

أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً (دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية)

Impact of Administrative Communication Management on Crises Management: Knowledge Management as a Mediating Variable (A Field Study in Jordanian Press Institutions)

مجد مروان عبدالرحيم العمدة
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المُصدِّرة للصحف اليومية وعددها (7)، حيث بلغ عددهم (637) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة. وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) موظف. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (75) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد (209) استبانة صالحة للتليل، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية.

وأوصت الدراسة عدة توصيات أبرزها أن تحرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز (المادية أو المعنوية) للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية، والتأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة بشكل مستمر لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية على أن لا تتجاوز تكلفة ذلك النتائج المتوقعة منها، وتوفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات، والعمل على وضع سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أي أزمة تواجهها المؤسسة الصحفية، بالإضافة إلى ضرورة أن تستفيد الإدارة العليا من تجاربها السابقة لتوليد المعرفة التي تفيد الموظفين خاصة عند التعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاتصالات الإدارية، إدارة الأزمات، إدارة المعرفة، المؤسسات الصحفية الأردنية.

Abstract

The present study aimed to identify the impact of administrative communication management on crises management in the Jordanian press institutions, with knowledge management as a mediating variable. The study's population consisted of the top, middle and executive management levels in the Jordanian press institutions that issue daily newspapers, with a total of (637) employees, and the sample was selected by using the random stratified proportionate sampling method and consisted of (240) employees. And to achieve the objectives of the study and to test its hypotheses, a questionnaire was developed consisting of (75) paragraphs for collecting data from the study's sample. (209) questionnaire forms were retrieved and considered valid for statistical analysis, and thus have been analyzed using (SPSS).

The study reached several results, some of which are the presence of impact of administrative communication management in terms of its dimensions on both crises management in terms of its dimensions combined and individually and on knowledge management in terms of its dimensions combined in Jordanian press institutions, the presence of impact of knowledge management in terms of its dimensions on crises management in terms of its dimensions combined in Jordanian press institutions, the presence of impact of administrative communication management in terms of its dimensions on crises management in terms of its dimension combined in light of the existence of knowledge management as a mediating variable in Jordanian press institutions.

The study suggested several recommendations for top management of the Jordanian Press Institutions; some of which are: providing moral or financial incentives to the employees who participate in implementing the communication plan effectively, emphasizing to continuously provide various and modern means of communication for the purpose of exchanging information quickly between managers of various management levels provided that the cost does not exceed the expected results, providing employees with adequate training about the way of implementing the communication plan, and setting contingency plans for handling any crisis that might be faced, and to benefit from the previous experiences to generate knowledge that will benefit the employees especially when dealing with crises.

Keywords: Administrative communication management, Crises management, Knowledge management, Jordanian Press Institutions

1-1 المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحاضر ثورة هائلة في مجال الاتصال وهي جزء من الثورة التكنولوجية المعاصرة وإحدى ثمارها، إذ أحدثت تكنولوجيا الاتصال العديد من التغييرات في نشاط المجتمعات وأدت إلى مزيد من التداخل الحضاري المتمثل في السهولة التي يتم بها اتصال البشر مع بعضهم البعض وتبادل المعلومات والأفكار والسلع والخدمات.

ومع كبر حجم منظمات الأعمال وتداخل العلاقات داخلها وخارجها تعاضمت الحاجة إلى إدارة فعالة لعملية الاتصال تعزز من القدرة على معالجة الأزمات التي تواجهها منظمات الأعمال وإدارتها بكفاءة سواء قبل حدوث الأزمة أو خلالها أو بعد الانتهاء من علاجها. فالاتصال نشاط أساسي يعتبر من أبرز المهارات التي يجب أن يطورها الإداريون والموظفون وبشكل خاص عند مواجهة الأزمات لتعزيز القدرة على معالجتها.

إن الاتصالات الإدارية ذات أهمية كبيرة لدورها في كل مرحلة تمر بها الأزمة، بمعنى أنها تسبق حدوث الأزمة لتبث إشارات إنذار بقرب حدوثها، ثم مرحلة الأزمة لنقل المعلومات بسرعة، وأخيراً مرحلة

ما بعد الأزمة. تحتّم هذه الأزمات على المنظمات عموماً الاستجابة لها بروية واضحة تمكنها من معالجتها والاستفادة منها مستقبلاً، ويتم ذلك باستخدام الأمثل لمواردها المتنوعة ومنها المورد المعرفي المتمثل في الموجودات المعرفية غير الملموسة كمورد استراتيجي ينبغي إيلاؤه الأهمية التي يستحقها بالقدر الذي لا يقل عن اهتمامها بالموجودات الملموسة. فالتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات، على أن يكون الابتكار والمرونة دعامتين أساسيتين في معاملة الأزمة أو اتخاذ القرار الملائم بشأنها. وتساهم إدارة المعرفة في وصول المنظمات إلى حل للأزمات التي تواجهها في ظل تعقد بيئة العمل وتداخل مفرداتها واشتداد المنافسة في أساطها. وقد كثرت الأزمات التي تواجه منظمات الأعمال في مختلف القطاعات بغض النظر عن نوع الأزمة سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية أم مالية، وتعتبر المؤسسات الصحفية الأردنية من المؤسسات التي واجهت أزمات في مراحل مختلفة من عملها سواء أكانت أزمات داخلية أم أخرى خارجية. ولأهمية قطاع الصحافة والدور الذي تلعبه المؤسسات الصحفية الأردنية في التنمية والتوعية المجتمعية، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات في ظل وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط بالتطبيق على المؤسسات الصحفية الأردنية.

2-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خصوصية مجتمع الدراسة (المؤسسات الصحفية الأردنية التي تصدر الصحف اليومية) والتي تعتبر من أهم ركائز واستقرار الدولة حيث تزامنت نشأة الصحافة الأردنية مع تأسيس المملكة وتطورت بتطورها، وكان لها دورها الوطني والتاريخي في الدفاع عن قضايا الوطن وقيم المجتمع وتكريس ثقافة الحوار والتعدد ومراقبة السياسات بالإضافة إلى دورها الوطني التنويري في صياغة الرأي العام وحماية المجتمع من الأخطار والأفكار الدخيلة والمعتقدات المنحرفة. ومع تطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وُضِعَت هذه المؤسسات أمام تحدٍ كبير جعلها تحت ضغط كبير لمواكبة كل جديد حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وللحيلولة دون تمكن غير المهنيين من السيطرة على الساحة الإعلامية والتأثير باتجاهات سلبية تؤثر على الفرد والمجتمع والدولة من خلال ضخ الأخبار والمعلومات الموثوقة والصحيحة. لذلك يجب على هذه المؤسسات إعداد الخطط والبرامج الفاعلة من أجل الوصول إلى تنميتها وتقديمها، مما يستوجب منها تطوير أدائها وتنويع وسائل الحصول على المعلومة. كما تتعرض هذه المؤسسات إلى تحديات صعبة مصدرها الظروف الاقتصادية في الأردن وإحجام بعض المعلنين عن الإعلان في الصحف نتيجة ظهور بدائل للترويج عن أنفسهم كمنشآت المسؤولية المجتمعية والتوجه لوسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية البديلة. لذا لا بد من التوجه إلى الموارد البشرية في هذه المؤسسات وإدارتها بشكل يضمن إيصال المعلومات والمعارف في الوقت الصحيح وبالطريقة المناسبة من خلال إدارة فعالة للاتصالات داخل المؤسسات بهدف إدارة الأزمات التي تتعرض لها والمتمثلة بظهور منافسين جدد نتيجة للتطورات التكنولوجية المصاحبة لهذا القطاع، إذ لا بد لها أن تتميز في منتجها الصحفي حتى تستطيع المواصلة والتقدم والاستمرار.

وتبرز أهمية الدراسة من موضوعها ألا وهو إدارة الأزمات، وربطه بإدارة الاتصالات الإدارية من خلال إدارة المعرفة، فمن خلال البحث والنقضي وجدت الباحثة ندرة الدراسات والأبحاث في بيئة المؤسسات الصحفية الأردنية التي تتناول هذه المتغيرات وطريقة ربطها ببعضها، حيث سيتم التركيز على واحد من أبرز المتغيرات التي تؤثر بصورة كبيرة على إدارة الأزمات ألا وهو متغير إدارة الاتصالات الإدارية. وتناول الدراسة لمتغير إدارة المعرفة الذي يلعب دوراً مؤثراً في إدارة الأزمات، مما استوجب إبراز دوره كمتغير وسيط قد يلعب دوراً في التأثير على العلاقة بين إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، للخروج بمجموعة من التوصيات التي ستساهم في معالجة الأزمات التي تواجهها المؤسسات الصحفية في الأردن، ليكون موضوع هذه الدراسة من الموضوعات الحديثة التي ستسهم في إثراء المكتبات العربية بموضوعها.

3-1 أهداف الدراسة

1. التعرف على الأهمية النسبية لكل من إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات وإدارة المعرفة في المؤسسات الصحفية الأردنية.

2. تحديد أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة ومتفرقة في المؤسسات الصحفية الأردنية.
3. تحديد أثر إدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية.
4. تحديد أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية.
5. اختبار أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل إدارة المعرفة في المؤسسات الصحفية الأردنية.
6. تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات الصحفية الأردنية من شأنها المساهمة في تعزيز إدارة الأزمات التي تواجهها من خلال تفعيل دور إدارة الاتصالات الإدارية في ظل وجود إدارة المعرفة.

4-1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تعامل المؤسسات الصحفية الأردنية مع الأزمات التي تعترضها خاصة في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية المعاصرة، وأبرز هذه الأزمات ظهور منافسين جدد بخدمات بديلة، والتطور التكنولوجي السريع والهائل في مجال الصحافة الالكترونية، مما ساهم في التأثير على المؤسسات الصحفية سلباً وأدت ببعضها إلى إعلان توقفها عن العمل. إذ لا يجوز التدرع بوجود أزمة في الصحافة الورقية عالمياً لتبرير ما يجري في هذا القطاع، بل يجب الاعتراف بوجود مشكلات إدارية ومالية وتحديات في قطاع الصحف الورقية، والتي يجب معالجتها لضمان استمرارية وجود هذه الصحف التي تعد من الأدوات المهمة للدولة والمجتمع.

وقد يكون تعامل هذه المؤسسات مع الأزمات يحتاج إلى إدارة فعالة وناجحة للاتصالات الإدارية بحيث تكون من معززات نجاح إدارة الأزمات خاصة في ظل تفعيل دور إدارة المعرفة. وهذا بدوره ساهم بإبراز ضرورة تسليط الضوء على جانبين ضروريين أبرزت الدراسات السابقة دورهما في التأثير في إدارة الأزمات بشكل مستقل عن بعضهما ألا وهما جانباً إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة المعرفة، حيث اقتقرت الدراسات السابقة إلى دراسات تربط كل من إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات في ظل وجود إدارة المعرفة في معالجة الأزمات وإدارتها بشكل فعال، وذلك حسب علم الباحثة، ما يستوجب إجراء دراسة للوقوف على هذا الموضوع في المؤسسات الصحفية الأردنية.

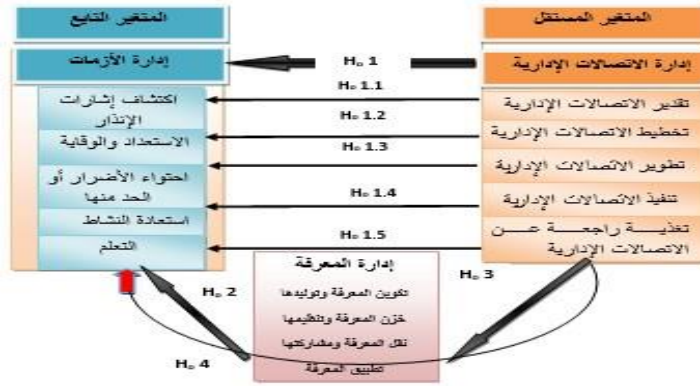
5-1 أسئلة الدراسة تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما الأهمية النسبية لكل من إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات وإدارة المعرفة في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
2. ما أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
3. ما أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في التعلم في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
4. ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
5. ما أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
6. ما أثر إدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة في المؤسسات الصحفية الأردنية؟

6-1 فرضيات الدراسة

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية.

7-1 نموذج الدراسة



الشكل (1-1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات التالية:
 المتغير المستقل وإدارة الاتصالات الإدارية:
 Cule, K., & Skrnaric, V. (2010). Communication Management is Critical for Project Success. *Information*, 43(3), 228-232.
 Cepielak, R., Chudziak, J., & Meyer, J. (2007). On Communication Management as a Key Element of Successful IT Program. *Proceedings of the International Multiconference on Computer Science and Information Technology*, 2(4), 780-798.
 المتغير التابع (إدارة الأزمات):
 Aisa, R., Gao, J., & Yamahia, S. (2010). The Crisis Management in Chinese and Estonian Organizations. *Chinese Management Studies*, 4(1), 18-26.
 Wang, W. (2009). Knowledge Management Adoption in Times of Crisis. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 445-462.
 الكينسي، ميثاق التميز (2014). إدارة المعرفة - العراق: بغداد: دار المسيمان للنشر والتوزيع والنشاعة.
 المتغير الوسيط (إدارة المعرفة):
 مرسوخ، راني، فضل، محمد، وفضل، حنا وآخرون، إعداد، (2015). ميثاق إدارة المعرفة (كوكورما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)). مجلة الأبحاث الإدارية، 4(4)، 511-526.
 Hung, S., Chia-An Tsai, J., Lee, W., & Y.K. Chau, P. (2015). Knowledge Management Implementation, Business Process, and Market Relationship Outcomes: An Empirical Study. *Information Technology & People*, 28(3), 500-528.
 Fernandez, B., & Sabherwal, I. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. M.E. Sharpe, Inc., Armonk, New York: Library of Congress-in-publication data.

8-1 التعريفات

الإجرائية للدراسة

1. إدارة الاتصالات

الإدارية: تُعرّف

بأنها القيام

إجرائياً

بعمليات تقدير أنشطة الاتصالات في المنظمة وتهيئتها للتغيير، ووضع خطة الاتصالات الجديدة تُحدد فيها قنوات الاتصالات وآليات التغذية الراجعة، وتطوير الاتصالات بتوفير بنية تحتية داعمة، وتنفيذ جميع أنشطة الاتصالات وفقاً للمواعيد المحددة، وتقديم التغذية الراجعة من خلال رصد أنشطة الاتصالات وتقييمها.

- تقدير الاتصالات الإدارية: تُعرّف إجرائياً بأنها تحليل أنشطة الاتصالات وتقييمها، وهذه العملية مرتبطة بمدى الاستعداد للتغيير في المؤسسة الصحفية، وفي هذه المرحلة يتم تحديد أصحاب المصلحة وتوقع تصوراتهم حول تأثيرهم من التغيير المخطط له في أنشطة الاتصالات وتأثيرهم عليه، وهي مرحلة حساسة ودرجة، حيث ينبغي أن يكون تحديد متطلبات التخطيط لأنشطة الاتصال دقيقاً قدر المستطاع.
- تخطيط الاتصالات الإدارية: تُعرّف إجرائياً بأنها وضع خطة اتصالات مفصلة، يتم فيها تحديد قنوات الاتصالات، وأدوات وآليات التغذية المرتدة وفقاً لنتائج التقييم، وينبغي على هذه الخطة أن تلبى توقعات أصحاب المصالح.

- تطوير الاتصالات الإدارية: تُعرّف إجرائياً بأنها توفير بنية تحتية تدعم الأدوات المخطط لها وهذا يعتمد على مستوى التطور وقنوات الاتصالات واختبارها، على أن لا تتجاوز تكلفة تطوير البنية التحتية النتائج المتوقعة منها.
- تنفيذ الاتصالات الإدارية: تُعرّف إجرائياً بأنها العملية التي يتم فيها تنفيذ جميع أنشطة الاتصالات وفقاً للمواعيد المحددة في الخطة الموضوعية.
- التغذية الراجعة عن الاتصالات الإدارية: تُعرّف إجرائياً بأنها رصد جميع أنشطة الاتصالات وتقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر بناءً على التغذية الراجعة من أصحاب المصالح، وقد يتطلب الأمر القيام بمزيد من التحليل وإجراء التعديلات على خطة الاتصالات والتطوير على قنوات الاتصالات.
- 2. إدارة الأزمات: تُعرّف إجرائياً بأنها التعامل مع الأزمات الحالية وتوقع الأحداث السلبية والمخاطر التي قد تواجهها المؤسسات الصحفية بهدف الحد من أضرارها أو التقليل منها من خلال وضع سيناريوهات متوقعة واستراتيجيات لمواجهتها واقتراح الحلول المناسبة لها لمعالجتها وتوفير الموارد اللازمة لمواجهتها والوقاية منها والاستفادة منها لمنع تكرارها مستقبلاً.
- اكتشاف إشارات الإنذار: تُعرّف إجرائياً بأنها استشعار الأزمة قبل حدوثها والتنبؤ بها وتحديد مسببات نشوئها والاستجابة السريعة للتغيرات المستجدة بسببها.
- الاستعداد والوقاية: تُعرّف إجرائياً بأنها تهيئة وتوفير الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة والوقاية منها والتعامل معها.
- احتواء الأضرار أو الحد منها: تُعرّف إجرائياً بأنها عملية وضع الإجراءات الكفيلة بمعالجة الأزمة وتقليل آثارها عند عدم القدرة على تجنبها.
- استعادة النشاط: تُعرّف إجرائياً بأنها الخروج من الأزمة بعد معالجة آثارها وتوفير الظروف المناسبة لعودة العمل في المؤسسة الصحفية من خلال إعداد الخطط اللازمة وتوفير احتياجات المواقع التي تأثرت بالأزمة.
- التعلم: تُعرّف إجرائياً بأنها الاستفادة من نتائج الأزمة والتعلم من أسباب حدوثها لتجنبها مستقبلاً ومنع تكرارها من خلال وضع حلول وبدائل مستقبلية لمواجهة الأزمات وتطوير الخطط السابقة.
- 3. إدارة المعرفة: تُعرّف إجرائياً بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات الصحفية الأردنية وموظفيها في الحصول على رأس المال المعرفي وتنظيمه والاستفادة منه من خلال ممارسة عمليات ابتكار المعرفة والحصول عليها وتشخيصها وتخزينها والمشاركة بها وتطبيقها.
- تكوين المعرفة وتوليدها: تُعرّف إجرائياً بأنها الأنشطة التي تتبعها المؤسسة الصحفية للحصول على المعرفة الجديدة وتطويرها سواء كانت معرفة صريحة (عن طريق التجميع) أم ضمنية (عن طريق التفاعل الاجتماعي) وذلك من خلال البيانات والمعلومات أو من خلال دمج مكونات معرفية سابقة.
- خزن المعرفة وتنظيمها: تُعرّف إجرائياً بأنها الأنظمة التي تستخدمها المؤسسة الصحفية لتخزين المعرفة والمحافظة عليها وتنظيمها بالشكل الذي يسهل الرجوع لها عند الحاجة.
- نقل المعرفة ومشاركتها: تُعرّف إجرائياً بأنها الآليات التي تستخدمها المؤسسة الصحفية لنشر المعرفة سواء من خلال التبادل بالتدريب أو بالنشرات الداخلية والكتيبات والتعلم أو من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطبيق المعرفة: تُعرّف إجرائياً بأنها توظيف المعرفة الموجودة لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة الصحفية واتخاذ القرارات وأداء المهام، بهدف المساعدة في تحقيق أهداف الإدارة مستقبلاً، وذلك من خلال نقل التعليمات والقرارات والقواعد والمعايير التي توجه السلوك المستقبلي.

9-1 حدود الدراسة ومحدداتها حدود الدراسة هي:

- الحدود المكانية: المؤسسات الصحفية الأردنية التي تصدر المطبوعات الصحفية اليومية وهي صحيفة الرأي، صحيفة Jordan Times، صحيفة الدستور، صحيفة الغد، صحيفة الأنباط، صحيفة السبيل، صحيفة صدى الشعب، صحيفة الأمم.

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية من بداية شهر حزيران وحتى منتصف شهر تشرين الأول من عام 2018.

- الحدود البشرية: الإداريون في المؤسسات الصحفية التي تصدر المطبوعات الصحفية اليومية من فئة الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

محددات الدراسة:

- صعوبة التواصل مع بعض المدراء والإداريين التنفيذيين في المؤسسات الصحفية نتيجة انشغالهم بمسؤولياتهم.

- ندرة المراجع التي تبحث إدارة الاتصالات الإدارية خاصة العربية منها.

- اعتماد دقة نتائج الدراسة وصحتها على مدى تعاون أفراد عينة الدراسة ودقة تقديراتهم خلال استجابتهم على عبارات الاستبانة.

1.2 الدراسات في البيئة العربية

- دراسة البله وخميس (2018) بعنوان "انعكاسات جودة المعلومات في إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية في مركز العمليات والبنى التحتية/خلية إدارة الكوارث في نينوى "

هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الذي تلعبه بعض خصائص جودة المعلومات في إدارة الأزمات، وتمثلت عينة الدراسة بفريق إدارة الأزمات في مركز العمليات والبنى التحتية – خلية إدارة الكوارث في محافظة نينوى والذين ينتمون الى قطاعات او جهات حكومية متعددة تمثل جميع الأطراف الفاعلة والمشاركة في إدارة الأزمات، كالقطاعات العسكرية والصحية والدفاع المدني والقطاعات المدنية الأخرى في محافظة نينوى. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على مجتمع الدراسة الذي يتكون من 40 موظف وتم استعادة 38 استبانة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (Minitab)، فتوصل البحث الى نتائج كان اهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبهذه النتيجة توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباط بين خصائص جودة المعلومات في ادارة الأزمات في المركز المبحوث. ومن أهم الاستنتاجات التي خلصت اليها الدراسة هو أن اتخاذ القرار في وقت الأزمة يحتاج الى معلومات ذات خصائص نوعية مثل (الدقة والشمولية والاعتمادية والموثوقية) من أجل اتخاذ قرار سليم بشأن الأزمة.

- دراسة جعفر (2017) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب أن تهتم بها الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، وأن التخطيط الاستراتيجي يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. تبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة الطيب والعايد (2017) بعنوان "دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على (65) مدير في شركات الاتصالات السعودية من خلال توزيع استبانة تكونت من (35) بنداً، (30) منهم لقياس إدارة المعرفة والخمسة الباقين لدراسة البديل الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية عالٍ، كما أن مستوى تطبيق البديل الاستراتيجي عالٍ، كما توصلت الدراسة إلى أنه هناك أثر كبير لخلق المعرفة وخصها لدى المدراء عند اختيارهم للبديل الاستراتيجي، بينما لم يظهر أثر كبير لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها، وتطبيقها) لدى المدراء عند اختيارهم للبديل الاستراتيجي.

- دراسة المطيري (2017) بعنوان " دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء"

هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع ممارسات إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، ومدى اهتمام القيادات الإدارية بتطبيقها، وبيان اتجاهات موظفي الشركة حول أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأزمات التي تعرضت لها الشركة السعودية للكهرباء في مختلف مراحلها، ومدى مساهمتها في تفادي أضرار الأزمة والوقاية منها، والتعرف على درجة وعي العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بأهمية إدارة المعرفة وبأوجه استثمار المعرفة من أجل التعامل مع الأزمات، إضافة إلى محاولة تأطير ممارسات إدارة المعرفة بالشركة في ضوء عمليات إدارة المعرفة، ووضع تصور مقترح لتطوير تلك الممارسات وتعزيزها لتحقيق مستوى عالٍ من الإدارة الفاعلة للأزمة. وقد تم تطبيق الدراسة على الإدارة الرئيسية لشركة الكهرباء السعودية، وتمثلت عينة التطبيق النهائية للدراسة من (157) فرداً، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت في جمعها للبيانات على الاستبانة، والمقابلات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، وعن طبيعة الأثر بين ممارسات إدارة المعرفة وإدارة الأزمة. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة ككل تؤثر على كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، وتشير المحصلة النهائية إلى أن ممارسات إدارة المعرفة ككل تؤثر على إدارة الأزمة ككل، كما توصلت الدراسة إلى أن وعي القيادات الإدارية بممارسات إدارة المعرفة جاء مرتفعاً بشكل عام، وقدمت الدراسة إطاراً يشرح الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من الممارسات المعرفية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.

- دراسة أبوorman (2016) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية والاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين، حيث تم بناء استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) عاملاً وعاملةً في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بُعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يُمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (64.1%) من الاستعداد لإدارة الأزمات، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، هو بُعد التمكين، يليه في التأثير بُعد الاعتبار الفردي ثم بُعد الاستشارة الفكرية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين.

2-2 الدراسات الانجليزية

دراسة (Haroon and Malik (2018) بعنوان :

"The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance"
" أثر الاتصالات التنظيمية على أداء المنظمة"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاتصالات التنظيمية على الأداء التنظيمي في الجامعات. وقد تم اعتماد المنهج الكمي والوصفي لإجراء هذه الدراسة.

واشتمل مجتمع الدراسة على طلاب ومعلمي جامعات القطاعين العام والخاص في مدينة اسلام آباد في باكستان. وقد تم اختيار عينة من (600) طالب و (120) معلماً في الجامعات العامة والخاصة من خلال أخذ العينات الطبقية التناسبية. ولجمع البيانات تم استخدام استبانتيين لكل من الطلاب والمعلمين، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وكشفت نتائج الدراسة أن هناك تأثير كبير للاتصال التنظيمي على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى أنه لا بد من استخدام وسائل الاتصال المناسبة لمعالجة المشاكل والقضايا الأكاديمية وغير الأكاديمية التي تؤثر في نهاية المطاف على أداء المنظمة.

- دراسة (Mansor and KaderAli (2017) بعنوان:

"Crisis Management, Crisis Communication, and Consumer Purchase Intention Post-Crisis"

"إدارة الأزمة، اتصالات الأزمة، ونية المستهلك للشراء بعد الأزمة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدراك المستهلك لعناصر إدارة الأزمة على نية المستهلك للشراء بعد الأزمة من خلال اتصالات الأزمة كمتغير معدل. وقد عرفت اتصالات الأزمة بأنها عملية جمع ومعالجة ونشر المعلومات اللازمة لمعالجة الأزمة. وقد تميزت هذه الدراسة بقياسها لآراء الزبائن حول عناصر إدارة الأزمة (الوقت الذي تحتاجه الشركة للتصرف تجاه الأزمة، الاستدعاء المسؤول، الاستدعاء الانتهازي، إسناد اللوم، وإدراك مسؤولية الشركة في الأزمة) وتأثيرها على نية المستهلك للشراء بعد الأزمة، بوجود اتصالات الأزمة كمتغير معدل. وقد كانت الأزمة التي تم قياسها في هذه الدراسة الفشل التقني للمنتج في كل من الصناعات الالكترونية (الهاتف الذكي المعيب)، وصناعة السيارات (أكياس الهواء المثبتة المعيبة)، والصناعات الغذائية (التلوث البكتيري)، وبناءً على ذلك تم اختيار مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يستخدمون أشكال الجوجل الموجودين في شمال ماليزيا. لذلك تم إجراء دراسة كمية من خلال استبانة تم توزيعها من خلال الانترنت، وتم جمع إجابات من 168 فرداً من شمال ماليزيا، وقد أظهرت النتائج أنه لمتغيري إسناد اللوم ومسؤولية الأزمة المتصورة تأثير سلبي كبير على نية المستهلك للشراء بعد الأزمة، بينما أظهرت أن لمتغيري الاستدعاء المسؤول واتصالات الأزمة تأثير إيجابي كبير على نية المستهلك للشراء بعد الأزمة، كما أظهرت النتائج أن متغيري الاستدعاء المسؤول واتصالات الأزمة هما متغيران كامنان بأهمية كبرى وأداء منخفض. وقد استخلصت الدراسة إلى أنه على منظمات الأعمال أن تكون جاهزة بإدارة أزمات فعالة واستراتيجيات اتصالات أزمات قادرة على المساعدة في إنجاح تطبيق إدارة الأزمات.

- دراسة (ChiunLo, Mohamad, Ramayah, Abdullah, and Lim (2017) بعنوان:

"The Role of Knowledge Management on Organizational Effectiveness: Organizational Culture as the Moderator."

"دور إدارة المعرفة في الفعالية المنظمة بوجود الثقافة المنظمة كمتغير معدل."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأبعاد الأساسية الثلاثة لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة) والفعالية المنظمة مع الثقافة المنظمة كمتغير معدل. تكون مجتمع الدراسة من المشرفين ورؤساء الأقسام والمدراء في قطاع الصناعة في ماليزيا، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتمثلت عينة التطبيق النهائية للدراسة من (159) فرداً، واعتمدت في جمعها للبيانات على الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية لكل من بُعدي إدارة المعرفة (نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة) بالفعالية المنظمة، بينما لا يوجد علاقة كبيرة بين بُعد اكتساب

المعرفة والفعالية المنظمية. كما أظهرت النتائج أن ثقافة المنظمة لا تعدل أي علاقة بين إدارة المعرفة والفعالية المنظمية.

- دراسة (2017) Dua بعنوان:

"Digital Communication Management: The World Is Going Digital"

"إدارة الاتصالات الرقمية: العالم يذهب إلى الرقمية."

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في جوانب إدارة الاتصالات الرقمية باستخدام الأدوات الرقمية وتقديم توقعات للمستقبل، والتركيز على أهمية استخدام الأدوات الرقمية في مختلف القطاعات لتسويق المنتج الحالي ولعرض منتج جديد. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية الاتصال الرقمي في الترويج للمنتجات من خلال استغلال المناسبات المتعلقة بالزبائن كأعياد الميلاد والزواج، لتقديم عروض من خلال وسائل الاتصال الرقمية للوصول إلى بيع المنتج للزبائن المستهدفين.

- دراسة (2016) Kim بعنوان:

"Strategic predisposition in communication management: Understanding organizational propensity towards bridging strategy"

"الاستعداد الاستراتيجي في إدارة الاتصالات: فهم الميل التنظيمي نحو إستراتيجية التجسير"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على استعداد المنظمة إلى إستراتيجية التجسير واختبار العلاقات بين تلك العوامل وإستراتيجية التجسير والتي تعتبر جزء من العلاقات العامة هدفها التأكيد على جهود المنظمة الرامية إلى حل المشاكل من أجل إقامة علاقات جيدة بين المنظمة والجمهور وبما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية، وفي تطوير عملية إدارة الاتصالات والعلاقات العامة. وأجريت دراسة استقصائية عبر الإنترنت في كوريا الجنوبية على عينة مؤلفة من 105 شركة صناعية. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها أن العوامل التي تؤدي إلى التفضيل التنظيمي لإستراتيجية التجسير تقسم إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، أما الداخلية فهي اتجاهات الإدارة العليا نحو أصحاب المصالح والتوجه التحليلي والثقافة الاستبدادية، بينما العوامل الخارجية فقد تمثلت في درجة التعقيد البيئي المدركة. ويتيح التوجه التحليلي القوي للمنظمات النظر في المشاكل وبيئاتها المعقدة التي تؤثر على أدائها وأصحاب المصلحة الرئيسيين قبل البت في الإستراتيجيات؛ ونتيجة لذلك، هم أكثر عرضة للحد من المشاكل وتحسين أدائهم. وعلى النقيض من ذلك، فإن الثقافة الاستبدادية تثبط اعتماد المنظمة لإستراتيجية التجسير.

- دراسة (2015) Hung, Chia-An Tsai, Lee, and Y.K. Chau بعنوان:

"Knowledge Management Implementation, Business Process, and market relationship outcomes: An empirical study"

إدارة المعرفة، التنفيذ، عملية الأعمال، ونتائج علاقة السوق: دراسة تجريبية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المتغير الوسيط المتعلق بعملية تقديم الخدمة على العلاقة بين القدرة على إدارة المعرفة والبنية التحتية لإدارة المعرفة من جهة كمتغيرين مستقلين ونتائج علاقة السوق من جهة أخرى كمتغير تابع. حيث تم تطبيق الدراسة على مكتب التأمين الصحي الوطني ولجنة الرقابة المالية في تايوان بتوزيع استبانة الدراسة واسترداد 256 استجابة. وأبرزت نتائج الدراسة الدور المؤثر لعملية تقديم الخدمة على العلاقة بين القدرة على إدارة المعرفة ونتائج علاقة السوق، كما أظهرت النتائج أن الدور الوسيط لتقديم الخدمة ضروري لمساعدة المنظمات بتحويل قيمة مصدر المعرفة إلى تحسن في الأداء المنظمي، حيث أن مجرد تطبيق عمليات إدارة المعرفة غير كافٍ لأداء المنظمة، بل لا بد من رقابة إضافية لعملية تقديم الخدمة والتي بدورها تعزز من تأثير إدارة المعرفة. كما تبين من خلال النتائج أنه هناك علاقة إيجابية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملية تقديم الخدمة، وأنه هناك أثر إيجابي للمعرفة الخاصة بإدارة المنتج والمعرفة الخاصة بالزبون على عملية تقديم الخدمة، كما أظهرت النتائج أنه كلما زادت درجة تقديم الخدمة،

زادت معها درجة نتائج علاقة السوق، وأن عملية تقديم الخدمة ينظر لها على أنها الميسر الرئيسي لخلق قيمة الأعمال.

- دراسة (2015) Calota, Pirvulescu and Criotoru بعنوان:

“The Importance of the Management Communication Process”

"أهمية عملية إدارة الاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أشكال الاتصالات في عملية الإدارة وعلى إمكانية تطوير اتصالات الإدارة ضمن المنظمة، كما هدفت إلى تسليط الضوء على دور إدارة الاتصال وأهميتها في المنظمة بالتطبيق على المديرين في رومانيا. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستبانة الموجهة إلى المدراء والتي تتعلق بكل من التحقيق من وجود مهارات الاتصالات الشخصية الإدارية، والتحقق في الإدارة الداعمة للاتصال، والتحقق في مهارات الرقابة، والتأكد من القدرة على معالجة المشاكل. وقد تبين معرفة المدير بكيفية استخدام الاتصال كأداة أساسية تساهم في تحقيق الأهداف، كما تصبح لديه القدرة على تحفيز الموظفين وحل الصراعات، ونقل التعليمات وتقييم المرؤوسين. وقد ثبت من خلال الدراسة أن المشكلة الحقيقية لا تكمن في كيفية تواصل المدراء، بل فيما إذا كانوا يتواصلون بشكل جيد، لذلك على المدراء تعزيز العملية المستمرة لتبادل المعلومات مع المرؤوسين.

3-2 مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن غيرها

تم استعراض أدبيات الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي: تناولت بعض الدراسات متغير إدارة الاتصالات، أو جزء منه، مع متغيرات أخرى مثل الترويج للمنتج كمتغير تابع كما في دراسة (Dua, 2017)، والاستعداد الاستراتيجي كمتغير مستقل كما في دراسة (Hung, et al., 2015)، ومعالجة المشاكل وتحقيق الأهداف كمتغير تابع كما في دراسة (Calota, et al., 2015)، وإداء المنظمة كما في دراسة (Haroon and Malik, 2018). كما تم دراسة اتصالات الأزمة كمتغير معدل لأثر إدراك المستهلك لعناصر الأزمة على نيته للشراء كما في دراسة (Mansor and KaderAli, 2017).

اتجهت بعض الدراسات إلى دراسة متغير إدارة الأزمات، أو جزء منه، بربطه بمتغيرات أخرى مثل إدارة المعرفة كمتغير مستقل كما في دراسة (المطيري، 2017)، والتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل كما في دراسة (جعفر، 2017)، والقيادة التحويلية كمتغير مستقل كما في دراسة (أبو رمان، 2016) وجودة المعلومات كما في دراسة (البلة وخميس، 2018)، ونية المستهلك للشراء بعد الأزمة كمتغير تابع كما في دراسة (Mansor and KaderAli, 2017).

تناولت بعض الدراسات متغير إدارة المعرفة، أو جزء منه، مع متغيرات أخرى مثل اختيار البديل الاستراتيجي كمتغير تابع كما في دراسة (الطيب والعايد، 2017)، وفعالية إدارة الأزمات كمتغير تابع كما في دراسة (المطيري، 2017)، والفعالية التنظيمية كمتغير تابع بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط كما في دراسة (ChiunLo, et al., 2017) ونتائج علاقة السوق كمتغير تابع بوجود عملية تقديم الخدمة كمتغير وسيط.

جمعت بعض الدراسات متغيرين من متغيرات هذه الدراسة كما في دراسة (Mansor and KaderAli, 2017) التي جمعت بين متغيري إدارة الاتصالات وإدارة الأزمات، في حين جمعت دراسة (المطيري، 2017) بين متغيري إدارة الأزمات وإدارة المعرفة.

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

أما مميزات الدراسة الحالية فهي على النحو الآتي:

أولاً: من حيث الحداثة: من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية فقد لوحظ ندرة الدراسات السابقة الحديثة التي تربط بين أي متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية.

ثانياً: من حيث مجتمع الدراسة: من خلال استعراض الدراسات السابقة فقد لوحظ عدم وجود أية دراسة تم تطبيقها على المؤسسات الصحفية.

ثالثاً: من حيث متغيرات الدراسة: جميع الدراسات الواردة أعلاه لم تربط متغيرات الدراسة (إدارة الاتصالات الإدارية، إدارة الأزمات، إدارة المعرفة) مع بعضها البعض كما هو معمول به في نموذج الدراسة الحالية. كما تتميز هذه الدراسة كذلك بتعدد المتغيرات التي تتناولها مما يثير موضوع الدراسة والأدب النظري المتعلق بها.

المبحث الأول: إدارة الاتصالات الإدارية

1-1-3 تمهيد:

يعتبر الاتصال عملية من العمليات التي يقوم بها الإنسان في ظرفٍ معين، وذلك من أجل نقل مضمون رسالة ما تتضمن آراء أو معلومات أو اتجاهات أو مشاعر نحو الآخرين عن طريق الإشارات والرموز، وقد اهتم العلماء العرب القدامى بعملية الاتصال والتواصل الإنساني مستخدمين في ذلك ألفاظاً عديدة كاللغة والبلاغة والبيان وغيرها، وقد استخدم الجاحظ لفظ البيان تعبيراً لما نسميه الآن بعملية الاتصال (أبو اصبع، 2009، 11).

ويعتبر الاتصال من العناصر المهمة ذات المكانة الخاصة بل والضرورية للحياة الاجتماعية في مختلف جوانبها واتجاهاتها، حيث يصبح من الصعب بدونه أن تصل الحضارة الإنسانية إلى ما وصلت إليه الآن، لأنه من المستحيل وجود مجتمع لا اتصال بين أفرادها، فإن هذا يعني عدم القدرة على تكوين الأسرة أو الجماعة أو المجتمع الكبير، والمقصود بعملية الاتصال هو عملية القيام بنقل الأفكار والمعلومات والأنباء والرسائل الشفوية والكتابية بقصد التأثير على السلوك البشري (نصر الله، 2011، 32).

واعتماداً على هذا المعنى فإن الاتصال يعتبر عملية من العمليات الاجتماعية والنفسية والحضارية، لأن الأفراد والجماعات تجمع بينهم الأحاسيس والفهم المشترك لطبيعة الأشياء، أما بالنسبة للاتصال الذي يحدث في مجالات الإدارة المختلفة فهو يعتبر من العوامل الأساسية التي تقوم بتوجيه السلوك الذي يصدر من الفرد أو الأفراد كرد فعل طبيعي ومباشر لما يحدث بينهم وبين المسؤولين. لذلك فإن الاتصال يعتبر الوسيلة التي يستعملها المسؤولون للإشراف على العاملين في المنظمة (Paulraj, Augustine and Chen, 2008, 45).

وبناءً على ما تقدم فإن الاتصال الإنساني غريزة بشرية أودعها الله سبحانه وتعالى في النفس البشرية حتى يحقق بها إعماراً متواصلاً للكون، فهي ليست حاجة تكميلية أو فائضة عن حاجات الإنسان ومجمعه، وبدون هذه الغريزة وإعطائها الاعتبار الذي تستحقه كان من المستحيل أن تصل الحضارة الإنسانية إلى ما وصلت إليه من تقدم ورقي.

2-1-3 مفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال "Communication" بالأصل هي كلمة يونانية "Communis" والتي تعني الفهم المشترك القائم بين البشر فهو عملية أساسية تقوم على فهم البيئة بما فيها وبما تضمنه من معانٍ معينة (Shonubi and Akintarion, 2016, 1905).

ويرى Ince and Gül (2011, 107) أن الاتصال هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والآراء والمعاني والأفكار والمقترحات والتعبيرات من خلال استخدام الكلمات والرسائل والرموز بين شخصين أو أكثر بشكل يحقق أهداف المنظمة أو تحقيق أهداف جماعة من الجماعات التي تؤدي نشاطاً اجتماعياً.

وبهذا المعنى يؤكد Femi (2014, 77) على أن الاتصال هو نقل المعلومات على شكل رسالة من فرد إلى آخر، وبالتالي فإن الاتصال الفعال هو العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة من المرسل إلى المستقبل، ثم الحصول على التغذية الراجعة أو المرتدة، مما يدل على فهم الرسالة، فالالاتصال بمثابة الخطوط التي تربط ديناميكياً بناء المنظمة أو هيكلها التنظيمي، كما أن العمليات الإدارية في المنظمة تقوم على أساس تبادل المعلومات، فالمدبر باعتباره قائد في العمل يحتاج إلى توجيه الآخرين حتى يحقق أهداف المنظمة، ويحتاج أيضاً إلى أن يكون العاملين معه قادرين على فهم وتوجيه سلوكهم وجهودهم بشكل يضمن عدم التعارض بين هذا السلوك وبين الأهداف التنظيمية التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا يحتاج إلى إدانة عملية الاتصال بجميع العاملين بالمنظمة وبشكل مستمر من أجل توجيه جهودهم وتنظيم الأعمال التي يقومون بأدائها ومتابعتها.

واعتبر كل من (Apolo, Baez, Pauker and Pasquel, 2017, 521) أن الاتصالات هي العمل، والعمل هو الاتصالات، وأشاروا إلى أن الاتصالات هي أهم ضروريات التفاعل البشري، فلا يمكن أن نتخيل وجود جماعة مهما كان النشاط الذي تمارسه دون أن يكون بنفس الوقت عملية اتصال تربط بين الأفراد وبين الأقسام المختلفة، وتجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التفاعل والتكامل التي تساعد على قيامها بأداء أنشطتها.

ويقول (Cutlip, Center and Broom, 2006, 197) أن دراسة الاتصال تعني دراسة الأشخاص وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبالمجموعات وبالمنظمات والمجتمعات، وتأثيرهم على بعضهم البعض، وترفيه بعضهم البعض، وذلك كله من خلال استخدام الإشارات والرموز، لذلك، فقد استخلص أنه حتى يتم فهم عملية الاتصال الإنساني، يجب فهم كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وهذه المفاهيم تؤكد على أن الاتصال هو طريقة أو أسلوب يتم استخدامه لنقل الأفكار بين الأفراد ضمن نسق اجتماعي محدد، ولكنها تختلف من حيث حجمها ومحتوى العلاقات التي تتضمنها هذه العملية بنسقتها الاجتماعي الذي قد يكون عبارة عن علاقة خطية ثنائية تربط بين فردين، أو أنها تتم داخل جماعة صغيرة، أو داخل مجتمع محلي، أو قومي، حتى أن هذا النسق يشمل ما يتم على مستوى المجتمعات الإنسانية (عودة، 2015، 5).

ويعتبر الاتصال عملية من العمليات الإدارية التي تقوم على نقل وتبادل المفاهيم والمعاني والمعلومات والمشاعر بين طرفين بقصد التأثير على السلوك البشري وتحريفه أو تعديله، واعتماداً على هذا المعنى يعتبر الاتصال عملية اجتماعية وإنسانية ونفسية وحضارية تؤدي بالمجتمعات إلى تحقيق أعلى درجات التفاهم والإنجاز والتقدم والرقي على اعتبار أنه نقل لمحتوى فكرة أو رسالة معينة من فرد إلى آخر أو من جماعة إلى جماعة أخرى (عبدالعزیز، 2014، 16).

وترى الباحثة أن الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للرموز والمعلومات بين الأفراد مع وجود معاني مرتبطة بها وذلك بهدف التأثير على سلوكهم وحفزهم، ويتم الاتصال من خلال عملية نقل البيانات والمعلومات من طرف إلى آخر لتحقيق هدف معين وخلق وإيجاد تفاهم متبادل بين مختلف الأطراف، والاتصالات الإدارية هي عملية لتبادل الآراء والمعلومات والأفكار من أجل توفير الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف والعاملين في المنظمة في ظل وجود تغذية عكسية تعزز من فهم الرسالة المرسلة.

3-1-3 أهمية الاتصالات الإدارية:

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجامعات والمنظمات مع بعضها البعض واستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الإنسانية على مختلف العصور (Femi, 2014, 61).

يُعد الاتصال من أساسيات الحياة للأفراد والمنظمات والمجتمعات، فلا يستطيع أي إنسان أن يعيش بمعزل عن الآخرين دون أن يكون هناك اتصال بينهم، خصوصاً في هذا العصر الرقمي القائم على التكنولوجيا والاتصالات، فالإنسان بطبعه مدني يميل إلى التشكيل وتكوين علاقات مع الآخرين، ويحرص على بناء روابط مع جنسه البشري، فهو لا يملك القدرة على العيش بعزلة عن غيره، ويسعى إلى الاختلاط والتعامل مع الآخرين لوجود مصالح مشتركة مع الآخرين يحاول تحقيقها (نصر الله، 2011، 43).

كما تظهر أهمية الاتصالات الإدارية بشكل واضح في منظمات الأعمال، وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت بالسنوات الأخيرة، فوجدت نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة (القرعان والحراشنة، 2014، 29).

وترى الباحثة أن أهمية الاتصالات الإدارية في منظمات الأعمال تكمن في كونها ضرورة من الضرورات لتنفيذ المهام والواجبات ووضع السياسات المعتمدة على نطاق واسع، وهذا يتطلب توافر بعض الخصائص الفنية عند القيام بوضع الأنظمة وتحديد الطرق والوسائل المناسبة عند تحرير الرسالة وإخراجها بشكل مقنع للآخرين، كذلك ينبغي وجود الأفراد الأخصائيين الذين يمتلكون الكفاءة لمساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق أنظمة الاتصال.

3-1-4 مكونات إدارة الاتصالات الإدارية:

تشتمل إدارة الاتصالات الإدارية على التخطيط المنهجي لجميع قنوات الاتصالات داخل المنظمة، وتنفيذها، ورصدها، وتقييمها، وتشتمل أيضاً على تنظيم ونشر توجيهات اتصال جديدة مرتبطة بتكنولوجيا المنظمة أو الشبكة أو الاتصالات بالإضافة إلى وضع استراتيجيات الاتصال المؤسسي، وتصميم توجيهات الاتصالات الداخلية والخارجية، وإدارة تدفق المعلومات، بما في ذلك الاتصالات عبر الإنترنت (Elving, VanRuler, Goodman and Genest, 2012, 113).

وحسب ما أشار Grandien and Johansson (2012, 210) فإن إدارة الاتصالات الإدارية تشتمل أيضاً على "عملية المراقبة، والتحليل، والتطوير، والتنظيم، والتنفيذ والتقييم لعمليات الاتصال". كما أنه يمكن التعبير عن إدارة الاتصالات الإدارية من خلال الأبعاد التالية التي اعتمدها الباحثة لقياس متغير إدارة الاتصالات الإدارية، وهي على النحو الآتي: (Cegieliski, et al., 2007, 792-793)

- تقدير الاتصالات الإدارية: قبل البدء بأي تغيير، ينبغي أولاً تحليل جميع متطلبات أنشطة الاتصالات وتخمينها، وفي هذه المرحلة يجب التعرف على أصحاب المصالح وإدراكاتهم وتأثيرهم على التغيير المخطط له، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة لنجاح إدارة الاتصالات (Cegieliski, et al., 2007, 792). كما يتوجب تقييم العقبات التي قد تواجه أصحاب المصلحة قبل اعتماد قنوات الاتصال وآلياته، وهذه القنوات والآليات قد تتنوع وتتعدد حسب الحاجة (Culo and Skendrovic, 2010, 231).

وتبرز أهمية هذه المرحلة في أنها تبني جسراً ما بين أصحاب المصلحة المتنوعين سواء داخل المنظمة أو خارجها وبالتالي بين ثقافات وخلفيات وخبرات متعددة، ومن هنا تظهر لنا أهمية تقدير الاتصالات الإدارية قبل البدء في التخطيط لها وتنفيذها لأنها الأساس الذي تُبنى عليه باقي خطوات إدارة الاتصالات الإدارية (Culo and Skendrovic, 2010, 234).

- تخطيط الاتصالات الإدارية: في هذه المرحلة، ينبغي وضع خطة اتصالات مفصلة تحتوي على قنوات الاتصال، وأدوات وآليات التغذية المرتدة وفقاً لنتائج التقييم، وتشمل هذه المرحلة تحديد احتياجات أصحاب المصالح من المعلومات والاتصالات مثل: "من يحتاج إلى معلومة معينة، متى يحتاجونها، كيف يتم توصيلها لهم، من يقوم بذلك" (Cegieliski, et al., 2007, 792).

فتخطيط الاتصالات الإدارية هي عملية تحديد احتياجات أصحاب المصلحة من المعلومات وتحديد نهج التواصل وقنواته بحيث يتم إيصال المعلومات للأشخاص المناسبة وبالوقت المناسب وبالقنوات المناسبة (Culo and Skendrovic, 2010, 230).

وينبغي عند وضع خطة الاتصالات الأخذ بعين الاعتبار أن توضع بالشكل الذي يتناسب مع توجهات المنظمة وسياساتها وأهدافها بحيث يتم ضمان التنفيذ الفعال الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Kim, 2016, 233).

- تطوير الاتصالات الإدارية: بعد المباشرة بالتخطيط، يجب توفير بنية تحتية تدعم أدوات الاتصالات، وهذه المرحلة تتطلب الوقت والكلفة العالية والجودة وذلك حسب درجة تعقيد أدوات وقنوات الاتصالات التي تم تصميمها (Cegieliski, et al., 2007, 792)، لذلك يتوجب أن لا تتجاوز تكلفة تطوير البنية التحتية النتائج المتوقعة منها.

ويؤكد Dua (2017, 52) أن أدوات الاتصالات التقليدية هي مناسبة للتخطيط ووضع الاستراتيجيات والتواصل داخل المنظمة، بينما في حالة الاتصالات الخارجية فينبغي على المنظمة استخدام أدوات حديثة (الاتصال الرقمي) مستخدمة الإنترنت من خلال المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها

من الأدوات، وبالتالي حتى تكون المنظمة ناجحة في إدارتها للاتصالات ينبغي عليها توفير أدوات الاتصالات بحيث تتناسب مع الجمهور المستهدف.

- تنفيذ الاتصالات الإدارية: يتم تنفيذ جميع الأنشطة وفقاً للتواريخ المحددة في خطة الاتصالات. فقبل التنفيذ يجب أن يتم فحص جميع المحتويات بعناية حتى يتم إرسال معلومات محدثة إلى أصحاب المصلحة (Cegielski, et al., 2007, 792).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنفيذ الاتصالات يتضمن ركائز العمل الجماعي كما يرتبط ارتباطاً كبيراً في بناء الروابط العاطفية والخبرات، لذلك تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الحساسة والمهمة في عملية إدارة الاتصالات الإدارية والتي تؤثر نتائجها على أداء المنظمة ككل (Apolo et al., 2017, 522).

- تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية: وهنا يتم رصد جميع أنشطة الاتصالات وتقييمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، فردود الفعل من أصحاب المصلحة قد تتطلب تحليلاً إضافياً، وإحداث تغييرات في خطة الاتصالات، وتحسين قنوات الاتصال في المنظمة (Cegielski, et al., 2007, 792).

وتنعكس التغذية الراجعة عن الاتصالات الإدارية على أداء المنظمة وذلك من خلال الاتصالات المدركة من قبل الموظفين والأداء المدرك من قبل الجمهور، لذلك تعتبر التغذية الراجعة عن الاتصالات الإدارية ثمرة عملية إدارة الاتصالات الإدارية، ولا بد من الاهتمام بأن تكون تغذية راجعة إيجابية وبخلاف ذلك العمل على تصحيح المعوقات بالسرعة القصوى (Haroon and Malik, 2018, 143).

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

1-2-3 تمهيد:

تتعاين المجتمعات بشكل مستمر من وجود عوامل مسببة للأزمات، مما يؤدي إلى خسائر في المنظمات والمعدات والأفراد، إضافة إلى تأثير مصلحة التنمية الكلية للمجتمع بما يقلل من فرص النجاح والتقدم، وقد يؤدي هذا الأمر إلى تهديد قيم المجتمع ومقدراته مع ضياع جهود التنمية أو على الأقل الانتقاص من مردودها، فتأتي الأزمات وما ينتج عنها من مفاجآت وآثار سلبية تخل بالاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي (عجوة، 2014، 121).

ويتميز العالم اليوم بتسارع حضاري كبير وفي مختلف العلوم والمهن والمعارف، بحيث أصبح هذا العصر يسمى بعصر الاقتصاد المعرفي، ويسمى أحياناً بعصر المعلومات والاتصالات أو عصر العولمة، وبالتالي هو عصر تطورت فيه وسائل الاتصالات والتحكم ومعالجة المعلومات وتقارب العالم (عبدالسلام، 2003، 68). ونتيجة لذلك فإن المنظمات التي تعمل في هذه البيئة التي تتسم بالحركة والتغير والتنوع الحضاري والتكنولوجي، فهي معرضة إلى العديد من المخاطر والأزمات المعقدة داخلياً وخارجياً، والتي لها أسبابها ونتائجها التي تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة وخصوصية عمل هذه المنظمة (Luecke, 2004, 2).

وإزاء هذا فإن على المنظمة أن تواجه كل أنواع الأزمات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها بخطة علمية مدروسة لإدارة الأزمات وتكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها وأن تساهم إيجابياً في حل هذه المشكلات بفكر إداري يتناسب مع نوع الأزمة من خلال توفير وإعداد كل عناصر التعامل الناجح معها (Millar and Heath, 2013, 37).

وتعتبر عملية التخطيط العلمي للمنظم، والإعداد الجيد لمواجهة وإدارة الأزمات المحتملة التي تهدد المنظمة من العوامل الضرورية التي تساعد في حمايتها، كما أن إدارة الأزمات لا تحتاج إلى مهارة متخذ القرار فحسب، بل لا بد من وجود فكر مؤسسي على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية في الوقت ذاته لكي تضمن سرعة القرار وفاعليته في ظل ضيق الوقت.

2-2-3 مفهوم الأزمة:

الأزمة ظاهرة لا تكاد تخلو منها أية منظمة من المنظمات في العالم ولها آثارها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى النفسية، وتؤثر بشكل أولي على متخذي القرارات في كيفية مواجهة هذه الأزمة بطريقة

سليمة وعلمية حتى لا تكون تأثيراتها سلبية والتي قد يصل خطرها على مصير وكيان المنظمة بأكملها إذا لم تجد الإدارة الفعالة والمؤهلة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات (الحملوي، 2016، 34).

إن كلمة أزمة (CRISIS) بالأصل مستمدة من كلمة يونانية "KRISIS"، والتي تعني بالإنجليزية "خيار" أو "قرار" (Paraskevas, 2006, 893)، ثم انتقل هذا المصطلح إلى مختلف اللغات وفروع العلوم الإنسانية، ويفيد مصطلح الأزمة في اللغة العربية معنى الضيق والشدة، حيث تمثل الأزمة بنية وحالة غير مستقرتين وتتطلبان الإصلاح، فهي حالة طارئة من عدم الراحة والتي تظهر فجأة وتهدد الأداء العادي للمنظمة (عبد الحليم، 2009، 8).

إن مفهوم الأزمة هو التغيير الذي يمكن أن يؤثر كلياً أو جزئياً على سلامة وأداء المنظمة، مما يبعد المنظمة التي تعاني من الأزمة عن الوضع القديم، ولكن هذا لا يعني أنها ستكتسب حالة جديدة، فالأزمة هي حالة تسبب التوتر للمنظمة، فهي تهدد بقاءها، وتعرض أهم أهدافها للخطر، ففي حالة حدوث أزمة، يصبح ثبات آليات التنبؤ والوقاية في المنظمة غير كاف ويلزم إجراء رد فعل طارئ (Tekin, 2014, 164).

ويشير الخضير (2012، 117) إلى أن الأزمة هي كل وضع أو حالة يحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتنفجر الأزمة.

ويعرفها كل من (Millar and Heath (2013, 2) بأنها حدث غير مناسب وغير متوقع وله عواقب فعلية أو محتملة على أصحاب المصلحة وعلى سمعة المنظمة.

وتعرف الأزمة بأنها مجموعة من الأحداث والظروف التي تحدث بشكل مفاجئ ويترتب عليها وجود نوع من التهديد الواضح لوضع المنظمة الراهن والمستقر، وتعمل الأزمة على إحداث تغيير في الأوضاع الطبيعية وهي نقطة حرجة، ولحظة حاسمة يتحدد عندها مصير لتطور حدث معين، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ (السكرانة، 2015 B، 22).

وتعرف الباحثة الأزمة بأنها حدث غير متوقع أو نقطة تحول مفاجئ تؤدي إلى نتائج سلبية وتدهور البنية التنظيمية وخلق أوضاع غير مستقرة في المنظمة، مما يهدد مصالحها وأهدافها ويخلق انعكاسات ونتائج غير مرغوب فيها، ويتم ذلك في وقت قصير وسريع، ويتطلب الاستعداد للأزمات التأهب لأزمة ما طوال الوقت، بدلاً من تقدير متى وكيف سيحدث ذلك، بالإضافة إلى سرعة اتخاذ القرار لمواجهة تأثيراته وانعكاساته وتقليل حدتها.

3-2-3 خصائص الأزمة:

بالرغم من اختلاف الباحثين والدارسين والمحليلين الاقتصاديين لمفاهيم الأزمة، إلا أن معظمهم يتفق على أن الأزمة هي موقف يتسم بثلاث خصائص هي: التهديد، المفاجأة، ضيق الوقت، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص: (بدران، 2015، 13-14)

- التهديد: هو عبارة عن مجموعة من الأفعال والإجراءات والممارسات التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد أو تكون صادرة من نظام معين سواء كان ذلك بالإشارة أو القول أو الفعل، وذلك من أجل الدفع إلى الاستجابة لمطالب معينة أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومثال ذلك فرض قيود على المنظمة بعدم استيراد السلع أو فرض قيود على تصدير سلع معينة تؤثر على المنظمة، أو في فرض حصار اقتصادي، أو فرض قيود على دخول التكنولوجيا المتقدمة.

- المفاجأة: قد تكون المفاجأة في المكان أو في الزمان أو في كليهما، وعلى الطرف الذي يستخدمها أن يخطط لاستثمارها واستغلال نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل، فالمفاجأة في المكان، تعني مفاجأة الطرف الآخر من حيث لا يحتسب ولا يقدر، فقد يكون اتخاذ قرار بقطع العلاقات الدبلوماسية مع دولة ما يؤثر على تحقيق المنظمة لمصالح معينة في مكان آخر، أما المفاجأة في الزمان، فهو اختيار الوقت الذي لا يتوقعه الطرف الآخر وبحيث يشكل التوقيت ضغطاً كبيراً عليه.

- ضيق الوقت: وهنا تكون حاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة من أجل الرد على الحدث المفاجئ لما يمثله هذا الحدث، وذلك بسبب تسارع الأحداث، وكثرة المستجدات، وعدم وضوح الرؤيا وعدم القدرة على التنبؤ.

واستخلص (Tekin, 2014, 164) في دراسته مجموعة من الخصائص الرئيسية للأزمات، وهي على النحو الآتي:
الأزمة لا يمكن التنبؤ بها.
الأزمة تهدد بقاء المنظمة وأهدافها.
وجود نقص للموارد والمعلومات والوقت لحل المشكلة.
الحاجة للتدخل في حالات الطوارئ.
الأزمة تسبب القلق والإجهاد للإدارة.

فيما يرى (Millar and Heath, 2013, 19) أن الأزمة مبنية على مجموعة من السمات، فهي: تحدث فجأة، وتتطلب رد فعل سريع، وتتداخل مع الأداء التنظيمي، وتخلق حالة من عدم اليقين والضغط، كما أنها تهدد سمعة المنظمة وأصولها، وتزيد في الشدة، بالإضافة إلى أنها تتطلب فحص المنظمة باستمرار لكونها تحدث تغييراً دائماً في المنظمة.
وترى الباحثة أن من أبرز خصائص الأزمة أنها نقطة تحول في أحداث متعاقبة تهدد أهدافاً رئيسية للمنظمة تسبب درجة عالية من التوتر وتتطلب عملية إدارية خاصة، تمثل مجموعة الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الاختصاص العادي وتوضع لها قواعد خاصة لممارستها، ومن شأنها خلق وإنتاج استجابات إستراتيجية يديرها مجموعة من الإداريين المختارين من رجال الإدارة المدربين تدريباً خاصاً على مواجهة الأزمات، ويتم التدريب من خلال برامج تتعلق بالأزمات وظروفها وعناصرها وأنواعها وأبعادها، ويجري التدريب عليها كما لو كانت أزمات حقيقية، وتقوم على استخدام المهارات الشخصية المستمدة من التدريب والكفاءة الذاتية بمساعدة الخطط والإجراءات المعدة مسبقاً لمواجهة مثل تلك الأزمات.

3-2-4 أنواع الأزمات:

إن الأزمات تتواجد في المجتمعات والمنظمات المعاصرة في أشكالٍ مختلفة، إلا أنه من الصعب التنبؤ بحدوثها من حيث الوقت والسبب في حدوث الأزمات، فقد تكون كبيرة أو صغيرة الحجم، إلا أنها بالأغلب تميل إلى أن تكون صغيرة الحجم ومعظمها يمكن احتواؤها بسهولة (Savelides, Mihiotis and Koutsoukis, 2015, 20).

وقد قسم كل من (Mitroff and Alpaslan, 2003, 110) الأزمات إلى أزمات طبيعية وأزمات عادية وأزمات غير عادية، بينما قُسمت وفقاً لـ (Cutlip et al, 2006, 326) إلى ثمانية أنواع تسببها إما فشل الإدارة أو القوى الطبيعية وهي: الأزمات الطبيعية، الأزمات التكنولوجية، أزمات المواجهة، أزمات الضغينة أو الحقد، وأزمات القيم الإدارية المنحرفة، وأزمات الخداع، وأزمات سوء الإدارة، والأزمات الاقتصادية والأعمال التجارية.

وتقسم الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى أزمة مفتعلة بفعل إنسان وأزمة طبيعية، ومن حيث العمق إلى أزمة سطحية وأزمة عميقة، ومن حيث التكرار إلى أزمة ذات طابع دوري وأزمة فجائية عشوائية، ومن حيث الآثار إلى أزمة ذات خسائر بشرية وأزمة ذات خسائر مادية وأزمة ذات خسائر معنوية وأزمة ذات خسائر مختلطة (السكرانة، 2015 B، 30)

وهناك من يقترح ثلاثة أنواع من الأزمات وهي: (الخشالي وقطب، 2007، 29؛ Cutlip et al, 2006, 326-327)

- الأزمات الفورية (Immediate Crises): ويحصل هذا النوع من الأزمات بشكل فوري وبدون سابق إنذار، لذلك فإن المنظمة تكون غير قادرة على التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة قبل أن تقع.
- الأزمات التصاعدية (Emerging Crises): ويتطور هذا النوع من الأزمات بشكل بطيء، ومن الممكن السيطرة عليه وإيقافه والحد من تفاقمه من خلال استعمال بعض الطرق والإجراءات التنظيمية.
- الأزمات المستديمة (Sustained Crises): هذا النوع من الأزمات يستمر لعدة أسابيع أو لعدة أشهر أو حتى قد يمتد لعدة سنوات.

وقد وضع العلمي (2003، 12) عدة أسس لتصنيف الأزمات أهمها:
- حسب مرحلة التكوين (الميلاد - النمو - النضج - الانحسار - الاختفاء).

- حسب معدل تكرار حدوث الأزمة (دوري - فجائي عشوائي - غير متكرر).
 - حسب عمق الأزمة (سطحية - عميقة - متغلغلة - جوهرية - هيكلية التأثير).
 - حسب درجة شدة الأزمة (عنيفة ساحقة - هادئة خفيفة).
 - حسب درجة الشمول والتأثير (عامة شاملة - خاصة جزئية).
 - حسب موضوع ومحور الأزمة (مادية - معنوية - مختلطة).
- ولكل نوع معالجة خاصة مرتبطة بدرجة مهارة الفرد في تشخيص النوع الحقيقي للأزمة. ويصنفها حريز (2007، 25-28) استناداً إلى المعايير التالية:
- نوع ومضمون الأزمة، فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي.. الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اجتماعية أو إعلامية أو اقتصادية.
 - النطاق الجغرافي للأزمة، فهناك أزمات محلية تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، وهناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل، وهناك أيضاً أزمات دولية كالأزمات الحاسوب ونظم المعلومات.
 - حجم الأزمة، فهناك أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات، وهناك أزمات متوسطة وأزمات كبيرة.
 - المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات: الأزمة الانفجارية السريعة، وتحدث فجأة وبسرعة وقد تختفي أيضاً بسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمة على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها. والنوع الثاني هو الأزمة البطيئة الطويلة، وتتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالاتها والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً.
 - طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة، وتصنف الأزمات وفق هذا المعيار استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات أو متعلقة بالأعطال والفسل، وهناك تهديدات داخلية موجهة ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية وأمراض مهنية.
 - أسباب الأزمات، والتي يمكن تقسيمها إلى أزمات تظهر نتيجة الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية، وأزمات ناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية، وأزمات ناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها، وأزمات ناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.
 - طبيعة أطراف الأزمة، فهناك أزمات خارجية تتعلق بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة، أو أزمات داخلية تتعلق بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل.
- وترى الباحثة أن اختلاف أنواع الأزمات هو نتيجة طبيعية للسمة العامة التي يتمتع بها العصر الحالي كونه عصر المؤسسات، حيث تقوم السياسات العامة للمنظمات المعاصرة على إنشاء بنية مؤسساتية قادرة على الحفاظ على استمرارية المنظمة وضمان بقائها واستمرارها من ناحية، ووضع وصياغة تنفيذ سياسات إدارية فاعلة من ناحية أخرى، وهكذا تلعب الإدارة العليا دوراً بارزاً في التخطيط والتطوير الإداري لتحقيق النمو وذلك بتعزيز التوجهات المستقبلية واستقراء أزمات المستقبل.
- 3-2-5 مفهوم إدارة الأزمات:**
- بالرغم من أهمية علم إدارة الأزمات إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهمية هذا الحقل المعرفي إلا حديثاً نظراً لتعدد الأزمات خلال القرن الماضي من ناحية، وارتفاع الأصوات لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه الأحداث المفاجئة تفادياً لآثارها المدمرة من ناحية أخرى، ولذلك يعتبر هذا العلم من العلوم حديثة العهد، ومن هنا كان من الضروري توضيح المفاهيم النظرية للأزمات من خلال تعريف الأزمة والأسس العامة لإدارتها والتخطيط للتعامل معها وأساليب إدارتها (عبدالسلام، 2003، 153).
- وقد بات من الضروري الاهتمام بإدارة الأزمات ومواجهتها، حيث أصبحت إدارة الأزمات سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته الملامح والرؤية القادرة على التفاعل والتكامل مع المتطلبات الإدارية، واستيعاب وفهم أبعاد الأزمة والتخطيط لها مع وضع الحلول المناسبة بعد استيعاب كافة الظروف المحيطة بالأزمة، بهدف تقليل الخسائر، إذ أن الهدف من إدارة الأزمة هو ابتكار أسلوب للتعامل مع الأزمة والتدريب عليه

وتنفيذه بغية التقليل من الخسائر إلى أدنى حد ممكن، بمعنى أن الأزمة لو تركت وشأنها لأحدثت خسائر جسيمة لا يمكن تحملها أو تعويضها (عليوة، 2014، 40).

ويرى العلمي (2003، 11) أن الإدارة الحقيقية هي إدارة الأزمات، وأن المواصفات المطلوبة في المدير الممتاز قد تتعدد وتختلف ولكن أكثرها وجاهة هي قدرته على التعامل مع الأزمات إذا ما نشبت، والكوارث إذا حصلت واستقرت. ومن الجدير ذكره أن التعامل مع الأزمات لا يبدأ عند حدوثها بل هو حتماً يجب أن يسبق حدوثها من خلال التنبؤ بها بالوسائل التي يتيحها علم المستقبل وأساليب التنبؤ الإحصائي المعروفة.

وتعرف إدارة الأزمات بأنها عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي وغير متوقع للحد من تأثيره أو التقليل من أضراره على المنظمة، وذلك بوضع استراتيجيات محددة أو مجموعة من السيناريوهات متوقعة الحدوث مع اقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه أثناء الأزمة (جعفر، 2017، 301).

وعرّفت إدارة الأزمات بأنها عبارة عن النشاطات والاتصالات التي يؤديها المدراء في سعيهم للتخفيف من احتمالية حدوث الأزمات، والتخفيف من أذى الأزمات الواقعة، وجهودهم في إعادة النظام بعد الأزمة، كما تشمل سعي صانع القرار لدى كل من أطراف الأزمة إلى ممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم وفق مقتضيات الموقف وسعيهم إلى التعايش والتوافق دون أن تتحمل دولهم تكلفة أو خسارة (Bundy, Pfarrer and Coombs, 2016, 3).

كما تعرف إدارة الأزمات على أنها عملية تتكون من أنشطة التقييم لعلامات الأزمة، مع الأخذ بالاحتياطات اللازمة من أجل التعافي من الأزمة مع الحد الأدنى من الخسارة التي تواجهها المنظمات، وفي هذه الحالة، تصل مختلف أنواع القضايا إلى مرحلة حاسمة وتصبح الإدارة الإستراتيجية أكثر حيوية في التعامل معها من خلال سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءاً من وقوعها وحتى انتهائها وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة وردود الأفعال المتوقعة لأطراف أخرى في الأزمة (Cutlip et al., 2006, 328).

وتعرف الباحثة إدارة الأزمات بأنها وضع الخطط اللازمة لمواجهة أي حدث سلبي قد تواجهها المنظمات، ووضع السيناريوهات اللازمة لمواجهتها والتقليل من أثارها السلبية ومعالجتها بتطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل معالجة الأزمة، ولا بد من خلق وعي عام وإلزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا النهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات، فعلم إدارة الأزمات علم يعاد تشكيل مناهجه ونظرياته وأدواته ووسائله وبيئته الجديد من أساليبه، وقد أصبح أيضاً سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته ملامح التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة المعاصرة.

3-2-6 مراحل إدارة الأزمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد الجوانب الرئيسة التي تظهر مدى كفاءة القائمين على إدارة الأزمات، فالمواقف الصعبة هي التي تحدد بشكل كبير مدى علم المديرين ومعرفتهم وخبرتهم، وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، ومن ثم فإن الرؤية الصحيحة، والقدرة على التحليل السريع الصائب، والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار، وفوق كل هذا الشجاعة على الاعتراف بالأخطاء وعدم التنصل من المسؤولية، وكل هذا وغيره لا يتم الحكم عليه إلا من خلال الأزمة (عباس، 2014، 69).

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من القائمين على إدارتها، حيث يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً راقياً لصقل مهاراتهم ومواهبهم واستعدادهم الطبيعي خاصة وأن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الحالية، وكذلك الامتدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع وبشكل بالغ القوة (الحملوي، 2016، 39).

وقد اعتمدت الباحثة على عدد من الأبعاد لتمثيل وقياس متغير إدارة الأزمات والتي تم اشتقاقها من خلال دراسة المراحل الأساسية الثلاث للتعامل مع الأزمة، حيث يرى (Alas, Gao and Vanhala, 2010, 29) أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل وتتشابك فيما بينها، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وتتطوي على تحديد حالات الأزمات المحتملة وتطوير خطط الأزمات، وتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة للاستعداد للأزمة، وغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، فالأزمة عادة لا تنشأ من فراغ، وتتطلب مرحلة ما قبل الأزمة عدداً من الإجراءات والتدابير التي تساعد في مواجهة الأزمة ومن هذه الإجراءات والتدابير ما يلي: (السكارنة، 2015 B، 139-140)

- اكتشاف إشارات الإنذار: وذلك من خلال الاستنتاجات أو المشكلات التي تتفاقم والتي قد تصل إلى مرحلة الأزمة، وجمع البيانات والمعلومات عن اتجاهات ومصادر التهديد والأطراف المرتبطة به والإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة والتنبؤ وتحليل المعلومات للأزمة المتوقعة لتخطي حاجز المفاجأة وعنصر عدم التوقع للحدث. وهناك مؤشرات تعتبر بمثابة الإنذار المبكر يتحسسها المتخصصون ويحاولون تفسيرها واكتشافها عن طريق ربط الظواهر بعضها ببعض والعلاقة بينهم وتأثيرها، ومعرفة نقاط الضعف والأسباب وعدم إنكارها، ومن ثم الاستعداد لها (حريز، 2007، 22).

- الاستعداد والوقاية: من خلال التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة لإدارة الأزمة ووضع سيناريوهات لمراحل تطورها وأساليب مواجهتها، وتطوير البيانات التي تم الحصول عليها لخدمة الحدث وإعداد سيناريوهات وبدائل للمواجهة، كذلك تحديد الجهات المشاركة في الأزمة وعلى كل المستويات والتنسيق معها، وتوجيه رسائل للأسواق الرئيسية والجمهور لتنبيه الأشخاص بإشارات الأزمة حتى يتعرفوا عليها ويتخذوا تدابير الاستجابة في حالات الطوارئ للتقليل من آثارها المتوقعة (، Millar and Heath, 2013، 6). بالإضافة إلى التدريب المشترك للجهات المشاركة في مواجهة الأزمة لرفع الكفاءة واكتساب الخبرة والمهارة في العمل الجماعي.

ثانياً: مرحلة التعامل مع الأزمة: وتعتبر هذه المرحلة المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة وتعد بمثابة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة، وهي تتطوي على إدارة الحالة الفعلية المستمرة نفسها، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات الممنوحة له، ويطبق الخطط الموضوعية ويستخدم المهارات المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي إذاً مرحلة التطبيق العملي للتدابير والإجراءات المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة حال حدوثها، وتتمثل هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

(Jia, Shi, Jia and Li, 2012, 139)

1- احتواء الأضرار أو الحد منها: ويكون ذلك بعد أن يكون من المستحيل منع الأزمة ويكون على الإدارة أن تعمل على إعداد الوسائل التي تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار (حريز، 2007، 23)، وذلك من خلال تنفيذ خطط الأزمات وإنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث، وتملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب عن طريق نظام معلومات واتصالات فعال، لذلك تحتاج إدارة الأزمات إلى مجموعة من المتطلبات المتعلقة بعملية الاتصال، منها (جعفر، 2017، 302):

- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها.
- التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.
- التخطيط من قبل القادة لإدارة أعمالهم في أثناء التعامل مع الأزمات.
- التواجد المستمر في مكان إدارة الأزمة.
- تفويض السلطات.

2- تحليل الموقف وتحديد أسباب حدوث الأزمة والنتائج المتوقعة لها: وذلك من خلال تحديد الأطراف المشاركة وأدوات وعناصر الضغط التي تملكها وطبيعة التحالفات التي تساندها والتوصل إلى طبيعة التهديد وحجمه والنتائج المتوقعة.

- مراجعة الخطط الموضوعية ودراسة مدى مطابقة السيناريوهات والبدائل المعدة مع طبيعة الأزمة، وفي حال وجود اختلافات حادة يتم إعداد سيناريوهات وخطط جديدة لمواجهة الأزمة.
- التدخل الفعلي وفقاً للسيناريو المعد: ويتم دراسة البدائل وتقييمها لتحديد البديل الأفضل وإصدار التعليمات للعناصر المنفذة ومتابعة خطوات التنفيذ وردود الأفعال مع استمرار جمع المعلومات وتحليلها وإجراء التعديلات المطلوبة في السيناريو.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة: تتلشى في هذه المرحلة مظاهر الأزمة نتيجة لفقدانها معظم عناصرها، حيث تصبح الأزمة حدثاً تاريخياً، وتعود الأحداث إلى خط الأمان وهكذا تعود درجات الاستعداد على حالتها العادية، وتنسيق الجهود خلالها لتبادل المعلومات والدروس المستفادة ومتابعة إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة، حيث تشمل هذه المرحلة عدد من الخطوات هي: (Alas et al., 2010, 20)

- استعادة النشاط: من خلال البناء وإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة من أجل الحد الفعلي للضرر الناجم عن الأزمة، حيث تهتم إدارة الأزمات باستعادة النشاط والتعامل مع الشدائد، والتقليل من تأثير الأزمة بشكل فعال وتسهيل عملية إدارة الأزمات.

- التعلم: من خلال التقييم والاستفادة من الدروس وإجراء الدراسات والأبحاث مستفيدين من الكم الكبير من المعلومات التي تم الحصول عليها نتيجة وقوع الأزمة.

وترى الباحثة إنه بإعداد الخطة يجب حصر المشكلة مهما كان نوعها ويتم إجراء عملية تقدير الموقف بدقة ووضع عدة سيناريوهات مختلفة للمشكلة، واختيار السيناريوهات الأكثر توقعاً، وتعد خطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الإمكانيات المتوفرة، بمعنى أن تكون الخطة الموضوعية موضوعية وواقعية وقابلة للتنفيذ، كل هذا يتم بواقعية قبل حدوث المشكلة، وإذا توافقت الخطة الموضوعية كما هو متوقع، واختلقت بعض الشيء فيعتبر المخطط قابل للتطبيق وجاهز للتعامل من خلاله مع الأزمة وستكون نسبة النجاح كبيرة، ومع ذلك يمكن تعديل بعض الإجراءات المتخذة خلال إدارة الأزمة طبقاً لتطورها.

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل وتتشابك بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة (المساعدة، 2012، 64).

المبحث الثالث: إدارة المعرفة

3-1-3 تمهيد:

تمثل المعرفة عصب الحياة بالنسبة للمنظمات والشركات الحديثة، في سعيها المستمر إلى التكيف مع كل مرحلة من مراحل التطور في الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر، وباتت تشكل أساساً للعمليات الإدارية والإنتاجية في منظمات وشركات الأعمال، وتمارس دوراً واضحاً في العمليات ذات العلاقة بأهداف المنظمات وأعمالها التجارية والتسويقية المختلفة.

إن أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة والتنافس، من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية كالأرض والمال والعمل (Rowley, 2006, 252).

وبما أن بيئة أعمال المنظمات تتسم بعالم سريع من التغيير تهيم عليه ثورة المعلومات والاتصالات، فإن المعرفة تمثل سلاح المنظمات في نموها واستمرارها، وقد اعتبرها العديد من الاقتصاديين عنصراً من عناصر الإنتاج التي تنتشر بالمشاركة وتزداد بالممارسة والاستخدام عبر عملية التوليد.

كما تعتبر إدارة المعرفة من أهم العوامل التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ إنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت مركزاً مهماً للمجالات الأكاديمية والعملية، وأصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية خاصة بعد ارتباطها بشبكة الإنترنت.

كذلك فقد أصبحت إدارة المعرفة واحدة من الموضوعات الحديثة في عالم الإدارة التي تحظى باهتمام كبير، وتزايدت تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة، كما أخذت إدارة المعرفة تشكل مدخلاً مهماً لتحسين وتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من مواجهة التحديات المستقبلية.

كما تعد المعرفة بمثابة الشريان الحيوي الذي يسهم في نجاح المنظمات المختلفة، وتتحكم بها ثلاث خصائص، زيادة على كونها مورداً اقتصادياً، وقطاعاً رائداً من قطاعات الاقتصاد المعاصر، فإنه يجري تداولها بشكل غير محدود بين المنظمة والمنظمات الأخرى بشكل عام، وبين العاملين في هذه المنظمات بشكل خاص.

2-3-3 مفهوم المعرفة:

تعتبر المعرفة الأصول الحقيقية للمنظمات عندما يتعلق الأمر بالبقاء في بيئة الأعمال التنافسية، وبدون المعرفة، ستجد المنظمات صعوبة كبيرة في الاستجابة بفعالية لاحتياجات السوق المتغيرة باستمرار للحفاظ على قدرتها التنافسية.

حيث عرفها همشري (2013، 58) بأنها مزيج من المعلومات والخبرات والقيم والاتجاهات والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والأفكار والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات والقوانين والسياسات وأدلة العمل والإجراءات التي تبنى عليها أساليب العمل والقرارات، ومعرفة الكيف (البراعات) (know-how)، التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستعمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

كما عرفها كل من العلي، وقنديلجي، والعمرى (2012، 26) بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المترابطة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف.

وعرفها الملكاوي (2007، 30) بأنها الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد.

وقد صنف كل من Fernandez and Sabherwal (2010, 25) المعرفة إلى نوعين: ضمنية وصریحة؛ وعرفا المعرفة الضمنية بأنها تلك المعرفة التي تشمل الرؤى، والحدس، والأحاسيس الداخلية، حيث يكون من الصعب التعبير عنها وصياغتها ومن ثم مشاركتها، والمعرفة الضمنية هي أكثر ميلاً للاعتماد على الجانب الشخصي وعلى تجارب الفرد وأنشطته. وعرفا المعرفة الصريحة بأنها تلك التي تشير عادة إلى المعرفة التي تنعكس في صورة كلمات وأرقام، ويمكن مشاركة تلك المعرفة بشكل رسمي ومنتظم في صورة بيانات ومواصفات وكتيبات وأدلة ورسومات وشرائط سمعية ومرئية وبرامج حاسوبية وبراءات اختراع وما شابه ذلك.

ومن خلال استعراض خصائص التعريفات السابقة، توصلت الباحثة إلى تعريف المعرفة بأنها أصل ناتج عن حصيللة المزيج بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية، وهي نوعين؛ ضمنية كامنة في عقول الأفراد، وظاهرة أو صريحة تتوفر بشكل كلمات وأرقام يمكن استخدامها وتوظيفها من خلال الكتب أو الكتيبات أو نظم المعلومات أو غيرها من أشكال محسوسة.

3-3-3 عمليات إدارة المعرفة:

تشمل عمليات إدارة المعرفة الرئيسية والضرورية تكوين المعرفة وتوليدها، وخبزها وتنظيمها ونقلها ومشاركتها وتطبيقها. حيث تم تناولها في معظم مداخل ومفاهيم إدارة المعرفة، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها لكي تعدو قابلة للتطبيق في الميادين المختلفة قبل القيام بتطبيقها من أجل توليد القيمة (الكبيسي، 2015، 59).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات والأبحاث بما يخص موضوع إدارة المعرفة، إلا أن عمليات إدارة المعرفة مهما اختلف الباحثون والعلماء سواء في تسميتها أو في تصنيفها، إلا أنها جميعها تمحورت حول العمليات التالية لإدارة المعرفة التي أوضحها صويص، فلاق، بوقجاني وأبو حماد (2011، 514) فيما يلي:

- تكوين المعرفة وتوليدها: وتشتمل على الأنشطة التي تتبعها المنظمة للحصول على المعرفة.
- خزن المعرفة وتنظيمها: وهي الأنظمة التي تستخدمها المنظمة لتخزين المعرفة والمحافظة عليها وتنظيمها بالشكل الذي يسهل الرجوع لها عند الحاجة.

- نقل المعرفة ومشاركتها: وتشتمل على آليات نشر المعرفة سواء بالتدريب أو بالنشرات الداخلية والتعلم.
- تطبيق المعرفة: توظيف المعرفة الموجودة لمعالجة المشاكل التي تواجهها المنظمة والمساعدة في تحقيق أهداف الإدارة مستقبلاً.

وهناك من قسم عمليات إدارة المعرفة إلى ثمانية أنواع هي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. وانطلاقاً من هذه العمليات تم تحديد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة لتتضمن: توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، توزيع المعرفة والمشاركة بها، وتطبيق المعرفة (همشري، 2013، 120-121).

أما (Fernandez and Sabherwal, 2010, 93) فقد صنفا عمليات إدارة المعرفة إلى ما يلي:

1- اكتشاف المعرفة: أي تطوير معرفة جديدة سواء ضمنية أو صريحة وذلك من خلال البيانات والمعلومات أو من خلال دمج مكونات معرفية سابقة، ويتم ذلك عن طريق التجميع في حال اكتشاف معرفة صريحة أو عن طريق التفاعل الاجتماعي في حال اكتشاف معرفة ضمنية جديدة.

وتمثل عملية اكتشاف المعرفة عملية مركزية لإدارة المعارف وتمثل المرحلة الأولى من دورة إدارة المعرفة، وتشمل العديد من الأساليب والتقنيات والأدوات المستخدمة لانتزاع المعرفة الضمنية، وبما يؤدي إلى خلق معرفة جديدة وتنظيم هذا المحتوى في وقت لاحق بطريقة منهجية. (şuşnea, 2013, 347).

2- امتلاك المعرفة: ويقصد بها استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية التي تكمن داخل الأشخاص أو التي يعكسها الناتج الصناعي أو الهياكل التنظيمية، وقد يتم امتلاك المعرفة من خارج المنظمة، ويتم ذلك من خلال عمليتي (التجسيد) وتعني امتلاك المعرفة الضمنية، و(التزويد) وتعني امتلاك المعرفة الصريحة (Laudon and Laudon, 2012, 420).

3- مشاركة المعرفة: ويتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين بشكل فعال بحيث يمكن لمستقبل المعرفة أن يفهمها بشكل جيد تمكنه من العمل في ضوءها، على أن يتم مشاركة المعرفة وليس التوصيات المبنية عليها. وتلعب الدورات التدريبية والشبكات غير الرسمية والخبرات التي يتم تناقلها بوجود ثقافة داعمة لذلك دوراً أساسياً في مساعدة المدراء على مشاركة المعرفة والمعلومات المهمة (Laudon and Laudon, 2012, 420).

4- تطبيق المعرفة: استخدام المعرفة المتاحة والمكتسبة في اتخاذ القرارات وأداء المهام، من خلال عمليتي الروتين والتوجيه، إن الهدف والغرض من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، هذا التنفيذ هو الأبرز من عملياته. تشير هذه العملية إلى شروط الاستخدام وإعادة الاستخدام والتطبيق، ومما يجعل أنشطة المنظمة أكثر ملاءمة للاستخدام وأكثر ملاءمة للمهام التي تؤديها؛ وهي آلية تتضمن استيعاب المعرفة وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على الواقع (عبد الرحمن وتادرس، 2014، 564).

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-4 منهج الدراسة:

تتبع الدراسة استراتيجية المعاينة للاجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة وذلك بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وباستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي للوصول الى العلاقات المختلفة وإنتاج نماذج في هذه العلاقات وصولاً إلى إمكانية إثبات السبب والأثر.

2-4 مجتمع وعينة الدراسة

1-2-4 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المُصدِّرة للصحف اليومية وعددها (7)، حيث بلغ عددهم (637) موظفاً، وذلك حسب المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من أقسام الموارد البشرية في هذه المؤسسات الصحفية في شهر تشرين الأول من عام 2017.

2-2-4 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة نظراً لتكون المجتمع من فئات مختلفة. وقد تبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) اعتماداً على (النجار، النجار، والزعي، 2017، 109)، وتم التأكيد على احتساب العينة من خلال معادلة ستيفن تامبسون، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم بطريقة عشوائية طبقية متناسبة، وقد تم استرداد 209 استبانة صالحة للتحليل، وقد بلغت نسبة الاسترداد 87.08%. ويبين الجدول التالي رقم (1) حجم العينة في كل من المؤسسات الصحفية الأردنية:

جدول رقم (1): أسماء الصحف اليومية الأردنية، عدد العاملين، وحجم العينة

المصدر:	ت	اسم الشركة	عدد العاملين الإداريين من فئة الإدارة العليا والوسطى والتنفيذيين	حجم العينة	إعداد الباحثة
---------	---	------------	--	------------	---------------

3-2-4 التحليل:

وحدة

1	صحيفة الرأي و Jordan Times	299	113
2	صحيفة الدستور	118	44
3	صحيفة الغد	120	45
4	صحيفة الأنباط	42	16
5	صحيفة السبيل	16	6
6	صحيفة صدى الشعب	20	8
7	صحيفة الأمم	22	8
	المجموع	637	240

تتكون وحدة التحليل من العاملين من فئة الإداريين من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المصدرة للصحف اليومية، والذين يشغلون الوظائف التالية: مدير عام، رئيس تحرير، مدير إدارة، رئيس قسم، إداري تنفيذي وما يعادله من وظائف إدارية مختلفة.

3-4 مصادر جمع البيانات: تشمل على نوعين من مصادر جمع البيانات هما:

1-3-4 المصادر الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية والدراسات السابقة والمعلومات المتوفرة على الانترنت والمواقع الالكترونية ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المنشورة التي تم الاطلاع عليها قبل الشروع في الدراسة، وتم الاستعانة بهذه المصادر لإعداد الإطار النظري للتعرف على العلاقات بين كل من إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات وإدارة المعرفة في الصحف اليومية الأردنية المرخصة لدى هيئة الإعلام.

2-3-4 المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية من فئة الإدارة العليا والوسطى والإداريين التنفيذيين. وكذلك إجراء بعض المقابلات الشخصية مع القائمين على المؤسسات الصحفية الأردنية.

4-4 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية.

5-4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1-5-4 الصدق الظاهري:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من المختصين وكذلك خبراء في المؤسسات الصحفية الأردنية.

2-5-4 اختبار ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة باختبار الثبات من خلال استخراج اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، حيث تم اعتماد نسبة (0.60) كنسبة لقبول ثبات المقياس، حيث أن قيمة ألفا يجب أن تزيد عن نسبة 0.60 لأغراض ثبات الاستبانة (Malhotra, 2004, 268)، وفيما يلي جدول يوضح قيمة ألفا:

الجدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	إدارة الاتصالات الإدارية	27	0.936
2	تقدير الاتصالات الإدارية	5	0.785
3	تخطيط الاتصالات الإدارية	5	0.771
4	تطوير الاتصالات الإدارية	5	0.833
5	تنفيذ الاتصالات الإدارية	5	0.836
6	تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	7	0.789
7	إدارة الأزمات	25	0.902
8	اكتشاف إشارات الإنذار	5	0.695
9	الاستعداد والوقاية	5	0.69
10	احتواء الأضرار أو الحد منها	5	0.845
11	استعادة النشاط	5	0.758
12	التعلم	5	0.767

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
13	إدارة المعرفة	23	0.81
14	تكوين المعرفة وتوليدها	5	0.791
15	خزن المعرفة و تنظيمها	5	0.803
16	نقل المعرفة ومشاركتها	7	0.634
17	تطبيق المعرفة	6	0.979

يشير الجدول (2) إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.634-0.936)، وهي قيم تزيد عن النسبة المقبولة (0.60) وبما يعكس ثبات الاستبانة، وهي نسبة ممتازة تعكس ثبات أداة الدراسة.

6-4 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، فقد تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

1-6-4 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

وللتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد، تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (3): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
تقدير الاتصالات الإدارية	.537	1.863
تخطيط الاتصالات الإدارية	.291	3.434
تطوير الاتصالات الإدارية	.290	3.452
تنفيذ الاتصالات الإدارية	.427	2.341
تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	.456	2.191

يشير الجدول (3) إلى أن قيم معامل تضخم التباين VIF كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، وتراوحت ما بين (3.452-1.863) كما أن قيمة التباين المسموح Tolerance محصورة بين 0.1 و1، وتتراوح ما بين (0.537-0.29) وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة. (Gujarati, 2004, 253)

4-5 اختبار فرضيات الدراسة: فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات:

Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحية الأردنية." لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث يبين الجدول (5-12) نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول (4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R2	F	Df	Sig F	البيان	B	S.E	T	Sig t
إدارة الأزمات	0.704	0.496	39.918	5	*0.000	الثابت	1.722	.191	9.018	.000
				203		تقدير الاتصالات الإدارية	.058	.049	1.171	.243
				208		تخطيط الاتصالات الإدارية	.089	.060	1.488	.138
						تطوير الاتصالات الإدارية	.033	.056	.603	.547
						تنفيذ الاتصالات الإدارية	.150	.051	2.945	.004
						تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية	.266	.060	4.461	.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (4) إلى أن قيمة F المحسوبة البالغة 39.918 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما بلغت قوة العلاقة 0.704 وهي علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر 49.6% من التغير في المتغير التابع. كما يشير جدول المعاملات إلى ما يلي:

فيما يتعلق ببعد (تقدير الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.058$ وبخطأ معياري $= 0.049$ ، وقيمة t المحسوبة $= 1.171$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (تخطيط الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.089$ وبخطأ معياري $= 0.06$ ، وقيمة t المحسوبة $= 1.488$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (تطوير الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.033$ وبخطأ معياري $= 0.056$ ، وقيمة t المحسوبة $= 0.603$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (تنفيذ الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.15$ وبخطأ معياري $= 0.051$ ، وقيمة t المحسوبة $= 2.945$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.266$ وبخطأ معياري $= 0.06$ ، وقيمة t المحسوبة $= 4.461$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية".
 H_02 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية".
لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (5):

الجدول (5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات				
	R	R2	F	Df	Sig F	البيان	B	S.E	T	Sig t
إدارة الأزمات	0.769	0.592	73.870	4	*0.000	الثابت	1.739	.168	10.330	.000
						تكوين المعرفة وتوليدها	.239	.044	5.450	.000
						خزن المعرفة وتنظيمها	.313	.045	6.931	.000
						نقل المعرفة ومشاركتها	.027	.030	.885	.377
						.008	.018	.465	.642	

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (5) إلى أن قيمة F المحسوبة البالغة 73.870 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت قوة العلاقة 0.769 وهي علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر 59.2% من التغير في المتغير التابع. كما يشير جدول المعاملات إلى ما يلي:
فيما يتعلق ببعد (تكوين المعرفة وتوليدها) لقد بلغت قيمة $B = 0.239$ وبخطأ معياري $= 0.044$ ، وقيمة t المحسوبة $= 5.45$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (خزن المعرفة وتنظيمها) لقد بلغت قيمة $B = 0.313$ وبخطأ معياري $= 0.045$ ، وقيمة t المحسوبة $= 6.931$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (نقل المعرفة ومشاركتها) لقد بلغت قيمة $B = 0.027$ وبخطأ معياري $= 0.03$ ، وقيمة t المحسوبة $= 0.885$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . فيما يتعلق ببعد (تطبيق المعرفة) لقد بلغت قيمة $B = 0.008$ وبخطأ معياري $= 0.018$ ، وقيمة t المحسوبة $= 0.465$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 . وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية".
 H_03 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية".
لقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (6) التالي:

الجدول (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Sig t	T	S.E	B	جدول المعاملات			ملخص النموذج			المتغير التابع
				البيان	Sig F	Df	F	R2	R	
.000	7.949	.255	2.025	الثابت	*0.000	5	10.987	0.213	0.462	إدارة المعرفة
.014	2.490	.066	.164	تقدير الاتصالات الإدارية		203				
.555	.592	.080	.047	تخطيط الاتصالات الإدارية						
.675	-.420	.074	-.031	تطوير الاتصالات الإدارية		208				
.366	.906	.068	.061	تنفيذ الاتصالات الإدارية						
.013	2.510	.079	.200	تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (6) إلى أن قيمة F المحسوبة البالغة 10.987 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما بلغت قوة العلاقة 0.462 وهي علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر 21.3% من التغيير في المتغير التابع. كما يشير جدول المعاملات إلى ما يلي:

فيما يتعلق ببعدها (تقدير الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.164$ وبخطأ معياري $= 0.066$ ، وقيمة t المحسوبة $= 2.49$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. فيما يتعلق ببعدها (تخطيط الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.047$ وبخطأ معياري $= 0.08$ ، وقيمة t المحسوبة $= 0.592$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. فيما يتعلق ببعدها (تطوير الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = -0.031$ وبخطأ معياري $= 0.074$ ، وقيمة t المحسوبة $= -0.42$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. فيما يتعلق ببعدها (تنفيذ الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.061$ وبخطأ معياري $= 0.068$ ، وقيمة t المحسوبة $= 0.906$ وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. فيما يتعلق ببعدها (تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية) لقد بلغت قيمة $B = 0.20$ وبخطأ معياري $= 0.079$ ، وقيمة t المحسوبة $= 2.51$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية." H_04 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بإبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية."

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالاستعانة ببرنامج (Amos)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ملائمة النموذج Model Fit						
Sig	RMSEA	CFI	GFI	df	Chi2	البيان
0.000	0.101	0.721	0.936	13	40.518	إدارة الأزمات

GFI Goodness of Fit mus proximity مؤشر ملائمة الجودة

CFI Comparative Fit Index مؤشر المواءمة المقارن

RMSEA Root mean square error of approximation مؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

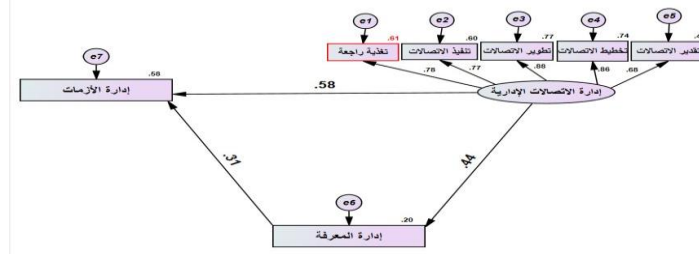
نلاحظ من الجدول (7) أن قيمة ($Chi2 = 40.518$) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما أن مؤشر ملائمة الجودة ($GFI = 0.936$) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، إذ أنه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملائمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ($CFI = 0.721$) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ($RMSEA = 0.101$)، مما يدعم حسن موافقة النموذج.

جدول (8) معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة

المعاملات Estimates

قيم معاملات التأثير المباشر	التأثير المباشر المعياري	التأثير غير المباشر المعياري	التأثير المباشر الكلي المعياري
إدارة الاتصالات الإدارية ← إدارة المعرفة	0.416		0.416
إدارة المعرفة ← إدارة الأزمات	0.306		0.306
إدارة الاتصالات الإدارية ← إدارة الأزمات	0.576	0.127	0.703

نلاحظ من الجدول (8) أن الأثر المباشر المعياري لمتغير إدارة الاتصالات الإدارية على إدارة المعرفة قد بلغ (0.416) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، بينما كانت قيمة الأثر المباشر المعياري لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات قد بلغت 0.306 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. في حين أن الأثر المباشر المعياري لمتغير إدارة الاتصالات الإدارية على إدارة الأزمات بلغ (0.576) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، في حين بلغ الأثر غير المباشر المعياري لهذا المتغير (0.127) وهي قيمة جيدة وتعني أن متغير إدارة المعرفة له دور كمتغير وسيط على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية."



الشكل (2) الفرضية الرئيسية الرابعة

1-6 النتائج:

- تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية، وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة (Haroon and Malik (2018)، التي توصلت إلى وجود توافق ما بين الاتصالات الإدارية وأداء الجامعات، حيث تبين أن الأداء التنظيمي يتحسن مع تحسن الاتصالات الإدارية والعكس صحيح. ودراسة (Mansor and KaderAli (2017)، التي توصلت إلى أن إدارة الأزمة واتصالات الأزمة لهما تأثير كبير على مبيعات الشركة بعد الأزمة، كما توصلت إلى أن الاستعداد المسؤول واتصالات الأزمة لهما تأثير إيجابي كبير على نية المستهلك للشراء بعد الأزمة، حيث تبين أن متغيري الاستعداد المسؤول واتصالات الأزمة هما متغيران كامنان بأهمية كبرى. ودراسة (Dua (2017)، التي توصلت إلى أن المنظمات قيد البحث تستخدم أدوات الاتصال التقليدية أثناء التخطيط ووضع الاستراتيجيات، بينما تستخدم الاتصالات الرقمية في الدعاية والترويج وفي اتصالاتها مع الزبائن، وبذلك تبين أن استخدام أحدث وسائل الاتصالات تكنولوجياً يساهم في التأثير على الزبون إيجابياً وتحقيق الربح.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية. وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة المطيري (2017)، التي أثبتت أن ممارسات إدارة المعرفة ككل تؤثر على كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، كما توصلت الدراسة إلى أن وعي القيادات الإدارية بممارسات إدارة المعرفة جاء مرتفعاً بشكل عام. ودراسة (ChiunLo et al. (2017)، التي أثبتت أن بعدي نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً بالفعالية المنظمية.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الصحفية الأردنية وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة الطيط والعايد (2017)، التي اتفقت مع هذه الدراسة في أنها توصلت إلى أنه

هناك أثر كبير لخلق المعرفة و تخزينها لدى المدراء عند اختيارهم للبدائل الاستراتيجية، كما اتفقت بأنه ليس هناك أثر كبير لتطبيق المعرفة لدى المدراء عند اختيارهم للبدائل الاستراتيجية، بينما اختلفت مع هذه الدراسة في أنه لم يظهر أثر كبير لعمليات تشخيص المعرفة واكتسابها وتوزيعها لدى المدراء عند اختيارهم للبدائل الاستراتيجية.

4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في ظل وجود إدارة المعرفة متغيراً وسيطاً في المؤسسات الصحفية الأردنية.

3-6 التوصيات: في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

1. تقديم الحوافز (المادية أو المعنوية) للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية.
2. التأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية، على أن لا تتجاوز التكلفة النتائج المتوقعة منها.
3. توفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات، والعمل على وضع سيناريوهات جاهزة للاستعداد لحدوث أي أزمة تواجهها المؤسسة الصحفية.
4. وضع آلية عملية تساعد على تقييم جميع أنشطة الاتصالات في المؤسسة الصحفية من قبل الإدارة العليا.
5. زيادة فاعلية عملية الاتصال في المؤسسة الصحفية للمساهمة في تقديم معلومات تساهم في تقليل أخطار حدوث الأزمة لأقل درجة ممكنة.
6. العمل على المسح البيئي الداخلي والخارجي باستمرار وبشكل دوري لإتاحة الفرصة للإدارة العليا باستشعار الأزمات قبل حدوثها أو باكتشافها في وقت مناسب، حتى تتخذ الإجراءات الاحترازية المناسبة.
7. استخدام نظام أمن شبكة معلومات لاسترجاع المعلومات قبل حدوث الأزمة وليس فقط أثناء حدوثها.
8. التأكيد على التحديث المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة الصحفية للمساهمة في تخزين نتائج الأزمات وتسهيل استرجاعها عند الحاجة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو اصبع، صالح خليل (2009). الاتصال الجماهيري. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة.
- بدران، منيف نايف (2015). المستقبل لإدارة الأزمات والكوارث على المستوى الوطني للمملكة العربية السعودية. مصر، القاهرة: منشورات أكاديمية ناصر العسكرية.
- البله، عبدالله وخميس، عبدالله (2018). انعكاسات جودة المعلومات في إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية في مركز العمليات والبنى التحتية/خلية إدارة الكوارث في نينوى. جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2(42)، 248-265
- جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21(1)، 293-324.
- حريز، سامي "محمد هشام" (2007). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية. الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون
- الحملاوي، محمد رشاد (2016). إدارة الأزمات. دولة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- الخشالي، شاكور ومحي الدين، قطب (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3(1)، 24-45.
- الخضيري، محسن (2012). إدارة الأزمات. مصر، القاهرة: منشورات مجموعة النيل العربية.
- أبو رمان، سامي (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3)، 713-729.
- السكرانة، بلال (2015 A). مهارات الاتصال. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال (2015 B). إدارة الأزمات. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- صويص، راتب، فلاق، محمد، بوقجاني، جناة وأبو حماد، أيمن (2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 7(4)، 511-526.
- الطيح، أحمد والعايد، سري (2017). دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(1)، 21-38.
- عباس، صلاح (2014). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. مصر، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الحليم، احمد محمود (2009). الأساليب الكمية كوسيلة لتحليل وإدارة الأزمات. مصر، القاهرة: منشورات أكاديمية ناصر العسكرية.
- عبد الرحمن، إيمان جميل، وتادرس، ابراهيم حربي (2014). مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 559-586.
- عبدالسلام، رمضان محمود (2003). إدارة الأزمات الدولية. مصر، القاهرة: المكتبة الكبرى للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، شرف (2014). المدخل إلى وسائل الإعلام. مصر، القاهرة: دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع.
- عجوة، علي (2014). الإعلام وقضايا التنمية. القاهرة: دار عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع.
- العلمي، مهدي فكري (2003). الوصايا المئة في إدارة الأزمات. الأردن، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع والطباعة.
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر والعمرى، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد (2014). إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. مصر، القاهرة: الدار الأمين للنشر والتوزيع.
- عودة، محمود (2015). أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي. لبنان: بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- الفرعان، احمد خليل والحراشنة، ابراهيم محمد (2014). الإدارة الحديثة. الأردن: عمان، دار الإسراء للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكبيسي، صلاح الدين (2015). إدارة المعرفة. مصر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012). إدارة الأزمات: المداخل-المفاهيم-العمليات. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع
المطيري، سعد (2017). دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات: دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء. أطروحة دكتوراه في إدارة المعرفة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
النجار، فايز، النجار، نبيل والزعبي، ماجد (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
نصر الله، عمر عبد الرحمن (2011). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
همشري، عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Alas, R., Gao, J., & Vanhala, S. (2010). The Crisis Management in Chinese and Estonian Organizations. *Chinese Management Studies*, 4(1), 18-36.
Apolo, D., Baez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Corporate Communication Management: Considerations for the Approach to its Study and Practice. *Revista Latina de Communication Social*, 7, (2) 521-539.
Bundy, J., Pfarrer, M., & Coombs, W. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1-32.
Calota, G., Pirvulescu, B., & Criotoru, I. (2015). The Importance of the Management Communication Process. *Internal Auditing and Risk Management*, 1(37), 77-83.
ChiunLo, M., Mohamad, A., Ramayah, T., Abdullah, M., & Lim, M (2017). The Role of Knowledge Management on Organizational Effectiveness: Organizational Culture as the Moderator. *International Journal of Business and Society*, 18(4), 808-818.
Culo, K. & SkendroviC, V. (2010). Communication Management is Critical for Project Success. *Informatol*. 43(3), 228-235.
Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G.M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
Dua, S. (2017). Digital Communication Management: the World is Going Digital. *International Journal of Recent Research Aspects*, 4(3), 50-53.
Elving, W., Van Ruler, B., Goodman, M., & Genest, C. (2012). Communication management in The Netherlands: Trends, developments, and benchmark with US study. *Journal of Communication Management*, 16 (2), 112-132.
Femi, A. (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19 (8), 75-82.
Fernandez, B., & Sabherwal, I. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. M.E. Sharpe, Inc, Armonk, New York: Library of Congress Cataloging-in-publication data.
Grandien, C., & Johansson, C. (2012), Institutionalization of communication management: A theoretical framework. *Corporate Communications: International Journal*, 17(2) 209-227.
Gujarati, D.N. (2004) *Basic Econometrics*. 4th Edition, McGraw-Hill Companies
Haroon, H., & Malik, H., (2018). The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(2), 140-151.

- Hung, S., Chia-An Tsai, J., Lee, W., & Y.K. Chau, P. (2015). Knowledge management implementation, business process, and market relationship outcomes: An empirical study. *Information Technology & People*, 28(3), 500-528.
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*. 21(1), 106-124.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (2012) A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *Procedia Engineering*, 29(2012), 138-143.
- Kim, S. (2016). Strategic Predisposition In Communication Management: Understanding Organizational Propensity Towards Bridging Strategy. *Journal of Communication Management*, 20(3), 232-254.
- Laudon K.C., & Laudon, J.P. (2012). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (12th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Luecke, R. (2004). *Crisis Management Master the Skills to Prevent Disasters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Mansor, F., & KadelAli, N. (2017). Crisis Management, Crisis Communication, and Consumer Purchase Intention Post-Crisis. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4s), 60-79.
- Millar, D.P., & Heath, R.L. (Eds.). (2013). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New York & London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mitroff, I., & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing For Evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-15.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44 (7), 892-907.
- Paulraj A., Augustine A. L., & Chen J. (2008), Inter-organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer–Supplier Relationships, *Journal of Operations Management*, 26 (8), 45–64.
- Rowley, J. (2006). Where Is The Wisdom That We Have Lost In Knowledge??. *Journal of Documentation*, 62(2), 251-270.
- Savelides, S., Mihiotis, A., & Koutsoukis, N. (2015). Crisis management for secondary education: a survey of secondary education directors in Greece. *International Journal of Educational Management*, 29 (1), 18-43.
- Shonubi, A.O., & Akintaro, A.A. (2016). The Impact of Effective Communication on Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), 1904-1914.
- şuşnea, E. (2013). The Role of Knowledge Management Tools For Developing Leadership Competencies in Crisis Management. Central and Eastern European Online Library, Conference proceedings of "eLearning and Software for Education" (eLSE), 1(2013), 345-349.
- Tekin, O. (2014). Importance of Crisis Management for Public Administration: The Practice in Turkish Public Administration. *The West East Institute International Academic Conference Proceedings*, Budapest, Hungary, 163-171.
- Wang, W. (2009). Knowledge management adoption in times of crisis. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 445-462.

