 20.6% و بتكرار قدره 20 مفردة، أما نسبة الإجابة بمعارض فقدرت بـ 5.2% أي بتكرار قدره 5 مفردات و الإجابة بمعارض بشدة قدرت بـ 8.2% و بتكرار قدره 8 مفردات، أما بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم بـ 15.5 % أي بتكرار قدره 15 مفردة، و بلغ المتوسط الحسابي 3.41 و بإنحراف معياري قدره 0.94 و هذا ما يعبر عن قلة تشتت إجابات المبحوثين.

و منه نستنتج أن أغلب المبحوثين وافقوا على أن نقص بعض تجهيزات التقنية الحديثة عرقل مواجهة جائحة كورونا لأن جامعة غرداية لا تحتوي على تجهيزات تقنية حديثة، و هذا من خلال ملاحظتنا أن القطب 3 لجامعة غرداية تنقصه العديد من تجهيزات التقنية الحديثة.

الجدول (35) : يوضح إجابات المبحوثين على البند : نجحت الجامعة في إستدراك التأخر الناتج عن غلق الجامعة أثناء جائحة كورونا

البدائل	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
موافق بشدة	10	10.3%	3.55	0.86
موافق	47	48.5%		
محايد	28	28.9%		
معارض	11	11.3%		
معارض بشدة	1	1.0%		
المجموع	97	100%		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

تشير نتائج هذا الجدول أن نسبة الإجابة بموافق قدرت بـ 48.5% و بتكرار قدره 47 مفردة ونسبة الإجابة بموافق بشدة قدرت بـ 10.3% و بتكرار قدره 10 مفردات، أما نسبة الإجابة بمعارض فقد قدرت بـ 11.3% و بتكرار قدره 11 مفردة و نسبة الإجابة بمعارض بشدة فقد قدرت بـ 1% بتكرار قدره مفردة 1، أما بالنسبة للمحايدين فقد قدرت نسبتهم بـ 28.9% أي بتكرار قدره 28 مفردة، و المتوسط الحسابي بلغ 3.55 و الإنحراف المعياري قدره 0.86 و هذا ما يبين قلة التشتت في إجابات المبحوثين.

و منه نستنتج أن أغلب موظفي الطاقم الإداري وافقوا على أن الجامعة نجحت في إستدراك التأخر الناتج عن غلق الجامعة أثناء جائحة كورونا و هذا ما يبين أن الجامعة وفقت في إدارة هذه الأزمة و من خلال مقابلتنا مع أحد رؤساء الأقسام صرح لنا أنهم نجحوا في تسيير و إدارة جائحة كورونا بنسبة 90%.

الجدول ( 36 ) : يوضح العلاقة بين متغير السن و البند : حرصت الجامعة على إتزام الموظفين

لقواعد الوقاية لمواجهة جائحة كورونا

المجموع	حرصت الجامعة على إتزام الموظفين لقواعد الوقاية لمواجهة جائحة كورونا					التكرار	ذكر	الجنس
	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
59	0	5	8	33	13	التكرار		
%100	%00	%8.5	13.6%	%55.9	%22	النسبة المئوية		
38	3	6	5	16	8	التكرار	أنثى	
%100	%7.9	%15.8	%13.2	%42.1	%21.1	النسبة المئوية		
97	3	11	13	49	21	التكرار	المجموع	
%100	%3.1	%11.3	%13.4	%50.5	%21.6	النسبة المئوية		

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 ( أنظر الملحق 07 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الموافقة لدى الذكور بلغت 77.9% إجمالاً أما نسبة المعارضة فقدرت بـ 8.5% إجمالاً، و بالنسبة للإناث قدرت نسبة الموافقة لديهم 63.1% إجمالاً أما نسبة المعارضة فبلغت 23.3% إجمالاً، و بالنسبة للمحايدون قدرت نسبتهم بـ 13.4% إجمالاً.

ومنه نستنتج أن النسب كانت قريبة نوعاً ما بين الذكور والإناث مما يوضح لنا أن الجامعة حرصت على إتزام الموظفين لقواعد الوقاية لمواجهة جائحة كورونا و من خلال ملاحظتنا، لاحظنا أن الجامعة تتخذ إجراءات و قواعد الوقاية و البروتوكول الصحي من أجل سلامة الموظفين.

المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول : إثبات أو نفي الفرضيات

1. إثبات أو نفي الفرضيات :

من أجل إثبات أو نفي فرضيات الدراسة قمنا بإختبار الفرضيات باستخدام إختبار T Student حيث تمت صياغة الفرضيات إحصائيا كما يلي :

الفرضية الأولى : يعتبر الإتصال المؤسساتي وسيلة ذات أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات لإدارة جائحة كورونا.

Ho: p=0 أي لا يعتبر الإتصال المؤسساتي وسيلة ذات أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات لإدارة جائحة كورونا.

H1 p>0 أي يعتبر الإتصال المؤسساتي وسيلة ذات أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات لإدارة جائحة كورونا.

الفرضية الثانية : يساهم الإتصال المؤسساتي الفعال في التخفيف من أثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي.

Ho: p=0 أي لا يساهم الإتصال المؤسساتي الفعال في التخفيف من أثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي.

H1 : p>0 أي يساهم الإتصال المؤسساتي الفعال في التخفيف من أثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي.

الفرضية الثالثة : إعتمدت جامعة غرداية مجموعة من الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية لإدارة جائحة كورونا.

Ho: p=0 أي لا تعتمد جامعة غرداية مجموعة من الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية لإدارة جائحة كورونا.

H1:  $p > 0$  أي تعتمد جامعة غرداية مجموعة من الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية لإدارة جائحة كورونا.

الفرضية الرابعة : إعتمدت جامعة غرداية على الإتصال الخارجي أكثر من الإتصال الداخلي أثناء أزمة كورونا.

Ho:  $p = 0$  أي تعتمد جامعة غرداية على الإتصال الداخلي أكثر من الإتصال الخارجي أثناء أزمة كورونا.

H1 :  $p > 0$  أي تعتمد جامعة غرداية على الإتصال الخارجي أكثر من الإتصال الداخلي أثناء أزمة كورونا.

الجدول ( 37 ) : يوضح نتائج إختبار الفرضيات باستخدام إختبار T Student

نتيجة الإختبار	مستوى المعنوية المحسوبة (مستوى الدلالة)	القيمة الإحصائية لإختبارات	الخطأ المعياري	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	
مقبولة	0.00	53.17	0.45	4.47	27.14	97	الفرضية الأولى
مقبولة	0.00	43.49	0.24	2.45	13.85	97	الفرضية الثانية
مقبولة	0.00	63.52	0.46	4.53	32.26	97	الفرضية الثالثة
مقبولة	0.00	58.72	0.18	1.79	13.73	97	الفرضية الرابعة

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss إصدار 24 ( أنظر الملحق 08 )

- نرفض الفرضية الصفرية في حالة ما إذا كانت مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة اقل من 0.05 من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول المبين أعلاه توصلنا إلى :

- قبول الفرضية البديلة ( H1 )

- قبول الفرضية البديلة ( H2 )

- قبول الفرضية البديلة ( H3 )

- قبول الفرضية البديلة ( H4 )

2. مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج تحليل إستجابات أفراد العينة :

- الفرضية الأولى : يعتبر الإتصال المؤسساتي وسيلة ذات أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات لإدارة جائحة كورونا

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول ( 37 )، و من خلال المقابلة والملاحظة تبين صحة هذه الفرضية، إذ أثبتت النتائج أن لدى الإتصال المؤسساتي أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات لإدارة جائحة كورونا.

و يمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإتصال المؤسساتي يعد جوهر و أساس تحقيق أهداف الجامعة كونه يوفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات في إدارة جائحة كورونا بجامعة غرداية، لأن نجاح عملية إتخاذ القرار لإدارة هذه الأزمة تعتمد على دقة المعلومات و الإتصال الفعال و ثم تحقيق الأهداف، إذ أن الطاقم الإداري لجامعة غرداية يعمل على تحقيق نظام إتصالي فعال من خلال إيصال جميع القرارات و التعليمات إلى مختلف المستويات الإدارية، وذلك عبر عقد اللقاءات والإجتماعات والتواصل عن بعد مما ساهم في نجاح إدارة و تسيير هذه الأزمة.

- الفرضية الثانية : يساهم الإتصال المؤسساتي الفعال في التخفيف من أثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول ( 37 )، و من خلال المقابلة والملاحظة توصلنا إلى أن الإتصال المؤسساتي الفعال يساهم في التخفيف من أثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي، مما يؤكد تحقق هذه الفرضية.



و منه يمكن القول أن جامعة غرداية تعمل على تحقيق الفعالية الإتصالية فبرغم من نقص التجهيزات و التقنيات الحديثة الا أنها إستطاعت تسيير و إدارة جائحة كورونا و ذلك من خلال مجهودات الطاقم الإداري الذي ساهم في تفعيل الإتصال عبر عقد الإجتماعات عن بعد و عبر سرعة الإستجابة و كذلك إستمرار التواصل عن بعد، و هذا من أجل التخفيف من آثار الأزمة التي فرضتها في الوسط الجامعي و كذلك من خلال الحرص على تطبيق التعليمات والإجراءات الوقائية.

- الفرضية الثالثة : إعتمدت جامعة غرداية مجموعة من الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية لإدارة جائحة كورونا.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول ( 37 )، و من خلال المقابلة والملاحظة تبين صحة هذه الفرضية، إذ أثبتت النتائج أن جامعة غرداية إعتمدت على مجموعة من الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية لإدارة جائحة كورونا.

بما أن نجاح الإتصال المؤسساتي في إدارة الجائحة يتطلب توفر إستراتيجيات إتصالية و بذلك إعتمدت جامعة غرداية على مجموعة إجراءات كبداية إستراتيجية متمثلة في غلق الجامعة في البداية الأولى للجائحة، حيث كان الطاقم الإداري يعتمد على الدعامة الإلكترونية و التواصل عن بعد بإستخدام البريد الإلكتروني، أما في الفترة الثانية من الجائحة إعتمدت جامعة غرداية على نظام التدريس بالدفعات فإتبعته البروتوكول الصحي الصادر من وزارة التعليم العالي، و أيضا قامت بتنشيط حملات توعوية و تحسيسية من أجل الحد من إنتشار جائحة كورونا و كذلك وضع ملصقات لتوعية بخطورة كورونا، فالجامعية تكيفت مع هذه الأزمة وتأقلمت مع الوضع من خلال بدائل وجدتها في وسائل و آليات الإتصال المؤسساتي.

- الفرضية الرابعة : إعتمدت جامعة غرداية على الإتصال الخارجي أكثر من الإتصال الداخلي أثناء أزمة كورونا

من خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول ( 37 )، و من خلال المقابلة والملاحظة أثبتت النتائج، أن جامعة غرداية إعتمدت على الإتصال الخارجي أكثر من الإتصال الداخلي أثناء أزمة كورونا مما يؤكد تحقق هذه الفرضية.

و منه يمكن القول أن من الضروري الإستعانة بكافة وسائل الإتصال المتفاوتة بفعاليتها من حيث نشرها و إنتاجها للمعلومات و تعدد التقنيات و الوسائل والطرق المستخدمة في عملية الإتصال، وأن في فترة الجائحة إعتمدت الجامعة على الإتصال الخارجي أكثر مما أدى إلى غلق الجامعات والتواصل عن بعد وإعتمدوا على البريد الإلكتروني و عقد إجتماعات عن بعد لتسهيل العملية الإتصالية بكل الطرق الحديثة المتاحة و كانوا مرغمون على التواصل بإستخدام الوسائل الحديثة في ظل الجائحة، حيث قامت الجامعة بالدراسة و تنظيم ملتقيات عن بعد عبر التقنيات الحديثة و كانت هناك شراكات في الخارج الجامعة ساهمت في التعليم عن بعد ونظام التدريس بالدفعات فإتبعته بالتعليمات الصادرة من وزارة التعليم العالي من أجل الحفاظ على سيورة العمل و تكملت العمل بأي طريقة تكن و إحترام القوانين نظرا للتغلب على هذه الأزمة.

### المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول موضوع دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :
- تعمل جامعة غرداية على إيصال المعلومات و القرارات إلى جميع المستويات الإدارية.
  - إستنتجنا أن الطاقم الإداري بجامعة غرداية يعتمد على الإتصالات الغير الرسمية أكثر من الإتصالات الرسمية.
  - تعتمد جامعة غرداية على عقد الإجتماعات و اللقاءات عن بعد لإدارة أزمة كورونا.
  - إعتمدت جامعة غرداية على الدعامة الإلكترونية للتواصل أثناء جائحة كورونا.
  - أغلب موظفي جامعة غرداية يعتمدون على إستخدام الإتصال المباشر.
  - تنقص بعض التجهيزات التقنية الحديثة في جامعة غرداية.
  - تتميز جامعة غرداية بسرعة الإستجابة لبعض الفئة من الموظفين
  - تعقد جامعة غرداية الإجتماعات بصفة دورية لتسيير و إدارة جائحة كورونا.
  - تتميز جامعة غرداية بمرونة و وضوح المعلومات و القرارات.
  - تعتمد جامعة غرداية على إشراك فئة معينة من الموظفين في عملية إتخاذ القرارات.
  - لا تتوفر جامعة غرداية على مختصين في العلاقات الخارجية.

- إتمدت جامعة غرداية على تنشيط الحملات التوعوية لمواجهة أزمة كورونا.
- حرصت الجامعة على الإلتزام بالإجراءات الصادرة من وزارة التعليم العالي.
- تتحقق فعالية الإتصال المؤسساتي في الجامعة بمدى تحقق أهدافها
- يعمل الإتصال المؤسساتي الفعال على التخفيف من أثار الأزمة في الجامعة.
- سيرت جامعة غرداية أزمة كورونا من خلال مجموعة الإجراءات الإتصالية كوسائل إستراتيجية بديلة.

#### خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال عرض بطاقة فنية حول الجامعة و تحليل معطيات الدراسة الميدانية و التحقق من الفرضيات و عرض نتائج الدراسة، و من كل هذا توصلنا إلى أن للإتصال المؤسساتي في جامعة غرداية له فعالية كبيرة في إدارة جائحة كورونا، لكن هناك معوقات تعرقل السير الجيد و الفعال لهذا الإتصال، و لهذا أوجب على إدارة الجامعة القيام بجهد من أجل الحد من هذه المعوقات و تفعيل هذا الإتصال.

و عليه سيتم تقديم إقتراحات في ما تبقى من الدراسة.

خاتمة

## خاتمة :

يعتبر الإتصال المؤسسي المحرك الأساسي لأي مؤسسة ، فهو عملية حيوية ومستمرة ودائمة التطوير ، حيث يساهم في بناء نظام إتصالي يسمح بسير أمور المؤسسة خاصة في مواجهة المشاكل والأزمات التي تتعرض لها المؤسسة خلال مسيرتها و بحكم نظام البيئة ، لدى يعتبر الإتصال المؤسسي آلية مهمة في نجاح عملية إدارة الأزمة في المؤسسة وذلك من خلال تفعيل مختلف وسائل الإتصال التي يمكن أن تساهم في نجاح إدارة الأزمات.

تناولنا في هذه الدراسة موضوع فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة جائحة كورونا (كوفيد-19) ، و من خلال الدراسات و الأبحاث التي أجريت في هذا المجال و الجانب الميداني توصلنا إلى أن الإتصال المؤسسي ذو فعالية و كفاءة عالية في تسيير و إدارة جائحة كورونا في الجامعة و ذلك من خلال تفاعل الطاقم الإداري للجامعة عبر مختلف الإتصالات الداخلية والخارجية و بإستخدام مختلف وسائل الإتصال المؤسسي كتكثيف اللقاءات و الإجتماعات عن بعد والإعتماد على شبكة الأنترنت كوسيلة رئيسية في تسيير الأوضاع بسبب ما فرضته جائحة كورونا ، فالإتصال المؤسسي ساهم في التخفيف من آثار أزمة كورونا في الوسط الجامعي و ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والإستراتيجيات الإتصالية التي تلعب دورا هاما في إدارة الأزمات ، و بالرغم من العراقيل التي واجهت الجامعة من نقص التقنيات و الأجهزة الحديثة إلا أنها إستطاعت تسيير و إدارة هذه الأزمة .

و منه يمكننا القول أن للإتصال المؤسسي أهمية لا يستهان بها في إدارة الأزمات في المؤسسة أو بالأحرى على مستوى الجامعة و ذلك من خلال تحقيق فعالية إتصالية تضمن نجاح تسيير الأزمة وإدارتها .

و أخيرا نرجوا أن تساهم هذه الدراسة و لو قليلا في إثراء المعلومات عن فعالية الإتصال المؤسسي في إدارة أزمة كورونا للطلبة ، و يمكن التطرق إلى دراسات أخرى مكمله للموضوع، وكذلك دراسته عند عينات أخرى و هذا للوصول إلى دراسات علمية تفيدها و تنفيذ المجتمع .

إقتراحات :

بعد النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ، يمكننا تقديم جملة من الإقتراحات والمتمثلة في :

- تكوين خاص لأفراد الطاقم الإداري و تطوير تواصله
- توفير فريق تقني في مجال الإتصال و الرقمنة ، و إنشاء خلية خاصة بالرقمنة في كل كلية
- تنظيم حملات و ندوات للرقمنة و كيفية مجارات التكنولوجيا
- توسيع شبكة الهاتف الداخلي لتسهيل العملية الإتصالية عبر الهاتف
- توفير مسؤول خاص بالعلاقات الخارجية و ذلك لتسهيل عملية الإتصالات الخارجية
- تكثيف الإجتماعات لطرح إقتراحات جديدة لسير حسن الإدارة
- إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في الإتصال المؤسسي
- توفير الأنترنت بتدفق عالي و إستغلالها بطريقة جيدة في الإتصال عن بعد
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة من خلال إقتناء أجهزة متطورة
- تطوير بعض التقنيات الحديثة لتفعيل الإتصال في الجامعة

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- الكتب :

1. بلخيري رضوان ، سارة جابري : مدخل للاتصال و العلاقات العامة ، جسور للنشر و التوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2014.
2. جرادات عبد الناصر : أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2020
3. الجميلي خيري خليل: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997
4. الحداوي حامد : أساليب نشوء الأزمات و إدارتها ، جامعة الكوفة-كلية الإدارة و الإقتصاد
5. حريم حسن محمود : مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010
6. حمدي هاشم رضا : تنمية مهارات الإتصال و القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
7. حميد علي صباح ، أبو زيتون غازي فرحان: الإتصالات الإدارية أسس و مفاهيم و مراسلات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2007
8. خضر إبراهيم خليل : مهارات الإتصال ، دار الجندي للنشر و التوزيع ، ط1 ، فلسطين ، 2013.
9. الدويدري رجاء وحيد : البحث العلمي أساسياته النظرية و ممارسته العلمية ، دار الفكر ، ط1 ، دمشق ، 2000
10. ديلو فضيل: إتصال المؤسسة إشهار ، علاقات عامة ، علاقات مع الصحافة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، 2003
11. زيارة فريد فهمي : وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009
12. السردى محمد الدبس : الإتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات ، دار اثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010



13. أبو سمرة محمد: الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن، 2009
14. سميث هنري أنطوان : تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات، ترجمة علاء احمد سمور ، در زهران للنشر و التوزيع ، 2013
15. شفيق محمد : البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتبة الجامعية ، مصر ، 2001
16. الشميمري أحمد بن عبد الرحمن : مبادئ إدارة الأعمال الأساسية و الإتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان للنشر و التوزيع ، ط6 ، الرياض ، 2009
17. الضبع رفعت عارف: إدارة الأزمات ، المكتب المصري للطبع ، القاهرة ، 2015
18. الضلاعين علي فلاح و آخرون : الإعلام و إدارة الأزمات ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2015
19. طلحت محمود منال: مدخل الى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002
20. عبد الحميد صلاح: الإعلام و إدارة الأزمات ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، 2013
21. عبد الرحمان عبد الله محمد: سييسولوجيا الاتصال والإعلام النشأة والتطور و - الإتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية - ، دار المعرفة الجامعية ، الجزائر ، 2005
22. عبد العبيد عاطف عدلي: مدخل إلى الإتصال و الرأي العام ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2007
23. عبد الله مي: نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية ، ط2 ، لبنان ، 2010
24. عبد المجيد قدرى علي: إتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، ط1 ، 2001
25. عبد المهدي ماجد: إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2012

26. عبد الوهاب محمد السيد سعيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث دور العلاقات العامة ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2006
27. عبدالفتاح المغربي عبد الحميد: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، 2004
28. عبوي زيد منير : الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2006
29. عبيدات ، ذوقان و آخرون : البحث العلمي ( مفهومه و أدواته و أساليبه ) ، دار الفكر ، الأردن ، 2006
30. عبيدات محمد ، محمد أبو النصار ، عقلة مبيضين : منهجية البحث العلمي " القواعد و المراحل و التطبيقات " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999
31. العديلي إبراهيم : فن الإدارة الحديثة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2018
32. عرب هاني : الإتقان في فن مهارات الإتصال ، ملتقى البحث العلمي ، 1427هـ
33. العكش فوزي عبد الله : البحث العلمي ( المناهج و الإجراءات ) ، مطبعة العين الحديثة ، الامارات العربية المتحدة ، 1986.
34. العلاق بشير: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2009
35. عمر محمد زياد : البحث العلمي: مناهجه وتقنياته ، مطابع الهيئة المصرية للكتاب ، القاهرة ، 2002 .
36. عواج سامية : الإتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات ، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2020
37. أبو فارة يوسف: إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة ( مداخل و حلول علمية ) ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، عمان ، 2020.
38. فريد عيشوش : الإتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011
39. الفقيه عبدالله محمد : إدارة الأزمات ، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، ط1 ، صنعاء ، 2011

40. كافي مصطفى يوسف وآخرون : نظريات الإتصال الإعلام الجماهيري ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2016
41. كتاب جماعي : جائحة كورونا التوجهات العالمية في ظل الإنتشار ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الإقتصادية ، ط1 ، برلين ، ألمانيا ، 2021.
42. اللامي غسان قاسم داود : إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات ، الدار المنهجية للنشر و التوزيع ، 2019
43. لطفي محمود أحمد : برامج التوك شو و إعلام الأزمات ، العربي للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2007
44. محمود بشير المغربي محمد الفاتح: أصول الإدارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2016
45. مسعود مجد شهرزاد: الإعلام و إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2012
46. المشاقبة بسام عبد الرحمن: نظريات الإتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2011.
47. المفلح خضرة عمر : الاتصال المهارات و النظريات و أسس عامة ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2015
48. المكاوي حسن عماد : الإعلام و معالجة الأزمات ، الدار المصرية اللبنانية ، ط1 ، القاهرة ، 2005
49. موسى غانم فنجان ، أساليب الإتصال بين الإدارة و القوى العاملة - دراسة في المشاكل و المعالجات - ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، بغداد ، 1983

## - المذكرات :

1. بطاش أحمد ، خرنق مسعود : المعالجة الإعلامية لجائحة كورونا دراسة حالة لموقع الشروق أون لاين ، شهادة الماجستير ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، إشراف فوزي شرايطي ، جامعة غرداية ، 2021
2. بلعويادات حورية : استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، اشراف حسين خريف ، جامعة قسنطينة ، 2007 – 2008
3. بن حملة عماد : معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة - ، شهادة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، إشراف زديرة خمارة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2021
4. الحوش مازن سليمان : الإتصال و تأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ، مذكرة ماجستير ، علم الإجتماع ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2005 – 2006
5. شرع إدريس ، صندالي مسعود ، قريدة عبد الكريم : الاتصال الداخلي في جامعة ورقلة ( دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ) ، ليسانس ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، اشراف بلمولاي بدر الدين ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 – 2014
6. فهيمة قابوش : دور الإتصال المؤسسي في معالجة الأزمات : دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية أم البواقي ، مذكرة ماستر ، تخصص إتصال و علاقات عامة ، إشراف ليندة ضيف ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015
7. كريمة هدى : أثر التنظيم عن بعد على طلبة الجامعيين في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية في وسط طلبة الإعلام والاتصال ، شهادة ماستر ، قسم علوم الإعلام والاتصال ، إشراف صفاح أمال ، جامعة مستغانم ، 2021

## - المجالات و الدوريات :

1. بن مزارى فرىال: فعالية الإتصال فى إدارة الأزمات فى المؤسسات، مجلة سوسىولوجيا، العدد 3، الجزائر، 15 / 06 / 2020
2. بوخدونى صبيحة ، بن عاشور الزهرة : سياسة التعليم عن بعد فى ظل جائحة كورونا كوفيد-19 دراسة تحليلية لتعليمات و القرارات الصادرة من وزارة التعليم العالى و البحث العلمى الجزائرية ، مجلة مدارات السياسية ، العدد4 ، الجزائر ، 31 / 07 / 2020
3. بوعشمة نعيم : فيروس كورونا ( كوفيد ) فى الجزائر دراسة تحليلية ، مجلة التمكين الخدمائى ، العدد 02 ، جيجل ، 30 / 06 / 2020
4. جينفر مارخام ميرى ، مقال حول كوفيد-19 ، cancer.net/files/covid-19\_ markham\_ar.pdf <https://www.cancer.net/sites/> ، تم الإطلاع عليه فى 24 / 01 / 2022
5. العلمى فريدة ، رواجى رزىقة : دور الجامعة : بين جدلية إنتاج المعرفة و تحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، العدد7 ، الجزائر ، 05 / 08 / 2017.
6. مداس أحمد ، داسة مصطفى : إدارة الأزمات فى المنظمات مدخل تنظيمى ، مجلة التمكين الإجتماعى ، العدد1 ، الجزائر ، 01 / 03 / 2021
7. منصور حنان : الإتصال المؤسسى كرافد لتحسين صورة المؤسسة ، مجلة الحوار الثقافى ، العدد2 ، الجزائر ، 31 / 12 / 2017
8. وزارة التعليم العالى و البحث العلمى : خارطة طريق العودة لمؤسسات التعليم العالى ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2021/2020

## - المواقع الإلكترونية :

1. Algérie presse service , < <https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/97796-2020-2021> >
2. Mayo clinic , < <https://www.mayoclinic.org/ar/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963> >
3. University of Ghardaia , < <https://www.univ-ghardaia.dz/> >

- وثائق داخلية :

1. وثيقة داخلية من مديرية جامعة غرداية

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Aimeri Narbonne: **Communication D'entreprise**, conception et pratique , Ayrolle , paris , 1999
2. Frank Elias Mukanya-lusanga: **la communication institutionnelle des entreprises, établissements et services publics en RDC** , l harmattan , paris , 2016
3. Madeleine Doussy : **Information & communication: première STG, sciences et technologies de la gestion** , Editions Bréal , paris , 2005
4. Oliver moch: **Vade-mecum de la communication externe des organisations** , editor edipro , paris , 2013

الملاحق

الملحق ( 01 ) : إستمارة الإستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

استبيان موجه الى الطاقم الاداري لجامعة غرداية

تحية طيبة و بعد :

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علوم الإعلام و الإتصال قسم إتصال و علاقات عامة أرجو منكم الإجابة و بكل صدق على الإستبيان، و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب، و هذا من أجل مساعدتنا في تحقيق هدف البحث و المتمثل في الكشف عن فعالية الاتصال المؤسساتي في ادارة جائحة كورونا في جامعة غرداية

و نحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحاط بالسرية التامة و تستعمل في اغراض البحث العلمي فقط

تقبلوا تحياتنا الخالصة

#### المحور الاول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر ( ) ، انثى ( )
- السن : اقل من 30 سنة ( ) ، من 31 الى 40 سنة ( ) ، من 41 الى 50 سنة ( ) ، اكثر من 50 سنة ( )
- اقدمية العمل : اقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 الى 10 سنوات ( ) ، من 10 الى 15 سنة ( ) ، اكثر من 15 سنة ( )
- المنصب الاداري : .....



**- المحور الثاني : فعالية الاتصال المؤسساتي في جامعة غرداية**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>-1- الاتصال داخل محيط الجامعة</b>						
01	تتوفر جامعة غرداية على الوسائل اللازمة لنجاح عملية الاتصال.					
2	تساعد ظروف العمل بالجامعة على تحقيق اهدافك الاتصالية.					
3	تهتم جامعة غرداية بإيصال المعلومات و القرارات الى كل المستويات.					
4	تتميز ادارة جامعة غرداية بسرعة الاستجابة للاتصال عند الحاجة.					
5	غالبًا ما تعتمد جامعة غرداية على عقد الاجتماعات لمناقشة الاوضاع.					
6	تعقد الاجتماعات بصفة دورية بين الطاقم الاداري لجامعة غرداية.					
7	تتسم التعليمات والقرارات التي تصلكم بالوضوح.					
8	يعتبر الاتصال المباشر أكثر انواع الاتصال استخدامًا.					
9	يتم اشراك الطاقم الاداري في عملية اتخاذ القرارات في الجامعة.					
10	تغلب استعمال وسيلة الهاتف في العملية الاتصالية .					
11	المحادثات الشفوية التي تتم على هامش اللقاءات الجانبية بين الطاقم الاداري تساعد أكثر في العملية الاتصالية.					
<b>-2- الاتصال خارج محيط الجامعة</b>						
12	تتيح الجامعة العديد من الامكانيات اللازمة التي تسهل عملية الاتصال خارج مقر الجامعة.					
13	إعتمدتم خلال فترة كورونا بشكل كبير على البريد الالكتروني في اتصالاتكم بالاساتذة .					
14	استغلت الجامعة شراكاتها مع القطاعات الاخرى لتحسين العملية الاتصالية.					
15	ساهم موقع الجامعة في عملية نشر المعلومات اثناء جائحة كورونا.					
16	واجهت الجامعة صعوبات في الاتصال بالطلبة خلال فترة جائحة كورونا.					
17	واجهت الجامعة صعوبة في التعامل مع الموردين اثناء جائحة كورونا.					

**- المحور الثالث : ادارة جائحة كورونا على مستوى جامعة غرداية**

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
18	نشطت الجامعة حملات توعوية لمواجهة جائحة كورونا.					
19	التزمت جامعة غرداية الى حد كبير بالاجراءات التي اصدرتها وزارة التعليم العالي.					
20	اتخذت الجامعة اساليب وقائية من اجل العودة التدريجية للدراسة.					
21	نجحت الجامعة في التعليم عن بعد من خلال تفاعل الاساتذة و الطلبة عبر منصة التعليم عن بعد.					
22	تم تكثيف اللقاءات و الاجتماعات عن بعد اثناء جائحة كورونا.					
23	نقص بعض تجهيزات التقنية الحديثة عرقل مواجهة جائحة كورونا.					
24	نجحت الجامعة في استدراك التأخر الناتج عن غلق الجامعة اثناء جائحة كورونا.					
25	حرصت الجامعة على التزام الموظفين لقواعد الوقاية لمواجهة جائحة كورونا.					

1- في رأيك ما هي الامكانيات اللازمة لتفعيل الاتصال على مستوى جامعة غرداية؟

.....

2- هل يمكنك تقديم اقتراحات جديدة للمساهمة في مواجهة جائحة كورونا؟

.....

الملحق ( 02 ) : قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم الأستاذ	الرقم
جامعة غرداية	- دكتور قشار بكير	01
جامعة غرداية	- الأستاذ شرايطي فوزي مراد	02
جامعة غرداية	- الأستاذ أبي إسماعيل قاسم	03

### الملحق ( 03 ) : دليل المقابلة

#### أسئلة المقابلة :

1. ما هو نوع الإتصال الأكثر استخداما للتواصل في جامعة غرداية ؟
2. ما هي الوسائل الإتصالية المستخدمة خلال جائحة كورونا ؟
3. هل توفر لكم الكلية شبكة الانترنت ؟
4. كيف واجهتم الصعوبات التي واجهتكم في ظل جائحة كورونا ؟ و ما هي هذه الصعوبات ؟
5. تواجهكم صعوبات اثناء العمل كيف يتم رفعها الى الجامعة ؟
6. هل تتابعون الصعوبات التي تتعلق بمجال الاتصال ؟
7. هل التزمتم الى حد كبير بالاجراءات التي فرضتها وزارة التعليم العالي ؟
8. كيف قمتم بتسيير العمل في ظل الجائحة ؟
9. ما هي إجراءات الإتصالية التي إعتدتموها في ظل الجائحة ؟
10. كيف كانت شراكات الجامعة و هل اثرت عليها جائحة كورونا ؟

الملحق ( 04 ) : ثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,851	,845	25

الملحق ( 05 ) : نتائج البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	59	60,8	60,8	60,8
Valid انثى	38	39,2	39,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 من اقل	6	6,2	6,2	6,2
Valid 40 الى 31 من	54	55,7	55,7	61,9
50 الى 41 من	33	34,0	34,0	95,9
50 من اكثر	4	4,1	4,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

اقدمية\_العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 من اقل	23	23,7	23,7	23,7
Valid 10 الى 5 من	40	41,2	41,2	64,9
15 الى 10 من	22	22,7	22,7	87,6
15 من اكثر	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

المنصب\_الاداري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اداريين اساتذة	33	34,0	34,0	34,0
Valid اداريين	7	7,2	7,2	41,2
مصالح رؤساء	57	58,8	58,8	100,0
Total	97	100,0	100,0	

## الملحق ( 06 ) : نتائج المحور الأول

### . Crosstabulation المنصب\_الاداري \* تتوفر جامعة غرداية على الوسائل اللازمة لنجاح عملية الاتصال

		تتوفر جامعة غرداية على الوسائل اللازمة لنجاح عملية الاتصال.					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	3	8	8	11	3	33
	% within الاداري_المنصب	9,1%	24,2%	24,2%	33,3%	9,1%	100,0%
الاداريين _المنصب	Count	0	0	0	5	2	7
	% within الاداري_المنصب	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	3	11	18	23	2	57
	% within الاداري_المنصب	5,3%	19,3%	31,6%	40,4%	3,5%	100,0%
Total	Count	6	19	26	39	7	97
	% within الاداري_المنصب	6,2%	19,6%	26,8%	40,2%	7,2%	100,0%

### . Crosstabulation المنصب\_الاداري \* تساعد ظروف العمل بالجامعة على تحقيق اهدافك الاتصالية

		الاتصالية اهدافك تحقيق على بالجامعة العمل ظروف تساعد					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	0	9	10	12	2	33
	% within الاداري_المنصب	0,0%	27,3%	30,3%	36,4%	6,1%	100,0%
الاداريين _المنصب	Count	1	1	2	3	0	7
	% within الاداري_المنصب	14,3%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	5	21	16	12	3	57
	% within الاداري_المنصب	8,8%	36,8%	28,1%	21,1%	5,3%	100,0%
Total	Count	6	31	28	27	5	97
	% within الاداري_المنصب	6,2%	32,0%	28,9%	27,8%	5,2%	100,0%

### . Crosstabulation المنصب\_الاداري \* تهتم جامعة غرداية بايصال المعلومات و القرارات الى كل المستويات

		المستويات كل الى القرارات و المعلومات بايصال غرداية جامعة تهتم					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	0	2	3	22	6	33
	% within الاداري_المنصب	0,0%	6,1%	9,1%	66,7%	18,2%	100,0%
الاداريين _المنصب	Count	0	2	0	3	2	7
	% within الاداري_المنصب	0,0%	28,6%	0,0%	42,9%	28,6%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	2	15	11	23	6	57
	% within الاداري_المنصب	3,5%	26,3%	19,3%	40,4%	10,5%	100,0%
Total	Count	2	19	14	48	14	97
	% within الاداري_المنصب	2,1%	19,6%	14,4%	49,5%	14,4%	100,0%

### . Crosstabulation اقدمية\_العمل \* تتميز ادارة جامعة غرداية بسرعة الاستجابة للاتصال عند الحاجة

		الحاجة عند للاتصال الاستجابة بسرعة غرداية جامعة ادارة تتميز					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
5 من اقل	Count	4	5	7	6	1	23
	% within اقدمية_العمل	17,4%	21,7%	30,4%	26,1%	4,3%	100,0%
10 الى 5 من	Count	2	10	8	16	4	40
	% within اقدمية_العمل	5,0%	25,0%	20,0%	40,0%	10,0%	100,0%
15 الى 10 من	Count	0	9	10	3	0	22
	% within اقدمية_العمل	0,0%	40,9%	45,5%	13,6%	0,0%	100,0%
15 من اكثر	Count	0	3	4	3	2	12
	% within اقدمية_العمل	0,0%	25,0%	33,3%	25,0%	16,7%	100,0%
Total	Count	6	27	29	28	7	97
	% within اقدمية_العمل	6,2%	27,8%	29,9%	28,9%	7,2%	100,0%

**المنصب الاداري \* غالبا ما تعتمد جامعة غرداية على عقد الاجتماعات لمناقشة الازواج Crosstabulation .**

		.الازواج لمناقشة الاجتماعات عقد على غرداية جامعة تعتمد ما غالبا					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	1	1	1	22	8	33
	% within الاداري_المنصب	3,0%	3,0%	3,0%	66,7%	24,2%	100,0%
اداريين الاداري_المنصب	Count	0	1	2	2	2	7
	% within الاداري_المنصب	0,0%	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	3	14	6	28	6	57
	% within الاداري_المنصب	5,3%	24,6%	10,5%	49,1%	10,5%	100,0%
Total	Count	4	16	9	52	16	97
	% within الاداري_المنصب	4,1%	16,5%	9,3%	53,6%	16,5%	100,0%

**المنصب الاداري \* تعقد الاجتماعات بصفة دورية بين الطاقم الاداري لجامعة غرداية Crosstabulation .**

		.غرداية لجامعة الاداري الطاقم بين دورية بصفة الاجتماعات تعقد					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	0	1	3	20	9	33
	% within الاداري_المنصب	0,0%	3,0%	9,1%	60,6%	27,3%	100,0%
اداريين الاداري_المنصب	Count	0	0	2	3	2	7
	% within الاداري_المنصب	0,0%	0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	4	12	13	23	5	57
	% within الاداري_المنصب	7,0%	21,1%	22,8%	40,4%	8,8%	100,0%
Total	Count	4	13	18	46	16	97
	% within الاداري_المنصب	4,1%	13,4%	18,6%	47,4%	16,5%	100,0%

**تتسم التعليمات والقرارات التي تصلكم بالوضوح.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	10	10,3	10,3	10,3
محايد	24	24,7	24,7	35,1
موافق	58	59,8	59,8	94,8
بشدة موافق	5	5,2	5,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

**الجنس \* يعتبر الاتصال المباشر اكثر انواع الاتصال استخداما Crosstabulation .**

		.استخداما الاتصال انواع اكثر المباشر الاتصال يعتبر					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
ذكر	Count	3	2	8	39	7	59
	% within الجنس	5,1%	3,4%	13,6%	66,1%	11,9%	100,0%
انثى	Count	1	3	4	24	6	38
	% within الجنس	2,6%	7,9%	10,5%	63,2%	15,8%	100,0%
Total	Count	4	5	12	63	13	97
	% within الجنس	4,1%	5,2%	12,4%	64,9%	13,4%	100,0%

**المنصب الاداري \* يعتبر الاتصال المباشر اكثر انواع الاتصال استخداما Crosstabulation .**

		.استخداما الاتصال انواع اكثر المباشر الاتصال يعتبر					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	0	3	6	21	3	33
	% within الاداري_المنصب	0,0%	9,1%	18,2%	63,6%	9,1%	100,0%
اداريين الاداري_المنصب	Count	0	0	0	4	3	7
	% within الاداري_المنصب	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	4	2	6	38	7	57
	% within الاداري_المنصب	7,0%	3,5%	10,5%	66,7%	12,3%	100,0%
Total	Count	4	5	12	63	13	97
	% within الاداري_المنصب	4,1%	5,2%	12,4%	64,9%	13,4%	100,0%

المنصب\_الاداري \* يتم اشراك الطاقم الاداري في عملية اتخاذ القرارات في الجامعة Crosstabulation

		الجامعة في القرارات اتخاذ عملية في الاداري الطاقم اشراك يتم					Total	
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق		
المنصب_الاداري	اداريين اساتذة	Count	2	6	7	15	3	33
	% within الاداري_المنصب		6,1%	18,2%	21,2%	45,5%	9,1%	100,0%
المنصب_الاداري	اداريين	Count	2	1	3	0	1	7
	% within الاداري_المنصب		28,6%	14,3%	42,9%	0,0%	14,3%	100,0%
المنصب_الاداري	مصالح رؤساء	Count	13	19	14	10	1	57
	% within الاداري_المنصب		22,8%	33,3%	24,6%	17,5%	1,8%	100,0%
Total		Count	17	26	24	25	5	97
	% within الاداري_المنصب		17,5%	26,8%	24,7%	25,8%	5,2%	100,0%

الجنس \* تغلب استعمال وسيلة الهاتف في العملية الاتصالية Crosstabulation

		الالاتصالية العملية في الهاتف وسيلة استعمال تغلب					Total	
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق		
الجنس	ذكر	Count	2	10	10	30	7	59
	% within الجنس		3,4%	16,9%	16,9%	50,8%	11,9%	100,0%
الجنس	انثى	Count	2	8	4	17	7	38
	% within الجنس		5,3%	21,1%	10,5%	44,7%	18,4%	100,0%
Total		Count	4	18	14	47	14	97
	% within الجنس		4,1%	18,6%	14,4%	48,5%	14,4%	100,0%

المنصب\_الاداري \* تغلب استعمال وسيلة الهاتف في العملية الاتصالية Crosstabulation

		الالاتصالية العملية في الهاتف وسيلة استعمال تغلب					Total	
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق		
المنصب_الاداري	اداريين اساتذة	Count	1	9	4	14	5	33
	% within الاداري_المنصب		3,0%	27,3%	12,1%	42,4%	15,2%	100,0%
المنصب_الاداري	اداريين - الاداري	Count	0	1	2	3	1	7
	% within الاداري_المنصب		0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	100,0%
المنصب_الاداري	مصالح رؤساء	Count	3	8	8	30	8	57
	% within الاداري_المنصب		5,3%	14,0%	14,0%	52,6%	14,0%	100,0%
Total		Count	4	18	14	47	14	97
	% within الاداري_المنصب		4,1%	18,6%	14,4%	48,5%	14,4%	100,0%

اقدمية\_العمل \* المحادثات الشفوية التي تتم على هامش اللقاءات الجانبية بين الطاقم الاداري تساعد اكثر في العملية الاتصالية Crosstabulation

		العملية في اكثر تساعد الاداري الطاقم بين الجانبية اللقاءات هامش على تتم التي الشفوية المحادثات الاتصالية					Total	
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق		
اقدمية_العمل	5 من اقل	Count	1	2	4	11	5	23
	% within اقدمية_العمل		4,3%	8,7%	17,4%	47,8%	21,7%	100,0%
اقدمية_العمل	10 الى 5 من اقدمية	Count	1	4	8	21	6	40
	% within اقدمية_العمل		2,5%	10,0%	20,0%	52,5%	15,0%	100,0%
اقدمية_العمل	15 الى 10 من العمل	Count	0	2	4	10	6	22
	% within اقدمية_العمل		0,0%	9,1%	18,2%	45,5%	27,3%	100,0%
اقدمية_العمل	15 من اكثر	Count	0	3	1	7	1	12
	% within اقدمية_العمل		0,0%	25,0%	8,3%	58,3%	8,3%	100,0%
Total		Count	2	11	17	49	18	97
	% within اقدمية_العمل		2,1%	11,3%	17,5%	50,5%	18,6%	100,0%

تتيح الجامعة العديد من الامكانيات اللازمة التي تسهل عملية الاتصال خارج مقر الجامعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة معارض	9	9,3	9,3	9,3
معارض	29	29,9	29,9	39,2
محايد	28	28,9	28,9	68,0
موافق	26	26,8	26,8	94,8
بشدة موافق	5	5,2	5,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	



المنصب\_الإداري \* إعتدتم خلال فترة كورونا بشكل كبير على البريد الإلكتروني في اتصالاتكم بالاساتذة Crosstabulation .

		. بالاساتذة اتصالاتكم في الإلكتروني البريد على كبير بشكل كورونا فترة خلال إعتدتم					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
اداريين اساتذة	Count	0	0	1	16	16	33
	% within الاداري_المنصب	0,0%	0,0%	3,0%	48,5%	48,5%	100,0%
المنصب_اداريين	Count	0	1	0	5	1	7
	% within الاداري_المنصب	0,0%	14,3%	0,0%	71,4%	14,3%	100,0%
مصالح رؤساء	Count	2	0	5	39	11	57
	% within الاداري_المنصب	3,5%	0,0%	8,8%	68,4%	19,3%	100,0%
Total	Count	2	1	6	60	28	97
	% within الاداري_المنصب	2,1%	1,0%	6,2%	61,9%	28,9%	100,0%

استغلت الجامعة شراكاتها مع القطاعات الأخرى لتحسين العملية الاتصالية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة معارض	5	5,2	5,2	5,2
معارض	18	18,6	18,6	23,7
محايد	37	38,1	38,1	61,9
موافق	33	34,0	34,0	95,9
بشدة موافق	4	4,1	4,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

ساهم موقع الجامعة في عملية نشر المعلومات اثناء جائحة كورونا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة معارض	4	4,1	4,1	4,1
معارض	7	7,2	7,2	11,3
محايد	16	16,5	16,5	27,8
موافق	50	51,5	51,5	79,4
بشدة موافق	20	20,6	20,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

واجهت الجامعة صعوبات في الاتصال بالطلبة خلال فترة جائحة كورونا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة معارض	2	2,1	2,1	2,1
معارض	14	14,4	14,4	16,5
محايد	23	23,7	23,7	40,2
موافق	46	47,4	47,4	87,6
بشدة موافق	12	12,4	12,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

واجهت الجامعة صعوبة في التعامل مع الموردين اثناء جائحة كورونا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة معارض	3	3,1	3,1	3,1
معارض	10	10,3	10,3	13,4
محايد	45	46,4	46,4	59,8
موافق	34	35,1	35,1	94,8
بشدة موافق	5	5,2	5,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

## الملحق 07 : نتائج المحور الثاني

نشطت الجامعة حملات توعوية لمواجهة جائحة كورونا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة معارض	3	3,1	3,1	3,1
معارض	13	13,4	13,4	16,5
محايد	18	18,6	18,6	35,1
موافق	50	51,5	51,5	86,6
بشدة موافق	13	13,4	13,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

التزمت جامعة غرداية الى حد كبير بالاجراءات الوقائية التي اصدرتها وزارة التعليم العالي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	12	12,4	12,4	12,4
محايد	13	13,4	13,4	25,8
موافق	42	43,3	43,3	69,1
بشدة موافق	30	30,9	30,9	100,0
Total	97	100,0	100,0	

اتخذت الجامعة اساليب وقائية من اجل العودة التدريجية للدراسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	3	3,1	3,1	3,1
محايد	12	12,4	12,4	15,5
موافق	64	66,0	66,0	81,4
بشدة موافق	18	18,6	18,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

نجحت الجامعة في التعليم عن بعد من خلال تفاعل الاساتذة و الطلبة عبر منصة التعليم عن بعد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة معارض	8	8,2	8,2	8,2
معارض	26	26,8	26,8	35,1
محايد	28	28,9	28,9	63,9
موافق	29	29,9	29,9	93,8
بشدة موافق	6	6,2	6,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الجنس \* تم تكثيف اللقاءات و الاجتماعات عن بعد اثناء جائحة كورونا Crosstabulation .

		كورونا جائحة اثناء بعد عن الاجتماعات و اللقاءات تكثيف تم					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
الجنس	ذكر	3	7	17	30	2	59
	% within الجنس	5,1%	11,9%	28,8%	50,8%	3,4%	100,0%
الجنس	انثى	1	5	11	16	5	38
	% within الجنس	2,6%	13,2%	28,9%	42,1%	13,2%	100,0%
Total	Count	4	12	28	46	7	97
	% within الجنس	4,1%	12,4%	28,9%	47,4%	7,2%	100,0%

المنصب الاداري \* تم تكثيف اللقاءات و الاجتماعات عن بعد اثناء جائحة كورونا Crosstabulation .

		كورونا جائحة اثناء بعد عن الاجتماعات و اللقاءات تكثيف تم					Total
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق	
المنصب الاداري	اداريين اساتذة	0	4	6	20	3	33
	% within المنصب الاداري	0,0%	12,1%	18,2%	60,6%	9,1%	100,0%
المنصب الاداري	اداريين	0	0	4	3	0	7
	% within المنصب الاداري	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	100,0%
المنصب الاداري	مصالح رؤساء	4	8	18	23	4	57
	% within المنصب الاداري	7,0%	14,0%	31,6%	40,4%	7,0%	100,0%
Total	Count	4	12	28	46	7	97
	% within المنصب الاداري	4,1%	12,4%	28,9%	47,4%	7,2%	100,0%

نقص بعض تجهيزات التقنية الحديثة عرقل مواجهة جائحة كورونا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة معارض	8	8,2	8,2	8,2
معارض	5	5,2	5,2	13,4
محايد	15	15,5	15,5	28,9
موافق	49	50,5	50,5	79,4
بشدة موافق	20	20,6	20,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

نجحت الجامعة في استدراك التأخر الناتج عن غلق الجامعة أثناء جائحة كورونا.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بشدة معارض	1	1,0	1,0	1,0
معارض	11	11,3	11,3	12,4
Valid محايد	28	28,9	28,9	41,2
موافق	47	48,5	48,5	89,7
بشدة موافق	10	10,3	10,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الجنس \* حرصت الجامعة على التزام الموظفين لقواعد الوقاية لمواجهة جائحة كورونا Crosstabulation .

		كورونا جائحة لمواجهة الوقاية لقواعد الموظفين التزام على الجامعة حرصت					Total	
		بشدة معارض	معارض	محايد	موافق	بشدة موافق		
الجنس	ذكر	Count	0	5	8	33	13	59
	% within الجنس		0,0%	8,5%	13,6%	55,9%	22,0%	100,0%
الجنس	انثى	Count	3	6	5	16	8	38
	% within الجنس		7,9%	15,8%	13,2%	42,1%	21,1%	100,0%
Total		Count	3	11	13	49	21	97
		% within الجنس	3,1%	11,3%	13,4%	50,5%	21,6%	100,0%

## الملحق ( 08 ) : نتائج إختبار T Student

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hyp1	97	27,1443	4,47211	,45407

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hyp1	53,173	96	,000	24,14433	23,2430	25,0457

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hyp2	97	13,8557	2,45794	,24957

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hyp2	43,498	96	,000	10,85567	10,3603	11,3511

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hyp3	97	32,2680	4,53807	,46077

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hyp3	63,520	96	,000	29,26804	28,3534	30,1827

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hyp4	97	13,7320	1,79997	,18276

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hyp4	58,722	96	,000	10,73196	10,3692	11,0947