

نُظْمُ الاتِّصَالَاتِ الإِدَارِيَّةِ وَدَوْرُهَا فِي إِدَارَةِ الأَزْمَاتِ

دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق - الإدارة المركزية

* أ. علاء حسن

* د. همام خونده

(الإيداع: 11 حزيران 2023، القبول: 25 آيار 2023)

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على دور نظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة دمشق - الإدارة المركزية، وتعرف الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (النوع/الجنس)، المؤهل العلمي) واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث وُزعت على (110) موظف واستُردَّ منها (105)، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج، والتي أظهرت أنّ واقع الاتصالات الإدارية كان مرتفعاً وواقع إدارة الأزمات جاء متوسطاً في جامعة دمشق - الإدارة المركزية. وأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع/الجنس)، المؤهل العلمي). وأوصى البحث بضرورة العمل على تطوير بنى تنظيمية تعمل على تحديث نظم الاتصالات الإدارية عبر المضي في مشروع الربط الشبكي وتعزيز منظومة دعم القرار وهو ما سيكون له انعكاساته على تطوير الاتصالات الإدارية، وكذلك أكد على إنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات تعمل على تسهيل المهام والتنسيق.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، إدارة الأزمات، جامعة دمشق، الإدارة المركزية.

* مدرس في قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سورية.

** باحث أكاديمي في المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سورية.

Administrative communication systems and their role in crisis management

A field study on workers at Damascus University – Central Administration

Dr. Homam Khwanda

Alaa hassan**

(Received: 11 June 2023, Accepted: 25 Ndhv 2023)

Abstract:

The aim of the research is to identify the role of administrative communication systems in crisis management at the University of Damascus – the central administration, and to identify the differences between the opinions of the research sample about crisis management according to the variable (gender, academic qualification). (110) employees and (105) were recovered, and the statistical program (SPSS) was used to reach the results, which showed that the reality of administrative communication was high and the reality of crisis management was average in Damascus University – Central Administration. And that there is a statistically significant effect of administrative communication systems in crisis management, and there are no statistically significant differences between the members of the research sample regarding crisis management according to the demographic variables (gender, academic qualification). The research recommended the need to work on developing organizational structures that modernize administrative communication systems by proceeding with the networking project and strengthening the decision support system, which will have repercussions on the development of administrative communications. It also stressed the establishment of a special unit for crisis management that works to facilitate tasks and coordination..

Keywords: administrative communication, crisis management, Damascus University, central administration.

*Instructor in the Department of Human Resource Management

**Higher Institute of Administrative Development, Damascus University Syria

مقدمة:

تسعى المنظمات بشكل عام لتحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجياتها بشكل فاعل بما يعود عليها بالفائدة وتجنب الأزمات التي قد تحدث، ومن أجل الوصول لذلك يجب على إدارة المنظمات أن تتبنى نظم اتصالات إدارية تتصف بالجودة والمرونة، لتحقيق التعاون والتنسيق بين أطراف العمل.

وتمثل الاتصالات الإدارية أحد الأنشطة الأساسية للمنظمات، وإن من مؤشرات فاعليتها وكفاءتها الوصول إلى الآخرين والقدرة على تحقيق استجاباتهم وطلباتهم المطلوبة، فهي تقوم بتوفير وتبادل المعلومات والتعليمات التي تمكن أية منظمة من الأداء بكفاءة وفاعلية (حسين والقواسمة، 2020).

ووفقاً لـ Hutchins and Wang تبرز أهمية إدارة الأزمة من التفاعل بين العناصر المكونة لها: "التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العوامل البشرية، الثقافة التنظيمية، علم نفس الإدارة العليا"؛ إلا أن المرونة التي يكتسبها العنصر البشري يضع لهذا العنصر تأثيراً كبيراً في تجنب الأزمات (Hutchins & Wang, 2008). ولتزايد وتيرة الأحداث غير المتوقعة خارج نطاق روتين العمل المعتاد سمة مميزة ضمن سياق العمل في كافة المسارات. فعلى الرغم من الطابع غير المتوقع، إلا أن غالبية الأزمات لا تحدث بشكل مفاجئ وإنما نتيجة سلسلة من الأحداث والحوادث التحذيرية. وبالتالي تواجه إدارة المؤسسات قضية محورية تستهدف كيفية إدارة الأزمات في إطار استراتيجيتها الشاملة والأهم من ذلك ضمان وجود قنوات اتصال تحقق استمرارية فاعلية المؤسسات خلال إدارة الأزمات ضمن سياق تنموي.

ومن هنا سعت الدراسة واعتمدت على تقصي حالة العاملين في جامعة دمشق على اعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في ردف سوق العمل بالكوادر البشرية وأثر تطوير نظم اتصالات إدارية فعالة في إدارة الأزمات والحد من أثارها في محاولة لتسليط الضوء على دور نظم الاتصالات الإدارية كركيزة أساسية في الحد من تداعيات حدوث الأزمات التي قد تحدث في مكان العمل ولاسيما في إطار البيئة التي تعمل فيها منظماتنا في سورية حالياً.

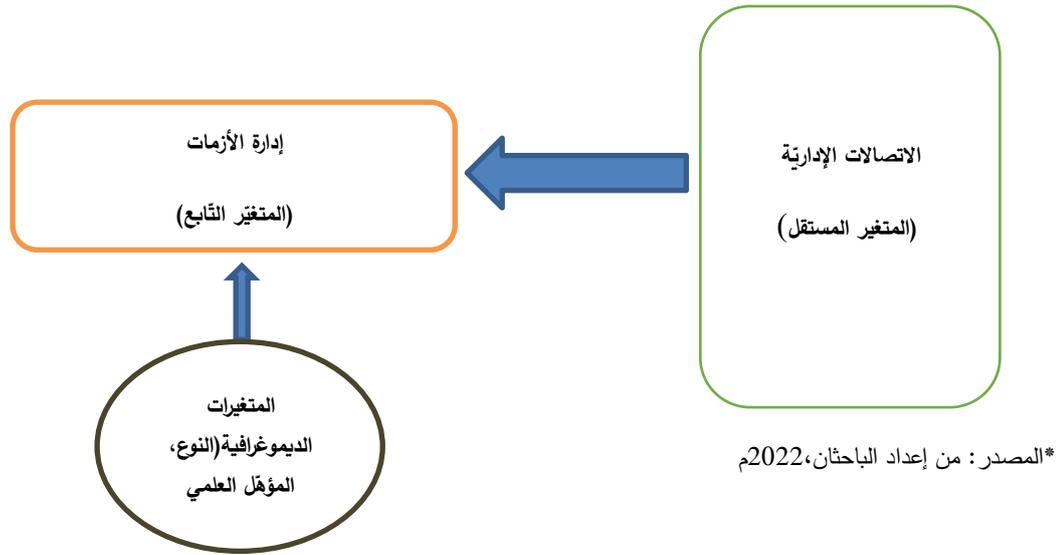
1. مشكلة البحث:

في إطار الدور الذي تضطلع به جامعة دمشق والمهام التي تقوم بها، خاصة في سياق جهود إعادة الألق لهذه المؤسسة الأكاديمية، تبرز قضية أساسية لا تقتصر على معالجة الإشكاليات الطلابية والتنظيمية؛ وإنما في الكيفية التي تتم بها إدارة الأزمات والتي هي في الغالب أساس وجذر الإشكاليات المتعلقة بأداء الجامعة وأنشطتها. أي تكمن المهمة الأساسية في معالجة السبب وليس النتيجة بشكل مؤسستي؛ ومن خلال دراسة استطلاعية قام بها الباحثان في تشرين الثاني من العام 2022 على الإدارة المركزية في جامعة دمشق، باستخدام المقابلة كأداة مع عينة من العاملين فيها وعددها (28) عاملاً وعاملة، تبين أنّ هناك حاجة ملحة لتبني نظم اتصالات إدارية متطورة وهو ما يُعد الوسيلة الأفضل لتطوير العمل والوصول إلى كفاءة أفضل في إدارة الأزمات، ومن خلاله يمكن مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة، وتحسين أداء العاملين الإداريين في جامعة دمشق وتقليل الإجراءات الإدارية وهدر الوقت والجهد وتقليل التكلفة المادية والمعنوية على العامل والمتعامل، والحصول على خدمة عالية الجودة. فضلاً عما أكدته العديد من الدراسات السابقة، كدراسة (حسين والقواسمة، 2020) والتي أكدت على دور الاتصالات الإدارية في التغيير التنظيمي، ودراسة (شطناوي، 2020) التي بحثت في أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا. وقد وجد الباحثان أن هناك جهوداً كبيرة لتطوير أداء العاملين ومواجهة التحديات التي تعيق العمل، الأمر الذي يؤثر على الموقف من إدارة الأزمات وفاعليتها في جامعة دمشق.

وبناءً على ما سبق تتلخص مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما دور نظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة دمشق - الإدارة المركزية؟ وتنبثق عنه عدة أسئلة فرعية:

1. ما هو واقع نُظْم الاتّصالات الإداريّة في جامعة دمشق- الإدارة المركزية محل البحث؟
2. ما هو واقع إدارة الأزمات في جامعة دمشق- الإدارة المركزية محل البحث؟
3. ما هو دور نُظْم الاتّصالات الإداريّة المتبعة ضمن جامعة دمشق- الإدارة المركزية محل البحث في إدارة الأزمات فيها؟
2. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الآتي:
الأهمية النظرية:
 - البحث في دور نُظْم الاتّصالات الإداريّة في إدارة الأزمات لما لها من أهمية وتأثير إيجابي على أداء الموظفين.
 - تناولها لإحدى الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة وهو الاتّصالات الإداريّة خاصة في إطار جهود مشروع الإصلاح الإداري للمؤسسات الحكوميّة والذي أطلقه سيادة الرئيس.
الأهمية العملية:
 - تسليط الضوء على أهمية إدارة الأزمات ودورها في تمكين البنية الإداريّة للمؤسسات بشكل عام وعلى وجه الخصوص في جامعة دمشق وتقصي واقع إدارة الأزمات فيها يعطي إضاءات واضحة على وضع الموظف في القطاع العام بشكل أساسي.
 - حداثة الموضوع(حسب علم الباحثان) فهو من الدراسات الأولى التي تتناول دور نُظْم الاتّصالات الإداريّة في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليميّة السوريّة.
3. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:
 1. التعرف على مفهومي الاتّصالات الإداريّة وإدارة الأزمات.
 2. دراسة دور الاتّصالات الإداريّة في إدارة الأزمات في إطار المهام الموكلة لجامعة دمشق.
 3. تعزيز أهمية الاتّصالات في إدارة الأزمات ولاسيما في إطار عمل المؤسسات التعليميّة.
4. فرضيات البحث:
 1. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنُظْم الاتّصالات الإداريّة في إدارة الأزمات في جامعة دمشق- الإدارة المركزية محل البحث.
 2. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية(النوع(الجنس)، المؤهل العلمي) في جامعة دمشق- الإدارة المركزية محل البحث.
5. منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي حيث اعتمد الباحث على وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناته مستنداً إلى العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمجلات والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث وكذلك البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث وبناءً عليه تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج(SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث حيث تم توزيع/ 110 / استبانة على العاملين في المستويات الإداريّة المختلفة وتم استرداد/105/ منها.
6. مجتمع وعينة البحث: شمل مجتمع البحث جميع العاملين في جامعة دمشق- الإدارة المركزية وتكونت العينة من(110) عاملاً وعاملة.
7. متغيرات البحث: متغير مستقل: الاتّصالات الإداريّة ومتغير تابع: إدارة الأزمات.



الشكل رقم (1): متغيرات البحث

8. حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: أنجزَ هذا البحث خلال تشرين الثاني من العام 2022م.
2. الحدود البشرية والمكانية: العاملون في جامعة دمشق - الإدارة المركزية.
3. الحدود العلمية: دور الاتصالات الإداريّة في إدارة الأزمات بجامعة دمشق - الإدارة المركزية.
9. الدراسات السابقة:
- 1-9- دراسات عربية:

-دراسة (حسين والقواسمة، 2020) بعنوان أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الجمارك الأردنية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة البحث 215 موظفاً وموظفة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ للاتصالات الإدارية بأبعادها اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال في إدارة التغيير التنظيمي.

- دراسة (شطناوي، 2020) بعنوان أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: يمارس العاملون في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي خصائص المنظمة المتعلمة بدرجات متقاربة. وتم قبول الفرضية الرئيسية والفرعية العدمية وهي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، التعلم) لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

1-9- دراسات أجنبية:

-دراسة هايو (Hayyo, 2019) بعنوان

Effectiveness of Managerial Communications and Participatory Management on Motivation among Senior Secondary School Teachers in Kano State

فعالية الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية في التحفيز بين كبار معلمي المدارس الثانوية في ولاية كانو هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية في دافعية معلمي المدارس الثانوية نحو أداء وظيفي أفضل في نيجيريا بولاية كانو Kano، وقد افترضت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين المعلمين الذي يتواصلون إدارياً وأولئك الذين يتشاركون إدارياً، وعدم وجود دلالة معنوية في الدافعية قبل وبعد الاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية لديهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج شبه التجريبي على عينة مكونة من (110) معلم مدرسة ثانوية قُسموا لمجموعتين ضابطة وأخرى تجريبية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للاتصالات الإدارية والإدارة التشاركية في دافعية معلمي المدارس الثانوية نحو أداء وظيفي أفضل لدى المعلمين.

-دراسة (Kapucu & Ustun, 2018) بعنوان:

Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector

إدارة الأزمات بشكل تعاوني والقيادة في القطاع العام

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف كيفية تأثير الكفاءات القيادية للقائد على الفعالية المتصورة لإدارة الأزمات في القطاع الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على الأهمية الحيوية لوجود نظام فعال لإدارة الأزمات وقيادات مناسبة للأزمات من حيث استمرارية العمليات الحكومية. كما توصلت الدراسة إلى أن الأزمة التي تتم إدارتها بشكل خاطئ يمكن أن تؤدي إلى الإضرار بسمعة الحكومة وتقويض ثقة المواطنين في الحكومة. كما قدمت الدراسة مقترحات للمديرين العاملين والممارسين لزيادة فعاليتهم في قيادة مؤسساتهم أثناء الأزمات وذلك عن طريق ترتيب برامج تعليمية وتدريبية من أجل تزويدهم بالمهارات والكفاءات المطلوبة لقيادة الأزمات. سيؤدي مثل هذا التنفيذ في سياسة شؤون الموظفين إلى زيادة كبيرة في اكتسابهم الخبرة التي سيحتاجون إليها لتحسين الكفاءات المطلوبة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث موضوعاتها وأهدافها ونتائجها، حيث تناولت الدراسات موضوعات شتى تتعلق بالاتصالات الإدارية، واتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والتجريبي، كما تعددت فيها العينات والمجتمعات البحثية، والبحث الحالي تميز بتناوله لنظم الاتصالات الإدارية ودورها في إدارة الأزمات وذلك ضمن البيئة السورية وتحديداً في جامعة دمشق- الإدارة المركزية، وهو الاختلاف الجوهرى مع الدراسات السابقة، إضافة للاختلاف بالمحتوى والعينة والهدف من البحث، واستفاد الباحثان من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، وفي بناء الأداة، والمنهجية العلمية المتبعة.

10. الإطار النظري للدراسة:

تمهيد: تسعى المؤسسات لاستخدام الأسلوب العلمي التكنولوجي في اتصالاتها الإدارية، كنوع من الالتزام بعمليات التحسين والتطوير بأنشطتها الإدارية، والسعي للوصول إلى الجودة والإتقان في الأداء الإداري، والتصدي للأزمات التي تمنع ذلك

وإيجاد السبل والحلول المناسبة لها وتقادي حدوثها ما أمكن حفاظاً على سير العمليات الإداريّة ضمن سياقها التنظيمي الصحيح.

أولاً: الاتصالات الإداريّة: المفهوم والأهميّة

يعرّفها النعيمي بأنها الوسيلة التي بواسطتها يتم تنظيم النشاطات وتوحيد توجهات الأفراد من خلال تحقيق التفاعل باتجاه يفترض أن يؤدي إلى إنجاز ما، يعزز مصالح المنظمة أو العمل الجماعي والتي تتمثل في وضع أهداف المنظمة ونشرها، وتنظيم الأفراد والموارد الأخرى بأفضل الطرق، واختيار تنمية وتقييم أعضاء المنظمة (النعيمي، 2015، ص56).

ويوجز Voinea وآخرون أهمية الاتصالات في المنظمة بالتالي:

- أ- الاتصال يؤسس ويحافظ على العلاقات بين الموظفين، ويعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، فضلاً عن إدارة الازمات والصراعات والتوتر داخل المنظمة.
- ب- لا يمكن تفعيل وظائف الإدارة دون وجود نظام للاتصال الفعال، فعملية وضع الأهداف والخطط والتنسيق وتحديد الاجراءات وتدريب الموظفين يقوم على نقل الرسائل.
- ت- يمكن الاتصال الإدارة من تحديد ومعرفة وتطوير احتياجات التحفيز، لتوجيه الموظفين نحو السلوك المرضي وتحقيق الرضا والأداء العالي.
- ث- يساهم الاتصال في بناء علاقات فاعلة من التفاهم والقبول المتبادل بين القادة والمرؤوسين، والزملاء داخل المنظمة وخارجها ويضمن الحفاظ على العلاقة مع الإدارة العليا.
- ج- توفر الاتصالات قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحديد وضعها الحالي مع إمكانية تحسين الأداء الفردي والعام للمنظمة (Voinea, et al., 2015, p. 174).

ويرى الباحثان أنّ الاتصالات الإداريّة تمثّل الشرايين التي تربط بين أطراف العمل في جامعة دمشق، لذلك يجب العمل على إيجاد نظام اتصالات إداري فعّال بشكل دائم.

أنواع الاتصالات الإداريّة: تتمثل أنواع الاتصالات الإداريّة فيما يلي:
❖ الاتصالات الرسمية:

- أ- الاتصالات النازلة: هي عبارة عن تدفق المعلومات والأفكار من المدير إلى الموظفين، في شكل قرار أو توجيه، ويمكن أن يحدث من خلال أي من وسائل الاتصال الشفوية أو المكتوبة أو المقابلات... الخ، وتلخص بما يلي: (Robbins: Coulter, 2012, p. 412)

1. يستخدم لإعلام وتوجيه وتنسيق الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل.
2. عند تعيين المدراء للأهداف فإنهم يستخدمون الاتصالات النازلة.
3. اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ككل لتحقيق أهدافها.

ب- الاتصالات الصاعدة: وهذا الاتجاه من الاتصال يشجع الموظفين على المبادرة وهذا بمثابة تغذية عكسية لأداء المنظمة من خلال مساعد الرئيس (Harris and Hartman, 2002, p. 323). وينصب الاتصال الصاعد على التقارير التي يبعث بها المرؤوسون في المستويات الأدنى حول أدائهم ومشكلاتهم واتجاهاتهم حول سياسة وإجراءات المنظمة (الشماع، 2007، ص271).

ت- الاتصالات الأفقية: يرى حريم أنّ الكثير من الأعمال والمهام لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل(حريم، 2013، 261). بينما يذكر Rothwrl أنّ هذا النوع من الاتصال يعمل على تنسيق وتوحيد المعلومات بين مدراء الوحدات التنظيمية لهذا المستوى وترجمة برامج وسياسات المنظمة لتحقيقها وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية(Rothwrl,2010,p.171).

ث- الاتصالات الكتابية والشفوية: وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فعالية، يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة(العيثيمين،2004،ص25). بينما تعتمد الاتصالات الشفوية على الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وتقوم على أساس الصلة المباشرة بين العاملين، ومن خلالها يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الاتصال بشكل مباشر وجهاً لوجه، ومن صور هذا النوع من الاتصال: الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل، واللقاءات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين(المغربي،2004،ص235).

ج- الاتصالات الإلكترونية: أتاح عنصر الانترنت والاقتصاد الرقمي ومن بعده اقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق، حيث ساهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات(ماهر،2003،ص188).

ويجد الباحثان أن هناك ضرورة لأن يكون الهيكل التنظيمي القائم في جامعة دمشق مرناً، لدرجة يمكن من خلالها تطبيق وممارسة نوع وأسلوب الاتصال المناسب للأزم، وصولاً إلى أداء أمثل في العمل.

❖ الاتصالات غير الرسمية:

أ- النمط الاول : شكل العجلة وهذا النمط يتيح لبعد واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن ينتقل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي الاتصال يتم فيما بينهم هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.

ب- النمط الثاني : شكل الدائرة وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً(بلال،2010،ص31).

ثانياً: إدارة الأزمات: المفهوم:

يشير (Darling and Young) أن إدارة الأزمات عملية تتعامل فيها المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة والمدمرة واعتقاداً أنّ الإدارة الناجحة مهمة للأزمة، بما تتضمنه من علم وفن، فهي تختصر الأفكار والتحضير (Darling).

and Young,2018,P.122 ويؤيّد الهاشمي إدارة الأزمات بأنها أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها، تمارس فيه مجموعة من الإجراءات بهدف منع حدوثها أو تكرارها كلما كان ذلك ممكناً، والحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة آثارها بعد وقوعها وانتهائها(الهاشمي،2017، ص 85).

أهداف ومتطلبات إدارة الأزمة:

يؤكد(Boin) وآخرون أن الأزمات بحاجة للتخطيط الاستراتيجي الذي يجب أن يتضمّن تحديد الأهداف العامة وتخصيص الموارد والإمكانات والتنسيق بين المعنيين مع وضع بدائل وتقييم مستمر للأداء(Boin et al.,2005)، وتوّه لمجد أنّه ينبغي على القائد للتغلب على الأزمة أن يقتفي المواجهة السلمية اللازمة بإخضاعها للمنهجية العلمية وتوظيف المهارات الشخصية

ورسم سيناريوهات مسبقة والتنسيق بين مختلف الجهود والمواجهة السريعة لأحداث الأزمة وتتبع نتائجها بالتدخل السريع والمباشر والحضور الدائم بالاستعداد بالوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية وتفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية الذاتية مع الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة مع الخصم وفق سياسة الباب المفتوح للسيطرة على الأحداث خطوة بخطوة (المجد، 2013، ص68)؛ بينما ترى البطريق أنه لا بدّ من مواصلة الترويج للأنشطة ومعرفة ردود الأفعال لبناء خطط لتحقيق التواصل الفعال، وبذل الجهود لاستعادة سمعة المنظمة الجيدة (البطريق، 2017، ص116).

نستنتج أن التعامل مع الأزمة يستلزم حضوراً ومتابعة واستعداداً للسيطرة على مجريات الأمور، ولمنع تفاقمها وعدم القدرة على ضبطها، حيث يشكّل ذلك الأساس في نجاح جامعة دمشق إدارياً وبالتالي تحقيق جودة عالية في الأداء، والانتقال إلى إدارة قادرة دوماً على صدّ الأزمات.

مراحل تطور الأزمة:

يوضح إدريس أن أول طور في الأزمة هو طور الميلاد أي بداية ظهور الأزمة يليها طور النمو والانتعاش وتصل بعد ذلك إلى مرحلة النضج التي تعد الأخطر والأصعب (إدريس، 2017، ص128)، ثم تبدأ كما يقول الشعلان بطور الانحسار والاختفاء بعد فقدانها الأسباب المسببة لها (الشعلان، 2012، ص64). وقسم جاد الرب مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي: مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الاستجابة ومرحلة ما بعد الأزمة (جاد الرب، 2010، ص89).

ويرى الباحثان أنه يمكن تصنيف مراحل إدارة الأزمات في جامعة دمشق - الإدارة المركزية إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي: مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة أثناء الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة.

أساليب إدارة الأزمات:

1. الأساليب التقليدية: تتميز بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة وهذه الأساليب استخدمت عبر العصور وأثبتت نجاحات كبيرة وهي كالتالي (تجاهل الأزمة، كبت الأزمة، تشكيل لجنة للتقصي عن الأزمة، بخس الأزمة، تنفيذ الأزمة وتفريغها).

2. الأساليب غير التقليدية: وهي الأساليب التي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية وتشمل ما يلي: (طريقة فرق العمل طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة، طريقة احتواء الأزمة، طريقة تقنين الأزمة، طريقة التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة) (ماهر، 2006، ص89).

ويرى الباحثان أنّ الاطلاع على هذه الأساليب بنوعها يساهم في تكوين رؤية استراتيجية تتمكن من خلالها جامعة دمشق من التعامل المناسب مع الأزمات التي قد تحدث.

مراحل إدارة الأزمة: عادةً ما تمر مراحل إدارة الأزمة بخمس مراحل أساسية:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: عادةً ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، و ما إذا لم يوجد الاهتمام الكافي فمن المحتمل جداً أن تقع أزمة.
2. الاستعداد والوقاية: من الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة ومتابعة لأحداث الأزمة التي تم تخيلها، واختبار ذلك حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً (لزنم، 2020، ص30).

3. احتواء الأضرار: يتم تحويل الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية تربط بين الإستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية الهادفة للحد من انتشار الأضرار الناتجة عن الأزمة.

4. مرحلة استعادة النشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ البرامج الاتصالية والإدارية الهادفة إلى إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة.

5. مرحلة التعلم: يتم في هذه المرحلة تقييم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين:

التقويم الاستراتيجي: ويتم فيه تقييم خطة إدارة الأزمة ككل.

التقويم الفني: ويتم فيه تقييم الأساليب والوسائل التنفيذية والاتصالية التي استخدمت في إدارة الأزمة (غياشي، 2008، ص249).

11. الدراسة العمليّة:

أ- **منهج البحث:** اعتمد البحث من حيث طريقة إجرائه على المنهج الوصفي الذي يعني دراسة الظاهرة ووصفها كما توجد في الواقع والتعبير عنها كمياً وكيفياً.

ب- **مجتمع وعينة البحث:** شمل المجتمع الأصلي للدراسة جميع العاملين في جامعة دمشق-الإدارة المركزية والبالغ عددهم (1500) وذلك حسب إحصائيات مديرية شؤون العاملين في جامعة دمشق. سُحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكوّنت من (110) من العاملين من مديريات (أمانة الجامعة، شؤون العاملين، الشؤون القانونية، الرقابة الداخلية، النظم والمعلومات، الديوان المركزي، العلاقات العامة والدولية، شؤون الطلاب، التخطيط والإحصاء، الأمانة المساعدين، التفرغ العلمي، المجالات، الأنشطة الطلابية، البحث العلمي، العقود، الشؤون المالية) (Sekaran & Bougie, 2016, p.264). وقد تم استرجاع (105) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (28) عاملاً وعاملة طُبقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأداة. والجدول (1) يوضّح الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل والتي تم توزيعها يدوياً:

الجدول رقم (1): الاستثمارات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل في جامعة دمشق الخاصة بعينة البحث

الاستثمارات	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الصالحة للتحليل
المجموع	110	105	105

*المصدر: من إعداد الباحثان، 2022

ت- **أداة البحث:** بناءً على ما تقتضيه أهداف البحث تم الاعتماد على أداة الاستبانة وتقسّم إلى، المحور الأول: المعلومات الديموغرافية: النوع(الجنس) والمؤهل العلمي؛ والمحور الثاني: عبارات الاتصالات الإدارية، والمحور الثالث: عبارات إدارة الأزمات؛ وقد تم التحقق من خصائص أداة القياس في الآتي:

1. **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة باتباع ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية- جامعة دمشق، وتم الأخذ بملاحظاتهم حول وضوح العبارات وسلامتها اللغوية وملاءمتها للموضوع وبناءً على

ملاحظات السادة المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض العبارات، وتعديل بعضها الآخر، ليستقر العدد النهائي على (33) عبارة، والملحق (1) يبين الصورة النهائية للاستبانة.

ثبات الاستبانة: قام الباحثان بحساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى تمثيل الأداة لموضوع البحث وتبين أن قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 70%، وتعني أنه من الممكن تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها في إطار استكمال البحث.

2. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وكل بند من بنودها، ومدى ارتباط هذه البنود المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحثان من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك بعد تطبيق أداة البحث على عينة مكونة من (28) فرداً من خارج العينة الأساسية والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة

الاتصالات الإدارية	إدارة الأزمات	وسائل الاتصال الإلكترونية	وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية	الاتصالات الأفقية	الاتصالات الصاعدة	الاتصالات النازلة		
.765**	.828**	.477**	.219**	.131**	.648**	1	معامل بيرسون	الاتصالات النازلة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000		مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	
.751**	.616**	.448**	.279**	0.076	1	.648**	معامل بيرسون	الاتصالات الصاعدة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.089		0.000	مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	
.391**	.208**	.231**	-0.025	1	0.076	.131**	معامل بيرسون	الاتصالات الأفقية
0.000	0.000	0.000	0.571		0.089	0.003	مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	
.587**	.276**	.285**	1	-0.025	.279**	.219**	معامل بيرسون	وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية
0.000	0.000	0.000		0.571	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	
.746**	.650**	1	.285**	.231**	.448**	.477**	معامل بيرسون	وسائل الاتصال الإلكترونية
0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	
.794**	1	.650**	.276**	.208**	.616**	.828**	معامل بيرسون	إدارة الأزمات
0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	
1	.794**	.746**	.587**	.391**	.751**	.765**	معامل بيرسون	الاتصالات الإدارية
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
28	28	28	28	28	28	28	العينة	

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2022.

يلاحظ من الجدول (2) أن غالبية العبارات كان لها اتساق مع البعد الذي تنتمي إليه؛ كما يدل على وجود علاقة ارتباطية مجملًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و(0.01) بين كل محور من محاور الاستبانة، ما يعني أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحيّة في اختبار العلاقة التأثيرية لدور نظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات.

ث- النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة البحث كما هو واضح في الجدول رقم (3). مستخدماً القانون الآتي:

طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة - أدنى درجة للاستجابة / تقسيم عدد فئات تدرج الاستجابة.

المعيار = درجة الاستجابة العليا (5) - درجة الاستجابة الدنيا (1) / عدد فئات الاستجابة (5).

المعيار = $5 - 1 / 5 = 0,8$ وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

الجدول رقم (3): معيار الحكم على متوسط نتائج البحث

درجة التقييم	المجال
منخفض جداً	من 1 - 1.80
منخفض	1.81 - 2.60
متوسط	2.61 - 3.40
مرتفع	3.41 - 4.20
مرتفع جداً	4.21 - 5

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2022.

السؤال الأول: ما هو واقع نظم الاتصالات الإدارية في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصالات الإدارية:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصالات الإدارية

الدرجة	الانحراف	المتوسط	المحور
مرتفع	0.55100	3.4444	الاتصالات النازلة
مرتفع	0.49525	3.5555	الاتصالات الصاعدة
مرتفع	0.55001	3.5195	الاتصالات الأفقية
مرتفع	0.49098	3.7011	وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية
مرتفع	0.53508	3.5363	وسائل الاتصال الإلكترونية
مرتفع	0.37555	3.4794	المجموع الكلي

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2022.

تقع نتائج هذه المتوسطات عموماً والتي عُرِضَتْ في الجدول السابق ضمنَ درجة تحقق مرتفعة، ويعني ذلك أنّ إجابات أفراد عينة البحث حول واقع الاتصالات الإدارية جاءت عالية، ويفسرُ الباحثان هذه النتيجة لأهمية الاتصالات النازلة في تدفق المعلومات والقرارات من إدارة الجامعة إلى الموظفين كإشراف ومتابعة لسير العمل، وأهمية الاتصالات الصاعدة في إيصال آراء العاملين للإدارة العليا وتوضيح صورة تطبيق التعليمات بشكل أفضل كنوع من التغذية الراجعة. وأيضاً الدور الذي تؤديه الاتصالات الأفقية في تنسيق وتوحيد المعلومات ضمن المستويات التنظيمية وتحقيق التوافق بشأن أفكار العمل، بينما تسهّل

الاتصالات المكتوبة والشفوية الكثير من إجراءات العمل وتوضّح لكل فرد مهمته ودوره ضمن الجامعة، وتعطي الاتصالات الإلكترونية مصداقية للمعلومات المتناقلة بين الإدارة والعاملين فيما بينهم، حيث أن الاتصالات الإلكترونية تتسم بالمصداقية والموثوقية والسرعة.

السؤال الثاني: ما هو واقع إدارة الأزمات في جامعة دمشق-الإدارة المركزية محل البحث؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأزمات:

الجدول رقم(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الأزمات

المحور	المتوسط	الانحراف	الدرجة
إدارة الأزمات	متوسط	0.59429	3.3944

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،2022.

أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط الحسابي الكلي لنبود استبانة إدارة الأزمات قد بلغ(3.39)، وانحراف معياري (0.59) وأن هذا المتوسط يقع ضمنَ درجة تحقق متوسطة، ويعني ذلك أنّ إجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الأزمات جاءت متوسطة ويعزو الباحثان ذلك لعدم تبني الجامعة استراتيجية واضحة في التعامل مع الأزمات وعدم وجود فريق عمل متخصص بإدارة الأزمات بأسلوب علمي حديث يتناسب مع البيئة التي تتعامل معها الجامعة، إضافةً إلى واقع الحصار المفروض وقانون قيصر الذي حال دون تفعيل الكثير من الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعاطي مع الأزمات.

ج- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة دمشق-الإدارة المركزية محل البحث.

لتبيان أثر كل نوع من أنواع الاتصالات الإدارية، وأيّها أكثر تأثيراً في إدارة الأزمات في جامعة دمشق-الإدارة المركزية محل البحث، تمّ تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد الذي يأخذ الشكل العام التالي:

$$Y=a_1 X_1 + a_2 X_2+ a_3 X_3+ a_4 X_4+ a_5 X_5$$

الجدول رقم (6): نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومعنويتها بين متغير الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات

المحور	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة		ت دلالة
	ب	درجة الحرية	بيتا	المحسوبة	
الثابت	-0.257	0.181	-1.392	0.165	
الاتصالات النازلة	0.679	0.062	0.643	0.000	
الاتصالات الصاعدة	0.079	0.066	0.051	0.001	
الاتصالات الأفقية	0.071	0.050	0.052	0.000	
وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية	0.055	0.049	0.038	0.001	
وسائل الاتصال الإلكترونية	0.282	0.052	0.298	0.000	

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي،2022.

يبين الجدول أعلاه أن تأثير الاتصالات النازلة كان 0.679 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي دال إحصائياً، وتأثير الاتصالات الصاعدة 0.079 بمستوى معنوية 0.001 فمعامل الانحدار دال إحصائياً، وتأثير الاتصالات الأفقية هي 0.071 بمستوى معنوية 0.000 فمعامل الانحدار دال إحصائياً، وتأثير وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية 0.055 بمستوى معنوية 0.001 فمعامل الانحدار دال إحصائياً، وتأثير وسائل الاتصال الالكترونية هي 0.282 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي معامل الانحدار دال إحصائياً.

ونلاحظ من خلال الجدول السابق وبمتابعة قيم اختبار T أنّ أنواع الاتصالات الإدارية والتي تشمل (الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية، وسائل الاتصال المكتوبة والشفوية، وسائل الاتصال الالكترونية) لها تأثير في إدارة الأزمات إذ بلغت قيم T المحسوبة (15.850، 9.294، 7.698، 6.192، 8.292) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ الاتصالات الإدارية بأنواعها تلعب دوراً مهماً في نقل وتبادل المعلومات ، وتقليص الحواجز الإدارية، وإشراك العاملين في عملية التخطيط للأعمال، وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يؤثر على أداء العامل وبالتالي رضاه عن العمل، كما تسهم في صنع قرارات إدارية سليمة تساعد في زيادة فاعلية صدّ الأزمات ومنع حدوثها. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث، ونقبل نقيضتها.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع(الجنس)، المؤهل العلمي) في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث. بالنسبة لمتغير النوع(الجنس): لمعرفة ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية(النوع)، تم استخدام اختبار (ت) ستودنت (Independent Samples TEST) لتوضيح دلالة الفروق كما يظهر في جدول(7):

الجدول رقم (7): نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات العينة تبعاً لمتغير النوع(الجنس)							
المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة
النوع	ذكر	21	3.4237	0.57277	0.912	104	0.980
	أنثى	84	3.3807	0.53385			غير دال

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2022.

تشير النتائج في الجدول(7) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.980) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث تعزى لمتغير النوع. ويرجع الباحثان هذه النتيجة لتطبيق ذات القوانين على الذكور والإناث، وعدم وجود فرق بين النوعين في العمل وفي المعاملة، ومحاولة التوجه بشكل دائم للمساواة في الحقوق بين النوعين. بالنسبة لمتغير(المؤهل العلمي): للوصول إلى نتيجة الفرضية وتفسيرها ولإظهار الفروق ودلالاتها استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (8):

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة بحسب

متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	0.754	2	0.387			
ضمن المجموعات	77.169	103	0.327	1.197	0.307	غير دال
الكلية	77.904	104				

*المصدر: نتائج التحليل الإحصائي، 2022.

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.307) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha = 0.05$). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي) في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث. ويفسر الباحث ذلك إلى أن أغلب الأعمال التي يقوم بها المبحوثون تخصصية تتناسب مع الشهادة العلمية الحاصلين عليها، كما يشير إلى التوافق في الآراء حول النهج الإداري المعتمد في صدّ الأزمات.

12. نتائج البحث الميدانية:

1. تتوفر الاتصالات الإدارية بنسب جيدة في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث نتيجة سعي الجامعة لتبني نظم اتصالات إدارية بشكل يواكب المستجدات الحاصلة.
2. واقع إدارة الأزمات جاء متوسطاً، نتيجة لعدم تبني الجامعة استراتيجية واضحة في التعامل مع الأزمات، إضافة إلى واقع الحصار المفروض وقانون قيصر وانعكاساته السلبية.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في جامعة دمشق - الإدارة المركزية محل البحث.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بإدارة الأزمات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع (الجنس)، المؤهل العلمي) في جامعة دمشق - الإدارة المركزية.

13. الخلاصة والتوصيات:

1. في إطار سياسة جامعة دمشق نحو تمكين الأطر التنظيمية والإدارية، لابد من العمل على تطوير بنى تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار قضية مأسسة أنظمة تعمل على تحديث نظم الاتصالات الإدارية عبر المضي في مشروع الربط الشبكي وتعزيز منظومة دعم القرار وهو ما سيكون له انعكاساته على تطوير الاتصالات الإدارية.
2. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات الاتصال وكيفية إدارة الأزمات لدى إدارة الجامعة والعاملين، والعمل على زيادة الوعي في ذلك.
3. الحد من الروتين وفتح قنوات اتصال مباشرة بين المستويات الإدارية كافة واعتماد سياسة الباب المفتوح.
4. إنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات (مديرية إدارة الأزمات) تعمل على تسهيل المهام والتنسيق بين كافة المستويات الإدارية في الجامعة.

5. ضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

6. الاستفادة من الدور الذي تؤديه الاتصالات غير الرسمية في تحسين جودة عملية الاتصالات الإدارية، وعدم إغفال هذا الدور وكذلك الاستفادة من إشارات نظم الإنذار المبكر في صدّ الأزمات وتلافيتها.

المراجع:

1. البطريق، غادة (2017)، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، ط: 1، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
2. بلال، خلق الله الكائنة(2015)، مهارات الاتصال، عمان: دار المسرة.
3. جاد الرب، سيد (2010)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، الاسماعيلية: الدار الهندسية.
4. حريم، حسين (2013)، مبادئ الادارة الحديثة(النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. حسين، بشار وليد والقواسمة، فريد، محمد(2020)، أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الرابع، العدد الرابع، عدد شهر إبريل، ص ص 69-98، ص 74.
6. شطناوي، غيث(2020)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا لدى موظفي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عجلون الوطنية، عجلون، الاردن.
7. الشماع، خليل محمد (2017)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. الشيمي، أحمد عيسى وعبد اللطيف، منى محمود(2020)، تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الرابع عشر، عدد شهر يناير، ص ص 73-101.
9. العثيمين، فهد بن سعود (2004)، الاتصالات الإدارية ماهيتها- أهميتها - أساليبها، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
10. غباشي، نيفين أحمد(2008)، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية لصورة المنشأة-آليات إدارة الأزمات، القاهرة: دار النهضة العربية.
11. لزنم، مبارك محمد(2020)، إدارة الأزمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية، كلية الشرطة، ط1، حضرموت: دار المسيرة.
12. لمجد، شهرزاد (2013)، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، عمان: دار أسامة للنشر.
13. ماهر، أحمد (2006)، إدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
14. ماهر، أحمد(2003)، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الاسكندرية: دار الجامعة.
15. المغربي، كامل محمد(2004)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

16. النعيمي، صلاح عبد القادر(2016)، الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
 17. الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم(2017)، دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث، مجلد 18، العدد1، مجلة العلوم الإنسانية.

1. Boin, A. (2005). Disaster research and future crises: Broadening the research agenda. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 23(3), 199
2. Darling, R. J., & Young, S. (2018). Crisis leadership: A leader's new normal .In K.J.engemann(Ed), *The Routledge companion to risk, crisis and Security in business* (pp.120–143)NEW York: RoutLedge.
3. Hayyo, D. (2019). Effectiveness of Managerial Communications and Participatory Management on Motivation among Senior Secondary School Teachers in Kano State, *Journal of Educational Foundations*, 2(1): 135– 143.
4. Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2001). *Organizational behavior*. Psychology Press.
5. Hutchins, H. M., & Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310–330.
6. Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548–561.
7. Panos Constantinides. (2013). The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster, *Technological Forecasting & Social Change*, 80.
8. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. England.
9. Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
10. Sekaran, U, Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill–Building Approach*. John Woley & Sons Ltd. West Sussex. 7th Ed. p: 264.
11. Voinea D.V. Buşu O.V. Opran E.R.(2015). & Vlăduţescu Ş "Embarrassments in Managerial Communication", *Polish Journal of Management Studies*, (11),(2), 171 –180.