

## دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت

د. حسين ابراهيم\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (36) فقرة موزعة على ثلاث مجموعات، جرى توزيعها على عينة بلغت (128) فرداً من ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات كانت منخفضة. كما كانت تقديراتهم لدرجة تطبيق الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات منخفضة أيضاً. وجاءت تقديرات ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت لدرجة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات منخفضة. وأوصت الدراسة في ضوء النتائج بعدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات العامة، الاتصال التنظيمي، إدارة الأزمات، الإدارات العامة، دولة الكويت.

---

\*أستاذ مساعد بقسم الاعلام – كلية الاداب – جامعة الكويت

**The role of organizational communication in crisis management from the point of view of public relations practitioners in governmental public administrations in the State of Kuwait**

**Dr. Husain Ebrahim \***

**ABSTRACT**

This study aims to measure the role of organizational communication as a part of crisis communications from the perspective of public relations practitioners in the public sector in Kuwait. The study uses a quantitative survey method for its explication of this study. A questionnaire consisting of (36) items was adopted and modified, then classified under three main categories. A sample of (N = 128) public relations practitioners in the Kuwaiti public sector. The results showed that the respondents' estimates of organizational communication during the crisis were significantly low, along with the low application of organizational communication. Findings also provide significant low estimations of the importance of organizational communication during a crisis. Further, the study provides recommendations and suggestions to improve public relations practitioners' organizational communication rules during a crisis.

**Keywords:** public relations, crisis communications, organizational communication, crisis management, public administration, Kuwait.

---

\* Department of Mass Communications – College of Arts – Kuwait University

## المقدمة:

يعد الاتصال أحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم والإدارة، وقد ظهرت في السنوات الماضية الكثير من الأبحاث الحديثة حول هذا الموضوع من قبل علماء الإعلام والاتصال، ويؤكد الباحثون المختصون في قضايا الموارد البشرية أن الاتصال من الأدوات الإدارية، بينما ينظر المهتمون بالعلاقات العامة إلى الموظفين على أنهم عملاء داخليون، وبالتالي فقد تم تطوير الاتصال الداخلي للتفاعل مع الموظفين ومن هنا ظهر ما يسمى بالعلاقات العامة.

وفي هذا المجال فقد أكد المعمري (2021) أن الاتصال كعملية في أي مؤسسة يعد الرابط بين المستويات التنظيمية المتعددة، ونقطة الاتصال فيما بينهم من جانب أو بين المؤسسة والمجتمع الخارجي من جهة أخرى. وفي الوقت الذي تتعدد فيه الأزمات والكوارث التي قد يتسبب الإنسان فيها وتتعدد العوامل المؤدية لها، إلا أن ما يجمع بينها هو أن الفعل الإنساني وأنواعه هو يكون تأثيره إيجابي أو سلبي اتجاه الأزمة أو الكارثة.

وتحدث أغلب الأزمات بحسب ما أورده بو سعدة (2018) في المجتمعات والمؤسسات على مختلف أنواعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية وغيرها إلى التغييرات المفاجئة التي تطرأ في البيئات الداخلية والخارجية، أو نتيجة لإهمال تاريخي، أو وباء، أو كوارث والنزاعات والحروب والصراعات.

وتأتي جهود إدارة الأزمات لاتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة الأزمة ومحاولة احتواء الأضرار التي تلم بسمعة المؤسسة لدى الجمهور المستهدف لها، من خلال تطوير عمليات الاتصال للسيطرة على الموقف وتنفيذ الاتصالات الفعالة مع الجمهور المستهدف بفاعلية (عبد اللطيف، 2017).

وضمن هذا السياق فقد أكد المعمري (2021) أنه يمكن للاتصال أن يقدم مساهمة كبيرة خلال مرحلة الأزمة من خلال مساعدة صناع القرار في المؤسسة خلال مرحلة الاستجابة، وتمكينهم من الحصول على النتائج الأفضل والممكنة للأزمة؛ مما يؤدي إلى التقليل من الأزمة والمساعدة بالسرعة القصوى في التعافي منها. لذا فإن اتصال الأزمات يندرج ضمن أنشطة العلاقات العامة حيث يهتم بالجانب الاتصالي من ذلك إيصال الأخبار عن الحادث وإمداد الجمهور بالبيانات والمعلومات أثناء الأزمة والتوعية المجتمعية بهدف الحفاظ على الثقة (القروي، 2021).

أن المؤسسات الحديثة لا يمكنها العمل في المجتمعات الحالية دون مساهمة فاعلة من قبل إدارة العلاقات العامة بما تملكه من خطط للاتصال والتواصل والاستراتيجيات والبرامج التي ترسمها لنجاح الحكومات والمؤسسات بما يضمن بناء علاقات تفاعلية بين مختلف مستويات المجتمع (محمد، 2020).

### مشكلة الدراسة:

حظيت المؤسسات والمنظمات باهتمام كبير من المستفيدين والعملاء، وذلك لما تقدمه له من خدمات، وهذه تستدعي الحاجة للتنظيم والاتصال بين الموظفين، للوصول إلى أهدافها المنشودة حيث تعمد إلى انتهاز استراتيجية معينة تساعدها على الرقي في المجتمع، كاعتمادها على الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي الذي يساعد على نشر ما يسمى بالتنظيم الداخلي بالمؤسسة باعتبار أن أي نشاط في أي مجال خاصة الإداري لا يتم إلا عن طريق الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات التي تضمن السير الحسن للعمل، ويساهم في إنجاز المهام الموكلة للموظفين (حزي، 2020).

ويعد الاتصال التنظيمي العنصر الأساسي الذي تبتدأ به نشأة أية مؤسسة إنسانية، حكومية أو غير حكومية، وأصبحت دراسة الاتصال التنظيمي حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي والأدائي لأي مؤسسة. ويمثل الاتصال التنظيمي أحد الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة في جميع الميادين، ذلك نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وكذلك لأنه يعد أساس النظم الاجتماعية.

ومع تطور المجتمعات أصبح هناك حاجة ملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات. وتمثل العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمات أحد الأعضاء الأساسيين في تشكيل فريق إدارة الأزمة، لما تستطيع فعله من خلال وظائفها من أدوار تتصف بالأهمية والفاعلية في عملية الاتصال لإدارة الأزمة، سواء كان هذا الدور على ارتباط مباشر بجوهر العلاقات العامة ووظائفها، أو مسانداً لها بحيث تدعم به الإدارات الأخرى في الدولة أو المشاركة في إدارة الأزمة؛ باعتبارها مستودع المعلومات بالنسبة لأي منظمة أو مؤسسة (محمد، 2015).

ومن خلال اطلاع الباحث على نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ومنها دراسة الكاب (2019) أن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات كان منخفضاً. كما أكدت نتائج دراسة المعصم (2019) أن للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات دور جوهري ومؤثر في الحفاظ على سمعة المؤسسة.

ولقد لاحظ الباحث من خلال تخصصه واهتمامه في العلاقات العامة في دولة الكويت أن العلاقة القائمة بين الاتصال والأزمات تفتقر إلى الدور المنوط بها القيام به من تبادل للمعلومات والخبرات بين الأقسام المختلفة أو التواصل مع المجتمع الخارجي. ولخطورة الأزمة وخطورة نتائجها على المؤسسات فإنه يفترض التخطيط لها والتنسيق الكامل بين الجهات ذات العلاقة للوقاية منها تحسباً لحدوثها. وبما أنه لا احد محصن ضد الأزمات من افراد و جماعات ومجتمعات ودول، وأن كثيراً من المنظمات لديها خطط إدارية لإدارة الأزمات، و لكن لا يوجد لديها خطط علاقات عامة رديفة لإدارة الأزمات مما يؤدي إلى عدم سيطرتها على الأزمة واحتوائها عند وقوعها فجأة، وتشويه سمعة المؤسسة وإدارتها في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي وفقدان الثقة في

منتجاتها وخدماتها. وحيث ان وقت كتابة هذا البحث بدأت معطيات تشير الى تجاوز العالم او تأقلمه مع ازمة او جائحة كورونا التي بدأت في نهاية العام 2019 ووصلت الى دولة الكويت مع دخول العام 2020. وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. من خلال الإجابة عن الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت؟.
- 2- ما درجة تطبيق الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت؟.
- 3- ما درجة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت؟.

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة ما يلي:

- 1- دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت.
- 2- درجة تطبيق الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت.
- 3- درجة أهمية الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت.

#### أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في جانبين هما:

##### - الأهمية النظرية:

- 1- من المؤمل أن تسهم الأهمية النظرية للدراسة في تعميق الفهم لدى المهتمين في التعرف على مفاهيم الاتصال التنظيمي والأزمات والعلاقات العامة.
- 2- كما تكمن الأهمية النظرية في أهمية الدور المنوط بالاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات للعاملين في مجال العلاقات العامة بالمؤسسات العامة الحكومية.

##### - الأهمية العملية أو التطبيقية:

- 1- من المتوقع أن توفر نتائج هذه الدراسة فرصة للمتابعين للاطلاع على كيفية الانتقال بالمجتمعات التقليدية إلى المجتمعات العصرية من خلال الأدوار التي تقدمها العلاقات العامة من أجل إدارة الأزمات.

- 2- إفادة ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت في مجال الاهتمام بالاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات، حيث أنها يمكن اعتبارها من الدراسات الهامة من نوعها في دولة الكويت.
- 3- كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل المسؤولين في الإدارات العامة للمؤسسات الحكومية بدولة الكويت من خلال ما توفره هذه الدراسة من نتائج تساعد متخذي القرار فيها فيما يتعلق بدور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات.
- 4- كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعا لأبحاث ودراسات أخرى في مجال العلاقات العامة لإفادة الباحثين والمهتمين؛ نظرا لقلّة الدراسات حول الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمات وعلاقة إدارة العلاقة العامة فيها، وقد تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في هذا المجال.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الإدارات العامة بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة من الناحية الزمنية خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022.
- الحدود البشرية: لغايات هذه الدراسة فقد تم تطبيقها على عينة من ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة للمؤسسات الحكومية بدولة الكويت.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. من خلال تطبيق أداة الدراسة ومعرفة خصائصها السيكمترية.

#### المصطلحات والتعريفات الاجرائية:

- **الدور:** مجموعة الأعمال والممارسات والأنشطة والتوجيهات والإرشادات والتنبيهات والنصائح التي تؤدي لتحقيق أهداف معينة. ويشير الدور بصورة عامة كما عرفه اسكندر (1999) بأنه: مجموعة من الواجبات المترتبة على الفرد الشاغل لوظيفة معينة". ويعرف الباحث الدور إجرائياً بأنه مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي أن يقوم بها الممارسين للعلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت تجاه إدارة الأزمات. والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدها الباحث لأغراض الدراسة.
- **الاتصال التنظيمي:** تم تعريف الاتصال التنظيمي بأنه: " ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات التنظيمية العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات" ( حزري،

2020، 3). ويعرف الباحث الاتصال التنظيمي إجرائياً بأنها: عمل تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين المرسل (ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت) والمستقبل (الجمهور) من أجل الوصول إلى التفاهم وحل الأزمات الراهنة باستخدام قنوات اتصال.

- **إدارة الأزمات:** تعرف يو (Yue, 2019) الأزمة على أنها حدث طارئ يعمل على وجود أرباك في تعاقب المواقف اليومية للمؤسسة، ويؤدي بالضرورة إلى وجود تفاعلات وتعقيدات نتيجة للمواقف التي حدثت الأمر الذي قد ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح العامة للمؤسسة. ويعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً: قدرة ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت على إجراء عمليات الاتصال التنظيمي الفاعلة من أجل إدارة الأزمات الطارئة. وأوضح سيلبي (2020) ان هذه العمليات تدرج تحت مسمى الاتصال الاستراتيجي للمنظمات.

- **العلاقات العامة:** هي شكل من اشكال الفنون في آلية التصرف مع الجمهور وكسب تأييده ورضاه والذي يتحقق من خلال الاتصال بالجمهور لنقل الحقائق لهم بكل شفافية ووضوح ومناقشة وتفسير هذه الحقائق حتى تلقى المؤسسة تأييد الجمهور لها (قشوط، 2020). في حين يعرف الباحث العلاقات العامة إجرائياً المهارات التي يمتلكها الممارسين في العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت والتي تمكنهم من الإتصال التنظيمي الفعال مع الجمهور المستهدف لتقديم الخدمة اللازمة من اجل ضمان الرضا والتأييد منهم تجاه المنظمة. بالإضافة الى تقريب وجهات النظر ما بين القائمين على المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمة.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مراجعة للأدبيات النظرية المتعلقة بمحاور الدراسة وهي: العلاقات العامة، الإتصال التنظيمي، إدارة الأزمات، والاتصال خلال الأزمات. إضافة لتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.

### أولاً: الإطار النظري:

#### 1- الاتصال التنظيمي:

استخدم الانسان منذ القدم الاتصال؛ حيث عمل مع أخيه في العصور القديمة لتحقيق مجموعة من الاهداف المتشابهة والمشاركة بعضها ذو شأن كبير ترك أثراً في مجتمعات تلك الفترة الزمنية (آدم، 2016).

وتعرف عملية الاتصال بحسب المعمرى (2021، ص 41) " بالعمليات التفاعلية التي تتم بين المؤسسة وجمهورها المستهدف قبل وقوع الازمة بوقت كبير وهي تعني إعلام

وتثقيف الجمهور بالمؤسسة عن أنشطة مستمرة وطويلة الامد مع الجمهور الخارجي للمؤسسة".

وتتضح أهمية الاتصال التنظيمي في أن الاتصال هو شبكة يتمكن بواسطتها الافراد من جمع المعلومات والبيانات؛ التي تعد ضرورية لاحقاً من أجل اتخاذ المناسب من القرارات الفعالة، وبالتالي فإن الاتصال هو وسيلة مهمة لنقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وتنفيذها، والاتصال سواء كان على شكل مكتوب أم غير ذلك، يكون متوجهاً نحو انجاز هدف من الأهداف الرئيسة التي تتصف بانها من أولويات عمل المؤسسة ونجاحها (أدم، 2016).

ويؤكد العنزي (2010) ضمن هذا السياق أن الاتصال التنظيمي عملية أساسية في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة، وتبرز أهميتها كوسيلة يعتمدها المديرون في المنظمة لتطوير العمل باتجاه بلوغ الأهداف، وتقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

أما أبو كريم وطناش (2008) فقد أكد أن عملية الاتصال التنظيمي هي عملية داخلية في المؤسسة وهي من العمليات الحيوية والديناميكية في أي مؤسسة تنظيمية، وتتداخل مع جميع العمليات الإداري بنفس المؤسسة، حيث تشكل ضرورة أساسية لكافة الأفراد في المؤسسة.

ويؤكد سيلبي (Celebi, 2020) أن الاتصال بين المؤسسات العامة والجمهور يعد ضرورة، فالعلاقات العامة تلعب دوراً مهماً في فعالية المؤسسات. إضافة لأهمية الثقة والتعاون اللازمة من أجل إجراء ممارسات العلاقات العامة بشكل منتج وفعال. وعلى الموظفين امتلاك مهارات الاتصال بحيث يكونوا قادرين على عكس مشاعرهم المهنية للممارسات مع الأخذ في الاعتبار مدى الثقة والتعاون الذي يمكن تأسيسه وتعزيزه في المؤسسة، ليس فقط على المدى القصير، ولكن على المدى الطويل.

وللاتصال التنظيمي استراتيجيات متنوعة تتعدد بتعدد المدارس التي تناولت استراتيجيات الاتصال؛ وأوردت عبد اللطيف (2017) بعضاً من هذه الاستراتيجيات وهي:

1. الإنكار: ويقصد به التجاهل التام للموقف او الازمة.
2. التملص من الازمة: ويقصد به المراوغة.
3. التقليل من شأن الازمة: من خلال مهاجمة المتسبب في حدوث الازمة.
4. الأفعال التصحيحية: ويقصد بها الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتصحيح مسببات الازمة.
5. الاعتذار: وهي الاعتراف بالخطأ.

## وظائف الاتصال التنظيمي:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وقد حدد حزي (2020) الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

- الانفعالات والعواطف: تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيراً مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بأن الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين.
- الدافعية: إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم. ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء.
- المعلومات: إلى جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات. فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج.

## 2- إدارة الأزمات:

يشهد العالم على فترات عديدة وفي الأيام الحالية تحديداً انتشاراً واسعاً للأزمات بمختلف أنواعها وأشكالها سواء كانت أزمات اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية أو صحية التي يمكن لها أن تؤثر تأثيراً خطيراً على كيان المنظمة ووجودها، مما يستدعي توفر إرادة حقيقية وجهوداً مخططاً لها من قبل المنظمات لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة عيواج وعلاجها بالطرق السلمية ذات الفاعلية (بو سعدة، 2018). وهذا ما أكدت عليه عيواج (2021) من انه لا توجد مؤسسة محصنة ضد الأزمات والظروف الصعبة على الصعيدين الداخلي أو الخارجي.

وأكد نصير (2019) أن علم إدارة الأزمات التابع للعلاقات العامة او بالمصطلح الحديث لها "الاتصال الاستراتيجي"، قد ظهر نتيجة التطورات الحاصلة في المجالين العلمي والتقني والتي تتسم بالسرعة، الأمر الذي ساعد في إيجاد تقنيات وبدائل متعددة للتعامل مع الأزمات والفئات المستهدفة منها (الجمهور المستهدف) الذي يتأثر بالأزمة بشكل مباشر. وعند الحديث عن مصطلح إدارة الأزمات لا بد من تقديم تعريف واضح للأزمة أولاً؛ ولقد أجمع الأدب النظري على تعريفات عديدة للأزمة ومنها بحسب نصير

(2019، ص 307) " حدث مفاجئ غير متوقع يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق يؤدي إلى حدوث انعكاسات سلبية تتعلق بخسائر على جميع المستويات البشرية والمالية". أما عيواج (2021) فقد عرفت الأزمة على أنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تحدث تغيير إلى الأفضل أو الأسوأ.

في حين أكد الأدب النظري أن إدارة الأزمات كمصطلح اختلف فيه الباحثون من حيث التعريف نظراً لتنوع الفلسفات التي تناولته؛ وفي ضوء ما تم تقديمه عن مفهوم الأزمة يمكن تحديد مفهوم إدارة الأزمة كالتالي: ما أورده نصير (2019، ص 308) من تعريف لإدارة الأزمة من أنها سلسلة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المنظمة معتمدة على البيانات والمعلومات المقدمة لها لمواجهة الأحداث من لحظة وقوعها وحتى انتهائها. أما عيواج (2021، ص 114) فعرفت إدارة الأزمة على أنها " نظام إدارة وأسلوب يختص بالتعرف على الأزمات ومعتمد على الموقف ويشمل أدواراً ومسؤوليات واضحة وعمليات مرتبطة بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة". وعرف محمد (2015، ص 45) إدارة الأزمات بأنها: "عملية تعتمد في جوهرها على التخطيط الاستراتيجي وتستلزم اتخاذ الإدارة العليا المختصة في المنظمة عدداً من القرارات المهمة يتخللها مشاعر التوتر وعدم التيقن في وقت تستهدف المنظمة الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها".

وتتطلب إدارة الأزمات عدد من المهارات أوردها المعمرى (2021) وهي: الاستجابة الأولية والسريعة للأزمة. وان تكون سريعاً وتحصل على استجابة أولية خلال الساعة الأولى من ظهور الأزمة. وأن تكون دقيقاً عن طريق التحقق من جميع الحقائق والمعلومات المتوفرة. وأن تكون متسقاً من خلال ابقاء المتحدثين الرسميين على اطلاع بأحداث الأزمات. وأن تجعل السلامة العامة ذات أولوية قصوى للمنظمة. وتقديم الاستشارات المتعلقة بالتوتر لضحايا الأزمة.

وتقتضي عملية إدارة الأزمة تعاون كل أطراف المنظمة وعلى رأسها إدارة المنظمة والعلاقات العامة فيها؛ وإدارة الأزمة مراحل متعددة وتتحمل الأطراف المعنية في كل مرحلة مهامها ومسؤولياتها، وهذه المراحل هي كالآتي كما أوردها محمد (2015)، وعبد اللطيف (2017):

- 1- مرحلة تحليل إشارات الإنذار: ويؤكد الأدب النظري أن المقصود بهذه المرحلة هو جمع المعلومات والبيانات التي تشكل إشارات هامة تنبؤ باحتمالية حدوث أزمة وبالتالي العمل على تحليل المعلومات وتقييم درجة خطورتها.
- 2- مرحلة المنع أو الاستعداد: وتعتبر هذه المرحلة مهمة لدرجة كبيرة إذ يتم من خلالها التخطيط الاستراتيجي السليم لإدارة الأزمة، وتسعى الجهود التي تتم في هذه المرحلة إلى منع حدوث الأزمة والاستعداد المسبق لمواجهةها.

3- مرحلة الحد من انتشار الأزمة: ويتم في هذه المرحلة تحديداً ترجمة الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها في المراحل السابقة إلى برنامج عملي للحد من اتساع نطاق الأزمة.

4- مرحلة استعادة النشاط: وفي هذه المرحلة تستمر الجهود الاتصالية والإدارية للمنظمة لإعادة العمل حسب ما كان سابقاً قبل وقوع الأزمة.

5- مرحلة التعلم: وفي هذه المرحلة الأخيرة تسعى المنظمة من خلالها إلى تقييم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستوى التقييم الاستراتيجي، والتقييم التكتيكي.

أما المعمري (2021) فقد أشار إلى ان إدارة الأزمة مراحل ثلاثة تبدأ بمجرد الإبلاغ عن الحادث واجتماع الجمهور والعاملين لتحديد الاستجابة المناسبة، والمراحل الثلاث هي: الاتصال ما قبل الأزمة وتتناول التخطيط للأزمة، والاتصال أثناء الأزمة، والاتصال ما بعد الأزمة.

#### نماذج لإدارة الأزمات:

يتضمن الأدب الإداري الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، وهذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، وتباين في جوانب أخرى. ومن أهم هذه النماذج التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة النموذج العام لإدارة الأزمة. ولا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة حسب النموذج العام لإدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل حسب ما أوردها قشوط (2020) هي:

**أولاً: مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة :** تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما: تحليل النقاط الحرجة: حيث إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة. ونظم التحذير والإنذار المبكر: حيث إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

**ثانياً: مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة :** إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

**ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة:** إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة

على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها.

### 3- العلاقات العامة:

مهما اختلف الباحثون في حديثهم عن العلاقات العامة إلا انها تعد من الأمور الهامة التي ينبغي على المنظمة مهما كان حجمها وشكلها أن تأخذها بالاعتبار لكونها تعكس سمعة المنظمة وما لها من فوائد تعود عليها وعلى العاملين فيها (قشوط، 2020). وهذا ما أكدته محمد (2020) من انه لا يمكن للمؤسسة الحديثة أن تعمل في المجتمع الحالي دون وجود مساهمة فاعلة من قبل إدارة العلاقات العامة نتيجة لامتلاكها الخطط الاتصالية والاستراتيجية والبرامج التي ترسمها لنجاح المنظمة.

ويؤكد المعصم (2019) ان ما تقوم به إدارة العلاقات العامة في أي منظمة يعد نشاطاً جوهرياً، باعتباره من العوامل التي تعزز مستوى الكفاءة والفاعلية فيها، وقد فرض تطور الدولة واتساع أنشطتها والفعاليات التي تمارسها الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية نمواً كبيراً وتنوعاً في منظماتها، وبالتالي زيادة حاجة بعضها للبعض للوصول لترويج المنتجات او الخدمات بصورة أفضل. وتعد العلاقات العامة حسب الكاب (2019) أكثر العلوم تلبية لمتطلبات المرحلة الراهنة؛ سيما وأن مرونة العلم وطرقه في الاتصال والتواصل مع الجمهور كانت تحقق عدداً من المبادئ كالشورى والإشراك المطلوب. ووجود العلاقات العامة في المنظمات يؤدي بالضرورة إلى تنظيم وترتيب مناحي العمل المؤسسي، وإيجاد روابط تنسيقية ما بين الأفراد ومنسوبي المؤسسات، وبالتالي الوصول لإنتاجية جديدة كمحصلة نهائية لوجود بيئة عمل معافية.

وهذا ما أكد عليه دوهان (2020) من ان علم العلاقات العامة هو علم سلوكي واجتماعي وتطبيقي، يهدف إلى قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجمهور التي لها علاقة بالمنظمة، ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجمهور للمنظمة وتقبلها. بالإضافة لكون العلاقات العامة تعد من الوظائف الإدارية التي تقوم بإنشاء والاحتفاظ بتعاملات متبادلة بين المنظمة والجمهور.

وتعد قدرة المنظمات على إدارة العلاقات العامة للمنظمة مع الجمهور ووسائل الإعلام تتوقف بشكل كبير على اختيار وتسمية المتحدث باسم المنظمة ووضع نظام اتصالي فعال لإدارة المعلومات (المعصم، 2019).

وتنبثق أهمية العلاقات العامة بحسب قشوط (2020) من مضمون العلاقات العامة نفسها، والتي تدور حول كونها نشاطاً مستمر ينطوي على علاقات جيدة وفاعلة مع الجمهور المستهدف للمنظمة بغية تعزيز هذه العلاقات باستمرار. ويمكن تلخيص أهمية العلاقات العامة في الآتي: تحقيق الصورة الذهنية للفرد. وتحويل العالم إلى عالم أسهل. وتسهم في تفسير مواقف الفرد. وتسهم في تكوين الرأي العام. وتقدم العلاقات العامة

في أي منظمة مجموعة من الوظائف؛ أجملها الكاب (2019) بالآتي: الوظيفة الإعلامية. والوظيفة الاتصالية. والوظيفة البحثية والاستشارية. ووظيفة التخطيط. ووظيفة التقييم. ووظيفة الخدمات والشؤون العامة.

ويمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة في المؤسسات والمنظمات بما يلي كما ورد في جرين وود (Greenwood, 2021) والمعصم (2019): تنظيم الزيارات لقادة الرأي ورجال الإعلام وكبار المسؤولين. ودعوة وسائل الإعلام لتغطية الأحداث إعلامياً. وتنظيم المعارض والمؤتمرات، والمهرجانات الثقافية، والرياضية، وغيرها. ووضع تصور علمي لتحقيق السمعة الطيبة للمنظمة. ومتابعة استطلاعات الرأي العام ورصد التغيرات فيه.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

يلتزم قلة الدراسات العربية أو الأجنبية التي بحثت في موضوع دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات والعلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في الدول العربية بشكل مباشر أو دولة الكويت بصورة خاصة، مما اضطر الباحث لتوسيع دائرة البحث لتشمل ما كتب في الاتصال أو إدارة الأزمات أو العلاقات العامة ما أمكن وفيما يلي عرض لتلك الدراسات متسلسلة من الأحدث للأقدم.

**دراسة عيواج (2021): دور العلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية الجزائرية.** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اعداد استبانة تكونت من (31) فقرة وجرى توزيعها على عينة من موظفي العلاقات العامة في الجامعات الجزائرية بلغ عددهم (172) موظفاً. كما استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة مع (19) مديراً. ومن اهم النتائج التي أظهرتها الدراسة عدم فاعلية دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية. وأكدت نتائج المقابلة أن للعلاقات العامة في إدارة أزمات المؤسسة الجامعية الجزائرية دور متوسط في ذلك.

**دراسة قشوط (2020): دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في إدارة الأزمات. اتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم تصميم استبيان مكون من (21) فقرة وجرى تطبيقه على (78) موظفاً ممن يعملون في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في ليبيا. وأظهرت النتائج أن دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في إدارة الأزمات كان منخفضاً؛ حيث تواجه مكاتب العلاقات العامة والاتصال معوقات في إدارة الأزمات منها: قصور في فهم العلاقات العامة للعاملين داخل المؤسسة وخارجها، وضعف روح المبادرة الفردية المبدعة في العمل الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي.

دراسة الكريم (2020): توظيف ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا: دراسة ميدانية على عينة من ممارسي العلاقات العامة بالمستشفيات الحكومية والخاصة بالرياض. وهدفت الدراسة لمعرفة درجة توظيف ممارسي العلاقات العامة بالمستشفيات الحكومية والخاصة في مدينة الرياض السعودية لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا. استخدمت الدراسة منهج المسح الاعلامي الوصفي. تم اعداد استبانة مكونة من (33) فقرة وتوزيعها على (110) فرداً. وأظهرت النتائج أن درجة التوظيف لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا كانت مرتفعة. وأن أهم المصادر التي اعتمد عليها ممارسو العلاقات العامة لجمع المعلومات هي مواقع التواصل الاجتماعي، القنوات الاخبارية العربية، ووسائل الاعلام العالمية. كما أظهرت النتائج ان أهم الخطوات التي اتبعتها العلاقات العامة في المستشفيات الحكومية والخاصة قبل حدوث أزمة كورونا هي: وجود فريق مدرب خاص بإدارة الأزمات، واختيار متحدث رسمي لإدارة الأزمة، وإعداد خطط بديلة لمواجهة الأزمة.

دراسة دوهان (2020): دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية العراقية. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بالعراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولغايات تحقيق الاهداف تم تجهيز استبيان مكون من (31) فقرة وتطبيقه على (128) موظفاً في المؤسسات الحكومية العراقية. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية متوسطاً. كما أظهرت النتائج حاجة المؤسسات الحكومية العراقية لتحديد أبعاد الأزمة والأطراف المشتركة فيها، وتطبيق الأزمة عند حدوثها والتغلب على معضلات العمل وأزماته عبر اعتماد الأدوات العلمية.

دراسة أنديرياش وتوركوفا وييفتشينكو ومليكيينا (Anderiash, Torkhova, Yevtushenko & Malikina, 2020): النماذج التنظيمية لإدارة العلاقات العامة وإدارة الاتصال الاعلامي في النظام القضائي في أوكرانيا. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي لمضمون الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة وإدارة الاتصال الاعلامي في النظام القضائي الأوكراني. واستخدمت الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة أداة تحليل المضمون. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها: وجود أهمية لإدارة العلاقات العامة وإدارة الاتصال الاعلامي في النظام القضائي الأوكراني بعد تحليل مضمون الهيكل التنظيمي للإدارة. واوصت في التركيز على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات لدى إدارة العلاقات العامة وإدارة الاتصال الاعلامي.

دراسة يو (Yue, 2020): استكشاف استراتيجيات إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمة في الصين الواقع والتحديات. هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة استراتيجيات إدارة العلاقات العامة في الصين من حيث الواقع والتحديات. تم استخدام المنهج الوصفي

من خلال تصميم اداة مكونة من (47) فقرة وتوزيعها على (358) موظفاً وموظفة ممن يعملون في ادارة العلاقات العامة في المؤسسات العامة في الصين. وأظهرت النتائج أن واقع إدارة العلاقات العامة في ادارة الأزمات في الصين كان عالياً، وأن مستوى التحديات التي تواجههم في ادارة الازمة كان متوسطاً. وبالرغم من ذلك فإن من أهم التحديات التي تواجه ادارة العلاقات العامة في ادارة الازمة ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة، وتدخل بعض الإدارات في عمل العلاقات العامة وذلك بسبب عدم وضوح الاختصاصات للعلاقات العامة.

**دراسة محمد (2019):** **توظيف العلاقات العامة لتطبيقات الإعلام الرقمي في إدارة الأزمات المحلية: دراسة مسحية في المؤسسات العراقية.** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع توظيف العلاقات العامة لتطبيقات الإعلام الرقمي في إدارة الأزمات المحلية في المؤسسات العراقية. جرى استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة. وتم إعداد اداة مناسبة للدراسة مكونة من (28) فقرة بهدف قياس درجة توظيف العلاقات العامة لتطبيقات الإعلام الرقمي في إدارة الأزمات المحلية. واستعمل الباحث أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة الدراسة وهم جميع ممارسي العلاقات العامة في الوزارات العراقية المسؤولة عن ملف أزمة النازحين في العراق بلغت (40) مبحوثاً موزعين على وزارة الدفاع ووزارة الهجرة والمهجرين ووزارة الدولة لشؤون المحافظات. وأظهرت النتائج أن درجة توظيف العلاقات العامة لتطبيقات الإعلام الرقمي في إدارة الأزمات المحلية كانت عالية. وان أكثر المواقع التي يتبعها ممارسو العلاقات العامة لتوظيف الاعلام الرقمي هي مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الحكومية الرسمية.

**دراسة بو سعدة (2019):** **دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المستقبلية.** وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المستقبلية وإبراز أساليب وآليات استغلالها لتجاوزها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد اداة مكونة من (24) فقرة وتوزيعها على (76) موظفاً. وأظهرت النتائج أن تقديرات افراد الدراسة لمستوى الدور كان متوسطاً. كما بينت النتائج ان المعلومات لها دور بارز في تحدي الأزمات المؤسسية من خلال اتاحتها لمتخذي القرار في المؤسسات المختلفة من تحديد أسباب الأزمة والحصول على الحلول والبدائل.

**دراسة نصير (2019):** **العلاقات العامة الرقمية ودورها في إدارة الأزمات في الوزارات المصرية.** وهدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات الداخلية والخارجية في الوزارات المصرية. اتبعت الدراسة منهج تحليل المضمون من خلال إعداد أداة تحليل مضمون المواقع الالكترونية للوزارات المصرية. وأظهرت النتائج أن للعلاقات العامة الرقمية دور كبير في إدارة الأزمات في الوزارات المصرية. وان المواقع الالكترونية الرقمية للوزارات المصرية تعتمد أكثر

من طريقة ووضع الحلول المقترحة وعرض النتائج والآثار في معالجتها للأزمات. في حين بينت النتائج عدداً من جوانب الضعف لدور العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات منها: مواقع الوزارات المصرية لا تستخدم كل الأساليب المتبعة للاتصال التفاعلي من مثل استخدام غرف الدردشة، والدخول في محادثة مباشرة، ومجموعات الاخبار.

**دراسة عثمان (2018): أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة.** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأدوار التي يقوم بها مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية الطارئة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة أداة تتلاءم واهداف الدراسة مكونة من (39) فقرة وتوزيعها على (124) موظفاً من موظفي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بالإمارات العربية المتحدة. وأظهرت النتائج أن أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية كانت عالية. حيث إن مستشار العلاقات العامة له القدرة على النجاح في إدارة الأزمات، وأن نجاحه مرهون بتعاون إدارة المنظمة مع احتياجاته. كما أظهرت النتائج أن مستشار العلاقات العامة يواجه عدد من المعوقات في إدارة الأزمات المؤسسية منها: أن المنظمات المؤسسية لم تصل بعد إلى مستوى فهم ضرورة الاستعانة بالمستشار وقت الأزمات، وان شركات الاستشارة في مجال العلاقات العامة يغلب عليها أنها خاصة تنقصها الامكانيات.

**دراسة بيزابيه (2018, Bezabih): التطبيقات والتحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في اثيوبيا في إدارة الأزمات: الجامعات أنموذجاً.** هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات والتحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في الجامعات الاثيوبية في إدارة الأزمات. تم استخدام الأسلوب الوصفي المسحي، وجرى تصميم أداة مكونة من (27) فقرة وتوزيعها على (149) موظفاً وموظفة. وظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة العلاقات العامة لأدوارها في إدارة الأزمات في الجامعات الاثيوبية كان متوسطاً. وأن مستوى التحديات التي تواجههم في ذلك كان مرتفعاً وتمثلت بعدم وجود خطة متكاملة لإدارة الأزمات، وعدم وجود فريق إدارة أزمات مصمم جيداً ودرباً بشكل متقن.

#### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

يتبين للباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي: تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية المستخدمة وهي المنهج الوصفي، كما في دراسة عيواج (2021) ودراسة دوهان (2020)، وغيرهما. في حين استخدمت بعض الدراسات المنهج المسحي الاجتماعي كما في دراسة قشوط (2020). واستخدمت دراسة الكريم (2020) منهج المسح الاعلامي. أما دراسة أنديرياش وتوركوفا

وييفتشينكو ومليكيينا (Anderiash, Torkhova, Yevtushenko & Malikina, 2020): فاتبعت المنهج التحليلي لمضمون الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة وإدارة الاتصال الاعلامي في النظام القضائي الأوكراني.

وركزت الدراسات السابقة على العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمة، حيث استهدفت بعض الدراسات الكشف عن الممارسات والتحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في الجامعات الاثيوبية في إدارة الأزمات كما في دراسة بيزابيه (Bezabih, 2018)، أما دراسة عثمان (2018) فهدفت إلى معرفة الأدوار التي يقوم بها مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية الطارئة. واستهدفت دراسة نصير (2019) معرفة دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات الداخلية والخارجية في الوزارات المصرية. وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي درست إدارة الأزمة، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بدراسة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات.

#### أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية:

ساعدت الدراسات السابقة الباحث في وضع تصور شامل لمشكلة الدراسة وموضوعها الاتصال التنظيمي وإدارة الأزمة. واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية والتعرف على أهمية الخصائص المنهجية والطرق اللازمة لدراسة هذا الموضوع.

#### الطريقة والاجراءات:

يتضمن هذا الجزء وصفاً مختصراً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة وصدق الأداة وثباتها وإجراءات بنائها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الكمي وبالتحديد الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

شملت مجتمع الدراسة جميع ممارسين العلاقات العامة والعاملين في الإدارات الإعلامية التابعة للعلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في دولة الكويت (كويتي/غير كويتي) البالغ عددهم (N=10,809) (أعداد الموظفين العاملين في الجهاز الحكومي بدولة الكويت، 2021).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية وبلغ عددها (128) موظفاً وموظفة ونسبة مئوية بلغت (1.1%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة من أجل قياس استجابات افراد العينة من الممارسين للعلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت، وذلك بالاعتماد على مراجعة الأدب التربوي ذو العلاقة، والاستفادة من آراء المختصين، وبعض الدراسات التي اطلع عليها الباحث في أثناء مراجعته للأدب النظري كدراسة المعمرى (2021)، قشوط (2020)، ودراسة أحمد (2021)، وخبرة الباحث الشخصية في العلاقات العامة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وتكونت أداة الدراسة من (36) فقرة موزعة على ثلاثة محاور على النحو الآتي:

- 1- المحور الأول: دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت وتتكون من (11) فقرة.
- 2- أما المحور الثاني: فتناول درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت، وتتكون من (13) فقرة.
- 3- وتناول المحور الثالث؛ درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت، وتتكون من (12) فقرة.

### وصف أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتدريج مستوى الإجابة على فقرات أداة الدراسة وهي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، وغير موافق بشدة (1 درجة واحدة). وتم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى الدور: مستوى منخفض من الدور (1-2.33)، ومستوى متوسط من الدور (2.34-3.67)، ومستوى مرتفع من الدور (3.68-5).

### صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث باستخراج معاملات صدق الأداة بطريقتين هما:

#### 1- الصدق الظاهري

تم عرض الاداة بشكلها الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة العامة. وذلك لتبيان درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتمائها للمجال المراد قياسه. وبعد استرداد الاستبيانات، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها بنسبة (85%)، وتعديل بعض الفقرات من

الناحية اللغوية اضافة الى حذف بعضها، وبقيت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (36) فقرة.

## 2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):

تم استخدام مؤشرات صدق البناء لاستبانة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (30) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه حسب الجدول رقم (1).

### جدول (1) معامل ارتباط بيرسون ل فقرات المجالات الثلاثة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
<b>المجال الأول: دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات</b>			
**0.917	7	**0.757	1
**0.886	8	**0.900	2
**0.829	9	**0.705	3
**0.789	10	**0.646	4
**0.856	11	**0.839	5
		**0.669	6
<b>المجال الثاني : درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات</b>			
**0.392	19	**0.614	13
**0.789	20	**0.730	14
**0.829	21	**0.455	15
**0.614	22	**0.348	16
**0.591	23	**0.735	17
**0.485	24	**0.669	18
<b>المجال الثالث : درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات</b>			
**0.391	31	**0.363	25
**0.789	32	**0.407	26
**0.829	33	**0.282	27
**0.500	34	**0.348	28
**0.591	35	**0.370	29
**0.605	36	**0.717	30

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع مجالها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل؛ مما يؤكد أن قيم الصدق المتعلقة بالاتساق الداخلي بين فقرات المجالات الأربع مناسبة لقياس ما أعدت لقياسه. **ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقتين:

- الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test): حيث تم توزيع الأداة على عينة مكونة من (30) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، وتم إعادة تطبيقها عليهم بعد

مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات بحساب معامل ارتباط بيرسون. وكانت قيم معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين بالجدول (2).

### جدول (2) معامل الثبات بحساب معامل ارتباط بيرسون

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.89	11	دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات
0.92	13	درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات
0.91	12	درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات

ويتضح من جدول (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة ككل (0.91) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

- كرونباخ ألفا: وللتحقق من الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين بالجدول (3).

### جدول (3) قيم معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ (الثبات)	عدد فقرات كل محور	المحاور والأبعاد
0.968	11	دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات
0.961	13	درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات
0.979	12	درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) أعلاه، يتضح أن ثبات مجالات الاستبانة حيث يتراوح بين (0.961 - 0.979)، مما يدل على ثبات الاستبانة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

### إجراءات تطبيق الدراسة:

قام الباحث باتباع الخطوات الآتية من أجل تحديد الإجراءات الخاصة بالتطبيق:

- الإطلاع على الادب التربوي والنظري المتعلق بالموضوع.
- إعداد أداة الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة.
- التحقق من إجراءات الصدق والثبات للأداة.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة من خلال الاستعانة بتطبيق جوجل درايف.
- تفرغ البيانات بعد جمعها وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. ومناقشة النتائج والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات المناسبة.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة: للتحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون. والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة (الأول والثاني والثالث).

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تطبيق منهجية الدراسة ومناقشتها. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وعلى النحو التالي:

**نتائج السؤال الأول ومناقشته والذي نص على: ما دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت؟**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت كما هي موضحة في الجدول (4).

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقديرات
1	6	يقلل الإتصال التنظيمي من الفساد الإداري	2.28	0.82	منخفضة
2	10	يتحقق الإتصال التنظيمي الفعال باتباع المنظمة سياسة محاسبية المخطى	2.20	0.81	منخفضة
3	7	يوفر الإتصال التنظيمي معلومات دقيقة عن حجم الازمة	1.98	0.74	منخفضة
4	11	يوفر الإتصال التنظيمي معلومات دقيقة عن المتأثرين في الازمة	1.85	0.54	منخفضة
5	9	يتحقق الإتصال التنظيمي الفعال من خلال اعطاء الوقت الكافي للحوار مع العاملين	1.71	0.54	منخفضة
6	5	يساعد الإتصال التنظيمي على المرونة في مواجهة الازمات	1.70	0.53	منخفضة
7	2	يساعد الإتصال التنظيمي في رصد الوضع الراهن للازمة بشكل صحيح	1.67	0.51	منخفضة
8	1	الإتصال التنظيمي يكشف الخلل الذي من المحتمل ان يكون سبباً لحدوث الازمة	1.66	0.37	منخفضة
8	8	يساهم الإتصال التنظيمي بتعزيز مبدأ التشاركية من خلال المشورة قبل اتخاذ قرارات	1.66	0.37	منخفضة
10	4	يسهم الإتصال التنظيمي في رفع التنسيق بين الجهات المسؤولة عن مواجهة الازمة	1.64	0.37	منخفضة
11	3	يسهم الإتصال التنظيمي في تبادل الخبرة لمواجهة الازمات	1.53	0.67	منخفضة
		الدرجة الكلية	1.80	0.39	منخفضة

ويبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات دور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (2.28- 1.53)، وجاءت جميع استجابات افراد الدراسة لدور الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بدرجة منخفضة. وجاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يقلل الإتصال التنظيمي من الفساد الاداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.28)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها " يتحقق الإتصال التنظيمي الفعال باتباع المنظمة سياسة محاسبة المخطئ" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.20)، وجاءت الفقرة (7) ونصها " يوفر الإتصال التنظيمي معلومات دقيقة عن حجم الازمة " بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (1.98). بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) ونصها " يسهم الإتصال التنظيمي في تبادل الخبرة لمواجهة الازمات" وبمتوسط حسابي بلغ (1.53). وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عيواج (2021) التي أظهرت عدم فاعلية دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية. كما اتفقت مع نتائج دراسة قشوط (2020) التي أظهرت أن دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في إدارة الأزمات كان منخفضاً. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكريم (2020) التي أظهرت أن درجة التوظيف لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا كانت مرتفعة. كما اختلفت مع نتائج دراسة دوهان (2020) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية متوسطاً. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة يو (Yue, 2020): التي أظهرت أن واقع إدارة العلاقات العامة في ادارة الأزمات في الصين كان عالياً. واختلفت ايضا مع نتائج دراسة بو سعدة (2019) التي أظهرت أن تقديرات افراد الدراسة لمستوى الدور كان متوسطاً. واختلفت ايضا مع نتائج دراسة نصير (2019) التي أظهرت أن للعلاقات العامة الرقمية دور كبير في إدارة الأزمات في الوزارات المصرية. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة عثمان (2018) التي أظهرت أن أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية كانت عالية.

**نتائج السؤال الثاني ومناقشته والذي نص على: ما درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت؟.**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت كما هي موضحة في الجدول (5).

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقديرات
1	12	مسؤولي المباشر بطيء في تقديم المعلومات	3.01	0.88	متوسطة
2	13	يكشف مسؤولي المباشر عن المعلومات المطلوبة لأداء العمل فقط	2.32	0.85	منخفضة
3	6	تنسم التقارير التي تصل من الإدارات بالوضوح والدقة	2.25	0.97	منخفضة
4	8	يقدم مسؤولي المباشر معلومات كاملة	2.04	0.73	منخفضة
5	9	يقدم مسؤولي المباشر معلومات يسهل فهمها	2.01	0.54	منخفضة
6	10	يقدم مسؤولي المباشر معلومات دقيقة	2.00	0.50	منخفضة
7	2	بإمكان الجمهور مراجعة ادارة العلاقات العامة لمناقشة المشكلات التي تواجههم.	1.94	0.50	منخفضة
7	3	وصول القرارات والتعليمات لموظفي القسم في الوقت المناسب.	1.94	0.34	منخفضة
9	1	ينقل الإتصال التنظيمي المعلومات والتعليمات للموظفين بشكل دقيق	1.90	0.34	منخفضة
9	4	يتم من خلال الإتصال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين	1.90	0.45	منخفضة
9	7	يقدم مسؤولي المباشر معلومات ذات صلة حول الازمة	1.90	0.50	منخفضة
12	5	يهتم الإتصال بمتابعة الاداء خلال الازمات	1.88	0.88	منخفضة
13	11	يقدم مسؤولي المباشر معلومات موثوقة	1.77	0.85	منخفضة
		الدرجة الكلية	2.06	0.39	منخفضة

ويبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات درجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (3.01- 1.77)، وجاءت جميع استجابات افراد الدراسة لدرجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بدرجة منخفضة باستثناء فقرة واحدة جاءت تقديراتها متوسطة. وجاءت الفقرة رقم (12) ونصها " مسؤولي المباشر بطيء في تقديم المعلومات." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها " يكشف مسؤولي المباشر عن المعلومات المطلوبة لأداء العمل فقط." بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.32)، وجاءت الفقرة (6) ونصها " تنسم التقارير التي تصل من الإدارات بالوضوح والدقة" بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.25). بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (11) ونصها " يقدم مسؤولي المباشر معلومات موثوقة" وبمتوسط حسابي بلغ (1.77).

وقد يعزى السبب في التقديرات المنخفضة لأفراد الدراسة لدرجة تطبيق الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات إلى عدد من العوامل ذات الصلة بمسؤولي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية ومنها: البطيء في تقديم المعلومات، وعدم الكشف يكشف عن المعلومات المطلوبة لأداء العمل، وعدم وضوح التقارير التي تصل من الإدارات، وعدم تقديم مسؤولي العلاقات العامة لمعلومات كاملة ودقيقة وواضحة وموثوقة عن الأزمة، وعدم صول القرارات والتعليمات لموظفي القسم في الوقت المناسب. وقلة اهتمام مسؤولي العلاقات العامة والاتصال بمتابعة الأداء خلال الأزمات. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عيواج (2021) التي أظهرت عدم فاعلية دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية. كما اتفقت مع نتائج دراسة قشوط (2020) التي أظهرت أن دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في إدارة الأزمات كان منخفضاً. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكريم (2020) التي أظهرت أن درجة التوظيف لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا كانت مرتفعة. كما اختلفت مع نتائج دراسة دوهان (2020) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية متوسطاً. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة يو (Yue, 2020): التي أظهرت أن واقع إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الصين كان عالياً. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة بو سعدة (2019) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لمستوى الدور كان متوسطاً. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة نصير (2019) التي أظهرت أن للعلاقات العامة الرقمية دور كبير في إدارة الأزمات في الوزارات المصرية. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة عثمان (2018) التي أظهرت أن أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية كانت عالية.

**نتائج السؤال الثالث ومناقشته والذي نص على: ما درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت؟.**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت كما هي موضحة في الجدول (6).

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقديرات
1	1	يعني الإتصال التنظيمي تبادل الرسائل بين ادارة العلاقات العامة والجمهور	2.21	0.87	منخفضة
2	4	يتم من خلال الإتصال التنظيمي اطلاق ممارسي العلاقات العامة على الخطط الاستباقية للأزمات	1.83	0.86	منخفضة
3	3	الإتصال التنظيمي أداة اساسية للإشراف على اعمال ادارة العلاقات العامة	1.81	0.98	منخفضة
4	10	يتحقق الإتصال التنظيمي بفاعلية باتباع المنظمة لأسس الكفاءة للعاملين	1.80	0.55	منخفضة
5	6	يسهم الإتصال التنظيمي في تعزيز الانتماء للمؤسسة	1.78	0.48	منخفضة
6	8	تعتمد فعالية الإتصال التنظيمي بالمنظمة على مصداقية المعلومات	1.76	0.43	منخفضة
7	2	يزيد الإتصال التنظيمي من قدرة الموظف على الملاحظة والفهم	1.75	0.34	منخفضة
8	5	يعد الإتصال التنظيمي وسيلة مهمة لحل المشكلات	1.72	0.61	منخفضة
8	11	يرتبط نجاح الإتصال التنظيمي بفاعلية أداء المنظمة لدورها	1.72	0.48	منخفضة
10	7	يسعى الإتصال التنظيمي الى نقل المعلومات من اجل توضيح المطلوب من ممارسين العلاقات العامة	1.69	0.49	منخفضة
11	9	يتحقق الإتصال التنظيمي بفاعلية بالتزام المنظمة في نزاهة العمل	1.64	0.51	منخفضة
12	12	يعد الإتصال التنظيمي وسيلة مهمة لتنسيق الجهود بين الموظفين	1.60	0.71	منخفضة
		الدرجة الكلية	1.77	0.39	منخفضة

ويبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات درجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت قد تراوحت ما بين (2.21- 1.60)، وجاءت جميع استجابات افراد الدراسة لدرجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات بدرجة منخفضة. وجاءت الفقرة رقم (1) ونصها " يعني الإتصال التنظيمي تبادل الرسائل بين ادارة العلاقات العامة والجمهور " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.21)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يتم من خلال الإتصال التنظيمي اطلاق ممارسي العلاقات العامة على الخطط الاستباقية للأزمات " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (1.83)، وجاءت الفقرة (3) ونصها " الإتصال التنظيمي أداة اساسية للإشراف على اعمال ادارة العلاقات العامة " بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (1.81). بينما جاءت

بالمرتبة الأخيرة الفقرة (12) ونصها " يعد الإتصال التنظيمي وسيلة مهمة لتنسيق الجهود بين الموظفين" وبمتوسط حسابي بلغ (1.60).

وقد يعزى السبب في التقديرات المنخفضة لأفراد الدراسة لدرجة أهمية الإتصال التنظيمي في إدارة الأزمات إلى عدد من العوامل ذات الصلة بممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة بدولة الكويت ومنها: ضعف الوعي بأهمية الإتصال التنظيمي باعتباره تبادل الرسائل بين ادارة العلاقات العامة والجمهور، وقلة اطلاع ممارسي العلاقات العامة على الخطط الاستباقية للأزمات، وضعف الوعي بأن الإتصال التنظيمي أداة اساسية للإشراف على اعمال ادارة العلاقات العامة، وقلة القناعة بأن الإتصال التنظيمي يتحقق بعدد من الشروط منها اتباع المنظمة لأسس الكفاءة للعاملين، وعدم القناعة بأن فعالية الإتصال التنظيمي بالمنظمة تعتمد على مصداقية المعلومات، وانه يزيد من قدرة الموظف على الملاحظة والفهم، وحل المشكلات، وضعف الاهتمام بفاعلية بالنزاهة المنظمة في نزاهة العمل، وضعف الاهتمام بتنسيق الجهود بين الموظفين.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عيواج (2021) التي أظهرت عدم فاعلية دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية. كما اتفقت مع نتائج دراسة قشوط (2020) التي أظهرت أن دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في إدارة الأزمات كان منخفضاً. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكريم (2020) التي أظهرت أن درجة التوظيف لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة أزمة كورونا كانت مرتفعة. كما اختلفت مع نتائج دراسة دوهان (2020) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية متوسطاً. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة يو (Yue, 2020): التي أظهرت أن واقع إدارة العلاقات العامة في ادارة الأزمات في الصين كان عالياً. واختلفت ايضا مع نتائج دراسة بو سعدة (2019) التي أظهرت أن تقديرات افراد الدراسة لمستوى الدور كان متوسطاً. واختلفت ايضا مع نتائج دراسة نصير (2019) التي أظهرت أن للعلاقات العامة الرقمية دور كبير في إدارة الأزمات في الوزارات المصرية. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة عثمان (2018) التي أظهرت أن أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية كانت عالية.

#### التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة اعضاء الطابع المؤسسي على إدارة العلاقات العامة في الإدارات العامة بدولة الكويت.
- 2- ضرورة أن تمارس العلاقات العامة في الإدارات العامة بدولة الكويت بشكل أكثر تماسكاً واتساقاً ومقبولة بشكل عام.

- 3- ضرورة التخطيط الإعلامي كأسلوب ومنهج في التفكير في إدارة الأزمات.
- 4- ضرورة توفير الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات.
- 5- ضرورة استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة في إدارة الأزمات للعمل في إدارة العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت.
- 6- الاهتمام في عقد دورات تدريبية في مختلف حقول العلاقات العامة وخاصة إدارة الأزمات.
- 7- ضرورة فهم الدور الحقيقي للقائمين بالعلاقات العامة بالإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت من قبل العاملين فيها.
- 8- إجراء دراسات مستقبلية تتناول عينات ومؤسسات حكومية غير التي وردت في هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

1. أبو كريم، أحمد وطناش، سلامة (2008). فاعلية الإتصال التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. *مجلة دراسات*، 35(1)، 190-218.
2. إحصائية أعداد الموظفين العاملين في الجهاز الحكومي بدولة الكويت. (2021). ديوان الخدمة المدنية.  
[https://portal.csc.gov.kw/webcenter/viewerservlet?fileName=NewStatistic.pdf&fileType=PDF&\\_afrRedirect=1625254804217502](https://portal.csc.gov.kw/webcenter/viewerservlet?fileName=NewStatistic.pdf&fileType=PDF&_afrRedirect=1625254804217502)
3. أحمد، تغريد (2021). الاتجاهات البحثية الحديثة في تطور دراسات الاتصالات المؤسسية الداخلية والمتغيرات المرتبطة فيها. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان*. 2(1)، 413-434.
4. آدم، شرف الدين (2016). الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية: دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام بغرب دارفور. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، السودان.
5. إسكندر، إبراهيم (1999). الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي. دار المعارف للنشر، القاهرة.
6. بو سعدة، عمر (2018). دور ادارة المعلومات لأجهزة العلاقات العامة في مواجهة الازمات المؤسسية: دراسة نظرية. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الاوسط*. 18(1)، 57-88.
7. حزي، بشار (2020). *الاتصال التنظيمي*. دمشق: مكتبة المشاع المبدع.
8. دوهان، عبد (2020). دور العلاقات العامة والاتصال في ادارة الازمات في المؤسسات الحكومية العراقية. *مجلة الجامعة العراقية*، 46(2)، 249-276.
9. عبد اللطيف، مي (2017). كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للازمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة: دراسة حالة. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الاوسط*. 16(1)، 263-310.
10. عبد اللطيف، مي (2017). كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للازمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة. *مجلة بحوث العلاقات العامة للشرق الاوسط*. 16، 263-310.
11. عثمان، نصر الدين (2018). ادوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الازمات المؤسسية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الاوسط*، 18(2)، 119-156.
12. العنزي، محمد (2010). *أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
13. عيواج، عذراء (2021). دور العلاقات العامة في ادارة ازمات المؤسسة الجامعية الجزائرية. *المجلة العربية للإعلام والاتصال*. 26(2)، 107-157.
14. القروي، أنيس (2021). استراتيجيات الاتصال الملنزم ودورها في ادارة الازمات: مقارنة نظرية. *مجلة ادارة المخاطر والازمات*. 3(1)، 59-71.
15. قشوط، جوهر (2020). دور مكاتب العلاقات العامة والاتصال في ادارة الازمات: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. *مجلة بحوث الاتصال*. 4(8)، 2-31.
16. الكاب، توحيد (2019). *دور العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية السودانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، السودان.

17. الكريم، صفية (2020). توظيف ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في ادارة ازمة كورونا: دراسة ميدانية على عينة من ممارسي العلاقات العامة بالمستشفيات الحكومية والخاصة بالرياض. *المجلة المصرية لبحوث الاعلام*، 71(2)، 299-329.
18. محمد، أحمد (2015). العلاقات العامة وادارة اتصالات الازمة: دراسة وصفية تحليلية. *مجلة كلية الفنون والاعلام*. 2(2)، 241-289.
19. محمد، صباح (2019). توظيف العلاقات العامة لتطبيقات الاعلام الرقمي في ادارة الازمات المحلية: دراسة مسحية في الوزارات العراقية. *مجلة الجامعة العراقية*، 43(3)، 267-292.
20. محمد، عراك (2020). استراتيجيات اصلاح صورة الحكومة لدى ادارة العلاقات العامة في الازمات: دراسة تحليلية لخطابات خلية ازمة كورونا في العراق. *مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع*. 58(1)، 197-208.
21. المعصم، معصم (2019). العلاقات العامة وادارة الازمات في المؤسسات. *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الاوسط*. 24(1)، 115-167.
22. المعمري، جمال (2021). الإتصال التنظيمي في ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في قسم العلاقات العامة بوزارة الداخلية السعودية. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*. 5(5)، 39-52.
23. نصير، دعاء (2019). العلاقات العامة الرقمية ودورها في ادارة الازمات في الوزارات المصرية: دراسة تطبيقية. *مجلة كلية الآداب بالزقازيق*، 9(1)، 233-299.

#### المراجع الأجنبية:

24. Andriiash, V., Torkhova, N., Yevtushenko, A & Malikina, O. (2020). Organizational forms of public relations and media management in the justice system of Ukrainian. *Public Policy and Administration*. 19(4), 169-188.
25. Bezabih, T. (2018). The practice and challenges of public relations in Ethiopia: the case of government universities. *Journal of advertising and public relation*. 1(2), 27-38.
26. Celebi, E. (2020). Public relation in public institutions: a research the effectiveness of communication process. *Journal of Human Sciences*. 17(3), 768-801.
27. Greenwood, C. (2020). I was just doing my job! Evaluation corruption and public relation in interviews with government whistleblowers. *The Open Journal of Sociopolitical Studies*. 13(2), 1042-1066.
28. Yue, C. (2019). Exploring strategic public relation management in China. Current state and challenges. *Asian Journal of Communication*. 3(4), 124-156.