الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العـــالي والبحث العلمي

جامـــعة البليـــدة 2

كلية العلوم الانســـانية والاجتمـــاعية

قسم العلوم الاجتمـــاعية

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

دراسة ميدانية بالمديرية العامة للحماية المدنية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إعداد الطالب:

سلولة حمزة

إشراف الأستاذ الدكتور:

براح أحمد

السنة الجامعية: 2023/2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العـــالي والبحث العلمي

جامـــعة البليـــدة 2

كلية العلوم الانســـــانية والاجتمـــاعية

قسم العلوم الاجتمـــاعية

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

دراسة ميدانية بالمديرية العامة للحماية المدنية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

إعداد الطالب:

سلولة حمزة

أمام اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
بوخدوني صبيحة	أستاذة	جامعة البليدة2	رئيسة
براح أحمد	أستاذ	المدرسة العليا للعلوم التطبيقية	مشرفا ومقررا
بودهدير زهرة	أستاذة	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
عيساوي نسيمة	أستاذة محاضرة أ	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
حاج الله مصطفى	أستاذ	جامعة المدية	عضوا مناقشا
نعموني سمير	أستاذ	جامعة تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2023/2022

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأهل الفضل، كلّ الشكر والامتنان بعد الله عز وجل، للأستاذ المشرف، الأستاذ "**براح أحمد**"، **ولكل أساتذة** لجنة تكوين دكتوراه علم الاجتماع الاتصال والعلاقات العامة دفعة 2014 كل باسمه، الشكر موصول لكل ضباط المديرية الولائية للحماية المدنية وضباط مكتب الإعلام بالمديرية العامة للحماية المدنية، ولكل من ساهم وأعان لكم شكري وامتناني.

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة والمعنونة بـ "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات"، محاولة معرفة مدى اهتمام التنظيمات بالعلاقات العامة، وبالضبط ما يتعلق باتصالات الأزمات ومدى اعتمادها كعنصر محوري في إدارة الأزمات والكوارث، والتي بفعل عدة ظروف ومتغيرات مولدة لها يبقى وقوع هذه الأزمات والكوارث تحصيل حاصل لتلك الظروف والمتغيرات، والحقيقة أن الدراسات الأكاديمية فضلا عن الممارسات العملية تثبت أهمية البعد الاتصالي في إدارة الأزمات، بل إن أهميته تتعاظم خصوصا في ظل الثورة المعلوماتية والاتصالية ، وكذا ضغوط وسائل الاعلام، كل هذا يضع التنظيم أمام تحديات إدارة الأزمة وكذا تحدي إدارة ما تفرزه الأزمة على مستوى اتجاهات وإدراكات الجماهير، وذلك باستخدام استراتيجيات اتصالية مدروسة تمتد عبر مختلف مراحل الأزمة، وتنبع أهمية الدراسة من خلال الأهداف التي تسعى إليها، حيث تسعى إلى بناء تصور نظري حول العلاقات العامة وإدارة الأزمات ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والاتصال الأزماتي على وجه التحديد؛ كما تهدف إلى معرفة الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وأهم المعيقات التي تحول دون نجاح برامج وخطط العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والحماية المدنية كغيرها من التنظيمات الوطنية ليست بمنأى عن الأزمات والكوارث، بل إن التعامل مع الأزمات والكوارث يدخل في صلب مهامها، كونها تعمل على حماية الأفراد والممتلكات من الأخطار والكوارث الطبيعية والصناعية، وهو ما يستدعي جهودا اتصالية مدروسة ومخططة، تفعل من خلالها عمليات التوعية والتحسيس؛

وقد انطلقت دراستنا من تساؤل رئيسي مفاده:

"–ما هو دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟"

وتندرج هذه الدراسات في إطار الدراسات الوصفية، وقد اعتمدنا على عينة نمطية من مجتمع البحث، بالمديرية العامة للحماية المدنية، كما اعتمدنا على عدة أدوات لجمع البيانات، منها استمارة الاستبيان التي وزعت على 58 من أفراد مكتب الاعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية، وكذا إجراء مقابلة مع رئيس ذات المكتب؛

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها، اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالجانب الاتصالي في إدارتها للأزمات، كما تتبع أساليب استراتيجية في إدارة الأزمات ومنه اتصالات الأزمة، كما أن المديرية تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية التي تمكنها من أداء العملية الاتصالية الأزماتية بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة.....	17
الباب الأول: الجانب النظري **الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة**	
تمهيد.....	26
1-1- أسباب اختيار الموضوع.....	27
1-1-1- أسباب ذاتية.....	27
1-1-2- أسباب موضوعية.....	28
1-2- أهداف الدراسة.....	29
1-3- أهمية الدراسة.....	30
1-4- إشكالية الدراسة.....	31

1-5- فرضيات الدراسة.....	38
1-6- تحديد المفاهيم.....	39
1-7- الدراسات السابقة.....	82
1-7-1-الدراسات الوطنية.....	83
1-7-2-الدراسات العربية.....	89
1-7-3-الدراسات الأجنبية.....	93
1-8- المقاربة النظرية للدراسة.....	97
خلاصة.....	102
الفصل الثاني: العلاقات العامة تأصيل نظري	
تمهيد.....	104
2-1- نشأة وتطور العلاقات العامة وأسباب الاهتمام بها.....	105
2-1-1- نشأة العلاقات العامة وتطورها.....	105
2-1-2- أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة.....	112
2-2- أهمية، أهداف ووظائف العلاقات العامة.....	115
2-2-1- أهمية العلاقات العامة.....	115
2-2-2- أهداف العلاقات العامة.....	117
2-2-3- وظائف العلاقات العامة.....	120
2-3- مبادئ، خصائص وميادين العلاقات العامة.....	125

2-3-1- مبادئ العلاقات العامة.....	125
2-3-2- خصائص العلاقات العامة.....	127
2-3-3- ميادين العلاقات العامة.....	128
2-3-4-جمهور العلاقات العامة.....	132
خلاصة.....	139
الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمات	
تمهيد.....	141
3-1- مدخل إلى الأزمات.....	142
3-1-1-التطور التاريخي للمفهوم.....	142
3-1-2- خصائص الأزمة وأسبابها.....	143
3-1-3- أنواع ، مراحل ومناهج تشخيص الأزمات.....	154
3-1-4- الأثار الإيجابية والسلبية للأزمات.....	176
3-2- إدارة الأزمات.....	179
3-2-1- نشأة وتطور علم إدارة الأزمات.....	179
3-2-2- أهمية وأهداف إدارة الأزمات.....	181
3-2-3- عوامل نجاح وأسس إدارة الأزمات.....	186
3-2-4- مراحل واستراتيجيات إدارة الأزمات.....	190
3-2-5- معوقات إدارة الأزمات.....	206

خلاصة الفصل.....	209
الفصل الرابع: الاتصال الأزماتي كآلية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات	
تمهيد.....	211
4-1- أساسيات في اتصال الأزمة.....	212
4-1-1- أهمية وأهداف اتصال الأزمة.....	212
4-1-2- قواعد ومتطلبات اتصال الأزمة.....	214
4-2- استراتيجيات ونماذج اتصال الأزمة.....	217
4-2-1- اعتبارات رسم استراتيجية الاتصال الأزماتي ومراحلها.....	217
4-2-2- استراتيجيات اتصال الأزمة.....	222
4-2-3- نماذج اتصال الأزمة.....	230
4-3- الاتصال الأزماتي خلال الأزمة.....	241
4-3-1- الاتصال قبل الأزمة.....	244
4-3-2- الاتصال أثناء الأزمة.....	249
4-3-3 الاتصال بعد الأزمة.....	251
4-4- معوقات اتصال الأزمة.....	256
خلاصة الفصل.....	257
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	

تمهيد.....	260
5-1- مناهج وتقنيات الدراسة.....	261
5-1-1- منهج الدراسة.....	261
5-1-2- تقنيات جمع البيانات.....	263
5-2- مجتمع وعينة البحث.....	268
5-3- مجالات الدراسة الدراسة.....	269
5-3-1- المجال المكاني.....	270
5-3-2- المجال الزماني.....	271
خلاصة الفصل.....	291
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج	
تمهيد.....	293
6-1- عرض وتحليل البيانات.....	294
6-1-1- عرض البيانات الشخصية.....	294
6-1-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.....	302
6-1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.....	330
6-1-4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.....	364
6-2- مناقشة نتائج الدراسة.....	378
6-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....	378

6-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	381
6-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....	385
الاستنتاج العام للدراسة.....	387
خاتمة الدراسة.....	390
قائمة المراجع.....	394
قائمة الملاحق.....	414
الملخص باللغة الأجنبية.....	429

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين أهم الفروق بين العلاقات العامة والدعاية	55
02	يبن أهم الفروقات بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها	66
03	يوضح أوجه الاختلاف بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة	74
04	يمثل تصنيف الأزمات	161
05	يوضح الفروق بين المؤسسة المستهدفة والمستعدة في الأزمات	192
06	يمثل التحديات التي تواجه العلاقات العامة في إدارة الأزمة اتصاليا	235
07	توزيع أفراد حسب الجنس	294
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	295
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	296
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	297
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة	298
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	300
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة	301

14	تمثيل العلاقات العامة بالنسبة لمفردات الدراسة	302
15	مدى اعتماد المديرية العامة على المختصين في الاتصال والعلاقات العامة حسب متغير الخبرة	304
16	المشاركة في الدورات التدريبية حسب متغير المستوى العلمي	307
17	المشاركة في الدورات التدريبية حسب متغير التخصص العلمي	309
18	مكانة الاتصال والعلاقات العامة في البرامج التدريبية	312
19	أهمية الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات	314
20	وجود خلية اتصال مختصة في إدارة الأزمات	316
21	أهمية التخطيط لاستراتيجية الاتصال حسب متغير الخبرة المهنية	318
22	الاستراتيجية الاتصالية المنتهجة	321
23	الاهتمام بالاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات	323
24	دور الاتصال في إدارة الأزمات	326
25	المسارعة لتزويد الجمهور بالمعلومات	328
26	التخطيط وتوقع الأزمات	330
27	الإجراءات الوقائية في التعامل مع الأزمات	333
28	تخطيط العملية الأتصالية في إدارة الأزمات	337

29	وضع خطة اتصالية وإعلامية للأزمات المحتملة	339
30	الجماهير المستهدفة وطرق الاتصال بها في حالة الأزمات	341
31	تحديد فريق اتصالي اعلامي حسب متغير الخبرة المهنية	343
32	امكانية تدريب الفريق على مهام اتصال الأزمة	345
33	درجة توضيح العمل الاتصالي لإدارة الأزمة	346
34	تعيين متحدث لإدارة الأزمة اتصاليا	348
35	تزويد الجمهور بالمعلومات حول الأزمة	351
36	بين قيام المديرية بالتنسيق مع وسائل الإعلام وقت الأزمات	354
37	وجود تقييم للعمل الاتصالي بعد الأزمة	357
38	يبين عمل المديرية على سد النقائص	359
39	وجود قاعدة بيانات خاصة بالأزمة	361
39	قيام المديرية بإبلاغ الفاعلين في إدارة الأزمة بالدروس والتوصيات بعد الأزمة	362
40	وجود معوقات في إدارة الأزمة على المستوى الإتصالي	364
41	إمكانية تفعيل الاتصال الغير رسمي وقت الأزمات	367
42	توفر المديرية على الكفاءات البشرية المدربة على إدارة الأزمات	368

43	يمثل إمكانية وجود أنظمة رسمية ومراسيم تحدد تحدد دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمة	370
44	يمثل مدى توفر المديرية على الامكانيات الفنية والوسائل التكنولوجية	371
45	مدى استخدام المديرية للتقنيات الحديثة والتواصل الالكتروني في اتصالات الأزمة	374
46	يمثل توصيات المبحوثين لتحسين دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمة	376

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح الفرق بين المشكلة والأزمة	63
2	يبين مضمون العلاقات العامة	115
3	يوضح وظائف العلاقات العامة	124
4	يوضح أسباب الأزمات	154
5	يوضح دورة حياة الأزمة	163
6	يوضح المنهج الوصفي لتشخيص الأزمات	170
7	يوضح المنهج التاريخي في تشخيص الأزمات	171
8	يوضح مكونات وطريقة عمل الأزمة	173
9	يوضح مراحل إدارة لأزمة	197
10	يوضح نموذج اتصال الأزمة عبر مراحلها (قبل، أثناء، بعد)	255

مقدمة

يعد الاتصال واحدا من أقدم صور النشاط الإنساني إن لم يكن أقدمها على الإطلاق، ذلك لأنه وجد بوجوده، كما أنه لا ينفك عنه على الإطلاق، فالإنسان في كل أحواله المادية والصحية والمكانية والزمانية لا ينفك عن العملية الاتصالية، سواء استقبال أو إرسال، وفق أنماط معينة كالكلام، الاستماع، الكتابة، القراءة والإشارة بل حتى الصمت يعد لغة للتواصل الانساني، وإن كانت ممارسة هذه العملية تختلف من مجتمع لأخر ومن زمن لأخر، سواء من حيث مجاله إذ كان يندرج ضمن نطاق جغرافي محدود، أو من حيث الوسائل المستعملة في أداء عملية الاتصال، فإن كان الاتصال يتم بين شخصين بشكل مباشر في مجال زماني ومكاني واحد صار التواصل اليوم بين عدد كبير من البشر عبر مسافات شاسعة وأزمنة متباينة وتحققت بالفعل نبوءة "**مارشال ماكلوهان**" في حديثه عن القرية الكونية، لذا فإن الاتصال ولكونه ظاهرة إنسانية واجتماعية فقد تطور وفق تطور أنماط وصور الحياة المختلفة، وإذا كان هذا هو حال الاتصال على المستوى الشخصي، فإن الأمر لا يختلف بالنسبة للمؤسسات والمنظمات، على اختلاف أحجامها ونوعية نشاطها، فالدور الهام الذي يؤديه الاتصال كعامل مؤثر في جوهر العلاقات الإنسانية والاجتماعية، يؤدي نفس الدور على مستوى هذه المؤسسات من خلال تسيير علاقاتها الداخلية وكذا علاقاتها مع جميع أطرافها في المجتمع، من خلال جمع وتوفير مختلف المعلومات والبيانات اللازمة لأداء المهام والأدوار، التحكم في مسارات هذه المعلومات، وكذا تبيان الهدف من هذه المعلومات بما يضمن التأثير المطلوب على الأفراد والجماعات داخل التنظيم، سواء على مستوى الأفكار

والسلوك، أو توضيح إجراءات العمل وأساليبه، بما يضمن تعاون جميع أفراد التنظيم ويقوي علاقاتهم الوظيفية والاجتماعية؛

إذا كان هذا هو حال العملية الاتصالية في التنظيمات فليس من المبالغة أن نقول أن نجاح المنظمة واستمرارها مرهون بدرجة كبيرة بسياساتها الاتصالية، كيف لا؟ وهذه السياسات والاستراتيجيات كفيلة بضمان تحقيق التوازن في المجتمع، انطلاقا من العلاقات التبادلية بين المنظمة ومجتمعها، فالمنظمة لا ريب وجدت لتحقيق مصالح معينة يستفيد منها جمهورها، كما أنها تتوقع وترمي إلى تحقيق مصالحها من خلال ذات الجمهور، كل هذا يتم في ظل أنظمة قانونية ورقابية مفروضة على المنظمة على وجه الخصوص، ولعل أكثر نظام رقابي هو ما تفرضه وسائل الإعلام على أنشطة التنظيم وأعماله، من هذا المنطلق كان من الضروري على التنظيمات إيجاد آليات وبناء استراتيجيات اتصالية، ترتكز عليها في إدارتها وتسييرها لمختلف علاقاتها مع العناصر المتفاعلة معها في المجتمع، من خلال محاولة تسهيل تنقل المعلومات من وإلى التنظيم، عن طريق قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع مجموعة النظم المحيطة به، وبذلك تعمل على شرح سياساتها وأهدافها وكسب تأييد الرأي العام، والعمل على تحسين صورتها عنده، ولا شك أن العلاقات العامة من أنجح وأنجع تلك الآليات والاستراتيجيات، إن لم تكن أنجحها وأنجعها على الإطلاق، نظرا للمزايا الفنية والأساليب الإبداعية والابتكارية التي تضفيها على العملية الاتصالية المؤسساتية، وفي هذا يذهب المختصون إلى اختصار العناصر الأساسية للعلاقات العامة في: المنظمة، الجمهور وقنوات الاتصال، لهذا ولغيره نجد العلاقات العامة اليوم تدرس في كبريات الجامعات الأمريكية والأوروبية، كما تخصص لها أقسام واسعة وميزانيات ضخمة في المؤسسات المعاصرة، انطلاقا من وعي هذه الأخيرة بأن عامل نجاحها مرهون بمدى قوة جهاز العلاقات العامة وفعاليته؛

إن من أهم الرهانات التي تواجه تنظيمات اليوم تتمثل في قدرتها على كسب ثقة جماهيرها على اختلاف مستوياتها، داخلية كانت أم خارجية وذلك راجع لسيادة المنافسة الشديدة من جهة ولكون هذا الجمهور لم يعد من السهل إرضاؤه من جهة أخرى، لهذا فإن التنظيمات اليوم أصبحت تحاول تنظيم علاقاتها بشكل يساعدها على الحفاظ على مواردها وموقعها في السوق، حيث ارتكز اهتمام التنظيم على محيط العمل الداخلي لما له من أهمية وأثر على المردودية والإنتاجية، وفي مقابل ذلك تظهر أهمية تنظيم العلاقات الخارجية كضرورة حتمية تفرض نفسها على التنظيم حتى يضمن له التكيف مع الظروف المستجدة ومواجهة تحدياته المختلفة؛

لم يعد في إمكان التنظيمات المعاصرة الاستغناء عن العلاقات العامة، حيث أنها في حاجة إلى تسويق نفسها وبحاجة إلى أن تتواصل باستمرار مع جماهيرها المختلفة، كما أنها بحاجة دائمة للتعرف على جماهيرها من خلال الدراسات والأبحاث والاستطلاعات حتى تحقق التفاهم الكامل بينها وبين عملائها على أحسن وجه.

كغيرها من العلوم نشأت العلاقات العامة انطلاقا من عدة مسببات وظروف (وإن مورست من قبل تحت مسميات أخرى)، منها ما هو اقتصادي كالثورة الصناعية والإنتاج الكبير، وبروز ظاهرة المنافسة الحرة، ومنها ما هو سياسيي كظهور الأنظمة الديموقراطية والمشاركة السياسية، ومنها ما هو اجتماعي كتطور وسائل الاتصال والإعلام الجماهيري، لكن يمكن القول وبلا تردد أن الأزمات المصاحبة لهذه التطورات هي من عجلت بظهور العلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية "كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة كوظيفة ومهنة متخصصة هي تلك الظروف الإقتصادية والاجتماعية، التي أفرزت مناخا نفسيا ضاغطا، إضافة إلى الأزمات الإقتصادية العالمية"[1]، فتكون

[1] محمد محمد البادي: المشكلات المهنية في العلاقات العامة. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو مصرية. 1991، ص24.

بذلك العلاقات العامة هي وظيفة التعامل مع الأوضاع والظروف غير الطبيعية وغير العادية، من مشكلات وأزمات وكوارث، وهي ظروف قد تتحول بالتنظيم إلى الأسوأ (وفق النظرة التقليدية للأزمة) كما قد تنقله للأحسن لأنها تحمل إمكانية الفرصة والخطر، وهذا يرتبط بطرق وأساليب واستراتيجيات إدارة هذه الظروف؛

في الحقيقة أن التنظيمات على اختلاف أحجامها ومستويات نشاطها وكذا نوعه، تتعامل يوميا مع تحديات وتغيرات عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وحتى تتعاطى معها المؤسسة بالطريقة المثلى فإنها في بعض الأحيان تصبح بحاجة لتحسين أوضاعها الراهنة لتتأقلم وتتكيف وتتفاعل مع كل ما يحيط بها من متغيرات أو حتى تهديدات وأوضاع غير طبيعية، هذه الأوضاع غير الاعتيادية هي ما يعرف بالأزمات والكوارث؛

هذه الأزمات والكوارث صارت تفرض نفسها على المجتمع المعاصر، لدرجة يمكن القول فيها أن عالم اليوم هو عالم الأزمات والكوارث، لدرجة أنها صارت تضرب استقراره، وتحدث حالات من عدم التوازن والاضطراب، مما يتطلب وجوب اللجوء إلى المنهج العلمي لإدارتها والتخفيف من وطأتها على التنظيمات والدول على حد سواء، نظرا لطابع الفجائية التي تميزها، وكذا سرعة توالي الأحداث، مما يجعل المسير لها تحت ضغوط متعددة، ضغط الأزمة ذاتها، ضغوط المتضررين، ضغوط الرأي العام، وضغوط الهيئات الحكومية والرسمية، ضغوط وسائل الإعلام، هذه الوسائل التي تعمل على تغذية الأزمة إما بالسلب أو الإيجاب، كما أنها الكفيلة بتوصيل الأفكار عن الأزمة وحيثياتها؛

وبخلاف جهود إدارة الأزمة التي تستدعي إجراءات تقنية بحتة خاصة حسب طبيعة الأزمة، فإن إدارة باقي الضغوط من جماهير ورأي عام ووسائل إعلام، تستدعي جهودا اتصالية من نوع

خاص تتماشى مع سيرورة الأزمة وحياتها وكذا حجم التأثير على النظام الاجتماعي وحالة اللاتوازن التي تسببها، من هذا المنطلق يظهر دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة من خلال حملات التوعية والإقناع وتحسين الصورة، إذ أن الأزمة غالبا ما يكتنفها الغموض، واللاثقة وتشويه للصورة؛

من هنا فرضت العلاقات العامة نفسها كوظيفة تقوم بمهام وقائية، علاجية وتصحيحية للآثار السلبية التي تركتها الأزمة على التنظيم وجماهيره الداخلية والخارجية، والأكيد أن العلاقات العامة في الأساس فضلا عن طبيعة الوضع عاديا كان أو أزمويا، تقوم على مبدأ تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة، وبالتالي فهي الوظيفة الوحيدة القادرة على مواجهة الرأي العام ووسائل الإعلام وجماعات الضغط، بغرض إقناعها وتصحيح معلوماتها وإبدالها بمعلومات صحيحة تتماشى وسياسة التنظيم في إدارة الأزمة، فهذه الأخيرة تضع التنظيمات في مواقف حرجة ترهن صورتها ومصالحها، مما يجعل من استراتيجيات العلاقات والاتصالات التي تعمل وفقها المنظمة عبر مراحل الأزمة عاملا حاسما في إدارة الأزمة، فإما تساعد في الخروج من الأزمة ومعالجة آثارها وإما أن تتمكن الأزمة من الاضرار بها أكثر، فبرزت بذلك تخصصات في هذا الجانب كالعلاقات العامة الأزمات، واتصالات الأزمة انطلاقا من التجارب والأبحاث المتعددة، بالنظر إلى كون وسائل الإعلام تحديدا تبحث عن تحقيق السبق الإعلامي والأخبار الحصرية بما يغذي وينمي مكتسباتها، قد يجعل منها تنشر الأخبار غير الصحيحة أو المشوهة، مما قد يزيد من حالات الخوف، الغضب والإشاعات، وهو ما يعرقل عملية إدارة الأزمة والخروج منها، لهذا يصبح دور الاتصال والعلاقات العامة أكثر من ضرورة لإدارة الأزمة والكارثة، من هذا المنطلق جاءت دراستها لتبحث في الأهمية التي يكتسيها الاتصال عموما والعلاقات العامة تحديدا والدور الذي يلعبه في إدارة الأزمات والكوارث، كما تبحث في استراتيجيات العلاقات العامة في سبيل تحقيق ذلك الهدف، مع البحث في طبيعة المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية والعلائقية في إدارة الأزمات، وفي

سبيل ذلك قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي: تقسيم الدراسة إلى شقين، شق نظري، والذي بدوره قسم إلى أربعة فصول؛

-**الفصل الأول:** يعرض أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة وأهميتها، إشكالية الدراسة وفرضياتها، مع تحديد مفاهيم الدراسة، وأهم الدراسات السابقة التي اعتمدتها والمقاربة النظرية التي ارتكزت عليها؛

-**الفصل الثاني:** تناولنا فيه تأصيلا نظريا حول العلاقات العامة، من خلال التعريف بهذه الوظيفة من حيث نشأتها وتطورها وأسباب الإهتمام بها، كما حاولنا التعريف بأهداف العلاقات العامة ووظائفها والأهمية التي تكتسيها، لننتهي في الأخير بذكر مبادئها وخصائصها؛

-**الفصل الثالث:** عنواناه بالأزمة وإدارة الأزمات، حيث قسمناه إلى مبحثين خصصنا الأول كمدخل للأزمات، تناولنا فيه التطور التاريخي للمفهوم، مع ذكر خصائص الأزمات وأسبابها، وكذا أنواعها ومناهج تشخيصها، لننتهي بذكر الآثار الإيجابية والسلبية للأزمة، أما المبحث الثاني فخصصناه لإدارة الأزمات، حيث تناولنا العلم من حيث النشأة والتطور والأهمية، كما ذكرنا مراحل واستراتيجيات إدارتها والمعوقات التي تحول دون إتمامها؛

-**الفصل الرابع:** حاولنا من خلاله تخصيص العمل الإتصالي للعلاقات العامة وقت الأزمات والذي يعرف بالاتصال الأزماتي، حيث ذكرنا أساسيات في اتصال الأزمة، من خلال ذكر أهمية وأهداف هذه الوظيفة وقواعدها ومتطلباتها، وكذا استراتيجياته ونماذجه، كما خصصنا عنصرا للإتصال عبر مراحل الأزمة، لننتهي في الأخير بذكر معوقات اتصال الأزمة؛

هذا في الشق النظري، أما في الشق الميداني فقسمناه إلى فصلين:

- **الفصل الخامس:** خصصناه للإطار المنهجي للدراسة، حيث تناولنا فيه مناهج وتقنيات الدراسة، كما تناولنا مجتمع وعينة البحث لننتهي بالإطارين المكاني والزماني للدراسة؛

-**الفصل السادس:** قسمناه إلى مبحثين أساسيين، في الأول قمنا بعرض وتحليل البيانات، لنعرج على مناقشة نتائج الفرضيات الثلاث، وننتهي بالإستنتاج العام.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1-1-أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار موضوع علمي قصد التعرض له بالبحث والدراسة يعد من أصعب مراحل البحث إلى لم يكن أصعبها على الإطلاق، نظرا لكونه نابعا من أفكار الباحث وقراءاته المعمقة في موضوع ما، وفي هذا الصدد يقول "**فضيل دليو**": "إن اختيار موضوع البحث يبنى على مجموعة من الأسس، حيث ينطلق في البداية من الإحساس بمشكلة ما، ومن تم تتولد الرغبة في إيجاد حل لها"[1]، ومن أهم الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع:

1-1-1-أسباب ذاتية:

أولها: المتغير البيئي والاجتماعي، حيث أن ولاية الباحث في ولاية ساحلية وفي نفس الوقت ولاية جبلية غيابية وهو ما جعلها عرضة لكثير من الأزمات والكوارث سواء السيول أو الحرائق الواسعة والتي عادة ما سببت خسائر في الأرواح والممتلكات، وهو ما دفعنا إلى محاولة البحث والتنقيب عن الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال والعلاقات العامة في إدارة هذه الأزمات سواء تعلق الأمر بالجانب الوقائي أو العلاجي؛

---

[1] فضيل دليو: قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2001، ص13.

ثانيها: إثارة هذا الموضوع اهتمامي وفضولي العلمي خصوصا في الجانب الميداني منه، بحكم أن جهاز الحماية المدنية من أكثر الأجهزة تعاملا مع الأزمات والكوارث بمختلف أنواعها ودرجاتها وبالتالي محاولة معرفة درجة أهمية البعد الإتصالي في سبيل إدارة الأزمات؛

ثالثها: ارتباط الدراسة بالتخصص العلمي الباحث (علم الاجتماع العلاقات العامة) وبالتالي محاولة تنمية وإثراء رصيدي المعرفي في جانب مهم من هذا التخصص ألا وهو إدارة الأزمات في الجانب الإتصالي منها.

1-1-2- أسباب موضوعية:

أولها: أني تحصلت مرة على نسخة منشورة لأعمال ملتقى دولي عقد بالشارقة (2010) عن الإعلام وإدارة الأزمات وقد كانت العلاقات العامة في ارتباطها بإدارة الأزمات إحدى المحاور الكبرى لأشغال هذا الملتقى، حيث عرفنا أن الأمر لا يتعلق فقط بمجرد مقال أو مداخلة في ملتقى بقدر ما هو تخصص قائم بذاته إن صح التعبير، وهذا ما كان دافعا موضوعيا للبحث في هذا الموضوع بالذات، والملفت للنظر أن جل الدراسات تؤكد على الدور المحوري الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمات؛

ثانيها : كثيرا ما نسمع أن أغلب الأزمات التي تحدث في المؤسسات الجزائرية سببها الأول أو ما يزيد من حدتها هو غياب استراتيجية واضحة ومدروسة للعلاقات العامة وقنوات اتصال واضحة بين المؤسسة وجماهيرها داخلية كانت أو خارجية؛

ثالثها: قلة الدراسات والأبحاث (كما نعتقد) التي سلطت الضوء على دور العلاقات العامة كوظيفة اتصالية إدارية في إدارة الأزمات والكوارث على اختلاف درجاتها، وبالتالي محاولة إثراء

الرصيد المعرفي في هذا الموضوع، فتكون الجامعة رافدا لتكوين مختصين في مجال الأزمات وإدارتها إعلاميا واتصاليا؛

رابعها : محاولة معرفة واقع العلاقات العامة وممارساتها في المؤسسة الجزائرية وقت الأزمات على وجه التحديد، ومحاولة تقديم نماذج في هذا الخصوص قد تكون مرجعا للمسير وللمؤسسة عموما تمكنها من إدارة الأزمة بأسلوب علمي احترافي بعيد عن الارتجالية والصدفة.

1-2- أهداف الدراسة:

إذا كان سؤال الانطلاق هو نقطة البداية في أي بحث، فإن تحديد أهداف الدراسة تعد بمثابة نقطة الوصول التي يرغب الباحث في بلوغها، وعموما فإن الهدف من أي دراسة علمية هو التقصي عن أسباب الظاهرة محل البحث والكشف عن متغيراتها والعلاقة بين تلك المتغيرات ومن ثم الخروج بنتائج قد تقدم كحلول أو توصيات، وتسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف نجملها كالآتي:

- ✓ التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه أجهزة العلاقات العامة وبرامجها واستراتيجياتها في مجال إدارة الأزمات وتسييرها؛
- ✓ التعرف على الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية ومنها المديرية العامة للحماية المدينة ومعها المديريات الفرعية للعلاقات العامة عموما واتصالات الأزمة تحديدا؛
- ✓ التعرف على البرامج والاستراتيجيات التي تنتهجها المديرية العامة للحماية المدينة متمثلة في مديرية الإعلام في مجال إدارة الأزمات عبر مراحلها ومختلف مستوياتها؛

- ✓ التعرف على العراقيل والمعوقات التي تعترض المديرية العامة للحماية المدنية في مجال إدارة الأزمات على المستوى الإعلامي والإتصالي، والتي قد تحول دون تحقيق الكفاءة والفعالية المرجوتين منهما؛
- ✓ التعرف على موضوع الأزمات، من خلال معرفة ماهيتها وأسبابها وطرق التعامل معها، والتركيز على البعد الإتصالي في إدارتها من خلال تحديد نماذج خطط استراتيجية للاتصال عبر مراحل الأزمة.

1-3- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة علمية تتضح من خلال توافقها مع تطلعات الباحث، ومدى إجابتها على التساؤلات التي انطلقت منها ومدى إثرائها للبحث العلمي، كما أن الدراسة تستمد قيمتها وأهميتها العلمية من قيمة الظاهرة المدروسة في حدة ذاتها؛

ومما لا شك فيه أن العلاقات العامة كظاهرة تنظيمية، اتصالية وإدارية تحمل قيمة وأهمية كبيرتين في التنظيمات والمجتمعات المعاصرة، فالعلاقات العامة تعد حلقة الوصل بين المؤسسة وجماهيرها سواء كانت جماهير داخلية من خلال تحقيق التوازن والتوافق بين مختلف المستويات الإدارية، أو جماهير خارجية من خلال تحسين صورتها ومد جسور الثقة والتفاهم معهم، إذن فالعلاقات العامة في المنظمات المعاصرة (مهما كان نوع نشاطها) تساعد هذه الأخيرة في فهم ما يجري في بيئتها الداخلية والخارجية على السواء، وهذا ما يمكن المنظمات من تحقيق التكيف والاستمرار من خلال رسم البرامج ووضع الخطط وتنفيذها في مناخ تنظيمي يتميز بمؤشر دقة عال؛

لكن المتأمل لحال هذه البيئة (اجتماعية، اقتصادية، سياسية ...) يجد أنها لا تخلو بتاتا من الأزمات التي قد تعصف بالتنظيمات الكبرى، بل قد تعصف بدول بأكملها بفعل ظروف غير متوقعة، أو بفعل تراكمات تتفاقم إلى أزمات يصعب السيطرة عليها تستنزف من إمكانات التنظيمات ومقدرات الدول، لهذا نجد التنظيمات المحترفة توقن أنه لا يمكن أولا أن نسير بدون استراتيجية واضحة وتخطيط وتسطير أهداف، والاتصال يحظى بمكانة مهمة في برامج التخطيط في هذه التنظيمات، هذا في الحالات العادية الروتينية فضلا عن أهميته في حالات الأزمات، من هذا كلّه تتضح أهمية العلاقات العامة ودورها في تهيئة الظروف المناسبة في التنظيمات لإدارة الأزمات من خلال وظائفها المختلفة المتمثلة في البحث والتخطيط والتنسيق؛

كما أن هكذا دراسات يمكن أن تصل إلى نتائج وتقدم توصيات تمكن من التعريف أكثر بهذا العلم الذي يكتنفه الكثير من الغموض في بلادنا خصوصا، وبالتالي إعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات العامة مما قد يتيح إمكانية تبنيها وتعميمها في منظماتنا.

1-4- الإشكالية:

عرف المجتمع الإنساني منذ القديم تطبيق فلسفات وآليات في إدارة شؤونه، وإن لم تكن الإدارة على درجة كبيرة من العلمية والتعقيد (كما هو الحال اليوم)، ويظهر هذا من خلال الكتابات اليونانية وكذلك الرومانية مرورا بالحضارة العربية الإسلامية؛

أما عصرنا اليوم فيمكن القول أنه عصر الإدارة بامتياز، وفي هذا الشأن يقول "**بيتر دراكر**"*: "إنّ التنمية الاقتصادية والاجتماعية ما هي إلا نتيجة التسيير والإدارة، ونستطيع أن نقول ببساطة أنه لا توجد دول متطورة وأخرى غير متطورة، ولكن توجد دول تحسن التسيير والإدارة وأخرى لا تحسنها"، لهذا كان الاهتمام ولايزال بالإدارة يتزايد يوما بعد يوم، من خلال العمل على تطوير أسسها وأساليبها وكذا إثراء وتوسيع مجالاتها، بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية، خصوصا في ظل ما تعرفه البيئة الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية من تغيرات وتقلبات قد تعصف بالكيان الإداري (سواء على المستوى الجزئي أو الكلّي)، خصوصا إذا لم يتم التعامل معها بالطرق المنهجية والأساليب المدروسة، هذه الطرق والاساليب تكون نتاج عمل وجهود مجموعة الفاعلين داخل التنظيم (على مستوى التنظيم، التخطيط والتنفيذ...)، إن العمل في هكذا بيئة متغيرة، يستدعي من التنظيمات العمل على مسايرة هذه التغييرات و التطورات بنفس الوتيرة التي تفرضها تغيرات البيئة، على اعتبار أن التنظيمات والمؤسسات اليوم عبارة عن أنساق مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تنشط فيها؛

من هذا المنطلق كانت الحاجة إلى إيجاد سبل وآليات اتصالية تعتمد عليها المؤسسات من أجل ضبط تعاملاتها مع كل العناصر الفاعلة، وتأمين التحكم في قنوات الاتصال الداخلية والخارجية، بما يسهل تنقل المعلومات من وإلى المؤسسة، مما يضمن للمؤسسة التعرف على التغيرات الطارئة في بيئتها والتعامل معها بالطرق التي تحقق لها التكيف والاستمرار والتطور، خصوصا وقت المشكلات والظروف المعقدة "الأزمات"، فقد قيل أن الإدارة "ما هي إلا اتصالات فعالة"؛

---

* بيتر فردناد دراكر: كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عام 1909، عاش معظم حياته في الو.م.أ، لقب باسم الأب الروحي للإدارة، إذ كرس جهوده في الكتابة في مجال الإدارة، فمن كتبه " مفهوم الشركة" و "الإدارة في المجتمع القادم"، كما عمل كمستشار في شركات كبرى في الو.م.أ وأوروبا، مات عام 2005.

بفعل هذه الظروف وغيرها كانت الحاجة ملحة جدا لوجود شخص أو قسم أو مصلحة داخل التنظيمات تعنى بتنظيم وتخطيط وتنفيذ هذا النوع من الأنشطة، والتي صارت تعرف منذ منتصف القرن الماضي بالعلاقات العامة، التي صارت تسعى للوصول إلى كافة الجماهير المستهدفة بنقل المعلومات إليهم وتلقّيها منهم، وتقدّم النصح والمشورة للإدارة من خلال ما تتوصل إليه من نتائج في بحوثها، قصد تعديل سياستها وتحسين صورتها وخدماتها بما يتلاءم ويتوافق مع حاجات الجمهور ورغباتهم، ومن ثم تحقيق التكيف، "إن استمرار ونجاح أي مؤسسة مرهون بتكوين علاقة إيجابية مع جمهورها، لإقامة التفاهم المتبادل والتكيف السليم"[1]؛

تعتبر العلاقات العامة نشاطا إداريا واتصاليا يتزايد انتشاره وتطوره باعتبار أنه صار عصب الحياة في التنظيمات على اختلاف أحجامها (صغيرة، متوسطة، عملاقة)، ونوع نشاطها (تجارية، صناعية، حكومية)، فأصبحت لها أهمية في العمل المؤسسي إذ تساهم في نجاحها وتمكينها من مواجهة الأزمات التي تعترضها، والدليل على هذا أنها تحتل مكانة الصدارة والريادة في إدارات التنظيمات المحترفة والدول المتقدمة عموما (أمريكا وأوروبا)، وصارت قريبة جدا من مناطق صنع السياسات واتخاذ القرارات، يأتي هذا انطلاقا من حاجة هذه التنظيمات لتسويق نفسها وبحاجة إلى أن تتواصل باستمرار مع جماهيرها، كما أنها بحاجة إلى التعرف على جماهيرها من خلال الدراسات والأبحاث والاستطلاعات حتى تحقق التفاهم والتواصل والتعاون معهم على أحسن وجه، فالعلاقات العامة كفيلة بتمكين المنظمة من بناء جسر علاقات متين، مفعم بالثقة والتفاهم المشترك، المبني على أساس الشرح والإقناع لا المراوغة والتضليل والكذب، وإذا كانت وظيفة العلاقات العامة بهذه الأهمية في الظروف العادية فإن أهميتها تزداد في ظروف المشاكل

---

[1] حمدي عبد الحارث البخشونجي: العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع. 1997، ص5.

والأزمات، إذ أنها الوظيفة التي تسمح لمديري الأزمة ومتخذي القرار ببناء سياسات واستراتيجيات اتصالية فعالة ومدروسة، فإذا كان "دراكر" فرق بين الدول المتقدمة والمتخلفة بمقدار قدرتها على الإدارة السليمة، فإن من الباحثين من قال: "إن الاتصال هو الذي يحدث الفرق بين مؤسسة ناجحة، تسييرها قائم على الحوار والاستماع ومناقشة المشاكل المختلفة، وبين مؤسسة أخرى غير اتصالية تعاني صعوبات كبيرة في التسيير وتحقيق الأهداف المسطرة، فتكثر الصراعات والأزمات"، هذه الأزمات التي صارت واقعا يفرض نفسه على جميع أصعدة حياة الإنسان سواء الشخصي، العائلي، المؤسسي وحتى الوطني والدولي، فصرنا نتحدث عن الأزمات الصحية والنفسية (الذي يعد أصل الكلمة)، والأزمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والمالية، نتيجة لعدة متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية والتقلبات التي تطرأ عليها، وأصبحت الأزمات شيئا متوقعا ولم يبق هناك تنظيم أو مجتمع بمنأى عنها، مهما بلغت درجة احترافيته وتقدمه؛

يبقى الفارق بين تنظيم وتنظيم، مجتمع ومجتمع، في طريقة إدارته لهذه الأزمة وكيفية تجنبها أو على الأقل التقليل من حدتها وآثارها التدميرية، بينما صار اليوم من يتحدث عن استغلال الأزمة واعتبارها فرصة للتغيير والتطوير والتعلم، وهنا يظهر الفارق بين من يسعى لإدارة الأزمة ومن يتعامل معها بعشوائية مما يزيد من آثارها السلبية، ولا شك أن إدارة الأزمات تحتاج تعاملا علميا مدروسا يشمل مختلف مراحلها، بدءا بمرحلة ما قبل ظهور الأزمة وانفجارها، مرورا بمرحلة الأزمة ومن ثم ما بعدها، إذ أن الأزمة وإن قلنا أنها حدث مفاجئ وغير متوقع يضع الكيان والتنظيم امام التهديد والخطر، إلا أنها عادة ما تكون نتاج تراكمات معينة، أو لنقل أنها تسبق بإشارات تنذر بها، لذلك أصبح استشعار الأزمة والكارثة شيئا ممكنا، وإن تفاوتت درجاته من خلال البحث وتحليل بيانات ومعلومات بيئة الكيان والتنظيم الداخلية والخارجية، ومن ثم تجنبها أو على الأقل التحضير لمواجهتها بالكفاءة المطلوبة، إذ أنه وإن كانت التكنولوجيا الحديثة والحياة العصرية

قد كانت ولاتزال سببا في بعض أو لنقل في الكثير من الأزمات، إلاّ أنّ مواجهتها لا تكون إلا بالعلم والتكنلوجيا من خلال البيانات والمعلومات والنظريات العلمية والتخطيط والتدريب...، كل هذا من شأنه أن يساعد على توقع الأزمات قبل حدوثها وسرعة التعامل معها باتخاذ أنسب وأنجع القرارات عند حدوثها، هذا إذا علمنا أن ضيق الوقت هو السمة البارزة في الأزمات، خصوصا ما تعلق بالأزمات التي تكون بسبب الكوارث الطبيعية؛

من هذا المنطلق بالذات يمكن القول أن إدارة الأزمات بفعالية وفاعلية لا يكون إلا بتبنّي نظرة شمولية في إدارتها، بمعنى أن هذه الأخيرة (إدارة الأزمات) هي نتاج تكامل وتعاون وتفاعل خبرات وكفاءات من مجالات وتخصصات علمية متعددة، من إدارة واقتصاد ومالية وسياسة واجتماع، وفي هذا الالتقاء كان للعلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية الدور البارز في إدارة الأزمات والكوارث من خلال وظائفها المتعددة والمزايا التي تقدمها، من سرعة لرد الفعل والتعامل الجيد وبناء العلاقات الحسنة مع الجماهير الداخلية والخارجية، هذا دون أن ننسى دورها في التوعية بالأخطار على اختلافها وطرق التعامل معها، بدءا من السلامة والوقاية وصولا إلى طرق التصرف أثناء الأزمات والكوارث، ويكفينا في هذا أن العلاقات العامة أصلا ولدت من رحم الأزمات "من الأزمات الأولى التي حدثت في البدايات الأولى للعلاقات العامة كانت أزمة إضراب عمال منجم كولورادو عام 1914، إذ أقنع "إيفي لي" الذي يسمى(أبو العلاقات العامة) "روك فيلر" مالك المنجم لزيارة موقع العمل والتحدث مع العمال بشكل ودي ومناقشة الأمور مع العمال المضربين، مما أدى إلى إعادة الثقة بين المؤسسة والعمال وتحسين صورة الشركة في أذهانهم "[1]؛

---

[1] علي برغوت: العلاقات العامة–أسس نظرية ومفاهيم عصرية–. ط1. القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية. 2007، ص114.

والجزائر ليست بمنأى عن الأزمات بل تعد الجزائر من الدول كثيرة التعرض للأزمات وخصوصا تلك التي تسببها الكوارث الطبيعية والأخطار الصناعية، كالأزمة الأمنية (1991) وأزمة العروش "الربيع الأمازيغي" (2001) التي دامت لأكثر من أربع سنوات إلى جانب زلازل قوية بالشلف وعين تموشنت وبومرداس (2003) وقبله فيضانات باب الواد (2001) وفيضانات غرداية (2008)، انفجارات مركب تكرير البترول، حوادث سقوط الطائرات (المدنية والعسكرية)، وهو ما كلف الجزائر خسائر بشرية كبيرة مما أنهك الخزينة الوطنية وهو ما دفع بالجزائر إلى تعزيز قدرات مصالحها لمجابهة وتسيير الأزمات والكوارث، فإضافةً إلى تعزيز القدرات في مجال العتاد وآليات التدخل والتدريب عليها، انصب الاهتمام بالعملية الاتصالية وقت الأزمات والكوارث والذي يعبر عنه في الأدبيات "بالاتصال الأزماتي" أو "الاتصال الأزموي"، فإذا كانت التنظيمات والدول تعمل على تطوير خطط تسيير الأزمات والكوارث، فإن من أبرز أركانها وأعمدتها خطة "اتصالات الأزمة"، إذ لا يخفى دورها في إدارتها سواء ما تعلق بالجانب الاستباقي الوقائي منها من خلال التوعية والارشاد والتحسيس ووضع سيناريوهات الأزمات، أو ما تعلق بالجانب العلاجي الإداري من خلال تنوير الرأي العام وتزويده بالمعلومات الصحيحة، الدقيقة والكافية عن الأزمة بما يضمن تجلية الغموض في طريقة التصرف معها، وكذا سد باب الدعاية والشائعات التي قد تزيد من آثار الأزمة السلبية على التنظيم والدولة بما يضر بمصالحها وصورتها في أذهان جماهيرها وشعوبها، وقد قيل "إن ما يكتب عن الأزمة ويذاع عنها قد يكون أهم وأخطر من الأزمة في حد ذاتها" ذلك أنها (الكتابات، وما ينشر ويقال) قد تكون مصادر ضغوطات إضافية على التنظيم، وهذا ما جعل من اتصالات الأزمة (كوظيفة للعلاقات العامة) موضع أهمية من خلال التخطيط له ورسم استراتيجيات، ووضع نماذج له تتحقق بها كفاءة وفعالية الاتصال وقت الأزمات.

إن الجزائر وبالنظر إلى التجارب السابقة مع الأزمات والكوارث أولت هذا الجانب اهتماما بالنظر لإدراكها بأهميته في إدارة الازمات، فكما تهتم بالجوانب التقنية من خلال تكوين كوادر مختصة في الإنقاذ والتدخل، سعت إلى تكوين مختصين في مجال العلاقات العامة والاتصال الأزماتي على وجه التحديد، ويتجلى ذلك من خلال القوانين والتشريعات كما في **القانون رقم 04-20 المؤرخ في12/25/ 2004** المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية (جاء فيه تصنيف المخاطر، تنظيم مخططات التدخل...)، وجاء في **المادة 11** منه: "بأن الدولة تضمن للمواطنين اطلاعا عادلا ودائما على كل المعلومات المتعلقة بالأخطار الكبرى ويشتمل حق الاطلاع على: معرفة الأخطار والقابلية للإصابة الموجودة في مكان الإقامة والنشاط والعلم بترتيبات الوقاية منها، والعلم بترتيبات التكفل بالكوارث"[1]، وتطرق القانون إلى كيفية إنشاء لجنة الاتصال المرتبطة بالأخطار الطبيعية والتكنلوجية واستراتيجيات الاتصال، من خلال تحديد دعائم ووسائل الاتصال وضبط كيفيات المعالجة الاعلامية، كما حدد نفس القانون أعضاء لجنة الاتصال والتي يرأسها وزير الاتصال وممثلين عن هيئات رسمية إضافة إلى خبراء في علم النفس التطبيقي، علوم التربية، علوم الإعلام والاتصال والأخطار الطبيعية والتكنولوجية[2]؛

إنّ الناظر في الأزمات والكوارث التي مرت على الجزائر يجد أن قطاع الحماية المدنية من أكثر القطاعات احتكاكا بها، فإن لم يكن أول الحاضرين كان من أوائل الحاضرين إلى مكان الأزمة والكارثة، إذ أن مهام الحماية المدنية تتلخص في الإنقاذ والإجلاء، هذا الاحتكاك بالأزمات يجعل من قطاع الحماية المدنية يمتلك كمّا كافيا من المعلومات عن الأزمة والكارثة وعن أسبابها

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84-17ذو القعدة 1425هـ الموافق لـ 29 ديسمبر 2004 ص ص16-17.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41-9 جمادى الأولى 1425 هـ الموافق لـ 27 جوان 2004، ص26.

والمتضررين منها، ما يجعلها في ذات الوقت (في أغلب الأحيان) المصدر الأول عن المعلومة، وهذا ما يجعل من تسيير المعلومة وإدارتها من مهام الحماية المدينة (إضافة إلى مهام التدخل والإنقاذ والاجلاء)، لهذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث في المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في المديرية العامة للحماية المدنية والكشف عن استراتيجياتها الاتصالية وقت الأزمات والمعوقات التي قد تعترض عملها، وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث؟

وقد قسمنا التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تهتم المديرية العامة للحماية المدنية بأنشطة العلاقات العامة في إدارتها للأزمات والكوارث؟

- إلى أي مدى تعتمد المديرية العامة للحماية المدنية على أساليب استراتيجية للاتصال والعلاقات العامة في إدارة الازمات والكوارث؟

- ما هي المعوقات التي تواجه العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية؟

1-5- فرضيات الدراسة:

وقد ارتأينا أن ننطلق في دراستنا من الفرضيات التالية:

– تولي المديرية العامة للحماية المدنية أهمية للاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث.

– تتَّبع المديرية العامة للحماية المدنية أساليب استراتيجية للاتصال والعلاقات العامة في إدارتها للأزمات عبر مراحلها (قبل، أثناء وبعد الأزمة).

– تواجه المديرية العامة للحماية المدنية عقبات مادية وبشرية وتقنية في إدارتها للأزمات والكوارث على مستوى الاتصال والعلاقات العامة.

1-6- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن الإطار المفاهيمي هو الخلفية التي ينطلق منها الباحث في بحثه، "إن لغة العلم هي لغة المفاهيم، لكن في مرحلة ما من مراحل البحث العلمي، وهي مرحلة التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، يحتاج الباحث إلى مفاهيم عملية إجرائية أو متغيرات ملموسة، إن الجانب العملياتي في البحث السوسيولوجي ضروري في عملية التحقق".[1]

إن عملية تحديد المفاهيم تمكن الباحث من الانتقال من المستوى التجريدي إلى إمكانية تجربتها والتحقق منها في الميدان، كما تسمح للباحث بتلافي مجالات التأويل والخيال الشخصي للقارئ، لذا استوجب علينا تحديد مفاهيم دراستنا على النحو التالي:

---

[1] سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع. 2012، ص 115.

- ✓ الدور؛
- ✓ العلاقات العامة؛
- ✓ الأزمة؛
- ✓ إدارة الأزمة؛
- ✓ اتصال الأزمة؛

1-6-1- الدور (le Rôle): يُعرف الدور بأنه: "الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة، وبذلك فالدور يشمل الاتجاهات والسلوك والقيم الذي يمليه المجتمع على كل شخص، وكل الأشخاص اللذين يشغلون مركزا معينا"[1]؛

وقد عرف "**ناصر قاسيمي**" الدور بأنه: "هو مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه، ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية"[2]؛

كما عرفه: "الدور هو مجموعة الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد من خلال مركزه وأمام مختلف المواقف داخل التنظيم"[3]؛

على الرغم من اختلاف علماء الإدارة في تعريفهم لمفهوم الدور، إلا أنهم يتفقون أن الدور يتطلب وصفا واضحا للسلوك الذي يجب أن يقوم به الفرد، ويرون أن الدور إطار معياري يطالب به الفرد نتيجة إشراكه في علاقات وظيفية مع الآخرين، ويظهر في السلوك الذي ينتهجه الفرد اعتمادا على متطلبات مكانته الوظيفية والممارسات والمسؤوليات المنوطة بتلك الوظيفة.

---

[1] عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع. ط3. مصر: المكتب الجامعي الحديث. 1989، ص96.

[2] ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2011، ص65.

[3] المرجع نفسه، ص66.

1-6-2-العلاقات العامة (public relation): "إن مصطلح علاقات عامة مشتق من التعبير الإنجليزي public relations الذي يعني العلاقات بالجمهور"[1]؛

نلاحظ أن هذا المصطلح مكون من لفظين: لفظ " علاقات relations" ولفظ "عامة public":

-علاقات Relations: "هي جمع علاقة، والعلاقة هي الربط بين موضوعين أو أكثر...العلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط اساسي لتكوين علاقات اجتماعية"[2]، كما أن العلاقات تعني: " حصيلة الصلات والاتصالات التي تتوفر بين المنظمة والجماهير المتعاملة معها، وباعتبارها هكذا فهي ذات اتجاهين ولها طرفين يتحكمان في هذه الصفات بحيث يتوقف قيامها على وجودها.[3]

-عامة Public: جاء في منجد الطلاب هي: "مؤنث مذكره عام وجمعه عوام، والعام خلاف الخاص"[4]؛

ونعني بها عموم وكافة الجماهير المختلفة التي يتصل عملها وترتبط مصالحها ونشاطاتها بالمنظمة[5].

---

[1] فاطمة حسين عواد: الاتصال والاعلام التسويقي. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2011، ص215.

[2] محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 364.

[3] حمدي عبد الحارث البخشوانجي: العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: المكتب الجامعي الجديد. 2011، ص15.

[4] فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب. ط1. لبنان: دار المشرق. 1971، ص497.

[5] حسين عواد، المرجع المذكور سابقا، ص 215.

1-6-2-1-تعريف العلاقات العامة: أنه من الصعب تحديد المفاهيم الاجتماعية بصفة عامة، والعلاقات العامة تعد واحدة من المجالات التطبيقية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، لذلك فقد تعددت المحاولات لتعريفها، فلا يوجد تعريف جامع مانع لها نظرا لعدم الاتفاق بين الباحثين "فكل ممارس لها لديه تعريف مختلف قليلا عن زملائه، معتمدا في ذلك على تجربته الخاصة في مضمار العلاقات العامة، ومتأثرا في ذلك بالبيئة الاجتماعية السياسية، الثقافية والاقتصادية"[1]، حيث أورد "**فيتز جيرالد**" في هذا الشأن قوله: "ليست الصعوبة في أن تعبير العلاقات العامة لا معنى له، بل الصعوبة في أن هذا التعبير يعني أشياء كثيرة مختلفة، وأن هذه الرؤية لا تعد اعترافا بالعجز ولكنها ملاحظة لاصطلاحات ومعان كثيرة كلها محتملة لهذا التعبير"[2]، لهذا فقد جاءت تعاريف العلاقات العامة مختلفة من باحث لآخر ومن هيئة لأخرى ومن قاموس لآخر، رغم أنه كانت هناك محاولة في الاجتماع الأول لهيئات العلاقات العامة في مدينة "**مكسيكو**" عام 1987 للاتفاق أن العلاقات العامة هي: "فن وعلم تحليل الاتجاهات والتنبؤ بنتائجها، وتقديم الاستشارة لقادة المنظمة وتنفيذ برامج عمل مخطط لها، لخدمة كل من المنظمة والجمهور"[3]؛

ومن جانبنا نورد تعاريف العلاقات العامة على النحو التالي:

- عرف قاموس "**ويبستر**" العلاقات العامة بأنها: "مجموعة النشاطات التي تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو اي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل إيجاد علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع

---

[1] دوج نيوسوم، ويوب كاريل: الكتابة للعلاقات العامة الشكل والأسلوب، ت: فايد رباح. فلسطين: دار الكتاب الجامعي. 2003، ص42.

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة والعولمة. ط1. عمان: دار جرير للنشر. 2005، ص30.

[3] نيوسوم، وكاريل، المرجع المذكور سابقا، ص 24.

الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، كجمهور المستخدمين والمستهلكين وحملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه"[1].

أشار هذا التعريف إلى أن العلاقات العامة يمكن ممارستها في كافة المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع النشاط الذي تمارسه، أو الجهات المالكة لها، كما نوّه هذا التعريف بأن الهدف الأساسي من العلاقات العامة هو إيجاد علاقات جيدة بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة داخلية كانت أم خارجية؛

–وعرفها قاموس "**Le petit Larousse"** بأنها: "مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية أو خاصة، لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا، من أجل إعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها"[2]؛

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في سبيل توفير جو الثقة بين المؤسسة وجمهورها وكذا شرح رسالة المنظمة وأهدافها؛

– أما "**القاموس الأمريكي لعلم الاجتماع العلاقات العامة**" فعرّفها على أنها: "بناء يضم نظريات وتقنيات تفيد في دراسة وتحديد العلاقات ما بين المؤسسات وجماهيرها، حيث أن تلك النظريات والتقنيات تقدم تطبيقات لعلوم عدة مثل: علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع. ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث. 2004، ص 17.

[2] Le petit Larousse, illustré. 2002 , p40.

الاقتصاد، العلوم السياسية بالإضافة لعلوم الصحافة والإعلام، فضلا عن الإلمام بأسس الخبرة التنظيمية، وتوظيف تلك المجالات لحل ما قد تواجهه المؤسسة من مشكلات"[1]؛

أشار هذا التعريف إلى الصفة العلمية للعلاقات العامة، كونها علما يضم نظريات يستفاد منها، كما أنها قد تفيد مواضيع في حقول علمية أخرى، والملفت والأهم في هذا التعريف أنه أشار إلى أن هذه النظريات والتطبيقات يمكن الاستعانة بها في حل مشكلات وأزمات أي مؤسسة وتنظيم؛

–وذهبت "**الموسوعة البريطانية**" إلى القول: "أن سياسات وأنشطة العلاقات العامة قد تم تصميمها لنقل المعرفة، وتطوير اتجاهات الجماهير نحو الأفراد أو منظمات الأعمال، أو الأجهزة العمومية أو أية مؤسسة أخرى، كما أن الطرق الاتصالية الرئيسية للعلاقات العامة تتضمن النشرات الصحفية، وتنظيم المؤتمرات، والرد على تساؤلات جمهور المنظمة، وتنظيم اشتراك المنظمة في المناسبات العامة للمجتمع، وتجهيز الأفلام المصورة والمطبوعات وإعداد صحيفة العاملين والتقارير المرسلة إلى المساهمين، والمشاركة في إعداد الخطابات الموجهة إلى مختلف الجهات الخارجية، وتنظيم البرامج الإعلامية والتخطيط لإقامة المعارض، والقيام بالأبحاث المسحية لقياس الرأي العام"[2]؛

كان هذا التعريف جامعا تقريبا لجميع الأنشطة والبرامج التي تضطلع بها العلاقات العامة، والتي وجدت لأجلها، ومن المفروض أن تؤديها على الوجه الذي يضمن تكوين اتجاهات إيجابية

---

[1] شدوان على شيبة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية. 2007، ص34.

[2] محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011، ص34.

لدى الجمهور نحو الأفراد (كالمترشحين للانتخابات والمناصب)، والجهات الحكومية ومنظمات الأعمال وتحسين صورتها؛

-أمّا موسوعة "**علوم الإعلام والاتصال**" فعرفت العلاقات العامة: "هي مجموعة النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما، تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها، لتحسين صورتها الذهنية تجاه مختلف الجماهير، المتمثلة في جمهورها الداخلي كأول جمهور للمؤسسة، باعتباره جمهور المؤسسة الأول، والعامل الأساسي الذي يعكس صورة المؤسسة، والجمهور الخارجي المتمثل في ممثلي الإدارات والهيئات وممثلي النقابات العمالية، والجماعات المتعلقة بالمؤسسة، والمستهلكين الحاليين والمحتملين"[1]؛

هو تعريف آخر بدوره يقرر أن العلاقات العامة هي مجموع أنشطة اتصالية، هدفها الأساسي التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها وأهدافها، بغرض تحسين صورتها الذهنية لدى جماهيرها الداخلية والخارجية؛

-وذهب "**المعجم الإعلامي**" إلى أن العلاقات العامة هي: "الجهود الإدارية المخططة والمستمرة، الهادفة والموجهة، لبناء علاقات سليمة ومجدية، قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما، عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والأفكار

---

[1] Bernard lanizet, Ahmed Silem: Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication, ellipses, France, 1997, p 473.

وشرحها وتفسيرها، وتطبيق كافة الأساليب المؤدية إلى ذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطة مختلفة"[1]؛

ركز هذا التعريف على العديد من الجوانب المهمة، منها أنه ذكر طابع العمدية والقصدية في ممارسات العلاقات العامة، فهي لا ترتكز على الاعتباطية، كما أنه أشار إلى الإقناع على اعتبار أنه من أولويات وظيفة العلاقات العامة، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن هذه الأخيرة تعتمد على جميع الوسائل والوسائط الاتصالية المتاحة وهذا لا يتم طبعا الا بوجود كفاءات مؤهلة للقيام بهذه الوظيفة؛

هذه تعريفات بعض المعاجم والقواميس، أما "**المعهد البريطاني للعلاقات العامة**" فعرفها بأنها: "النشاط القائم على دعائم من التخطيط العلمي الإيجابي، وتنمية أسباب التفاهم المتبادل بين المنشأة وبين الجمهور"[2]؛

– وجاء في تعريف "**دائرة المعارف الأمريكية**" أن العلاقات العامة هي: "الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين، سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو حول شخص أو حول جماعة معينة، بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف أكثر على الفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع، وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك"[3]؛

العلاقات العامة من وجهة نظر دائرة المعارف الأمريكية تستند بالدرجة الأولى على سبل علمية خلال القيام بعمليات التحليل والتأثير والتفسير في إحدى مواضعها؛

---

[1] منير حجاب، المرجع المذكور سابقا، ص364.

[2] حسين الذيب: العلاقات العامة في مجالات التطبيق العملي. ط1. مصر: دار الحمامي للطباعة. 1997، ص11.

[3] محمد محمود مهدلى: الاتصال في الخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث. 2002، ص69.

-أما "**دائرة المعارف البريطانية**" فتعتبر أن العلاقات العامة هي مجموعة "السياسات والأنشطة التي تستهدف نقل المعلومات وتحسين اتجاهات الجمهور نحو فرد أو مؤسسة أو دائرة حكومية أو هيئة أخرى[1]؛

إن العلاقات العامة من وجهة نظر "**دائرة المعارف البريطانية**" يرتكز نشاطها في التأثير على أفكار واتجاهات جمهورها، بما يتناسب مع أهداف المؤسسة، وهو ما يعرف بتحسين الصورة الذهنية.

بخلاف القواميس والمعاجم والدوائر فقد ذهب العديد من المختصين الغربيين والعرب إلى تعريف العلاقات العامة، نذكر بعضها كالآتي:

-عرفها "**إيفى لي Evy lee**" والذي يعد المؤسس الحقيقي للعلاقات العامة (كما سيأتي) بأنها: "نقل اتجاهات الرأي العام لإدارة المؤسسة، ونقل سياساتها وأخبارها (المؤسسة) للرأي العام بصدق وأمانة من أجل كسب ثقة وتأييد الجمهور"[2]؛

اعتبر "**إيفي لي**" العلاقات العامة بأنها ذلك الوسيط بين المؤسسة وجماهيرها، وهدفها الأساسي هو الرفع من معدلات الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجماهيرها شريطة التزامها بالصدق والأمانة في نقل الحقائق؛

-أما "**إدوارد بيرنيز Edward Bernays**" فيرى أن العلاقات العامة هي: "تلك العملية التي يتم من خلالها تقديم المعلومات الاقناعية للجمهور، بهدف تشكيل أو تعديل الأفعال

---

[1] عاطف عدلي العبد عبيد: الاتصال والرأي العام. ط1. مصر: دار الفكر العربي. 2007، ص25.

[2] برغوت، المرجع المذكور سابقا، ص 11.

والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة، عن طريق التأثير الاقناعي والاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي حيث تسعى عن طريق المعلومات والإقناع إلى كسب التأييد العام لنشاط المؤسسة"[1]؛

يرى "**برنيز**" أنّ العلاقات العامة تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير في أفكار واتجاهات الرأي العام وتحسين صورة المؤسسة في أذهان الجماهير، انطلاقا من قيامها بالإقناع ونقل المعلومات الصريحة والصحيحة.

-وعرف "**بول جاروت Paul Garrett**" العلاقات العامة بقوله: "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه"[2]؛

يؤكد هذا التعريف على أن العلاقات العامة من الوظائف الإدارية الضرورية كغيرها من الوظائف الأخرى، وأن الهدف الأسمى لها هو كسب ثقة الجمهور وولائه من خلال نشر الصورة الحقيقية عن واقع وأهداف المؤسسة؛

-أما "**إبراهيم إمام**" فيرى أن العلاقات العامة هي: "فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم، ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجموعة"[3].

يرى "**إبراهيم إمام**" أن نجاح العلاقات العامة في كسب ثقة جمهور المؤسسة يتوقف على مدى احترامها لقيمة الإنسان وكرامته وإنسانيته.

---

[1] شيبة، المرجع المذكور سابقا، ص 23.

[2] محمد يوسف: مقدمة العلاقات العامة. ط2. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. 2012، ص 21.

[3] ابراهيم إمام: فن العلاقات العامة والإعلام. ط2. مصر: مكتبة الأنجلو مصرية. 1968، ص 8.

-وذهب "**محمود محمد الجوهري**" إلى أنّ العلاقات العامة "مسؤوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة سياسية، اقتصادية، اجتماعية وعسكرية، للحصول على تأييد وثقة جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بالأخبار الصادقة والأداء النافع والناجع في جميع مجالات العمل وفقا للتخطيط العلمي السليم، حتى يصبح عملها مرشدا وهاديا ومميزا في بناء الوطن ورسم سياسته في إطار ميثاقه الوطني"[1]؛

كغيره من التعاريف السابقة يؤكد "**محمود محمد الجوهري**" على أن كسب ثقة الجمهور يقع على رأس أولويات العلاقات العامة مع تأكيده على ضرورة تبني الأسلوب العلمي وضرورة الالتزام بالصدق والصراحة في نقل المعلومات والحقائق؛

-أما رائد العلاقات العامة في الوطن العربي "**علي عجوة**" فيرى أن "العلاقات العامة تقوم بأداء رسالتها في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجماهيرها الداخلية والخارجية، من خلال البرامج الإعلامية والتأثيرية، إضافة إلى حل المشكلات التي تواجه الجماهير"[2]؛

ركز هذا التعريف من قبل "**علي عجوة**" على أن وظيفة العلاقات العامة الأساسية في تحقيق التفاهم بين المؤسسة وجمهورها، عن طريق التأثير على أفكارهم واتجاهاتهم، من خلال البرامج الإعلامية المختلفة، كما ذهب إلى نقطة مهمة وهي أن العلاقات العامة هي العلم والوظيفة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من حل مشكلاتها وأزماتها؛

---

[1] محمود محمد الجوهري: العلاقات العامة بين الإدارة والاعلام. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو مصرية. 1968، ص 38.

[2] برغوت، المرجع المذكور سابقا، ص 10.

-أما "**عبد الرزاق الدليمي**" فيرى العلاقات العامة هي: "نشاط اتصالي هدفه تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة والجمهور عن طريق تبادل الرسائل الاتصالية من المؤسسة إلى الجمهور والعكس باستخدام كل الوسائل والفنون الاتصالية المتاحة"[1]؛

ركز "**الدليمي**" على الاتصال في الاتجاهين واعتبره صلب عمل العلاقات العامة مستعينة في ذلك بكافة الوسائل الاتصالية المتاحة كل هذا في سبيل أن تتكيف المؤسسة مع بيئتها وأن تحقق الانسجام مع جماهيرها.

-أما "**قاسيمي ناصر**" فعرف العلاقات العامة بقوله: "هي أحد أهم المهام الرسمية التي تسندها المنظمات إلى أحد المختصين التابعين لها، أو مستشارين خارجيين، للقيام بهندسة الرضا والارتياح في النسق الخارجي للمنظمة، بما فيه كسب لثقة الجمهور وخدمة مصالحه...أو هي علم وفن يهتم بدراسة عوامل احداث التفاهم بين المنظمة والمحيط الخارجي ومراجعتها، وايجاد سبل التخفيف من حدة الصراع، وتناقض المصالح والآراء، وتعويضها بالتفاهم والتكامل والانسجام، بين الأفراد والجماعات والمجتمع الخارجي"[2]

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن هناك تعددا واختلافا لمفاهيم العلاقات العامة وذلك بتعدد منطلقات الباحثين والممارسين لها الفكرية وهذا ليس انتقاصا من المفهوم يقدر ما هو ثراء فكري وأنها مجال خصب للبحث والتنقيب، لكن هناك نقاط اتفاق بين تلك التعاريف نذكرها كالتالي:

- ✓ جل الباحثين والممارسين لها يتفقون حول الأهداف العامة للعلاقات العامة والتي في مجملها تتلخص في تحقيق التفاهم والانسجام والتوافق بين المؤسسة وجماهيرها؛

---

[1] الدليمي، المرجع المذكور سابقا، ص30.

[2] ناصر قاسيمي: مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ط1، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص171.

- ✓ تقوم العلاقات العامة على الاتصال ذو الاتجاهين (المؤسسة ⟺ الجمهور) مستعينة في ذلك بمختلف الوسائل والإجراءات المشروعة والأخلاقية؛
- ✓ تتصف أنشطة وبرامج العلاقات العامة بالتجدد والإستمرارية، فلا ينتهي دورها بمجرد تحقيق أهدافها، بل تسعى إلى تعزيز المكاسب والمحافظة عليها؛
- ✓ تعتمد العلاقات العامة على الطرق والأساليب المدروسة والمخططة دون الأساليب العشوائية والارتجالية.

1-6-2-2-التعريف الإجرائي للعلاقات العامة:

نقصد بالعلاقات العامة في هذه الدراسة بأنها: تلك الوظيفة الإدارية الإتصالية التي تتسم بالتخطيط، والتي تقوم على مجموعة نشاطات وممارسات ومهام تهدف إلى إدارة مختلف الأزمات والكوارث التي تدخل ضمن نطاق عمل الحماية المدنية ومهامها، من خلال إدارتها إعلاميا واتصاليا.

1-6-2-3-العلاقات العامة والمفاهيم المشابهة:

إن علم العلاقات العامة علم لم تتحدد معالمه بعد بالقدر الكافي في بلادنا، وهو ما قد يؤدي إلى الخلط بينه وبين علوم ووظائف اخرى، نظرا لارتباطها به، لكن في الحقيقة هناك فروق بينها، ومن بين هذه الوظائف نجد:

-**الإعلام:** يعرف الإعلام بأنه "تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات والحقائق التي تمكن الجمهور من تكوين رأي سليم في أي موضوع أو مشكلة معينة"[1] .

ويلتقي الإعلام مع العلاقات العامة في كونهما يسعيان إلى نقل الأخبار والأفكار والأحداث الصحيحة والموثوقة للجماهير، باستعمال وسائل الإعلام المختلفة، لهذا يعتبر الإعلام أحد أنشطة العلاقات العامة لكن هذا لا ينفي وجود اختلاف بينهما، كون الإعلام قد ينتهي عمله بمجرد نقل وبث الأخبار والآراء الصحيحة للجماهير، أما العلاقات العامة فتتبع وتقتفي ردود أفعال الجماهير المستهدفة، إذن فالإعلام هو اتصال في اتجاه واحد بينما العلاقات العامة اتصال في اتجاهين، كما أن الإعلام أحد الوظائف الأساسية لها، وبهذا تكون العلاقات العامة أوسع من الإعلام.

-**الإشهار:** تعرفه "**جمعية التسويق الأمريكية**" بأنه " وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع"[2]؛

ويقول "**علي السلمي**": "الإشهار وسيلة فاعلة من وسائل وأدوات العلاقات العامة الذي يوصل رسالتها لجمهور المستهلكين للمنظمة، وأداة لتحفيزهم على مواصلة التعامل معها، وكذلك شرح سياسة المنظمة وتوجهاتها وخططها، كما تحتاج السلعة الجديدة إلى حملات إعلانية ليتعرف الجمهور على مواصفاتها وافضليتها على سلع منافسة، كما قد تستخدم العلاقات العامة لمد الجمهور بالمعلومات الصحيحة المتعلقة بأنشطة المنظمة، ويحاول الإشهار (الإعلان) تكوين صورة جيدة عن المنظمة في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي"[3]؛

---

[1] حسين عواد، المرجع المذكور سابقا، ص 229.

[2] علي السلمي: الإعلان. ط1. مصر: دار المعارف. 1971، ص 16.

[3] المرجع نفسه، ص14.

من خلال ما تقدم لا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة ين الإشهار (الإعلان) والعلاقات العامة، حيث أن الإشهار هو أحد أساليب العلاقات العامة في تحقيق أهدافها (فتكون بذلك أوسع منه)، لكن في الحقيقة هناك فروق بينهما، فالإشهار (الإعلان) يعمل على إغراء المستهلكين واستمالتهم نحو اقتناء السلعة (مادية أو خدمية) المشهر عنها، عن طريق إظهار محاسنها والعمل قدر المستطاع على إخفاء عيوبها، في حين أن العلاقات العامة تتسم بقدر أكبر من الشفافية في نقل الأخبار والحقائق.

-**الاتصال:** يعرف الاتصال بأنه: "تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجموعة لتحقيق أهداف معينة"[1]؛

مما لاشك فيه أن العلاقات العامة هي نشاط اتصالي، يعمل على دعم وتعزيز مكانة المؤسسة في المجتمع وتوطيد العلاقة بينها وبين جماهيرها، أي أنها تتسم بالقصدية ووضوح الهدف، فهي أحد أوجه النشاط الإتصالي الهادف إلى تحقيق علاقات الود بين طرفي العملية الاتصالية، وبذلك يكون الإتصال هو العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي داخلها عمليات فرعية، منها العلاقات العامة التي تستخدم الإتصال وأساليبيه وتقنياته لتحقيق أهدافها.

التسويق: يعرف التسويق بأنه "مجموعة من الأنشطة والأعمال المتكاملة تهدف إلى توفير السلعة أو الخدمة للعميلة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الزمان والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة"[2].

---

[1] محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير. ط1. مصر: عالم الكتب. 2018، ص20.

[2] السلمي، المرجع المذكور سابقا، ص14.

في الحقيقة الفصل بين التسويق والعلاقات العامة أمر صعب للغاية نظرا للتشابك والتداخل الكبيرين في أنشطتهما، فالتسويق يعد "أهم الأنشطة الإدارية تشابكا وتداخلا مع وظيفة العلاقات العامة، وقد أوجد هذين النشاطين نوعا من الجدل في الأوساط الأكاديمية، والصراع داخل المنظمات حول مدى تبعية كل نشاط للآخر"[1]، لكن في الحقيقة هناك اختلافات جوهرية بينهما، فالتسويق يضع إقناع المستهلكين بشراء السلعة على رأس أولوياته، في حين أن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو كسب ثقة الجمهور وتأييده وتحسين صورتها في ذهنه، كما تجد أن النشاط التسويقي يمكن التعبير عنه على أسس كمية، كحجم المبيعات مثلا، في حين يصعب التعبير عن منتجات ومخرجات العلاقات العامة بهذه الصورة الكمية، إضافة إلى كون التسويق يتعلق أساسا بالعملاء فقط، بينما العلاقات العامة تركز جهودها على العملاء والموظفين والمستهلكين والموردين وغيرهم من الجماهير الداخلية والخارجية.

الدعاية: الدعاية هي "محاولة لتعريف الرأي العام برأي معين أو فكرة محددة لأجل خدمة مصالح ذاتية، حيث تحاول فئة معينة السيطرة على عقول الجماهير أو جعلها تسلك مسلكا معينا يخدم أهداف الجهة القائمة بالدعاية"[2]؛

وفي الغالب الدعاية تتضمن تشوية الصورة الحقيقية والمبالغة في الأمور الواقعية وتعتمد دائما على أساليب الإثارة والاستمالة، وتعتبر الدعاية الصادقة أسلوبا من أساليب العلاقات العامة

---

[1] حسين عواد، المرجع المذكور سابقا، ص 225.

[2] محفوظ احمد جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. ط4. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. 2008، ص 19.

التي تلجأ اليها وتستخدمها لأجل تحسين صورة المنظمة في أذهان الجماهير"[1]، رغم اشتراكهما في هذا الا أنه هناك اختلافات كبيرة بينهما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يبين أهم الفروق بين العلاقات العامة والدعاية.

العلاقات العامة	الدعاية
-تعد خير وسيلة لتعبئة الجماهير كسبهم للتعاون	-تقوم على إثارة الغرائز والانفعالات لدى الجمهور
-تستند على أسس علمية ومعتمدة على الحقائق والوثائق	-هدفها إعلامي غير صادق، بشكل خادع لا يستند إلى الحقائق
-هدفها خدمة المجتمع والإنسان بشكل خاص	-لا توجد لها أي أهداف تخدم الفرد ومجتمعه
-تعتمد في تحركها على الصدق وفي طرحها على الأمانة والوضوح	-هدفها المركزي تحقيق مصالحها مها كان الثمن
-مبادئها وأساليبها تثمن قيمة الإنسان وتعرفه بدوره	-تقوم على الخداع وتخدير الجماهير واللعب بعواطفهم
-تقوم برفع الروح المعنوية للعاملين والجمهور	-تحركها مبني على الغش والتضليل والكذب.

***المصدر**: محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الإتصال. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011، ص 28.

[1] حسين عواد، المرجع المذكور سابقا، ص 230.

1-6-3- الأزمة : إن مفهوم الأزمة من أكثر المفاهيم انتشارا في حياتنا اليوم، بل وصارت الأزمات لصيقة بنا اذ لا يكاد يخلو جانب من جوانب حياتنا من الأزمات على اختلاف مستوياتها، بدءا بالأزمات الشخصية والأسرية وأزمات المؤسسات والدول وصولا إلى الأزمات الدولية، إن الانتشار الواسع لاستعمال هذا المفهوم، جعل منه مفهوما يصعب إعطاء تعريف جامع مانع له فتعريفها يختلف باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية وفي هذا الصدد يقول "**تشارلز ماكيلاند**": "يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة، بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة، والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه"[1]؛

وفي هذا الصدد أيضا يقول "**عباس رشدي العماري**": "يعتبر مفهوم الأزمة واحدا من المفاهيم المراوغة التي يصعب تحديدها ويعود ذلك لأسباب متعددة أبرزها:

- ✓ صعوبة حصر وتحديد ما هو المقصود بالأزمة؛
- ✓ الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه (أزمة هوية، أزمة أخلاق، أزمة انتخابية أو سياسة أو عسكرية...)؛
- ✓ خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة، وخاصة بعد أن جذب مجال دراسة الأزمات العديد من الباحثين في مجالات علمية مختلفة؛
- ✓ نتج عن كثرة التعاريف وتنوع المعالجات زيادة غموض المفهوم، وأدى ذلك إلى تعدد التعاريف المستخدمة في تحديد مفهوم الأزمة، ولكن قراءة معمقة لهذه التعاريف تؤكد أن تعددها يعود لاختلاف النظرة إلى الأزمة، وإلى اختلاف الجانب الذي يجري التركيز عليه

---

[1] بن جامع لمياء: استراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجا). رسالة ماجيستير. الجزائر: قسم العلوم السياسية. جامعة بسكرة، 2010، ص 09.

من بين الجوانب المختلفة للأزمة، الأمر الذي يتيح إمكانية القول أن تتعدد وتنوع هذه التعاريف لا ينفي تكاملها[1].

1-6-3-1-تعريف الأزمة:

-**الأزمة لغة:** في اللغة الأزمة تعني الشدة والقحط، وأزم الشيء أمسك عنه، والأزمة هو المضيق، ويطلق على طريق بين جبلين مأزم لذلك يسمى الموقع بين المشعر وعرفة مأزمين [2]؛

-وأما معجم "**لسان العرب**" فعرّف الأزمة بأنّها: "الأزم شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب والأنياب هي الأوزام"[3]؛

-وفي "**المعجم الوجيز**" في مادة أزم: أزم الشيء أزما أي عض بالفم كله عضا شديدا، ويقال أزم الفرس على اللجام، وأزمت السنة أزما أي اشتد قحطها، تأزم اصابته أزمة، والأزمة: الشدة والقحط والجمع أوزام وأزمات"[4]؛

-وفي قاموس "**هيريتج Heritage**" نجد بانها تعني:

- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحوُّل"؛
- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الإقتصادية أو العالمية، والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم"؛

---

[1] عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير. ط1. مصر: الأهرام للنشر والتوزيع. 1993، ص16.

[2] محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح. ط1. لبنان: دار الكتاب العربي. 1967، ص15.

[3] محمد بن مكرم ابن منظور: لسان العرب. ط1. لبنان: دار صادر. المجلد 12. 2000، ص 16.

[4] مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز. مصر: المطبعة الأميرية. 1988، ص16.

- تغير فجائي في مرض مزمن إما للتحسين أو للتدهور[1]

-أما "**قاموس جامعة أكسفورد**" فيعرف الأزمة بأنها: "نقطة تحول من تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ، ونقطة التحول هذه هي وقت يتسم بالصعوبة، والخطورة والقلق ووجوب اتخاذ قرار حاسم في فترة زمنية محدودة"[2]؛

هذا من الناحية اللغوية أما من الناحية الاصطلاحية فسنستعرض مجموعة من تعاريف الأزمة على النحو التالي:

-يقصد بالأزمة من "**الناحية الاجتماعية**" بأنها: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة"[3]؛

-أمّا الأزمة من "**الناحية السياسية**" فهي: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، سواء كان إداريا، سياسيا، نظاميا، اجتماعيا، اقتصاديا أو ثقافيا"[4] .

---

[1] فهد أحمد الشعلان: إدارة الأزمات الأسس المراحل الأليات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2008، ص 24.

[2] محمد شومان: الإعلام والأزمات. ط1. مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع. 2002، ص17.

[3] عليوة السيد: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. ط2. مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع. 2002، ص13.

[4] المرجع نفسه، ص13.

-أما من "**الناحية الاقتصادية**" فإن الأزمة تعنى: "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج، أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"[1] .

-في حين أن الأزمة من "**الناحية الإدارية**" يعبر عنها بأنّها: "فشل إداري لمتخذي القرار، نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو عدم خبرة، أو حداثة معرفة، أو لهذه الأسباب جميعها، من هنا فإن حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب تغيير القائمين على الكيان الإداري الذي حدث فيه تكرار الأزمنة"[2].

-أمّا من "**المنظور الاتصالي والإعلامي**" فإن الأزمة: "عبارة عن موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام... ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والسياسيين"[3].

إن كل علم تناول الأزمة من زاوية موضوعه، فعلم الاجتماع نظر إلى الأزمة على أنها انهيار لمنظومة القيم الخاصة به، والحيد عن مبادئه وأعرافه، أما علم السياسية فينظر إلى الأزمة من جانب السلطة، فيرجع الأزمة إلى الإستفراد بالحكم والقرار وفشل النظام السياسي، أما علم الاقتصاد فينظر للأزمة على أنها دخول الكيانات والدول في ظواهر اقتصادية غير مرغوبة: الركود، التضخم، الفقر...

---

[1] محمد عبد الغني جلال: مهارات إدارة الأزمات. ط4. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية. 2004، ص51.

[2] رضا خلاصي: مروج إدارة الأزمات. ط1. الجزائر: دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع. 2016، ص18.

[3] حسن عماد مكاوي: الإعلام ومراجعة الأزمات. ط1. مصر: الدار المصرية اللبنانية. 2009، ص18.

-ويذهب "**محسن الخضيري**" إلى أن الأزمة: "تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة)، تتلاقى فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية"[1].

من خلال استقراء التعاريف السابقة، نلاحظ مدى التباين في وجهات النظر للأزمة وتعريفها، غير أن هناك نقاط مشتركة بين كافة الأزمات يلخصها "**عليوة السيد**" في الآتي":[2]

- ✓ نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد، لمواجهة الظروف الطارئة؛
- ✓ تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة؛
- ✓ يصعب فيها التحكم في الأحداث؛
- ✓ تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص في المعلومات، ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية؛
- ✓ ضغط الوقت، والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، مع عدم جود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ؛
- ✓ التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار؛
- ✓ المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة؛

---

[1] محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات -منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط1. مصر: مكتبة مدبولي. 1996، ص53.

[2] عليوة السيد: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. ط1. مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع. 2003، ص ص81-82.

- ✓ التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة، واتساع جبهة المواجهة؛
- ✓ سيادة حالة من الخوف والهلع، قد تصل إلى حد الرعب وتقييد الأفكار.

اما "**محمد منير حجاب**" فلخص النقاط المشتركة بين جل الأزمات في:

- ✓ المفاجأة والصدمة؛
- ✓ نقص المعلومات وعدم دقتها؛
- ✓ تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث؛
- ✓ فقدان السيطرة وانعدام التوازن؛
- ✓ حالة الذعر والخوف والهلع والرعب؛
- ✓ ضيق الوقت؛
- ✓ الاستجابة السريعة؛
- ✓ الشك في القرارات المطروحة.[1]

1-6-3-2-التعريف الإجرائي للأزمة:

رغم التباين في المفاهيم بين الأزمة وباقي المفاهيم المتداولة معها، إلا أننا نعطي تعريفا يتناسب مع أهداف دراستنا ومع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، فتكون الأزمة كتعريف إجرائي لدراستنا "أنها كل حدث أو قضية أو حالة طارئة ومفاجئة تأخذ إبعادا اجتماعية خطيرة، من خلال إحداث خلل في جزء من النظام الاجتماعي، تعيق المسار الاعتيادي له مهما كان نوعها (الحادث، القضية...) والطرف المسبب لها، من فيضانات وسيول ، زلازل، انفجارات، أوبئة، تصاحبها حالة

[1] محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. ط1. مصر: دار الفجر. 2007، ص 292.

من الدعر والخوف والشك لدى الأفراد، كما تأخذ أبعادا إعلامية واهتماما جماهيريا واسعا، على أن تكون الحماية المدنية طرفا مباشرا في إدارتها، من خلال عمليات الإعلام والاتصال مع جميع أطراف الأزمة سواء حقيقيين (متضررين...) أو محتملين (توعية، إرشاد وتحسيس).

1-6-3-3-الأزمة و المفاهيم المشابهة: إن مفهوم الأزمة كسائر المفاهيم في العلوم الإنسانية والاجتماعية، قد يكتنفه بعض الغموض، كما قد يتداخل مع مفاهيم أخرى هي بالأساس مخالفة له، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تعدد وتداخل المجالات العلمية التي تناولت الأزمة في دراساتها، ومن بين هذه المفاهيم نجد:

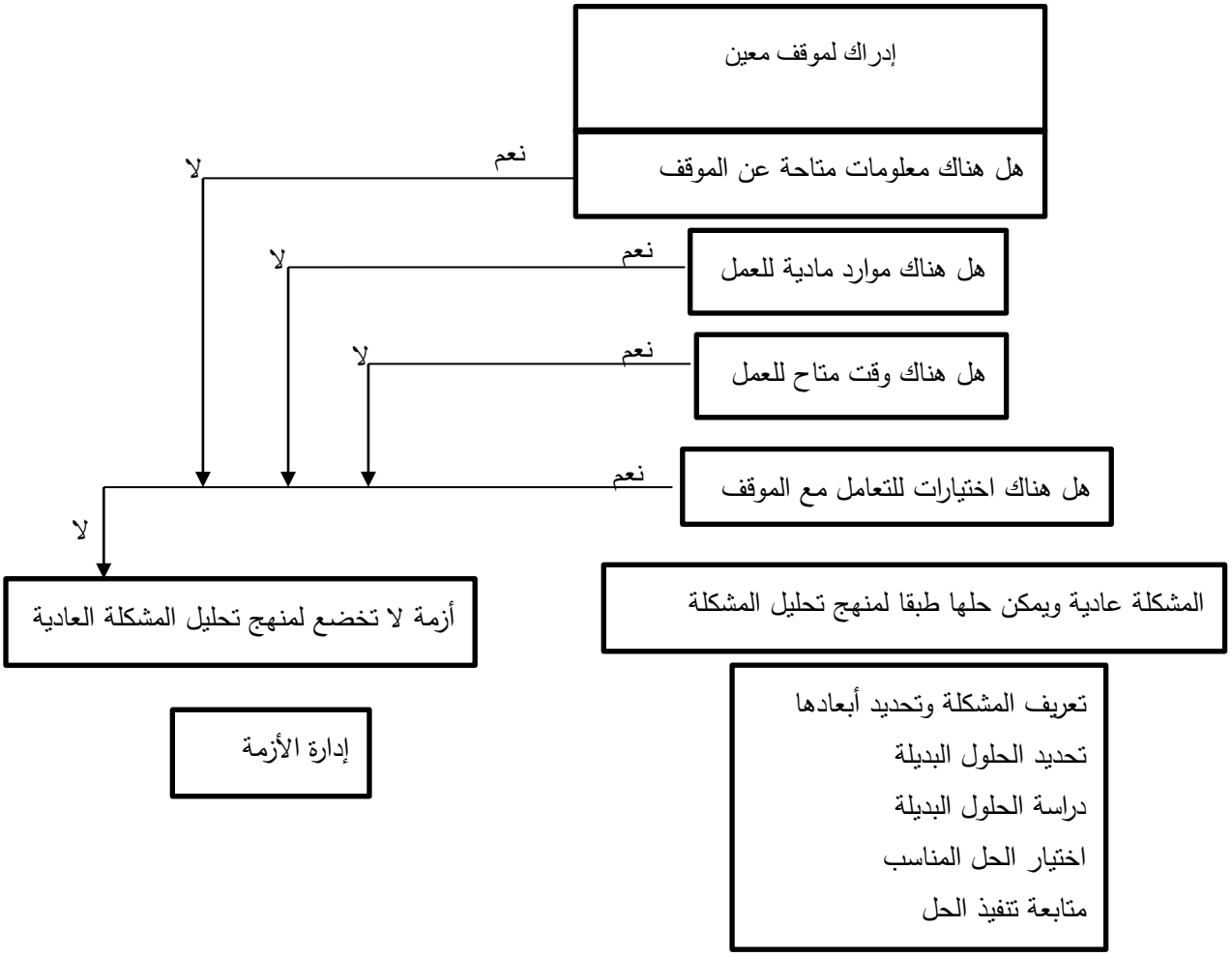
-**الأزمة والمشكلة:** "إن المشكلة تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي سيسعى إلى تحقيقه، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج ونقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون بسبب الأزمة ولكنها لن تكون في الأزمة في حد ذاتها[1]؛

لهذا فإن المشكلة أخف حدة من الأزمة، ويمكن حلها بطرق أسهل من طرق حل الأزمة، لكن حلها قد يمنع وقوع الأزمة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائيا، ونافد المفعول ومستمرا، حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة، يعني أن المشكلة قد تكون سببا في بروز الأزمة، كما أنها أقل خطرا من الأزمة بشرط المسارعة إلى حلها قبل أن تزيد مدتها وتتطور إلى أزمة يصعب حلها.

---

[1] محمود جاد الله: إدارة الأزمات. ط1. الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع. 2015، ص11.

الشكل (1): يوضح الفرق بين المشكلة والأزمة



***المصدر**: محمد الصيرفي: إدارة الأزمات. ط1. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع. 2006، ص 25.

-**الأزمة والكارثة:** كثيرا ما يخلط بين الكارثة والأزمة، لكن في الحقيقة هناك فروق بينهما، أمّا الكارثة فهي: "حدث وموقف مفاجئ يكون مروعا يصيب المجتمع بخسائر مادية وبشرية تؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز المؤسسات في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب الأدوار على مختلف المستويات"[1]، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية كالزلازل والفيضانات، كما قد تنجم عن الأخطاء البشرية كسقوط الطائرات والانفجارات والتسربات الخطيرة، وفي الغالب تتسم الكارثة بالمفاجأة والشدة الكبيرة، إذ ينجم عنها أضرار جسيمة في الأرواح والممتلكات، وهو ما يجعلها ظاهرة للعيان لا تخفى على أحد، لكن الكارثة قد تكون سببا مباشرا لنشوء أزمات، فعند الزلازل مثلا قد تظهر أزمة السكن وأزمة المؤونة ...، ويمكن إجمال الفروق بين الأزمة والكارثة في النقاط التالية:[2]

- ✓ الكارثة تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها، الأزمة أعم وأشمل من الكارثة فهي تعني الأحداث الصغيرة والكبيرة المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر في الأرواح والممتلكات؛
- ✓ للأزمات مؤيدون ، أما الكوارث خاصة الطبيعية غالبا لا مؤيدين لها؛
- ✓ في الأزمات نحاول اتخاذ القرارات لحلها وعلاجها ربما تنجح وربما تخفق، أمّا في الكارثة فإن الجهد غالبا ما يكون بعد الحادثة وينحصر في التعامل مع ما خلفته؛
- ✓ تتطلب مواجهة الكارثة جهد الدولة ومعها الجهود الخارجية، وفق حجم الكارثة والخسائر التي تخلفها.

---

[1] جاد الله، المرجع المذكور سابقا، ص11.

[2] علي فلاح الضلاعين وآخرون: الإعلام وادارة الأزمات. ط1. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع. 2015، ص24.

-**الأزمة والحادث:** يعد الحادث شيئا فجائيا غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى فور تمامه، ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحادث في حد ذاته[1]، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولا تمثله فعلا، كما أنها في الغالب تمتد لفترة زمنية معينة[2].

-**الأزمة والخلاف:** الخلاف يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق في الشكل أوفي الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة، فهو لا يمثل الأزمة ولكن يعبر عنها، أو يكون باعثا على نشوئها واستمرارها[3].

-**القضية والأزمة:** تعرف القضية بأنها "مسألة خلاف بين طرفين أو أكثر، أو نقطة نقاش أو خلاف، وكلمة (طرفين أو أكثر) تعني اثنين من البشر أو أكثر، فمن دون هذين الطرفين لا يمكن أن تكون هناك قضية، وإذا ربطنا القضية بالمؤسسة يمكن القول أن القضية غالبا ما تنطوي على نقطة أو مسألة خلاف بين المنظمة والطرف الآخر، وغالبا ما تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة من المنظمة من أجل حماية سمعتها[4]؛

وبهذا فإن القضية والأزمة يرتبطان ارتباطا وثيقا لأن كثيرا من الازمات قد ينتج عنها قضايا، وبعض القضايا قد تتفاقم وتتحول إلى أزمة في حالة التراخي في مواجهتها، إلى درجة أنها قد تتجاوز الحدود الجغرافية الإجتماعية.

---

[1] الخضيري: المرجع المذكور سابقا، ص59.

[2] ماجد سلم الهدمي وجاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات -الإستراتيجية والحلول-. ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. 2008، ص31.

[3] محمد عبد الغني وحسن هلال: مهارات إدارة الأزمات. ط1. مصر: مركز تطوير الأداء. 1996، ص14.

[4] إيمان عبادي: الإتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. الجزائر. جامعة الجزائر 3. 2018-2019، ص 166.

-**الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أنه في الغالب تكون أبعاده معروفة وكذلك اتجاهاته وأطرافه وأهدافه، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات[1].

وفيما يلي جدول يوضع أبرز الفروق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها:

الجدول رقم (2): يبين أهم الفروقات بين الأزمة والمفاهيم المشابهة لها.

المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
الأزمة crisis	-موقف يحدث فلا يؤثر تأثيرا ماديا على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال؛ -يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والاهداف، والإفتراضات الأساسية التي يقوم على أساسها النظام؛ -المفاجأة في توقيت الحدوث؛ -يتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	-أحد أسباب الكارثة.
الكارثة	-حالة مدمرة تنجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات	-أحد أسباب

[1] محمد هلال: مهارات إدارة الأزمات : الأزمة الأمنية بين الوقاية منها والسير عليها. ط1. مصر: مركز تطوير الأداء و التنمية. 1996 ، ص62.

	بالنسبة لمجموعة من الأفراد؛ -قد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان؛ -تتطلب مواجهتها جهد الدولة أو حتى الإقليم وفقا لحجمها ومدى الخسائر التي خلفتها؛ -أسبابها غالبا طبيعية وأحيانا بشرية؛ -يصعب التنبؤ بها.	الأزمة
الحادث	-شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى اثره فور وقوعه.	-الأزمة أحد نتائجه
المشكلة	-حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار؛ -حالة من التوتر وعدم الرضا هي بمثابة تمهيد للازمة.	-قد تكون سببا للأزمة أو مرحلة من مراحلها قبل اتخاذ القرار.
الصراع	-تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما، له أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	-الصراع يستمر على عكس الأزمة.
الخلاف	-المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف	-يعتبر أحد

	أو المضمون.	مظاهر الأزمة.
الصدمة	-شعور فجائي حاد نتيجة وقوع حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة	-أحد عوارض الأزمة أو نتائجها.
التهديد	-علامة أو إنذار للخطر الممكن حدوثه.	-مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة.
الواقعة	-خلل في كون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.	-لا تعبر عن الأزمة.

* **المصدر**: علي فلاح الضلاعين وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات. ط1. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع.2015، ص27.

1-6-4- إدارة الأزمات: لا خلاف في أن عالم اليوم أضحى أكثر عرضة للأزمات التي تضرب استقراره و ترهن مصيره، مما يتطلب وجوب اللجوء إلى المنهج العلمي المنظم لمواجهة هذه الأزمات مهما كان نوعها وحدتها، هذا المنهج الذي كان غائبا في المعالجة التقليدية للأزمة، إذ كان ينظر لإدارة الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"، وإذا نظرنا إلى هذا التعريف نجد أنه ينظر إلى إدارة الأزمة بمنظور سلبي، حيث إن الجهود والاستعدادات يتم توجيهها بعد حدوث الأزمة بالفعل وليس قبلها، أما حديثا فإن إدارة الازمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك

توقع ما لا يمكن توقعه فتحول النظر إلى إدارة الأزمة من كونها عملية سلبية هدفها مواجهة الأزمة بعد حدوثها إلى كونها "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق"[1]، لذا فقد صار هناك اقتناع متزايد بالحاجة إلى معرفة كاملة بإجراءات إدارة الأزمات، ومن ثم أصبح لإدارة الأزمات أولوية لدى المنظمات، إذ أن إدارة الأزمة هي التي تقود الأنشطة التي تمكن المنظمة من التخطيط للأزمة ومواجهتها، من هذا المنطلق سنحاول التعريف بإدارة الأزمات أو لنقل التعريف بعلم إدارة الأزمات.

1-6-4-1-تعريف إدارة الأزمات:

تعددت التعريفات الخاصة بإدارة الأزمة، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحدا وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية والعلمية المختلفة، فإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه، إذ يجمع الكتاب والباحثون على أنها أسلوب التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل إنقاص سلبياتها ما أمكن وتعظيم إيجابياتها؛

إذن فإدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة[2] ؛

---

[1] فريد عيشوش: الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا). ط1. الجزائر: دار الخلدونية. 2018، ص ص92، 93.

[2] سعاد العقون: مدخل لإدارة الازمات. ط1. الجزائر: مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم. 2016، ص71.

كما عرّفت إدارة الأزمة: "بأنّها تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات المتنبئ بحدوثها، وهي طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها، بغرض التحكم في النتائج المتتابعة التي يمكن أن تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتائج، كما تتضمن إدارة الأزمات كيفية تفادي حصول الأزمة وذلك باستشعارها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها وتفاديها أو التحضير لها ومواجهتها[1]؛

وتعني إدارة الأزمة أيضا "أنها التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها، بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية "[2]؛

إذن فإن إدارة الأزمة تعني فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة، وعدم التأكد بما يسمح للمدير تحقيق تحكم أكبر في مصير المنظمة ومقدراتها.

كما تعرف إدارة الأزمات على أنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمات، أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة

---

[1] مراد ميلود: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات. ط1. الجزائر: دار الهدى. 2003، ص56 .

[2] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص71.

لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة[1]؛

وفي تعريف آخر هي "منهجية التعامل مع الأزمة، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية، في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة"؛[2]

كما أنها تعتبر "مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبدل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة"؛[3]

"إن إدارة الأزمة عبارة عن عملية إدارية خاصة، تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية، التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، كاستجابات استراتيجية لمواقف الأزمات، كما أن الأزمة تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدربة تدريبا خاصا على مواجهة الأزمات، لهذا تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى من خلال استخدامها للأسلوب العلمي في اتخاذ القرار"؛[4]

إذ أن إدارة الأزمات تحتاج احتياجات إدارية خاصة ومهارات متخصصة، وظروف خاصة للمعالجة وهو ما يطلق عليه أيضا: "**الإدارة بالاستثناء Management By Exception**" حيث تخرج الأوامر الادارية عن مسار الأوامر العادية، ومن الهيكل التنظيمي القائم، وتصبح

---

[1] علي عبد المجيد قدري: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. ط1. مصر: دار الجامعة الجديدة. 2007، ص137.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية جديدة. ط1. الأردن: دار الثقافة. 2003، ص311.

[3] المرجع نفسه، ص311.

[4] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص72.

السلطات مستندة لخلية (خلية الأزمة) لها كافة الصلاحيات والمسؤوليات، للتعامل مع الأزمة وتسمى فريق إدارة الأزمة؛[1]

وفي هذا الصدد يقول "**محمد شومان**": "إدارة الأزمة عملية إدارية مقصودة، تقوم على التخطيط والتدريب لهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة واستخدام كل الإمكانات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح مما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل"[2].

من خلال استعراض التعاريف السابقة نجد أن جلها اشتركت في نقاط معينة:

- ✓ إدارة الأزمات إدارة مقصودة ومدروسة، ترتكز على مبادئ ووظائف الإدارة العامة، من بحث وتخطيط وتنفيذ ومتابعة و تقييم و تقويم وقيادة و اتخاذ قرار؛
- ✓ حتى وإن اشتركت في مبادئها مع مبادئ الإدارة العامة، إلا أنها تتطلب إجراءات خاصة واستثنائية، مقارنة بالمهام والإجراءات في الحالات العادية والروتينية؛
- ✓ تحتاج إدارة الأزمات إلى موارد خاصة، ومنها موارد بشرية كفؤة ومؤهلة ومدربة لهكذا نوع من الظروف والمهام؛
- ✓ انتقل مفهوم إدارة الأزمات من محاولة التقليل من سلبياتها وآثارها التدميرية، إلى العمل على التنبؤ بها من خلال دراسة المسببات الداخلية والخارجية لها، وأبعد من هذا محاولة تحويلها إلى فرصة يستفاد من آثارها الإيجابية، وهو المعنى اللغوي لكلمة أزمة في اللغة

---

[1] علي فلاح الضلاعين وآخرون: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري. ط1. الأردن: دار الإعصار للنشر والتوزيع. 2016، ص70.

[2] شومان، المرجع المذكور سابقا، ص24.

الصينية (Wet – Ji) تعبر (wet) عن الخطر وتعبر(Ji) عن الفرصة التي يمكن استثمارها.

1-6-4-2-التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات: إذا كانت إدارة الأزمات في شموليتها هي تلك العمليات الإدارية المدروسة والمخطط لها، فإننا نقصد بإدارة الأزمات في دراستنا أنها تلك العمليات الإدارية المدروسة المتعلقة بالجانب الإتصالي والاعلامي، التي تكون الحماية المدينة مصدرا لها و طرفا فاعلا فيها من حيث تخطيطها وتنفيذها وتقييمها، لغرض تنوير الرأي العام بالمعلومات الصحيحة ومحاولة التقليل والحد من الآثار السلبية للأزمة والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة.

1-6-4-3-إدارة الأزمات والمفاهيم المشابهة: كغيرها من المفاهيم في العلوم الاجتماعية قد يحصل خلط بينها (إدارة الأزمات) و بعض المفاهيم الأخرى، التي لها ارتباط قوي بها ومن أبرزها نذكر:

-**إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة:** تعرف الإدارة بالأزمة بأنّها "وسيلة تعتمد صناعة الأزمة بصورة حقيقية مفتعلة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لإيجاد أزمة ثم استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية لتحقيق بعض الأهداف، والتي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية"[1]؛

وتعرف الإدارة بالأزمات أيضا أنها "افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث

[1] سعود ماجد: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة. ط1. مصر: مؤسسة شباب الجامعة. 2004، ص54.

مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، بحيث تغطي على المشكلة القائمة (سياسة تشتيت الانتباه)، أما عن الاختلاف بينها وبين إدارة الأزمة فنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يوضع أوجه الاختلاف بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة.

الصفة	إدارة الأزمة	الإدارة بالأزمة
تعريفها	-فن التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها.	-تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.
الهدف منها	-محاولة حل الأزمة نهائيا.	-افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعتيم على أزمة قائمة.
منهج المعالجة	-استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة (بحث، تخطيط، تنظيم، وقاية) والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية والانفعالات.	-افتعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية تعتمد على أن نسيان مشكلة تتم عن طريق إحلال مشكلة بديلة
التوقيت	-غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الأحياء.	-محدد مسبقا ويتسم بالتخطيط والترتيب.

المراحل	-إشارات الإنذار -الاستعداد والوقاية – احتواء الأضرار والحد منها -استعادة النشاط – التعلم.	-الإعداد لميلاد الأزمة – إنماء الازمة وتصعيدها – المواجهة العنيفة والحادة – السيطرة على الكيان الإداري – سلب وابتزاز الطرف الآخر – تهدئة الأوضاع.
التهديد	-غير إرادي.	-إرادي ومخطط له.
نوع الأزمة	-أزمات قدرية، وأزمات من افتعال الإنسان	-من صنع الإنسان فقط

المصدر: مراد ميلود: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات. ط1. الجزائر: دار الهدى. 2013، ص64.

-**إدارة الأزمة وإدارة الموقف:** إن إدارة الموقف هي استخدام علم الإدارة في دراسة وتشخيص الحالة التي عليها الكيان الاداري، أو الموقف الذي يواجهه متخذ القرار بما فيه من ظروف محيطة، والعوامل والمحددات التي تشمل كل الإمكانات المتاحة والمتوفرة له، والسلطات المخولة وصلاحياته والأهداف والغايات التي يسعى إليها والوقت المتاح له لتحقيقها"[1]؛

[1] ممدوح زيدان لواء: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. ط1. مصر: مجموعة النيل العربية. 2003، ص129

يظهر من خلال التعريف أن إدارة الموقف قد يكون موقفا غير اعتيادي في السيرورة الروتينية والعادية للعمل، وقد يتطلب إجراءات وتدابير خاصة غير الإجراءات العادية (نفس الأمر مع الأزمة)، غير أنه قد لا يرتقي إلى قوة الأزمة ومعها تدابير التعامل معها.

-**إدارة الأزمة وإدارة الخطر:** هي عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تقلل من الآثار السلبية للخسائر التي تواجهها الأجهزة الإدارية، وذلك من خلال العمل على اكتشاف الأخطار أو تمييز حالات التعرض للخسارة، و اختبار مدى جدوى الطرق المستخدمة في التعامل مع هذه الأخطار، وتطويرها واختيار الأسلوب الأفضل وتنفيذه بالطريقة المناسبة، مع المراقبة والتحسيس وتقييم النتائج بصفة مستمرة؛

إن مفهوم إدارة الخطر يتعلق بالأساس بالربح والخسارة وأسباب ودعائم كل منهما، ولهذا نجد هذا المفهوم شائعا في المجال المالي والبنكي.

1-6-5-الإتصال: عرف الاتصال حسب قاموس علم الاجتماع بأنه: "انتقال المعلومات، أو الأفكار، أو الاتجاهات، أو العواطف من شخص إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال عندما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، فهو يمكننا من نقل معارفنا، وييسر التفاهم بين الأفراد"[1]، وعرفه "**تشارلز كولي Cooley**" عام 1909 بأنه: "ذلك المكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، هي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت

[1] محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. 2006، ص65.

والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"[1]؛

هذا من الناحية الاجتماعية والإنسانية، أما من الناحية التنظيمية المؤسساتية فإن الإتصال هو: "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير تكوين صورة عمومية معينة، تنتج عن نشر شخصية محددة تنسجم مع واقعها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها"[2]

1-6-6-استراتيجية الاتصال:

1-6-6-1-تعريف استراتيجية الاتصال: يرى "**بيار غريغوري PIERRE GRIGORY**" أن الاستراتيجية الاتصالية هي "مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الاسواق التي تسمح للمنطمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير"[3]؛

كما تعرف الاستراتيجية الاتصالية بأنها: "عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الاداري، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا"[4]، وتعرف الاستراتيجية الاتصالية كذلك بأنها: "صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في حملة الاتصال أو العلاقات العامة لتحقيق أو

---

[1] الضلاعين وأخرون، المرجع المذكور سابقا، ص9.

[2] فضيل دليو: اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. 2003، ص32.

[3] Grigory Pierre et Lilieu Jean Mark :**Markiting, publicité** .Bordeaux . 1999.P 90.

[4] محمد محمد البادي: التخطيط الاستراتيجي للاتصال. ط1. مصر: دار المهندسين للطباعة. 2005، ص105.

إنجاز هدف إجرائي محدد، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معا كل الإجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة"[1].

1-6-6-2-التعريف الاجرائي لاستراتيجية الاتصال: ويقصد بالإستراتيجية الاتصالية في هذا البحث وضع الخطط والبرامج الاتصالية من أجل إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية و فعالية.

1-6-7-اتصال الأزمة: غالبا ما يكون غياب الاتصال أو ضعفه بين المستويات الإدارية المختلفة وبين المؤسسة ومحيطها في الكيان الإداري الواحد، سببا من أسباب ظهور الأزمة وغيابه أيضا يؤدي إلى استفحالها وتفاقمها[2]؛

عادة ما تفجر الأزمات سيلا من الأسئلة التي تتعلق بسياسات المنظمة المختلفة، فكل من رجال الإعلام و الجماهير الأساسية و المسؤولين الحكوميين وجماعات المصالح والعاملين يريد أن يعرف: ماذا حدث؟ و كيف؟ و لماذا حدث؟ (وعادة ما تنطوي الأزمة على معلومات مفزعة و تضارب في التصريحات وقلة الوقت اللازم للتأكد)، والمنظمات التي تتأخر أو تخطئ طريقة الإجابة، عادة ما تعاني من آثار سلبية على مستوى إدراك الجماهير لها و اتجاهاتهم نحوها، وعلى العكس من ذلك فإن القدرة على الاتصال بسرعة و فاعلية يأتي كعامل أساسي في الإدارة الفاعلة و الناجحة للأزمة، وهذا ما يبرز الاهمية الكبيرة للاتصال في الازمة، وذلك عبر مختلف مراحلها.

1-6-7-1-تعريف اتصال الأزمة: عرف "**منير حجاب**" الإتصال الأزموي بأنه: "عملية التفاعل اللفظي الشفهي او المكتوب او المرئي أو المسموع بين المنظمة و جماهيرها، باستخدام

---

[1] راسم محمد جمال ومعوض خيرت عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. 2004 ، ص 208.

[2] وسام صبحي مصباح إسليم : سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية – دراسة ميدانية على وزارة المالية بغزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: الجامعة الإسلامية . 2007، ص43

وسائل وأساليب اتصالية متنوعة، تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل واثناء وقوع الأحداث السلبية للازمة، وهذه الإتصالات صممت لتقليل الاضرار الواقعة على سمعة المنظمة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة والإتصال المؤسساتي في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعامل فيها مندوبو وسائل الإعلام المسموعة و المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة، و يضمن نقل رسائل تحمل معلومات دقيقة و صحيحة و كافية"[1]؛

أما "**شومان محمد**" فقد عرف اتصال الأزمة بأنه: "اتصال يشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل من أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك إدارات العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة"[2]؛

وبهذا فإن اتصال الازمة هو كافة الانشطة الإتصالية التي تقوم بها خلية اتصال الازمة عبر مراحل الازمة سواء قبل وقوعها لتشكيل قاعدة وقائية بناءا على خطط استباقية و كذا بناء قاعدة معلومات عن جمهور المؤسسة و أزماتها السابقة، أو عند وقوعها من خلال التخفيف من حدتها او بعد حدوثها من خلال رسم صورة إيجابية عنها إذ أن التحدي الأكبر بالنسبة للمؤسسة بعد فترات الأزمة يكمن في كيفية استعادة ثقة جماهيرها، فأول ما يتضرر في الأزمات بعد الأضرار المادية صورة المؤسسة لدى جماهيرها.

---

[1] حجاب، المرجع المذكور سابقا، ص300.

[2] شومان، المرجع المذكور سابقا، ص132

1-6-7-2-لتعريف الإجرائي لاتصال الأزمة: نقصد باتصال الأزمة في دراستنا جميع العمليات الاتصالية التواصلية الإعلامية الغير روتينية، والتي تقوم بها مصالح الحماية المدينة أثناء المراحل المختلفة للازمة والكارثة، من خلال بث معلومات صحيحة وكافية لجمهور الأزمة، مستعينة بوسائل إعلام مختلفة (مسموعة، مرئية، مكتوبة)، بما يضمن تحقيق الهدف منه، الا وهو تقليل الأفكار السلبية للأزمة وتجاوزها إلى الأوضاع الطبيعية.

1-6-7-3-الاتصال و الاتصال الأزماتي: مما لا شك فيه أن الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة في أي تنظيم هي وظيفة اتصالية بالدرجة الاولى، ولا يخفى علينا دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات اتصاليا (اتصال الأزمة)، من هذا المنطلق ارتأينا ازالة اللبس والخلط بين الاتصالات العادية للعلاقات العامة و الاتصالات في حال الأزمات و نجمل هذه الاختلافات في النقاط التالية:[1]

- ✓ اتصالات الأزمة تتم في ظل ظروف و ضغوط غير عادية، تتسم بقلة المعلومات والارتباك، إلى جانب الضغوط الداخلية والخارجية مما يمثل تهديدا للمؤسسة، كما أن وسائل الإعلام تحاول بمختلف السبل الوصول لما تريد من خلال التغطية السلبية، فضلا عن أن الرأي العام يكون مهيئا في مثل هذا الموقف إلى تصديق أسوأ ما يمكن نشره عن التنظيم، ومن ثم فإن الاتصالات الضعيفة و غير السليمة يمكن ان تزيد من حجم الأزمة؛
- ✓ تعمل اتصالات الأزمة على استبعاد وسائل الإعلام و تغطياتها السلبية التي تتهم التنظيم وتهدد صورته لدى الجمهور، بينما الاتصالات العادية تعمل على كسب وسائل الإعلام

[1] دليلة حمروش: العلاقات العامة و إدارة الأزمات. العدد7-8. الجزائر: مقال منشور بمجلة الصورة و الإتصال. فيفري 2014، ص ص73-74.

والسعي إليها، وذلك من خلال تقديم النشرات التي تفسر سياسة التنظيم للجمهور، ودعوة الصحافيين لزيارة التنظيم، وعقد المؤتمرات الصحفية وغيرها من الوسائل الأخرى؛

- ✓ تسعى اتصالات الأزمة إلى بناء مصدر واحد للمعلومات عن التنظيم والأزمة، لإطلاع الجمهور والعاملين عن الموقف، من أجل تخفيف درجة السلبية والعداء وعدم حدوث بلبلة، والحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وجماعات الضغط وغيرها، والتي يمكن أن تكون لها تداعيات سلبية على التنظيم، بينما تسعى الإتصالات العادية إلى رسم صورة مشرقة عن التنظيم وبناء علاقات وثيقة مع الجماهير، وخلق تفاهم وتعاطف وانتماء هذه الجماهير للمؤسسة؛

- ✓ ينبغي التخطيط لاتصالات الأزمة بكل عناية، و تتسم بالسرعة والقدرة على التكيف السريع والمرونة لكي تصبح عاملا إيجابيا لنجاح الإدارة في تعاملها مع الأزمة، وأن يسمح بإدخال عناصر جديدة في عناصر نظام الإتصال وخطوط جديدة لاتصالات الأزمة كلما تطورت الازمة والمسارات التي تتخذها.

1-6-8-تعريف الحماية المدنية: الحماية المدنية هي هيئة وطنية تابعة لقطاع الدولة، مهمتها تنحصر أساسا في حماية الأشخاص والممتلكات الخاصة والعمومية من كل الاخطار الممكنة في السلم والحرب؛

كما عرفت الحماية المدنية بأنها مجموعة الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية الاشخاص و الممتلكات العامة والخاصة من الأخطار(حرائق كوارث، حروب)، وإغاثة المنكوبين، وحماية مصادر الثروة الوطنية وذلك في زمن السلم والحرب؛

وعرفت بأنها الهيئة التي تعمل مسبقا لإنجاز التدابير الوقائية لحماية السكان والممتلكات من خلال اشتراك الأفراد وكافة الأجهزة الرسمية في تلك التدابير، للتقليل والحد من الآثار السلبية اللازمات والكوارث؛

الحماية المدنية الجزائرية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات، موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تتمتع بتنظيم إداري تقني عملي لضمان القيام بالمهمات الأساسية المنوطة بها قبل وأثناء وبعد الأزمات والكوارث.

1-7- الدراسات السابقة:

إن من خصائص العلم التراكمية والحقيقة أنكل بحث ودراسة مهما كانت ما هي إلا حلقة من حلقات هذا التراكم العلمي والمعرفي، ولهذا فمن الضروري على الباحث في أي مجال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوعه أو تقاطعت معه في متغيرات أو مؤشرات معنية، وللتأكد أيضا من عدم الوقوع في نفس أخطاء تلك الدراسات، والدراسات السابقة هي المساهمات العلمية التي لها علاقة بالموضوع المراد بحثه"[1]، حيث يكون الهدف من استعراض الدراسات السابقة هو تعريف القارئ أو الباحث بكافة الدراسات التي سبق إجراؤها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وأمينة[2].

وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة التي اعتمدناها في بحثنا هذا:

---

[1] دليو، المرجع المذكور سابقا، ص 33

[2] أحمد عبد المنعم حسن: أصول البحث العلمي ج2. ط1. مصر: المكتبة الاكاديمية.1996، ص88

1-7-1-الدراسات الوطنية :

الدراسة الأولى[1]

بعنوان "**الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات**" دراسة حالة مديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة، حاولت الدراسة معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسير الأزمات، إنطلاقا من كون الأزمات تقود بالضرورة إلى طرح العديد من الأسئلة المتعلقة بسياسات المنظمة، وماهية الأسباب التي أدت إلى نشوء الأزمة، وهو عادة ما يضر بصورة المؤسسة لدى جماهيرها واتجاهاتهم نحوها، وجاء اختيار هذه المؤسسة بحكم أن مديرية الأرصاد الجوية قسنطينة تعد مؤسسة خدمية، فهي بحاجة لشبكة علاقات عامة قوية، خصوصاً وأنها معرضة بدرجة كبيرة إلى الأزمات بحكم طبيعة عملها ونشاطها، خصوصا فيما يتعلق بالتقلبات الجوية، وهو ما يفسر إقامتها مديرية للاتصال والعلاقات العامة، وقد انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده:

-ما هو الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الأرصاد الجوية -قسنطينة- كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟

وقد اندرجت تحته تساؤلات فرعية كالآتي:

-ما هي أوجه الإختلاف والتشابه في تفسير مفاهيم العلاقات العامة ؟

-ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة ؟

---

[1] توفيق عمري: الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات – دراسة حالة مديرية الأرصاد الجوية قسنطينة-. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في علوم الإعلام والإتصال. الجزائر: كلية السياسية والإعلام. قسم علوم الإعلام والإتصال. جامعة الجزائر. 2010-2011.

-كيف يمكن توظيف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة ؟

-ما هي الرؤية السائدة لدى المؤسسات الجزائرية حول العلاقات العامة؟

-ما هي الرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في مديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة؟ وكيف يتم بها معالجة الأزمات بها؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم أدوات البحث المنهجية وجمع المعلومات من المقابلة إلى استمارة الاستبيان والتي تضمنت أربعة محاور، الأول تناول أهمية العلاقات العامة في تسيير الأزمات، والثاني كان لمعرفة طبيعة علاقة المؤسسة بوسائل الإعلام والجمهور خلال الأزمة، فيما كان المحور الثالث منها لمعرفة طبيعة الفعل الإتصالي الذي توظفه المؤسسة اثناء الأزمة، انتهاءا بالمحور الرابع الذي خصص لمعرفة المهام والتدابير التي تتخذها العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة؛

أما عن عينة الدراسة فقد كانت عينة قصدية من المجتمع المدروس، حيث اختار الباحث من مجتمع البحث الكلي المفردات العاملة على مستوى قطاع الاتصال والعلاقات العامة الموجودة على مستوى المديرية وعلى مستوى فروعها بمطار "**محمد بوضياف**" وقد بلغ عدد المفردات (48) مفردة؛

أما عن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي:

-ممارسو الإتصال والعلاقات العامة لا يميزون بين أنشطة ومهام العلاقات العامة ومهام الاتصال، حيث أن نماذج الإتصال هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة؛

-المؤسسة تعتمد بشكل كبير على ممارسيها في العلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة، حيث تمنح لهم مهمة اتخاذ القرارات خلالها، لكن لما يتعلق الأمر بالتصريحات الرسمية فإن المؤسسة تقلص من هذه المهمة؛

-ضعف الاتصال مع الجماهير مما يسبب سوء الفهم بين المؤسسة ووسائل الإعلام رغم أن المؤسسة تتبنى استراتيجية متفتحة.

-تسارع المؤسسة إلى التصريح بالظروف والوقائع الحقيقية أثناء الأزمات معتمدة في ذلك على وسائل الإعلام العمومية والخاصة؛

-تتبنى المؤسسة الاتصال في اتجاه واحد، مما يضعف من قدرة المؤسسة على قياس صورتها لدى الجماهير خصوصا وقت الأزمات؛

-تسعى المؤسسة إلى مراجعة نشرات وتقارير المنظمة، كما تقوم بوضع دليل وقائي وارشادي بهدف تجنب وقوع الأزمات؛

-تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تزويد الجمهور بالمعلومات المتعلقة بالأزمة أثناءها، إضافة إلى سعيها لبناء علاقات جديدة مع الجمهور من خلال العمل على تناسي الماضي، كما تسعى إلى التنبؤ المسبق بظروف الأزمات.

ب. الدراسة الثانية [1]

للباحثة "**هامل مهدية**" والمعنونة بـ: "**اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية –دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية–**"، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى الوصول لتحديد مسار الإتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، وذلك بتحديد أهم الخطوات الاتصالية المتبعة قبل، أثناء وبعد الأزمة، وتواصلها مع الجمهور الداخلي والخارجي، وتحديد مكانة ودور الإتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، والوقوف على الفروق الإتصالية التي قد تظهر على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمية في مختلف مراحل الأزمة، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي:

–كيف يسّير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

وتفرعت عنه أسئلة فرعية:

–كيف يسير الإتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

–ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

–كيف يفعل الإتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟

–هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحله المختلفة؟

---

[1] هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية –دراسة حالات لوحدات عن المؤسسات الصناعية والخدمية–. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية. الجزائر: قسم علم الاجتماع. جامعة منتوري. 2008 – 2009.

بعد التساؤلات ، انطلقت الباحثة من مجموعة من الفرضيات:

-يساعد الإتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية؛

-يتدخل الإتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة اثناء وقوعها؛

-استمرارية نشاط الاتصال إلى ما بعد نهاية الأزمة في المؤسسات الجزائرية؛

-توجد فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل.

وفي سبيل تحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته والتحقق من فرضياته، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، معتمدة على الأسلوب الكيفي والكمي من خلال جمع المعلومات من مصادر أولية عن طريق المسح الاجتماعي بالعينة، بالتطبيق على نوعين من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (صناعية، خدمية)، واستخدام المنهج المقارن على مستوى هذه الوحدات، وقد استعانت الباحثة في سبيل جمع المعلومات بأسلوبي المقابلة والتي طبقت على الإطارات العليا بمؤسسات الدراسة (والتي بلغ عددها 40 مفردة)، وأسلوب الإستمارة والتي طبقت على العمال على مستوى المؤسسات الأربع فكان عدد عينة العمال يقدر بـ 310 مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تعمل المؤسسة الجزائرية على التحضير الفني لمواجهة بعض الأخطار الصناعية والأزمات المرتبطة بالمحيط الخارجي، أما التجهيز الإتصالي لها فهو غير محدد بشكل واضح؛

-يظهر الاتصال بصورة محتشمة كوظيفة تكميلية لبعض الوظائف الإدارية العليا، إذ أن المراتب العليا في الإدارة غير متخصصة في المجال الإتصالي؛

-أما عن الإتصال عند وقوع الأزمات فتوصلت إلى أن الإتصال الداخلي يخص فقط العمال المتواجدين في أماكن الأحداث فيتحصلون على معلومات دقيقة من المصادر الرسمية، أما البقية فلا يتم إعلامهم، وإن حدث ذلك فعن طريق الإتصال الغير رسمي، ولا توجد فروق بين المؤسسات محل الدراسة في هذا، أما على مستوى الإتصال الخارجي فالمدير العام في المؤسسات الخدمية يمثل المصدر الرسمي للمعلومات، أما المؤسسات الصناعية فتتعدد مصادر المعلومات نظرا لاختلاف المتحدثين الرسميين عنها؛

-لا تحاول المؤسسات الجزائرية معرفة رأي وسائل الإعلام وانتقاداتهم (عدائية بين المؤسسات والصحافة)، كما لا تستغل المؤسسات الجزائرية الأزمة كفرصة للنمو والتطوير، بل بمجرد انقضاء الأزمة تعود لمزاولة نشاطها الطبيعي.

-**التعقيب على الدراسات الوطنية:** من خلال ما تم عرضه من الدراستين الوطنيتين، وبالمقارنة مع دراستنا، يمكن القول أن هناك نقاط تشابه وتقاطع بينها كما أن هناك نقاط اختلاف، ولعل أول ما نشير إليه من نقاط الإختلاف، هو الإختلاف في المجالات المكانية والزمانية بينها، وهو ما قد يؤثر على طبيعة النتائج وإمكانية تعميمها، خصوصا ما يتعلق بالدراسة الثانية إذ أنها مزجت بين المؤسسات ذات الطابع الصناعي الانتاجي، والمؤسسات ذات الطابع الخدماتي، كما أنها اعتمدت على المنهج المقارن في الدراسة من خلال محاولة اجراء مقارنة بين أنماط وأساليب الاتصال في الأزمات حسب طبيعة نشاط المؤسسة، صناعيا كان أو خدميا، ومحاولة التوصل إلى الفروق بين هذه المؤسسات فيما يخص أنماط واستراتيجيات الاتصال في الأزمات، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج في هذا الصدد، أما عن نقاط التشابه، فإن دراستنا تتقاطع مع دراسة "توفيق

عمري" من حيث مؤسسة الدراسة حيث كانت دراسته في مؤسسة وطنية ذات طابع خدماتي، كما أن أغلب أزمات تلك المؤسسة (مديرية الأرصاد الجوية) تتعلق بالكوارث التي تخلفها التقلبات الجوية، بمعنى أنها تتعامل مع أزمات طبيعية في الغالب، كما اشتركت الدراسات في البحث في الأهمية والمكانة التي تعطيها مؤسسات الدراسة للاتصال والعلاقات العامة وكذا الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة عبر مراحل الأزمة، كما اشتركت الدراسات في استعمال المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

1-7-2-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى[1]

بعنوان "**فاعلية الإتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض**" للباحث "**سليمان حميدي الحميدي**"، وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على أنواع الإتصال وكذا وسائله وأساليبه في إدارة الأزمات الأمنية، كما حاول التعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الإتصال في إدارة الأزمات ومن ثم وضع مقترحات لتفعيل دور الإتصالات في إدارة الأزمات الأمنية، وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

-ما فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الامنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟

وقد انبثقت على هذا التساؤل تساؤلات فرعية على نحو :

-ما أنواع (مسارات) الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية؟

---

[1] سليمان حميدي الحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير. المملكة العربية السعودية: قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية الأمنية. 2010.

-ما أساليب (طرق) الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية؟

-ما وسائل (قنوات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية؟

-ما المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الإتصال في إدارة الأزمات الأمنية؟

-ما المقترحات لتفعيل دور الاتصالات في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة (الإتصال الأمني وقت الأزمات) من خلال إجابات عينة الدراسة، والتي كانت عينة عشوائية من مجتمع البحث الذي يشتمل على الضباط وضباط الهدف العاملين بغرف العمليات الأمنية (الدوريات الأمنية، حرس الحدود، الدفاع المدني) والبالغ عددهم (850) مفردة، والتي اختيرت منها (270) مفردة كعينة بطريقة عشوائية، مستعينا باستمارة استبيان مبنية على محاور خمسة، المحور الأول هدفه التعرف على أنواع الإتصال، والثاني خاص بالتعرف على أساليب الإتصال، والثالث خاص بوسائل الاتصال، أما الرابع فكان خاصا بمعوقات فاعلية عملية الإتصال في حين كان الخامس متعلقا بالمقترحات لتفعيل دور الاتصال، بما مجموعه 56 عبارة؛

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

-أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية في استخدام الاتصالات الرسمية أثناء الأزمة الأمنية؛

-أهم أساليب الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي الاعتماد على الإتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة؛

-أهم وسائل الإتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية، الاتصال الهاتفي، اللاسلكي؛

-أهم المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية الإتصال في إدارة الأزمات الأمنية في عدم تدريب العاملين في مجال الإتصال الأمني على المستهدف من وسائل الإتصال الحديثة.

الدراسة الثانية[1]

للباحث الطيب محمد سليمان والموسومة **بدور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات السودانية بالتطبيق على وزارة التجارة في الفترة الممتدة** من12007إلى 2013: تمحورت إشكالية هذه الدراسة في بحث واقع الأزمات التي تمر بها الصادرات السودانية وفق المعايير العلمية للعلاقات العامة، وذللك بهدف دراسة أوضاع العلاقات العامة لمعرفة مدى ملاءمتها العلمية والعملية في إدارة الأزمات، والتعرف على جوانب القوة والضعف للعلاقات العامة من خلال اعتمادها على البحوث والتخطيط لإدارة الأزمات إدارة فعالة، كما حاولت التعرف على فئات الجماهير التي توجه إليها برامج العلاقات العامة عند الأزمات وكذا نوعية الرسائل التي توجه لتلك الفئات؛

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل البحثي الرئيسي الذي مفاده :

-ماهي الخطوات والإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بوزارة التجارة في مواجهة أزمات الصادرات السودانية ؟، وقد تجزأ هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية:

---

[1] الطيب محمد سليمان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الصادرات السودانية بالتطبيق على وزارة التجارة في الفترة من 2007إلى 2013. بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علاقات عامة وإعلان. السودان: قسم العلاقات العامة والإعلان. جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا.

-ماهي أهم العوامل المؤثرة في كفاءة وفعالية أداء العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟

-ما الدور الذي تقوم به العلاقات العامة خلال مرحلة الأزمة؟

-ما هي طرق ووسائل الإتصال التي تستخدمها العلاقات العامة أثناء الأزمة ؟

-كيف توظف برامج العلاقات العامة لمواجهة أزمات الصادرات؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، ولهذا كان لزاما النزول للميدان لجمع المعلومات الميدانية باستخدام أداة الإستمارة التي وزعت على العاملين بوزارة التجارة، كانت متضمنة (37) سؤالا تتعلق بدور العلاقات العامة في إدارة أزمة الصادرات، موزعة على محاور تتعلق بالتخطيط لإدارة العلاقات العامة، نظام اتصال العلاقات العامة في إدارة الأزمات، تقويم أداء العلاقات العامة في الازمات، التنسيق بين العلاقات العامة ووسائل الإعلام للتصدي للأزمات وكفاءة العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات، كما استخدم الباحث لأداة "تحليل المضمون" لمجموعة الصحف التي تناولت أزمات الصادرات السودانية؛

أما عن نتائج الدراسة العامة فكانت أن العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط التنفيذ، التنسيق، الإتصال، التقييم)، كما أثبتت النتائج أن عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية العلاجية، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمات.

-**التعقيب على الدراسات العربية:** بعد التطرق للدراسات العربية المتعلقة بموضوع دراستنا، يمكن أن نجمل نقاط التشابه في كونها تبحث في الدور العلمي والعملي الذي يلعبه الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات عبر مراحلها، قبل أثناء وبعد الأزمات، كما بحثت في المعوقات

التي تحول دون قيام العلاقات العامة بدورها في إدارة الأزمات بالكفاءة المطلوبة، مستعملة المنهج الوصفي، كما تتقاطع دراسة "**سليمان حميدي الحميدي**" مع دراستنا في ميدان الدراسة، حيث طبقت دراسته على عدد من الأجهزة الأمنية والتي من بينها جهاز الدفاع المدني (بمسمى الحماية المدنية في الجزائر)، في حين تجلت نقاط الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسات العربية في كونها استعانت بالعينة العشوائية، كما أنها اعتمدت الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات بالنسبة لدراسة "**سليمان حميدي الحميدي**"، والاستبيان مع أداة تحليل المضمون بالنسبة لدراسة "**الطيب محمد سليمان**".

1-7-3-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: (دراسة روبيرتسون robertsone 1995) الذي قام بدراسة أزمة شركة "**بنزويل Pennzoil**" من منظور العلاقات العامة ودورها في التغلب على الأزمة، أما عن تفاصيل الأزمة التي تعرضت لها الشركة أنه في بداية عام 1984 كانت شركة ، "**بنزويل**" قد أنهت أكبر صفقة بالتاريخ بشرائها شركة ، "**جتي أويل GETTY OIL**"، قامت شركة "بنزويل" بمقاضاة شركة "**تكساكو texaco**" في المحاكم الأمريكية، وبعد صراع عنيف في المحاكم بين الشركتين، حكمت محكمة تكساس لصالح شركة "بنزويل" بتعويض قدره أكثر من 11 بليون دولار تدفعه شركة تكساكو، وخارج المحكمة وافقت شركة "**بيزويل**" على تسوية ودية تدفع بموجبها شركة "**تيكساكو**" لها (3) بلايين دولار نقدا؛

هذه الدراسة درست كيف تمت اتصالات الشركة مع الجمهور منذ بداية المشكلة حتى بعد انتهائها بفترة طويلة، وخرجت بنتيجة أن العلاقات العامة في شركة "**بنزويل**"، كان لها الدور الرئيس في الفوز بالقضية ليس فقط أمام المحاكم ولكن أمام محكمة الرأي العام كذلك ، وخلصت الدراسة

أن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تتم مع وسائل الإعلام و مع الجمهور الخارجي قبل حدوث الأزمة بفترة وليس أثناءها في تتبع في كسب وتأييد تلك الجماهير.

الدراسة الثانية [1]

دراسة "ميري" 1994 والتي قامت بدراسة شركة "**جونسون وجونسون** (**Johnson and Johnson**)" كحالة جيدة لما تكون عليه إدارة الأزمة من وجهة نظر العلاقات العامة، وتتلخص أزمة شركة (**J and J**) في أنه في سبتمبر من عام 1992 بمدينة شيكاغو، قام شخص مجهول بحقن كبسولات "**التلينول Tylenol**" بمادة سامة، ونتيجة لذلك توفي سبعة (07) أشخاص: ومئتان و خمسون (250) شخصا ظهرت عليهم أعراض التسمم، لذا فقد وجدت شركة (**J and J**) نفسها فجأة و بدون سابق إنذار مطالبة بأن تشرح للعالم لماذا تتسبب منتجاتها في قتل الناس؟!

وبينت الدراسة أن الأزمة وصلت لرئيس مجلس الإدارة "**بريك Bruke** " عن طريق نائب رئيس مجلس الشركة للعلاقات العامة "**فوستر Fooster**" حيث قام "**بريك**" فورا باتخاذ الإجراءات التالية:

-عين فريقا استراتيجيا لإدارة الأزمة يكوف فيه مدير العلامات العامة منسقا فيه؛

-إعلان مكافأة في وسائل الإعلام قدرها (مئة ألف (100000) دولار لمن يقبض أو يدل على الفاعل؛

---

[1] Murray Eileen and Shehen : Saunhdra lessons from the Tybenol bragedy on surviving a corporate Crisis. Medical Marketing and media. Chicago. 1992

نقلا عن: توفيق عمري.المرجع المذكور سابقا، ص12.

-قام بحجز صفحة كاملة في إحدى الجرائد، يشرح فيها لعموم الجمهور والمستهلكين عن ملابسات الأزمة والخطوات التي اتخذتها الشركة تجاهها؛

-استعداد الشركة لاستبدال كبسولات "**التيلينول**" المشتراة بكبسولات أخرى آمنة مجانا؛

-وضعت الشركة خطوط هواتف مجانية لتلقي الاتصالات من المستهلكين والمهتمين بالأزمة للإجابة على استفساراتهم؛

-كما ظهر رئيس مجلس إدارة شركة (**j and j**) في مقابلة تلفزيونية شرح فيها الأعمال التي تقوم بها الشركة للسيطرة على الأزمة؛

-وضعت إدارة العلاقات العامة بالشركة برامج "علاقات عامة" موجهة خصيصا للعملاء والعاملين في الشركة ووسائل الإعلام المساهمين؛

-وفيما يخص الجمهور الخارجي للشركة فقد بذلت إدارة العلاقات العامة جهودا كبيرة للإتصال بالأطباء والصيادلة عن طريق وسائل الإعلام، لتعريفهم بالخطوات التي تتخذها الشركة لتأمين منتجاتها من العبث، إضافة إلى قيام الشركة بإرسال أربعمائة وخميس ألف (450000) رسالة بالبريد لتأمين سلامة منتجاتها، وفي الوقت نفسه قام أكتر من ألفين (2000) من العاملين بالشركة بتقديم محاضرات للقطاع الطبي لشرح أبعاد المشكلة والإجراءات الوقائية التي اتخذتها الشركة لتأمين منتجاتها؛

-قررت الشركة بعد خمسة أيام من الأزمة سحب المنتج من الأسواق، والذي كلفها مائة مليون دولار، كما عقدت مؤتمرا صحفيا عالميا قدمت فيه عبوات مبتكرة آمنة، عبارة عن عبوات ثلاثية الغلق؛

–أما بشأن الإجراءات التي قامت بها إدارة العلاقات العامة تجاه العاملين، فإنها أعدت لهم أربعة أشرطة فيديو عرضت عليهم ليتعرفوا على ما كان يجرى في شركتهم أثناء الأزمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

–المؤسسة التي تقوم بتقديم الحقائق والوقائع الفعلية تكون مساندة من قبل وسائل الإعلام، وهو ما يكمن القول أن التغطية الإعلامية من قبل وسائل الإعلام ساندت الشركة في محنتها، نظرا لأنها قدمت الحقائق لوسائل الإعلام، كما أن الشركة كانت لها علاقات جيدة مع وسائل الإعلام قبل الأزمة، لذا فقد أحصت الدراسة أن ما يزيد من 80 ألف قصة إخبارية تطرقت المشكلة في وسائل الإعلام؛

–استعادت الشركة ثقتها لدى الجمهور بعد ثلاثة أشهر من الأزمة، واستعادت (80%) من مبيعاتها مقارنة بما قبل الأزمة، كما أن منتج الشركة من "التلينول" الذي تم تأمينه من العبث زادت مبيعاته بمقدار 50% عما كان عليه قبل الأزمة؛

وكخلاصة للدراسة فإنّ الشركة أدارت الأزمة بصورة ممتازة، وأفضل ما في الأمر أنها كسبت تأييد وثقة ومشاعر الرأي العام، لأنها ظهرت كضحية مثلها مثل ضحايا "التلينول"، كما كسبت تأييد وولاء العاملين، إذ كان سلاحها في ذلك الصراحة التامة مع وسائل الإعلام وتناول الأزمة بصورة موضوعية؛

وصفت أزمة شركة (**J and J**) أنها من الأزمات التي أديرت على أفضل وجه، وصارت مقياسا لمدى نجاح إدارة الأزمات حتى أنّه أطلق عليها "**القاعدة الذهبية لإدارة الأزمات**" وأجمع المختصون أن العلاقات العامة كان لها الدور البارز في نجاح شركة (**J and J**) في إدارة الأزمة بقيادة "**فوستر**" نائب رئيس مجلس الإدارة للعلاقات العامة.

-**التعقيب على الدراسات الأجنبية:** صحيح أننا استعرضنا هذه الدراسات على غير طرقة استعراض الدراسات الوطنية والعربية، إلا أننا ذكرناها لكونها تتناول مختلف الاستراتيجيات والأساليب والبرامج التي انتهجتها العلاقات العامة في الشركات محل الدراسة في الخروج من الأزمة بأقل الأضرار بل والاستفادة المادية والمعنوية منها، والذي لم يأت من فراغ وإنما من خلال التصرف وفق أسس مدروسة ومخططة، فهذه الدراسات أعطت نماذج عملية واقعية عن دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

على أنه يجب التنويه أن الاستفادة من هذه الدراسات كان من عدة جوانب:

-قادتنا هذه الدراسات لاكتشاف عديد المراجع التي أفادتنا في بناء الجانب النظري خصوصا من الدراسة؛

-كانت هذه الدراسات بحد ذاتها مصدرا للمادة العلمية في شقيها النظري والميداني؛

-عموما يمكن القول أن تشابه أهداف الدراسات السابقة مع أهداف دراستنا والتي تتمحور حول معرفة الدور الذي يمكن أن يؤديه الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات، واستراتيجياتها في ذلك، أفادنا في عديد الجوانب خصوصا ما تعلق بالإطار المنهجي للدراسة، وبدرجة أدق ما تعلق بالاستمارة وبنائها.

1-8-المقاربة النظرية للدراسة:

من المتفق عليه أنه لا يمكن الحديث عن علمية أي علم ما لم تكن له أطر تصورية ونظرية تحدد معالمه النظرية والتطبيقية، وفي هذا الصدد تقول "**شدوان علي شيبة**": "لقد أشار الاتحاد الأوروبي للعلاقات العامة أنها علم بشقيه الأكاديمي والتطبيقي، لهذا ذهب العديد من

المختصين في العلاقات العامة (من أمثال "**بروم**Broom"، "**سنتر**Center"، "**كتليب** Cutlip") إلى أنه لا سبيل لوضع نظرية خاصة في العلاقات العامة دون إسنادها إلى الأصول النظرية لعلم الاجتماع، ذلك أن النظريات في علم الاجتماع تحاول تفسير العلاقات الاجتماعية وكذلك الحال بالنسبة للعلاقات العامة التي تحاول تفسير العلاقات التي تحدث في التنظيم"[1]، لذلك كان ضروريا أن نعتمد على اقترابات نظرية نؤطر من خلالها دراستنا؛

المقاربة النظرية ضرورية لأي دراسة أكاديمية، فهي التي تعطي الفارق بينها وبين الدراسات غير الأكاديمية، وهي توجه تفكير الباحث وتؤطره ضمن نسق فكري معين وتفكير منطقي وعقلاني، خاصة من خلال جملة المفاهيم الدقيقة التي تتوفر عليها كل مقاربة، وتعبر المقاربات عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية وعن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد إليها، كما أنها تعبر عن خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها، فهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت...وكل موضوع دراسة يمكن أن تكون إحدى المقاربات الأنسب لتحليله دون غيرها من المقاربات...هناك علاقة أكيدة وارتباطية بين طبيعة الموضوع واختيار المقاربة النظرية فليست كل المقاربات مناسبة لكل المواضيع"[2]

وقد ارتأينا اختيار البنائية الوظيفية كمدخل نظري تستند عليه دراستنا ذلك أن هذه النظريات "منحصرة في دراسة النظام الاجتماعي وكيفية الحفاظ عليه وصعوبات تحقيقه"[3] أي أنهما من النظريات التي تحاول أن تعالج كل ما يؤثر على سيرورة النظام بصفة طبيعية كما أنها تدرس

---

[1] شيبة، المرجع المذكور سابقا، ص86.

[2] ناصر قاسيمي: التحليل السوسيولوجي- نماذج تطبيقية-. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2017، ص ص 125-126.

[3] المرجع نفسه، ص 126.

القرار (إدارة الأزمة في أساسها عبارة عن قرار لمعالجة جوانب القصور في النظام وشروط ترسيخه في الواقع).

المدخل البنائي الوظيفي: كنظرية في علم الاجتماع فإن جذور البنائية الوظيفية تعود إلى النموذج العلمي الوضعي في كتابات "**إيميل دوركايم**"، "**ماكس فيبر**"، "**تالكوت بارسونز**"، "**روبرت ميرتون**"، إذ ترى هذه النظرية أن الظاهرة الاجتماعية توجد كنتيجة للتفاعل داخل الأبنية الاجتماعية، وتكون وظيفتها تعزيز ذلك البناء، كما تنظر هذه النظرية إلى التنظيم أنه رمز التفاعل الإجتماعي، و أن التنظيم وعلاقاته ما هو إلا جزء من النسق الكلي، وبذلك يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية "باعتبارها تنظر إلى المؤسسة باعتبارها شبكة العلاقات الاجتماعية، بحيث أن استمرار التنظيم ووجوده يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات"[1]، "كما أن الوظيفة تعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاءا تتفرع بداخله وتتوزع أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة"[2]، ولهذا فإن دراسة دور العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية يضع لها دورا محددا في التنظيم، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، أو لنقل بمفهوم البنائية الوظيفية تحقيق التوازن بين التنظيم وبيئته، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية؛

وبمناسبة مفهوم التوازن فإن المنظور البنائي الوظيفي يقوم على مجموعة مفاهيم "البناء، الوظيفة، التوازن، التكامل، التضامن، الاندماج، التكيف، الاستقرار، الاستمرار، الدور، المركز، الخلل الوظيفي، التطور"[3] ومفاهيم أخرى كالبدائل الوظيفية وهي تعبير عن الوظائف التي لا يمكن الاستغناء عنها بحكم أنها حيوية وجوهرية في توازن النظام واستقراره واستمراره وتطوره، من هذا

---

[1] قاسيمي، المرجع المذكور سابقا، ص 98.

[2] دليو، المرجع المذكور سابقا، ص15.

[3] قاسيمي، المرجع المذكور سابقا، ص158.

المنطلق تبرز "أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام"[1]

على ذكر التحليل فإن منهجية البنائية الوظيفية في "التحليل تبدأ أولا بوصف أجزاء البناء، ثم وظائف هذه الأجزاء داخل البناء، ثم العلاقات الوظيفية التي يبنيها، ثم استخراج عوامل تحقيق الاستقرار والاستمرار داخل البناء وعوام لتجنب الاضطراب"[2].

ومن هذا المنطلق و بمقتضى هذه المنهجية في التحليل كانت الحاجة لدراسة العلاقات العامة (كوظيفة وكجزء أو نسق فرعي من النسق الكلي الذي هو التنظيم) ودورها في المؤسسة والذي يمثل فائدة بنائية وظيفية تسهم في فهم بناء المؤسسة وكذا الدور الذي يقوم به الاتصال والعلاقات العامة في التنظيم، ومكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي تتحدد بما تستطيع أن تؤديه ومقدار قدرة ذلك الدور على تحقيق التوازن والاستقرار في التنظيم، لذلك لا بد من تكوين شق من المعلومات حول العلاقات العامة وكل ما يتعلق بها من مشكلات وحلول، وأيضا ضرورة تحديد الكيفية التي تعمل بها العلاقات العامة كبناء وكعملية، والكيفية التي تتفاعل بها مع سائر العناصر التنظيمية الأخرى من منطلق أن هناك اعتمادا متبادلا بين هذه العناصر كلها؛

يعد مفهوم النسق من المفاهيم الأساسية للفكر البنائي الوظيفي، ويعبر النسق عن مجموعة العلاقات الارتباطية التساندية، كما يعد التنظيم نسقا اجتماعيا موجها نحو تحقيق أهداف محددة ويحتاج في سبيل أدائه لوظائفه عناصر تدعم تكامله وتوازنه واستقراره وعناصر أخرى في ذات الوقت تؤدي إلى الصراع، لهذا فإن التنظيم يتعرض لمؤثرات عديدة إذ أنه يعتمد على المجتمع في

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام. ط1. مصر: دار المعرفة. 2006، ص146.

[2] قاسيمي، المرجع المذكور سابقا، ص158.

استمداد موارده، كما يمارس التنظيم في نفس الوقت تأثيرا على المجتمع من خلال الوظيفة التي يؤديها؛

من هذا كله يتضح أن البنائية الوظيفية تعمل وفق افتراض مفاده أن المجتمع عبارة عن نظام (مجموعة أنساق فرعية) مكون من مجموعة أجزاء مترابطة كل جزء يقوم بدور وظيفي محدد حتى يضمن النظام الآلي توازنه واستقراره، لذا فمن منطلق دراستنا التي تبحث في إدارة الأزمات فإن الأزمة بمقتضى هذا المدخل هي كل خلل وظيفي يضرب النظام الكلي بما يهدد توازنه واستقراره وترابط أجزائه وتكاملها، وبما أن النظام بمقتضى البنائية الوظيفية يبحث عن سبل ضمان حاجاته وضمان التوازن بعد الاختلالات الوظيفية التي قد تطرأ عليه، فإن التوازن في البنائية يعني "**إدارة الأزمات**" في موضوع دراستنا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المديرية العامة للحماية المدنية عبارة عن نظام فرعي داخل النظام الكلي (المجتمع) والتي بدورها تتكون من مجموعة عناصر تقوم بأنشطة متكررة تسهم في أداء أدوارها في المجتمع وبالتالي المساهمة في تحقيق التوازن فيه ومعالجة الاختلالات الوظيفية التي تطرأ عليه بمقتضى مهامها وأدوارها فيه (النظام الاجتماعي) وهو ما يعرف بالتأثير والتأثر المتبادل، انطلاقا من كون الحماية المدنية مؤسسة ذات نسق مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية تتلقى منه وترسل إليه، إذ أن النسق المفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بينه وبين مختلف جماهيره، وتحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية حتى تؤدي أدوارها بكفاءة وفاعلية وعلى رأسها التوازن الذي نعبر عنه "بإدارة الأزمة" في دراستنا.

خلاصة الفصل:

يعد الفصل الأول بمثابة نافذة نطل منها على الموضوع، حيث تمكنا من خلاله الإحاطة بأهم جوانب دراستنا وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية والمتمثلة في إشكالية البحث، تساؤلاته وفرضياته، بالإضافة إلى مبررات اختيار الموضوع وإبراز أهمية وأهداف الدراسة، وكذا المفاهيم الأساسية التي تحتويها دراستنا، وصولا إلى الدراسات السابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن موضوع العلاقات العامة وارتباطاتها بموضوع الأزمات وأهميتها المحورية في إدارتها، فتمكنا من التعرف على المناهج التي تم توظيفها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، مما فتح المجال أمامنا لمواصلة هذه الدراسة للإجابة على تساؤلاتنا وإشباع فضولنا العلمي الذي دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع، مستعينين في ذلك بمقاربة نظرية تحدد الأطر العامة للدراسة وتكون مرجعية لها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني العلاقات العامة: تأصيل نظري

تمهيد:

إن ممارسة العلاقات العامة تعد ممارسة قديمة قدم الإنسان وإن لم تكن على درجة كبيرة من العلمية، أما اليوم فقد أصبحت العلاقات العامة من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، انطلاقا من الوعي بالدور الذي تقوم به في تحقيق استمرارية التنظيمات وتنمية فهم الجماهير لها بما يكفل بناء صورة واضحة وحسنة عنها، فقد أصبحت وظيفة لها صفة العلمية.

لهذا يعد التعريف بها وتناول نشأتها وبدايتها وتطورها شيئا هاما وضروريا من أجل إزالة اللبس والغموض الذي قد يربك الدارسين والمهتمين، كما أن الكشف عن خصائصها وسماتها من الأمور الضرورية التي تؤكد أهمية هذا النشاط العلمي ودوره في المؤسسات والهيئات، كل هده العناصر إضافة إلى عناصر أخرى كالأهداف والأهمية، سنحاول تناولها في هذا الفصل بما يكفل فهم طبيعة هذه الوظيفة.

2-1- نشأة وتطور العلاقات العامة وأسباب الإهتمام بها:

2-1-1- نشأة العلاقات العامة وتطورها:

في الحقيقة أن البحث في تاريخ العلاقات العامة هو بحث متشعب ومعقد والدليل على ذلك أن العلماء والباحثين اختلفوا في وضع رؤية موحدة بينهم حول مراحل تطورها ومختلف المحطات الزمنية التي مرت بها وجعلتها على ما هي عليه اليوم؛

ويعتقد الكثير من الناس أن العلاقات العامة شيء جديد وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانتها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن في الحقيقة أن العلاقات العامة ليست بالأمر الحديث، بل هي ظاهرة إنسانية واجتماعية قديمة قدم الإنسان، لكن الاختلاف يكمن في درجة البساطة والتعقيد، إذ كانت قديما تتسم بالبساطة وتعتمد على مكانة القائم بها في مجتمعه والخبرة الشخصية التي يتمتع بها، أما اليوم فهي على درجة كبيرة من التعقيد، نظرا لارتكازها على أسس وأطر معرفية لابد من الإلمام بها، فلم تعد بذلك تعتمد فقط على الخبرة والقدرات الفطرية للقائم بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تعقد الحياة وتخصص الوظائف وقيام الدول التي اتسمت بالمؤسسات العملاقة دفع هذه المؤسسات إلى الاهتمام بالعلاقات العامة وإنشاء أجهزة متخصصة تقوم بها؛

صحيح أن العلاقات العامة لم تظهر إلا في الماضي (القرن 20)، إلا أنها كممارسة مورست منذ القدم، ففي العصور البدائية اهتمت القبائل بالعلاقات بينها وبين القبائل الأخرى، فكان رئيس القبيلة أو العشيرة بجمع أفراد قبيلته من أجل التشاور في الشؤون التي تخص القبيلة حتى يتمكن على ضوء ذلك من اتخاذ القرارات المناسبة في شؤون قبيلته، "وكان رئيس القبيلة هو المكلف بالإعلام بين أعضاء القبيلة فيدعو إلى الخروج لعمليات الصيد والقنص أو حفلات الزواج،

مع حرصه على تدعيم العلاقات الداخلية بين أفراد القبيلة ويفصل في منازعاتهم حتى يسود الوئام بين فئات المجتمع، وفي نفس الوقت يحرص على أن يسود السلام بين قبيلته والقبائل المجاورة"[1].

2-1-1-1-العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية:

في ظل الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الواسطة بين فرعون الملك وأفراد الشعب في كافة المناسبات الدينية ومواسم الحصاد لتوصيل المعلومات والتوجيهات لأفراد الشعب، أما الوسائل الاتصالية المستخدمة فتمثلت في الاجتماعات في المعابد وأوراق البردي إضافة إلى واجهات المعابد والنقوش على الأحجار والتماثيل "وقد اهتم الملوك والكهنة بإيجاد أنشطة للتأثير على أفكار الناس ومعتقداتهم واتجاهاتهم خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها كثيرا من الشرح والتفسير لإقناع الجماهير بهذه الاتجاهات الجديدة، لاسيما بعد حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة"[2]، فالكثير من آثارهم تؤكد على مدى اهتمام الفراعنة بعملية الاتصال الجماهيري "وقد نجحت هذه الجهود البدائية في تعبئة المشاعر وخلق طبقة من الموالين والأنصار"[3].

2-1-1-2-العلاقات العامة عند البابليين والآشوريين:

لقد اهتم ملوك "**بابل**" و"**آشور**" بالاتصال الجماهيري بغرض التأثير على عواطف الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم خصوصا أثناء وقوع الأحداث السياسية والعسكرية والاقتصادية مستخدمين في ذلك وسائل شتى، فقد كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الأحداث وتوجه عن

---

[1] محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث. 2007، ص33.

[2] عبد المحيي محمود صالح وآخرون: العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: دار المعرفة. 2000، ص15.

[3] إسماعيل مصطفي سالم وآخرون: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية. ط1. 2015: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص09.

طريقها التعليمات "وقد كان الملك "**حمورابي**" بجمع عماله وموظفيه في الأعياد والمناسبات، وفي هذا الوقت يستطيع أن يذيع أوامره وتعليماته "[1]، ويظهر في هذا حسن اختيار وقت القيام بالحملة الإعلامية والإعلانية – والتي تعتبر من أسس العلاقات العامة اليوم –، إضافة إلى هذا عملوا على تسجيل الوقائع وخصوصا الانتصارات الحربية على النشرات الحجرية والطينية في الشوارع وعلى واجهات المعابد، وتذهب دراسات الآثار أن الآشوريين هم أول من استخدم النشرات المصورة، فقد وجد في العراق إعلانات يرجع تاريخها إلى 1800 ق.م تسعى إلى حث المزارعين على زيادة إنتاجهم من خلال الاستخدام الأمثل للبذور، كل هذا يوازي اليوم الحملات ذات المنفعة العامة التي تقوم بها مؤسسات الدولة الحديثة.

2-1-1-3-العلاقات العامة عند اليونانيين والرومانيين:

لقد اعتمد اليونانيون في توصيل الأخبار والأفكار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة، كما استخدموا الاجتماعات والمؤتمرات التي شهدت مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة وكان الغرض من ذلك أن يحظى أصحاب كل اتجاه فلسفي بتأييد الرأي العام، وقد آمن الحكام بأهمية النشر وطرق التأثير في الجماهير "فقد كان **الإسكندر الأكبر** يستعين بعدد من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين في موكبه من أجل العمل على إنشاء علاقات تسودها المودة والثقة بينه وبين شعبه"[2].

وكذلك الحضارة الرومانية كانت تعمل على كسب ثقة الناس وتأييدهم من خلال تبني النظام الديمقراطي في الحكم ومن الدلائل على ذلك تلك العبارة التي كانت منقوشة على مبنى

---

[1] محمود صالح وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 15.

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة في التطبيق. ط1. الأردن: دار الجرير للنشر والتوزيع. 2005، ص18.

مجلس الشيوخ والتي تقول " مجلس الشيوخ والشعب الروماني" مؤيدين بذلك اهتمامهم بالرأي العام ودور الشعب في السلطة.

2-1-1-4-العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية:

لقد ساهمت الحضارة الإسلامية في تطوير نشاط العلاقات العامة بفضل تعاليم الإسلام كالشورى والكرم في معاملة الناس واحترام الإنسان، والحقيقة أن الدعوة الإسلامية منذ بدايتها عملت على تنوير فكر الإنسان وتخليصه من الخرافات التي كانت منتشرة، لذا نجد أن الاهتمام بأفكار ومعتقدات وقيم ورغبات الإنسان من أولويات الدعوة الإسلامية، فقد " كان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يستخدم أساليب الاتصال بنوعيها (شخصية وغير شخصية)"[1]، حيث كان يرسل رسله إلى الملوك، واتبعه في ذلك خلفاؤه حيث كانوا يعملون على نشر الصورة الحقيقية عن الإسلام في كل نواحي الأرض، ومن ذلك " يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات أفراده والتي تعد من أحدث عمليات العلاقات العامة التي وصل إليها خبراء العلاقات العامة في القرن العشرين قد سبق وأن استخدمت منذ أربعة عشر قرنا"[2]، "وقد كانت ممارسة الاتصال في الحضارة الإسلامية لها ضوابطها والتزاماتها الأخلاقية، والتي تنص على احترام الجمهور وإمداده بالمعلومات الصحيحة والتزام الصدق والصراحة والدقة في نقل المعلومات ونشرها وتجنب المكر والخداع والغش"[3].

---

[1] كشك، المرجع المذكور سابقا، ص107.

[2] سمير حسن منصور: منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية. 2005، ص 35.

[3] محمود صالح وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص16.

2-1-1-5-العلاقات العامة في العصور الوسطى:

تعرف هذه الفترة بفترة العصور المظلمة في التاريخ الأوروبي، نظرا لسيادة الجهل والتعصب الديني، وقد كان بابا الكنيسة هو الآمر الناهي في المجتمع، وقد اهتم المسيحيون في هذه الفترة لاسيما الكنيسة "الكاثوليكية" بالدعوة الدينية انطلاقا من عمليات النشر والإعلان، خصوصا بعد ظهور المذهب "البروتستانتي"، حيث وجدت الكنيسة "الكاثوليكية" نفسها في مأزق وحرج ورأت أنه لابد من التفكير في فنون الدعاية المختلفة من أجل الدين في سعي منها للخلاص من هذا المذهب الجديد ولإعادة الثقة للكنيسة "الكاثوليكية"، لكن في مقابل ذلك نجد أن زعيم المذهب "البروتستانتي" "مارتن لوثر" أفلح في إقناع العديد من الجماهير بضرورة الوقوف في وجه الظلم الذي تمارسه الكنيسة واعتمد في ذلك على مجموعة من دعاة لديهم القدرة على إقناع الناس بدعوته الجديدة.

2-1-1-6-العلاقات العامة الحديثة:

مما سبق من محطات نلاحظ أن العلاقات العامة كممارسة موجودة لكنها كانت ممارسة بلا مسمى، لكن في العصر الحديث صارت العلاقات العامة علما له أصوله وتقنياته وأكثر منذ ذلك صار تخصصا يدرس في كبريات الجامعات في العالم.

في الحقيقة تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية المهد الحقيقي لعلم العلاقات العامة، إذ كان فيها الاستخدام الأول لمصطلح العلاقات العامة، حيث يذكر أن المحامي "**دورمان إيتون Dormen Eton**"هو أول من استخدم عبارات علاقات العامة في محاضرة ألقاها بجامعة "بيل" سنة 1882،

والتي كانت بعنوان " **العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية**"[1]، لكن من كان له الفضل في إرساء قواعد العلاقات العامة في شكلها الحديث هو"**إيفيليدبيتر لي IvyLedbetter Lee** "والذي يعرف بـ" أبو العلاقات العامة ".

حيث في عام 1906 تعرضت الشركة التي كان يعمل بها إلى أزمة إضراب، فكانت إدارته للإضراب من أولى المهمات التي نفذت في ميدان العلاقات العامة آنذاك، إذ أن "مدير المصنع رفض الإدلاء للصحافة بأية معلومات فيما يتعلق بالإضراب، لكن "إيفي لي" نجح في إقناعه بتغيير موقفه وتزويد الصحافة بكافة المعلومات المطلوبة"[2]، وقد قام "إفي لي" خلال مشواره المهني بافتتاح مكتب للاستشارات في العلاقات العامة حدد فيه أفكاره ومبادئه حول هذه المهنة واعتبرها عملية مزدوجة تعني معرفة اتجاهات الرأي العام وإعلام الجماهير مع التزام الصراحة والأمانة بلا تحريف ولا إخفاء للحقائق، حتى" أنه لما كان يسأل عن طبيعة عمله كان يجيب تفسير الشركة للجمهور وتفسير الجمهور للشركة"[3]، وبمناسبة افتتاحه لمكتبه وزع بيانا على الصحف فحواه "ليس هذا مكتبا سريا للصحافة، فكل أعمالنا تتم في وضح النهار، إننا نزودكم بالأخبار وليست هذه وكالة إعلان...إن أخبارنا ومعلوماتنا دقيقة...إن خطتنا صريحة واضحة وهي إعطاء الصحافة والجماهير معلومات وافية عن الشركات والمؤسسات حول موضوعات تهم الناس وتفيدهم"[4].

انطلاقا من هذا يمكن القول أن "إيفي لي" غير النظرة التي كانت سائدة لعصور من الزمن، والتي كانت لا تعطي اعتبارا لرأي الجمهور ولا تحاول في معرفة آرائه واتجاهاته، بل أن جل

---

[1] عبد الناصر أحمد جرادات ولبنان هاتف الشامي: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. ط1. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2009، ص 27.

[2] محفوظ أحمد جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات. ط4. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. 2008، ص23.

[3] منصور، المرجع المذكور سابقا، ص42.

[4] جودة، المرجع المذكور سابقا، ص23.

الشركات كانت تحاول استغلال هذا الجمهور بما يحقق لها أكبر قدر من الربح، دون مراعاة النزعة الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية والمعاملة الطيبة "فنادى بضرورة معاملة المستخدمين والعمال معاملة إنسانية، وبذلك تحقق المؤسسة جانبا هاما من جوانب علاقتها الداخلية مع العاملين بها، وكذلك ينبغي أن تعمل على رعاية مصالح الجماهير الخارجية، وأوضح أن قيام المؤسسة بدراسة الرأي العام، واستطلاع اتجاهات الجماهير نحوها يمكنها من رسم سياستها على أساس سليم، وبالتالي تكون المؤسسة قد نجحت في تدعيم علاقتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية"[1].

في ضوء ما سبق يمكن القول إن "إيفي لي" نجح في رسم حدود للعلاقات العامة، والتأكيد على ضرورة وجودها في كل المؤسسات نظرا لكون هذه الأخيرة معرضة في أي وقت للأزمات، ونستقي من هذا أن "لي" يحدد نشاط العلاقات العامة في نشاط مزدوج الاتجاه، بمعنى أنها تتضمن إسداء النصح للإدارة، كما تتضمن أيضا إعلام الجماهير بحقيقة المؤسسة.

ويعد "**إدوارد بيرنيز Edward Bernays**" من أبرز الشخصيات التي دفعت بعجلة العلاقات العامة إلى مرحلة التقنين، وقد أولى " بيرنيز" موضوع الرأي العام اهتماما كبيرا حيث صدر له في عام **1923** كتاب بعنوان "**بلورة الرأي العام**"، وفي نفس السنة درس مقررا للعلاقات العامة بجامعة نيويورك، ثم قام ايضا بتطوير افكاره عن العلاقات العامة عندما نشر كتابا آخر بعنوان "**هندسة الموافقة والقبول**"عام**1955**، ركز فيه على طبيعة وأهمية الدور الاجتماعي الذي تقوم به العلاقات العامة في التوفيق بين مصالح الجمهور والمؤسسات، " كما يرجع إليه الفضل في

---

[1] كشك، المرجع المذكور سابقا، ص 39.

إصدار أول مجلة متخصصة في حقل العلاقات العامة **Public Rolation Quarterly** والتي ما زالت تصدر حتى وقتنا هذا "[1].

وكنتيجة لهذه الجهود كان تأسيس العديد من الاتحادات والجمعيات الخاصة بالعلاقات العامة، كانت أولها "**الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة**" سنة1948، وبعدها "**معهد العلاقات العامة البريطانية**" في نفس السنة، ثم تأسست "**جمعية العلاقات العامة الفرنسية** و**المركز الأوروبي للعلاقات العامة**" عامي 1949 و1956 على التوالي، وفي هذه الفترة أيضا كانت هناك محاولات لوضع دساتير خاصة بهذه المهنة تحدد آدابها وقواعدها من أبرزها دستور " **الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة** " الذي وضعته عام1960 وعدلته عام1963، وكذلك دستور"**المعهد البريطاني للعلاقات العامة**" الذي صدر عام 1970.

2-1-2- أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة:

إن الاهتمام بالعلاقات العامة لم ينطلق من فراغ ولم يكن وليد الصدفة بل هناك العديد من العوامل التي أسهمت في زيادة الحاجة لوظيفة العلاقات العامة، وفيما يلي أبرز العوامل التي أدت وساهمت في وصول العلاقات العامة إلى ما هي عليه اليوم:

أ. **الثورة الصناعية والإنتاج الكبير**: لقد مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، " وقد أجريت دراسات مختلفة للوقت والحركة، ساعدت على التغلب على مشكلة ندرة الإنتاج"[2]، كل هذا ساهم في " زيادة عدد العمال مما قلل في ظاهرة الاتصال

---

[1] برغوت، المرجع المذكور سابقا، ص15

[2] محمود صالح وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 36.

المباشر وأصبحت العمليات الاتصالية أكثر تعقيدا "[1]، لهذا ظهرت مشاكل عدة بين الإدارة والعمال تجسدت في قيام إضرابات واحتجاجات على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل، ما ألب الرأي العام ضد أصحاب الشركات ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال، ضف إلى ذلك " كبر حجم المؤسسات وبالتالي انتشار جماهيرها على رقعة واسعة، مما زاد من ضرورة تطوير عملية التواصل معها عبر إدارة متخصصة لإدارة هذا التحدي "[2].

لهذا لا يمكن إنكار الدور الكبير الذي لعبته الثورة الصناعية في زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كمهنة لا غنى عنها في أي مؤسسة.

ب. **التطور الاقتصادي الكبير وبروز ظاهرة المنافسة الحرة:** وهو الأمر الذي تطلب أسواقا واسعة لتصريف المنتجات في ظل أجواء المنافسة الشديدة، مما استلزم تطوير وسائل الإعلان والترويج والاستعانة بتلك الوسائل لكسب ثقة جمهور المستهلكين، والتعرف على آراءهم وانطباعاتهم إزاء السلع والخدمات.[3]

ت. **نشأة الحكومات المركزية الكبيرة:** ما تبنته هذه الحكومات من فلسفات وإيديولوجيات مختلفة الأمر الذي استوجب أن تبدل تلك الحكومات جهدا خاصا للتعريف بها وشرح السياسات المستمدة منها بتهيئة أدهان الجمهور للتعريف وتعبئة الرأي العام لقبولها"[4].

---

[1] برغوت، المرجع المذكور سابقا، ص 16.

[2] المرجع نفسه، ص 16.

[3] محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري. ط1. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. 2005، ص 20.

[4] برغوث، المرجع المذكور سابقا، ص 21.

ث. **ظهور الشركات متعددة الجنسيات:** أو الشركات الدولية مما دفع إلى الاهتمام بالأنماط الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في أسواق تلك الشركات التي تغطي قارات العالم[1].

ج. **تطور وسائل الاتصال:** لقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر مما هو عليه، نتيجة لسرعة تداول الأنباء وانتقال المعلومات والآراء[2].

ح. **ظهور الأنظمة الديمقراطية:** وتزايد الاهتمام بأهمية الرأي العام وأهميته الكبرى لنظم الحكم وظهور دوره في قيام الحكومات وإسقاطها مما جعل الحكومات تهتم بالتأثير في الرأي العام عن طريق وسائل الإعلام[3].

خ. **تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:** لقد أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين الفئات المختلفة من المجتمع إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى المزيد من التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات والسياسات التي يتبعها التنظيم أو على مستوى الدولة ككل، وبهذا لم تعد المؤسسة وحدها القائم بالاتصال بل أصبح حتى الجمهور يتفاعل مع رسائل المؤسسة وبذلك أصبحت العملية الاتصالية تسري في اتجاهين لا في اتجاه واحد وهو ما يوضحه الشكل التالي:

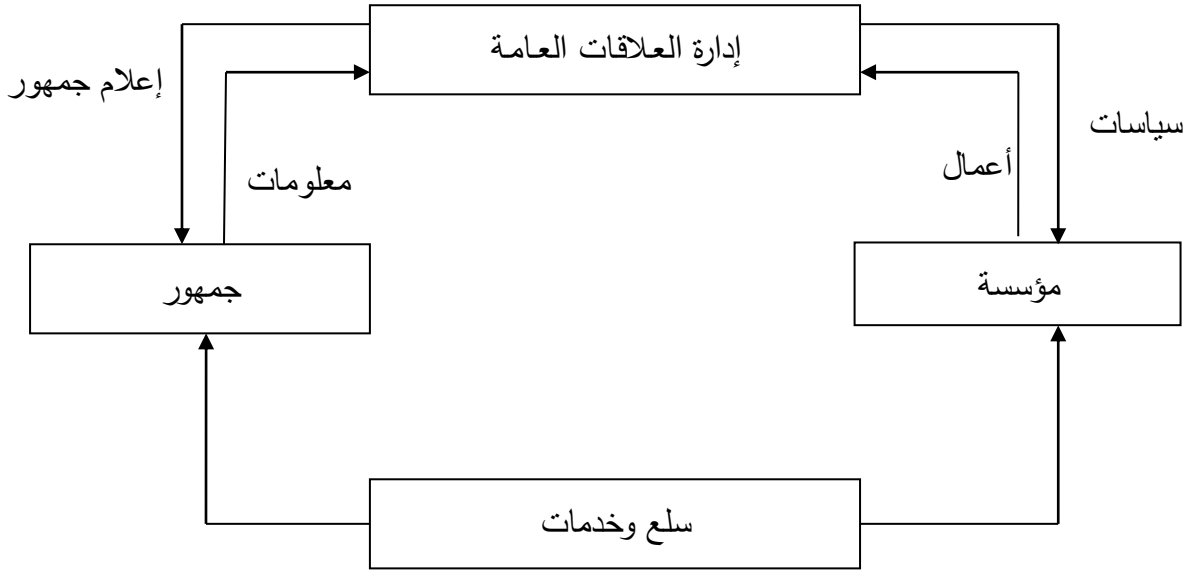
---

[1] المرجع نفسه، ص 21.

[2] محمود صالح وأخرون، المرجع المذكورسابقا، ص 38

[3] محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة. ط1. مصر: دار الفكر للنشر والتوزيع. 2006، ص 38.

الشكل (2): يبين مضمون العلاقات العامة



المصدر: محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري. مصر: حورس الدولية للنشر والتوزيع. 2005، ص20

2-2- أهمية، أهداف ووظائف العلاقات العامة:

2-2-1- أهمية العلاقات العامة:

يمكن القول اليوم أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى امتلاكها لجهاز علاقات عامة قوي وفعال لهذا نجد أن هذه الوظيفة في بعض المجتمعات تعد الركيزة الأساسية في العمل المؤسساتي، وتستمد العلاقات العامة أهميتها من خلال العديد من الفوائد التي نوجزها كالآتي:

أ. توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات الاتجاهات الحقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم واحتياجاتهم وهذا التوضيح يساعده هذه الهيئات على إحداث

تعديلات مناسبة في سياستها وخططها بما يتماشى مع رغبات الجماهير وبما يحقق النفع لهم وللهيئات معا[1]؛

ب. تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير، وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجها، لأن المشاركة الجماهيرية لا تجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير[2]؛

ت. تتضح أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية من خلال دورها العام في تحسين العلاقة بين الحكومة أو الوزارة والجمهور، وقد لمست المنظمات الحكومية أن العلاقات العامة هي السبيل لإيجاد التعاون الكامل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وبين الأفراد والجماعات داخل التنظيم نفسه من ناحية أخرى[3]؛

ث. تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير وهذا التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة؛

ج. تعتبر العلاقات العامة الوسيلة الفعالة لإطلاع الجماهير على أهداف التنظيم وأنشطته وشرح سياساته وكسب تأييد الرأي العام واحترامه، وذلك عن طريق إمداده بالبيانات والحقائق المطلوبة؛

ح. تلعب العلاقات العامة دورا حيويا في الترويج لمنتجات المنظمة مهما كان إنتاجها (سلع، خدمات)، من خلال الأنشطة والبرامج الإعلامية كإقامة المعارض والمساهمة في تمويل

---

[1] محمود صالح وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 51

[2] كشك، المرجع المذكور سابقا، ص29.

[3] أحمد محمد المصري: العلاقات العامة. ط1. مصر: مؤسسة شباب الجامعة. 2000، ص10.

بعض الأنشطة في المجتمع المحلي وهذه الأنشطة تساعد في الترويج لاسم المؤسسة وتكوين انطباع جيد عنها، إضافة إلى زيادة المبيعات، وإقبال الأفراد على منتجاته[1].

2-2-2- أهداف العلاقات العامة:

يرى أغلب المختصين والباحثين في ميدان العلاقات العامة أن أهداف هذه الأخيرة مقسمة بين أهداف رئيسية وأخرى فرعية تنبثق عنها، أما الهدف الرئيسي لها فيكمن في إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم المتبادل والتوافق والانسجام بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية ومحاولة تكوين انطباعات ايجابية تجاهها ورسم صورة ذهنية جيدة عنها، أما الأهداف الفرعية للعلاقات العامة فقد كان للعلماء آراء مختلفة بشأنها، فيرى " **فيليب ليزليPhilip Lesly** " **أن أهداف** العلاقات العامة هي:

- ✓ الترويج لسلع وخدمات ومبيعات المؤسسة؛
- ✓ العمل على الرفع من مكانة المؤسسة؛
- ✓ الحصول على ثقة المواطنين؛
- ✓ كسب ثقة المساهمين؛
- ✓ التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي؛
- ✓ تجنب وحل المشاكل العمالية؛
- ✓ تحقيق علاقات طيبة مع العملاء والمستهلكين؛
- ✓ القدرة على اجتذاب أفضل العناصر للعمل بالمنشأة؛
- ✓ تكوين علاقات حسنة مع الأجهزة الإدارية الحكومية؛

---

[1] محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2010، ص211.

- ✓ معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المؤسسة؛
- ✓ مساعدة المؤسسة في رسم سياستها من خلال تقديم الاستشارة؛

ويذهب " **إبراهيم إمام** " إلى أن أهداف العلاقات العامة هي:

- ✓ بناء اسم للشركة وإعطاء هذا الاسم سمعة وشهرة تلقى استحسان الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة؛
- ✓ ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المؤسسة وذلك بضم أكثر الكفاءات التي ترغب في العمل في المؤسسة إذ ما اشتهرت هذه الأخيرة بالسمعة الحسنة.
- ✓ نصح المؤسسة عند تحديد سياستها حتى تراعي اتجاهات الرأي العام من خلال الاستعانة بالمعلومات المرتدة من جماهيرها في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.
- ✓ مساعدة إدارة المبيعات على زيادة مبيعات المؤسسة وتحسين خدماتها للجمهور، ودعم سمعتها؛
- ✓ مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وذلك من خلال سعيها المستمر في تحليل اتجاهات الرأي العام من اجل معرفة مسببات وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحلها[1].

كما أن هناك بعض الدراسات والأبحاث التي صنفت أهداف العلاقات العامة بناء على الفصل بين أجزاء التنظيم فكان التقسيم كالآتي:

أ. **أهداف خاصة بالتنظيم:**

- ✓ تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع الجمهور (الداخلي والخارجي)؛

---

[1] حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع المذكور سابقا، ص ص62-63.

- ✓ الإعلام عن أهداف ونشاطات التنظيم؛
- ✓ تعزيز مكانة التنظيم في أذهان الجمهور؛
- ✓ خلق القناعة بالترابط بين أهداف التنظيم وأهداف الجمهور؛
- ✓ الترويج للمنتجات والخدمات التي يقدمها التنظيم؛
- ✓ حماية التنظيم من الإشاعات؛
- ✓ توعية إدارة التنظيم برد فعل الجمهور اتجاه سياستها.[1]

ب. أهداف خاصة بالجمهور الداخلي:

- ✓ كسب ثقة العاملين في التنظيم وتأييدهم لمؤسستهم بإمدادهم بالمعلومات؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين من اجل رفع قدراتهم الإنتاجية (كما ونوعا)؛
- ✓ رفع الوعي بين العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به من أجل تنمية إحساسهم بالمسؤولية؛
- ✓ تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية الايجابية بين العاملين، وخلق روح التعاون والتفاهم؛
- ✓ كسب تأييد الجمهور الداخلي لمختلف القواعد التي تنظم العمل بالمؤسسة والتغييرات؛ والتعديلات التي يجب إدخالها على سياسة المؤسسة وبرامجها[2].

ت. أهداف خاصة بالجمهور الخارجي:

- ✓ التعرف على حاجات الجمهور الخارجي وميوله واتجاهاته والقيام بتكييف سياسات ومنتجات التنظيم بما يوافقها.

---

[1] فياض، المرجع المذكور سابقا، ص 213.

[2] كشك، المرجع المذكور سابقا، ص227.

- ✓ توضيح الدور الاجتماعي الذي يقوم به التنظيم.
- ✓ كسب ثقة الجمهور الخارجي وولائه وتأييده للتنظيم.
- ✓ العمل على تحقيق القبول الاجتماعي من خلال التعريف بنشاط التنظيم[1].

عموما وإن اختلفت أهداف العلاقات العامة من تنظيم لآخر تبعا لنوع نشاطاتها وقدراتها المادية والبشرية فإن جميع برامج العلاقات العامة تشترك في:

- ➢ بناء سمعة طيبة للمنظمة داخل محيطها الداخلي لخارجي؛
- ➢ الحفاظ على جو من الثقة والرضا على المنظمة لدى جماهيرها؛
- ➢ تكوين صورة ذهنية إيجابية عن التنظيم؛
- ➢ تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المنظمة وجماهيرها [2].

2-2-3-وظائف العلاقات العامة:

مما لا شك فيه أن قيمة وظيفة العلاقات العامة تستمدها من الوظائف التي تؤديها داخل أي تنظيم وإلا لأفرغت هذه الوظيفة من محتواها ولم يعد هناك بد من استعمالها، فأساس وجود العلاقات العامة في التنظيم هو قيامها بمجموعة من الوظائف التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأما عن تحديد هذه الوظائف فقد اختلف العلماء في ضبطها انطلاقا من تصنيفات كل واحد منهم لوظائف العلاقات العامة، وفيما يلي أبرز هذه التقسيمات:

أ. **تقسيم " فيرن بيرنت Burnanett Veern "**: قام بحصر وظائف العلاقات العامة في وظيفتين أساسيتين هما:

---

[1] فياض، المرجع المذكور سابقا، ص 214.

[2] عواد، المرجع المذكور سابقا، ص 219.

- ✓ تفسير سياسة الهيئة وأعمالها إلى جماهيرها؛
- ✓ تفسير ردود الفعل الحالية والمستقبلية لهذه الجماهير إلى الهيئة ذاتها[1].

ب. تقسيم " ليزليLesly ": في رأي " ليزلي " العلاقات العامة تقوم على أربعة وظائف هي:

- ✓ النصح والشورى؛
- ✓ الإعلام؛
- ✓ الأبحاث والتحاليل؛
- ✓ بناء الثقة ودعمها [2].

ت. تقسيم "إدوارد روبنسون I.Robenson": ورأى أن العلاقات العامة علم سلوكي واجتماعي تطبيقي يتضمن الوظائف التالية:

- ✓ قياس وتقييم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها علاقة بالمنشأة؛
- ✓ مساعدة الإدارة على تحديد الأهداف المتعلقة بزيادة تفهم الجمهور للمنشأة وتقبله لمنتجاتها وخططها وسياساتها؛
- ✓ تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة وبين مصالح وحاجات وأهداف الجماهير المختلفة؛
- ✓ معرفة الأساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها وهذا يتطلب فهم السلوك؛ البشري الذي يعتبر الموضوع الرئيسي للدراسات الاجتماعية والنفسية؛
- ✓ القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الإدارية والتنسيق مع الآخرين وهذا يتطلب توافر خلفية في الأعمال لدى رجال العلاقات العامة [3].

---

[1] عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة والعولمة، المرجع المذكور سابقا، ص ص، 34-35.

[2] المرجع نفسه، ص 33.

[3] جودة، المرجع المذكور سابقا، ص 19.

نلاحظ أن هناك اختلافا بين العلماء حول طبيعة الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة، لكن هناك اتفاق بين عدد من الباحثين والمختصين على أن العلاقات العامة تتضمن الوظائف التالية:

- **البحث:** يقصد به تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير التنظيم سواء في الداخل أو في الخارج، وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة [1]؛
- **التخطيط:** ويقصد به تلك الجهود الرامية إلى رسم سياسات التنظيم من خلال تحديد أهدافه والجماهير المستهدفة مستعينا في ذلك بتصميم البرامج الإعلامية المناسبة وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات وتوزيعها على الأنشطة [2]؛
- **الاتصال:** ويقصد به القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج، وقادة الرأي العام ومراكز المعلومات المختلفة [3]؛
- **التنسيق:** يكون التنسيق على مستويين، المستوى الأول هو المستوى الداخلي حيث يتم بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى، داخل التنظيم، أما المستوى الثاني فهو المستوى الخارجي إذ يكون التنسيق المستمر مع هيئات المجتمع المحلي [4]؛

---

[1] حمدي عبد الحارث البخشوانجي: العلاقات العامة في الدول النامية. ط1. مصر: المكتبة الجامعية. 2000، ص 17.

[2] فياض وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 214.

[3] المرجع نفسه، ص 215.

[4] محمد فريد الصحن: العلاقات العامة المبادئ والتطبيق. ط1. مصر: الدار الجامعية. 2004، ص44.

- **التنفيذ:** ويشمل القيام بتطبيق الخطط والبرامج من خلال الاتصال بالجماهير المستهدفة، عقد المؤتمرات، إنتاج الصور، إعداد المعارض[1]؛
- **التقويم:** يقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها[2].

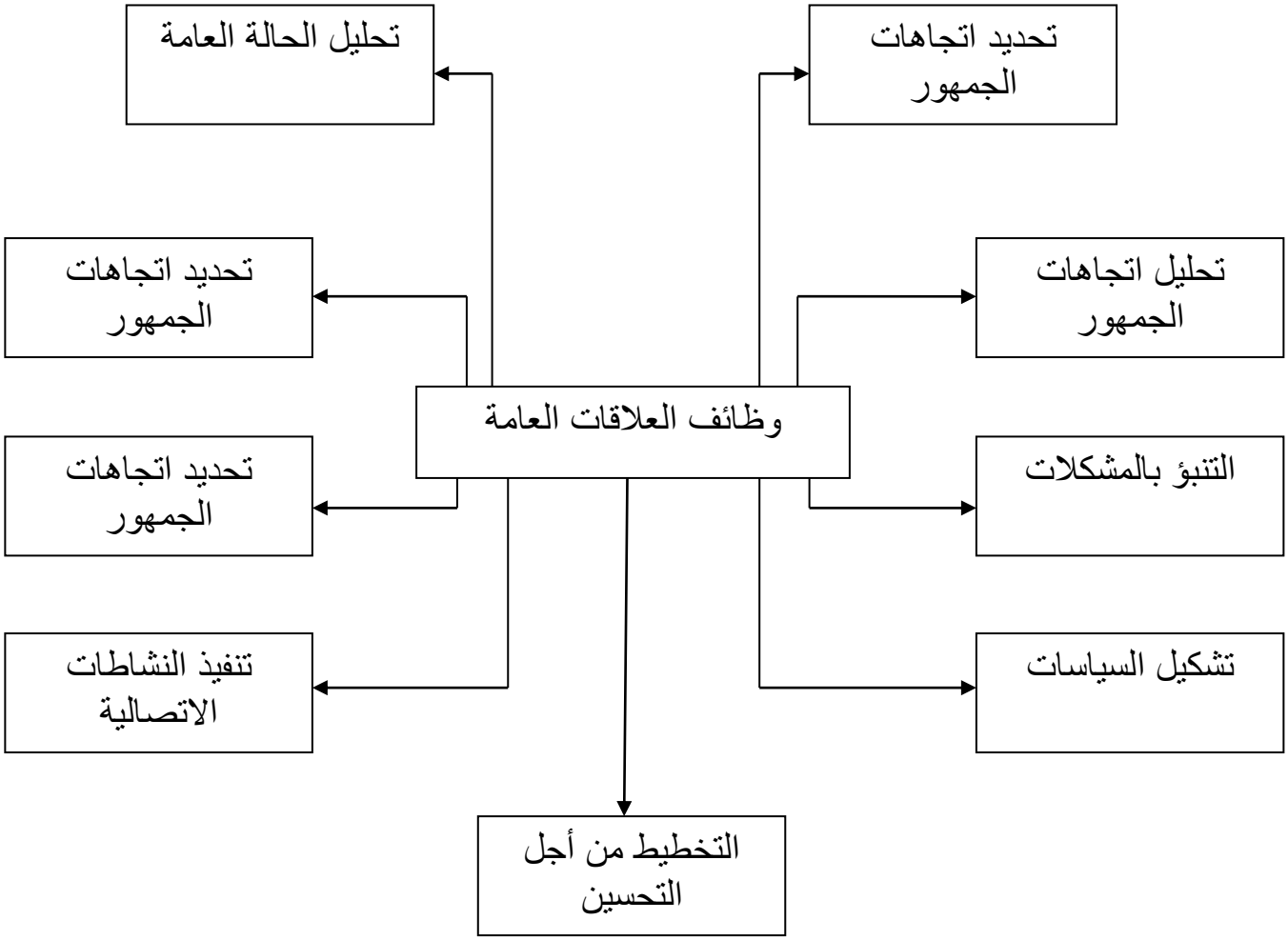
نخلص من خلال ما سبق أنه وإن اختلف العلماء في تحديد وظائف العلاقات العامة، ومهما اختلفت وظائفها أيضا من منظمة إلى أخرى، فإن هناك نقاط اتفاق بينهم كتأكيدهم على اهتمامها بالرأي العام من خلال تحليله وتفسيره، وكذلك تسعى إلى الكشف عن سياسات التنظيم وأهدافه والحد من المشكلات التي قد تواجهه التنظيم والشكل الموالي يمثل أهم نقاط الاتفاق حول وظائف العلاقات العامة:

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع. ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث.2004 ، ص 105.

(2) فياض وآخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 215.

الشكل(3): يوضح وظائف العلاقات العامة



المصدر: محمد الصيرفي: العلاقات العامة من منظور إداري. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. 2005، ص18.

2-3- مبادئ، خصائص وميادين العلاقات العامة:

2-3-1- مبادئ العلاقات العامة:

لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن وظيفة العلاقات العامة دون التعريج على ذكر أهم مبادئها التي لا بد على القائم بالعلاقات العامة أن لا يحيد عنها وإلا خرج من وظيفة العلاقات العامة إلى وظائف أخرى، ويمكن إيجاز هذه المبادئ فيما يلي:

أ. **العلاقات العامة تبدأ من داخل التنظيم:** يبدأ عمل العلاقات العامة من داخل التنظيم وتتركز الجهود على ضرورة إيجاد تفاهم متبادل بين المؤسسة والعاملين بها والعمل على التماسك والتعاون وتدعيم روح الجماعة، إذ أن الاهتمام بالجمهور الداخلي أولى من الاهتمام بالجمهور الخارجي والنجاح في كسب ثقة وتأييد الأول هو المفتاح الحقيقي لكسب ثقة وتأييد الثاني (الجمهور الخارجي) [1]؛

ب. **إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:** ويعني الإفصاح والمصارحة ونشر الحقائق التي تهم الجمهور وعدم إخفاءها، فليس ثمة أسرار في المؤسسة فيما عدا الأسرار الخاصة بعملية الإنتاج، وهذه السياسات كفيلة بان تقضي على الشائعات التي قد تولد عدم ثقة وهو ما يؤثر على صورة المؤسسة وسمعتها [2]؛

ت. **إتباع الأسلوب العلمي:** من أهم وظائف العلاقات العامة إجراء البحوث وقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة، وفي هذا المجال فإنه لا بد لموظفي العلاقات العامة أن

---

[1] البخشونجي، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المرجع المذكور سابقا، ص 13.

[2] محمد عبد الفتاح محمد: العلاقات العامة بمنظمات الخدمة الاجتماعية. ط1. مصر: المكتب الجامعي الحديث. 2007، ص 52.

يتبعوا الطريقة العلمية في البحث وأن يبتعدوا عن التحيز، ويتصفوا بالموضوعية في عملية إجراء البحث لكي يصلوا إلى النتائج الدقيقة [1]؛

ث. **مراعاة الصدق والأمانة:** يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة وأن تتقيد بالعدالة والإنصاف والإخلاص، وكذلك العاملون في العلاقات العامة لابد أن يلتزموا بقيم الصدق والأمانة والابتعاد عن الكذب والتزييف[2]؛

ج. **كسب ثقة الجماهير:** تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة إلى العمل على كسب ثقة الجماهير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، معنى هذا أن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عنها، وعليه يجب أن يدرب العاملون جيدا كي يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب الثقة على أكمل وجه بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم[3]؛

ح. **نشر الوعي بين الجماهير:** لقد أصبح على العلاقات العامة المعاصرة شرح سياسة الدولة وخطط تنميتها وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة للمجتمع خاصة تلك المتعلقة بالنظام الاقتصادي والسياسي[4]، هذا على مستوى الدولة أما على مستوى المؤسسات فإن هذه الأخيرة تقوم بتنوير الجماهير وإعلامهم بما تقوم به من أنشطة وأعمال وتشرح سياستها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛

خ. **المساهمة في رفاهية المجتمع:** تعتبر المساهمة في رفاهية المجتمع هدفا عاما تسعى جميع هيئات المجتمع لتحقيقها، لذلك يجب أن تضع كل مؤسسة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع وبذلك تصبح عضوا نافعا فيه فتقدم المجتمع وتطوره ينعكس

---

[1] الصيرفي، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

[2] عبد الفتاح محمد، المرجع المذكور سابقا، ص 52

[3] كشك، المرجع المذكور سابقا، ص 15.

[4] شيبة، المرجع المذكور سابقا،، ص 61.

أيضا على المؤسسات القائمة به، لذلك يجب أن لا تتعارض أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع[1]؛

د. **مبدأ المسؤولية الاجتماعية:** لا يمكن اعتبار أي مؤسسة مهما كان نشاطها إلى نسقا فرعيا من النسق الكلي في المجتمع إذ أنها تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، لذلك يجب على المؤسسة أن تضع المجتمع والبيئة التي تنشط فيها في الحسبان، إذ يجب عليها احترامها وعدم الإخلال بقيمها ومبادئها؛

ذ. **تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:** لا يمكن للمؤسسة أن تنجح في تأدية مهامها ورسالتها في المجتمع ما لم تتعاون مع غيرها، إذ أن التعاون هو أحد أسس النجاح، لهذا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات للاتفاق على أسس التعاون فيما بينها[2].

2-3-2- خصائص العلاقات العامة:

تتميز العلاقات العامة بمجموعة من الخصائص نذكرها كالآتي:

- ✓ العلاقة العامة قصدية، فهي نشاط مخطط وهادف ولا تقوم على الصدفة؛
- ✓ العلاقات العامة وظيفة إدارية، شأنها شأن الوظائف الإدارية الأخرى(التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة. ..)؛

---

[1] محمود صالح وأخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 41.

[2] عبد الفتاح محمد، المرجع المذكور سابقا، ص 41.

- ✓ بالرغم من كونها إدارية إلا أنها متميزة عن باقي الوظائف، فهي ليست مهمة الإدارة العليا ولا مهمة إدارة أخرى بل إنها مهمة جميع العاملين بالتنظيم[1]؛
- ✓ من خصائص العلاقات العامة الشمولية، فنشاطها لا يقتصر على ميدان أخر بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكافة المؤسسات بأشكالها؛
- ✓ جوهر العلاقات العامة هو العملية الاتصالية، إذا أنها تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لكي تنشر المعلومات والأفكار وتفسرها للجماهير؛
- ✓ العلاقات العامة نشاطها موقوت بمعني أنها تسعى إلى اختيار التوقيت المناسب لأجل تنفيذ برنامج من برامجها؛
- ✓ العلاقات العامة وظيفة ذات أنشطة مستمرة ولا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية لمعالجة المشاكل وحل الأزمات[2].

2-3-3- ميادين العلاقات العامة:

إن وظيفة العلاقات العامة اليوم تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني وذلك بمجموعة الظروف والعوامل التي سبق ذكرها، ونرى اليوم (خصوصا في الدول المتقدمة) أن جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأحجامها تعتمد بالأساس على السياسة التي يخطط لها ويرسم لها جهاز العلاقات العامة في هيكلها الإداري، ويمكن ذكر بعض مجالات وميادين العلاقات العامة فيما يلي:

---

[1] حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع المذكور سابقا، ص ص39-40.

[2] المرجع نفسه، ص 39-40

أ. **مجال المؤسسات الصناعية:** أدى التطور الجديد في الحياة الصناعية إلى تنظيم العلاقات بين المؤسسة وعمالها وتحسين هذه العلاقات وهذا حتى تضمن الهدوء والاستقرار في العمل وانتظامه، وتهيئة الجو لإتقان العمل وزيادة الإنتاج ومنه فمعظم إدارات المصانع الحديثة تسعى جاهدة لتوفير مسببات الراحة والرضا للعامل في إطار المخطط العام الذي تضعه إدارة العلاقات العامة [1].

وتنحصر واجبات العلاقات العامة في مجال المؤسسات الصناعية في الواجبات التالية:

- ✓ تلقي شكاوي العاملين والجمهور ومتابعة بحثها ودراستها مع الأجهزة المعنية سواء كان بالمؤسسة الصناعية أو الهيئة التابعة لها؛
- ✓ الربط الدائم والمستمر بين علاقات المؤسسة الصناعية وإدارة الشؤون الطبية؛ ومستشفيات التأمين الصحي المختلفة للتعرف على مشاكل علاقة العاملين بها؛
- ✓ العمل على رفع المستوى الاجتماعي والثقافي والروحي للعاملين ونشر روح التآخي بينهم والقيام بالبحوث والدراسات العلمية الخاصة بالتعرف على أراء الجمهور وتطلعاته؛
- ✓ العمل على عقد الندوات لشرح وتغير ما يصدر من الإدارة العليا عن قرارات وتعليمات ولوائح[2].

ب. **المجال السياسي:** ويكون على مستوى الأحزاب السياسية والسياسيين وجماعات الضغط وخاصة في الدول التي تأخذ بالنظام الحزبي ويكون للعلاقات العامة هنا دور كبير في مجالات استقطاب الجماهير والتأثير عليهم بهدف الحصول على تأيدهم وأصواتهم في

---

[1] محمد صالح وآخرون، المرجع المذكور سابقا،ص57

(2) المرجع نفسه، ص58

الانتخابات، وتعتبر العلاقات العامة هنا وبنشاطها وخبراتها حلقة وصل بين السياسيين وبين الجماهير[1].

وتلعب العلاقات العامة دورا هاما في المجال السياسي من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- ✓ تنظيم الندوات والمؤتمرات لمناقشة أي موقف من المواقف السياسية والاستفادة من الخبراء والمختصين لتوضيح أبعاد الآراء في صحفها ومطبوعاتها.
- ✓ تشجيع الأفراد على المشاركة في العمل السياسي القومي من خلال التنظيمات السياسية القائمة.
- ✓ مواجهة الشائعات الضارة وغيرها من صور الحرب النفسية الهادفة لتبديد الأمن السياسي وإضعاف الروح المعنوية[2].

ت. مجال المؤسسات الاجتماعية: يقصد بالمؤسسات الاجتماعية تلك المؤسسات التي لا تستهدف الربح فيما تقوم به من أجل المجتمع المحلي من خدمات مثل مؤسسات رعاية الأحداث والمعوقين، الجمعيات الدينية، مراكز رعاية الشباب أو اليتامى وغيرها من المجالات الاجتماعية، ولا شك أن حاجة هذه المؤسسات إلى تأييد المجتمع المحلي ومساندته المادية والمعنوية تعتبر ضرورية لنجاحها واستمرارها في تأدية خدماتها، وتهدف العلاقات العامة في مثل هذه المؤسسات إلى تكوين صورة مشرفة عن هذه الأخيرة وزرع

---

[1] كشك، المرجع المذكور سابقا، ص52

[2] المرجع نفسه، ص 52.

الثقة بها والحصول على تبرعات لها ودعمها من قبل الجمهور وحث الناس على التطوع بأنشطتها[1].

و مثل هذه المؤسسات تحتاج إلى حملات دعائية وبرامج متنوعة في العلاقات العامة لتحقيق أهدافها نذكر منها:

- ✓ غرس الشعور بالمشاركة والمسؤولية وتكثيف الأعلام من خلال الكتيبات، اللوحات، الاجتماعات، الندوات؛
- ✓ أسلوب تنظيم حملات التبرعات، إذ من أهم نشاطات العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية أن تجمع التبرعات من المؤسسات الاقتصادية والأفراد الأثرياء والحكومات؛
- ✓ التوعية بمعاناة فئة معينة داخل المجتمع وبالتالي كسب التعاطف اتجاها مما يؤدي إلى مشاركة أكبر وشعور بالمسؤولية من طرف أفراد المجتمع[2].

ث. مجال الوزارات والمؤسسات الحكومية: لابد من وجود جسور بين الحكومة والشعب حتى يفهم كل منهما الأخر، فهذه المهمة تقع على عاتق العلاقات العامة فهي تقوم بنقل أراء المواطنين للحكومة من ناحية وتعريفهم بالجهود التي تبدلها السلطات التنفيذية من أعمال وخدمات وما تسنه السلطات التشريعية من قوانين من ناحية أخرى[3].

وفيما يلي نذكر أهم الأعمال التي تؤديها العلاقات العامة في الوزارات والمؤسسات الحكومية:

---

[1] لقصير رزيقة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم الإتصال. تخصص وسائل الإعلام والمجتمع. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة. 2006-2007، ص88.

[2] المرجع نفسه، ص ص 88-89.

[3] المرجع نفسه، ص 89.

- ✓ العمل على كسب رضا الجماهير وتأييدها إزاء القوانين الجديدة والإصلاحات التي تفرضها متطلبات المجتمع الحديث مع العمل على الإعلام المواطنين بالخدمات التي تؤدى لصالحهم من الوزارات والإدارات، وبذلك يتسنى لهم المشاركة في أنشطتها وبرامجها؛
- ✓ التعبير عن الرأي العام للهيئات التي لها سلطة التشريع وبذلك لا تكون القوانين المشرعة غير واقعية وبمنأى عن قبول الجمهور لها؛
- ✓ الاهتمام بشكاوي الجمهور الداخلي والخارجي ومقترحاته والعمل على الرد عليها؛
- ✓ تدريب العاملين على حسن معاملة الجمهور.

2-3-4- جمهور العلاقات العامة:

كما هو معلوم العلاقات العامة هي نشاط اتصالي بالأساس لهذا وجب معرفة من هم الأشخاص الذين تتخذهم العلاقات العامة هدفا في العملية الاتصالية وهم الذين يعرفون بجمهور العلاقات العامة، والحقيقة انه إذا كان للعلاقات العامة عنوان أو شعار يلخص عملها فسوف يكون شعارها " اعرف جمهورك "؛

انطلاقا من كون معرفة الجمهور يسهل من مهمة إدارة العلاقات العامة ويسهل كذلك نجاح المؤسسة عموما، فإذ لم يكن لدى القائم بالعلاقات العامة فكرة جيدة عن طبيعة جمهور المؤسسة فسوف يحد ذلك من مقدرته على التأثير فيه وإقناعه مهما كان البرنامج المعد جيدا وثريا، لهذا لا يمكن تصور علاقات عامة إلا مقرونة بجمهور معين؛

ويعرف الجمهور بأنه: "الأشخاص المستفيدون من خدمات أو منتجات المؤسسة أو ممن لهم تأثير على وجودها وسياساتها "[1]، كما يعرف بأنه " تلك المجموعات من الناس التي تقوم المؤسسة بالاتصال معهم داخليا وخارجيا"[2].

أما عن جمهور العلاقات العامة فإنه يمكن تقسيمه إلى قسمين:

- ✓ جمهور داخلي
- ✓ جمهور خارجي

أ. **الجمهور الداخلي:** كما رأينا في خصائص العلاقات العامة أنها تبدأ من داخل المؤسسة، لهذا فإن الجمهور الداخلي هو نقطة البدء في العلاقات العامة وعليه تتوقف فعالية برنامج العلاقات العامة، ويقصد بالجمهور الداخلي " جميع الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة والأفراد الذين يساهمون في رأسمالها"[3]

وللجمهور الداخلي أهمية بالنسبة للعلاقات العامة وتكمن هذه الأهمية في:

- ✓ الحاجة إلى إعلام وإرشاد العاملين بالمؤسسة بفلسفتها وسياستها وأهدافها؛
- ✓ ضخامة أعداد العاملين بالمؤسسات؛
- ✓ يعد الجمهور الداخلي بداية العلاقات بالجمهور الخارجي؛
- ✓ خلق الصورة الذهنية الملائمة عن المؤسسة؛

---

[1] فياض وأخررون، المرجع المذكور سابقا، ص 218.

[2] سلوم إلياس: تقنية العلاقات العامة. ط1. مصر: دار الهنا للنشر. 2000، ص 22.

[3] محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة. ط1. مصر: دار الفجر. 2007 ، ص112

- ✓ استمالة الرأي العام الداخلي كبداية لاستمالة الرأي العام الخارجي[1].

وللعلاقات العامة أهداف تسعى إلى تحقيقها على المستوى الداخلي وهذه الأهداف هي:

- ✓ خلق التقدير لأهداف المؤسسة وتاريخها وسياساتها؛
- ✓ تحقيق التوازن ما بين حاجات المؤسسة والعاملين بها؛
- ✓ العمل على التنسيق بين العاملين في الإدارات المختلفة، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ التعرف على ميول العاملين واتجاههم وأرائيهم عن المؤسسة؛
- ✓ التعرف على رغبات العاملين وشكاويهم ودراسة وجهات نظرهم؛
- ✓ التغلب على أشكال سوء الفهم بين الإدارة العليا والعاملين[2].

و يتكون الجمهور الداخلي الذي تستهدفه العلاقات العامة من:

- ➢ **المؤسسون:** هم أصحاب فكرة إنشاء المؤسسة، وتقع عليهم كامل مسؤوليتها، وهم الذين يتولون وضع الخطط والسياسات واحتياجات المؤسسة من الجوانب المادية وكذا البشرية، أما عن علاقتهم بإدارة العلاقات العامة فإن هذه الأخيرة هي من يتكفل بالاتصال بهم بصورة مستمرة لإطلاعهم بالتقدم المحرز الذي تحققه المؤسسة أو المشاكل التي تواجهها وكذا تقديم والحصول على اقتراحات لهم ومنهم؛
- ➢ **المّلاك:** ونعني بهم ملاك الأسهم والشركاء ويعدون أصحاب المؤسسة وملاكها، ويكمن دور العلاقات العامة مع جمهورها والمّلاك في تزويدهم بالبيانات اللازمة لسير العمل في

---

[1] بضياف عاطف: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علوم الإعلام والاتصال. تخصص إتصال وعلاقات عامة. جامعة قسنطينة . الجزائر. 2009– 2010، ص 58.

[2] المرجع نفسه، ص 58.

المؤسسة، مع تمكينهم من إبداء الآراء ودراستها، وإضفاء صورة مشرفة عن المؤسسة تجعلهم يحتفظون بأسهمهم فيها مع محاولة إقناعهم بإيداع كميات أكبر من الأموال مما يدعم موقف المؤسسة المالي؛

- **العمال (الموظفون):** يعتبر العمال من الجماهير الهامة للعلاقات العامة، إذ أن العلاقات العامة الجيدة تبدأ من الداخل من خلال شرح مختلف الأهداف والسياسات والإسهامات الخاصة بها، كما أن العلاقات العامة الداخلية تهدف إلى خلق علاقات طيبة بين عمالها وموظفيها من خلال توفير ظروف عمل مناسبة لهم وهذا ما يزيد من درجة إحساسهم بالولاء للمؤسسة.

ب. الجمهور الخارجي:

يمثل الجمهور الخارجي كل الأفراد والجماعات والهيئات التي تقع خارج أسوار المؤسسة وتستهدفهم هذه الأخيرة في عملها الاتصالي، كما أن الجمهور الخارجي هو " الجمهور المستفيد من خدمات أو منتجات المؤسسة وهو جوهر عملها "[1]، ويمكن القول انه إذا اكتسبت المؤسسة ثقة وتأييد الجمهور الداخلي لم يبق لها سوى كسب ثقة الجمهور الخارجي وتأييده لتحقيق النجاح والاستمرار، وتكمن أهمية الجمهور الخارجي للعلاقات العامة فيما يلي:

- ✓ تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة وتدعيم الصورة الذهنية لدى مختلف فئات الجمهور.
- ✓ مساعدة الجمهور على تكوين الرأي العام السليم؛
- ✓ تدعيم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي الذي تعمل من خلاله؛

---

[1] فياض وآخرون، المرجع المذكور سابقا: ص 219.

- ✓ تعريف الجمهور بحقيقة الجهود الاقتصادية والإنتاجية، الخدمية والاجتماعية للمؤسسة؛
- ✓ شرح سياسات المؤسسة وأهدافها وتزويد أفراد الجمهور بكافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة ونشاطها؛
- ✓ الرد على أي شائعات أو أخبار كاذبة قد تمس سمعة المؤسسة[1].

لهذا تهدف العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي إلى:[2]

- ✓ إقامة علاقة متبادلة بين الجمهور الخارجي والمؤسسة؛
- ✓ الموازنة بين مصالح الجمهور الخارجي ومصالح المؤسسة؛
- ✓ كسب ثقتهم ورأيهم العام عن طريق تقديم خدمات متميزة وبحسن التعامل؛
- ✓ معرفة أرائهم تجاه خدمات ومنتجات المؤسسة.

ويشمل الجمهور الخارجي لعلاقات العامة الفئات التالية:

- ➢ **المستهلكون**: يمثل المستهلكون أهم جماهير المؤسسة، لأن بقائها مرتبط بمدى رضا هذه الجماهير وثقتها في المؤسسة ومنتجاتها، لهذا إذا أردنا معرفة مدى نجاح برامج العلاقات العامة ننظر في مدى إقبال المستهلكين على منتجات المؤسسة ومدى تمتع المؤسسة بصورة ذهنية حسنة، ويتم ذلك عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بإعطاء الجمهور معلومات وحقائق عن كل ما يخص المؤسسة (أرقام مبيعات، أرباح، خسائر)؛

---

[1] بضياف، مرجع سابق، ص 59

[2] فياض وأخرون، المرجع المذكور سابقا، ص 219-220

- **الموردون:**و هي الفئة (الأفراد، مؤسسات أخرى) التي تقوم بتزويد المؤسسة بالمستلزمات التي تحتاجها في عملها، وتهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات طيبة مع الموردين، وتنمية التعاون والتفاهم بين المؤسسة والموردون وبذلك تضمن المؤسسة الحصول على المنتجات والمواد التي تلزمها وبالكمية المطلوبة في الوقت المناسب، بالأسعار المناسبة؛
- **الموزعون:** وهم الفئة التي تجعلها المؤسسة كوسيط بينها وبين المستهلك، وتهدف العلاقات العامة إلى تقوية الصلة بين المؤسسة والموزعين من أجل دفعهم إلى بدل جهود أكبر للتعريف بمنتجات المؤسسة وهو ما يكفل تحقيق مصالح المؤسسة، الموزعين، جمهور المستهلكين؛
- **حملة الأسهم:** يرتبط نشاط العلاقات العامة في كثير من الأحوال بالمساهمين والمستثمرين في مجال عمل المؤسسة نظرا لأنهم يكونون إطار عمل الهيكل الاقتصادي الذي تعمل في ظله، ولذا فإنه في حاجة دائمة للمعلومات، وتفسير وافي عن مختلف التطورات التي حدثت في المؤسسة[1]؛
- **العلاقات مع الدوائر الحكومية:** لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال الجانب الحكومي في عمل أي مؤسسة كانت، فالجهات الحكومية هي المتحكم الأول في الحياة الاقتصادية والتجارية من خلال القوانين والقرارات والمراسيم، وهي كلها أمور تؤثر على المؤسسة، فالتأثير الحكومي يبدأ منذ بداية تأسيس المؤسسة ويستمر معها إلى غاية حل تلك المؤسسة، ولهذا فوظيفة العلاقات العامة تتمثل في تنوير مختلف الإدارات عن كل ما يهمها من السياسات الحكومية التي من المحتمل أن تؤثر على نشاطها، بالإضافة إلى ضرورة العمل على مد جسور الثقة بين المؤسسة والحكومة والالتزام بالقوانين الحكومية،

---

[1] سلطان، المرجع المذكور سابقا، ص 64.

كما أن العلاقات العامة تقوم بهذه الدوائر الحكومية المختلفة بكل ما تحتاجه من معلومات في المؤسسة؛

- **وسائل الإعلام:** تلعب وسائل الإعلام دور الناطق لأهم الأحداث التي تجري في المؤسسة، لهذا فإن القائم بالعلاقات العامة يوليها أهمية قصوى، إذ يسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع وسائل الإعلام وهذا على أساس الصدق والثقة في إعطاء المعلومات وهذا كفيل بكسب ثقتهم وتعاونهم الدائم مع المؤسسة وخاصة أثناء الأزمات [1]؛
- **المنافسون:** تساهم العلاقات العامة من خلال أنشطتها المختلفة في حماية المؤسسة ضد عوامل المنافسة التسويقية، وهذا الأمر يتطلب توفير قاعدة من المعلومات والبيانات عن نشاط المنافسين وخصائصهم وأماكن تواجدهم، وأفضل الوسائل لمواجهة المنافسة القائمة[2]؛
- **المجتمع:** يضم كافة الأفراد والفئات داخل المجتمع على اختلاف طبائعهم وخصائصهم، ولا خيار أمام المؤسسة سوى التكيف والاندماج في البيئة التي تنشط خلالها، لهذا فمن مسؤولية إدارة العلاقات العامة دراسة فئات المجتمع واتجاهاتهم، كما تعمل على تقديم المؤسسة في أحسن صورة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش وتستمر وسط مجتمع يكن لها العداء أو غير راض عن نشاطها.

---

[1] وقوني باية: أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي. مذكرة ماجيستر في العلوم التجارية. تخصص إدارة وتسويق. الجزائر: جامعة محمد بوقرة. بومرداس،2007 – 2008.

[2] سلطان، المرجع المذكور سابقا، ص65.

خلاصة الفصل:

خلاصة القول أن العلاقات العامة أصبحت تحظى بالكثير من الاهتمام في التنظيمات المعاصرة نظرا لعدة أسباب لعل أهمها زيادة حدة المنافسة وتعقد رغبات الجماهير، مما يستدعي القيام بجهود أكبر من الجهود التسويقية، والعلاقات العامة عموما هي تلك الوظيفة الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة ومختلف جماهيرها سواء داخلية كانت أم خارجية.

وبعد استعراضنا لتطور العلاقات العامة عبر العصور يمكن القول بأن العلاقات العامة صحيح أنها كعلم وكوظيفة حديثة لم تظهر إلا مع بداية القرن العشرين الميلادي إلا أنها كممارسة فهي قديمة قدم الإنسان، وتطورت شيئا فشيئا إلا أن صارت اليوم ضرورة ملحة على المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها إذا أن هذه المؤسسات أصبحت اليوم أكثر من أي وقت مضى في حاجة إلى فتح قنوات اتصالية دائمة تساهم في بناء جسر علاقات متين مفعم بالثقة والتفاهم المشترك المبني على أساس الشرح والتفسير والإقناع والذي يحقق استجابة ايجابية من طرف الجماهير.

كل هذا طبعا لا يتحقق من فراغ إذ أن العلاقات العامة كغيرها من العلوم والوظائف تستند إلى مجموعة أسس ومبادئ لا ينبغي للقائم بها أن يحيد أو يخرج عنها، لعل أبرزها "اعرف جمهورك" و" كن صادقا " وهذا ما يميزها عن الكثير من الأنشطة الإدارية والاتصالية الأخرى.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الأزمة وإدارة الأزمات

تمهيد:

إن الأزمات في عالمنا اليوم صارت تفرض نفسها فرض على الكيانات والتنظيمات والدول وصارت تشكل واقعا يجب عليها (الكيانات والتنظيمات والدول) أن تتعامل وتتكيف معه، طبعا هذا لم يأت من فراغ وإنما لكل أزمة أسبابها، منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو مالي ومنها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو بيولوجي طبي وهلم جرا، وهو ما يضع التنظيمات أمام حتمية إداراتها بالكيفية التي تضمن لها الخروج منها بأقل الأضرار بل حتى الخروج منها بفوائد ومكاسب وهذا لا يأتي من فراغ وإنما بإتباع خطط مدروسة وأساليب واستراتيجيات علمية وهو ما يعرف بإدارة الأزمات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى موضوع الأزمات وإدارتها من التعريف بخصائص الأزمات ومسبباتها وأنواعها إلى مناهج تشخيصها واستراتيجيات التعامل معها.

3-1- مدخل إلى الأزمات:

3-1-1- التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

يقول "**ريتشارد نيكسون**" "إن الحياة أزمة تلو الأخرى"، فمن خلال هذه المقولة يتضح لنا أن الأزمات على اختلاف تأثيراتها سواء على الأفراد أو الأسر أو في الدول والهيئات، ومهما تكن داخلية أو خارجية لا ولن تنتهي أبدا.[1]

إذا كان موضوع الأزمات قد شد انتباه الباحثين والدارسين على اختلاف تخصصاتهم وزوايا دراستهم لها بداية من النصف الثاني من القرن الماضي، فإن المصطلح يضرب بعمق في التاريخ، وظهور الأزمة كمصطلح أو كظاهرة يرجع إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، ويتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة وإما موته، مع وجود مؤشرات دالة على الأزمة كاضطراب ضربات القلب، ضغط الدم، التنفس ودرجة الحرارة؛

فكانت الأزمة في معناها المجرد أنها تلك النقطة الحرجة والخطة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو الأسوأ (حياة أو موت، حرب أو سلم، حل أو انفجار)[2]، ففي هذا المعنى استخدمه المؤرخ اليوناني "**ثيوديدس**" في تأريخه لحرب "**البيلوبونيز**" للدلالة على المعطيات الحاسمة في تلك الحرب[3]؛

---

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

[2] المرجع نفسه، ص 14.

[3] عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير. ط1. مصر: مركز الأهرام للترجمة والنشر. 1999، ص 18.

أما في القرن التاسع عشر (19) فشاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه أيضا للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة[1]، وظهور لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (انتقل المصطلح من الميدان الطبي إلى الميدان السياسي والاقتصادي والاجتماعي)، فكان أن استخدام (مصطلح الأزمة) في أزمة الكساد العالمي (1929) فعرفت على أنها خلل مفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب، وقبلها كان قد استخدمه "**كارل ماركس**" للتعبير عن أزمات الأفراد الناتجة عن صراع الطبقات وأساليب الإنتاج، لتتوالى بعد ذلك استخدامات المصطلح، فبعد الأزمات السياسية والاقتصادية، استخدمه علماء النفس للتعبير عن أزمة الهوية التي وجدت في المجتمعات الصناعية، وما صاحبها من انهيار للقيم، ليستخدمه بعد ذلك الديموغرافيون للدلالة على الانفجار السكاني " Population Explosion" وما صاحبه من أزمات: مجاعات وكوارث إنسانية، وعلماء الاجتماع بدورهم استخدموا المصطلح للدلالة على الأزمات الاجتماعية والتي في غالبها كانت بسبب تنامي مجتمع الرأسمالية، وما صاحبه من نزعات فردانية وتفسخ اجتماعي.

3-1-2- خصائص الأزمة وأسبابها:

3-1-2-1-خصائص الأزمة:

إن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والمجتمعات يمثل في حد ذاته نقطة فاعلة في عملية إدارتها والتعامل معها، ولا شك أن معرفة الشيء يبدأ من معرفة سماته وخصائصه حتى يميز عن غيره، ويمكن أن نذكر خصائص الأزمة وسماتها على النحو التالي:

---

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص 14.

يرى "**عليوة السيد**" أن أهم خصائص الأزمات هي:

-نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة؛

-تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة؛

-تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، ما يجعل مديري الأزمة يعملون في جو من الشك والريبة والغموض وعدم وضوح الرؤية؛

-يصعب فيها التحكم في الأحداث؛

-ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع التقليل من احتمال الخطأ لعدم وجود الوقت لتصليح هذا الخطأ؛

-التهديد الشديد للمصالح والأهداف كانهيار الكيان الإداري وسمعة متخذ القرار؛

-التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة؛

-المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، مع أنها يمكن أن تحدث رغم عدم وجود المفاجأة؛

-سيادة حالة من الخوف والهلع مما يحد من القدرة على التفكير واتخاذ القرار الصائب.[1]

في رأي "**لويس كمفورت Komfort**" هناك ثلاث خصائص للأزمة تعرقل سبل معالجتها:

-عامل الشك أو عدم التأكد؛

---

[1] السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. ط 1. مصر: دار الأمين للنشر والتوزيع. 2009، ص 82.

-عامل التفاعل؛

-عامل التشابك والتعقيد.

ويضاف إليها: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية: القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة وعدم الانتماء.[1]

كما يمكن أن تنطوي الأزمة على الخصائص:

-وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار، هذه الضغوط تأخذ أشكالا متعددة من ضغوط نفسية، مادية، مالية أو إنسانية؛

-يشكل الضغط الأزموي تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي؛

-أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطريق والوسائل العادية في مواجهة المشكلات والمواقف الحرجة الأخرى، فتحتاج المعالجة إلى وسائل غير عادية، قد تصل إلى حد الاستعانة بقوى خارجية أحيانا، كما تحتاج موارد إضافية غير الموارد المستخدمة في الأعمال العادية؛

-تضع متخذ القرار في حالة حيرة وعجز وعدم القدرة على التعامل معها، كما تكون جهوده موضع شك؛[2]

---

[1] خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[2] الخضيري، المرجع المذكور سابقا، ص 131.

-تشكل الأزمة نقطة جذب لوسائل الإعلام وموضوعا للتداول.[1]

مهما تعددت آراء المختصين في الأزمة وخصائصها فإنها تشترك في كونها تتسم بـ:

- **المفاجأة:** فهي غير متوقعة وتتسم بالسرعة والغموض؛
- **جسامة التهديد:** والذي قد يؤذي إلى خسائر مادية أو بشرية كبيرة تهدد استقرار الكيان؛
- **مربكة:** تهدد النظام وتخلق حالة من القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات؛
- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة:** إذ أنها تقع وتتصاعد بشكل متسارع؛
- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوثها:** وتعارض مصالحهم مما يخلق صعوبات في السيطرة عليها.[2]

إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن تنظيمها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، والتي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.[3]

---

[1] عبد الرزاق الديلمي: العلاقات وإدارة الأزمات. ط 1. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2013، ص 136.

[2] رضا فلاحي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[3] رشدي، المرجع المذكور سابقا، ص 19.

3-1-3-2-أسباب الأزمات: رأينا في عنصر مضى أنه من الخصائص الأساسية للأزمة أنها تتسم بالتشابك والتعقيد واختلاط الأسباب بالنتائج، وبذلك تتعدد أسباب الأزمات حسب طبيعة الأزمة بحد ذاتها والعناصر الفاعلة فيها سواء كانت داخلية أو خارجية، بصنع الإنسان أو قصرية عليه، والحقيقة أن البحث في أسباب الأزمة ينبع من كون التشخيص هو أولى خطوات العلاج، فمعرفة الأسباب ستساعد حتما في معالجتها ما أمكن ذلك وبالتالي تحقيق التعلم ومنه تجنب الأزمات المشابهة.

تختلف أسباب الأزمات فمنها أسباب خارجة عن إرادة الإنسان إذ لا يمكن التنبؤ بها (أو يكون التنبؤ بمقدار يسير غير كافي لتجنبها)، كما لا يمكنه منعها ولا التحكم فيها، وعادة ما تكون هذه الأسباب طبيعية بحتة (كوارث، الزلازل، الفيضانات...)، في حين هناك أسباب ترجع إلى الإنسان بالدرجة الأولى ويكون هو الفاعل الحقيقي في وجودها من خلال الإدارة غير الكفؤة، غياب التخطيط، غياب التواصل الفعال، الإهمال وضعف الرقابة والمتابعة، سوء تقدير المواقف، تعارض المصالح والأهداف والصراع على الموارد والسلطة والقوة، كما يمكن أن تكون العوامل التالية أسبابا للأزمات:

-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع المشكلات مما يؤذي إلى تفاقمها وتحولها إلى أزمات؛

-تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمات؛

-عدم وضوح أهداف التنظيم إذ يؤذي ذلك إلى غياب رؤية واضحة للمستقبل وبالتالي الفصل في وضع خطط استباقية للأزمات المحتملة؛

-ضعف نظام المعلومات، فالمؤكد أن المعلومة عنصر مهم جدا في إدارة الأزمات بل إن غياب المعلومات من شأنه أن يوجد أزمات جديدة أو يزيد من حدة الأزمات الحاصلة؛

-عدم إجراء جلسات تقييمية للمواقف السابقة ما يجعل من عملية التعلم مفقودة في التنظيم وبالتالي الوقوع في نفس الأزمات؛

-وجود قصور في نظام المتابعة والرقابة والاتصال والمعلومات؛

-غياب التخطيط والبرامج التدريبية فيما يخص سبل التعامل مع الأزمات؛

كما قد تنشأ الأزمات لأي من الأسباب التالية:[1]

-الفشل التكنولوجي قد يؤذي إلى أزمات، مشاكل في شبكات الاتصال، عدم كفاءة وصلاحية البرامج المستخدمة؛

-إهمال القضايا العالقة والبسيطة في بدايتها قد يؤذي إلى تفاقمها ويتسبب في حدوث الأزمة والتحول إلى حالة عدم اليقين في مكان العمل؛

-تنشأ الأزمات عندما لا يكون المناخ التنظيمي مبنيا على الثقة والولاء، فالصراعات داخل التنظيم من شأنها أن تجر التنظيم إلى أزمات عادة ترهن مصيره؛

-التصرفات غير القانونية والسلوكيات الغير أخلاقية مثل الاحتيال والتلاعب بالبيانات....

---

[1] بدر الدين ربيعة: مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية. مذكرة ماجستير، جامعة البليدة 02. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم التجارية. تخصص تسويق. 2014،2015، ص 49.

أما "**عبد اللطيف الهميم**" في كتاب "**إدارة الأزمة وقيادة الصراع**" فيرى أن الأزمة تنشأ بسبب:[1]

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي؛
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود (الندرة)؛
- أزمات نشأت بسبب اختلاف دين أو إيديولوجيات؛
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي؛
- أزمات نشأت بسبب نظام دولي يتصارع على وسائل ومصادر القوة؛
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي؛

وقد أجمع عدد من الباحثين في مجال الأزمات وإدارتها على مسببات مشتركة بين الأزمات:

- **سوء الفهم:** يعتبر سوء الفهم أحد الأسباب العامة لنشوء الأزمات، ويحدث سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين:
  - المعلومات المبتورة أو الناقصة؛

[1] عبد اللطيف الهميم: إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر. ط 1. الأردن: دار عمان للنشر والتوزيع. 2004، ص 208.

- التسرع في اصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج، وبالتالي فحل هذه الأزمات يكون بالمبادرة إلى إيضاح الحقيقة[1].

- **سوء الإدراك:** يعد الإدراك أحد عوامل السلوك الرئيسية، إذ أنه عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ، وبذلك يكون الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها[2]، فإذا كان الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي إلى اختلال العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يجعل من الممكن أن تؤذي القرارات المبنية على سوء الإدراك إلى الأزمة،
- **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر،[3] ويكون سوء التقدير من خلال المغالاة والافراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، كما ينشأ من سوء تقدير قوة الطرف الآخر وعدم الاكتراث به واستصغاره واستضعافه؛

---

[1] غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي: إدارة الأزمات–الأسس والتطبيقات. ط 1. الأردن: الدار المنهجية للنضر والتوزيع. 2016، ص 27.

[2] الشعلان، المرجع المذكور سابقا، ص 43.

[3] المرجع نفسه، ص 44.

وأضاف "**أحمد ماهر**" أبعادا أخرى لسوء التقدير والتقييم:[1]

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة؛
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها؛
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة؛
- سوء الحالة الصحية والنفسية لمستقبل المعلومة؛
- الشك في قيمة المعلومة وصحتها؛
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة؛
- التأثر بالشعارات الوهمية مثل نحن الأفضل.

➢ **الإدارة العشوائية:** ويطلق عليها مجازا إدارة، لكنها ماهي إلا مجموعة أهواء ومزاجات تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط؛
- عدم احترام الهيكل التنظيمي؛
- عدم التوافق مع روح العصر؛
- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق؛
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية؛

---

[1] أحمد ماهر: إدارة الأزمات. ط 2. مصر: الدار الجامعية. 2010، ص 24.

- سيطرة النظرة الأحادية.[1]

إن كيانا إداريا بهذا القدر من العشوائية مفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية وإلى التخطيط العلمي الرشيد لا شك أنه سيعاني أزمات تلو أزمات وهذا ما نراه واقعا في تنظيمات دولنا.

- **الابتزاز:** تعد الرغبة في الابتزاز عن الأساليب التي تنتهجها جماعات الضغط وجماعات المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية من أجل تحقيق مصالحها الخاصة الضيقة وجني المكاسب غير العادلة عن طريق افتعال المشاكل والأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع[2].

وترجع أسباب الابتزاز إلى:

- استعراض القوة أمام الآخرين؛
- تعارض المصالح؛
- الرغبة صنع الأزمة وتدمير الآخرين؛
- ضعف الوازع الأخلاقي.[3]

- **تعارض الأهداف والمصالح:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف أصحاب المصالح (صناع ومتخذي القرار،

---

[1] العقون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات. ط 2. مصر: مكتبة مديولي. 2003، ص 79.

[3] ماهر، المرجع المذكور سابقا، ص 27.

المنفذين، المساهمين...)، إذ أن كل طرف ينظر إلى الأمور من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.[1]

- **اليأس:** إن الشخص اليائس يمكن أن يقوم بتصرفات تفتقد إلى العقلانية والرشد وهو ما قد يكون سببا في حدوث أزمات عنيفة، إذ أن اليأس من أخطر مسببات الأزمات، واليأس هو حالة الإحباط وعدم القدرة أو فقدان الأمل والذي يرجع إلى القمع الإداري والتدهور في الأنظمة الإدارية.[2]
- **الاشاعات:** تعد الاشاعات من أكبر مصادر الأزمات والكثير من الأزمات يكون مصدرها الاشاعة خصوصا إذا كانت مقصودة ومخططة حيث تطلق بشكل معين وتوظف بشكل معين وإعلانها في توقيت معين وفي مناخ وبيئة معينة، من خلال حدث معين يؤذي إلى انفجار الأزمة.
- **استعراض القوة:** عادة ما يستخدم هذا الأسلوب من قبل الكيانات القوية والكبيرة ويطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة"، نتيجة للحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر، فتبدأ عملية استعراضية للتأثير على مسرح الأحداث وإنتاج أزمة تضر بالكيان الضعيف.
- **الأزمات المخططة:** إذ تعمل القوى المنافسة للتنظيم والتي تريد الاضرار به على تتبع مسارات عمل هذا التنظيم محاولة إيجاد ثغرات تمكنها من إحداث أزمة من خلالها.[3]

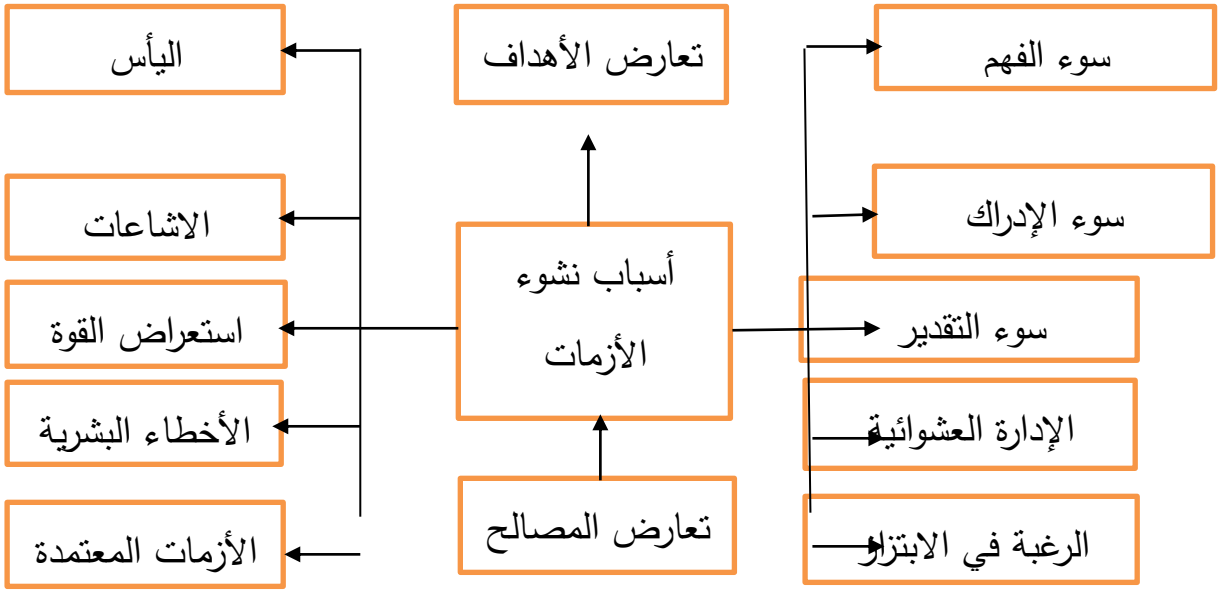
---

[1] العقون، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

[2] ماهر، المرجع المذكور سابقا، ص 27.

[3] الخضيري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القوي والوحدة الاقتصادية، المرجع المذكور سابقا، ص ص 80-89.

الشكل (4): يوضح أسباب الأزمات.



المصدر: بدر الدين ربيعة: مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية. مذكرة ماجستير. جامعة البليدة 02: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم التجارية. 2014-2015، نقلا عن محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات: علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف. ط 2. مصر: مجموعة النيل العربية. 2002، ص 66.

3-1-3- أنواع، مراحل ومناهج تشخيص الأزمات:

3-1-3-1-أنواع الأزمات: يقال: "الحكم على الشيء فرع عن تصوره"، وبالتالي فإن الحكم على الأزمة وإدارتها يستدعي الإحاطة بحيثياتها وتفاصيلها والمعرفة الحقيقية بنوع الأزمة يساعد على أمور:

-تصنيف الأزمات إلى عدة أنواع يعمق التفكير فيها، فتتصيف الأزمات إلى متكرر وفير متكرر يمكن من فهم درجات تكرارها وبالتالي قدرة أكبر على فهمها وتجنبها وإدارتها؛

-تصنيف الأزمات يمدنا بالمفاهيم الأساسية والتي تعتبر أداة توصيل للأفكار ونقاط تشارك بين أطراف ومختصي الأزمات، أما غياب مفاهيم متفق عليها فإنه من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في منطلقات النقاش والحوار؛[1]

قدم "**ميشال غاباي M.Gabay**" تقسيما للأزمات على النحو الآتي:[2]

- أزمات تتسبب فيها كوارث (حوادث غير متوقعة)؛
- أزمات ناتجة عن أحداث متوقعة؛
- أزمات داخلية بالنسبة للتنظيم أو المؤسسة؛
- أزمات تنمو بسرعة وأزمات بطيئة النمو.

وهناك من قسم الأزمة حسب نوعها كالآتي:

أ. **أزمات إدارية:** والتي تأخذ أبعاد متعددة وعدة أسباب كالإدارة العشوائية وصراع المصالح وتعارض الأهداف؛

ب. **أزمات اجتماعية:** تحدث الأزمات الاجتماعية في الغالب نتيجة اختلال نظام القيم والمبادئ والأعراف السائدة في مجتمع ما، فصار الحديث عن أزمة الهوية وأزمة العدالة الاجتماعية وأزمة القيم مما يخلق صراعات حادة داخل المجتمع الواحد تضع فئات

---

[1] عيشوش، المرجع المذكور سابقا، ص 75.

[2] Mivhele Gabay : **La Nouvelle Communication De Crise-concepts Et Outils**, 1=er Iclition, France : ed stratégies, p p 20-43.

وطبقات كبيرة في المجتمع في حالة اغتراب خصوصا في ظل غياب آليات ضبط تسوي هذه الخلافات الاجتماعية، مما يقتضي من المختصين في الاجتماع والهندسة الاجتماعية التدخل لحل هذه الصراعات، وإعادة التوان الاجتماعي ومحاولة إيجاد قيم جامعة ومتفق عليها لدى كافة أفراد المجتمع.

ت. **أزمات نفسية:** تذهب الدراسات والأبحاث إلى أن الأزمات النفسية سببها الشعور باليأس والإحباط والاكتئاب الحاد وضعف الثقة بالذات، والتي عادة ما تحدث خلال انتقال الإنسان من مرحلة عمرية إلى مرحلة أخرى (أزمة مراهقة، أزمة كهولة، أزمة الزواج...)، فإما أن يكون الانتقال بطريقة سلسلة سليمة وإما أن تحدث اختلالات نفسية وأزمات تستدعي التدخل لحلها.

ث. **أزمات سياسية:** تشير الأزمة من الناحية السياسية إلى مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، والتي قد تؤذي إلى الانهيار كأزمات الشرعية السياسية وأزمات أحزاب المعارضة، وحل هذه الأزمات يستدعي إجراءات متعددة كإعادة الهيكلة المؤسسية للنظام والمشاركة السياسية للنخبة في المجتمع والتجديدات الحكومية....

ج. **أزمات اقتصادية:** تشير الأزمات الاقتصادية إلى الانقطاع التدريجي أو المفاجئ في النمو الاقتصادي سواء في المنظمات أو الدول مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها ويعرقل مسيرة تحقيق أهدافها وتتعدد الأزمات الاقتصادية كأزمات التضخم، أزمات الطاقة، أزمات الركود، أزمات التسويق والتصدير والاستيراد، البطالة، العجز في الميزان التجاري....

ح. **أزمات أمنية:** تنشأ عادة نتيجة أعمال تخريبية تنتج عنها خسائر مادية وبشرية مثل التفجيرات، الحروب الأهلية، الاختطافات....[1]

إضافة إلى هذه التصنيفات أعلاه جاءت تصنيفات أخرى على نحو:

- **على أساس معيار مصدر الأزمة:**

أ. **الأزمات الطبيعية:** وهي أزمات خارجة عن إرادة الإنسان في الغالب إذ أنها أزمات ناتجة عن الطبيعة وتقلباتها من كوارث كالأعاصير والبراكين والزلازل، وتزداد خطورة هذا النوع من الأزمات نظرا لصعوبة أو استحالة التنبؤ بها، إضافة إلى تأثيراتها التدميرية الكبيرة، إذ أن هذه التأثيرات تكون عميقة وواسعة ونتائجها خطيرة لأنها تمس جوانب عدة: بشرية، اقتصادية، اجتماعية...

ب. **الأزمات الصناعية:** أو لنقل الإنسانية لأنها تنشأ مباشرة من النشاط الإنساني وما يقع فيه من أخطاء كالتسربات الإشعاعية والكيماوية من المحطات والمصانع (أزمة تشرنوبل 1986) وتختلف تأثيراتها ومجالاتها على حسب درجة وحجم الأزمة بذاتها والأضرار التي تخلفها.

- **على أساس معيار درجة تكرارها:**

أ. **الأزمات الدورية:** عادة ما يكون هذا النوع من الأزمات مرتبطا بالاقتصاد والتي هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية ومن أمثلة ذلك أزمة الكساد العالمي (1929) وأزمة الرهن العقاري (2008-2009)، والتي اتسمت بتأثيراتها السلبية من

---

[1] حسام الدين حسن عطية: ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات بمحافظة غزة. رسالة ماجستير: الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. 2006، ص 25.

ركود وتضخم وبطالة ودمار اقتصادي واجتماعي، واتساع هذه التأثيرات إذ مست جميع دول العالم تقريبا، وترتبط معالجة هذا النوع من الأزمات بنوع النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الدول التي حدثت فيها؛

ب. **الأزمات غير الدورية:** هذه الأزمات عكس الأولى إذ أنها تحدث بصفة عشوائية غير منتظمة، ولا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة، ومن ثم لا يسهل التنبؤ بها (وإن كان هناك احتمالية لتوقعها عن طريق البحث في أسبابها ومعالجة هذه الأسباب قبل أن تتطور)، فالأزمات الناشطة عن تقلبات الأحوال الجوية وتغير الظروف المناخية وإن كانت أسبابا دورية إلا أنه يمكن عمل الاحتياطات اللازمة الاستباقية حتى لا تكون تأثيراتها كبيرة إلى درجة الأزمة.

- **على أساس مقدار عمق الأزمة:** تصنف الأزمات على هذا المعيار إلى:

أ. **الأزمات السطحية:** هذا النوع من الأزمات لا يشكل خطورة شديدة على الكيانات والدول، إذ أنها وإن كانت تنشأ بشكل فجائي إلا أنها تنتهي بسرعة بعد التعامل مع أسبابها؛

ب. **الأزمات العميقة:** هي أخطر أنواع الأزمات لأنها أزمات جوهرية منغلقة شديدة القسوة والتأثير نظرا لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت فيه وأخطر ما فيها أن مدة علاجها تطول كما أنها تجر إلى أزمات أخرى.

- **على أساس درجة التأثير:**

أ. **الأزمات الظرفية:** وهي أزمات هامشية محدودة التأثير تكون وليدة ظروفها وتختفي بمجرد اختفاء تلك الظروف دون أن تترك معالم سلبية واضحة على الكيان، من هذه الأزمات: نقص كمية أو نوعية مادة أولية في فترة زمنية ليست بالطويلة؛

ب. **الأزمات الهيكلية:** وهي أزمات جوهرية تتصل ببنيان الكيان الإداري وأدائه مما يصنع قيودا شديدة إلى حركته وإنتاجيته وإنتاجه كأزمات الطاقة والثورات العمالية (الياقات الصفراء في فرنسا)، لذا فهذا النوع من الأزمات تحتاج حلولا سريعا وجذرية لأن مجرد التغاضي عنها أو إهمال أهميتها وخطورتها يؤدي إلى أزمات أشد خطورة وتدميرا.

- **على أساس درجة الشدة:**

أ. **الأزمات العنيفة:** هي أزمات جامحة ساحقة يصعب مواجهتها لأنها أزمات بالغة الشدة والعنف، تزعزع أركان الكيان الكلي للمجتمع ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، كالأزمات العمالية العنيفة والثورات التي تصل حد العصيان المدني حتى تتم الاستجابة للمطالب المرفوعة، مما يحدث شللا في جهاز الإنتاج بالدولة وهو ما يكلفها خسائر ضخمة؛

ب. **الأزمات الهادئة:** وهي أزمات خفيفة تسهل مواجهتها وإن وجدت للوهلة الأولى أنها عنيفة بعض الشيء، إلا أنها تتلاشى بمجرد معرفة أسبابها ومعالجتها كالأزمات الناجمة عن الاشاعات أو الأعمال التخريبية، فمصارحة الجمهور بالحقائق الكافية والحقيقة عن مضمونها يكسبها تأييده ومساندته بل ومشاركته في حلها.

- **على أساس مستواها:**

أ. **الأزمات على المستوى الكلي:** تصيب الدولة ككل، وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها؛

ب. **الأزمات على المستوى الجزئي:** تحدث على مستوى المشروعات والوحدات الإنتاجية، وتتعدد الأزمات على المستوى الجزئي باعتبار أن الوحدات الإنتاجية بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

- **على أساس علاقة الأزمة بالعالم الخارجي:**

أ. **الأزمات المستوردة من الخارج:** وهي أزمات تنتج في الأساس خارج الدولة والكيان لكن يتم استيرادها إلى الداخل لاعتبارات سياسية واقتصادية وحتى أمنية عسكرية، فاندلاع حروب أو حرائق واسعة في دولة مصدرة لمادة غذائية معينة يعني أن تبعات هذه الكارثة ستؤثر على دول أخرى (الحرب في أوكرانيا وما يتبعها من نقص القمح في السوق العالمي وبالتالي فحتما الدول المستوردة للقمح قد تدخل في حالة أزمة)، أو حتى حالات ما يعرف بالتضخم المستورد؛

ب. **الأزمات المصدرة من الداخل إلى الخارج:** وهو عكس الحالة الأولى حيث أن دولا معينة تصدر الأزمة لدول أخرى بغرض الإضرار بها أو تقويض قوتها وإخضاعها كمنع منتج حيوي في دولة معينة (تخفيض دول OPEC للإنتاج)؛

ت. **الأزمات المحلية:** وهي أزمات منشؤها ومبقاها الدولة الواحدة حيث تنشأ فيها ولا تخرج منها.

- **على أساس محور الأزمة:**

أ. **الأزمات المادية:** تدور حول محور موضوعي مادي: أزمة الغذاء، السيولة، العمالة....

ب. الأزمات المعنوية: تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة: أزمة الثقة، أزمة المصداقية، أزمة الولاء والانتماء؛

ت. الأزمات المختلطة (مادية ومعنوية): هذا النوع كثيرا ما يكون في الأزمات الدولية والمحلية، أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب، فكل لها جانبان: جانب مادي أحدثها، وجانب معنوي تحدثه الأزمة في نفوس الواقعين فيها.[1]

الجدول رقم (4): يمثل تصنيف الأزمات.

المجال	طبيعة داخلية المنشأ "Endogéne"	طبيعة خارجية المنشأ "Exogéne"
تقنية	– حادث صناعي. – تخريب داخلي. – عيب في نوعية المنتوج. – عطب.	– كارثة طبيعية. – تخريب (فيروس حاسوب أو تلف المنتوج).
اقتصادي ومالي	– سوء النتائج الاقتصادية. – استبدال البنية. – غلق الموقع.	– عمليات معارضة. – مقاطعة منتوج. – ظهور منتج منافس. – انهيار سوق البورصة.

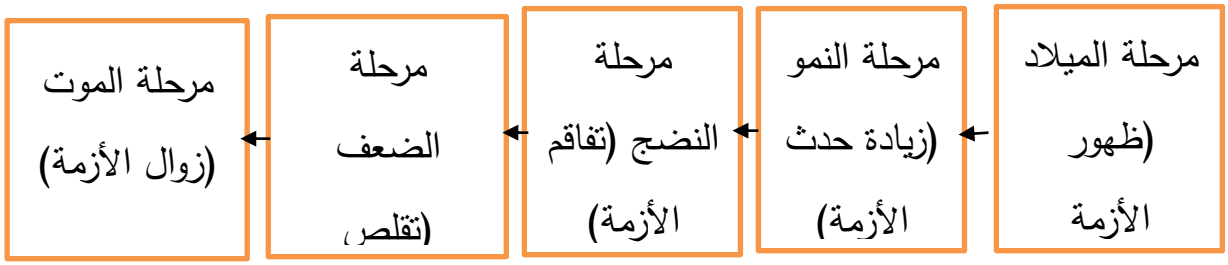
[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص ص 41-47.

اجتماعي/ انساني	- إضراب. - مشكل اجتماعي. - سلوك منحرف/ مضايقة.	- مقارنة مع قطاعات أخرى.
قانوني	- غش. - جرائم أعوان الدولة.	- تعديل تنظيمي.
تنظيمي	- اختطاف قياديين. - وفاة قيادي.	- إرهاب. - فضيحة إعلامية.
إعلامي	- تسرب أخبار سرية.	- تجسس صناعي.

المصدر: نصيرة بن عمرة: الاتصال وتسيير الأزمات–مقاربة نسقية–. أطروحة دكتوراه في الإعلام والاتصال. جامعة الجزائر 3. الجزائر. 2012، ص 93 نقلا عن: V.Sartre : Communication De crise : Anticiper Et Communiquer En Situation De crise, 2003, p 13.

3-1-3-2- مراحل الأزمة (دور حياة الأزمة):

تعد الأزمة ظاهرة اجتماعية تنظيمية وكغيرها من الظواهر تمر الأزمة بدورة حياة شأنها شأن أي كائن أو ما يعرف بالنموذج البيولوجي، بدءا بالميلاد والنمو مرورا بالقوة وصولا إلى الضعف ومن ثم الموت.



أ. **ميلاد الأزمة:** تبدأ الأزمة في هذه المرحلة بالظهور لأول مرة وتسمى أيضا بمرحلة الإنذار يصاحبها إحساس بالقلق نظرا لعدم الوضوح الذي يلفها، وكذا الخطر الذي تنذر به والمدى الذي ستصله، ويرجع هذا إلى غياب المعلومات الكافية عنها (أسبابها، مجال تأثيرها وحجم التأثير)، ولنا في جائحة كورونا خير مثال ففي البداية صاحب ظهورها قلق كبير نابع ليس فقط من خطورتها كمرض وإنما عن نقص المعلومات عنها.[1]

والجدير بالذكر أنه لو استطاع متخذ القرار التنبه للأزمة في هذه المرحلة واتخذ الإجراءات المناسبة لربما استطاع القضاء عليها قبل أن تصل إلى المرحلة الثانية منها ومن هذه الإجراءات:

- إيجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له، وهذا الإجراء وإن كان فعالا في تدعيم الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل والأمل، ومعالجة القلق الذي يصاحب بداية ظهور الأزمة إلا أنه يجب الحذر من الاستعانة بها وإلا لكانت عواقبها وخيمة؛
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة ومحاولة في نواحي أخرى؛

[1] الخضيري، إدارة الأزمات، المرجع المذكور سابقا، ص 145.

- محاولة التعرف على ماهيتها من خلال البحث في أسباب وعوامل نشوئها واكتشاف أسباب تطورها وتوسعها، ما يسمح بفهمها وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.[1]

ب. نمو واتساع الأزمة: في حالة عدم انتباه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة أو التعامل معها بسطحية وبغير الجدية المطلوبة فإن الأزمة حتما ستبدأ مرحلة جديدة تنمو وتتسع فيها أكثر فأكثر وتصبح ظاهرة للعيان لا تخفى على أحد، ويقول "**الخضيري**" أن ما يساعد الأزمة على النمو كونها تتغذى على نوعين من المغذيات:

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد؛
- مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت لها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.[2]

وبالتالي يصبح إنكار الأزمة في هذه المرحلة أمرا غير ممكن، إذ أنها ضغوط تزداد يوما بعد يوم خصوصا إذا دخلت أطراف جديدة في الأزمة سواء من الفاعلين أو المتضررين.

رغم أن الأزمة بدأت في الانتشار والتوسع إلا أن لمتخذ القرار مواقف يتبناها وإجراءات يتخذها من شأنها أن تضعف الأزمة وتوقف توسعها:

- اكتشاف العناصر الخارجية المسببة أو المدعمة للأزمة ومحاولة تجسيد دورها بعدة أساليب، سواء أساليب قانونية أو محاولة كسب هذه العناصر؛

---

[1] يوسف أحمد أبو فارة: إدارة الأزمات (مدخل متكامل). ط 1. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع. 2009، ص 36.

[2] الخضيري، إدارة الأزمات، المرجع المذكور سابقا، ص 146.

- معرفة العوامل والأسباب المغذية للأزمة ومحاولة إبطالها أو معالجتها، وهو ما من شأنه أن يوقف نمو الأزمة أو تطورها أكثر.[1]

ت. **مرحلة النضج والانفجار:** عندما يكون متخذ القرار يفتقد إلى اليقظة والكفاءة بل يكون على درجة من الجهل والسطحية واللامبالاة، حتما أن الأمور متطورة وتخرج عن السيطرة نظرا لاكتمال قوة وحدة الأزمة واستفحالها لدرجة تصبح المواجهة العنيفة هي الحل، ولا محالة ستكون خسائر في هذه المرحلة على حسب قوة الأزمة وتأثيراتها، فيكون متخذ القرار في هذه المرحلة أمام اختيارين فإما أن يعترف بالأزمة ويستسلم لها ويخضع لقوى الأزمة (خصوصا إذا كانت الأزمة مفتعلة)، وإما محاولة إيجاد حلول إدارية ابتكارية تسهم في دفعها نحو الانحسار والتقلص، وتختلف هذه الحلول باختلاف الأزمة ذاتها وأطرافها فقد تكون الحلول قانونية أو اتصالية إعلامية أو عن طريق إيجاد كبش فداء يحمل المسؤولية كاملة وبالتالي تشتيت الأزمة.

ث. **مرحلة الانحسار والتقلص:** بعد المواجهة العنيفة مع الأزمة تصل مرحلة تفقد فيها جزءا من قوتها وتبدأ في الانكماش سواء كان ذلك بانتصار متخذ القرار عليها وعلى أطرافها وسيطرته على الوضع أو أن يكون هو الضحية فيخضع لأطراف الأزمة والفاعلين فيها، على أن بعض الأزمات بعد أن تنحسر تتجدد لها قوة دفع تحييها من جديد، لهذا كان لزاما على متخذ القرار أن يأخذ الدرس من الأزمة ويبني عليها خبرة تمكنه من معالجة أسباب الأزمة وآثارها.

---

[1] الخضيري، إدارة الأزمات–منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى القوي والوحدة الاقتصادية–، المرجع المذكور سابقا، ص 74.

ج. مرحلة الاختفاء: تصل الأزمة على هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي لها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر وانتهى.[1]

-كما ذهب بعض المختصين إلى تلخيص مراحل الأزمة كالآتي:

أ. **مرحلة بؤرة الأزمة:** تعتبر أخطر مرحلة وأهمها والتي كثيرا ما يتم تجاهلها حيث يكون جدار الحماية والوقاية قد حدثت فيه ثغرة ومن ثم أصبح مفتوحا أمام تسرب قوى صنع الأزمة، وتتشكل بؤرة الأزمة من العوامل الذاتية والبيئة المحيطة بها، في حين يتشكل البعد الأزموي للبؤرة من خلال الضغوطات المتتالية التي تولدها قوى الأزمة؛

ت. مرحلة إيجاد المناخ المحابي المساعد: حيث تعمل القوى الضاغطة للأزمة في هذه المرحلة على إيجاد المناخ الحاضن والمساعد على استفحال الأزمة، مستعينة في ذلك بجملة من الظروف المتوافرة أصلا في التنظيم:

- سيادة حالة من اللامبالاة؛
- سيادة مناخ من الجهل والتجهيل؛
- سيادة مناخ من الفساد الإداري؛
- سيادة نمط دكتاتوري في التسيير؛
- سيادة حالة من الإحباط وضعف الروح المعنوية؛
- سيادة حالة من الاغتراب.

---

[1] الخضيري، إدارة الأزمات، المرجع المذكور سابقا، ص ص 147-148.

ث. **مرحلة استخدام العوامل المساعدة:** والتي يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة وأهم هذه العوامل تلك التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة، وسياسة الأبواب المغلقة حيث يكون بين متخذ القرار وباقي المستويات الإدارية حواجز تعزل عنه الوقائع والظروف الحقيقية في التنظيم، وفي هذا الجو تقوم القوى الفاعلة للأزمة يزرع بذور الأزمة وتغذيتها من خلال تحكمها في التنظيمات غير الرسمية والتي تكون في حالة قوة ونفوذ؛

ج. **عدم الإحساس ببوادر الأزمة وتجاهلها:** في هذه المرحلة كثيرا ما تبدوا مظاهر "التعبئة" و "الحسد" الأزموي، لكن وبعدم وعي منه يرفض متخذ القرار التنبه لها بل ربما يكذب ما قد يصله عنه إيمانا من أن التنظيم تحت سيطرته؛

ح. **سيادة مظاهر التوتر والقلق:** في هذه تكون قوى الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل المفجرة للأزمة، وخاصة بعد اشتداد حالة الاحتقان وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن والتحكم والسيطرة على الأمور، وسيادة حالة التوتر والغضب داخل التنظيم، في هذه الأثناء تنتقل قوى الأزمة من الترقب إلى الفعل، ما يجعل الأحداث تتوالى وينفجر الوضع؛

خ. **حدوث العامل المرتقب:** وليس من الضرورة أن يكون لهذا الحدث شدة الضخامة، بل هو مجرد عامل إضافي (قد يبدو تافها) أضيف العوامل الأخرى المتراكمة التي سبقته ولم تفجر الأزمة؛

د. **انفجار الأزمة:** وهي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها، حيث يولد انفجار الأزمة طاقة ضخمة من الأحداث المتلاحقة والسريعة، ما يصعب حصرها وقياس حجمها لتأثير

الصدمة التي أحدثتها ولوجود حالة "عدم التوازن" "فقدان الرؤية" "تشابك الآراء"، وما يزيد من صعوبة وتعقيد الموقف أن متخذ القرار يكون في حالة انهيار لمعنوياته وفقدان الثقة في قرته على مواجهة الأحداث.[1]

3-1-3-3- مناهج تشخيص الأزمات:

إذا كنا قد شبهنا تطور الأزمة ومراحلها بالكائن الحي (التطور البيولوجي)، فإن الأزمة كذلك تحتاج إلى تشخيص كما يحتاج الكائن إلى التشخيص في حالة المرض، ذلك أن التشخيص الدقيق يقود حتما إلى الدواء الفعال الذي يعطي مفعوله الشفائي بالطريقة المثلى والعكس بالعكس، إذا وقع الخطأ في التشخيص فحتما تكون وصفات العلاج خاطئة، وبالتالي ضياع الوقت والجهد واستفحال الأزمة، هذا مع التشخيص الخاطئ فما بالنا إذا أهملنا عملية التشخيص أصلا هذا التشخيص الذي يكون مبنيا على:

- المعرفة الكاملة والكافية بالأزمة وروافدها والفاعلين فيها؛
- الخبرة المهنية والممارسة العلمية في مجال إدارة الأزمات؛
- توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب، ذلك أن المعلومة مهمة لا شك وتزداد أهميتها في حالة الأزمات خصوصا مع سيادة حالة الشك والغموض؛

[1] محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات-تجارب محلية وعالمية-. ط 1. مصر: مكتبة عين الشمس. 1993، ص 81.

- تحديد كيفية وتوقيت ومكان معالجة الأزمة: حيث أن متخذ القرار مع الفريق طبعا يعمل على وضع خطة استراتيجية وخارطة طريق للخروج من الأزمة وفقا للمعطيات والمعلومات المتوفرة عن الأزمة وأطرافها؛
- تحديد الطرف أو الفريق المسؤول عن التعامل مع الأزمة من خلال عدة آليات (التفويض، التعيين...) بحسب قدرات وخبرات كل فرد والإضافة التي يعطيها في سبيل إدارة الأزمة والخروج منها؛
- معرفة العناصر والعوامل التي دعمت الأزمة وساعدت على نموها وتطورها، فتحييد عمل هذه الأطراف والحد من تأثيرها من شأنه أن يخفف من وتيرة نمو الأزمة وبالتالي توفير الوقت لحل الأزمة؛
- بناء السيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها من خلال محاولة معرفة مسارها وبناء الحلول وفق تلك التوقعات وهو ما ينقص من هامش العشوائية والمفاجأة.[1]

-أما عن مناهج التشخيص فهناك عدة مناهج قد تسهم في تشخيص الأزمة نذكر منها:

أ. **المنهج الوصفي:** وهو تحديد مظاهر وملامح الأزمة عامة والنتائج التي أفرزتها، إذ يعتمد هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمراحل التي وصلت إليها في هذه اللحظة، حيث يتم تحديد المظاهر والملامح العامة والنتائج التي أفرزتها هذه الأزمة ومدى تأثيرها على الكيان الموجودة به، أي يتم وصف الأزمة وصفا شاملا ومتكاملا من حيث ماهيتها واوضاعها وأطرافها ومراحلها والتداعيات التي وصلت إليها.[2]

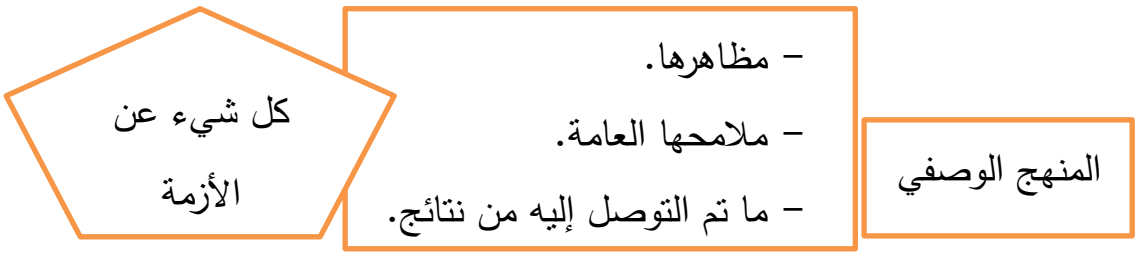
---

[1] أبو فارة، المرجع المذكور سابقا، ص 127.

[2] خلاصي، المرجع المذكور سابقا، ص 84.

كما أن هذا المنهج يحدد ويقيم التكاليف المتوقعة لإدارة الأزمة، والعوائد التي يمكن أن تحقق عندما تنجح المنظمة في إدارتها بنجاح، لهذا فإن هذا المنهج يحتاج إلى رصيد من الخبرة والممارسة العملية والقدرة من مدير الأزمة

الشكل رقم (5): يوضح المنهج الوصفي لتشخيص الأزمات.



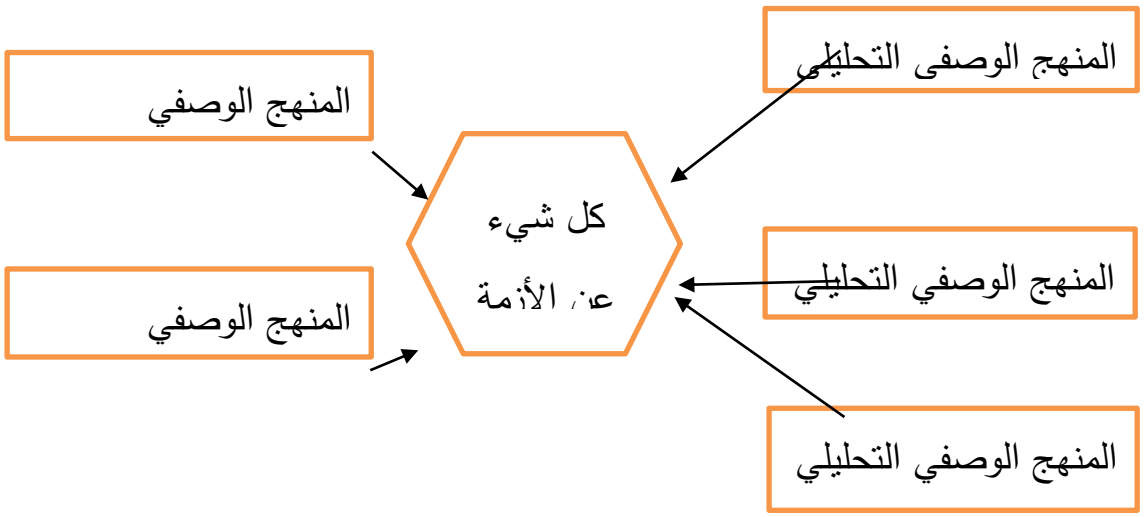
المصدر: محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات. ط 1. مصر: مجموعة النيل العربية. 2003، ص 65.

ب. **المنهج التاريخي:** يعتمد هذا المنهج على المدخل التدريجي لإدارة الأزمات، أي أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وأنها ليست وليدة اللحظة لكنها نتاج تفاعل الأسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، لهذا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي لها وكيفية تطورها، وتتم وفقا للمنظور التاريخي تقسم الأزمة إلى مراحل تاريخية يتم توصيف كل مرحلة وتتبع العوامل التي أثرت فيها والعوامل

التي تأثرت بها[1]، ومن ثم معرفة أي عوامل كانت مسببة لها وأيا كانت ناجمة أو ناشئة عنها، مما يسمح بتوضيح الرؤية حول كيفية التعامل معها، لهذا يتمكن الكيان وفق هذا المنهج من:

- تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية؛
- تشخيص وتوصيف التطورات والتتابعات المرتبطة بالأزمة؛
- وضع كل السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفاعلية.

الشكل (6): يوضح المنهج التاريخي في تشخيص الأزمات.



المصدر: محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات. ط 1. مصر: مجموعة النيل العربية. 2003، ص 72.

[1] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص 55.

ت. **منهج دراسة الحالة:** يعتمد على دراسة كل أزمة على حدى على اعتبار أن كل أزمة حالة مستقلة بذاتها، وأن الأزمات لا تتماثل تماثلا تاما حيث الاختلافات في الزمان والمكان وطبيعة الأحداث، حيث يتم تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج على أن لا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان بالماضي أو الحاضر،[1] وهذا بغرض الوصول إلى رؤية متعمقة وشاملة ومترابطة ومن ثم تساعد متخذ القرار على رسم طرق معالجة الأزمة بموضوعية أكثر وبالتالي تزيد فرص النجاح في العلاج.

ووفقا لهذا المنهج توصل الباحثون إلى مجموعة نتائج:

- تختلف الأزمة ودرجة خطورتها باختلاف طبيعة المنظمة ومجال عملها ووظائفها؛
- يكون للأزمة نتائج وتبعات على المدى القصير والمدى الطويل وعلى المنظمة إدراكها لكي تتمكن من الوصول إلى حل دائم للأزمة؛
- قد ينتج عن الأزمة سلبيات وإيجابيات أي خسائر ومكاسب للمنظمة في نفس الوقت، حيث أنها تعرض الكيان إلى خسائر مادية، معنوية أو حتى بشرية، في حين أنها يمكن أن تكشف عن جوانب القصور والضعف في الكيان ما يتبع إمكانية التركيز عليها ومعالجتها.[2]

ث. **منهج النظم:** يفترض منهج النظم أن هناك مجموعة من الأجزاء أو الأقسام تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناسق، كل جزء أو قسم يؤذي وظيفة ودورا لأجل تحقيق أهداف الكيان الكلي الذي يعبر عنه بالنظام، هذا الأخير له مدخلاته أي العوامل التي

---

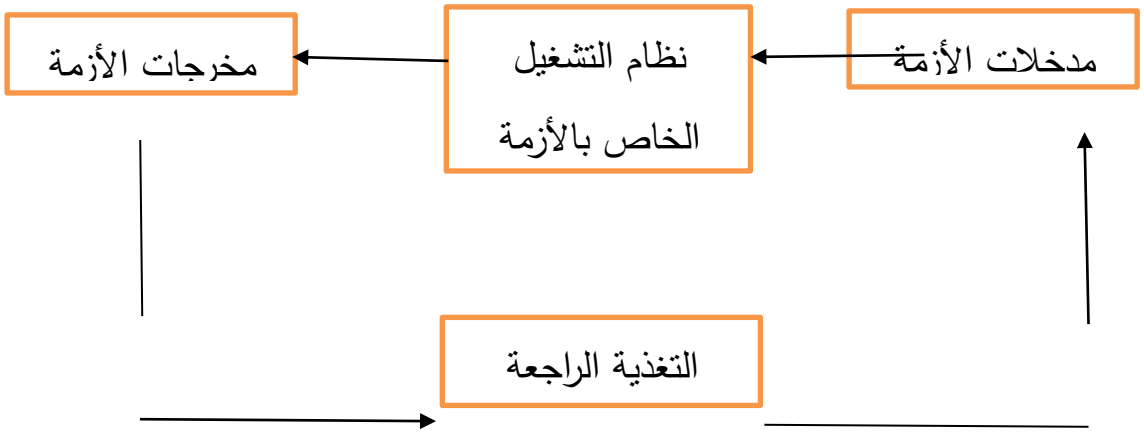
[1] خلاصي، المرجع المذكور سابقا، ص 86.

[2] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص 55.

تستثير الأزمة وله نظام تشغيل وله مخرجاته والتي تعتبر سلسلة النتائج عن العمليات التي تقام بها النظام.[1]

- **مدخلات الأزمة:** يعتمد عليها أي نظام، وتحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد على تحديد أين تقع بواعث الأزمة، وأين تكمن جوانب القصور في النظام.
- **نظام تشغيل الأزمة:** وهي العمليات التي تجرى على المدخلات وفقا لقواعد وإجراءات محددة حتى تعزز نتائجها.
- **مخرجات الأزمة:** وهي ما أفرزه نظام التشغيل من نتائج وآثار ومظاهر.
- **التغذية العكسية:** هي عملية رقابية يوجدها النظام للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لما هو محدد، واكتشاف أي قصور وانحراف لمعالجته.

الشكل (7): يوضح مكونات وطريقة عمل نظام الأزمة.



المصدر: محسن أحمد الخضيري: إدارة الأزمات. ط 1. مصر: مجموعة النيل العربية. 2003، ص 76.

[1] الخضيري، المرجع المذكور سابقا، ص 89.

ج. **المنهج البيئي:** يعتمد على تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة، أي أن أية أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها، ويقوم هذا المنهج في سبيل تشخيص الأزمة على تحليل البيئة المسببة لها،[1] وتصنف العوامل البيئية إلى ثلاث أصناف:

- العوامل المتأثرة بالأزمة والمرتبطة بها والمتفاعلة معها والتي تستجيب لضغوط الأزمة؛
- العوامل المستقلة التي تؤثر في نمو الأزمة واتجاهاتها والتي تلازم هذه الأزمة في تطورها؛
- العوامل التي تؤذي إلى إحداث تأثيرات على النوعين المذكورين من العوامل.[2]

أما عن القوى البيئية فتصنف إلى ثلاثة أصناف:

–قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل؛

–قوى بيئية لا يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها؛

–قوى بيئية لا يمكن التحكم فيها، لكن يمكن توجيهها والسيطرة على اتجاهها بشكل معين، ويتم الاستعانة بالقوى الخاصة بالمجموعة الأولى والثالثة للتأثير على القوى الخاصة بالمجموعة الثانية وهو ما يحد من تطوراتها.

ح. **المنهج المقارن:** يقوم هذا المنهج على أساس دراسة الأزمات التي حددت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر، حتى تتبين أوجه الاتفاق

---

[1] خلاصي، المرجع المذكور سابقا، ص 84.

[2] أبو فارة، المرجع المذكور سابقا، ص 133.

والاختلاف بين تلك الأزمات، وهو ما يمكن من استخدام طرق علاج ناجحة في الماضي، كما تتجنب طرق علاج فاشلة أو قاصرة استخدمت كذلك في الماضي[1]، وتقوم المقارنة على أساس:

- مقارنة زمانية تاريخية؛
- مقارنة مكانية جغرافية؛
- مقارنة خاصة بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة؛
- مقارنة من حيث حجم وشدة الأزمة.

خ. **منهج الدراسات المتكاملة:** يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة ويتابعها تاريخيا، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة، إضافة إلى أنه يدرس الأزمة كنظام لها بنية ومحيط وفاعلين، وتشخيص الأزمات وفق هذا المنهج يقوم على ثلاث رؤى:

- رؤية عميقة في الماضي لمعرفة أسباب، عوامل، وحوافز الأزمة؛
- رؤية واسعة تحيط بمناخ الأزمة؛
- رؤية استشرافية للمستقبل حول توقعات ما سيحدث وكيفية التعامل معه.

ويرتكز هذا المنهج على ثلاث مستويات في دراسته للأزمة:

---

[1] الخضيري، إدارة الأزمات، المرجع المذكور سابقا، ص 93.

- **مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة):** وهو المستوى الأكثر تأثرا بوقوع الأزمة، لذلك فهذا المستوى يتطلب فريق إدارة أزمة أكثر كفاءة وجدارة وفاعلية حتى يتسنى له إدارتها ومعالجتها؛
- **مستوى جسد الأزمة:** هو المستوى الأكثر تأثرا بالهزات الارتدادية التي تحدثها الأزمة لأنه قريب من جوهرها لذلك فهو يتطلب إدارة فاعلة وناجعة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة فيصبح جوهر الأزمة؛
- **مستوى محيط الأزمة:** هو المستوى الذي تنتقل إليه نتائج الأزمة من الجوانب الأخرى وهو بذاته يتطلب اهتماما من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المؤسسة وهو ما سيحدث فعلا لو تم تجاهل إدارة الأزمة في هذا المستوى.[1]

3-1-4-الآثار الإيجابية والسلبية للأزمة: لا شك أن حدوث الأزمة في أي تنظيم هي لحظة حرجة لأنها قد ترهن مصير التنظيم الذي حدثت فيه، لأنها عادة ما تحدث فجأة و في جو من الغموض و قلة أو غياب المعلومات الدقيقة وهو ما يشكل صعوبة لدى متخذي القرار في اختيار الحل الأمثل و الأنجع للخروج منها، و هو ما يجعل تداعياتها في الغالب خطيرة على التنظيم، لكن هذا لا يعني أبدا أنه ليس للأزمات آثارا إيجابية، إذ يمكن لمتخذي القرار الإستفادة من إيجابيات الأزمة، و يمكن أن نلخص آثار الأزمة على التنظيم كالآتي:[2]

---

[1] أبو فارة، المرجع المذكور سابقا، ص 135.

[2] مكاوي، المرجع المذكور سابقا، ص48.

3-1-4-1-الآثار السلبية للأزمة:

- تهديد وإعاقة التنظيم عن تحقيق أهدافه، فعادة ما ينتج عن الأزمة توقف في النظام أو حتى الاعمال الروتينية للتنظيم؛
- إحداث الخسائر المادية والبشرية، فلا شك أنه من أهم تداعيات الازمة حدوث خسائر قد تكون مادية كاحتراق جزء من التنظيم(احتراق مخزن متعامل كوندور) أو حتى بشرية(سقوط الرافعة على الحرم المكي في حج 2017)؛
- اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي نظرا لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة، و كذا غياب المعلومات و البيانات السليمة و الواقعية حول وقوعها؛
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة، فالأزمة عادة ما تسبب حالة من الشك سواء لدى متخذي القرار او حتى من جمهور التنظيم الداخلي و الخارجي.

3-1-4-2-الآثار الإيجابية للأزمة:

- إحداث التغييرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل التنظيم، فالأزمة كما يقال تتيح لمتخذي القرار فرصة ترتيب البيت واتخاذ قرارات بإحداث تغييرات إيجابية و التي قد تقابل بالمقاومة لو اتخذ قرار التغيير في الأوقات العادية؛
- إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة التنظيم من أجل تلافيها، فلا شك أن الأزمة تعبر في طياتها عن جوانب قصور قد تكون مخفية و انفجار الازمة يجعل هذه الأسباب ظاهرة ما يسمح بمعالجتها؛
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية واستخلاص الدروس والعبر منها لمنع حدوثها مستقبلا فتصبح الازمات

كقاعدة معلومات تسمح بالتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها و تفعيل إدارتها بعد حدوثها.(تعلم التنظيم).

3-2- إدارة الأزمات:

3-2-1- نشأة وتطور علم إدارة الأزمات:

لا شك أن للأزمات دورا في تاريخ الشعوب سواء على صعيد الهدم أو البناء إذ أنها ترافق شعوب والأمم والتنظيمات في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، إذ أنه على مر التاريخ والعصور كانت الأزمة تتوسط المراحل المهمة في حياة هذه الشعوب، فغالبا ما تكون بين المرحلة والمرحلة أزمة تحرك الأذهان وتحفز الإبداع والابتكار، لكن رغم هذا الواقع إلا أن ظهور العلم الذي يختص بدراسة هذه الظروف الاستثنائية لم يظهر ويتطور إلا في سنوات قليلة مضت أو لنقل في النصف الثاني من القرن الماضي.

إن الاهتمام بهذا الجانب من الإدارة لم يأتي من فراغ أو على سبيل الترف الفكري، وإنما كان نتيجة التجارب الأزموية المتراكمة، وقد قلنا آنفا أن الأزمات كانت تتوسط المراحل التطورية للشعوب ولا نبالغ إذا قلنا أن الأزمات اليوم صارت هي الأصل في حياة الإنسان، وأما فترات الأمان فهي الفترات الاستثنائية، إذ أنه صار هناك تتابع للأزمات تتخللها فترات عادية، هذه الظروف مجتمعة دفعت الباحثين دفعا إلى ضرورة دراسة الأزمة وسيرها وتحليلها لغرض الوصول الى تأصيلات علمية لها تسهم بدورها في إرساء دعائم علم يختص بإدارة الأزمات بشكل متكامل ومدروس.

إذ أنه وإن كانت في العشرينيات من القرن الماضي كتابات حول علم إدارة الكوارث الاجتماعية لكن هذه الدراسات لم تتعدى مجرد سرد الروايات التاريخية للأحداث التي تؤدي إلى الانتقال من حالة السلم إلى حالة الحرب، لتبدأ بعدها (في الخمسينيات) مرحلة ظهرت فيها دراسات

تخطت مجرد السرد والوصف التاريخي للأحداث، بل حاولت البحث في أسباب الأزمات وعلاجها بالأساليب والمناهج والأدوات التحليلية والبحثية العلمية.[1]

إن إدارة الأزمات كمصطلح (وإن وجد كممارسة مع وجود الإنسان) يعود إلى بيئة الإدارة العامة كإشارة للدور الجديد للدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما تطور خصوصا في المجال السياسي والعلاقات الدولية ليعبر عن طرق مواجهة المواقف الدولية المتأزمة، ومن ثم تطور في مجال العلاقات العامة والدولية، وهو ما ظهر جليا خلال أزمة الصواريخ الكوبية (التي اعتبرت نقطة انطلاق الجهود الأكاديمية لإرساء علم إدارة الأزمات).[2] والتي قال فيها وزير الدفاع الأمريكي آنذاك "**ربرت ماكنمارا**": "لم يعد هناك اليوم مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات"؛

لتأتي بعدها مرحلة جديدة تبنت خلالها الحكومات والتنظيمات أسلوبا جديدا لإنجاز المهام العاجلة والمآزق الطارئة، فظهرت بذلك قوة المهام الخاصة أو الإدارة بالاستثناء وفكرة غرفة العمليات، وذلك لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، وبتبلور معالم هذا الأسلوب نمى التفكير في إيجاد نمط متكامل يسعى "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة الأزمات والمشاكل وذلك بوضع وتقييم القواعد والأسس العلمية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص.[3]

وجود هذا التخصص العلمي صاحبه التطور الهائل الذي شهده العالم في مجال تكنولوجيات الاتصال (التي جعلت العالم قرية كونية كما قال مارشال ماكلوهان)، وهو ما زاد من

---

[1] عبد السلام أبو قحف: ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات. ط 1. لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر. 1999، ص 104.

[2] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص 68.

[3] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص 69.

التركيز على أهمية الجانب الاتصالي في إدارة الأزمات من خلال أساليب التعبئة والتوعية على المستوى الاتصالي الجماهيري، يقينا من الدول والتنظيمات بدور هذا الجانب وأهميته في إدارة الأزمات إضافة إلى الأساليب التقنية في إدارتها طبعا.

3-2-2-أهمية وأهداف إدارة الأزمات

3-2-2-1-أهمية إدارة الأزمات: نقول ونكرر أن الأزمات صارت صفة لصيقة بالمجتمعات والدول والتنظيمات، ومادام أن هذا هو واقع الحال فإن إدارة الأزمات تعد من الأهمية بمكان، فهي وظيفة إدارية بنفس أهمية الوظائف التقليدية الأخرى، ويدعم هذا القول الاتجاه الحديث نحو محاولة استغلال ظروف الأزمات للتطوير والتغيير المرغوب، بدل الحديث عن مجرد الخروج منها بسلام وتتبع أهمية إدارة الأزمات من خلال:

- أنها مصدر ومفعل أساسي لعملية التطوير في التنظيم (والتي قد تكون عملية شاقة ومعقدة في الحالات العادية خصوصا ما يعرف بمقاومة التغيير)؛
- تسهم إدارة الأزمات في إبراز جوانب القصور والضعف على مستوى التنظيم، والتي قد تكون غير ظاهرة للعيان (سواء كانت بطريقة مقصودة أو لا) وهو ما يعطي الفرصة لمعالجتها؛
- لكل تنظيم وكيان أهدافه (القريبة والمتوسطة)، والأزمة قد تظهر جوانب النقص في الاستراتيجية المسطرة للوصول إلى هذه الأهداف وبالتالي مراجعتها وتعديل مسارها بما يضمن الوصول إليها في أقصر وقت وأقل تكلفة، وبالتالي الحفاظ على مقدرات التنظيم من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

- تذهب النظرية الموقفية إلى القول أن القادة والفاعلين الإيجابيين في أي تنظيم يظهرون من خلال المواقف، وهذه المواقف عادة ما تكون صعبة (الأزمات)، وبالتالي فوضع فاعلي التنظيم على محك الأزمات من شأنه أن يخرج الميزات القيادية والإبداعية لأفراد ربما مغيبين في العادية؛
- إن الأزمات من شأنها أن تجعل من التنظيم تنظيما متعلما، فالإدارة الفاعلة حتما ستتوصل إلى قوانين ومبادئ تكون كأنظمة إنذار مسبقة للأزمات اللاحقة وبالتالي تجنبها؛
- تضمن الخروج من الأزمات وإدارتها بالطرق الإبداعية عادة ما يحسن صورة التنظيم في أذهان جماهيره ويكفل له قوة وميزة تنافسية إضافية كما أنها تضمن الخورج من الأزمات وادارتها بالطرق الابداعية عادة ما يحسن صورة التنظيم في أذهان جماهيره ويكفل له قوة وميزة تنافسية إضافية؛[1]
- الإسراع في العودة إلى الظروف العادية، فالأزمات تخلق جوا من الشك والقلق والحيرة والتوتر، وكلما كانت العودة إلى الظروف العادية أسرع كلما حافظ التنظيم على السلامة الجماعية والفردية.

ويذهب "**مكاوي**" إلى أن أهمية إدارة الأزمات تنبع من كونها تمكن التنظيم من:

- التنبؤ بالأزمات، وبالتالي معالجة أسبابها قبل أن تنفجر؛
- المحافظة على ثقة جميع الأطراف، إذ كل الفاعلين في التنظيم (عمال، متحكمين، موردين، مستهلكين،...)، فخطر الأزمة يتعدى خطر الخسائر المادية والبشرية إلى خطر أزمة الثقة من التنظيم وجماهيره؛

---

[1] سيد الهواري: الموجز في إدارة الأزمات "أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة". ط 1. مصر: مكتبة عين شمس للتوزيع. 1998، ص 12.

- تخلق الأزمة حالة من اللايقين وهو ما يغذي الدعايات المغرضة والإشاعات التي تغذيها الأطراف المغذية للأزمة، أما إدارة الأزمات فتكفل توفير نظام اتصال يضمن تدفقا وانسيابية للمعلومات بالكيفية والكمية المطلوبة.[1]

3-2-2-2-أهداف إدارة الأزمات:

رأينا سابقا أن إدارة الأزمات هي تلك العملية الإدارية المقصودة والمنظمة والمخططة، والتي تسعى إلى وضع الإجراءات التي يراها متخذ القرار مناسبة للخروج من الأزمة بأقل الأضرار بل والاستفادة من مزاياها، وهذا لا يأتي إلا بالاشتراك بين الفاعلين في التنظيم واللذين من بينهم مختصو الاتصال والعلاقات العامة، لأن النسق الاتصالي العلائقي نسق مهم في إدارة الأزمات، وتتجلى قيمة إدارة الأزمات في الأهداف التي تحققها:

- الرفع من إمكانية استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار المحتملة بأساليب علمية دقيقة ومنهجية؛
- تقليل العشوائية والتخطيط من خلال تحديد الأدوار وتقسيم الأعمال وهو ما ينعكس إيجابا على جو العمل في إدارة الأزمة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وتوفير الإمكانيات الغير متاحة والتي تعد ضرورية في سبيل الخروج من الأزمة؛

---

[1] حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات. ط 1. مصر: الدار المصرية اللبنانية. 2005، ص 72.

- تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات المتوقعة من الأزمة من خلال رسم السيناريوهات، وهو ما يقلل من هامش المفاجأة ويضمن التعرف في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة.[1]
- تحديد خطة الاتصالات مع جميع أطراف الأزمة (إداريين، خلايا أزمة، متضررين، صحافة، جمهور)، إذ كلما كانت معالجة الأزمة بالشفافية المطلوبة كلما كان ذلك أدى لكسب تعاطف وتأييد الجمهور (الخارجي والداخلي) ودفعه للتعاون للخروج من الأزمة، إضافة إلى المحافظة على الروح المعنوية للأفراد خصوصا المتضررين والمتضررين المحتملين من خلال نشر الأمان وطمأنتهم بأن الأزمة ستعالج في أقرب وقت؛
- البحث عن فرص إيجابية قد توفرها الأزمة، فكون التنظيم في قلب العاصفة الأزموية خصوصا من الناحية الإعلامية لو أحسن استغلاله قد يكون مصدر إشهار وترويج مجاني للمنظمة.

أما "**محمد سرور الحريري**" فيضيف على الأهداف السالفة الذكر الأهداف التالية:[2]

- العمل على استقاء المعلومات وبناء تقارير على ضوئها، ترفع دوريا إلى مستويات متخذي القرار؛
- العمل على بناء خطط مستقبلية لتسيير الأزمات تكون مبنية على التنبؤ والاكتشاف والإحساس بالأزمات والكوارث والمشكلات ويتبعها تجهيز الطرق والمقترحات المؤدية إلى الحلول الناجعة والناجحة؛

---

[1] المرجع نفسه، ص 72.

[2] محمد سرور الحريري: إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية. ط 1. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع. 2013، ص ص 34-35.

- في حالة وقوع الأزمة فإن مديري الأزمة يعملون على معرفة كل جوانب الأزمة، طبيعتها؟ من المتسبب فيها؟ ماهي أسباب ظهورها؟ وهذا لبناء التصور الكافي والوافي عن الزمة وحيثياتها.

من خلال هذا العنصر رأينا كيف أن لإدارة الأزمات أهدافا عديدة ولكل مختص رؤيته فيها ولكن لو حاولنا إجمالها فلن نخرج عن النقاط التالية:

- إدارة الأزمات يبدأ دورها وتتجلى أهميتها قبل حدوث الأزمة من أجل محاولة تجنبها أو إعداد العدة اللازمة لها في حال التيقن بأن لا مفر منها، وذلك من خلال عمليات التنبؤ والاستشراف المبني على البحث وجمع المعلومات الخاصة ببيئة التنظيم الداخلية وكذا الخارجية؛

- في حالة حدوث الأزمة فتعمل إدارة الأزمات على التخفيف من تأثيرات الأزمة السلبية وتقليل تكلفة (الوقت والموارد)، الخروج منها من خلال القرارات الصائبة المبنية على التفكير العلمي والمنهجي؛

- في حين تظهر أهداف إدارة الأزمات جلية بعد انتهاء الأزمة من خلال إجراءات العودة إلى الأوضاع الطبيعية، دون إهمال التعلم من الأزمة وترتيب حيثياتها حتى تكون مرجعا للمنظمة مستقبلا (سواء أسبابها وما يتعلق بها بحد ذاتها أو الإجراءات المعمولة لإداراتها وجوانب القوة والضعف في الإجراءات).

3-2-3-عوامل نجاح وأسس إدارة الأزمات

3-2-3-1-عوامل نجاح إدارة الأزمات:

عادة ما تحدث الأزمات في التنظيمات والكيانات فتعمد هذه الكيانات إلى محاولة إدارتها والخروج منها، لكن الخروج من الأزمة بالفاعلية المطلوبة تتطلب وجود مجموعة مبادئ تتبناها إدارة الأزمات و تضعها في الحسبان ومن هذه المبادئ نذكر:

- ضرورة تحديد وتوضيح هدف وجود إدارة الأزمات، فوضوح الهدف وتحديده يمكن التنظيم من إزالة اللبس بين المشاكل العادية الروتينية وبين الأزمات أو المشاكل التي ستتسبب في الأزمات، وبالتالي تتحدد الظروف التي تستلزم تدخل إدارة الأزمات من الظروف التي لا تستدعي ذلك؛
- ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، والتي تتم عن طريق رصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة؛
- ضرورة توفر المعلومات الصحيحة والكافية فالأزمة عادة هي حالة من عدم اليقين، ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة؛
- العمل على توفير نظام اتصالات جيد وفعال، سواء كانت اتصالات داخلية أو خارجية، والتي تمكن الإدارة من معرفة حيثيات الأزمة وأسبابها وتطوراتها؛
- ضرورة إيجاد القيادة السوية والرشيدة التي تتوافر على الاتزان النفسي والثقافة الإدارية والقدرة على تحليل الأمور حتى تتمكن من التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي؛
- ضرورة العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت وبأقل تكلفة ممكنتين؛

- ضرورة تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف جوانب القصور والخلل في إدارتها، لمحاولة منع تكرارها أو على الأقل تحسين أسلوب والإعداد لها ومواجهتها؛[1]
- أما في الجانب الأمني (الحماية المدنية مثلا) فلابد من العمل على تطوير خطط إدارة الأزمات من خلال المراجعة الدورية لها، خصوصا باستخدام أسلوب المناورات القائم على المحاكاة ما يمكنها من الانتباه للقصور الحاصل في جوانب معينة وبالتالي استدراك هذا القصور (سواء الجانب التقني، العتاد، الموارد البشرية).

3-2-3-2- أسس إدارة الأزمات:

تعنى إدارة الأزمات في الأساس بكيفية تجنب الجوانب السلبية والاستفادة من الجوانب الإيجابية لها، وهذا طبعا لا يأتي من فراغ وإنما بإتباع الطرق والأدوات المدروسة، هذه الأدوات بحد ذاتها تبنى على مجموعة من الأسس العلمية تبنى عليها مجموع الإجراءات والقرارات المتخذة خلال الأزمة، لذا كان على لزاما على كل متخذ قرار أن يعي هذه الأسس خصوصا أنها تعد خلاصة و عصارة البحوث الخاصة بالأزمة وإدارتها والتي تعرف في الأدبيات بالأسس العشرة لإدارة الأزمات، وهذه الأسس العشرة هي:

أ. **تحديد الهدف:** يعد تحديد الهدف بدقة بمثابة نصف الطريق المؤذي إلى إدارة الأزمة ومعالجتها، ذلك أن الأزمة في بدايتها تكون قابلة للاختراق والمعالجة؛

ب. **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة:** تعتبر الحركة بمثابة الروح للجسد بالنسبة للكيان الإداري، فإذا ما وضعت قيود أو محددات عليها أبطلت حرية حركته وقضى

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص 66.

على الكيان الإداري، ومن هنا يتعين على كل متخذ قرار أن يحتفظ بحرية الحركة والتي يمكنه من تحقيق عنصر المبادأة؛

ت. **المباغتة:** تعتبر المباغتة من أهم هذه الأسس العشر للتعامل مع الأزمات إن لم تكن أهمها على الإطلاق، حيث أنها تمكن من السيطرة على الأزمة في فترة وجيزة وبصفة شبه كاملة، ذلك أن المباغتة توفر نوعا من الذهول والصدمة لدى القوى الصانعة للأزمة، وهنا يمكن القضاء عليها، لأنها تصبح غير قادرة على التفكير و لا على التصرف العقلاني؛

ث. **الحشد:** يقصد به جمع القوة المراد معالجة الأزمة بها في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة وأسبابها وعناصرها؛

ج. **الاقتصاد في استخدام القوة:** إن استخدام القوة أو صانعيها يجب أن يكون خاضعا لحسابات مضبوطة ودقيقة، ذلك أن التسرع والاسراف في استعمال القوة عادة ما يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان الإداري ذاته، سواء من حيث التكلفة التي أنفقت وأيضا من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتمالات عملية الارتداد؛

ح. **التفوق في السيطرة على الأحداث:** ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها:

- المعرفة الكاملة التفصيلية بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من حضور فعال للمتابعة الحيثية لأحداث الأزمة؛
- الاختراق الأمني للقوى المواجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليه بـ "الاختراق الثلاثي لأبعاد الأزمة" ويتم كالآتي:

- ✓ **اختراق القوى الموجهة للأزمة:** وهي القوى التي عادة ما توجه الأحداث؛
- ✓ **اختراق القوى الصانعة للأزمة:** وهي القوى التي أصدرت مصالحها وتعارضت مع مصالح الكيان الإداري،
- ✓ **اختراق القوى المهتمة بالأزمة:** وهي القوى التي استطاعت قوة الإدارة جذبها إلى دائرة الأزمة.

خ. **الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:** يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وتشمل عملية التأمين جانبين أساسين هما:

- التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة الذي يقوم به الكيان الإداري.
- التأمين التعبيري الإضافي عند وقوع الأزمة ويستخدم في الأوقات غير العادية.

د. **المواجهة السريعة:** والتعرض السريع للأحداث.

ذ. **استخدام الأساليب غير المباشرة:** كلما كان ذلك ممكنا.[1]

ر. **التعاون:** قد لا يستطيع التنظيم أن يتعامل لوحده مع بعض الأزمات قد تعترضه، خاصة إذا كانت فجائية، لذا فإنه من الواجب على متخذ القرار أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد على التغلب على الأزمة طبعا بعد تسخير كافة قدراته وإمكانياته في سبيل ذلك.[2]

---

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص.ص 69-71.

[2] الخضيري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، المرجع المذكور سابقا، ص 105.

3-2-4-مراحل إدارة الأزمات واستراتيجياتها:

3-2-4-1-مراحل إدارة الأزمات:

تعددت رؤى الباحثين في ترتيب مراحل إدارة الأزمات وفي أسمائها وفقا لنماذج متعددة، فهناك من يرى أن الأزمة وإدارتها تمر ببساطة بمراحل ثلاث أي: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، والحقيقة أن إدارة الأزمة مهما تعددت التصنيفات فلن تخرج عن هذه المراحل الثلاث، بيد أنه هناك من الباحثين من يفصل أكثر (في العمليات التي قد تتعدد في المرحلة الواحدة)، ومن أشهر التصنيفات المراحل الخمسة لإدارة الأزمات وتتلخص في الآتي:

أ. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وفي هذه المرحلة يهتم مختصو إدارة الأزمات بتشخيص هذه الأعراض وتحليلها،[1] فانخفاض مبيعات أو إنتاجية شركة ما، أو كثرة أعطاب الآلات فيها، أو كثرة الإضرابات أو زيادة معدلات دوران العمل قد تهمل من طرف مديرين، كما أنها قد تعتبر إشارات إنذار مبكر تنذر بقرب انفجار أزمة، وشتان بين الصنفين، وفي هذا الشأن يقول "**محمد رشاد الحملاوي**": "لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة من الأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنبئ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة... وجعل الأمر

---

[1] جاد الله، المرجع المذكور سابقا، ص 52.

بمديري المنظمات المستهدفة من الأزمات إلى معاقبة حملة الأخبار السيئة No News, Good News.[1]

وهو ما حدث مع شركة "**ماكدونالدز Mcdonald's**" والتي كثيرا ما تلقت شكاوي عن السخونة العالية للقهوة المقدمة على مستوى متاجرها، إلى أن حدث أن يسكب كوب قهوة على زبونة لترفع ضدها قضية في المحاكم وما زاد الطين بلة أن القضية وصلت إلى وسائل الإعلام وهو ما أضر بصورة الشركة ومبيعاتها إضافة إلى التعويضات التي تكبدتها.[2]

إن الاهتمام بسبل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر من شأنها أن تعطي المنظمة الوقت الكافي للتعرف إزائها أو إبطاء نموها، كما تعطي هامشا للتصرف بكفاءة وعقلانية (إذ ان الأزمات تخلق حالة من الضغط على متخذ القرار ما قد يدفعه إلى اتخاذ قرارات خاطئة تزيد من حدة الأزمة أو تسبب أزمات مع أطراف أخرى؛

أما عن سبل اكتشاف إشارات الإنذار فتكون عن طريق معرفة نقاط القصور والضعف في أعمال المنظمة وأنشطتها (الإدارية، الاتصالية، الإنتاجية، التسويقية،...)، والعمل على معالجتها أو تشتيت الانتباه عنها عن طريق جمع المعلومات الدالة عليها والتعامل مع هذه المعلومات بدرجة عالية من المرونة.

---

[1] الحملاوي: إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، المرجع المذكور سابقا، ص 62.

[2] علي فلاح الضلاعين وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات. ط 1. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع. 2015، ص 75.

الجدول (5): يوضح الفروق بين المؤسسة المستهدفة والمستعدة في الأزمات.

التنظيمات المستهدفة	التنظيمات المستعدة
تسودها ثقافة تنظيمية غير واعية.	تسودها ثقافة تنظيمية واعية.
نشاطها بعد وقوع الأزمة.	تتحرك قبل الأزمة وتعد العدة لها (تحديد إجراءات إدارة الأزمة، خلية الأزمة، خطة إدارتها.
لا تهتم للتخطيط، وتخطط بطرق تقليدية.	تتبع مناهج التخطيط الاستيراتيجي.
قصور في فهم مفهوم الجودة الشاملة.	تعتمد مبدأ إدارة الجودة الشاملة.
تتهم الغير، القدر في أزماتها.	تعمل على تحمل كافة مسؤولياتها مع جميع الأطراف.
تنظر إلى أزماتها السابقة على أنها فترات مؤلمة.	تنظر إلى أزماتها السابقة على أنها خبرات وتجارب من خلال تحليلها ودراستها.
لا تهتم لإشارات الإنذار المبكر بل وتحجبها وتغطي عليها.	تهتم بإشارات الإنذار وتبحث عنها لأجل الوقاية.
لا تتقبل الأخبار السيئة بل وتعاقب حامليها.	تتقبل الأخبار السيئة وتكافئ عامليها ومكتشفي الأخطاء والأخطار.

يطبق أسلوب الإدارة بالأزمات غالبا.	تطبق أسلوب إدارة الأزمات.

المصدر: علي فلاح وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات. ط 1. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع. 2015، ص 64.

ب. الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المحتملة بقصد منع وقوعها أو الإقلال من آثارها، ولا يتأتى هذا إلا من خلال الاستعدادات والأساليب الكافية لتوقع حدوث الأزمات، لأنه من الصعب أت تمنع وقوع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه، والهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف جوانب الضعف في نظام التنظيم أو إحدى أنساقه؛

فالدولة مثلا التي تشهد نشاطا زلزاليا مستمرا (كاليابان) ينعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي تقوم بها مختلف الأجهزة في الدولة بما يتضمن تدريب الأفراد وتوعيتهم وتحسيسهم بذلك الخطر وكذا تحضير التجهيزات والمعدات الخاصة بهذا النوع من الكوارث والأزمات تحضيرا مسبقا؛

هذا في الأزمات المتوقعة، لكن هناك من الأزمات ما تكون غير متعود عليها نظرا لأنها قليلة الحدوث، أو لم يسبق لها الحدوث هنا يكون من الضروري إعداد ما يعرف بالسيناريوهات،[1] "والتي هي مجموعة الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من أجل مواجهة موقف طارئ، وهو أداة للتفكير التخيلي لمواجهة الأزمات المتوقعة مع التغلب على عنصر المفاجأة".[2]

---

[1] جاد الله، المرجع المذكور سابقا، ص 52.

[2] الحملاوي، المرجع المذكور سابقا، ص 63.

إذن فهذه المرحلة تقوم على التخطيط الاستراتيجي عن طريق التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، ويبين أهداف خطة العلاقات العامة وهي في مجال إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما:

- منع حدوث الأزمة خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج جوانب القصور المختلفة.
- الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفذ إذا حدثت الأزمة.[1]

ت. **احتواء الأضرار والحد منها:** وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية، والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، حيث يتم هنا احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمادام أنه من المستحيل منع حدوث الأزمات كان لزاما محاولة الحد من أضرارها ومنعها من الإنتشار[2].

ويتضمن سيناريو الأزمة العناصر التالية:

- **موضوع الأزمة:** يناقش موضوع الأزمة ويحدد نبذة عن الأزمة واحتمالات وقوعها وآثار الأزمة على الكيان وبيئته.
- **البيئة المحيطة:** يحدد عناصر البيئة (الداخلية والخارجية) المرافقة للأزمة والمحيطة بها.
- **الإمكانيات المتاحة:** تحدد جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة والممكن استخدامها في إدارة الأزمة.

---

[1] عيشوش، المرجع المذكور سابقا، ص 100.

[2] جاد الله، المرجع المذكور سابقا، ص52

- **ردود الأفعال:** يتم تحديد ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة.
- **البدائل المتاحة:** حيث يتم إدراج جميع البدائل الممكنة والمحتملة.
- **أساليب المواجهة:** تحدد أدوار كل فاعل في الأزمة بدقة.[1]

كما يتم في هذه المرحلة تحويل الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الاستراتيجية وبين البرامج الاتصالية التنفيذية للحد من اتساع نطاق الأزمة والأضرار الناتجة عنها، وذلك باستخدام وسائل اتصالية متعددة.[2]

ث. استعادة النشاط: في هذه المرحلة يتم إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تحتدم الأزمة.[3]

وبهذا تكون هذه المرحلة عبارة عن العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كانت عليه من قبل، كما يحاول التنظيم استعادة أصوله الملموسة والمعنوية التي فقدت جراء الأزمة،[4] وبالتالي فإن هذه المرحلة هي مرحلة ترميم ما تضرر جراء الأزمة.

ج. التعلم: وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة أيضا أخذ الدروس من خبراتها السابقة وخبرات التنظيمات الأخرى، والتعلم

---

[1] المرجع نفسه، ص 188.

[2] عيشوس، المرجع المذكور سابقا، ص 100.

[3] شومان، المرجع المذكور سابقا، ص 39.

[4] جاد الله، المرجع المذكور سابقا، ص 53.

المستمر وإعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي،[1] تمتنع عديد التنظيمات من القيام بهذه المرحلة بسبب الاعتقاد بأن تحليل الماضي يعني فتح الجراح أو للشعور بأن التنظيم غير محتاج لها فكما أدار هذه الأزمة بإمكانه إدارة أزمات مستقبلية.[2]

هذا ويذهب "**عليوة السيد**" إلى أن إدارة الأزمات تمر عبر المراحل التالية:[3]

- **المرحلة التحذيرية:** في هذه المرحلة تقوم القيادة باستشراف كل المتغيرات التي من شأنها أن تتحول إلى أزمات.
- **مرحلة نشوء الأزمة:** في هذه المرحلة تنمو متغيرات الأزمة ومسبباتها وتتسع خصوصا إذا فشلت المرحلة الأولى أو لم يتم الاهتمام بها أصلا.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** في هذه المرحلة تصبح الأزمة ظاهرة واضحة بفعل أن متغيراتها قد انتشرت وتسارعت تفاعلاتها.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة مظاهر الأزمة بفعل تلاشي مسبباتها، حين تعود الأمور إلى وضعها الطبيعي قبل حدوث الأزمة.

من خلال استعراض هذه المراحل لا نقصد فقط عرضها بقدر ما يتوضح الفرق بين التنظيمات التي تعمد إلى عمليات البحث والتخطيط لتجنب الأزمات أو على الأقل لإعداد العدة لمواجهتها، وبين تلك التنظيمات التي تنتظر وقوع الأزمة لتبدأ الإجراءات العشوائية لإدارتها، فالأولى تتعامل بمبدأ "الوقاية خير من العلاج" بينما الثانية تتعامل بمبدأ "رد الفعل".

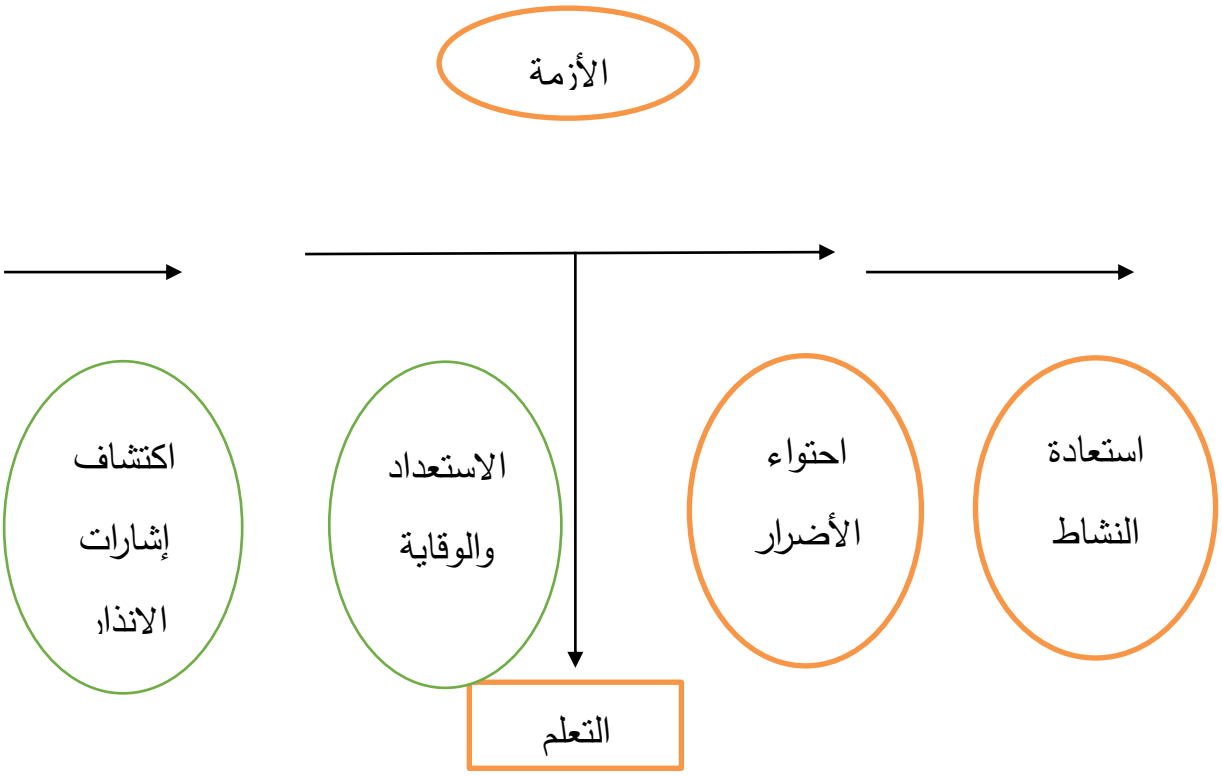
---

[1] المرجع نفسه، ص 53.

[2] محمد فتحي: الخروج من المأزق–فن إدارة الأزمات–. ط 1. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية. 2001، ص 53.

[3] السيد: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب العالمي، المرجع المذكور سابقا، ص 26.

الشكل (8): يوضح مراحل إدارة الأزمة.



المصدر: ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات. ط 1. الجزائر: دار الهدى، 2013. ص 67.

أما "**محسن أحمد الخضيري**" فيلخص مراحل إدارة الأزمة إلى:[1]

أ. **تقدير الموقف الأزموي:** وهو تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى وقفها، ويشتمل تقدير الموقف تحليلا لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إليها وإلى النتائج الحالية، وأسباب نشوء الموقف الراهن، وتشمل مرحلة تقدير الموقف الأزموي أربعة أبعاد:

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص ص 77-78.

- تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة.
- تحديد توقع ورصد عناصر القوة التي ترتكز عليها القوى الصانعة للأزمة.
- تحديد القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة.
- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة؟

ب. **تحليل الموقف الأزموي:** بعد تقدير الموقف الأزموي يقوم مدير الأزمة بالتعاون مع مساعديه على تحليل الموقف الأزموي وعناصره ومكوناته بغية اكتشاف المصالح الكامنة وراء صنع الأزمة.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي، ويعتمد هذا الاختبار الدقيق لأدوات القياس والتحليل والتي هي:

- تحليل علاقات الارتباط والاختبار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.
- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها.
- تحليل مواطن القوة لدى صانع الأزمة و كابحها ومواطن الضعف أيضا.
- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة.

ت. **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** هذه المرحلة هي مرحلة السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوصفه الحالي مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه.

ث. **التدخل لمعالجة الأزمة:** ويتم هذا من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والتامة بالسيناريوهات البديلة التي يتم وضعها في المرحلة السابقة.

نلاحظ أن هناك اختلافات بين منظري الإدارة والباحثين فيها في مراحل إدارة الأزمة وتقسيماتها وخطواتها، والحقيقة أن الاختلاف ظاهري فقط إذ أنه اختلاف في المسميات تارة، كما أن من الباحثين من يفصل في المراحل وبين مجمل لها، لكن يبقى وضع هذه المراحل على محك التنفيذ هو الفيصل بين تنظيم وآخر، ولو أنه يجب القول أنه هناك عوامل وعناصر مشتركة بين هذه البرامج منها ما يخص الجانب الاستراتيجي، فكلما كان التعامل مع الأزمات بصفة استراتيجية كلما كانت طرق التعامل معها أنجح وأنجع، ويقوي التنظيم هذا الجانب من خلال تكثيف الدورات التكوينية في جانب إدارة الأزمات حتى يزيد ويطور من قدرات أفراده على إدارتها، والتخطيط الاستراتيجي لها سواء يتوقع نوعها وتوقيتها أو تخطيط البرامج والسيناريوهات الواجب اتخاذها لإدارتها، هذا من ناحية الشق الاستراتيجي وهناك شق آخر لنقل عنه مؤسسي تنظيمي، ويعمل التنظيم من خلال هذا الشق على إثراء رصيده ومقدراته التي تكون السند له وقت الأزمات من خلال توفير الإمكانيات البشرية (فريق متخصص في إدارة الأزمات)، المالية (من خلال توفير أغلفة مالية تكون كاحتياطات للتنظيم وقت الأزمات، إذ عادة ما يصاحب الأزمة نقص في الموارد المالية) أو الإمكانيات المادية (تكنولوجيا اتصال، عتاد خاص...)، إضافة إلى ضرورة تحديد الموارد والخبرات الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة وقت الأزمات (مبدأ التعاون مبدأ أساسي في إدارة الأزمات).

بعد أن تضبط المنظمة أمورها التنظيمية الداخلية فيما يخص إدارة الأزمات وجب عليها الاهتمام ببيئتها العامة، وذلك بمعرفة البيئة القانونية التي تنشط فيها معرفة دقيقة، كما يجب عليها معرفة كل ما يخص الجمهور الذي تتعامل معه (منافسين، سوق مالي،...).

3-2-4-2-استراتيجيات إدارة الأزمات:

تعد استراتيجية إدارة الأزمة الخطة الشاملة والطريقة النموذجية التي ينتهجها ويختارها فريق إدارة الأزمة (المكون من عدة أعضاء من اختصاصات عدة)، واختيار استراتيجية معينة دون غيرها لا يأتي طبعا من فراغ وإنما لاعتبارات عدة كحجم الأزمة وأطرافها والظروف المحيطة بها، ومن الفلسفة الإدارية الثقافة التنظيمية للتنظيم في حد ذاتها، والمتصفح في الأدبيات يجد أن المختصين يفرقون بين نوعين من الاستراتيجيات: استراتيجيات تقليدية وأخرى حديثة، نوردها كالآتي:

أ. **الاستراتيجيات التقليدية:**

- **انكار الأزمة:** حيث لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها، بحيث تصور على أنها مجرد فقاعات هواء لا تلبث أن تتبدد ويصاحب هذه الاستراتيجية:

- تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر لإقناع البعض بالأزمة وبخطورتها؛
- تحصين الأفراد في الحملات الإعلامية واقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها؛

وهذه الاستراتيجية عادة تستخدم من قبل الأطراف التي تتميز بالعنف في التعامل مع الآخر (بلغة الإدارة: الإدارة الأوتوقراطية).[1]

- **إخماد الأزمة:** تعد استراتيجية بالغة العنف، إذ أنها تقوم على الصدام العنيف والعلني بين قوى الموقف الأزموي (القوى المتسببة والقوى المعالجة) بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية، خصوصا إذا صار هناك تهديد بانهيار الكيان الإداري.[2]
- **كبت الأزمة:** وتقضي هذه الاستراتيجية بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداث الأزمة والقضاء على مولداتها، مع عدم الاستجابة لأي نوع من الضغوط؛[3]
- **طريقة بخس الأزمة:** يقوم هذا الموقف على التقليل من شأن الأزمة (تأثيرها ونتائجها)، حيث يتم الاعتراف فعلا بوجود الأزمة لكن باعتبارها أزمة غير هامة، أو أنه حدث غير هام[4]، تعد هذه الطريقة أو الاستراتيجية مفيدة في الأزمات ذات الشدة الضعيفة التي تكون فيه المنظمة قادرة على علاجها فعلا؛
- **طريقة تفريغ الأزمة وعزل قواها:** تنشأ الأزمة نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداثها، وتظهر تأثيراتها من خلال حدوث خلل ذلك وعدم توازن في الكيان الإداري، وبموجب هذه الاستراتيجية يتم تفتيت قوة ووحدة ومسار واتجاه تيار الأزمة، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، حتى يتم إفقاد قوة التيار الأزموي بحكم أنه أصبح مجزئا إلى تيارات فرعية، حيث يقوم عزل قوى الأزمة على الإبعاد أو العزل (عزل

---

[1] عيشوس، المرجع المذكور سابقا، ص ص 102-103.

[2] رضا خلاصي، المرجع المذكور سابقا ، ص 93.

[3] عيشوس، المرجع سبق ذكره، ص 101.

[4] العقون، مرجع المذكور سابقا، ص 93.

اقتصادي، جغرافي، إداري أو قانوني،...)، وهذا بحكم أن مدير الأزمة يقوم برصد وتحديد قوى الأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة وهو ما يضعف الأزمة ويفتتها، ويحدث تفريغ الأزمة عبر مراحل ثلاث:

- **مرحلة الصدام:** مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
- **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.
- **مرحلة التفاوض مع محركي الأزمة:** وطبعا هذه المرحلة تحتاج أشخاصا مناسبين للحوار مع أطراف الأزمة ومحركيها، من خلال جرهم للتفاوض وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفاوض.[1]

➢ **طريقة تنفيس الأزمة:** تعمل هذه الاستراتيجية على إيجاد فتحات في الأزمة تستخدم كمتنفسات لها، فتعمل على تهدئة الأوضاع قبل انفجارها بالكلية، فتعتبر أن الأزمة عبارة عن بركان لا بد له من متنفس، وتتسم هذه الطريقة بأنه طريقة "ديمقراطية" لأنها تعمل على سؤال مسببي الأزمة عن مطالبهم وعن أسباب الأزمة، بل وفي سؤال المؤيدين لها عن سبب هذا التأييد، وهذا ما يسهم في كثير من الحالات في تهدئة الأوضاع من خلال تبني المناقشات والحوارات.[2]

➢

---

[1] المرجع نفسه، ص 95.

[2] محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري في كل الأزمات على المستوى القومي والوحدة الاقتصادية، المرجع المذكور سابقا، ص 285.

ب. الاستراتيجيات غير التقليدية في إدارة الأزمات:

كانت هذه الاستراتيجيات والطرق في مجمها نتاجا للتطور في العلوم الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وعلوم التسيير، ومن أمثلتها نجد:

- **طريقة الاحتياطي التعبوي:** أستمدت هذه الاستراتيجية من علوم إدارة المخازن والمشتريات، حيث تعمل التنظيمات على إيجاد احتياطي أمان للموارد والخامات، وذلك تحسبا لأي تأخير في توريدها فيكون هذا الاحتياطي حاجزا وقائيا ضد أي ضغط أزموي يهدد سلامة الكيان (احتياطي في الخامات، في المنتجات، في الأدوية...)، فتعمل هذه الاحتياطات على مواجهة مواطن الضعف ومصادر الأزمات فتعمل كجدار وقائي عن الأزمات؛
- **طريقة الاحتواء:** أي العمل على محاصرة الأزمة في أضيق نطاق ممكن من خلال إظهار التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، وبالتالي إضعاف قوة الأزمة وسد الطريق أمام الأطراف الخارجية التي تحاول تصعيد الأزمة، وتتم عملية الاحتواء من خلال:

  - إظهار نوع من التفهم لقيادات الأزمة والاجتماع بهم من أجل استدراجهم لتقديم مطالبهم عبر القنوات الشرعية ممثلة في لجان النقابات عن طريق الاجتماعات الرسمية.
  - مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور، لأن الرغبات المتعارضة أو حتى المتعددة لا توصل إلى حلول مجمع عليها.[1]

[1] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص 99.

- **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي، حيث تتطلب إدارة الأزمة وجود أكثر من خبير ومختص في مجالات مختلفة إذا كانت الأزمة متشعبة (الإنتاجية، التسويقية، البشرية، القانونية)، فلابد من وجود أشخاص مختصين في كل جانب من هذه الجوانب، حيث يقدم كل خبير خبرته في المجال الخاص به، وتكون هذه الفرق مؤقتة (خصوصا في الأزمات العابرة) ينتهي عملها بانتهاء الأزمة، وقد تكون فرق دائمة أو طويلة الأمد (خصوصا في الأزمات العميقة) التي تحتاج إدارتها إلى وقت طويل.[1]
- **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** ليس هناك أزمة بلا مضمون ومضمونها قد يكون سياسيا، اقتصاديا، اجتماعيا، عسكريا أو خليطا بين عدة مضامين، وبمقتضى هذه يعمل مدير الأزمة على امتصاص مضمونها أو ما يعرف بـ "خنق الأزمة"، لهذا نجد هذا النوع من الاستراتيجيات يفعل بكثرة في الأزمات ذات الطابع الثقافي والديني، ذلك أن الثقافة والدين يستعصيان عن الإكراه والعنف ما يجعل أحد الطرفين يحاول إفراغ الأزمة من مضمونها عن طريق الادعاء أنها لا تمت للثقافة والدين بصلة، بل ربما تمتد المهمة إلى إيجاد مضامين جديدة لتشتيت الخصم تفكيرا وعملا؛
- **تصعيد الأزمة:** يقصد بالتصعيد زيادة حدة الأزمة لتحقيق أهداف محدودة مثلا: يستعمل في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطرافها الفاعلين، وأيضا عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة، حيث يستمر التصعيد إلى النقطة التي تبدأ عندها الحقائق المهمة في الظهور، أو إلى الحد الذي تبدأ عنده مصالح القوى الصانعة للأزمة بالتعارض، ليظهر بعد

---

[1] خلاصي، المرجع المذكور سابقا، ص 94.

ذلك الخلاف في الرأي والانشقاق والتحالفات، وغالبا ما تستخدم هذه الاستراتيجية في الأزمات السياسية ذات القوى غير المتجانسة؛[1]

- **المشاركة الديمقراطية:** من أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد في المجتمعات ذات الحرية الفردية أو يكون محورها عنصرا بشريا، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي؛
- **استراتيجية وقف النمو:** تهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وتقليل مشاعر الغضب، وهذه الاستراتيجية تستند إلى التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة وتلبية بعض طلباتها وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر؛
- **استراتيجية احتواء وتحويل مسار الأزمة:** تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات بإلغاء العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها، والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها على النحو الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها من خلال معرفة طبيعة محركيها، ثم جذبهم وتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات إيجابية فعالة من خلال الإنحاء للعاصفة والسير في اتجاهها ومحاولة التحكم في اتجاه الأزمة و استثمار نتائجها لتعويض الخسائر السابقة؛[2]
- **طريقة الوفرة الوهمية:** تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات نقص المواد التموينية (خبز، دقيق...)، والتي تنذر بوقوع أزمات عنيفة لسيادة حالة الفزع وهو ما

---

[1] عيشوش، المرجع المذكور سابقا، ص ص 103-104.

[2] العقون، المرجع المذكور سابقا، ص 102.

يعتبر حافزا إضافيا للأزمة، لهذا يراعي متخذ القرار توفير هذه الموارد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.[1]

3-2-5-معوقات إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات صارت تقريبا ضمن الأعمال الروتينية للتنظيمات بفعل أن الأزمات صارت تتوالى وتتابع عليها، ما جعل منها حتمية لا مفر منها، الفرق الوحيد بين التنظيمات أن هناك تنظيمات تدير أزماتها بطريقة احترافية فعالة وأخرى تدير أزماتها بطرق عشوائية غير مخططة، وسبب هذه العشوائية وعدم التخطيط ربما لا يخرج عن المحاور الاربعة التالية:[2]

أ. **المعوقات الطبيعية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة بالتنظيم ومن هذه المعوقات:

- الايمان بعبارة أن هذا لا يمكن أن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمات، وتتردد هذه العبارة عادة في التنظيمات التي يكون عملها روتينيا تحيطه علاقات مستقرة وبيئة آمنة وبالتالي يجري استبعاد حدوثها؛
- القصور في فهم مكامن الخطر؛
- تأجيل بعض المديرين ومتخذي القرار التعامل مع الأزمة إلى غاية حدوثها؛
- الجمود في الإجراءات حيث يتم التعامل مع الأزمات رغم تباينها بالمناهج والطرق التي استخدمت في أزمات سابقة.

---

[1] خلاصي، المرجع المذكور سابقا، ص 102.

[2] رنيم سمير اليوسفي: تصور مقترح إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه في علوم التربية. سوريا: تخصص إدارة وتوجيه تربوي. جامعة دمشق. كلية التربية. قسم المناهج وطرائق التدريس. 2015، ص ص 53-55.

ب. المعوقات التنظيمية: تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في التنظيم؛
- اختلاف وتباين الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد؛
- صعوبات في عمليات التنسيق وممارسة السلطات واتخاذ القرارات؛
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال الأزمات؛
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات؛
- احتفاظ بعض الأشخاص بالمعلومات لأنفسهم حتى في أوقات حرجة قد تكون الحاجة ماسة إليها؛
- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل الكيان وخارجه؛
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.

ت. معوقات متعلقة بالاتصال: يتمثل بعضها في:

- صعوبات في عمليات نقل المعلومات وتبادلها داخل المنظمة وخارجها؛
- محدودية استخدام أنظمة وأساليب الاتصال الحديثة للتصدي ولمعالجة الأزمات؛
- وجود أزمة اتصالات بخلاف الأزمة الأصلية نتيجة عدم وجود خطة استراتيجية اتصال وقت الأزمات، فالتنظيم لا يعرف المعلومات التي يجب عليه نشرها وقت الأزمة وماهي الأطراف التي يجب أن تصلها المعلومة وما هي طريقة توصيل هذه المعلومة.

ث. معوقات متعلقة بالمعلومات: تتلخص في:

- تمرد بعض الأفراد على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين لأنهم يعتقدون أن ذلك يعني اعترافهم بعدم كفاءتهم الشخصية؛

- التكتل ضد الأفكار الجديدة الاعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها؛
- الخوف من التغيير والذي سيولد تغيير آخر، وهو ما يمثل مستقبلا مجهولا عامة وسيئا لغير الأكفاء؛
- استخدام عنصر المفاجأة في التغيير دون أن تعرض الأفكار الجديدة على الأفراد ليناقشوها، وذلك لأنها تخلق جوا من الشك؛
- رفض تلقي معلومات جديدة أو تغذية رجعية؛
- محاولة التضليل في النتائج أو الأحداث وعدم الشفافية؛
- مقاومة الحاجة إلى إدخال تعديلات على فريق إدارة الأزمة أو الهيكل الإداري التنظيمي؛
- نقص الدراسات التي يمكن أن تساعد التنظيمات على إدارة الأزمات (الوقاية والعلاج)

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم نقول اختصارا أن الأزمات سمة بارزة من سمات عصرنا اليوم، فلم يعد نطاقها ضيقا يخص تنظيمات دون غيرها أو دولا دون غيرها، ولا نبالغ إذا قلنا أن الأزمات تضع البشرية جمعاء أمام تحديات جمة وعراقيل عدة تعوق عمليات التقدم والتنمية، إذ أن الأزمة عموما تعبر عن خلل عام يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، ويمثل تهديدا للافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، وما يزيد من خطورتها أكثر هو طابع المفاجأة وضيق الوقت الذي تحدث به وسرعة تأثيرها السلبي ما يهدد الاستقرار والثبات على هذا النظام بأكمله، إذ قد تصل إلى زعزعة الأمن القوي للدول ومقدراتها الاقتصادية والمالية، لكن تبقى العلامة الفارقة بين التنظيمات هي قدرتها على التعامل معها بالطرق الناجعة (إذا سلمنا طبعا أنه لا مفر من وقوعها) والأساليب العلاجية الفعالة، هذه الطرق والأساليب تتراوح بين فترات "قبل الأزمة" من خلال الدراسات والتخطيط ووضع السيناريوهات الممكنة من خلال تلك الدراسات، مرورا بـ "مرحلة الأزمة" التي يتم فيها تطبيق تلك الخطط وتنفيذها، وصولا إلى مرحلة "ما بعد الأزمة"، والتي يتم تقييم ما تم عمله وإرجاع الأمور إلى نصابها، محاولة تجنبها مستقبلا انطلاقا من معرفتها الحقيقية بأسبابها، كل هذه العمليات تربط بوظيفة إدارية اتصالية، هذه الوظيفة تنطلق من مبدأ أساسي هو أن "كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها، وكذلك أسباب فشلها" وهو ما يعرف بإدارة الأزمات.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإتصال الأزماتي كآلية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

تمهيد:

أضحى الاتصال الأزماتي حاليا وظيفة أساسية من وظائف إدارة الاتصال والعلاقات العامة داخل التنظيمات، إذ يعد القائمون بالاتصال و يكونون مهيئين لمعالجة حالات الأزمات التي يمر بها التنظيم، سواء على المستوى الداخلي (صراعات بين العمال، إفلاس، نقص العمالة...إلخ) أو على المستوى الخارجي (امتداد أثر الازمة إلى الزبائن، المؤسسات، المساهمين، المجتمع)، و ما يفسر هذا الكلام هو ذهاب التنظيمات و المؤسسات الرائدة و المحترفة في حال تعرضها لأزمات إلى تعيين شقين او فريقين لإدارتها، الفريق الأول فريق إداري أما الفريق الثاني فهو فريق اتصالي يعمل على إدارة الأزمة اتصالي و إعلاميا من خلال فتح خطوط مباشرة مع جمهور التنظيم و تبني سياسة الاتصال المفتوح في الاتجاهين، و السهر على تفادي تشويه الرسائل الاتصالية، كما أن هذا الفريق تكون لديه مؤهلات خاصة كالمعرفة الجيدة بثقافة التنظيم، توجهاته، قيمه وفلسفته و الإحاطة الدقيقة بجوانب الأزمة و حيثياتها الأطراف المتضررة منها، على ان يكون هذا الفريق عموما و المتحدث الرسمي باسمه على درجة عالية من المصداقية و الثقة و الوعي والقدرة على السيطرة و إدارة النقاش و الحوار، إذ ان التنظيم عندما يتعامل مع الأزمة اتصالي إنما يقوم بإدارة سمعته و صورته من الانهيار، فعنصر الثقة عنصر ضروري في تخطي الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار.

4-1-أساسيات في اتصال الأزمة:

4-1-1-أهمية وأهداف اتصال الأزمة:

4-1-1-1-أهداف اتصال الأزمة: تتجلى أهمية اتصالات الازمة في النقاط التالية:

- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الاخطار الصناعية و البيئية المحدقة بالجماهير، و اللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصي الحقائق، بالإضافة للتأثير العميق و المدمر للأزمات على التنظيمات و الهيئات و ما يترتب عن ذلك من عواقب على السمعة و الصورة الذهنية للتنظيم؛
- تحظى الازمات و الكوارث بتغطية واسعة من وسائل الإعلام (و وسائل التواصل الاجتماعي) باعتبارها من الاخبار السلبية التي تحقق الانتشار الواسع لوسائل التواصل، وتلبي حاجة الناس في الاستطلاع و الكشف عن الحقائق؛
- يعد المشتغلون بالاتصال والعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتدفق المعلومات والأخبار في وسائل الإعلام، كما تؤثر طبيعة تعاملهم مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للازمة، إيجابا أو سلبا؛
- تستقطب الازمات اهتمام السياسيين و جماعات المصالح الذين يحاولون استثمارها لمصلحتهم.[1]

---

[1] عماد حسن مكاوي وعادل عبد الغفار: الإعلام و المجتمع في عالم متغير. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية . 2008، ص65

كما لاتصال الأزمات أهمية تبرز من خلال جهود القائمين عليها (فريق اتصال الأزمة) فيما يخص الإجراءات و المهام الاتصالية تجاه جمهور التنظيم والمتمثلة في:[1]

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات، تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة و كذا جمهورها الخارجي من الزبائن و المردين و المساهمين...إلخ؛
- شرح وبدقة الذي حدث وتسبب في حدوث الأزمة، والإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهة الأزمة، وما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلا؛
- إصدار نشرات توزع على جميع العاملين و شريحة من الجمهور الخارجي تتضمن تلك المعلومات.

ويعمل التنظيم عموما و خلية اتصال الأزمة على وجه الخصوص على تجسيد أهمية اتصال الأزمة من خلال تبني استراتيجيات معينة كالاعتذار و إبداء روح التعاطف و الاستعداد للتعويض و التي سنتناولها لاحقا بنوع من التفصيل.

4-1-1-2-أهداف اتصال الأزمة: تنجح أهمية اتصال الأزمة وتتضح من خلال الأهداف التي يحققها والتي تتراوح عبر مراحل الأزمة، إذ هناك أهداف لما قبل الأزمة وأهدافها أثناء الأزمة وأهدافها لما بعدها:

- العمل على تحييد الأزمة وتجنبها قدر المستطاع؛
- مواجهة الأزمة في حالة حدوثها وضمان انسيابية وكفاية المعلومات أثناءها؛

[1] اسماعيل حماني: التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة. جامعة الجزائر03، ص172.

- العمل على تحقيق الاستجابة السريعة والصحيحة(إذ أن أول استجابة بعد الأزمة تكون اتصالية)؛
- تسيير الأزمة عن طريق وسائل الإعلام بالكفاءة والفعالية المطلوبة؛
- تخفيف الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة وخصوصا ما يتعلق بسمعتها وصورتها في أذهان الجماهير(داخلية وخارجية)؛
- تعريف مختلف الجماهير بطبيعة الأزمة(أسبابها، المتضررين منها، إجراءات المعالجة...) ما يضمن تعاون الجماهير معها[1].

4-1-2-قواعد ومتطلبات إتصال الأزمة:

4-1-2-1-قواعد اتصال الأزمة:[2]

حدّد عدد كبير من الباحثين مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية اتصالات الأزمة، ومن هؤلاء "**فرانك كوراد**" الذي حددها في:

- أن يكون الاتصال مخططا مسبقا، سريعا وفعالا ويحمل كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، ما يكفل التصدي للشائعات التي قد تنتشر بسرعة فائقة عند نقص المعلومات، وهذا ما يلزم ضرورة التنسيق بين القائمين بالاتصال وفريق إدارة الأزمة؛
- أن تنطلق المصادر أو القائمين بالاتصال من موقف واحد وفي وقت محدّد، فالمصداقية و الثقة يمكن أن تنهار بين المنظمة وجماهيرها عندما تتعدّد المصادر وتختلف القصص

---

[1] عبد المجيد قدري: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. ط1. مصر: دار الجامعة الجديدة. 2007، ص180.

[2] اسماعيل حماني، المرجع المذكور سابقا، ص ص173-175

والمعلومات عن الأزمة، ما يؤدي إلى ارتباك الجمهور، وتشجيع الصحافة على خلق وتأليف القصص حول موضوع الأزمة؛

- تحديث المعلومات بشكل منظم، لأنّ التأخر في تدفق وإرسال المعلومات للجمهور قد يزيد من الأمر سوءا ويسبب القلق والحيرة؛
- على القائم بالاتصال إشراك الإدارة العليا في حل الأزمة، ويكون ذلك بمحاولة إدخالها في جهود التخطيط لإدارة الأزمة، فقد اظهرت التجارب بشكل متكرر أنه عند وقوع الأزمات ينبغي على الإدارة العليا الاشتراك في المعالجة السريعة والمباشرة للازمة.

ويرى "**سام بلاك**" أن التعامل مع الأزمات الطارئة يمكن أن يكون سهلا إذا تم الإستعداد الكافي لمواجهة الأزمات المحتملة، خاصة إذا التزم القائمون بالإتصال الأزماتي بالقواعد التالية:

- التعامل الفوري مع تساؤلات ومتطلبات وسائل الإعلام، هو أمر هام وضروري في مواجهة ومعالجة الأزمات؛
- توفير المعلومات الحقائق الفعلية، وعدم التخمين؛
- عقد المؤتمرات الصحفية طالما وجدت معلومات، ويجب الإجابة على كل التساؤلات كما أنه من الأهمية بمكان حضور المسؤولين الكبار، لأن ذلك يعطي مصداقية أكبر لتلك المؤتمرات؛
- استغلال الفرصة من خلال الطريقة التي يتم التفاعل بها مع أقارب الضحايا والمصابين، فهي مناسبة لإظهار التقدير والإحترام والكرم لهم، كما ينبغي التعامل بحذر مع المحامين وفتح قنوات اتصال معهم.

و يضيف "**محمد رشاد الحملاوي**" أن من اهم القواعد التي تحكم اتصال الأزمة ما يلي:

- يجب أن يدعم الاتصال الأزماتي لأهداف المطلوب تحقيقها، فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو في واقع الأمر أداة إدارة الأزمة في الحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهمهم الأمر لتحقيق الأهداف المنشودة والمحدّدة؛
- تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين، والمعلومات و الإيضاحات من المرؤوس إلى الرئيس؛
- يجب أن تتّسم خطة الاتصالات بالبساطة والطابع العملي، وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة لكل من مرسلها ومستقبلها؛
- يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية، وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة، ففي الواقع أن خطة الدفاع الأولى يمكن أن تأتى من العاملين إذا ما تلقوا المعلومات في الوقت المناسب، وعلى الرغم من أن العاملين يعتبرن أحد الأطراف الهامة في أية أزمة إلا أنهم غالباً ما يتم تجاهلهم.

4-1-2-2-متطلبات اتصال الازمة:

لقد أثبتت الدراسات و البحوث الخاصة بالأزمة ان اتصالات الأزمة تلعب دورا كبيرا في إدارتها من خلال توفير وفرة وسرعة تدفق البيانات و المعلومات في الإتجاهين (التنظيم-الجمهور) فبقدر توافر هذا لعنصر بقدر قدرة التنظيم على القضاء على الشائعات و تجاوز الازمة، لكن حتى يكون اتصال الأزمة في أعلى درجات الكفاية لابد له من متطلبات نوجزها كالآتي:

- إنشاء خلية خاصة باتصالات الأزمة تعمل بالتنسيق مع خلية الأزمة، إذ أشرنا سابقا ان الأزمة تدار وفق شقين الأول إداري و الثاني اتصالي؛

- توافر مركز لاتصالات الأزمة يكون وفق تجهيز خاص خصوصا الإمكانيات الإتصالية (هاتف، فاكس، أنترنث) فكفاءة الوسيلة تضمن لحد كبير كفاءة الإتصال، مع وجود قاعة لعقد الندوات و المؤتمرات الصحفية بما يضمن وصول المعلومات للأهداف المحددة و بالطريقة الصحيحة المرجوة؛
- تمتع القائم بالإتصال حال الأزمة (المتحدث الرسمي عموما) على المهارات الإتصالية اللازمة التي تمكنه من إيصال المعلومة بشكل واضح و دقيق مع القدرة على التفاوض و الإقناع؛
- إعداد سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها؛
- إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملؤه قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة، و يرفق بنشرة تتضمن معلومات كاملة عن المنظمة؛
- إعداد فهرس كامل يتضمن أسماء و عناوين و هواتف اعضاء فريق إدارة الأزمة و كافة اطراف الأزمة؛
- وجود خطة اتصال أزموي تضم تحديدا دقيقا للهدف من كل اتصال، الجمهور المستهدف، محتوى الرسائل و الإتصالات.

4-2-استراتيجيات ونماذج إتصالات الأزمة:

4-2-1-اعتبارات رسم استراتيجية الاتصال الأزماتي ومراحلها:

4-2-1-1-اعتبارات رسم استراتيجية الاتصال الأزماتي:

إن رسم خطة و استراتيجية لاتصالات الازمة لا يتم بطريقة اعتباطية و إنما وفق اعتبارات معينة يمكن ان نذكرها كالآتي:[1]

- ✓ توفير المعلومات و البيانات المتعلقة بالأزمات، و التي يمكن ان تنشر من خلال الوسائل و الوسائط المتعددة حسب نوع الرسالة و الجمهور المستهدف (وسائل إعلام، منصات تواصل اجتماعي...إلخ) دون حدوث أضرار تمس و تضر سمعتها.
- ✓ التأكيد على الإيجابيات و محاولة تحييد السلبيات، و ذلك من أجل تقوية الروح المعنوية لجمهور المنظمة.
- ✓ وجوب مراعات التكافؤ في الاهتمام بين الاتصالات الموجهة للجمهور الداخلي و الاخرى الموجهة للجمهور الخارجي، من خلال توظيف كافة الوسائل الاتصالية الناجعة المتاحة، و ذلك في جميع مراحل الازمة (قبل، أثناء و بعد)، كما يجب الاهتمام بتنويع الرسائل الموجهة للفئات المختلفة (فما يصلح للفئات الشبابية قد لا يصلح للفئات الأكبر عمرا و أقل تعليما)، مع التنويع في الأساليب الاتصالية في عرض الموضوعات المختلفة عن الأزمة.

---

[1] جابر محمد الطماوي: العلاقات العامة و تطبيقاتها العملية. ط1. مصر: العالمية للنشر والتوزيع. 2005، ص193.

- ✓ العمل على تنمية روح التعاون والانتماء للتنظيم بين أفراد التنظيم، وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة عن التنظيم و ما يمر به من أزمة، و هذا ما لأفراد التنظيم من دور فاعل سواء بالتغلب على الأزمة أو تعميقها خصوصا في حالة الشك في مصداقية التنظيم و أهدافه.

- ✓ العمل على عدم تحييد الشرائح العريضة التي تتعامل مع المنظمة من زبائن، مستهلكين، مساهمين، شركاء اجتماعيين...إلخ و هذا ما يسد الباب أمام المنظمات المنافسة و وسائل الإعلام في نشر المعلومات المغلوطة عن التنظيم و الأزمة.

4-2-1-2-مراحل بناء استراتيجية اتصالات الأزمة: أثبتت العديد من الدراسات و التجارب في مجال إدارة الأزمة عموما و اتصالات الأزمة على وجه التحديد أن معظم الحالات التي أثبتت فشلا في اتصالات الأزمة (كممارسة للعلاقات العامة) يرجع السبب فيها إلى غياب عنصر التخطيط أو كما يسمى الرؤية الواضحة في كيفية إدارة الأزمة اتصاليا و ما هي الإستراتيجيات الواجب اتباعها، علما أن طبيعة الأزمات تختلف و معها تختلف طبيعة الاستراتيجية الإتصالية الأزموية المتبناة من قبل خلية اتصال الأزمة، لكن مع هذا الإختلاف في الاسترتيجيات (التي سنتعرض لها لاحقا) نقول أن هناك مجموعة من الشروط و الضوابط الواجب اتخاذها عند بناء و تبني أي استراتيجية اتصالية أزموية مهما كانت طبيعة الأزمة نجملها كالآتي:

أ. **تحديد الأهداف:** تتمثل عملية تحديد الأهداف في وصف وتشخيص وضع التنظيم في خضم الأزمة، وتحديد جملة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من وراء اتصالات الأزمة، مهما كان طابع التنظيم و نوع الأزمة ومهما كان نوع إستراتيجية اتصال الأزمة المراد تطبيقها، وهي تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للتنظيم و فلسفته و ثقافته، وتترجم النظرة الإستراتيجية للإدارة العليا والتشاركية لمختلف الأطراف على مستوى فريق

إدارة الأزمة بخليتها الإتصالية، وهذه العملية تأخذ وقتا قد يطول أو يقصر حسب خطورة الأزمة ودرجة تأثيرها على التنظيم، كما أن أهداف الاتصال الأزماتي تجمع في ثلاث مجموعات وهي التجميع والالتفاف حول المنظمة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر حركية به لنفس الأغراض وهي أعلى فعالية وكفاءة، وكذلك تحضير شروط التغير فيها وفق التطورات والأحداث التي قد تفرضها الازمة،

ب. **دراسة المحيط الإجتماعي و الثقافي للتنظيم:** لا يمكن بأي حال من الأحوال اهمال محيط التنظيم الإجتماعي و الثقافي، نظرا لتأثير هذا العامل على مدي نجاح اتصال الأزمة، فما يصلح أن يكون استراتيجية اتصالية أزموية في بيئة اجتماعية و ثقافية معينة قد لا يكون فعالا في بيئة أخرى بل قد يعطي نتائج عكسية تماما لما هو منتظر، و في هذا الإجراء يتم:[1]

- **تحديد هوية المنظمة وصورتها:** والهوية القوية للتنظيم تسمح بتحقيق الانسجام، وهكذا فكل عملية اتصال أزموي ترتبط بهوية التنظيم لتدعيم هذا الانسجام، والهوية تتحدد من خلال عدد من العوامل منها: هياكلها، أنظمتها، تاريخها والمجموعات الثقافية التي تكونها، لهذا كان لزاما على خلية الإتصال الأزماتي و المتحدث الرسمي الإحاطة الجيدة بهذه العوامل، حتى يوظفها في اتصالات الأزمة، فتاريخ التنظيم مع متعامليه من زبائن و جمهور قد يكون عاملا حاسما في كسب التأييد و زيادة ثقتهم فيه؛

---

[1] ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية –دراسة نظرية وتطبيقية–. ط1. الجزائر: دار المحمدية العامة. 2004، ص ص76–78.

- **تأكيد أهداف استراتيجية الاتصال الأزماتي المحددة من فريق إدارة وتكييفها:** تحدد الأهداف من طرف خلية اتصال الازمة، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة وما ترجوه منها؛
- **تعيين خطوط حركة المعلومات في التنظيم:** الدراسة الثقافية والاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة، وهذه الخريطة يجب أن تظهر مرسلي المعلومات(المتحدثين الرسميين، اعضاء فريق إدارة الأزمة الذين يختارون بعناية...) والوسطاء في العملية الاتصالية.

ت. **تعين المستقبلين وتكييف الرسائل:** بعد تحديد الأهداف يجب ترجمتها إلى رسائل اتصال هادفة إلى تنوير الرأي العام و جميع أطراف الأزمة، و تجاوز الغموض و الضبابية الذي عادة ما يصاحب الازمات و يزيد من حدتها بفعل انتشار الإشاعات و تضارب الأخبار، و هو ما يكون مجالا خصبا لسيطرة القلق على جمهور الأزمة ما يؤدي لارتفاع حجم المخاطر و الأضرار النفسية و الإجتماعية للأزمة، وكذلك تحديد المستقبلين (Les cibles)للاتصال، مع تكييف الرسائل حسب نوع و درجة الأزمة و الجمهور المستهدف (اتصال مباشر–غير مباشر، مستهدفين مثقفين–أميين، شريحة خاصة–الجمهور...)، ويعتبر تصميم الرسائل في استراتيجية اتصالات الأزمة وبناؤها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية الاقناعية.

ث. **تحديد زمن التنفيذ:** في أي نشاط اتصالي و خصوصا أوقات الأزمات وجب تقييده بإطاره الزماني والمكاني حتى لا تشعر الجماهير المستهدفة بالملل من محتوى الرسالة أو الخوف أو غير ذلك وهذا التوقيت عنصر مهم في وضع الأهداف الاجرائية في خطة اتصال الأزمة.

ج. **تنفيذ ومتابعة خطة استراتيجية اتصال الأزمة:** تتضمن الإستراتيجية الاتصالية الأزموية أهدافا مرحلية (قريبة، متوسطة وبعيدة المدى) لها آجالها المحددة (فالوقت عنصر محوري في الأزمات)، ومن الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده وإلا فقدت استراتيجية الإتصال صفتها من الفاعلية، وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة كما يعتقد، فالوقت الإضافي محسوب في الآجال مسبقا، ومن الأفضل دائما البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف.[1]

ح. **متابعة التنفيذ والتقييم:** إن تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية الأزموية والرقابة عليها عمليتان متكاملتان ضمن العملية الكلية لإستراتيجية اتصال الأزمات لذا لابد من مراقبة تنفيذ كافة التعليمات الخاصة بها والتأكد من قيام كافة أطراف إدارة الأزمة بأعمالهم وفق التوجيهات المخصصة والاستراتيجيات المرسومة وذلك لتحقيق الغاية من عملية الاتصال ومعرفة مختلف العراقيل التي تحول دون عدم توافق الأداء الفعلي مع ما هو متوقع.

4-2-2-استراتيجيات اتصالات الأزمة: تسعى الإدارة لإنهاء أية أزمة بأقل الخسائر الممكنة، لذا عليها أن تأخذ زمام المبادرة في إدارة الأحداث و عدم الإكتفاء برد الفعل فقط، فعندما تواجه الإنتقادات أو الإتهامات من الاطراف الخارجية (المؤسسات المنافسة، الإعلام، الرأي العام، الجهات الحكومية أو حتى جمهورها)، فلابد لها من تقديم استجابات اتصالية و إعلامية للدفاع عن نفسها و العمل على كسب تفهم الجماهير لسياساتها و السعي لكسب ثقتهم و تأييدهم، و هي استراتيجيات يقوم بها فريق إدارة الأزمة و خلية اتصال الأزمة و تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الأزمات:

---

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام إشكاليات التخطيط والممارسة. ط1. الأردن: دار جرير. 2010، ص55.

4-2-2-1-استراتيجية الصمت (حائط الصد): الهدف من هذه الاستراتيجية هو غلق المجال أمام وسائل الإعلام وعدم تقديم المعلومات (لهذا تستخدم غالبا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية وأخلاقية معروضة في المحاكم)، مع الإشارة إلى أنها استراتيجية غير معتمدة كثيرا لأنها تتأثر بشكل عام بتحقيقات هيئات الرقابة وكذا تحقيقات وسائل الإعلام المختلفة، كما تتأثر بسرعة انتشار الإشاعات عبر الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، لأن المؤسسة إذا كانت فضلت الصمت فان أشخاصا آخرين سينشرون خبر الأزمة، مع الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية ترتبط بثقافة المنظمة، فبعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعتيم على أحداثها، بالتالي لا يظهر أي فعل اتصالي وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى، مما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة، لذا يطلق عليه البعض استراتيجية التجاهل أو التعتيم.[1]

لكن السكوت في حالة الأزمات العنيفة قد يضر بالمنظمة من خلال تفشي الإشاعة و كذلك تفسيره على أنه هروب من المسؤولية و هو ما من شأنه أن يضر بصورة المنظمة لدى جماهيرها.

4-2-2-2-استراتيجية الإعتراف: تحسب المنظمة في هذه الاستراتيجية احتمالات امتداد الأزمة، و تدرس احتمال التدخل القانوني و الإعلامي و مدى تماشي هذا كله مع قدراتها، فهي استراتيجية تنطلق من مبدا الإعتراف بالازمة و بأقصى سرعة ممكنة، إذ انه إذا اكتشفت وسائل الإعلام الأزمة قبل أن تعلن عنها المنظمة هذا يعني الإتصال في هذه المنظمة ليس جيدا و ان الازمة قد

---

[1] حكيمة جاب الله: استراتيجيات الإتصال في إدارة الأزمات، الجزائر: المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، المجلد01، العدد02، 2019، ص107.

خرجت عن نطاق التحكم فيها و اصبحت لا تخصها لوحدها، و حتى تتفادى المنظمة مثل هذه الوضعية عليها أن تحضر نفسها بسرعة و تعرف إذا كانت قدرتها على الإتصال في نفس قدرة انفجار الأزمة.

ويكون اتصال الازمة في هذه الإستراتيجية فعالا وذا مصداقية إذا عرفت المنظمة كيف تبني لصورتها أما وسائل الإعلام، الجمهور، المستهلكين، المحيط السياسي، النقابات و حتى أما جمهورها الداخلي، و حتى تحقق هذه الإستراتيجية نجاعتها لابد ان تتسم ب:

- ✓ **الإعتراف الصارم:** هذه الصرامة في الإعتراف تكون مرفقة بإجراءات الشرح، و حتى تكون عملية الشرح فعالة لابد على المنظمة ان تمتلك معلومات دقيقة عن اسباب و مخلفات الازمة.
- ✓ **السرعة في الإعتراف:** لابد ان يكون الإعتراف في نفس الخط مع جهود المنظمة لحل الوضعية الازموية، و إلا سوف يفسر فيما بعد تفسيرات على أن الإعتراف جاء بضغوطات من قوى على المنظمة و هو ما سيطعن حتما في صورتها.
- ✓ **تحمل المسؤولية:** الإعتراف بالمسؤولية شرط أساسي في هذه الإستراتيجية حيث يكون اعترافا مباشرا و صريحا.

4-2-2-3-استراتيجية فصل المنظمة عن رجالها: و في هذه الإستراتيجية تعمد المنظمة إلى فصل الاسم أو الماركة عن المتسببين في الازمة، و عادة ما تستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية في قضايا الفساد المالي (رشوة، فاتورات مزورة، تحويل أموال...إلخ)هي عادة ممارسات تقدم خارج المنظمة، لهذا فالمنظمة تعترف بوجود المشكلة، لكنها تلحقها بمجال الحياة الخاصة للقائمين بها.

4-2-2-4-استراتيجية الهجوم المضاد: و فيها يعمد القائمون على اتصالات الأزمة إلى عدم الإجابة على الأسئلة التي تدور في فلك المشكل و الدخول في أعماقه، لكن يحول الهجوم إلى وجهة أخرى او إلى شخص آخر، فعوض الحديث عن فساد مسؤول في مصنع ما من مصانع المنظمة يحول الحديث و النقاش إلى مشكل اقتصادي تعاني منه المنظمة، أو تحويل الحديث من أزمة إفلاس بسبب الفساد إلى نقاش حول وجود ازمة مالية ناجمة عن الازمة العالمية، وعادة ما تستعمل هذه الإستراتيجية في المجالات الإقتصادية حيث المنافسة شديدة جدا و ضد حملات التشهير التي قد تتعرض لها المنظمة، فتعمل المنظمة على تفتيت دعايا الأطراف المهاجمة لها، و حتى قد تلجأ إلى القضاء.

4-2-2-5-استراتيجية تجنب الأسوأ: حيث يكون هدف محتوى الرسائل الإتصالية فيها هو التخفيف و الإخماد، و يحدث ذلك من خلال قيام المتدخلين بمقارنة الوضع الكارثي الذي كان قد حدث في السابق و تمت معالجته و بين ما يحدث وقت الازمة، كما يقوم القائم بالإتصال بتوجيه الرسائل بالتقليل من روع الحادث بمنظور تجنب الأسوأ، و إذا ما تمت المقارنة بينهما فيتم إظهار أن للازمة الحالية جانبا إيجابيا لأنها ستمنح الفرصة للخروج منها و الإستفادة من التجربة مهما كانت مخلفاتها، كتصريح الرئيس الامريكي "دونالد ترامب" بأن الإقتصاد الأمريكي و الأوروبي سينطلق كالصاروخ بعد انجلاء جائحة كورونا.[1]

4-2-2-6-الإستراتيجية القانونية: وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة، والتي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات وإنكار الإتهامات الموجهة

---

[1] نصيرة بن عمرة، المرجع المذكور سابقا، ص ص269-276

للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى[1]، وعادة ما يكون المستشار القانوني هو الموجه لهذه الإستراتيجية، حيث يحاول حماية المنظمة من أي مساءلة قانونية حيث يعمل على:

- ✓ التقليل من حجم المعلومات المصرحة حول المنظمة، وطبيعة الأزمة وكل ما يخص سياسة المنظمة.
- ✓ عدم التصريح بأي معلومة خاصة يمكن أن تورط المنظمة وتحملها مسؤولية الأزمة.
- ✓ التحلي بالحذر الشديد من اللغة الإعلامية التي تستخدمها المنظمة تفاديا للوقوع في أي فخ قد يعود بنتائج وخيمة على المنظمة ويهدد بقاءها و استمرارها.

4-2-2-7-استراتيجية وقف النمو: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر وبذل الجهد لمنع تدهوره، مع السعي في الوقت ذاته إلى تقليل مشاعر الغضب، وتقوم هذه الاستراتيجية على:

- ✓ الإهتمام والاستماع لقوى الأزمة.
- ✓ الإعلان على تلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات التكتيكية.
- ✓ التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة.
- ✓ تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير.
- ✓ تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر.

---

[1] فطيمة بوهاني، المرجع المذكور سابقا، ص46

4-2-2-8-استراتيجية التريث: هذه الاستراتيجية تركز على إعداد وبناء الرسائل الاتصالية من خلال الدراسة الدقيقة لمختلف جوانب الأزمة، إلا أنه يعاب عليها عدم الأخذ بالمبادرة، لأن ظرف الأزمة ضيق ومتسارع الأحداث، ونحن نعلم أن سرعة اتصالات الأزمة يعد من أهم القواعد التي تعزز فعاليتها.[1]

4-2-2-9-استراتيجية الإنكار: حيث تنكر المنظمة مسؤوليتها أو حتى وجود أزمة أصلا، كما تعمد إلى تقديم المعلومات التي توضح ذلك، و تعد هذه الإستراتيجية ناجعة، لكن إذا ظهرت الحقيقة و كان للمنظمة مسؤولية في حدوث الأزمة فأن هذا بلا شك قد يلحق بالمنظمة أضرارا قد تفوق حتى أضرار الأزمة في حد ذاتها، لأن صورة المنظمة ستكون في حالة تدهور تام و سمعتها في الحضيض.

4-2-2-10-استراتيجية حائط الصد: و في هذه الاستراتيجية لا تعترف المنظمة بالخطأ، و ترفض الإستجابة لضغوط القوى الخارجية، كما تحاول صد محاولات الأطراف الخارجية المتعددة الحصول على معلومات عن موضوع الازمة، لكم هذه الإستراتيجية قد تضر بالمنظمة من حيث ازدياد انتقادات الجماهير لها و تفسيرهم لهذه الاستراتيجية على أنها محاولة إخفاء أخطاء كبيرة من المنظمة سببت الازمة.

4-2-2-11-استراتيجية الأفعال التصحيحة: هي استراتيجية تقوم على الإعتراف بالمشكلة و التأكيد على العمل لمنع تكرارها، و ذكر الخطوات التي اتباعها لإصلاح الأوضاع و الأضرار الناجمة عن الأزمة، و التصريح بسياسة المنظمة في هذا الشأن، حيث يتميز أسلوب الخطاب

---

[1] كريمان فريد: تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمة –دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية-. ط1. مصر: المجلة المصرية لبحوث الإعلام. العدد06. 1999، ص14.

الإعلامي في هذه الاستراتيجية بالصدق و الصراحة و تحري الدقة، حتى ان بعض الباحثين يطلق عليها استراتيجية العلاقات العامة، لكنها في المقابل تلقى معارضة شديدة من المستشارين القانونيين لمنظمة من منطلق –الإعتراف سيد الأدلة– فالإعتراف بالخطأ يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوي قضائية ضد المنظمة و هو ما قد يزيد عليها أتعابا مادية إضافية.

4-2-2-12-استراتيجية تقليل التوتر: ويعتمد فيها على استخدام استمالات التخويف والترهيب، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف الجمهور من النتائج السلبية المترتبة عن عدم القيام بسلوكيات مخالفة لما ترضاه المنظمة و هو نفس ما نراه اليوم من تحذيرات من أخطار فايروس كورونا من الدولة و من مختلف الهيئات، فمخالفة الإجراءات الوقائية قد تعرض صاحبها لخطر الإصابة بالفايروس.

4-2-2-13-استراتيجية الدفاع الهجومي: تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية للتعامل بذكاء مع أطراف الأزمة ومنع تدهور الموقف الأزموي وغالبا ما تستخدم في الأزمات ذات العلاقة بالرأي العام محاولة خلق رأي عام مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياساتها وأعمالها على نطاق واسع للمنظمة كما تحاول أن تؤكد أنها تستهدف الصالح العام وذلك من خلال نشر معلومات مفصلة تتجاوز توقعات الجماهير، لذلك هناك من يطلق عليها استراتيجية الصالح العام وكل ذلك من أجل التخفيض من حدة الهجوم عليها، وذلك باستخدامها لعدة أساليب من بينها:

- ✓ حرص المنظمة على الإجراءات ذات الصالح العام.
- ✓ التركيز على الجوانب الإيجابية للمنظمة والتشكيك في مصداقية الناقدين.

✓ مواساة وتعويض المتضررين من الأزمة[1].

4-2-2-14-استراتيجية الإتصال عبر مرحلتين: تعد نظرية الإتصال على مرحلتين "**لكاتز ولازارسفيلد**" رغم مرور عقود من الزمن على النظرية (خمسينات القرن الماضي) إلا ان مبادئها لا تزال فاعلة إلى اليوم، حيث تقوم النظرية على مبدأ أساسي هو انه حتى تحقق الرسالة الإتصالية مبتغاها و هدفها يلزم أن تنتقل الرسالة عبر مرحلتي، بدءا بمرسل الرسالة مرورا على الوسطاء و الذين يعبر عنهم بقادة الرأي وصولا إلى المتلقين، و السبب في توظيف قادة الرأي في توصيل الرسالة لما لهم من المكانة العالية والمقامات المرموقة، و عادة ما يكونون علماء دين أو شخصيات تاريخية او سياسية، من هذا المنطلق يمكن للمنظمة و في سبيل إدارتها للأزمة أن تستعين بقادة الرأي في تمرير رسائلها لما لهم من ثقة لدى الجماهير و هو ما يسهم بدوره في إقناع الجماهير برسائل المنظمة، و كمثال على هذا الوثيقة التي أصدرتها اللجنة الوزارية للفتوى في الجزائر حول عدم جواز الإشاعة و نقل الأخبار المغلوطة خصوصا في وقت الأزمات و هذا تماشيا مع الإشاعات التي كثرت تزامنا مع انتشار "فايروس كورونا" خصوصا الشائعات التي تقول أن التموين بالمواد الإستهلاكية و الطاقوية سيتوقف بسب انتشار المرض.

لقد حاولنا من خلال هذا العنصر ابراز أهم استراتيجيات اتصالات الأزمة، و قد تعمدنا ذكرها مجملة دون تصنيفات بسبب الكم الهائل من الاستراتيجيات و التي قد لا يسمح المجال بذكرها، على أننا نقول أنه لا يمكن أن نحكم على استراتيجية معينة انها انجع من الأخرى لذاتها، بل الحكم على فعالية استراتيجية دون أخرى يتوقف على طبيعة الموقف، أي أنه لكل أزمة

---

[1] علي عجوة وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. ط1. القاهرة: عالم الكتب. 2005، ص ص 13-14

استراتيجات خاصة بل اختيار الاستراتيجية يكون وفق الهدف المطلوب و فلسفة المنظمة في مواجهة الأزمات.

4-2-3-نماذج اتصالات الأزمة:

لا شك أن هناك اختلافات في طبيعة الأزمات التي تعترض المنظمات و هناك اختلافات في طرق المعالجة بين منظمة و أخرى حسب ظروفها وفلسفتها، لكن اليوم هناك محاولات لوضع نماذج عامة سواء لادارة الأزمات أو اتصالات الأزمة على وجه التحديد، هذه النماذج حاولت تفسير دور الإتصال في إدارة الأزمات، و الأكيد أن هذه النماذج بنيت على جهود أكاديمية و خبرات ميدانية، هذه النماذج خرجت بإدارة الأزمات من العشوائية إلى العلمية التطبيقية، و من اهم هذه النماذج نذكر:

4-2-3-1-نموذج "لوكازيسكي lukaziwsky"[1]: تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة وذلك على النحو التالي:

أ. **السياسة العامة للاتصال:** وقد وضع لها عدة معايير أساسية وهي:

- ✓ المصداقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسة في التعامل مع الأزمة.
- ✓ الإنفتاح على الآخرين والقدرة على الوصول إليهم والرد عليهم، مع عدم إخفاء أية حقائق عليهم.
- ✓ الإستجابة الفورية للأحداث وطريقة التعامل معها والخطط والقرارات الإستراتيجية.

---

[1] رهام علي حامد نوير: العلاقات العامة و إدارة الأزمات. ط1. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي. 2017 ، ص ص125-126

ب. تحديد أولويات الاتصال: إذ هناك اعتبارات عدة في تحديد أولويات الاتصال و قد رتبها كالآتي:

- ✓ الأولوية الأولى: خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة وهم الضحايا.
- ✓ الأولوية الثانية: العاملون حيث أنهم قد يكونون من الضحايا أيضا، كما أنهم طرف مهم في إدارة الأزمة.
- ✓ الأولوية الثالثة: يمثل الأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر من الأزمة.
- ✓ الأولوية الرابعة: وسائل الاتصال والإعلام.

إن تحديد أولويات الإتصال يسهم بشكل واضح في الرفع من فعالية إدارة الأزمة، إذ أنه يجعل أهداف الإتصال واضحة، كما يسهم في كسب المنظمة للتعاطف.

ت. تحديد القواعد الأساسية في الاتصال: و تشتمل هذه القواعد على:

- ✓ الاتصال بالأفراد الأكثر تضررا.
- ✓ الإعلام المحلي هو الأفضل.
- ✓ توجيه الخطاب بشكل موحد.
- ✓ ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام.
- ✓ اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية محكمة و واضحة و مدروسة.

- ✓ التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة، هذا إضافة إلى اتخاذ القرارات بشأن حل الأزمة من خلال المراحل التالية:

- ➢ تحليل الموقف العام من خلال دراسة الازمة من كافة حيثياتها.
- ➢ تحديد كافة الخيارات و البدائل المتوفرة للحل.
- ➢ المفاضلة بين الخيارات من أجل اختيار أفضل الحلول
- ➢ متابعة سير خطة العمل و مدى تحقيقها للاهداف المرجوة مع العمل على معالجة النتائج الغير متوقعة.

ث. وضع معايير الاتصال التطبيقية (الإتصالات في مرحلة الأزمة): و ذلك من خلال:

- ✓ الاستجابة للأزمة من حيث الاستعداد ووضع الخطط والاستجابة على المستوى الداخلي والخارجي.
- ✓ الإنفتاح على المجتمع وعلى الجماعات المتضررة بسرعة وبشكل متكامل.
- ✓ الإلتزام بالإحترام و اللباقة حتى في ظل مهاجمة المنظمة من قبل الأطراف الأخرى (وسائل الإعلام، الزبائن، الحقوقيين...إلخ).
- ✓ التعاون مع وسائل الإعلام والجهات المعنية بالأزمة.
- ✓ تحمل كامل المسؤولية أثناء معالجة الأزمة.

4-2-3-2-نموذج "جون بارنت John Burnett" (1998):[1]

يقدم "جون بارنت" نموذجا لإدارة الأزمة و معه اتصالات الأزمة، حيث يقدم رؤية استراتيجية لمسؤولي اتصالات الأزمة (الذين هم اختصاص العلاقات العامة في التنظيم)، هذا النموذج يساعدهم في اتخاذ القرارات الصحيحة و الصائبة أثناء الازمة.

ويقوم هذا النموذج على أساس الخصائص التي تميز الأزمة عن القرارات الاستراتيجية الأخرى و التي لخصها في: ضغط الوقت، مستوى التهديد الذي تسببه الازمة، خيارات الإستجابة لها وإمكانية السيطرة عليها.

من خلال هذا النموذج يذهب "جون بارنت" أن حل الازمة و التعامل معها يتطلب من المدير و معه القائم باتصالات الأزمة أن يقوم بست مهام أساسية تشكل استراتيجية إدارة الأزمة و اتصالاتها، و هذه المهام هي: وضع الأهداف، تحليل البيئة، صياغة استراتيجية الإتصال، تنفيذها، الرقابة و السيطرة عليها، وأخيرا تقييم وتقويم استراتيجية الإتصال.

لكن يقر "بارنت" القيام بهذه المهام الإدارية الإتصالية تعترضها أربعة قيود أساسية تمثل تحديا للمدير في مدى قرته على أداء المهام الستة السابقة و هذه القيود هي:

أ. ضغط الوقت إذ أن الأزمات تتطلب استجابة فورية و هو ما يقلل من قدرة المدير و القائم بالإتصال على الإنتباه لكل المهام الستة، ما قد يوقع العملية الإتصالية في فخ التسرع و هو ما يحد من فاعليتها أو ربما حتى أنها تشوه عن السياق المطلوب.

---

[1] راسم محمد جمال ومعوض خيرت عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي. ط1. مصر: الدار المصرية اللبنانية. 2004، ص 208.

ب. قدرة الإدارة على السيطرة على كافة القضايا المطروحة: فالأزمة تؤدي إلى إحداث حالة من اللايقين و يكون عنصر المفاجأة فيها واردا، و من ثم فمن الصعوبة بمكان السيطرة على ردود الأفعال خصوصا الغاضبة، لذا فالقيام باستراتيجيات اتصالية في مثل هذه الظروف يكون أمرا في غاية الصعوبة

ت. مستوى التهديد للمنظمة: تختلف درجة التهديد للمنظمة من أزمة لأخرى و كلما كان مستوى التهديد مرتفعا كلما زادت صعوبة اتخاذ القرار و القيام بالعملية الإتصالية بأريحية.

ث. فرص و خيارات الإستجابة للأزمة: فهناك علاقة طردية بين فرص و خيارات الإستجابة و الحرية في اتخاذ القرار.

وعلى ذلك يمكن القول أن إدارة واتصالات الأزمة تتطلب حساسية لأساسيات الغدارة، و قد أجمل دور الإدارة في ثلاث انشطة رئيسة و هي:

- ✓ تحديد الأزمة: و هي اول خطوة مهمة في ادارة الأزمة و تتطلب القيام بتحليل بيئة المنظمة و تحديد الاهداف (المهام الستة).
- ✓ مواجهة الأزمة: و تتضمن هذه المرحلة وضع استراتيجية الإدارة و الإتصال للأزمة و عرض البدائل المتاحة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.
- ✓ إعادة ترتيب أوضاع المنظمة: و تتضمن هذه الخطوة تنفيذ الإستراتيجية (الإدارية و الإتصالية) و الرقابة عليها.

الجدول(6): يمثل التحديات التي تواجه العلاقات العامة في إدارة الأزمة اتصاليا

عناصر نموذج إدارة الأزمة	الأهداف	التحديات التي تواجه اتصالات الازمة	وسائل التسويق و التغلب على التحديات
تحديد الأزمة (وضع الأهداف- تحليل البيئة	الفهم	-الحساسية للأزمة -نظام معلومات تسويقي.	-بحوث أساسية. -بحوث ثانوية.
مواجهة الأزمة (صياغة الإستراتيجية و تقييمها)	-تقليل مخاطر الأزمة إلى أقصى حد. -وضع خطط طارئة.	-الإلتزام بأسس العلاقات العامة -الاستراتيجية و تنفيذها.	-تصنيف الجمهور و تصويب الرسائل. -تخطيط طارئ لمزيج العلاقات العامة.
إعادة ترتيب الأوضاع (تنفيذ الاستراتيجية و الرقابة عليها)	-حل الازمة و التعلم منها والسيطرة عليها.	-إدارة بيئة الإتصال الداخلي	-بحوث تسويق أساسية مع التركيز على الجانب الداخلي.

المصدر: راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، ص354

4-2-3-3-نموذج اتصالات الأزمة الموقفية:[1]

يقدم هذا النموذج إطارًا عن كيفية استخدام الإتصال لإصلاح سمعة المنظمة ووفقا للنموذج فإن الموقف الأزموي يتألف من أربعة عناصر تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي: نوع الأزمة، مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المنظمة وعلاقة المنظمة بالأزمة، ووفقا لذلك التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الإستجابة الإتصالية الملائمة وفقا للعناصر السابقة.

ويؤكد النموذج على أن تهديد سمعة المنظمة والتأثير عليها سلبا خلال الأزمة يرتبط بمدى مسؤولية المنظمة عن الأزمة وكذلك بالأزمات السابقة أو المشابهة التي مرت بها المنظمة ومدى تأثر سمعتها بهذه الأزمات، ووفقا لذلك أيضا فإن مسؤولية المنظمة عن وقوع الأزمة تتحدد في ثلاث حالات الأولى هي:

أ. المسؤولية الضعيفة: في حالة أن تكون المنظمة ضحية أحداث معينة أو أن الأزمة تسبب فيها عوامل طبيعية.

ب. الثانية مسؤولية متوسطة: في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية.

ت. الثالثة المسؤولية القوية: حيث تكون المنظمة مسببة للأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة، أو أن تسببها أخطاء بشرية.

---

[1] أحمد فاروق رضوان: استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة –دراسة حالة على شركة تويوتا–. المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للإعلام والاتصال. العدد08. ماي 2012، ص ص172-174.

أما فيما يتعلق بتعرض المنظمة لأزمات سابقة فإن تكرار نفس الأزمة يعرض المنظمة لموقف صعب ويضر بسمعتها لأنه يعطي انطباعا بأن المنظمة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها و حلها، كما أن الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي في سمعة المنظمة، وبالتالي فإن التاريخ غير الناجح للمنظمة مع الأزمات التي تعرضت لها، و عدم وجود علاقات فعالة مع أطراف الأزمة يضر بالمنظمة، و هو ما يحتم عليها التخطيط الجيد لاتخاذ الإستجابة الإتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة.

ووفقا لهذا التصور ذكر "كومبس Coombs" أن كلا من المنظمة و الجمهور المتضرر في الأزمة أو وسائل الإعلام يعملون على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة و ذلك لأن الجمهور دائما ما يطلب تفسيرا لأسباب الأزمة، فإذا ما أسند الجمهور أو الإعلام الأزمة إلى أخطاء وقعت فيها المنظمة فإن ذلك حري بأن يفسد سمعة المنظمة ويضر بأعمالها ومبيعاتها وهو ما أطلق عليه نظرية الإسناد، وذلك يدفع المنظمة إلى اختيار موقف معين أو استراتيجية اتصالية معينة تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة و رد فعلها تجاهها.

وأضاف "كلايس Claeys"، "كفبورغ Cavberghe" و "فينش Vynche" أن طبيعة الأزمة و درجة مسؤولية المنظمة عنها تحدد الإجراء المطلوب اتخاذه، فالأزمات التي لا دخل للمنظمة فيها مثل الأزمات الناتجة عن شائعات يصلح للتعامل معها استراتيجيات الهجوم على المدعي و التكذيب القاطع، والأزمات الناتجة عن أخطاء تكنلوجية في عملية الإنتاج يصلح لها التهدئة من خلال الاعتذار والتبرير، والأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية و قرارات خاطئة للمنظمة و ينتج عنها ضحايا لابد أن تقوم المنظمة بالإعتذار و التعويض.

وتوجد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة نذكرها كالآتي:

- ✓ إقناع الجماهير بأنه لا توجد أزمة من خلال إنكار وجود الأزمة، أو الإيضاح من خلال إيضاح أسباب الموقف وأنه لا يمثل أزمة، أو الهجوم على من يزعم وجود أزمة أو التهديد برفع قضايا قانونية على من يهاجم المنظمة.

- ✓ السعي لجعل الجماهير ترى الأزمة بشكل أقل قوة و سلبية من خلال صنع الأعذار عبر إنكار وجود النية و القصد المسبق أو إنكار إرادة المنظمة في الوقوع في الخطأ، أيضا يتم ذلك من خلال التبرير عبر التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة أو بيان أن الضحايا تسببوا في الضرر الذي لحق بهم لسبب من الأسباب كالتقصير في أسباب الوقاية و الأمن، أو التأكيد على أن الأزمة ضخمت و بولغ فيها.

- ✓ السعي لجعل الجماهير تنظر للمنظمة ككل بشكل أكثر إيجابية من خلال ربط المنظمة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور و تذكيره بجوانب إيجابي في المنظمة، أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات (قادة الرأي مثلا)، إلى جانب اتخاذ إجراءات علاجية من خلال دفع تعويضات أو مساعدة الضحايا، والاعتذار عن الأزمة واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها.

4-2-3-4-النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة:

قام الباحثان "هيريرو Herero" و "برات Pratt" بوضع نموذج اتصالي للتعامل مع الأزمات في مختلف مراحلها، و توصلا إلى أن اتصالات الأزمة تكون وفق أربع خطوات أساسية:

أ. **إدارة القضايا:** وتشمل مسح البيئة والبحث عن التوجهات التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلا وجمع المعلومات ثم تطوير استراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمة.

ب. **التخطيط من أجل المنع:** وذلك عن طريق استحداث سياسة وقائية والتحضير لخطط عامة أو خاصة وتحديد الرسائل، الوسائل والأهداف في خطة الاتصال.

ت. **الأزمة:** أثناء الأزمة تعمل المنظمة على تكوين فريق إدارة الأزمة وتحليل التغطية السلبية لوسائل الإعلام وتجديد الخطة متى تطلب الأمر ذلك ثم العمل على استهداف الجماهير المناسبة وكسب تأييدها.

ث. **ما بعد الأزمة:** مواصلة الاتصال بالجمهور وبوسائل الإعلام وإمدادهم بالمعلومات الجديدة والتقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها مع تحسينها وفقا للتغذية العكسية المرتدة من توجهات الجمهور.

4-2-3-5-نموذج "مارا Marra":(1992) يقوم نموذج "مارا" على قياس قوة العلاقات بين المنظمة وجماهيرها كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة، وقد حددت "مارا" أربعة متغيرات أساسية تؤثر في نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمة (من خلال البعد الإتصالي الأزماتي) وهي:

أ. **العلاقات:** وهي المتغير الرئيسي في النموذج و يقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها الداخلية الخارجية، وتكون هذه العلاقة إما سلبية أو إيجابية أو محايدة، و عندما تكون هذه العلاقات ضعيفة فإنها تزداد سوءا أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما يوضح هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون والتوافق بين أهداف المنظمة و الجماهير.

ب. **اتصالات الأزمة (الإستراتيجيات):** قد تتعرض صورة المنظمة للتشويه أثناء حدوث أزمة ما، ولهذا تعتبر اتصالات الأزمة عملية ضرورية لوقاية الصورة المرغوبة للمنظمة أو إعادة

بنائها من جديد بعدما انكسرت، فالعلاقات العامة (و منها فريق اتصالات الازمة) عندما تواجه أزمة ما فإنها تختار واحدة من الاستراتيجيات التي ذكرناها سابقا (وفق ما يتناسب مع طبيعة، قوة و اطراف الأزمة).

ت. **اتصالات الخطر:** وتعني قيام المنظمة قبل وقوع الأزمة بوقت طويل بإعلام الجماهير و تثقيفهم عن احتمال تعرضها لأزمات في المستقبل، وذلك من أجل استعداد الجماهير لتقبل هذه الأزمات وضمان تأييدها للمنظمة في وقت الحاجة لذلك.

ث. **اتصالات الأزمة (التكتيكات):** وتعني أنه يجب أن يكون لدى المنظمة و خصوصا فريق العلاقات العامة (الذي سيكون طرفا أساسيا في إدارة الأزمة اتصالي) برامج اتصالية مخطط لها مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة (و قد بينا هذا الأمر بشيئ من التفصيل في العنصر الخاص باتصالات الأزمة).[1]

4-2-3-6-نموذج الخمس خطوات في الاستجابة للأزمة "ألبريشت Albrecht ": هذا النموذج يتكون من أربع خطوات رئيسية وتتمثل في:

أ. القيام بعملية مسحية لتقدير الأخطار، حدتها، خطورتها، حجمها وتحديد حجم الضرر.

ب. تحديد الأدوار والواجبات عند إدارة الازمة، وذلك بتحديد السلطة المسؤولة عن قيادة الفريق.

ت. تحديد الهدف والغرض من إدارة الأزمة، وكذا تحديد أنواع الأحداث الأزموية ومدى تأثيرها على المنظمة.

---

[1] فاطمة مانع: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة في التعامل مع الأزمة. الجزائر: المجلة الجزائرية للإقتصاد و الإدارة. العدد04. أكتوبر 2013، ص76.

ث. الاستجابة والتعامل مع تقرير المخاطر من خلال ضرورة اهتمام الإدارة بالإجراء المسحي لتقدير الأضرار والمخاطر.

هذه على العموم أهم النماذج الإتصالية، والتي حاول أصحابها إعطاء قوالب جاهزة لمتخذي القرار من أجل الإستفادة منها في تسيير الأزمات، منها ما اهتم بتقديم قواعد ونماذج للتعامل مع جمهور المنظمة في كافة مراحل الأزمة كتفضيل جمهور على آخر، و منها ما اهتم بأنواع الإتصال و استراتيجياته، و منها ما اهتم بمضامين الرسائل الإتصالية مع الجمهور، كل هذه النماذج تسعى إلى إدارة الأزمة بفاعلية والخروج منها بأقل الأضرار الممكنة بل وبمكاسب، وكذا الحفاظ على صورة و سمعة المنظمة، على أنه لابد من القول أن النماذج وحدها لا تكفي للخروج من الأزمة بل يستدعي الأمر وجود طاقم إدارة أزمة ذا امكانيات إدارية و فكرية واسعة.

4-3-الاتصال الأزماتي خلال الأزمة:

تتفق الأدبيات في مجال إدارة الأزمة (كما رأينا في الفصل السابق) أن إدارة الأزمات في المؤسسات والتنظيمات المحترفة تمتد عبر مراحل ثلاث، إذ تهتم بإدارة ما قبل الأزمة (في محاولة لتجنبها أو تخفيف الصدمة معها)، وإدارتها عند حدوثها(مع خلال تقليل الخسائر والأضرار ما أمكنها ذلك) ومن ثم إدارة ما بعدها(من خلال استيقاء الدروس منها) والحقيقة أن اتصال الأزمة عنصر هام وفعال في إدارة الأزمة فإنه يأخذ نفس أبعادها ومراحلها(الكلية) إذ هناك اتصال لما قبل الأزمة واتصال أثناء الأزمة واتصال بعد الأزمة بما يضمن عناصر التنظيم والعقلانية في إدارته، إذ أن اتصال الأزمة يتطلب هدفا يسعى إليه وفي سبيل تحقي هذا الهدف فلا بد من إمكانيات

مادية واتصالية، ضف إلى ذلك عنصر الوقت الذي يجب أن يكون محددا ومدروسا، وفي هذا الصدد قدم "دوفيل Douville" ستة محاور يجب أن يتضمنها مخطط اتصال الأزمة:[1]

أ. **رهانات الأوضاع:** فالحاجة للاتصال فتزايد انطلاقا من الاضطرابات المتسارعة للأوضاع في التنظيم.

ب. **الأهداف:** حيث يجب التفريق بين عديد الأنواع من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ت. **أنواع الرسائل الاتصالية:** لأنها تعكس مدى قدرة التنظيم على تنظيم علاقاته العامة لمواجهة الأزمة، فالرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز هذا التنظيم على التعامل مع واقع الأزمة.

ث. **الخلفيات:** ويقصد بها الأسباب الحقيقية لنشوء الأزمة والبحث في ذلك.

ج. **الوسائل الاتصالية:** ومدى قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي.

ح. **تقييم النتائج:** حيث أن تقييم نتائج مخطط اتصال الأزمة ليس سهلا، لأنه يجب أن تتوفر فيه مجموعة معايير من خلالها تظهر كيفية تقييم ومعرفة الاتصال الناجح في إدارة الأزمة.

والحقيقة أن الحديث عن محاور مخطط اتصال الأزمة لا يمكن أن تبنى إلا من خلال فريق يغذى باتصالات الأزمة، والذي بدوره تخضع لعملية اختياره و... إلى مجموعة من الشروط لعل أهمها:

---

[1] عيشوش، المرجع المذكور سابقا، ص ص126-127.

- ✓ تعدد التخصصات: مادام قلنا عنه فريق في طبيعة الحال يتكون من عدد من الأفراد(من6 إلى 8 أفراد) تتنوع تخصصاتهم العلمية أبرزها: العلاقات العامة، الإدارة، العلوم النفسية والاجتماعية، العلوم القانونية...إلخ.
- ✓ الميزات الشخصية: حيث يجب أن تتوفر في أعضاء الفريق مجموعة من السمات الشخصية تعين الفريق على أداء مهامه بالكيفية المطلوبة منها: القدرة على الإنجاز، القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، القدرة على العمل الجماعي، قوة التحمل(الفريق الذي يعمل لساعات أو لأيام أو لشهور متتالية) الجدية والمرونة في التعامل.
- ✓ يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة ومعها وضع السيناريوهات الممكنة والتدريب على تنفيذها، ومما يضمن القيام بهذه المهمة تعدد أفراد الفريق وتنوع تخصصاتهم مما يمكن من إفراد خطة اتصال الأزمة وطرح معلومات كثيرة(قد تغيب عن الشخص والشخصين).
- ✓ تدوين كافة المعلومات المتعلقة بالفريق وبياناتهم الكاملة، مما يمكن من الوصول إليهم بالسرعة المطلوبة حال حدوث الأزمة.
- ✓ العمل على استقطاب متحدثين رسميين يتمتعون بمهارات الاتصال، حيث تكون لهم القدرة على إدارة الحوارات مع جميع الفاعلين في الأزمة(جمهور داخلي، خارجي، وسائل الإعلام...)كما يتمتعون بالقدرة على الإقناع وكسب ثقة الجماهير.
- ✓ لا شك أن إدارة الأزمة ومعها إدارتها اتصاليا ليس بالأمر الهين ذلك أن الأزمة يصاحبها دوما كم من الضغوط ما يضع القائمين على إدارتها (خصوصا المتحدثين الرسميين) أمام كم هائل من القلق والتوتر، لذا كان لزاما يكون لهم هامش من الحرية ومجال للخطأ[1].

---

[1] مكاوي، المرجع المذكور سابقا، ص ص121-122.

- ✓ إعطاء الفريق (وخصوصا قائده) كافة الصلاحيات الضرورية لممارسة مهامه، كأن تكون له السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها (طبعا بما يراه مفيدا في الأزمة).

وسنحاول الآن استعراض الخطوط العريضة لاتصالات الأزمة عبر مراحلها:

4-3-1-الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة: يعد وضع مخطط لإدارة اتصالات الأزمة أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، لتداخل عدة اعتبارات ومتغيرات به، لكن ما هو مسلم به أن وضع مخطط شامل يغطي الأزمة عبر مراحلها يزيد من فعالية إدارة الأزمة والقدرة على تسييرها تسييرا محكما ويمكن إجمال هذه الصعوبات الآتي:[1]

أ. **مصاعب موضوعية:** وتتمثل في:

- ✓ طغيان الجانب السياسي أو العسكري على الجانب الاتصالي الإعلامي.
- ✓ عدم تأمين الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمة.
- ✓ غموض وعدم وضوح الأزمة مع انعدام أو قلة المصادر المعرفية المتعلقة بجوانبها المختلفة.
- ✓ غياب التنسيق بين الأطراف المعينة بالأزمة.

ب. مصاعب ذاتية:

- ✓ عدم فهم الإستراتيجية العامة المحددة لإدارة الأزمة نتيجة عدم التدريب عليها.
- ✓ عدم القدرة على وضع ورسم خطط وبرامج تتناسب مع الوضع الأزموي.

---

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص110.

- ✓ العجز عن تحقيق التنسيق والتكامل بين المؤسسة محل الأزمة وباقي وسائل الإعلام الاعتبارات عدة منها السرية في العمل، العلاقات الغير طيبة مع وسائل الإعلام...).
- ✓ أما عن دور العلاقات العامة ومنها الاتصال الأزماتي على وجه التحديد، في مرحلة ما قبل الأزمة فيتلخص في:[1]
  - ➢ رسم خطة الاتصال لاحتمالات الأزمة.
  - ➢ التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة.
  - ➢ إقامة ودعم العلاقات الإيجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين والعمل على تحييد الخصوم والمنافسين.
  - ➢ بناء سمعة جيدة للمنظمة.
  - ➢ وهناك من الباحثين من ذكر دور الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة على حد من التفصيل[2]
  - ➢ إعداد الإستراتيجية الإعلامية في قيود الإستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة.
  - ➢ يتضمن التخطيط المراحل الثلاث(ما قبل، أثناء، بعد الأزمة) وتكون كل مرحلة من متطلباتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.
  - ➢ تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة، وأساليب الإقناع لكل منها ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

---

[1] عبد الرزاق الديلمي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات. ط1. الأردن: دار الياووزي للنشر والتوزيع. 2015، ص273.

[2] عيشوش، المرجع المذكور سابقا، ص ص128-129.

- أن تتسم الخطة الإعلامية الاتصالية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة حيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للتنظيم.
- التعامل مع وسائل الإعلام بصدق وموضوعية، وعدم المبالغة ولا التهوين من شأن الأهداف، وتحديد الوقت المناسب لتزويد هذه الوسائل الإعلامية بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلبا على مسار الأزمة وإدارتها.
- الاستعانة بالخبرات والمتخصصين في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.
- تزويد مركز اتصال الأزمة بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال، بما يمكنها من رصد ردود الفعل المحلية والإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة وإدارة هذه الردود بما يتناسب مع الخطة.
- اختيار المتحدثين الرسميين وتدريبهم على مهام التعامل مع وسائل الإعلام وقت الأزمات.

ويتطلب تحقيق الأهداف السابقة الذكر والتخطيط الاتصالي لمرحلة ما قبل الأزمة المتطلبات التالية:[1]

---

[1] المرجع نفسه، ص ص 131-136.

- **رصد بيئة عمل المنظمة:** يتضمن وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة ونشاطها ومركزها المالي، والمشكلات التي تعرضت لها من قبل والمشكلات المتوقعة، الأهداف التي تسعى إليها، ظروف الإنتاج والعمالة والتسويق، علاقات العمل في الداخل والخارج؛
- **تحديد المنظمة بدقة:** حيث يجب أن تكون للمنظمة أهداف محددة بدقة في جعلكن تحويل هذه الأهداف إلى خطط قصيرة، متوسطة وطويلة الأمد، مع برامج تنفيذية تكفل عدم تعقيد المشكلات كي لا تتحول إلى أزمات.
- **تحديد الجماهير المستهدفة:** وهي الجماهير ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنظمة، والتي ستخاطبهم المنظمة في المراحل المختلفة للأزمة(داخلية وخارجية)، ما يضمن سرعة الوصول إليها وبالتالي توفير الوقت والجهد، وتكون هذه الجماهير من فئات المتأثرين والمؤثرين في الأزمة، إضافة إلى المتورطين؛
- **طرق الاتصال بالفئات المستهدفة:** فيعد تحديد الجماهير وجب تحديد طرق الاتصال بهم، عن طريق سجلات تضم: أسماء وأرقام هواتف المسؤولين والسلطات ووسائل الإعلام، عناوين المكاتب والمنازل، البريد الالكتروني، خطوط تلفون الطوارئ...
- **بناء الرسائل الاتصالية:** يقال أن ما تقوله أثناء الأزمة أهم مما تفعله خصوصا في الساعات الأولى بها. لذلك فإعداد رسائل مفيدة تعد خطوة فعالة في مواجهة الأزمات والكوارث اتصاليا وإعلاميا من هذه الرسائل يكون آنيا (وقت الأزمة) ومنها ما يكون مضافا(تضاف للمخطط الاتصالي تكملة للأولى) حيث تعمل التنظيمات على وضع بيانات صحفية جاهزة يتم ملؤها فور وقوع الأزمة ونشرها عبر وسائل الإعلام؛
- **التدريب على محاكاة الأزمة:** يذهب مختصو وخبرات اتصالات الأزمة إلى أن نصف النجاح في إدارة النجاح في إدارة الأزمة اتصاليا وإعلاميا يعتمد التدريب، بل أنه يأخذ نفس

قيمة الجهد في التخطيط، بالإضافة إلى كونه يكسب المتدرب مهارات وخبرات جديدة يعمل على اختيار خطة إدارة الأزمة اتصاليا وكشف جوانب القصور فيها ومن ثم معالجة جوانب التقصي وتعديلها(من الممكن أن يظهر من خلاله عدم مقدرة يعني بعض أفراد الطاقم على أداء مهامهم وبالتالي استبدالهم قبل وقوع الأزمة)؛

- **وضع الدليل الارشادي:** يكون على شكل تعليمات مركزة ومذكرات مختصرة، يدل بدل تدوين كل الإجراءات والتعليمات بالتفصيل وهو وا يضفي إلى كم كبير من الأوراق يصعب مراجعتها وقت الأزمة لأنها تكون غير عملية خصوصا وقت الطوارئ، فهو جزء من منظومة برامج التدريب والمقابلات والأفكار وليس مجرد تعليمات؛
- **بناء الجسور:** تعد إقامة روابط إيجابية مع كبار المسؤولين والسلطات والمجالس المنتقية والصحفيين ومختصي الاتصال والعلاقات العامة في المنظمات الأخرى جانبا أساسيا في إدارة الأزمة، حيث أن الأشخاص الذين عرفهم ويعرفونك عن قرب في المقالب يكونون أكثر استعدادا للتعاون معك وأقل رغبة في الإضرار بك، وتتم هذه العملية في الظروف الطبيعية حتى تأتي ثمارها وقت الأزمة؛
- **مشهد الإعداد:** حيث أن إعداد خطة إدارة الأزمة إعلاميا واتصاليا عملية مستمرة، إذ لا بد من العمل على تطوير الإجراءات التي يراها التنظيم ذات فائدة وملائمة من خلال التدريب على الوعي بالأزمة، طرح الأفكار الجديدة، التخطيط، التدريب، التدقيق، محاكاة الأزمة.

4-3-2-الاتصال أثناء الأزمة:

ويتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة، وهي تحول الخطة الموضوعة سلفا إلى خطو تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمة عند حدوثها[1].

ويتجلى دور العلاقات العامة في اتصال الأزمة(أثناء الأزمة) في العمليات:[2]

- التعرف على المشكلة وتحديدها أبعادها بدقة؛
- السيطرة على الإجراءات والرسائل الاتصالية(البيانات)؛
- تفصيل الخطة الموضوعة من قبل بعد تعديلها لمواكبة الظروف الراهنة؛
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير وتلبية حاجاتها للمعرفة؛
- إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاتصال مع التركيز على الحقائق الصادقة والمؤثرة.

ويبنى اتصال الأزمة أثناء وقوعها على مجموعة على أسس وإجراءات نوجزها كالآتي:

- ✓ **الاستحواذ على الحدث:** يتم التعامل على أساس أن القائم بالاتصال في مكان الجماهير فماذا يتوقع أن تقول المنظمة وماذا يتوقع أن تفعل.
- ✓ **إصدار البيان:** يجب أن تصدر المنظمة بيانا عاجلا خلال دقائق من الأزمة(يكون النموذج محضرا من قبل) ويتم نشر هذا البيان عبر الوسائل الاتصالية المعدة سلفا.

---

[1] المرجع نفسه، ص136.

[2] الديلمي، المرجع المذكور سابقا، ص273.

- ✓ **اجتماع فريق إدارة الأزمة:** يتم تحديد إجراءات مواجهة الرأي العام واستراتيجياته، شريطة أن يجتمع بالسرعة المطلوبة كي لا تفوته الأحداث(ما يجعل منه يلعب دور المخرج أو يبذل جهودا لمحاربة الإشاعة التي كانت قد انتشرت وقت غيابه عن مكان الأزمة والكارثة).
- ✓ **تحديد إستراتيجية التعامل مع الحدث:** تضع الأزمة أو الكارثة المنظمة أمام كم هائل من طالبي المعلومة كونها كلها فطلب المتحدث الرسمي، الذي يجب عليه الاجتماع بالإدارة العليا وفريق إدارة الأزمة عمليا حتى يمتلك المعلومات الصحيحة ويقرر الإستراتيجية الاتصالية المتبعة.
- ✓ **تحديد الجماهير المستهدفة:** تعدد أولويات الاتصال ومنه قيم تحديد نوع الجماهير المستهدفة وفق تلك الأولويات.
- ✓ **تحديد وسائل الاتصال:** يتم تضمين بيان الأزمة مجموعة من الرسائل حيث تشتمل تفاصيل الحدث، ماذا تفعل المنظمة الآن لمواجهة الكارثة...، على أن تتميز الرسائل:[1]
  - ➢ اشباع احتياجات الجمهور المستهدف(منطقية وعاطفية، مادية ومعنوية)
  - ➢ مصداقية المصدر(سواء كان شخصا، وثيقة، شخص معنوي...)
  - ➢ الآنية والفورية
  - ➢ الدقة والموضوعية والتزام الحياد
  - ➢ إبراز الجوانب الإنسانية دون مبالغة
  - ➢ الوضوح والإقناع من خلال العمل على تضمين الرسائل والحجج والبراهين البسيطة والواضحة

---

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص ص112-113.

- استخدام الجوانب العاطفية(ترغيب، تخويف...) بما يضمن تحقيق الهدف.
- تكرار الموضوع لكن مع تغيير الشكل تجنبا للملل
- الاعتماد على الصور والرموز: حيث أنها تلخص وتكثف المعاني والمشاعر.
- تفهم مشاعر الجماهير: من خلال إظهار التعاطف والحس الإنساني، ما يحقق الاستقبال الأمثل للرسالة ومن ثم ردود الفعل المرغوبة.
- تقديم المعلومات: مع تجنب نذرة المعلومات وزيادتها عن الحد، فالأولى تعطي الانطباع بأن المتحدث يخفي أمورا سلبية بينما الثانية تقلل من الاهتمام بالأزمة.
- المرونة: حيث يجب على فريق اتصال الأزمة تكييف الرسائل الاتصالية وفق ما تقتضيه الاستراتيجية العامة للإدارة الأزمة وطبيعة التحولات التي قد تأخذها، مع مراعاة التفكير طويل المدى.
- تتبع الأزمة: قد يظهر للرائي أن الأزمة قد انفضت لكن في الحقيقة لا تزال هناك بواعث لها مخفية قد تجعلها تنفجر مرة أخرى(المتضررين غير الراضين بالحلول) لهذا يجب على القائمين بالاستعمال تدعيم الرسائل الاتصالية الأزماتية ومحاولة إخماد كل ما شأنه أن يبعث الأزمة من جديد.

4-3-3-الاتصال بعد الأزمة:

يتحتم على فريق إدارة الأزمة اتصالي وإعلاميا أن لا يهمل حقيقة أن الأزمة حدث يترك آثارا بعدية تقريبا بقدر ما يكون أثناء الأزمة فيكون على التنظيم:

أ. إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة اتصاليا، مع التركيز على استخلاص النتائج والعبر[1]، ويتم تقييم كفاءة العلاقات العامة وإدارة الأزمة إعلاميا واتصاليا من خلال الإجابة على عدد من الأمثلة:[2]

-هل تمت الاستجابة للأزمة بالسرعة والفعالية المطلوبة؟ في حالة "لا" لماذا؟

-هل أعطت البرامج الاتصالية المتبعة الانطباع أن المنظمة مسيطرة على الوضع؟

-هل تم العمل وفق الخطط سابقة الإعداد؟

-هل تم تجاهل فئة معينة من الجمهور؟ لماذا؟

-هل كان فريق إدارة اتصالات الأزمة مناسبا ومتعاونا؟

-هل تم تزويد الإعلاميين بالمعلومات(كما ونوعا) في الوقت المناسب؟

-هل اختلفت صورة المنظمة بعد الأزمة؟ كيف تبدو الآن؟

-هل كانت التغطية الإعلامية مؤيدة أم معارضة؟

-هل ترك فريق اتصالات الأزمة أثرا طيبا على الجمهور(وسائل الإعلام، المسؤولين...).

ب. عدم ترك الاهتمام بالأزمة بصورة مفاجئة وترك الجمهور في فراغ تسعى لملأه مصادر أخرى، فدرجة التركيز تختلف، كما أن موقع الأزمة في ترتيب أهمية الأحداث يختلف، ومع ذلك يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة[3]، خاصة أن الإشاعات في هذه المرحلة تلعب دورها الكبير والفعال في التأثير على جمهور الأزمة[4].

---

[1] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص114.

[2] الديلمي، المرجع المذكور سابقا، ص275.

[3] عيشوش، المرجع المذكور سابقا، ص141.

[4] ميلود، المرجع المذكور سابقا، ص114.

وتتركز أنشطة العلاقات العامة(الاتصالية والإدارية) فيما بعد الأزمة في:[1]

- **بيئة عمل المنظمة:**

- النظر في إعادة هيكلة الإدارة بالمنظمة.
- التعرف على مصادر التهديد، التنبؤ بالأخطار واتخاذ الإجراءات الوقائية.
- التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لوقف تصاعدها.
- تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة.
- مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار والاتجاهات نحو أنشطة المنظمة خصوصا تلك التي يمكن أن يكون لها أثر في المستقبل.تجميع بيانات عن القضايا التي قد تسبب مشكلات للمنظمة.

- **دعم العلاقات بجماهير المنظمة:**

- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه ورصد التحولات في رغباته واحتياجاته.
- وضع خطط الاتصال القادرة على تلبية احتياجات الجماهير.
- تفهم الجمهور ومحاولة كسب ثقته.
- التعامل مع شكاوي الجماهير بجدية ومحاولة الاستجابة لها بالشكل المطلوب.

- **دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:**

- إقامة صلات قوية مع الإعلاميين قائمة على الثقة وتبادل المصالح.

---

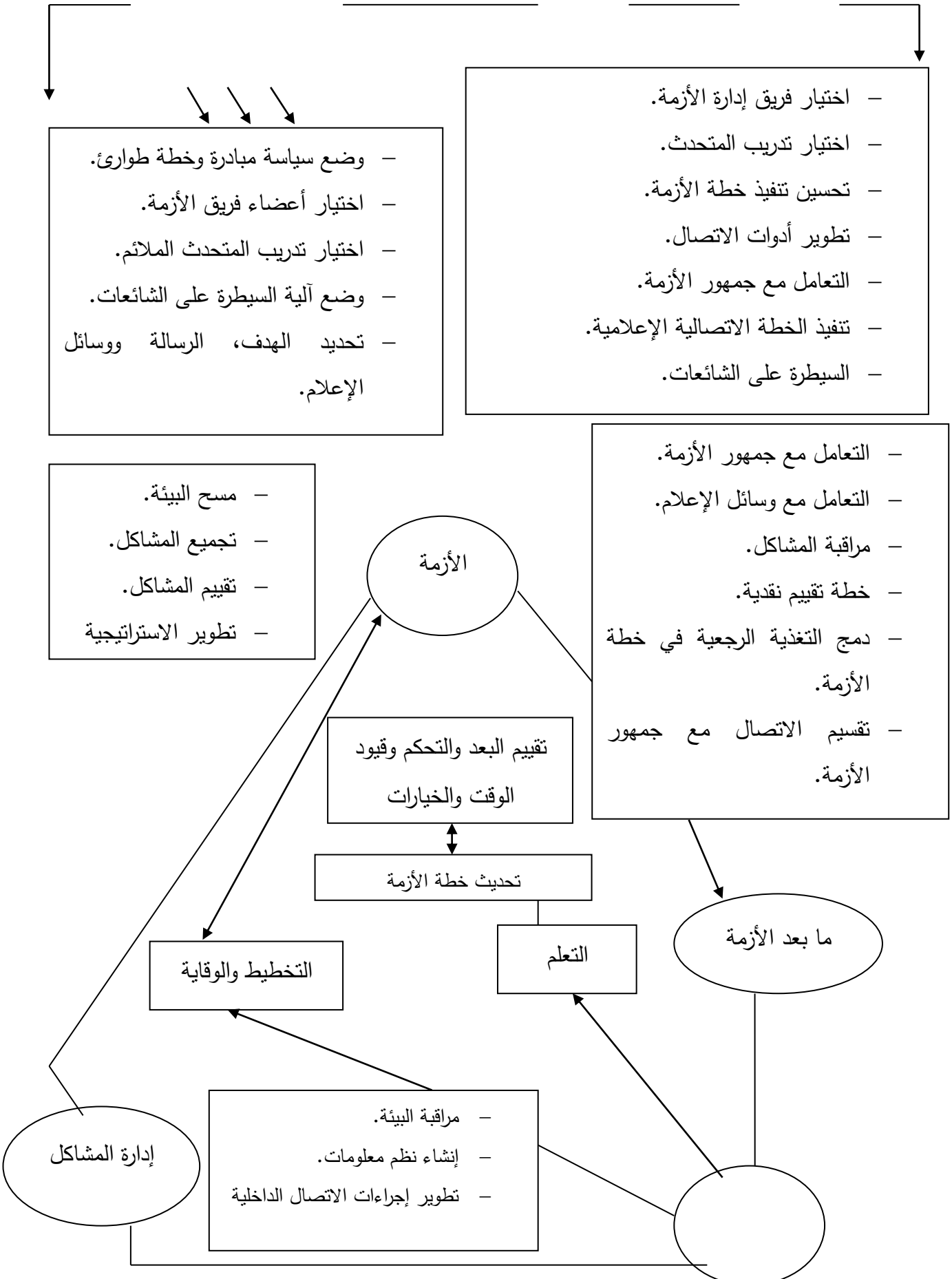
[1] الديلمي، المرجع المذكور سابقا، ص ص275-277.

- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام عن المنظمة.
- الاهتمام بإبراز الجانب الإنساني في أنشطة المنظمة.
- الالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات.

➢ **مواجهة جماعات الضغط:**

- تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها وبناء خطط التعامل معها.
- رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة(فضح أساليبهم).
- السعي إلى كسب حلفاء من الممولين والمنافسين.
- رصد مواطن الخلل إلى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات أو التنافس ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها.

الشكل رقم(7) نموذج اتصال الأزمة عبر مراحلها(قبل، أثناء، بعد)



4-4-معوقات اتصال الأزمة:

عرفنا دور الاتصال الأزماتي و أهميته في المساهمة في إدارة الأزمات، لكن قد تعترض هذا الاتصال مجموعة من المعوقات (قد تكون خارخة عن القائم بالاتصال بل معوقات تنظيمية) تحول دون تحقيق الاتصال للأهداف المسطرة ما قد يضعف دوره في إدارة و تجاوز الأزمة، و نذكر من هذه المعوقات:

- افتقار القائم بالإتصال إلى مهارات التخاطب و التواصل سواء لفظية أو تقنية؛
- افتقار مستلم الرسالة لمهارات الإنصات، القراءة، التحليل او الإستقراء؛
- المعنى المبهم للرسالة او التناقض في التصريحات و المعلومات المقدمة حول الأزمة؛
- الوقوع في فخ الوقت من خلال التأخر في تنصيب خلية الإتصال أو التأخر في التصريحات؛
- الإعلام المضاد الذي قد يحاول إفشال الخطط الإتصالية الأزموية، من خلال التشويش و نشر الإاعات و الدعايات المغرضة.[1]

السعي وراء المنافسة في تغطية الأزمة يؤدي للوقوع في بعض الأخطاء مما يخلق ضغوطات جديدة على فريق إدارة الأزمة و خصوصا خلية اتصال الأزمة لأنها تكون في دائما في الواجهة.[42]

---

[1] نسيمة طيلب: الإتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. العدد19. 2018، ص23.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على عنصر فاعل في إدارة الأزمات، فالأزمات والكوارث بخلاف آثارها كما هائلا من الأسئلة التي تحوط بها، من قبيل: ماذا حدث؟ كيف حدث؟ ماذا سيحدث؟ وغيرها من الأسئلة، هذا الكم من الأسئلة يشكل عنصر ضغط على مديري الأزمة، باعتبار أنهم أمام مسؤولية الإجابة على كل هذه الأسئلة بالطريقة التي ترفع من الروح المعنوية للجماهير أولا، وبما يعود بالفائدة على إدارة الأزمة نفسها، فشرح ما تقوم به المنظمة وإقناع الجماهير بهذا العمل من شأنه أن يمهد الطريق أمام مدير الأزمة في سبيل تطبيق برامج الإدارة ويقلل حجم الضغوط الممارسة على التنظيم ككل، كل هذا استقيناه من تناول فصل اتصال الأزمة الذي يعد كآلية فاعلة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، هذه الإتصالات التي يمتد عملها مما قبل حدوث الأزمة إلى ما بعدها، وفق استراتيجيات مدروسة ومضبوطة، مبنية على نماذج علمية مجربة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

من المعروف أن القيمة العلمية لأي بحث علمي لا تقاس بمقدار أو كمية التراث النظري حول المشكلة موضوع البحث، بل تتعداه إلى نزول الباحث إلى الميدان محل الدراسة، لهذا فالجانب الميداني للبحث في العلوم الاجتماعية يكتسي أهمية بالغة، فبواسطته يتمكن الباحث من فهم الارتباطات والعلاقات الموجودة بين الظواهر والمتغيرات، لهذا فإن الإجراءات المنهجية للدراسة هي مجموعة الأساليب والطرق والأدوات العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية محددة، لذلك يعتبر اختيار منهج البحث وتقنيات جمع البيانات بالإضافة إلى عينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية التي تحدد للباحث مسار بحثه وهذا ما سنحاول التطرق له من خلال هذا الفصل.

5-1-مناهج وتقنيات الدراسة:

5-1-1-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، ولهذا ومن أجل أن تكون الدراسة علمية لا بد أن تمر عبر منهج علمي، ويتوفر في مجال العلوم الاجتماعية عدد من المناهج، ما يسمح للباحث باختيار المنهج المناسب الذي يساعده على دراسة ظاهرته و"المنهج هو أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"[1]، كما عرف المنهج بأنه: "أسلوب للتفكير والعمل، يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول موضوع الدراسة، والمناهج تختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة، وما يصلح لظاهرة معينة قد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى، ويعرف المنهج بأنه مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثة"[2]، "هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة موضوع البحث، ويجيب هذا المنهج على الكلمة الإستفهامية: كيف؟ فإن الإجابة على ذلك تستلزم تحديد نوع المنهج"[3]، وبذلك يكون المنهج هو الوسيلة والأسلوب لتحقيق غاية محددة ألا وهي الإجابة على الإستفسارات التي ينطلق منها البحث، وبما أن المنهج المتبع لا يختار هكذا جزافا وإنما طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج وتوجهه إليه، فالوصل إلى الغاية يستدعي استعمال الوسيلة الصحيحة؛

---

[1] عليان و غنيم، المرجع المذكور سابقا، ص 33.

[2] رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية. ط1. الجزائر: دار الكتاب الحديث. 2004، ص104.

[3] جمال معتوق: منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي. ط1. الجزائر: بن مرابط. 2009، ص78.

وبما أن موضوع الدراسة والهدف منها هي من تحدد نوع المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، وكوننا نحاول دراسة الدور الذي قد تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، هذا المنهج الذي يسمح بوصف عناصر الظاهرة المدروسة وتفسير علاقات التأثير والتأثر، ما يمكن من وضع قوانين خاصة بالظاهرة وعلاقاتها المتبادلة، "المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة، أو عن موقف معين مع محاولة تفسيرها"[1]، كما يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يمكن اعتباره طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"[2].

وإن كان لابد من التنويه أن "كل المناهج تستعمل الوصف وكلها تستعمل التحليل، لذا فالوصف والتحليل تقنيتان أكثر مما هما منهجين...اتفق الباحثون على اختصار المناهج في نوعين هما المنهجان الكمي والكيفي...و يكون التحليل الإحصائي أكثر استخداما في الدراسات السببية، أي التي تهدف إلى البحث عن أسباب الظاهرة، من خلال وضع الاستمارة واستخراج التكرارات في شكل جداول تكرارية، أو في شكل رسوم بيانية، يستهدف الباحث من خلالها ملاحظة النسب المئوية المتعلقة بكل سؤال وبكل فرضية".[3]

---

[1] محمد الحسن عبد الباسط: أصول البحث العلمي. ط1. مصر: مكتبة الأنجلو مصرية. 1975، ص139

[2] محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي–القواعد والمراحل والتطبيقات–. ط 2. الأردن: دار وائل. 1999، ص 33.

[3] ناصر قاسيمي، عبد السلام لراري: المنهجية التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج. البليدة: دار التل للطباعة والنشر. 2021، ص42.

5-1-2-تقنيات جمع البيانات:

وهي الأدوات التي تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات التي تخدمه في بحثه، بحيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، أو للإجابة عن أسئلتها، أو لفحص فرضياتها، "ويتم عادة تحديد الأداة أو الأدوات اللازمة لجمع البيانات في مرحلة تصميم البحث في ضوء الأهداف والبيانات المتاحة ومدى ملائمة هذه الأدوات لدراسة المشكلة موضوع الدراسة"[1].

5-1-2-1-الدراسة الإستطلاعية:

إن القراءات المعمقة في موضوع البحث تمكن الباحث من بناء تصور شامل عن الموضوع المراد بحثه، غير أنه في الغالب يبقى بعض الغموض في ذهن الباحث ليس عن الموضوع بذاته، وإنما قد تغيب عنه بعض المتغيرات التي يمكن أن تكون بمثابة مفاتيح للشروع في إجراءات البحث، وهو ما يعرف بالدراسات أو البحوث الإستطلاعية؛

وفي بحثنا هذا عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ابتداءا اخترنا هيئة الحماية المدنية باعتبار أنها هيئة ذات تجربة واسعة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، كونها الجهاز الأول تقريبا المتدخل في ظروف الأزمات؛

وق قمنا بدراسة استطلاعية إلى المديرية الولائية للحماية المدنية، حيث وزعنا استمارة أولية على أفراد المديرية، كما كانت لنا مجموعة من المقابلات مع ضباط المديرية، هذه المقابلات ف

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2000، ص 75.

طابعها مقابلات نصف موجهة، والتي تعرفها "مادلين غرافيت" "بأنها ذلك النمط من المقابلات التي يكون فيها الباحث ملما بمحاور المقابلة لكن عملية الترتيب تبقى مرتبطة بجو المقابلة"، وبالعودة إلى استفادتنا من هذه المقابلات فإنها مكنتنا من معرفة أعمال ومهام الحماية المدنية في الأوضاع العادية وكذا في أوقات الأزمات من خلال مخططات العمل والتدخل الخاصة بهذه الظروف، لكن ما استوقفنا خلال هذه المقابلات أن الضباط (رئيس مكتب الحماية العامة، رئيس المكتب المخططات) أكدوا في مجمل تصريحاتهم أن العمل الإعلامي على المستوى المحلي يمارس في إطار ضيق، كون المديرية لا تمتلك قسما ولا حتى مكتبا للاتصال أو العلاقات العامة (بل منهم من صرح بجهله بهذه الوظيفة وماهيتها)، أما الأعمال الاتصالية في الأوضاع العادية فتوكل إلى "مكلف بالإعلام" هذا في الأوضاع العادية، أما في أوقات الأزمات فإن المهمة الاتصالية تتم وفق بروتوكول عمل معين (سيتم شرحه لاحقا)، هذا من جهة المقابلات، أما من جهة الاستمارة الموزعة فقد لاحظنا أن المبحوثين عبروا عن عدم فهمهم لبعض الأسئلة، وحتى من كانت له دراية واطلاع على موضوع بحثنا (باعتبار العديد من الضباط من مستويات جامعية بل دراسات عليا كما أن منهم من هو من تخصصات الاتصال والعلوم الاجتماعية) أكد أن العملية الاتصالية تتمحور أساسا في الحصيلات والحملات الجوارية للتوعية والتحسيس، وذلك ببرمجة من المديرية العامة للحماية المدنية، وهذا ما دفعنا إلى التوجه إلى المديرية العامة للحماية المدنية وبالضبط مكتب الإعلام والتوعية كميدان للدراسة.

5-1-2-2-الملاحظة:

تعد الملاحظة من بين أهم وسائل جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في دراسة من أجل تحليل وتفسير الظاهرة المراد دراستها، ويمكن للباحث الاعتماد على عدة أدوات منهجية لجمع المعلومات، شرط أن تكون مناسبة للمعلومات المراد البحث عنها؛

"وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الأداة واستخدامها في جمع البيانات التي يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو المقابلة فوضعوا لها بعض القواعد العلمية التي تجعلها تحقق أهداف البحث"[1]، لهذا فقد أجمع الباحثون والمهتمون على أن الملاحظة كأداة هي من أهم الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي، ومصدر أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعرف الملاحظة بأنها "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين"[2]؛

"هناك عدة أنواع من الملاحظة، الشائع منها الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة، وتعتبر البسيطة من أكثر الأدوات استخداما في الدراسات الوصفية لأنها تعين الباحث وتعطيه صورة كلية عن المجتمع المبحوث أما الملاحظة بالمشاركة فهي التي يجريها الباحث أثناء مشاركته لمن يدرسهم في الأنشطة التي يقومون بها"؛

في هذه الدراسة اعتمدنا على الملاحظة في رصد أعمال ونشاطات الحماية المدنية خلال الأزمات والكوارث (خصوصا خلال الجائحة الماضية) حيث كان حضور الحماية المدنية في

---

[1] علي عجوة: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. مصر: عالم الكتب. 2001، ص 70.

[2] أحمد بن مرسلي: منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2005، ص 203.

المشهد الإعلامي والاتصالي واضحا، من خلال الحصص والبرامج التلفزيونية والإذاعية، ومنصات التواصل الإجتماعي وحتى على المستوى الميداني الجواري؛

كما اعتمدنا على الملاحظة في رصد بعض اجراءات العمل لذات المديرية، فكان أن دعينا لحضور يوم دراسي وتكويني من تنظيم الحماية المدينية، هدفه شرح كيفيات وآليات عمل وتفعيل مخططات تنظيم النجدة، استفاد منه رؤساء بلديات ذات الولاية، والذي كان كمنطلقات في بناء الاستمارة المعتمدة في البحث فيما بعد.

5-1-2-3-المقابلة:

تعرف المقابلة بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات أو معلومات بهدف استخدامها في بحث علمي أو الاستفادة منها في التشخيص والعلاج أو التوجيه"[1]، وفي معناها البسيط فإن المقابلة هي تلك "العملية التي تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة"[2]،

وقد اعتمدنا المقابلة الموجهة (والتي تتميز بتحديد موضوعها ومحاورها وأسئلتها بشكل دقيق حسب شروط منهجية متعارف عليها قبل إجراء المقابلة، وكل أو معظم أسئلتها مفتوحة)[3] مع رئيس مكتب الإعلام والتوعية على مستوى مكتب الإعلام والتوعية على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية بالجزائر العاصمة، والتي مكنتنا من طرح أسئلة حول توجه الحماية المدنية نحو

---

[1] عجوة، المرجع المذكور سابقا، ص 71.

[2] منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 2007، ص 56.

[3] موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات علمية-. ت: بوزيد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصبة. 2006، ص236

الإهتمام بالاتصال الأزماتي انطلاقا من تجاربها في ميدان الأزمات، وكذا الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات والكوارث في شقها الإعلامي والإتصالي، كما حاولنا معرفة المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأداء الاتصالي الفعال في أوقات الأزمات والكوارث.

5-1-2-4-الإستمارة:

كما تسمى أيضا بالاستبيان، ويقصد بها: "تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعة، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة"[1]؛

بالنسبة لدراستنا فقد كانت الإستمارة هي الوسيلة الأساسية لجمع البيانات، حيث أننا وزعناها على جميع الأفراد العاملين بمكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية، كما تم توزيع الإستمارة على عدد من المكلفين بالإعلام على مستوى الولايات، واللذين يعملون تحت قيادة مكتب الإعلام والتوعية، إضافة إلى خلية السمعي البصري التي تعمل تحت قيادة ذات المكتب ، وقد تضمنت أسئلة مغلقة لأجل الحصول على أجوبة محدد لغرض تكميمها في جداول إحصائية وإعطائها تحليلات وتفسيرات سوسيولوجية، وتضمنت أيضا أسئلة مفتوحة بهدف إعطاء حرية لمبحوثين للتعبير عن أرائهم، كما تضمنت أسئلة نصف مفتوحة حيث تحدد خيارات الإجابة مع ترك الحرية للمبحوث لتعبير عن رأيه غير الخيارات المتاحة للإجابة؛

أما عن محاورها فقد تضمن أربع محاور: محور أول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، ومحور خاص بأهمية الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات، ومحور ثالث

---

[1] بن مرسلي، المرجع المذكور سابقا، ص 220.

خاص باستراتيجيات إدارة الأزمات من الناحية الاتصالية، لننتهي بمحور رابع حاولنا من خلاله معرفة المعوقات التي تحول دون فعالية برامج الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالمديرية العامة للحماية المدنية.

5-2-مجتمع وعينة البحث:

العينة كغيرها من الدراسات فإن الدراسات الإجتماعية تسعى في الأساس إلى تحقيق الأهداف التي انطلقت منها من خلال الإجابة على تساؤل أو مجموعة تساؤلات الدراسة، ولا يتأتى هذا إلا باتباع اجراءات منهجية معينة، والتي من أهمها تحديد مفردات الدراسة وهو ما يعرف بمجتمع البحث، والذي تقول عنه "مادلين غرافيت": "هو مجموع عناصر أو خاصية أو عدة خصائص أو عدة عناصر مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"[1]، ومجتمع البحث هو المديرية العامة للحماية المدنية بحيدرة "الجزائر العاصمة" التي تضم عديد الأفراد على اختلاف رتبهم ومهامهم الوظيفية موزعين على مديريات فرعية عن المديرية العامة المديريات كمديرية الوقاية، مديرية التكوين، مديرية الإحصائيات وغيرها من المديريات (انظر العنصر الخاص بالمجال المكاني للدراسة) وقد تعذر علينا الحصول على عدد هؤلاء الأفراد وتوزيعاتهم على المديريات والمصالح، هذا فيما يخص مجتمع البحث، أما عن العينة والتي يعبر عنها بأنها: "تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الإختبار والتحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع وعليه يمكن القول أن العينة

---

[1] أنجرس، المرجع المذكور سابقا، ص 62.

هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"[1]؛ وقد لجأنا في دراستنا بعد المعاينة "مجموعة من العمليات التي تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة"[2]، إلى المعاينة "غير الإحتمالية" إذ أنها تقوم على أساس "اختيار الوحدات التي سوف تمثل العينة هو اختيار موجه أو مقصود، وليس هناك صدفة أو احتمال متساو لكل العناصر للظهور في العينة، بل يعرف الباحث إلى حد ما من هي العناصر التي سيتم اختيارها في العينة"، وقد استخدمنا تحديدا "العينة النمطية" (باعتبار أن العينة الغير احتمالية تضم عدة أصناف من العينة)، وبمقتضى العينة النمطية "يتم التركيز في هذا الصنف من العينة على بعض الصفات النمطية لمجتمع البحث، يوجه على أساسها اختيار عينة الدراسة"[3]؛

والصفات النمطية التي على أساسها تم اختيار عينة الدراسة في موضوع دراستنا، هي العمل في مكتب الإعلام والإتصال والتوعية على مستوى المديرية العامة، أو الأفراد اللذين لهم ارتباط وظيفي بالمكتب وإن كانوا في ولايات أخرى (المكلفين بالإعلام على مستوى الولايات)، بحكم أن دراستنا تتمحور حول دور العلاقات العامة والإتصال في إدارة الأزمات وهو ما يعرف بالإتصال الأزماتي، الذي يدخل ضمن صلب مهام المكتب المدروس من خلال عدة استراتيجيات وأساليب.

5-3-مجالات الدراسة:

نقصد بمجال الدراسة ذلك النطاق الجغرافي والزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة وتحديد مجال الدراسة يعد خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل بحث علمي.

---

[1] سبعون، المرجع المذكور سابقا، ص135.

[2] المرجع نفسه، ص 136.

[3] المرجع نفسه، ص148

5-3-1-الإطار الزماني:

كحال الدراسة التي تنقسم إلى شقين، شق نظري وشق تطبيقي ميداني، وقد ابدأنا الدراسة من خلال الجانب النظري للدراسة أين تم جمع المعلومات البيبليوغرافية حول الموضوع من كتب ومقالات وحتى مذكرات، والقيام بقراءات فيه، مع محاولة وضع خطة للموضوع وفقا لمتطلبات البحث وكذا البيانات المتحصل عليها، لننتهي من إنجاز الجانب النظري تقريبا مع بداية سنة 2017، ليتم بعدها الشروع في بناء استمارة أولية وفق فرضيات الدراسة ومؤشراتها، لكن ولظروف شخصية كان انقطاع عن البحث، إلى غاية ديسمبر 2022 أين تم الإنتهاء من استمارة أولية تم توزيعها بالمديرية الولائية للحماية المدنية بجيجل، ليتبين من خلالها ومن خلال المقابلات الاستطلاعية أن مجال الدراسة لا يخدم متطلبات البحث، أين تم الإتصال بمديرية التكوين بالمديرية العامة للحماية المدنية، بطلب لإجراء دراسة على مستوى مكتب الإعلام والتوعية في ذات المديرية، وتمت الموافقة على الطلب في فيفري 2023، للشروع في توزيع الاستمارة واسترجاعها، كما قمنا بمقابلة مع رئيس المكتب بتاريخ 12-04-2023؛

بعد ذلك تم الشروع في تفريغ البيانات وبناء الجداول البسيطة والمركبة باستخدام برنامج معالجة الرزم الإحصائية (spss)، إذ أن البيانات المتحصل عليها تعد بيانات خام لابد من تحليلها كميا والذي يعطينا أوصافا رقمية لمؤشرات الدراسة التي تضمنتها الاستمارة، وكيفيا من خلال اعطاء تحليلات وتفسيرات لتلك المعطيات الكمية وفق متطلبات البحث وأهدافه وفرضياته، طبعا بعد بناء جداول إحصائية بسيطة ومركبة.

5-3-2-الإطار المكاني:

ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة، وبما أن دراستنا هذه تستهدف البحث والكشف عن الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في ادارة الازمات في جوانب معينة داخل المؤسسات، لهذا كان لزاما علينا اختيار مؤسسة للبحث عن هذه العلاقة، ولهذا الغرض فقد تم تحديد مكان إجراء هذه الدراسة "المديرية العامة للحماية المدنية – الجزائر-"

5-3-2-1-التعريف بالحماية المدنية، تطوراتها ومهام مديرياتها:*

عندما حصلت الجزائر على استقلالها في عام 1962 كان جهاز الحماية المدنية لا يزال في حالة بدائية شأنه في ذلك شأن أمثاله في البلدان الحديثة العهد بالاستقلال، كان هذا الجهاز يتكون أساسا من هيئة مركزية للحماية المدنية تابعة لوزارة الداخلية، ومن مرافق الإغاثة ومكافحة الحرائق القائمة على مستوى الولايات وللأسف أن هذه المرافق لم يكن لها إلا دورا إداريا رمزيا يتمثل خاصة في اختيار وشراء المعدات ، وكانت الوحدات المهتمة بالعمليات مجرد جمع وفير من الأجهزة الخاضعة لإشراف البلديات، والمكونة إما من رجال المطافئ المستخدمين مقابل أجر، أو من المتطوعين تبعا لأهمية الأجهزة ومواردها، أين أصبح من الواضح أن مثل هذه الهياكل لا تستجيب لمتطلبات العصر وضرورات التنمية الشاملة لا سيما حماية الأشخاص والممتلكات، وعلى هذا الأساس أصبح التغيير الجذري ضرورة حتمية.

أ. **تطور الحماية المدنية:**

- **إصلاح 1964:** فكان أن شهد عام 1964 أول حركة إصلاح في هذا المجال إذ يعتبر مرحلة انتقالية من النظام الاستعماري إلى النظام الجزائري فبمقتضى المرسوم رقم 64 –

*معلومات مقدمة من قبل مكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية

129 المؤرخ في 15 افريل 1964 المتضمن التنظيم الإداري للحماية المدنية، حيث تضمن الباب الأول من هذا المرسوم مهام وتحضير الحماية المدنية "حيث أسست الحماية المدنية على مبدأ التضامن الإنساني في الإطاري الوطني والدولي للقيام بالمهمة الكلية المتمثلة في حماية الأشخاص والممتلكات تحت شعار "الوقاية – التوقع – التدخل"، تمس جميع أفراد المجتمع لحماية الحياة والموارد المادية التي تمثل الثروة الوطنية، وعلى هذا الأساس ووفقا للتغيرات الحاصلة قامت الدولة بإعادة تأهيل معظم الأفراد ورفع كفاءتهم في إطار المدرسة الوطنية للحماية المدنية التي أنشأت بالمرسوم: 66 / 151 المؤرخ في: 02 / 06 / 1966 المعدل ب 288/67 المؤرخ في: 26 / 12 / 1967 و قد أسفرت هذه الخطوة كذلك على إعادة تنظيم الأجهزة السابقة لإدماجها في قالب جديد تماما وأنشأت فئتين من العاملين:

- ✓ العاملين المؤهلين؛
- ✓ والعاملين المستعان بهم مؤقتا بناء على الاحتياجات، ولم يكن عمل هذه الفئة خاضعا لنظام معين.

ورغم هذا التغيير فإنه بعد إصلاح 1964 وجدت صعوبات ومشاكل تنظيمية، وأصبحت المصلحة الوطنية لا تتماشى مع التطور الحديث الذي مس جميع الميادين، في كثير من المؤسسات العمومية والمناطق الصناعية التي أصبحت تزداد يوما بعد آخر، وزيادة في النمو الديموغرافي، وزيادة المواصلات وطرقات النقل بمختلف أنواعه، هذا كله جعل الحاجة المتزايدة لتطوير مصلحة الحماية المدنية الوطنية، فكان تنظيم الحماية المدنية لسنة 1970.

- **إصلاح 1970:**

كان هذا التنظيم بمقتضى المرسوم رقم: 167/70 المؤرخ في: 10 نوفمبر 1970، والمتضمن تصنيف وحدات الحماية المدنية وتحديد إطارها وتجهيزها، هذا المرسوم سمح بإدماج معظم العاملين المستعان بهم مؤقتا والذين يتوفرون على مؤهلات معينة، كما سمح بإدماج موظفي القطاع في الوظيف العمومي كما حدد هياكل الحماية المدنية على مستوى البلدية والدائرة والولاية حيث صنفها تبعا لأهمية المهام المكلفة بإنجازها ضمن أربع أصناف هي:

- ✓ **الوحدات الرئيسية؛**
- ✓ **الوحدات الثانوية؛**
- ✓ **وحدات القطاع؛**
- ✓ **المراكز المتقدمة .**

-كما حدد هذا المرسوم نطاق تدخل الوحدات، وسائل التدخل، المستخدمين وكذا تشكيلات الفرقة، الفصيلة، المفرزة، السرية والكتيبة.

هذا التنظيم أعطى ثماره خاصة في تأمين المحروقات، فرجال الحماية المدنية خلفوا الاستعمار

في حماية المحروقات والمعادن، والدولة الجزائرية أدركت ضرورة ضمان سلامة المواطنين والحاجة الشديدة لحماية الثروة الوطنية، وسعت للعمل وفق التوجهات السياسية الوطنية، ووفق هذا النص القانوني تقرر تأميم جميع مرافق الحماية المدنية إذ أتاح جمع كل أجهزة المطافئ والجهات المسؤولة عن الإشراف على تدابير الأمن، وعن الحماية المدنية لتصبح معروفة باسم الحماية المدنية لا غير،

وهكذا أنشئ تنظيم شبه عسكري له هياكل مميزة ورؤى موحدة، ورتب ودرجات ومراكز تدريب تابعة له.

وفيما يتعلق بالعمليات أصبح من الممكن تنسيق العمل على الصعيد الوطني و نقل وحدات الدعم إلى المناطق المنكوبة، وبهذا أضيفت إلى المسؤوليات الآلية لأجهزة الإطفاء مهام أخرى كالبحث عن المفقودين بالصحراء، وغيرها من المهام المرتبطة بالنهضة الاقتصادية مكافحة التلوث بأنواعه، الإشراف على تدابير الأمن، إلى جانب العمل الوقائي المنصوص عليه في الأمر 76-04 المؤرخ في: 20 فيفري 1976.

- **إصلاح 1976: تحول المصلحة الوطنية إلى المديرية العامة للحماية المدنية**

بصدور المرسوم رقم 76-39 المؤرخ في: 20 /02 /1976، المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية، تحولت المصلحة الوطنية للحماية المدنية إلى المديرية العامة للحماية المدنية.

- **تنظيم و مهام المديرية العامة للحماية المدنية سنة 1976**

-**مديرية الدراسات و الوسائل:** مكلفة بدراسة و برمجة ومتابعة وسير الوسائل البشرية والمعدات الضرورية لإتمام المهام المتعلقة بجميع مصالح الحماية المدنية؛

-**المديرية الفرعية للبرامج:** مكلفة بدراسة ووضع وضبط البرامج بالهيكل الأساسي والتجهيز المخصصين لدعم نشاط المصالح العملية؛

-**المديرية الفرعية لوسائل العمل:** مكلفة بالإحتياطي الخاص بوسائل العمل وتوزيعها ومتابعة تطويرها ومراقبة تسييرها واستعمالها؛

-**المديرية الفرعية للإنجازات:** مكلفة بتطبيق العمليات المبرمجة و متابعة تنفيذها و تحديد مراقبة شروط استعمال الهياكل الأساسية و المعدات .

-**مديرية النشاط العملي:** مكلفة بتحديد القواعد العامة للاحتياط والحماية وتحديد الشروط العملية لتنفيذها ومراقبة تطبيقها؛

-**المديرية الفرعية للإحصائيات والتنظيم:** مكلف بدراسة وتحديد القواعد العامة للاحتياط، وقواعد الأمن المطبقة في مختلف قطاعات النشاط الوطني؛

-**المديرية الفرعية للتدخلات و الحماية العامة:** مكلفة بوضع وإقرار جميع مخططات الدفاع والحماية والنجدة ضد الآفات والكوارث من أي نوع كانت، وإيضاح الشروط التطبيقية لتنفيذها؛

-**المديرية الفرعية للمراقبة:** مكلفة بتطبيق التوجيهات من طرف المصالح والوحدات العملية والمتعلقة بممارسة نشاطاتها واقتراح كل تدبير ملائم لدعم فعالياتها.

إن التحولات المتعددة والمتتالية التي عرفتها الحماية المدنية، سمحت لها بتدعيم مختلف مصالحها استجابة لمتطلبات النشاطات، والمهام غير المقسمة نظرا لتطور وتعقد الأخطار الطبيعية والتكنولوجية.

وانطلاقا من هذا المنظور، اتخذت مجموعة من الإحتياطات التنظيمية وكذا تحسين الإطار التنظيمي والعلمي للمصالح المرتبطة بظهور التنظيم القانوني لسنة 1991 ليكرس هذا التغيير الجذري في الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية.

- **إصلاح 1991:**

تمثل هذا التنظيم القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 91-503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية المعدل والمتمم، والغاية من هذا التنظيم الجديد يكمن في تحسين التسيير على المستوى المركزي وكذا القدرة على التحكم الفعلي والنوعي في النشاطات التقنية والعملية المكلفة بأدائها هي والتي تقوم بها من خلال مصالحها الخارجية.

إذ اكتمل التنظيم الإداري بنصوص أخرى تتمثل في م ت 92 – 54 المؤرخ في 12 فيفري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها والمرسوم التنفيذي رقم 92 – 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 يتضمن إنشاء المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية وتنظيمها وسيرها.

تضمن المرسوم رقم 91 / 503 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 التعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية، المعدل والمتمم بواسطة المرسوم 93 – 147 المؤرخ في 22 جوان 1993، التعديلات الأساسية المتضمنة في التنظيم الجديد تتعلق كذلك بالهياكل والمهام المسندة لكل المرافق.

- **المديرية العامة والمديريات المرتبطة بها:**

- ✓ **مديرية الوقاية :**

مديرية الوقاية مؤهلة في إطار نشاطاتها المطورة من طرف الحماية المدنية لدراسة وتحديد القواعد العامة ومقاييس الأمن المطبقة في مجال الوقاية في مختلف قطاعات النشاط المحددة لقواعد مراقبة

تطبيقها، كما أنها مؤهلة لدراسة ولمساهمة في دراسة القواعد العامة أو الخاصة للوقاية من الأخطار الطبيعية أو التكنولوجية الكبرى، وفي هذا المجال فإن المديرية الوقاية **مكلفة ب :**

- دراسة وتحديد القواعد والمقاييس الأمنية المطبقة في مجال الدفاع ضد الحريق، الانفجار والهلع في مختلف القطاعات؛
- دراسة و تحضير النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بمجال أمن الأشخاص والممتلكات؛
- دراسة و متابعة المسائل المرتبطة بالوقاية من الأخطار الكبرى؛
- المشاركة مع المصالح المعنية في تعريف قواعد حماية البيئة والدفاع المدني؛
- دراسة و تحضير خرائط وطنية للأخطار؛
- دراسة ووضع حيز التطبيق عمليات الإعلام والتحسيس من أضرار الأخطار المختلفة؛
- جمع وتحليل إحصائيات التدخلات.

مديرية الوقاية بها 03 مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم؛
- المديرية الفرعية للأخطار الكبرى؛
- المديرية الفرعية للإحصائيات والإعلام؛

❖ **المديرية الفرعية للدراسات و التنظيم: مكلفة ب:**

- دراسة وتحضير النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بنشاط الوقاية لمصالح الحماية المدنية؛
- دراسة النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بميدان الأمن الأولي لقطاعات النشاط الأخرى؛
- دراسة المخطط التقني لأخطار الحريق الانفجار والهلع وتحدد القواعد والمقاييس الوقائية والأمنية وتطبيقها؛
- متابعة تطوير التقنيات وأساليب الوقاية من أخطار الحريق والانفجار والهلع في مختلف أنواع المؤسسات و نشاطاتها؛
- تحضير الدراسات الأمنية المتعلقة بالمشاريع ذات الأهداف الوطنية؛
- تحديد القواعد المنية ومراقبة تطبيق الإجراءات الأمنية في المؤسسات الخاضعة للمراقبة الوقائية.

مكاتبها :

- مكتب التنظيم.
- مكتب الوقاية و قواعد الأمن.
- مكتب المؤسسات المصنفة.

❖ **المديرية الفرعية للكوارث الكبرى: مكلفة ب:**

- جمع وتوزيع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالأخطار الكبرى؛
- تباشر وتساهم في إعداد الدراسات التقنية والعلمية لمعرفة الظواهر العامة المسببة للكوارث الطبيعية والتكنولوجية؛
- جمع و معالجة وتحليل كل المعطيات التي تسمح بتقييم مختلف الأخطار الكبرى؛
- تدير و تشارك في إدارة الدراسات للمناطق المعرضة للأخطار الكبرى؛
- دراسة و اقتراح و المشاركة في تعريف المقاييس والإحتياطات الوقائية الخاصة بكل الأخطار الكبرى؛
- المشاركة ومتابعة النشاطات على المستوى الدولي في مجال الوقاية من الأخطار الكبرى.

مكاتبها:

- مكتب دراسة التنبؤات (التوقع) .prospectives
- مكتب التخليص وخرائط الأخطار ؛
- مكتب الأخطار الطبيعية؛
- مكتب الأخطار التكنولوجية.

❖ **المديرية الفرعية للإحصائيات و الإعلام: مكلفة ب:**

- جمع ومعالجة وتحليل إحصائيات التدخلات لمصالح الحماية المدنية وضمان توزيعها؛

- دراسة تنظيم و متابعة الحملات الإعلامية و التحسيسية حول مختلف الأخطار؛
- الإعلام عن كل النشاطات العملية (الميدانية) والتقنية لمصالح الحماية المدنية.

مكاتبها:

- مكتب الإحصائيات و التحليل.
- مكتب الإعلام و التحسيس .

❖ **مديرية الموظفين والتكوين:** مديرية الموظفين والتكوين مؤهلة لتسيير وتوزيع الموارد البشرية، تحدد سياسة التكوين و تحدد البرامج البيداغوجية وتضع قواعد وشروط تطبيقها، لهذا فإنها **مكلفة ب :**

- تقييم التسيير وتوزيع الموارد البشرية للحماية المدنية.
- تحضير(إعداد) وتوجيه سياسة التوظيف وتسيير مستخدمي الحماية المدنية وضمان تنفيذها.
- ترقية النشاط الطبي وسط مستخدمي الحماية المدنية.
- ضبط سياسة التكوين والإتقان لمستخدمي الحماية المدنية وضمان تطبيقها ومراقبتها.
- ترقية النشاط المتعلق بالرياضة والتسلية.
- متابعة ومراقبة النشاط البيداغوجي لمؤسسات التكوين التابعة للحماية المدنية.

❖ **المديرية الفرعية للمواصلات و الاتصالات الميدانية : مكلفة ب :**

– دراسة مخطط الاتصالات العملية لمصالح الحماية المدنية والسهر على سير شبكة المواصلات والاتصالات؛

– تهيئة وتسخير الاتصالات العملية المتخصصة أثناء الكارثة؛

– تعريف وتحديد قواعد التسيير واستغلال وسائل المواصلات والاتصالات؛

– تسيير و مراقبة مخطط التوترات التابعة (الموجهة) لقطاع الحماية المدنية؛

– ضمان أمن شبكة الإشارة التابعة للحماية المدنية؛

– ضمان تسيير و صيانة عتاد المواصلات والاتصالات؛

مكاتبها:

- مكتب تطوير الشبكات.
- مكتب الاستغلال.
- مكتب الصيانة.

ب. الهياكل الموضوعة تحت سلطة المدير العام

➢ **المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية :**

المرسوم التنفيذي رقم 92 – 43 المؤرخ في 04 فيفري 1992 المتضمن إنشاء المفشية العامة لمصالح الحماية المدنية و تنظيمها و سيرها جهاز التفتيش هذا يوضع تحت سلطة المدير العام للحماية المدنية، يسير المفتشية العامة للمصالح، مفتش عام يساعده 03 مفتشين، **مكلفة ب:**

مراقبة تطبيق التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل والخاصين بالقطاع وتنظيم عمل الأجهزة والهياكل و المؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية.

مهامها:

- تراقب حسن سير الهياكل والمؤسسات والأجهزة التابعة لقطاع الحماية المدنية وتتحقق منه؛
- تتوقى حدوث النقائص في سير الهياكل والمؤسسات والهيئات التابعة لقطاع الحماية المدنية، وكل نزاع في العمل يمكن ان يظهر ويعرقل السير العادي للمصالح؛
- تعنى بالمحافظة على الموارد الموضوعة تحت تصرف مصالح الحماية المدنية وتسهر على استعمالها في إطار التنظيم المعمل به في هذا المجال؛
- تتأكد من تنفيذ الإجراءات والقرارات والتوجيهات وتتابع ذلك؛
- تتولى تقييم سير الهياكل والأجهزة والمؤسسات التابعة لقطاع الحماية المدنية، وتستغل التقارير السنوية عن الأنشطة؛
- تقترح كل إجراء من شانه تحسين عمل المصالح وتعززه؛
- كما تعمل المفتشية العامة للمصالح على أساس برنامج تفتيش سنوي؛
- يمكنها أن تقوم بأي مهمة رقابة مباغتة تقتضيها أية وضعية خاصة.

- **مديرية الدراسات:**

أنشئت بموجب المرسوم 91-503 المذكور سابقا المتمم بالمرسوم رقم 93-147 المؤرخ في 22-06-1993، إذ يساعد المدير العام للحماية المدنية(03) ثلاث مدراء دراسات و (04) أربعة مكلفين بالدراسات، حيث يكلف مديري دراسات (02) بالقيام بتنسيق و متابعة النشاطات الغير مرتبطة بإطار صلاحيات هياكل المديرية العامة و المتمثلة في:

- تسيير و إدارة المراسلات الإدارية
- الاتصالات مع الصحافة
- تنظيم و تنسيق العلاقات الخارجية
- دراسة الملفات الخاصة و الاستثنائية
- التكفل بمهام التوجيه و القيام بالدراسات و التحليل

وبالنظر إلى ما حققته الحماية المدنية في شتى المجالات أسندت لها مهام أخرى سميت بالمهام الجديدة نظمنها المرسوم التنفيذي المؤرخ في 1993/06/22 حيث يكلف مدير دراسات يساعده 04 مكلفين بالدراسات بمتابعة وتنشيط وتنفيذ المهام الخاصة والأنشطة التقنية التي سميت مهام جديدة والمتمثلة في:

- تنظيم وإقامة شبكة وطنية لإزالة الألغام والقنابل المتفجرة؛
- إقامة وسائل جوية وتنظيمها واستعمالها في إطار الحماية المدنية؛
- تنظيم وتطوير الغطس في الماء ومهمة البحارة الإطفائيين للإسعاف والإنقاذ؛

– تسيير العملية ذات الصلة باستعمال عناصر فوج الخدمة الوطنية بمقتضى مهام الحماية المدنية

كما أنشئت خلية للإعلام الجغرافي سميت "**SIG** "

5-3-2-2-الإعلام والإتصال في الحماية المدنية:

باعتبار مهمة الحماية المدنية هو عمل إنساني بالدرجة الأولى والمتمثل في توفير الحماية والأمن وتقديم المساعدة للمواطنين المتضررين والمصابين، وتوعيتهم وتحسيسهم بالأخطار الطبيعية والتكنولوجية المحدقة بهم، وتبيان الطرق والتدابير الوقائية الكفيلة بتفادي هذه الأخطار وكيفية مواجهتها أو على الأقل للتقليل من وطأتها وشدتها على الإنسان، فإن مصالح الحماية المدنية في الجزائر تقوم بإشراك وسائل الإعلام المختلفة في حملاتها التوعية والتحسيسية، وتغطية كل نشاطتها وتوجيه النصائح والإرشادات عبر القنوات الإذاعية والتلفزة الوطنية والصحف، وفي هذا الإطار فإن المديرية العامة للحماية المدنية ركزت على الجانب الإعلامي في تعاملاتها وإبراز نشاطاتها الوقائية والعملية للمواطن عن طريق وسائل الإعلام، بحيث نصبت خلايا إعلامية محلية يؤطرها ضباط مدربين على تقنيات الإتصال والإعلام، كما هو الشأن على مستوى المركزي، كما تحرص على ربط اتصال دائم ومستمر مع هذه الوسائل، ومدها بالمعلومات الضرورية عن كل حادث أو نشاط بعدما يتم إحصاؤه ودراسته وتحليله.

إن جميع الأحداث والعمليات والنشاطات المنجزة من طرف وحدات الحماية المدنية يتم نقلها وإرسالها بطريقة تصاعدية وفقا للهرم التسلسلي ابتداء من موقع الحادث أو العملية على مستوى المحلي إلى المركزي، حتى وصولها إلى المديرية المكلفة بالإعلام والإتصال ليتم جمعها وتحليلها

ثم استغلالها علميا وإعلاميا وتوزيعها على مختلف وسائل الإعلام (المرئية، المسموعة و المكتوبة) التي تتولى بدورها نقلها والتعليق عليها ونشرها وتبليغها للمواطنين.

على المستوى المحلي يتم تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات ومختلف النشاطات المنجزة من طرف وحدات الحماية المدنية من طرف خلية الإعلام الموضوعة تحت سلطة المدير الولائي للحماية المدنية، أين يتم جمع وتحليل الإحصائيات المسجلة والمعلومات بمختلف النشاطات ثم التعليق عليها واستغلالها وتوزيعها على وسائل الإعلام المحلية من قنوات إذاعة محلية، وكالة الأنباء، التلفزة الجهوية، ومختلف اليوميات و الأسبوعيات المكتوبة لنشرها وتبليغها للمواطنين، وكذلك الشأن على المستوى المركزي بعد وصول المعلومات إليها وصعودها من المحلي إلى المركزي.

أ. مهام و شروط المكلف بالإعلام:

يجب أن يكون المكلف بالإعلام ذو كفاءة وقدرة عالية، وكذا على دراية بالكفاءات الموجودة بالقطاع، وله القدرة على تحرير المقالات، وعلى علاقة واتصال دائم بمختلف الهياكل، ويعمل على توطيد علاقات جيدة مع رجال الإعلام وأن يكون ضمن طاقم قيادة الأركان، كمساعد مختص للمسؤول الأول عن الحماية المدنية.

- يعمل كمستشار للمسؤول الأول عن قطاع الحماية المدنية في جميع المسائل المتعلقة بالإعلام؛
- يرسم ويدعم السياسة الإعلامية في القطاع؛
- يسير بدقة وموضوعية الميزانية المعدة للإعلام والتوعية؛
- يساعد المسؤول عن قطاع الحماية المدنية فيما يتعلق بالإعلام الداخلي؛

- يجمع كل المعلومات الخاصة بالحماية المدنية ويعمل على تقييمها وتحليلها؛
- ينشئ بطاقية حول وسائل الإعلام؛
- يضع سجل خاص بكل الندوات و التسجيلات المسجلة مع وسائل الإعلام (التاريخ، الساعة و موضوع المداخلة)؛
- يتكفل بتوزيع وتسيير المعلومات الخاصة بالحماية المدنية أو تلك المتعلقة بنشاطاتها الوقائية والعملية بالتنسيق مع السلطات المعنية،
- يسهر على تنظيم أبواب مفتوحة، وينشط ندوات لفائدة المواطنين؛
- يعد ويتابع جميع المنشورات والدوريات الخاصة بالقطاع؛
- يعد يوميا مجلة صحفية تتضمن مختلف المقالات الصحفية المتعلقة بالقطاع.

ب. تنظيم عملية الإتصال مع وسائل الإعلام:

- **في الحالات العادية:**

✓ التغطية الإعلامية للحوادث:

– الطريقة المباشرة:

في حالة وقوع حادث يتم إبلاغ وحدات الحماية المدنية بحادث ما التي تتولى بدورها إعلام الخلية المعنية بالإعلام على المستوى المحلي حيث تقوم هذه الأخيرة بإبلاغ وسائل الإعلام (كالتلفزة الجهوية، والقنوات الإذاعية المحلية بالحادث أين تقوم هذه الأخيرة بالتنقل إلى مكان الحادث إذا

كان ذو أهمية يحتاج إلى تغطية إعلامية، وتكون في هذه الحالة تغطية مباشرة من قبل الصحفي بعين المكان.

- **الطريقة غير المباشرة:**

في هذه الحالة تقوم خلية الإعلام بجمع المعلومات عن الحادث ودراستها وتحليلها ثم تبليغها لوسائل الإعلام عن طريق:

- بلاغات صحفية؛
- تسجيلات إذاعية و تلفزيونية؛
- لقاءات صحفية بمواعيد وبدون مواعيد؛
- عن طريق تسجيلات عبر الهاتف مع الصحافة المكتوبة.

✓ **التغطية الإعلامية للنشاطات:**

في هذه الحالة تتولي خلايا الإعلام بالاتصال بوسائل الإعلام المختلفة عن طريق دعوة لتغطية النشاط مهما كانت طبيعته وتقدم لهم ملفات صحفية الخاصة بموضوع النشاط كما قد تنظم في هذه الحالات ندوة صحفية للإجابة عن أسئلة و انشغالات الصحفيين المتعلقة بالموضوع محل التغطية أو أسئلة عامة تدخل في إطار مهام ونشاط الحماية المدنية.

✓ **الإعلام الجواري:**

تنظم الحماية المدنية دوريا قوافل وطنية وجهورية ومحلية للوقاية والتحسيس من الأخطار المختلفة والتي تبنى على أساس الإحصائيات المسجلة في مختلف الحوادث لغرس ثقافة وقائية أمنية من الأخطار، والتعريف بها للتقليل من حدتها حيث يتم إشراك وسائل الإعلام في العملية وهذا لتحضير المواطنين وحثهم على الاهتمام بهذه القوافل نظرا لما تقدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات وقائية وهذا قبل مباشرة القافلة لعملها، وأثناء انطلاقها ، وفي كل محطة تحط بها عبر الولايات، لإعطاء صدى واسع للعملية.

ومن أجل تعميم الفائدة تتولى خلية الإعلام إعداد دعائم إعلامية من منشورات ومطويات و ملصقات التي تتضمن نصائح وإرشادات عن مختلف الحوادث وطبيعتها ويتم توزيعها على المواطنين أو نشرها وتعليقها في الأماكن العمومية، كما قد تقوم بحملات تحسيسية وتوعوية داخل المؤسسات التربوية، المعاهد ودور الشباب ومختلف المؤسسات العمومية والخاصة.

- **في الحالات الاستثنائية: (وقوع كارثة)**

في حالة وقوع كارثة ما طبيعية كانت أم تكنولوجية فإن تنظيم وتنسيق الإسعافات يتم وفقا للتنظيمات والقوانين المسيرة لهذه الحالات والمتعلقة بإدارة العمليات أثناء الكوارث فتقوم كل هيئة أو مصلحة بالمهام المنوطة بها.

ومن بين هذه المهام "المهمة الإعلامية" بحيث يتم جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الخاصة بتسيير الكارثة، ويتولى إدارة المقياس على مستوى البلدي الأمين العام للبلدية، على مستوى الولائي رئيس ديوان الولاية مع العلم أن هذا المقياس يضم ممثلين عن القطاعات المتدخلة في الكارثة وبالأخص الحماية المدنية، التي تنشط ضمن هذا المقياس، كما نجدها في أغلب الحالات هي التي تقوم بتزويد لجنة هذا المقياس بالمعلومات عن الكارثة وهذا على مستوى مركز القيادة الثابت؛

كما تتولى الحماية المدنية تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات والمعطيات عن الكارثة ونشاطات الحماية المدنية مباشرة على مستوى مركز قيادة العمليات الذي يديره مسؤول الحماية المدنية على مستوى المحلي، والذي يعد المستشار التقني للمسؤول الأول عن البلدية أو الولاية في مجال تسيير وإدارة الكارثة.

وعند حدوث كارثة لها طابع وطني أي تمس عدة ولايات، فيتم تنصيب قيادة الأركان بالمديرية العامة للحماية المدنية يرأسها المدير العام للحماية المدنية ومكونة من إطارات وضباط سامون وضباط للحماية المدنية، والتي تتولى إدارة الشؤون والمهام المنوطة بالحماية المدنية في الكارثة وتتشكل من لجان عملية وتقنية من بينها لجنة الإعلام والإتصال.

ت. مهام لجنة الإعلام و الإتصال:

هذه اللجنة تناط بها مهمة التنسيق الميداني مع مختلف خلايا الإعلام المحلية أي في الولايات المتضررة، بحيث تقوم بدراسة وتحليل كل المعلومات والإحصائيات المسجلة بالولايات والبلديات موقع الكارثة، وتسهر وتعمل على التنسيق مع وسائل الإعلام الوطنية والدولية و تقوم بـ:

- تنشيط ندوات صحفية؛
- تنشيط موائد مستديرة على مستوى القنوات الإذاعية والتلفزية؛
- تحرير بلاغات صحفية وإبلاغها لوسائل الإعلام؛
- إعداد وتحرير إعلانات موجهة للمواطنين تتضمن توصيات، نصائح وإرشادات وكل ما يفيد المواطنين لأجل التحكم في الأوضاع؛

– تسجيل ربورتاج لفائدة الصحافة المكتوبة المرئية والمسموعة حول تقدم عمليات الإنقاذ والإسعاف والتكفل بالضحايا والعائلات المتضررة؛

– توجيه النداءات للمواطنين عبر القنوات الإذاعية والتلفزة تتضمن نصائح، إرشادات وبلاغات؛

– توجيه ومرافقة الصحفيين إلى المناطق المتضررة، ومساعدتهم وإرشادهم للقيام باستجوابات لمسؤولي القطاعات المتدخلة الأخرى وكذا انشغالات المواطنين؛

– المتابعة والدراسة اليومية للمواضيع الصحفية المنشورة المتعلقة بتحليل الكارثة علميا تقنيا وهذا حتى يتسنى لخلية الإعلام الإجابة على التساؤلات والانشغالات المطروحة والرد على المعلومات الخاطئة أو غير المؤسسة

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل استعراض الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة موضوع العلاقات العامة وإدارة الأزمات، حيث قمنا بتوضيح أهم المراحل التي مرت بها الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة التي قمنا باختيارها كمجال للدراسة الميدانية، كما وضحنا كيفية اختيار العينة، إضافة إلى توضيح المنهج المتبع في الدراسة وأهم الأدوات التي ساعدتنا في جمع البيانات والمعلومات الكافية من أجل إتمام هذه الدراسة، وكذا أساليب التحليل المعتمدة فيها.

الفصل السادس

عرض وتحليل المعطيات ومناقشة النتائج

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نقوم بعملية تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بدراستنا، والتي بموجبها سيتم حصر كافة البيانات والمعلومات التي جمعناها عن طريق جميع المفردات التي شملتها الدراسة، وعملية التفريغ والتحليل سوف تشمل كافة البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، حيث أن هذه العملية من شأنها أن تساعدنا على الوصول إلى أهم النتائج والأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها.

6-1-عرض وتحليل المعطيات:

6-1-1-عرض البيانات الشخصية:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بمكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات المجتمع المبحوث (58) حصر شامل لجميع مفردات المكتب المذكور، وبعد قيامنا بعملية فحص البيانات نستطيع تقديم صورة عن خصائص مجتمع البحث وفقا للمتغيرات التالية:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	تكرار	النسبة المئوية
أنثى	5	%8,62
ذكر	53	%91,38
المجموع	58	%100,00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن من مجموع 58 من مفردات البحث نجد 53 منهم من جنس الذكور وهو ما يمثل نسبة 91,38%، في حين كان 5 منهم من جنس الإناث بنسبة 8,62%.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	تكرار	النسبة المئوية
(25-30 سنة)	7	%12,07
(31-35 سنة)	14	%24,14
(36-40 سنة)	11	%18,97
(41- 45 سنة)	9	%15,52
(46-50 سنة)	9	%15,52
51 سنة فما فوق	8	%13,79
المجموع	58	%100,00

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 24,14% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية (31- 35 سنة)، تليها نسبة 18,97% ينتمون إلى الفئة العمرية (36-40 سنة)، في حين كانت نسبة 15,52% من نصيب الفئتين العمريتين (41-45 سنة) وفئة (46-50 سنة)، كما تقاربت نسب الفئتين(51 فما فوق وفئة (25-30 سنة) بنسبتي 13,79% و12,07% على التوالي.

ويمكن أن نقول أنه من خلال هذه النسب أن المديرية العامة للحماية المدنية على مستوى مكتب الإعلام والتوعية تحاول المزج بين عنصري الشباب وعنصر الخبرة، إذ أن الشباب في غالب الأحيان يكون متحكما في الأساليب والوسائط التكنلوجية للإتصال والتي تعد الوسيلة الأساسية التي يعتمدها مكتب الإعلام في أداء وظائفه هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عامل الخبرة (الذي سنفرد له جدولا لاحقا) يعد أيضا عاملا فارقا في هذا المجال من خلال المعرفة الجيدة بأساليب

وإجراءات العمل والتي قد تغيب عن عنصر يملك خبرة ضيقة في المجال، خصوصا أن عمل هذا المكتب يتأكد ويتضح أكثر خلال فترات الأزمات (وهذا ما سنبينه من خلال الدراسة)

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	**تكرار**	النسبة المئوية
ثانوي	17	%29,31
ليسانس	31	%53,45
ماستر	10	%17,24
المجموع	58	%100,00

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 31 مفردة من مفردات الدراسة بمستوى اللسانس بنسبة 53,45%، تليها نسبة 29,31% ب17 مفردة من المستوى الثانوي، أما مستوى الماستر فكان بنسبة 17,24% بما يمثل 10 مفردات.

يتضح من خلال هذه النسب والأرقام اتجاه مكتب الإعلام والتوعية على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية إلى توظيف أفراد من مستويات جامعية والذي يعد من متطلبات الوظيفة، إذ أنها تحتاج إلى مستوى تعليمي يكفل لها أداء مهامها بالكيفية المطلوبة خصوصا ما يتعلق بجوانب الإتصال والتواصل والإقناع والتحرير والتعامل مع مختلف التكنلوجيات.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	تكرار	النسبة المئوية
اعلام واتصال وعلاقات عامة	7	%12,07
علوم إنسانية واجتماعية	30	%51,72
علوم طبيعية وتقنية	21	%36,21
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 51,72% من مفردات البحث تلقوا تعليما في العلوم الإنسانية والإجتماعية، تليها نسبة 36,21% من مفردات البحث درسوا تخصصات تقنية وعلوم طبيعية، بينما بلغت نسبة من تخصصوا في علوم الإعلام والإتصال والعلاقات العامة 12,07%.

كما هو الحال بالنسبة للمستوى التعليمي فإن المديرية العامة تسعى إلى توظيف المختصين في العلوم الإنسانية والإجتماعية وعلوم الإعلام والإتصال وهو ما يتناسب مع طبيعة الوظيفة والمهام الموكلة للمكتب عامة وللأفراد خصوصا، كما كانت نسبة المتخصصين في العلوم التقنية والطبيعية نسبة معتبرة، حيث كان للمختصين في الإعلام الآلي النصيب الأكبر وهو ما يرجع بدوره لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، فالرسالة الإعلامية تحتاج إلى مختصين وذوو خبرة لصياغتها بما يكفل تحقيق الهدف منها، كما تحتاج إلى وسيلة معالجة ووسيلة إرسال والتي في العادة تكون بأساليب وتقنيات الإعلام الآلي وتكنلوجيات الإتصال.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة

الوظيفة	تكرار	النسبة المئوية
عون مكتب	6	%8,96
رئيس مكتب	21	%31,34
مكلف بالإعلام	30	%44,78
خلية السمعي البصري	10	%14,92
المجموع	*67	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه 44,78% من مفردات البحث يشغلون وظيفة "مكلف بالإعلام"، بينما بلغت نسبة من يشغلون منصب "رئيس مكتب" 31,34%، تليها نسبة 14,92% ينتمون إلى خلية السمعي البصري على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية، في حين قدرت نسبة وظيفة "عون مكتب" ب8,96%.

إن المديرية العامة للحماية المدنية وإن كان بها مكتب خاص بالإعلام والتوعية (التي تضطلع على وظائف اتصالية متعددة سواء في الظروف العادية أو ظروف الأزمات) إلا أنه على مستوى المديريات الولائية نجد أنها تفتقر إلى منصب خاص بهذا النوع من المهام، بل تكتفي بأفراد مكلفين بالأعلام تكون وظائفهم الأساسية في إعطاء الإحصائيات والأرقام المتعلقة بالحوادث والتدخلات الخاصة بالحماية المدنية، ما يجعل من وظيفة الإعلام (حسب تسمية المكتب على

* نلاحظ أن المجموع (67) أكثر مجموع عينة المبحوثين (58)، وهذا ناتج عن تعدد الإجابة.

مستوى المديرية العامة) وظيفة تخطط وتمارس على مستوى مركزي أكثر منه على المستوى المحلي أو الجهوي إذ على هذه المستويات تكون أعمال الحماية المدنية محصورة في جوانب "التدخل، الإجلاء والإنقاذ"، وهذا ما لمسناه من خلال الدراسة الإستطلاعية على مستوى المديرية الولائية لولاية جيجل، والتي أكد فيها الضباط والقادة على أن رسم الإستراتيجيات الإتصالية وتنفيذها يتم على المستوى المركزي أكثر منه على المستوى المحلي والذي يكتفي بتنفيذ هذه البرامج.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	تكرار	النسبة المئوية
(11-15سنة)	22	%37,93
(16-20سنة)	10	%17,24
(21-25 سنة)	10	%17,24
(5-10سنوات)	14	%24,14
26 سنة فما فوق	2	%3,45
المجموع	58	%100,00

من خلال الجدول أعلاه يتضح نسبة 37,93% من مفردات الدراسة يمتلكون سنوات خبرة مهنية ما بين (11-15 سنة)، أما 24,14% من المفردات تراوحت سنوات خبرتها بين 5 و10 سنوات، تليها نسبة 17,24% بالنسبة للفئتين (16-20 سنة) وفئة (21-25 سنة)، لتأتي في الأخير نسبة 3,45% بالنسبة للفئة (26 سنة فما فوق.

سبق وذكرنا أن العمل في مجال الإعلام والاتصال يتطلب مهارات وقدرات خاصة، منها ما يدخل ضمن السمات الشخصية ومنها ما يتعلق بجانب التحكم في الوسائل التكنولوجية وهذا ما تتقنه فئة الشباب أكثر منه في الفئات العمرية المتقدمة عنها، مع التنويه إلى كون التوظيف في سلك الحماية المدنية يكون محصورا في الفئة العمرية ما بين 19 و23 سنة وهذا ما جعلنا نحكم على الفئة التي تمتلك خبرة ما بين 11 و15 سنة على أنها من فئة الشباب، ويذهب مكتب الإعلام إلى توظيف العناصر القادرة على تقديم الإضافة المرجوة في المكتب، ليبقى عنصر الخبرة يتعلق بالتأطير والتوجيه.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة

الرتبة	**تكرار**	النسبة المئوية
ضابط	41	%70,69
ضابط سامي	1	%1,72
عون	13	%22,41
مستخدم شبيه	3	%5,17
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 70,69% من مفردات العينة يملكون رتبة "ضابط"، تليها نسبة 22,41% من المفردات كانوا برتبة "عون"، لتأتي بعدها رتبة "مستخدم شبيه" بنسبة 5,17%، في حين احتوت الدراسة على مفردة واحدة برتبة "ضابط سامي" بنسبة 5,17%.

وهذا الأمر طبيعي جدا بالنظر لكون نسبة كبيرة من مفردات الدراسة ذات مستوى جامعي وهو ما يتناسب مع رتبة الضباط في السلم الوظيفي في سلك الحماية المدنية.

6-1-2-عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

الخاصة: بمدى اهتمام المديرية بالإتصال والعلاقات العامة في الأزمات

الجدول رقم (14): تصور مفردات الدراسة لطبيعة العلاقات العامة

تمثيل العلاقات العامة	التكرارات	النسبة المئوية
التعريف بالقطاع وتحسين صورته	19	%17,3
الوسيط بين المديرية وجماهيرها	34	%30,9
إدارة الأزمات والكوارث	33	%30,0
التوعية، التحسيس وتنوير الرأي العام	24	%21,8
المجموع	*110	%100,0

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 30,9% من مجموع اقتراحات مفردات الدراسة رأت أن العلاقات العامة تمثل لديهم الوسيط بين المديرية العامة وجماهيرها سواء كانت جماهير داخلية (بين مختلف المستويات الإدارية وبين الأفراد) أو جماهير خارجية

* نلاحظ أن المجموع (110) أكثر مجموع عينة المبحوثين (58)، وهذا ناتج عن تعدد الإجابة.

(هيئات رسمية ومواطنين...)، تليها نسبة 30% ترى أنها وظيفة تخص إدارة الأزمات والكوارث، ثم نسبة 21,8% تذهب إلى كون العلاقات العامة وظيفة مهمتها التوعية، التحسيس وتنوير الرأي العام، لتعبر المفردات في الأخير أن وظيفة العلاقات العامة مهمتها التعريف بالقطاع وتحسين صورته وذلك بنسبة 17,3%.

من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول نرى أن إجابات مفردات الدراسة كانت متقاربة إلى حد بعيد خصوصا في آرائهم حول كون العلاقات العامة هي الوسيط بين المديرية وجماهيرها وهذا ما تذهب إليه جل الأدبيات التي تتحدث عن كون العلاقات العامة تمثل حلقة الوصل والربط بين المؤسسة ومختلف جماهيرها بما يضمن شرح سياساتها وأهدافها وهو بدوره من شأنه أن يضمن تعاون جميع الأطراف معها (جمهور داخلي وخارجي) هذا في الحالات العادية، وتكون الحاجة أكثر إلى تعاون وولاء الجماهير في الحالات الاستثنائية والتي غالبا تكون حالات أزمات وكوارث، والملاحظ من خلال الإجابات أن هناك وعي لدى مفردات الدراسة بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث، ويمكن أن نرجع هذا الوعي بكون العلاقات العامة وظيف إدارية واتصالية تهتم بإدارة الأزمات والكوارث إلى طبيعة التكوين الدراسي لمفردات الدراسة والتي كانت في غالبها تكوين في مجالات العلوم الإنسانية والإجتماعية ومن أخصها علوم الإعلام والإتصال والعلاقات العامة وهذا ما أظهرته معطيات البيانات الشخصية لمفردات الدراسة حسب متغير التخصص الدراسي، كما أن طبيعة عمل مفردات الدراسة المتمثل في مكتب الإعلام والتوعية تعطي لها صورة واضحة لطبيعة مهام العلاقات العامة، ضف إلى هذا أن خبرات الإنسان وتجاربه تسهم في صقل تصوراته وتمثلاته حول الأشياء والقضايا، وكذلك الحال بالنسبة لمفردات الدراسة فخبرة جهاز الحماية المدنية فيما يتعلق بالأزمات والكوارث مكنها من بناء نظرة حول وظيفة العلاقات العامة.

الجدول رقم (15): مدى اعتماد المديرية العامة على المختصين في الإتصال والعلاقات العامة حسب متغير الخبرة المهنية

مدى الاعتماد على المختصين في الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات	الخبرة										المجموع	
	(11–15سنة)		(16–20سنة)		(21–25 سنة)		(5–10سنوات)		26 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بدرجة ضئيلة	2	%9,1	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	2	%3,4
بدرجة كبيرة	11	%50,0	9	%90,0	7	%70,0	14	%100,0	2	%100,0	43	%74,1
بدرجة متوسطة	9	%40,9	1	%10,0	3	%30,0	0	%0,0	0	%0,0	13	%22,4
المجموع	22	%100,0	10	%100,0	10	%100,0	14	%100,0	2	%100,0	58	%100,0

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 100% من الفئتين (5–10سنوات) و (26 فما فوق صرحوا أن المديرية العامة للحماية المدنية تعتمد على المختصين في الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات بدرجة كبيرة، تليها نسبة 90% من فئة (16–20سنة) ترى أن الإعتماد يكون بدرجة كبيرة مقابل 10% من نفس الفئة ترى أنه بدرجة متوسطة، ليصرح 70% من مجموع 10 مفردات يمتلكون خبرة (21–25سنة) يرون أن الإعتماد يكون بدرجة كبيرة مقابل 30% منهم يرون أنها بدرجة متوسطة، ويرى 50% من مفردات فئة (11–15سنة) أن الاعتماد على مختصي

الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات يكون بدرجة كبيرة مقابل 40,9% منهم يرون أن الإعتماد يكون بدرجة متوسطة.

وبما أنّ أعلى النسب، فيما يتعلق باختيارات مفردات الدراسة على اختلاف فئاتهم لسنوات الخبرة استقرّت عموماً في كونالإعتماد على المختصين في الإتصال والعلاقات العامة في أوقات الأزمات يكون بدرجة كبيرة فإنّا نستنتج عدم تأثير متغير الخبرة في تقييم المفردات لدرجة الإعتماد على مختصي الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

من المعروف أن العلاقات العامة كوظيفة إدارية تسعى إلى تعزيز الثقة بين التنظيمات وجماهيرها وكسب ولائهم وتتعزز هذه الوظيفة أكثر في أوقات الأزمات والكوارث والتي تحتاج إلى مضاعفة العمل أكثر، إذ أنه بغض النظر عن تأثيرات الأزمة أو الكارثة على النظام الإجتماعي وحجم تأثيراتها عليه فإنها أيضا تحمل عديد الصعوبات التي تحيط بها كصعوبات تحديد أبعادها وكذا الجهات التي قد تطالها وقد يصل الأمر إلى صعوبات تفسير أسبابها، كل هذه المؤشرات تضع الأوساط الإجتماعية في حالة من الشك وحالة من الشعور بالخطر والتوتر الشديد، وهنا يجد التنظيم نفسه أمام تحد كبير جدا من حالة محاولة بث الطمأنينة في نفوس الأفراد وإخراجهم من حالة الغموض والشك، لذا كان عليه (التنظيم) أن تكون له ردة فعل إيجابية لمعالجة هذه الأوضاع الغير مستقرة، ردة الفعل هته تكون على مستويات عدة، سواء على مستوى المعالجة الميدانية للخلل الحاصل بفعل الأزمة والكارثة، هذا الأمر على أهميته الكبيرة يحتاج إلى عمل اتصالي إعلامي بدرجة كبيرة، كون هذا الجانب من المعالجة هو الذي يشرح للجماهير أسباب الأزمة وخطة التنظيم في معالجتها وإدارتها والإجراءات التي تتبع في سبيل ذلك.

إن الحماية المدنية باعتبارها هيئة وطنية تؤثر وتتأثر بالوسط الإجتماعي وما يحدث فيه خصوصا في الأوقات الحرجة تكون المصدر الأول للمعلومات في الأزمات والكوارث، ما يضعها أمام حتمية المعالجة الإعلامية والإتصالية للأزمة "لدينا مكتب إعلام تابع للمديرية الفرعية للإعلام والإحصاء هذا المكتب لديه مهمتين، مهمة الإتصال ومهمة الإعلام يقوم بمهمة الإتصال المؤسساتي أي داخل المؤسسة ولديه جانب الإعلام العملياتي والإعلام الوقائي تنفد مع وسائل الإعلام أو مع المواطنين في إطار تطبيق مخطط الخاص بالوقاية والتحسيس والتوعية في مكتب الإعلام والتوعية وجانب الإتصال هو عمل روتيني يومي نطبقه يوميا دون أن نشعر بذلك، ويزداد هذا العمل أهمية في أوقات الأزمات والكوارث"* هذا التصريح يفسر معطيات الجدول أعلاه فالعمل الإتصالي الإعلامي يدخل في صلب مهام مكتب الإعلام والتوعية على مستوى المديرية العامة، وفي هذا السياق يضيف رئيس مكتب الإعلام والتوعية "هناك عمل روتيني في حالة الأزمات والكوارث عند مكتب الإعلام العمل هو المعلومات (كيفية إستسقاء المعلومة، تحليل المعلومة، إعطاء المعلومة، تحرير البلاغات الصحفية، الرد على انشغالات المواطنين، الوسائل المستعملة، القنوات المستعملة)، وهذا كله عملية تحدث في أوانها حسب مقضيات الأزمة وآثارها"

* مقابلة مع نسيم برناوي: رئيس مكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية ، مقر المديرية العامة للحماية المدنية، يوم 12-04-2023.

الجدول رقم (16): المشاركة في الدورات التدريبية حسب متغير المستوى التعليمي

المشاركة في الدورات التدريبية	المستوى التعليمي						المجموع	
	ثانوي		ليسانس		ماستر			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	8	%47,1	10	%32,3	3	%30,0	21	%36,2
نعم	9	%52,9	21	%67,7	7	%70,0	37	%63,8
المجموع	17	%100,0	31	%100,0	10	%100,0	58	%100,0

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن 70% من ذوي مستوى الماستر تلقوا دورات تدريبية مقابل 30% منهم صرحوا بعدم تلقيهم أي دورات تكوينية، وفيما يخص مفردات الدراسة من مستوى الليسانس فقد صرحت 21 مفردة من مجموع 31 بنسبة 67,7% بتخضوعهم لدورات تكوينية في مجال إدارة الأزمات، مقابل 32,3% لم يسبق لهم ذلك، أما فئة مفردات المبحوثين من المستوى الثانوي فإن 52,9% منهم فقد تلقوا دورات تكوينية في مجال إدارة الأزمات، في حين نفى 47,1% منهم تلقيهم لهذا النوع من الدورات التكوينية؛

كاستقراء لمعطيات الجدول نجد أن المبحوثين على اختلاف مستوياتهم الدراسية صرحوا بتلقيهم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، لكن الملاحظ أنه كلما ارتفع المستوى الدراسي للمبحوث زادت نسبة فرصهم في الإستفادة من دورات تدريبية، ويمكن إرجاع ذلك إلى حجم المهام والمسؤوليات التي يتقلدها كل فرد في المديرية العامة، فمن المعلوم أنه كلما زاد المستوى الدراسي زادت معه الرتبة الوظيفية ومعها تزيد المسؤوليات

والمهام الموكلة للفرد وبالتالي كان لزاما تلقي كم كافي من التدريب بما يكفل القيام بمقتضيات الوظيفة ومسؤولياتها، والحقيقة أن البرامج التدريبية كما تعود على الفرد بالفائدة من خلال التعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة، فإنه يعود على التنظيم ككل بنفس الفائدة، إذ أن مثل هذه البرامج تمكنها من اختبار خطط العمل المتبعة وقت الأزمات والعمل على تعديلها وتطويرها وفق قدرات الأفراد وكذا الإمكانيات المتاحة وقبله التجارب السابقة التي مر عليها، خطط التعديل والتطوير كما تطال البرامج والإستراتيجيات العامة لإدارة الأزمات قد تطال أفراد خلايا إدارة الأزمات، انطلاقا من كونها تمكن التنظيم من معرفة قدرات كل فرد ومنه محاولة تدعيم نقاط القوة عنده والإستثمار فيها، خصوصا إذا علمنا أن البرامج التدريبية على مستوى الحماية المدنية تكون عن طريق ما يسمى بالمناورات، والتي تضع الفريق المتدرب أمام سيناريو أزمة حقيقة، هذه الطريقة وإن كانت تكسب المتدرب خبرات نظرية وميدانية جديدة إلا أنها فيها من السلبيات ما فيها خصوصا كونها عمليات تمثيل خالية من ضغط الوقت والتوتر، والذي يكون عنصرا أساسيا وقت الأزمات والكوارث الحقيقية، وهو ما يستدعي الإستعانة بمختصين في مجال إدارة الأزمات يتم فيها بناء نماذج جاهزة للتعامل مع الأزمة طبعا مع إمكانية تعديل هته النماذج بما تقتضيه ضرورات الأزمة وكيفياتها، وهو ما يعرف ببناء السيناريوهات.

الجدول رقم (17): المشاركة في الدورات التدريبية حسب متغير التخصص العلمي

المشاركة في دورات تدريبية وتكوينية حول سبل إدارة الأزمات والكوارث	التخصص العلمي						المجموع	
	اعلام واتصال وعلاقات عامة		علوم إنسانية واجتماعية		علوم طبيعية وتقنية			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
لا	2	%28,6	14	%46,7	5	%23,8	21	%36,2
نعم	5	%71,4	16	%53,3	16	%76,2	37	%63,8
المجموع	7	%100,0	30	%100,0	21	%100,0	58	%100,0

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي حاولنا في ربط المشاركة في دورات تكوينية وفق متغير التخصص العلمي لمفردات الدراسة، أن 76,2% من المبحوثين الذين لهم تخصص علمي في العلوم الطبيعية والتقنية قد استفادوا من برامج تدريبية في إدارة الأزمات، مقابل 23,8% منهم صرحوا بعدم استفادتهم من مثل هذه البرامج التدريبية، بينما بلغت نسبة من لهم تخصص في الإتصال والإعلام والعلاقات العامة واستفادوا من البرامج التدريبية والتكوينية 71,4% مقابل 28,6% من نفس التخصصات صرحوا بعدم استفادتهم من هذه البرامج، أما المبحوثين من تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية فكانت إجاباتهم متقاربة، حيث أكد 53,3%منهم باستفادتهم من البرامج التدريبية في مجال إدارة الأزمات مقابل 46,7% منهم أقروا بعدم استفادتهم من ذات البرامج.

تنبع أهمية البرامج التدريبية من كونها أن أي قطاع (ومنه قطاع الحماية المدنية) تعترضه عديد المشكلات في الأوضاع العادية فضلا عن الأزمات والكوارث التي تعد ظروفا استثنائية، ومن إيجابيات البرامج التدريبية أنها تساهم في إدراك هذه المشاكل والتي قد تتفاقم إلى حد الأزمات وبالتالي العمل على تلافيها قبل حدوثها من خلال البرامج التدريبية طبعا، كما أن البرامج التدريبية تقوم على تصور أسوأ الاحتمالات الممكنة وهو ما يسهل التعامل معها في حالة وقوعها فعلا، وهو ما يجرنا بدوره إلى كون توقع الأزمات والكوارث ينبؤنا بمؤشرات حدوثها لكنها تكون مغيبة عن صانع القرار في الظروف العادية، بمعنى أن التدريب كما يساهم في الرفع من قدرة وكفاءة التعامل مع الأزمة فإن له وظيفة تنبئية وتوقعية.

والحماية المدنية بدورها سعت منذ سنوات مضت إلى برمجة دورات تدريبية وتكوينية في إدارة مختلف الأزمات والكوارث، فمثلا نجد أنها تركز على دورات إدارة الأزمات المتعلقة بالأخطار البيولوجية انطلاقا من تجاربها السابقة مع مثل هذا النوع من الأزمات (الإيبولا، أنفلونزا الخنازير والطيور...) وهو ما مكنها من التعامل مع "فيروس كورونا" الذي عصف بالعالم بنوع من الدراية والإستعداد الكافي، فالمديرية العامة للحماية المدنية في برنامجها التكويني التدريبي منذ 2015 من خلال إعداد برنامج وطني لإدارة الأخطار البيولوجية والذي يسعى إلى إرساء التدابير الوقائية الأولية المتعلقة بالأخطار البيولوجية، بتحديد جميع جوانب الخطر البيولوجي، من خلال تعريف المتدربين بماهية الخطر البيولوجي ووسائل وطرق انتقاله، وكذا الإجراءات الوقائية الفردية والجماعية بالإضافة إلى إجراءات إدارة النفايات ونقل المواد المعدية، وتهدف هذه البرامج بالأساس إلى غرس ثقافة التعامل مع الخطر البيولوجي سواء بالنسبة لأفراد الحماية المدنية أو

المجتمع عموما كل والدور المطلوب منه في هكذا ظروف، حيث كان البرنامج بتكوين الضباط البيولوجيين وإعداد وسائط بيداغوجية ومواد علمية متخصصة في هذا النوع من الأزمات، وهو ما مكن جهاز الحماية المدنية من التعامل بنوع من الإحترافية خلال الجائحة الأخيرة.

هذا عموما، أما من ناحية دراستنا فقد حاولنا من خلال هذا الجدول معرفة نوع الفئات التي تركز عليها الحماية المدنية في برامجها التدريبية على مستوى مكتب الإعلام والتوعية بالنظر إلى تخصصهم العلمي فكانت التخصصات التقنية أكثر استفادة من البرامج التدريبية، ويمكن ارجاع هذا إلى كون هذه الفئة تعمل بمكتب الإعلام لكنها قد تفتقر إلى الكم الكافي من المهارات الإتصالية بحكم التكوين العلمي البعيد عن تخصص الإتصال والإعلام ما يستدعي قيامها بدورات تدريبية تمكنها من أداء مهامها على مستوى المكتب، في حين أن الدورات التدريبية بالنسبة لتخصصات العلوم الإنسانية والإجتماعية وكذا علوم الإعلام والإتصال فهي برامج تدعيمية بالأساس بحكم أن التكوين الأكاديمي (في الغالب تكوين نظري) يغطي هامشا كبيرا من المعرفة بالتخصص ومقتضيات الوظيفة.

الجدول رقم (18): مكانة الاتصال والعلاقات العامة في البرامج التدريبية

وجود برنامج تدريبي في الاتصال والعلاقات العامة	التكرارات	النسبة المئوية
لا	10	%17,24
نعم	48	%82,76
المجموع	58	%100,00

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن 48 من مفردات الدراسة بنسبة 82,76% يرون أن البرامج التدريبية التي استفادوا منها كان للجانب الإتصالي والإعلامي مكانة ضمن برنامج الدورة، في حين ذهب 17,24% من مفردات الدراسة أن الجانب الإتصالي والعلاقات العامة لم تكن ذات أهمية تذكر.

ويرجع هذا إلى كون المديرية العامة للحماية المدنية تعمل على الرفع من كفاءة وقدرت الأفراد العاملين على مستوى مكتب الإعلام والتوعية خصوصا ما يتعلق بالجانب الإتصالي والإعلامي، والتي تعد مهاما تدخل في صلب مهام أفراد هذا المكتب، ويتم ذلك من خلال برمجة دورات تكوينية في مجال تقنيات الإتصال والإعلام لغرض دعم قدرات الضباط المكلفين بالإعلام في إدارة وتسيير المعلومة الوقائية والعملية، وتأهيلهم للإتصال في جميع الحالات، العادية منها وفي الأزمات وكيفيات التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة، من خلال التدريبعلى كيفيات إعداد البلاغات الصحفية مع مراعاة المصداقية والوضوح، إضافة إلى التعريف بمميزات وشروط ومهام المكلف بالإعلام، وكذا الإستخدام الأمثل لوسائل التواصل الإجتماعي التي صارت اليوم مصدرا للمعلومة وانتشارها خصوصا

في الظروف الإستثنائية، كما تهدف هذه البرامج إلى تحسين أداء المكلفين بالإعلام خلال المداخلات الصحفية والحصص الإذاعية والتلفزيونية، التي تعد المنابر الأساسية للحماية المدنية سواء على المستويات المحلية أو على مستوى المديرية العامة التي تشرح من خلالها الأعمال الروتينية كحصيلات التدخل وكذا التعامل مع الظروف الإستثنائية خصوصا ما يتعلق بالكوارث، حيث أن كل هذه الأعمال " يجب أن تكون مدروسة، حاليا وبعد جهد سنين وسنين أصبحت الحماية المدنية الجزائرية تمتلك صفحة رسمية على مواقع التواصل الإجتماعي وصفحة ذات مصداقية ومحل متابع من العام والخاص...فالناس ستبحث عن المعلومة عندك لانهم على دراية بان المعلومات ستكون عند الحماية المدنية ومن المعروف عن أننا قطاع منفتح(مفتوح على الصحافة، قطاع المعلومات) فنحن لا ننغلق على أنفسنا، كما أن الناس تبحث عن معلومات رسمية وعندما تتحدث الحماية المدنية فهي تعطي الرابط الرسمي للمعلومة"*، وبهذا فإن مثل هذه الدورات تساهم في تحسين مهارات المكلفين بالإعلام في التعامل السلس مع المعلومة من خلال كيفية استسقاء المعلومة، تحليل المعلومة، إعطاء المعلومة، وكيفيات إعطاء هذه المعلومة وقنوات ذلك، لأنها السبيل لنجاح عمليات التوعية والتحسيس وإجراءات التعامل مع الأزمات والكوارث.

* برناوي: المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (19): أهمية الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات

أهمية الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات	التكرارات	النسبة المئوية
لا	3	%5,17
نعم	55	%94,83
المجموع	58	%100,00

من خلال معطيات الجدول معطيات الجدول أعلاه نلاحظ 94,83% من المبحوثين يرون أن للإتصال والعلاقات العامة دورا مهما في إدارة الأزمات خصوصا بعد الدورات التكوينية التي استفادوا منها، بينما يرى 5,17% منهم أنها غير ذات أهمية فيها.

"إذا نجحت إعلاميا فقد نجحت في إدارة الأزمة"*، فإذا كانت الدورات التدريبية في أساليب إدارة الأزمات فإنه لابد من الإهتمام بكيفيات وخطط إدارة الأزمة اتصاليا وإعلاميا، عن طريق التحكم في وسائل الاتصال وتكنولوجياتها وكيفيات التعامل معها واستغلالها وقت الأزمات، هذه الأهمية لا تنبع من فراغ وإنما لاعتبارات عدة لخصها المبحوثون في نقاط أساسية تبرز أهمية البعد الإتصالي والإعلامي في إدارة الأزمة، حيث ذهب قسم كبير من المبحوثين بنسبة تفوق 55% إلى أن أهمية الإتصال والعلاقات العامة تتجلى من خلال تمكين المديرية من القيام بحملات توعية وتحسيس استباقية كانت أم حال وقوع الأزمة والكارثة وكذا تمكنها من تزويد الجمهور بالمعلومات الدقيقة والصحيحة عن الأزمة، لتليها أهمية التعامل مع وسائل الإعلام بنسبة تفوق 30%.

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

ويظهر من خلال إجابات المبحوثين أن أهمية الإتصال والعلاقات العامة في الأزمات تنبع من أهمية المعلومة وتسيير المعلومة ووسائل بث المعلومة "عندما تعمل باحترافية وتعطي معلومات دقيقة ومدروسة وفي بعض الأحيان واجب التحفظ فليس كل المعلومات يجب الإدلاء بها لسلامة الوطن والمواطنين، نعم سمعة البلاد وأمن البلاد، فهنا يجب التحفظ وهذا لا يعني الكذب وإنما تجنب الإجابة فمثلا في أزمة تيزي وزو عدد الوفيات تستطيع التحفظ على بعض المعلومات لا سيما وفيات الجيش الوطني الشعبي على سبيل المثال فهي مؤسسة عسكرية ذات سمعة كبيرة فإذا خرجت المعلومة سيفتح ذلك مجال للقيل والقال، فيجب عليك أن تعي جيدا كيف تروج للصورة فيمكن للمعلومة أن تأخذ بشكل خاطئ أو تستخدم بشكل خاطئ"* وفي هذا الصدد يضيف رئيس مكتب الإعلام والتوعية مبررا: "...قضية رأي عام وقضية سياسية ويصبح مصدرها أنت مؤسسة دولة محترفة، فيجب حماية الدولة من كل الجوانب (حماية الوطن، الممتلكات...)، وهذا هو سبب التحفظ وليس إخفاء المعلومة فيجب علينا أن تكون لدينا صورة بعدية للمعطيات المقدمة وهذا هو سر إتصال الأزمات فالمعطيات والمعلومات المقدمة في بداية مرحلة الأزمة، فنحن من القطاعات المتدخلة الأولى بحكم المهام الموكلة إلى الحماية المدنية"* وكخلاصة لكل ما سبق فإن أهمية الإتصال الأزماتي والعلاقات العامة تبرز بشكل واضح خلال الأزمات والكوارث انطلاقا من وعي جهاز الحماية المدنية بأهمية المعلومة في إدارة الأزمة من خلال عمليات بث المعلومات الصحيحة والدقيقة بما يفضي إلى تكوين وعي مجتمعي عن طبيعة الأزمة وأبعادها وأضرارها وسبل الخروج منها.

---

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

*المصدر نفسه

الجدول رقم (20): وجود خلية اتصال مختصة في إدارة الأزمات

وجود خلية اتصال أزمة	التكرارات	النسبة المئوية
لا	6	%10,34
نعم	52	%89,66
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 89,66% من مفردات الدراسة صرحوا بوجود خلية اتصال أزمة، مقابل 10,34% صرحوا بعدم وجود هذه الخلية؛

في حقيقة الأمر أن خلية الأزمة متكونة من عدة أفراد بتخصصات متعددة، لكن في المجمل فإن خلية الأزمة تتشكل من فريقين، فريق مختص بالجانب الإداري العملي للأزمة وفريق آخر يتكفل بالجانب الإتصالي والإعلامي للأزمة، حيث يتعامل في الأساس مع المعلومات المتعلقة بالأزمة، من خلال استيقاء المعلومة ومعالجتها وإعادة بثها بالكيفية والكمية التي تضمن الفعالية المرجوة من وراء تلك المعلومات بالذات، وخلية الأزمة عبارة عن جماعة صغيرة من الأفراد يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يتعاظم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها، وتضطلع خلية اتصال الأزمة على "مهمتين تظهر الأولى في تحقيق الاتصال الصاعد، ويتجسد ذلك من خلال نقل انتظارات الجمهور الخارجي وماهي اهتماماتهم؟، ما هي تمنياتهم؟ كيف يتقبلون مثل هذه القرارات المتخذة؟ والمهمة

الثانية تتمثل في كتابة أو تسجيل الرسائل الاتصالية ونقل القرارات المتخذة إلى المستقبلين: الجمهور المستهدف"[1]

ويمكن القول أن خلية اتصال الأزمة موجودة فعلا لكن المفردات التي نفت وجودها يرجع إلى أمرين اثنين، فالأول كون هذه الخلايا في العادة لا تنصب إلا وقت الأزمات والكوارث، أي ليس لها وجود كهيئة أو قسم أو مكتب ثابت يكون موقعه ظاهرا في الهيكل التنظيمي للإدارة، أما ثاني الأسباب فهو كون بعض مفردات الدراسة يعملون على مستوى المديريات المحلية للولايات، وهذه المديريات لا تمتلك فعلا مثل هذه الخلايا إلا في حالة وقوع الأزمات والكوارث، وهذا ما استقيناه من خلال الدراسة الإستطلاعية على مستوى المديرية المحلية لولاية جيجل، إذ تأكد لنا من خلالها أن الحماية المدنية على المستوى المحلي يتمركز دورها في عمليات التدخل، الإنقاذ والإجلاء، وفي أحسن الأحوال التصريح بحصيلات التدخل وأرقامها، أما اتصالات الأزمة ورسم الإستراتيجيات الإتصالية فتتم على المستوى المركزي المتمثل في المديرية العامة، إلا إن كانت الأزمة أو الكارثة محلية وأخذت أبعادا خطيرة، كالزلازل والفياضانات والسيول والحرائق الواسعة، فإن هذه المديريات تذهب إلى تفعيل مخططات تنظيم النجدة سواء البلدية أو الولائية (plan ORSEC) (سيأتي شرح بعض من جوانبه لاحقا) وهو مخطط يعمل وفق مقاييس معينة ويكون مقياس اتصال الأزمة أحد هذه المقاييس*.

أما على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية فإن تنصيب خلية الأزمة واتصالاتها فإنها تنصب وقت الأزمات وفي هذا الصدد يقول رئيس مكتب الإعلام "أما في ما يخص خلية الإتصال فهي تنصب من قبل نفس الفريق الذي يعمل في مكتب الإعلام لأن في نظام العمل في الحماية

---

[1] هامل مهدية، مرجع سبق ذكره، ص91

* مقابلة مع المقدم بوبرطخ رجب، رئيس مصلحة الحماية العامة بمديرية جيجل، بتاريخ 9-03-2023

المدنية تنصب خلايا الأزمة والإتصال جانب تابع يضم إلى خلية الأزمة في ما يخص تطبيق الإتصال الأزماتي طبعا تكون خلية الأزمة وخلية الإتصال من عدة عناصر (ضباط الحماية المدنية) على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي ففي بعض الأحيان تتم الإستعانة بضباط من الولايات المجاورة لتدعيم الخلية في الأزمة ويكون ذلك حسب نوعية الأزمة"*

الجدول رقم (21): أهمية التتخطيط لاستراتيجية الإتصال حسب متغير الخبرة المهنية

أهمية استراتيجية الإتصال	الخبرة										المجموع	
	(11-15سنة)		(16-20سنة)		(21-25 سنة)		(5-10سنوات)		26 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بدرجة كبيرة	14	%63,6	7	%70,0	8	%80,0	13	%92,9	2	%100,0	44	%75,9
بدون أهمية	1	%4,5	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	1	%1,7
بدرجة متوسطة	7	%31,8	3	%30,0	2	%20,0	1	%7,1	0	%0,0	13	%22,4
المجموع	22	%100,0	10	%100,0	10	%100,0	14	%100,0	2	%100,0	58	%100,0

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع مفردات الدراسة ممن يملكون خبرة 26 سنة فما فوق يرون أن للتخطيط ووضع استراتيجية اتصالية دورا مهما في إدارتها، بينما ذهب 92,9% ممن يملكون خبرة بين 5 و10 سنوات إلى كون التخطيط للإستراتيجية الإتصالية بدرجة كبيرة من الأهمية،

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

مقابل 7,1% منهم يرون أنها على درجة متوسطة، في حين أن 70% ممن يملكون خبرة ما بين 16 و20 سنة يقرون أن التخطيط للإستراتيجية على درجة كبيرة من الأهمية مقابل 30% منهم يرون أنها بدرجة متوسطة، أما عن الفئة ذات الخبرة بين 11 و15 سنة فقدرت إجابات من قالوا أن التخطيط للإستراتيجية الاتصالية على درجة كبيرة من الأهمية ب63,6% في مقابل31,8% ممن قالوا بأنها على درجة متوسطة من الأهمية من نفس الفئة؛

صار من المسلم به أن خطط اتصال الأزمة واستراتيجياتها لا يقل أهمية عن الإدارة الشاملة لإدارة الأزمة، والخطة عموما تساعدنا على التنبؤ بالأزمة والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل، وبذلك فإن وضع الخطة ورسم الإستراتيجية يقلل من عامل المفاجأة الذي تتسم به الأزمات كونه يعمل على تحديد مصادر الخطر والتهديد المتواجدة بمحيط المنظمة، كما يجنب التنظيم العشوائية في التعامل مع الأزمة كونه يرسم طرق التعامل مع الأزمة بصورة استباقية، والحقيقة أن الخطة الاتصالية واستراتيجياتها لابد أن تنطوي على الهدف من هذه الخطة على حسب ظروف التنظيم وطبيعة الأزمة المحتملة، ولعل الحفاظ على الصورة الحسنة للمنظمة وبث الطمأنينة في نفوس الجماهير وكسب تضامنهم وتأييدهم من الأهداف المشتركة بين جميع الخطط والاستراتيجيات كون الأزمة تضرب هذه العناصر، هذا من جهة الهدف لكن لا يمكن إغفال تقييم التنظيم، فلا يمكن الحديث عن خطة تحقق الهدف منها دون الحديث عن معرفة نقاط القوة والضعف لدى التنظيم، والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعمل كبواعث للأزمات ومسببات لها، كما تعمل هذه الخطط على تحديد مختلف الجماهير ذات العلاقة بالأزمة سواء

كانوا مسببين أو ضحايا وطرق الإتصال بهم، خصوصا إذا علمنا عامل ضغط الوقت وإمكانية أن يساء فهم المنظمة؛

هذا كتأصيل للإستراتيجية الإتصالية، وبالرجوع إلى معطيات الجدول نجد أن إجابات المبحوثين على اختلاف فئات خبراتهم تركزت في كون وضع خطط واستراتيجيات للإتصال على درجة كبيرة من الأهمية، مما يعني أنه ليس هناك تأثير لمتغير الخبرة المهنية على نظرة المبحوثين لأهمية رسم خطط اتصالية استراتيجية لإدارة الأزمات، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل مفردات الدراسة والتي يتمحور عملها أساسا في الجانب الإتصالي والإعلامي في الظروف العادية وظروف الأزمات، ما يشكل وعيا كافيا عندها لفهم طبيعة العمل الاتصالي الإعلامي وكذا أهميته، كما تجدر الإشارة إلى أن إجابات المبحوثين وإن تركزت كلها في كون إعداد الخطط على درجة كبيرة من الأهمية، إلا أننا نجد أنها أخذت منحى تصاعدي فكلما زادت سنوات الخبرة زادت نسبة التعبير على أهمية خطط الاتصال في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (22): الإستراتيجية الإتصالية المنتهجة في إدارة الأزمات والكوارث

الإستراتيجية المتبعة	التكرارات	النسبة المئوية
استراتيجية الشفافية ونشر الحقائق	33	%41,3
استراتيجية التكتم	3	%3,8
استراتيجية التحفظ	7	%8,8
حسب طبيعة الأزمة	37	%46,3
المجموع	*80	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 46,3% من إجابات المبحوثين تذهب إلى أن الإستراتيجية الاتصالية المتبعة في إدارة تتحدد حسب طبيعة الأزمة، تليها نسبة 41,3% من إجاباتهم كانت بأن الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية الشفافية ونشر الحقائق، وكان لاستراتيجية التحفظ 8,8% من إجابات المبحوثين، أما استراتيجية التكتم فكانت بنسبة 3,8%؛

إن أخطر ما في الأزمات والكوارث بغض النظر عن آثارها التدميرية وحجم الخسائر التي قد تسببها، كونها تحوز على اهتمام الجماهير على اختلاف أصنافها ومستوياتها، مايضع التنظيمات والهيئات والدول المتأزمة أمام حتمية مفادها: "إما أن تقول وإما أن يقال عنك"، فإضافة إلى الإجراءات العملياتية لإدارة الأزمة هناك إجراءات اتصالية إعلامية تسعى إلى ترميم ما تضرر من صورة التنظيم ومحاولة تطمين الجماهير بما تم ويتم عمله في سبيل تجاوز الأزمة، وإعراض

* نلاحظ أن المجموع (80) أكثر من مجموع عينة المبحوثين (58)، وهذا ناتج عن تعدد الإجابة

التنظيم عن نشر الحقائق يفتح المجال واسعا لانتشار الأخبار المغلوطة والإشاعات والتي إن صح التعبير في حد ذاتها أزمة أخرى خلاف الأزمة الأصلية خصوصا في ظل الوسائط التكنلوجية التي تضمن سرعة انتشار المعلومة على نطاقات واسعة، "فهناك الكثير من الأحداث(صور وفيديوهات) لا تنتسب للعملية أو الكارثة ولكن الناس تخاف وحتى الصحافة المحترفة والقنوات الكبرى تقع في فخ الفيديوهات المفبركة، وتجد نفسها تتخبط في كم من المعلومات المغلوطة فيجب على الصحافة أن تتحفظ وتأتي بالمعلومة من المصدر"*، لهذا تسعى التنظيمات المحترفة إلى سد كل ثغرة قد تكون منفذا لانتشار المعلومات المغرضة والمضللة، ويمكن الجزم أنه لا يمكن أن يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة الصدق والشفافية في التعامل الإتصالي وقت الأزمات، إذ "يعمل التنظيم على إقامة شبكة مباشرة من الإتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة، مع محاولة شرح ظروف الأزمة بدقة والمتسببين فيها والإجراءات المتبعة في سبيل معالجة الأزمة، وهذا ما يعطي الإنطباع أن إدارة الأزمة ومنه خلية اتصال الأزمة مهتمة بتقديم معلومات لجمهورها بصفة منتظمة لإعلامهم بحيثيات الأزمة ومستجداتها"[1]

أما عن إجابات المبحوثين كون الإستراتيجية المتبعة تكون حسب طبيعة الأزمة،"ليس كل ما يعلم يقال" فإنه لكل أزمة خصوصياتها ومقتضياتها، كما أن المعلومات المتعلقة بالأزمة قد تحكمها اعتبارات أخرى كالإعتبارات السياسية والمسؤولية الإجتماعية للحماية المدنية، من خلال محاولة بث الطمأنينة في نفوس الجماهير والأفراد "حرائق تيزي وزو أين كانت وسائل الإعلام أعطتها بعد سياسي أو جانب سياسي... قضية رأي عام وقضية سياسية ويصبح مصدرها أنت مؤسسة دولة محترفة، فيجب حماية الدولة من كل الجوانب (حماية الوطن، الممتلكات...) وهذا هو

---

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

[1] قدري، المرجع المذكور سابقا، ص188

سبب التحفظ وليس إخفاء المعلومة فيجب علينا أن تكون لدينا صورة بعدية للمعطيات المقدمة وهذا هو سر إتصال الأزمات فالمعطيات والمعلومات المقدمة في بداية مرحلة الأزمة"*، لكن بخلاف هذه الإعتبارات فإنه يظهر من خلال إجابات المبحوثين أن الحماية المدنية تتبنى مبدأ الشفافية ونشر الحقائق، كون عملها يتعلق أساسا بالجانب الإنساني وهو ما يفسر الصورة الحسنة والسمعة التي يحظى بها هذا الجهاز، وثقة الجماهير تجاه ما تنشره.

الجدول رقم (23): الإهتمام بالإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات

الإهتمام بالإتصال والعلاقات العامة	**التكرارات**	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	52	%89,66
بدرجة متوسطة	6	%10,34
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 89,66% من مفردات الدراسة يرون أن الإهتمام بالجانب الإتصالي والعلاقات العامة في الأزمات بدرجة كبيرة، بينما يرى 10,34% منهم أن درجة الإهتمام كانت بدرجة متوسطة؛

تقول "سوزان كنغ" والتي كانت تعمل كمتحدثة رسمية في إدارة الرئيس الأمريكي "بيل كلنتون": "قم في وقت الأزمات بجمع جميع الأطراف الرئيسيين في غرفة واحدة، وابحث الحقائق

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

بصراحة، ولا تقل أبدا أكثر مما تعرف، ولا تحاول التكهن بما تفكر فيه، وقم بتزويد الصحفيين باستمرار بأحدث ما لديك من تطورات، فالصحفيون بحاجة إلى الحصول على معلومات، فإذا لم تزودهم بها سيكتبون الشائعات"، إن المؤسسات اليوم على اختلاف تخصصاتها وحجمها لم تعد في معزل عن بيئتها، لكونها أنساقا مفتوحة تمارس تأيرا على بيئتها كما تتأثر بالمتغيرات الحاصلة في بيئتها، خصوصا إذا كانت هذه المتغيرات تحمل أزمات وكوارث قد تعصف بالنظام الإجتماعي وتخل بتوازنه، ضف إلى هذا أن تكون المؤسسة أو التنظيم طرفا في الأزمة سواء كمتسبب أو مسير لها، فلا يمكن أبدا النجاح في إدارتها بمعزل عن الجماهير، إذ لابد أن تستحوذ المؤسسة على الحدث وتتخيل نفسها في موضع جماهيرها وتفكر إذا ما كانت في وضع هؤلاء، وأن تكون مستعدة للاستجابة للأزمة من خلال السبق في تقديم المعلومات مكتملة دون حجب أو تضارب، وتلبية اهتمام المتعاملين معها، وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث"[1]، من هنا تظهر أهمية العمل الإتصالي والإعلامي أو ما يعرف باتصالات الأزمة في إدارتها، من خلال انتهاج استراتيجية اتصالية تضمن نشر المعلومات الصادقة والحقيقية عن وقائع الأزمة وهو ما يكون اتجاهات إيجابية تجاه ما تقوم المؤسسة في إدارة الأزمة، وإلا سيكون المجال خصبا للشائعات والأخبار الكاذبة وقد قيل "الأزمة ليست ما حدث وإنما ما يعتقد الناس أنه حدث"؛

ويظهر جليا أن الحماية المدنية ومن منطلق تجاربها السابقة في إدارة الكوارث والأزمات أنها صارت تولي اهتماما بالجانب الإتصالي الأزماتي خصوصا في ظل الإنتشار الواسع لوسائل التواصل الإجتماعي أين أصبح كل مستخدم لها يلعب دور الصحفي الذي يمتلك المعلومة الصحيحة، فكان لزاما على الحماية المدنية أن تكيف طبيعة عملها الاتصالي وفق ما تقتضيه هذه

---

[1] إيمان عبادي: الإتصال الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات المؤسساتية. الجزائر: مجلة المفكر.العدد06.ديسمبر 2019.ص310

الظروف من خلال إنشائها لمنصات رقمية ومواقع أنترنث وصفحات على مواقع التواصل الإجتماعي، تساير عن طريقها الأحداث إذ أن عملها يبدأ حتى قبل الأزمات من خلال تسطير برامج توعوية وتحسيسة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجواري تعرف من خلالها طبيعة الأخطار الممكنة الحدوث والتي يمكن أن تسبب كوارث وأزمات، كما أنها تفعل برامج وقائية من خلال تكوين أفرادها على اختلاف رتبهم بطرق التعامل مع الأخطار المحتملة، كما أنها تعمل على شرح الإجراءات المتبعة وأرقام الكارثة وتداعياتها وقت الأزمات، وصولا إلا العودة إلى الأوضاع العادية والطبيعية ومحاولة إظهار عوامل النجاح في إدارة الأزمة والكارثة "فإذا لم تستطع إظهار نجاحك الميداني إعلاميا فهذا يعتبر فشل فخلية الأزمة وخلية الإتصال هي المسؤولة عن إظهار هذا النجاح"*

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (24): دور الإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات

دور الإتصال والعلاقات العامة	التكرارات	النسبة المئوية
توجيه الرأي العام	37	%23,1
توفير الكم الكافي من المعلومات للجمهور	39	%24,4
الحد من الإشاعات	40	%25,0
التعريف بطبيعة الأزمة وخطرها وآثارها	44	%27,5
المجموع	*160	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات مفردات الدراسة كانت جد متقاربة، حيث بلغت نسبة من أجابوا في كون أهمية اتصال الأزمة تتبع من خلال التعريف بطبيعة الأزمة وخطرها وآثارها 27,5%، و25,0% ممن أجابوا أن دوره يتمثل في الحد من الإشاعات، كما أجابوا أن من أهميته أنه يوفر المعلومات الكافية للجمهور عن الأزمة بنسبة 24,4%، ليجيب في الأخير 23,1% من مفردات الدراسة أن دور الإتصال والعلاقات العامة وقت الأزمات وأهميته تتمثل في كونه يساهم في الحد من الإشاعات؛

إن تبعات الأزمة أو الكارثة وآثارها على الجماهير والمجتمع ككل قد تكون في بعض الأحيان أخطر من الأزمة في حد ذاتها، فانتشار الإشاعات قد يضلل الرأي العام بتلك الأخبار الكاذبة والذي قد ينتج عنه ردود أفعال عنيفة قد تعمق من الأزمة وآثارها، كما أنها تضر بصورة المؤسسة محل الأزمة أو الكارثة أكثر من إضرار الأزمة بها، وهنا بالذات يظهر دور الإتصال الأزماتي من خلال محاولة بث المعلومات الدقيقة والصادقة والكافية عن جميع حيثيات الأزمة

* عدد الإجابات 160 أكبر من عدد المبحوثين 58 وذلك راجع لتعدد الإجابات

مايسهم في توجيه الرأي العام توجيها إيجابيا، كما أن التعريف بطبيعة الأزمة ومسبباتها والإجراءات المتبعة في إدارتها يسهم في فهم جميع اطراف الأزمة لحيثياتها ما قد يرفع من الروح المعنوية لمديري الأزمة وللمتضررين منها والمتضررين المحتملين؛

" في وقت الأزمة يجب أن تكون حاضرا فنحن من القطاعات الحاضرة دائما، ولا يجب عليها أن تغيب عن تقديم المعلومات"* فإدارة المعلومات وتسييرها يعد الركيزة الأساسية التي تستند عليها إدارة الأزمة ككل، فإذا كنت تتبع إجراءات معالجة وإدارة للأزمة تتسم بالكفاءة والفعالية والجودة، دون تقديم هذه الإجراءات للجمهور في شكل معلومات فإن الجهود كلها قد تنسف بسبب أو بآخر خصوصا في ظل الإشاعة وحالة الخوف والهلع التي ترافق الجماهير وقت الأزمة، وحسب مدير مكتب الإعلام بالمديرية العامة للحماية المدنية فإن هذه الأخيرة كثيرا ما وجدت نفسها في قلب مشاكل إضافية عن الكارثة الأساسية "على سبيل حاثة "عياش" في المسيلة هو حدث عادي أصبح استثنائي هناك الكثير من حوادث الوقوع في الآبار ولكن حادثته كانت استثنائية...نعم أصبحت قضية رأي عام فهناك الكثير من الحوادث البسيطة أصبحت قضية متابعة ومحل اهتمام المواطنين والصحافة وهنا يجب علينا مواكبتها وتقديم المعطيات التي تبنى عليها المعلومات لمواجهة الأزمة أو الحادث الاستثنائي، وتوجيه الرأي العام بالحد من الإشاعات فالإعلام هو من بين الأدوات الاساسية لإدارة الأزمات والكوارث فإذا نجحت إعلاميا فستنجح في إدارة الأزمة"*

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

* المصدر السابق.

الجدول رقم (25): المسارعة لتزويد الجمهور بالمعلومات

تزويد الجمهور بالمعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	11	%18,97
دائما	47	%81,03
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 47 من 58 من المبحوثين بنسبة يرون أن الحماية العامة تسارع إلى تزويد الجماهير بالمعلومات الصحيحة، الدقيقة والكافية عن الأزمة، بينما أشار 11 منهم بنسبة 18,97% أنها أحيانا ما تفعل ذلك؛

لاشك أن الأزمة والكارثة تحدث وتنقضي، لكن تبقى العلامة الفارقة التي تميز بين إدارة فعالة وإدارة أقل فعالية هي حسن التعامل مع جماهير الأزمة وأطرافها، متضررين كانوا أو متسببين، داخلية كانت أو خارجية، لهذا فإن فريق أو خلية اتصال وإعلام الأزمة في عمليات التخطيط لها أو إدارتها عادة ما يحدد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، لأجل تزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات التنظيم في إدارته لكل الأحداث المتعلقة بالأزمة، "...يحدد نوعية وطبيعة الجمهور الذي سيخاطبه قبل وقوع الأزمة، وعليه أن يختار المتحدث المناسب للإدلاء بالمعلومات الضرورية التي يسعى الجمهور للتعرف عليها والوقوف على أبعادها، وتشمل الجماهير الداخلية للمنظمة والجماهير الخارجية، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير

فيكل أزمة محتملة، لأن لكل أزمة جمهورا خاصا بها وذلك بحسب طبيعة ونوعية الأزمة"[1]، ويعمل التنظيم على بعمل بيانات إعلامية يضمنه شرحا دقيقا للأزمة وتحليلا لأسبابها وإجراءات المواجهة، والهدف من هذا الإجراء هو وضع جميع أفراد التنظيم في الصورة وتعريفهم بحيثيات الأزمة بحكم أنهم يمكن أن يكونوا سفراء للتنظيم، خصوصا إذا علمنا أن الصحافة ومعها جميع المهتمين بالأزمة يسعون للحصول على المعلومات المتعلقة بها من داخل التنظيم، وهذا ما يستدعي كسب ولائهم وتعاونهم بما يضمن السير الجيد للأعمال وفق ما تقتضيه خطة العمل، وتحد من الشائعات التي قد تكون سببا لأزمات اجتماعية وعلائقية وقانونية أخرى، كما تكون جميع أفعالهم وتصريحاتهم سواء بالإدلاء أو الإمتناع تتماشى مع الخطة الإتصالية والخطة العامة لإدارة الأزمة، هذا من جانب الجمهور الداخلي، أما من جهة الجمهور الخارجي فإن التنظيم يسعى إلى إعلام الهيئات الرسمية والعمومية وأهالي الضحايا وغيرهم بالطريقة التي تكون مناسبة لذلك والتي عادة ما تتم عن طريق فتح خطوط ساخنة تبث وتتلقى من خلالها خلية إدارة الأزمة المعلومات منها إلى الجماهير أو من الجماهير إليها، "من الذكاء أن تقدم معلومات ومعطيات تساهم في جعل القطاع أكثر مصداقية خاصة عندما تكون على دراية بأنها حادثة تشغل العام والخاص وهنا يجب عليك أن تكون على قدر المسؤولية وعلى دراية بالمعلومات الواجب عليك إعطاءها وماهي المعلومات التي يجب عليك أن تتحفظ عليها"*، فالتعامل مع الأزمة إعلاميا يقتضي بث المعلومات بطريقة سريعة وغير متسرعة خصوصا من قبل الحماية المدنية التي تعد هيئة رسمية والمصدر الأول للمعلومة وقت الأزمة والكارثة كونها أول المتعاملين معها والعارفين بحجم تأثيراتها.

---

[1] يوسف حلمي شحادة: نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة . مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة. مجلد12 . العدد 1 . المملكة العربية السعودية. 1998.ص108

* برناوي ، المصدر المذكور سابقا.

6-1-3-عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

الخاصة ب: الأساليب الإستراتيجية للاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات:

الجدول رقم (26): التخطيط وتوقع الأزمات المحتملة

التخطيط للأزمات المتوقعة	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	12	%20,69
دائما	46	%79,31
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 79,31% أجابوا بأن المديرية العامة تعمل على إعداد خطط تمكنها من توقع الأزمات المحتملة، بينما أجاب 20,69% منهم أن المديرية العامة لا تقوم بهذا العمل؛

لم تعد التنظيمات اليوم تنتظر الأزمات لتقع حتى تبدأ في إجراءات معالجتها، وإنما صار الإهتمام بسبل الكشف عن الأزمات قبل حدوثها، من خلال عمليات التخطيط، تعد الدارسات والبحوث من أفضل وسائل التنبؤ بالأزمات والكشف عنها، فالدارسات التي تجريها العلاقات العامة، سواء عن الرأي العام الداخلي أو الخارجي، إنما تسمح بالتعرف على الاتجاهات السائدة التي تساعدها على التعرف على مواطن الخلل التي ينبغي أن يوجه إليه المزيد من الاهتمام، وجوانب القصور التي ينبغي استكمالها في أداء المؤسسة أو العلاقات العامة فيها، من هذا المنطلق تتضح

لنا أهمية عملية التخطيط في إدارة الأزمات من خلال محاولة وضع قائمة التهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها، كما تسهم في تجنب عنصر المفاجأة المصاحبة لحدوث المخاطر والأزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر مع ضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ اجراءات مضادة، وهو ما يمكن من وضع خطط الطوارئ والإجراءات الوقائية لمحاولة منع حدوث الأزمات، مع تحديد خطة الإتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية الإدارة، كما أن عملية التخطيط تمكن التنظيم من حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار وقت الأزمة، مع الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها[1]، وهذا ما يستدعي من المنظمة بناء قواعد بيانات فيها جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وباعتبار أن المنظمة ينظر إليها على أنها نسق مفتوح فيجب أن تتضمن قاعدة البيانات جميع المعلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بما يسهل عميلة الرجوع إليها والإستفادة منها وقت الأزمات، "من الضروري أن تشمل قاعدة المعلومات بيانات عن الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة من قبل، أي تقوم برصد تاريخي للأزمات التي عرفتها هي أو مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط، ولا نقصد هنا المعلومات عن الأزمات فحسب بل عن طرق معالجتها ومدى انتشارها وآثارها والدروس المستخلصة منها، وذلك من أجل تجنب تكرارها أو التخفيف من آثارها لو حدث وأن تكررت بشكل فعلي"[2]، إذن فإن مسألة تسجيل وتوثيق الأزمات الماضية في غاية الأهمية لتكوين قاعدة معلوماتية

---

[1] بوزوايد، المرجع المذكور سابقا، ص62

[2] هامل، المرجع المذكور سابقا، ص96

تفيدنا في توقع الأزمات باعتبار معرفة الأسباب التي أدت إلى أزمات ماضية وكذلك تساعد في تسيير الأزمة إداريا واتصاليا؛

إن عملية التخطيط واحدة من كبريات وظائف الإدارة، وتزيد أهميتها من خلال التخطيط للأزمات وسبل تسييرها على المستويين الإداري والإتصالي، ما يمنح التنظيم هامشا من القدرة على التصرف بعقلانية وبصورة علمية مخططة، والحماية المدنية باعتبارها سلكا يتعامل مع الأزمات والمشاكل في الأساس فإنه ليس في غنى عن عمليات التخطيط للأزمات " تخطط وذلك بالتحضير للأزمات من خلال التدريب و التكوين وتركيب الفرق المتدخلة في حالة حدوث الأزمة(فرق الدعم والتدخل الأولي اثناء الكوارث)، والإعلام يكون تابع لهذه الفرق وعند حدوث الأزمة تكون خلية الإعلام جاهزة وتمتلك جميع الوسائل المطلوبة لمواجهة الأزمة والتعامل معها (وقت التذخل، الروبورتاجات، الأمور التقنية...)"*

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (27): الإجراءات الوقائية في التعامل مع الأزمات

اتخاذ اجراءات وقائية	التكرارات	النسبة المئوية
أبدا	1	%1,72
أحيانا	15	%25,86
دائما	42	%72,41
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 72,41% من المبحوثين صرحوا أن المديرية دائما ما تتخذ إجراءات وقائية مبنية على التخطيط المسبق للأزمات، بينما صرح 25,86% أنها أحيانا فقط تقوم باتخاذ هذه الإجراءات؛

بعد عمليات التخطيط التي كان من المفترض من المنظمة القيام بها، كان لزاما عليها القيام بتدابير وقائية وفق نتائج تلك الخطط وتوقعاتها، مما يمكنها من الحد من المخاطر وتعزيز الإستعداد للتعامل مع الأزمة في حالة وقوعها فعلا، فعملية تحليل المخاطر تمكنها من تحديد الكوارث والأزمات المحتملة، وباعتبار أن دراستنا مست جهاز الحماية المدنية فإن عملية تحديد الكوارث والأزمات تستند إلى نص قانوني والمتمثل في القانون 04/20 المؤرخ في 2004/12/25 والذي يحدد الأخطار الكبرى في الجزائر، وهو ما يعرف بالأخطار العشرة: الزلازل والأخطار البيولوجية، الفيضانات، الأخطار المناخية، حرائق الغابات، الأخطار الصناعية والطاقوية، الأخطار الإشعاعية والنووية، الأخطار المتصلة بصحة الإنسان، الأخطار المتصلة بصحة الحيوان والنبات، أشكال التلوث البري أو البحري أو الجوي أو المائي، الكوارث المترتبةعلى

التجمعات البشرية والسكانية، بمعنى أن هذه هي الأخطار الكبرى التي يمكن أن تسبب كوارث في الجزائر، انطلاقا من هذا تعمل هيئة الحماية المدنية بالتنسيق مع هيئات رسمية أخرى على التخطيط لهذه المخاطر والقيام بالتدابير الوقائية بالتنسيق مع هيئات وأسلاك أخرى، وهو ما يعرف بمخطط تنفيذ النجدة (plan ORSEC)، هذا المخطط عبارة عن دليل لتنظيم عمليات التدخل وإدارة الكوارث والأزمات، حيث يحتوي هذا الدليل على بطاقات جاهزة تضم إلى جانب بطاقة تحديد الأخطار والكوارث المحتملة (على مستويات: البلدية، الولائية والوطنية)، بطاقة الخرائط، هذه البطاقة تعنى بمحاولة تصنيف المناطق وفق الأخطار المحتملة في تلك المناطق سواء البلدية، الولائية أو الوطنية، فمثلا تصنف جيجل على أنها منطقة معرضة لخطر الزلزال بفعل مرور شقين بحري وأرضي، فعلى هذا الأساس وبمقتضى مخطط تنظيم النجدة فإن الحماية المدنية وبالتنسيق مع هيئات أخرى والتي يعبر عنها المخطط بالمقاييس تقوم بعمليات تخطيط واتخاذ تدابير استباقية لتنظيم النجدة في حالة حدوث زلزال في أي وقت، أما عن المقاييس فهي ثلاث عشر13 مقياس، كل مقياس له مهام خاصة يقوم بها وقت حدوث الكارثة، وهذه المقاييس تتمثل في: مقياس الأمن والنظام العام والمتمثلة في جهاز الشرطة والدرك الوطني والتي تكون مهامها في حماية الأشخاص والممتلكات وتأمين التدخلات، مقياس النجدة، الإنقاذ والإجلاء والمتمثل في جهاز الحماية المدنية، مقياس التكفل الطبي والنفسي للمنكوبين والمتمثل في مديريات الصحة، مقياس الأشعال العمومية، مقياس الربط والإتصالات السلكية واللاسلكية، مقياس النقل، مقياس الطاقة، مقياس التضامن، مقياس التزويد بالماء الشروب، مقياس الإسكان المؤقت، مقياس الخبرات والتقييم والحصيلة، كما يضم المخطط مقياس الاتصال والإعلام والذي تسند له عدة مهام اتصالية وإعلامية تدخل في إطار إدارة الأزمة كاستغلال الدعائم ووسائل الإتصالالتي تتلاءم مع متطلبات الأزمة والكارثة والكفيلة بضمان استمرارية خدمة البث الإعلامي، ويعمل هذا المقياس على ضمان توعية وإعلام

المواطنين والمنكوبين وتنوير الرأي العام، كما يقوم بمهمة جمع المعلومات المتعلقة بجميع مراحل تسيير الكارثة والأزمة وإعلام المواطنين بشأنها، من أجل ضمان التعاون على تجاوزها بسهولة إلى غاية تعافي الأوضاع، هذا وتكمن أهم وظيفة لهذا المقياس في الإستعداد لاستعمال الإستراتيجيات الموضوعة مسبقا للتصدي لأشكال تحريف الرأي العام؛

كما يتم من خلال هذا المخطط تحديد كافة الوسائل والمعدات، وإمكانيات الدعم اللوجيستيكي التي تتوفر عليها الولاية محل التخطيط، كتحديد الأماكن التي يمكن أن تتخذ كأماكن إيواء كالمدارس والإقامات الجامعية، وكذا إحصاء كافة المعدات والوسائل التي يمكن أن تستعمل في الكارثة؛ على أن يتم تحيين المخطط بصفة دورية*؛

ويجب التنويه إلى أن هذا المخطط جاء بعد عديد التجارب القاسية التي مرت بها الجزائر من زلازل وفياضانات وغيرها من الكوارث، لذا كان عليها التكيف مع هذه الظروف وأخذ الدروس منها، وجعلها كمنطلقات لبناء خطط مستقبلية، تعين مدراء الأزمة على العمل في ظروف تتسم بالتنظيم والإبتعاد عن التخبط والعشوائية، حتى أن المخطط يحدد مكان التقاء خلية الأزمة سواء الميدانية أو الثابتة، "انطلاقا من زلزال بومرداس إلى وقتنا الحالي فقد تحسنا كثيرا حيث كان القطاع بعيد نوعا ما عن التكفل بالكارثة، بالإضافة غلى نقص العناصر ولكن بعد الحادثة أتينا بفكرة الكلاب المدربة، وذلك بشراكة مع الدول الأجنبية حيث بدأنا بكلبين والآن نحول تعميمها على مستوى 58 ولاية، فمنذ 10 سنوات أصبحنا نعتمد على تدريبها داخل الجزائر بدون اللجوء إلى الدول الأخرى،بالإضافة إلى فرق الدعم والتدخل الأولي وهي نفسها التي تم الإعتماد عليها في زلزال تركيا وسوريا، وهي فرق محلية موجودة على مستوى 48 ولاية تم أنشاءها منذ سنة 2008

* بوالذبان محمد الصالح: رئيس مكتب المخططات بمدرية الحماية المدنية لولاية جيجل. يوم دراسي حول شرح مهام مقاييس مخطط تنظيم النجدة. يوم 14-03-2023

حيث تأخذ مدة ساعتين على الأكثر لتكون جاهزة بعناصرها وعتادها لمواجهة الأزمات"* وهذا ما يعكس طابع التعلم أولا لدى الحماية المدنية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة والعمل على التخطيط للأزمات والكوارث المتوقعة بناءا على دراسات متخصصة تضم خبراء في مجالات تلك الأخطار، "وكان هذا نتاج التعلم من الخبرات السابقة نعم هناك عدة فرق متخصصة في جميع الإختصاصات (فرق الأماكن الوعرة، فرق الغطس...)، بالإضافة إلى إختصاصات متعددة أخرى كخلية التدخل في الحوادث الكيميائية والإشعاعات وهي خلية مجهزة بعتاد متطور جدا تم توفيره السنة الماضية، وهذه أمور قمنا بإبرازها إعلاميا وركزنا عليها أكثر من مرة، على سبيل المثال زلزال تركيا فالفرق الجزائرية كانت من الأوائل في قدرتها على الإنتشال، والسر هنا يكمن في الخبرة وتوفر العتاد المناسب والتدريب على كيفية إستعمالها وهذا ما جعلنا نتفوق على الفرق من الدول الأخرى"*

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (28): تخطيط العملية الإتصالية في إدارة الأزمات

التخطيط الإتصالي للأزمات	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	6	%10,34
دائما	52	%89,66
المجموع	58	%100,00

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 89,66% من إجابات المبحوثين ذهبت في كون المديرية العامة دائما ما تعمل على وضع الخطط الإتصالية لإدارة الأزمات، في حين ذهب 10,34% منهم أنها نادرا ما تخطط للعملية الإتصالية في إدارة الأزمات؛

تقرر عندنا من خلال التحاليل السابقة أن جانبي الإعلام والإتصال، إذ أن الإتصال الأزماتي يعد من الإجراءات الوقائية وكذا العلاجية، كونه يبدأ من قبل الأزمة ويسير معها ويستمر إلى ما بعدها، إذ أنه يتم تطويق هذه المشكلة إعلاميا بشكل عقلاني قبل وأثناء وبعد حدوثها، "والشق الإتصالي في إدارة الأزمة أكثر أهمية من الشق الإداري ويعمل الفريقان الإتصالي والإداري بشكل مواز، ويعمل على فريق اتصال الأزمة التعامل مع طبيعة المعلومات المقدمة للأجهزة الرسمية، كما سيكون عليه مواجهة الإعلام وقطاعات الجمهور المستهدفة فبذلك يكون مكلفا بإعلام الرأي العام حول حيثيات الأزمة ومحاولة طمأنته وزرع الثقة فيه"، فإذا كان الإتصال الأزماتي بهذه الأهمية فلا يجب أن يغفل في عمليات التخطيط للأزمات، والحقيقة أن خطة إدارة الأزمة يجب أن تبنى قبل حدوث الأزمة والكارثة من خلال تحديد عناصر وأفراد إدارتها وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم بدقة (كما رأينا في الجدول السابق) بما فيها الخطة الإتصالية، هذه الخطة التي يجب

أن تتأسس على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من آثارها، واستعدادات المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة، كما يجب أن تعمل على إيجاد السبل لتدعيم التعاون والتضامن بين فريق اتصال الأزمة من خلال العمل على تقديم الحلول، وبناء علاقات قوية مع الجمهور والحفاظ على صورتها في أذهانهم، حيث يجب أن يكون هذا الفريق على درجة كبيرة من الكفاءة والتدريب، كما يجب أن يكون كل عضو على دراية بالخطة الإتصالية وتطبيقاتها؛

والحماية المدنية بدورها تولي عملية الإتصال قيمة وأهمية قصوى سواء من خلال تسطير برامج توعية وتحسيس بالأخطار المتوقعة أو الحاصلة، أو المشاركة في نشر الوعي وتنوير الرأي العام بالمعلومات الصحيحة وقت الأزمات، "في خلال جائحة كورونا ركزنا على الجانب الإتصالي بشكل كبير جدا، سواء قبل بداية انتشار الفيروس في الجزائر أو بعده، فكان للحماية المدنية الدور الكبير في هذه الفترة أتذكر أنه في شهر ديسمبر 2019 كنا في دورات تكوينية وقمنا بالدورة الأولى وتكلمنا مع المكلفين بالإعلام عن هذا الفيروس أنه لن يقتصر على الصين آنداك، وتكلمنا مع المكلفين بالإعلام وقررنا القيام بمخطط وقائي وتكويني مع أطباء الحماية المدنية ومكتب التكوين وأعوان الحماية المدنية، حيث كان يتوجب علينا معرفة أبعاد هذا الفيروس، فإذا تعدى بلد الصين نكون جاهزين إعلاميا ووقائيا لهذا الخطر حيث بدأنا العمل على ذلك لمدة ثلاثة أشهر أو أكثر قبل تسجيل أول حالة في الجزائر فإعلاميا بدأنا في شهر ديسمبر، أما عمليا فبدأنا في شهر جانفي مع بيولوجيين الحماية المدنية، حيث ثم عقد تجمعات جهوية بين البيولوجيين وتمت مناقشة خطة التعامل مع هذا الخطر، معلومات خاصة بالفيروس (أعراضه، طرق الوقاية...) وحضرنا أول مطوية وقمنا بنشرها يوم 28 جانفي 2020 في الموقع الرسمي، بعد ذلك بدأت الحماية المدنية

تستعد من خلال عقد اجتماعات مع المدير العام للحماية المدنية، تم خلالها دراسة ما نملكه من معدات (كمامات، اللباس...)*

الجدول رقم (29): وضع خطة اتصالية وإعلامية للأزمات المحتملة

وضع خطة اتصالية	التكرارات	النسبة المئوية
أبدا	1	%1,72
أحيانا	6	%10,34
دائما	51	%87,93
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 87,93% صرحوا بأن المديرية دائما ما تعمل على وضع خخط اتصالية للأزمات المحتملة، أما من صرحوا بأنه أحيانا ما تخطط المديرية لما يجب فعله على المستوى الإتصالي الإعلامي وقت الأزمات فكانت الإجابات بنسبة 10,34%؛

من خلال المعطيات الكمية للجدول نستنتج أن المديرية تولي أهمية للتخطيط للأزمات أولا، ومنه تولي أهمية لتخطيط الأعمال الإعلامية الإتصالية الاستثنائية المتعلقة بمثل هذه الأزمات المحتملة، عملية التخطيط هذه على مستوى المديرية العامة نابعة مما يسمى "بالمخططات" والذي

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

يعمل على دراسة و تحضير خرائط وطنية للأخطار، من خلال جمع وتوزيع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالأخطار الكبرى وبدورها هذه المعلومات والمعطيات تبنى على أساس الدراسات التقنية والعلمية لمعرفة الظواهر العامة المسببة للكوارث الطبيعية والتكنولوجية، تجمع هذه المعلومات وتعالج وتحلل بالكيفية التي تسمح بتقييم هذه الأخطار، وفي هذا الإطار كان من ضمن أعمال اليوم الدراسي حول مخططات تنفيذ النجدة* أن كان من ضمن مداخلات ضباط الحماية المدنية، أن الرسائل الاتصالية للحماية المدنية تبنى وفق ما تقتضيه طبيعة المنطقة والأخطار المحتمل أن تسبب كوارث، النشريات الخاصة مثلا من قبل الأرصاد الجوية، تعمد المديرية إلى بث رسائل التحذير بناءا على الأخطار التي قد تسببها تلك الظروف الطبيعية الاستثنائية، كما أن المديرية العامة على تنويع الرسائل الاتصالية وقنواتها بناءا على الأخطار المحتملة، كالأخطار الموسمية والظروف الإستثنائية؛ كما يتضح أن الحماية المدنية بمديريتها العامة وبإشراك المديريات الولائية تتبنى مبدأ "الوقاية خير من العلاج" من خلال استباق وقوع الكوارث والأزمات بالتنبؤ والتخطيط والقيام بإجراءات من شأنها تحييد الخطر قبل وقوعه، من خلال حملات التوعية والتحسيس باستخدام أنماط اتصالية مختلفة مع اختلاف قنوات تلك الأنماط، وفي هذا الصدد يؤكد "رئيس مكتب الإعلام والتوعية": "وذلك عن طريق الإعلام الوقائي والعملياتي وكذا الرد على الإنشغالات، إمتلاك خريطة إتصال واضحة تتضمن نوعية الجماهير التي تستهدفها ونوعية الرسائل التي تبنيها ونوعية وسيلة الاتصال كالصفحات الرسمية على مواقع التواصل والرسائل النصية بما يضمن وصول الرسالة للجماهير المستهدفة، هذه كلها تندرج تحت إطار العلاقات الداخلية والخارجية والتي تساعد على قدرة المؤسسة في التعامل مع أي أزمة تواجهها وهنا تبدا آلية الأزمة".

---

* يوم دراسي من تنظيم الحماية لمدنية لولاية جيجل، تحت عنوان "شرح مهام المقاييس ومهام الوظائف الموجودة بمخطط تنظيم النجدة البلدي لفائدة مسؤولي مقاييس التدخل والموظفين المعنيين بالمخطط، يوم 14-03-2023، الساعة 9:40 صباحا

الجدول رقم (30): تحديد الجماهير المستهدفة وطرق الاتصال بها في حالة الأزمات

تحديد الجماهير المستهدفة	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	16	%27,59
دائما	42	%72,41
المجموع	58	%100,00

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 42 من مفردات الدراسة بنسبة 72,41% يرون أن المديرية العامة تعمل على تحديد الجماهير المستهدفة وطرق الإتصال بها وقت الأزمات وذلك بصفة دائما، بينما ذهب منهم أن هذه العملية تتم في بعض الأحيان فقط؛

إن من أسس الإستراتيجية الإتصالية الفعالة ومعايير جودتها أن تحدد هذه الخطة الهدف من الرسالة، قنواتها، تكلفتها وتوقيت تنفيذ تلك الخطة، وإذا لم تتضمن الخطة مثل هذه الحسابات فالخطة تفتقر إلى أسس نجاحها بل وتفتقر إلى اسم خطة أساسا، ومن أساسيات الخطة أن تحدد أيضا الجماهير المستهدفة فيها وإلا لذهبت جدواها أدراج الرياح، بل قد تعود بالسلب على مرسلها عموما وعلى التنظيم تحديدا، فالتعامل مع جمهور الأزمة سواء المتوقعة أو الحاصلة قد يعطي دفعا كبيرا نحو إدارتها والخروج منها في أقل وقت وبأقل الأضرار، فأن تضمن المنظمة جمهورا متفهما لرسالة عارفا بإجراءات إدارتها؛ فقد ضمنت تعاونه معها، وتعاطفه معها، فما قامت به شركة " J

and J" (كما رأينا من قبل) مثال حي عن احترافية المنظمة في التعامل مع جماهيرها، وكسب ولائهم وتعاطفهم معها؛

أما على مستوى الحماية المدنية فإننا نخلص من خلال الجدول اتجاه هذا القطاع انطلاقا من تجاربه في مجال إدارة الأزمات الكوارث وكذا تكوينه في مجال الإعلام والإتصال الأزماتي، أن الهيئة تولي أهمية لهذا الجانب في سبيل إدارة الأزمات سواء في الجانب الوقائي والجانب العلاجي "وهنا تكمن مهمة قطاعنا إعلاميا حيث يتوجب علينا مواكبة كل هذه الأمور ويجب أن توضح للمواطنين أننا قادرين على التعامل مع هذه الأزمة حيث كان يجب علينا التدخل والتعامل مع الإشاعات لطمأنة الناس، كما يجب أن تبرز للإعلام بغية الوصول للجماهير أمورا عدة متعلقة بالأزمة، ماهي المعدات؟ ما هي الاستعدادات؟"*، وعلى هذا الأساس فإن الأعمال الاتصالية والإعلامية عملية مستمرة في الظروف العادية، من خلال جمع ومعالجة وتحليل إحصائيات التدخلات لمصالح الحماية المدنية وضمان توزيعها على فئات الجمهور حسب الهدف من الرسائل مع مراعاة بعض الإعتبارات في كمية ونوعية المعلومات المنشورة.

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (31): تحديد فريق اتصالي إعلامي في الأزمات حسب متغير الخبرة

تحديد فريق اتصالي إعلامي	الخبرة										المجموع	
	(11-15سنة)		(16-20سنة)		(21-25 سنة)		(5-10سنوات)		26 سنة فما فوق			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أبدا	1	%4,5	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	0	%0,0	1	%1,7
أحيانا	2	%9,1	0	%0,0	3	%30,0	4	%28,6	0	%0,0	9	%15,5
دائما	19	%86,4	10	%100,0	7	%70,0	10	%71,4	2	%100,0	48	%82,8
المجموع	22	%100,0	10	%100,0	10	%100,0	14	%100,0	2	%100,0	58	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئتين من فئات الخبرة المهنية والمتمثلتين في (فئة 16-20سنة) وفئة (26 فما فوق أجاب جميع المبحوثين المنتمين إليهما بأن المديرية دائما ما تعين فريق خاص بالجانب الإتصالي الإعلامي في حالة الأزمات، في حين ذهب 86,4% من المبحوثين ذوو الخبرة بين 11 و15سنة، إلى أن المديرية دائما ما تعين فريقا خاصا بالإتصال في حالة الأزمات، بينما تماثلت نسب الفئتين (5-10سنوات) (21-25سنة) ب71,4% بالنسبة للأولى و70,0% بالنسبة للثانية في كون المديرية تحدد فريقا لاتصالات الأزمة بصفة دائمة؛

حاولنا من خلال إدراج هذا الجدول معرفة إلى أي مدى تعمل المديرية على تعيين فريق اتصالي وقت الأزمات والكوارث حسب متغير الخبرة المهنية، من منطلق أنه كلما زادت الخبرة كلما زادت المعرفة بإجراءات العمل خصوصا في حالة الأزمات التي تتطلب خبرة كافية بما أنها تستدعي اجراءات خاصة غير تلك الإجراءات المعمول بها في الظروف الطبيعة، من خلال ملاحظة إجابات المبحوثين نرى أنها تركزت كلها في كون فريق الإتصال دائما ما يحدد من قبل المديرية العامة في حالة الأزمات والكوارث، ومنه نستنتج أنه ليس هناك تأثير بين المتغيرين متغير تحديد فريق اتصالات الأزمة ومتغير الخبرة، ما يمكننا من القول أنه صار من المتعارف والمتفق عليه لدى جميع أفراد المديرية أن إدارة الأزمة تحتاج فريقا اتصاليا إعلاميا في إدارتها، هذا الوعي نابع أساسا من وعي المديرية نفسها بأهمية هذا العامل في إدارة الأزمات والكوارث؛

إن إدارة الأزمة ينبغي أن تتم بطريقة مدروسة ومنتظمة، إذ أنها تتطلب الكفاءة والقدرة على تحليل المعطيات و التصرف بموضوعية في المعلومات المتوفرة عن الأزمة، كما تتطلب عقد ندوات صحفية لتزويد الصحفيين عن مدى تقدم الحاصل في تسيير الأزمة والكارثة، لإبعاد طرق المزايدة وتشويه الحقائق التي قد تلجأ إليها أطراف أخرى، إن عملا بهذه الأهمية لا يمكن إهماله، كما لا يمكن إسناده إلا لفريق متخصص بهكذا نوع من المهام يتم بميزات شخصية ومؤهلات كافية تمكنه من أداء هذه الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

الجدول رقم (32): إمكانية تدريب الفريق على مهام اتصال الأزمة

تدريب فريق اتصال الأزمة	التكرارات	النسبة المئوية
لا	4	%6,90
نعم	54	%93,10
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 93,10% من مفردات الدراسة صرحوا بأن فريق إدارة الأزمة اتصاليا يستفيد من برامج برامج تدريبية في مجال اتصال الأزمة، ولم ينف هذه الإستفادة إلا 6,90% من المبحوثين؛

من خلال هذه النسب يمكن أن نقول أن المديرية العامة للحماية المدنية، تولي أهمية بالجانب الاتصالي في إدارة الأزمات، ومن جوانب هذا الإهتمام برمجة برامج تدريبية وتكوينية في مجال اتصالات الأزمة وعيا منها بفاعلية هذا العنصر في إدارتها وتسييرها، فابتداءا نجاح العملية الاتصالية الأزموية تتطلب مهارات وكفاءات خاصة ينبغى توفرها في القائم بها "لا يجب علينا نغفل دور القدرات الشخصية فهي مهمة جدا حيث أن هناك مؤهلات شخصية مطلوبة في مجال الإعلام"*، كما أن هذه المهارات في حد ذاتها تحتاج تطويرا مستمرا، بحكم أن الأزمات تزداد تعقيدا لابد من أن تساير بنفس الوتيرة من التطور في المهارات؛

وتبنى برامج الدورات التكوينية بناءا على احتياجات القطاع والتي تبنى على دراسات تقييمية لمستوى الأفراد وأدائهم، "حيث أن الأزمة تستطيع أن تساهم في تقوية القطاع أكثر...عندما

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

تجيد كيفية التعامل مع الأزمة واستغلالها بالشكل الصحيح، وهنا تكمن أهمية التكوين في الإتصال الأزماتي حيث أننا تلقينا تكوينا جيدا في هذا الجانب حيث كانت هناك العديد من الدورات التكوينية المحلية منها والدولية مخصصة في الإتصال الأزماتي وفي مختلف البرامج أيضا بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، ففي العادة نقوم بدورات تدريبية وتكوينية كل سنة لفائدة المكلفين بالإعلام"*؛ هذه التصريحات وإجابات المبحوثين تقودنا إلى نتيجة مفادها أن المديرية العامة تولي أهمية بالجانب الإتصالي في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (33): درجة توضيح خطط العمل الاتصالي لإدارة الأزمة

توضيح خطط العمل الإتصالي	التكرارات	النسبة المئوية
أبدا	1	%1,72
أحيانا	9	%15,52
دائما	48	%82,76
المجموع	58	%100,00

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 82,76% من المبحوثين يرون أن المديرية العامة دائما ما توضح خطط إدارة الأزمات على المستوى الإعلامي والإتصالي، وأجاب 15,52% منهم أن توضيح خطط العمل يكون في بعض الأحيان فقط؛

لا شك أن النجاح في أي خطة عمل تبدأ في الأساس من فهم منفذ الخطة لتفاصيلها وتطبيقاتها، وغياب الفهم لدى منفذ الخطة لا ريب سينحرف بالخطة عن مسارها والأهداف المرجوة

* برناوي، المصدر المذكور سابقا

منها، ولو كانت الخطة في منتهى الدقة والكفاءة، بمعنى أن عنصر الفهم ليأتي بثماره في الخارج لابد أن يبدأ من داخل التنظيم نفسه، والقائمون على الاتصال الأزماتي يمثلون حلقة الوصل بين التنظيم وجماهيره؛

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المديرية تعمل على شرح خطط العمل الخاصة بإدارة الأزمة، وكإسقاط لهذه المعطيات على أزمات سابقة كأزمة "كوفيد 19" إذ كان للمديرية العامة دورا في إدارة هذه الجائحة من خلال وضع استراتيجيات استباقية تعمل على التوعية والتحسيس، كما قامت المديرية بتفعيل برنامج تكويني يتعلق بإدارة الأخطار البيولوجية وتدابير الحماية المناسبة، وندوات تدريبية لفائدة أطباء الحماية المدنية بالتعاون مع وزارة الصحة، مع التدريب على بروتوكولات التعامل مع الفيروس كطرق التدخل والإجلاء، طرق الوقاية والتعقيم وارتداء الألبسة الواقية، هذه الأعمال العملياتية والإتصالية تضطلع بها خلية الأزمة برئاسة المدير العام للحماية المدنية هدفها وضع استراتيجيات التعامل مع الأزمة، واتخاذ القرارات ونشرها وتوضيحها، وتنسيق الإجراءات الاتصالية والإعلامية المتعلقة بإجراءات الوقاية والتدخل، من خلا تقديم تقارير يومية عن كافة هذه الإجراءات.

الجدول رقم (34): تعيين متحدث لإدارة الأزمة إتصاليا

تعيين متحدث رسمي	التكرارات	النسبة المئوية
لا	2	%3,45
نعم	56	%96,55
المجموع	58	%100,00

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 96,55% من المبحوثين أن المديرية العامة تعيين متحدثا رسميا باسم المديرية في حالة الأزمات والكوارث؛

إن بناء استراتيجيات ورسم خطط إدارة الأزمة أمر في غاية الأهمية، إذ أنه يجنب التنظيم التعامل بعشوائية كما أنه يقلل من هامش الخطأ، باعتبار أن الخطة تبنى على تقييم الأزمة والكارثة، أسبابها، أطرافها، تطوراتها والمتضررين منها، إضافة إلى هذا تقوم خطط الأزمة على رسم السيناريوهات المحتملة، وتوقع جميع الظروف الممكنة وحتى الغير ممكنة، لكن نجاح الخطة يبقى مرهونا بدرجة كفاءة القائم بالاتصال لأنه يضع نفسه في واجهة الأحداث مع الجماهير ومع الإعلام والرأي العام، ويكون ممثلا للتنظيم، ولسان حاله ومقاله، فكل حركاته وتصرفاته تحسب على التنظيم أو له، وكذلك الحال لما يقوله، طبعا المتحدث الرسمي لا يعمل بمعزل عن بقية الفريق بل هو أحد أعضائه، وكغيره من أعضاء فريق إدارة الأزمة، يجري اختيار القائم بالاتصال الأزماتي أو ما يعرف بالمتحدث الرسمي على توفر شروط وصفات ومهارات في هذا المتحدث، هذه المهارات تتنوع بين المهارات الشخصية كالقدرة على التواصل والتفاوض والإقناع، وكذا

المهارات المعرفية كسعة الإطلاع في ميدان تخصصه والتخصصات الأخرى، إذ أن الدقة في اختيار هذه الشخصية أمر في غاية الأهمية، وكمثال جلي "تذكر الصورة التي قدمها "الصحاف"* في حرب 2003عن طريق فصاحة لسانه وكذا صورة المعارك التي كان يقدمها للرأي العام العربي والعالمي عن مستجدات الحرب، والتي كان يصور من خلالها انتصار الجيش العراقي على جيوش الحف، فإذا بنا نتفاجأ بسقوط بغداد، فكان لهذه الشخصية قوة إقناع لدرجة أننا صدقنا فعلا أن قوات بلاده كانت منتصرة في المعركة، عقب كل ندوة صحفية كان ينشطها"[1]، على أن يتم تدريب هذا المتحدث بصفة دورية تمكنه من تقوية جوانب الضعف وكذا استدراك التطورات الحاصلة في مجال الإتصال في الأزمات واستراتيجياته؛

وأما عن سبل اختياره فق ذهبت إجابات المبحوثين إلى أن اختيار المتحدث الرسمي يتم وفقا لكفاءة الشخص وقدراته بنسبة 39,4%، بينما إجاباتهم بأن الإختيار يكون وفق التخصص العلمي كان بنسبة 37.40%، وهذا العنصران مهمان جدا في الإختيار؛

أما عن "رئيس مكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة" فقد ذهب إلى أن المتحدث الرسمي لابد أن يتصف بمواصفات معينة "المتحدث الرسمي حاله حال البقية يكون له عمل قبلي لأنه في وقت الأزمات ستقاس بمقولتين "الصدق والمصداقية" فالصدق هو ما تقوله حاليا في ما يخص الأزمة أو الكارثة، أما المصداقية فهو تاريخك (تاريخ المؤسسة، تاريخ رجل الإعلام، والمتحدث الرسمي خصوصا)...بالضبط سمعته فالمصداقية مهمة جدا عند اختيار العناصر المناسبة للمكان المناسب فاختيار الشخص المناسب الذي يتميز بصفة المصداقية يؤثر بالإيجاب على المؤسسة دون أن نشعر...،كما أنه لا يجب علينا أن نغفل دور القدرات الشخصية فهي مهمة جدا حيث أن

---

* وزير الإعلام في عهد الرئيس العراقي صدام حسين.

[1] بن عمرة، مرجع سبق ذكره، ص250.

هناك مؤهلات شخصية مطلوبة في مجال الإعلام كقوة الشخصية وقوة التأثير...يتم اختيارهم بحسب التكوين، التجربة والممارسة، هم أشخاص معروفون بالكفاءة والمصداقية...على أن تطور هذه القدرات بالتكوين، فنحن على مستوى المكتب استفدنا من برامج تدريبية وتكوينية مع خبراء خزائريين ومن خارج الجزائر..."*؛

إن هذا الكلام تؤكده جل الأدبيات في مجال إدارة واتصال الأزمة، حيث تجمع على أن المتحدث الرسمي يكون شخصية مرموقة داخل التنظيم وخارجه، وهو ما يحسن من صورة التنظيم داخليا وخارجيا ويكسب تضامن الجمهور وتجاوبه الإيجابي مع خطط المنظمة، فكما ذكرنا آنفا أن المتحدث الرسمي لابد أن تتوافر فيه مؤهلات شخصية، فليس كل الأفراد لديهم القدرة على المواجهة وإدارة الحوارات والنقاشات والتصرف في المواقف الصعبة ولو امتلكوا أعلى الشهادات في تخصصاتهم، كما أن التخصص يعطي للفرد مساحة واسعة من الإطلاع في موضوعات التخصص عكس غير المتخصص، الذي وإن كانت ثقافته العامة واسعة إلا أن معلوماته حتى لا نقول سطحية، نقول أنها تسير بمنحى أفقى بمعنى أنها قد تفتقر للعمق الذي قد يملكه المتخصص.

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (35): يمثل تزويد الجمهور بالمعلومات عن الأزمة:

اطلاع الجمهور على مضمون الأزمة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	42	%72,41
لا	16	%27,59
المجموع	58	%100,00

يوضح الجدول أعلاه والذي يمثل عمل المديرية على تزويد الجمهور بالمعلومات الكافية عن الأزمة سواء مضمونها أو أضرارها، أن 72,41% من مفردات الدراسة ذهبوا إلى أن المديرية تعمل على تزويد الجمهور بهذه المعلومات، فيما رأى 27,59% أن المديرية لا تقوم بهذا النوع من الإعلام؛

يتضح من خلال هذه الإجابات توجه المديرية العامة نحو أنشطة الإعلام التنويري، الذي يعطي المعلومات الصحيحة عن الأزمة، مع التنويه إلى أن هذه العملية لا تمارس هكذا بالإطلاق،بل هناك من الظروف التي تحتم على القائم بالإتصال والإعلام التعامل مع المعلومات وفق رؤية "حارس البوابة" إذ أن المعلومة تحكمها بعض الاعتبارات التي يجب أن تراعى (كما رأينا سابقا)، لكن يبقى حق الإطلاع على مضامين الأزمة وآثارها حقا مشروعا لجمهورها، على أن تتم هذه العملية بطريقة مخططة ومدروسة بعناية تسمح ببلوغ الغاية منها، فالرسالة وإن بلغت المنتهى في التصميم والإبداع دون أن تحدد الجمهور المستهدف فهي غير ذات أهمية، فالعملية الإعلامية والإتصالية وقت الأزمات والكوارث مع الجمهور عملية ضرورية جدا، باعتبار أنها تقوم بوظيفيتين

أساسيتين ليس للجمهور غنى عنها، الوظيفة الإعلامية الإخبارية والوظيفة التأثيرية التوجيهية، فالأولى تخص الأزمة في حد ذاتها وكذا سبل مواجهتها، فيما تخص الثانية عملية تحسيس الجماهير بخطر الأزمة والكارثة وتوعيتهم بسبل التعامل وطرق الوقاية منها وتجنبها، وهذا ما من شأنه أن يرتب الجهود المبذولة لإدارتها ويجعلها تسير في اتجاه واحد بعيدة عن التعارض، من هذا المنطلق تظهر أهمية تزويد الجماهير بهذه المعلومات المتعلقة بالأزمة ومضمونها بالطريقة المناسبة، مع مراعاة جانب الإبداع والإبتكار في تصميم الرسائل لضمان شد الإنتباه والتأثير؛

أما عن طرق الاتصال بالجماهير فقد ذهبت إجابات المبحوثين إلى أن المديرية العامة تستهدف الجماهير من خلال وسيلة موقع الحماية المدنية وكذا صفحاتها على وسائل التواصل الإجتماعي، والحقيقة أنه لا يمكن إنكار تأثير هذه الوسائل على الجماهير بحكم الإستعمال الواسع لها، والمشاركة الواسعة للمضامين الإعلامية والإتصالية التي تبث من خلالها، حيث أنشأت المديرية العامة للحماية المدنية موقعها الرسمي سنة 2007 باللغتين العربي و الفرنسية، وحسابا رسميا على الفايسبوك DGPC/CNI، وصفحة تحمل اسم: المركز الوطني للإعلام للحماية المدنية CNI يشترك فيها أكثر من 85 ألف مشترك، "تمتلك المديرية العامة حسابات في جل وسائل التواصل الإجتماعي، ولها متابعون بالآلاف، فمثلا صفحة المديرية على "الفايسبوك" بعد أزمة زلزال تركيا وسوريا زاد عدد المتابعين لها بالآلاف من داخل وخارج الوطن، وصارت تحمل الشارة الزرقاء"*، وهذا ما يدل على اهتمام المديرية بالجماهير وتزويدها بالمعلومات الكافية عن الأزمة، كما جاء من خلال إجابات المبحوثين أن المديرية تستخدم وسيلتي الإذاعة والتلفزيون في عملية إعلام الجماهير وتزويدهم بمعلومات كافية عن الأزمات والكوارث من خلال الحضور الإعلامي على الشاشات وموجات الإذاعة؛

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

يتضح من خلال ما سبق أن المديرية العامة للحماية المدنية، تهتم بإطلاع الجمهور على مضامين الأزمات، وذلك بغرض الحفاظ على صورة القطاع أولا، وكذلك القيام بالعملية الإعلامية التوعيوية التي تعمل لا شك على توحيد الجهود وتنسيقها في سبيل إدارة الأزمة والحد من أضرارها، ولنا في الجائحة الماضية خير دليل، فجهاز الحماية المدنية كان له حضور قوي في إدارة الأزمة من خلال تكثيف التواصل مع الجماهير من خلال وسائل اتصالية متعددة، "وفق خطة مدروسة تتوجب الحظور إعلاميا وتكون على دراية بما يجب عليك قوله وإعطاء مجال للقطاعات الأخرى للظهور فمثلا المعلومات الطبية يجب أن يصرح بها أطباء، فقطاع الحماية المدنية يملك كل المعطيات ولكن من الناحية الطبية يجب أن يعطى المجال للأطباء للإدلاء بها"*

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (36): يبين قيام المديرية بالتنسيق مع وسائل الإعلام وقت الأزمات

التنسيق مع وسائل الإعلام	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	%89,66
لا	6	%10,34
المجموع	58	%100,00

يتبين من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل قيام المديرية العامة للحماية بالتنسيق مع وسائل الإعلام فيما يخص إدارة الأزمة إعلاميا واتصاليا، فكانت 89,66% من الإجابات تقول أن المديرية تعمل على التنسيق مع وسائل الإعلام في إدارة الأزمات والكوارث، فيما رأى 10,34% منهم أن هذا التنسيق لا يتم؛

صار مستقرا لدى المختص وغير المختص أن الإدارة الإتصالية والإعلامية للأزمة بنفس الأهمية التي تتبوؤها العملية الإدارية التقنية لذات الأزمة، لكن هذه العملية الإعلامية الاتصالية تحتاج إلى دعائم ووسائل اتصالية متعددة ومتنوعة تسمح بالقيام بها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالإعلام بوسائله إذا استغل الإستغلال الأمثل من قبل التنظيم في إدارة الأزمة وكان في صفها (وهذا نادرا ما يكون، كون وسائل الإعلام تبحث عن الأخبار غير الإعتيادية كونها الأخبار والتي تعد مصادر رواجها وزيادة أرقام مبيعاتها، ورفع نسب المشاهدة، وقد رأينا هذا عيانا في أثناء الأزمة التي حدثت بين الجزائرية سنة 2009 كيف وصل الأمر ببعض الصحف أن تنفذ أعدادها في وقت قياسي بسبب ارتفاع مبيعاتها وتدافع الناس لاقتنائها بفعل أنها كانت تنشر أخبارا عما يحدث في

الأراضي المصرية ونفس الأمر يتعلق بموقعها الذي زاد عدد زواره في أثناء تلك الأزمة خصوصا أن تلك الجريدة تكفلت بالرد على كل ما يصدر من الجانب المصري)، كان سببا في احتواء الأزمة بالنظر إلى حجم التأثير الذي يمارسه على الجماهير والدراسات والتجارب تثبت هذا إلى درجة ذهبت إلى كون هذه الوسائل تصنع نماذج جاهزة للتفكير والتصرف، غير أن ذات الوسائل قد تكون سببا في حدوث أزمات أخرى غير الأزمة الأصلية والمتمثلة في أزمات الثقة والمصداقية وتشويه صورة المنظمة وسمعتها كيف لا وهي تمثل السلطة الرابعة؟، ويتعلق حدوث هذا الأمر أو ذاك (أن تمشي وفق مخطط المنظمة الإتصالي لإدارة الأزمة أو عكسه) إلى طبيعة علاقة المنظمة بوسائل الإعلام، لذا فضمان مساندة وسائل الإعلام تعد نقطة فارقة في عملية إدارة الأزمة، إذ أنها المنصة والواجهة التي تطل من خلالها المنظمة المتضررة من الأزمة على جماهيرها، في محاولاتها لتنوير الرأي العام وإزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة، وكبت الشائعات التي تجد لها مكانا للإنتشار وقت الأزمات والكوارث، خصوصا في ظل غياب مصدر وحيد للمعلومة والذي يتصف بمراعاة الصدق والدقة؛

تتنافس وسائل الإعلام في الحصول على ما يسمى بالسبق الإعلامي والحصري، كما تعمل على تأكيد هذا السبق الإعلامي بطريقة أو بأخرى، وهو ما يستدعي ضرورة التنسيق معها من خلال إشباع حاجاتها لتحقيق هذا السبق، وفي نفس الوقت تضمن المنظمة ترويج الأخبار التي تريدها هي، فمن الأخطاء الفادحة في الأزمة أن تسمح المنظمة لوسائل الإعلام أن تستقي الأخبار من مصادر أخرى غيرها؛

أما عن المديرية العامة للحماية المدنية فيظهر من خلال إجابات المبحوثين أنها تهتم بالتنسيق مع وسائل الإعلام وإشراكها في عمليات إدارة الأزمات والكوارث، سواء تعلق الأمر

بالجانب الوقائي أو والعلاجي، "من الخبرة في مجال إدارة الأزمات وبالأخص الإتصال الأزماتي أو تقوي علاقاتك بالقطاعات الأخرى وعلى رأس هذه القطاعات قطاع الإعلام، كأن تسعى دائما إلى توزيع المعلومات التي لديك عن الأزمة أو الكارثة على وسائل الإعلام بطريقة عادلة وأن تعتبرهم شركاء دون الإنحياز إلى وسيلة دون أخرى، وهذا ما يقوي من علاقة القطاع مع وسائل الإعلام"*، هذا مايبرز اهتمام المديرية بإشراك وسائل الإعلام في إدارة الأزمات والكوارث، انطلاقا من المنفعة المتبادلة بينهما، فوسائل الإعلام تبحث عن المعلومة من مصدرها، أما المديرية فتبحث عن الوسيلة التي تبث من خلالها لمعلومة شرط أن تكون وسيلة متعاونة مع سياق القطاع في إدارة الأزمة اتصاليا، "فعلى سبيل المثال أزمة زلزال تركيا وسوريا، هناك روبورتاج تم بثه على قناة النهار بني بنسبة 80 بالمئة من تصوير الحماية المدنية"*.

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

* المصدر نفسه.

الجدول رقم (37): يبين وجود تقييم للعمل الاتصالي بعد الأزمة

تقييم العمل الاتصالي بعد الأزمة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%81,03
لا	11	%18,97
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 81,03% من مفردات الدراسة أجابوا بأن المديرية العامة تقوم بعمليات تقييم للعملية الاتصالية المتبعة في إدارة الأزمة، وأجاب 18,97% منهم أنها لا تقوم بهذه الأعمال التقييمية؛

إن الأزمة مهما كان نوعها وحدتها غالبا ما تترك آثارها على التنظيم وعلى المجتمع عموما، بل وربما تضع هذه الآثار التنظيم أمام تحديات أخرى تحتاج استراتيجيات وخططا خاصة من أجل إعادة الأمور إلى ما كانت عليه أو حتى أحسن مما كانت، لكن هذا لا يتأتى إلا من خلال القيام بعملية تقييم شاملة لما تم عمله خلال طول فترة الأزمة من خطط واستراتيجيات وقرارات، وتقييم الوضع الحالي أي وضع ما بعد الأزمة، وهنا يظهر دور اتصال ما بعد الأزمة، والذي يسعى في الأساس إلى ترميم الصورة محاولة الرجوع إلى التعافي، حيث أن صورة المنظمة عادة ما تتضرر بعد الأزمة ما يجعل علاقتها مع الجمهور في وضع غير محبذ وهو ما يؤثر بدوره على جوانب عدة في التنظيم المالية والإقتصادية والقيمة السوقية وأرقام الأعمال وغيرها، وهذا ما يجعل من مضاعفة المجهود الاتصالي لما بعد الأزمة أمرا ضروريا، فانتهاء الأزمة لا يعني أبدا

نهاية العمل الاتصالي، واستمرارية هذا العمل مرهون بعملية التقييم للأداء الاتصالي والإدراي ككل للأزمة، من خلال المقارنة بين ما تم تخطيطه وما تم الوصول إليه من نتائج، كما يتم تقييم النتائج في حد ذاتها والمعوقات التي اعترضت تحقيق النتائج المرغوبة من الناحية الاتصالية والادارية على حد سواء، "فهذه العملية تدور حول تقييم أداء خلية الأزمة إلى جانب تقييم خطة الأزمة ذاتها ومراجعتها وإمكانية تعديلها لتفعيلها في أزمات أخرى مشابهة على أن يتم معرفة آراء واقتراحات خلية إدارة واتصال الأزمة نحو تسيير الأزمة حتى يمكن تحديد مدى كفاءتهم لمواجهة أزمات أخرى مماثلة"[1]؛

"الاتصال بعد الأزمة مهم جدا فمن المستحيل انتهاء الأزمة مباشرة، فالأزمة لديها آثار بعدية تجعلك تعمل على "المجابهة" وهي العودة للحياة اليومية، وهذا يتطلب وقت، والاتصال الأزماتي لا ينحصر فقط في الخسائر وما شابه ذلك فيجب الإهتمام بمخلفات الأزمة والكارثة، والقيام بأعمال أخرى تضمن التعافي والعودة إلى الأوضاع الطبيعية"*،يظهر من خلال المبحوثين ومن خلال ما ذهب إليه رئيس المكتب، أن المديرية العامة للحماية المدنية تعتبر عملية اتصال الأزمة عملية مستمرة تبدأ من قبل الأزمة وتمتد إلى ما بعدها، من خلال محاولة تقييم العمل الاتصالي خلال طول فترة الأزمة، وتعمد المديرية إلى هذا الإجراء من خلال عدة عمليات وآليات، ذهب أغلب المبحوثين إلى أن المديرية تنظم اجتماعات لما بعد الأزمة، أو ما يعرف بالاجتماعات التقييمية، حيث تناقش فيها جميع الأعمال التي تم إنجازها في سبيل إدارة الأزمة ومنها عملية اتصال الأزمة، ومحاولة معرفة الأخطاء التي تم الوقوع فيها، كما تعمل المديرية على مراجعة ما

---

[1] هامل، المرجع المذكور سابقا، ص 121.

* برناوي: المصدر المذكور سابقا

يكتب عن الأزمة ويذاع عنها في وسائل الإعلام، ودور الحماية في هذه الإدارة، كل هذا بحسب المبحوثين لأجل بناء خبرة عن الأزمة وتطوير أساليب العمل وفق هذه الخبرة.

الجدول رقم (38): يبين عمل المديرية على سد النقائص

العمل على سد النقائص	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	51	%87,93
لا	7	%12,07
المجموع	58	%100,00

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 87,93% يرون أن المديرية تعمل على سد النقائص في الخطط الإتصالية وقت الأزمات والكوارث حال وجودها، وأجاب 12,07% منهم أنها لا تقوم بهذه العملية؛

إن القيام بالعملية التقييمية لابد أن يتبعه قيام بالعملية التقويمية وإلا فلا فائدة من العملية الأولى غير إهدار الوقت والجهد، فالعملية التقييمية تمكن متخذ القرار والتنظيم ككل من معرفة جوانب القوة كما تمكنه من معرفة جوانب النقص في الخطط الادارية والاتصالية في إدارة الأزمة، ومن هنا يبدأ العمل على تعزيز نقاط القوة، وتدارك نقاط الضعف والقصور بالمعالجة والتعلم منها، بمعنى تطوير خطط وأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمة إداريا واتصاليا، "لا الأزمة ليست مصيبة هي فرصة للتحسين فحتى إذا كانت الأزمة في الجزائر هي فرصة للتحسين، تحسين في مستوى

تقديم المعلومات والتطوير من الإعلام الوقائي، فيجب تطوير طريقة تقديم المعلومات، طريقة الإلقاء وذلك نظرا لأهمية المعلومات التي تدلي بها"*، من هذا المنطلق يرى مدير مكتب الأعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية أن الأزمة هي فرصة للتعلم، تعلم في أساليب وإجراءات العمل، وفرصة لتطوير مهارات القائم بهذا العمل، وهذا نفسه ما ذهبت إليه إجابات المبحوثين، حيث أنهم ذهبوا إلى أن سد النقائص يتم من خلال إدراك النقائص كما ونوعا، بشرية كانت أو تقنية ومنه محاولة إيجاد حلول المشاكل التي تعترض القيام بالأداء الإتصالي على الوجه المرغوب، وكذلك البدائل الأكثر نجاعة من خلال تكثيف العمل التكويني وكذا تطوير الجانب التقني المتعلق أساسا بأدوات العمل عتادا كان أو برمجيات.

الجدول رقم (39): يبين اعتماد إجراءات إدارة الأزمات كقاعدة بيانات

قاعدة بيانات الأزمات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%68,97
لا	18	%31,03
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في اعتماد اجراءات إدارة الأزمات كقاعدة بيانات للرجوع إليها في حالة الأزمات المشابهة أن 68,97% من المبحوثين يرون أن المديرية تعمل على

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

هذا الإجراء بعد الأزمات، في حين أن 31,03% منهم يرون أن هذا الإجراء غير متبع فيما بعد الأزمات؛

كما سبق وأشرنا فالأزمة حتى وإن كانت آثارها وخيمة على التنظيم والمجتمع، إلا أنها فرصة للتعلم وأخذ الدروس، فما كان اليوم أزمة، فهو في الغد معرفة بأسباب الأزمة وطرق تجنبها وإدارتها بطريقة أكفأ من التي كانت قبلها، لكن نعلم أيضا أن موارد التنظيم متغيرة مع الزمن، ومن هذه الموارد المورد البشري، فالمشاركون في إدارة الأزمة اليوم قد لا يكونون حاضرين لإدارة أزمة من نفس النوع بعد عشر سنوات، لذا كان لزاما وضع هذه الدروس المستقاة من الأزمات التي تمر على التنظيم في ملفات خاصة يتم الرجوع إليها في حالة الأزمات المشابهة دون الحاجة لوجود نفس الأشخاص حتى ينجح التنظيم في إدارتها تسييريا واتصاليا، بحكم أن إدارة الأزمات صار من ثقافة التنظيم ومقدراته، هذه الملفات توظف كقاعدة بيانات، كما توظف في إدارة الأزمات توظف في إعداد سيناريوهات الأزمات وتدريب الأفراد على أساسها ووضع الخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمات، بمعنى أن هذه القواعد تسهل إجراءات العمل الإستباقي والتسييري في الأزمات، كما ترسخ لثقافة إدارة الأزمات في التنظيم، وهذا ما تذهب إليه المديرية العامة للحماية المدنية، فنجد أنها تعد تقارير عن الأزمات والكوارث التي مرت على الجزائر كفيضانات باب الواد من خلال ذكر أسبابها وسبل إدارة تلك الأزمة، كما تعمل على برمجة مناورات على أساس محاكاة أزمات سابقة كزلزال بومرداس، لأجل تدارك الأخطاء السابقة واختبار نجاعة طرق العمل الجديدة والمعدات الحديثة.

الجدول رقم (39): يبين قيام المديرية بإبلاغ الفاعلين في إدارة الأزمة بالدروس والتوصيات بعد الأزمة

إبلاغ المشاركين بالدروس والتوصيات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%82,76
لا	10	%17,42
المجموع	58	%100,00

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 82,76% يرون المديرية العامة تعمل على إبلاغ توصيات ودروس الأزمة لجميع أطرافها، وأجاب 17,42% بخلاف ذلك حيث يرون أنها لا تقوم بهذا الإجراء؛

كنا قد ذكرنا في الجدول السابق أن الغرض من أخذ الدروس ووضعها في قواعد خاصة في الأساس هو تكوين ثقافة تنظيمية تقوم على أساس أن الأزمة فرصة للتعلم بل ولتحسين الكثير من جوانب النقص والتي قد لا يكون في الإمكان معالجتها في الظروف العادية، لكن الأهم من هذا هو العنصر البشري، فوجود قواعد بيانات حديثة وأنظمة عمل متطورة لا يفيد التنظيم في شيء إذا لم يصاحبه وعي وتكوين بشري على المستوى المعرفي والمهني، وبذلك تنمو معارف وممارسات الأفراد التطبيقية، كل هذا يبنى من خلال إيصال الدروس والتوصيات الخاصة بالأزمات لكل فرد يمكن أن يكون طرفا في إدارتها سواء من داخل القطاع أو خارجه، فنجد الحماية المدنية من التكوينات التي تبرمجها للأعوان والضباط من داخل القطاع، تبرمج دورات حتى لجمهور

المواطنين، انطلاقا من أن نقل الدروس والمعارف في مجال الأزمات والكوارث من شأنه أن يكون عنصرا بشريا إيجابيا ومنه وعي مجتمعي بالأخطار وبسبل التعامل معها حال وقوعها، كالدورات الخاصة بجانب الإنقاذ، خصوصا في ظل الأحداث الأخيرة التي شهدتها الجزائر، فيما يخص الحرائق، فيتم برمجة دورات في الإسعاف لمختلف الحالات حروق، غرق...، وهذا يدخل في جانب اتصال الأزمة الوقائي التحسيسي التوعوي وحتى العلاجي.

6-1-3-عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

الخاصة بمعوقات اتصال الأزمة:

الجدول رقم (40): يبين وجود معوقات في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي

وجود معوقات اتصالية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	%39,65
لا	35	%60,35
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 60,35% من المبحوثين يرون أنه لا توجد معوقات اتصالية في عملية إدارة الأزمات، وذهب 39,65% عكس ذلك، حيث صرحوا بوجود معوقات في هذا الجانب؛

نستنتج من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون بعدم وجود معيقات تعيق العمل الاتصالي وقت الأزمات، لكن يبقى وجود معيقات أمرا واردا فنسبة من قالوا بوجودها وإن كانت أقل إلا أنها نسبة ذات قيمة، فخطة إدارة الأزمة بشقيها الإداري والاتصالي وإن كانت مبنية على خبرات متراكمة وعلى درجة كبيرة من التخطيط ألا أنه لابد وأن تعترضها معيقات معينة، قد تضعف من الجانب الإتصالي في الأزمة، هذه المعيقات قد تكون بشرية حيث تكون هناك محدودية في كفاءة

العنصر البشري المكلف بهذه المهام أو افتقاره إلى الخبرة الكافية والتدريب العالي، كما قد تكون معيقات مادية كالنقص في العتاد والبرمجيات وحتى المخصصات المالية الكافية للقيام بهذه العملية، فتصميم الرسائل والملصقات والروبورتاجات وإن كان يتم داخل المديرية فهو يحتاج إلى أغلفة مالية تغطي تكاليف هذه الاجراءات، كما قد يكون سببها نقص في الامكانيات الفنية كقواعد البيانات التي تختصر الطريق أمام متخذ القرار وتقلص من وقت اتخاذ القرار باعتبار الوقت عنصر ثمين وقت الأزمات، أما عن إجابات المبحوثين اللذين رأوا بوجود صعوبات فقد كانت متقاربة إلى حد ما، حيث أرجعها 34,7% منهم إلى نقص التقنيات الحديثة فيما يخص الاتصال الأزماتي، وبنسب جد متقاربة بين ضعف الإمكانيات البشرية، المادية والفنية، وما يلفت الإنتباه هو تصريح عدد من المبحوثين أن العائق الحقيقي يكمن في الإشاعات، وهذا عنصر مهم جدا، كون الإشاعة تزيد من حدة التوتر، الهلع والغضب المصاحبة للأزمة، كما تشتت الجهود عن معالجة الأزمة الحقيقة، فالإشاعة لا يمكن تجاهلها بل يجب معالجتها في وقتها قبل استفحالها، ما يرهن صورة التنظيم وجهوده في إدارة الأزمة والكارثة، "على سبيل المثال ما قمنا به في البويرة عند وفاة العون عاشور رحمة الله عليه الذي غرق في النهر سنة 2019 بعد هذه الحادثة سمعة القطاع تضررت وتأثرت بالسلب، ولكن الحمد لله عملنا على تغيير ذلك حيث خرجت فئة من المغرضين الذين حاولوا تخريب سمعة القطاع ولكن الله أنصفنا فبعد هذه الحادثة وقعت حادثة مشابهة في إسبانيا...الجدير بالذكر أن "عاشور" رحمة الله عليه عون من أعواننا غرق أثناء فيضانات البويرة واستمرت عملية البحث عليه أربع عشرة (14) يوما، وهذا لم يكن سهلا لأن العملية كانت في ظروف جوية جد صعبة وهذا ما أخر إيجاد الجثة إلى أربع عشرة (14) يوما كانت مدة طويلة لم تحدث لنا من قبل فالجثث الغارقة في العادة تأخذ مدة يومين لدينا كأقصى تقدير، وهذا ما أثر سلبا على مصداقية القطاع فتعاملنا معها بإبراز الجانب الاجتماعي وهذا ما ساهم في عودة واسترجاع

سمعة ومصداقية القطاع، كمساعدة المواطنين بالإضافة إلى الحد من الإشاعات كإشاعة إيجاد الجثة، حيث قدمنا وعد للمواطنين بأننا سنصرح عند إيجاد جثة المرحوم وهذا ما قمنا به بالفعل وهذا ما شفع لنا"*، ويضيف في شأن صعوبات ومعوقات اتصال الأزمة: "مبدئيا اختلاف الأزمات واختلاف معطياتها على الرغم من أن خريطة العمل وخطوطها العريضة واحدة ولكن الأزمات تختلف خاصة الأزمات التي تصبح قضية رأي عام فهي تتطلب التواجد الدائم، والحيطة والحذر وهذه ليست معيقات أكثر ماهي صعوبات في العمل أما المعيقات فهي الحرمان من المعلومات، أو عدم تزويدنا بمعلومات صحيحة هذا هو أكبر المعيقات حيث يتوجب علينا التصحيح وتدارك الخطأ سواء كان هذا الخطأ عن قصد"*، يظهر من خلال هذا القول أن أكبر الصعوبات والمعيقات ما ذهبنا إليه آنفا في كون الإشاعات والمعلومات المغلوطة تجعل العمل الاتصالي وقت الأزمات عملا صعبا، خصوصا إذا وضعنا في الحسبان ضغط المتضررين، المتضررين المحتملين والرأي العام عموما ما يجعل القائم بالإتصال يعمل في جو من القلق والضغط وهو عامل يعيق الأداء الإداري والاتصالي المطلوب.

---

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

* المصدر نفسه.

الجدول رقم (43): إمكانية تفعيل الاتصال غير الرسمي وقت الأزمات

تفعيل الاتصال غير الرسمي	التكرارات	النسبة المئوية
إلى حد كبير	25	%43,10
إلى حد متوسط	28	%48,28
أبدا	5	%8,62
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 48,28% من مفردات الدراسة يرون أن تفعيل الإتصال الغير رسمي وقت الأزمات يكون بدرجة متوسطة، وذهب 43,10% منهم أن تفعيل الاتصال غير الرسمي وقت الأزمات يكون بدرجة كبيرة، فيما أجاب 8,62% أن المديرية لا تعمل أبدا على تفعيل الاتصال غير الرسمي؛

إن الأزمة في الأساس هي ظرف خارج عن المألوف ويكون غير مرغوب للمتضررين منه، هذا الظرف غير المألوف قد يستدعي إجراءات غير مألوفة وغير اعتيادية للخروج منه بأقل الأضرار، ومن بين هذه الإجراءات التي تستدعي التكيف والتشكل وفق تغيرات الأزمة وتمظهراتها ومتطلبات التعامل معها نجد العملية الاتصالية، إذ لابد أن تكون مبنية على المرونة والتكيف مع الظروف الاستثنائية التي تفرضها الأزمة والكارثة، فمن غير المقبول أن تنتقل المعلومات وقت الأزمات وفقا للمسارات الرسمية التي تسلكها في الظروف العادية، خصوصا مع ضيق الوقت وحالة الغموض التي تفرضها الأزمة، تكون الحاجة للمعلومة أكبر من الظروف العادية، لذا كان لزاما

تفعيل الاتصال غير الرسمي بصورة تضمن انسيابية وتدفقا للمعلومات أكبر، لكن بطريقة بعيدة عن الفوضى والعشوائية، فقط بالطريقة التي تسمح بوصول المعلومة إلى مناطق اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة ودون القيود التي قد يفرضها المسار الرسمي للاتصال؛

لكن في حقيقة الأمر أن المؤسسة محل الدراسة وإن كان عملها مدنيا يختص بالتدخل وإدارة الكوارث والأزمات إلا أن نظام العمل التي تتبعه وتفرضه على أفرادها يعد نظاما عسكريا يفرض تسلسلا للرتب ومعه تسلسلا محددا للعملية الاتصالية بين المستويات الإدارية، وهذا ما يظهر من خلال إجابات المبحوثين أعلاه، حيث أن معظمها تركزت في كون الاتصال غير الرسمي وقت الأزمات يمارس في حدود أقل من المطلوب حتى لا نقول ضعيفة.

الجدول رقم (44): توفر المديرية على الكفاءات البشرية المدربة على إدارة الأزمات

توفر الكفاءات البشرية المدربة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%82,76
لا	10	%17,24
المجموع	58	%100,00

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 82,76% من المبحوثين يرون أن المديرية تتوفر على الكفاءات البشرية المدربة في مجال اتصال الأزمات، فما بقي 17,24% أقروا بعدم توفر هذه الكفاءات؛

العنصر البشري هو أساس العملية الاتصالية، التخطيط لها ابتداءا وتنفيذها وتقييمها وكل ما يتعلق بها، أما العملية الاتصالية في وقت الأزمات فهي عملية خاصة، تحت ظروف خاصة وتحتاج مؤهلات خاصة، لذا فالنقص في هذه المؤهلات أو عدم كفاءتها وكفايتها سينعكس حتما على كفاءة وكفاية العملية الإدارية للأزمة واتصالاتها، ومن منطلق أن الحماية المدنية احتمالية تعاملها مع الأزمات والكوارث تكون مرتفعة بحكم أنها المتدخل الأول فيها تقريبا، كان لزاما على مختصي الاتصال والمكلفين بالاعلام والاتصال أن يكونوا على درجة كبيرة من التأهيل والتدريب، فالعدد والعدة يحتاج عنصرا ثالثا ألا وهو اكتساب الكفاءة لأداء المهام باحترافية، وهذا مطلب لا يتأتى إلا عن طريق التكوين الملائم الذي يستلزم تسطير برامج ومتابعة تنفيذها والتقييم المرحلي لأطوارها للوصول إلى الأهداف المسطرة، إذن فالاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في العنصر البشري، هذا الستثمار يكون وفقا للتطورات العلمية والتكنلوجية، بما يسمح له مواجهة الأزمات والكوارث بالطريقة المثلى، وكذلك الحال بالنسبة للعملية الاتصالية وقت الأزمات، التي تتطلب إلماما بأسس وأبجديات هذا العلم، وتطبيقاته العملية في الميدان، والتمكن من استخدام الوسائل المساعدة في أداء تلك المهام خصوصا ما يتعلق بتكنلوجيات الإعلام والاتصال، والمديرية العامة تولي أهمية لعملية التكوين عموما وعملية تكوين المختصين في الإتصال على وجه الخصوص "كبرامج اعداد البلاغات الصحفية لنشاطات الحماية المدنية، ومحاضرات حول مميزات وشروط مهام المكلف بالإعلام وحول الاستغلال الأمثل لوسائل التواصل الإجتماعي، بغرض تحسين أداء المكلفين بالاعلام خلال المداخلات الصحفية والحصص التلفزيونية والحصص الإذاعية"*

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (45): يمثل إمكانية وجود أنظمة رسمية ومراسيم تحدد دور العلاقات العامة والاتصال في إدارة الأزمة

وجود قواعد وأنظمة رسمية ومواثيق ومراسيم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	49	%84,48
لا	1	%1,72
غير كافية	8	%13,79
المجموع	58	%100,00

يوضح الجدول أعلاه أن 84,48% من المبحوثين يرون أن دور العلاقات العامة والاتصال في الأزمات محدد بقواعد وأنظمة رسمية ومواثيق ومراسيم، وذهب 13,79% إلى أنها غير كافية؛

إن الجانب القانوني والتنظيمي لأي وظيفة ضروري جدا كونه يحدد حدود السلطة والمسؤولية الخاصة بتلك الوظيفة، وكذا المهام التي تنطوي عليها بما يرفع اللبس ماهيتها وإمكانية تداخلها مع مهام ووظايف أخرى، كما تحدد الدور الوظيفي الذي تؤديه في التنظيم والمجتمع، والحقيقة أن العلاقات العامة في أصل نشأتها كانت في ظل التقدم الصناعي والتكنلوجي والمنافسة الشديدة وما صاحبه من أزمات مالية وتسويقية ضربت كيانات العديد من التنظيمات حتى الكبرى منها، فكان أن استحدثت العلاقات العامة كوظيفة إدارية اتصالية هدفها بناء علاقات قوية بين

المنظمة وجماهيرها، كما أسهمت في تقريب وجهات النظر وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترض التنظيم خصوصا تلك التي يصاحبها اهتمام إعلامي واسع وحملات تشويه سمعة وصورة، من هذه الظروف وغيرها نشأت هذه الوظيفة وكان لزاما أن تحدد بمواثيق وأنظمة قانونية تمنع أو تقلل التداخل بينها وبين الوظائف الأخرى، وغياب هذه الأنظمة والمراسيم قد يكون عائقا أمام وظيفة الاتصال والعلاقات العامة في سبيل أداء مهامها بالكيفية المناسبة والدور الوظيفي المطلوب، ويظهر من خلال إجابات المبحوثين أن هذا العائق غير مطروح بحكم أن مهام المكتب واضحة ومحددة.

الجدول رقم (46): يمثل مدى توفر المديرية على الإمكانيات الفنية والوسائل التكنلوجية

توفر الإمكانيات الفنية والوسائل تكنلوجية	**التكرارات**	النسبة المئوية
إلى حد كبير	30	%51,72
إلى حد متوسط	21	%36,21
إلى حد بسيط	7	%12,07
المجموع	58	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 51,72% من مفردات الدراسة يرون أن المديرية العامة تتوفر على إمكانيات فنية ووسائل تكنلوجية للاتصال إلى حد كبير، بينما بلغت نسبة من رأوا أن الإمكانيات المتوفرة بدرجة متوسطة 36,21%، فيما أقر 12,07% من المبحوثين أن الإمكانيات الفنية والوسائل التكنلوجية متوفرة إلى حد بسيط؛

إن الجدير بالذكر أن تكنولوجيات الاتصال والمعلومات شهدت خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة وتأثيرات مباشرة للثورة الرقمية على نمط الحياة الإنسانية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وصارت تفرض نفسها كمؤشر فاعل في قياس التنمية الاقتصادية ومستوى الرفاه الاجتماعي، ومن هذا المنطلق تسعى الدول والكيانات إلى مسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال، بالنظر إلى القيمة الفنية والتكنلوجية التي تضفيها على هذه الكايانات والمجتمعات وتكنولوجيا الاتصالات هي تلك التطورات التكنولوجية في مجالات الاتصالات التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتي اتسمت بالسرعة والانتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة، إلى الجماهير داخل المجتمع الواحد أو بين المجتمعات، ما جعل من فكرة "القرية الكونية" لمارشال ماكلوهان تتحقق على أرض الواقع بوضوح، من خلال تطور نظم الاتصال وآلياته وتقنياته، وامتزاج عمل الحاسبات الآلية مع عمل هذه لأنظمة، فصارت العملية الاتصالية ومعها وسائلها التكنلوجية في تطور متسارع، هذه التكنلوجيات التي مست الجانب الاتصالي مست معه الجانب التنظيمي له، فصرنا نسمع بمصطلحات كالادارة الالكترونية والرقمنة...وغيرها من المصطلحات التي تعني شيئا واحدا: زيادة كفاءة الأداء الاتصالي في العملية الادارية؛

ووتذهب المديرية العامة في هذا المنحى حيث تسعى إلى استحداث أنظمة تسمح بالاستغلال الأمثل للمعلومات، من خلال القدرة على جمعها، تحليلها ونشرها، بحكم أن المعلومة أساس العملية الإدارية بأكملها من تخطيط واتخاذ قرار وغيرها من العمليات، وتزداد الحاجة إلى هذه المعلومات وقنوات إيصالها في وقت الأزمات والكوارث، فكلما كان متخذ القرار يمتلك المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب كان أقرب إلى اتخاذ أنجع القرارات، واتجهت المديرية إلى عصرنة قطاع الحماية المدنية وهذا ما نستنتجه من خلال إجابات المبحوثين، خصوصا فيما يتعلق بالعملية الاتصالية وسبل التنسيق بين مختلف الوحدات والمديريات عبر التراب الوطني، كاستحداث

أرضيات رقمية، "...بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه الأجهزة الذكية التي جعلتنا نستغني على الكثير من الأجهزة طبعا الإستغناء عنها ليس كلي لأن التكنولوجيا يمكن أن تضيع فيها المعلومات بسبب فيروس قد يضرب الأجهزة...كما أننا نملك برنامج يساعدنا على معرفة معلومات ومعطيات ما يحدث في كامل التراب الوطني في وقت وظرف قياسي، وهذه أدوات تساعدنا في معرفة كل التطورات"*؛ تحتاج العملية الاتصالية إلى مرسل عارف للهدف من الرسالة وأبجديات الرسالة وآليات تحقيق ذلك الهدف، كما تحتاج إلى الوسيلة التي تنقل تلك الرسالة والتكنلوجيات الحديثة فتحت آفاقا جديدة في مجال الاتصالات والمعلومات، وامتلاك هذه التكنلوجيات يعد عاملا مساعدا لكفاءة العملية الاتصالية أما غيابها فلا شك معيقا لها ولفعاليتها.

* برناوي، المصدر المذكور سابقا.

الجدول رقم (47): يمثل مدى استخدام المديرية للتقنيات الحديثة والتواصل الالكتروني في اتصالات الأزمة

استخدام التقنيات الحديثة والتواصل الالكتروني	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	41	%70,69
بدرجة متوسطة	16	%27,59
بدرجة بسيطة	1	%1,72
المجموع	58	% 100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن 70,69% من المبحوثين يرون أن استخدام التقنيات الحديثة والتواصل الالكتروني يكون بدرجة كبيرة في اتصالات الأزمة، أما من قالوا بأن الاستخدام يكون بدرجة متوسطة في ذات العملية فكان 27,59%؛

أدى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي إلى زيادة سرعة مشاركة المعلومات وزيادة عدد الأفراد الذين يستقبلون الرسائل الاتصالية، كما دعمت هذه الوسائل قدرة الأفراد المتباعدين مكانياً على التواصل والاندماج، وبذلك استطاعت وسائل التواصل الاجتماعي أن تجد قنوات مباشرة وانتقائية وتفاعلية للاتصال بين المنظمة والجمهور، واستخدام الوسائل التكنلوجية ومنها وسائل التواصل الالكتروني يعتبر واحدا من الاساليب المهمة في إدارة الأزمة، وذلك لأمرين اثنين، الأول كون هذه الوسائل تسمح بالتواصل الواسع مع الجمهور ونشر المعلومات في الحالات العادية وحالات الأزمات والكوارث خصوصا إذا علمنا أن هذه الوسائل تتيح السرعة في مشاركة المعلومات

وكذا اتساع حجم الجماهير التي تستقبل هذه الرسائل وتتفاعل معها، أما الأمر الثاني فإذا كانت هذه الوسائل تتيح للتنظيم إدارة الأزمة اتصاليا من خلال الاتصال الواسع بالجماهير واستخدام أساليب تحسين الصورة، فإن هذه الوسائل قد تكون سببا للأزمات بفعل ما ينشر فيها عن التنظيم، لذا فاستخدام الوسائل التكنلوجية التي تتيح المعلومة الآنية والكافية ومعها وسائل التواصل الالكتروني أمر ضروري في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي، وقد قيل "من يمتلك المعلومة، يمتلك القوة" خصوصا في وقت الأزمات، حين يصبح الحصول على المعلومة والتحكم فيها ومساراتها علامة فارقة في إدارة الأزمة؛

ويظهر من خلال إجابات المبحوثين اهتمام المديرية باستخدام الوسائل التكنلوجية في جمع المعلومات والاستفادة منها في رسم استراتيجيات إدارة الأزمة، "رب ضارة نافعة في الأيام الأولى للفيروس أتينا بفكرة فتح أرضية خاصة بالكوفيد-19 تجمع كل المعطيات اللازمة عن الأزمة، والآن لدينا أرضية رقمية خاصة بكل مجال يمكن أن يتحول إلى أزمة وكارثة (أرضية رقمية خاصة بالتدخلات اليومية، أرضية خاصة بالحالات الاستثنائية، وأخرى خاصة بحرائق الغابات، الفيضانات، التقلبات الجوية...) كل حالة لديها أرضية خاصة بها حيث تم رقمنة الإدارة العملية."، صارت التكنلوجيا تفرض نفسها على واقع التنظيمات والتخلف عن هذا الركب في حد ذاته يضع التنظيم أمام حالات مستعصية من الأزمات، ولم يعد استخدام هذه الوسائل مسألة تخضع لاختيار التنظيم.

الجدول رقم (48): يمثل توصيات المبحوثين لتحسين دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات

توصيات تحسين دور الاتصال والعلاقات العامة في الأزمات	التكرارات	النسبة المئوية
الإعتماد على تكنلوجيا الإتصال	14	%13,6
توظيف مختصين في الإتصال العلاقات العامة	12	%11,7
تكثيف الدورات التدريبية التكوينية في العلاقات العامة	30	%29,1
تنظيم المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية في مجال العلاقات العامة	12	%11,7
استحداث قسم خاص بالإتصال والعلاقات العامة	11	%10,7
تقييم التجارب السابقة وتقويمها	7	%6,8
وضع خطط اتصالية متوسطة وطويلة المدى	8	%7,8
تطوير مسارات الإتصال وقت الأزمات	9	%8,7
المجموع	*103	%100,0

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه والخاص باقتراحات وتوصيات المبحوثين لتحسين دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات أن إجاباتهم جاءت متقاربة إلى حد بعيد، فنصت 29,1% من الإجابات أن السبيل لتحسين دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات هو تكثيف الدورات التكوينية في هذا المجال، وذهبت 13,6% من الإجابات أن السبيل إلى ذلك هو الإعتماد أكثر على التكنلوجيات الحديثة في مجال الاتصال، وبدرجات أقل جاءت اقتراحات أخرى

* عدد الإجابات 103 أكبر من عدد المبحوثين 58 نظرا لتعدد الإجابات

كتوظيف مختصين في مجال الاتصال والعلاقات العامة، تنظيم المؤتمرات والملتقيات والأيام الدراسية في مجال العلاقات العامة، تطوير مسارات الإتصال وقت الأزمات، تقييم التجارب السابقة وتقويمها، وضع خطط اتصالية متوسطة وطويلة، واستحداث قسم خاص بالإتصال والعلاقات العامة؛

حاولنا من خلال هذا السؤال والذي يندرج تحت معوقات العلاقات العامة والاتصال في إدارة الازمات معرفة أهم النقائص التي تعاني منها المديرية في مجال إدارة الأزمات اتصاليا والتي تكون كمعوقات لهذه العملية، ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول أن مفردات الدراسة على شبه اتفاق على هذه النقائص، إذ أنها لا تخرج عن كونها نقائص تمس الجانب البشري سواء من حيث التخصص أو التدريب، كما تمس الجانب الفني والتكنلوجي والمادي، وجاءت الاقتراحات لتغطي على هذه النقائص كالتدريب وتوظيف المختصين وإشراك هيئات أخرى في هذا الجانب كالجامعات والمعاهد مثلا، وتجدر الإشارة إلى أن رئيس مكتب الإعلام والتوعية يرى نوعا آخر من المعيقات "أما المعيقات فهي الحرمان من المعلومات، أو عدم تزويدنا بمعلومات صحيحة هذا هو أكبر المعيقات حيث يتوجب علينا التصحيح وتدارك الخطأ"، فالحصول على المعلومة الصحيحة هو أكبر تحد وأكبر عائق يمكن أن يواجه العمل على إدارة الأزمات اتصاليا وهذا ما ذهبنا إليه من خلال جداول سابقة.

6-2-مناقشة نتائج الدراسة:

6-2-1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية ومعطياتها الخاصة التي حاولت معرفة درجة أهمية الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالمديرية العامة للحماية المدنية، تبين لنا بعد التحليل أن وعي مفردات الدراسة بماهية العلاقات العامة، حيث تمحورت إجاباتهم أن العلاقات العامة وظيفة اتصالية وإدارية دورها إدارة الأزمات والكوارث وقدرت بنسبة 30%، هذه النسبة تتعلق بإجابات المبحوثين المباشرة في كون العلاقات العامة هي وسيلة إدارة الأزمات والكوارث، إذ جاءت إجابات أخرى تدعم هذا التصور عن الماهية، كالقول أن العلاقات العامة هي الوسيط بين المديرية وجماهيرها الداخلية والخارجية بنسبة 30,09%، والحاجة إلى ربط علاقات طيبة مع الجماهير كبيرة وتكون هذه الحاجة آكد وأهم وقت الأزمات والكوارث، كونها تسهم في عمليات الإقناع، كما تسهم في بناء صورة طيبة للتنظيم خصوصا إذا علمنا أن عمل مؤسسة الدراسة إنساني بالدرجة الأولى، لكن قد تعترض هذه الصورة الحسنة بعض المشاكل التي قد تضر بها، كما وجدنا نسبة 74,1% من المبحوثين يصرحون أن الإعتماد على المختصين في الاتصال والعلاقات العامة وقت الأزمات والكوارث يكون بدرجة كبيرة، كون الأزمات والكوارث ضروف استثنائية تستدعي جهودا خاصة، خصوصا فيما يتعلق بالإجراءات الوقائية والاستباقية للأزمات من خلال عمليات التوعية بالأخطار والتحسيس بها، كما أن الأزمات والكوارث تعد ضروفا مبهمة تستدعي الشرح وتقديم المعلومات الدقيقة عنها بالطريقة التي تسهم في التخفيف من آثارها لدى الجماهير، هذا يستدعي جهودا اتصالية إضافية عن الجهود الاعتيادية، طبعا هذه الجهود حتى تؤتي الفائدة المرجوة منها وجب أن تكون مدروسة بدقة في جوانب عدة، كتصميم الرسائل والجماهير المستهدفة منها

والوسائل المستخدمة في ذلك، وطبعا لاتمام هذه الأعمال على الوجه المرغوب يجب توفر مختصين في هذا المجال والاهتمام به، ومن صور هذا الإهتمام برمجة دورات تكوينية وتدريبية للمنتمين لهذا المكتب، حيث صرح 63,8% من المبحوثين تلقيهم دورات تكوينية في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وما يثبت هذا الاهتمام أكثر هو خضوعهم لهذه الدورات على اختلاف مستوياتهم الدراسية وكذا تخصصاتهم العلمية، حيث أن متغيري المستوى الدراسي والتخصص العلمي لم يكونا متغيرين مؤثرين في متغير الخضوع للدورات التكوينية، بمعنى أن جميع الأفراد معنيون بعملية التدريب والتكوين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، هذا من جهة التكوين في مجال إدارة الأزمات عموما، فقد حاولنا معرفة وجود الجانب الاتصالي ضمن برامج هذه الدورات، فكانت أغلب إجابات المبحوثين تشير إلى أن برنامج الدورات التدريبية تضمن برنامج تدريبي في العلاقات العامة وقت الأزمات أ ما يعرف بالاتصال الأزماتي، وذلك بنسبة 82,76%، وطبعا الإهتمام بالتكوين يعكس الإهتمام بمجال التكوين، على أننا نقول أن نجاح البرنامج التدريبي والتكويني يقاس بكم المهارات والمكتسبات الجديدة التي يمنحها للمتربص وحتى في اتجاهاته نحو الأشياء والموضوعات، وفي هذا الاطار صرح 94,83% أن البرامج التدريبية زادت من درجة وعييهم بأهمية البعد الاتصالي والعلائقي في مجال إدارة الأزمات والكوارث، كما وضحت لهم الدور المنوط بهذا البعد والذي تمحور حسب إجابات المبحوثين في كيفيات وأساليب التوعية والتحسيس، التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة وكذا كيفية إدارة المعلومات عن الأزمة والكارثة من منطلق "ليس كل ما يعلم يقال" صحيح أن هدف الاتصال الأزماتي حسب المبحوثين هو تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأزمة إلا أنه يجب دراسة المعلومات المنشورة من حيث الكم والنوع، هذا الأمر بدوره تضطلع به خلية الاتصال المتخصصة في إدارة الأزمات، حيث صرح 89,66% من المبحوثين بوجودها، على أن يتم تنصيبها وقت الأزمات وفق حجم الأزمة

ومتطلباتها، فالأزمة التي تحدث في ولاية ما ولا يكون أثرها متعدي إلى ولايات أخرى، تنصب الخلية في ذات الولاية فقط، بعكس الأزمة التي يكون أثرها واسعا، كما أن متطلبات إدارة الأزمة هي من تملي أعضاء خلية الأزمة، بخلاف خلية الاتصال أو مسؤول مقياس الإعلام والاتصال الذي يكون حتما ضمن أعضاء الخلية، وهذا راجع لأهمية البعد الاتصالي في إدارة الأزمة، فلم يعد السكوت استراتيجية فعالة بل هي استراتيجية مضرة بالتنظيم وقت الأزمات ورأينا ذلك، وفي هذا الصدد صرح 75,9% من المبحوثين أن التخطيط لاستراتيجية الاتصال وقت الأزمات على درجة كبيرة من الأهمية، كونها تمكن من معرفة الهدف من العملية الاتصالية والأدوات المساعدة للوصول إلى هذا الهدف والوقت والامكانيات اللازمة لذلك، ما يجعل منها عملية مدروسة، مخططة ومنظمة وبذلك يبتعد التنظيم عن العشوائية والتضارب، هذا الوعي بأهمية التخطيط لاستراتيجية الاتصال مشترك بين أفراد المديرية كوننا حاولنا معرفة تأثير متغير الخبرة، فوجدنا أنه ليس لمتغير الخبرة تأثير وعي أفراد مكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية، كون هذا الوعي متأصل من طبيعة عمل المكتب والأعمال الروتينية والاستثنائية التي يقوم بها بغض النظر عن خبرة الفرد في العمل، ومن خلال إجابات المبحوثين تبين أن المديرية لا تتصرف مع الأزمات من الناحية الاتصالية بصورة نمطية، بل إن طبيعة الأزمة ومقتضياتها هي من تحدد طبيعة الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في إدارتها بنسبة 46,3%، إذ أن اتباع استراتيجية معينة ينبع عن دراسة الأزمة عموما والعملية الاتصالية وقت الأزمة على وجه التحديد ولا يتم هكذا جزافا، كما يؤكد ما ذهبنا إليه سابقا في كون المعلومات تحكمها اعتبارات عدة منها ما هو سياسي ومنها ما هو اجتماعي وغيرها من الاعتبارات، كل هذا يدل على الاهتمام الذي توليه المديرية بالعملية الاتصالية وقت الأزمات والتخطيط لها، على أنه يجب التنويه أن المبحوثين يرون في استراتيجية الشفافية ونشر الحقائق هي الاستراتيجية المتبعة في أغلب الأحيان بنسبة 41,3% ما يعكس توجه المديرية

نحو نشر الحقائق عن وقائع الأزمة، بمعنى أنك تخطط ما تقول لكن عندما تقول لا تقل إلا الحقائق وهو جوهر العلاقات العامة وخاصة وقت الأزمات، أين تستعين المديرية بالاتصال والعلاقات العامة في تحقيق أهداف معينة لعل على رأسها التعريف بطبيعة الأزمة وخطرها وآثارها بنسبة 27,5%، توجيه الرأي العام 23,1%، الحد من الاشاعات 25%، وهي عناصر يجب الاهتمام بها بغض النظر عن طبيعة الأزمة ومستواها، فأن يكون وعي كاف لدى الجماهير بحيثيات الأزمة كفيل بأن نضمن الاستجابات الايجابية المرغوبة خصوصا إذا تم العمل على إبطال الإشاعات والحد منها، هذا كله يقودنا إلى نتيجة أن المديرية العامة للحماية المدنية تعي دور العلاقات العامة والاتصال في الأزمات وهو ما يعكس اهتمامها بهذه الوظائف، اعتبارا من كون أن من حق الجماهير الاطلاع على تفاصيل الأزمة والإجراءات المتبعة لإدارتها، لهذا تعمل المديرية على تزويد الجماهير بالمعلومات المستجدة عن الأزمة، فكانت 81,03% من إجابات المبحوثين تشير إلى أن المديرية تعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات المتعلقة بالأزمة وذلك بصفة دائمة.

6-2-2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية، والمتعلقة باتباع المديرية العامة للحماية المدنية لأساليب استراتيجية في إدارتها للأزمات عبر مراحلها، تبين لنا بعد تكميم المعطيات وتحليلها أن المديرية العامة ممثلة في مكتب الإعلام والتوعية تعمل على إعداد برامج تخطيط تمكنها من توقع الأزمات والكوارث المحتملة وذلك بنسبة 79,31%، وهو ما يمكنها من بناء برامج اتصالية استباقية خصوصا ما يتعلق بالتوعية والتحسيس لتلك الأخطار التي يمكن أن تكون سببا في أزمات وكوارث، وهو ما ذهبت إليه إجابات المبحوثين، حيث كانت إجابات المبحوثين التي أكدت أن المديرية العامة دائما ما تتخذ إجراءات وقائية بالارتكاز على عمليات التخطيط والتوقع وذلك بنسبة 72,41%، وفي سؤالنا عن اتخاذ خطط اتصالية على وجه التحديد، ذهب 87,93% من المبحوثين أن البرامج الاتصالية دائما ما تعد سلفا بناءا على توقع الأخطار وامكانية تطورها إلى أزمات وكوارث، وقد تكلمنا آنفا في كون التخطيط عموما وللبرامج الاتصالية تحديدا يجنب التنظيم العشوائية في التصرف، والتضارب في الآراء والتصريحات مما يضر بصورة التنظيم أولا، ويضرب خطط إدارة الأزمة ولو كانت على درجة كبيرة من الجودة والفعالية، كون هذا التضارب يعطي الانطباع لدى الجماهير بالفشل في السيطرة على الوضع الأزموي وهو بدور عنصر معيق في النجاح في إدارة الأزمة، ولعل تحديد الجماهير المستهدفة من عملية الاتصال من أهم عناصر ومؤشرات الخطة الاستراتيجية للاتصال، فقد حاولنا معرفة اهتمام المديرية بهذا المؤشر فكان أغلب المبحوثين بنسبة 72,41% يرون أن المديرية دائما ما تحدد الجماهير المستهدفة من العملية الاتصالية في حالو وقوع الأزمات والكوارث المحتملة، فعملية الاتصال لابد أن تتضمن طرق الاتصال بكافة أطراف الأزمة وفئاتها، وهو ما يقتصد الوقت والجهد في العملية الاتصالية وضمان سيرها وفق المسارات المرغوبة، هذا مع التنبيه أن هذه العملية تقوم بها جهة

معينة، تتمتع بالخبرة الكافية في بناء هكذا خط وأداء هكذا مهام، والمتمثلة في فريق اتصال الأزمة أو خلية اتصال الأزمة، وقد توصلنا أن 82,8% من المبحوثين صرحوا بأن الخطط الاصالية تبنى من قبل فريق متخصص على أن يتم تحديد هذا الفريق سلفا ويبدأ عمله من خلال برامج التخطيط، وإذا كانت برامج الاتصال الأزماتي تبنى من طرف هذا الفريق وجب أن يكون على درجة كبيرة من الكفاءة، كون نجاح الخطط الاتصالية مرتبطة بدرجة كفاءة الفريق، لذا تعمل المديرية على اختيار أنسب الأفراد لهذه المهام، كما تعمل على تدعيم هذه الكفاءة وتنميتها من خلال تفعيل برامج تدريبية لهذا الفريق وذلك بنسبة 93,1% من إجابات المبحوثين، ومما لا شك فيه أنه بعد اختيار الأفراد الأكفاء لأداء المهمة الاتصالية وتدريبهم على هذا النوع من المهام، أنه يجب توضيح هذه الخطط لجميع الأطراف الفاعلة في إدارة الأزمة، وذلك بغرض تعريف كل طرف بطبيعة المهمة المنوطة به، ليتم توزيع المهام بما يحقق الفعالية المطلوبة للخطة دون الوقوع في مشاكل تداخل المهام أو عدم دراية الأفراد بهذه المهام بصورة دقيقة وهو ما يعيق العملية الاتصالية ومعه العملية الادارية للأزمة، ولذا يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن المديرية دائما ما توضح الخطط المعدة للعملية الاتصالية خلال الأزمات، وذلك بنسبة 82,76%، وكما قلنا آنفا أن بتوضيح الخطط تتضح مهمة كل عنصر ومسؤوليته فيها، بما يضمن تداخل المهام بين الأفراد والخلايا، فإن المبحوثين وبنسبة 96,55% يرون أن المتحدث الرسمي يحدد خلال عملية التخطيط للأزمات، ليكون هو المبلغ لرسالة المديرية واستراتيجياتها في إدارة الأزمات والكوارث، على أن يتم تعيين هذا المتحدث وفقا لمجموعة من الاعتبارات كاعتبار الكفاءة والخبرة أو تخصصه العلمي، حيث تتولى المديرية على لسان المتحدث الرسمي إطلاع الجمهور بمضمون الأزمة وأضرارها، باستعمال وسائل اتصالية متعددة كالحصص التلفزيونية والإذاعية، المؤتمرات الصحفية وصفحات المديرية على مواقع التواصل الاجتماعي والموقع الرسمي، وعلى ذكر هذه الوسائل الاتصالية، فقد ذهب أغلب

المبحوثين بنسبة قدرت ب 89,66% إلى أن المديرية تعمل على التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة في عملية الإدارة الإعلامية والاتصالية للأزمة، ما يضمن صدى أكبر للاستراتيجيات المتبعة ودرجة تأثير إيجابي أفضل على اتجاهات وسلوكات الجماهير تجاه المديرية وأعمالها وتجاه الأزمة في حد ذاتها، مما قد يعطي دفعا كبيرا في طريق الخروج من الأزمة وعودة التعافي للأوضاع، لكن حتى وتم الخروج من الأزمة إلا أن العملية الإتصالية تبقى مستمرة، حيث يتم تقييم الأداء الاتصالي الأزماتي وفقا للأهداف المسطرة والأهداف المحققة فعلا، وقد أجاب 81,03% من المبحوثين أن المديرية فعلا تعمل على تقييم الأداء الإتصالي والإعلامي لخلية اتصالات الأزمة، وذلك من خلال عقد الإجتماعات التقييمية وحوصلة النشاط الإعلامي لمحاولة معرفة جوانب النقص والقصور في خطة اتصلات الأزمة، وعلى ذكر جوانب النقص والقصور، فقد ذهب 87,93% من المبحوثين أن المديرية تعمل معرفة تلك النقائص ومحاولة معالجتها بالطريقة التي ترفع من كفاءة الأداء الاتصالي وفعاليته، وذلك من خلال تدارك النقائص مهما كان نوعها بشرية كانت أو تقنية، ومحاولة إيجاد البدائل الناجعة التي تعوض من قصور بعض الجوانب سواء البشرية أو ما يتعلق بالخطة والاستراتيجية الاتصالية ذاتها، طبعا ليست هناك خطط يقال عنها مثالية فمجال التطوير والتغيير يبقى مفتوحا وفقا لمعطيات وخصوصيات كل أزمة وكذا التطورات الحاصلة في مجال الإدارة وإدارة الأزمات عموما، لكن هذا لا يغني التنظيم عن اعتبار الأزمات والكوارث كتجارب مهمة يتم الرجوع إليها وقت الأزمات المشابهة بما يقتصد في الجهد والوقت، فالأزمات السابقة عبارة عن نماذج جاهزة لعملية إدارتها، لذا وجب حفظها واعتبارها كتجارب يستفاد منها ومن دروسها لا كلحظات مأساوية يجب نسيانها، أما عن المديرية العامة للحماية المدنية فإن 68,97% من المبحوثين يرون أن إجراءات إدارة الأزمة ومنها الجانب الاتصالي، يتم حفظها في قواعد بيانات خاصة يتم الرجوع إليها وقت الأزمات، والحقيقة أن حفظ المعلومات دون تعريفها

وشرحها أمر لا فائدة منه، لذا فإن المديرية تعمل على إبلاغ جميع المشاركين في إدارة الأزمة بهذه المعلومات والتوصيات والدروس، وهو رأي أغلب المبحوثين بنسبة 82,76%.

6-2-3-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بالفرضية الثالثة والمتعلقة بوجود معوقات تحول دون قيام الاتصال والعلاقات العامة بدورها في إدارة الأزمات، نلاحظ أن 60,35% من المبحوثين يرون أنه لا توجد معوقات في إدارة الأزمات على المستوى الاتصالي والعلاقات العامة، فهذه الأخيرة تحتاج في سبيل أدائها الوظيفة المطلوبة منها سواء في الأوضاع العادية أو في أوضاع الأزمات، إلى مجموعة من الإمكانيات التي تتنوع بين الإمكانيات المادية، البشرية والفنية، حيث أن المديرية تتوفر على ما يكفي من هذه الإمكانيات في داء العمل الاتصالي الأزماتي، غير أن المبحوثين صرحوا أن من أهم العوائق التي تحد من القيام بالعمل الإتصالي والإعلامي وقت الأزمات هي الشائعات، إذ أنها تستنزف مزيدا من الجهد الذي تبذله خلايا اتصالات الأزمة وقت الأزمات، ويمكن القول أن هذا في حد ذاته عنصر إيجابي كون المديرية ترصد كل ما يقال ويشاع عن الأزمة وتحاول القيام بالحملات الإعلامية التي من شأنها تصحيح هذه المعلومات المغلوطة عن الأزمة، لا شك أن المعيقات تتنوع بين معيقات تقنية وبشرية وبين معيقات تنظيمية تخص إجراءات وأساليب واستراتيجيات العمل بالدرجة الأولى، ومن بين أهم العناصر التنظيمية الفاعلة في عملية إدارة الأزمة نجد الاتصال غير الرسمي، الذي يعطي قنوات جديدة للاتصال تكون دعامة للقنوات الرسمية ومكملة لها، فكانت إجابات المبحوثين أن الاتصال غير الرسمي يفعل لكن بنسبة متوسطة، وقد بلغت نسبة الإجابات في هذا المنحى 48,28%، مع التنويه أن نسبة الإجابات التي ذهبت إلى كون الاتصال غير الرسمي يفعل بدرجة كبيرة هي 43,1% وهي نسبة قريبة من الأولى، إضافة إلى الأنظمة المعمول بها التي قد تكون عائقا أمام كفاءة العملية الاتصالية، نجد أن العنصر البشري إما يكون عنصرا مساعدا على فعالية البرامج الاتصالية وتطبيقاتها وإما يكون عاملا معيقا لها، وقد جاءت أغلب إجابات المبحوثين وبنسبة 82,76% أن

المديرية تتوفر على الكفاءات البشرية المدربة على إدارة الأزمات، والحماية المدنية كغيرها من الهيئات الرسمية تعمل وفق أنظمة وقوانين ومراسيم تحدد طبيعة الأعمال والمهام والأنماط والكيفيات التي تؤدى بها، وغياب هذه الأنظمة والقوانين، خصوصا فيما يتعلق بتوصيف الوظائف ومتطلباتها يعد عائقا أمام أداء المهام بالكيفيات المطلوبة، وقد جاءت أغلب إجابات المبحوثين أن المديرية تتوفر على قواعد وأنظمة رسمية ومواثيق ومراسيم تحدد طبيعة وظيفة الاتصال والعلاقات العامة وذلك بنسبة 84,48%، كما أن استخدام التكنلوجيات الحديثة خصوصا فيما يتعلق بآليات وتكنلوجيات الاتصال يعد عاملا مهما في العملية الاتصالية خصوصا وقت الأزمات فالمؤسسة عبارة عن نسق مفتوح في تواصل مستمر مع الجماهير وفي علاقة تأثير وتأثر فيهم وبهم، وتوفر تكنلوجيات الاتصال والإلام والتحكم فيها يساعد التنظيم على أداء العملية الاتصالية بالجودة المطلوبة، على عكس غياب هذه التكنولوجيات قد يعيق العملية الاتصالية خصوصا ونحن في عصر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، أما عن المديرية محل الدراسة فقد صرح 70,69% من المبحوثين المديرية تستخدم التقنيات الحديثة خصوصا ما يتعلق بالتواصل الالكتروني بدرجة كبيرة، وذلك من خلال استحداث صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي وكذا مواقع خاصة، إضافة إلى أرضيات رقمية، كل هذا لأجل تحسين الخدمة وتحسين جودة الأداء الاتصالي بين القطاع والجمهور، أما عن اقتراحات المبحوثين لزيادة كفاءة العملية الاتصالية وقت الأزمات فقد جاءت إجابات المبحوثين متقاربة من خلال التأكيد على التكثيف من الدورات التدريبية، وزيادة عدد المختصين في الاتصال والعلاقات العامة.

-الإستنتاج العام:

كان الهدف الرئيسي من الدراسة معرفة الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات، فمما لا شك فيه أن التنظيمات اليوم تعمل في بيئة اجتماعية واقتصادية وسياسية لا تخلو من الأزمات والكوارث، بفعل عدة مسببات، فقد تكون هذه المسببات طبيعية كما قد تكون من فعل الإنسان وتدبيره، أما الشيء الأكيد أن هذه الأزمات تضع التنظيم وحتى المجتمع ككل في وضعيات صعبة وحرجة، وإن كانت النظرة إلى الأزمة أنها حدث غير مرغوب يترك آثارا غير مرغوبة على التنظيم وأفراده، فقد صار اليوم النظر إلى الأزمات على أنها أحداث تحمل في طياتها فرصا للتغيير والتطوير بل صار هناك ما يعرف بالإدارة بالأزمات، التي تقوم على أساس افتعال أزمات لأجل تغيير أوضاع سلبية قد يصعب تغييرها في الحالات العادية، لكن يبقى الرهان في كيفية إدارة هذه الأزمات، بين تنظيم يعتمد الدراسات والبحوث وتراكم الخبرات الذاتية وخبرات تنظيمات ودول أخرى أساسا في عمليات تسييرها وإدارتها، وبين تنظيم يترك كل الأمور للصدفة ويتبع طرق إدارة تتسم بالعشوائية والإرتجالية، وعلى ذكر الدراسات والبحوث فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات انطلاقا من الدور الإداري والاتصالي الذي تقوم به خلال الأوضاع العادية وخلال الأزمات تحديدا، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات وتصلنا إلى النتائج التالية:

-من خلال الدراسة الميدانية وعلى ضوء الفرضية التي مفادها: تولي المديرية العامة للحماية المدنية أهمية للإتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث، كانت إجابات المبحوثين إيجابية تجاه المؤشرات الدالة على اهتمام المديرية العامة بالاتصال والعلاقات العامة في

إدارة الأزمات، حيث التمسنا أولا وعيا لدى المبحوثين بطبيعة وظيفة العلاقات العامة في كونها وظيفة إدارية واتصالية تسهم في إدارة الأزمات وكذا الوظائف العلاجية لآثارها من خلال كونها وظيفة تسهم في تحسين صورة المؤسسة، وكذا التوعية والتحسيس وتنوير الرأي العام، وكمؤشر آخر على الأهمية نجد ميل مفردات الدراسة إلى القول باعتماد المديرية على المختصين في الاتصال والعلاقات العامة في أوقات الأزمات والكوارث "بدرجة كبيرة"، وعن اهتمام المديرية بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات ومعها برامج اتصالات الأزمة، أشار غالبية المبحوثين أن المديرية تهتم بهذا النوع من البرامج التدريبية، وأما عن الإهتمام بالجانب الاتصالي في إدارة الأزمات، فقد عبر أغلب المبحوثين أن الإهتمام بالجانب الاتصالي في إدارة الأزمات يكون "بدرجة كبيرة"، وبالتالي فإن نتائج الجداول تثبت أن الفرضية الأولى تحققت.

-افترضنا أن المديرية العامة للحماية المدنية تتبع أساليب استراتيجية للاتصال والعلاقات العامة في إدارتها للأزمات والكوارث عبر مراحلها فقد أغلب إجابات المبحوثين على المديرية تتبع أساليب استراتيجية للاتصال والعلاقات العامة في الأزمات وذلك من خلال الإقرار بأن المديرية العامة تقوم بعدد من الأنشطة الدالة على ذلك وبدرجة كبيرة في غالب الأحيان، كالقيام بعمليات تخطيط للأزمات المحتملة ومعه التخطيط للحلول المسبقة ومن بين الحلول المسبقة، والتي من ضمنها تخطيط ما يجب فعله على المستوى الإتصالي والإعلامي في حالة حدوث الأزمة، وتحديد الجماهير المستهدفة سلفا، هذا فيما قبل الأزمة، أمافي أثناء الأزمة فإن المديرية تعمل على تعيين متحدث رسمي يتسم بالكفاءة والخبرة، كما تعمل على إطلاع الجمهور بمضمون الأزمة وحيثياتها، وذلك من خلال استغلال وسائل اتصال متعددة على أن المديرية تهتم بالتنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة حسب آراء المبحوثين، على أن يتم بعد انتهاء الأزمة بتقييم الأداء الإتصالي والإعلامي واكتشاف جوانب الخطأ في الخطط الاتصالية، ووضع زبدة تلك التجارب في قواعد بيانات خاصة،

من خلال هذه الإجابات على الأسئلة التي حاولنا من خلالها البحث في مؤشرات وجود استراتيجية واضحة لإدارة قبل، أثناء وبعد الأزمة نستنتج أن الفرضية الثانية محققة.

-أما ما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي مفادها: تواجه المديرية العامة للحماية المدنية عقبات مادية وبشرية في إدارتها للأزمات والكوارث على مستوى الاتصال والعلاقات العامة، ومن خلال المعطيات الكيفية والكمية يتضح اتجاه المبحوثين نحو القول بعدم وجود عقبات مادية ولا بشرية تحد من فعالية وفاعلية برامج إدارة الأزمات والكوارث فيما يتعلق بالشق الاتصالي والعلاقات العامة منها، ففي السؤال العام عن وجود معوقات اتصالية في إدارة الأزمات والكوارث أجاب أكثر المبحوثين بعدم وجود هكذا معوقات، كما أن المبحوثين يرون أن المديرية تمتك من الموارد البشرية المدربة التي لها من الكفاءة ما يكفيها لأداء الفعل الاتصالي بفعالية وجودة عالية، وكذلك الحال بالنسبة للأنظمة الرسمية والمواثيق والمراسيم فإنها تحدد الدور الاتصالي للعلاقات العامة التي تؤديه وقت الأزمات وإدارتها، وهو ما يجلي الكثير من الغموض الذي يكتنف الوظيفة وما يتعلق بها من مهام ووظائف، ليكون ميل مفردات الدراسة في الخير إلى كون المديرية تمتلك وتستخدم الوسائل التكنلوجية خصوصا ما يتعلق بالاتصال وقت الأزمات بدرجة كبيرة، وكحوصلة فإننا حاولنا معرفة ما إذا كانت هنالك معوقات تعيق العمل الاتصالي وقت الأزمات، هذه المعوقات قد تتعلق بالجانب البشري ومقدار كفاءته وتدريبه، أو الجانب التنظيمي وأساليب العمل، أو ما يتعلق بالجانب المادي والتقني، وكانت اجابات المبحوثين في اتجاه أن المديرية تمتلك من هذه الموارد والإمكانيات ما يكفيها لأداء العمل الاتصالي وقت الأزمات وبالتالي فالفرضية الثالثة لم تتحقق.

الخاتمة:

لو سئلنا عن السمة البارزة لعصر اليوم، ربما لن يختلف اثنين في كونه عصر الأزمات والكوارث، إذ لا يكاد يخلو منها مجتمع أو تنظيم، بل لا يكاد يخرج من واحدة إلا وتتلوها أخرى، بفعل العديد من التغيرات والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى التكنلوجية، وباعتبار أن الأزمة صارت شرا لابد من حصوله، أصبح النظر اليوم إلى هذه الأزمات على أنها فرصة للتغيير والتطوير على عدة مستويات (التدريب والتكوين، أنظمة العمل...)، بخلاف النظرة التقليدية التي كانت تنظر إلى الأزمة على أنها حالة طارئة وحدث مفاجئ ينتج عنه حالة من اللاإستقرار ووضعية من اللاتوازن، على مستوى البناء أو ما يعرف بالتنظيم، من هذا المنطلق صار ينظر إلى إدارة الأزمات على أنه علم مستقل له مناهجه وأهدافه العلمية والعملية، خصوصا بعد أزمة الصواريخ الكوبية، التي تأسست من خلالها الخيوط العريضة لهذا العلم، من خلال الممارسات المتعددة وتراكم الخبرات، بحكم أن الأزمات لا تحمل طابع النمطية بل هي متعددة الأوجه والأنواع والتمظهرات، ظهر عنصر الاتصال كعنصر فاعل بل كأهم العناصر في إدارة الأزمات، وكما سبق وأشرنا فإن العلاقات العامة لم يؤسسها أشخاص بقدر ما فرضتها الظروف الخاصة التي تعد في الغالب ظروف أزمات، بل إن الكثير من التنظيمات لم تفكر في استحداث قسم خاص بالعلاقات العامة إلا بعد تعرضها لأزمات وضعت مصيرها على المحك؛

هذه الأهمية لم تأت من فراغ، إذ أن العلاقات العامة والاتصال تعمل على توفير المعلومات الصحيحة والصادقة والكافية عن الأزمة، إذ أن الأزمة كما تحتاج إلى إجراءات عملية لتسييرها تحتاج إلى نظام اتصالات سريع وفعال بين جميع أطراف الأزمة، كونها تمثل القلب النابض

للتنظيم من خلال العمل الاتصالي المتعلق بجميع مراحل الأزمة ونمط الاتصال الخاص بكل مرحلة، كالوقاية والعلاج والتصحيح، وتحسين الصورة وترميمها، وإعادة الأوضاع إلى وضعية التعافي، باعتبار أن التنظيم نسق مفتوح في تفاعل مستمر مع بيئته والاتصال والعلاقات العامة تمثل نسقا فرعيا يقوم بهذه المهمة، من هذا كله تتجلى الأهمية العلمية والعملية للعلاقات العامة في الأزمة أو ما يعرف اتصالات الأزمة؛

على أن يتم تخطيط هذه العلاقات والاتصالات على مدى استراتيجي، أي اتصالات وعلاقات ما قبل الأزمة واتصالات أثناء الأزمة واتصالات ما بعد الأزمة، فالأولى تبدأ من توقع الأزمات المحتملة والتصرف وفق تلك التوقعات، إذ يتم التحضير لها من جوانب عدة، البشري والمادي والتقني، ومن ثم القيام بحملات التوعية والتحسيس التي هدفها تجنب الكارثة والأزمة قبل وقوعها، ويتم ذلك عن طريق أفراد مجهزين ومدربين لهذا الغرض، مع محاولة تحديد الجماهير المستهدفة في حالة وقوع الأزمة والكارثة ووسائل الاتصال بها، ليتم في حالة وقوع الأزمة الاتصال بهذا الجمهور المحدد سلفا وتزويده بالمعلومات الصحيحة والكافية عن الأزمة والكارثة بالكيفية التي تصنع اتجاهات إيجابية تجاه ما تفعله المنظمة متمثلة في الحماية المدنية وضمان تعاونه معها، بالاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة والتنسيق معها لغرض إزالة اللبس الذي يكتنف الأزمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي لها، لتستمر العملية الإدارية والاتصالية لما بعد الأزمة من خلال تقييم ما تم إنجازه والاستفادة منه كتجارب وخبرات جديدة مفيدة في حالة الأزمات والكوارث المشابهة، فيكون بذلك منتهى الأزمة هو الابتداء في الأزمات اللاحقة بالإعتماد على قواعد البيانات المخصصة لهذا الغرض؛

إن قيام العملية الاتصالية الأزماتية بعملها بالكفاءة والكفاية المطلوبة، يحتاج إلى ظروف عمل على أقل قدر ممكن من المعيقات، إذ تعتبر العقبات والمعوقات من أهم الأسباب التي تحول دون وصول التنظيم لتحقيق أهدافه على الوجه الذي خطط له، والحقيقة أن إدارة الأزمات هي نوع خاص من الإدارة تختلف عن الإدارة في الأوضاع العادية، فباعتبار أن الأزمة حدث خاص فبالضرورة تستدعي إجراءات وموارد وإمكانيات خاصة لإدارتها، فالأزمة إجراءات تنظيمية مغايرة عن تلك التي تتبع في الأوضاع العادية كخطوط وقنوات الاتصال، حدود السلطة والمسؤولية وغيرها، كما تحتاج موارد بشرية من نوع خاص أي ذات خبرة وتكوين في مجال إدارة الأزمات بالذات وإن استدعى الأمر الإستعانة بها من خارج التنظيم، كما تحتاج إدارة الأزمة إلى موارد مادية مختلفة من أموال وعتاد وتقنيات حديثة، وغياب مثل هذه الموارد يعد عائقا في سبيل تسيير الأزمة وإدارتها وجب على التنظيم التغلب عليه وتذليله بالطريقة التي تسمح لها بأداء المهام المتعلقة بالأزمة على أكمل وجه.

وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى قسم الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية، باعتبارها نسقا فرعيا من مجموع أنساق المؤسسات في المجتع، وقد جاء اختيار هذا النسق بالذات بحكم أنه يدخل كطرف فاعل في إدارة الأزمات والكوارث، وقد تبين اهتمام ذات المديرية ممثلة في مكتب الاعلام بالجانب الاتصالي في حالة الأزمات من خلال عمليات التخطيط له وتكوين أفراد مؤهلين لهذا النوع من المهام، كما أن العملية الاتصالية للأزمات والكوارث تتم وفق اسس استراتيجية من خلال توقع الأزمات والأخطار والقيام بنشاطات اتصالية استباقية للوقاية منها، كما تكثف الجهود في حال وقوع الأزمة والكارثة، مع محاولة الاستفادة منها كخبرات في حالة الأزمات اللاحقة، كما تبين من خلال الدراسة وجود معوقات اتصالية وقت الأزمات في حدود ضيقة جدا؛

وتجدر الإشارة في الأخير أن موضوع الأزمات ودور الاتصال والعلاقات في إدارتها موضوع على درجة كبيرة من الاتساع والتشعب، كونه يضم متغيرات عدة ويجمع تخصصات علمية عدة، وهذا البحث ماهو إلا محاولة بسيطة لدراسة الموضوع، في مجال زماني ومكاني محددين، على أننا نقول أن النتائج المتوصل إليها تخص ذات المجالين فقط، ذلك أن لكل زمان ومكان خصوصياته، والنتائج تترتب على تلك الخصوصيات.

قائمة المراجع:

1. أبو سليم شذا سليم، "مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، دراسة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة، (2006).

2. أبو فارة أحمد يوسف، "إدارة الأزمات (مدخل متكامل)"، ط 1، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، (2009).

3. رضوان أحمد فاروق، "استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة – دراسة حالة على شركة تويوتا–"، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإعلام والاتصال. العدد08. (ماي 2012).

4. قاسيمي ناصر، لراري عبد السلام، "المنهجية التطبيقية توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج" الجزائر، دار التل للطباعة والنشر، (2021)

5. نوير رهام علي حامد، "العلاقات العامة و إدارة الأزمات"، ط1، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، (2017).

6. جاب الله حكيمة، "استراتيجيات الإتصال في إدارة الأزمات"، الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، المجلد01، العدد02، (2019)

7. طيلب نسيمة، "الإتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية"، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد19، (2018)

8. أبو قحف عبد السلام، "ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات"، ط 1، لبنان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، (1999).

9. أحمد الخضيري محسن، "إدارة الأزمات منتجع اقتصادي إداري لحل الأزمات مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، ط1، مصر، مكتبة مدبولي، (1996).

10. أحمد الشعلان فهد، "إدارة الأزمات الأسس المراحل الأليات"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، (2008).

11. أحمد جودة محفوظ، "العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"، ط4، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، (2008).

12. أحمد رشوان حسين عبد الحميد، "العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع"، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث،(2004).

13. إسماعيل مصطفي سالم وآخرون: العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية. ط1. 2015: دار الحامد للنشر والتوزيع.

14. إفرام البستاني فؤاد، "منجد الطلاب"، ط1، لبنان، دار المشرق، (1971).

15. إمام ابراهيم، "فن العلاقات العامة والإعلام"، ط2، مصر، مكتبة الأنجلو مصرية، (1968).

16. أنجرس مريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات علمية–"، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، الجزائر، دار القصبة، (2006).

17. اين منظور محمد بن مكرم، "لسان العرب"، ط1، لبنان، دار صادر، المجلد 12، (2000).

18. البادي محمد محمد، "المشكلات المهنية في العلاقات العامة"، ط1، مصر، مكتبة الأنجلو مصرية، (1991).

19. البخشوانجي حمدي عبد الحارس، "العلاقات العامة في الدول النامية"، ط1، مصر، المكتبة الجامعية، (2000).

20. البخشونجي أحمد عبد الحارث، "العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، (1997).

21. برغوت علي، "العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية"، ط1، القاهرة، معهد البحوث والدراسات العربية. (2007).

22. بضياف عاطف، "فعالية العلاقات في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة قسنطينة، الجزائر، (2009–2010).

23. بلقبي فطوم، "العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية الخدمية"، رسالة ماجيستر، علم الاجتماع، تخصص الخدمة الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة. الجزائر.

24. بن جامع لمياء، "استراتيجية الاتحاد الأوروبي في إدارة أزمات الشرق الأوسط (القضية الفلسطينية نموذجا)"، رسالة ماجيستير، الجزائر، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، (2010).

25. بن عمرة نصيرة، "الاتصال وتسيير الأزمات–مقاربة نسقية"–. أطروحة دكتوراه في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، (2012).

26. بن مرسلي أحمد، "منهاج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال"، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2005).

27. جرادات أحمد عبد الناصر والشامي هاتف لبنان، "أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).

28. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 41–9 جمادى الأولى 1425 هـ الموافق 27 جوان 2004.

29. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 84–17ذو القعدة عام 1425 الموافق لـ 29 ديسمبر 2004.

30. جمال محمد راسم و عياد معوض خيرت، "إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي"، ط1، مصر، الدار المصرية اللبنانية، (2004).

31. جودة أحمد محفوظ، "العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"، ط4، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، (2008).

32. جودة أحمد محفوظ، "العلاقات العامة مفاهيم وممارسات"، ط4، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع، (2008).

33. الجوهري عبد الهادي، "قاموس علم الإجتماع"، ط3، مصر، المكتب الجامعي الحديث،(1989).

34. حجاب محمد منير، "الإتصال الفعال للعلاقات العامة"، ط1، مصر، دار الفجر، (2007).

35. حجاب محمد منير، "العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة"، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2007).

36. حجاب منير محمد و وهبي محمد سحر، "المداخل الأساسية للعلاقات العامة"، ط1، مصر، دار الفكر للنشر والتوزيع، (2006).

37. الحريري محمد سرور، "إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية"، ط 1، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، (2013).

38. حسين عواد فاطمة، "الاتصال والإعلام التسويقي"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع،(2011).

39. حماني اسماعيل، "التخطيط الإستراتيجي لاتصال الأزمات في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر03.

40. حمروش دليلة، "العلاقات العامة وإدارة الأزمات"، مقال منشور بمجلة الصورة و الإتصال، العدد 7-8، الجزائر، فيفري، (2014).

41. الحملاوي محمد رشاد، "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، ط 2، مصر، مكتبة عين شمس، (1995).

42. الحملاوي محمد رشاد، "إدارة الأزمات–تجارب محلية وعالمية–"، ط 1، مصر، مكتبة عين الشمس، (1993).

43. حميدي الحميدي سليمان، "فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير، المملكة العربية السعودية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، (2010).

44. الخضيري أحمد محسن، "إدارة الأزمات علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف"، ط 2، مصر، مجموعة النيل العربية، (2002).

45. الخضيري أحمد محسن، "إدارة الأزمات"، ط 1، مصر، مجموعة النيل العربية، (2003).

46. الدليمي محمد عبد الرزاق، "الإعلام إشكاليات التخطيط والممارسة"، ط1، الأردن، دار جرير، (2010).

47. دليو فضيل، "اتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة"، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2003).

48. دليو فضيل، "قضايا منهجية في العلوم الاجتماعية"، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2001).

49. الديلمي عبد الرزاق، "العلاقات وإدارة الأزمات"، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2013).

50. الديلمي محمد عبد الرزاق، "العلاقات العامة في التطبيق"، ط1، الأردن، دار الجرير للنشر والتوزيع، (2005).

51. الذيب حسين، "العلاقات العامة في مجالات التطبيق العملي"، ط1، مصر، دار الحمامي للطباعة،(1997).

52. الرازي محمد بن أبي بكر، "مختار الصحاح"، ط1، لبنان، دار الكتاب العربي،(1957).

53. ربحي مصطفى العليان، محمد غنيم عثمان، "مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيق"، ط1، الأردن، دار صفاء، (2000).

54. ربيعة بدر الدين، "مكانة إدارة الأزمات في المنظمات السياحية"، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، (2014،2015).

55. رشدي العماري عباس، "إدارة الأزمات في عالم متغير"، ط1، مصر، الأهرام للنشر والتوزيع، (1993).

56. رشوان أحمد حسين عبد الحميد، "العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع"، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث، (2004).

57. رضوان أحمد فاروق، "استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة –دراسة حالة على شركة تويوتا–"، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإعلام والاتصال، العدد08، (ماي 2012).

58. زرواتي رشيد، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية"، ط1، الجزائر، دار الكتاب الحديث، (2004).

59. زيدان لواء ممدوح، "تقييم الأداء ومواجهة الأزمات"، ط1، مصر، مجموعة النيل العربية، (2003).

60. سبعون سعيد، "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، ط2، الجزائر، دار القصبة للنشر والتوزيع، (2012).

61. سلم المدي ماجد وجاسم محمد، "مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول". ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، (2008).

62. السلمي علي، "إدارة الإعلان"، ط1، مصر، دار المعارف، (1971).

63. سلوم إلياس، "تقنية العلاقات العامة"، ط1، مصر، دار الهنا للنشر، (2000).

64. شحادة يوسف حلمي، "نحو منهجية علمية لإدارة الأزمة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد 1، المملكة العربية السعودية. (1998)

65. شدوان على شيبة، "العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، ط1، مصر، دار المعرفة الجامعية،(2007).

66. الشعلان أحمد فهد، "إدارة الأزمات–الأسس، المراحل، الآليات–"، ط 1، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

67. شومان محمد، "الإعلام والأزمات"، ط1، مصر، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، (2002).

68. صاحب سلطان محمد، "العلاقات العامة ووسائل الإتصال"، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (2011).

69. صالح عبد المحي محمود وآخرون، "العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، (2003).

70. صالح محمود عبد المحي وآخرون، "العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، دار المعرفة، (2000).

71. الصحن محمد فريد، "العلاقات العامة المبادئ والتطبيق"، ط1، مصر، الدار الجامعية، (2004).

72. الصيرفي محمد، "العلاقات العامة من منظور إداري"، ط1، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (2005).

73. الضامن منذر، "أساسيات البحث العلمي"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2007).

74. الضلاعين علي فلاح وآخرون، "الإعلام وإدارة الأزمات"، ط 1، الأردن، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، (2015).

75. الطماوي محمد جابر، "العلاقات العامة و تطبيقاتها العملية"، ط1، مصر، العالمية للنشر والتوزيع، (2005).

76. طيلب نسيمة، "الإتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية"، العدد19، (2018).

77. عاطف عدلي العبد عبيد، "الإتصال والرأي العام"، ط1، مصر، دار الفكر العربي، (2007).

78. عاطف غيث محمد، "قاموس علم الاجتماع"، ط1، مصر، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2006).

79. عبادي إيمان، "الإتصال الاستراتيجي ودوره في اتخاذ القرار خلال الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر 3، (2018-2019).

80. عبد الباسط محمد الحسن، "أصول البحث العلمي"، ط1، مصر، مكتبة الأنجلو مصرية، (1975).

81. عبد الحارث البخشوانحي حمدي، "العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، المكتب الجامعي الجديد، (2011).

82. عبد الحميد محمد، "نظريات الإعلام واتجاهات التأثير"، ط1، مصر، عالم الكتب، (2018).

83. عبد الرحمان محمد عبد الله، "سوسيولوجيا الاتصال والإعلام"، ط1، مصر، دار المعرفة، (2006).

84. عبد الغني جلال محمد، "مهارات إدارة الأزمات"، ط4، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، (2004).

85. عبد الغني محمد وهلال حسن، "مهارات إدارة الأزمات"، مركز تطوير الأداء، (1996).

86. عبد الفتاح الصيرفي محمد، "مفاهيم إدارية جديدة"، ط1، الأردن، دار الثقافة، (2003).

87. عبيدات محمد وآخرون، "منهجية البحث العلمي–القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط 2، الأردن، دار وائل، (1999).

88. عجوة علي وكريمان فريد، "إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، ط1، القاهرة، عالم الكتب، (2005).

89. عجوة علي، "العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق"، مصر، عالم الكتب، (2001).

90. عدون ناصر دادي، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية –دراسة نظرية وتطبيقية–"، ط1، الجزائر، دار المحمدية العامة، (2004).

91. العزازي محمد أحمد أبو إدريس، "العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة"، ط1، مصر، المكتبة العلمية الزقازيق، (1998).

92. عساف عبد المعطي وآخرون، "أسس العلاقات العامة"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، (2004).

93. عطية حسام الدين أحمد، "ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات بمحافظة غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2006).

94. العقون سعاد، "مدخل إدارة الازمات"، ط1، الجزائر، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم الجزائر، (2016).

95. علاق بشير، "تنظيم وإدارة العلاقات العامة"، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2010).

96. عليوة السيد، "إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، مصر، دار الأمين للنشر والتوزيع، (2002).

97. عليوة السيد، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، ط 1، مصر، دار الأمين للنشر والتوزيع، (2009).

98. عليوة السيد، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، ط1، مصر، دار الأمين للنشر والتوزيع، (2003).

99. العماري عباس رشدي، "إدارة الأزمات في عالم متغير"، ط1، مصر، مركز الأهرام للترجمة والنشر، (1999).

100. عمري توفيق، "الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات – دراسة حالة مديرية الأرصاد الجوية قسنطينة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في علوم الإعليم

والإعمال، الجزائر، كلية السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والإتصال ، جامعة الجزائر، (2010- 2011).

101. عيشوش فريد، "الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)"، ط1، الجزائر، دار الخلدونية، (2018).

102. عيواج عذراء، "واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستير في علوم الإعلام والإتصال، الجزائر، تخصص إتصال و علاقات عامة، جامعة منتوري، قسنطينة، (2008-2009).

103. فتحي محمد، "الخروج من المأزق-فن إدارة الأزمات-"، ط 1، مصر، دار التوزيع والنشر الإسلامية، (2001).

104. فلاح الضلاعين نضال وآخرون، "نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري"، ط1، الأردن، دار الإعصار للنشر والتوزيع، (2016).

105. فلاحي رضا، "مروج إدارة الأزمات"، ط1، الجزائر، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، (2016).

106. فياض أحمد محمود وآخرون، "مبادئ الإدارة"، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، (2010).

107. فيوسوم دوج وكاريل بوب، "الكتابة للعلاقات العامة الشكل والأسلوب"، ت: قايد رباح، فلسطين، دار الكتاب الجامعي،(2003).

108. قاسيمي ناصر، "التحليل السوسيولوجي- نماذج تطبيقية-"، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2017).

109. قاسيمي ناصر، "دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل"، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، (2011).

110. قاسيمي ناصر، لراري عبد السلام، "المنهجية التطبيقية - توجيهات عملية لتغيير وسائل التخرج"، ط1، الجزائر، دار القل للطباعة والنشر، (2021).

111. قدري عبد المجيد، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، ط1، مصر، دار الجامعة الجديدة، (2007).

112. كامل أسامة والصريفي محمد، "إدارة العلاقات العامة"، ط1، البحرين، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، (2006).

113. كريمان فريد، "تقييم كفاءة الإتصالات في إدارة الأزمة -دراسة حالة الشركة العربية للأجهزة الإلكترونية-"، ط1، مصر، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد06، (1999).

114. كشك محمد بهجت، "العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث، (2007).

115. اللامي غسان قاسم داوود، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، "إدارة الأزمات-الأسس والتطبيقات"، ط 1، الأردن، الدار المنهجية للنضر والتوزيع، (2016).

116. لطفي ابراهيم طلعت، "أساليب وأدوات البحث الاجتماعي"، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (2000).

117. لقصير رزيقة، "دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم الإتصال، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، (2006-2007).

118. ماجد سعود، "إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة"، ط1، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، (2004).

119. مانع فاطمة، "النماذج الاتصالية للعلاقات العامة في التعامل مع الأزمة"، الجزائر، المجلة الجزائرية للإقتصاد و الإدارة، العدد04، (أكتوبر 2013).

120. ماهر أحمد، "إدارة الأزمات"، ط 2، مصر، الدار الجامعية، (2010).

121. مجمع اللغة العربية، "المعجم الوجيز"، مصر، المطبعة الأميرية، (1988).

122. محمد البادي محمد، "التخطيط الاستراتيجي للاتصال"، ط1، مصر، دار المهندسين للطباعة، (2005).

123. محمد الجوهري محمود، "العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام"، ط1، مصر، مكتبة الأنجلو مصرية، (1968).

124. محمد الديلمي عبد الرزاق، "العلاقات العامة والعولمة"، ط1، عمان، دار جرير للنشر،(2005).

125. محمد جمال راسم وخيرت عياد معوض، "إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي"، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، (2004).

126. محمد سليمان الطيب، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الصادرات السودانية بالتطبيق على وزارة التجارة في الفترة من 2007إلى 2013"، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علاقات عامة وإعلان، السودان، قسم العلاقات العامة والإعلان، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا.

127. محمد عبد الفتاح محمد، "العلاقات العامة بمنظمات الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث، (2007).

128. محمد مقود مهدلى، "الإتصال في الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث،(2002).

129. محمد منير وجاب، "العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة"، ط1، مصر، دار الفجر، (2007).

130. المديرس عبد الله بدر، "المؤتمر الأول للعلاقات العامة والإعلام في المؤتمرات الرسمية"، الكويت، مكتبة جامعة الكويت، (1995).

131. مصباح إسليم وسام صبحي، "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية – دراسة ميدانية على وزارة المالية بغزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، الجامعة الإسلامية، (2007).

132. المصري محمد أحمد، "العلاقات العامة"، ط1، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، (2000).

133. معتوق جمال، "منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي"، ط1، الجزائر، بن مرابط، (2009).

134. مكاوي عماد حسن و عبد الغفار عادل، "الإعلام و المجتمع في عالم متغير"، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، (2008).

135. مكاوي عماد حسن، "الإعلام ومراجعة الأزمات"، ط1، مصر، الدار المصرية اللبنانية، (2009).

136. مكاوي عماد حسن، "الإعلام ومعالجة الأزمات"، ط 1، مصر، الدار المصرية اللبنانية، (2005).

137. منصور حسن سمير، "منهاج العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية"، ط1، مصر، دار المعرفة الجامعية، (2005).

138. منير حجاب محمد: "المعجم العالمي"، دار الخير للنشر والتوزيع، مصر.

139. ميلود مراد، "دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات"، ط1، الجزائر، دار الهدى، (2003).

140. نوير علي حامد رهام، "العلاقات العامة و إدارة الأزمات"، ط1، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، (2017).

141. هامل مهدية، "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالات لوحدات عن المؤسسات الصناعية والخدمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية. الجزائر، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري،(2008–2009).

142. الهميم عبد اللطيف، "إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، ط 1، الأردن، دار عمان للنشر والتوزيع، (2004).

143. الهواري سيد، "الموجز في إدارة الأزمات أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة"، ط 1، مصر، مكتبة عين شمس للتوزيع، (1998).

144. وقوني باية، "أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي"، مذكرة ماجيستر في العلوم التجارية، تخصص إدارة وتسويق، الجزائر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، (2007 – 2008).

145. يوسف محمد، "مقدمة العلاقات العامة"، ط2، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (2012).

146. اليوسفي رنيم سمير، "تصور مقترح إدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية"، أطروحة دكتوراه في علوم التربية، سوريا، تخصص إدارة وتوجيه تربوي، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، (2015).

المراجع باللغة الأجنبية:

147. Bernard lanizet, Ahmed Silem: Dictionnaire Encyclopédique des sciences de l'information et de communication, ellipses, France, 1997

148. Grigory Pierre et Lilieu Jean Mark :**Markiting, publicité**, Bordeaux, 1999,

149. Le petit Larousse, illustré. 2002.

150. Mivhele Gabay : **La Nouvelle Communication De Crise-concepts Et Outils**, 1=er Iclition, France : ed stratégies.

V.Sartre : Communication De crise : Anticiper Et Communiquer En Situation De crise, 2003

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 2–

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

في إطار إعداد أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص: علم اجتماع الاتصال والعلاقات العامة حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، علما أن ما تدلون به من معلومات سيحاط بالسرية، ولن يستخدم إلا في الأغراض العلمية للدراسة.

إعداد الطالب: حمزة سلولة **إشراف: أ/د براح أحمد**

السنة الجامعية: 2023/2022.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن: أقل من 25 سنة ☐ (25-30 سنة) ☐ (31-35 سنة) ☐

(36-40 سنة) ☐ (41-45) ☐ (46-50) ☐ (51 فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي: .....

4. الرتبة: مستخدم شبيه ☐ عون ☐ ضابط ☐ أخرى اذكرها:.....

5. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ (5-10سنوات) ☐ (11-15سنة) ☐

(16-20سنة) ☐ (21-25 سنة) ☐ (26 فما فوق ☐

6. المنصب: .....

المحور الثاني: أهمية العلاقات العامة والإتصال:

7. ماذا تمثل العلاقات العامة بالنسبة لك؟

.....

.....

.....

8. إلى أي مدى تعتمد المديرية على المختصين في الإتصال والعلاقات العامة في مواجهة الأزمات وإدارتها؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة ضئيلة ☐

9. هل سبق وشاركت في دورات تدريبية وتكوينية حول سبل إدارة الأزمات والكوارث؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل كان للجانب الاتصالي والعلاقات العامة في الأزمة مكانة ضمن برنامج الدورة التدريبية؟

نعم ☐ لا ☐

11. بعد المشاركة في هذه الدورات، هل ترى للجانب الاتصالي دورا مهما في إدارة الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيم تكمن هذه الأهمية؟

- تزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأزمة ☐
- التعامل مع وسائل الإعلام ☐
- التكفل النفسي والإجتماعي بالمتضررين ☐

- حملات التوعية والتحسيس ☐
- امور أخرى:

.....

12. هل توجد بالمديرية خلية اتصال أزمة؟ نعم ☐ لا ☐

13. ما مدى أهمية التخطيط ووضع استراتيجية اتصالية في إدارة الأزمات؟

بدرجة كبيرة من الأهمية ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدون أهمية ☐

14. ماهي الإستراتيجية الإتصالية التي تنتهجها المديرية في الأزمات؟

- استراتيجية الشفافية ونشر الحقائق ☐
- استراتيجية التكتم ☐
- استراتيجية التحفظ ☐
- حسب طبيعة الأزمة ☐
- أخرى أذكرها:

.....

.....

.....

15. لو رجعنا إلى أزمات ماضية (جائحة كورونا مثلا)، في اعتقادك إلى أي قدر كان الاهتمام بالجانب الإتصالي والعلاقات العامة في إدارتها؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة بسيطة ☐

16. فيم يكمن دور الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات؟

- توجيه الرأي العام ☐
- توفير الكم الكافي من المعلومات للجمهور ☐
- الحد من الإشاعات ☐
- التعريف بطبيعة الأزمة وخطرها وآثارها ☐
- أمور أخرى:

.....

17. في حالة الأزمة، هل تسارع المديرية إلى تزويد الجمهور (الداخلي والخارجي) بالمعلومات الصحيحة، الدقيقة والكافية عن الأزمة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

<u>المحور الثالث: الأساليب الإستراتيجية للعلاقات العامة والإتصال في إدارة الأزمات:</u>

18. هل تقوم المديرية بعمليات تخطيط تمكنها من توقع الأزمات المحتملة؟

☐ نعم ☐ لا

19. بعد عمليات التخطيط والتوقع، هل تتخذ المديرية إجراءات وقائية ومعها إجراءات التعامل مع الأزمة فور حدوثها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

20. من ضمن الحلول المسبقة لإدارة الأزمات المحتملة، هل يتم تخطيط ما يجب عمله على المستوى الإتصالي، الإعلامي والتوعوي؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

21. هل توضع خطط اتصالية للطوارئ معدة سلفا للتعامل مع أطراف الأزمة فور حدوثها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

22. هل تحدد الجماهير المستهدفة وطرق الإتصال بها في حالة وجود الأزمة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23. هل يحدد فريق خاص بالجانب الإتصالي في حالة الأزمات؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

24. هل يتم تدريب هذا الفريق على هذا النوع من المهام؟ نعم ☐ لا ☐

25. هل تقوم المديرية بتوضيح خطة العمل والإجراءات المتبعة لإدارة هذه الأزمة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

26. هل يتم تعيين متحدث رسمي باسم المديرية لإدارة الأزمة إعلاميا واتصاليا؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة ب: "نعم"، على أي أساس يتم تعيين هذا المتحدث؟

- على أساس التخصص العلمي الأكاديمي ☐
- على أساس المستوى العلمي ☐
- على أساس الأقدمية ☐
- على أساس الكفاءة ☐
- أخرى.....

27. هل يتم إطلاع الجمهور (المتضررين، المواطنين، الهيئات الأخرى) بمضمون الأزمة وأضرارها؟ نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، ماهي الوسائل المستخدمة في ذلك؟

- مؤتمرات صحفية ☐

- موقع أو صفحة المديرية على النت ☐
- صفحات الشبكات الإجتماعية ☐
- الإذاعة والتلفزيون ☐
- الملصقات ☐
- النشريات والكتيبات والمجلات ☐
- وسائل أخرى .....

28. هل يتم التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة فيما يخص تغطية الأزمة إعلاميا واتصاليا؟

نعم ☐ لا ☐

29. بعد نهاية الأزمة، هل يتم تقييم الأداء الإتصالي والإعلامي لخلية الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

.....

.....

.....

30. في حالة وجود نقائص، هل تعمل المديرية على سد تلك النقائص؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

.....

.....

.....

31. هل يتم ترتيب إجراءات إدارة الأزمة كقاعدة بيانات للرجوع إليها في حالة الأزمات المشابهة؟ نعم ☐ لا ☐

32. هل يتم إبلاغ جميع المشاركين في إدارة الأزمة بهذه المعلومات والتوصيات والدروس؟

نعم ☐ لا ☐

<u>المحور الثالث: معوقات العلاقات العامة في إدارة الأزمات</u>

33. هل تواجه المديرية معوقات في إدارة الأزمات على مستوى الاتصال والعلاقات العامة؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة الاجابة بنعم، ما هو سبب هذه الصعوبات؟

- ضعف الإمكانيات المادية (عتاد وأموال...) ☐
- ضعف الإمكانات البشرية (الكفاءة، التدريب، الخبرة ☐
- ضعف الإمكانيات الفنية (قواعد بيانات، تخطيط... ☐
- نقص التقنيات الحديثة ☐
- أمور أخرى:

.....

.....

.....

34. في حالة الأزمات والكوارث، ما مدى عمل المديرية على تفعيل الإتصال الغير الرسمي (كقدرة أي عنصر في المديرية مهما كانت رتبته الإتصال بالمدير) من أجل ضمان سرعة انتقال المعلومة؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد متوسط ☐ أبدا ☐

35. هل تعتقد أن المديرية تتوفر على الكفاءات البشرية المدربة على المستوى الإتصالي لإدارة الأزمة؟ نعم ☐ لا ☐

36. هل توجد قواعد وأنظمة رسمية ومواثيق ومراسيم تحدد دور العلاقات العامة والإتصال في إدارة الأزمات؟ نعم ☐ لا ☐ غير كافية ☐

37. ما مدى توفر المديرية ومعها الفروع على إمكانيات فنية ووسائل تكنلوجية لازمة وكافية في مجال الإتصال؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد متوسط ☐ إلى حد بسيط ☐

38. حسب رأيك، إلى أي مدى تستخدم المديرية التقنيات الحديثة والتواصل الإلكتروني والاجتماعي بشكل فعال في عمليات الإتصال والعلاقات العامة مع الجمهور في حالات الأزمات؟

بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ بدرجة بسيطة ☐

39. اقترح لنا توصيات لتحسين دور الإتصال والعلاقات العامة في حالات الأزمات؟

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي – البليدة 2–

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مقابلة مع رئيس مكتب الإعلام والتوعية بالمديرية العامة للحماية المدنية

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إعداد الطالب: حمزة سلولة

إشراف: أ/د براح د

هذه المعلومات تستعمل لغرض البحث العلمي فقط

أسئلة المقابلة:

س1. هل يمكنكم إعطاء تصوركم ونظرتكم للاتصال المؤسساتي عموما وللعلاقات العامة تحديدا؟

.....

.....

.....

.....

س2. فيم تتجلى أهمية الاتصال ومديرية الاعلام على وجه التحديد على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية، بعبارة أخرى ما هي طبيعة عملكم بالتحديد؟

.....

.....

.....

.....

س3. كما علمتم، موضوعي يتمحور حول الأزمات، ما هي الأزمات التي يمكن أن تكون الحماية المدنية وعلى رأسها المديرية العامة طرفا في إدارتها؟ بمعنى ماهي الأزمات المحتملة؟

.....

.....

.....

.....

س4. هل توجد خلية اتصال خاصة بالأزمات على مستوى المديرية العامة؟ ومتى يتم تنصيبها؟

.....

.....

.....

س5. ما هو موقع الإعلام والاتصال والعلاقات العامة في عملية إدارة الأزمة؟

.....

.....

.....

س6. لو ذهبنا إلى الجانب العملي، كيف تديرون هذه الأزمات على المستوى الاتصالي والإعلامي عبر مراحل الأزمة؟ أي ما هو موقع ودور الاتصال خلال كل مرحلة؟

.....

.....

.....

س7. ما هي أهم الاستراتيجيات المتبعة للاتصال في هذه المراحل؟

.....

.....

.....

س8. هل تتوفر لديكم قاعدة مجهزة بكل الامكانيات الاتصالية الحديثة؟ وفيم تكمن هذه التقنيات بالذات؟

.....

.....

.....

س9. هل يتم تدريب الأفراد اللذين يعملون على مستوى مديرية الاعلام عموما والأفراد على مستوى خلية الأزمة تحديدا؟

.....

.....

س10. في نظركم ما هي المعوقات (التنظيمية، التقنية والأفراد) التي يمكن أن تواجه فعالية العملية الاتصالية وخصوصا وقت الأزمات؟

.....

.....

شكرا على تعاونكم

الملخص باللغة الأجنبية:

This study titled "The Role of Public Relations in Crisis Management" aims to determine the extent of organizations' interest in public relations, specifically regarding crisis communications and their adoption as a central element in crisis and disaster management. Crises and disasters occur as a result of various circumstances and variables, and academic research, along with practical experience, highlight the significance of the communication aspect in crisis management. Its importance is further magnified in the era of information and communication revolution, as well as the pressures exerted by the media. These factors present challenges to organizations in crisis management and managing the public's attitudes and perceptions. Strategic communication strategies, implemented throughout different stages of a crisis, are required to address these challenges.

The study's significance lies in its objectives. It seeks to build a theoretical framework on public relations, crisis management, and the specific role of public relations in crisis management and crisis communication. Additionally, it aims to identify the strategic role of

public relations in crisis management and the major obstacles hindering the success of public relations programs and plans in crisis management.

Civil defense, like other national organizations, is not immune to crises and disasters. Dealing with crises and disasters falls within its core responsibilities, as it works to protect individuals and properties from natural and industrial hazards. This necessitates well-planned and studied communication efforts, through which awareness and sensitization campaigns can be conducted.

The main research question driving our study is: "What is the role of public relations activities in crisis management?" This research falls under the descriptive studies category, and we relied on a representative sample from the research community, specifically the General Directorate of Civil Defense. Data was collected through a questionnaire distributed to 58 individuals from the Information and Awareness Office of the General Directorate of Civil Defense, as well as an interview conducted with the head of the office.

Among the key findings, we discovered that the studied institution prioritizes the communication aspect in its crisis.