

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

دور الاتصال في الوقاية من الازمات

— دراسة حالة مديرية الحماية المدنية فرع ولاية البويرة —

مشروع مذكرة نيل شهادة ليسانس

تخصص : اتصال

اشراف الاستاذة

- اخلف كنزة

اعداد الطلاب

- يهمي كسيلة
- مزياني وليد
- طباخي سعدي
- سعيد لمطوش

السنة الجامعية

2020-2019

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بنوره تنزل البركات نشكر الله على فضله و نعمه على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أستاذتنا المشرفة " اخلوة كنية " على ما قدمته لنا من إرشادات ، و نصائح ، و توجيهات وعلى صبرها معناجعل الله ذلك في ميزان حسناتها .

كما نتوجه أيضا بالشكر إلى جميع أساتذة تخصص الاتصال

، والشكر لكل من ساهم في انجاز هذا العمل سواء من

قريب أو من بعيد .

شكرا

خطة الدراسة

خطة الدراسة

الاطار المنهجي لدراسة

- 1- الاشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- اسباب اختيار الموضوع
- 4- اهمية الدراسة
- 5- اهداف الدراسة
- 6- تحديد مجتمع الدراسة و عينته
- 7- منهج الدراسة و ادوات البحث
- 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات
- 9- الدراسات السابقة

الاطار النظري لدراسة

الفصل الاول : اساسيا في ادارة الازمات

• تمهيد

أولاً: ماهية الازمة

- 1- تعريف الازمة
- 2- خصائص الازمة
- 3- اسباب الازمة
- 4- مفاهيم مشابهة للازمة
- 5- دورة حياة الازمة

ثانياً : إدارة الازمات

1-تعريف ادارة الازمة

2-الفرق بين ادارة الازمات و الادارة بالازمات



3 اهداف ادارة الازمات

4-متطلبات إدارة الازمات.

5-مراحل إدارة الازمات

6-اساليب إدارة الازمات..

7-التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : اتصال الازماتي و ادارة الازمات

• تمهيدأولا : ماهية اتصال الازمة

1-تعريف اتصال الازمة

2-أهمية إتصالات الازمة

3-أهداف الاتصال الأزماتي

4-التخطيط الاتصالي لادارة الازمات

ثانيا :دور الاتصال الازماتي في ادارة الازمات

1-دور الاتصال الداخلي في ادارة الازمات.

2-استراتيجية الاتصال المستخدمة في ادارة الازمات

خلاصة الفصل..



الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

تمهيد

2- عرض استمارة الاستبيان

- خاتمة .

مقدمة

يشهد العالم اليوم وأكثر من وقت مضى جملة من التغيرات و التحولات كان أبرزها ظهور تيار العولمة و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال هذا ما جعل المؤسسات تواجه تحديات و صعوبات كبيرة فرضت عليها ان تنتهج منهاجا استراتيجيا جديدا في عملها و خلق ديناميكية مستمرة تسير عليها.

هذا التطور الهائل جعل جل المؤسسات اليوم و مهما كانت طبيعية نشاطها أو حتى قوتها اكثر عرضة لتهديدات و المخاطر ،التي قد تتحول مع مرور الوقت الى ازمات ان لم يتم مواجهتها و معالجها مما يشكل خطرا كبيرا عليها .

و لكي يتسنى للمؤسسات اليوم حماية نفسها من التغيرات الحاصلة في بيئتها و ضمان بقاءها و التغلب على كل الازمات التي قد تعترض طريقها اصبح لازما عليها التعامل مع هذه الازمات لتجنب حدوثها مستقبلا و التقليل من حدتها او الخروج منها بأقل الاضرار، ولا يكون هذا إلا عن طريق ادارة رشيدة ، التي تتدرج في وضع خطط تنموية من طرف فريق مختص في مواجهة الاخطار و التهديدات و الاعتماد على اعداد كل الموارد الضرورية لتعامل معها بكفاءة و فعالية و تحسين طرق مواجهتها مستقبلا .

يرافق الازمة غالبا عنصر المفاجأة و ضيق الوقت و التهديد و قلة المعلومات المتحصل عليها لذلك ظهرت الحاجة الى الاتصال حيث اضحى اليوم يعتبر عنصرا اساسيا و فعالا في عملية تسيير المؤسسة و ضمان نجاحها مهما كان طابعها ومهامها و وظائفها .

هذا ما جعلها توليه اهتماما بليغا في نظامها الاداري نظرا لقدرته الكبيرة على ضمان بقائها و استمرارها و تحقيق أهدافها ، كذلك تفادي الأخطار او معالجة الازمات من خلال الحصول و نقل

المعلومات بشكل دقيق و فوري و سريع وهو بذلك مرتبط بشكل كبير يوضح المؤسسة و تجنيده في مختلف مراحل الازمة،إما من اجل الوقاية او العلاج او الترميم وتحسين وإعادة الاوضاع الى ما كانت عليه ، فالغاية الاساسية من توظيف الاتصال وقت الازمات و الكوارث هو تقادي انحراف المعلومات ولهذا فمن الضروري ان يعمل الجهاز الاتصالي مع الاستراتيجيات لمواجهة الازمات .

الاطار المنهجي لدراسة

1. الإشكالية:

في ظل التطورات المتسارعة التي عرفتها العالم اليوم خاصة مع ظهور تيار العولمة و ما افرزته من تطورات تكنولوجية اصبح ينظر الى العالم بأنه قرية صغيرة واحدة ، و جذب المجتمعات على هذا التطور الهائل . والذي أصبح يساعد المؤسسات اليوم على بلوغ اعلى مستويات التقدم . و الواقع ان هذه التطورات الكبيرة التي عرفتها المؤسسات اليوم جعلها أكثر عرضة لحدوث ازمات شيئاً متوقعا في اي زمان و اي مكان والتي قد تعود على هذه الاخيرة و تشكل خطرا على صورتها ومصالحها و قد تؤثر عليها سلبا مستقبلا ، ومن هنا اصبح من الضروري ان تستمد كافة الاطارات في جل المؤسسات بكافة مجالاتها و تخصصاتها و تكون على استعداد و تأهب دائم او تكون مهياًة في كل وقت تمثل هذه الطوارئ.

على هذا اصبحت المؤسسات اليوم تولي اهتماما كبيرا الى التكنولوجيات الحديثة التي عرفتها و مما جعلها تستمد بشكل رئيسي ما انتجه العلم الحديث هذا ما جعلها تستوعب الى حد كبير قيمة الاتصال من مثل هذه المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها خاصة في حالة الازمات .

على هذا تعمل هذه الاخيرة على تفعيل نظام اتصال و يكون ذلك عن طريق خطوات عمل مدروسة مسبقا و تكون بداية بالعمل على جمع المعومات من محيطها الخارجي و معالجتها و تحليلها ثم العمل على نشرها و استخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة لتجنب المخاطر المحتملة .

وتأسيسا على ما سبق فان اشكالية دراستنا تتمحور في الاجابة على التساؤل المحوري التالي :
ماهو دور الذي يلعبه الاتصال في معالجة الازمات في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة؟
وللإجابة على هذه الاشكالية تم طرح التساؤلات التالية :

- 1- ماهي المكانة التي يحظى بها الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية ؟
- 2- كيف يسير الاتصال أثناء وقوع الازمات في مديرية الحماية المدنية ؟
- 3- كيف يتم التخطيط لمواجهة الازمات في مديرية الحماية المدنية ؟

2-أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيار الموضوع :

ترجع اسباب اختيار الموضوع "دور الاتصال في الوقاية من الازمات"الى مبررات ذاتية و اخرى موضوعية :

❖ أسباب ذاتية :

- ميول الشخصي لدراسة المواضيع الخاصة بموضوع الأزمة .
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع الازمات التي نعيشها اليوم (فيروس كورونا) و الفصول في معرفة الجهود المبذولة من طرف موظفي الحماية المدنية للتعامل مع الأزمة الراهنة .
- من وجهة نظري الشخصية ايضا ،يمكن اعتبار هذا الموضوع على درجة من الحداثة ،وعلى هذا كان هذا دافعا آخر لدراسته .

❖ -الأسباب الموضوعية :

- دراسة هذا الموضوع تدخل ضمن تخصصي .
- حداثة الموضوع و أهمية البالغة.
- كثرة الأزمات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة محل الدراسة ما الزمها الاعتماد الكبير على عنصر الاتصال في التصدي و مواجهة الأزمات .

3- أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة المكانة التي يحظى بها الاتصال داخل مديرية الحماية المدنية
- محاولة معرفة سيرورة الاتصال أثناء وقوع الازمات في مديرية الحماية المدنية
- محاولة معرفة الخطط الموضوعية لمواجهة الازمات في مديرية الحماية المدنية

4 -أهمية الدراسة :

- تستمد دراستنا هذه اهميتها من خلال المساهمة العلمية التي تقدمها ،حيث تعتبر اضافة جديدة لدراسات الاخرى تم تناولها من قبل مثل هذا الموضوع و مرجع قد يعتمد عليه مستقبلا ،كما تبرز أهمية الموضوع دراستنا من خلال النقاط التالية :
- أهمية اعتماد المؤسسات على الاتصال نظرا لفعالية في ادارة الازمات .

- اعتبار الاتصال بمختلف أشكاله عنصرا ضروريا اثناء الازمات
- ضرورة وضع خطط استراتيجية فعالة في جل المؤسسات لمجابهة أي أزمة و ضمان بقائها صامدة .

5 - تحديد مجتمع البحث وعينته :

• مجتمع البحث :

يعرف مجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة . (1) ، كما يمكن تعريفه على أنه " كامل الأفراد أو الأحداث موضوع البحث أو الدراسة . " (2)

ويتمثل مجتمع بحثنا هذا داخل مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة بما تحويه من أفراد الموزعين على مصالح ادارية مختلفة .

• عينة الدراسة

كما تعرف على أنها " إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص ، في أولئك الافراد ، دون غيرهم و لكون تلك الخصائص ، هي من الأمور الهامة بالنسبة لدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي . " (3)

أما عينة المدروسة تألفت من جميع الموظفين لعمال المؤسسة محل الدراسة و التي قدر عددهم ب84 عامل من مختلف وحدات و هياكل المؤسسة .

¹ - منذر الضامن : اساسيات البحث العلمي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 2007 ، ص 160

² -مراد صلاح ، فوزية الهادي : طرائق البحث العلمي : تعميماته ، و إجراءاته ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ،

2002 ، ص 11

³ - محمد عبيدات و اخرون : منهجية البحث العلمي ، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، ص96

5- منهج الدراسة و أدواته

• منهج الدراسة :

يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي نسعى للوصول اليه و طبيعة الدراسة في حد ذاته و يندرج هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة و كافية حول كل متغيرات موضوع الدراسة ، لهذا كان منهج دراسة حالة هو المنهج الانسب لدراستنا معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال في معالجة الازمات في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، وهذا قصد ابراز كل المتغيرات فيه و تحديد الهدف المراد الوصول اليه ، هذا قد ساعدنا على وضع خطة لسير الافضل لعمل البحث و التي شملت تحديد الاطار الزمني و المكاني للدراسة مع جمع البيانات و المعلومات الخاصة بهذا الموضوع ، و كذا تحليلها و ترتيبها ، و لقد حاولنا قدر المستطاع تطبيق هذه الخطوات بتحديد مشكلة الدراسة ، و جمع كل المعلومات الخاصة بالموضوع و تحليلها ، و ذلك من خلال دراسة كل ما يتعلق بادارة الازمات و دور الاتصال في الوقاية من المخاطر و الازمات داخل المديرية بشكل كبير لمواجهة كل ما قد يلحق بضرر على المؤسسات .

• ادوات الدراسة

و بهدف تمكنا من الاجابة على التساؤل المحوري و التساؤلات الفرعية اعتمدنا على الادوات البحثية التالية :

✓ الاستبيان :

من أجل التأكد من صحة هذه المعلومات ، و الوصول إلى نتائج دقيقة ، إعتمدنا على أداة الاستبيان الذي تعد أحد الأدوات الأساسية في جمع المعلومات و البيانات من مصادرها الأولية والتي تعرف على أنها "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ،يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها ."⁽¹⁾

¹-رشيد زروابي :مناهج و ادوات البحث العلمي في العلاقات الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، ص334

6- تحديد مفاهيم الدراسة

- تعريف الاتصال

لغة :

قال أبو بكر الرازي في مختار الصحاح : وصل إليه يصل وصولاً أي بلغ ، و الوصل ضد الهجران و الوصل أيضا وصل الثوب و الخف وصلة أي اتصال و الذريعة ، و كل شيء إتصل بشيء فبينهما وصلة .(1)

إصطلاحاً :

يعرف الإتصال على أنه : "كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني لكلمة (communis) و التي تعني عام أو شائع أو : يذيع عن طريق مشاركة طرفين أو أكثر للعملية الاتصالية " ، و يعرف أيضا "عملية يتم من خلالها نقل الرسالة تتضمن معلومات أو آراء أو اتجاهات أو أفكارا أو مشاعر إلى الآخرين بهدف معين عن طريق الرموز و الإشارات بغض النظر عن التشويش ، كما يمكن تعريفه على انه " عملية يقوم بها شخص (المرسل) بإرسال منبه (رسالة) بقصد تعديل أو تغيير سلوك لشخص آخر أو مجموعة أشخاص (المستقبل) . " (2)

مما سبق نستخلص أن هناك صعوبة في تحديد مفهوم موحد للإتصال و هذا راجع لتعدد وجهات النظر التي يمكن من خلالها تعريف الاتصال على أنه عملية نقل أفكار و معانى و معلومات من شخص إلى شخص آخر أو عدة أفراد ، ويكون هذا باستعمال وسيلة لنقل هذه المعلومات ، قد تكون لفظية أو كتابية أو عن طريق الإشارات أو أصوات... الخ ، وهذا من أجل التأثير على سلوك الافراد التي وجهت اليهم الرسالة .

¹ -شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 5

² -محمد صاحب سلطان : مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2014 ، ص

- مفهوم الأزمة:

لغة : ورد في قاموس مختار الصحاح إن الأزمة في اللغة تعنى الشدة و القحط و الضيقة و تأزم الأمر إذ اشتد و صعب على أهله.(1)

اصطلاحا: كما تعرف الأزمة على أنها " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي اصيب بهذه، المشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة. أي قرار يتخذ في ظل دائرة خالية من عدم التأكد وقصور المعرفة ، وقلّة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب النتائج ، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة الهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعدة عن احتمالات ما قد يحد مستقبلا من الأزمة ، و في الأزمة ذاته .(2)

التعريف الإجرائي :

هو كل خطر أو كارثة تتعرض إليها مديرية الحماية المدنية و التي يتم الحكم عليها بأنها أزمة عندما يتم توظيف كل الوسائل المادية و البشرية لحلها و يتعسر عليها ذلك أين يتوجب عليها توظيف استراتيجيات خاصة لحلها .

- تعريف ادارة الازمة

اصطلاحا :

"ادارة الازمة هو علم وفن السيطرة على الموقف و توجيهه بما يختام أهدافا مشروعة من خلال الاحداث الموقف ، و توجيهه بما يختلف أهداف مشروعة من خلال ادارة الازمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها و مسارها و اتجاهاتها"³

¹-كريمة شعبان : اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة -أزمة تويوتا أنموذجا - ، المجلة الجزائرية للاتصال ، العدد 18 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2019 ، ص23

²- عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأزمات ، مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص54 .

³-محسن احمد الخضيري : ادارة الازمات : منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدة الاقتصادية ، مكتبة مديولي ، القاهرة ، 1990 ، ص 17

وعرفت أيضا بانها "عملية ادارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الازمات ،من خلال مجموعة من الاداريين المنسقين مسبقا و المدربين تدريبا ،و الذين يستخدمون مهاراتهم بالاضافة الى اجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر الى حد الأدنى"¹

التعريف الاجرائي

من خلال التعاريف التي تطرقنا اليها يمكن تعريف ادارة الازمة على انها عملية ادارية خاصة تقوم بها جل المؤسسات مهما كان نشاطها و تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية .

-تعريف اتصال الازمة :

يذهب البعض الى تعريف اتصال الازمة بأنه " عملية تجريها العلاقات العامة في المؤسسة المعنية عند حدوث الأزمة و يتبع ذلك ان تتصف هذه العملية الاتصالية بكونها تجرى في ظروف غير اعتيادية و في جو مشحون بسلبية و العداء من قبل وسائل الاعلام و من قبل واحد او اكثر من الجماهير الاستراتيجية للمنظمة او المؤسسة"⁽²⁾ ، كما يعرفها الباحث "محمد شومان " . " يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للازمة او الكارثة و يندرج في اطار الأنشطة الاتصالية كل انواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة ."⁽³⁾

- التعريف الاجرائي :

من خلال التعريف التي تطرقنا إليها يمكن أن نستج أن إتصال الأزمة هو مجموع الأنشطة الاتصالية التي تمارس من طرف خلية إدارة الأزمة في مديرية الحماية المدنية أثناء مختلف مراحل

¹-عزدين احمد جلال : ادارة الامة في الحدث الارهابي ، المركز العربي لدراسات الامنية و التدريب ، الرياض ، 1990 ، ص 23

²-علي منصور الشمير : دور العلاقات العامة في المؤسسات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ، ص ص 12-13

³-محمد شومان : الاعلام و الازمات - مدخل نظري و ممارسة عملية ، دار الكتب لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 70

الأزمة ، هدفه الأساسي هو مساعدة المديرية على التصدي للأزمات و التحضير لها بأفضل الأساليب و الوسائل الاتصالية المتاحة و ذلك لتسمح لها بخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر ممكنة

7- الدراسات السابقة

الدراسة 01: (هامل مهدية -اتصال الازمة في المؤسسة الجزائرية ،دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية و الخدمية" ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ،كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، فرع تنمية وتسير المواد البشرية ،2008-2009).

حيث حاولت هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية ،كيف يسير الاتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية و الخدمية ؟و تفرعت على التساؤل المحوري مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1-كيف يسير الاتصال قبل حدوث الازمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية ؟
 - 2-ماهو مسار الاتصال اثناء وقوع الازمة في المؤسسات الجزائرية ؟
 - 3-كيف يتكفل الاتصال بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية ؟
 - 4-هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية و الخدمية الجزائرية على مستوى عمليات الاتصال الازمة في مراحلها المختلفة ؟
- حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المقارن لاكتشاف نقاط الالتقاء و الاختلاف في طبيعة ادارة المؤسسة الجزائرية لأزماتها ،الى جانب توظيف دراسة حالات لوحدات مؤسساتية تسمح بتوفير تحليل أكثر عمقا و شمولاً .

و توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها :

- يساعد الاتصال على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية .
- يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الازمة أثناء وقوعها .
- استمرارية نشاط الاتصال الى ما بعد نهاية الازمة في المؤسسات الجزائرية .

الدراسة 02: خالد سعاد "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي -أزمة

الربيع العربي أنونجا- ، مذكرة دكتوراه ، علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الاسلامية و العلوم الانسانية ، جامعة احمد بن بلة ، وهلان ، 2016-2017

حيث حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي : " ماهو دور العلاقات العامة في إدارة أزمة الربيع العربي ؟ و ما مدى فاعليتها في حصر الأزمة في المجال الداخلي لدول ، أم أن التدخل الاجنبي بأشكاله حتمية سياسية نحو التعبير الاجتماعي للعالم العربي ؟ و تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماهو الربيع العربي ؟ و ماهي حيثياته في تونس و مصر و سوريا ن كيف يمكن التعامل معه ، ماهي اسبابه كازمة ؟ و ما علاقته بالمجال الخارجي لعلم الاجتماع الاعلامي ؟

- ما المقصود بشرعية العلاقات العامة في الازمات الدبلوماسية و ما دورها في الارتقاء بالصورة القومية ؟

- هل هناك فرصة للحيلولة دون الوصول الى التدخل الاجنبي و الاكتفاء بما يسمى الممارسة الشرعية للعلاقات العامة داخليا ؟

- ما العلاقة النظرية التي تربط كلا من :الازمات ، الصراع ، التنافس ، التنمية ، التطور العلاقات العامة ، الصورة الذهنية ، العلاقات الدولية ، شرعية العلاقات العامة ، شرعية التدخل الاجنبي ؟

، كما إعتمدت هذه الدراسة على منهج الوصفي و المنهج التحليلي و منهج دراسة الحالة وذلك لطبيعة الموضوع الذي يستدعي إستخدام هذا العدد من المناهج الذي يقوم بدراسة ظاهرة معينة او حالة من الحالات التي تؤثر في المجتمع بشكل واضح. و لقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن أزمة الربيع العربي أزمة إنهيار لشرعية الأنظمة العربية ، و غياب التنمية في جميع المجالات و أزمة إغتراب إجتماعي و هوية إفتراضية و المسؤول عن تكوينها تكنولوجيا الإعلام و الإتصال .

- إن تحول أزمة الربيع العربي من محيطه الداخلي إلى محيطه الخارجي في هيئة تدخل أجنبي مرهون بعدة عوامل أخرى تحدد المصالح الجيوسياسية .

-إن أزمة الربيع العربي ماهي إلى وجه من أوجه الصراع و عامل من عوامل التسريع و التعبير الإجتماعي.

الدراسة 03: (خديجة بوضيف - واقع الادارة في الجامعات الجزائرية دراسة حل ادارة الازمة اضطرابات الطلبة معهد التربية البدنية و الرياضية لجامعة العربي بن مهدي ام البواقي -مذكرة الماستر علوم اعلام واتصال ،اتصال وعلاقات عامة ،كلية العلوم انسانية و اجتماعية،جامعة العربي بن مهدي 2018-2019)

حيث حاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤل التالي :ماهو واقع ادارة الازمة اضطرابات الطلبة في معهد التربية البدنية و الرياضية لجامعة العربي بن مهدي ،وتندرج تحت مجموعة من التساؤلات التالية :

1-ماهي أسباب اضطراب الطلبة في معهد التربية البدنية و الرياضية بجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي ؟

2-كيف تمت تغطية وسائل الاعلام لأزمة اضطرابات طلبة معاهد التربية البدنية والرياضية بجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي ؟

3-ماهي مختلف الأساليب التي اعتمدها ادارة معهد التربية البدنية و الرياضية لجامعة العربي بن مهدي في معالجتها لأزمة اضطراب الطلبة ؟

4-ماهي المعوقات التي واجهتها ادارة معهد التربية البدنية و الرياضية في تسييرهم لازمة اضطراب الطلبة في جامعة العربي بن مهدي ؟

و اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة حالية حيث يقوم على جمع بيانات و معلومات كثير و شاملة بهدف الوصول الى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر ؟
و توصلت هذه الدراسة لمجموعة من الدراسة أهمها :

من خلال التحليل اجابة لمبحثين توصلت هذه الدراسة الى النتيجة اي الهدف الرئيسي لدراسة و هو أن الادارة الازمة لم تحظ بمكانتها الحقيقية في الجامعة الجزائر كما أنها لم تصل الى المستوى المطلوب لوضع ادارة الازمة دائما و مستمرة في الجامعة كسلاح لمحاربة الأزمات الكبيرة كانت أم صغيرة فإدارة الازمات لا يمكنها أن تبلى بلاءا حسنا أو تؤثر تأثيرا ايجابيا أو تؤدي وظيفتها بنجاح ان لم تكن مستمرة في المؤسسة الجامعية .

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت دراستنا الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول الى صياغة دقيقة للعنوان البحث ووضع خطة ملائمة تتناسب مع دراستنا الحالية .
- استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في الوصول الى المنهج الذي يتلائم مع طبيعة دراستنا .
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اثراء الاطار النظري

الفصل الأول:

أساسيات إدارة الأزمات

تمهيد :

لقد أضحت المؤسسات اليوم في ضل التطورات التي تعرفها أكثر عرضة للوقوع في الازمات المختلفة و تصاعدها و تطورها وتنامي مخاطرها .

لقد أصبحت الازمات مصدر قلق المؤسسات نظرا لصعوبة السيطرة عليها و التحكم فيها لأنها تميز بقلّة المعلومات وكثرة الشائعات التي تتناقل بصورة فورية و سريعة،و بالتالي تغتتم المؤسسات المنافسة الفرص لمحاولة القضاء عليها فتصل المؤسسة الى مرحلة حرجة . كما أنها تتحطم ماديا و معنويا ،و من هنا تبرز حاجة المؤسسات في الادارة في مجال ادارة الازمة .

اللجوء الى أساليب منهجية لمعالجة هذه الازمات و تطوير قدراتها الادارة من خلال ادارة الازمة ومن خلال تكوين فريق خاص و خبراء و مديرين مختصين و متدربين . و مؤهلين للحالات الحرجة التي قد تقع فيها المؤسسات أو عن طريق اجلاء دراسات علمية استباقية متمثلة في التخطيط المسبق ،ووضع السيناريوهات و أساليب و استراتيجيات علمية.

فإدارة الازمة هنا تبين كيفية تمكن المؤسسات من السيطرة و مواجهة الازمات التي قد تتعرض لها و السيطرة عليها ومجابتها و من هنا تبرز الحاجة الماسة للمؤسسات الجزائرية لإدارة لتسيير أنمائها و الخروج بحلول مرضية .

أولاً : ماهية الازمة

1-تعريف الازمة

يعرف قاموس جامعة إكسفورد الازمة بأنها " نقطة تحول من تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ ، و نقطة التحول هذه وفق truning point للقاموس هي وقت يتسم بالصعوبة والخطورة و القلق على المستحيل ووجوب إتخاذ قرار حاسم "(1) ، كما عرف أليستاربوخان Buchan Alastair الازمة في كتابه " إدارة الأزمات" بأنها تعد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه(2) ، وتعرف دائرة العلوم الاجتماعية الازمة بأنها " حدوث خلل خطير و مفاجئ بين الشئيين" ، و يقدم ويليام كونت التعريف التالي للازمة " هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة المناسبة التي تحدد مصير تطورها ".(3) ، كما تعرف بأنها " لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الاداري الذي أصيب بهذه المشكلة و بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ضل مساحة من عدم التأكد و قصور المعرفة و إختلاط الأسباب و تداعي كل منها في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول و من تطورات قد تحدث مستقبلا من الازمة و في الازمة ذاتها ."(4)

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها نستخلص أن الازمة هي فترة حرجة و صعبة تمر بها جل المؤسسات و تهدد إستمرارها ، حيث يترتب عنها نتائج وخيمة .

¹ - محمد شومان : الإعلام و الازمات ، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 17

² -عقاب بن غازي بن عميرة : ادارة الازمات الاسرية ، الرياض ، 2009 ، ص10

³ - اديب خضور : الإعلام و الازمات ، دار الايام لطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 1993 ، ص 7

⁴ - سوسن سالم الشيخ : ادارة و معالجة الازمات في الاسلام ، دار الناشر للجامعات ، مصر ، 2002 ، ص ص

2. خصائص الازمة

- رغم إختلاف الباحثين في إعطاء تعريف واحد للآزمة إلا أنهم إتفقوا على أن الأزمة هي موقف يتسم بالخصائص التالية : (1)
- التعقيد ، التشابك ، التداخل ، الغموض .
 - المفاجأة و احداث الصدمة .
 - تثير الشك ، و تسبب الضغط النفسي العالي بسبب الحاجة إلى إتخاذ قرار صائب في مدة زمنية قصيرة .
 - مواجهة الأزمة بالاضافة إلى كونها علما تعد فنا يستوجب إبتكار أساليب جديدة لإستعاب المواقف الطارئة و المستجدة .
 - تتطلب مواجهة الأزمة ، التنسيق الفعال بين مختلف أعضاء الكيان الاداري .
 - تتطلب التصرف الفوري و السريع .
 - تتطلب خطة اتصال فعالة .
 - تتميز باتساع نطاقها ، و صعوبة التنبؤ بتطوراتها ، و السيطرة الكاملة على احداثها .
 - تتميز بكونها منبهة ، و مهددة ، و حدث يصعب التحكم فيه ، و تتطلب الاستجابة السريعة .

3. اسباب الازمة

إن الأزمة عبارة عن موقف حرج شديد الخطورة يهدد قدرة الافراد أو المؤسسة في المجتمع ، فأى ظاهرة بطبيعة الحال لها أسباب وراء حدوثها ، و الازمة مثلها مثل أي ظاهرة تنشأ نتيجة أسباب مختلفة:(2)

¹-شهرزاد لمجد : الإعلام و ادارة الازمات " الاعلام الامريكي انونجا " ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2013 ، ص ص 53-54

²- بلال خلف السكرانته : إدارة الازمات ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص ص

- **سوء الفهم** :يعتبر من أهم المسببات المؤدية إلى نشوء الأزمات ، فهو ينشأ من خلال جانبيين هامين أولهما المعلومات التي تم نشرها و ثانيهما التسرع في إصدار الأحكام و القرارات على الأمور قبل تبين حقيقتها ، سواء تحدث الضغط ، و القلق و التوتر أو نتيجة للرغبة في إستعجال النتائج.
- **سوء الإدراك** : عندما يتم توفير المعلومات ، و البيانات تأتي مرحلة إستيعاب هذه المعلومات فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة التشويش يؤدي بالتالي إلى إنفصام العلاقة بين الآراء الحقيقية و الكيان الاداري و بين القرارات المتخذة مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى إنفجار الأزمة.
- **سوء التقدير و التقييم** : يعد من أكثر أسباب حدوث الأزمات في مختلف المجالات و ينشأ هذا السبب من جانبيين أساسيين هما :
- *المغالاة و الإفراط في الثقة البالغة في النفس و في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر و التغلب عليه .
- *سوء تقدير قوة الطرف الاخر والاستخفاف به و إستصغاره و التقليل من شأنه .
- **الادارة العشوائية** : يعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدمير الكيان الاداري و إمكانياته و قدراته.
- **الرغبة في الابتزاز** : هذا السبب يضع متخذو القرارات تحت ضغوط نفسية كبيرة مما يجعله يقوم بتصرفات شديدة الخطر من أجل جني المكاسب الغير عادلة من الكيان الاداري.
- **اليأس** :يعد من أبرز مسببات الأزمات الفائقة التدمير ، حيث يعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية و السلوكية التي تشكل خطرا داهما على متخذي القرارات.
- **إستعراض القوة** : يستخدم هذا الأسلوب من طرف الكيانات الإدارية الأكثر القوة ، لتحطيم الكيانات الصغيرة من خلال استغلال الاوضاع والتفوق على الاخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديد او حصول ضعف لدى الطرف الاخر .
- **الاشاعات** : تعد من أبرز مصادر الأزمات ، حيث يتم توظيفها عن طريق إحاطتها بالمعلومات الكاذبة، و إعلانها في توقيت معين ، و في إطار مناخ و بيئة محددة ، و من خلال حادث معين يؤدي إلى إنفجار الأزمة .

▪ الأخطاء البشرية : يعد من أحد مسببات الأزمة ، سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل و تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين ، و إختفاء الدافعية للعمل ، و تراخي المشرفين و إهمال الرؤساء ، و اغفال المراقبة و المتابعة ، و كذلك إهمال التدريب .

-الازمات المخططة : بمعنى أن تنش الازمة دون التخطيط لها مسبقا ببرنامج زمني محدد المهام و يطلق عليها أيضا الإختناقات الأزومية المخططة .

▪ تعارض الاطراف و المصالح : و تتمثل في إختلافات الرؤية و إختلافات الطموحات و الأطماع الشخصية و الأهداف و الأمال ما بين أطراف القرار الاداري .

4. مفاهيم مشابهة لازمة

يعاني مفهوم الأزمة مثله مثل سائر المفاهيم العلوم الإنسانية يتداخل مع مفاهيم أخرى و يرتبط بها إرتباطا قويا ، لذلك فقد ميز العديد من الباحثين بينه و بين المفاهيم الأخرى القريبة منه و هذا الإختلاط يعود إلى تداخل بعض المفاهيم على غرار مفهوم ((الكارثة ، المشكلة ، الصراع)) و غيرها .

○ الازمة و الكارثة :

تعرف الكارثة أنها "خللا مفاجا يصيب المجتمع ، و يكون هناك إحتمال كبير لتعرض للأخطار الشديدة ، وهي تحتاج إلى تعبئة جهود عظيمة لمواجهتها (دعم خارجي ، كافة الأجهزة الأمنية المنظمات الاقليمية ، والدولية) (1) ، فهي تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير مرغوب فيها ، و تحتاج عادة الى جهد منظم لتعامل معها و حلها ، و قد يؤدي إلى وجود أزمة و لكنها ليست بذاتها أزمة .(2)

و يمكن توضيح الفرق بين الأزمة و المشكلة في النقاط التالية (3)

- يرى الباحثين أن الأزمة و الكارثة كلمتان مترادفتان و ذلك على الرغم من الفروقات بينهما .

¹- سلوى حامد الملا : دور القيادة في ادارة الازمات ط 1 ، 2015 ، ص 51

²-محمد نصر مهنا : ادارة الازمات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 28

³خالد محمد مصطفى ابو ريدة : ادارة الكوارث و الازمات في السودان الحضر و الرؤى المستقبلية ، دار جامعة افريقيا العالمية لطباعة ، الخرطوم ، 2012 ، ص 15

- الأزمة يمكن التنبؤ بها أو توقعها بينما الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة لأنها تحدث بشكل مفاجئ .

- إن أسباب الكوارث طبيعية بينما الأزمات في أغلبها من مسببات الإنسان .

○ الأزمة و المشكلة

تعرف المشكلة بأنها " عبارة عن سؤال يحتاج إلى حل أو الإجابة و خاصة عندما يتضمن صعوبة ما ، فهي موقف صعب يؤدي إلى وجود حالة من عدم الإستقرار غير المرغوب و التي تتطلب حلا لإعادة الإستقرار و التوازن لها مرة ثانية ، و تعتبر المشكلة هي السبب الرئيسي التي يسبب حالة من الحالات الغير مرغوب فيها ."⁽¹⁾ ، فالمشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذ إتخذت مسارا حادا و معقدا يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة و يحتاج التعامل معها بسرعة كبيرة في إتخاذ القرارات و الإجراءات .⁽²⁾

و يمكن ان نوضح الفرق بين الأزمة و المشكلة في النقاط التالية ⁽³⁾

- توجد علاقة كبيرة بين الأزمة و المشكلة ، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة و لكن لا يمكن أن تكون هي الأزمة في حد ذاتها .

- المشكلة أخف حدة من الأزمة ، و يمكن حلها بأيسر الطرق و أسهلها ، و لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل حلها ، و قد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة فهي كشرارة إن لم يتم إطفاءها ، و إن تم إهمالها إشتعلت و حلت الكارثة .

- حل المشكلة يجب أن يكون نهائيا و نافذ المفعول و مستمرا حتى لا تتحول هذه المشكلة إلى أزمة.

○ الأزمة و الصراع و النزاع

يقصد بصراع "حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي لنظام لخلل أو اضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدى الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام " ⁽⁴⁾، ويقترب مفهوم

¹- رفعت عارف الضبع :: ادارة الازمات ، المكتب المصري للمطبوعات ، القاهرة ، 2015 ، ص 21

²- محمد الصرفي : ادارة الازمات ، مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، ط1 ، 2006 ، ص 24

³-بلال خلف السكارنة : مرجع سبق ذكره ، ص 29

⁴-قادري علي عبد المجيد : اتصالات الازمة و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2008 ، ص 78

الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعتبر من تصارع إدارتين و تضاد مصالحها و تعارضها ، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدبير كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد و الاتجاهات و الأطراف و الأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للازمات .(1)

ويمكن توضيح الفرق بين الازمة و الصراع و النزاع في النقاط التالية :

- قد يكون الصراع من مفاهيم الأزمة ، و ذلك على إعتبار أن بعض الأزمات ما هي إلى تصارع بين إرادتين و تضاد مصالحها و تعارضها .(2)
- قد يكون معروف الأبعاد و الإتجاهات ، و الأطراف و الأهداف ، في حين قد تكون كل هذه المعطيات المذكورة شبه مجهولة في الأزمات .(3)

5.5. دورة حياة الازمة

إن الأزمة في الغالب تمر بثلاث مراحل إلا أن هذا التصنيف يختلف من باحث إلى باحث فهناك من يفصل في المرحلة لينتج مراحل منفصلة و متصلة بالمرحلة الأساسية و سنتعرض إلى أهم مراحل تشكل الازمة.

◦ **مرحلة ميلاد الأزمة :** يطلق عليها بالمرحلة التحذيرية للأزمة أو مرحلة الإنذار المبكر (4)، حيث تظهر في شكل إحساس مبهم و ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم ، أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه ، و الأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ و إنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم ، و من هنا يكون إدراك متخذوا القرار و خبرته و مدى نفاذ بصيرته ، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ، و يكون محور هذا التعامل هو "

¹ - ماجد سلام الهدي ، محمد جاسم : مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص30

² - اديب خضور : مرجع سبق ذكره ، ص 8

³ - السيد عليوة : ادارة الازمات و الكوارث ، دار الامين ، القاهرة ، ط2 ، 2002، ص 13

⁴ - شهرزاد لمجد : مرجع سبق ذكره ، ص 60

تنفيس الازمة " و إفقادها مرتكزات النمو ، و من ثم تجميدها و القضاء عليها في هذه المرحلة دون

أن تحقق أي خسارة أو أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف .(1)

○ **مرحلة نمو الأزمة :** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالنمو نتيجة حدوث سوء الفهم لدى متخذوا القرارات في مرحلة الميلاد حيث تطورت نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية و الخارجية للأزمة معها ، و في هذه المرحلة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذوا القرار أن ينكر وجودها نظرا لضغوط المباشرة التي تتسبب بها .(2)

○ **مرحلة نضج الأزمة :** تعتبر هذه المرحلة من اخطر مراحل الازمة ، اذ تتطور الازمة من حيث الحدة و الحمسامة نتيجة سوء التخطيط ما تتسم به من خطط المواجهة من قصور او اختفاء عندما يكون متخذوا القرار على درجة كبيرة الجهل والاستبداد و الامبالاة فان الازمة تصل الى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع و التي تغذي الازمة بقوى تدميرية ، بحيث يصعب السيطرة عليها و يكون الصدام محتوم .(3)

○ **مرحلة إنحسار الأزمة :** تكون عادة هذه المرحلة نتيجة الإدارة السليمة للأزمة و الأساليب العلمية المتبعة في التعامل معها ، فقد يكون هذا نتيجة التصادم مع محدثي الأزمة فتفقد هذه الأخيرة بعض عناصرها الهامة و قوة دفعها ، فعلى إدارة الأزمة في هذه المرحلة الحرص و الإستمرارية في الإدارة و المواجهة ، و أحيانا تتراجع العناصر الأساسية المحدثة للأزمة و تعيد التخطيط و تعود بقوة دفع جديدة ، و هذا يحدث عندما تصاب مجموعة إدارة الأزمة بالغرور و التهاون في إستمرارية المواجهة سواء إن كان بالتصادم أو الإحتواء ، و ذلك لعدم تجدد الأزمة أو تولد أزمات جديدة .(4)

¹-محسن احمد الخضيري : ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و

الوحدات الاقتصادية ، مكتبة مدولي ، القاهرة ، 2003 ، ص 75

²- رفعت عارف الضبع : مرجع سبق ذكره ، ص 54

³-محمود جاد الله : ادارة الازمات ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص 32

⁴-محمد محمد محمد عنب : التحقيق و البحث الجنائي في ادارة الازمات و الكوارث ، دار النهضة المصرية ، 2012 ،

○ مرحلة الاختفاء : وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.(1)

ثانيا : ماهية ادارة الازمة

1. تعريف ادارة الازمات

يدور جدل و نقاش بين الباحثين و الخبراء حول إعطاء تعريف شامل للأزمة فلقد تعددت مفاهيم و تعاريف إدارة الأزمات بتعدد الكتاب و الباحثين و إختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات ، و إن كانت توجد بينها سمات مشتركة ، و يمكننا عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات على النحو التالي:

عرفت إدارة الازمات أنها "العملية الإدارية التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة ، عن طريق الإستشعار ، و رصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المولدة للازمات عن طريق الاستشعار و تعبئة الموارد و الامكانيات المتاحة ، لمنع او الاعداد لتعامل مع الازمات باكبر قدر ممكن من الكفاءة الفاعلية ، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة و البيئة و العاملين . مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ، و أقل تكلفة ممكنة ، و دراسة أسباب الأزمة لإستخلاص النتائج لمنع حدوثها ، و تحسين طرق التعامل معها مستقبلا و محاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.(2) ، أو هي " كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة ، و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها و العمل على إدارة و رصد حركة و إتجاهات القوة و التكيف مع المتغيرات المختلفة و بحث أثارها في كافة المجالات (3) ، هي فن السيطرة من خلال رفع كفاءة و قدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي لتغلب على مقومات الألية البيروقراطية

¹-محسن احمد الخضيرى : مرجع سبق ذكره ، ص 87

²-محمد عبد السميع ، احمد طيبة : الإدارة الاستراتيجية في ادارة الازمات ، دار جليس الزمان ، عمان ، ط1 ، 2014 ، ص197 ،

³- السيدعليوة : إدارة الوقت و الازمات و الادارة بالازمات ، دار الامين ، القاهرة ، 2003 ، ص83

الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث و المتغيرات المتلاحقة و المفاجأة و إخراج المنظمة من حلة الترهل و الإسترخاء التي هي عليه.(1)

و إجمالاً يمكننا أن نستخلص التعريف العام لهذه التعريفات بأن إدارة الأزمة هي الإدارة التي تعني بحل ما يواجه المؤسسة من أزمات و التي تكون دائماً على أهبة الإستعداد للتعامل و التنبؤ ما يحدث .

2. الفرق بين ادارة الازمات و الادارة بالازمات

من المفاهيم الشائع و التي قد تتشابه مع مفهوم إدارة الأزمات هو مصطلح الإدارة بالأزمات و لكنهما في واقع الأمر مصطلحين مختلفين تماماً و يمكن توضيح ذلك في مايلي :

يمكن تعريف الادارة بالأزمات على أنها " علم صناعة الأزمة لتحكم و السيطرة على الآخرين و تستخدمها القوى الكبرى في العالم لتنفيذ إستراتيجياتها في الهيمنة و فرض و تأكيد قوتها ونفوذها (2) أو هي " عملية توليد الأزمات من لا شيء و إفتعالها بهدف إبعاد الأضرار عن المشكلات الحالية القائمة و توجيه الإنتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلة الحقيقية التي تواجه المؤسسة و الأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق او المالية او الموارد البشرية او الانتاج .(3)

و تختلف عملية إدارة الازمة عن الادارة بالازمة في مايلي(4)

- تعد إدارة الازمة على أنها نشاط هادف يعمل على البحث عن المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات مستقبلاً ، في حين الإدارة بالازمات هي نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات و الضغوطات التي تولدها الازمة .

- الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو تحقيق درجة إستجابة سريعة عالية و فعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة ، من أجل تقادي الوقوع في الأخطاء و التحكم و إتخاذ القرارات الحاسمة لإعادة

¹-اسامة ابراهيم عبد الرحمان : إدارة الازمات في المؤسسات التعليمية ، دار زهور المعرفة و البركة لنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، ص 181

²-شهرزاد لمجد : مرجع سبق ذكره ، ص 66

³- يوسف احمد ابو فارة: إدارة الازمات مدخل متكامل ، اثرء لنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2009، ص93

⁴- رهن مروان غنيمه : متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2013-2014 ، ص 46

التوازن للمؤسسة ، في حين تهدف الإدارة بالأزمات على إفتعال الأزمات كأسلوب إداري لتعامل مع بعض المشكلات الفعلية القائمة وفق برنامج زمني ، ووسيلة لتمويه و التغطية.

- تتميز إدارة الأزمات بطابع وقائي علاجي ، في حين أن الإدارة بالأزمات تتميز بطابع علاجي فقط.

3. اهداف ادارة الازمات

إن إستراتيجية مواجهة الأزمة تتطلب إدارة منهجية حيث تقوم هذه الإدارة على خطة علمية لها عناصر و مقومات بعيدة عن التناول العشوائي ،حيث قد تطورت إدارة الأزمات من الممارسة إلى علم له شكل و موضوع يتضمن أهدافا تتمثل في الاتي :

- توفير القدرة العلمية على إستقراء مصادر التهديد ، التنبؤ بالأخطار، الواقعة و المحتملة ، وكذا الإستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحد من التأثير السلبي و الضار للأزمة .

- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الازمة وقت الأزمة و العمل على عدم تكرارها .

- توفير القدرات العلمية و الإمكانيات المادية المتاحة للإستعداد و المواجهة و سرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة .(1)

- تعمل إدارة الأزمة على هدف تلقائي و هو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها ، تحجيمها و تغطيتها و أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة إندفاعها .(2)

- و تتطلب إدارة الأزمة أساسا تحديد الأهداف من خلال الإجابة على التساؤلات التالية : (3)

*ماهو المطلوب تحقيقه ؟

*و ماهو المعقول و المقبول في الاهداف ؟

*و ماهو غير المقبول و غير المعقول ؟

1- حسن عماد مكايي : الاعلام و معالجة الازمات ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2005 ، ص72

2- فهد احمد الشعلان : ادارة الازمات (الاسس ، المراحل ، الاليات) ، مملكة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2002 ، ص 5

3-اسماعيل عبد الفتاح : ادارة الصراع و الازمات الدولية ، العربي لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 21

4. متطلبات ادارة الازمات

إن مواجهة الأزمات وإدارتها يستلزم وجود متطلبات أساسية أهمها :

- ✓ ان التعامل مع الأزمات يستدعي توفير المناخ الملائم الذي يتيح لفريق معالجة الأزمة مجالاً واسعاً لتحرك دون أي معيقات .
- ✓ التخطيط الجيد حيث تمثل الخطط الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إلى أداء أعمالهم و إتجاه التعامل مع الأزمات .
- ✓ التنسيق الفعال : حيث لا بد من وجود إنسجام بين أعضاء فريق الازمة من أجل توفير التنسيق الفعال ، و تكثيف الجهود و تضافر الجميع لحل الازمة.
- ✓ التواجد المستمر : لا يمكن معالجة الازمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الازمة ، فالتواجد المستمر يؤدي إلى إكمال الصور لدى أعضاء فريق الازمة .
- ✓ تفويض السلطة : حيث تعتبر أمراً هاماً أثناء معالجة الأزمات ، فقد تظطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرار المناسب بشكل سريع و تفويض السلطة يعني نقل و إتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين ، و إعطائهم كامل الصلاحيات الازمة لحل المشكلة. (1)
- ✓ معالجة الازمة : تحتاج إلى جهود الجميع و تضافرهم لحلها ، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمله و ربما إلى تفاقم الآثار السلبية للازمة.(2)

5. مراحل إدارة الازمات

- إن إتخاذ التدابير الازمة يساعد النظام في المؤسسة و يجنبه الوقوع في الازمات ، فأى تهاون سيؤدي إلى تفاقم الأوضاع والوقوع في الازمة نفسها ، هذا ما يحتاج إلى علاج جذري و أسلوب معين لتعامل معها، و تمر إدارة الازمة بعدة مراحل أهمها : (3)

¹- سليم بطرس جلدة: الاستراتيجية الحديثة لإدارة الازمات ، دار الرابية لنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011 ، ص 98 ،

²- هلي بهلول الروبي : إدارة الازمات الاستراتيجية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2011 ، ص 29

³-نواف قطيش : الامن الوطني و ادارة الازمات : دار الرابية لنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص ص

○ **مرحلة ما قبل الازمة :** في هذه المرحلة تظهر إشارات تنذر بوقوع الازمة و هذه المرحلة تكون غالبا فيها المشكلة ثم تتزايد حتى تنتج أزمة لأن الأزمات عادة لا تنشأ من فراغ و إنما تسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً ، تتطلب هذه المرحلة إتخاذ عدد كبير من الإجراءات و الإستعدادات لمواجهة الازمة و من بين تلك الإجراءات حماية المعلومات ووضع خطط بديلة و تشكيل لجان إداة الأزمة في كل المستويات .

○ **مرحلة التعامل مع الازمة :** في هذه المرحلة يتولى فريق الازمة و الممنوحة له كل الصلاحيات لتطبيق الخطط الموضوعية ، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريبات و الإستعدادات لمواجهة الازمة فهي بذلك مرحلة التطبيق العلمي لتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الازمة.

○ **مرحلة ما بعد الازمة :** هي المرحلة النهائية التي يتم فيها إحتواء كل الأثار الناجمة عن حدوث و علاج تلك الأثار أهم من عملية إدارة الازمة ، لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمات هو التقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن و يتم الجزء الرئيسي من الجهود الموجهة لذلك من مرحلة التعامل مع الأزمات إلا أنه لا بد أن تنتج عن الأزمات بعض الأثار بصورة أو بأخرى كما أن التعامل مع الأزمات ينتج عنه دروس مستفادة من سلبيات وإيجابيات و من ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج أثار الازمة و إستخلاص الدروس المستفادة منها .

6.أساليب ادارة الازمات

تختلف الأزمات من حيث نوعها و شدتها وأسبابها ، و الهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بكل الإمكانيات المتوفرة سواء البشرية ، المادية إلى التخفيف من أضرارها أو القضاء عليها كلياً و يمثل أسلوب التعامل مع الأزمات من أهم العوامل المساعدة على التأثير في تطور الازمات و حصر الخسائر و من أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الازمات .

• **الاسلوب التقليدي :** يتميز هذا الأسلوب بطابعه الخاص المستمد من خصوصية الأزمة و لهذا إستخدم هذا الأسلوب منذ القدم و إعتبر من أنجح الأساليب التي شهد نجاحات كبيرة و من أهم هذه الأساليب التي تتدرج ضمن الاسلوب التقليدي (1)

¹-يوسف احمد ابو فارة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 272-278

- **إنكار الازمة** : يعد من أبسط الطرق التقليدية ، حيث يقوم على الإنكار الكامل للازمة و عدم الاعتراف بها ، و تعلق إدارة المؤسسة أن الأوضاع على ما يرام و في أحسن صورة ، و تؤكد المنظمة أنها قد حققت إنجازات كبيرة ، و هذه الإنجازات تعود بمنافع كبيرة على جميع أصحاب المصالح ، و استخدام التعطيم الإعلامي لإنكار جميع أسباب الازمة و نتائجها و تداعياتها .
- **كبت الازمة** : يركز هذا الأسلوب على التعامل مع الازمة بصورة مباشرة ويتعامل معها بدرجة كبيرة من خلال التخلص منها في مراحلها الأولى ، حيث تسعى إدارة المؤسسة في التضيق على قوى الازمة و إغلاق جميع المسارات و المنافذ.
- **بخس الازمة** : إن الهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو التقليل من شأن الازمة و تأثيراتها و إنعكاسات الازمة ، فهو يتطلب التعرف عليها و توضيح الادارة أنها مجرد حدث عابر غير مهم لا يؤثر على سير عملها و على نشاطها و يجري التعامل معها بالوسائل و الأدوات المناسبة .
- **تنفيس الازمة** : تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب الذي يعمل على إيجاد قضايا فرعية و جزئية تتعلق بأسباب و دوافع الازمة، و العمل على إثارتها مما يؤدي إلى إشعال قوى للازمة في هذه القضايا ، فيؤدي ذلك إلى إستئناف جانب من قوة الازمة ، و يؤدي إلى القضاء على أسبابها و دوافعها ، و من هنا تقل شدة غليان الازمة و الحيلولة دون الانفجار و تقادي وقوعها مستقبلا .
- **تشكيل لجنة لدحض الازمة** : يستخدم هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة الازمة على المعلومات و البيانات عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة ، أو لها مصلحة في إنشائها يؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى إفقاد الازمة قوتها ، و ضياع الوقت و مرور الزمن دون التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى الازمة ، وبذلك تكون إدارة المؤسسة قد نجحت نجاحا مؤقتا في التعامل مع هذه الازمة لكن هذا النجاح قد لا يدوم طويلا و تعود الازمة و تنفجر من جديد .
- **إخماد الازمة** : تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الازمة في غاية الخطورة و تهدد بقاءها و وجودها ، و تؤدي إلى إنهارها بالكامل ، حيث يعتمد في ذلك على العنف والقوة و الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر على المشاهير و القيم الانسانية ، و أن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المؤسسة و مصالح جميع أصحاب المصالح و منافعهم .
- **تفريغ الازمة** : يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم الازمة إلى أزمات فرعية ، ويتم ذلك بعد وقوع الصدام الأول مع قوى الازمة ، فيجري بعد ذلك السعي السريع لتعامل مع قوى الازمة ، كمجموعة

متفرقة و متفرعة من القوى ، و يتم وضع أهداف بديلة لكل أطراف من قوى الازمة ، و العمل على التفاوض مع هذا الطرف في ضوء الأهداف و المصالح المهمة له .

○ عزل القوى : يقوم هذا الاسلوب على عزل قوى الازمة من خلال إقامة عوائق تحول دون هذه القوى ، فقد تكون هذه العوائق إدارية أو مالية ، او إقتصادية أو قانونية أو أي عوائق أخرى تحقق عزل قوى الازمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الازمة و عدم إنتشارها و عدم تعاضم أثارها .

• الأساليب الغير التقليدية : يتميز هذا النوع من الأساليب على الأسلوب التقليدي في كونه مواكب للعصرنة و تتوافق مع التغيرات الحاصلة فيه و من أهم هذا الاساليب : (1)

○ طريقة فريق العمل : و هي من أكثر الطرق شيوعا في التعامل مع الأزمات ، حيث يكون هناك أكثر من خبير و متخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل ، و تحديد التصرف المطلوب لتعامل معه ، و من ثم فإن هذه الطريقة هي طريقة تفاعلية ، إستهدافية يقوم بها خبراء و مختصين

○ طريقة الإحتياطي التعبوي لتعامل مع الأزمات : تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر و حد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق و مواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات ، أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات إختراق جدار الكيان الإداري بها و من ثم إعداد إحتياطي و قائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي أختراق .

○ طريقة المشاركة الديموقراطية لتعامل مع الازمة: تستخدم هذه الطريقة الشديدة التأثير عندما تتصل الازمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا ، و تكون عادة في المجتمعات الديموقراطية التي يتمتع فيها الفرد بالحرية السلوك الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي ، يتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة و عن مداها و خطورتها و عن خطواتها و عن الخطوات المتخذة لتعامل معها و ما هو المطلوب من الجميع إتخاذها من سلوك الإنجاح .

○ طريقة احتواء الازمة : تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة و حصرها في نطاق محدود و تجميعها عند المرحلة التي وصلت إليها ، و في الوقت ذاته إمتصاص و إستيعاب الضغط الأزموي المولد لها، و من ثم إفقادها قوتها التدميرية .

1- ماجد سلام الهدمي ، جاسم محمد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 177-182

- **طريقة تصعيد الازمة** : تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الازمات التي يواجهها متخذ القرار غير واضحة المعالم و تشير إلى العديد من الاحتمالات المتعارضة ، و بصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة .
- **طريقة تفريغ الازمة من مضمونها** : تعدمن أنجح الطرق لتعامل مع الازمات حيث أن الازمة في حقيقتها تدور حول موضوع معين ، و من ثم فإنه بدون الإتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب إستمرار الضغط الداخلي لنشوء الازمة .
- **طريقة تفتيت الازمة** : هي من أفضل الطرق الغير تقليدية لتعامل مع الازمات الضخمة و الشديدة التي تتجمع قواها و تنذر بخطر شديد، حيث يتم تفتيت الازمة إلى مكونات و أجزاء و من ثم إفقادها قوتها و ذاتها مع فقدانها لوحدها .
- **طريقة تدمير الازمة ذاتيا من الداخل** : تعد من أصعب الطرق التي يلجأ إليها متخذ القرار في الكيان الاداري ، حيث يواجه ازمة مستعصية ذات ضغط عنيف و هي طريقة تعتمد على قمة الخداع ، و يطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة حيث لا يكون هناك بديل على العنف الشديد .
- **طريقة الوفرة الوهمية** : يلجأ إليها متخذ القرار لتعامل مع الازمات العنيفة و متلاحقة الأحداث و ذلك بخلق إنطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع التي يتدافعون عليها و أن لا مبرر لهذا الإندفاع و التدافع .
- **طريقة امتصاص و تحويل مسار الازمة** : تستخدم هذه الطريقة في الازمات البالغة العنف و التي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ، و من ثم يتم إمتطاء هذه الازمة و ركوبها و إعتلاء موجتها ثم عندما تبدأ في الإنحسار و الضعف يتم تحول مسارها إلى مسارات بديلة أخرى بديلة باستيعاب نتائجها و الرضوخ لها و الإعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها و معالجتها و معالجة نتائجها و بالشكل الذي يحول أضرارها إلى أدنى حد ممكن .

6. التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات

يعرف لينمان linman التخطيط بأنه " ذلك الفعل المتعمد و المنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة ، أو أغراض محدودة من أجل مصلحة و منفعة أفراد المؤسسة (1) ، أو هي " مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط و البرامج و حشد قوى الازمة

¹ - عبد الرزاق محمد لدليمي : **التخطيط الاعلامي** ، دارالمسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2014 ، ص48

و التصدي لها ، و قبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الازمة بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول (1).

• مراحل التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات

إن التخطيط لادارة الازمات المحتملة أمر مطلوب و حيوي طالما تم إتخاذ قرار بإعدادها و الحصول على موافقة الادارة العليا و يتطلب التخطيط لإدارة الأزمات القيام بالمراحل التالية : (2)

■ **تحليل المشكلات المحتملة** : عند محاولة وضع خطة لادارة الازمات و إعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ بعين الإعتبار تقدير كل المشاكل المشابهة أو المحتملة ، فهو ضروري و هام لإقناع الادارة بأن هذه التقديرات ضرورية و هامة .

■ **إعداد الخطة** : عند الحصول على موافقة الادارة للتحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة .

■ **إختيار الفريق** : يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الازمة و من مهام هذا الفريق الرد على المكالمات و التعامل مع وسائل الاعلام ، مع الأخذ في عين الإعتبار كثافة و كثرة الاتصالات أثناء حدوث الازمة خاصة و ان كانت خطيرة .

■ **تسهيلات الاتصال** : تعني الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة ، و الظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة وربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التلفونية .

■ **التدريب** : إن الفريق الذي تم إختياره سوف يحتاج المترب لكي يتم التأكد من حسن إعداده و بشكل جيد لمواجهة متطلبات الازمة .

■ **ممارسة تدريبات المحاكاة** : تعني عمل تدريبات ممارسة غير معلنة في أوقات غير منتظمة بالتعاون مع أجهزة الامن و السلطات المحلية الاخرى ، و ان تكون هذه التدريبات واقعية و عملية و تتضمن معلومات صحيحة بقدر الامكانات .

¹ -محمد نصر مهنا : مرجع سبق ذكره ، ص 254

² قادري عبد المجيد : مرجع سبق ذكره ، ص ص 163-165

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال الفصل الى التطرق الى مفهوم الازمة و ذلك من خلال تقديم ابرز التعاريف التي تطرق اليها الباحثون من زوايا مفاهيمية و نظرية تتعلق بالازمة ، و ذلك في محاولة منا الى تبيان اهم الخصائص التي تتميز بها الازمة و اهم المفاهيم و المصطلحات التي لها صلة بها و المماثلة لها .

و من خلال ما تم تناوله يتضح لنا ان ظهور الازمات يشكل خطرا كبيرا يهدد كيان المؤسسة هذا ما يحتم على مختلف الكيانات و التنظيمات الادارية ان تواجهها .ولا يكون هذا الى بوجود ادارة ازمة تكون على تأهب و استعداد دائم لادارة الازمة .

و ختاماً تطرقنا الى ماهية ادارة الازمة التي تعتبر منهاجاً متكاملًا بطريقة منتظمة و عملية و متناسقة يرجى منها التحكم في تبعات الازمة و تهديدها بنجاعة اكبر من خلال عرض و تطبيق اساليب و استراتيجيات مناسبة تتوافق و طبيعة الازمة و حجمها في مختلف مراحل الازمة.

الفصل الثاني:

الاتصال الازماتي و ادارة الازمات

تمهيد :

يعد الاتصال الركيزة الاساسية في مختلف المؤسسات ، حيث اصبح يلعب دورا مهما تعتمد عليه هذه الاخيرة في كسب و دعم تاييد زبائنها لها ورضاهم نحو الخدمات التي تقدمها سواء خاصة او عامة .

فاذا أرادت أي مؤسسة أن تحافظ على صورتها و سمعتها و تولي اهتمامها نحو الحفاظ على مصداقيتها فان الاستعداد لمواجهة الازمات يعد من اكبر الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها .

هنا يظهر دور الاتصال باعتباره الركيزة الاستراتيجية في المؤسسة لمواجهة الازمات التي قد تعترضها و يكون ذلك بضرورة التفاعل و التواصل مع مختلف اطراف الازمة من العاملين و الجمهور الخارجي للمؤسسة ووسائل الاعلام اضافة الى وضع العاملين و الجمهور الخارجي للمؤسسة ووسائل الاعلام و وضع استراتيجيات و خطط لمواجهة الازمات ، و توظيف تقنيات خاصة بالاتصال في المؤسسة سواء كانت وقائية او استعجالية لادارة الازمات و تسييرها .

أولاً : ماهية اتصال الازمة

1- تعريف اتصال الازمة

يعرف إتصال الازمة أنه : " هي عملية تجريها العلاقات العامة في مؤسسة معينة عند حدوث الازمة ، و يتبع ذلك أن تتصف العملية الاتصالية بكونها تجري في ظروف غير إعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداد من قبل وسائل الاعلام و من قبل واحد أو أكثر من الجماهير الإستراتيجية للمؤسسة المعنية " (1) ، و جاء في الموسوعة الاعلامية "منير حجاب " إتصالات الازمة هي عملية التفاعل اللفظي ، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة و جماهيرها ، بإستخدام وسائل و أساليب إتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل و أثناء و بعد وقوع الأحداث السلبية للازمة ، و هذه الإتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة و تعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة في القيام بأنشطة إتصال متعددة ، ليتعاملون فيها مع مندوبي وسائل الاعلام المسموعة ، المرئية و المطبوعة بما يحقق مصلحة المؤسسة ، و يضمن رسائل تحمل معلومات صحيحة و دقيقة و كافية للجماهير (2) ، و تعرف أيضا على أنها " كافة الانشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة الازمة بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها ، وعلى هذا الأساس فإن الانشطة و الأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الازمة ، كذلك فإن الانشطة التي تمارسها وسائل الاعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الازمة . " (3)

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بان إتصال الأزمة هو عملية يقوم بها فريق إدارة الازمة من خلال توضيف الاتصال بإعتباره عملية إجتماعية قبل و أثناء و بعد حدوث الازمة و التي يكون مضمونها موضوع الازمة التي تمر بها المؤسسة و معرفة إتجاهات الجمهور حول الازمة و المؤسسة

¹ علي منصور الشميري : دور العلاقات العامة في معالجة الازمات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ، ص ص 12-13

² محمد منير حجاب : الموسوعة الاعلامية (المجلد 1) ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ، ص ص 38-39

³ حسن عماد مكاوي : الاعلام ومعالجة الازمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

2. أهمية اتصالات الازمة

يحتل الاتصال الازماتي في المؤسسة أهمية كبيرة و التي تتمثل في مايلي : (1)

■ **الانعكاسات النفسية للازمة** : تترك الازمة بعد وقوعها أثارا نفسية من أهمها (الخوف ، و التوتر نقص الشعور بالامان و غيرها) تتطلب معالجتها و مواجهتها ، و يكون هذا من خلال خطط إعلامية غذ تركز الاتصالات على إزالة هاته الأثار و الإنعكاسات .

■ **تعدد و تنوع وسائل الاعلام في ظل ثورة الاتصالات** :تأتي أهمية إعلام الازمة في ظل التعدد و التنوع الكبير لوسائل الاعلام على الصعيدين المحلي و العالمي ، فصارت وسائل الاعلام تتنافس على الإستأثار بالسبق الاعلامي لتغطية حدث الازمة ، و من هنا فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الادارة الفاعلة للازمة .

■ **الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الاراء و المواقف** : حيث أصبح الإعلام يلعب دورا هاما في تكوين آراء الأفراد و مواقفهم و إتجاهاتهم ، و لم تعد التجربة الشخصية وحدها المسؤولة عن هذا التكوين ، و من هنا فإنه عندما تقع الأزمة ما فإن آراء الافراد و مواقفهم و إتجاهاتهم و قيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب و طبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الازمة .

3. أهداف الاتصال الازماتي

لخص الباحث " حسن عشاوي " أهداف الاتصال الازماتي في النقاط التالية (2)

- محاولة منع وقوع الازمة إن أمكن ذلك من قبل المؤسسة .
- التصدي الفوري و الفعال للازمة عند وقوع الازمة باكبر قدر ممكن من الفاعلية .
- توزيع المهام و الادوار على الاجهزة المختلفة للمؤسسة ، و حصر و توفير الامكانيات الازمة لمواجهة الازمة و تقليل الخسائر الى الحد الادنى .
- توفير سرعة الاستجابة وزيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الاعلام .

¹-يوسف احمد ابو فارة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 247-248

²-محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : دور الصحف في ادارة الازمات ، منشأة المعارف لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ، ص

- إستعادة المؤسسة عافيتها في اقصر مدة زمنية ممكنة ، و كذا الاستمرار في أداء دورها في المجتمع .

- تحقيق الاثار السلبية و ازالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية و الخارجية .

4- .التخطيط الاتصالي لادارة الازمات

لتمتكن المؤسسة من التعامل مع الازمات باسلوب منظم ، بتوفير كامل الامكانيات المتاحة التي تكفل استمراريتها في اداء مهامها لمواجهة الازمات فقد حدد الباحث " دوفيل " ستة مراحل أساسية في بناء مخطط اتصالي جيد يعالج الازمة (1)

° **رهانات الازمات** : لقد ادت الاضطرابات المتسارعة في المؤسسة الى زيادة الحاجة للاتصال بشكل كبير .

° **الاهداف** : يجب التفريق بين العديد من انواع الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

° **انواع الرسائل الاتصالية** : لانها تعكس مدى قدرة المؤسسة على تنظيم علاقتها العامة لمواجهة الازمة ، حيث ان الرسائل الاتصالية المتناقضة تدل على عجز المؤسسة في التعامل مع الازمة .

° **الخلفيات** : تعني البحث في كل الاسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء الازمة .

° **الوسائل الاتصالية** : يكون هذا من خلال قدرتها على تدعيم الفعل الاتصالي .

° **تقييم النتائج** : هذه المرحلة ليست مهمة ، حيث يجب ان تتوفر مجموعة معايير و امثلة من خلالها تظهر كيفية تقييم و معرفة الاتصال الناجح في ادارة الازمة .

¹ -فريدة عيشوش : الاتصال في ادارة الازمات -حوادث المرور نموذجا - ، دار الخلدونية لنشر و التوزيع ، الجزائر ،

ثانيا : دور الاتصال الازماتي في ادارة الازمات

1- دور الاتصال الداخلي في ادارة الازمات

يلعب الاتصال الداخلي في المؤسسة دورا مهما في مراحل ادارة الازمة ، حيث يتدخل في الفترات الثلاثة الفاصلة في ادارة الازمة حسب مايلي :¹

• **دور الاتصال الداخلي قبل حدوث الازمة** : يساهم هذا التخصص الاتصالي في التحضير والاستعداد لمواجهة الازمات . من خلال ما يقدمه من دعم في مجال توعية و تحسيس اكبر عدد من الموارد البشرية للمنشأة . و يتم ذلك عبر تنظيم الاجتماعات التحسيسية و اجراء تمارين المحاكاة و هي اجراءات من شأنها اضافة الكثير للكفاءات المنشأة و قدرتها على التعامل الجيد مع الوضعيات المتأزمة .

• **دور الاتصال الداخلي اثناء حدوث الازمة** : يتدخل الاتصال الداخلي من خلال الازمة لتخفيف من مخلفاتها و الحد من نتائجها السلبية على المؤسسة . بحيث يتم توظيف شهادات العمال اثناء استجوابهم من قبل وسائل الاعلام لتمرير رسائل للرأي العام عن قدرة المنشأة على تجاوز الازمة . و مدى الدعم الذي تلقاه من طرف مواردها البشرية ، كسند قوي لها في تخطي هذه الظروف الصعبة كما ان المقاربة التي مفادها ان المورد البشري سفير للمنشأة اثناء الازمة تمثل هي الاخرى التوظيف الجيد للاتصال الداخلي في معالجة مخلفات الازمة .

• **دور الاتصال الخارجي بعد الازمة** : لا يقتصر دور الاتصال الداخلي على الاسهام في ادارة مرحلتي ما قبل الازمة و اثناءها فحسب ، بل يمتد ايضا الى المشاركة الفعالة في الاستفادة من مرحلة ما بعد الازمات . حيث يسمح بتراكم الخبرات في مجال التصدي للازمات عن طريق فتح المجال امام الموارد البشرية للمشاركة في رصد نقاط القوة و الضعف التي تضمنها تنفيذ عدة تسيير اخر ازمة.

¹ - سعيد عمير: ادارة الاتصال في حالة الازمات المستهدفة اعلاميا - حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز قسنطينة - ، مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، سطيف ، 2018 ، ص ص 94-95

على هذا الاساس ينبغي عدم تجاهل الاتصال الداخلي للازمات فهو احد الدعائم الرئيسية لاستراتيجية اتصال الازمات . الى جانب الاتصال الخارجي الذي يعتبر بدوره الواجهة الاتصالية للمنشأة امام جمهورها الخارجي اثناء الازمات .

2- استراتيجية الاتصال المستخدمة في ادارة الازمات

يجمع الكثير من الباحثين على ان الاستراتيجيات الاتصالية الاكثر استخداما في ادارة الازمات هي :¹

- **استراتيجية التحفظ و الكتمان** :تقوم هذه الاستراتيجية على رصد محاولات الاطراف الخارجية للحصول على معلومات و هي استراتيجية لا ينصح باستخدامها الى في الازمات المتعلقة بأمر شخصية او اخلاقية معروضة امام المحاكم .
- **استراتيجية التريث و عدم التورط** : ينصح هنا خبراء الاتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الازمة بابعادها المختلفة و ذلك دراسة مستفيضة من حيث اسباب الازمة و اثارها و نتائجها و الاجراءات التي اتخذت و المتابعة الاعلامية لها .
- **استراتيجية الاستجابة والدفاع** : تقوم هذه الاستراتيجية على الدفاع يتضمن معلومات حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بتقديمها باكثر طرق الاتصال ملائمة و لباقة و تعترف فيها المنظمة بالخطا و تعلن تبريراتها له و اعتذارها عنه و لذا يطلق عليها نظرية التبرير و الاعتذار . و يقوم المتحدث الرسمي للدولة سواء باسم وزارة الخارجية او الديوان الرئاسي او الملكي بالاستعانة باداء و خبرات كافة المستشارون المعنيون بالازمة .
- **استراتيجية الدفاع الهجومي** ::هي استراتيجية تستخدم الازمة كفرصة لخلق راي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق على البعض استراتيجية الصالح العام .ووفقا لهذه الاستراتيجية فان القائمين بالاتصال يستخدمون كل اشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية و القيام بمجموعة من الحملات الاعلانية

¹ - علي عبد المجيد قادري : مرجع سبق ذكره ، ص 208-214

ايضا يتم الاستعانة بقيادة الراي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة..و تستخدم هذه الاستراتيجيات عندما تقع الازمة لخلق راي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة ادارتها للازمة .

● **استراتيجية الهجوم المضاد:** تتصرف فيها المنظمة اعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في الجوء الى القضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الاتهام بشكل قد يرقى غالي مستوى التشهير من جانب وسائل الاعلام دون استنادها على حقائق او ادلة فعلية.

● **استراتيجية المماثلة و التسوية:** يرى بعض الباحثون ان هذه الاستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في انتاج السلع و الخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل اشكال الاتصال ووسائله و ذلك عندما تواجه المظمة ازمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا للاستراتيجية فانه يتم القاء الوم على الغير.

● **استراتيجية الاعتراف الجنائي :** حيث يتم الاعتراف بالازمة دون الاعتراف بالاسباب التي ادت الى وقوعها .

● **استراتيجية ملتقى الطرق :** ووفقا لهذه الاستراتيجية فانه يتم التركيز على مخنخلف الجوانب المتعلقة بالازمة مع استخدام وسائل الاقناع المناسبة لها .

● **استراتيجية المشاركة و المسؤولية :** و نعني هنا المشاركة و المسؤولية في وضع خطة مناسبة لادارة الازمة.

● **استراتيجية الاختفاء المؤقت و الغير مؤقت :** مثال على ذلك الاعلان و التركيز على وسائل الاتصال الجماهيرية .

● **الاستراتيجية القانونية :** تعتمد فيها المعالجة الاعلامية الازمة على اراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي تتمثل في ذكر اقل قدر من المعلومات و انكار الاتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية الى جهة اخرى .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نلاحظ ان بان كل مؤسسة معرضة للوقوع في الازمات فعليها التحضير المسبق لمواجهة هذه الازمات ، حيث ان الدراسات و الابحاث قد بينت بان اتصال تسيير الازمة هو بمثابة تحضير او تجهيز قبل وقوع الحادث و يستمر هذا النظام حتى نهاية المشكل ، و نجاح الاجراءات و الخطط لتسيير الازمة مرتبط بالعلاقات التي تؤسسها المؤسسة من طرف الاطراف المؤثرة و المتأثرة بلازمة .

فاتصال الازمة يجب ان يكون ممثلا للعملية الاتصالية العامة للمؤسسة كما يجب تصميمه و اتخاذ كل المتطلبات الازمة لادارته و كل الوسائل المستعملة اثناء الازمة ، مع العمل على التقييم الدائم للسياريو المتبع لتحسين التواصل بصفة منتظمة .

الاطار التطبيقي لدراسة

-دراسة حالة مديرية الحماية

المدنية فرع ولاية البويرة

تمهيد :

بعدما تم التطرق في الإطار النظري الى التعرف على مفهوم الازمة بصفة عامة ، و محاولة ابراز دور الكبير الذي يلعبه الاتصال في ادارة الازمات ، سنحاول اسقاط كل ما تطرقنا اليه على مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة ، وهذا من بغية تطبيق كل المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة و تحديد الدور الذي العملية الاتصال داخل و خارج المؤسسة خاصة اثناء الحوادث و الكوارث التي قد تتفاقم لتصبح ازمة ان لم يتم علاجها و القضاء عليها ، و تجنب حدوثها مستقبلا .

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى دور الاتصال في مواجهة الازمات في مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة من خلال .

عرض اسمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العقيد اكلي محند اولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

تخصص : اتصال

في اطار التحضير مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم الاعلام و الاتصال و التي كانت تحت عنوان " دور الاتصال في الوقاية من الازمات -دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة "

ارجو منكم ملئ هذه الاستمارة بكل موضوعية و ذلك بوضع علامة (*) امام الاجابة المناسبة . كما نحيطكم علما ان اجابتم ستوظف لاغراض علمية .

وشكرا

2020-2019

1-البيانات الشخصية

- 1-الجنس ذكر انثي
- 2-السن 20-30 من 31-40 40 فما فوق
- 3-الوظيفة : رئيس مصلحة موظف اداري عون اداري
- 4-الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات اكثر من 10 سنوات

2-المحور الاول : مكانة الاتصال في مديرية الحماية المدنية

5-هل الاتصال في المديرية أداة اساسية لا يمكن الاستغناء عنها ؟

نعم لا

6-ما هو دور الاتصال في مؤسستكم ؟

6-1/على المستوى الداخلي :

تبليغ الاوامر تسهيل عملية التواصل نقل القرارات

ايصال المعلومات مراقبة سير العمل

6-2/على المستوى الخارجي :

تبادل المعلومات بين المديرية و المواطنين تسهيل التواصل بين المظفين اثناء اداء المهام

الخارجية خلق صورة حسنة حول المديرية مراقبة سير العمل بين مختلف

الوحدات رصد المؤشرات المتعلقة بالازمات و الكوارث

7- ماهي اهم الوسائل التي تستخدمها المديرية لنقل رسائلها ؟

الهاتف البريد الالكتروني الفاكس الاجتماعات

الانترنت لوحة الاشهارات المراسلات الورقية

.....اخرى

المحور الثاني : سير الاتصال اثناء وقوع الازمات

8- هل تسعى المديرية الى تطوير نظامها الاتصالي ومواكبة التكنولوجيا الحديثة ؟

نعم لا

9- هل قمتم باعداد سيناريوهات لستسير الازمة التي قد تواجهها مديريتكم ؟

نعم لا

10- ماهو التصرف الذي تتبنونه اثناء وقوع الازمات في مديريتكم ؟

الاجتماع مع المدير تشكيل فريق ادارة ازمة تنفيذ الاوامر الصادرة
الصرامة في اتخاذ القرارات ايجاد حلول سريعة

11- هل لديكم ارشيف للازمات التي قمتم بمعالجتها سابقا ؟ - هل ترجعون اليها في حالة حدوث ازمات

مشابهة

نعم لا

12- ماهي الوسائل التي تعتمدھا مديريتكم في اخبار المواطنين بلاخطار التي يمكن ان يتعرضو لها ؟

الحملاات التحسيسية ملصقات ندوات صحفية كتيبات

اذاعة ملصقات اشهارات تلفزيونية

المحور الثالث : التخطيط لمواجهة الازمات في مديرية الحماية المدنية

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

نعم لا

14- عند حدوث الازمة هل توكل مهام ادارتها الى خلية الازمة ؟

نعم لا

15- ماهي الاجراءات التي يقوم بها الاتصال في مديريتكم قبل حدوث الازمات ؟

- وضع سياسات و خطط مسبقة تستهدف تجنب وقوع الازمات
- وضع دليل ارشادي لاهم الازمات المتوقعة
- اجراء بحوث بقياس الراي العام

16- ماهي الاجراءات التي يقوم بها القائم بالاتصال اثناء الازمة ؟

- الاجتماع مع فريق الازمة
- المساعدة في تقديم المعلومات
- المواجهة
- اعادة التوازن
- اجاد الحلول
- ادارة سمعة المؤسسة

17- ماهي استراتيجيات التي تتبعها المديرية للوقاية من الازمات ؟

- التعاون مع الجهات المعنية بالازمة
- تدريب العاملين على الطرق الصحيحة قبل حالة الطوارئ

- الدورات التكوينية في مجال ادارة الازمة

خاتمة

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال بحثنا ابراز الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال لاجل الوقاية من الوقوع في الازمات ، حيث انطلقنا من مجموعة تساؤلات سعيا منا في محاولة الاجابة عليها من خلال الدراسة النظرية ، و التوصل الى حل لاشكالية بحثنا و هو ماسمح لنا الى الوصول الى نتيجة عامة وهي حتمية وجود نظام اتصال فعال في مديرية الحماية المدنية باعتباره عنصرا ضروريا وفعالاً في المؤسسة محل الدراسة ولكونه يلعب دورا مهما في مواجهة الازمات او تفاديها قبل وقوع او التخفيف من حدتها و القضاء عليها .

فنجاح الي مؤسسة و مهما كانت طبيعة عملها مرهون بالاعتماد على عنصر الاتصال الذي يلعب دورا فعالاً منذ اول مراحل الازمة الى غاية ادارتها و التحكم فيها .

قائمة المراجع

اولا : الكتب

- 10- اديب خضور : الاعلام و الازمات ، دار الايام لطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 1993
- 11- سوسن سالم الشيخ : ادارة و معالجة الازمات في الاسلام ، دار الناشر للجامعات ، مصر ، 2002
- 12- شهرزاد لمجد : الاعلام و ادارة الازمات " الاعلام الامريكي انونجا " ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2013
- 13- بلال خلف السكارنة : ادارة الازمات ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 2015
- 14- سلوى حامد الملا : دور القيادة في ادارة الازمات ط1 ، 2015 ،
- 15- محمد نصر مهنا : ادارة الازمات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2006
- 16- خالد محمد مصطفى ابو ريده : ادارة الكوارث و الازمات في السودان الحضر و الرؤى المستقبلية ، دار جامعة افريقيا العالمية لطباعة ، الخرطوم ، 2012
- 17- رفعت عارف الضبع :: ادارة الازمات ، المكتب المصري للمطبوعات ، القاهرة ، 2015 ،
- 18- محمد شومان : الاعلام و الازمات - مدخل نظري و ممارسة عملية ، دار الكتب لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ،
- 19- قادري علي عبد المجيد : اتصالات الازمة و ادارة الازمات، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2008 ،
- 1- منذر الضامن : اساسيات البحث العلمي ، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 2007
- 20- ماجد سلام الهدي ، محمد جاسم : مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية ، دار زهران لنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ،
- 21- السيد عليوة : ادارة الازمات و الكوارث ، دار الامين ، القاهرة ، ط2 ، 2002
- 22- محسن احمد الخضيرى : ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدات الاقتصادية ، مكتبة مدولي ، القاهرة ، 2003
- 23- محمود جاد الله : ادارة الازمات ، دار اسامة لنشر و التوزيع ، الاردن ، 2010
- 24- محمد عبد السميع ، احمد طيبة : الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات ، دار جليس الزمان ، عمان ، ط1 ، 2014 ،
- 25- السيدعليوة : ادارة الوقت و الازمات و الادارة بالازمات ، دار الامين ، القاهرة ، 2003
- 26- اسامة ابراهيم عبد الرحمان : ادارة الازمات في المؤسسات التعليمية ، دار زهور المعرفة و البركة لنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1

- 27- يوسف احمد ابو فارة: ادارة الازمات مدخل متكامل ، اثراء لنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2009 ،
- 28-حسن عماد مكاوي : الاعلام و معالجة الازمات ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2005 ،
- 29-فهد احمد الشعلان : ادارة الازمات (الاسس ، المراحل ، الاليات) ، مملكة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2002 ،
- 2-مراد صلاح ، فوزية الهادي : طرائق البحث العلمي : تعميماته ، و إجراءاته ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2002 ، محمد عبيدات و اخرون : منهجية البحث العلمي ، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان ، ط2
- 30-سماويل عبد الفتاح : ادارة الصراع و الازمات الدولية ، العربي لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ،
- 31-سليم بطرس جلدة: الاستراتيجية الحديثة لادارة الازمات ، دار الراية لنشر و التوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011 ،
- 32-هلي بهلول الروبي : ادارة الازمات الاستراتيجية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، 2011 ،
- 33-نواف قطيش : الامن الوطني و ادارة الازمات : دار الراية لنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص ص 34-38-حسن عماد مكاوي : الاعلام و معالجة الازمات ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 2005 ،
- 35-الرزاق محمد لدليمي : التخطيط الاعلامي ، دارالمسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2014
- 36-علي منصور الشميري : دور العلاقات العامة في معالجة الازمات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2008 ،
- 37-محمد منير حجاب : الموسوعة الاعلامية (المجلد 1) ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ،
- 38-محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : دور الصحف في ادارة الازمات ، منشأة المعارف لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2001 ،
- 39-فريدة عيشوش : الاتصال في ادارة الازمات -حوادث المرور نموذجا - ، دار الخلدونية لنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ،
- 3-رشيد زروابي : مناهج و ادوات البحث العلمي في العلاقات الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر
- 40-الرزاق محمد لدليمي : التخطيط الاعلامي ، دارالمسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2014
- 4-شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2009

- 5- محمد صاحب سلطان : مبادئ الاتصال الأسس و المفاهيم ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، ط1 ، 2014
- 6- عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأزمات ، مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999.
- 7- محسن احمد الخضيرى : ادارة الازمات : منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي القومي و الوحدة الاقتصادية ، مكتبة مديولي ، القاهرة ، 1990
- 8- حمد شومان : الاعلام و الازمات ، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002
- 9- عقاب بن غازي بن عميرة : ادارة الازمات الاسرية ، الرياض ، 2009
- عزدين احمد جلال : ادارة الامة في الحدث الارهابي ، المركز العربي لدراسات الامنية و التدريب ، الرياض ، 1990
- محمد الصرفي : ادارة الازمات ، مؤسسة حورس الدولية لنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، ط1 ، 2006 ،
ثانيا : المذكرات
- 40- رهنف مروان غنيمه : متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2013-2014 ، ص 46
- 41- سعيد عمير : ادارة الاتصال في حالة الازمات المستهدفة اعلاميا - حالة فرع التوزيع لشركة سونلغاز قسنطينة - ، مذكرة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، سطيف ، 2018
- ثالثا : المجلات
- كريمة شعبان : اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة - أزمة تويوتا أنموذجاً - ، المجلة الجزائرية للاتصال ، العدد 18 ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2019

الفهرس

.....	الاهداء
.....	التشكر
.....	خطة الدراسة
.....	مقدمة

الجانب المنهجي للدراسة

01.....	1-الاشكالية
01.....	2-تساؤلات الدراسة
02.....	3-أسباب اختيار الموضوع
02.....	5-اهمية الدراسة
.....	6-اهداف الدراسة
03.....	6-تحديد مجتمع البحث و عينته
04.....	9-منهج الدراسة ادوات الدراسة
07-04.....	10-تحديد المفاهيم و المصطلحات
10-07.....	11-الدراسات السابقة

الاطار النظري للدراسة

	○ الفصل الاول : أساسيات في ادارة الازمات
11.....	○ تمهيد
	أولا : ماهية الازمة
12.....	1-تعريف الازمة
13.....	2-خصائص الازمة
15-13.....	3-اسباب الازمة
17-15.....	4-مفاهيم مشابهة لازمة

5-دورة حياة الازمة17-19.

ثانيا : إدارة الازمات

1-تعريف ادارة الازمة19.

2-الفرق بين ادارة الازمات و الادارة بالازمات20.

3 اهداف ادارة الازمات21.

4-متطلبات إدارة الازمات22.

5-مراحل إدارة الازمات22-23.

6-اساليب إدارة الازمات23-25.

7-التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات26-27.

• خلاصة

28.....الفصل

الفصل الثاني : اتصال الازماتي و ادارة الازمات

• تمهيد.....

29

أولا : ماهية اتصال الازمة

1-تعريف اتصال الازمة30.

2-أهمية إتصالات الازمة.....31.

3-أهداف الاتصال الازماتي31-32.

4-التخطيط الاتصالي لادارة الازمات32

ثانيا :دور الاتصال الازماتي في ادارة الازمات

1-دور الاتصال الداخلي في ادارة الازمات.....33-34

2-استراتيجية الاتصال المستخدمة في ادارة الازمات34-35

• خلاصة الفصل.....36

○ الفصل الثالث :دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

تمهيد 37

2-عرض استمارة الاستبيان 38-42

- خاتمة 43

-قائمة المراجع 44-46

-فهرس المحتويات 47-49