

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
تخصص اتصال وعلاقات عامة



مذكرة تخرج من متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات

بمؤسسة اتصالات الجزائر

فرع -قائمة- نموذج

إشراف:

د. عثمانية عبد القادر

من إعداد الطلبة:

1- سميرة حملاوي

2- رانية قيدوم

3- مليكة بوهالي

4- رشيدة زيتوني

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا فشل

وذكرني دائماً بأن الفشل هو الخطوات التي تسبق النجاح

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، وأن حب الانتقام هو أول
مظاهر الضعف يا ربي إذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان،
وإذا جردتني من المال أترك لي الأمل، وإذا أسأت إلي الناس أعطني شجاعة
الاعتذار، وإذا أساء

الناس إلي أعطني مقدرة الضعف

يا رب إذا نسيتك لا تنساني

آمين

كلمة الشكر والتقدير

- نحمد الله تعالى و نشكره على ما أنعم علينا و على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل و صلى الله على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة و السلام

- كما أتشرف بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذي و الدكتور عثمانية عبد القادر الذي كان مشرفاً علي خلال انجاز لهذه المذكرة.

- و الشكر موصول أيضا لكافة أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال خصص الاتصال وعلاقات عامة.

إهداء

الحمد لله الذي أنار طريقي وكان خير عنوان، إلى أغلى ما املك في هذه الدنيا، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، والتي أرح وان أكون نلت رضاها إلى معنى الحنان والتفاني، إلى اغلب الحباب أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من أديه له بحياتي إلى من ساندني وكان شمعة تحرق لتضيء طريقي، إلى من أكنه له مشاعر التقدير والاحترام والذي أنار دربي بالإرشاد، الذي حمل همي واسند ظهري "أبي" أطال الله عمره.

إلى من أتقاسم معهم الحياة يخلوها ومرها، إلى من اعتبرهم اعز ما نعم الله علي بهم أخواتي عبد الرزاق، زينب، سلمى، خالد، ، دون أن أنسى الكنايت الصغار البراعم التي أضأت الليل والنهار أبناء إخوتي أمير، محمد إسلام.

إلى زميلاتي في هذا العمل والى كل من ساعدني في مشواري الدراسي وتجاوزوا الصعوبات من قريب أو من بعيد

-سميرة-

إهداء

إلى الذية قال فيهما المولى عز وجل " وبالوالديه إحساناً " إلى التي ربنتي في كتفها ولم تفارقني
ابتسامتها ولم تبخل علي بالدعاء والنصحة " أمي الغالية "

إلى مه كاه مستقبلي مستقبلي إلى مدرسة حياتي الذي علمني كيف أخوض طريق حياتي ،
إلى اعز الناس أبي الغالي
إلى اعز ما املك أفراد عائلتي أخي الغالي
إلى كل صديقاتي وزملائي في الدراسة
والى كل أساتذتي ومه علمني حرفا ذات يوم

-مليكة-

-إهداء-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجن هالا برؤيتك الله ﷻ
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد ﷺ
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل
فخر... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز عبد
الحكيم

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود.. إلى
من كان دعاؤها ير نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى اغلي الحبايب أمي الحبيبة خديجة
إلى الحب وكل الحب إخوتي ملاك و سفيان وأيوب

-رانية-

-إهداء-

الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة على سيدنا محمد المختار الحمد لله وفقنا ولم نكن لنصل إلى
الذي وصلنا له اليوم لولا فضل الله علينا

إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار ولا مقابل إلى من كانت سندا لي في مخاض هذا العمل وميلاده، إلى من
غمرتني بحنانها وحبها إلى من ربتني وأعانتني بالصلوات والدعوات إل اغل إنسانة في الوجود أُمي الغالية

إلى الذي لا مثيل له كان وسيكون من سيعيش في أعماقي وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم إلى من
أبي العزيز حفظه الله لنا وأطال في عمره <علمني مبادئ الحياة ورباني على الصدق والإخلاص

إلى بلسم روحي وحياتي إلى من هم انس عمري ومصدر سعادتي إخوتي حنان وصفاء ويوسف

إلى من لا تحلو الحياة بدونهم أبناء أختي التوأم عبد القيوم و رودينة وأختهم زهوة

إلى من ساعدني ووقف إلى جانبي رغم بعد المسافات مهما ترف الكلمات فلا استطيع أن أوفي حقه من كان سندي

ورفيق دربي ومن كان له الفضل الأكبر في نجاحي حبيبي وقرة عيني زوجي

إلى اعز صديقات اللواتي اعتبرهن إخوتي اللواتي جمعني بمن أحلى الذكريات رانية ونجاة

إلى اللواتي شاركنني عناء إعداد المذكرة رانية وسميرة و مليكة

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي إلى هؤلاء اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

-رشيدة-

فهرس المحتويات

..... كلمة شكر وتقدير

..... إهداء

..... المقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

5..... إشكالية

6..... تساؤلات الدراسة

6..... هدف الدراسة

7..... منهج الدراية

11-8..... تحديد مفاهيم الدراسة

12..... أسباب اختيار الموضوع

13..... أهمية الدراسة

14..... تحديد مجتمع الدراسة وعينته

14..... صعوبات الدراسة

24-15..... الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: العلاقات العامة الوظيفة والأهمية

- المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة.....26-27
- المبحث الثاني: خصائص العلاقات العامة.....28-29
- المبحث الثالث: أهداف العلاقات العامة.....29-32
- المبحث الرابع: أهمية العلاقات العامة.....33-34

الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة

- 1-1 مفهوم الأزمة.....36
- 2-1 مراحل الأزمة.....37-39
- 3-1 أنواع الأزمة.....40-43
- 4-1 أسبابا لأزمة.....44-47
- 1-2 إدارة الأزمات
- 2-2 تعريف إدارة الأزمات.....48
- 3-2 نشأة إدارة الأزمات.....49-50
- 4-2 مراحل الأزمات.....51-54
- 5-2 النماذج الاتصالية والإدارية.....55-65
- 1-3 الاتصال الأزماتي
- 2-3 مفهوم الاتصال الأزماتي.....66-67

3-3 وظائف الاتصال الأزماتي.....67-68

3-4 خطوات الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمات.....68-70

الفصل الثالث: العلاقات العامة وإدارة الأزمات

1- العلاقات العامة والأزمة.....72-73

1-2 دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.....74-75

2-2 دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة.....76-78

2-3 دور العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمة.....79

3-3 دور العلاقات العامة بعد حدوث الأزمة.....80

نتائج الدراسة.....82-83

توصيات.....84

خاتمة.....85

قائمة المصادر والمراجع.....86-89

ملخص الدراسة

- تتمثل دراستنا في فعالية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، حيث يدور موضوع الدراسة حول الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة ومواجهة الأزمات.

- وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المسحي باختيار العينة المتوافرة مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لقرابها وسهولة الوصول إليها.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، فعالية، الأزمة، إدارة الأزمات.

Résumé

- Notre étude est représentée dans l'efficacité des relations publiques dans la gestion de crise, mémoire pour l'obtention de diplôme master en communication et relations publiques, où l'objet de l'étude tourne autour du rôle des relations publiques dans la gestion et faire face aux crises.

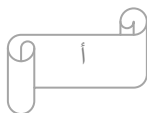
- Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'enquête en sélectionnant l'échantillon disponible l'entreprise " Algérie Telecom", en raison de sa proximité et de sa facilité d'accès.

Mots clés: relations publiques, efficacité, crise, gestion de crise

مقدمة

يعتبر نشاط العلاقات العامة نشاطا جوهريا في حياة المؤسسات وعاملا رئيسيا من عوامل كفاءتها وفعاليتها وتحقيق أهدافها، فالعلاقات العامة بوظائفها وتخطيطاتها المتنوعة وبرامجها الفعالة لها دور بارز في تنمية أداء المؤسسات وتطوير مهارات موظفيها، فلا ريب أن وجودها منذ القدم يعد دليلا قاطعا على أن لها أهمية بالغة في حياة المجتمعات والمنظمات، فالعلاقات العامة تعمل على توثيق علاقاتها مع الجمهور الداخلي والخارجي وكسب تأييد الرأي العام وخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور فهي النافذة التي تطل المؤسسة من خلالها على جمهورها بهدف التواصل وإيصال المعلومة فهي عملية اتصال ذات اتجاهين.

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي في خمسين عاما الماضية، وذلك نتيجة التطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، كما أن السبب في ظهورها كمهنة متخصصة هي تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخا نفسيا ضاغطا إضافة إلى الأزمات الاقتصادية والعالمية، إذا فالعلاقات العامة علم يتصل اتصالا مباشرا بالظروف والأوضاع غير عادية، فالمشكلات والأزمات والكوارث وغيرها كلها من الأسباب المباشرة لازدهار العلاقات العامة، فالمهنة الاستراتيجية للعلاقات العامة لا تتضح بشكل جلي إلا عندما تتعرض الحكومة أو المؤسسة لازمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة أو تهدد وجودها وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة في ذلك الحين عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام، فمن هنا اتخذت العلاقات العامة مكانة في المؤسسة، تصطلح بعدد من المهتمات في المؤسسة التي وضح فيما بعد أنها من أهم المهام في المؤسسة على الإطلاق، فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز أو التشويه تتضح وقتها أهمية العلاقات العامة في تجميع جهود جميع الأفراد والوحدات في المنظمة وتركيزها من اجل تصحيح هذه الصورة، وغالبا ما يكون للازمات اثر على المؤسسة يتعلق بالصورة الذهنية مما يقحم العلاقات العامة في الأزمة بشكل أو بآخر، ومن هنا اتخذت العلاقات العامة مكانها الرفيع داخل المؤسسة وأخذت على عاتقها مواجهة ما تتعرض له المؤسسة من مشكلات وكوارث وأزمات، إي أنها أصبحت الجهة التي تدير الأزمة أثناء نشوبها، ولكن لا تكمن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات فقط أثناء الأزمة بل يكمن دورها قبل حدوث الأزمة وأيضا بعد الأزمة ويكون ذلك عبر الخطط الوقائية والعلاجية الطارئة والفورية والتي تسعى العلاقات العامة في وضعها وتطويرها، بالإضافة إلى تقديم إجراءات التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة، فالعلاقات العامة من حيث إعداد وتقديم مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات الوقائية والعلاجية تكون متواجدة عبر مراحل الأزمة المختلفة قبل وأثناء وبعد الأزمة



ولمعرفة مدى فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات قمنا بإجراء هذا البحث الذي سبين دور وأهمية العلاقات العامة في تسيير الأزمة في المؤسسات، ولقد استعنا بنتائج الدراسات السابقة للإجابة على تساؤلات الدراسة، وقد تم إجراء هذا البحث وفقا لتسلسل منطقي الذي يتجسد في ثلاث اطر، الإطار المنهجي للدراسة والإطار النظري والإطار التطبيقي وهي كالتالي:

الإطار المنهجي للدراسة: ضم مدخلا عاما للدراسة من خلال طرح إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة بالإضافة إلى الفرضيات ونوعية الدراسة والمنهج ومفاهيم الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ومجتمع الدراسة والدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة: ضم الفصل الأول الذي هو تحت عنوان: العلاقات العامة الوظيفة والأهمية، وهو يحتوي على 4 مباحث المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تعريف العلاقات العامة، المبحث الثاني خصائص العلاقات العامة، يليه المبحث الثالث أهداف العلاقات العامة والمبحث الأخير أهمية العلاقات العامة. أما الفصل الثاني فهو تحت عنوان إدارة الأزمات في المؤسسة يحتوي على ثلاث مباحث وكل مبحث به مجموعة من المطالب، المبحث الأول بعنوان مفهوم الأزمة يحتوي على ثلاثة مطالب، المطلب الأول مراحل الأزمة، المطلب الثاني أنواع الأزمة، المطلب الثالث أسباب الأزمة، أما المبحث الثاني فهو بعنوان إدارة الأزمات يحتوي على أربع مطالب المطلب الأول تعريف إدارة الأزمات، المطلب الثاني نشأة إدارة الأزمات، المطلب الثالث مراحل إدارة الأزمات، المطلب الرابع النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات أما الفصل الثالث فهو بعنوان: العلاقات العامة في إدارة الأزمات يحتوي على مبحثين المبحث الأول تحت عنوان العلاقات العامة وإدارة الأزمات أما المبحث الثاني تحت عنوان دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات يندرج تحته ثلاثة مطالب، المطلب الأول تحت عنوان دور العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة، أما المطلب الثاني فهو تحت عنوان دور العلاقات العامة إثناء وقوع الأزمات، أما المطلب الثالث عنوانه إدارة العلاقات العامة بعد الأزمة.

وفي الأخير وحتى نستطيع الحديث بصورة أعمق وأكثر موضوعية عن مدى فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات أردنا أن يكون الفصل الخامس يشتمل على إطار التطبيقي من خلال دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة والذي تعذر علينا القيام به بسبب الظروف التي تمر بها البلاد لذلك استعنا بنتائج الدراسات السابقة للإجابة على التساؤلات وإشكالية الدراسة وفي الأخير قدمنا التوصيات وخاتمة بالإضافة إلى قائمة المصادر.

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية:

تعتبر العلاقات العامة الأساس الذي يقوم عليه النظام في المؤسسة، حيث تجمع بين مختلف الأنشطة وتعتمد في الأساس على المهارات الشخصية والقدرات وقد نشأت نتيجة الاحتكاك بين الأفراد والمؤسسات والهيئات، ومع تعقيدات المنظمة، وكذا التقدم العلمي والتكنولوجي فالعلاقات العامة هي فن الاتصال بالجمهور والتعامل معه لكسب ثقته ولمعرفة ميول ورغبات ومحاولة العمل على تحقيقها لإيجاد نوع من التفاعل بين المؤسسة والجمهور، فهي محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو حركة المؤسسة عن طريق الإعلام والتكيف والإقناع، وقد كان السبب وراء ظهور العلاقات العامة التطورات والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخا اجتماعيا ضاغطا، ومن أهم المشاكل والعقبات التي قد تتعرض لها المؤسسة وتعرض سبيل العلاقات العامة في سعيها لتحقيق أهدافها هي تلك الأزمات المختلفة التي تتعرض لها تلك المؤسسات في أي وقت، فالأزمات هي نتاج لحدث أو قوة قاهرة وعموما خطر غير عادي ويرتبط بهذا الخطر أحداث متلاحقة متشابكة وتتطلب علاجاً سريعاً في فترة زمنية محدودة للغاية لان الخطر يأتي مفاجئاً فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التجنب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةها وقد اتفقت الدراسات العلمية في مجال إدارة الأزمات على أن العلاقات العامة تمثل احد الأعضاء الأساسيين في تشكيل فريق لإدارة الأزمة باعتبار أن إدارة الأزمات نسعى للمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها من المخاطر المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها بالكامل.

وقد اهتم الباحثين الأوائل بدور الاتصال والإعلام في إدارة الأزمة ويرتكز دور الاتصال في التحذير من الأزمات والكوارث وتوفير مختلف المعلومات والبيانات للجمهور بالإضافة إلى تطوير قدرة المنظمات الإعلامية على إنتاج مختلف الرسائل الإعلامية بسرعة وبطريقة واضحة ومؤثرة للحيلولة دون ظهور وانتشار الشائعات أثناء وقوع المؤسسة في أزمة، وهذا ما يسمى لاتصال الأزمات، ويعتمد في الاتصال في الأزمة على استخدام الرموز والكلمات والصور وغيرها لنقل الأفكار. ومن خلال ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين فاعلية العلاقات العامة من خلال ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال إبراز مدى مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومنه نطرح التساؤل التالي:

الإطار المنهجي للدراسة

ما مدى مساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-قلمة-؟

تساؤلات البحث:

- 1- ما مفهوم العلاقات العامة و ما هي خصائصها وأهدافها وأهميتها؟
- 2- ما المقصود بالأزمة وما هي أنواعها و أسبابها؟
- 3- ماذا نعني بإدارة الأزمة وما هي مراحل إدارتها و أبرز النماذج الاتصالية والإدارية في إدارة الأزمات؟
- 4- هل يلعب اتصال الأزمة دور في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 5- ما هو الدور الرئيسي الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به قبل وأثناء و بعد مع الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

1- أهداف الدراسة:

- توضيح أهمية وجود العلاقات العامة في دائرة الإدارة العامة للمؤسسة.
- التعرف على ماهية الأزمات و طبيعتها.
- التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة.
- معرفة كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في الأزمات.
- معرفة كيف تحقق العلاقات العامة الانسجام و التوافق داخل المؤسسة.
- تحديد الإجراءات اللازم توفرها لدى مكتب العلاقات العامة عند التخطيط و الاستعداد لإدارة الأزمة.
- نحلل ونقارن بين المتغيرات التي تقف وراء أسباب الأزمات من اجل العمل على تفاديها.

2- منهج الدراسة :

- يستعين الباحث بمنهج علمي يطوف به الظاهرة ويخضعها حسب طبيعة ومسار بحثه فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع¹

- ويعد هذا البحث من البحوث الوصفية حيث يعرف البحث الوصفي بأنه من البحوث التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كينيا أو كيميا وكما يقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية ولتنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل فهو يقوم بعرض صورة دقيقة للظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها حتى يتييسر إدراكها وفهمها فهما دقيقا وجمع المعلومات والبيانات عن الظواهر والوقائع التي يقوم الباحث بدراستها.

- وهذا ما نسعى من خلاله في بحثنا هذا من جمع معلومات وحقائق وتفسيرها وتحليلها وذلك بغية معرفة فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

- وبما أن دراستنا تندرج تحت البحوث الوصفية فقد اعتمدنا على منهج المسحي

- يعتبر المنهج المسحي من أكثر المناهج استعمالا في عصرنا هذا وذلك لان كثيرا من الباحثين يعتمدون على هذا الأسلوب لدراسة الأوضاع الراهنة والتعرف على المتغيرات الاجتماعية وكيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة والضعف الموجودة بأي قطاع في حالة دراسته وتقييمه، والدراسات المسحية يمكن القيام بها في كل القطاع حيث يستعمل هذا الأسلوب من طرف الجيولوجيين لتعرف على طبقات الأرض، ومن طرق الأطباء لتعرف على الأمراض الأكثر انتشارا، ومن طرف الشركات الدولية لتعرف على ذوق الجمهور ونوع البضائع التي يرغب في شرائها، ومن طرف الأستاذ الذي يهتم بدراسة تصرفات وسلوك الأفراد في أية مؤسسة اجتماعية، ومن طرف الطالب الذي يرغب في دراسة موضوع معين ويقوم بالاستجواب المسؤولين وإجراء حوار معهم بقصد اخذ فكرة كاملة عن الموضوع وكتابة تقرير عن ذلك²

-عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، ص19.¹

- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ص28.²

3- حديد المفاهيم :

- تعريف الفاعلية لغة: وصف كل ما هو فاعل مصدر صناعي من فاعل المقدرة الشيء على التأثير¹

- اصطلاحاً: تقابل كلمة الفاعلية في المعاجم الغربية و هي تتحد عندهم بكونها وصفا لكل شيء فعال و جاء كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح ويقصد بها الفاعلية هي ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي نصدر عنه مخترعاته و تصوراته وتبليغه لرسالته وقدرته الخفية على إدراك الأشياء²

- إجرائياً: قدرة العلاقات العامة على إدارة الأزمات و تحصيل النتيجة و الأهداف المطلوبة والمبتغاة.

- العامة تعريف العلاقات لغة: علاقة مفرد جمع علاقات و علائق ربطة بين شخصين أو شيئين علاقة عاطفية ليس بين هذين الموضوعين أية علاقة كان على علاقة طيبة معه ربطتني بأستاذي علاقة مودة السلطة ذات العلاقة .

السلطة المختصة الصالحة للنظر في الأمور العلاقات الثقافية أو التجارية بين بلدين وجود تبادل ثقافي أو تجاري بينهما³

- اصطلاحاً: العلاقات تعني التواصل الناجم عن التفاعل فردين أو أكثر لذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع تتحقق من حدوث فعل و رد فعل بينهم و مع استمرار الفعل و رد الفعل يتحقق التفاعل بينهم⁴

¹-<https://www.a/maan/com/ar/ar/dict/ar> 17:00 على الساعة

²-www.nmsmry.com/vb/t66743 17:06 على الساعة

³-<https://www.arbdict.com/amp/s/w.a> 17:14 على الساعة

⁴- جاسم رمضان الهلالي، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة في المدونات الالكترونية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص29.

الإطار المنهجي للدراسة

- إجرائيا: هي روابط وصلات تربط الأشياء بعضها البعض.
- تعريف العامة لغة: مذكر عام كلمة عامة فاللغة العربية اسم فاعلمن الفعل عم يقال عم الشيء بمعنى انتشر وشمل أفراد كثيرين و يقال عم المطر عموما فهو عام و جاء في القاموس المحيط وعم الشيء عموما شمل الجماعة و يقال عم هم العطية و جاء في لسان العرب عمهم الأمر عموما¹
- اصطلاحا: مصطلح عامة يقابله كلمة بالإنجليزية و قد جاء من الكلمة الفرنسية والتي تعني عامة الناس يرتبط بالثورة الفرنسية و التطورات التي ورثتها هذه الثورة في بنية المجتمع السياسي الأوروبي ثم العالمي بعد ذلك من خلال قرنين زمان²
- إجرائيا: عامة تعني الشمولية أو العموم و هي عكس الخاصة.
- تعريف العلاقات العامة: نشاط إداري و اتصالي يستخدمه أشخاص مهنيون في العلاقات العامة لبناء سمعة المؤسسة من خلال برامجها البنائية الوقائية أو لتصحيح الأوضاع الخاطئة التي تتعرض لها المؤسسة من خلال برامجها العلاجية التصحيحية مستخدمة في ذلك عملياتها المتمثلة في البحث و التخطيط و التنفيذ لتحقيق أهدافها³
- تعريف الإدارة لغة: ورد في قاموس المورد عربي الانجليزي: أدار، تولى الإدارة دبر، قام على إدارة، تدبير حكم توجيه.
- أما قاموس المعنى الكبير فيورد معنى الإدارة على النحو الآتي:
- إجراء إدارة تصرف تدبير أداء.

1- شيخ زرار، صور الرقابة على المال العام ونظام حمايته في الفقه الإسلامي والقانوني الوضعي، مكتبة الانجلو ومكتبة الأهرامات القاهرة، 2016، ص49.

2- حميدة مهدي سمس، نظرية الرأي العام، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2005، ص180.

3- أحمد صبيح، استراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص41.

- سياسة تصريف تدبير إدارة¹

- **اصطلاحا**: يعرف هنري فيول الإدارة في كتابة الإدارة العامة و الصناعة بقوله يقصد بالإدارة التنبؤ أو التخطيط و التنظيم و إصدار الأمر و التنسيق و الوقاية و يقول ديموك أن الإدارة هي معرفة إلى أين ذاهب و المصاعب أن تتجنبها و العوامل التي يجب أن تتعامل معها و كيف تتصرف بقيادة باخرتك بكفاءة و بدون ضياع للوقت أثناء عملية الوصول إلى هناك²

تعريف الأزمة لغة: الأزمة في معاجم اللغة العربية تعني الشدة و القحط و أزم عن الشيء امسك عنه كما تدل كلمة الأزمة على الشدة و الضيق كالحديث عم أزمة اقتصادية و أزمة سياسية و هي تشير إلى حالة طارئة و موقف استثنائي نعايره لمجريات الأمور الاعتيادية كما يأتي المصطلح مأزم و هو الطريق الضيق بين جبلين و لكن لم تكن أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات القديمة³

اصطلاحا: هي حدث يسبب تغير فالحياة العادية للمجتمع و الوقت الذي يستغرق حدوث الأزمة إلى عودة الحياة الطبيعية يسمى وقت الاسترجاع.

- كما تعرف بأنها خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام فهي لحظة حرجة و حاسمة يتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالمشكلة تشكل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد و قصور المعرفة و اختلاط الأسباب بالنتائج و تداعي كل منها في شكل متلاحق ليزداد من درجة المجهول و من تطورات قد تحدث مستقبلا بين الأزمة و في الأزمة⁴

إجرائيا: هي حدث يقع فجأة دون توقع أو يكون توقعه قد تم قبل و وقوعه بفترة قصيرة بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته يتسبب في انهيار النظام و تهدد حياة الفرد و المجتمع.

1- بن صالح حناشي لعلى، اثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص165.

2- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن العشرين، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص17.

3- سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2015، ص42.

4- سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، مصر، 2003، ص13-14.

تعريف إدارة الأزمات: هي القدرة على التنبؤ بالإحداث المستقبلية و محاولة التعرف على حجم و طبيعة الأزمات المحتملة و كافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة أثارها و الأعداد لمواجهتها عند حدوثها وكذلك هي المرنة و القدرة على التغيير السريع لمواجهة الأحداث المتتابعة و المتسعة و الفجائية التي تتصف بها الأزمات¹

إجرائيا : هي دراسة كيفية التغلب على الأزمة و تحديد أطرافها الأساسية و رسم سيناريوهات مناسبة لمواجهتها باستخدام الأدوات العلمية و الإدارية المختلفة بهدف اتخاذ القرار الصحيح و الحصول على المعلومات للسيطرة على الأزمة و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- استنادا لأهمية الموضوع قمنا باختياره اعتبارا لمجموعة من الأسباب سواء كانت موضوعية أو ذاتية ومن الأسباب الموضوعية ما يلي :

1- التكرار المتنوع للازمات التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية ألزمتها على تخصيص قسم العلاقات العامة في هيكلها التنظيمي لدورها الفعال في تصدي و معالجة الأزمات.

2- قابلية الموضوع المختار للبحث و الدراسة الميدانية.

3- قلة الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات في ميدان الاتصال لذا وجب تسليط الضوء عليه.

الأسباب الذاتية: التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع فهي راجعة أساسا إلى ما يلي:

1- الرغبة و الفضول في معرفة دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات المؤسسة .

2- علاقة الموضوع المباشرة بتخصصنا اتصال و علاقات عامة هذا مزاد فضولنا العلمي كطلبة.

3- إمكانية و سهولة الاتصال بالمجتمع المختار لقربه الجغرافي منا الأمر الذي يسهل علينا الشق التطبيقي من الدراسة .

1- نُجْد هِيكَل، مَهَارَات إِدَارَةِ الْأَزْمَات وَالْكَوَارِثِ وَالْمَوَاقِفِ الصَّعْبَةِ، الْهَيْئَةُ الْمَصْرِيَّةُ الْعَامَّةُ لِلْكِتَابِ، الْقَاهِرَةُ، 2006، ص 23.

6- أهمية الدراسة :

- أهمية هذه الدراسة تكمن في توسيع دائرة البحث في ظاهرة الأزمات بمعنى تجاوز الفكرة السائدة محليا و هي أن طابع الأزمات لا يرتبط سوى بالقضايا السياسية للمجتمعات بل يأخذ بعين الاعتبار القطاعات الاقتصادية ومكانة العلاقات العامة و هو ما اتخذته الدراسة.

- إبراز فاعلية العلاقات العامة في جوهر عملية تسيير المؤسسة التي هي تحت التأثيرات السلبية للازمات.

- أن الأزمة تنشأ دون مقدمات تحتاج للتحرك السريع التلقائي وتكون المؤسسة غالبا غير مستعدة لها كامل الاستعداد و بما العلاقات العامة تبرع في هذه المواقف بإيجاد الحلول بسرعة إلى جانب دورها البالغ الأهمية لمعرفتها بما ما يدور في المؤسسة و قدرتها الكبيرة على جمع المعلومات فإنها تستطيع مواجهة أي موقف عصيب قد تتعرض له المؤسسة.

- إن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فريدة و اهتماما بخصائص المشكلة المتأزمة و لا احد يستطيع تقديم ضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من الأزمة و لكن مما لا شك فيه أن مهنية رجال العلاقات العامة و خبراتهم الاتصالية تعتبر بالقدر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة.

7- تحديد مجتمع البحث و عينته :

مؤسسة اتصالات الجزائر

8- عينة الدراسة: عينة متوافرة ، مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -قلمة- لأنها لأقرب ويسهل الوصول إليها.

9- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع ما يلي:

- الظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة نتيجة انتشار فيروس كوفيد -19 أو ما يعرف بوباء كورونا وما نجم عنه من إجراءات صارمة لمنه تفشي الوباء، ما أدى إلى الغلق الكلي والمبكر

الإطار المنهجي للدراسة

للكتير من المرافق من بينها الجامعة ،والمكتبات وقاعات الانترنت وكذلك الشلل التام لوسائل النقل كل هذا أدى إلى:

- صعوبة الحصول على المراجع.

- تعذر التنقل والاتصال المباشر المؤطرين وكذلك الزملاء.

- قلة المراجع التي تناولت موضوع العلاقات العامة أثناء الأزمات بالعتين العربية والفرنسية.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

-دراسة الباحثة مهديّة، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراة لعلوم التنمية وتسيير الموارد البشرية ،بعنوان اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية .

نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الحصول على معلومات كافية ودقيقة.

المنهج المتبع: منهج المسحي والمنهج المقارن.

العينة: أما العينة فهي العينة الفرضية.

نتائج الدراسة:

- الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال الاستعداد الفني قبل حدوث الأزمة والاستعداد المادي والبشري.

- يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات إثناء وقوعها فيأخذ المسار الاتصالي شكلا آخر ولاسيما أمام ندرة المعلومات لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة في حدود الشبكة الاتصالية الداخلية¹

الدراسة الثانية:

1- هامل مهديّة، تخصص علوم التنمية وتسيير الموارد البشرية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراة،دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية والخدمية ،جامعة قسنطينة ، 2008-2009 .

- دراسة الباحثين بحلول نور ولعشيش آمال بجامعة العربي بن مهيدي في أم البواقي مذكرة لنيل شهادة المستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة بعنوان دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات.

- نوع الدراسة: اعتمدت الدراسة على الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول العلاقات العامة والأزمات.

- المنهج: تم استخدام المنهج المسحي فهو يعد من أكثر طرق البحث استعمالاً لأنه يمكننا من جمع وقائع ومعلومات قدر الإمكان عن الظاهرة.

العينة: التي أجريت عليها الدراسة هي العينة القصدية وقدرت بخمسين مفردة.

نتائج الدراسة:

- أن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطارات الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة وهذا ما يتيح لهذه الإطارات الوقوف على تحديد ورسم السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة.

- أن تصورات مستخدمي المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة لا تتطابق إلى حد ما مع استراتيجيات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة أو الممارسات التي تطرقت إليها في الجانب التطبيقي¹

دراسة الثالثة:

- دراسة الباحث شوقي بوشارب من جامعة أم البواقي مذكرة لنيل شهادة المستر في تخصص اتصال و علاقات عامة بعنوان اتصال أزمة ودورها في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية بأم البواقي.

نوع الدراسة: دراسة وصفية.

المنهج: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعد المنهج الأكثر الاستخدام في الدراسات الإعلامية و الاتصالية.

1- بحلول نورة، عشيش آمال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، دراسة ميدانية بمديرية التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014 - 2015.

الإطار المنهجي للدراسة

العينة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية وكان حجم العينة ثمانية مفردات من موظفي الحماية المدنية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يلعب الاتصال الداخلي و الخارجي بالمديرية دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات و البيانات المرسله والمستقبله التي من شأنها في إدارة الأزمات.

- بالنسبة للوسيلة الأنسب في إدارة الأزمات من بين الخيارات المتاحة تتمثل في الهاتف و الفاكس و لكن لكل وسيلة دورها المناسب في الظروف المناسب و في تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها.

- كما أكد أغلبية المبحوثين بان وسائل الإعلام هي الشريك الرسمي لتبليغ الموظفين بما يجب عليهم عمله أثناء وبعد حدوث الأزمة¹

الدراسة الرابعة:

- إعداد الباحث حموش مراد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال بجامعة الجزائر بعنوان العلاقات العامة و إدارة الأزمات.

- نوع الدراسة: وصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة و كافية حول العلاقات العامة و الأزمات.

- المنهج: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج المسحي.

- العينة: اعتمد الباحث على العينة القصدية حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس بكل من المديرية العامة للمؤسسة و مختلف وكالاتها التجارية المنتشرة بالعاصمة وقد قاما الباحث باختيار المفردات المستخدمة في قطاعات الاتصال والعلاقات العامة و البالغ عددها ستة و أربعون مفردة.

- النتائج المتحصل عليها:

- إن العلاقات العامة ضرورية للمؤسسة أثناء الأزمة.

1- شوقي بوشارب، تخصص اتصال وعلاقات عامة، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام والاتصال، مديرية الحماية المدنية بأم البواقي نموذجاً، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، 2015 - 2014.

- إن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها أثناء ممارسة الاتصال عند وقوع الأزمة¹

الدراسة الخامسة:

- من إعداد الباحثة كريمة إبراهيم دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر لعنوان العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية دراسة حالة لوزارة السياحة الجزائرية.

نوع الدراسة: وصفية.

منهج الدراسة: دراسة حالة.

العينة: اختارت الباحثة العينة القصدية والمتمثلة في ثلاثون مفردة من القائمين بالعلاقات العامة في وزارة السياحة وكذلك اختارت الباحثة مئة مفردة من الجمهور الداخلي لوزارة السياحة.

نتائج الدراسة :

- محدودية عدد موظفي العلاقات العامة بوزارة السياحة الجزائرية.

- عدم كفاية عدد الموظفين للقيام بالمهام المستندة لإدارة العلاقات العامة²

الدراسة السادسة :

-دراسة مذكرة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال من إعداد الباحث توفيق عمري بجامعة الجزائر موضوع هذه الدراسة هو الكشف عن الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة.

1- حموش مراد، تخصص اتصال وعلاقات عامة، علاقات عامة وإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، دراسة شركة الخطوط الجوية الجزائرية نموذجاً، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، 2008 - 2009.

2- كريمة إبراهيم، تخصص مؤسسات اقتصادية وتكنولوجيات الاتصال، العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة حالة لوزارة السياحة، جامعة الجزائر، 2004 - 2005.

الإطار المنهجي للدراسة

-نوع الدراسة: دراسة وصفية التي تستهدف الحصول على المعلومات حول العلاقات العامة و الأزمات حيث أكد الباحث على مستويين نظري وذلك بمسح الأدبيات المتعلقة بالموضوع و التطبيقى بوصف كل مفردات الدراسة بمديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة.

المنهج: اعتمد الباحث على المنهج المسحي.

العينة: القصدية حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس بمديرية الأرصاد الجوية ومختلف فروعها المنتشرة بقسنطينة ويتمثل عددها بثمانية و أربعين مفردة.

نتائج الدراسة:

-إن تصورات مستخدمى المؤسسة لدور العلاقات العامة أثناء الأزمة يتطابق إلى حد ما مع النماذج التي تطرقنا إليها في الجانب النظري¹

الدراسة السابعة:

- من إعداد بوعلام بوعلام بجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم مذكرة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال بعنوان العلاقات العامة بين التخطيط وإدارة الأزمات في المؤسسة بولاية مستغانم.

-نوع الدراسة: يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التي تهدف للحصول على حقائق وبيانات مع تفسير كيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة .

- منهج الدراسة: هو منهج دراسة حالة.

العينة تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية لأنها تتوافق مع الدراسة وتحقق أهداف البحث وقام الباحث بإجراء مقابلة مع ستة موظفين داخل المؤسسة.

1- توفيق عمري، تخصص اتصال وعلاقات عامة، الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم الإعلام والاتصال، دراسة مديرية الأرصاد الجوية، قسنطينة نموذجاً، جامعة الجزائر، 2010-2011.

- نتائج الدراسة :

- الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات مقبول من ناحية الممارسة داخل المؤسسة حيث يكمن في وظائف العلاقات العامة من تخطيط وتنظيم واتصال وتنسيق وكل هذا يساهم في اتصال الأزمة.
- تعتبر العلاقات العامة وتخطاتها من ابرز ما تعتمد عليه المؤسسة في إدارة الأزمات وتحقيق أهداف المؤسسة .
- تختلف الإجراءات في جمع المعلومات عند وقوع الأزمة داخل المؤسسة باختلاف نوع الأزمة وسبب حدوثها وتوجد نقطة متفق عليها وهي تشكيل فريق أزمة¹

الدراسة الثامنة:

-دراسة الباحثة عميري لطيفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسعيدة مذكرة لنيل شهادة المستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة بعنوان دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس لمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة.

نوع الدراسة: تعد هذا البحث من البحوث الوصفية التي تهدف إلى تصوير وتحليل وتقييم خصائص مشكلة من اجل الحصول على معلومات دقيقة وكافية.

المنهج: دراسة حالة.

العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية وتم الاعتماد على أربعين مفردة.

نتائج الدراسة:

-العلاقات العامة لا تشمل الوظيفة التصحيحية أو العلاجية وحسب وإنما تعتبر كأسلوب وقائي لتكيف مع المتغيرات المفاجئة.

1- بوعلام بوعلام، تخصص اتصال وعلاقات عامة. بين التخطيط وإدارة لازمات في مؤسسة مستالاند، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، دراسة حالة حظيرة الحيوانات والتسلية لولاية مستغام، جامعة عبد الحميد بن باديس، ولاية مستغام، 2018-2019.

-العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسية كالتخطيط والتنفيذ والتنسيق¹

الدراسة التاسعة:

- دراسة الباحث علي برغوث دراسة بمعهد البحوث والدراسات العربية قسم الهجرة السرية والدراسات اللاجئيين بجامعة عين الشمس القاهرة بعنوان دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية.

- نوع الدراسة يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التي تهدف إلى تصوير وتحليل خصائص مشكلة أو موقف معين.

المنهج: استخدم الباحث منهج المسح باعتباره جهدا علميا منظما للحصول على البيانات والمعلومات وأوصاف الظاهرة محل الدراسة وهذا فضلا عن أسلوب دراسة الحالة وهي دراسة حالة معهد البحوث والدراسات العربية.

العينة: كانت عينة الدراسة هي عينة إذ كانت هناك صعوبة كبيرة في الاستجابة من قبل الجامعات إذ كانت تستجيب فقط أربع حالات من خمسة وسبعون جامعة.

نتائج الدراسة:

-إن التنبؤ بالأزمات واحد من الأنشطة الملتصقة بالعلاقات العامة.

- كل من العلاقات العامة وإدارة الأزمات تلتزم بتقديم المعلومات الصحيحة للجمهور ولا تخفي أي حقائق حفاظا على ثقة الجمهور²

1- عميري لطيفة، تخصص اتصال وعلاقات عامة، دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة الأزمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، في الإعلام والاتصال، دراسة حالة لمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسعيدة 2016- 2017.

2- علي برغوث، قسم الهجرة القسرية ودراسات اللاجئيين، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مؤتمر السابع الدولي لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس بالقاهرة، 2005- 2006.

الدراسة العاشرة :

- دراسة الباحث سحمي مُجَّد القحطاني مذكرة لنيل شهادة الماجستير بكلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية بعنوان دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني

نوع الدراسة: تعد من الدراسة الوصفية.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة.

العينة: تم استخدام العينة القصدية من خلال إجراء مقابلة مع ثمانية موظفين في الدفاع المدني.

نتائج الدراسة:

- نقص وجود الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحد من دور العلاقات العامة في حالة وقوع الأزمات والكوارث.

- قلة الإمكانيات التقنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامة في عملية إدارة الأزمات¹

1- سحمي مُجَّد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الفصل الأول

العلاقات العامة الوظيفة
والأهمية

المبحث الأول: مفهوم العلاقات العامة: Webster new collegiate dictionary

يعرفها قاموس ويبستر بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة وأي تنظيم في البناء الاجتماعي من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين وجملة الأسهم وكذلك الجمهور بوجه عام وذلك لتفسير نفسها للمجتمع وحتى للمجتمع حتى تكتسب رضاه.

كما عرفها معهد العلاقات العامة: بأنها الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين الجمهور والمنظمة.

- العلاقات العامة تهتم بجميع فئات المجتمع التي تتصل بها والعلاقات العامة تعمل على حسب ثقة الجمهور والانجازات التي تقوم بها المؤسسة وإزالة الجهود والعداء سوء التفاهم وهي تختلف عن أساليب الاتصال الاغرائية التي يقدمها الإعلان¹

- التعريف الوارد في الشريعة المهنية لمستشاري العلاقات العامة: تعرف هذه الشريعة العلاقات العامة بأنها:

- الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها بين أعضائها وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام.

- التعريف المعتمد من جمعية الدولية للعلاقات العامة اعتبرت هذه الجمعية العلاقات العامة وظيفية إدارة دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن إن تتعامل معهم بالتفهم والتأييد والمشاركة²

تعريف جمعية العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية: التي تعتبر العلاقات العامة بأنها تلك الجهود المنظمة والمخططة لبناء وترسيخ علاقات قوية وتفاهم متبادل بين منظمة وجمهورها.

1- مصطفى يوسف الكافي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 17-16.

2- حسن الحلبي، مبادئ في العلاقات العامة، دار منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1980، ص 8-11-12.

كذلك عرفها معهد شارل رد للعلاقات العامة ببريطانيا : بأنها الجهد المخطط له والمستمر لتأسيس علاقات جيدة وفهم متبادل بين احدي المنظمات وجمهورها أيضا العلاقات العامة تدور حول السمعة وهي نتيجة لما تفعل وما تقول وما يقوله الآخريين عن المنظمة كما أن ممارسة العلاقات العامة وهي نظام يراعي السمعة بهدف الكسب والتأثير وفهمه ودعمه في كل من الرأي والسلوك.

أما من ناحية العملية: فان العلاقات العامة وظيفة إدارية تغطي نطاق عريض من الأنشطة والأغراض غير انه يجدر بنا أن ننظر للعلاقات العامة باعتبارها ثنائية لاتجاه وتفاعلية ونشاط مخطط له¹

المبحث الثاني: خصائص العلاقات العامة

يمكن أن نحدد أهم الخصائص للعلاقات العامة على النحو التالي:

- 1- العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية بل تشكل عنصر أساسيا في الأنشطة المنظمات فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات يفرضها المجمع الحديث.
- 2- العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية للوظائف الإدارة وهي وظيفة مستمرة ومخططة لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كرد وأفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.
- 3- العلاقات العامة وظيفة استشارية تنفيذية: استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا منشورات كيفية التعامل مع الجماهير وتنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.
- 4- العلاقات العامة وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل, حيث تعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمنظمة.
- 5- الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده لتحقيق الصالح العام للمنظمة وجماهيرها المعنية.
- 6- تعتمد العلاقات العامة في ممارستها على الأسلوب العلمي القائم على الدراسات والبحوث المستمرة والتخطيط العلمي السليم فهي ليست نشاطا عشوائيا²

1- ساندرا كان، المفاهيم الرئيسة في العلاقات العامة، ترجمة وتقديم مدحت محمد أبو النصر، المركز القومي للترجمة، شارع الجبلية بالاوبرا، القاهرة، 2014، ص 11-12.

2- عبد الرزاق دليمي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2015، ص 69.

ومن بين بعض خصائص العلاقات العامة الأخرى:

-العلاقات العامة تغيير فلسفة الإدارة حيث يجب على أي منظمة أن تنشأ فقط لكي تلعب دورا اجتماعيا وليس فقط لتحقيق أهداف مالية.

-تعتبر عملية اتصالية دائمة ومستمرة بين أطراف أساسية وهم الجماهير الداخليين والخارجيين.

-تعتبر من العناصر الهامة في أنشطة المنشآت.

تتصف العلاقات العامة بالشمولية.

-ترتكز على مبادئ أخلاقية لتدعيم الثقة بين المؤسسة وجماهيرها¹

المبحث الثالث: أهداف العلاقات العامة

إن وضوح الأهداف يعتبر من الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة تسعى إلى إجراء النجاحات في أعماله لان ذلك يمكنها من تحديد الوسيلة المناسبة في بلوغ تلك الأهداف والتي يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم ومكتوبة وواقعية وقابلة للتعديل والقياس وأهداف العلاقات العامة كأهداف أي نشاط تتطلب الواقعية والوضوح كما أنها ترتبط ارتباطا قويا بأهداف المؤسسة والدولة، يذكر رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز بعض أهداف العلاقات العامة وفوائدها على الإدارة لأنها:

1-زيادة شهرة المؤسسة عن طريق أنها تفهم الجمهور وتبرر لما يقوم به من خدمات ونشاط.

2-بناء سمعة طيبة لأنشطة المؤسسة بين الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة

3-خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة²

إما فليب ليزلي الذي يرأس واحد من أهم مكاتب العلاقات العامة بأمريكا فيذكر أهم أهداف العلاقات العامة أنها:

1- زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز للمعرفة، عمان، ص 97.

2- عبد الناصر احمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوني العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 34-35-36.

- 1- رفع مكانة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من فوائد.
 - 2- ترويج لسلع وخدمات المؤسسة ومبيعاتها.
 - 3- الحصول على ثقة المواطنين.
 - 4- التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي.
 - 5- كسب ثقة المساهمين.
 - 6- توطيد علاقات جيدة مع المواطنين.
 - 7- كسب ثقة الوكلاء وجذب الجديد منهم.
 - 8- تجنب وحل المشاكل المحلية.
 - 9- تنمية العلاقات سليمة مع المؤسسات والمنشآت المماثلة ذات العلاقات معها.
 - 10- علاقات حسنة مع الأجهزة الإدارية الحكومية
 - 11- معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المؤسسة والمنشأة
 - 12- مساعدة المؤسسة أو المنشأة في تكوين سياساتها المختلفة عن طريق تقديم الاستشارة
- ويخلص الأستاذ حسن مُجَّد خير الدين أهداف العلاقات العامة في المؤسسة أو المنشأة في النقاط التالية:
- 1- تعريف الجمهور بالمؤسسة أو بالمنشأة وشرح نشاطاتها وخدماتها التي تقوم بها المؤسسة بأسلوب واضح وواقعي وبسيط
 - 2- شرح سياسة المؤسسة إلى الجمهور بهدف قبول وكسب تعاون الجماهير معها¹
 - 3- مساعدة الجمهور على تكوين رأيه وذلك لمدة كافية المعلومات ليكون رأيه مبين على أساس من الواقع والحقيقة.

1- عبد الناصر احمد جريدات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، المرجع نفسه، ص36-37.

4- التأكد من جميع المعلومات والأخبار التي تنشر على الجمهور بصورة صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.

5- حماية المؤسسة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة المعلومات الخاطئة والغير صحيحة.

6- تهيئة جو صالح بين المؤسسة وأفراد وبين الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة.

7- إخبار الإدارة العليا للمؤسسة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.

وبشكل أوضح وعام فان أهداف العلاقات العامة هي:

1- الإعلام عن أهداف المؤسسة وأوجه نشاطها ومحاربة الشائعات الضارة بهذا النشاط وشرح سياسة المؤسسة لجمهور العاملين والمتعاملين معها.

2- العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام عن طريق إمداده بالمعلومات الصحيحة والبيانات والحقائق والنشاطات والخدمات التي تؤديها المؤسسة وتنمية أسباب التفاهم المتبادل مع جمهور المؤسسة وتنمية أسباب التفاهم المتبادل مع جمهور المؤسسة.

3- تقديم الخدمات في المجال الاجتماعي والثقافي والصحة والرياضة للعاملين في المؤسسة ومنشأتها

4- الترويج لسلع وخدمات المؤسسة أو شركة أو الإعلان عنها بهدف زيادة المبيعات.

5- رفع المستوى الثقافي والاجتماعي والسياسي للعاملين بالمؤسسة

6- العمل على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بالأجهزة الإعلام المختلفة.

7- التعرف على متطلبات الجماهير المؤسسة في الداخل والخارج ورفعها للإدارة العليا ومحاولة ربط الإدارة بالعاملين بالعلاقات وطيدة وخلق روح التفاهم بينهم¹

8- خلق درجة من الترابط بين المؤسسة والمنشآت والأقسام التابعة لها والتنسيق بينهما.

9

1- عبد الناصر احمد جريدات، المرجع نفسه، ص38-39.

- خلق صورة ومركز ممتاز للمؤسسة في أذهان الجمهور¹

ومن بين أهداف الأخرى للعلاقات العامة:

- المحافظة على نظام العمل بالمؤسسة وضمان تشريعات أفضل ومنع وقوع مشكلات أو أزمات خاصة بالعمل ومعالجتها ومواجهتها وقت وقوعها.

- تدعيم المؤسسة لأهداف المجتمع.

- مساهمة المؤسسة لأهداف المجتمع

- مساهمة المؤسسة في الناحية الإنسانية²

المبحث الرابع: أهمية العلاقات العامة

تنبثق أهمية العلاقات العامة التي تدور حول كونها نشاطا مستمرا ينطوي عليه علاقات حسنة مع الجماهير بهدف تعزيزها باستمرار وصيانتها ويتفرع هذا الهدف أهمية وقائية وأخرى علاجية إذ أن الدور الوقائي يمنع الوقوع في المشاكل ومؤثرات مع الجمهور في حين أن العلاجي يعمل على تصحيح الأوضاع والمواقف المتدهورة حين ظهورها وإعادة التوازن إلى الوضع.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة في النقاط التالية:

1- تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة.

2- إن التصور الذهني يضيف نطاق العمل بالآخرين.

3- تؤذي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً.

4- تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وأرائه وأنماط سلوكه في حياته الاجتماعية.

5- الصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام.

1- عبد الناصر احمد جريدات، المرجع نفسه، ص38-39.

2- زيد عبوي، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص98.

6- تحقيق الاتصال ذو اتجاهين مع جماهير عديدة.

وبالحديث عن أهمية العلاقات العامة في المجتمعات المعاصرة فقد أصبحت العلاقات العامة في المجتمع الحديث معقدة وليست بسيطة ذلك أن المجتمع الحديث نفسه أصبح معقداً فقد اتسع العمران وساد النشاط الصناعي والتقدم العلمي والتكنولوجي وظهرت المؤسسات الكبيرة التي تضم آلاف العاملين والتعامل مع ملايين البشر ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم لقد تضخمت أعداد الجيوش وزاد أعداد الطلاب العلم واتسعت النقابات والاتحادات العمالية وأصبحت نظم الحكم السياسية معقدة وأصبح على رجال العلاقات العامة في المجتمع الحديث أن يوجهوا عناية خاصة على الدراسات العلمية للعلاقات العامة الإنسانية بين أفراد الجماعة وبين فئات المجتمع وبين المؤسسات الحكومية والأهلية وحتى بين الدول بعضها ببعض أسس جديدة تصنع في حسابها التطور الضخم والتقدم المستمر في شتى المجالات في الصناعة وفي القوات المسلحة في التربية والتعليم والإعلام¹

- تنبع أهمية العلاقات العامة من أهمية:

- 1- دراسة سلوك الأفراد والجماعات للتعرف على اتجاهاتهم ورغباتهم والعوامل المؤثرة في هذا السلوك
- 2- توجيه سياسات ونشاطات المنظمة بما ينسجم مع رغبات وتطلعات الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي للمنظمة.

3- كون العلاقات العامة وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة وليست مجرد نشاط إشرافي ضيق²

1- بجلول نورة، عشييش أمال، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، دراسة ميدانية لمديرية التربية والتعليم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2014-2015، ص 36.

2- بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص 19-20.

الفصل الثاني

إدارة الأزمات في المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم الأزمة

- هي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المنظمة ككل و يهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها و كيانها وهي عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام،إنها حادث أو موقف مفاجئ غير متوقع ,يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء¹

- و تعرف الأزمة بأنها موقف طارئ يحدث ارتباكا في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة و يؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات و مخاطر مادية و معنوية للمصالح الأساسية للمنظمة,مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد,و في ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات,و حالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة و لكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية هي

-وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوأ.

-عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغيير.

-أن يشكل هذا التغيير تهديدا لبقاء المنظمة²

لقد استعمل تعريف الأزمات في مختلف فروع العلوم الإنسانية و بات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء,و هي النقطة الحرجة,و اللحظة 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. كما عرف (Alastair Buchanan)الأزمة في كتابه إدارة الأزمات بأنها تحد ظاهرا أو رد فعل بين الطرفين أو عدة أطراف ,حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه³

1- محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيات الاتصال والأزمات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص72.

2- علي عجوت، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتاب، القاهرة، ص157-166.

3- عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسري، الرياض، 1430 هجري، ص10.

أ-مراحل الأزمة :

يشير الباحثون إلى أن الأزمة تمر بعدة مراحل مرحلة الشعور بالأزمة،مرحلة الأزمة الحقيقية،ثم مرحلة الأزمة المزمنة و أخيرا مرحلة حل الأزمة و فيما يلي توضيح لهذه المراحل الأربعة :

1-مرحلة الشعور بالأزمة :

و تسمى المرحلة الإنذارية حيث يكون هناك عدد من الأحداث المتوترة التي تمثل إنذارا مبكرا لإمكانية حدوث الأزمة فالمنظمات تعمل في بيئات متغيرة على مستويين المحلي و الدولي و يوجد في هذه البيئات العديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذ لم يتم التعامل معها في وقت مبكر فعلى سبيل المثال كان لدى سلسلة مطاعم (ماكدونالد)شكاوي كثيرة من سخونة القهوة التي تقدمها للمستهلكين، و لم تستجب لهذه الشكاوي و في إحدى المرات يسقط كوب القهوة على ساق امرأة عجوز فرفعت قضية على سلسلة مطاعم و تناولت وسائل الإعلام هذه القضية بالتفاصيل مما كان له أثر سيئ على مبيعات السلسلة و تسبب ذلك بخسائر مادية كبيرة و كان الوقت متأخرا في التعامل مع هذه الإنذارات.

2-مرحلة الأزمة الحقيقية :

في هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة،المؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة من خلال خطط فعالة و فاعلية يمكنها التعامل معها بفاعلية ذلك بفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة و يكون أمرا واقعا وواقعا و ما يتضمنه ذلك من تعقيدات ومخاطر على المنظمة،و إذا كان التدخل في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار و احتوائها فعلى سبيل المثال لم تستجب شركة (أنتل)الخاصة بصناعة معالجي بيانات الحسابات الإلكترونية للشكاوي و الإنذارات التي طالبت بسحب نوعية من معالجي البيانات من السوق و تغييرها نظرا لقصورها في معالجة بعض المعاملات المحاسبية و الإحصائية و هو ما انعكس بالسلب على مبيعاتها،مما أوصلها إلى مرحلة الأزمة الحقيقية و هو ما اضطرها إلى سحب المنتج من السوق و الاعتذار من المستهلكين ولكن بعد أن تكبدت الخسائر المالية الكبيرة و تأثرت سمعتها سلبا¹

1- محمد مصطفى كمال، المرجع السابق، ص75.

- مرحلة الأزمة الزمنية :

في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة و تصبح مرتبطة بها ارتباطا عضويا لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن و يكون تدخل الإدارة حتميا مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها .

4-مرحلة حل الأزمة :

عادة ما يتم حل الأزمة في المراحل السابقة فهذه المرحلة تقدم فرصا ثلاث لحل الأزمة مع اختلاف الجهد و الوقت و التكلفة ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر و أقل تكلفة و تزداد الصعوبة في المرحلة الثانية،و تتطلب تضافر كل الجهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة¹

-و يرى الخضيرى أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي :

1-مرحلة الميلاد: و تبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة على شكل إحساس مبهم بوجود شئ ما يلوح في الأفق و ينذر باقتراب وقوع خطر مجهول المعلم و الاتجاه و الحجم

إن الأزمة لا تنشئ في فراغ و إنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم و من هنا يأتي دور متخذ القرار في تنفيس الأزمة و إفقادها لمرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها و هي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية و قبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

2-مرحلة النمو و الاتساع: كنتيجة للمرحلة الأولى و عدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو و تدخل في الاتساع حيث يغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة و كذا محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها و بها.

3-مرحلة النضج: تعتبر من أخطر مراحل الأزمة و ينذر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه.

1- مُجّد مصطفى كمال، المرجع نفسه، ص76.

4-مرحلة الانحصر و التقلص :تبدأ الأزمة بالانحصر و التقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من القوة و هناك بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5-مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة :و تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها و ينتهي الاهتمام بها و يغيب الحديث عنها إلا عندما يذكر التاريخ و لا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة و تلافي ما قد يكون حادثا من سلبيات مستقبلا¹

ب-أنواع الازمات :

و ممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الازمات(الشعلان)حيث أنه يصنف أنواع الازمات إلى ما يلي :

- من حيث طبيعة الحدوث :أزمة بفعل الإنسان و هي تلك الازمات الناتجة عن فعل إنساني مثل التهديد بالغزو العسكري و عمليات الإرهاب.

- أزمات طبيعية :و هي الازمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل الزلازل و البراكين و الجفاف.

- من حيث المستهدف بالاعتداء :اعتداء على شخصيات,اعتداء على ممتلكات.

- من حيث الهدف :إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات دون تحديد المطالب الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

- من حيث مسرح الجريمة :أزمة خلفتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب محتطف الطائرة الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.

- من حيث المصدر :أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما اعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.

- من حيث العمق :أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير

1- فهد بن احمد الشعلان، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، القيادة الأمنية وإدارة الازمات، الرياض، 2010، ص16-

أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

-من حيث التكرار: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث

أزمة فجائية عشوائية و غير متكررة.

-من حيث المدة: أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها و القضاء عليها في مدة قصيرة

أزمات طويلة الأجل : و هي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة¹

-من حيث الآثار: أزمات ذات آثار و خسائر بشرية.

-أزمات ذات آثار و خسائر مادية.

-أزمات ذات آثار و خسائر معنية.

-أزمات ذات آثار و خسائر مختلطة.

من حيث القصد: أزمات عمدية تحببها إحدى القوى و تنفيذها لتحقيق أهداف معلومة.

-أزمات غير عمدية و إنما نتيجة إهمال و سوء تقدير.

-أزمات قضاء و قدر لا حيلة للإنسان بها.

-من حيث مستوى المعالجة: أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشئة بعينها تتطلب المعالجة المحلية.

-أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة و تتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.

-أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية و تتطلب تنسيقا و جهودا دولية

-من حيث المظهر: الأزمة الزاحفة و هي التي تنمو ببطء و لكنها محسوسة و لا يملك متخذ القرار وقف

زحفها نحو قمة الأزمة و انفجارها.

1- قسم أصول التربية، إدارة الأزمات والكوارث في التعليم مدخل عام، جامعة دمنهور، كلية التربية، 2015، ص 27-28-

-الأزمة العنيفة الفجائية و هي أزمة تحدث فجأة و بشكل عنيف و تأخذ طابع التفجر المدوي.

-الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة و هي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

-الأزمة الضمنية أو المستترة و هي من أخطر أنواع الأزمات و أشدها تدميرا للكيان الإداري فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها أو عناصرها أو أطرافها أو العوامل التي تساعد في ظهورها و تفاقمها¹ و هناك من قسم الأزمات كما يلي :

- الأزمات المادية أو المعنوية :

الأزمات المادية : و هي أزمات ذات طابع اقتصادي و مادي وكمي قابلة للقياس و يمكن دراستها و التعامل معها ماديا بأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة و من أمثلتها :انخفاض حاد في المبيعات أزمة الغذاء،أزمة الديون.

الأزمات المعنوية :أزمات ذات طابع نفسي و شخصي و غير ملموس لا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة و لا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل يمكن الشعور بها من أمثلتها :أزمة الثقة،أزمة تدهور الولاء و تدهور الانتماء.

الأزمات البسيطة أو الحادة :

-الأزمات البسيطة :وهي أزمات خفيفة التأثير و يسهل معالجتها بشكل فوري و سريع مثل الإشاعات الداخلية المحدودة،عطل في خط الإنتاج.

-الأزمات الحادة :الأزمات التي تتسم بالشدّة و العنف و قهر الكيان الإداري للمنظمة و تفويض أركانه مثل مظاهرات في كافة مدن الدولة، اعتداء من دولة خارجية.

-الأزمات الجزئية أو العامة :

1- قسم أصول التربية، إدارة لأزمات والكوارث في التعليم مدخل عام، المرجع نفسه، 29-30.

-أزمات جزئية: و هي أزمات تطول جزءا من كيان المنظمة أو النظام و ليس كله و يكون الخوف من استمرار الأزمة قد امتد إلى باقي أجزاء النظام من أمثلتها: حريق في أحد عنابر الإنتاج، تدهور العمل في أحد الأقسام، انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.

-أزمات عامة: تغطي كافة أجزاء الكيان سواء كان شركة أو منظمة أو دولة و هو يؤثر على كافة أطراف النظام و أشخاصه و منتجاته و من أمثلته حريق يأتي على شركة بأكملها، تدهور في إنتاجية المصنع¹

-الأزمات الوحيدة و المتكررة :

-الأزمات الوحيدة: وهي أزمات فجائية غير دورية و غير متكررة يصعب التنبؤ بحدوثها و عادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة التي تؤدي إليها من أمثلتها: أمطار عنيفة، أو جفاف يؤدي إلى خسائر، حر شديد يؤدي إلى حرائق.

-الأزمات المتكررة: و هي أزمات تتسم بالدورية و التكرار قد تحدث في دورات اقتصادية يمكن التنبؤ بها بالدراسة و البحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة و درجة حدتها و بالتالي يمكن السيطرة عليها من أمثلتها: انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء، أزمة عدم توفر القوى العاملة في مواسم الحصاد²

ج-أسباب الأزمة :

تختلف الأسباب المنشئة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية و أخرى خارجية، ذاتية و موضوعية، شخصية و عامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات و الكوارث :

1-سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات و يعود ذلك لسببين أولهما: المعلومات المبتورة وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها و في مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلا بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، و أن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج و روية

1- قسم أصول التربية، إدارة الأزمات والكوارث في التعليم مدخل عام، المرجع نفسه 31-32-33.

2- قسم أصول التربية، إدارة الأزمات والكوارث في التعليم مدخل عام، المرجع نفسه، ص 34-35.

2- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، و عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك و التصرف اتجاهه شكلا و مضمونا، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي أخذه القائد الإداري، و من هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكل آخر فإنه يواجه ضغوط مولدة لانفجار الأزمة

3- سوء التقدير و التقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره و تقييمه للطرف الآخر، و سوء التقدير الأزموي ينشأ فعلا من خلال جانبين أساسيين هما :

* المغالاة و الإفراط في الثقة بالنفس

* سوء تقدير قوة الطرف الآخر و الاستخفاف به

4- الإدارة العشوائية: و هو ليس مسببا و باعثا للأزمات فقط بل مدمرا للكيان الإداري و محطة لإمكانياته وقدراته و من أمثله: سوء التخطيط و عدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشئة و قصور التوجيه للأوامر بالبيانات و المعلومات¹

5- الرغبة في الابتزاز: و غالبا يقوم بها جماعات الضغط و المصالح للجني مكاسب غير عادلة من الكيان الإداري، و وسيلتها إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.

6- اليأس: يعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار، كما قد يكون اليأس على مستوى الدول باعثا لأزمات طاحنة و عنيفة .

7- الإشاعات: و هي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطة بها هالة من البيانات و المعلومات الكاذبة و المضللة في توقيت معين، و من خلال استغلال حدث معين تفجر الأزمة و تعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات و أن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الإشاعة.

1- قسم أصول التربية، إدارة الأزمات والكوارث في التعليم مدخل عام، المرجع نفسه، ص36-38.

8- الأزمات المخططة: و هي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها و ذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل و مراحل الإنتاج و التوزيع و ظروف كل مرحلة و من ثم إحداث أزمة مخطط لها

9- تعارض الأهداف و المصالح: و تحدث غالبا في العمل المشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته و التي قد لا تتوافق مع منظور الآخر, مما يدعو إلى حدوث أزمة¹

- و كما تتعدد أسباب الأزمات كما تتعدد التعريف كما يشير الدكتور حسين الطراونة و ذلك لاختلاف نظرة الباحثين الذين ينظرون للأزمة حيث أن هناك العديد من أنواع الأزمات منها: الإدارية,الاقتصادية,المالية,و الاجتماعية و غيرها إلا أن هناك باحثين أجمعوا وفقا للدكتور حسين الطراونة أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منها :

1- تأجيل أو ترحيل المشكلات و تجاهلها: إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليه كأى مشكلة تحدث لديك و التي تتحول بسبب الصمت و التأجيل و التجاهل إلى أزمة حقيقية

2-عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: و يتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها و ذلك بتبني أنظمة للإنذار أو توفر تعليمات واضحة إلى شتى المعنيين كما توفر تقييما لشتى النتائج الواقعة و المحتملة و تساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة و بعدها مباشرة

3-عدم وجود استعدادات مسبقة و سيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم عناصر التعامل مع الأزمات الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة و معدات كمعدات إطفاء الحرائق و غيرها و كذلك تخصيص و رصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ و تدريب العاملين على مواجهة الأخطار بفاعلية و جاهزية مستمرة,و جمع المعلومات و الثقة في القدرة على تجاوز الأزمة و الشفافية في التعامل مع الحدث

1- مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، العدد الخامس، نوفمبر، تشرين الثاني، 2008، ص397.

4- ضعف الإمكانيات المادية و الفنية و البشرية :تعاني بعض المؤسسات من نقص الإمكانيات المادية و الفنية تحول دون تضمين خططها الإستراتيجية برامج لتوفير المعدات و الأجهزة و الأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة و نتيجة للشح في مواردها تفضل الصرف على بنود أخرى تراها إدارة المؤسسة أكثر أهمية من الأزمات و يأتي هذا المفهوم نتيجة لقصور فهم الكثير المسؤولين في مؤسساتنا العامة و الخاصة على السواء¹

5- النزاعات الداخلية :تنشب أحيانا داخل المؤسسة صراعات و خاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد هذه الإدارة بسبب وجود لوائح تنظم و تحدد مستويات و مواصفات تولي هذه الوظائف و بالتالي تنشب بين أفراد هذا المستوى الإداري منافسات حادة تجر المؤسسة إلى مشاكل ما تفنى أن تتحول إلى أزمات تهدد كيانها²

6- الأخطاء البشرية :تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيث تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيون أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مشاكل و أزمات تصل أحيانا إلى كوارث و ذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات تدريب العاملين معها على القيام بهذه الأعمال و كذلك ضعف الاهتمام بالأمن الصناعي و العاملين به³

- مجلة الدراسات الإعلامية، المرجع نفسه، ص398. ¹

- عبد الرزاق مُجَدِّ الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص103-104. ²

- عبد الرزاق مُجَدِّ الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع نفسه 105. ³

المبحث الثاني: تعريف إدارة الأزمات

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات

يعرف **ويليام كوانت** إدارة الأزمات بأنها : سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب و بذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة و حمايتها و يشير إلى الصعوبة التي تواجه إدارة الأزمات بقوله :إنها محاولة لإدارة ما قد يبدو مستعصيا على الإدارة, و السيطرة على ما قد يبدو متعذرا على السيطرة إنها محاولة للتحايل على الخصم و التأثير فيه, مصحوبة في نفس الوقت بمحاولة أخرى للتحكم في تطور الأحداث و تجنب الحرب,إن الإدارة الناجحة للأزمة هي تلك القدرة البارعة على تحقيق التوازن الدقيق ما بين ممارسة الضغوط على الخصم بحرص ذكي,أو ترضيته بثمان بخس أو باستخدام الوسييلتين معا .

وتعرف أيضا إدارة الأزمات بأنها :قدرة أحد أطراف نزاع ما على إقناع خصمه أو خصومه بصدق عزمه على تصعيد النزاع لحمله أو حملهم على التراجع عن تصعيد الأزمة تجنباً للمساس بمصالحه.و قد يفضل أطراف النزاع احتواء الأزمة من خلال ممارستهم لضبط النفس, و محاولتهم إيجاد مخرج منها, أو الوصول فيما بينهم إلى تسوية تنزع فتيل الأزمة بدون المساس بالمصالح الجوهرية لهم¹

-كما عرفها **هانز بيتر نيوهولد** مؤلف كتاب مبادئ و تطبيقات إدارة الأزمات بأنها محاولة احتواء الأزمة والتلطيف من حدثها بشكل يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية على نطاق واسع فهي كل الإجراءات المؤدية إلى ضبط النزاع.

ويعرف الدكتور **محسن الخضيرى** بأنها عملية تخطيط إستراتيجي تستلزم قيام الإدارة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظل ظروف يسودها التوتر و في وقت محدد و تستهدف الاستجابة السريعة لأحداث الأزمة ومنع تفاقمها والتقليل من نتائجها السلبية إلى حد يضمن استعادة المنظمة لأوضاعها الطبيعية.ويؤكد الباحثون على أهمية إدارة الأزمات قبل وقوعها و هي في طور مرحلة القضايا لذلك يعرفون إدارة الأزمة بأنها مجموعة من

1- مالك محسن العيساوي، الحروب بالوكالة، إدارة الأزمة الدولية في الإستراتيجية الأمريكية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص38.

الوظائف و العمليات التي تستهدف تحديد القضايا و دراستها و التنبؤ بها قبل أن تتحول إلى أزمات و وضع و تحديد سبل ووسائل منعها و التعامل معها¹

- المطلب الثاني: نشأة إدارة الأزمات :

تشكل أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 المحطة الرئيسية لظهور علم إدارة الأزمات, حيث أديرت الأزمة باحترافية كبيرة , و سحب السوفيت صواريخه من خليج الخنازير دون مواجهة بين المعسكرين الشيوعي بقيادة الإتحاد السوفيتي و الرأسمالي الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية , رغم امتلاك الطرفين لكل مقومات القوة و يعبر تعليق روبرت مكنمار وزير الدفاع الأمريكي في حكومة الرئيس الأسبق جون كندي على هذه الأزمة أنها التأسيس الفعلي لعلم إدارة الأزمات حينما قال "ليس هناك بعد الآن مجال للحديث عن إستراتيجية و إنما فقط عن إدارة الأزمات " و ما يمكن استنتاجه من هذه المقولة أن عهد القوة و امتلاك الأسلحة الذرية و بناء الجيوش و عصرنتها قد انتهى وولى, و إنما كانت الدبلوماسية و الحنكة السياسية في إدارة المواقف الصعبة و إيجاد حلول سليمة على المواجهة يشكل اليوم منطق القوة و جذب إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موعلة في القدم, و كانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي عرفها الإنسان منذ أن واجه الطبيعة و غيره من البشر لكن ما نشير إليه هو أنها لم تكن معروفة حينئذ باسم إدارة الأزمات فإدارة الأزمات كممارسة قديمة و لكنها أخذت مسميات أخرى كالبراعة و الحنكة و الفطنة, أما كعلم فهي لم تظهر إلا في العصر الحديث و تحديدا بعد الحرب العالمية الثانية

وكانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطا كمصطلح وضعي في مجال الإدارة العامة, حيث مارسته الدولة و المنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة و الكوارث العامة المفاجئة, ثم مارسته أيضا المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث و المتغيرات غير المتوقعة المتلاحقة لانجاز مهام عاجلة و حل مأزق طارئة .

ويمكن التأكيد على أن علم إدارة الأزمات بصفة عامة قد تبلور من خلال مجالين محددين و هما : مجال علم الإدارة و مجال العلاقات الدولية, فقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات **Crisis Management** في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني, و ذلك للإشارة لدور الدولة و الحكومات في مواجهة الأزمات

1- يقين احمد غياشي، ديناميكي العلاقات العامة الداخلية- صورة المنشأة آليات إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، ص246.

والكوارث, لكنه ما لبث إنما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة مثل: أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 و أزمة الشرق الأوسط عام 1967¹

ولهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوبا شائعا و أمرا واقعا يفرض نفسه على الصعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية و ذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول و تعقد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية و الإيديولوجية و زيادة الاعتماد المتماثل بينهما.

ومنذ أوائل ستينات القرن الماضي اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل الأزمات ذات الصيغة السياسية و ذلك من منظور العلاقات الدولية, ثم عاد مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة من جديد , و الذي كان قد نشأ في أحضانه عند بدايته الأولى, هذا بالنسبة للمنشأة و التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات, أما عن بحوث هذا العلم فإنها لم تتطور كحقل معرفي جديد أو مستقل, بل نشأت و تطورت ضمن كل العلوم الاجتماعية المختلفة, بمعنى أن علماء الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الأزمات و الكوارث كما تناول علماء النفس الآثار النفسية و الاجتماعية للأزمات, و كذلك الحال بالنسبة لعلماء السياسة والعلاقات الدولية وغيرها من العلوم, بعبارة أوضح نشأت وتطورت بحوث الأزمات في إطار كل من العلوم الاجتماعية, ومن هنا نجد صعوبة في تحديد المسارات المختلفة لنشأة و تطور بحوث إدارة الأزمات

ويؤكد Banchant et Deville أن 80% مما كتب في هذا المجال كان بعد 1988, لكن ارتفاع معدلات الكوارث دفع إلى تزايد الاهتمام بهذه البحوث ثم ظهرت الدراسات المتخصصة في إدارة الكوارث والأزمات مستخدمة في ذلك المناهج و الأدوات العلمية الحديثة, وأنشأت بعض مراكز البحوث قواعد بيانات خاصة بالسلوك أثناء الطوارئ و الكوارث, و أجريت سلسلة متنوعة من الأبحاث²

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات :

أ- المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار المبكر Signal Detection :

1- مختار جلولي، الإدارة الإعلامية للازمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام في الاتصال تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية باتنة 1، 2016-2017، ص92.

2- مختار جلول، إدارة الإعلامية للازمات الداخلية في الصحافة الجزائرية، المرجع نفسه، ص93.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تتنبأ باحتمال وقوع الأزمة، و ما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، و قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدا، و على سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران و بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات وجاءت إشارة النظام المبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع و قد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنشأ بقرب وقوع الأزمات، بينما تتوفر لدى المديرين في المنظمات مستعدة لمواجهة الأزمة مهارات عالية في الشعور بأي إشارات حتى و إن كانت خافتة و الأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب لكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة و شعارهم «NO NEWS GOOD NEWS»

ب- المرحلة الثانية-الاستعداد و الوقاية Preparation/Prevention:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع استعدادات و الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات،¹ و يؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات و بين الاستعداد و الوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل و الحرائق و السيول و انهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من ترتيب للأفراد و اختيار للمعدات و ما إلى ذلك، و لكن تعرض الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء و بكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، و لهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

1- أسماء رمضان محمد العنثري، التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرهما وفق الأساليب الحديثة، التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني، ص16.

ج-المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار و الحد منها Containment/Damage Limitation

من سوء الحظ بل انه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما إن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية , و على طلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع, و تتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع ,فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة, و غرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعّل شيئا للتقليل للتأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

و يعد تسرب المواد الكيماوية التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها, و إذ أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول و ما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر و إتلاف والأراضي الزراعية و المحاصيل, و كذلك تعريض العديد من القرى للحرائق و تهديد الأرواح و الممتلكات والثروة الحيوانية, فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات

د-المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط /Recovery

و تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة و اختبرت بالفعل) قصيرة و طويلة الأجل و إذ لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة و وضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة, وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذي يحددون مسبقا العناصر و العمليات و الأفراد, الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر

و عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيئاً من الحماس الزائد، حتى تتكاثف الجماعة و تتماسك في مواجهة خطر محدد و مهمة أكثر تحديداً¹

هـ-المرحلة الخامسة: التعلم Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر و إعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيويًا غير أنه مؤلم للغاية و يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. و لكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستعداد للفرع

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهان لتوفر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير و يتصور نفسه أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

و التعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير و تحميلهم المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاءات بطولات كاذبة.

و تشمل مرحلة التعلم :

-ضرورة مراجعة الازمات السابقة

-مراجعة أسلوب إدارة الازمات بدون إلقاء اللوم على أحد

-المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة و تلك التي تمت بطريقة غير سلمية

- التعلم للازمات الأخرى المحتملة

-عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية

- إتباع أسلوب العصف الذهني و الابتكار مع فريق مراجعة الازمات

1- أسماء رمضان مُجد العنترى، المرجع نفسه، ص 17-18.

- استعادة و تذكر الازمات السابقة بصورة دورية¹

و هناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الأزمة و هي كالآتي :

1-مرحلة تجنب الأزمة :

يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوث الأزمة و يعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها،فضلا عن جميع البيانات و المعلومات حول الظواهر المختلفة و المتوقع حدوث أزمة بسببها.

2-مرحلة التهيؤ لإدارة الأزمة :

يتم الاستعداد و التهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال إنشاء مراكز لإدارتها وتوافر معلومات متكاملة و إعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة و إعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهتها أثناء وقوعها

3-مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة :

تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعتراهم بالأزمة كحقيقة واقعة ثم إدارتهم لها و القيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات توضيح الحقائق ,وحشد الإمكانيات المادية و البشرية لمعالجتها)

4-مرحلة احتواء الأزمة :

و تتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها و تجريدتها،من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعا

5-مرحلة حل الأزمة :

تتطلب السرعة بالعمل لأن مخاطر الأزمة لا تعرف الانتظار و تأتي هذه المرحلة لما بعد احتواء الأزمة وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الأزمة باستخدام الوسائل و الأساليب المتاحة²

6-مرحلة الاستفادة من الأزمة :

1- أسماء رمضان مُجد العنترى، التنبؤ بالأزمات والكوارث، المرجع السابق ص19-20.

2- أسماء رمضان مُجد العنترى، المرجع نفسه، 21.

الفترة ما بعد التخلص من الأزمة و تتميز بإعادة النظر بالأزمة, وإدارتها من جديد للإفادة من الدروس و العبر و التجارب المستوحاة منها كعملية التقييم, للخطط و تطوير نظام المعلومات و الاتصالات , و كذلك تطوير و تدريب فرق العمل لإكسابها المناعة و الوقاية من أزمة قادمة¹

المطلب الثالث: النماذج الاتصالية و الإدارية في إدارة الأزمات

قبل الحديث عن النماذج الاتصالية و الإدارية المستخدمة علينا أولاً التطرق لمفهوم النموذج, فقد اختلف مفهوم النموذج من علم لآخر فمثلاً علماء الاجتماع يرون أن النموذج هو بديل للنظرية أحياناً, غير أن النموذج في الدراسات الإعلامية قد يكون تفسيرياً توضيحياً و يلخص نظرية معينة خاصة إذ كانت الدراسة لم تكتمل بعد , فالباحث السعيد عبد الوهاب مُجد يرى أن النموذج هو مجموعة من الإجراءات التي توضح عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات, بحيث تمثل عناصر و أسس إستراتيجية مخطط لها و جاهزة ليتم تنفيذها بوقوع الأزمة

1- نماذج تمثل الأسس و المعايير الاتصالية و استخدامها في إدارة الأزمات :

و يقصد بها النماذج التي اهتمت بتقديم مجموعة من القواعد و المعايير الاتصالية بالجمهور, و هي مزيج بين النماذج الاتصالية بصفة عامة و نماذج الأزمات بصفة خاصة

- نموذج **قرونيك وهانت** للعلاقات العامة **Gruniga Hunt**: رغم أن نموذج قرونيك وهانت جاء في دراسات العلاقات العامة إلا أنه أكثر استخداماً في الدراسات المتعلقة بالأزمات بسبب تركيزه على نماذج التعامل مع الجمهور , و يطلق على هذا النموذج أيضاً بالنماذج الأربعة للعلاقات العامة

- نموذج **الذبيوع والانتشار PressAgentrymodel**: هنا يحاول المكلفون بالعلاقات العامة التعريف بمنظمتهم و منتجاتهم للجمهور و ذلك باستخدام المعلومات و التصريحات الصحيحة و الغير صحيحة فالحقيقة غير مهمة بقدر أهمية الانتشار لدى الجمهور, و الهدف هو إقناع الجماهير بأي شكل من الأشكال بما تريده المنظمة و ما تقدمه, و يعد الاتصال في هذا النموذج أحادي الاتجاه من المؤسسة للجمهور.

1- غسان قاسم داود اللامي، إدارة الأزمات، أسس والتطبيقات، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008، ص 47-48.

- نموذج إعلام و إخبار الجمهور **Public Information**: يختلف هذا النموذج عن الأول من حيث أن الحقائق و صحة البيانات و التصريحات ضرورية و هامة، و التي يتم تقديمها للجمهور من خلال الصحافة، أو ما تنشره الصحافة عن المؤسسة و هذا النموذج يعتبر سائدا في المؤسسات الحكومية، كما أن الاتصال يغير أحادي الاتجاه من المؤسسة إلى الجمهور

نموذج ثنائي الاتجاه غير المتوازن : **Two –wayAsymmetricmodel**

ويسمى أيضا نموذج الإقناع العقلي، بحيث يقوم المكلفون باستخدام نظرية العلوم الاجتماعية كالمسح والبحث و الاختراعات لمحاولة إقناع الجماهير بتقبل وجهات نظر المؤسسة، رغم ما يتضح في هذا النموذج من اتصال ذو اتجاهين إلا أنه في الحقيقة يعتمد على الإقناع بطرق علمية و منطقية تجعل الجمهور غير مخير في اختيار الاتجاه و السلوك المنتهج اتجاه المؤسسة رغم الإحساس الجمهور بالعكس و هنا تكمن عبقرية المكلف بالعلاقات

- نموذج ثنائي الاتجاه المتوازن : **Two-Waysmmetric model**

إن المكلفين بالعلاقات العامة يفضلون هذا النموذج و حتى قرونيك أثبت نجاحه بشرط توافر الخبرة عند ممارسته، و اهتمام ووعي المؤسسة بضرورة تطبيقه، و ذلك لما فيه من تفاعل بين المؤسسة و الجمهور، فالإتصال فيه ثنائي الاتجاه يهتم بتبادل الحوارات و المناقشات و الآراء، بحيث تتوافر سمات التفاوض الاتفاق و الإنصات و الاندماج في الحوار مما يؤدي إلى تغيير سلوك الإدارة و الجمهور معا، و هذا النموذج يعتمد أيضا على بحوث العلوم الاجتماعية ليس بغرض معرفة الجمهور لإقناعه و إنما معرفته لتحديد الأساليب الاتصالية الصحيحة، للتداول و التفاهم و معرفة احتياجات الجمهور، بالمقابل يستطيع الجمهور فهم توجهات المنظمة و ما تهدف له مما يحقق مستقبلا تبادلا للآراء و الحوارات عبر قنوات اتصالية متبادلة¹

ب- نموذج لوكازويسكي / **Lukaszewski**

يعتمد هذا النموذج على ثلاث محاور هي :

1- غسان قاسم داود اللامي، المرجع نفسه، ص49.

المحور الأول: وضع أساسيات و أهداف الاتصال و فيه :

-رسم السياسة الاتصالية/ **Communication Policy Model** :كالانفتاح على الآخرين من خلال تقييم المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع و تسمح بالتبادل المعرفي،المصدقية في الحقائق و الأمانة واعتبارها سياسة مطلقة /

-الاستجابة الفورية للأحداث و الإعلان عنها وتحديدتها/عدم إخفاء أي حقائق خاصة بالسلوكيات والاتجاهات و الخطط و القرارات الإستراتيجية الفعالة و العمل بروح التعاون و التضامن .

2-تحديد أولويات الاتصال **communication priority**: و هذا من خلال الأولوية الأولى،خاصة بالمتأثرين مباشرة بالأزمة ومع الضحايا سواء المعنيين بالأزمة أو غيرهم-الأولوية الثانية :وهم الموظفين حيث يكون بينهم ضحايا أحيانا-الأولوية الثالثة :وهم الأفراد الذين تأثروا بشكل مباشر من جراء الأزمة-الأولوية الرابعة : و هم وسائل الإعلام و قنوات الاتصال الخارجية الأخرى¹

المحور الثاني: الأسس الخاصة بمبادئ قواعد الاتصال خلال الأزمات و يشمل :

-الاتصال بالذين هم أكثر تعرضا للأزمة،و اتخاذ الإجراءات الخاصة بهم و ذلك من خلال الاستجابة السريعة.

- التصرف بجدية و حزم.

- تحديد المسؤولية اللازمة مع الأزمات التي تحدث.

- الاستجابة و طلب المساعدة من جهات أخرى.

-إخبار الجمهور الداخلي أي الموظفين على وجه السرعة_توضيح المهام و الأدوار-توضيح القرارات و النتائج و السلوكيات-قبول المقترحات في التعامل مع الأزمة-شرح و توضيح الموقف قدر الإمكان للجمهور-دعوة

1- خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران(1)، كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، ص62.

المسؤولين المحليين للمشاركة في المواجهة- البحث عن الأفراد الأكثر تأثراً- استخدام رسائل فعالة و مباشرة و سهلة الفهم - العمل بروح التضامن و المشاركة - عدم مناهضة الآراء و تقبلها و فهم ما تعنيه.

- الاعتماد على الاتصالات المحلية أولاً فهي أفضل الوسائل في التعامل مع الأزمات.

- التحدث من خلال جهة واحدة و توحيد الخطاب الإعلامي الموجه للجمهور الداخلي و الخارجي.

- التصرف السريع في إخبار الجمهور بالمعلومات اللازمة.

- التعامل مع وسائل الإعلام و تلبية احتياجات مندوبيها.

- الاعتماد على القرارات اللازمة و الواضحة لموقف الأزمة و التي تناسب مع طبيعة هذا الموقف.

- التركيز على البعد الأخلاقي و الإنساني في إدارة الأزمة.

- الاعتماد على عملية صنع القرارات من خلال وضع إستراتيجية طبقاً للنواحي التالية: وصف طبيعة الموقف -

/تحليل ما يحتويه الموقف ومدى تهديده و حجمه. -/ تقديم الخيارات و الاحتمالات و المقترحات في معالجة

الموقف. -/ اختيار أفضل التوصيات و المعالجات للأزمة. -/ احتواء النتائج السلبية و غير المتوقعة و دراستها¹

المحور الثالث: استخدام معايير و بروتوكولات الاتصال

إن هذا المحور يشمل النواحي الخاصة بالسلوكيات و الاتجاهات و طرق ووسائل التحدث للأزمة في التعامل مع

الأزمة مثل :

- الاستجابة و التعامل مع الأزمة من خلال الاستعداد لمواجهتها و إعداد الخطط على المستوى الداخلي

والخارجي للمنظمة

- الانفتاح و التفاعل مع المجتمع و التعامل مع أطراف و جمهور الأزمة و خاصة الأكثر تضرراً منها

- إبداء الاهتمام بالمتأثرين بالأزمة بأسلوب المواجهة و تقديم المعلومات

1- خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الوطن العربي، المرجع نفسه، ص 63.

- الاحترام عند تقبل أي مقترحات أو أسئلة أو استنتاجات من جانب الجمهور و أطراف الأزمة
- التعاون مع وسائل الإعلام و الجمهور و الاتصال بهم بصورة مباشرة و على قدر من الكفاءة و السرعة
- تحديد المسؤولية و التعامل مع الأزمة من مبدأ المسؤولية و كذا تحديد مسؤولية المتحدث الرسمي في حالة الأزمات
- تنمية الحاسة الإدراكية و ذلك لاكتشاف الأزمات في وقت مبكر و توقع حدوثها لمنع وقوعها
- التكامل و الترابط في دراسة طبيعة الأزمات و أوجه المواجهة و فحص الأخطاء و السلبيات لتحديد نواحي القصور
- إجراء المقارنات للوصول لأفضل الطرق و الحلول في مواجهة الأزمات
- الأمانة و تحري المصادقية في نقل المعلومات للجمهور التي تبني على الصراحة و الدقة في التعامل مع الأزمات و الجمهور و مواجهة الشائعات و الأخطاء بحزم و التعلم منها لتفاديها في المستقبل
- إن نموذج **لوكارويسكي** في الاتصال من أهم النماذج التي درست طرق التعامل مع الأزمة و الأسس و القواعد و الأهداف الاتصالية، إلا أنه اهتم بالدرجة الأولى بالمتضررين من الأزمة و جعل التعامل مع وسائل الإعلام آخر الأولويات مع أن هذه الأخيرة قد تعد تحديدا حقيقيا للمؤسسة أثناء الأزمة و تقلب الرأي العام و تثيره اتجاه المؤسسة¹

2- نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة :

- و هي تلك النماذج التي قدمت الخطوات و الإجراءات اللازمة للأزمة عند التخطيط للتعامل مع الأزمات في المراحل الثلاث للأزمة و منها :

1- خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الوطن العربي، المرجع نفسه، ص64.

أ- نظرية الألعاب/ Games Theory

لقد قدمت الباحثة بيرسيلا ميرفي Murphy نموذجها القائم على دراسة العلاقة بين القائمين بالعلاقات العامة و الجمهور و الأطراف الأخرى في موقف الأزمة و القرارات اللازمة على وجه السرعة لاحتواء الموقف ومن بين العناصر الأساسية للأزمة ما يلي :

-وجود لاعبان أو أكثر يحاول كل منهم الإستأثار بأكبر قدر ممكن من المكاسب و تكبيد الطرف الأخر أكبر قدر ممكن من الخسائر،أو التوصل إلى حل أفضل لكليهما

-وجود عائد نسبي تسفر عنه المباراة

-وجود مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط الإرشادية للمباراة و التي يجب مراعاتها من جميع الأطراف

-توافر المادة الإعلامية التي تمد اللاعبين بنوع و كمية المعلومات اللازمة لهم للتعرف على الخيارات أمام كل منهم و الفرص المتاحة

-وجود وسط عام يحدد إطار المباراة سواء أراد اللاعبون ذلك أم لا

-وجود تفاعل حركي بين اللاعبين

إن ميرفي افترضت مكلفو العلاقات العامة هم أحد الأطراف الرئيسية في إدارة الأزمة،حيث يسعون إلى اختيار الإستراتيجيات و الألعاب اللازمة للوصول لأفضل النتائج،أين يأخذون الوقت بعين الاعتبار و يكونون السباقين لطرح المعلومات على الجمهور من خلال وسائل الإعلام كتنظيم المؤتمرات،فوسائل الإعلام تأخذ السبق الصحفي و المؤسسة تتأكد من استقبال الجمهور للمعلومات التي أدتها هي دون الدخول في متاهة الشائعات و التأويلات المغرضة إلا أن ميرفي أخذت في نظريتها وسائل الإعلام على أنها الطرف المعادي الأخر دون أن تدرك أن الإعلام أحيانا قد يكون منحازا للمؤسسة إن استخدمت الاستراتيجيات اللازمة لذلك فبدل اعتبارها منافسا على المؤسسة جعلها صديقا و الاستفادة منها لتحقيق الاتصال الفعال بينها و بين الجمهور¹

1- خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الوطن العربي، المرجع نفسه، ص65.

ب- النموذج المدمج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة :

سعى الباحثان هيريرو و برات **Herrero/Pratt** إلى تطوير نموذج يدمج بين إدارة القضايا و التخطيط الوقائي و الوسائل و أدوات الإدارة القوية في التعامل مع الأزمات. فكان في الأخير نموذج يجمع بين نظرية إدارة القضايا, و النظرية الموقفية لـ **جيرونيك**, و الاتصالات ثنائية الاتجاه المتبادلة.

استنادا لتلك التوجهات النظرية الثلاث قدم الباحثان نموذجهما في أربع خطوات رئيسية و هي :

المرحلة الأولى : إدارة القضايا **Issues Management** و تشمل الإجراءات التالية :

- مسح البيئة و البحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المنظمة مستقبلا

- جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشاكل و مخاطر بالمؤسسة

- تطوير إستراتيجية اتصالية تمنع وقوع الأزمات

المرحلة الثانية: التخطيط لمنع الأزمة **Planning Prevention**

في هذه المرحلة على المؤسسة إجراء دراسات الجمهور لمعرفة موقفه و اتجاهاته لاتخاذ الإجراءات اللازمة

و منها :

- استحداث سياسة وقائية للقضية.

- إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجماعيتها المتعددة.

- التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.

- تحديد و اختيار أعضاء فريق الأزمة و المتحدث الرسمي ليتعامل مع وسائل الإعلام.

- تحديد و تخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان و الإمكانيات.

- تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند نشور الأزمة.

-تحديد الرسائل و وسائل الاتصال و الأهداف في خطة الاتصالات¹

المرحلة الثالثة: الأزمة Crisis

في هذه المرحلة تستنفد كل الجهود الوقائية و تكون المؤسسة في موقف مواجهة مع الأزمة فتكون الإجراءات المتخذة على النحو التالي :

-تكون أعضاء فريق إدارة الأزمة و المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام و تدريبه.

-تحليل التغطية السلبية من جانب وسائل الإعلام, و محاولة الاتصال بالجمهور و إعلامه بجهود المؤسسة والإجراءات التي تتخذها لإدارة الأزمة و حلها.

-تطوير و تحسين الخطة الموجودة للأزمة و الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة.

-العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة و السعي لإكساب تأييد طرف ثالث.

-التحكم و السيطرة على الشائعات و تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الصحيحة و المتجددة و الدقيقة.

-مواصلة العمل اليومي المعتاد

المرحلة الرابعة: ما بعد الأزمة Post-Crisis

هنا تحاول المؤسسة إعادة أو تحسين صورتها لدى الجمهور بإتباع الخطوات التالية :

-مواصلة الاتصال بالجمهور و الاهتمام به و الاستمرار في بذل الجهد للتقليل من النتائج السلبية و إيجاد الحلول النهائية.

-الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة و إمدادهم بالمعلومات التي تستجد و الإجراءات التي تتخذ

1- خالد سعاد، المرجع نفسه، ص65-66.

-التقييم العام لخطة الأزمة و تحديد مستوى نجاحها و كيفية تجاوب الإدارة و العاملين معها, و إدخال التحسينات عليها من خلال التغذية المرتدة و توجهات الجمهور. إن هذا النموذج أعطى اهتماما بالغاً لمرحلة قبل الأزمة¹

و كذلك اهتم بفحص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة للتحديد للأزمة قبل تصاعدها و هي من أهم مهام العلاقات العامة, كما أنه اهتم كذلك بوسائل الإعلام و تغطيتها للأحداث و دراستها و كذلك توطيد العلاقة معها و هو أمر مهم جداً لتفادي الشائعات و محاولة كسب تأييد وسائل الإعلام.

3- نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية و المبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة :

و هي تلك النماذج التي اهتمت بمحتوى الرسالة الموجهة للجمهور و مضمونها سواء كان اعتذاري, تبريري, هجومي, دفاعي, إنكاري, أو إنتقادي بحيث يمثل مسلك المؤسسة في معالجة الأزمة و الكيفية التي تعالج بها الأضرار التي لحقت بصورة المؤسسة و سمعتها لدى الجمهور و من بين أهم النماذج التي اهتمت بالخطاب المصحح للصورة الذهنية في مواجهة الأزمات نموذجي هيرت **Heart** و بنوي **Benoit**

أ- نموذج هيرت **hearit** و يطلق عليه نموذج الاعتذار, و هو لا يعني الاعتذار بالمعنى الكلاسيكي و إنما يقوم على الهجوم, الدفاع, والهجوم المضاد في إطار نظرية خطاب إصلاح الصورة. و الاعتذار عند هيرت يأخذ الأشكال التالية:

الشكل الأول: التركيز على قضايا مختلفة من خلال نشر مجموعة أخرى من الاتهامات, بهدف دفع الجمهور بعيداً عن التهمة الأساسية الموجهة إلى المؤسسة و بالتالي تجنب الاتهامات و إثارة الشبهة ضد المدعي

الشكل الثاني: السعي إلى دفع الاتهامات و نفي صحتها من خلال الهجوم المضاد باتخاذ الإجراءات القانونية لدفع الاتهامات ضد الوسيلة الإعلامية التي نشرت الاتهامات

الشكل الثالث: اتخاذ المعتذرين لقضية مضادة من خلال المواجهة و التحدي المباشر مع الجهة المتسببة في الاتهام و الهجوم المضاد تجاهها و إثارة الشبهات حول أخلاقيات الوسيلة الإعلامية التي نشرت الاتهام

1- خالد سعيد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الوطن العربي، المرجع نفسه، ص66.

وبالتالي فإن من أهداف الاعتذار نفي الاتهامات و إثبات بطلانها و عدم صحتها و استخدام الحكم بعدم صحة الاتهامات وإقامة دعوى قضائية ضد المدعي و المتسبب في الاتهام. غير أن هذا النموذج يستوجب الحذر و الاحترافية في التعامل مع نفي المعلومات و تصحيحها و اتهام الطرف الآخر فعد الخبرة و معرفة المنافس قد تعكس الموازين ضد المؤسسة و تثبت التهم ضدها بدل نفيها

ب-نموذج بوني : Benoit

يطلق عليه أيضا نظرية خطاب إصلاح الصورة حيث قدم خمس إستراتيجيات و هي :

-إستراتيجية الإنكار :وتشمل إنكار المنظمة مسؤوليتها عن الحادث و عدم القيام به ثم تحويل اللوم من خلال حث الجمهور على أن هناك شخص ما أو شركة ما مسؤولة فعليا عما حدث¹

-إستراتيجية تجنب المسؤولية :

و تشمل رد فعل الاستشارة كأن تقول الشركة أن هذا التصرف هو رد فعل طبيعي لهجوم ضد الشركة و شرعي لا يكن ضغينة لأي طرف/-عدم الإمكانية كأن تعتذر المؤسسة و تقول أن التصرف هذا ناتج عن قلة المعلومات و الخطأ في تقدير الموقف/-الحادث و هو تقديم الحادث على أنه مأسوي و نكبة على الجميع وإقناع الجمهور بذلك مما يحقق مسؤولية أقل على المؤسسة و يساعد في الحفاظ على صورتها/-تقديم النوايا الحسنة من خلال تذكير الجمهور أن المؤسسة كانت تقوم بواجبها على أكمل وجه و تقدم المستوى الحسن من الخدمات للجميع.

-إستراتيجية التقليل و التهوين من عنف و شدة الحدث :

و هذا من خلال نشر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة الأزمة,و التقليل من حدة الشعور السلبي والروح الانهزامية و تقديم البدائل كأن تقنع المؤسسة الجمهور بأن هذا الإجراء هو أحسن الإجراءات و أقله ضررا لكل الأطراف.

-إستراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع :

و ذلك من خلال تقديم مقترحات لتصحيح الأوضاع الخاطئة الناتجة عن الاتهامات من خلال مقارنة الوضع قبل و بعد الاتهام للوصول إلى حقيقة الوضع و تصحيحه.

1- خالد سعاد، المرجع نفسه، ص67.

-إستراتيجية الاعتراف و طلب الصفح :

هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف و طلب الصفح و السماح من خلال الاعتذار لكل من تأثر بالحدث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

4-النماذج القياسية و المعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة :

و هي النماذج التي تحدد مدى فاعلية إدارة اتصالات الأزمة و المعايير المحددة لنجاحها أو فشلها و من بينها :

أ-نموذج فرانسيس مارا Marra

فيحدد مارا محوران أساسيان يعدان أهم الأسباب في نجاح إدارة الأزمة و هما :

- ثقافة المنظمة الاتصالية :حيث تمثل فلسفة و إيديولوجية المنظمة في إدارة الأزمات التي يجب أن تساند العلاقات العامة و جهودها في إدارة الأزمات.

- ذاتية العلاقات العامة و فلسفتها في الاتصال :وهي حجم المسؤولية و المرونة المعطاة لمكلفي العلاقات العامة من قبل الإدارة العامة و التي تتيح لجهاز العلاقات العامة تنفيذ اتصالات الأزمة مع الجمهور على قدر عال من السرعة و الكفاءة و القدرة على التعامل السريع مع الأزمة و الحد من التأثيرات السلبية و تتبع إجراءات اتصالات الأزمة و جمع المعلومات المختلفة و التعامل مع الجمهور الداخلي و الخارجي¹ و من هذين المحورين استنتج مارا أن المنظمات التي لها علاقات قوية مع الجماهير الأساسية قبل وقوع الأزمة تقلل إلى حد كبير من الخطر و التأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة و الجماهير عند مارا تشمل الفئات المختلفة من وسائل الإعلام ,الموظفين ,قادة الرأي,المستهلكين و المجتمع و غيرها.

و بهذا يكون مارا قد اتفق مع قرونيك أن النموذج الرابع هو الوحيد الأنجح في فترة الأزمات لما له من تفاعل متبادل مع الجمهور بعكس النماذج الثلاثة الأخرى القائمة على أحادية الاتجاه في العملية الاتصالية.

ب-نموذج بيرنيت Burnett

يقترح بيرنيت مصفوفة الأزمات و يحدد من خلالها ستة إستراتيجيات للعلاقات العامة باعتبارها الحل الأمثل لإيجاد الحلول للأزمة ثم يقوم بتصنيف الأزمات كونها تختلف من أزمة إلى أخرى مما يحدد طريقة مختلفة كل مرة في التعامل مع الأزمات .

1- خالد سعاد، المرجع نفسه، ص68-69.

إستراتيجيات العلاقات العامة حسب بيرنيت :

و هي صياغة الأهداف, تحليل البيئة, صياغة الإستراتيجية, تقييم الإستراتيجية, تنفيذ الإستراتيجية, التحكم الإستراتيجي للأغراض التحذيرية

- مقاييس اختلاف درجة الأزمة و هي أربعة :

- ضغط الوقت (شديد, بسيط)
- مستوى التهديد (مرتفع, منخفض)
- درجة التحكم (عالية, منخفضة)
- قدرة الاستجابة (قليل, كثير)¹

المبحث الثالث: الاتصال الأزماي

مطلب الاول: مفهوم الاتصال الأزماي :

لقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين, و ذلك من أجل وضع تعريف واضح و محدد لاتصالات الأزمة و من أهم هذه التعاريف نذكر منها :

يعرف برنارد دوبايكي (B.Doubaiki) اتصال الأزمة على أنه عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات و الكوارث و الاضطرابات التي تمر بها المؤسسة , كما عرفته الموسوعة الإعلامية لمنير حجاب بأنه عملية تفاعل لفظي شفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المنظمة و جماهيرها باستخدام وسائل و أساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل و أثناء وقوع الأحداث السلبية الملازمة, و هذه الاتصالات صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة, و تعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة و الاتصال المؤسسي في القيام بأنشطة اتصالية متعددة, يتعاملون فيها مندوبي وسائل الإعلام المسموعة و المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة و يضمن نقل رسائل تحمل معلومات دقيقة و صحيحة وكافية.

يقصد بالاتصال الأزماي أيضا, كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها, و على هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تقوم بها المؤسسة أثناء مراحل الأزمة, بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تتدخل في إطار اتصالات الأزمة, إن علم

1- خالد سعيد، المرجع نفسه، ص69.

اتصالات الأزمة ليس علم دقيقاً حث بدأ الحديث عنه مع بداية التسعينات من القرن العشرين حيث شهدت حدوث العديد من الكوارث الطبيعية و البيئية و المشاكل الإدارية و الصناعية¹.

و يعرف أيضا الاتصال الأزماتي : بأنه العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة, حيث تشمل أنشطة فنية و منطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها, حيث تستطيع هذه الخطط المعدة قبل وقوع الأزمة رفع مقدرة المنظمة بدرجة عالية في عملية تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير أثناء وقوع الأزمة بسرعة و دقة و بالتالي هذا سينعكس إيجابيا على سمعة و صورة المنظمة أمام جماهيرها المعنية حسب مارا. و يعرف ميشال أورغزريك و جون ميشال فيليري بأنه مجموع تحاليل , مفاهيم, مبادئ و طرق عمل تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات, حيث تجد هذه التحاليل و المفاهيم و المبادئ و طرق العمل وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة و المتداخلة في أن واحد كالأنثروبولوجيا, علم الاجتماع, علم النفس, و أيضا مجال الاستعجالات الطبية حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة, بل تسمح مبادئه و طرقه بتوقع و تحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية, ثم محاولة تجنب وقوع الأزمات مشابهة في المرحلة البعدية.

فالالاتصال الأزماتي هو تلك العملية التفاعلية الاجتماعية بين المؤسسات و مختلف الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاطاتها, تأخذ بعين الاعتبار العلاقات و المضامين الرسائل المتبادلة و التي تبدأ قبل الطور الإعلامي الحاد للأزمة و تتواصل بعد نهايته, بهدف تسهيل تسيير الأزمة للأطراف المتداخلة للحد من الخسائر المادية و البشرية في حالة وقوع الأزمات¹

مطلب الثاني: وظائف الاتصال الأزماتي :

من الأهمية هنا التفرقة بين النظم و الاتصالات الداخلية و الجهود الاتصالية التي تبذل لإدارة الأزمة على

المستوى الداخلي للمؤسسة و بين الجهود الاتصالية مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام

ص 60-61، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع تحولات الإعلام المعاصر 1- يامن بودهان،
1- بن العربي يحي، محاضرة حول دور الاتصال في إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم الإعلام والاتصال، جامعة وهران 1 احمد بن بلة، ص 4.

أولا: وظائف اتصالات الأزمة على الجمهور الداخلي :

- أ- إعلام جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة في كافة المواقع بحدوث الأزمات و رفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، و توجيه كل فرد بالتواجد في موقعه و الاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.
- ب- تقديم بيان موجز و دقيق بنوعية حدث الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب و الإجراءات الواجب القيام بها ، و ما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقا.
- ج- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المؤسسة و يتضمن المعلومات المحددة في الفقرة السابقة.
- د- التأكيد على أن المنظمة أو الهيئة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها أو منتسبيها بصفة منتظمة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات و من ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.

ثانيا: وظائف اتصالات الأزمة على المستوى الإعلامي و الجمهور العام :

- هذه الوظائف تتبلور في العمل على الأتي :
- أ- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات.
- ب- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها و إشباع شراحتها إلى المعلومات إبان الأزمة، و بطريقة تكفل عدم تفاقمها.
- ج- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف و تطوراته أولا بأول، و الجهود المبذولة في التعامل مع الأزمة .
- د- الصدق و الدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور و ضمان دعم موقف الشرطة في مواجهة الأزمة.
- هـ- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات الأزمة و جهود مواجهتها¹
- و- العمل على أن تجتاز أجهزة الأمن الساعات الأولى للأزمة بثقة و تماسك، و ربما اليوم الأول و الثاني للأزمة فكل جهود الاتصال تهدف إلى دعم قوات الأمن و كسب الجمهور¹

1- علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص13-14.

مطلب الثالث: خطة الاتصال الأزماتي في إدارة الأزمات :

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم من نطاقه التعامل مع الأزمات, وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله, وكيفية القيام به و متى, و من الذي سيقوم به و من هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة, و يتصور الأوضاع المستقبلية لها, وتوقع الأحداث و الإعداد للطوارئ و رسم سيناريو بتتابعات الأنشطة و الأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة(الخضيري, 1990, ص195-196)

- فكما يشير فهمي(1988, ص43) إن دوام رابط و تشغيل كافة وسائل الاتصال تحت مختلف الظروف يعتبر من الأمور المهمة جدا التي يعتمد عليها نجاح أو فشل أو تنفيذ خطط و مواجهة الكوارث, و هذا و لما كان احتمال تعطل وسائل الاتصالات الاعتيادية واردة عند حدوث الأزمة استوجب تصميم و إنشاء نظام متكامل للاتصالات. و يرى (رضوان, 2010, ص10) أن أهمية الاتصالات تزداد أثناء الأزمة و ذلك بسبب ضرورة التعامل بسرعة مع تداعيات الأزمة, و أيضا بسبب التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة بسببها, و هو ما يتطلب التخطيط للاتصال و الاستجابة للأزمة

كذلك يضيف (أورفلي, 1988, ص107) بأن خطة الاتصالات لها أهمية بالغة في الإنذار المبكر و في

نقل المعلومات أثناء الكوارث و الأزمات

-تتبع أهمية خطة الاتصالات في الأزمة من دورها في تنسيق الإجراءات و ترتيبها و تحديد الأولويات في الأزمات, إلى جانب أنها تساعد في تحديد المسؤوليات و الأدوار داخل فريق إدارة الأزمة
-بناء على ما تقدم يجب أن تتوفر العديد من الأمور في الخطة و ذلك لضمان تحقيق الفائدة من تنفيذها في إدارة الأزمة :

1- أن تكون الخطة تتوافق مع الهيكل التنظيمي للمنظمة و أيضا مع طبيعة عملها

2- تدريب فريق اتصال الأزمة بشكل مهني يعطيهم الكفاءة للتعامل مع الأزمات في النواحي

الاتصالية المختلفة

3-التقييم المستمر لعناصر الخطة

4- متابعة آخر التقنيات الحديثة في الاتصالات و دمجها في الخطة أولاً بأول¹

الأسس الناجحة لخطة اتصالات الأزمة :

إن من أهم الإستراتيجيات الاتصالية في التخطيط في إدارة الأزمات هي خطة الاتصالات لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة و تعتبر جزءاً رئيسياً في جميع مراحل التعامل مع الأزمة. ولضمان تنفيذ الخطة بفاعلية لابد أن تتميز بمجموعة من الخصائص و التي منها أن تكون عملية و قابلة للتنفيذ و مفهومة و شاملة و تتميز بالمرونة و قابليتها للاختبار

-وهنالك مجموعة من الأسس الفعالة التي تشتمل عليها خطة اتصالات الأزمة و التي أجملها السعيد(2006,ص128-129):

-المرونة و التكامل في تقديم الأفكار الجديدة,و سرعة التعامل مع الحالات الخاصة التي تطرأ أثناء الأزمة و لم يوضع لها اعتبارات في الخطة

-شمولية الخطة و تماسكها و دراستها لمختلف الأحداث المثيرة و تطيرها باستمرار وفق تطور الأزمة و في مختلف مراحلها

-تدريب فريق اتصالات الأزمة على الخطة حتى يتمكنوا من تنفيذها دون أخطاء

-الاختبار الأمني للخطة من خلال موقف أزمة معينة,و إعداد قائمة بالنقاط الضرورية

-أن يكون كل عضو في الفريق على دراية تامة بالخطة و إجراءاتها و الاستعداد لأي تغييرات قد تحدث

-بعد الانتهاء من الأزمة يجرى إعداد تقرير عن أداء الفريق و تقييمه على كل المستويات الأمنية

والاتصالية المتعاملة مع الأزمة

(الحميدي,2010,ص61-62)

و يرى الصيرفي (2003) ضرورة أن تغطي خطة اتصالات الأزمة الاعتبارات التالية :

- توضح الخطة طرق الاتصال ما بين مراكز عمليات الطوارئ و فريق الطوارئ في الميدان
- تحدد الخطة كيفية الاتصال و مدى الاستجابة للطوارئ أثناء الأزمة

1- صلاح يوسف الأشقر، مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، قسم إدارة الأعمال، 2012، ص40.

- تتضمن الخطة وجود قوائم بأرقام التلفونات لجميع الجهات الرسمية وغير الرسمية في الدولة
- تتضمن الخطة قوائم بأرقام التلفونات بجميع المعنيين بإدارة الأزمة
- أن تتضمن الخطة خطوات للتأكد من معرفة أعضاء فريق الاستجابة للطوارئ المعنيين بالاتصالات مكان أجهزة الاتصالات و كيفية عملها, و فهمهم بمصطلحات الاتصالات
- أن تتضمن الخطة إمكانية الحصول على خدمات اتصالات تلفونية إضافية خلال فترة الأزمة كبدائل دعم احتياطي لظروف الأزمة¹

و يرى الباحث أنه يمكن إضافة العناصر التالية إلى ما سبق ذكره من العناصر :

- تحديد الأهداف بوضوح عملية الاتصال في الأزمة
- مراعاة الظروف البيئية و العوامل الإنسانية و المادية المحيطة خلال اتصال الأزمة
- اختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال في الأزمة بما يتناسب مع الموقف
- وضع معايير تحدد أهمية المعلومات المراد توصيلها من خلال الاتصال في الأزمة
- استخدام لغة بسيطة أو لغة مشفرة متفق عليها مسبقا, على أن تكون بصوت واضح و مفهوم
- المتابعة المستمرة لتقنيات الاتصال الحديثة و ما يمكن الاستفادة منها في اتصالات الأزمة
- استشارة أصحاب الخبرة عند الضرورة, و الاستفادة من خبرتهم²

1- صلاح يوسف الأشقر، المرجع نفسه، ص41.

2- صلاح يوسف الأشقر، المرجع نفسه، ص42.

الفصل الثالث

العلاقات العامة وإدارة
الأزمات

المبحث الأول: العلاقات العامة والأزمات

تلعب العلاقات العامة بالمؤسسة المعاصرة دوراً هاماً في التنبؤ بالأزمات بوجه عام والتصدي الفعال لها، ويأتي هذا الدور مجسداً لنشاط العلاقات العامة الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي. - وينظر إلى جهاز العلاقات العامة باعتباره جهاز استشعار يتم من خلاله التعرف على اتجاهات وآراء الجماهير الداخلية والخارجية نحو المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها وتوجهاتها العامة، علاوة على ذلك فإن لجهاز العلاقات العامة دوراً فاعلاً في التنبؤ باحتمالات حدوث الأزمات ورصدها وملاحظتها وتقييمها بصفة مستمرة، ورفع التقارير للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب وقوع الأزمات ووضع خطط لحد من الآثار التي قد تتولد عند حدوثها.

تأخذ العلاقات العامة لدى الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني أهمية خاصة عند تعرضها لأزمات تهدد مقدراتها على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها، في الوقت الذي تتعرض فيه لنقد الشرائح الاجتماعية والقوى السياسية المختلفة ووسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية اللاذع لأن مصالح تلك الشرائح والقوى مرهونة بنجاح الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني أو فشلها في أداء الوظائف المنتظرة منها، وتعتبر الحكومات ومؤسسات المجتمع

المدني الأزمات التي تتعرض لها نقطة تحول مفاجئة تؤدي إلى انهيار الاستقرار الداخلي وتهدد المصالح والبنى الأساسية للمجتمع.

ولهذا جرت العادة أن تقوم الحكومات وإدارات مؤسسات المجتمع المدني في ظروف الأزمات بتشكيل مجموعات عمل خاصة لإدارة الأزمات ومواجهة آثارها المحتملة والتخفيف من نتائجها، وتعنى مجموعات العمل تلك بإدارة الأزمة والبحث عن طرق للتغلب عليها والتخفيف من ضغوطاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والعسكرية والتحكم بمساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها مستفيدين من الإيجابيات الممكنة والمتوفرة لتحقيق أقصى قدر من المكاسب في أقصر مدة والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن وتستخدم مجموعات العمل

لأداء العمل المطلوب منها كل المقدرات المتاحة لوظائف العلاقات العامة ، لماذا ؟ لأن وظائف العلاقات العامة تتضمن طرقاً للحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها ضمن ما يسمى بإدارة الأزمات¹

عملياً الجميع يتعرضون لأزمات طارئة و يمكن أن ترتبط تلك الأزمات بكوارث أو بحالات طارئة أو بحالات نشر معلومات سرية عن الجهة المعنية و أعمالها أو عن العاملين فيها و مهمة المتخصصون في العلاقات العامة هنا منع الحسائر التي قد تلحقها الأزمة بالجهة المعنية و العمل على تحويل أي حدث غير طبيعي لمصلحة الجهة المعنية، و يرتبط هذا بتصرفات الجهة المعنية أثناء الأزمة و التي تؤثر على علاقة الأوساط الاجتماعية بها بعد انتهاء الأزمة. - وقد أشار في هذا السياق الباحث "سيم بليك" للأزمات من وجهة نظر العلاقات العامة بأنها "معرفة المجهول لأي التنبؤ بحدوث شيء ما رغم أنه من غير المعروف إن كان سيحدث أم لا، و إذا كان الجواب بنعم فمتى سيحدث." لأن المجهول من وجهة نظره هو حدوث مصيبة أو حادثة دون توقعها..

إن الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً غلا عندما تواجه الحكومات أو المنظمات أزمة ما تهدد وضعها و مقدرتها على العمل و المنافسة أو تهدد وجودها و قدرتها على البقاء ، و في أوقات الأزمات تصبح المنظمات عرضة لمراقبة الإعلام فتقوم وسائل الإعلام و الجمهور معاً بوضعها على جدول البحث وذلك لفحصها بدقة ، و تصبح جميع حركات المنظمة موضع المراقبة و تحليل و انتقاد من قبل جمهورها بجميع شرائحه خاصة و أن مصالحهم مرهونة بنجاح المنظمة أو فشلها ، و لذلك فهم عادة يهتمون بتتبع ما سيؤول إليه حال المنظمة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر²

2- عطار العربي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة -دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية-

مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2018-2019، ص60.

3- عطار العربي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، المرجع نفسه، ص61.²

المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

تحرص كل مؤسسة على إن تقوم أجهزتها ووحداتها المختلفة كافة بأداء المهام الموكلة لها بكفاءة واقتدار ، وان يتم ذلك على الرغم من الظروف والمواقف كلها في إطار الإمكانيات المتاحة ومن ثم لا تدع ثغرة ينفذ منها القصور ، وتحتاج المؤسسات كافة إلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الانجاز المتحقق ومتابعة الانجاز بشكل سليم للوقوف على أوجه القصور وعلاجها ولما كانت الأزمات جزءاً من الطابع العام للحياة المعاصرة فان على كل قائد إداري ناجح إن يعمل على وضع ورسم برنامج علمي مدروس بعمق للتعامل مع الأزمات يحرص على إن يكون هذا البرنامج مبنياً على وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات وكذلك على توافر الإمكانيات المادية والبشرية والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمة الحالية والمتوقعة والقدرة على اختيار الوقت المناسب للتدخل في الأزمة والمرونة في التنفيذ والقدرة على التطوير السريع للتوافق والتكيف مع إحداث ومتغيرات الأزمة ومتطلبات التعامل معها¹

أن معالجة وإدارة الأزمات هما من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى، لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات ويبدو أن العديد من الشركات أخذت تستعين بخدمات شركات العلاقات العامة على نطاق أوسع وفي مجالات أكثر تعدداً عن مجرد إعطاء الانطباع الجيد عن الشركة، فعندما أخذت تستخدمها لمعالجة الأزمات الصحافة والشركات الاستشارية. التي تتعرض شركة ما إلى أزمة معينة فإن أساليب مواجهة ذلك قد تتخذ أحد اتجاهين هما: في العلاقات

الاتجاه الأول تقوم الشركات الكبرى ببذل قصارى جهدها للتمكن من حل قضايا التي تحظى باهتمام الصحفيين وتعمل في الوقت ذاته على كسب ذوي النفوذ منهم إلى جانبها وهي لذلك تجري الدراسات وعمليات الاستطلاع للتعرف على اتجاه تفكير الكتاب المتخصصين، كما يقضي مديروها

1- صفاء صلاح الدين, تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية-ص687.

الساعات الطوال في التدريب على إدارة الأزمات بعقد الندوات الصحفية والتلفزيونية الوهمية، حتى إذا ما وقعت أزمة ما، عرفوا كيف يعالجونها وكيف يردون على الأسئلة التي توجه إليهم دون ارتباك¹

- ويقول خبراء العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أنهم أخذوا يلاحظون ارتفاعاً في إقبال الشركات على طلب مساعدتهم في تنظيم برامج إدارة الأزمات الخاص بها ويعلق نائب الرئيس الأول يونو كاربيد لشركة هيل اند لوطون على الرغم من أن الشركة تواجه الآن دعاوي تبلغ قيمتها مئات الملايين الدولارات أقامها عليها ضحايا الحادث فإنها قد حققت بأسلوبها في التعامل مع وسائل للإعلام من التخفيف من حدة ذلك عل مكانتها وصورتها.

- وقد يشمل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضع خطط للطوارئ، يتم إعدادها سلفاً من قبل الإدارة لتنفيذها عند حدوث الأزمة، وهذه الخطط يجري وضعها للأزمات عندما يكون هناك متسع من الوقت لإعدادها حتى إذا ما حدثت أي أزمة من الأزمات فإن الخطة تكن جاهزة للتنفيذ في الوقت الذي تكون بحاجة فيه إلى كل دقيقة وكل مجهود²

- يعد التخطيط لإدارة الأزمات من العناصر الفعالة للحد من وقوع الأزمات واحتواء أضرارها فهو يعكس ثقافة المؤسسة ورؤيتها في التطوير والحديث وتبنيها لأسلوب الاستراتيجي في التخطيط لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بحيث تكون المؤسسة على استعداد في أي وقت لمواجهة الأزمات وعلى دراية بما يتم من مراحل التخطيط الزمنية اللازمة.³

- وبالتالي فإن التخطيط لإدارة الأزمات في سياق عمل مسؤولي العلاقات العامة من حيث إعداد مجموعة استراتيجيات وقائية وعلاجية تكون متواجدة قبل وقوع الأزمة وتشمل على جوانب التعامل معها قبل وإثناء وقوعها.

1- هاشم فوزي دباس العبادي، عمار عبد القادر زوين، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات -دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية- كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، ص71.

2- هاشم فوزي دباس العبادي، المرجع نفسه ص72.

- المطلب الأول : دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها

أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير مور إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها والعمل على عدم انتشارها ومنه ترى انه يجب الخروج بإدارة ناجحة للأزمة من خلال:

- خلق استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

- تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.

- استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.

- ويطرح (ريجسترولاركن) ستة خطوات لمنع حدوث الأزمة:

- وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.

- وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.

- تحديد الجماهير القابلة للتأثير بالأزمة ووسائل الاتصال بها بسرعة الأزمة.

- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة¹

فريق الأزمة:

ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلا لأعلى سلطة في المنظمة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسئولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، وأخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من خارج المنظمة. بينما يضم الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

1- كموش مراد، العلاقات العامة وإدارة الأزمة -دراسة تجربة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008، ص130.

- الفريق الأساسي: ويضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام، مسئول تنفيذي. وفي بعض الأزمات الدولية، قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.
- الفريق المعاون: ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

إجراءات وتدبير في مرحلة ما قبل الأزمة:

أولا رصد بيئة عمل المنظمة:

يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة، ونشاطها، ومركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق، والمشكلات المتوقعة، وعلاقات العمل في الداخل والخارج، وعلى الأخص الجوانب التالية:

- طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية، ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- علاقة المنظمة مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.
- مراجعة النشرات والتقارير التي تصدر عن المنظمة، والعمل على دعمها بالمعلومات الموثقة¹
- الاستيعاب الكامل للقوانين واللوائح المنظمة للعمل، أو المؤثرة عليه
- رصد جوانب قوة المنظمة ودرها في المجتمع وكيفية توظيف هذه الجوانب في حلة التعرض للأزمة.
- دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء وكسب العديد من المؤيدين للمنظمة وسياستها ومحاولة التعرف على الخصوم وكيفية التصدي لهم.
- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة.

ثانيا: تحديد الجماهير المستهدفة

- الهدف من تحديد الجمهور هو سرعة التعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصلة بالمؤسسة، وهم عادة:

1- كموش مراد، المرجع نفسه، ص130.

- الجمهور الذي تؤثر فيه الأزمة.

- الذي يؤثر في المنظمة.

- المتورط في الأزمة.

ثالثاً: بناء الرسائل الاتصالية واختيار طرق الاتصال

- تعتمد صياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة والمرحلة التي تمر بها والجمهور المستهدف ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل وذلك لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على خلفية المنظمة واستراتيجيات عديدة¹

المطلب الثاني تعامل العلاقات العامة مع الأزمة أثناء حدوثها:

تمثل دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة وإدارتها أثناء حدوثها في القيام بالواجبات التالية:

- التنسيق والاتصال بصورة متواصلة بغرفة إدارة الأزمات بشكل عام.

- التعبئة الشاملة لجميع فريق إدارة الأزمة الأمنية الذي تشرف عليه العلاقات العامة وذلك على مدار الساعة ؛ سواء الفريق الرئيسي أو الفرق الفرعية المتواجدة في مسرح الأحداث.

- التنسيق المستمر والإشراف والمتابعة والتواصل مع كل وسائل الاتصال.

- المتابعة المستمرة والدقيقة لميدان الصراع وأطراف الأزمة وكل المتغيرات وتطوير خطط المواجهة والمعالجة وفق تطور الأزمة ، مع عدم الانقطاع عن التواصل مع وسائل الإعلام وفريق إدارة الأزمة.

- المتابعة المستمرة لإعلام الخصم، ورصد وتحليل مضمونه وتحديد سبل وأشكال الرد عليه بهدف تحقيق آثاره وتحصين الرأي العام من مخاطره.

- الحرص الدائم والسهر على تطبيق الإستراتيجية العامة لمواجهة الأزمات، مع مراعاة المتغيرات الحاصلة ومواجهتها بما يناسبها.

1- كموش مراد، المرجع نفسه، ص131.

- الإشراف على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف وسائل الإعلام والاستفادة من مميزات وخصائص كل وسيلة منها.
- مراقبة الجماهير المستهدفة وملاحظة التغيير الذي قد يحصل في أوساطها نتيجة للخطاب الإعلامي الموجه إليها ، وهل يحقق هذا الخطاب أهدافه.
- إنتاج خطاب إعلامي يخاطب الخارج ، يتناسب مع موقف تلك الأطراف الخارجية وقادرة على التأثير فيها وتحقيق لأهداف المرجوة ، ومواكبة للتبادلات التي قد تحصل في موقفها¹

المطلب الثالث تعامل العلاقات العامة مع الأزمة بعد حدوثها:

- بما أن الأزمة تحمل معها إرهاصات عميقة التأثير فيجب على المنظمات الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة الجماهير وعدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة المستويات كما يجب الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقتها ، ومن ثمة بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.
- تقوم خطة العلاقات العامة بعد وقوع الأزمة على القيام بالمهام التالية:

أنشطة العلاقات العامة بعد الأزمة:

أ- بيئة عمل المنظمة:

- يتوقف على فريق العلاقات العامة في هذه المرحلة النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة ، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة ، والعمل على استكشاف مصادر التهديد ، واستخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة كبديل عن الاتصال الهابط ، كما يعنى ممارسو العلاقات العامة برصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة ، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

1- علي منصور الشميلي، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية -رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 17-18.

ب- دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

وذلك من خلال إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح ، واقتناص فرص التعاون ، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجمهير وإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة ، والالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

ج-مواجهة جماعات الضغط:

ترصد العلاقات العامة في هذا المستوى الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم ، ومن ذلك السعي إلى كسب حلفاء إستراتيجيين من الممولين والمنافسين.

- دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها والكشف عن أوجه القصور فيها تفاديا لتكرارها
- إعادة التوازن النفسي للعاملين بالمنظمة.

¹ - إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمنظمة

1- عطار العربي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص65-66.

الجانب التطبيقي

بعض نتائج الدراسات السابقة :

- نظرا للظروف الصحية الراهنة التي تمر بها البلاد تعذر علينا القيام بدراستنا الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قالمة لهذا فقد اعتمدنا على مجموعة من نتائج الدراسات السابقة للإجابة على تساؤلات الدراسة ولقد تم الحصول إلى النتائج التالية:
- تساهم العلاقات العامة في بناء علاقات قوية بين الموظفين وكذا تنمية التفاهم المشترك بينهم ومما يؤدي إلى خلق جو يسوده النظام ة التعاون داخل المؤسسة.
- تمارس العلاقات العامة من طرف المكتب المكلف بالاتصال و مكتب الموارد البشرية بدرجة كبيرة وتم تحديد موقعها بالقرب من الإدارة العليا و ذلك راجع لمدى أهميتها.
- العلاقات العامة لتندرج ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العليا وإنما وظيفة و نشاط تابع لقسم الاتصال وتسيير الموارد البشرية و هذا رغم وعي الإدارة بأهمية وجود العلاقات العامة ضمن قرار المؤسسة.
- تتسم الأزمات بالمفاجئة و السرعة والتهديد.
- الأزمة بمثابة درس تستفيد منه المؤسسة في المستقبل بالاستناد عليه في حالة وقوع أزمة أخرى.
- إن الأسباب التي تؤدي نشوب الأزمات كثيرة منها ما يكون ناتج عن سوء الفهم و الإشاعات و تعارض المصالح داخل الإدارة.
- إن إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة تصرفات الميكانيكية أو الإجراءات وقوات أو جهود عقلية وغيرها بل مجموعة خطوات و عمليات ذهنية مدروسة لتقدير التعامل مع الأزمة بحجمها الحقيقي.
- إن العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الأزمات من خلال مهامها التخطيط والتنسيق التنفيذ الاتصال التقييم.
- يلعب الاتصال دورا في إدارة الأزمات حيث تعتمد عليه المؤسسة في التعامل مع الصحافيين و أو مع العمال في إطار قانوني رسمي.

- الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات أثناء حدوثها في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال الاستعداد التقني قبل حدوث الأزمة و الاستعداد المادي و البشري.
- يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات أثناء وقوعها فيأخذ المسار الاتصالي شكلا آخر ولاسيما أمام ندرة المعلومات لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة في حدود الشبكة الاتصالية الداخلية
- يلعب الاتصال الداخلي و الخارجي دورا بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات و البيانات المرسله و المستقبله التي منشأها إدارة الأزمات.
- عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية إنما يشمل الوظيفة الوقائية التي تمنع حدوث الأزمة.
- هناك مهمات اتصالية كثيرة تقع على عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة و من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام الذي يعتبر مهدئا للأوساط المحيطة بالمؤسسة و ذلك عن طريق الناطق الصحفي الذي يتولى عملية نقل المعلومات.
- إن الدور العلاقات العامة لا ينتهي لانتهاء الأزمة و إنما يتوجب عليها عدة أمور منها تقييم الأزمة الذي يعتبر كمقياس لنجاح العلاقات العامة في إدارتها للآزمة.

التوصيات

- تأسيس جهاز أو قسم خاص بالعلاقات العامة على مستوى كل المؤسسات مستقل عن مكتب الاتصال و الموارد البشرية.
- إدراج العلاقات العامة ضمن دائرة القرارات التي تتبناها إدارة المؤسسة في جميع أنشطتها.
- إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت اسم إدارة الأزمات ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة و التخطيط لها في شتى مراحلها.
- قياس المؤسسات بوضع خطط و استراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات و لتكون على أتم استعداد لذلك.

- الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات و الخطط الواضحة لها.
- اعتماد التخطيط العلمي أساس لعمل العلاقات العامة في جميع مهامها خاصة الاستراتيجي و الوقائي لإدارة الأزمات و الاستعداد المبكر لها.

الخاتمة

خاتمة:


إن حاجة المنظمة في الوقت الراهن إلى جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات قد أصبح ضرورة أساسية تملئها ظروفها الداخلية و مؤثرات البيئة لبيئة الخارجية و ما يمكن إن يتمخض عنها من أزمات مفاجئة فالمنظمة ليست بمنأى عن التعرض لازمات عي أي وقت كان بحيث تهدد مصالحها و صورتها أمام جمهورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و في هذا الإطار فانه رغم الجهود التي قد تبذلها المنظمة في مواجهة الأزمات والحد من تفاقمها إلا أن حجم الخسائر الناجمة عنها يظل كبيرا و مؤثرا و ذلك في حالة عدم مراعاة الأسس العلمية في إدارة الأزمة و التقليل من دور جهاز العلاقات العامة في معالجتها.

فالجدير بالذكر هنا انه في واقع العمل هناك بعض من المنظمات على اختلاف أنشطتها السائدة منها على مستوى مجتمعنا الجزائري التي لا تولي اهتماما بوظيفة العلاقات العامة بحيث أنها قد أهملت و صنفت من الأنشطة الثانوية من قبل الإدارة العليا في المنظمة بل هي لم تخطط حتى لتأسيس جهاز أو قسم مستقل خاص بالعلاقات العامة ليس لها مكان بالهيكل التنظيمي للمنظمة و هو ما يمكن إرجاعه أساسا إلى عدم قناعة الإدارة العليا في منظمنا بأهمية العلاقات العامة كوظيفة إدارية اتصالية إعلامية تؤدي دورا محوريا في عملية التسيير و ضمان الجودة و مسؤولياتها الاجتماعية إزاء المجتمع في المحافظة على قيمه هذا فضلا عن عدم إدراك الإدارة العليا للدور الفاعل الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى المجتمع الواسع بشكل عام والمنظمة بوجه خاص

وعلى هذا الأساس فانه من الضروري أن يتم إنشاء إدارة العلاقات العامة على المستوى منظماتنا ذات تنظيم فعال يكون لها موقع واضح في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث تظم خبراء مختصين في ميدان العلاقات العامة على أن تكلف هذه الإدارة بإعداد و تنفيذ برامج العلاقات العامة و تقوم على تبني إستراتيجية فاعلة واستخدام احدث التكنولوجيات الإعلام و الاتصال في التعامل مع الأزمة و التصدي لها بأكثر قدر من التفاعلية والكفاءة مع التأكيد في هذا السياق على أهمية أن يتطور نظم الاتصال داخل منظمنا وهذا لخلق نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة و الذي من شأنه أن يساهم بالتالي في تلاقي

وقوع الأزمات في المنظمة كما يجب أن تنتهج المنظمة سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي

والخارجي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أحمد صبيح، إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.
- 2- أسماء رمضان مُجد العنترى، التنبؤ بالأزمات والكوارث والحد من خطرها وفق الأساليب الحديثة، التطبيق كمفهوم للاستدامة في التعليم العمراني.
- 3- بن صالح حناشي لعلی، اثر القيم على السلوك الإداري بين الفكر الإسلامي والفكر الوضعي، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 4- جاسم رمضان الهلالي، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة في المدونات الالكترونية، دارا لنفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 5- حميدة مهدي سمس، نظرية الرأي العام، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2005.
- 6- دوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس وآخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه، دار الفكر، 1984.
- 7- زكريا الدوري، نجم الغزاوي وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن العشرين، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، قطر، 2010.
- 8- سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2015.
- 9- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، فلسطين، 2003.
- 10- سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، مصر، 2003.
- 11- شيخ زرار، صور الرقابة على المال العام ونظام حمايته في الفقه الإسلامي والقانوني الوضعي، مكتبة الانجلو ومكتبة الأهرام، القاهرة، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

- 12- صفاء صلاح الدين، تأثيرات العلاقات العامة في المؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية.
- 13- عبد الرزاق مُجدّ الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 14- عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، الرياض، 1430 هجري.
- 15- علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات ، أزمة رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 16- علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 17- عمار بجوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل المنهجية، الجزائر.
- 18- غسان قاسم دواء اللامي، إدارة الأزمات، أسس والتطبيقات، كلية الإدارة والاقتصاد، 2015.
- 19- فهد بن احمد الشعلائي، القيادة الأمنية وإدارة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 20- قسم أصول التربية، إدارة الأزمات والكوارث في التعليم مدخل عام، جامعة دمنهور، كلية التربية، 2015.
- 21- مالك محسن اليساوي، الحروب بالوكالة، إدارة الأزمة الدولية في الإستراتيجية الأمريكية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- 22- مُجدّ مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيات الاتصال والأزمات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.

23- مُجَّد هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

24- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

25- يامن بوهدان، تحولات الإعلام المعاصر، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

26- اليقين احمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية -صورة المنشأة آليات الأزمات- دار النهضة العربية، القاهرة.

رسائل الجامعية:

1- مختار جلوي، الإدارة الإعلامية للآزمات الداخلية في الصحة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية باتنة 2016، 1-2017.

2- خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي - أزمة الربيع العربي نموذجاً- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران (1) كلية العلوم الإسلامية والإنسانية، 2016-2017.

3- صلاح يوسف الأشقر، مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، قسم إدارة الأعمال، 2012.

4- عطار العربي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة - دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية- مستغانم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2018.

5- كموش مراد، العلاقات العامة وإدارة الأزمات - دراسة تجريبية الخطوط الجزائرية كنموذج - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008.

مجلة:

1- مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية لاقتصادية للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ألمانيا، العدد الخامس نوفمبر، تشرين الثاني، 2018.

مؤتمر:

1- المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المملكة العربية، الرياض، جامعة محمد بن سعود الإعلامية، 2013.

محاضرة:

1- بن العربي يحيى، محاضرة حول دور الاتصال في إدارة الأزمات الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم الإعلام والاتصال، جامعة وهران 1 احمد بن بلة.

المواقع الالكترونية:

1- <https://www.a/maan/com/ar/ar/dict/ar> على الساعة 17:00

2- www.nmsmry.com/vb/t6674317:06 على الساعة

3- <https://www.arbdict.com/amp/s/w.a17:14> على الساعة