



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال



مذكرة تخريج  
لشهر \_\_\_\_\_ مادة الماستر  
شعبة: علم \_\_\_\_\_ يوم الاء \_\_\_\_\_ لام والاتصال

## تفعيل الاتصال الأزماتي في أزمة الحرائق

### - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية قالمة -

تخصص: \_\_\_\_\_ ص: \_\_\_\_\_ علاق: \_\_\_\_\_ ات ع \_\_\_\_\_ امة

إشراف الأستاذ :

من إعداد:

عثمانية عبد القادر

بوساحة محمد الدراجي

حرزالي أحمد وائل

دبابي عبد السلام



الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة المناقشة
رئيسا	جامعة 8 ماي 1945	أستاذ محاضر أ	د. حملاوي حميد
مشرفا مقرر	جامعة 8 ماي 1945	أستاذة مساعد أ	أ. عثمانية عبد القادر
ممتحن أ	جامعة 8 ماي 1945	أستاذة مساعد ب	د. زغدودي مبارك عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكرو عرفان

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم  
والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا البحث كما نتقدم  
بجزيل الشكر والتقدير وبياقة امتنان و عرفان للدكتور  
المشرف "عثمانية عبد القادر" لتوجيهاته ومعلوماته  
القيمة التي ساهمت في إثراء هذا البحث في كل جوانبه.  
وكما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل.

اهداء

اللهم لك الحمد قبل ان ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد  
بعد الرضا ، نحمد الله عز وجل انه وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع  
الى قرة عيني ، الى من جعلت الجنة تحت قدميها ... الى التي حرمت نفسها  
و اعطتني ، و من نبع حنانها سقتني ... الى من وهبتني أحياء امي العزيزة حفظها الله  
الى من يزيدني انتسابي له و ذكره فخرا و اعتزازا و الى من سهر الليالي من اجل تربيتي و تعليمي ، و  
جعلني اكبر في ازكى و اطهر فضيلة ابي العزيز  
الى من كانت رفيقة دربي في كل الأوقات  
الى كل الأصدقاء خاصة ايمن و شمس الدين و قرابية شميصة  
و الى كل العائلة الكريمة.  
الى كل هؤلاء و هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.  
و نسأل الله ان يجعله نبراسا لكل طالب علم.  
امين يا رب العالمين

## فهرس المحتويات

الشكر	
الاهداء	
الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
14 - 2	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
03 - 02	أولاً: الإشكالية.
03	ثانياً: أهمية الدراسة.
03	ثالثاً: أهداف الدراسة.
09 - 03	رابعاً: الدراسات السابقة.
11 - 09	خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات.
12	سادساً: نوع الدراسة ومنهجها.
13 - 12	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة.
14	ثامناً: الحدود الزمنية والمكانية للدراسة.
14	-المجال المكاني.
14	-المجال الزماني.
56 - 16	الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي.
16	المبحث الأول: إطار نظري حول الأزمة.
23 - 16	المطلب الأول: مفهوم الأزمة.
28 - 23	المطلب الثاني: أنواع الازمات وتصنيفها.



فهرس المحتويات

33 – 29	المطلب الثالث: أسباب حدوث الأزمة.
35 – 33	المطلب الرابع: خصائص الأزمة. Characteristics of Crisis.
36	المبحث الثاني: طرق إدارة اتصال الأزمة.
45 – 36	المطلب الأول: إدارة الأزمة.
47 – 45	المطلب الثاني: اتصال الأزمة.
51 – 47	المطلب الثالث: أهمية اتصال الأزمة.
54 – 51	المطلب الرابع: وظائف اتصال الأزمة.
54	المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمة.
54	❖ إستراتيجية التريث وعدم التورط.
54	❖ إستراتيجية الإستجابة والدفاع.
55 – 54	❖ الاستراتيجية القانونية.
55	❖ إستراتيجية الأفعال التصحيحية.
56	خلاصة
70 – 58	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول تفعيل الاتصال الأزماتى فى أزمة الحرائق - مديرية الحماية المدنية -قائمة-
67 – 58	المبحث الأول: تحليل الجداول الإحصائية
69 – 68	المبحث الثاني: نتائج الدراسة.
70	خاتمة.
- 71	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على الاتصال الأزماتي (مفهومه، أهميته، وظائفه...) بالإضافة الى طرق تفعيله في إدارة ازمة الحرائق، وقد وقع الاختيار على مديرية الحماية المدنية لولاية قالمة.

ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج المسحي من خلال توزيع استمارة لجمع البيانات من المبحوثين، وتكونت عينة الدراسة من (40 مفردة)، وتم تحكيم الاستمارة من خلال الأستاذ المشرف.

وقسمت دراستنا الى جانب منهجي وثاني نظري واخر تطبيقي. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث قسمناها الى خمس محاور كالتالي: المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، في حين كان عنوان المحور الثاني مراحل إدارة الاتصال الأزماتي، اما المحور الثالث فكان عنوانه الأساليب الاتصالية المعتمدة في إدارة اللازمة، بينما كان المحور الرابع تحت عنوان الوظائف الاتصالية التي قامت بها المديرية اثناء ازمة الحرائق، وجاء المحور الخامس بعنوان المعوقات التي واجهت المديرية في تعاملها مع ازمة الحرائق.

ومن بين اهم النتائج المتوصل اليها:

- يوجد بمديرية الحماية المدنية فريق خاص بالأزمة ينظمها اتصاليا ومعلوماتي الابقاء الأمور تحت السيطرة وفي شكل تنظيمي.
- لا توجد عملية تنبؤية لحدوث ازمة الحرائق وانما يتم الكشف عنها من خلال مجموعة الأجهزة المرتبطة.
- الاتصال الفعال اثناء اللازمة يحدث من خلال التكامل بين كل المتغيرات المرتبطة بالأزمة من التفسيرات لوسائل الاعلام الى التحكم الاتصالي بمجريات الحدث اثناء اللازمة معلوماتيا.

### الكلمات المفتاحية:

الاتصال الأزماتي ، اتصال، أزمة ، حرائق

---

## Résumé de l'étude :

L'étude visait à identifier la communication de crise (son concept, son importance, ses fonctions....) en plus d'activer les méthodes dans la gestion de la crise incendie, et le choix s'est porté sur la Direction de la Protection Civile de la Wilayat de Guelma.

Pour atteindre cet objectif, la méthode du sondage a été utilisée en distribuant un formulaire pour recueillir des données auprès des répondants. L'échantillon de l'étude était composé de (40 personnes) et le questionnaire a été jugé par le professeur superviseur.

Notre étude a été divisée en un volet méthodologique, un volet théorique et un volet appliqué. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur un formulaire de questionnaire comme outil de collecte de données, car nous l'avons divisé en cinq axes comme suit : le premier axe portait sur les données personnelles, tandis que le deuxième axe s'intitulait les étapes de la gestion de la communication de crise, tandis que le troisième l'axe était intitulé Méthodes de communication adoptées dans la gestion de crise, tandis que le quatrième axe était sous le titre des fonctions de communication exercées par la direction pendant la crise des incendies, et le cinquième axe sous le titre des obstacles auxquels la direction a été confrontée pour faire face à la crise des incendies.

Parmi les résultats les plus importants atteints :

- Parmi les résultats les plus importants atteints : << La Direction de la Protection Civile dispose d'une équipe de crise organisée par la communication et l'information sur la forme organisationnelle.
- Il n'y a pas de processus prédictif pour l'occurrence d'une crise d'incendie, mais elle est détectée par un groupe de dispositifs connexes.
- Une communication efficace pendant la crise passe par l'intégration de toutes les variables liées à la crise, des interprétations des médias au contrôle informationnel des événements pendant la crise.

# مقدمة

يعد الاتصال الأزماتي عملية جد مهمة في سيرورة عمل المؤسسة وتسيير نشاطها الذي يحمله الطابع المؤسساتاتي مع فرق بسيط هو الاستراتيجية الزماتية للاتصال حيث يجب أن تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة، وهذا ما يعمل الاتصال الأزماتي على تأطيره في ظل أزمة ما سواء داخلية او خارجية خاصة لما أرتبط بالفترة الاخيرة في الجزائر، والذي عرف أزمة الحرائق التي اثار ت جدلا واسعا وفرعا في أنفس الجزائريين وكان لمديرية الحماية المدنية دورا منوطا في التصدي لهذه الزامة. كل هذا في ظل عملية اتصالية منتظمة ومتكاملة ومتناسقة حيث عمدنا لمعالجة الموضوع علميا إلى هيكلته بصورة منهجية ونظرية وتطبيقية، اشتمل نظريا على إطار حول الزامة كمفهوم وأيضا أنواعها التي اختلفت باختلاف العديد من التصنيفات سواء حسب الطبيعة أو شدة الحدوث أو المكان أو حسب السبب والمفتعل أيضا مصدرها، كذا حسب الضحايا. اضافة الى أسباب حدوثها تناولنا فيه تقسيمات مختلفة من بشرية الى اقتصادية الى طبيعية الى سياسية وحتى التكنولوجية، ثم ذهبنا الى الاحاطة بخصائص الزامة من العديد من النواحي والجوانب المحيطة بها. وفي الشق الثاني من هذا الإطار تطرقنا الى تمييز طرق إدارة الزامة والأساليب والتقنيات المتدخلة في ادارتها والمتغيرات البيئية للمؤسسة سواء داخليا او خارجيا. وتناولنا عنصر اتصال الزامة وأهميته في إدارتها اضافة الى وظائفه، وبالنسبة الى العنصر الموالي فكان يختص باستراتيجيات ادارة الزامة التي فصلناها كالآتي: استراتيجية التريث وعدم التورط، كذا استراتيجية الاستجابة والدفاع، إضافة الى الاستراتيجية القانونية، وكذلك استراتيجية الافعال التصحيحية. حيث جسدنا هذا الجانب النظري تطبيقيا بمديرية الحماية المدنية في قائمة من أجل التعرف على فاعلية اتصال إدارة الزامة في إدارة أزمة الحرائق بمؤسستهم.

الفصل الأول  
الإطار المنهجي

للاتصال مجال واسع تدرج ضمنه العديد من التفرعات الأخرى التي تشكل وتكون المفهوم العام له ولطرق سريان عملياته بمختلف عناصرها. ولتحقيق مختلف الأهداف الاتصالية من هذه الأخيرة على مختلف المستويات التي تتضمن تدفق المعلومات بشكل يضمن التحقيق الفعال للهدف من خلال توفر جملة من الشروط الضرورية لزيادة الفاعلية الاتصالية، خاصة التخطيط الاتصالي السليم الذي يعتبر جزء من استراتيجية اتصالية توضع كدراسة تنبئية وترصدية وتحليلية لظروف والمواقف التي تدور حول الظاهرة الاتصالية ومختلف المشاكل والأزمات التي تحمل طابع مختلفة. يؤثر في هيكلتها وبلورتها الاتصال كعامل ومؤثر أساسي يساهم في حلها أو تقليل من أضرارها في الإطار الاتصالي خاصة إذا كان الاتصال هنا تنظيمي مؤسسي.

وبغض النظر عن طبيعة وشكل الأزمة ودرجة حدتها وطبيعتها سواء وطنية أو محلية أو مادية أو معنوية أو اللاتين معا فإن الاتصال هنا يفعل دور المؤسسة في التعامل مع الوضع والسيطرة عليه من خلال وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى وأهداف تشغيلية قريبة المدى، وكذلك من خلال تفعيل دور العلاقات العامة وفريقها في التعامل مع الأزمات كجزء من قسم الاتصال داخل المؤسسات، وكذلك من أجل تنظيم العلاقات بين مختلف جماهير المؤسسة وكذلك التعامل الفعال مع وسائل الإعلام وخلق اللتفاف اللازم حول الجهة التي ترغب المؤسسة في دعمها وتبسيط الضوء عن ما تحققة المؤسسة وما تنجزه في سبيل حل الأزمة، أو على الأقل تخفيف من أضرارها.

هنا الاتصال يخرج عن نطاق العملية الاتصالية الاعتيادية او عن تنظيم العمليات الإدارية أو خلق التواصل ونقل المعلومات بين مستويات الهيكل التنظيمي، ليحول المؤسسة في حد ذاتها إلى عنصر مساهم في حل الأزمات وليصبح هو اتصال أزماتي يتفاعل معها فور حدوثها. وهذا ما يلاحظ في أغلب الأزمات التي حدثت في الجزائر مؤخرا سواء أزمة غلاء الأسعار والسيولة التي تخص المؤسسات والجانب الاقتصادي أو أزمة الحرائق التي كان لها صدى كبير لدى الجزائريين في جميع الولايات والتي خلفت العديد من الخسائر والأضرار سواء نفسية أو مادية أو حتى بشرية. والتي اختلفت أسباب حدوثها وأصبحت قضية شغلت جميع الجزائريين ومن أصعب الأزمات التي مرت بها الجزائر كون تدايقاتها كانت سلبية للغاية خاصة وإنها هددت بشكل كبير الأمن الغذائي كون المحاصيل الزراعية لاقت أضرارا كبيرة وتسببت الحرائق في خسائر على مستوى هكتارات واسعة من الأراضي الفلاحية.

ولأن مديريات الحماية المدنية على مختلف ولايات الوطن نظمت حملات للوقاية من حرائق المحاصيل خاصة ولايات الجنوب، كذلك وضعت برامج للتحسيس وأخذ التدابير الوقائية وكذلك لضمان حماية الفلاحين،

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

وإضافة إلى حماية السكان الذين يتمركزون في النقاط التي حدثت فيها الحرائق وكل هذا كان تحت مرافقة اتصالية فعالة وتحت مخطط اتصالي محكم التخطيط والتنفيذ. ومن بين أهم هذه المديریات أو المؤسسات الخدماتیة نجد مديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، هذه الولاية التي عاشت خضم الأزمة مع جهود الحماية المدنية لتقليل من أضرارها ومحاولة التصدي الفوري والفعال إذا حدثت مرة أخرى، وكل هذا في إطار التضافر بين وحداتها وخاصة ذلك الدور الذي لعبه الاتصال في هذه المرحلة. هنا نذهب الى معرفة كيف كانت فاعلية الاتصال الأزماتي خلال أزمة الحرائق.

تساؤلات الدراسة:

- كيف تتم إدارة الاتصال الأزماتي؟
- ماهي الأساليب الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة؟
- ماهي الوظائف الاتصالية التي قامت بها مديرية الحماية المدنية بولاية قالمة أثناء إدارتها لازمة الحرائق؟
- فيما تتمثل المعوقات التي واجهت الاتصال الأزماتي في تعامله مع أزمة الحرائق؟

ثانيا: أهمية الدراسة.

تندرج أهمية الدراسة في مجال علوم الإعلام والاتصال إذ نحاول من خلالها إبراز كيفية تفعيل الاتصال الأزماتي عند حدوث أزمات(الحرائق). وذلك من خلال القيام بعمليات التنسيق بين مختلف المعلومات المرسله والمستقبله التي تساهم في إدارة الأزمة بمهارة واحترافية عالية. تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها تعالج لحظة مواضيع الساعة. فهي تشمل حيزا كبيرا للوصول إلى طرق إدارة الاتصال الأزماتي ومعرفة الأساليب الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة إضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي واجهت الاتصال الأزماتي في تعامله مع أزمة الحرائق.

ثالثا: أهداف الدراسة.

- الوصول إلى طرق إدارة الاتصال الأزماتي.
- معرفة الأساليب الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة.
- رصد أهم الوظائف الاتصالية التي قامت بها مديرية الحماية المدنية بولاية قالمة أثناء إدارتها لازمة الحرائق.
- تحديد أهم المعوقات التي واجهت الاتصال الأزماتي في تعامله مع أزمة الحرائق.
- السعي لزيادة المعرفة بمجالات فاعلية الاتصال وكيفية إحاطته بظواهر المختلفة في إطار اتصالي.



### رابعاً: الدراسات السابقة.

يمكن تعريف الدراسات السابقة بأنها: "الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث؛ من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومن ثم القيام بدراستها بشكل جيد، ثم تحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، وبعد ذلك تحديد مدى التشابه والاختلاف فيما بينها وبين فرضيات البحث العلمي المقدم"<sup>1</sup>.

### الدراسة الأولى:

هي مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال. تخصص: اتصال وعلاقات عامة، تحت عنوان: اتصال الأزمة ودورها في اتصال الأزمات. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. من إعداد: الطالب شوقي بوشارب. تحت إشراف الأستاذة: نبيلة جعفري. السنة الجامعية: 2014-2015 وتمثل التساؤل الرئيسي في: فيما يبرز دور اتصال الأزمة في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي؟ وتم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى:

- فيما تكمن أهمية الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات في مديرية الحماية المدنية؟

- ما هو الدور الذي تقوم به وسائل الاتصال الجماهيري في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية؟ كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها في مديرية الحماية المدنية؟

وعن الإجراءات المنهجية تم الاعتماد على الدراسات المسحية والتي تستند على المنهج الوصفي، تمثلت أداة جمع البيانات في الملاحظة أو المشاهدة الحسية الصالحة لإدراك وفهم الظواهر إضافة إلى المقابلة وهي محادثة موجهة نحو هدف محدد. وتمثل مجتمع الدراسة في أفراد مديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي (ثمانية<sup>2</sup> مفردات من الكوادر). كما تمثلت عينة الدراسة في العينة القصدية والمتمثل عددهم في ثمانية مفردات من الكوادر. وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- أجمعت مفردات عينة المبحوثين على حتمية وأهمية الاتصال بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات.

<sup>1</sup> <https://mobt3ath.com/06/05/2022/20.00h>

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بالمديرية دورا بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله والتي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمة.
- وما تم استنتاجه إن خلية الأزمة هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة والجهات والهيئات الرسمية والغير الرسمية المساهمة والمعنية بخطة إدارة الأزمة لاحتوائها وتطويرها.
- لقد أثبتت النتائج المتوصل إليها من خلال تأكيد أفراد عينة المبحوثين على ان وسائل الإعلام تساهم وبشكل كبير في إخبار وتذكير المواطنين من أخطار يمكن التعرض لها والإجراءات اللازم إتباعها لمنعها أو تخفيفها.
- كما أكد أغليبتهم على أن وسائل الإعلام تعتبر الشريك الرسمي لتبليغ المواطنين بما يجب عليهم عمله أثناء حدوث الأزمة والكارثة.

التعليق على الدراسة:

لأنها تملك نفس المتغير المستقل و المتمثل في اتصال الأزمة او ما يعرف بالاتصال الأزماتي مع وجود اختلاف بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات بينما في دراستنا قمنا بالتعمق فيه و معرفة طبيعة الأزمة(أزمة الحرائق). كما نجد تشابه كبير بين الدراستين بالنسبة للمنهج المستخدم و المتمثل في المنهج المسحي الوصفي . و من أوجه الاختلاف بين الدراستين أيضا نجد الاختلاف في الاعتماد على أدوات جمع البيانات بحيث استخدمنا في دراستنا أداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات بينما في هذه الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة أو المشاهدة الحسية إضافة الى المقابلة في جمع البيانات , كما تختلف الدراستين أيضا في عينة البحث بحيث في دراستنا تم الاعتماد على العينة المتوفرة المتاحة فيما نجد الدراسة الأخرى اعتمدت على العينة القصدية .

الدراسة الثانية:

هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة الموسومة ب: اتصال تسيير الأزمة في المؤسسة، مؤسسة ميناء مستغانم نموذجًا. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية. قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام والاتصال، من إعداد الطلبة: شابي خيرة وحجار محمد تحت إشراف الأستاذ: غالم عبد الوهاب. السنة الجامعية 2018 / 2019. وتمثل التساؤل الرئيسي في: كيف يساهم الاتصال في تسيير الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وتم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى:

- ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال لمواجهة الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- ما هو مسار الاتصال أثناء الأزمة في مؤسسة ميناء مستغانم؟

وبالنسبة للإجراءات المنهجية تم الاعتماد على الدراسات المسحية والتي تستند على المنهج الوصفي وذلك عن طريق المسح بالعينة، كما تم الاعتماد على بعض الأدوات في جمع البيانات نذكر منها: المقابلة والملاحظة. وتمثل مجتمع الدراسة في 12 مفردات من موظفي المؤسسة مستعينا الباحث فيها على العينة القصدية في اختيار مفردات المبحوثين.

واستطاع الباحث إلى الوصول للعديد من النتائج نجد منها:

-الاتصال له أهمية كبيرة بمختلف أشكاله في تسيير الأزمات بمؤسسة ميناء مستغانم.

- يلعب الاتصال الداخلي والخارجي بالمؤسسة دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسل والمستقبل.

- المسؤول عن إدارة الأزمة هو الذي يحدد الوسيلة الاتصالية المناسبة لإبلاغ وكذا الهيئات الرسمية والغير الرسمية والمساهمة.

-الإضرابات المتكررة للعمال والتهاون في العمل يؤدي لتجسيد أزمة في المؤسسة.

التعليق على الدراسة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة كون المتغيرات فيها مشابهة إلى حد ما إلى متغيرات دراستنا. بحيث نجد هناك اختلاف بسيط بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل في هذه الدراسة هو تسيير الأزمة بينما في دراستنا تطرقنا إلى الاتصال الأزماتي كمتغير مستقل واعتبار أزمة الحرائق كمتغير تابع بينما في الدراسة الأخرى نجد المؤسسة كمتغير تابع. نجاح أيضا هناك اختلاف في طبيعة العينة المستخدمة بحيث قمنا بالاعتماد على العينة المتوفرة المتاحة بينما في هذه الدراسة تم استخدام العينة القصدية العمدية في اختيار مفردات العينة البالغ عددهم 12 مفردات، كذلك بالنسبة لأدوات جمع البيانات نجد في هذه الدراسة انه تم الاعتماد على المقابلة إضافة إلى الملاحظة عكس ما تطرقنا فيه إلى دراستنا معتمدين على اداه استمارة الاستبيان في جمع البيانات.

كما يبرز هنا تشابه من خلال المنهج المستخدم في الدراستين ألا وهو المنهج المسحي الوصفي.

الدراسة الثالثة:

عبارة عن أطروحة مقدمة شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة إعلاميا حاله فرع التوزيع لشركه سون لغاز بقسنطينة جامعه فرحات عباس سطيف-1-كلية

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. من إعداد الطالب: سعيد عيمر. تحت إشراف الأستاذ: محمد بو زهرة.

وجاء التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي: ما هو الأسلوب المنتهج توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة في إدارة اتصاله خلال الأزمات المستهدفة؟

وتم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات نذكر منها:

- ماذا نقصد بالأزمة؟

- ما هي مختلف المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات؟

- ما المقصود باتصال الأزمات؟

- ولقد قدم البحث مجموعة من الإجابات المؤقتة نذكر منها:

- توجد إدارة اتصال محكمة لفرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة في حاله أزمات المستهدفة إعلاميا هي الأخرى تندرج ضمنها العديد من الفرضيات نجد منها:

1- يوجد استعداد اتصالي لدى الفرع لمواجهة أزمات المستهدفة إعلاميا.

2- يوجد تسيير تجاوبي للفرع مع الازمات الفعلية المستهدفة إعلاميا.

- وتمثلت الفرضية الرئيسية الثانية في:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. حول الأسلوب الذي يدير به فرع توزيع الكهرباء والغاز بقسنطينة اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا. تعود الى الجنس والعمر والوظيفة والاقدمية عند مستوى دلالة 0,05 وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية عدى فرضيات نجد منها:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا. تعود إلى العمر. عند مستوى دلالة 0.05.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهه نظر أفراد عينة الدراسة, حول الأسلوب الذي يدير به الفرع اتصال أزماته المستهدفة إعلاميا. تعود الى الوظيفة. عند مستوى دلالة 0.05.

- أما فيما يخص الإجراءات المنهجية. فلقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينين باستمارة الاستبيان جمع البيانات حيث تم توزيع الاستمارة على 142 مفردة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

كما توصل الباحث الى مجموعه من النتائج نذكر البعض منها:

- تعتبر درجة الاستعداد الاتصالي للفرع مع الأزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبير. بوسط حسابي عام يقدر ب 4.00 ومؤشر نسبي عام يقدر ب 80%.
- ✓ يعد الاهتمام الاتصالي للفرع بمرحلة ما بعد الأزمات المستهدفة إعلاميا في الإجمالي كبيرا. بوسط حسابي عام يقدر ب 4.00 عبد القادر ب 80%.
- يعتبر اعتماد الفرع على وسائل الاتصال الداخلي والخارجي للآزمات المستهدفة إعلاميا على العموم كبيرا. بوسط حسابي عام يقدر ب 4.03 واش نسبي عام يقدر ب 80.60%.

التعليق على الدراسة:

أفادتنا هذه الدراسة في معرفة طبيعة وكيفية الاتصال أثناء حدوث الأزمات من خلال التعامل الفعال مع وسائل الإعلام للالتزام حول الأزمة. ومن أوجه التشابه بين الدراستين نجد انه تم الاعتماد على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات. حول دور الاتصال خلال الأزمات المستهدفة إعلاميا ويمكن اعتبار اثبت حرائق من بين الأزمات التي وجدت صدى إعلامي مع صادر إعلامي كبير مثال على ذلك: عراقي 2021 بالعديد من الولايات الوطن. المنهج المستخدم المستند على الدراسات الوصفية. أما بالنسبة لي وجه الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة تكمن في اعتماد هذه الدراسة على الاتصال الداخلي في المؤسسة الفرعية شركة الغاز بقسنطينة. بينما في دراستنا تطرقنا الى طبيعة الاتصال مع تصنيف نوع الأزمة (أزمة الحرائق).

الدراسة الرابعة:

هي مذكرة تخرج لنيل شهادة مانشستر في علوم الإعلام والاتصال. تخصص: اتصال الأزمات. تحت عنوان: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات في الجزائر. نموذج أزمة الجزائر الكروية 2009. جامعه الجزائر 3. كليه علوم الإعلام والاتصال. قسم الاتصال. من إعداد الطالبة: حورية معاوي. تحت إشراف الدكتورة: عائشة بوكريسة. السنة الجامعية: 2013 / 2014.

وتمثل تساءل الرئيسي لهذه الدراسة في: كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إدارة أزمة نوفمبر 2009 بين الجزائر ومصر؟

وتم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات:

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

1- ما هو الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات في إدارة أزمة نوفمبر 2009؟

2- ما هي أسباب وتداعيات الأزمة الجزائرية المصرية نوفمبر 2009؟

3- هل تعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملاً مباشراً في عملية اتخاذ القرارات؟

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فلقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة. كما تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبيانات. كونها تستطيع تقييم نتائج وقدرات الفرد أو تقييم التسيير. كما تم اختيار العينة القصدية حيث قام البحث باختيار مفردات عدد من المبحوثين في ضوء انطباق السمات أو خصائص معينة عليهم.

ولقد وصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- تصرف الشباب الجامعي بوعي ونضج اتجاه الأزمة والدليل على ذلك عدم الرجوع في اتخاذ قراراته رغم كل شيء ، عكس فئة المراهقين التي تتصرف بسرعة وانفعالية وغضب.

- اختيار معظم طلبة اليوم شبكة الانترنت للحصول على المعلومات والأخبار المختلفة، حيث اعتبروها السبابة في هذا المجال.

- عدم امتلاك شركة جيزي لخطة أزمات جاهزة وهو ما يتطلب الأمر.

- إتباعها لسياسة الصمت والانغلاق مع وسائل الإعلام وهو ما يتعرض مع سياسة الانفتاح التي يدعو لها الاتصال في حالة حدوث الأزمات.

التعليق على الدراسة:

توجد هناك علاقة بين هذه الدراسة البحثية ودراسنا. فلقد أفادتنا هذه الدراسة كونها تتقاطع مع دراسنا حول مفهوم الأزمة وكيفية إدارتها وتسييرها ، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة كالرسائل النصية مع مشركي شركة جيزي وهذا ما ينطبق على مديرية الحماية المدنية لولاية قالمة من خلال تواصلها مع المواطنين عبر الرسائل النصية. أما بالنسبة لأوجه التشابه بين الدراستين بحيث انه تم من خلالهما دراسة الأزمة للوقوف على طرق التصدي لها ومواجهتها. إضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان. وهناك أوجه اختلاف الدراستين المتمثلة في المنهج المستخدم. ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، بينما في دراسنا تم استخدام المنهج المسحي. وبالنسبة لعينه الدراسة فلقد اعتمدنا على العينة المتوافرة المتاحة عكس هذه الدراسة التي تم فيها استخدام العينة القصدية العمدية.

خامسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### 1- تعريف الاتصال الازماتي:

- منها من يرى في اتصالات الازمة بانه يتمثل في تنفيذ سلسلة من الأنشطة الاتصالية. والتي من الناحية الشكلية، لها أثر في رصد الإشارات المبكرة للازمة وتخفيف وقعها، والملائمة في الرجوع الى الوضع المعروف بالعادي بل والرسملة في الازمة.<sup>1</sup>
- التعريف الاجرائي: الاتصال الازماتي هو ذلك النوع من الاتصال المستخدم في إدارة الازمات لمواجهتها او تجنب حدوثها، يتم هذا الاتصال على مستوى الجمهور الداخلي والجمهوري الخارجي للمؤسسة من خلال مجموعة من الأساليب والوسائل.

### 2- تعريف الأزمة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية. وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها: وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة. وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة.<sup>2</sup>

- التعريف الاجرائي: هو الوضع الذي يسود فيه الاستقرار، من خلال التعرض لمجموعة من الاحداث تأثر على طبيعة الوضع الحالي.

### 3- أزمة الحرائق:

لزال مسلسل الحرائق متواصل لليوم الثالث على التوالي بإقليم ولاية قلمة ، أين قامت مصالح الحماية المدنية خلال الـ 24 ساعة الفارطة بمجموع 243 تدخل شمل جميع الفئات وأهمها، تمثلت في 39 حريق على

<sup>1</sup> سعيد عيمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2018/2017، ص 63.

<sup>2</sup> <https://www.moqatel.com/02/05/22.00h>

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

مستوى 9 بلديات أهم هذه الحرائق هي كالتالي، تدخلت الوحدة الثانوية حمام النبائل مدعومة بالوحدة الرئيسية، الوحدة الثانوية لخزارة، الوحدة الثانوية بوشقوف والرتل المتنقل لمكافحة الغابات قالمة يوم 2021/08/09 على الساعة 14 سا و10د بعين الصفراء بلدية ودائرة حمام النبائل لأجل إخماد حريق أحراش، حصيدة، أشجار مثمرة و خلايا نحل حيث سخرت للعملية 11 شاحنة إطفاء وحافلة لنقل الأعوان و05ضباط +40عون بمشاركة مصالح الغابات و الدرك الوطني، تم إخماد الحريق يوم 2021/08/11 فيما تبقى عملية تقييم الخسائر جارية، الحريق الثاني تدخلت له الوحدة الثانوية حمام النبائل يوم 2021/08/09 على الساعة 21 سا و16د بمشقة السويق بلدية و دائرة حمام النبائل لأجل إخماد حريق أحراش حيث خلف إتلاف حوالي 05 هكتارات، تم حماية منطقة غابية، سخرت للعملية 03 شاحنات إطفاء +09 أعوان بحضور رئيس المجلس الشعبي البلدي، وانتهت العملية على الساعة 00 سا و30د، الحريق لثالث تدخلت له الوحدة الثانوية حمام النبائل يوم 2021/08/09 على الساعة 11 سا و30د بمشقة لخيارة بلدية و دائرة حمام النبائل لأجل إخماد حريق أدغال، أعشاب جافة وأشجار مثمرة حيث خلف إتلاف حوالي 08 هكتارات أدغال، 10 هكتارات أعشاب جافة، 21 شجرة مثمرة تم حماية منطقة سكنية وأخرى غابية، سخرت للعملية 02 شاحنات إطفاء و06 أعوان بمشاركة مصالح الغابات + الدرك الوطني +مصالح سون لغاز ومصالح البلدية، وانتهت العملية على الساعة 17 سا و38د، رابع حريق تدخلت له الوحدة الثانوية حمام الدباغ مدعومة بالوحدة الرئيسية، والرتل المتنقل لمكافحة حرائق الغابات قالمة يوم 2021/08/09 على الساعة 10 سا و06د بمشقة القندولة بلدية الركنية، دائرة حمام الدباغ لأجل إخماد حريق غابة حيث خلف إتلاف حوالي 10 هكتارات فلين متدهور +15 هكتارات أدغال + 10هك أحراش، تم حماية منطقة غابية، سخرت للعملية 07 شاحنات إطفاء +حافلة نقل الأعوان و03ضباط +26عون بمشاركة مصالح الغابات + مصالح البلدية و الدرك الوطني أشرف على العملية السيد والي ولاية قالمة رفقة السلطات المدنية والعسكرية المعنية للولاية. وانتهت العملية على الساعة 20 سا و14د، الحريق الخامس تدخلت الوحدة الثانوية حمام النبائل مدعومة بالوحدة الرئيسية، الوحدة الثانوية لخزارة، الوحدة الثانوية عين مخلوف والرتل المتنقل لمكافحة حرائق الغابات قالمة يوم 2021/08/10 على الساعة 08 سا و37د بمشقة عين الزيتون بلدية و دائرة حمام النبائل لأجل إخماد حريق أدغال وأحراش حيث خلف إتلاف حوالي 20 هكتار أدغال+أحراش، تم حماية مجمعات سكنية ومنطقة غابية، سخرت للعملية 06 شاحنات إطفاء +حافلة نقل الأعوان و04ضباط +31عون بمشاركة الجيش الشعبي الوطني أشرف على العملية كل من مدير الحماية المدنية بالنيابة و قائد القطاع العسكري، وانتهت العملية على الساعة 21 سا و44د، أما الحريق السادس، تدخلت له وحدة القطاع عين بن بيضاء مدعومة بالوحدة الثانوية



## الفصل الأول: الإطار المنهجي

بوشقوف يوم 2021/08/10 على الساعة 12 سا و 15د بمشاتي الدراويش-مختاري-محيط الاستصلاح الزعلانية بلدية عين بن بيضاء ، دائرة بوشقوف لأجل إخماد حريق غابة، أدغال وأحراش حيث خلف إتلاف حوالي 80 هكتار أدغال+أحراش،93شجرة زيتون+11 صندوق نحل+03 هكتارات حصيدة و تم حماية بساتين زيتون مثمرة ومنطقة غابية، سخرت للعملية 02 شاحنة إطفاء +01 سيارة اتصال+12عون بمشاركة مصالح الغابات و الدرك الوطني بحضور رئيس المجلس الشعبي البلدي، وانتهت العملية على الساعة 19سا و 20. <sup>1</sup>

### سادسا: نوع الدراسة ومنهجها.

نوع الدراسة دراسة وصفية مسحية كون دراستنا تضمن الخوض في غمار الفاعلية الاتصالية أثناء الأزمات حيث تصف فاعليته وأهميته في التعامل مع الأزمات بطريقة اتصالية وفي إطار عملية منظمة وهيكلية بشكل فعال ومخطط استراتيجيا من قبل مسؤولي الاتصال وفريق إدارة الأزمات إضافة إلى أن دراستنا تحلل الكيفية في تعامل الاتصال الأزماتي مع الظروف المحيطة بالأزمة والمرتبطة بها وتحلل المعطيات التي تجعل أزمة الحرائق ظاهرة تحمل العديد من الخلفيات لكن هنا نحللها بطريقة اتصالية ومن منظور اتصالي بحت. واستخدمنا المنهج المسحي الذي هو بصدد دراسة الظاهرة لظروفها الطبيعية السائدة في تلك الفترة. بحيث يتصف المنهج المسحي بالتساع والشمول وذلك نظرا لان هذا النوع من البحوث عدد كبير من الحالات وذلك بغرض تحديد الواقع وتشخيصه ووصفه وصفا دقيقا وتقويمه. بحيث تتم الاستعانة بمجموعة من الإحصائيات والبيانات يتم جمعها وتصنيفها وتحليلها.

### تعريف المنهج:

يعرفه محمد بدوي بأنه: \* مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.<sup>2</sup>

### تعريف المنهج المسحي:

هو المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات ميدانيا بوسائل متعددة ويتضمن الدراسة الكشفية والوصفية التحليلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.akhersaa-dz.com/> / 04/052022 / 13.00 h.

<sup>2</sup> بوحوش عمار واخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، المانيا، 2019 م، ص 14.

### سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1- مجتمع الدراسة:

جميع مفردات الدراسة التي يدرسها الباحث.<sup>2</sup>

هم أفراد مديرية الحماية المدنية على المستوى الوطني، حيث تم الاعتماد على 40 عامل من مديرية الحماية المدنية لولاية قالمة، كمفردات لبحثنا.

#### 2- عينة الدراسة:

هي عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.<sup>3</sup>

ولقد تم الاعتماد في دراستنا على "العينة المتوافرة" أو ما تعرف "بالعينة المتاحة". كون مديرية الحماية المدنية لولاية قالمة هي أقرب جهة وهيئة مختصة يمكن بها لمعالجة موضوعنا وفهمه وتحليله بالطريقة المناسبة للوصول إلى النتائج الممكنة. ونقصد بالعينة المتوافرة/المتاحة مجموعة ( *convenience sampling* ) الأفراد المتوافرة لدى الباحث، وتسمى العينة المتاحة ويطلق عليها أحيانا عينة الصدفة أو العينة العرضية، كان يقرر الباحث دراسة أحوال بعض السجناء في أحد السجون القريبة منه. وتتميز هذه الطريقة بالسهولة فالباحث يختار الأفراد المتوافرين لديه.<sup>4</sup>

أدوات جمع البيانات:

استخدمنا استمارة الاستبيان أداة للدراسة. وذلك للتعرف على كيفية تفعيل الاتصال الأزماتي في أزمة

الحرائق لدى مديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، بحيث يتم ذلك وفقاً لأهداف الدراسة.

و اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد العينة، على أساس أن هذه الأداة لها قدر جيد من الموضوعية العلمية بعيداً عن التحيز، كما تعد أداة هامة من الأدوات المنهجية التي تستعمل في جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة

<sup>1</sup> محمد زياد عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، مطبعة خالد حسين أطرايشي، ط1، السعودية، 2000 م، ص49.

<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه-ادواته-طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 م، ص 111.

<sup>3</sup> فوزي غرايبه و اخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، الأردن، 1988 م، ص25.

<sup>4</sup> أسماء زين صادق الاهدل، مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عبد الملك عبد العزيز، 2006 م، ص29.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

المصممة بعناية و دقة تكون متسلسلة و واضحة الصياغة، وقد صممت الاستمارة بالتعاون مع الأستاذ المشرف ومع بعض الأساتذة، و اشتملت على جزأين: الجزء الاول خصص للمتغيرات الديموغرافية و احتوى على ثلاث متغيرات فيما تضمن الجزء الثاني ثلاث محاور: الأول كان بعنوان "مراحل إدارة الاتصال الأزماتي" وقد احتوى على 5 أسئلة، أما في ما يخص المحور الثالث فكان عنوانه كالآتي الأساليب الاتصالية المعتمدة في إدارة الأزمة" وشمل 4 أسئلة، في حين المحور الرابع جاء بعنوان الوظائف الاتصالية التي قامت بها المديرية أثناء أزمة الحرائق وقد احتوى 5 أسئلة، و أخيرا نجد المحور الخامس بعنوان: "المعيقات التي واجهت المديرية في تعاملها مع أزمة الحرائق" وقد شملت 3 أسئلة. وقد وزعت الاستمارة بتاريخ 25\05\2022 واسترجعت بتاريخ 29\05\2022 دون ضياع أو فقدان أي استمارة.

استمارة الاستبيان الإحصائي عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي. <sup>1</sup>أداة تتضمن مجموعة من الاسئلة. <sup>2</sup>

### ثامنا: الحدود الزمنية والمكانية للدراسة.

#### 1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمديرية الحماية المدنية لولاية قالمة. الكائن مقرها بحي الطريق الوطني رقم 21 عنابة-قالمة. يحدها جنوبا الحي العسكري رويح حسن، أما من الجهة الشرقية نجد محصول زراعي، وغربا فندق بوسلبة في طولا لإنجاز.

تم إنشاء مديرية الحماية المدنية لولاية قالمة سنة 1983.

#### 2-المجال الزماني:

انطلق العمل على هذه الدراسة مع بدايات شهر فيفري والتي تم فيها ضبط الموضوع ومن ثم في محاولة لإثراء رصيدنا المعرفي من خلال الدراسات السابقة والكتب وغيرها من مختلف المراجع والحصول على القيمة العلمية والمعرفية الكافية حول الموضوع والذي يمكننا من مواصلة باقية مشوار الدراسة.

أما المدة الزمانية التي تم العمل فيها لإنجاز الدراسة الميدانية كانت من بداية 06 مارس 2022 الى غاية 30 ماي 2022 والتي تم فيها جمع المعلومات التي في نظرنا تساهم في اثراء رصيدنا المعرفي وتفيدنا لاستكمال الموضوع محل الدراسة عن طريق أداة استمارة الاستبيان.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007 م، ص22.

<sup>2</sup> ريحي مصطفى عليان، البحث العلمي -منهجه و اساليبه- اجراءاته، بيت الأفكار الدولية، ط1، الأردن، 2001 م، ص 90



## الفصل الثاني

### تمهيد:

لقد شهد الاتصال الأزماتي انتشارا واسعا خاصة بالنسبة للمؤسسات وفي كل القطاعات، بحيث كان له دور بارز بطبيعة الحال على أساليب وطرق إدارة الازمات في المجالات الاجتماعية والمؤسسية وهذا من خلال التغيرات والتطورات الهائلة الحاصلة والتي شهدتها اغلب المنظمات سواء كانت خدماتية او إنتاجية تسويقية.

المبحث الأول: إطار نظري حول الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

1. مفهوم الأزمة:

الأزمة لغة: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مازم<sup>1</sup>.

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر

<sup>2</sup> (To decide) .

أما عن مفهوم الأزمة الاصطلاحي:

فلقد ذكر الضويحي أن مفهوم الأزمة بعد واحداً من المفاهيم التي يصعب تحديدها، وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية عادة في كافة مجالات التعامل وعلى قدر مستوياته، وعادة ما ترتبط الأزمة. بالإحساس بالخضر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة.

ومن التعريفات الهامة التي ذكرت لبيان مفهوم الأزمة تعريف الشعلان للأزمة بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب مراراً ينتج عنه مواقع جديدة سلبية كانت أو ايجابية توتر على مختلف الخيانات ذات العلامة<sup>3</sup>.

أما منك (Fink) معرف الأزمة بأنه نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل معي حالة من عدم الاستمرار يحدث عنها تعتبر حاسم في سر العمل في المنطقة. قد يؤدي إلى نتائج مرغوب منها أو نتائج عبر مرغوب فيها.

كما ذكر محمد أن أحد التعريفات الهامة للأزمة تعريف | J.D. Fard بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

أ- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعى المدير الى تحقيقها ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة وكلما حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.

<sup>1</sup> الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص15.

<sup>2</sup> جبر، محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الازمات، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص66.

<sup>3</sup> <https://www.startshams.com/2021/06/the-crisis.htmlm=12022/03/11 00 :30>

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

ب- ضغط الوقت، بمعنى أن الوقت المتاح أمام المدير للقيام بالبحث واتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها وقت صليل جدا أما البزار مخلص للقول بأن الأزمة عموما تعني الوقت غير المستقر أو الخطير المتعلق بشؤون الفرد أو الجماعة أو المجتمعات، ويكون لنتائجها وإفرازاتها تأثيرات حاسمة على تلك الأطراف سواء كان ذلك باتجاه الأسوأ أو الأحسن.<sup>1</sup>

يعرف لسان العرب الأزمة بأن:

الأزمة: شدة العض بالفم كله، وقيل بالأنياب، والأنياب: هي الأوازم، وقيل: هو أن بعض ثم يكرر عليه ولا يرسله، وقيل هو أن يقبض عليه بفيه، أزمة، وأزم عليه، أزما وأزوماً، فهو أزم وأزوم، وأزمت يد الرجل أزمتها أزما، وهي أشد العض. قال الأصمعي: قال عيسى بن عمر: كانت لنا بطة تأزم: أي تعض، ومنه قيل للسنة أزمة وأزوم وآرام، بكسر الميم، وأزم الفرس على فأس اللحام: قبض، ومنه حديث الصديق: نظرت يوم أحد إلى حلقة درع قد نشبت في جبين رسول الله، فانكبت لأنزعتها، فأقسم علي أبو عبيدة فأزم بها بثنيته، ومنه حديث الكنز والشجاع الأقرع: فإذا أخذه أزم في يده أي عضها.<sup>2</sup>

والأزمة: القطع بالناب والسكين وغيرهما، والأوازم والأزم: الأنياب، فواحدة الأوازم أزمة، وواحدة الأزم أزم، وواحدة الأزم أزوم، والأزم: الجذب والمحل. قال ابن سيده: الأزمة الشدة والقحط، وجمعها إزم، كبدرة وبدر، وأزم: كتمرة وتمر، قال أبو خراش: جزى الله خيراً خالداً من مكافئ على كل حال من رخاء ومن أزم.<sup>3</sup>

والأزمة نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي العام ١٩٣٧ عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

<sup>1</sup> <https://www.startshams.com/2021/06/the-crisis.html?m=1b2022/03/11,00:30>

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، ص56.



## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ – مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم – لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.

ويحدد قاموس WEBSTER الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغىر حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي"<sup>1</sup>

وقد عرفها Mitroff، بأن الازمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم واكتساب الخبرة.<sup>2</sup>

بينما تعرف الازمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمتلف أنواعها.<sup>3</sup>

وقد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، فقد عرف الباحثون الأزمة عدة تعريفات منها:

إن الأزمة هي: "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء."

والأزمة كما يقول Steve Albert هي: "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة."

وتعرف الأزمة أيضاً بأنها: "تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار."

"والأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة."

هي "كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على أو تهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية."

<sup>1</sup> إدارة الازمات، سبتي عيو، مجلة الثقافة العالمية، العدد9، تاريخ نوفمبر 1999، ص9.

<sup>2</sup> Mitroff, Persone, C : programs frome works and services, centre for crisis management, 1991, P13-15.

<sup>3</sup> Webster , Ninth new dictionary , second edition, librairy due biban, Beruit, 1999, P495.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها".

"الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير".

"الأزمة حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

"الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم".

"الأزمة موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية".

"الأزمة خبرة متعلقة بمعوق غير مألوف".<sup>1</sup>

مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية. ولما للأزمات من أهمية كبيرة تتطلب المواجهة... وعليه سنقوم بتوضيح مفهوم الأزمة، وخصائصها، ومختلف جوانبها باختصار:<sup>2</sup>

○ يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".

○ هي "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً، أو سياسياً، أو نظامياً، أو اجتماعياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً".

وقد تعني الأزمة من خلال مفهوم أشمل وأهم وأعم: "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، دليل المدير في التفويض، ادار الازمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، و د.رشاد الحملاوي، إدارة الازمات، مكتبة عين شمس، 2001.

<sup>2</sup> د. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة، ط1، مركز الإسكندرية للكتاب، 2021، ص15.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

وبذلك يمكن وصف الأزمة بأنها نقطة تحول في أحداث متعاقبة تصل إلى قمة الصراع الدرامي، وتحتاج إلى ردود فعل سريعة، حتى لا تشكل نتائجها تغييراً في المستقبل، يعود بالضرر على المصالح القومية للدولة، ولذلك فتظهر الأزمة من عناصرها: فهي حدث مفاجئ، وتهدد المصلحة القومية، وأن مواجهتها تتم — عادة — في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات.

أما الأزمة اصطلاحاً ومعنى: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

وهي أيضاً قد تكون أو تمثل: " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً" ... —

وبذلك يمكننا الأخذ بتصنيف أي حدث أو مشكلة أو كارثة بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.<sup>1</sup>

ويعرفها باحث آخر بأنها: " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلها أو تغييراً فورياً". الأزمة تعني: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".<sup>2</sup>

وتعرف بأنها: " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

ومما سبق وباستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الأزمة وتتمثل في:

○ وجود خلل وتوتر في العلاقات.

<sup>1</sup> د. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، المرجع السابق، ص 16 - 17.

<sup>2</sup> أديب خصور، الاعلام والأزمات (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1999، المقدمة ص3.

○ الحاجة إلى اتخاذ قرار.

○ عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.

○ نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

○ الوقت يمثل قيمة حاسمة.

وقد عرف الباحث الأزمة وتأسيساً على ما تقدم بأنها: " حالة غير عادية تخرج عن نطاق

التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد".<sup>1</sup>

فقد عرف الأزمة على أنها حدث خطير يؤثر على سبيل المثال على سلامة الإنسان والبنية وبسمة المنتج والشركة والذي قد يكون ناشئاً عن أو متأثراً بالمعالجة الإعلامية والنشر السيء لهذا الحدث " أي أن الأزمة في أبسط تعريف لها هي النشر السيء وغير المتوقع".

فعادة ما تكون المعالجة الإعلامية هي السبب وراء انهيار الشركة وليس الضرر الناجم عن الأزمة ذاتها.

ويرى أن التعريفات الكثيرة التي وضعت للأزمة أدت إلى عدم وجود حدود واضحة للأزمة وأن النقطة الوحيدة القابلة للتحديد يمكن من خلالها القول بأن الحدث الصغير أو المشكلة الصغيرة قد تتحول إلى أزمة كبيرة بسبب المعالجة الإعلامية.<sup>2</sup>

ومنها أيضاً تعريف خطة إدارة الأزمات بجامعة ماك ماستر Mc Master بالولايات المتحدة الأمريكية أن الأزمة هي " أي حدث غير طبيعي يجذب اهتمام وسائل الإعلام وأن الأزمة غالباً ما تكون فجائية وغير متوقعة كما أنها يمكن أن تكون فرصاً بقدر ما تحمل من مشاكل.

ولذلك فمن الأفضل عند تحديدها لمفهوم الأزمة أن نهتم بالبدايات الأولية لها وأن نبدأ بسلسلة الأحداث الصغيرة باعتبارها تهديدات حتمية ضخمة وأن تكون مستعدين للحدث لنتمكن من التدرج مع الأزمة حتى ولو لم نقم بالفعل بالضغط على زر الخطر وبالرغم من اختلاف كل أزمة عن غيرها إلا أن هناك ملامح مشتركة تؤدي إلى وقوعها ورؤيتها على أنها أزمة فداًئماً ما يوجد شخص يجب توجيه اللوم إليه فإذا ما ضربت الصاعقة مكتبك وتسبب ذلك في نشوب حريق به بعد ذلك حادث يستوجب تعاطف الناس ولكن إذا شب الحريق نتيجة تعطل

<sup>1</sup> زهير نعيم الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر 1997.

<sup>2</sup> قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008، ص 66.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

جهاز التوصيل الكهربائي أو إذا ما ألقى بعض الأشخاص مصرعهم نتيجة لأن جهاز الإنذار والإخلاء الخاص بك لا يعمل على نحو ملائم فأنت الآن في أزمة . ففي أغلب الحالات يأتي الخطأ البشري أو الأذى المقصود في مقدمة كل أزمة.

وفي أغلب الحالات فيما عدا الفضائح السياسية والمالية يمثل النشر والمعالجة الإعلامية طرفاً هاماً إذا ما كانت تهم رجل الشارع ذات موقع جغرافي قريب.

وفيما يلي سوف أعرض جهود الباحثين المختلفة في مجال تعريفهم للأزمة، وقبل عرضها سوف أعرض تحديد القواميس والتعريف اللغوي لهذا المفهوم وذلك على النحو التالي:

○ يحدد قاموس Webster معنى الأزمة على أنها " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم أو النخل الوظيفي".

○ أما قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنجليزية فيعرف الأزمة على أنها نقطة التحول في مرض، حياة أو تاريخ ... وهي وقت الصعاب والخطر والقلق على المستقبل وأهمية اتخاذ قرار محدد.

○ وتعني الأزمة من الناحية اللغوية "الشدة والقحط فيقال أزم عليهم الدهر أي وقل خيره ويقال وأزووم"

أما جهود الباحثين في تعريف الأزمة عرض بعضها وذلك بما يتفق الدراسة على النحو التالي:<sup>1</sup>

● الأزمة تعني تعاقب أحداث مع الوقت على أنها نذير خطر وتعقيدات تزداد وتشابه ديناميكيتها مع النظام الفوضوي Chaotic system وتتطور به الأمور بصورة تصاعدية سريعة تنتهي مراحل مركبة من حالة عدم الاستقرار.

الأزمة تعني المرحلة فيها كل الأحداث المستقبلية المؤثرة على الفرد أو المؤسسة سيتم تحديدها وأنها نقطة تحول رئيسية ينتج عنها قوياً ومستمرًا.

● وهي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.

● هي موقف يتضمن تهديداً مفاجئاً للمصلحة والأهداف القومية لدولة ما يستلزم مواجهته وتغييره في فترة زمنية وجيزة.

<sup>1</sup> د. قدرى علي عبد المجيد، اتصالات اللازمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 67-69.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

- هي موقف ينتج عنه تغييرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعليم.
- هي نتاج لحدث أو قوة أو خطر داهم غير عادي ومباغت ويرتب هذا الخطر أحداثاً متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محددة للغاية ولأن الخطر يجيء مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها.

### المطلب الثاني: أنواع الازمات وتصنيفها.

إن تصنيف الأزمات وتقسيمها بأيدنا في تعميق التفكير في الأزمة ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كأن يقال: هذه أزمة شاملة، أزمة جزئية، أزمة عنيفة، هادئة ونحوها، كما يقيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، أما في حالة غياب مثل ذلك التوحيد، فسيكون التفكير الجماعي والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة، ومن ثم سيطفر أولئك المتناقشون بـ "لا شيء!!"

والخطوة الأولى في الإدارة السليمة لتصنيف الأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة crisis type ، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن الأزمة، أي أزمة، بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تعدد وتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية<sup>1</sup>:

### 1) نوع ومضمون الأزمة:

<sup>1</sup> محمود جاد الله، دارة الازمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص12.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي. الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد نظير تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

### 2) النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي.

وأخيراً أزمة دولية كأزمة كوسوفا، أو أزمة النجاس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة.

### 3) حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

- أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.
- أزمة متوسطة.
- أزمة كبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، مرجع السابق، ص13.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالحسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة

4) المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وفي هذا الإطار هناك نوعان من

الأزمات:

- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضاً بسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: اندلاع حريق ضخيم في مصنع لإنتاج المواد الكيماوية.
- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو رضع خطة جديدة، والتعامل الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك، ومن الجمهور، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية.

لكن كل هذه التحديات قد تكون فرصة لاختبار مدى قدرة فريق الأزمة على التصرف، كما قد تكون فرصة أمام العاملين لإثبات تماسكهم ووحدتهم، مثال: وجود مشكلات بين العاملين والإدارة حول ساعات العمل والأجر الإضافي وظروف العمل، والدخول في مفاوضات بين الطرفين، وفشل المفاوضات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود جاد الله، مرجع السابق، ص 14.



### 5) طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد استناداً المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

### 6) أسباب الأزمات<sup>1</sup>:

اعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى:

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية. \* الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها. \* الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

### 7) طبيعة أطراف الأزمة:

استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية... الخ.

<sup>1</sup> محمود جاد الله، مرجع السابق، ص 15.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

والأزمة الدولية الاستراتيجية في موقف تدهور خطير في عاصر البيئة الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة يمثل تهديدا للقيم والأهداف الرئيسية للدولة، وقد يصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير.

وتنطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي بدخل في اعتباره أكثر من معيار.

ولاشك أن المعيار المركب هو الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمات سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة أيا كانت طبيعتها ومجالاتها تؤثر في المجتمع ككل، فقد تحدث أزمة في قرية بعيدة لكنها تؤثر في المجتمع ككل، كذلك فإن الأزمة المالية مثلا لا تؤثر في النظام الاقتصادي فقط، بل تؤثر في المجتمع ككل، وبالتالي ينبغي التعامل مع أزمة إعلاميا من منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي عكس نفسه في تركيب فريق إدارة الأزمة حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين من كافة المجالات ذات العلاقة بالأزمة<sup>1</sup>.

أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية وفي إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر للأهمية الأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الاستراتيجي أو الهيكلي.

مما سبق تظهر أوجه التكامل والتداخل بين الأزمات من هنا يمكن أن تتحول على سبيل المثال أزمة اقتصادية تقع في إقليم جغرافي محدود إلى أزمة عامة بحسب مدى سرعة آثارها الاجتماعية. والنفسية، في الوقت نفسه فإن اتجاه الأسهم في الشكل يكشف عن التداخل والترابط بين أنواع الأزمات، وعن الآثار المادية

<sup>1</sup> محمود جاد الله، مرجع السابق، ص15.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

والنفسية الناجمة عنها، وكيف يمكن أن تتحول إلى لأزمة أخرى أو أن تكون الأزمة نفسها هي نتيجة لأزمة أخرى، أو نتيجة لكارثة ما. وهناك تصنيف آخر لأنواع الأزمات حيث تصنف وفقاً لما يلي:

### ■ حسب شدة أثرها:

تنقسم حسب شدة أثرها إلى:

- أزمات شديدة الأثر وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.

- أزمات محدودة الأثر، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

### ■ حسب المستوى:

- أزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل الحروب.

- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم.

- أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.

- أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات داخل الدولة الواحدة.

### ■ حسب البعد الزمني:

- أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤثرات ومؤشرات إنذار مبكر.

- أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.

### ■ حسب المراحل:

- أزمة في مرحلة النشوء.

- أزمة في مرحلة التصعيد..

-أزمة في مرحلة الاكتمال.

-أزمة في مرحلة الزوال.

■ حسب الآثار الناجمة:

-أزمات ليس لها آثار جانبية أي أن أثرها المباشر معروف.

- أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أسباب حدوث الأزمة

يستعرض الباحث فيما يلي الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى وقوع الأزمة وأيضاً أنواع الأزمات والتقسيمات التي وضعها الباحثون لها، وأخيراً يتناول المراحل التي تمر بها الأزمة.

أولاً: أسباب الأزمة ودوافعها:

الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ ويؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.<sup>2</sup>

ولذلك فإن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمة كنتيجة لأحداث أخرى سبقتها فإن الأزمة سوف تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها أو التخفيف من آثارها وقد يحدث ذلك على مستوى الشركات أو المنظمات ومع ذلك فإن بعض الأزمات قد تقع على المستوى القومي أو الواسع ولا يكون لصانع القرار أي ذنب فيها أو بها.

إن أسباب الأزمة تتفاوت من حيث درجة ظهورها ووضوحها حيث نجد مثلاً أن الأسباب التكنولوجية تعتبر أكثرها وضوحاً لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة، وبالتالي نجد أن الاهتمام بها والتركيز

<sup>1</sup> محمود جاد الله، مرجع السابق، ص16.

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، مركز تطوير الاداء والتنمية، 2019، ص 20، 19.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

عليها يستحوذ على درجة عالية من الوقت والموارد وذلك من جانب الإدارة في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تعتبر من أصعب الأسباب التي يمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظراً لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بوضوح وبالتالي تحتاج إلى مجهود ووقت وتكلفة أكبر.<sup>1</sup>

لذلك فقد تعدد الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة ويمكن أن نعرض أنها على التفصيل التالي:<sup>2</sup>

### 1. سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلاً بمجرد بيان الحقيقة، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين أولهما المعلومات المبتورة. وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.<sup>3</sup>

### 2. المعلومات الخاطئة:

عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمر وتصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوى أو عوامل مؤيدة ومعارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.

### 3. الشائعات:

تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل أن كثير من الأزمات ما يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً ولملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بها له من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة تم إعدادها بشكل معين ومن خلال استغلال حدث معين تتحقق أو تحدث الأزمة.

وتنتشر الشائعات بسرعة بالغة خاصة أثناء الأزمات وأحياناً ما يكون لها نتائج مدمرة وهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصدرها ومن الذي نقلها؟ ومن الذي صدقها؟ ذلك لأن كل شخص يمكن أن يساهم بقدر أو بآخر في نشرها وتنشأ الشائعات عندما يتعذر الحصول على معلومات كافية موثوق فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، مصر، 1995، ص9.

<sup>2</sup> نيفين عزت علي الحبيشي، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص73.

<sup>3</sup> محمد أحمد الخيزري، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، مصر، 1994، ص41.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

والشائعات سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة النفسية ويعمل على توقف فكر الإنسان والشائعة غالباً تتضمن موضوعاً معيناً والاهتمام بها يكون مؤقتاً فهي تروج في الظروف الملائمة للموضوع وتنتهي بدفنها وقد تعاود الظهور مرة أخرى إذا وجدت البيئة الخصبة لها.

ويرى بعض الباحثين أن أزمة فرع شركة كوكب هوليد الدولية المحدودة بجنوب أفريقيا من أمثلة الأزمات التي سببتها الشائعات في يناير عام ١٩٩٣ تعرض مقر الشركة - وهي صاحبة محلات وجبات سريعة منتشرة في بعض دول العالم والموجودة في مدينة كيب تاون بجنوب أفريقيا - لحادث عنف عندما أطلقت النيران على فرع الشركة وتسبب في مقتل شخصين وإصابة سبعة وعشرون آخرون ، وبعد ذلك بأسبوعين تعرضت بعض التعاملات بالشركة لعدة حوادث سرقة وقتل وقد أدى ذلك إلى هروب العمالة من الفرع وعزوفها عن العمل به كما أدى ذلك إلى امتناع الجمهور عن التعامل مع الفرع وتعرضت الشركة إلى انخفاض في مبيعاتها وصلت نحو 88 % . وقد أكدت دراسة قامت بها الشركة عن أسباب الأزمة إلى أن هناك شائعة أطلقت وانتشرت بشكل واسع في أوساط الأغلبية السوداء في كيب تاون مضمونها أن مدير الفرع من المواطنين البيض من أكثر العناصر تأييداً للتمييز العنصري أثناء حكم البيض للبلاد وأنه مسئول عن قتل العديد من المواطنين السود وقد أثارت هذه الشائعة حفيظة بعض المواطنين السود فأرادوا الانتقام من الشركة للإحراق هذا المدير بالعمل بها وفي النهاية ثبت عدم صحة هذه الشائعة ، وقد قامت الشركة بمجموعة من الإجراءات لإثبات عدم صحتها ومعالجة الأزمة التي تسببت فيها.<sup>2</sup>

كما واجهت الشركة الشرقية للدخان ايسترن كومباني في صيف ١٩٩٨ أزمة حادة في تسويق إحدى منتجاتها التقليدية محلياً وهو كليوباترا ريجولر مقاس 75 مم بدلاً من 80 مم.

وقد أثرت شائعات عديدة حول هذه السيارة وأن تدخينها يؤدي إلى الوفاة وقد أثير أن مصدر صناعة هذه السيارة هو مصنع شركة "ريجيولر" الإسرائيلي وتمكن صاحبه، مصنع للشركة الشرقية في إحدى مدن الصعيد وقام بدس السم في هذه السيارة لقتل المصريين "أعدائه".

وقد حظيت هذه الأزمة بتغطية إعلامية محلية وأجنبية كثيرة مما ساعد على حدة هذه الأزمة.

<sup>1</sup> محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 1993، ص196.

<sup>2</sup> فاروق محمود هلال، الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام والتدريب بالهيئة العامة للاستعلامات، العدد 51، أكتوبر 1992، ص12.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

وعليه فقد تم تشكيل فريق على أعلى مستوى بالشركة لإدارة هذه الأزمة وتم عقد مجموعة من المؤتمرات الصحفية لتوضيح الموقف وتم تزويد وإمداد وسائل الإعلام بالبيانات الكاملة والدقيقة حول هذه السيجارة.

وقد قامت الشركة بعمل حملة إعلانية موسعة لإدارة هذه الأزمة وتم إلغاء هذا النوع من السجائر وإنتاج أنواع أخرى.

والتعامل مع الشائعات جزء هام من إدارة الأزمة، فالشائعات سواء كانت صحيحة أو خاطئة ينبغي أن يتم التعامل معها بالسرعة المطلوبة والفورية وبالحيقة الكاملة وبكافة المعلومات المتاحة ويرى بعض الخبراء أن إنشاء خطوط تليفون ساخنة لا جدوى منه وأنه ينبغي التعامل مع الشائعات مباشرة وأن الإجابة على أي استفسار "لا تعليق No comment لا تفعل شيئاً سوى زيادة الشائعات وخطورة الموقف ويقترح أحد الخبراء أن تنشأ بكل شركة جدول مواعيد لاتخاذ القرارات الهامة والالتزام بها.

ومثال ذلك أن انهيار شركة الخطوط الجوية Braniff Air Ways ربما بسبب الشائعات التي انتشرت عن توقع انهيارها مما أدى بالعملاء إلى الابتعاد وعدم التعامل مع الشركة وأدى ذلك إلى سرعة انهيارها.<sup>1</sup>

#### 4. سوء التقدير والتقييم:

وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائرة فعلاً وسوء التقدير للأزمة ينشأ من خلال جانبين هما:

● المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

● سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.

#### 5. تعارض المصالح:

وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة واضحة في قطاع السياحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح

<sup>1</sup> Frank M. Corrado ,Media for managers, New jersey : Prentice Hall inc, 1984, PP. 101 \_102.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوى تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح أيضاً عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة.<sup>1</sup>

6. العوامل التكنولوجية والإنسانية:

تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تكنولوجية مفترضين أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين والحقيقة فإنه يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات المعرفية والعاطفية للبشر والطرق التي يتفاعلون بها مع المعدات والنظم.

7. أسباب اجتماعية:

يمكن أن تبدأ الأزمات من البيئة الاجتماعية والمادية للمجتمع. فالمجتمع الذي يتسم بضعف الملاحظة والقدرة على المتابعة وعدم توافر أو كفاية الخدمات الضرورية مثل المياه والكهرباء والمواصلات ونظم الاتصالات يسمح للمخاطر أن تزيد وتتطور لأزمات كذلك الفشل في الاستعداد في صورة إعداد خطط للطوارئ والنقص في الاستعدادات الطبية للطوارئ وعدم كفاية وسائل الدفاع المدني يفضي إلى زيادة الأضرار مما يجعل من الأحداث الصغيرة آثاراً مدمرة والحوادث الكبيرة تتحول إلى الكوارث.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى الأسباب السابقة فقد وضع العديد من الباحثين مجموعة أخرى من الأسباب وفقاً لرؤية وتخصص كل منهم فمثلاً يرى مايكل بلاند أن هناك مجموعة من الأسباب التي قد تسفر عن وقوع الأزمات خاصة الأزمات الاقتصادية وهي:

< الروح المعنوية المنخفضة.

< شكاوى العملاء.

< الإدارة الضعيفة والتي ليس لديها إدراك واهتمام بفريق إدارة الأزمات وخطط مسبقة.

< نوعية فريق العمل.

< الخوف الشديد من ترشيد النفقات.

< استعمال النتائج أو الناتج.

<sup>1</sup> محمد رشاد الحملاوي، إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 1993، ص196.

<sup>2</sup> منى صلاح الدين شريف، إدارة الازمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر مصر، 1998، ص56.



< الشائعات والفضائح.

< روح الإدارة واتجاهاتها.

< الهياكل المعقدة

ويرى أن تاريخ الشركات مليء بالعلامات التحذيرية التي لم تلقى اهتمام وتم إغفالها وأدت إلى وقوع الأزمات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: خصائص الأزمة. Characteristics of Crisis.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة منها:<sup>2</sup>

1. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار ومن ثم عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
2. الأزمة تؤدي إلى أحداث مفاجئة كبرى وعنيفة عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كان ذلك على مستوى القطاع الاقتصادي أم الوحدة الاقتصادية ومديريها والعاملين فيها وموردين لها وزبائنها وجميع أفراد المجتمع.
3. تنقسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض أصحاب المصالح المعنيين (Stakeholders) وهذه بين تؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة والى حدوث علاقات جديدة.
4. وجود حالة من الرعب والخوف في الاقتصاد والمجتمع،
5. وجود حالة من الرعب والخوف في الاقتصاد والمجتمع، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للنشاط الاقتصادي وحركة أفراد المجتمع، إذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً.

<sup>1</sup> Michal Bland, communicating out of a crisis, op. cit, p.29.

<sup>2</sup> يوسف احمد ابو قارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص27.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

6. وجود حالة من الشعور بالجدية والعنف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذل من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهناك بعض صناع القرار قد يلجأ إلى التضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
7. نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فأنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين وهذا يقود إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات.
8. ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى أصحاب المصالح المعطلة، أو المؤجلة وأصحاب مشكلات سابقة لم تصالح مشكلاتهم المالية والاقتصادية بصورة جوهرية إلا من خلال الأزمة ونتائجها، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة وعنفوان الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في القطاع الاقتصادي المعني بالأزمة أو نشاط الوحدة الاقتصادية.
9. تتعرض مصالح بعض منظمات الأعمال والقطاعات الاقتصادية في ظل الأزمة إلى التهديد والى ضغوط كبرى من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف هذه المؤسسات والمنظمات وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها.

ونذكر هنا انه ليس بالضرورة أن تعصف الأزمات بالنظام الاقتصادي على المستوى الكلي أو الجزئي بصورة فردية أي أن تحدث أزمة واحدة فقط في نفس الوقت، ففي كثير من الأحيان قد يتعرض الاقتصاد على المستوى الكلي إلى أكثر أزمة واحدة وهذا ما يطلق عليه تزامن الأزمات وهناك شواهد كثيرة في التاريخ الاقتصادي على الأزمات التي تعرض لها الاقتصاد الدولي مثل أزمة البطالة التي تزامنت مع أزمة التضخم العالمي، وقد يكون تزامن الأزمات مترابطة وقد يكون غير مترابط مثل الأزمة المالية 4 من العالمية التي تعرض لها الاقتصاد العالمي في ثمانينات القرن الماضي والتي تزامنت معها أزمة المديونية العالمية، فالأزمات المترابطة هي التي تحدث بسبب الصلة الوثيقة للعناصر والأحداث وتفاعلها مع بعضها البعض، أما الأزمات غير المترابطة فهي حالة قد تحدث في المنظمة أو الوحدة الاقتصادية تنجم عن وقوع أزميتين أو أكثر في نفس الوقت لأسباب مختلفة غير متصلة ببعضها البعض.

ومن جانب آخر هناك التداخل الواضح بين الأزمات وهناك دورة للآزمات سواء على مستوى منظومة الاقتصاد الكلي أم على مستوى منظومة الاقتصاد الجزئي، ويصعب التحديد الدقيق لكل نقطة تنتهي عندها أزمة ما وتبدأ أزمة أخرى، وحتى تنجح الدولة في مواجهة تزامن الأزمات وإدارتها فان عليها أن تقوم بتحليلات وتنبؤات Forecasting مسبقه وتفسيرات وثيقة ومتعمقة لمغرفة الأزمة الحقيقية والجوهرية من بين مجموعة

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

الأزمات التي قد تعصف بالاقتصاد أو في النشاط الاقتصادي في وقت واحد ، إذ أن التحديد والتشخيص الدقيق لهذه الأزمة يساعد، الدولة وأجهزتها الاقتصادية والمالية المعنية في إدارة هذه الأزمة الجوهرية والحقيقة والأزمات المترامية الأخرى بدرجة أكبر من الفاعلية والنجاح.<sup>1</sup>

وإدارتها فان عليها أن تقوم بتحليلات وتنبؤات. Forecasting مسبقة وتفسيرات وثيقة ومتعمقة لمعرفة الأزمة الحقيقية والجوهرية من بين مجموعة الأزمات التي قد تعصف بالاقتصاد أو في النشاط الاقتصادي في وقت واحد، إذ أن التحديد والتشخيص الدقيق لهذه الأزمة يساعد، الدولة وأجهزتها الاقتصادية والمالية المعنية في إدارة هذه الأزمة الجوهرية والحقيقة والأزمات المترامية الأخرى بدرجة أكبر من الفاعلية والنجاح.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: طرق إدارة اتصال الأزمة

#### المطلب الأول: إدارة الأزمة

##### أولاً: مفهوم إدارة الأزمة

تعدد وتنوع تعريفات إدارة الأزمة، كغيرها من المفاهيم المركبة في العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية، ونورد فيما يلي بعض التعريفات لإدارة الأزمة بإيجاز:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافى سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

فالأزمة هي حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الامكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.

ولذلك فعملية إدارة الأزمة هي عملية إدارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدربين تدريباً عالياً وخصوصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى ادني حد.<sup>3</sup>

ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة التي هي فرع من العلوم الاجتماعية والسياسية، فإدارة الأزمات " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن

<sup>1</sup> يوسف احمد ابو قارة، مرجع سابق، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> Pearson Christine, and Mitroff, Ian. "Frome Crisis pronet crisis prepared A Frawwork for Grisis mangment Exective, vol ..7.nod pp.48.

<sup>3</sup> Jan reber : A crisis and lioyd W.singer management management system, security, PP :8-9 ,NY .USA september :1987

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".<sup>1</sup>

فهي "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".<sup>2</sup>

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والتوازن الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة —  
3

كما تعني إدارة الأزمة "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 آثارها التدميرية". فهي أيضاً: "التخطيط لما قد لا يحدث"<sup>4</sup>

وهناك رؤية للمفهوم منها: "إدارة الأزمة تحديد أنه كان يمكن إتباع أساليب أخرى لتفادي نتائج معينه، وأنه كان ممكناً مثلاً تفادي العنف لو أنه حدث كذا وكذا، وبالتالي نتصور أن هناك أهمية كبيرة للحدوث عن إدارة الأزمة تنبع من أننا نبحث في مختلف الأساليب البديلة التي كان ممكناً أن تؤدي بنا إلى نتائج أفضل في هذه الأزمة"...

و"إدارة أي أزمة يبين الفرق بين التفرد بالقرار وبين الإدارة الجماعية للأداء..."

و"إدارة الأزمة تتطلب تحديد الأهداف: ما هو المطلوب تحقيقه بالضبط؟

وما الذي كان يمكن تحقيقه؟

وما هو المعقول والمقبول في الأهداف؟

وما هو غير المعقول وغير المعقول فيها؟

<sup>1</sup> ابراهيم أحمد أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 32-33.

<sup>2</sup> سعد الدين عشاوي، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات، 1996، ص 199.

<sup>3</sup> ابراهيم أحمد أحمد، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> عصام محمد الأعرجي ومأمون محمد دقاسمة، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكبرى، عمان، معهد الإدارة العامة، 2000، ص 777.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

وإن عدم تحديد الأهداف عامل مهم من عوامل الفشل في إدارة الأزمة.<sup>1</sup>

و" إدارة الأزمة هو فحص الاستراتيجيات المختلفة التي كانت متواجدة في الأزمة وتعددها، والاستراتيجيات تنطوي على تعيين الأطراف الأساسية المتصارعة، كما تعنى تحديد الأهداف بكل طرف واعداد الإدارة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

ولكل ما سبق، نجد أن إدارة الأزمة تعنى حديثاً، أن تقوم فيها الدولتان العظمتان (وبالأخص الولايات المتحدة الأمريكية في النظام العالمي الجديد) باتخاذ إجراءات وخطوات للتحكم في مسار أي أزمة دولية للحيلولة دون اندلاع حرب كبرى<sup>2</sup>...

ثانياً: كيفية إدارة الأزمات.

تنظم عملية إدارة الأزمات بخمس خطوات بتفصيل معقول كما يلي<sup>3</sup>:

☞ تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:

في هذه الخطوة يجب تحديد الأزمة بدقة، وهنا يجب أن نفرق بين "الأزمة الظاهرية" و"الأزمة الحقيقية"، فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة وكشف بعض الأوراق بل ربما من أجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى.

ومدير الأزمة المبدع يمتلك حساسية بالغة تجاه المشاكل والأزمات، كما أنه يعايشها بصدق وحرارة، ليستكشف بهذه المعايشة جوهرها وأبعادها، ويستبصر اتجاهها ومراحلها، ويتلمس أسبابها ونتائجها.

ويفضل عند تحديد الأزمة أن تصاغ في ظل أسوأ الاحتمالات وأفضلها، مما يساعد على الاستعداد لها ورسم كافة السيناريوهات الممكنة.

كيف نشخص الأزمة؟

<sup>1</sup> R. Tanter, Modelling and Managing international conflicts, london, sage pubicastisns, 1974, p182.

<sup>2</sup> عبد الرحمان توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث، مصر مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص 17.

<sup>3</sup> محمدو جاد الله، المرجع السابق، ص 170.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

إن الأزمة في حقيقتها ليست أكثر من مرض خطير هاجم جسدا فوجده منهك القوى ضعيف المقاومة، ومن ثم كان بديها القول بأن التشخيص السليم للأزمة هو بداية الاهتداء للأسلوب الأمثل للتعامل معها، ويمكن تشخيص الأزمة عبر ما يسمى بـ

المنهج الشامل" الذي يقوم على المحاور الآتية:

1- استقراء تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل.

2- عند وصف المراحل التاريخية للأزمة وتحليلها يمكن تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها، وهذا التفكيك يعرف "بمنهج النظم".

☞ تحديد الأهداف لماذا ندير الأزمة؟

ماذا نريد؟ لماذا ندير هذه الأزمة ونتحمس لمواجهتها؟

سؤال محوري وخطير يستلزم إجابة دقيقة من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف، ومثل هذه الإجابة قد تبين لنا في بعض الأزمات التي نديرها أن الأهداف التي يمكن تحقيقها متواضعة، ومن ثم فهي لا تستحق الجهد المبذول والتكلفة المتوقعة.

وعند "صناعة الأهداف" في أجواء الأزمة، يجب التأكد من أنها: واضحة ودقيقة، متناسقة، متكاملة، واقعية، قابلة للقياس، وأن تكون الأهداف من نوع واحد استراتيجي أو تكتيكية.

☞ الحد من تفاقم الأزمة:

يقضي التفكير العلمي بعد تحديد الأهداف .0 أن نحدد البدائل الممكنة، غير أن تصاعد أحداث الأزمة يفرض على فريق الأزمة التفكير في "الآلية للحد من تفاقمها" من خلال تحديد بدائل "أولية"، أو "علاجات مسكنة" بغية السيطرة على "فيروس الأزمة بقدر المستطاع والذي ينشر "الخلايا السرطانية" ويعمل على تضخمها.

وهذه الخطوة يجب ألا ننظر إليها على أنها مستقلة عن خطوة تحديد البدائل، وذلك أن الأزمة تتصاعد أحداثها بشكل سريع ومخيف، مما يحتم علينا محاولة دمج هاتين الخطوتين عبر طريقتين هما:

1. قيام الفريق بـ "التفكير الآني" في كلا العلاجين المسكن والأساس في وقت

واحد أو في أوقات متعاقبة.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

2. تقسيم فريق الأزمة إلى قسمين: يتولى أحدهما العلاج المسكن، ويتولى الآخر -

في الوقت ذاته-العلاج الأساس.

☞ تحديد البدائل الممكنة.<sup>1</sup>

في هذه الخطوة سجل كل ما يعين لك من أفكار، ولا تستعجل في محاكمتها وإعدامها، فلقد أثبتت بعض الدراسات المعنية بالأزمات أن كثيراً من الأفكار والبدائل الجيدة التي نفذت في بعض الأزمات قد هوجمت في البداية ووصفت بأنها مثالية أو مجنونة!!

وعند تحديد البدائل يجب على فريق الأزمة أن يطرحوا على أنفسهم بعض الأسئلة التي تعين على توليد أكبر قدر ممكن من البدائل، ومن تلك الأسئلة مثلاً ما يلي:

ماذا لو فعلنا، أو لم نفعل، كذا.....؟

هل تغيير زاوية التفكير؟ هل "تفكر رأساً على عقب"؟

هل نستطيع تنفيذها؟ وهل الوقت مناسب لتنفيذها؟ ومن يستطيع مساعدتنا؟

ومدير الأزمة-بل فريق الأزمة المبدع هو الذي يتخلص من أقفال الإبداع التي تحاول أن توحى لفريق الأزمة بإيحاءات سامة تنتشر في جو الأزمة، فيخنق الإبداع ويخلفه الجمود ويعتل الجو بالبلادة، عصف الأزمة ذهنياً:

"العاصفة يسمى وقد تتطلب بعض الأزمات حلولاً كثيرة، مما يؤيد استخدام ما الذهنية Brain Stormin"، وتتلخص في طرح أزمة أو مشكلة معينة على مجموعة من الأفراد، وتمر هذه العاصفة بالمراحل الآتية:

- توضيح الأزمة وتجزئتها.
- توليد الأفكار وعرضها.
- تقويم الأفكار المطروحة.

☞ اختيار أفضل البدائل.

بعد تحديد البدائل الممكنة يجب إخضاعها لدراسة علمية، يشترك فيها مجموعة من الخبراء والمتخصصين "فريق الأزمة + بعض المستشارين (إن لزم الأمر).

ويمكن تقييم كل بديل من خلال مجموعة من الأسئلة مثل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمّدو جاد الله، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص ص 171-172.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

-هل يمكن تطبيقه عملياً؟ وهل نملك القدرة والموارد الكافية لتطبيقه؟

ما هي تكلفة تطبيقه؟ وكم سيستغرق من الوقت؟

ماهي الآثار والمخاطر المتوقعة؟ وما هي ردة الفعل المتوقعة للخصم؟

وإذا تم اختيار البديل المناسب فثمة أسئلة أخرى نجيب عليها هي:

-من الذي سيشارك في تنفيذ كل خطوة؟ ومتى؟ وكيف؟ وكم ستستغرق هذه الخطوات من الوقت؟

-ما هي المشكلات التي يمكن أن تنشأ بين الأشخاص بسبب التنفيذ؟

### ثالثاً: الشروط اللازمة لنجاح إدارة الأزمة

1- وجود تفاوت حاد في ميزان القوى لصالح مدبر الأزمة، مما يجبر الطرف الأضعف على الانصياع لمطالبه، درءاً لأخطار لا يستطيع تحملها، ومواجهة لا قبل له بتصعيدها.

2- في حالة عدم وجود تفاوت جوهري في ميزان القوى بين أطراف الأزمة الدولية، فإن على مدبرها أن يقنع الطرف الآخر مستعيناً بكافة الوسائل بقدرته على إلحاق خسائر فادحة به في حالة وصول الأزمة إلى

حافة المواجهة العسكرية، على أن يكون لديه بالفعل القدرة على ذلك، كي لا تتحول الأوضاع عكس اتجاهها لو اكتشف الطرف الآخر عدم قدرة الخصم على تنفيذ تهديداته.

3- يجب مراعاة أن تظل الغاية الرئيسية في الإدارة بالأزمة إلى حد المواجهة العسكرية حين يجد المستهدف بالأزمة نفسه في موقف لا بديل فيه عن الصدام ، ومثال ذلك ما حدث في أزمة السويس 1956 حين طرحت بعثة روبرت منزيس رئيس الوفد الممثل لمؤتمر لندن الخاص بقناة السويس على الرئيس جمال عبد الناصر فكرة تدويل القناة بقصد فصلها عن سيطرة دولة واحدة ، وهو ما رفضه عبد الناصر قائلاً "إن فصل قناة السويس عن السياسة المصرية غير ممكن لأن القناة في أرض مصر وخاضعة للحكومة المصرية منذ إنشائها ولا يمكن أن انفصلها عن سياسة الدولة التي تملكها إلا إذا فصلناها عن سيادة هذه الدولة " ، وحين هدد منزيس " بأن عدم الوصول إلى اتفاق سيكون بداية المشاكل " ، عندها أغلق عبد الناصر ملفاً كان مفتوحاً أمامه قائلاً " إذا قبلت وجهة نظركم فسوف تبدأ المشاكل من الشعب المصري ، وإذا لم أقبلها ستبدأ المشاكل من جانبكم ، وهكذا يظهر لي أننا سنواجه مشاكل في كل الأحوال ، وإذا كان ذلك فنواجهها من الآن ونحن مستعدون ، لمواجهتها " ، ليبدأ العد التنازلي سريعاً في اتجاه الصدام العسكري.

4- يراعي في الإدارة بالأزمات أنه على الرغم من كونها عملاً مديراً يستهدف تغيير الأوضاع الراهنة في الموقف الدولي لصالح مدبر الأزمة، إلا أنه يجب الانتباه إلى أن البدء في افتعال أزمة لا يضمن مطلقاً استمرار

<sup>1</sup> محمّدو جاد الله، المرجع السابق، ص 173.



## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

مقاليد إدارتها في يد مدبرها، فقد تطرأ مستجدات تغير مسارات الأزمة 6 وخططها، وتحول اتجاهها في غير صالحه.

فالحرب العالمية الثانية التي أشعلها الألمان انتهت في غير صالحهم، وحرب السويس التي دبرها البريطانيون والفرنسيون والإسرائيليون انتهت أيضاً في غير صالحهم، وعلى نحو غير معطيات مجرى الأحداث في الشرق الأوسط ومثل فاصلاً تاريخياً حاسماً رغم أن ميزان القوة العسكرية كان إلى جانبهم<sup>1</sup>.

وهذا ما حدث أيضاً في حرب جزر الفوكلاند التي أشعلها الرئيس الأرجنتيني حين حاول الخروج من الأزمة الاقتصادية بافتعال أزمة خارجية يعيد بها الجزر إلى سيطرة الأرجنتين - وعلى الرغم من منطقية ومشروعية إلا أنه أخطأ في حساباته حين افترض عدم قيام بريطانيا بأعمال عسكرية ضده ، خاصة أن لدى الأرجنتين معاهدات موقعة مع الولايات المتحدة تنص على مساندتها إذا تعرضت لعدوان خارجي ، وأدت الأزمة إلى اندلاع الحرب بين بريطانيا التي تؤيدها السوق الأوروبية علناً والولايات المتحدة سراً ، والأرجنتين التي عجزت عن المواجهة لفارق ميزان القوى ، وانتهت الحرب باستعادة بريطانيا للجزر ، وتفاقم الأوضاع المعيشية في الأرجنتين ، وتقديم الرئيس الأرجنتيني إلى المحاكمة<sup>2</sup>.

### رابعاً: نماذج إدارة الأزمات:

1- نموذج Fink : هذا النموذج يؤكد على ضرورة الاستعداد الكامل لضمان تجنب وضع الأزمة من الوقوع واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة بالأزمة.

منظور Fink ما قبل الأزمة<sup>3</sup>:

التنبؤ بالأزمة:

للتنبؤ بالأزمة (وفقاً لهذا النموذج) فإن أسلوب Fink للتنبؤ بالأزمة يتضمن أربعة متغيرات أساسية هي:

أ) قيمة أثر الأزمة:

إن التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة وهذه الأسئلة هي نوع أسئلة ماذا أو "What if questions" ويفضل أن تتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة، وبعد طرح هذه التساؤلات من المهام الأساسية في التنبؤ بالأزمة، وفي ضوء الموقف الافتراضي الذي تبنيه الإدارة على أساس إجابة الأسئلة المتعلقة بالتنبؤ بالأزمة، فإن الحاجة تبرز لقياس وحساب قيمة أثر الأزمة (CI) ، وبمعنى ذلك

<sup>1</sup> السيد بهنسي، الاعلام وإدارة الازمات الدولية، دار عالم الكتب، مطبعة القدس، مصر، 2008، ص75.

<sup>2</sup> السيد بهنسي، مرجع السابق، ص79.

<sup>3</sup> يوسف أحمد أبو قارة، إدارة الازمات مدخل متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص198.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

قياس الخراب و الدمار والآثار السلبية التي تنجم عن الأزمة فيما لو لم يتم اتخاذ أي تصرف أو إجراء لمواجهة ومنع وإدارة هذه الأزمة.

(ب) عنصر الاحتمالية:

يتم استخدام نسب مئوية تتراوح بين الصفر والـ 100 % للتعبير عن الاحتمالية أي أنه يتم التعبير عن الاحتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة احتمالية، ويتم وضع هذه القيمة الاحتمالية على محور أفقي يتراوح تدرجه بين (0-100) وتوضح قيمة أثر الأزمة على المحور العمودي الذي يتراوح تدرجه بين (الصفر - 10) والمحوران معا يشكلان بارومتر الأزمة Crisis Barometer ويمكن أن تستفيد الإدارة من باروميتر الأزمة في تحديد مستوى خطورة الأزمة المرتقبة على سبيل المثال قد تكون قيمة أثر الأزمة (CI) مرتفعة ( أكبر من 5) وقيمة عنصر الاحتمالية مرتفعة (أكبر من 50%) وهذا يعني أن الأزمة المرتقبة هي أزمة على درجة عالية من الخطورة، وتقع في المجال الأحمر، وهذا يقع على عاتق فريق إدارة الأزمات في المنظمة مهمة صعبة للبحث بحذر وحرص شديد عن أساليب بديلة متعددة لإنقاذ المنظمة من الخطر .

(ج) درجة التأثير:

ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن، ومن جانب آخر فإنه ينبغي امتلاك المقاييس التي تمكن الإدارة من قياس درجة تأثير الأزمة بحيث تم تحديد فيما إذا كانت درجة التأثير جوهرية أو غير جوهرية، وتصبح الإدارة قادرة على إجراء هذه القياسات بحكم معرفتها وخبراتها في التعامل مع الأزمات وفي كثير من الأحيان ينجح فريق إدارة الأزمة في تحويل المخاطر إلى فرص حقيقية.

(د) تكلفة التدخل لإدارة الأزمة:

لابد أن تقوم الإدارة بحساب تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة، فإذا كانت تكلفة التدخل لتجنب ومنع الأزمة، فإذا كانت تكلفة التدخل أعلى من التكاليف المترتبة على حصول الأزمة فإن الإدارة قد تسمح لهذه الأزمة أن تحصل، ولكن التكاليف التي ينبغي مراعاتها هنا تقسم إلى قسمين هما:<sup>1</sup>

\* تكاليف النقدية المالية: هذه التكاليف تتجسد في جميع التكاليف التي تدفعها أو تخسرها المنظمة من أجل منع وتجنب الأزمة.

\* تكاليف النقدية المعنوية: تتجسد في الخسائر المترتبة على وقوع الأزمة، مثل الأضرار التي تلحق بسمعة المنظمة.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو قارة، مرجع سابق، ص 199.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

\*التخطيط للتعامل مع الأزمة: إن الإعداد لمواجهة الأزمة هو من المفاتيح الأساسية لتحقيق البقاء في ظل مواقف الأزمات، ومن الضروري أن يكون لدى المنظمة خطط محدثة وعملية وأن تحقيق هذه الخطط للمنظمة منافع كثيرة أهمها أنها تتيح للإدارة فرصة للتشاور والاتفاق على أسلوب (أساليب التعامل مع الأزمة)، وأن خطة إدارة الأزمة يجب أن تتضمن:

-قائمة بأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

-إجراءات وتصرفات محددة ومفصلة للتصرف بموجبها لكل نوع من أنواع الأزمات.

-تشكيل فريق من الأفراد المسؤولين عن إدارة الأزمة، وهؤلاء هم فريق إدارة لأزمات.

-يجب أن تتضمن الخطة لقاءات بين عناصر من فريق إدارة الأزمة من جهة وأفراد تم اختيارهم بحكم اختصاصهم.

✚ منظور نموذج Fink أثناء الأزمة:

إن وضع خطة شرطية للتعامل مع الأزمة المرتقبة هو ليس أمراً كافياً، وهذا ما يدفع الكثير من المنظمات إلى استخدام أسلوب محاكاة عن طريق عقد ورشات عمل لاختيار مدى قدرة الخطة الشرطية الموضوعية على التعامل مع الأزمة ومدى كفاءة وقدرة إدارة الأزمة على التصرف عند حصول الأزمة. الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

إن المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة (التنبؤ بالأزمة ووضع خطة شرطية للتعامل معها) تكشف أن الكثير من الأزمات يتم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها، فإن المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفاعلية جميع المهام المطلوبة في أثناء الأزمات. وأهم هذه المهام<sup>1</sup>:

◀ تحديد الأزمة وطبيعتها بصورة سريعة:

إن الخطوة الأولى في التكامل مع الأزمة التي وقعت وحصلت فعلاً هي تحديد هذه الأزمة بدقة وبسرعة، والدور الأساسي للإدارة هي تحديد الأزمة الحقيقية.

◀ فصل وعزم الأزمة بصورة دقيقة وسريعة:

إن تحديد الأزمة بدقة وسرعة في الخطوة السابقة يسهل على المنظمة أن تفصل وتعزل هذه الأزمة بنجاح، ويترتب على عزل الأزمة تخصيص وتحديد الفريق المختص للتعامل مع هذه الأزمة، إذ أن عدد عزل الأزمة (بعد

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو قارة، مرجع سابق، ص 200.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

تحديد طبيعتها) يؤدي إلى سحب العاملين إلى ممارسة مهام وواجبات بعيدة عن طبة عملهم، وبعد تحديد الأزمة وعزلها بسرعة ودقة، فإن الصورة تصبح أكثر وضوحا ويصبح لدى فريق إدارة الأزمة فكرة واضحة بخصوص الأفعال والتصرفات الواجب اعتمادها تجاه الأزمة.

◀ إدارة الأزمة بصورة سريعة:

إن النجاح المنظمة في تحيد الأزمة بسرعة ودقة، ونجاحها في فصل وعزل هذه الأزمة، ويجعلها قادرة على تدير هذه الأزمة بقدر من النجاح، وتعمل الإدارة الناجحة الموضوعية على التعامل مع الأزمة ومدى كفاءة وقدرة إدارة الأزمة على التصرف عند حصول الأزمة الحقيقية، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

إن المنظمة التي تستخدم وتعتمد الخطوات السابقة (النبؤ بالأزمة ووضع خطة شرطية للتعامل معها) تكشف أن الكثير من الأزمات يتم منعها وتجنبها، أما الأزمات التي لا يمكن تجنبها بحكم طبيعتها وقوتها، فإن المنظمة تجد نفسها قادرة على أن تؤدي بفاعلية جميع المهام المطلوبة في أثناء الأزمات.

وفي هذه المرحلة فإنه ينبغي وضع خطة الأزمة موضع التنفيذ، ومنح فريق إدارة الصلاحيات الكاملة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة، ويعتمد نجاح المنظمة في تنفيذ هذه الخطة على عوامل متعددة أهمها قدرات فريق إدارة الأزمة ومدى الاستجابة لتعليمات وتوجيهات هذا الفريق وتحذر دراسات كثيرة فريق إدارة الأزمة من التصرف بنزوة إدارية وباندفاع عاطفي لا يستند إلى أسس علمية، وتحذر أن يقع هذا الفريق ضحية شلل التحليل، وفي أثناء هذه المرحلة فإن فريق الأزمة قد يجرب أكثر من أسلوب، فإذا أخفق أسلوب ما فإنه يوضع جانبا وتجري تجربة أسلوب غيره، وممكن هذه التجربة ينبغي أن لا تكون عشوائية، بل في ضوء دراسات وأسس تحليلية متينة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: اتصال الأزمة

هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة — بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة، تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، كذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو قارة، مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، الإعلام ومعالجة الازمات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، مصر 2022، ص70.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

تكشف مراجعة أدبيات اتصالات الأزمة عن مجموعة من النقاط الهامة هي:<sup>1</sup>

أنه رغم إشارة الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بدراسة وتنظير اتصالات الأزمة إلا أن هذا الموضوع لا يزال يلقى نفس الاهتمام الذي تلقاه موضوعات أخرى متصلة بالأزمة. توجد بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع اتصالات الأزمة إلا أن مجال اهتمامها محدود بتشخيص ودراسة حالة واحدة فقط بعينها بدون أن تهدف لتقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على الحالات الأخرى.

أن معظم الكتابات التي تناولت اتصالات الأزمة لا تقوم بتعريف المفهوم نفسه وتفترض أنه اتصال لا يتصف بأي خصائص خاصة ما عدا أنه اتصال تقوم به العلاقات العامة وتركز على الاقتراح أو النصح بنصائح محددة للخروج من الأزمة ولا تخرج معظم النقاط الموجودة في القائمة عن هذه النقاط التالية:

- لا تفترض أن الحالة قد أصبحت خارجة عن السيطرة فنوعية التغطية الإعلامية ستعتمد على نوعية المعلومات التي تزود بها الوسائل فإذا قدمت معلومات صحيحة وموضوعية ودقيقة لوسائل الإعلام ستنشرها.
- لا تجعل القانوني يخيفك ويحذرك من التصريحات فتضطر إلى السكوت، فالاعتذار لا يعني أنك ملوم قانوناً.
- تذكر أن طريقة معالجة الأزمة لها نفس أهمية الأزمة فالجماهير قد تنسى الأزمة بعد فترة من الزمن لكنها لا تنسى محاولة الغش أو الكذب أو الاستهتار بحياة الناس.
- تقبل المسؤولية لذلك يجب أنك أن تقول تحاول اتخاذ كل الاحتياجات والإجراءات لعلاج الأزمة.
- اعتذر وأظهر عاطفة لأن أسوأ سمعة للمؤسسة تحدث عندما يبدو للناس أن المؤسسة لا تكثرث بأرواح الناس وعواطفهم.

ورغم أن هذه النصائح هامة في إدارة الأزمات إلا أنها على درجة كبيرة من العمومية ولا تقدم أساساً نظرياً يمكن البناء عليه وتطويره للتعامل كافة أنواع الأزمات. للتعامل مع كافة أنواع الأزمات.

أما فيما يتعلق بوضع تعريف واضح ومحدد لاتصالات الأزمة فقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين نذكر من أهم هذه التعريفات والتي أتصور أنها وضعت مفاهيم واضحة لاتصالات الأزمة وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

يرى عثمان محمد العربي ١٩٩٩ أنها اتصالات تجربها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة ويتبع ذلك أن تصف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء

<sup>1</sup> قدرى عبد المجيد، اتصالات إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008، ص175.

<sup>2</sup> قدرى عبد المجيد، المرجع السابق، ص176.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

من قبل وسائل الإعلام ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة ويكون الهدف الأساس من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها.

وانطلاقاً من هذا كله فإن اتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع هذه العوامل الثلاثة على النحو التالي:

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع الغموض العام الذي يلف ملابسات الأزمة لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات التي تنتهم المؤسسة وصدقها ومسئولياتها

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل التغطية السلبية لوسائل مع الإعلام ومع شراة وسائل الإعلام للمعلومات في هذه الحالة بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة.

- يجب على اتصالات الأزمة أن تتعامل مع السلبية النشطة لواحد أو أكثر من جماهير المؤسسة بشكل يؤدي إلى تخفيفها وعدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى.

ويرى عثمان العربي أن أي سعى نظري لتنظيم اتصالات الأزمة يجب أن يحول هذه العناصر الثلاثة السابقة إلى عوامل خاصة مفسرة وينقلها من جانب العمومية التي فيها الآن إلى خصوصية تحدد لنا نوعية الرسائل أو مضمون الرسائل الاتصالية المناسبة لأي مرحلة من مراحل الأزمة وتحدد لنا وجهه المناسبة أيضاً.

ويرى محمد شومان 1999 ان اتصالات الأزمة في كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل 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 أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة وكذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصالات الأزمة مما يعني أن اتصالات الأزمة ليست قاصرة على وظائف ومهام العلاقات العامة بل أن مسؤولية القيام بها توضع أيضاً على وسائل الإعلام الجماهيري. ويفرق "شومان 1999 بين اتصالات الأزمة وإعلام الأزمات حيث يرى أن التمييز بين اتصالات الأزمات لا يعتمد على وسائل اتصال جماهيري والذي يعرف بإعلام الأزمات.

ورغم التشابه والارتباط الكبير بين النوعين إلا أن هناك ضرورة للتمييز بينهما انطلاقاً من أن حجم ونطاق الأزمة يحددان الجماهير التي تتأثر بها أو على الأقل يكون لديها اهتمام بموضوع ونتائج الأزمة ومع التعرف على حجم ونطاق الأزمة والجماهير المتأثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تتبلور أمام فريق إدارة الأزمة أهداف عملية

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

الاتصال ووسائل الاتصال التي ينبغي استخدامها وطبيعة ونوعية المضامين والرسائل الكفيلة بتحقيق أهداف العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية اتصال الأزمة

يتفق الباحثون على أن الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة Crisis communications والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات، وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المنظمة من ورطتها وتهينة الظروف لإعادة سمعة المنظمة وصورتها إلى ما كانت عليه من قبل الأزمة وفي المقابل ظل التطور في بحوث واستخدامات إعلام الأزمات Media crisis أو وسائل الإعلام الجماهيري أثناء الكوارث محدوداً وذلك ربما لأن الكوارث بحكم تعريفها وكذلك الأزمات العامة التي تؤثر في الرأي العام والمجتمع ككل أقل حدوثاً من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والمنظمات.<sup>2</sup>

وترجع البداية العملية الجادة لدراسة أدوار ووظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى الستينات من القرن العشرين ، فقد تنبه الباحثون الأوائل إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الأزمات والكوارث وركزت البحوث على عملية التحذير وتصميم رسائل التحذير وخصائصها والعقبات التي تواجهها لكن أغلب

<sup>1</sup> قدري عبد المجيد، المرجع السابق، ص178.

<sup>2</sup> قدري عبد المجيد، المرجع السابق، ص180.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

هذه البحوث لم تهتم بمجال عمليات الاتصال الجماهيري في مرحلة ما قبل وما بعد انفجار الأزمة أو الكارثة وحتى أواخر الستينات ظهر عدد محدود من بحوث إعلام الأزمات التي أجريت في مراكز بحوث الأزمات والكوارث ومراكز الرأي العام في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان بينما ظهرت محاولات فردية لتحليل الجوانب المختلفة للإعلام الأزمات حيث أعد أويل وليامز عام Ewell Williams (1953) رسالة ماجستير تضمنت تحليل مضمون لصحيفة نشرت وسائل وتقارير وصور عن اعصار ضرب أحد المدن الأمريكية وقد قام هاري مور Harry More عام (1958) بإعادة شرح وتحليل المواد الصحفية التي قام وليامز بتحليلها عن نفس الكارثة.

ومن جهة أخرى أخفق الباحثون الأوائل في إدراك الدور المزدوج للإعلام في الأزمات والكوارث فوسائل الإعلام تقرر الأحداث وتنقل الوقائع وفي الوقت ذاته تعمل كمنظمات رئيسية في التحضير والاستعداد والاستجابة للأزمات والكوارث.

وقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي زيادة مطردة وسريعة في بحوث واستخدامات اتصالات الأزمة وإعلام الأزمات والكوارث على المستويين القومي والدولي، كما ظهرت بحوث مقارنة لمواقف وتوجهات الإعلام أثناء الأزمات خاصة الإعلام الأمريكي والياباني وبصفة عامة فإن الارتفاع المستمر في عدد ونوعية الأزمات والكوارث من جهة وتطور تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات وسيادة قيم وآليات العولمة من جهة ثانية يدفع نحو زيادة الاهتمام ببحوث اتصالات وإعلام الأزمات والكوارث.

ويتم تحديد أسلوب الاتصال الأمثل للتعامل مع الأزمة لطبيعتها ونوعيتها وأبعادها، وبصفة عامة يراعي التوازن في الاهتمام بالاتصالات الرسمية الداخلية لخلق درجة من الإجماع الشعبي أو الرأي العام المساند لموقف الدولة في الداخل وأيضاً عن طريق الاهتمام بالاتصالات الخارجية لتحسين الصورة الذهنية للدولة على مستوى الدول الأخرى ولدى الرأي العام الدولي.

لذلك وكما يرى الكثير من الباحثين فقد أصبحت برامج اتصالات الأزمة جزءاً هاماً من عمل العلاقات العامة لأن السمة الجيدة لأي منظمة لا تكتسب بالمصادفة ولكنها تأتي من خلال العمل الجاد المستمر خلال أوقات الرخاء وكذا أوقات الشدة عندما تبرز المشاكل وتعصف الأزمات.

ويقترح بعض الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة يكون هدفها الرئيسي بناء مصدر واحد للمعلومات عن المنظمة والأزمة وتزويد الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة وذلك لأن عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الإعلام إلى الحصول على المعلومات من مصادر أخرى غير المنظمة.



## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

وتسعى اتصالات الأزمة إلى احتواء أضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية والعداء لدى الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف أخرى كالسلطات وغيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة.

وتسعى أيضاً إلى حماية الصورة المؤسسية للمؤسسة التي أصابها العطب من انهيار وتعمل على تزويد الجماهير بالمعلومات ضد ما يقال من شائعات حول المؤسسة وتصرفاتها وتعمل على تهيئة الظروف لإعادة الثقة في المؤسسة من جديد.

ومن المفترض أن يقوم جهاز العلاقات العامة بوضع خطة لاتصالات الأزمة Crisis communications plan تتضمن الخطوات الرئيسية للاتصالات والمسئول عن كل منها مع تحديد اسم المتحدث للمنظمة وعليه مهمة تجهيز وإعداد مواد اتصالية أساسية عن الرسمية للمنظمة تشتمل على ما يلي:<sup>1</sup>

◀ سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الاحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة مع الحرص على تحديثها بشكل متواصل وإطلاع فريق إدارة الأزمة عليها.

◀ إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملأ مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة على أن يرفق به نشرة تتضمن معلومات تعطى خلفية كاملة عن المنظمة.

◀ فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسؤولي الاتصالات.

◀ رسوم بيانية عن حجم الإنتاج وإعداد العاملين وفروع الشركة وأقسامها وكذلك صور فوتوغرافية للشركة وأنشطتها

◀ فيلم تسجيلي عن المنظمة

وترى كثير من الدراسات أن قيام العلاقات العامة بتوفير هذه المواد الأساسية يمثل أفضل استعداد لمواجهة أسوأ الاحتمالات بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة ويمثل الأساس السليم للعمل حيث يحولها من كونها اتصالات رد الفعل Reactive communications إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ والاستعداد المسبق وأخذ زمام المبادرة Pre. Act communication

فقد أجرت كريمان فريد 1999 دراسة حول قياس كفاءة الدور الاتصالي لجهاز العلاقات العامة في ظل ظروف الأزمة ومدى مطابقته للقواعد النظرية في هذا الشأن وانعكاسات ذلك على فعالية إدارة الأزمة ، وقد سعت في دراستها إلى تصوير وتحليل دور الاتصالات في إدارة الأزمات وأيضاً استخلاص العوامل المؤثرة على

<sup>1</sup> قدرى عبد المجيد، المرجع السابق، ص 181-183.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

اتصالات الأزمة إيجاباً وسلباً واكتشاف تأثير الجهد الإعلامي لجهاز العلاقات العامة في ظل ظروف الأزمة على التقليل من التأثيرات السلبية لها من خلال نموذج واقعي لإحدى المنظمات المصرية وأخيراً التوصل إلى أسس لكفاءة اتصالات الأزمة بما يساهم في زيادة كفاءة عمل ممارسي العلاقات العامة.<sup>1</sup>

وقد عرضت تفصيلات الأزمة محل الدراسة والتي تمثلت في اشتعال حريق بمصنع التليفزيون الملون بموقع الشركة محل الدراسة بمنطقة الجيزة أسفر عن احتراق صالة إنتاج التليفزيون الملون وبعض المكاتب الإدارية بالمصنع ورغم عدم وجود خسائر كبيرة نتيجة الحريق إلا أن الصحف المصرية تناولت الحريق صباح اليوم التالي في صفحاتها الأولى تناولت فيه أسبابه ونتائجه وسلبياته.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود قصور شديد في المرحلة الأولى لإدارة الأزمة نتيجة عدم وجود فريق عمل لإدارة الأزمة وعدم مراجعة نظم الاتصالات والتأكد من صلاحيتها للعمل وأيضاً عدم الاهتمام بمعالجة نقاط القصور في إجراءات الوقاية من الحريق وأيضاً وجود قصور شديد في نظم الوقاية والاستعداد للأزمة اتضحت ملامحه فيما يلي:

- ◀ لم تنظم أية اجتماعات لإعداد الخطوط الرئيسية للاتصالات وتوزيع المسئوليات في حالة الأزمة.
- ◀ لم يتم تنظيم أي دورات تدريبية بهدف خلق ثقافة تنظيمية حول موضوع إدارة الأزمات لدى العاملين.
- ◀ لم يتم إعداد ملفات للمواد الاتصالية الضرورية لكي تكون جاهزة للاستخدام وقت الأزمة
- ◀ أما فيما يتعلق باحتواء الأضرار الحد منها أثناء إدارة الأزمة فقد كشفت نتائج الدراسة عن كفاءة تنفيذ المهام الإدارية والاتصالية التي تستهدف احتواء الأضرار الحد منها وذلك من خلال التحرك السريع لمعالجة تأثيرات الأزمة.

حيث قامت الشركة بنشر مجموعة من البيانات الصحفية والإعلانات لمعالجة هذه الأزمة تمثلت في الآتي:

- ◀ استخدام جهاز العلاقات العامة بالشركة طرق الاتصال السريع لإرسال بيانات صحفية متعددة لكل الصحف اليومية.
- ◀ أعلنت الشركة من خلال (إعلاناتها مدفوعة الأجر) عن كل المعلومات المتعلقة بالأزمة وأسبابها وتأثيراتها والإجراءات التي قامت بها لاحتواء هذه الأزمة.
- ◀ استخدم جهاز العلاقات العامة وبكفاءة عالية فرعاً متكاملًا من طرق ووسائل الاتصال في نقل رسائلها للجمهور المتلقي وكذا تنويع الرسائل التي يتم نشرها من خلال وسائل الإعلام.

<sup>1</sup> قدرى عبد المجيد، المرجع السابق، ص 184.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

ويرى بعض الباحثين أن تهتم اتصالات الأزمة بمجموعة من المبادئ الهامة عند إدارة الأزمة خاصة فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع وسائل الإعلام وهي:<sup>1</sup>

- إبداء روح التعاطف والاعتذار مبكراً.
- إيفاد المتحدث الرسمي باسم المنظمة في الوقت المناسب.
- الصراحة وذلك بالكشف عن القدرات والموارد الفعلية وتحديد الاحتياجات اللازمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية.
- طلب المساعدة.
- عدم إبداء الاهتمام بالأموال أو الممتلكات والتركيز على حياة الأفراد وصحتهم وما يلحق البيئة من أضرار أولاً.
- التنسيق مع الأجهزة الحكومية.
- إيجاد وسيلة مناسبة للتعويض.
- تجنب الاستفادة بطريقة انتهازية من الأزمة.
- إظهار الاهتمام بالغير بشكل واضح.
- إشراك الغير في معالجة تداعيات الأزمة.
- وتمثل وسائل الإعلام والعاملون فيها جمهوراً له أهمية بالنسبة للمنظمات لأنهم يقدمون المعلومات والمضامين التي تساهم في تشكيل الصورة الذهنية لهذه المنظمات، ولذا كان من الضروري التعرف على الإعلاميين الذين يعملون في وسائل الإعلام المختلفة والذين من المفترض قيامهم بتغطية الأزمة التي تواجه المنظمة عند حدوثها وتتضمن هذه المعرفة إدراك اهتماماتهم والإلمام بأساليبهم في التناول وموقفهم من المنظمة.<sup>2</sup>
- ومن الضروري أيضاً إطلاع الإعلاميين على خطة المنظمة في إدارة الأزمة حال حدوثها والتعرف على احتياجاتهم ويمكن أن يتم من خلال زيارة الإعلاميين في مكاتبهم أو توجيه الدعوة لهم الزيارة المنظمة ولقاء المسؤولين فيها ويمكن تلقي اقتراحاتهم بشأن الخطة وأخذها في الاعتبار وإجراء التعديلات اللازمة عليها

### المطلب الرابع: وظائف اتصال الأزمة

<sup>1</sup> قدري عبد المجيد، المرجع السابق، ص 186.

<sup>2</sup> قدري عبد المجيد، المرجع السابق، ص 188.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو ضمان نقل المعلومات بالسرعة المطلوبة لتحقيق والإدراك بما يحدث. وتخفيف حدة السلبية التي تغمر المؤسسة وظروف عملها. فاتصالات الأزمة يجب أن تكون قادرة على التعامل مع العوامل الآتية<sup>1</sup>:

- الغموض العام الذي يلف سلبيات الأزمة لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات.
- التعامل التغطية السلبية لوسائل الإعلام مع إمدادها بالمعلومات بطريقة تكفل عدم تفاقم الأزمة.
- أن الاتصال عملية يدخل الفرد فيها إلى مجال التعاون والمشاركة الفعلية والعاطفية مع آخر حتى يصلوا معا إلى فهم أو وعي مشترك لموضوع معين. أما الإعلام فهو ترجمة لرسالة أحادية الجانب من المصدر إلى المتلقي فليس هناك أدنى تفاعل بل هي عملية بث من المصدر إلى المتلقي.

وتسعى اتصالات الأزمة إلى عدة أهداف منها: محاولة منع وقوع الأزمة إن أمكن. والتصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية. وتوزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الموارد اللازمة. وتقليل الخسائر إلى أدنى حد، وتوفير سرعة الاستجابة. وزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام. واستعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع. وتخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية، والاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.

ومن الأهمية هنا التفرقة بين نظم الاتصالات الداخلية والجهود الاتصالية التي تبذل لإدارة الأزمة على المستوى الداخلي للمؤسسة وبين الجهود الاتصالية مع الجمهور العام ووسائل الإعلام.

لذلك سوف نعرض فيما يلي:<sup>2</sup>

### أ- اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي:

إذ يعتبر الكثير من الباحثين تطوير نظم الاتصال داخل المنظمة الوظيفة الأولى للإدارة العليا بها باعتبار أن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي إلى تقليل حدتها وقوتها عند الحدوث أو تلافيها، من خلال تطوير الخطط والاستراتيجيات الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي بالمنظمة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها. ويتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال في المنظمة (فريق الاتصالات بالأزمة بأن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التالية وذلك بما يتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة وه:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات، مطبعة القدس، مصر، 2008، 79.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات، مطبعة القدس، مصر، 2008، ص 75.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة.
- شرح ما حدث بدقة، ولماذا تسبب في حدوث الأزمة، والإجراءات التي اتخذت لمواجهة الأزمة، والأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.
- إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات.
- التأكيد على أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكافة المستجدات.

ويتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال بالمنظمة " فريق اتصالات الأزمة " أن يقوم بمجموعة من الإجراءات والأنشطة الآتية فيما يتعلق بالجمهور الداخلي بالمنظمة وهي: إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن لشركاء كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين بالمنظمة. وشرح الأسباب التي تسببت في حدوث الأزمة والإجراءات التي اتخذتها المنظمة لمواجهة تلك الأزمة وما هي الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.

كما يجب على القائم بالاتصال إن يقوم بإصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن تلك المعلومات. والتأكد على أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكل المستجدات، وأيضاً إشعار العاملين أنهم أفضل سفراء للمنظمة لأنهم سيكونون مقصداً لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ولذا يجب أن تتوافر لهم خلفية معلومات واضحة وصادقة.

وظائف اتصالات الأزمة على المستوى الإعلامي وعلى مستوى الجمهور العام:<sup>1</sup>

إن الاتصال لا يتم دفعة واحدة لكافة نوعيات الجمهور المستهدف عند حدوث الأزمة، وإنما يمكن الاختيار تبعاً لأولويات الاهتمام أو الضرورة التي تحدها المنظمة أو فريق إدارة الأزمة.

وتعمل وظائف الاتصال الأزمومي بالنسبة إلى الجمهور الخارجي على تحقيق ما يأتي:

التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعاً للشائعات، وحماية لصورة وسمعة المنظمة.

من سلبياتها وإشباع شراحتها للمعلومات

التعامل مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها وإشباع شراحتها للمعلومات إبان الأزمة وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، المرجع السابق، ص 77.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

- العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة وتماسك وربما اليوم الأول والثاني لوقوع الأزمة، فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوة الأمن وكسب ثقة الجمهور —
- وتعتبر وسائل الإعلام في حالة الأزمات سلاحاً ذا حدين، فهي إما أن تسهم في احتواء الأزمة وتلافي الآثار السلبية الناجمة عنها ومساندة موقف المؤسسة، وإما أن تتسبب في حدوث أزمات للمؤسسة من واقع تغطيتها الإعلامية السلبية للأزمة، والتي تتسبب في حدوث أزمة مصداقية وتشويه للصورة الذهنية لدى الرأي العام عن المؤسسة، وإثارته ضد موقفها وما تقدمه من خدمات للجمهور.

لذا فمن الضرورة الإعداد للتعامل مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام بشكل خاص عند التخطيط لإدارة الأزمات، وقد اهتم مايكل بلاند بتقديم عدة عناصر في هذا الشأن منها:

دراسة الوسائل الإعلامية المختلفة ومعرفتها وقياس مدى أهميتها وانتشارها.

أهمية الاستعانة بالمتخصصين والمستشارين في الاتصالات الجماهيرية مع الجمهور

التكامل بين التخصصات المختلفة عند إعداد الرسالة الاتصالية، وخاصة خبراء القانون والاتصال.

إعداد قائمة بالإعلاميين وبياناتهم وتسهيل إجراء اللقاءات بينهم وبين الإدارة العليا بالمؤسسة.

إدراك السياسة الإعلامية بين الوسائل المختلفة لفهم توجهاتها ونوعية المعلومات التي تتوافق مع طبيعتها.

ويرى الباحث: أنه مع التنوع في الاتصالات الداخلية والخارجية مع فئات الجمهور، إلا أن كلا منها ضرورية وملتصقة مع الأخرى، وأن النجاح في إدارة الأزمة لا يتأتى إلا في ظل التنسيق والتعاون والعمل وفق الرؤية التكاملية والشمولية مع مختلف التخصصات بهدف الخروج بمضمون اتصالي فعال ورسالة جيدة تقدم للجمهور الخارجي، وتعكس قدرة الجمهور الداخلي على التعامل مع الأزمات وحرصه على توثيق الصلة وتعميق العلاقات مع الجمهور الخارجي والحفاظ على مصالحه.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمة

- استراتيجية التريث وعدم التورط:

وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة. ذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وأثارها ونتائجها والإجراءات التي اتخذت المتابعة الإعلامية لها.

- استراتيجية الاستجابة والدفاع:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي، المرجع السابق، ص 79.

## الفصل الثاني: مدخل عام الى الاتصال الأزماتي

وتقوم هذه الاستراتيجية على (عداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولياقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير

### ● الاستراتيجية القانونية:

"تسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية أن تضع حدا للإشاعات وتحمل مسؤولية الأزمة، كما تقدم بيانات وإحصائيات حول خسائر ومخلفات الأزمة، وهو أسلوب يعكس صرامة المؤسسة في التعامل مع الأزمة (Luc)."

Marcenac، (1996) كما تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة في هذه الحالة على آراء وتوجيهات المسؤول المختص في الشؤون القانونية للمنظمة، والتي عادة ما يركز في مثل هذا الوضع على الأطر القانونية التي تحمي الهيئة من أي مسائلة قانونية ويعتمد في ذلك على المبادئ التالية :

-التقليل من حجم المعلومات المصرحة حول المنظمة وطبيعة الأزمة وكل ما يخص سياسة المنظمة.

-عدم التصريح بأي معلومة خاصة يمكن التورط 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 واستمرارها.

### ● استراتيجية الأفعال التصحيحية:

تقوم على الاعتراف بالأزمة والتأكيد على العمل على عدم تكرارها مع ذكر الإجراءات المتخذة لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، مع ذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن.

يتميز الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة ويسمى البعض استراتيجية العلاقات العامة، وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعوى قضائية ضد المنظمة مما قد يسبب لها خسائر مادية ومعنوية.

### الخلاصة:

يمكن اعتبار الاتصال الأزماتي القطعة الثابتة لكل المنظمات خاصة منها الخدمانية، كما أصبح له شان كبير في ادارة علاقات ونشاطات المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية التي تواصل من خلالها في الحفاظ على السيورة والديمومة لما يملكه من أهمية وإيجابيات التي ستكون لها بطبيعة الحال مجموعة من التداعيات والتأثيرات في مختلف المجالات.





الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: بطاقة فنية حول المديرية:

يعود تاريخ انشاء المديرية الى 1983، الى أن تم انجاز مقر جديد لها وتدشينه سنة 2009 على مساحة قدرت بـ 420 متر مربع (ط+2)، ويتمثل العدد الكلي لأفراد الحماية بـ 864 موظف موزعة على 12 وحدة إضافة الى المديرية، في حين أن عدد الموظفين داخل هرم المديرية يصل عددهم الى 89.

المبحث الثاني: تحليلي الجداول الاحصائية

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول 01: يمثل متغير الجنس

المتغيرات	التكرار	%
الجنس	34	85%
	06	15%

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الذكور تتعدى نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 85% اي ما يعادل 34 تكرار وبلغت نسبة الاناث 15% بتكرار قدر بـ 6 تكرارات بما انا دراستنا كانت في مديرية الحماية المدنية لولاية قالمة ، فعدد الذكور في اسلاك الحماية المدنية أكثر من عدد الاناث ، وهذا راجع الى نوعية التوظيف في هذا القطاع ، بحيث يتم فتح مناصب شغل للذكور أكثر من الاناث.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 02: يمثل متغير الرتب على مستوى مديرية الحماية المدنية.

المتغيرات	التكرار	%
عون	13	32,5%
عريف	9	22,5%
رقيب	1	2,5%
نقيب	5	12,5%
مساعد	0	0%
ملازم	5	12,5%
ملازم أول	5	12,5%
مقدم	2	5%
عقيد	0	0%
رائد	0	0%
المجموع	40	100%

الرتبة المهنية

التفسير:

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت بنسبة 32.5% وبعدها تكرارات قدر بـ 13، كما وجدنا رتبة عريف قدرت نسبتها بـ 22.5% وبعدها تكرارات 9، أما بالنسبة لرتبة نقيب وملازم أول فكانت نسبتهم تقدر بـ 12.5% لكل رتبة وبعدها تكرارات 5 لكل رتبة بينما نجد أن رتبة مقدم كانت نسبتها 5% وبعدها تكرارات 2 في حين نجد أن رتبة رقيب حصلت على نسبة 2.5% ما يعادل 1 تكرار. يعود ارتفاع النسبة الأولى إلى اعتماد مديرية الحماية المدنية على هذه الفئة بشكل كبير في الخراجات الميدانية كحشوب حريق، وهذا ما يتطلب توفير زاد بشري لإدارة هكذا نوع من الازمات.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 03: يمثل متغير سنوات الخبرة لكل رتبة.

%	التكرار	المتغيرات	
		سنوات الخبرة	
10 %	4	1 سنة - 5 سنوات	سنوات الخبرة
55 %	22	6 سنوات - 15 سنة	
35 %	14	16 سنة - فما فوق	
100 %	40		المجموع

التفسير:

تبين النتائج وكما موضح أعلاه، أن أكبر نسبة هي 55 % والتي تعود لفئة من 6 الى 15 سنة وبعدها تكرارات بلغ 22، أما فيما يخص فئة 16 سنة فما فوق فلقد بلغت نسبتها 35 % بعدد تكرارات 14، في حين أن الفئة ذات خبرة من 1 سنة الى 5 سنوات كانت بنسبة 10% ما يعادل 4 تكرارات.

يعكس الارتفاع في هذه النسبة أن نسبة العاملين في مديرية الحماية المدنية والذين يحوزون على خبرة مهنية من 6 الى 15 سنة وهذا يعبر على أن هذه الفئة أغلبهم حديثو التوظيف او لازلوا لم يكتسبوا خبرة مهنية أكبر مقارنة مع النسبة 35 % التي تحصل عليها فئة 16 فما فوق.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### المحور الثاني: مراحل إدارة الاتصال الأزماتي.

الجدول 04: تحديد طبيعة أنواع الأزمة داخل الإدارة.

الحالات	التكرار	%
حسب نوع الأزمة ونطاقها الجغرافي الذي وقعت فيه	18	45 %
حسب حجم الأزمة	22	55 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

من خلال قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت 55% وبـ 22 تكرار وذلك لخيار حسب حجم الأزمة ونسبة الأضرار الناتجة عنها، اما خيار حسب نوع الأزمة ونطاقها الجغرافي الذي وقعت فيه قد وجدنا ان النسبة تصل الى 45 % وبـ 18 تكرار.

ان ارتفاع نسبة الخيار الثاني يعود الى كون معيار الحجم او الضخامة يعتمد على معايير مادية كالخسائر والاضرار الناجمة عن الأزمة، اضافة الى الاهتمام بالمعايير المادية كالأثار التي تلحق بالمؤسسة عن تعرضها للأزمة ما. وهذا ما تطرقنا اليه في فصلنا النظري.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 05: عملية اختيار فريق ادارة الأزمة.

الاحالات	التكرار	%
يكون الموضوع في الأساس للتعامل مع الازمة فور حدوثها	21	52,5 %
يتم وضع الازمة ساعة التخطيط لكيفية القضاء على الازمة	10	25 %
أن كل فرد له وظيفته الخاصة	09	22,5 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أكبر نسبة بلغت 52.5% لخيار يكون موضوع في الأساس للتعامل مع الازمة فور حدوثها بعدد تكرارات بلغ 21، ثم يليها خيار يتم وضعه ساعة التخطيط لكيفية القضاء على الازمة بنسبة 25 % وبعدد تكرارات يصل الى 10، أما فيما يخص خيار أن لكل فرد له وظيفته الخاصة فقد حصد نسبة 22.5 % بعدد تكرارات قدر بـ 9.

يعود ارتفاع نسبة الخيار الأول الى ان تكوين فريق لإدارة الازمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الازمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف.

كما أن خلية الازمة هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة والجهات الرسمية والغير الرسمية المساهمة والمعنية بخطة إدارة الازمة لاحتوائها وتطويقها. وهذا على ضوء ما جاء في الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 06: تفاعل فريق معين لإدارة الأزمة مع أزمة معينة.

الحالات	التكرار	%
وضع نهاية فورية لها	19	47,5 %
الخروج بأقل الخسائر	18	45 %
من أجل كسب الثقة والرفع من مكانة المؤسسة	3	7,5 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

من خلال الجدول نرى ان نسبة تفاعل فريق معين لإدارة أزمة مع أزمة معينة يكون من أجل وضع نهاية فورية لها قدرت بـ 47.5 % وبـ 19 تكرار وهي الأعلى وحاز خيار الخروج بأقل الخسائر على نسبة 45 % بعدد تكرارات بلغ 18 تكرار، اما خيار من أجل كسب الثقة والرفع من مكانة المؤسسة كانت نسبته 7.5% وبـ 3 تكرار.

يرجع ارتفاع النسبة الأولى الى ان هناك العديد من تصنيفات الزمة التي تتعرض لها المؤسسات وما تصاحبها من مفاجئات تكون لها اضرار وخيمة مما يستلزم الامر وضع نهاية فورية لها، كما نجد ان النسبة الثانية تتقارب وبشكل كبير مع النسبة الأولى وهذا بسبب أنه يجب السيطرة على الزمة من اجل الخروج بأقل الخسائر كأقل تقدير. وهذا ما تناولته دراستنا في الجانب النظري.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 07: ارتباط عملية الأزمة بعدة حالات

الحالات	التكرار	%
التدقيق الجيد للخطر الذي يحدث	24	60 %
فائدة الاعلان الفوري عن الأزمة	12	30 %
وجود ناطق رسمي يدلي بوجود أزمة ما فور حدوثها	4	10 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة من اجابوا بالتدقيق الجيد للخطر الذي يحدث قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة 60 % وبعدها 24، اما من اجابوا على فائدة الاعلان الفوري فوصلت نسبتهم الى 30 % وبتكرار 12، أما فيما يخص إجابة وجود ناطق رسمي يدلي بوجود أزمة ما فور حدوثها كانت نسبتها 4 % وبتكرار 10. ومنه نستنتج أن التدقيق الجيد للخطر الذي يحدث اثناء الازمة يزيد من فاعلية عملية الاتصال في خلية الاتصال الازماتي اثناء الحرائق ويزيد من سرعة معالجة الازمة والتقليل من حدة انتشارها وتوسعها للتمكن من إيجاد الحلول المستعجلة لإدارة الازمة. وهذا ما جاءت به دراستنا في اطارها النظري.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 08: نجاح إدارة الأزمة

الحالات	التكرار	%
وجود خطة اتصالية مسبقة للتغلب على أي أزمة فور حدوثها	27	67,5%
تشكيل فريق خاص لمكافحة كل أنواع الأزمات	13	32,5%
المجموع	40	100%

التفسير :

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة 67.5 وبتكرار 27 عادة للإجابة وجود خطة اتصالية مسبقة للتغلب على أي أزمة فور حدوثها، أما بالنسبة لإجابة تشكيل فريق خاص لمكافحة كل أنواع الازمات فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 32.5% وبـ 13 تكرار.

يعود ارتفاع النسبة الأولى الى ان التخطيط للامزات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الزمة او التخفيف من اثارها وتلاشي عنصر المفاجئة المصاحبة لها، وكذلك فالتخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الازمات القدرة على اجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الزمة. وهذا ما تم التطرق اليه في دراستنا من خلال اطارها النظري.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### المحور الثالث: الأساليب الاتصالية المعتمدة في ادارة الأزمة.

جدول 09: يمثل معايير الاتصال الفعالة أثناء الأزمة.

%	التكرار	العبارات
12,5 %	5	التعامل مع وسائل الاعلام
67,5 %	27	التنسيق بين أعضاء فريق ادارة الأزمة
20 %	8	الاستغلال المثالي لقواعد المعلومات
100 %	40	المجموع

التفسير:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة بلغت 67.5 % أي بـ 27 تكرار لخيار التنسيق بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، ثم نجد النسبة الثانية لخيار الاستغلال المثالي لقواعد المعلومات قد بلغت 20 % وبتكرار 8، وفيما يخص آخر نسبة فقد بلغت 12.5 % وبتكرار قدر بـ 5.

نستنتج ان اهم معايير الاتصال الفعالة اثناء الازمة (ازمة الحرائق) تتمثل في التنسيق بين أعضاء الفريق المكلفون بمعالجة الازمة والسيطرة عليها وذلك لضمان نجاح الاتصال الأزماتي وتحقيق الفعالية والهدف المراد الوصول اليه وهو السيطرة على ازمة الحرائق. وهذا على ضوء ماتم ذكره في الدراسات السابقة.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول 10: يعبر عن مدى نجاح المخططات الاتصالية الموضوعة في مرحلة ما قبل الازمة أثناء تجريبيها في ظل الحدوث الفعلي للآزمة

الموافقة	التكرار	%
نعم نجحت	29	57,5 %
نجحت ولكن ليس بالشكل المطلوب	1	2,5 %
لا لم تنجح	16	40 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

تبين نتائج الجدول أعلاه ان أكبر نسبة قدرت بـ 57.5 % وبعدهد تكرارات قدر بـ 29 لإجابة نعم نجحت، اما الإجابة الثانية كانت لا لم تنجح وبنسبة 40 % وبـ 16 تكرار، اما فيما يخص الإجابة الاخيرة فقدرت نسبتها بـ 2.5 % وبـ 1 تكرار لنجحت ولكن ليس بالشكل المطلوب.

يرى اغلبية مفردات عينة المبحوثين نجاح المخططات الاتصالية الموضوعة في مرحلة ما قبل الازمة اثناء تجريبيها في ضل الحدوث الفعلي لها وهذا راجع الى ان في هذه المرحلة نستعين بأدواتها للتمكن من مواجهة الازمة حال حدوثها وأهم هذه الأدوات أو الاستعدادات تلك التي تتمثل في المعلوماتي والبيانات عن الازمة، والتخطيط اللازم، ووضع الحلول البديلة لها، تشكيل لجان إدارة الازمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة. وهذا ما يؤكده الجانب النظري من دراستنا.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول 11: مساهمة المديرية في اخبار وتذكير المواطنين من اخطار يمكن التعرض لها.

الموافقة	التكرار	%
نعم	40	% 100
لا	00	% 00
المجموع	40	% 100

التفسير:

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه نرى أن اغلبية العمال داخل المديرية أجابوا بنعم أي بنسبة 100% وبتكرار 40 في مساهماتها في اخبار وتذكير المواطنين من اخطار يمكن التعرض لها.

وتعود هذه النسبة المرتفعة الى الدور الفعال الذي تلعبه المديرية في زيادة الوعي والتحسيس من الاخطار بالنسبة للمواطنين وهذا من خلال المعلومات والبيانات المرسله سواء في شكل رسائل نصية او حملات تحسيسية تقوم بها المديرية بصفة دورية. هنا استشهدنا بالدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول 12: يمثل تحديد الخطة حدود المسؤوليات وعلاقة المؤسسة ببعضها البعض لتنسيق عملية إدارة الازمات

الموافقة	التكرار	%
نعم	40	% 100
لا	00	% 00
المجموع	40	% 100

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول ان الأغلبية اجابوا بنعم وهذا بنسبة 100% في كون الخطة تحدد المسؤوليات وعلاقة المؤسسات ببعضها البعض لتنسيق عملية ادارة الازمات.

يعود ارتفاع هذه النسبة الى ان الخطة المنتهجة تساهم في انجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية لإدارة الزمة ومدى براعة وتنظيم الخطط المنتهجة في أي نوع من الازمات الممكنة الحدوث. هنا أيضا قمنا بالاستشهاد بالدراسات السابقة.

جدول 13: كيفية قيام مديرية الحماية المدنية بتصنيف الأزمة.

الاحتمالات	التكرار	%
حسب خطورة الأزمة	30	75 %
حسب كيفية السيطرة عليها	10	25 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه نجد أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بخيار حسب خطورة الأزمة بنسبة 75% وبعدد تكرارات قدر بـ 30، أما الخيار الثاني حسب كيفية السيطرة عليها فكانت بنسبة 25 % وبـ 10 تكرارات.

يعود ارتفاع هذه النسبة الى أن حجم التهديد الذي يمكن تتعرض له المديرية وهذا ما يجعلها تواجه العديد من الاخطار بسبب الازمة وهذا ما يدفعها الى القيام والحاجة الى التنبؤ بحدوثها من اجل تسطير مخطط استراتيجي يتمثل في تلطيف وتخفيف الازمة للاستعداد والتحضير لمواجهتها واعادة توازن المديرية. وهذا ما تم التطرق اليه في الاطار النظري لدراستنا.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول 14: يخص وضع الخطة التي يتم

الاحتمالات	التكرار	%
المسؤول الأول داخل المؤسسة	17	42,5 %
فريق ادارة الأزمة	23	57,5 %
المجموع	40	100 %

التفسير :

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة فريق ادارة الازمة هي الاكبر وقدرت ب 57.5% بعدد تكرارات بلغ 23 تكرار، اما الخيار الثاني قدرت نسبته 42.5% وبتكرار 17.

يعود ارتفاع النسبة الاولى الى ان ادارة الازمات تقوم بتشكيل فريق ادارة الازمات وهذا راجع الى ان هذا الفريق يستوجب ان يتميز اعضاءه بالخبرات والكفاءات وان يكونوا متخصصين في مجالات محددة، حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم التي يجب تنفيذها وان يتم دراسة عوامل الازمة بدقة وسرعة. كذلك فريق ادارة الازمات هو الذي يحدد الوسائل الاتصالية المناسبة والهيئات الرسمية والغير الرسمية المعنية بخطة ادارة الازمة لاحتوائها وتطويقها. وهذا على ضوء ما جاء في الدراسات السابقة.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول 15: يعبر عن نجاح ادارة الازمات

الموافقة	التكرار	%
وضع تخطيط استراتيجي للقضاء على الأزمة	20	50 %
وضع برامج تدريبية للموظفين	16	40 %
وجود نظام فعال ينذر بحدوث الأزمة	04	10 %
المجموع	40	100 %

التفسير :

من خلال البيانات الاحصائية للجدول نلاحظ ان اعلى نسبة كانت لخيار وضع تخطيط استراتيجي للقضاء على الازمة وقدرت ب 50% وبتكرار 20، في حين نال خيار بوضع برامج تدريبية للموظفين نسبة 40% بعدد تكرار بلغ 16، اما فيما يخص الخيار الاخير لوجود نظام فعال ينذر بحدوث ازمة فقد حصل على نسبة 10% بتكرار 04.

يعود الارتفاع في هذه النسبة الى كون التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة بالمديرية ويوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما انه يكشف نقاط القوة والضعف. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 16: دور الاتصال الأزمات في إدارة اللازمة في مديرية الحماية المدنية

الموافقة	التكرار	%
التحكم الفوري في الأزمة	18	45%
إيجاد حلول ناجحة	22	55%
أخرى تذكر	0	0%
المجموع	40	100%

التفسير:

يتبين لنا من خلال الجدول ان اعلى نسبة كانت للخيار الثاني لإيجاد الحلول الناجحة بنسبه 55% وبعده تكرارات بلغت 22، اما فيما يخص النسبة الثانية فقد حاز عليها الخيار الاول بنسبة 45% وبتكرار 18 وهذا للتحكم الفوري في اللازمة.

راجع تقارب هذه النسب الى ان الاتصال الأزمات بدوره من خلال عدة اهداف منها: محاولة منع وقوع اللازمة ان أمكن والتصدي للزامة عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية، من خلال وضع الحلول المناسبة وحتى البديلة، وكذلك توزيع المهام والأدوار على الاجهزة المختلفة وتوفير الموارد اللازمة، وتقليل الخسائر الى أدني حد. وهذا ما تناولته دراستنا في جانبها النظري.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 17: الوسيلة الأنسب في إدارة الأزمة

الوسائل	التكرار	%
وسائل التواصل الاجتماعي	10	25%
الهاتف المحمول	20	50%
طرق تقليدية	10	25%
المجموع	40	100%

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الاكبر كانت للهاتف المحمول وقدرت ب 50% وبتكرارات بلغت 20 تكرار، في حين نالت وسائل التواصل الاجتماعي نسبة 25% وب 10 تكرارات.

ويرى اغلبية افراد العينة ان الوسيلة الانسب لإدارة الازمات من بين الخيارات المتاحة هو الهاتف المحمول، وهذا راجع الى اعتباره الوسيلة الاكثر فعالية في مثل هكذا ظروف كونه يؤدي الى السرعة في العمل وانجاز المهام الموكلة للهيئات بإدارة الازمات قبل واثناء وبعد وقوعها، وحسن تسييرها بأساليب وطرق مدروسة لأنه لا مجال للخطأ والتأخير في مثل هذه الاحوال لان استغلال كل ثانية في ارسال واستقبال المعلومة قد يساهم بشكل او باخر في تفادي خسائر بشرية او مادية جديدة، وبالتالي تطويق الازمة ومعالجاتها. وهذا على ضوء ما ذكرته الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 18: العوامل المؤثرة في عرقلة نجاح الاتصال الأزماتي بمديرية الحماية المدنية.

الاحتمالات	التكرار	%
التوقيت المناسب لإرسال المعلومات	21	52.5%
سوء الفهم بين الموظفين	10	25%
أخرى تذكر	9	22.5%
المجموع	40	100%

التفسير:

يتبين لنا من خلال الجدول ان اعلى نسبة كانت لإجابة التوقيت الغير المناسب لإرسال المعلومات بـ 52.5% وبتكرار 21، اما فيما يخص اجابة سوء التفاهم بين الموظفين فحصلت على نسبة 25% وبـ 10 تكرارات، في حين نالت اجابات اخرى تذكر على نسبة 22.5% وبتكرار 9. حيث تم تفصيلها على النحو التالي: المعوقات المادية بنسبة 12.5% وبـ 5 تكرارات، في حين كانت اجابة نقص الامكانيات البشرية بنسبة 5% و 2 تكرار، وكذلك بالنسبة لاجابة عدم القدرة على فهم المعلومة حصلت على نفس النسبة المقدره بـ 5% وبـ 2 تكرار.

ويرجع الارتفاع في هذه النسبة الى ان عدم استغلال الوقت المتاح والتصرف فيه بالشكل المطلوب يؤدي الى فشل سيرورة نجاح الاتصال ازماتي ، الذي يساهم في عملية التنسيق بين المعلومات والبيانات المرسله والمستقبله التي من شأنها تساعد على ادارة ازمة الحرائق. وهذا ما تطرقنا اليه من خلال الجانب النظري لدراستنا.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 19: يعكس العوامل المرتبطة بنجاح وفشل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	%
القصور في فهم مكان الخطر	14	35%
التعامل مع كل الازمات بنفس المناهج	19	47.5%
الاعتقاد أن عملية إدارة الازمة ليست ذات أهمية	7	17.5%
المجموع	40	100%

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 47.5 وبتكرار 19 تعامل كانت لخيار التعامل مع كل ازمات بنفس المناهج وهي الاعلى، كما حصل خيار القصور في فهم مكان الخطر على نسبة 35% بعدد تكرارات قدر 14 تكرار، في حين نال الخيار الأخير لاعتقاد ان عملية ادارة الازمة ليست ذات اهمية على نسبة 17.5% و ب 07 تكرارات.

يعود ارتفاع النسبة الاولى الى انه لابد من معرفة كل منهج وطريقة استخداماته الخاصة به تجنباً للوقوع في مشكلة حشو المعلومات التي ستؤثر بطبيعة الحال على نجاح المؤسسة من عدمها.

اضافة الى ان الاستراتيجيات الاتصالية تختلف من موقع ازماتي وهذا حسب مكان وشدة الحريق بالتنسيق مع فريق الطفاء. وهذا ما تم التطرق اليه في الاطار النظري لدراستنا.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول 20: عوامل التأخر في عملية التخلص من الحرائق.

الاختيارات	التكرار	%
محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة	16	60 %
صعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة	14	40 %
المجموع	40	100 %

التفسير:

يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة 60% وبتكرار 16 كانت للخيار الاول محدودية استخدام اجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة، في حين نال الخيار الاخر لصعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة نسبة 40% بعدد تكرار 14.

تعكس نسب الجدول أعلاه تداخل عاملي محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة وصعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة واللذان يشكلان عامل واحد يؤثر على عملية التصدي أو مواجهة أزمة الحرائق، والسرعة في الاستجابة للحرائق وهو أيضا عامل مهم يعكس مدى حرص المديرية على تطوير الأجهزة والتزود بتقنيات الاتصال الحديثة التي تساعد في مكافحة الأزمة. وهنا استشهدنا بالدراسات السابقة.

- لا توجد عملية تنبؤية لحدوث أزمة الحرائق وانما يتم الكشف عنها من خلال مجموعة الأجهزة المرتبطة بالاستعلامات وما يقوم به رجال الحماية المدنية من زيارات تفحصية للبلديات المجاورة للمقر.
- ان سلك التوظيف بالحماية المدنية يغلب عليه الطابع الذكوري أكثر من الاناث نظرا لظروف الالتحاق بالوظيفة وصعوبة تأديتها.
- تختلف الاستراتيجيات الاتصالية من موقف ازمتي بمؤسسة الحماية المدنية حسب مكان وشدة الحريق وبالتنسيق مع فريق الإطفاء.
- ان التكامل التنظيمي بين فريق اللازمة المكلف بالاتصال والفريق الإداري يكون في إطار عملية اتصالية منظمة متناسقة الجوانب بفعالية وعبر تعزيز الاتصال الداخلي وممارسته الفعلية مع المحافظة على هيكلية الاتصال الأزمتي ودمجها في إطار احترام السياسة العامة للمؤسسة.
- يوجد بمديرية الحماية المدنية فريق خاص بالأزمة ينظمها اتصاليا ومعلوماتيا من خلال إبقاء الأمور تحت السيطرة وفي شكل تنظيمي كذلك يتدخل في تحسين الصورة امام وسائل الاعلام.
- ان المصدر الأساسي للمعلومات هو المتابعة الاتصالية من طرف الفريق الاتصالي للضرورة وكذلك الاخباريات حول الحرائق ومركز الاستعلامات إضافة الى مواقع التواصل.
- تهتم مديرية الحماية المدنية بالمحافظة على سلامة المواطنين كجمهور خارجي، وكذلك الحفاظ على التنظيم الداخلي بين موظفيها كمؤسسة عمومية، حيث اعتمدت على تأشير وتحديد كل الأماكن التي حدثت فيها الحرائق والقريبة منها ووضعها ضمن دائرة الخطر في الدليل الارشادي.
- الاتصال الفعال اثناء اللازمة يحدث من خلال التكامل بين كل المتغيرات المرتبطة بالضرورة من التفسيرات لوسائل الاعلام الى التحكم الاتصالي بمجريات الحدث اثناء اللازمة معلوماتيا.
- تهتم مديرية الحماية المدنية بإخبار عائلات المتضررين والقريبيين من مكان اللازمة او الحريق بالدرجة الأولى.
- لا يوجد بمديرية الحماية المدنية فريق علاقات عامة وانما فقط قسم خاص بالاتصال.
- تم التقييم العملي والاتصالية لإدارة اللازمة على أساس مدى نجاح الاستراتيجيات العامة أي المرتبطة بأهداف المؤسسة والاستراتيجية الاتصالية.
- اعتمدت مديرية الحماية على العديد من الإجراءات للتصدي للضرورة فور حدوثها من خلال تكتيف البحث المعلوماتي وكذلك التتبع الاستعمالاتي، إضافة الى التواصل المستمر في مناطق الحدث.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

➤ مؤسسة الحماية المدنية تعتمد على وصول قواعد المعلومات الجديدة كمقياس ومعيار لوضع خطة بديلة.

### التوصيات العامة:

- تفعيل خلية خاصة بالعلاقات العامة بالمديرية من اجل تعزيز علاقة المؤسسة أكثر بوسائل الاعلام.
- توفير مكتب خاص بالحماية المدنية في البلديات الريفية خاصة التي تكثر فيها الجبال والمناطق الزراعية من اجل ضمان التصدي السريع في التعامل الالكتروني والاتصالات الرقمية من أجل توسيع دائرة الاستعلامات أكثر مع التأكد طبعا من صحة البلاغ حول الحريق وتقريب وتشجيع صحافة المواطن وتعاملها الفوري في هذا الصدد.
- وضع استراتيجيات اتصالية بديلة وجاهزة دائما من أجل تجنب الوقوع في نفس الأخطاء.
- القيام بزيارات تفقدية من طرف رجال الحماية المدنية في مختلف المناطق الجبلية خاصة في فصل الصيف.
- التواصل المستمر مع المؤسسات البيئية من اجل تجنب وجود اي شيء مؤذي للطبيعة او يتفاعل مع اشعة الشمس التي تشكل حريق اي النظافة الدائمة لهذه المناطق.



ان الاتصال الأزماتي لعب دورا مهما في ادارة أزمة الحرائق خاصة بعد الضجة التي أحدثتها بالوقوع المتكرر لها في الجزائر حيث ساهم هذا الاخير في تسيير الازمة وإدارتها من العديد من النواحي المرتبطة باستعمال الاستراتيجيات الاتصالية للربط بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية كذا التحكم الاعلامي ومجريات متابعة العملية الاتصالية هذا فيظل الفترات المتباعدة لحدوث الحرائق بولاية قالمة خاصة سواء قبل حدوثها من خلال الاتصالات الاجرائية والتنبؤية تعبيرا عن الهدف منه او اثناء حدوثها من خلال مرافقة كل ما يتم حدوثه ورصده وتنظيم المعلومات وهيكلتها اضافة تشكيل فريق خاص بالازمة من اجل التعامل في ظل ما يحدث كذا بعد انتهاء الازمة يظل دور الاتصال قائم بذات الهمية من خلال التنسيق بين الخطط الاحترازية وكذا السياسة العامة للمؤسسة والاستراتيجية الاتصالية . وبالرغم من الصعوبات التي يواجهها الاتصال الأزماتي في ادرة ازمة الحرائق على غرار بعض المعوقات المادية ونقص في الإمكانيات البشرية، إضافة الى عدم القدرة على فهم المعلومة. الا انه يظل النقطة الفاصلة في ادارة مختلف الازمات على مختلف الاعددة المتعلقة بالمؤسسة.

قائمة الكتب:

1. ابراهيم أحمد أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
2. أديب خصور: الاعلام والأزمات الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1999، المقدمة.
3. أسماء زين صادق الاهدل، مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عبد الملك عبد العزيز، 2006 م، ص29.
4. يوحوش عمار واخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، المانيا، 2019 م.
5. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه-ادواته-طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 م.
6. حبر، محمد صدام، المعلومات وأهميتها في إدارة الازمات، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998.
7. حسن عماد مكاوي، الاعلام ومعالجة الازمات، الدار المصرية اللبنانية، ط1، مصر 2022.
8. د. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، الأزمات والاعلام والعلاقات العامة، ط1، مركز الإسكندرية للكتاب، 2021.
9. د. قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الزامة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008.
10. د.رشاد الحملاوي، إدارة الازمات، مكتبة عين شمس، مصر 2001.
11. الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967.
12. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي اسسه -مناهجه و اساليبه-اجراءاته، بيت الأفكار الدولية، ط1، الأردن، 2001 م.
13. سعد الدين عشمواوي، إدارة الأزمة، مجلة الفكر الشرطي، الإمارات، 1996.
14. السيد بهنسى، الاعلام وإدارة الازمات الدولية، دار عالم الكتب، مطبعة القدس، مصر، 2008.
15. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007 م.
16. عبد الرحمان توفيق، إدارة الازمات التخطيط لما قد يحدث، مصر مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
17. عبد السلام أبو قحف، دليل المدبر في التفويض، ادار الازمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،
18. فوزي غراييه واخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، الأردن، 1988 م.
19. قدرى عبد المجيد، اتصالات إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر 2008.

## قائمة المصادر والمراجع

20. محمد أحمد الخيصرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، مصر، 1994.
21. محمد رشاد الحملأوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس، ط1، مصر، 1993.
22. محمد زياد عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، مطبعة خالد حسين الطرايشي، ط1، السعودية، 2000 م.
23. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمة، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2019.
24. محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأزمة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط1، مصر، 1995.
25. محمد عبد الوهاب، حسن ع شماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات، مطبعة القدس، مصر، 2008.
26. محمود جاد الله، دارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
27. منى صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، دار البيان للنشر مصر، 1998.
28. يوسف أحمد ابو قارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. يوسف أحمد أبو قارة، أدارة الأزمات مدخل متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

### المجلات:

1. إدارة الأزمات، سيتي عيو، مجلة الثقافة العالمية، العدد9 تاريخ نوفمبر 1999.
2. فاروق محمود هلال، الادارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام والتدريب بالهيئة العامة للاستعلامات، العدد 51، أكتوبر 1992.

### ملتقيات

1. زهير نعيم الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، القاهرة، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، أكتوبر 1997.
2. عصام محمد الأعرجي ومأمون محمد دقاسمة، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في أمانة عمان الكبرى، عمان، معهد الإدارة العامة، 2000.

### المذكرات:

1. سعيد عيمر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -، 2018/2017.
2. نيفين عزت علي الحبيشي، السلوب العلمي لإدارة الأزمات، دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

الكتب الأجنبية:

1. Mitroff, Persone, C : programs frome works and services, centre for crisis management, 1991, P13-15.
2. Webster , Ninth new dictionary , second edition, librairy due biban, Beruit, 1999, P495.
3. Frank M. Corrado ,Media for managers, New jersey : Prentice Hall inc, 1984, PP. 101 \_102.
4. Michal Bland, communicating out of a crisis, op. cit, p.29.
5. Pearson Christine, and Mitroff, Ian. "Frome Crisis pronet crisis prepared A Frawwork for Grisis mangment Exective, vol ..7.nod pp.48.
6. Jan reber : A crisis and lioyd W.singer management management system, security, PP :8-9 ,NY .USA september :1987
7. R. Tanter, Modelling and Managing international conflicts, londen, sage pubicastisns, 1974, p182.

المواقع الأجنبية:

1. [https:// mobt3ath.com /06/05/2022 /20.00h](https://mobt3ath.com/06/05/2022/20.00h)
2. [https : //www.moqatel.com/02/05/22.00h](https://www.moqatel.com/02/05/22.00h)
3. [https : www.akhersaa-dz.com](https://www.akhersaa-dz.com) / 04/052022 / 13.00 h.
4. [Https://www.startshams.com/2021/06/the-crisis.htmlm=12022/03/1100 :30](https://www.startshams.com/2021/06/the-crisis.htmlm=12022/03/1100:30)
5. <https://www.startshams.com/2021/06/the-crisis.html?m=1b2022/03/11,00:30>

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات  
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
شعبة: علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: الاتصال والعلاقات العامة



استمارة استبيان بعنوان:

**تفعيل الاتصال الازماتي في أزمة الحرائق  
دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية قالمة**

بعد التحية والتقدير

هذه الاستمارة التي بين أيديكم تعتبر أداة مهمة جدا لدراستنا المتعلقة بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، تحت عنوان تفعيل الاتصال الازماتي في أزمة الحرائق، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية قالمة.

لذا نلتمس منكم العون بالإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية لغرض جميع البيانات الضرورية التي تستوفي

أغراض البحث.

تاريخ التوزيع: 25.05.2022

من اعداد الطلبة:

- دبابي عبد السلام

- حرزالي احمد وائل

- بوساحة محمد الدراجي

ملاحظة: نرجو ملأ هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة، وشكرا

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- الرتب المهنية

عون  عريف  رقيب  مساعد  ملازم  ملازم اول  نقيب   
مقدم  عقيد  رائد

3- سنوات الخبرة:

1- سنة الى 5 سنوات   
2- من 6 سنوات الى 15 سنة   
3- من 16 سنة فما فوق

### المحور الثاني: مراحل إدارة الاتصال الازماتي.

4 - كيف يتم تحديد طبيعة او نوع الازمة داخل الإدارة؟

1- حسب نوع الازمة ونطاقها الجغرافي الذي وقعت فيه   
2- حسب حجم الازمة ونسبة الاضرار والاثار الناتجة عنها

5 - كيف تتم عملية اختيار فريق إدارة الازمة؟

1- يكون موضوع في الأساس للتعامل مع الازمة فور حدوثها   
2- يتم وضعه ساعة التخطيط لكيفية القضاء على الازمة   
3- ان كل فرد له وظيفته الخاصة

6 - كيف يتفاعل الفريق المعين لإدارة الازمة مع ازمة معينة؟

1- وضع نهاية فورية لها   
2- الخروج باقل الخسائر   
3- من اجل كسب الثقة والرفع من مكانة المؤسسة

7- هل عملية الاتصال اثناء الازمة ترتبط بـ:

1- التدقيق الجيد للخطر الذي يحدث   
2- فائدة الإعلان الفوري عن الازمة   
3- وجود ناطق رسمي يدلي بوجود ازمة ما فور حدوثها

## قائمة الملاحق

8- هل نجاح إدارة الاتصال الازماتي متعلق ب :

- وجود خطة اتصالية مسبقة للتغلب على أي ازمة فور حدوثها

- تشكيل فريق خاص لمكافحة كل أنواع الازمات

المحور الثالث: الأساليب الاتصالية المعتمدة في إدارة الازمة.

9- ماهي معايير الاتصال الفعالة اثناء الازمة؟

- التعامل مع وسائل الاعلام

- التنسيق بين أعضاء فريق الازمة

- الاستغلال المثالي لقواعد المعلومات

10- هل نجحت المخططات الاتصالية الموضوعية في مرحلة ما قبل الازمة اثناء تجريبيها في ظل الحدوث

الفعلي للازمة؟

- نعم نجحت

- نجحت ولكن ليس بالشكل المطلوب

- لا لم تنجح

11- هل تساهم المديرية في اخبار وتذكير المواطنين من اخطار يمكن التعرض لها؟

- نعم

- لا

12- هل تحدد الخطة حدود المسؤوليات وعلاقة المؤسسات ببعضها البعض لتنسيق عملية إدارة الازمات؟

- نعم

- لا

المحور الرابع: الوظائف الاتصالية التي قامت بها المديرية اثناء ازمة الحرائق.

13- كيف تقوم مديرية الحماية لولاية قالمة بتصنيف الازمة ؟

- حسب خطورة الازمة

- حسب كيفية السيطرة عليها.

14- من يقوم بوضع الخطة التي يتم اعتمادها من اجل التخلص من الازمات؟

- المسؤول الأول داخل المؤسسة

- فريق إدارة الازمة

15- هل نجاح عملية إدارة الازمات داخل مديرية الحماية يعتمد على ؟

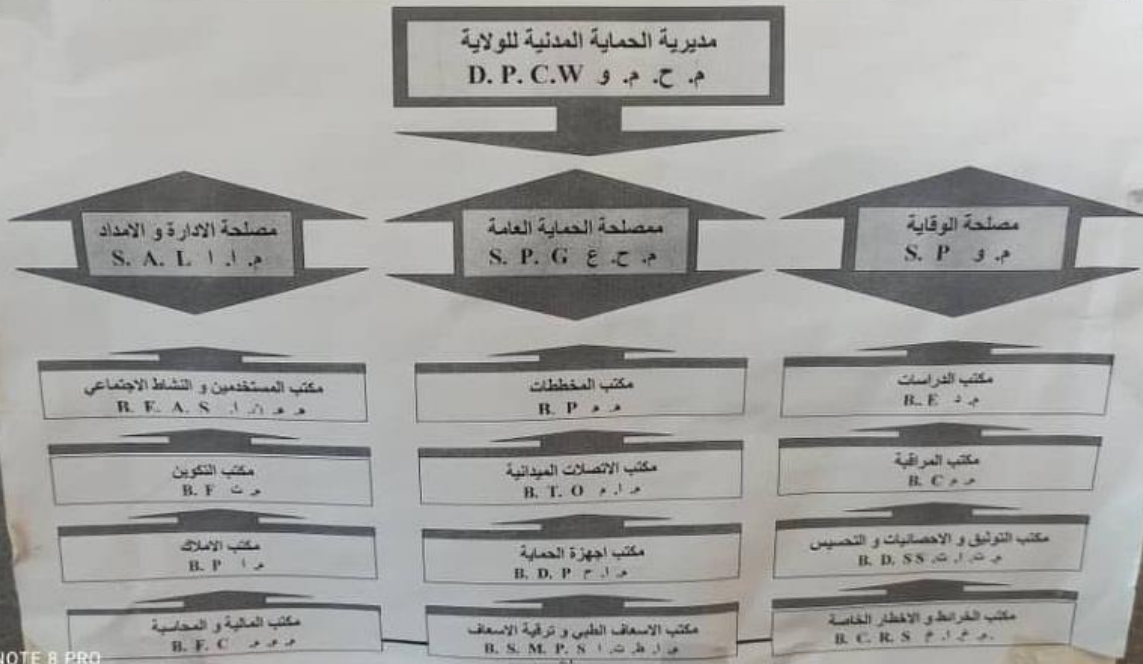


## قائمة الملاحق

- وضع تخطيط استراتيجي للقضاء على الازمة
- وضع برامج تدريبية للموظفين
- وجود نظام فعال ينذر بحدوث ازمة
- 16-** فيما يكمن دور الاتصال الازماتي في ادارة الازمة بمديرية الحماية المدنية لولاية قالمة
- التحكم الفوري في الازمة
- إيجاد الحلول الناجحة
- أخرى تذكر
- 17-** ماهي الوسيلة الأنسب في إدارة الازمة في الوقت الحالي ؟
- وسائل التواصل الاجتماعي
- الهاتف المحمول
- الطرق التقليدية
- المحور الخامس: المعوقات التي واجهت المديرية في تعاملها مع ازمة الحرائق؟
- 18-** ماهي العوامل المؤثرة في عرقلة نجاح الاتصال الازماتي بمديرية الحماية المدنية؟
- التوقيت الغير مناسب لارسال المعلومات
- سوء التفاهم بين الموظفين
- ..... - أخرى تذكر
- 19-** هل نسبة فشل المؤسسة مرتبط ب؟
- القصور في فهم مكان الخطر
- التعامل مع كل الازمات بنفس المناهج
- الاعتقاد ان عملية إدارة الازمة ليست ذات أهمية
- 20-** هل التأخر في عملية التخلص من الحرائق راجع الى؟
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للازمة
- صعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة.

## قائمة الملاحق

### الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية للولاية



### تنظيم مكاتب مصالح مديريات الحماية المدنية للولايات

مناطق	المصالح	مصصلحة الوقاية	مصصلحة الحماية العامة	مصصلحة الإدارة و الإشراف
المنطقة الأولى وتضم الولايات التالية: 02-06-09-10-13-14-15-16-18-19	مكتب الدراسات مكتب المراقبة مكتب التوثيق و الإحصاء و التوعية مكتب الغرائط و الأخطار الخاصة	مكتب الدراسات مكتب المراقبة مكتب التوثيق و الإحصاء و التوعية مكتب الغرائط و الأخطار الخاصة	مكتب الإشارة مكتب الاسعاف الطبي و ترقية الاسعاف مكتب العدد الأمنية مكتب المخططات	مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي مكتب التكوين مكتب الميزانية و المحاسبة مكتب الاملاك
المنطقة الثانية وتضم الولايات التالية: 12-17-20-21-22-23-24-25-26-27-29-31	مكتب الدراسات و المراقبة مكتب التوثيق و الإحصاء و التوعية مكتب الغرائط و الأخطار الخاصة	مكتب الدراسات و المراقبة مكتب التوثيق و الإحصاء و التوعية مكتب الغرائط و الأخطار الخاصة	مكتب الإشارة مكتب الاسعاف الطبي و ترقية الاسعاف مكتب المخططات و العدد الأمنية	مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي مكتب الميزانية و المحاسبة مكتب الاملاك
المنطقة الثالثة وتضم الولايات التالية: 11-33-37-45-47-32-38-28-07	مكتب الدراسات و الإحصاء مكتب الغرائط و الأخطار الخاصة	مكتب الدراسات و الإحصاء مكتب الغرائط و الأخطار الخاصة	مكتب الإشارة مكتب المخططات و العدد الأمنية	مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي مكتب الميزانية و المحاسبة و الاملاك

الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للحماية المدنية  
ORGANIGRAMME DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DE LA PROTECTION CIVILE

المصدر: وثائق داخلية لمديرية الحماية المدنية

## قائمة الملاحق

السنواتية 2021

مديرية الحماية المدنية قائمة

### الجدول العام للحرائق ج فـ 3

حرائق أخرى				حرائق سيارات والبيات				حرائق الغابات والمحاصيل				الحرائق الصناعية				الحرائق الحضرية				المجموع				الوحدة	البلدية		
و	م	ع	ج	و	م	ع	ج	و	م	ع	ج	و	م	ع	ج	و	م	ع	ج	و	م	ع	ج			و	م
0	0	163	138	0	0	9	5	0	0	12	9	0	1	3	1	0	2	25	11	0	3	212	164	قائمة	قائمة		
0	0	48	45	0	0	3	1	0	0	24	11	0	0	3	1	0	7	13	4	0	7	91	62	هياويلبوليس	هياويلبوليس		
0	0	14	12	0	0	2	1	0	0	14	5	0	0	0	0	0	2	15	5	0	2	45	23	بلخير	بلخير		
0	0	14	12	0	0	3	2	0	0	3	2	0	1	4	1	0	0	2	1	0	1	26	18	بومهرة أحمد	بومهرة أحمد		
0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	6	جبلية خميسي	جبلية خميسي		
0	0	27	23	0	0	2	1	0	0	20	10	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	52	35	الفوج	الفوج		
0	0	9	9	0	0	0	0	0	0	9	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	12	بني مزلين	بني مزلين		
0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	10	6	بوعاتي. م	بوعاتي. م		
0	0	15	15	0	0	15	7	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	25	قلعة بوضيع	قلعة بوضيع		
0	0	11	11	0	0	6	2	0	0	18	10	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	38	24	الثمامية	الثمامية		
0	1	158	141	0	0	23	11	0	0	5	3	0	1	3	1	0	4	33	15	0	5	219	170	قائمة	قائمة		
0	0	6	6	0	0	1	1	0	0	17	8	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	27	16	بن جراح	بن جراح		
0	2	84	75	0	3	17	8	0	0	25	15	0	0	0	0	0	0	9	4	0	5	135	102	وادي الزنتي	وادي الزنتي		
0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	عين رقادة	عين رقادة		
0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	11	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	8	راس الخفية	راس الخفية		
0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	12	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	10	برج صيوط	برج صيوط		
0	1	128	110	0	0	8	5	0	0	68	17	0	0	0	0	0	0	2	1	0	1	206	133	وادي الزنتي	وادي الزنتي		
0	0	8	8	0	1	3	1	0	0	17	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	28	19	مجاز الصفاء	مجاز الصفاء		
0	0	31	25	0	0	2	1	0	0	9	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	32	وادي ب	وادي ب		
0	0	12	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	8	وادي قرارة	وادي قرارة		
0	0	49	46	0	0	4	2	0	0	36	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	89	61	حمام النينيل	حمام النينيل		
0	0	7	7	0	0	3	1	0	0	8	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	13	وادي الشحم	وادي الشحم		
0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	19	7	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	28	15	الدوار	الدوار		
0	0	69	60	0	0	4	2	0	0	15	12	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	90	75	حمام دباغ	حمام دباغ		
0	0	11	10	0	0	3	2	0	0	26	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	19	وادي الزنتي	وادي الزنتي		
0	0	12	10	0	0	0	0	0	1	15	6	0	0	0	0	0	2	5	2	0	3	32	18	مجاز عمار	مجاز عمار		
0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	بومندان	بومندان		
0	0	32	27	0	0	4	2	0	0	6	3	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	44	33	عين احماني	عين احماني		
0	0	7	3	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	13	6	سلالة عنونة	سلالة عنونة		
0	0	52	46	0	0	6	3	0	1	26	16	0	0	0	0	0	0	9	3	0	1	93	68	لخزارة	لخزارة		
0	0	5	5	0	0	4	2	0	1	21	5	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	30	12	بوحنانة	بوحنانة		
0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	عين صندل	عين صندل		
0	0	25	21	0	0	0	0	0	0	23	14	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	53	37	وادي ع	وادي ع		
0	0	8	7	0	0	3	1	0	0	11	5	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	24	14	عين العربي	عين العربي		
0	0	13	10	0	0	0	0	0	1	12	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	25	16	وادي تاملوكة	وادي تاملوكة		
0	4	1048	919	0	4	128	63	0	4	500	231	0	3	20	7	0	17	136	55	0	31	1827	1273	المجموع	المجموع		

**المصدر: وثائق داخلية لمديرية الحماية المدنية**



# قائمة الملاحق

إجمالي حصيلة حرائق الغابات والمحاصيل الزراعية 2021

رقم	المكان	البلدية	التاريخ	نوع الحريق	إمكانيّة مسفحة		خسائر بشرية		الغابات الأذخّل والأحرش						المحاصيل الزراعيّة					أحلاف		أشجار		حيوانات		هياكل فلاحية		عتاد فلاحي						
					تعداد مسفحة	مساحة مسفحة	تعداد مسفحة	مساحة مسفحة	غابات	أحرش	غابات	أحرش	زيتون	زيتون	توت	توت	عجوة	عجوة	توت	توت	أشجار	أشجار	خنازير	أغنام	أغنام	أغنام	أغنام	مخرب	مخرب	مخرب	مخرب			
1	حي العفالية	بوشوف	2021/06/02	قمح لين قاتم	4	1										1																		
2	مشنة قلب الكفاف	الشمالية	2021/06/03	حزم تين	6	2																												
3	برج صيظ	برج صيظ	2021/06/03	اعشاب جافة	3	1																												
4	منطقة قريرة	بوشوف	2021/06/03	شعر قاتم	4	1																												
5	قرية لامة	برج صيظ	2021/06/04	قمح صلب قاتم	3	1																												
6	مشنة بن عرعار	عين مخلوف	2021/06/05	قمح لين قاتم	4	1																												
7	برج صيظ	برج صيظ	2021/06/08	قمح صلب قاتم	3	1																												
8	قرية بوجول	هيايو بوليس	2021/06/08	أشجار الزيتون	6	2																												
9	ع/اعارة	ع احصاينة	2021/06/08	قمح صلب قاتم	6	2																												
10	قرية عين	الخزارة	2021/06/09	حزم تين	3	1																												
11	قرية صالح	بلخير	2021/06/13	محاصيل	14	3																												
12	دوار الفرصه	جبله خميس	2021/06/14	قمح صلب قاتم	7	2																												
13	مجاز الصفاه	مجاز الصفاه	2021/06/14	حصيده	4	1																												
14	قرية سلاوة	تاملوكة	2021/06/15	قمح صلب قاتم	10	4																												
15	حمام بلحشاني	عين مخلوف	2021/06/15	قمح صلب قاتم	5	2																												
16	قرية طفلة	عين مخلوف	2021/06/15	قمح صلب قاتم	6	2																												
17	منطقة بوزيتون	هيايو بوليس	2021/06/15	قمح صلب قاتم	7	2																												
18	بن جراح	بلاستكي	2021/06/15	اعشاب	4	1																												
19	العربك السبيحي	حمام دباغ	2021/06/16	قمح صلب قاتم	4	1																												
20	هيايو بوليس	هيايو بوليس	2021/06/17	اعشاب جافة	4	1																												
21	قرية سعاديه	وادي الزناتي	2021/06/17	حصيده	4	1																												
22	قرية صالح	مجاز عصار	2021/06/18	حزم تين	25	6																												
23	مشنة بوحكيم	راس الحقيبة	2021/06/19	قمح صلب قاتم	9	3																												
24	مبومرة السعيدة	بلخير	2021/06/19	حصيده	12	3																												
25	مشنة الرباعية	العجوج	2021/06/19	قمح صلب قاتم	4	1																												
26	بني مزّين	بني مزّين	2021/06/19	أشجار زيتون	4	1																												
27	مشنة الفروجة	وادي الشحم	2021/06/19	شعر + زيتون	16	4																												
28	جبل حواف	بن جراح	2021/06/20	أحرش	10	4																												
29	مقرية البليوية	مجاز الصفاه	2021/06/20	أشجار الزيتون	3	1																												
30	مشنة الحياة	الخزارة	2021/06/21	تين + شاحنة	12	4																												
31	مشنة الطباقة	عين العربي	2021/06/22	أحرش + اعشاب	6	2																												
32	هيايو بوليس	هيايو بوليس	2021/06/23	حصيده + اعشاب	10	3																												
33	مشنة الرقوية	العجوج	2021/06/29	تين + حصيده	6	2																												
34	حي رايح	وادي الزناتي	2021/06/29	حصيده + تين	6	2																												
35	سعادية رايح	وادي الزناتي	2021/07/01	حصيده	3	1																												
36	بلر عوسي	الخزارة	2021/07/02	حصيده	3	1																												
37	بومهرة	بومهرة احمد	2021/07/03	حصيده	3	1																												
38	عين غرب	وادي الزناتي	2021/07/03	قمح صلب قاتم	9	3																												

39	برج صيظ	برج صيظ	2021/07/03	حصيده	8	3																																	
40	مشنة السمسة	مجاز عصار	2021/07/04	قمح صلب قاتم	6	2																																	
41	مركز التدريب	حمام دباغ	2021/07/04	حصيده	3	1																																	
42	مشنة القوارد	عين رقادة	2021/07/04	قمح صلب قاتم	7	2																																	
43	مشنة الرخامة	الخزارة	2021/07/04	أشجار	6	2																																	
44	سدي ميرك	الخزارة	2021/07/04	قمح صلب قاتم	3	1																																	
45	امام الوحدة	قلعة	2021/07/05	حصيده	6	2																																	
46	مشنة لكبياس	العجوج	2021/07/05	حصيده	3	1																																	
47	حي 20 أوت	العجوج	2021/07/06	حصيده	3	1																																	
48	سلماني محمد	بوشوف	2021/07/06	حصيده	3	1																																	
49	مشنة كاف لعسن	حمام النقبال	2021/07/06	قمح صلب قاتم	3	1																																	
50	جنان الطويل	الدوارة	2021/07/07	أشجار	4	1																																	
51	برج لعاسي	وادي الزناتي	2021/07/09	حصيده + تين	4	1																																	
52	جبل بابا عوسي	حمام الدباغ	2021/07/10	قمح صلب قاتم	5	2																																	
53	محطة مرداس	بوشوف	2021/07/11	حصيده + تين	6																																		



