

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

قسم: التاريخ

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص : اتصال وعلاقات عامة

تقييم استراتيجية الاتصال لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر

أزمة covid-19 نموذجا

-دراسة استطلاعية لعينة من أساتذة جامعة البويرة-

إشراف الأستاذ (ة):

- جميلة أوشن .

إعداد:

• زهرة قميري .

• هيثام جمعة .

• وادي وسيلة .

السنة الجامعية : 2021/2020 .

# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك ،

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

الحمد لله الذي أعاننا و زيننا بالعلم و أكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية

الحمد لله الذي مدنا بالقوة و الصبر لإتمام هذه الصفحات.

نتقدم بالشكر و الإحترام و التقدير إلى أستاذتنا الفاضلة المشرفة الدكتورة

"جميلة أوشن " على جميل كرمها بقبول الإشراف على هذه المذكرة ، و على

الجهد الكبير الذي بذلته معنا لإتمام هذه الدراسة و تعاملها ذو الميزة العالية و

توجيهاتها السديدة التي انعكست أثارها جلية على هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه المذكرة.

و في الختام أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة من القلب.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي أكن لها كل الحب  
والتقدير

والتي كنت لها قرّة عين، والدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من كان منبع العز والقوة والرجولة، إلى من علمني السخاء

والجود والكرم

والذي لم يبخل عليا بدعمه المادي والمعنوي، أبي حفظه الله وبارك في  
عمره.

إلى كل إخوتي وأخواتي كل بإسمه

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى روح جدتي الطاهرة المرحومة بإذن الله .

إلى من تذوقت معهن أجمل اللحظات " صديقاتي".

زهرة

ب

إهداء

إلى أمي

قرت عيني حفظها الله ورعاها مسعودة

إلى أبي

منبع فخري واعتزازي بوعلام اطل الله في

عمره

إلى أخواتي نادية وراضية

إلى إخوتي توفيق عبد العزيز رياض وإلى الأصدقاء

فرحات مدات محمد شلالى

والى كل من كان لي سندا في هذه الحياة

وشاركني أفراحي وأحزاني طوال السنوات

إلى كل من أعانني في هذه الدراسة وخاصة مشرفتي الدكتورة

"أوشن جميلة"

خالص الشكر وجزيل التقدير

هيشام

## اهداء

بسم خالق الكون ابدى شكري الى رافع السموات وباسط الأرض وياعث  
الروح احمد الله رب العالمين الذي علم بالقلم وشرح الصدر وهدى القلب  
وبنعمته اكملنا هذا العمل .

أهدي ثمرة جهدي إلى أبر مخلوق منح لي الحياة  
وأخرجني إلى النور أمي الحنون.

الى اعز انسان رباني وشجعني الى من رسم طريقي فخري و اعتزازي  
ابي الغالي .

وإلى روح جدتي الطاهرة رحمها الله.

وإلى اخوتي حمزة ومنال و عبير .

الى كل من كان لي سند في الحياة و أعناني في دراستي  
أهدري ثمرة جهدي .

## وسيلة

## الاطار المنهجي للدراسة:

- 1- اشكالية الدراسة و تساؤلاتها.
- 2- اهمية الدراسة .
- 3- أهداف الدراسة .
- 4- أسباب إختيار الموضوع.
- 5- نوع الدراسة .
- 6- منهج الدراسة و أدواته.
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة .
- 8- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة.
- 10 حدود الدراسة .

## الاطار النظري للدراسة :

### الفصل الأول : اساسيات حول ادارة الأزمات

تمهيد

#### المبحث الأول: الأزمة بين المفهوم و المراحل .

- 01 - مفهوم الأزمة و مناهج تشخيصها.
- 02 - أنواع الأزمات و أسبابها ..
- 03- خصائص الأزمة .
- 04- مراحل الازمة .

#### المبحث الثاني : إدارة الازمات " مفاهيم و المتطلبات "

- 01 - مفهوم إدارة الأزمات.
- 02 - مراحل و أساليب إدارة الأزمات .
- 03 - متطلبات إدارة الأزمات.

04 - قصور و ضعف إدارة الأزمات .

### المبحث الثالث : الأزمة الصحية " أبعاد و آثار "

01 - مفهوم الأزمات الصحية.

02 - أبعاد لأزمات الصحية.

03 - آثار المترتبة عن الأزمات الصحية.

04 - إدارة الأزمات الصحية.

خلاصة

### الفصل الثاني : علاقة استراتيجية الاتصال بإدارة الأزمة .

تمهيد

### المبحث الاول : استراتيجية الاتصال " مقارنة مفاهيمية " .

01 - مفهوم استراتيجية الاتصال .

02 - خصائص استراتيجية الاتصال .

03 - مبادئ استراتيجية الاتصال .

03 - أهداف و أهمية استراتيجية الاتصال .

04 - أنواع استراتيجية الاتصال .

### المبحث الثاني : إدارة الازمات " اساليب و استراتيجيات المواجهة " .

01 - الأساليب التقليدية لمواجهة الازمات .

02 - الأساليب غير تقليدية لمواجهة الأزمات .

03 - استراتيجيات المواجهة مع الأزمات .

### المبحث الثالث : اتصال الأزمة " الدور و الوظيفة " .

01 - مفهوم اتصال الأزمة .

02 - أهمية اتصال الأزمة .

03 - وظائف اتصال الأزمة .

04 - استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة .

خلاصة

الاطار التطبيقي :

تقييم الأساتذة الجامعيين لاستراتيجية الاتصال لإدارة الازمة الكورونا

في الجزائر

تمهيد

تحليل استمارة الاستبيان

1 - تحليل البيانات الشخصية .

2- المبحث الأول : استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا .

1/2 - تفرغ البيانات و تحليل الجداول .

3 - المبحث الثاني : تقييم الأساتذة الجامعيين لقرارات التي اتخذتها الدولة الادارة أزمة كورونا .

1/3 تفرغ البيانات و تحليل الجداول .

4 - المبحث الثالث: الأساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة .

1/4 تفرغ البيانات و تحليل الجداول.

5 - المبحث الرابع: نقاط الضعف في استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا.

1/5 تفرغ البيانات و تحليل الجداول .

6 - المبحث الخامس: مقترحات الأساتذة الجامعيين لتفعيل استراتيجية الاتصال الدولة لإدارة أزمة كورونا .

1/6- تفرغ البيانات و تحليل الجداول .

7- نتائج الدراسة .

خاتمة .



## ملخص الدراسة

هدفت دراسة إلى الوقوف على تقييم الأساتذة الجامعيين للإستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر، أزمة COVID-19 أنموذجا ، و قد تم اختيار أساتذة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة كمجتمع لبناء هذه الدراسة .

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج المسحي " مسح بالعينة " ، و قد تم جمع البيانات و المعلومات من خلال توزيع استمارة استبيان على عينة الدراسة وكذلك استخدام أداة المقابلة.

و قد توصلت الدراسة الي جملة من النتائج ابرزها :

\*اظهرت هذه الدراسة وجود نقاط ضعف في تطبيق استراتيجيات الإتصال لدى الدولة في احتواء الأزمة .

\*اشارت نتائج الدراسة لضرورة تفعيل مقترحات لتحسين استراتيجية الدولة في إدارة هذه الازمة لتفادي الوقوع في نفس الاخطاء .

\*اشارت نتائج الدراسة ان مختلف القرارات التي اتخذتها الجزائر لإدارة هذه الازمة لم تكن كفيلة لاحتواء جائحة كورونا و الخروج منها .

\*اظهرت النتائج على ضرورة العمل على تأطير فريق مختص ذو كفاءة عالية يقوم بوضع واعداد استراتيجية اتصالية مدروسة و فعالة لمواجهة مثل هذه الازمات .

\*تبين من خلال هذه الدراسة الحاجة الملحة لتطوير و بناء وسائل اتصال تساعد على تفعيل الاستراتيجية و اعطاءها اكثر فعالية ممكنة من اجل تفادي ازمات مشابهة مستقبلا.

**الكلمات المفتاحية :** تقييم، الاستراتيجية الاتصالية ، إدارة الأزمات ، الأزمات الصحية.

## **Summary of the study**

The aim of the study was to assess university professors' assessment of the strategic mechanism for managing health crises in Algeria, the covid-1999 crisis. The professors of the University of Akli Mohned Oulhadj Bouira were chosen for the construction of this study.

In order to achieve the objectives of the study, we have relied on the "sample scan" scan, and data and information have been collected through the distribution of a questionnaire form to the study sample as well as the use of the interview tool.

### **The study produced a number of findings, notably:**

- \* This study showed weaknesses in the application of state communication strategies in containing the crisis.
- \* The results of the study indicated the need to activate proposals to improve the State's strategy in managing this crisis in order to avoid making the same mistakes.
- \* The results of the study indicated that the various decisions taken by Algeria to manage the crisis were not sufficient to contain and escape the Corona pandemic.
- \* The results showed that it was necessary to frame a highly competent team that would develop and develop a deliberate and effective communication strategy to address such crises.
- \* This study shows the urgent need to develop and build means of communication that will help operationalize the strategy and give it the most effective possible in order to avoid similar crises in the future.

**Key words: assessment; operational strategy; crisis management; health crises.**

# مقدمة

## مقدمة

ترتكز عملية إدارة الأزمات علي أساس جوهري يقوم علي مدي استعمال المعلومات والتأثير علي الجمهور المستهدف. في حين قلة المعلومات وانعدامها يؤدي الي تفاقم الأوضاع، فهي بذلك تكتسي أهمية حيوية بالغة يكمن دورها في ترشيد القرارات المتخذة في مراحل الأزمة، حيث تكون حاسمة و مؤثرة تأثيرا مباشرا في احتواءها او العكس . فلا يمكن لأي ادارة السيطرة علي الوضع المتأزم إلا عن طريق احداث أنشطة اتصالية مدروسة وفعالة تتماشى مع تطورات الازمة . فالاتصال يعتبر الأداة التي تخوّل لفريق ادارة الازمات و تسمح له ببناء آلية للتعامل مع اي أزمة ممكنة باختلاف نوعها و مدي تأثيرها في الوسط الذي قد تنشأ فيه.

و لما كان الاتصال الاساس الذي يعتمد عليه فريق ادارة الازمات لمواجهة الازمة وجب علي متخذي القرار لأي تنظيم الاستعانة من التطور التكنولوجي الذي يشهده الاتصال، وذلك بالاستفادة من الكم الهائل للأدوات والأساليب التي يكتسيها ميدان المعلوماتية . وخاصة لكون الازمات تشهد إقبال متزايد للجمهور على المنصات الإعلامية للبحث علي المعلومات وتقصي الحقيقة ، فالاتصال يمكّن ويسمح لجميع الاطراف المشاركة في مهمة البحث عن المنفذ الممكن من الازمة بطريقة مباشرة او غير مباشرة "فريق ادارة الازمات أو الجمهور ". فقد اثبتت الدراسات العلمية الحديثة للازمات أن الإدارة السيئة للآزمات كثيرا ما تكشف عن غياب خطة اتصال شاملة أو عن سوء تنفيذها ,من هنا تبرز أهمية الاستراتيجية الاتصالية كعملية اتصالية.

لذلك كانت الاستراتيجية الاتصالية وقت الازمات احد المنافذ التي يكرّسها متخذي القرار لكونها مكملة لجهود التي تبذلها الدولة و مؤسساتها لاحتواء الازمة . ويكمن دور الاستراتيجية الاتصالية في احداث ضوابط تحكم و توجه دور الاتصال و توطئه سواء بين الافراد في المنظمة الواحدة او بين الادارة و جمهورها . و يتجلى ذلك في الفورية في نقل حيثيات الازمة ,وامداد الرأي العام بالحقائق التفصيلية عنها ونشر الوعي بين المواطنين وتقديم الدعم المعنوي وبت روح المسؤولية بين الجمهور لمجابهة الأزمة و قد تختلف الاستراتيجية الاتصالية باختلاف نوع الازمة و مدي خطورتها مثل : الازمات السياسية ،الازمات العسكرية ، الازمات الصحية.

و الجزائر كغيرها من دول العالم تشهد عدت أزمات قد تعرقل مسار الحياة الطبيعية في مؤسساتها ونظام عمل هياكلها وتمس بشكل مباشر منظومتها وتؤثر على الجانب المادي والبشري . ولعل الأزمات الصحية أحد أهم هذه الازمات التي انهكت النظام العام في الجزائر وذلك راجع لضعف المنظومة الصحية وهشاشتها خاصة في بداية انتشار فيروس كورونا في البلاد مما احدث حالة من التأهب ، الامر الذي حتم على الدولة وضع الاستراتيجيات اتصالية للمواجهة تمكنها من احتواء الوباء ومنع انتشاره، و محاولة التقليل من أضراره من جهة ، و من جهة ثانية محاولة حماية المواطن من هذه الجائحة التي تهدد حياته ، وفي هذه الدراسة ولمعرفة نجاعة أو فشل هذه الاستراتيجية الاتصالية قمنا بأخذ عينة من مجتمع بحث متمثلة في مجموعة من الأساتذة الجامعيين و بالضبط أساتذة جامعة البويرة "أكلي محند أولحاج" من أجل تقييم ومعرفة رأي العام حول هذه الاستراتيجية اتصالية و مدى قدرتها في التصدي لهذه الأزمة.

وعليه تأتي هذه الدراسة لتقييم استراتيجية الإتصالية الإدارة الازمات الصحية في الجزائر بتسليط الضوء على أزمة كورونا و كيف يقيما الأساتذة الجامعيين . ووفقا لذلك قسمنا دراستنا الى ما هو منهجي ، ونضري و آخر تطبيقي نلخصه على النحو التالي :

الإطار المنهجي للدراسة بدأ من تحديد الإشكالية و تساؤلاتها ،اهمية و أهداف الدراسة ، بالإضافة الى تحديد منهج الدراسة و أدواته و تحديد مجتمع البحث و عينة الدراسة متبوعا بتحديد المفاهيم الدراسة ثم دراسات السابقة و اخيرا حدود الدراسة .

وبعدها جاء لإطار النظري للدراسة تطرقنا فيه الى فصلين ، الفصل الأول تحت عنوان اساسيات حول إدارة الازمات تناولنا فيه ثلاث مباحث ، الاول بعنوان: الازمة "بين المفهوم و المراحل " و الثاني تحت عنوان ادارة الازمات" مفاهيم و المتطلبات " و اخر مبحث جاء بعنوان الازمات الصحية بين الابعاد و الاثار . أما بخصوص الفصل الثاني فقد جاء بعنوان: علاقة استراتيجية الاتصال بإدارة الأزمة و الذي تناولنا فيه ثلث مباحث الأول جاء تحت عنوان: استراتيجية الاتصال " مقارنة مفاهيمية " ، و المبحث الثاني بعنوان ادارة الازمات "

أساليب و استراتيجيات المواجهة " و كأخر مبحث جاء بعنوان اتصال الأزمة "الدور و الوظيفة".

اما الاطار التطبيقي خصصناه لدراسة تقييم الاساتذة حول استراتيجية الاتصالية لإدارة أزمة كورونا تطرقنا فيه الى تحليل نتائج الاستبيان ثم تقديم النتائج العامة للدراسة و في النهاية دراستنا قدمنا خاتمة كحوصلة لهذا الموضوع.

# الإطار المنهجي للدراسة

## 01- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها :

الأزمات التي تحدث داخل المنظمات ماهي إلا تعبير عن تلك التقلبات و التغيرات التي شهدتها البيئة الداخلية و الخارجية بالمنظمة بشكل غير متوقع ، فالأزمات تمثل فترات حساسة في كيان المنظمة يفقد خلالها القادة و المدراء القدرة على التعامل معها ، و يجدون صعوبة كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة في ضل ضيق الوقت المتاح و قلة المعلومات المتوفرة ، و مما يلاحظ في الآونة الأخيرة كثرة الأزمات بل تتابعها و تواترها فلا تكاد تنتهي أزمة حتى تأتي من ورائها أزمة مثلها أو أعظم ، فالأزمة في حدودها ليست جنس واحد بل هي أشكال مختلفة بأبعاد مختلفة تخلق نوع من التهديد للدولة أو المنشأة ، لذا يتم الاهتمام بها و بإدارتها كأسلوب وقائي بغرض التكيف مع هذه التغيرات المفاجئة و اتخاذ تدابير إدارية تعني بتصدي للأزمات و الاحتياط لوقوعها ، و من منطلق أن كل أزمة تحتوي داخلها بذور النجاح و بذور الفشل ايضا ، فإن المنظمات تتميز بتبنيها لنضام إدارة الأزمات فعال يعالج تلك التي تقع فيها .

و لما كانت الأزمات الصحية ضارية في عمق حياة الناس بما تخلفه من اثار سيئة عليهم، كان لزاما علينا إدارتها بالطرق و الأدوات العلمية و إدارية صحيحة التي من شأنها أن تحقق السيطرة في مثل هذا النوع من الأزمات ، و تزداد أهمية وجود مثل هذا النظام في المؤسسات الصحية نتيجة عملها المتسم بالطابع الاستعجالي خاصة في ضل التهديدات التي أصبحت تواجهها هذه المنظمات الصحية أبرزها انتشار الأوبئة بأشكالها المختلفة .

ولا شك أن الجزائر قد عانت و لا زالت تعاني من توالي الأزمات العنيفة التي عصفت بمنظومتها الصحية و أثقلت كاهل إطاراتها الصحية ، خاصة مع تفشي الأوبئة و أمراض الخطيرة و لعل من آخرها و ليس آخرها فيروس " كورونا " الذي صار جائحة عالمية قدم إحصائيات رهيبية هددت حياة البشرية في العالم عامة و في الجزائر خاصة، فمواجهة هذه الأزمة سواء بالاستعداد



لها أو توقعها أو التعامل معها على كاهل وحدة الصحة العباء الأكبر في هذا المجال لضمان توفير الحماية اللازمة للأفراد ، لذا كان لزام على الدولة الجزائرية وضع استراتيجية كاملة و شاملة للتصدي لهذا الوباء توضح من خلالها أسلوب التعامل مع هذه الأزمة و استعانت بعدة وسائل اتصالية و إعلامية لنشر و تطبيق استراتيجية مما سمح لها بالتقرب من الجمهور من أجل ضرورة تطبيق تعليمات الوقائية و لتقييم أي استراتيجية اتصالية موضوعة يوجد مؤثران أساسيان هما مدى تطابق الأليات موضوعة مع الواقع و مدى السرعة في التنفيذ .

و للوقوف على مدى فاعلية هذه الاستراتيجية الاتصالية الإدارة هذه الجائحة " كورونا " التي استحوذت على اهتمام الكبير للرأي العام المحلي في الجزائر، تسعى هذه الدراسة لمعرفة كيف تقييم الأساتذة الجامعيين استراتيجية الإتصالية لإدارة أزمة كورونا في الجزائر .

و من خلال ما سبق نطرح الإشكال التالي : **كيف يقيم الأساتذة الجامعيين استراتيجية الاتصالية لإدارة أزمة كورونا في الجزائر ؟**

و بغية الحصول على إجابات وافية ارتأينا دعم الإشكالية الرئيسية بعدد من التساؤلات الفرعية التالية :

01 - ما هو تقييم الأساتذة الجامعيين للقرارات الأولى الذي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا ؟

02 - ما هي استراتيجيات الاتصالية التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا ؟

03 - ما هي الأساليب الاتصالية المستخدمة من قبل الدولة لإدارة أزمة كورونا ؟

04 - ما هي نقاط الضعف في الاستراتيجيات الاتصالية التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة

كورونا؟

05 - ما هي مقترحات الأساتذة الجامعيين لتفعيل استراتيجية الدولة لإدارة أزمة كورونا ؟

## 02 - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدراسة نفسها و هي تقييم استراتيجية الاتصال لإدارة الأزمة الصحية في الجزائر أزمة covid -19 نموذج ، حيث يقل مثل هذا النوع من الدراسات .

- و تحاول هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على المرتكزات الأساسية لاستراتيجية الاتصال و كذا معرفة أهم استراتيجيات الاتصال المنتهجة من قبل الدولة الجزائرية لإدارة أزمة كورونا الضاربة في البلاد و التي تشكل تهديد عليهم ، بحيث تعد استراتيجية الاتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق ، و الوسائل المساهمة في تطبيق و أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة و أصبحت استراتيجية الاتصال جزء لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي للمنظمة .

- تزايد الاهتمام بعلم إدارة الأزمات و الذي يعد أحد العلوم الانسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في العصر الحالي ، و خاصة مع تطور تكنولوجيا الاتصال ، و للبعد الاتصالي أهمية خاصة في إدارة الأزمات ، حيث يعد مكونا أساسيا من مكونات المزيج المتكامل في دراسته للأزمات .

- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على جوانب الضعف و القوة في استراتيجية الاتصال التي اتبعتها الجزائر لتصدي للجائحة التي تمر بها ، و كذا وضع تصور مقترح لإدارة الأزمات صحية خصوصا مع تزايد الأمراض و انتشارها و بالتالي يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إتاحة الفرص لإيجاد خطط علاجية للحد من تفاقم مثل هذه الأزمات في المستقبل

### 03 - أهداف الدراسة :

- التعرف على استراتيجيات الاتصال المتبعة من طرف الدولة لإدارة أزمة كورونا .
- التعرف على الأساليب الاتصالية المستخدمة من قبل الدولة لإدارة أزمة كورونا .
- الوقوف على نقاط الضعف في الاسراتيجيات الاتصالية التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا .
- التعرف على مقترحات الجمهور لتفعيل استراتيجية الدولة في إدارة أزمة كورونا .
- التعرف على رأي و تقييم الجماهير للقرارات الأولى التي اتخذتها الدولة الجزائرية لإدارة هذه الجائحة.

### 04 - أسباب إختيار الموضوع :

#### أ - اسباب ذاتية :

- الاهتمام الشخصي بهذا النوع من الدراسات.
- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال التخصص.
- الاهتمام بالمواضيع الصحية خاصة في ضل تفاقم الأمراض التي تهدد حياة الناس .
- الرغبة في معرفة مدى فعالية إستراتيجية اتصالية التي اتبعتها الدولة الإدارة ازمة كورونا .
- ب - اسباب موضوعية :

- حداثة الموضوع باعتباره من الدراسات العلمية الحديثة الذي يهتم بدراسة تقييم الإستراتيجية الاتصال الإدارة ازمات في الجزائر .
- التعرف على اهم الاستراتيجيات الفاعلة لإدارة الأزمة بمختلف ابعادها.
- ابراز اهمية إستراتيجية اتصال الادارة الأزمة صحية ومدى فاعليتها في ذلك.

## 05- نوع الدراسة :

تنتمي هذه الدراسة الى الدراسات الاستطلاعية التي تستهدف استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وهي هنا تقييم للاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات وكشف جوانبها وابعادها وكذا اكتساب إستبصارات جديدة عن هذه الظاهرة المدروسة كما تساعدنا هذا النوع من دراسات الى توفير قدر عالي من المعرفة حول موضوع الاستراتيجية الاتصالية و إدارة الأزمات .

## 06 - منهج الدراسة و أدواته

### أ - منهج الدراسة :

يتوقف اختيار نوع المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث على طبيعة و نوعية المشكلة مدروسة، و كذلك على إمكانيات العلمية المتوفرة، فالمنهج قبل كل شيء هو أسلوب منطقي ملازم لكل عملية تحليل ترتدي طابع العلمي.

فالمنهج في لغة يعني الطريق الواضح و النهج الطريق بمعنى أبانه و أوضحه و نهجه، بمعنى سلكه بوضوح<sup>1</sup>.

**اصطلاحا :** هو مجموع الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة من اجل الوصول الى نتيجة او الهدف، وهو كذلك فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ، إما من أجل الكشف عن الحقيقة المجهولة او من اجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> ابن المنظور جمال الدين الأنصاري ، لسان العرب ، دار المصرية للتأليف و ترجمة ، ج 2 ، ص 383 .

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال ، ط4 ( الجزائر : ديوان مطبوعات الجامعية ، 2010 ) ص 282 .

و نظرا لطبيعة دراستنا هذه و التي تتعلق بتقييم الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر ، فقد تم اختيارنا **للمنهج المسحي** الذي يهدف الى ضبط موقف معين يغلب عليه طابع التجديد .

**فالمنهج المسحي** هو من أرز المناهج المستخدمة في البحث الاعلامي للحصول على بيانات و معلومات الذي تستهدف الظاهرة العلمية ذاتها ، و يعرف **هذا المنهج** بأنه مجموع الظواهر موضوع البحث تضم عدد من المفردات المكونة من مجتمع البحث و لمدة زمنية كافية بهدف تكوين قاعدة أساسية من البيانات و المعلومات<sup>1</sup>، وافية و دقيقة و هو تصور الواقع الاجتماعي و الحياتي و الذي يآثر في كافة الأنشطة تسهم مثل تلك المعلومات في تحليل الظواهر<sup>2</sup>.

و استعمالنا للمنهج المسحي جاء من أجل محاولة جمع البيانات و المعلومات الوافية عن الظاهرة المدروسة من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع و الحصول على حقائق من خلال تحليل البيانات المجمعة و الاعلان عنها في نتائج البحث .

### ب- أدوات جمع البيانات:

إن للأداة في البحث العلمي أهمية قصوى ، حيث تعتبر الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات المطلوبة للبحث ، و هي التي تساعد على تحقيق أهداف البحث من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و لقد اكد الدارسون على وجوب تكيف استعمال الأدوات مع طبيعة البحث و نوع المشكلة ، و كذلك المنهج المستخدم فيها ، فقد اخترنا كأدوات لجمع المعطيات الاستبيان و المقابلة كوسيلة تمكننا من حصول على معطيات البحث.

<sup>1</sup> سعد سلمان المشهداني ، **مناهج البحث الاعلامي** ، ط1 ( لبنان : دار الكتاب الجامعي ، 2017 ) ص 163 .

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قنديلجي ، **بحث العلمي في الصحافة و الاعلام** ، ط1 ( عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع ، 2015 ) ص

## الإستبيان:

يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على المعلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين، و يقدم الاستبيان على شكل أسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بالاستبيان<sup>1</sup>.

كما تعرف الاستبانة على انها مجموع الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء الباحثين حول الظاهرة و تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في علوم الاعلام و الاتصال التي تتطلب الحصول على معلومات و آراء الافراد<sup>2</sup>.

و قد استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية حتى تساعدنا على جمع المعلومات من عينة و كذلك توفر لنا الجهد و الوقت و تصنيف البيانات و تبويبها ، مما يرفع من درجة الثبات و دقة النتائج ، حيث إعتدنا على استمارة موجهة لأساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة البويرة علما بأن طريقة الاجابة عليه تركزت في الاختيار من سلم ثلاثي ليكرت في صورة ستة محاور متمثلة كتالي :

- المحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوث .
- المحور الثاني : استراتيجيات الاتصالية التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا.
- المحور الثالث : تقييم الجمهور للقرارات الأولى التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا .
- المحور الرابع : الأساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة الجزائرية .

<sup>1</sup> عبد الرحمان عدس و اخرون ، البحث العلمي : مفهومه و ادواته و اساليبه ، ط 1 ( عمان : دار الفكر لنشر و التوزيع ، 2016 ) ص 106 .

<sup>2</sup> محمد عبيدات و اخرون ، منهجية البحث العلمي ، ط 1 ، ( الاردن : دار وائل للطباعة و النشر ، 1999 ) ص 63 .

- المحور الخامس : نقاط الضعف و القوة في استراتيجيات الاتصال التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا .

- المحور السادس : مقترحات لتفعيل استراتيجية الاتصال لإدارة أزمة كورونا .

في بحثنا هذا تم توزيع 50 استمارة على عينة الدراسة و تم التحقق من صدق الاستبيان بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين ابدو عدد من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار عند اخراج الاداة بشكلها النهائي .

### المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها لقاء بين الباحث و المجيب تستخدم لتعرف على الحقائق و التأكد من المعلومات بشكل دقيق و تسمح الفرصة لتعرف على اللهجة و الإنفعالات البشرية و كذلك هي مهمو الكشف عن المواقف و القيم الاجتماعية و الانسانية و التوصل الى المعلومات التي تعطي حل للمشكلة و الهدف من المقابلة هو اختيار الفروض و ترجمة أهداف البحث و الكشف عن استجابات أفراد العينة المفحوصة<sup>1</sup>. و تعتبر المقابلة من أكثر أدوات البحث العلمي استخدام في البحوث الاعلامية ، و هي محادثة جادة و موجهة نحو هدف محدد من أجل الحصول على المعلومات و آراء التي تعبر عن الاتجاهات و وجهات النظر الخاصة بمسائل معينة<sup>2</sup>.

و لقد قمنا بإجراء مقابلة مع موظفي مديرية الصحة لولاية البويرة و كذا مع عدد من الأطباء في المستشفيات بغية الحصول على معلومات دقيقة و إجابة على بعض الأسئلة لتدعيم هذا البحث.

<sup>1</sup> علي سلوم جواد ، مازن حسن حاسم ، البحث العلمي الأساسيات و المناهج اختيار الفرضيات و تصميم التجارب ، ط1) عمان: مكتبة المجتمع العربي لنشر و التوزيع ، 2014 ) ص 103.

<sup>2</sup> ابراهيم عبد الله المسلمي ، مناهج البحث في الدراسات الاعلامية ، ط1 ( مصر : دار الفكر العربي ، 2008 ) ص 156 .

## 07- مجتمع البحث و عينة الدراسة :

### أ - مجتمع البحث :

مجتمع البحث هو مجموعة المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة و يمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر " مجتمع المستهدف " <sup>1</sup>. أو هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة التي يرغب في تعميم النتائج عليها<sup>2</sup>.

و في سياق اتمام البناء المنهجي توجب علينا تحديد مجتمع البحث الخاص بدراستنا الذي يتمثل في أساتذة جامعة أكلي محند أولحاج .

### ب - عينة الدراسة :

تعتبر دراسة العينات من الدراسات الأساسية في بحوث الاعلام و الاتصال فهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة التي يتم اجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام النتائج

المتحصل عليها و تعميمها على كامل مجتمع الأصلي<sup>3</sup>.

و عليه تمثلت عينة بحثنا في أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة أكلي محند أولحاج كونها نموذج جيد و ملائم لتطبيق عليها دراستنا .

و اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة الطبقية .

<sup>1</sup> محمد عبد المجيد ، البحث العلمي في تكنولوجيا التعلم ، ط1 ( مصر ، عالم الكتب ، 2005 ) ص 204.

<sup>2</sup> فرج كامل ، بحوث الاعلام و الرأي العام : تصميمها ، اجرائها و تحليلها ، دط ( مصر : دار النشر للجامعات 2001 ) ص 123 .

<sup>3</sup> فضيل دليو ، أسس البحث و تقنياته في العلوم اجتماعية ، دط ( الجزائر : ديوان المطبوعات جامعية ، 2003 ) ص 69



## 08- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعد مرحلة تحديد مفاهيم الدراسة من الخطوات الهامة في أي بحث لأنها تضع الحدود الفاصلة للكلمات المفتاحية في الدراسة و تمكن الباحث من العمل وفق نطاق المفهوم المحدد دون تعمق ، و تعتبر هذه الخطوة المنهجية فعالة في تحديد أبعاد و مؤشرات هذه المفاهيم داخل البناء المنهجي للدراسة .

### أ - تقييم :

**لغة :** قيم ، تقييم ، تقديما ، فهو مقيم ، و المفعول مقيم ، قيم العمل قدر قيمته .<sup>1</sup>

**اصطلاحي :** عرفه داووني أنه اعطاء قيمة لشيء ما وفق لمستويات وضعت سلفا، أما ماكروند

فيرى أن التقييم عملية منهجية تحدد مدى تحقيق الاهداف.<sup>2</sup>

**اجرائي :** هي الحكم الذي صدره على مدى تحقق أي ممارسة ، و نقصد هنا عملية قياس رأي

الجمهور حول الاستراتيجية الاتصالية لإدارة أزمة كورونا المتبعة من قبل الدولة الجزائرية.

### ب - الاستراتيجية :

**اصطلاحي :** هي خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من

<sup>1</sup>عمر أحمد المختار ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، ط1 ، القاهرة ، 2008 ، ص 1886.

<sup>2</sup> تيسير مفلح كوافحة ، القياس و التقييم : اساليب القياس و التشخيص في التربية الخاصة ، ط1 ( عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع ، 2003 ) ص40.

التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

**اجرائي :** تصور المنظمة لوضعها المستقبلي من خلال وضع جملة من الخطط العملية الدقيقة و المدروسة و تحديد السبل التي ستسلكها المنظمة ، و ذلك بهدف تحقيق أهدافها المرجوة و ما ينبغي الوصول اليه على المدى البعيد . و نقصد بها مجموع الخطط و البرامج التي طبقتها الدولة الجزائرية لإدارة أزمة كورونا .

### ج - الاتصال :

**لغة :** عرفه معجم الرائد بمعنى " وصل " التأم ، اجتمع ، لم ينقطع به أو الشيء بالشيء<sup>2</sup> .

كما جاء في قاموس المفضل للاتصال بمعنى يتصل ، اتصال الشيء بالشيء ، التصق به<sup>3</sup> .

**اصطلاحا:** عملية يتم من خلالها نقل الرسالة تتضمن معلومات أ و آراء أو اتجاهات أو أفكار أو مشاعر إلى الآخرين لهدف معين عن طريق الرموز و الإشارات بغض النظر عن التشويش أو هو عملية تفاعل ومشاركة بين الطرفين أو أكثر للخبرات و الثقافة و المعارف وهو التأثير في المستقبل من قبل المرسل<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي ، الادارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي ، ط1 ( رياض : دار لفجر لنشر و التوزيع ، 2017 ) ص 22 .

<sup>2</sup> مسعود جبران ، الرائد معجم ألفبائي في اللغة العربية و الاعلام ، ط3 ، ( بيروت : دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية لتأليف و ترجمة و نشر ، 2005 ) ص 25 .

<sup>3</sup> عزة عجان ، المفضل قاموس عربي لتلاميذ و الطلاب ، دط ( الجزائر : دار هومة لطباعة و النشر و التوزيع ، 2003 ) ص 17 .

<sup>4</sup> محمد صاحب السلطان ، مبادئ الاتصال : الأسس و المفاهيم ، ط1 ( عمان : دار المسيرة لنشر و توزيع و الطباعة ، 2014 ) ص 109 .

و يعرف الاتصال كذلك بأنه العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى يصبح مشاعا بينهما و تؤدي الى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر<sup>1</sup>

اجرائي: هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و أفكار بين المرسل و المستقبل .

#### د - الاستراتيجية الاتصالية :

هي مجموع القرارات الكبرى ، التي تتخذ من بين الاختيارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه ، و الوسائل المستعملة فيه .<sup>2</sup>

اجرائي : مجموع الخطط الاتصالية التي ترسم سياسة المؤسسة و التي تطمح لتحقيق أهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل الاتصال و الامكانيات المتاحة و تنفيذ هذه الخطط لتحقيق هدف الاستراتيجي المنشود للمؤسسة و نعني بها في بحثنا هذا مجموع الخطط و البرامج الاتصالية المستخدمة من طرف الدولة الجزائرية و التي يتم بمقتضاها تنشيط فاعلية نقل المضامين الاتصالية الى المواطن لتطبيق استراتيجية الدولة في محاربة الفيروس و لإدارة الأزمة بكفاءة و نجاح .

#### هـ - الأزمة :

لغة : كما ورد في معجم الوسيط تعني الضيق و الشدة و الأزمة هي الشدة و القحط و جمعها

<sup>1</sup> محمد السيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، ط1 ( الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2008 ) ص24.

<sup>2</sup> ولاء محمد الطاهر ، " الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمات بالمنظمات الدولية " ، في: مجلة العلمية لبحوث الاذاعة و التلفزيون ، العدد 10 ، مصر ، ص 95

أوازم ، كما ورد عند مختار الصحاح " الأزمة هي الشدة و القحط و مأزم المضيق " <sup>1</sup>

**اصطلاحا :** هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة لضيق الوقت و في ظروف عدم تأكد و ذلك حتى لا تتفجر الأزمة.<sup>2</sup>

**إجرائي :** هو موقف مضطرب و متوتر ينتج عنه إحساس بالخطر يتطلب مجهود جبار لتعرف على متغيراته و تفسير ظواهره و محاولة السيطرة على أحداثه و في بحثنا هذا نعني بها حالة غير الإعتيادية التي تمر بها الجزائر و التي تمثلت في الأزمة جائحة كورونا .

#### و - إدارة الأزمات :

هي نظام يستخدم لتعامل مع الازمات من أجل تجنب وقوعها و التخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في نتائج الحد من أثار السلبية و هي أيضا مجموع الاستعدادات و الجهود الادارية التي تبذل لمواجهة الأزمة.<sup>3</sup>

كمت تعرف على أنها " محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث و عدم السماح لها بالخروج من

اليد، كما أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف و نشاط محور الأزمة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل السيد البنا ، " الفنيات السيكولوجية المستخدمة في إدارة الأزمات " ، في : مجلة كلية التربية ، العدد 01 ، مصر ، 2009 ، ص 24 .

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، ط1 ( عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2008 ) ص 74 .

<sup>3</sup> محمد عبد السمیع، احمد طيبة، إدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، ط1( عمان : دار جليس الزمان ، 2014 ) ص197

<sup>4</sup> لمجد شهرزاد مسعود، إعلام و إدارة الازمات، ط1 ( عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع، 2013) ص65.

اجرائي : و نعني بها هنا كيفية التغلب على الازمة كورونا بالأدوات العلمية و الادارية المختلفة التي اتبعتها جزائر من خلال اتخاذ الاجراءات و التدابير الوقائية التي تحد من انتشار الازمة و السيطرة عليها ، ذلك بتجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها .

## 09 - الدراسات السابقة:

لابد على أي باحث قبل الخوض في القيام بأي دراسة علمية أن يبحث على الدراسات التي تتقاطع مع دراسته، و في هذا السياق نجد العديد من الباحثين الذين اهتموا بمتغيرات موضوعنا أهمها:

### أ - الدراسة الأولى:<sup>1</sup>

دراسة بن قيط الجودي بعنوان " استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية - دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط ."

حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي و الذي يتمثل في : هل هناك استراتيجية للاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية ؟ و ما هي هذه الاستراتيجية المتبعة في الاتصال للإدارة الاستشفائية ، و انطلقت الدراسة في الإشكالية الأتية و المتمثلة في ما تقوم به الادارة الاستشفائية الجزائرية من ناحية الاتصال ، و استعماله في إدارتها من أجل الحفاظ على صحة سكانها و هل لها استراتيجية في ذلك ؟ .

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي استهدف وصف المواقف و الظواهر و الأحداث لرسم صورة متكاملة تنسم بواقعية و الدقة المتمثلة هنا في الاتصال للإدارة الاستشفائية و

<sup>1</sup> الجودي بن قيط، استراتيجية الاتصال، للإدارة الاستشفائية الجزائرية- دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ( الجزائر: كلية العلوم السياسية و الإعلام، معهد علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر3، 2011).

الاستراتيجيات في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية و المؤسسة الاستشفائية بالأغواط كحالة . و قد اعتمد الباحث على أداة المقابلة كوسيلة تمكنه من الحصول على المعطيات و المعلومات التي تخدم البحث، و كذلك على أداة الملاحظة كوسيلة من الوسائل البحث في الدراسة .

تمثلت عينة الدراسة في الإدارة الاستشفائية و العاملين في الإدارة الاستشفائية بولاية الأغواط من مديرية الصحة لولاية الأغواط و المؤسستين العموميتين ( أفلو و الأغواط ) و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية السبعة للولاية . و خلصت نتائج البحث إلى :

الاستراتيجية الاتصالية في الحملات التحسيسية الخمسة التي رأيناها للإدارة الاستشفائية لولاية الأغواط غير مطبقة الا افترضا نظريا أنها موجودة .

التركيز على استراتيجية الاتصال في الحملات في الأوقات معينة من سنة ثم تتطفيء.

عدم استعمال المطويات بكثرة و بصفة دائمة و ذلك في أغلب الحملات كأن توزع هذه المطويات بعد المحاضرات ، ثم تنفذ الكمية فلا نجدها حتى عند القائمين على الإدارة الاستشفائية .

الملصقات تكاد تنعدم فب أغلب المؤسسات العمومية الاستشفائية الجوارية و كذلك في مديرية الصحة و السكان .

قلة المحاضرات و إن نظمت ففي أماكن معدومة و غير مستمرة ..

قلة الاجتماعات في الأونة الاخيرة على مستوى الولاية و التي لها إلزامية القرارات و هذا حسب العاملين في الإدارة الاستشفائية . مما أدى الى تدهور الحالة الصحية و عدم تفعيل إحدى وسائل الاتصال الفعالة التي لها دور في الحد من انتشار هذه الأمراض .

تعقيب على الدراسة :

أوجه التشابه :

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير من متغيرات الدراسة و الذي يتمثل في الاستراتيجية الاتصالية ،

و قد اعتمدت هذه الدراسة على اداة المقابلة و هي أداة من أدوات جمع البيانات في دراستنا .

أوجه الاختلاف :

دراستنا تعالج تقييم الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر أما هذه الدراسة في تعالج موضوع استراتيجية الاتصال في إدارة المستشفيات الجزائرية .

و تختلف هذه الدراسة دراستنا في المنهج المعتمد و العينة بحيث أننا في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي و العينة الطبقية أما في دراسة بن قيط الجودي فقد اعتمدت على منهج الوصفي و عينة البحث قصدية عمدية .

أوجه الاستفادة :

استفدنا منة هذه الدراسة في اثناء الجانب النظري للدراسة الحالية و ذلك من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية الاتصال ، بالإضافة الى مساعدتنا في تحديد كل العناصر المتعلقة بالاستراتيجية لاتصال .

ب - الدراسة الثانية:<sup>1</sup>

دراسة زينات موسى مسك بعنوان " واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين "

تتمثل مشكلة هذا البحث في السؤال عن واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية ، وواقع وجود استراتيجيات متبعة في التعامل معها و مدى توفر العناصر الأساسية لإدارة الأزمات و ذلك من وجهة نظر العاملين .

و هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الأزمات في المستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و كذا التعرف على مدى توفر النظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و التعرف أيضا على المعوقات أمام وجود نضام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية .

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم و الخبرات و نتائج الدراسات و الاتجاهات في هذا المجال ، و تمثلت عينة البحث و اختيرت بالعينة العشوائية الطبقة و تتكون من مديرين و رؤساء الاقسام و رؤساء الشعب و المساعدين الاداريين في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية ، و البالغ عددها 351 فرد . و قد اعتمد الباحث في دراسته على أداة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات من مبحوثين .

و توصلت الدراسة إلى أهم النتائج نذكر منها :

<sup>1</sup> زينات موسى مسك، " واقع إدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (غزة : قسم إدارة الاعمال، كلية التمويل و الإدارة، جامعة الخليج، 2011).



وجود نظام لإدارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية بمراحله المختلفة بدرجة متوسط.

هناك استراتيجية تتبع في إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة .

توفر العناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية بدرجة متوسطة بحيث أظهرت اهتمامها على جانب الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات بدرجة موافقة أما فيما يتعلق بالجانب التنظيمي فقد بينت النتائج ان هذه المستشفيات تعطي اهتمام بهذا الجانب بدرجة متوسطة أما الجانب الأخير هو جانب الثقافة التنظيمية فقد بينت نتائج هذا البحث وجود مثل هذه الثقافة بدرجة متوسط.

**التعقيب على الدراسة :**

**أوجه التشابه :**

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير منة متغيرات الدراسة و الذي يتمثل في إدارة الأزمات و قد اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان وعينة الطبقة و هي نفس أداة و العينة المتبعة في دراستنا .

**أوجه الاختلاف :**

دراستنا تعالج تقييم الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر أما هذه الدراسة فهي تعالج موضوع واقع ادارة الأزمات في المستشفيات القطاع العام و استراتيجية التعامل معها من وجهة نظر العاملين . وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المنهج المتبع بحيث أننا في

دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي أما لافي دراسة زينات مسك فقد اعتمدت على المنهج الوصفي في عرض مفاهيم و نتائج الدراسة .

### أوجه الاستفادة :

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري و بالخصوص في متغير إدارة الازمات من خلال التعرف على أساليب إدارة الأزمة و استراتيجية التعامل معها .و كذا استفدنا منها في عملية توظيف و عرض الباحث لعناصر إدارة الأزمة.

### ج - الدراسة الثالثة:<sup>1</sup>

دراسة ربحي عبد القادر الجدلي بعنوان " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة "

مشكلة الدراسة في هذا الموضوع تتمثل في السؤال عن واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في القطاع غزة ، و مدى توافر العناصر التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في تلك المستشفيات .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد مدى إستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها مستشفيات القطاع العام بغزة في التعامل مع الأزمات و تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نضام إدارة الأزمات بعضها مع بعض .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و تمثلت عينة الدراسة في العينة الطبقية ، تتكون من جميع العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في خان يونس و بلغ عددهم

<sup>1</sup> ربحي عبد القادر الجدلي ، " واقع استخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ( غزة : قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، 2006 )

600 مفردة. و قد اعتمد الباحث في دراسته على اداة الاستبيان للحصول على البيانات من المبحوثين .

و توصلت الدراسة الى أهم نتائج نذكر منها ما يلي :

يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة ، و أيضا هناك قدرة متدنية جدا لدى المستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في الاستعداد و التخطيط وزارة الصحة و في المستشفيات الكبرى التابعة لها ، و توفير أناس مؤهلين في إدارة الازمات و كذا توفير تدريب و تعليم مستمر حول أحدث ما يتوصل إليه العلم في إدارة الازمات لطاقتهم إدارة الأزمة .

**التعليق على الدراسة :**

**أوجه التشابه :**

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في متغير من متغيرات الدراسة و الذي يتمثل في إدارة الأزمات، و كذا التشابه من حيث العينة و كذلك الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على بيانات من مبحوثين.

**أوجه الاختلاف :**

دراستنا تعالج تقييم استراتيجية لإدارة الازمات الصحية في الجزائر أما هذه الدراسة تعالج واقع استخدام أساليب ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية ،و كذا تختلف من حيث المنهج فهذه الدراسة اعتمدت علي المنهج الوصفي التحليلي للحصول علي المعلومات ،اما في دراستنا فقد اعتمدنا على المنهج المسحي

أوجه الاستفادة :

استفدنا من اطلاعنا علي مثل هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات و استراتيجيات مواجهتها.

**10- حدود الدراسة :**

أخذت الدراسة أبعاد حدودية بين المكانية و الزمانية و البشرية و المتمثلة كالاتي :

أ - **الحدود المكانية :** تتمحور دراستنا في حدود ولاية البويرة ، وبالضبط في جامعة أكلي محند أولحاج و كذا مديرية الصحة لولاية البويرة و بعض مستشفيات الولاية .

ب- **الحدود الزمانية :** امتدت الفترة الزمنية للدراسة ابتداء من جانفي 2021 اين تم تحديد الموضوع و جمع المعلومات و المصادر التي تساعد في إثراء الدراسة ، ليتواصل البحث الميداني انطلاقا من ماي 2021 خصصت دراسة الميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة البويرة .

ج- **الحدود البشرية :** يرتبط المجال البشري بالجمهور الذي شملتهم الدراسة التي تمثلت في عدد من نخبة الأساتذة في جامعة البويرة الذي وزعت عليهم الاستمارة من أجل الحصول على المعلومات و كذا بعض الأطباء العاملين في مستشفيات الولاية ، و موظفين في مديرية الصحة .

# الاطار النظري للدراسة

# الفصل الأول:

## اساسيات حول إدارة الأزمات

**تمهيد :**

مما لا شك فيه أن عالم اليوم أصبح كثير الصراعات و التقلبات التي تضرب أقوى الهياكل و التنظيمات باختلاف قطاعاتها ، الأمر الذي جعل من الأزمة نقطة تحول و مصدر قلق بسبب التغيرات التي قد تتسبب فيها ، و إذا ما لم يتم السيطرة عليها و احتواءها عن طريق تبني خطط تكيف مع تلك التغيرات ، و هذا لا يكون الا عن طريق الادارة الأزمة التي تمثل جوهر العمل لحل الأزمة حيث اصبح استخدامها و اتباع أساليبها في الوقت الحلي احد الامور المهمة لتجنب الوقوع في الأزمات .

و بما أن الأزمات الصحية جزء لا يتجزأ من باقي الأزمات و لحساسياتها و شدة خطورتها على حياة الناس كان لزاما عليها محاولة تطبيق نظام لإدارة الأزمات في مؤسسات و منشآت الصحية لتفادي مواجهة الأخطار التي تهددها .

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى أهم الأساسيات حول إدارة الأزمات ، بحيث خصصنا المبحث الأول لتعريف بمفهوم الأزمة ، خصائصها و أهم مراحلها ، ثم تطرقنا الى المبحث الثاني الذي كان تحت عنوان إدارة الازمات ، و كأخر مبحث كان مخصص للأزمات الصحية تناولنا فيه ام نقاط الاساسية لها من مفهوم و آثار السلبية الناتجة عنها و أبعادها.

## المبحث الأول: الأزمة بين المفهوم و المراحل

## 01 - مفهوم الأزمة و مناهج تشخيصها :

## أ - مفهوم الأزمة:

كثرت وتعددت التعريفات واختلفت في تحديد الأزمة، وذلك نتيجة الاختلاف المنظور الذي ينظر منه للأزمة، وقد عرف البعض الأزمة بأنها التي تقع نتيجة لحدث مفاجئ غير متوقع، وهي تتطلب مواجه سريعة وحاسمة، ويترتب على التعامل معها بالشكل المناسب تفاقم أثارها وحدث نتائج خطيرة تهدد المصلحة القومية للمجتمع.<sup>1</sup>

ويعرف المجتمع الوسيط الأزمة بأنها " الشدة والقحط " وفي قاموس webster تعرف بأنها " فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة".<sup>2</sup>

وهناك بعض الباحثين من عرف الأزمة بالمفهوم الاجتماعي والسياسي و الاقتصادي، ويقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية" توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن".<sup>3</sup>

ومن ناحية الاقتصادية فهي تعني " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي وانخفاض انتاج".<sup>4</sup> أما من الناحية السياسية فأزمة تعني حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرارات لمواجهة التحدي.<sup>5</sup>

كما تعرف بأنها " لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان الإداري الذي أصيب بهذه المشكلة وبذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد

<sup>1</sup> محمد محمد عنب، التحقيق والبحث الجنائي في إدارة الأزمات والكوارث، د ط، (مصر: دار أبو المجد للطباعة بالهرم، 2012) ص 7 .

<sup>2</sup> زينبات موسى مسك ، مرجع سابق ، ص13.

<sup>3</sup> عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 1 ، ( قاهرة: دار أمين لنشر وتوزيع،2002) ص13.

<sup>4</sup> هلال محمد عبد الغني، مهارات في إدارة الأزمات، ط4، ( القاهرة: مركز تطوير الأداء و تنمية، 2012) ص51.

<sup>5</sup> عليوة السيد. مرجع سابق. ص13.



وقصور المعرفة و اختلاط الأسباب وتداعي كل منها في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.<sup>1</sup>

ويرى بعض الباحثين أن الأزمة قد تأخذ بعض الوقت حتى تكتسب صفة الأزمة ويعرفها "نورمان ستون" بأنها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر وهذه اللحظة قد تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على أن لها تأثيرات سلبية بمفردها على المنظمة ولكن مع تراكمها تتحول الى أزمة تهدد المنظمة وسمعتها ويؤكد "جون برنت" على نفس المعنى فيوضح أن الأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر ثم تتحول إلى الصراع وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة وعلى ذلك فالأزمة هي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على المنظمة ككل ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها وكيانها.<sup>2</sup> وعموما نرى من خلال التعريفات سابقة الذكر أن الأزمة عبارة عن نقطة درجة تواجه منظومة المجتمع، تنتج عنها خلل أو توقف بعض الوظائف الحيوية في مجتمع وتسبب تدمير مادي أو كليهما وتكون مصاحبة لتداعي سريع في الأحداث، مما ينشط عناصر عدم الاستقرار في نظام ويدفع الدولة إلى إتخاذ قرار، لضرورة تدخل لمواجهة تلك الأزمة وعليه فإن هذه الأخيرة يتطلب وجودها شرطين هما:

✓ يجب أن يتعرض النظام أو المجتمع للتأثير الشديد يصيب الخلل كل هياكله.

✓ أن تصبح الافتراضات التي يأمن بها أصحاب المجتمع أو المنظمة موضع بطلان وتكمل تهديد مباشر لبقائها واستمراريتها.

<sup>1</sup> سوس سالم الشيخ ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام ، ط 1 ، (مصر: دار ناشر للجامعات، 2003) ص 12 ص 13.

<sup>2</sup> محمد مصطفى كمال ، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات ، ط 1 ، (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2012). ص 71 ص 72.

وتجدر بنا الإشارة إلى أهمية التمييز بين مصطلح الأزمة وعدد آخر من مصطلحات ذات صلة وثيقة بها، حيث يؤدي في بعض أحيان الخلط بين هذه مصطلحات إلى التوصل إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة وتخطيط لتعامل معها ونذكر منها" المشكلة، كارثة، الحادث، الصراع، الطوارئ".

1-**المشكلة:** يمكن تعريفها أنها عائق يجعل من الصعب على الإنسان تحقيق هدف معين يرغب في تحقيقه وتعرف المشكلة من منظور إداري بأنها فجوة بين الوضع الحالي للمنظمة، وواضح أن المشكلة تختلف عن الأزمة في أنها (أي مشكلة) لا تحمل تهديدا للمنظمة وأن حلها يمكن أن يستغرق وقتا طويلا، وذلك على أزمة إذا ما تطورت وأصبحت تكمل تهديد لقدرة منظمة على تحقيق الربح أو على البقاء.<sup>1</sup>

2-**الكارثة:** هي حالة مفاجئة يتأثر من جرائها نمط الحياة اليومية فجأة، ويصبح الناس بدون مساعدة، ويعانون من ويلاتها ويصيرون بحاجة إلى حماية وتعرف كذلك أنها إنقلاب هدام وشديد في النظام الذي يركز عليه مجتمع طبيعي وبشري ما، يحل بدرجات متفاوتة من حالة إلى أخرى ويخلق خسائر مادية الهائلة وعدد كبير من الجرحى.<sup>2</sup>

3-**الحادث:** هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة، وتنتهي هذه الحالة فورا انقضاء الحادث، ولا يكون للحادث امتدادات ومتابعات جوهرية وتختفي آثاره مع إختفاء نتائج وتداعيات الحادث من جانب آخر فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث ويكون أحد نتائجها، لكن أزمة ليست الحادث نفسه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقه، إدارة الأزمات، ط1، (صنعاء: جامعة العلوم و تكنولوجيا، 2011) ص17.

<sup>2</sup> صوفي محمد، " لإعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية". مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (الجزائر: قسم علوم اعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران، 2011). ص14.

<sup>3</sup> خليل رفاعي وبسمة عولمي ، لوجيز في إدارة أزمات في مؤسسة اقتصادية، ط1(عمان: مركز البحث وتطوير موارد البشرية، 2016 ) ص19.

4-الصراع: هو من أكثر المفاهيم قرب لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين الضرفين في المؤسسة أو بين المؤسسة كطرف وطرف خارج المؤسسة وتتجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين طرفين لكن الفرق جوهرى بين الصراع والأزمة هي أن الصراع لا يكون بنفس التأثير ونفس الحدة و شدة الأزمة ومن جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوح من حيث أهداف، إتجاه، ابتعاد، بينما الأزمة فتكون فيها هذه العناصر غير محدودة.<sup>1</sup>

5-الطوارئ: هي حالة تنطوي على خطر مباشر على الصحة، الحياة، ممتلكات، وهي بالتالي تتطلب تدخلا لمنع التدهور، وبخلاف الأزمة فإن حالة الطوارئ تمثل تهديد مباشر، وليس مستقبليا، ويتطلب تدخلا سريع لحماية الحياة وممتلكات ومع أن الأزمة إجراءات سريعة، إلا أن المدى الزمني في حالة الأزمة عادة أوسع بكثير في حالة الطوارئ.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص الفرق بين الأزمة والمصطلحات المشابهة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> خليل رفاعي وبسمة عولمي. مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الفقه ، مرجع سابق، ص17.

جدول رقم 01: يمثل الفرق بين أزمة ومصطلحات مشابهة لها.

المفهوم.	التشخيص.	دليل الاختلاف.
الأزمة.	موقف يحدث خلا يؤثر ماديا على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف و لإفتراضات الأساسية التي تقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب إستجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	أحد أسباب الكارثة.
الكارثة.	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح وممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تتجم عنها.	أحد أسباب الأزمة.
الحادث.	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه.
الصراع.	تصادم إدارتين وتعارض مصالحهما وله أبعاد و إتجاهاته فور وقوعه.	الصراع يستمر عكس الأزمة.

الطوارئ.	خطر مباشر على الصحة والممتلكات وتتطلب تدخل سريع.	طوارئ جزء منها
----------	--	----------------

المصدر: خليل رفاعي وبسمة عولمي. مرجع سابق، ص 20.

## ب - مناهج تشخيص الأزمة:

يعتبر التشخيص السليم هو مفتاح التعامل مع الأزمة، ومن أهم المناهج الأساسية المستخدمة في تشخيص الأزمات مايلي:

### ا. منهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد ملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل الكيان الذي حدثت فيه الأزمة وعرض أبعادها ومظاهرها وجوانبها.<sup>1</sup>

### اا. المنهج التاريخي:

يعتمد المنهج التاريخي على النظرية التي تقول أن أي أزمة من أزمات لا تنشأ فجأة وإنما ليست وليدة اللحظة ولكنها نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ، لذلك التعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبني على أساس معرفة الكاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي أثرت فيها.<sup>2</sup>

### ااا. منهج النظم:

بنظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر هي "مدخلات الأزمة، نظام تشغيل الأزمة، التغذية العكسية،" ويساعد منهج النظم على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح للتغلب عليها سواء بالسيطرة على كل جزء وكذا

<sup>1</sup> جاد الله محمود ، إدارة الأزمات ، ط 1 ، ( عمان : دار أسامة للنشر و توزيع ، 2010 ) ص 11 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 11.

البيئة المحيطة بالأزمة وما تفرضه من قيود على نظام الأزمة في تكوينه وتشغيله أو في نظام للمعلومات المرتدة.<sup>1</sup>

#### ١٧. منهج البيئي:

يعتبر هذا المنهج أن الأزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها و تفاعلت معها، لذلك يقوم هذا المنهج عند تشخيص أي أزمة بتحليل قوي للبيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ضمورها.<sup>2</sup>

#### ٧. منهج دراسة الحالة:

يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدى باعتبارها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة، كما يقوم بتشخيص دقيق للأزمة وتتبعها بشكل تاريخي، تحليل كل عواملها وعناصر المتغيرات المؤثرة فيها، بحيث نضج الأزمة في الميدان البحثي.<sup>3</sup>

#### ١٦. منهج الدراسات المقارنة:

يعتمد على دراسة الأزمات التي تقع في الماضي ومقارنتها موضوعيا بأزمات التي تواجهها في الحاضر ومن خلال تبيان أوجه الاختلاف و الاتفاق، ويتم تجربة استخدام العلاج فيها.<sup>4</sup>

#### ١٧. منهج الدراسات السابقة:

التشخيص لا يكفي وحده لفهم الأزمة وطريقة التعامل معها، لأن هذه الأخيرة تعتمد على المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة وكذا خصائصها ومميزاتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جاد الله محمود ،مرجع سابق، ص 11 .

<sup>2</sup> علي فلاح الضلاعين ، ماهر عودة الشمالية ، و اخرون ، الاعلام و إدارة الأزمات ، ط 1 ، ( عمان ، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع ، 2015 ) ص 49 .

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 49 .

<sup>4</sup> جاد الله محمود ، مرجع سابق ، ص 12 .

<sup>5</sup> علي فلاح الضلاعين . ماهر عودة الشمالية و أخرون ، مرجع سابق ، ص 49.

## 02- أنواع الأزمات و أسبابها :

## 2/1- أنواع الأزمات :

تعددت تقسيمات الأزمات يجعل من الصعب حصر كل أنواع الأزمات، لذا سيقصر بيان أنواع الأزمات على العرض الأكثر تلك التقسيمات أهمية:

أ- من حيث القابلية على توقع الأزمة والتنبؤ بها:<sup>1</sup>

## ✓ أزمات يستحيل التنبؤ بها:

وهي تلك الأزمات التي يكون التنبؤ بوقوعها وتوقع حدوثها أمراً مستحيلاً وفق معطيات نظريات الاحتمالات المستخدمة للحقائق الواقعة مثل التفجيرات الإرهابية وتسريبات الإشعاع النووي.

## ✓ أزمات يصعب التنبؤ بها:

هي تلك الأزمات التي لا يصل توقعها والتنبؤ بها إلى درجة الإستحالة ولكن يكون التنبؤ بها ممكناً ولكنه في ذات الوقت يكون صعباً فهذا النوع من الأزمات يقع في مرتبة متوسطة بين التي يستحيل توقعها وتلك التي يسهل التنبؤ بها وترجع الصعوبة التنبؤ بوقوع الأزمة كذلك إلى أن الأزمة يمكن توقعها ولكن ذلك يحتاج الأجهزة وإمكانات تقنية عالية قد لا تتوفر لدى الدولة مثال ذلك بعض الزلازل والبراكين التي تحتاج الأجهزة معينة لكشفها.

## ✓ أزمات يسهل التنبؤ بها:

هي أزمات يكون التنبؤ بها وتوقع حدوثها أمراً ليس مستحيلاً أو صعباً، ولكن يعد أمراً سهلاً حيث أن إمكانية المنظمة الإدارية تصدى فيه للتنبؤ بالأزمة وتلك بالتنبؤ به وقوعه بمدة قصيرة مثل بعض أنواع الزلازل و الأعاصير.

## ب - شمولية الأزمة (المستوى):

<sup>1</sup> محمد أبو بكر عبد المقصود ، إدارة الأزمات و الإدارة الإلكترونية ، ط 1 ، ( القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، 2012 ) ص 381 .

تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:<sup>1</sup>

- **أزمة جزئية:** وهي التي تحدث مع مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متنوعة.
- **أزمة الشاملة:** وهي التي تحدث على مستوى الكيان المؤسسي، ويتأثر بها الجميع عناصر المؤسسة وهي أزمات شاملة، عامة في أسبابها والنتائج التي أفرزتها.

### ج - موضوع (مجال الأزمة):

تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى:<sup>2</sup>

- **أزمة مادية:** وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه، وقياس توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة.
- **أزمة معنوية:** وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من أزمات نظراً لأنه غير ملموس، وإنما يتعامل معه من خلال إدراكه لمضموني والأزمات مادية والمعنوية غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعي سابق الذكر.

### د - أزمات وحيدة أو متكررة:<sup>3</sup>

- **الأزمات الوحيدة:** وهي أزمات فجائية، غير دورية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بوجودها.

<sup>1</sup> خالد سعاد، " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً "، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، (الجزائر: قسم علوم إعلام و إتصال كلية العلوم الإسلامية وعلوم إنسانية، جامعة أحمد بن بله وهران، 2017) ص50.

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص50.

<sup>3</sup> صبحي رشيد البازجي ، " إدارة الأزمات من وحي القرآن " ، في : مجلة الجامعة الاسلامية ، عدد 02 ، 2011 ، ص321



■ **الأزمات المتكررة:** وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار، وتحدث في مواسم يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد زمن وقوع الأزمة ودرجة حدتها، وإنما يريد أن يتعرض الأنواع الأزمات المؤثرة على جماعة المؤمنة الأخذ الدروس والعبر في مواجهة الأزمات التي تتعرض طريق الدعوة في المستقبل ومعالجة أثرها.

#### هـ - الأزمات وفق درجة شدتها:

تتقسم بذاتها إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

- **الأزمات الخفيفة:** يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تأثيراً محدوداً وخفيفاً ويمثل هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحت نتيجة ظروف، ولا تترك هذه الأزمات بصمات واضحة على المنظمة ومكوناتها.
- **الأزمات الخفية:** هي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمنظمة ولا يمكن للمنظمة أن تتجح في إدارة هذا النوع من الأزمات، إلا من خلال التركيز على إيفاد الأزمة القوة الدفع الخاصة بها.

#### 2/2- أسباب الأزمات:

الأزمة ليست وليدة الساعة، وإنما هي إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي، وقد تكون هذه عوامل بيئية، سياسية، اجتماعية،... الخ، وهي عبارة عن نظام متكامل يحتوي على عمليات ومدخلات ومخرجات وتغذية مرتدة، والأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فالرغم من تشابه الأزمات إلا أنها تماثل تماثلاً تاماً، فإختلاف الظروف يجعل من كل أزمة حالة فريدة وتعدد وتتوعد أسباب الأزمات بإختلاف نوع الأزمات، فنجد هناك أسباب بيئية، إجتماعية،

<sup>1</sup> جدار رياض، (محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال)، جامعة الجزائر3، 2017. ص188 تم الولوج بتاريخ 28 / 02 / 2021 ، متوفر على موقع <https://fsecg.univ-alger3.dz>

وأَسباب إقتصادية وهناك أسباب خارجية عن إدارة الإنسان، وبعضها يتسبب فيه الإنسان بنفسه.<sup>1</sup>

وعموماً يمكن أن نوجز أسباب الأزمات في الآتي:<sup>2</sup>

(1) **سوء الفهم:** خطأ في استعجال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها .

(2) **سوء الإدارة:** بسبب العشوائية أو الإستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

(3) **سوء التقدير:** إمّا بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

(4) **الأخطاء البشرية:** ضعف القدرة ورغبة الأطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو إنخفاض الدافعية.

(5) **الشائعات:** إستخدام معلومات الكاذبة والمظلة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب إنعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

(6) **الأزمات المتعددة:** وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر.

(7) **اليأس:** يعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد يأس في حد ذاته أحد

الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب

الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير و الإستسلام للرغبة، مما

يؤدي إلى إنفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتجعل

الأزمة ذروتها عندهما تحدث حالة "إنفصام" بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين

مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

<sup>1</sup> محمد عبد الله المرعول ، الأزمات مفهوماً وأسبابها وأثارها ودورها في تعميق الوحدة الوطنية، ط1(رياض: فهرية المكتبة الملك فهد الوطنية، 2014) ص35.

<sup>2</sup> الهدمي ماجد سلام. إدارة الأزمات ، د ط ( عمان : دار زهران للنشر وتوزيع، 2009) ص 95 ص 97 .

أما عبد الرزاق محمد الدليمي فقد أعطى أسباب أخرى للأزمات في كتابه إعلام وإدارة أزمات وهي:<sup>1</sup>

- i. تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها، إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليه كأى مشكلة تحدث لديك وبالتالي تتحول بسبب الصمت والتجاهل إلى أزمة حقيقية.
- ii. عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: وتمثل الإختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها وذلك بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة، كما توفر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمختلفة.
- iii. عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات وكذلك تخصيص المبالغ المالية لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار بفاعلية وجاهزية في قدرة على تجاوز الأزمة.
- iv. قصور التخطيط عن تصور المستقبل والإستعداد له ، في برنامج العلمي لتخطيط تؤخذ في الإعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ خطة المواجهة، ووضع السيناريوهات اللازمة، والتدريب على خطة الموضوعة وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.
- v. النزاعات الداخلية: تشب أحياناً داخل المؤسسة صراعات خاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد هذه الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف وبالتالي تتشعب بين أفراد هذا

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، (عمان: دار المسير لنشر والتوزيع، 2012) ص103 - ص105.

المستوى الإداري منافسات تجر المؤسسة إلى مشاكل ما تفتأ أن تتحول إلى أزمات تهدد كيانها.

### 03 - خصائص الأزمة :

الأزمة هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة تميز بعة خصائص تجعل منها محط إهتمام واستقطاب الباحثين والدارسين لهذا المجال، وهو ما يدفعنا إلى ذكرها فيما يلي:

#### ❖ المفاجأة:

تصف الأزمة بأنها تقع بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار أو تحدث بسرعة لا يحتاج معها للمنظمة المعنية بالوقت الكافي لتجنبها، وكون الأزمات تحدث فجأة أو بسرعة لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن منع حدوثها، فهناك بعض الأزمات تحدث فجأة كالزلازل والبراكين مثلاً، فإن الكثير من الأزمات يمكن التنبؤ بها والوقاية منها، وتطور الأزمات في بعض المنظمات بالتدرج ويدرك أزمة طريقها للحدوث لكنهم لا يكونون في موقفهم من منع حدوثها.<sup>1</sup>

#### ❖ ارتفاع الشكوك:

الخاصية الثانية هي نتيجة منطقية للخاصية الأولى، فكلما إزدادت درجة عدم التوقع إزدادت معها الشكوك فيما يخص أسباب الأزمة ونتائجها، حيث أن هذه الأخيرة تضع المنشآت في قطيعة المعالم المألوفة إي أن إتخاذ القرارات يتم في مناطق ذات شكوك قوية من حيث أجل الأزمة، المسؤوليات والرهانات إنه بإختصار عدم الدقة هو السائد.<sup>2</sup>

#### ❖ جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع:

تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية التي مكن أن تواجهها المنظمة بجسامة التهديد الفعلي أو المتوقع و إتساع نطاقه، بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله، ويتم تحدي الأسس

<sup>1</sup> عبد الله الفقيه ، مرجع سابق ، ص30.

<sup>2</sup> سعيد عيمر ، " إدارة الإتصال في حالة أزمات مستهدفة إعلامية " . مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. (الجزائر: قسم علوم إقتصادية، كلية العلوم إقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2018) ص08.

التي يقوم عليها ذلك النظام فإن الأزمة تؤثر في النظام بشكل كامل والمقصود بالنظام ككل المصنع كله أو المنظمة كلها.<sup>1</sup>

#### ❖ سرعة إتخاذ القرارات:

تطلب إدارة الأزمة إتخاذ مجموعة قرارات إدارية و اتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظروف يسودها عدم اليقين ولا تتوفر فيه الوقت الكافي لتحليل ودراسة الموقف.<sup>2</sup>

#### ❖ الأزمة تعرف نفسها:

بحيث يختلف الواقع مرعب يتطلب تدخل سريع لإخفائها أو تخفيف تأثيرها، وكذلك إتخاذ الإجراءات لعدم تكرارها، ويعرف اقرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف إستثنائية تؤثر سلباً على الذي ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات والتحليل وصياغة بدائل متأنية، لإختيار البديل الأفضل منها، حيث تطلب مهارات إدارية الازمة لقيادة و إتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات إتصال ومهارات تفكير الإبداعي.<sup>3</sup>

#### ❖ تعدد التأثيرات وعدم كفاية المعلومات:

بنسبة لتأثيرات يمكن التي تقود إلى تعطيل طرق والجسور وتقود أيضاً إلى تعطيل النظم الأخرى المعتمدة على الطرق والمواصلات كالخدمات الصحية وجهود الإنقاذ... الخ، أما لعدم كفاية المعلومات فتتصف الأزمة بغياب المعلومات المتصلة بالأسباب والنتائج المختلفة لها وهو ما يؤدي إلى تعقيد عملية الخروج بحلول للأزمات.<sup>4</sup>

#### ❖ جذب إهتمام الرأي العام:

تسلط الأزمة الأضواء على المنظمة المعينة، وعلى نظمها وممارساتها ويمكن أن تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة، فقد تؤدي القرارات التي تم إتخاذها والطريقة التي

<sup>1</sup> سعيد عيمر ، مرجع سابق، ص 8 .

<sup>2</sup> محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، ط1، (عمان: دار الأسماء لنشر والتوزيع، 2008) ص07.

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد الدليمي ، مرجع سابق ، ص 107 .

<sup>4</sup> مرجع نفسه. ص108.

يقضي بها الإعلام تلك القرارات إلى فقدان الناس الثقة بالمنظمة وتفقد المنظمة بالتالي شرعية وجودها، كما أن حدوث أزمة واحدة وظهورها في الإعلام يفتح الباب وامعها لإعادة تذكير الناس بالأزمات السابقة أو كشفها لهم إن لم يكونوا قد اطلعوا عليها من قبل.<sup>1</sup>

#### 04 - مراحل الأزمة:

إن مراحل تكون الأزمة تختلف بالإختلاف طبيعة الأزمة، وبصفة عامة هناك أزمات فجائية لا تمر بمراحل معلومة وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها مثل أزمة "11 سبتمبر 2001" إلا أن هناك أزمات يمكن رصد مؤشراتنا منذ بداية و متبعتها أول بأول وهي غالباً التي يسبقها تهديد، والواقع أن معرفة مراحل تكون الأزمة يساعد كثيراً في معالجها في الوقت المناسب، إذ أن لكل مرحلة سمات معينة يفترض أن تؤخذ في الاعتبار عند مواجهتها، ويطلب بعض الباحثين على مراحل الأزمة دورة حياة الأزمة، لأن الأزمة كظاهرة إجماعية مثل باقي الظواهر، تمر بمراحل وخطوات معينة وتكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذي القرار الإداري، فكلما كان منفذ القرار سريع في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، بصورة جديدة وهناك العديد من وجهات النظر والتصنيفات التي ذكرها الباحثون في مراحلها<sup>2</sup> و هي :

#### أ - مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة، من تحت سطح الأحداث في شكل إحساس مبهم وغير واضح وينذر بخطر قادم غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتطور إليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفقيه. مرجع سابق. ص32.

<sup>2</sup> محمد عبد الله المرعول ، مرجع سابق ، ص 47 .

<sup>3</sup> أشرف السعيد أحمد ، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الأزمات ، د ط ، ( د دار النشر ، دون بلد ، 2013 ) ص 48

و يكون إدراك متخذ القرار و خبرته في مدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور هذا التعاون هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو ومن تم تجميده أو القضاء عليها في هذه المرحلة وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:<sup>1</sup>

- خلق محور إهتمام جديد يغطي على إهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي.
  - امتصاص قوة الدافع المحرك للأزمة.
  - الإحساس بالراحة والتفؤل في المستقبل.
- ب - مرحلة النمو و الإتساع للأزمة:<sup>2</sup>

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتدخل في مرحلة النمو و الإتساع، حيث تغذيها في هذه المرحلة بسببين:

- ✓ مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة ميلاد.
  - ✓ مغذيات ومحفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو و الإتساع.
- وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع أحد إنكارها، يجب حينها في حق متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة قوتها، على النحو التالي:
- ✓ تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء بإستقطابها أو خلق تعار مصالح بينها وبين إستفحال الأزمة.
  - ✓ تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطويرها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

<sup>1</sup> محمد عبد الله المرعول ، مرجع سابق ، ص 48 .

<sup>2</sup> محمد مالك ، " مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة و تسيير الأزمات بالمؤسسة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر ، قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر 03 ، 2007 ) ص

✓ معالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها، وتجميع عناصر الفساد التي قامت بها.

### ج - مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة و الجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، وعند ما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل و الاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة في منظمة والتي تغذى الأزمة يقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها.<sup>1</sup>

### د - مرحلة انحسار الأزمة:

وهي مرحلة النقص بعد الصدام العنيف الذي يفقد الأزمة جزء هاماً من القوة بعد أن تكون قد استنفذت الكثير من عناصرها المادية، ولكن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه ( هو ما يسمى بالدعم اللوجستي)، وتصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزء من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهنا يجب أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف الأزموي في كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.<sup>2</sup>

### هـ - مرحلة اختفاء الأزمة:

وتصل الأزمة في هذه المرحلة ، عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد. مرجع سابق. ص33.

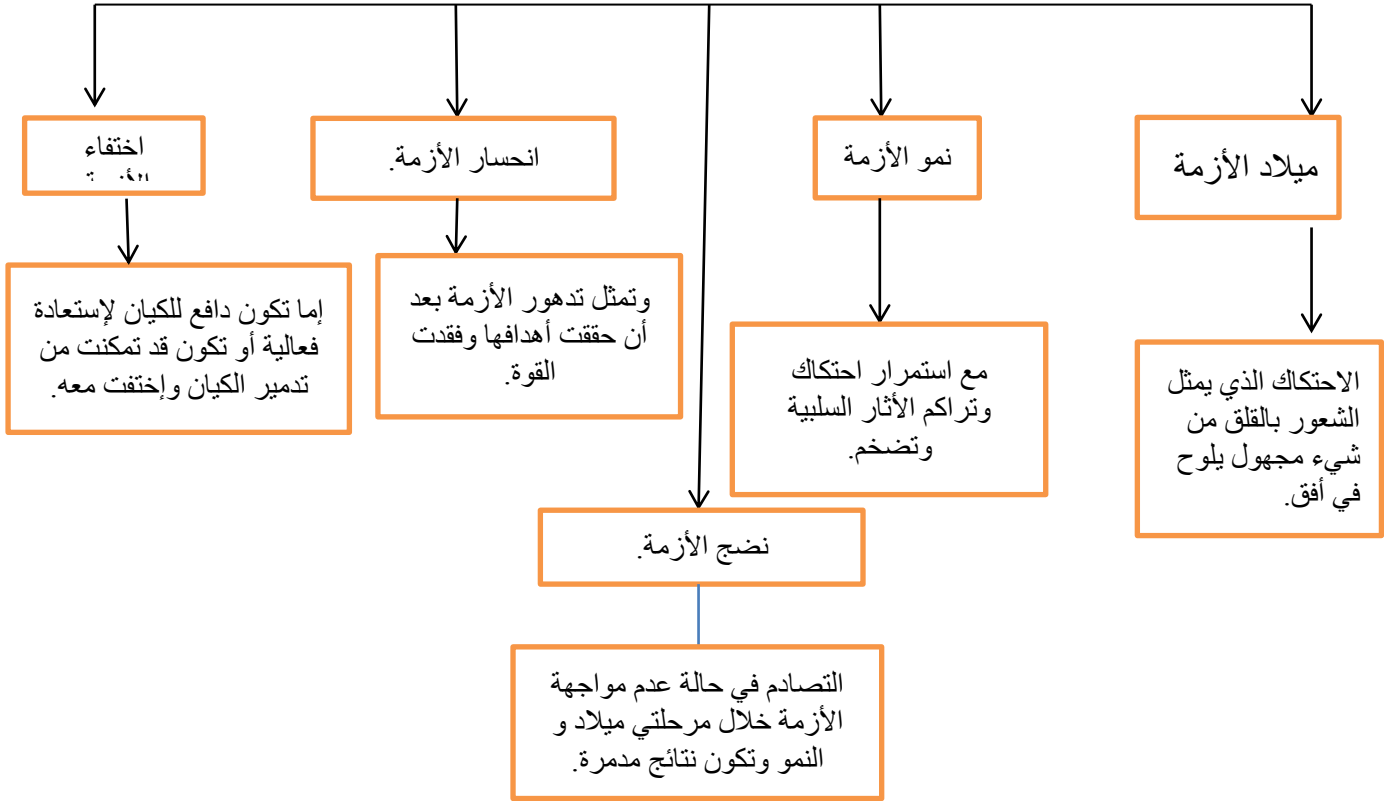
<sup>2</sup> محمد عبد الله المرعول. مرجع سابق. ص52.



البناء، وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة متناهية حتى لا تخطئ في التشخيص وبالتالي يكون العلاج مدمر.<sup>1</sup>

و يمكن تمثيل مراحل ميلاد الأزمة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (01) يمثل مراحل الأزمة.



المصدر: خليل رفاعي، بسمة عولمي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>1</sup> هدير محمد. "الإعلام والإتصال إدارة الأزمات"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (الجزائر: قسم علوم إعلام والإتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2005) ص 47.

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات " مفاهيم و المتطلبات "

## 01- مفهوم إدارة الأزمات:

مهما تعددت النظرة إلى مفهوم إدارة الأزمة، يبقى هذا المفهوم عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط للأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه أزمات مما يساعدها في القرار، ووضع الاجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا أمكن أو إمكانية تفاديها أو تلطيف حدوثها ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك.<sup>1</sup>

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفها حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون للإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها القدرة على التنبؤ بأحداث المستقبلية ومحاولة لمنع وقوع الأزمات أو التغيير من حدة آثارها والإعداد لمواجهتها عند حدوثها.<sup>3</sup>

وعرفت أيضاً على أنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحفيزات الممكنة التنبؤ بها وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتابعة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قطيش نواف حامد ، الأمن الوطني وإدارة الأزمات ، د ط ، ( أردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2009 ) ، ص 35.

<sup>2</sup> صيحي رشيد البازجي ، مرجع سابق ، ص 331.

<sup>3</sup> محمد أحمد الطيب هيك ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والموافق الصعبة ، د ط ، (قاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب للنشر وتوزيع ، 2006 ) ، ص 23.

<sup>4</sup> عسان قاسم داود اللامي ، عبد الله إبراهيم العيساوي ، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات ، د ط ، (العراق: دار النشر والتوزيع ، 2015 ) ، ص 39.

وهناك من يعرف إدارة الأزمات كوظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة.<sup>1</sup>

وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة لتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في الوقت التي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح.<sup>2</sup>

كما عرفها "chase" هي الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة وعرفها "مهنا" أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات الأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها.<sup>3</sup>

## 02- مراحل وأساليب إدارة الأزمة:

### 2 / 1 مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤول عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.<sup>4</sup>

#### أ - مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ بإحتمال وقوع الأزمة، ومالم يوجه الإهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من مهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بوقوع الأزمات ،

<sup>1</sup> السعيد السيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، د ط ، ( القاهرة: دار العلوم للنشر وتوزيع، 2006)، ص33.

<sup>2</sup> جدار رياض ، مرجع سابق، ص183.

<sup>3</sup> وائل محمد جبريل، " واقع الأزمات في الشركات النفطية: دراسة حالة شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي"، في : مجلة بحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد01، الجزائر، 2020، ص14.

<sup>4</sup> حسين عبد القادر ،"واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة : دراسة حالة، موظفي جامعة الاستقلال"، في : مجلة العلوم الإنسانية، العدد.5، فلسطين، جوان 2016، ص218.

بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة و الأسوء من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم " NO NEWS ,good, news".<sup>1</sup>

### ب - الاستعداد والوقاية:

وفيها يتم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة، هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث، وبين أهداف خطة العلاقات العامة في مجال إدارة الأزمة في هدفين هما:

- منع حدوث الأزمة من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه القصور المختلفة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة عند حدوثها من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها إذا ما حدثت الأزمة.<sup>2</sup>

### ج - إحتواء الأضرار والحد منها.

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار منعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.<sup>3</sup>

### د - إستعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما

<sup>1</sup> بن خليفة نوفل، لعراية صورية، " دور الإتصال في إدارة الأزمات، مراحل و الإستراتيجيات"، في : مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، العدد12، ألمانيا، أوت2020، ص254.

<sup>2</sup> علي عوجة ، فريد كريمان ، إدارة علاقات عامة بين إدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ، د ط ، ( القاهرة : عالم الكتب 2005 ) ص 175 .

<sup>3</sup> محمد شومان ، الاعلام و الأزمات ، ط 2 ، ( القاهرة : دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع ، 2006 ) ص 38 .

تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت و الملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر و العمليات والأفراد لذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيم بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديد.<sup>1</sup>

#### هـ - التعلم:

هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمر حيوي، غير أنه مؤلم للغاية ويكبر ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع ويمثل تعلم مرحلة التقييم الإجراءات التي يتم إتخاذها من قبل منظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي عبد القادر الجدلي ، مرجع سابق ، ص65.

<sup>2</sup> محمد شومان، مرجع ساق، ص39.

ولقد وضع الفكر الإداري الحديث عدداً من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة وهي كما يلي:<sup>1</sup>

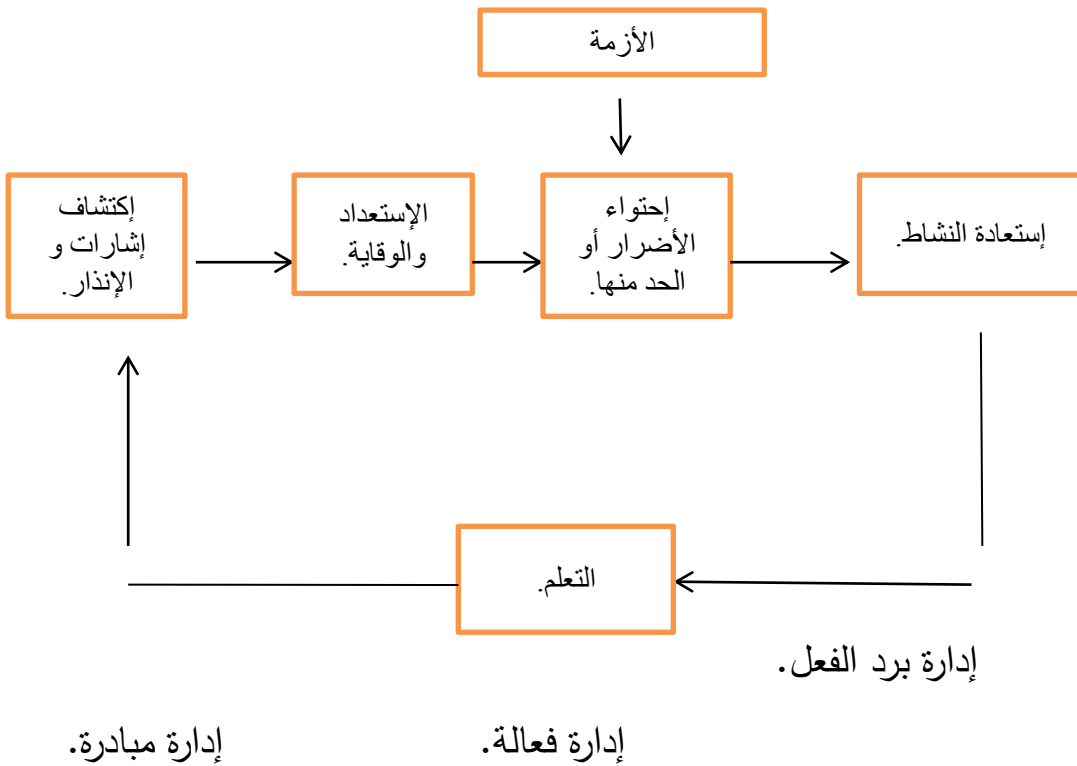
- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تحقيق أثر الأزمة.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية الإلتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع العاملين لتقديم حلول وأراء غير مسبقة.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المستورة ومن تم إختبار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- تقبل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر المستقبل والعمل على دراستها ووضع بديل للحلول المناسبة لها، وتمر الأزمة بعدد من المراحل الأساسية تختلف بطبيعة الأزمة وتصف كل مرحلة بسمات غير أخرى وهي:
- مرحلة 01: إكتشاف الدلائل والتأثير بما يشير إلى أن هناك أزمة في الأفق، إذ يكون هناك مؤشرات تعتبر بمثابة الإنذار المبكر بتحسها، المتخصصون ويحاولون تفسيرها و إكتشاف عن طريق ربط الظواهر بعضها بعض والعلاقة بينهم وتأثيرها ومعرفة نقاط الضعف والأسباب وعدم إنكارها، ومن ثم الإستعداد لها.
- مرحلة 02: إحتواء الأضرار والحد منها، ويكون من المستحيل منع الأزمة، ويكون على الإدارة أن تعمل على إعداد الوسائل التي تحد من الأضرار ومنعها من إنتشار.

<sup>1</sup> حريز سامي ومحمد هشام ، لمهارة في إدارة الأزمات وحل مشكلات الأسس حضرية والتطبيقية ، ط01، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2007 ) ص22- ص 23.

➤ مرحلة 03: التكيف والإستعداد والنشاط ، تأتي هذه المرحلة بعد المواجهة ومعرفة الخسائر وتقييمها والتكيف مع الوضع وإعادة إلى طبيعتها ومن ثم تقييم الأزمة وذلك لتجنب حدوثها في مستقبل.

و الشكل الاتي يوضح مراحل إدارة الأزمة .

شكل (02): يوضح مراحل إدارة الأزمة.



المصدر: محمد شومان، مرجع سابق، ص38.

## 2/2 - أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف و  
إختلاف السياسة والإمكانيات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة لتعامل مع  
الأزمات و هم:

## أ - الأسلوب الإكراهي:

يعتمد هذا الأسلوب على التهديد باستخدام القوة وإستفاد منها بالفعل لإجبار الطرف الآخر  
في الأزمة على التراجع، ويتضمن هذا الأسلوب الضغط بالقول أو الفعل، ولكنه لا يمثل أنسب  
الأساليب وأفضلها وذلك لأنه قد يؤدي إلى خسائر في الأرواح من طراف الأزمة وعواقب وخيمة  
في بعض الأزمات وبناءاً عليه لا يلجأ إليه إلا عندما يكون هو الخيار الوحيد، ومن صور  
هذا الأسلوب عدم الإستجابة لمطالب الخصم وتحمل الخسائر مهما كانت قيمتها من بشرية  
ومادية، ومواجهة العناصر محدثة الأزمة بالقوة، وهذا الأسلوب لا يستخدم لفض الأزمة وإنهائها  
إلا بناء على تعليمات وأوامر من القيادة العليا السياسية في الدولة التي حدثت بها الأزمة وذلك  
لخطورة هذا الأسلوب في إدارة الأزمات.<sup>1</sup>

## أ. الأسلوب التساومي:

ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأمل أن المقاومة معناها  
الإستعداد لتنازل عن بعض المواقف المبدئية مقابل التنازل الخصم عن بعض مطالبه، فهي  
إذن عملية حلول وسطى أو عملية توفيقية وهذا في الواقع هو أساس التفاوض حيث يبدأ  
التفاوض بموقف متشدد ثم يتنازل تدريجياً حتى يل إلى أدنى الحدود التي لا يستطيع بعدها أن  
يقدم أية تنازلات أخرى، فإذا ما وصل الطرفان إلى هذا الحد وكان مقبول من طرفين نجحت

<sup>1</sup> عنب محمد محمد، مرجع سابق، ص 139.



المفاوضات، أما إذا كان أقل ما يطلبه طرف هو أكثر من الحد الأدنى الذي لا يستطيع الطرف الآخر أن يتنازل عنه فشلت المفاوضات.<sup>1</sup>

### ب. الأسلوب التنازلي الإقناعي:

وعادة تلجأ إدارة الأزمات الى هذا الأسلوب بعد إستخدام أساليب أخرى كالتفاوض أو الإقحام دون جدوى، ويعتمد هذا أسلوب على الإستجابة لمطالب الخصم لإنهاء الأزمة في وقت قصير، وهذا الأسلوب يقلل من هيبة الدولة غالباً ويشجع على تكرار الأزمات من المخربين، وذلك لعدم خشيتهم من عواقب سلوكهم، وعادة لا تلجأ الدول إلى هذا الأسلوب مهما كانت الظروف.<sup>2</sup>

### 03 - متطلبات إدارة الأزمة:

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير مناخ ملائم والذي يتيح لفريق المعالجة الأزمة مجال واسع للتحرك بدون قيود أو معوقات ويتحقق ذلك بوجود تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة ومتخذي القرار، مع المتابعة المستمرة للمخاطر التي يمن أن تهدد المنظمة، حتى يكون هناك إستعداد لمواجهة الأزمات حال ظهورها، وفي الوقت المناسب، وضمان سرعة توجيه الموارد والجهود لتعامل مع أزمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بهلول نسيم، إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة، ط1. (عمان: أمواج للنشر والتوزيع، 2014). ص28.

<sup>2</sup> عنب محمد محمد، مرج سابق، ص 143.

<sup>3</sup> حدادي وليد، ساعد كريمة، " أخصائي العلاقات العامة وإدارة الأزمات: الأدوار والإستراتيجيات." في: مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد02، العدد08، 2008. ص13.

وفي ما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات:<sup>1</sup>

- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة، فالمنظمة تحتاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حام في هذا السياق.
- التخطيط الجيد: حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أد أعمهم، وتجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمة يبعد عن الارتجالية والعشوائية في إتخاذ القرارات.
- التنسيق الفعال: حيث لابد من وجود و إنسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث أن الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة.
- التواجد المستمر: حيث من العجب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى إكمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة، وقد يستدعي الأمر بعض الأحيان تدخلهم الفوري و المباشر.
- تفويض السلطة: حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار فمن اختصاصه، وتفويض السلطة يعني نقل حق إتخاذ القرار من رئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر ضروري وحتمي، وخاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أما كن متباعدة ومتفرقة عديدة.

<sup>1</sup> سليم بضرس جلد ، إستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير ، ط1 ( عمان: دار الراءة للنشر والتوزيع، 2010). ص28.

➤ **توعية المواطنين:** في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى مساعدة في المواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب جملة إعلامية على كافة مستويات تستخدم كافة الوسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة.<sup>1</sup>

➤ **الخطة الإعلامية:** تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدرة من كفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.<sup>2</sup>

#### 04 - قصور وضعف إدارة الأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الإكتشاف للأزمة وتول بين إنذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ومن أهمها:<sup>3</sup>

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة). عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة الإلتخاذ القرارات المناسبة ودراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، و بذلك فإن إشارات الإنجاز المبكر تصل إلى الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد.
- عدم قدرة المنظمة على الإستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة ( ومنها الأزمات).

<sup>1</sup> صلاح عبد الحميد ، الإعلام و إدارة الأزمات. ط1( جزائر: أطفالنا لنشر وتوزيع، 2015) ص98.

<sup>2</sup> صلاح عبد الحميد، مرجع نفسه ، ص99.

<sup>3</sup> غسان قاسم اللامي ، خالد عبد الله إبراهيم عيساوي، مرجع سابق، ص 41 ص42.

○ وجود صورة خاطئة وقناعة سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات.

كما أن هناك من يرى أن معوقات عمل إدارة الأزمات تتمثل في:<sup>1</sup>

➤ إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو عامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بالتفاؤل زائد.

➤ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.

➤ نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.

➤ حجم منشأتنا كفيل بحمايتها من الأزمات.

➤ قيادات المنشأة من الكفاءات للشهود لها لا تتوقع أزمات.

➤ الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً، وقصص لظروف خاصة بهذه المنشآت فلماذا تتوقع حدوثها؟.

➤ نحن نمشي على خطأ مؤسسات ناجحة عيدة.

➤ الشائعات لن تؤثر على مكانتها في السوق.

ورغم وجود كل تلك معوقات تعرقل إدارة أزمات فهذا لا يعني أنه ليس هناك عوامل

التي تساعد في نجاحها ومن هذه عوامل نجد:<sup>2</sup>

● إيجاد وتطوير نظام إدارة متخصص يمكن من التعرف على المشكلة وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المخصصة أول بأول.

● العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط للإستراتيجي المؤسسة أو المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الحميد صلاح. الإعلام وإدارة الأزمات، ط1. (قاهرة: مؤسسة طيبة لنشر وتوزيع، 2013)، ص100، ص101.

<sup>2</sup> محمد الطيب أحمد هيكمل ، مرجع سابق ، ص 188 ص 198 .

- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية تخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت الضغوط المحتملة وقوعها.
- ضرورة عقد برامج تدريبية وورش عمل للموظفين أو العاملين في مجال إدارة الأزمات وطرق التعامل معها.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر .

## المبحث الثالث : الأزمة الصحية " أبعاد و الآثار:

### 01- مفهوم الأزمات الصحية:

تعرف الأزمة حالة طارئة وغير متوقعة تحدث بشكل مفاجئ في العديد من المجالات ( اقتصادية، اجتماعية، الصحية، سياسية،...الخ)، و الأزمة الصحية هي حالة الصعبة أو النظام الصحي المعتمد الذي يؤثر على البشر في منطقة ما أو عدة مناطق جغرافية، لها آثار كبيرة على صحة المجتمع والخسائر في الأرواح والاقتصاد ضمن نطاق تغطيتها الجغرافية جراء مرض يؤدي إلى وفاة.<sup>1</sup>

فأزمة الصحية هي حالة من الخوف والتوتر والقلق تصيب الأفراد نتيجة أوبئة وأمراض خطيرة، في ظل استجابة ضعيفة ورعاية صحية غير كافية من أجهزة و مؤسسات الدولة المعينة.<sup>2</sup> و هي تعبر كذلك عن أحداث صحية تؤدي إلى المرض أو العجز أو الوفاة لأعداد كبيرة من البشر وتعرقل مسار الحياة الطبيعية، وقد تعرض حياة الناس لخطر أكبر مما يسهم في زيادة أعداد المصابين أو زيادة وفيات الأشخاص نتيجة إنتشار المرض، وقد تجبر زيادة رقعة إنتشار الأزمات الصحية لحكومات على إعلان حالات الطوارئ مما ينجم عنه تغيير في وضائف أجهزة الدولة للإستجابة لحالات الطوارئ.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن الأزمة الصحية متعلقة في غالبها بأسباب الطبيعية لحفظ الصحة وفقدانها، وعليه فالأزمة الصحية، " هي تحول مفاجئ طارئ على صحة الناس يفضي إلى سرعة هلاكهم، ويعبر في القوانين الطبيعية في الوقت المعاصر عن الأزمة الصحية بدلالاتين، الأولى خاصة يعبر بها عن اختلال يتعلق بصحة الإنسان بتغيير الأعراض الصحية كارتفاع درجة

<sup>1</sup> كرامة مروة ، رحال فاطمة ، " تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي " ، في : مجلة التمكين الاجتماعي ، العدد 02 ، الجزائر ، 2020 ، ص 313 .

<sup>2</sup> نهلة نجاح عبد الله العنزي ، " العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي و إدارة الأزمة الصحية " في : مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الاجتماعية ، العدد 38 ، جزائر ، 2020 ، ص 469 .

<sup>3</sup> حسينة أقراد ، تناول الأفلام الوثائقية لقضايا الأوبئة و الأزمات الصحية العامة " ، في : مجلة أفاق السينيمائية ، عدد ، الجزائر 2021 ، ص 214 .

الحرارة وشدة نبض القلب وهذه الدلالة الخاصة قد تكون سمة للأمراض الحادة، أما الدلالة الثانية فهي دلالة عامة تعبر عن تغيير مفاجئ في حياة الإنسان ينعكس سلباً على الناحية الاجتماعية للسكان بحيث تكون الحياة العامة في محض الخطر وفي معرض الموت المحقق.<sup>1</sup>

## 02- ابعاد الأزمة الصحية:

طبيعة الأزمات الصحية أنها ذات منطوق إلا أنها تستطيع الانتشار لتأخذ أبعاد عدة نذكر منها:<sup>2</sup>

### - تداعيات الأزمات ذات البعد السياسي:

من أخطر الأزمات التي تتعرض لها الدولة بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها وارتباطها بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية إذ تتأثر فيها المصالح الوطنية وتبرر الجماعات المعارضة، وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية وتختلف نوع من عدم الاستقرار تؤدي حالة من احتقان بين شرائح المجتمع يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني يهدد النظام القائم.

### - تداعيات الاقتصادية:

عادة ما تسبب الأزمات في خسارة مادية وبشرية معتبرة، فضلاً عن تكريس الوقت الثمين والجهد لتلافي آثار الأزمات ومظاهرها مما يعطل جهود تنمية ويعيد عجلة التقدم خطوات للوراء، ونظراً لطبيعة الأزمات الصحية المتسمة بالخطورة عادة فإن الخسائر المترتبة عن اقتناء الأدوية واللقاحات غير الفعالة وأحياناً المهددة لحياة البشرية تكون ضخمة في ظل استغلال شركات الأدوية للوضع، فضلاً عن إخلال بالميزانية وتعويض النقص بالمساح بالأكغلبية المالية الموجهة لنشاطات أخرى.

<sup>1</sup> بن يطو عبد الرحمان ، " الأزمة الصحية ووسائل الاحتراز منها " مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، ( الجزائر : قسم شريعة و

قانون ، كلية العلوم الاسلامية ، جامعة الجزائر 01 ، 2016 ) ص 26 .

<sup>2</sup> صالحى فطيمة ، مداخلة " ادارة الأزمات الصحية في الجزائر : الفشل السياسي و الإداري في إدارة أزمات و الأوبئة " كلية علوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة قلمة ، الجزائر ، 2018 ، ص 16 .

## - تداعيات الاجتماعية والنفسية:

تولد الأزمات شعوراً عام بعدم الثقة وتتسبب في تأزم العلاقات الاجتماعية بين المواطنين من جهة، و الإدارات المحلية والجهوية من ناحية أخرى، وقد يتطور الأمر في حالة عدم التكفل الملائم بالمصابين وذويهم لظهور احتجاجات التي تصل لوقوع مناوشات وعمليات تخريب للمنشآت دون ذكر حالات الاضطراب العصبي و الانهيار النفسي التي يتعرض لها الأفراد خاصة من ذوي الاحتياجات الخاصة والفئات الضعيفة والهشة كالنساء والأطفال.

## 03- الآثار المترتبة عن الأزمات الصحية :

أ - الآثار النفسية : مما يجري فيه في الغالب افتراق الناس بسبب تأثير الأزمات الصحية الى فرقتين بحسب قوة الإيمان و اليقين و الصبر ، فمنهم من تزيده ايمان و يقينا فيمسي حاله أحسن مما كان، و منهم من يدخله الشك فيرتاب و يتحير ، فيلوم ربه على قضائه ، فتؤثر فيه الوسوسة و يدخل عالم الاكتئاب ، فتسوء حالته و عاقبته.<sup>1</sup>

ب - الآثار الجسمانية : إن الأمراض مضعفة للأبدان ، و معجلة للمنايا ، و من الأمور الصعبة أن يتألم الانسان بألم و هو على يقين بصعوبة الشفاء أو عدمه ، منتظر لحلول الموت عما قريب فهذه الحالة لا يقدر على تحملها إلا من ثبته الله ووفقه لحسن الختام.<sup>2</sup>

ج - الآثار من الناحية المعيشية و الاجتماعية : إن الأزمات تجعل الحياة تضيق بعد اتساعها، فتغلو الأسعار ، و تقل المواد ، و تتوقف المشاريع ، و يعظم البخل ، الا لمن أخذ بساق الاجتهاد بإطعام الطعام على حبه مسكينا أو يتيم .<sup>3</sup>

د - الآثار من ناحية الفكرية : إن أهم و أعظم ما يصيب الدولة في إطاراتها و الناس في حياتهم بسبب الأزمات الوبائية هو التخلف ، وهو وارد بموت العلماء ، و ذهاب

<sup>1</sup> بن يطو عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 56 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 57 .

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 58 .



الكفاءات ، و أشد الأمر خطورة و أوقعه ضراوة ذهاب العلماء على اختلاف تخصصاتهم و فروعهم ، و اعظم ما يكون هذا الامر في الأزمات الصحية كثرة و ثبوت الجهل و حلول الأمية بسبب انقطاع الطلبة عن حضور مجالس التعليم و مزاوله الدراسة .<sup>1</sup>

### 03 - إدارة الأزمة الصحية:

عندما نتحدث عن إدارة الأزمات الصحية فإننا نشير إلى خطة عمل تنفيذية فعالة يتولاها فئات معينة من الناس أين يكون العامل البشري حجر الزاوية في نظام التأهب فالتعامل الصحيح مع الأزمة الصحية يتطلب توزيع متوازن للمصادر إضافة إلى جملة من عوامل منها:

- إنجاع منهج دقيق.
  - التأهب على التكيف مع الظروف.
  - المرونة وتجنب الدوغماتية.
- ان الأزمات الصحية معقدة للغاية بغض النظر إن كانت تشير لكوارث أو أمراض معدية أو حوادث أو صراعات يومية التي ترتبط بوظيفة نضام الصحة لذا فلا بد من مراعات ظروف معينة ك :

- القدرة على التقدير و التصرف دون الكشف عن التوتر .
- التكيف مع طبيعة الأزمة و الإلمام بالمجال الصحي و نقاط قوته و ضعفه .
- تعيين قائد فريق إدارة الازمات كفؤ لتولي المهمة .
- تعيين قائد فريق مسؤول عن تطوير خطة العمل .

<sup>1</sup> بن يطو عبد الرحمان ، مرجع سابق، ص 70 .

- لا يتطلب التخطيط الاستراتيجي السليم مراقبة مستمرة للأحداث فقط بل تقديم و تحسين و مراجعة الخطة التشغيلية عند الحاجة أيضا بغرض تمكين القدرة على تنظيم خطة تأهب شاملة تحتاج إلى معرفة و فهم التهديدات الصحية المحتملة.<sup>1</sup>

و ما نخلص اليه في نهاية هذا الفصل من خلال عرض بعض التعريفات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و ذلك بإرجاعها الى مكوناتها و مراحلها ، حيث تظهر لنا أن الأزمة بأبعادها و مراحلها تتوجب على الفاعلين العمل على إدارتها لتجاوزها و ذلك للخروج منها بأقل الأضرار ، بطريقة منتظمة و علمية من خلال عرض أهم المقومات و الامكانيات اللازمة لهاته العملية و من خلال تطبيق أساليب مناسبة تتوافق مع طبيعة الأزمة و حجمها و ذلك في مختلف مراحل الأزمة ، فالأزمات الصحية خاصة تستوجب الاهتمام بالجانب الاداري اين تصبح عملية إدارة الازمات عملية هامة و جد حساسة عندما يتطلب الامر بوضع استراتيجيات لمكافحة الأزمات و الحد منها .

<sup>1</sup> صالحى فطيمة ، مرجع سابق ، ص 18 .

# الفصل الثاني:

علاقة استراتيجية الاتصال بإدارة الأزمة

**تمهيد :**

إن فعالية إدارة الأزمات مرتبطة أشد الارتباط بالعملية الاتصالية مستخدمة داخل أي مؤسسة ما بإعتبار هذه العملية أساسية و الحلقة التي تدور عليها مهام إدارة الأزمات ، و لما كانت الأزمات تتسم بعنصر المفاجأة و السرعة ، كان لزاما على صناع القرار العمل على تبني و تفعيل استراتيجية اتصالية فعالة تخولها و تمكنها من تجاوز أي طرف مستعجل من مراحل أي أزمة ، و لا يمكن ذلك إلا بإتباع أساليب و استراتيجيات معينة لمواجهة تكون مبنية بطرق علمية منهجية بهدف القضاء عليها و الخروج بأقل الأضرار. و كذلك من بين الوسائل التي تستخدمها المؤسسات في إدارة أزماتها المختلفة نجد اتصال الأزمة بإعتباره جزءا فعالا في عملية تسيير بعض الأزمات .

## المبحث الأول: إستراتيجية الإتصال "المقاربة المفاهيمية":

### 1. مفهوم إستراتيجية الإتصال:

قبل تعريف إستراتيجية الإتصال يجدر بنا تعريف مفهوم إستراتيجية خاصة أنه من المفاهيم المتداولة في أغلبية العلوم، مع الإشارة أنه إستخدام لأول مرة في المجال العسكري حيث كان يعتبر فن القيادة لتحقيق الإنتصار، يعرفها المؤلفون على أنها خطة شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى يتم من خلالها تحديد أساليب والوسائل الأزمة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتألف من خطط فرعية مرحلية تسهم في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة.<sup>1</sup>

أما باحث "شاندر" فقد عرفها: "على أنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف وتعرف كذلك على أنها خطة أو اتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق أهداف وهي المحرك الأكثر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، فهي قرارات مهمة ومؤثرة تنفذها المؤسسة لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

أما بشأن مفهوم الإتصال فيشير إلى ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد علاقات الإنسانية وتنمو وتطور الرموز بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمراريتها عبر الزمن.<sup>3</sup> ويشير أيضاً إلى إنتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر من شخص على آخر عبر الرموز.<sup>4</sup>

أما الإستراتيجية الإتصالية فتعرف على أنها: "المخطط العام للسياسة الإتصالية للمؤسسة أو المنظمة"، مشروع إجمالي متوسط أو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل، أما" بير

<sup>1</sup> السيد السعيد ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> جديان منال ، " اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، ( الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، 2004 ) ص 6 .

<sup>3</sup> فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاعلام و الاتصال ، ط 4 ، ( الجزائر : دار الخلدونية لنشر و التوزيع ، 2013 ) ص 16 .

<sup>4</sup> منال طلحت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، د ط ، ( الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2002 ) ص 18 .

قريقي" فيرى أن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها والتأثير على الجماهير.<sup>1</sup>

وهناك من يعرف الإستراتيجية الإتصالية على أنها عبارة عن عمليات منظمة من الإشارات والرموز الموجهة توجيه مدروس، ويتم تنفيذها وفق لمخطط وتكتيكات تتفق مع مراحل المختلفة التي تمر بها، وتهدف إلى تحقيق فعل وتصرف إيجابي في أوساط الجمهور المستهدف خلال مدة محددة، مسبقاً.<sup>2</sup>

وتعتبر إستراتيجية الإتصالية من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة.<sup>3</sup>

## 2. خصائص الاستراتيجية الاتصال :

الاستراتيجية الاتصالية هي ممارسة أكثر منه وسيلة لتخطيط فعال ، و الفرق واضح بين التخطيط قبل التطبيق و التخطيط حال الممارسة و هذه من أهم خصائص الاستراتيجية التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحض ، و هي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب أولوية و تحديد الجمهور مستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجح الوسائل الاتصالية و لتذليل صعوبة العمل على هذه البيئة المتغيرة فإن استراتيجية الاتصال بحاجة إلى ما يسمى قائمة التدقيق و الفحص لإمكاناتها و تحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقاتها بالمحيط الخارجي و بوسائل الاتصال المتاحة لها و بأنواع الشركاء القادرين على دعمها...للخ ، و من خصائص الاستراتيجية أيضا اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها و بفعل عملها

<sup>1</sup> بن قيط الجودي، مرجع سابق، ص60.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سعيد ، "مقومات بناء الإستراتيجية الإتصالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة"، في: مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية، المجلد 12، العدد02، جزائر، ص121.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدوان، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، د.ط.(الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004). ص75.

على تطوير خطاب راقى مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء و صدق الواقع و يلتمس المواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على توسيعه.<sup>1</sup>

و من خصائصها اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة ، حيث أن إضافة للاستراتيجية الاتصالية قوة في العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي و المدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة في قدرتها على الوصول إلى الجماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفضيلاتهم في كافة الشؤون حياة، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الإتصالية التي تعتمد على وسائل الإعلام التقليدية.<sup>2</sup>

الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسات هو إختيار حيوي لها، ومن المفيد قيام بالتواصل مرة واحدة، شهراً أو سنة فقط، حيث أن الإستراتيجية ترتبط بالمواظبة و الإستمرار وتكرار على الدوام لأجل الحصول على نتائج حقيقية.<sup>3</sup>

وهناك من يعطي 3 خصائص للاستراتيجية الإتصالية ويلخصها في:<sup>4</sup>

#### أ- إستراتيجية - وسيلة:-

- هي وسيلة تفضل التماسك ، الإستمرارية، التوافق.
- هي ثمرة تفكير جماعي داخل المؤسسة تؤدي إلى الإجتماع في إتخاذ قرار على المدى البعيد.
- هي وسيلة مراقبة لأنه لا يمكن تقييم عمل إشهاري إلا بعد معرفة وتحديد أهداف

<sup>1</sup> عيسى بوكرموش ، " استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية - دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية - " مذكرو لنيل شهادة الماجستير ، ( الجزائر ، كلية الاعلام و الاتصال ، قسم الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2013 ) ص 42 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 42 .

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 43 .

<sup>4</sup> سعد بالمداني ، " استراتيجية الاتصال في تنمية السياحة بالجزائر " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ( الجزائر ، كلية العلوم السياسية و الاعلام، قسم علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر 03 ، 2011 ) ص 52 .

• هي وسيلة تماسك بين اعضاء المؤسسة سواء كانوا عملاء داخليين أم خارجيين للمؤسسة الذين يساهمون في الأعمال التي تضع المخطط الإشهادي.

• بصفة عامة الإستراتيجية الإتصالية هي مرجعية وعامل وحدة و إستمرارية

### ب - إستراتيجية بيداغوجية:

هي منهجية عمل تفرض علينا دراسة وتحليل وضعية المعلنة، حل المشاكل الواجب حلها، تحديد الأهداف المرجوة وطريقة عمل لتحقيق هذه الأهداف وتسمح لنا هذه المنهجية تفادي كل أفكار المسبقة والقرارات العشوائية فهي حوار إجتماعي.

### ج - إستراتيجية تعبئة:

هي إطار مرجعي الي من خلاله تعرض المشاكل الإتصالية والطرق الكفيلة لحلها الإستراتيجية المقدمة بطرق الجيدة يمكن أن تكون وسيلة بيع حملة للمعلن.

### 03: أهداف وأهمية إستراتيجية الإتصال:

#### أ. الأهداف العامة لاستراتيجية الإتصال:<sup>1</sup>

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأن تحفيز الموظفين .
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلة أو الغموض في السياسة أو إشاعة مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزودهم بالمعلومات الضرورية مقدماً.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الإتصال المفتوحة.
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الموظفين بتعزيز الإتصالات بينهم.

<sup>1</sup> موسى خليل ، إدارة المعاصرة : المبادئ ، الوظائف و الممارسة ، ط 1 ، ( لبنان : مجد لمؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2005 ) ص 138 .



- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم وأخذ هذه الإقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

### ب. أهمية الإستراتيجية الإتصال:

تتلخص أهميتها في :<sup>1</sup>

- تساهم في حسن إختيار المواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى أساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

- تضمن للمؤسسة تحقيق أهداف العامة، و بالتالي تحقيق الإستراتيجية العامة له، هذا إن كان الاتصال فعال .

- تحقق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول الى الجماهير المستهدفة و هذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال .

- إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها أو العدل على إزالة أسباب حدوثها.

وهناك من يرى أن أهمية الإستراتيجية تتلخص في:<sup>2</sup>

- تحقيق أفضل إنجاز من خلال معرفة إتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.

- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل .

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

<sup>1</sup> مدونة علوم الاعلام والاتصال ، بحث حول مكونات استراتيجية الاتصال ، تم الولوج بتاريخ 24 أفريل 2021 ، متوفر على موقع

<https://salah93950.blogspot.com>

<sup>2</sup> بن قيط الجودي ، مرجع سابق ، ص 48

- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة، ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالإتجاه الصحيح.
- تفيد الإستراتيجية في اعداد الكوادر العليا حيث يساعد المديرون في إعداد الإستراتيجية في تنمية الفكر لديهم.
- تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

#### 04: مبادئ الإستراتيجية الإتصالية:

لكي يكون للاستراتيجية قبول ويكون لها أيضاً فعالية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الثمانية التالية:<sup>1</sup>

##### 01: مبدأ التواجد **Existence**:

إن العديد من المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال ، و لكن تكتفي بالقرارات التكتيكية فقط .

##### 02: مبدأ الإستمرارية **Continuit**:

استراتيجية الاتصال عملية دائمة و مستمرة ، و لتحقيق الأداء الناجح لابد أن تكون لعدة سنوات ، كما يجب ان تكون مواكبة لتغيرات الهامة و الدائمة في الاتصال .

##### 03: مبدأ التميز **Differentiation**:

إن أحد الأدوار للإستراتيجية الإتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة تميز غير موجود في العرض الأخرى( التميز الإيجابي بالطبع)، حيث تقاس نوعية الإتصال بدرجة التميز التي يحلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

##### 04: مبدأ الوضوح **clauto**:

<sup>1</sup> قبائلي حدة ، " استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر : قسم علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2007 .) ص 29 ص30.

لتكون الاستراتيجية مفهومة و ذات فعالية ، لا بد من وضوح و بساطة الاتصال ، و ان يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين .

#### 05: مبدأ الواقعية **Realisme**:

لا بد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين ، فالالاتصال الغير واقعي و كنتيجة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة .

#### 06: مبدأ المرونة **flexibilito**:

إستراتيجية الإتصال يجب أن تكون،

- مرنة حسب مختلف الأشكال الإتصالية .
- مرنة حسب وسائل الإتصال.
- مرنة حسب نوع الخدمة أو المنتج.

#### 07: مبدأ التناسق **coherence**:

يجب أن يتناسق الإتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه، موقعه، قنوات التوزيع.

#### 08: مبدأ القبول الداخلي **Accebtation interne** :

يجب قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل مسؤولين في المنظمة و كل العاملين بها .

#### 05: أنواع الإستراتيجية الإتصالية:

تنقسم الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة إلى نوعين إستراتيجية تتكفل بالاتصال الداخلي، والأخرى تتكفل بالاتصال الخارجي وهي كالاتي:

#### أ - الإستراتيجية الداخلية:<sup>1</sup>

يعمل هذا النوع من إستراتيجيات التأثير على تعديل الخصائص الذهنية للأفراد بصورة مباشرة (إتجاهات، مواقف...)، ويتم هذا التأثير على ثلاث فئات من العوامل الذهنية والعوامل

<sup>1</sup> دحدوح منيه ، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، 2015 ، ص 77 ، تم الولوج بتاريخ 31 مارس 2021، متوفر على موقع <https://www.google.com/url/https://fsecg.univ-alger.dz>

الأخلاقية والعقلية العاطفية، وعلى العموم تستعمل التسميات التالية للإشارة إلى الإستراتيجيات الداخلية.

#### - نداء الواجب:

في بعض الحالات، وحتى يتم التعديل أو تغيير سلوك معين تلجأ السلطات العمومية أو الجمعيات الإجتماعية إلى محاولة التأثير على العوامل الأخلاقية من خلال التربية أو إعادة التربية الأخلاقية المستهدفة.

#### - نداء العواطف:

تعتبر الإستراتيجية العاطفية من أهم أساليب الإقناع المستخدمة وتستعمل لتحفيز وتحريك و توجيه المشاعر و الانفعالات الافراد بهدف تدعيم السلوك قائم ويؤكد الكثير من علماء الإجتماع وعلوم إعلام و اتصال أنه بإمكان تحقيق نتائج إيجابية بإستعمال نداء العواطف و بإستغلال المشاعر و إستثمارها في الإتجاه المتوخي.

#### ب - الإستراتيجية الخارجية:<sup>1</sup>

وسميت كذلك لأن التعبير لا يوجه مباشر إلى الأفراد بل إلى العوامل البيئية أو المحيطة بالأفراد حيث يتم التأثير مثلاً أو تعديل القوانين واللوائح، وبفعل العادات تتحول السلوكيات المحدثه إلى فئات تحل محل المعتقدات قديمة وتتمثل هذه الإستراتيجية فيما يلي :

#### - إستراتيجية القوة و الإكراه:

يستعمل هذا النوع من أجل إحداث سلوك لدى الأفراد لا يتماشى مع رغباتهم ويعاكس ميولتهم وعاداتهم، الشخصية عن طريق جعل بعض السلوكيات إجبارية أو منوعة باللجوء إلى القوانين.

#### - إستراتيجية المكافأة والتسهيل:

وهو جعل السلوك سهل تبني ومرغوب فيه من خلال بعض المحفزات الخارجية كتقديم مكافأة ما مقابل تبني الفرد لسلوك معين

<sup>1</sup> دحدوح منيه، مرجع سابق، ص 77

## المبحث الثاني : إدارة الازمات : أساليب و استراتيجيات المواجهة .

### 01- الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات:

إن أساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي إستخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم ( حين كانت تواجه الأزمات)، وهي أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمة التي تتعرض لها هذه المنظمات، وهذه الأساليب التقليدية لا تنتج غالباً في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تنتج في المعالجة المؤقتة للأزمة قد تصل لمدة من لزمان ثم تعود من جديد أكثر شدة وأعنف قوة، وهناك مجموعة من العوامل التي أصبحت تعيق وتحد من فاعلية إستخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات منها إنتشار الواسع للوعي والمعرفة في ظل الفضائيات والأنترنت وكذا الإنتشار الواسع للثقافة والعلوم وتنوع الثقافات المحلية والعالمية، إضافة إلى زيادة دور التشريع و القضاء على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي، ومن أهم هذه الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الأزمات<sup>1</sup> ما يلي :

#### أ- أسلوب إنكار الأزمة:

إنكار الأزمة أو التعميم الإعلامي عليها، من خلال رفض الإعتراف بوجود خلل ما، وإنكار حدوث الأزمة، بل يتم في بعض الحالات، الإدعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء، وذلك بهدف أن يؤدي لتعميم الإعلامي إلى نجاح محاولات السيطرة على الأزمة وتدميرها دون أن يستفحل خطرهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة. إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، ( عمان : إثناء لنشر والتوزيع، 2009). ص272.

<sup>2</sup> رائد فؤاد محمد عبد العال ، " أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي." مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (فلسطين : كلية التربية، قسم أصول التربية ، الجامعة الإسلامية غزة، 2009). ص40.

## ب - أسلوب كبت الأزمة:

وهذا الأسلوب يطلق عليه أسلوب تأجيل ظهور أزمة وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة، ويتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى، وتسعى إدارة منظمة إلى التطبيق قوى الأزمة وإغلاق جميع المسارب والمنافذ والطرق التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، كما يجري التركيز على إضعاف قوى الأزمة من خلال التخلص من قادتها، والتخلص من أية قيادات جديدة قد تبرز و القضاء على كل محاولات التجديد التي تسعى قوى الأزمة لتحقيقها، وعند استخدام هذا الأسلوب فإنه لا يكون هناك أي إستجابة لمطالب قوى الأزمة، بل أن إدارة المنظمة تقوم بالمارسات والتصرفات الإدارية وغير إدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الأزمة ونتائجها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها، وقد تأخذ إشكالات جديدة أشد خطورة من الوضع الحالي.<sup>1</sup>

## ج- أسلوب بخس الأزمة:

محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام<sup>2</sup>، لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها ويجري تعامل معها بالوسائل والأدوات المناسبة، وما يجب تأكيده أن هذا الأسلوب قد يفلح في التعامل المؤقت مع الأزمة لكنه لن ينجح في القضاء عليها كلياً، بل أنها قد تعود وتتفجر لا حقاً، وربما تكون عودتها أشد عنق وقوة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة. مرجع سابق، ص 275.

<sup>2</sup> زينات موسى مسك، مرجع سابق، ص 46.

<sup>3</sup> يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص 276.

## د- أسلوب تفريغ الأزمة:

ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر قوى أزمة وتنفيس الأزمة لتخفيف الضغط ومعرفة ودراسة تصارع المصالح والجهات ذات العلاقة وغزل القوى عن صانعيها، من خلال الصدام العنيف مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة.<sup>1</sup>

## هـ- أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ الإدارة في مواجهة بعض الأزمات إلى تشكيل لجان، وذلك بهدف الحصول على المعلومات عن قوى الأزمة ودوافعها، والجهات التي تقف خلفها، وكذلك بهدف كسب الوقت وإضعاف قوى الأزمة، وتعتمد الإدارة في هذا الجانب على طبيعة عمل لجان والوقت الطويل الذي تأخذه في عقد الاجتماعات وجمع المعلومات و الإستماع إلى الأطراف، ومع أن اللجان التي تشكلها الإدارة قد تنتهي إلى تقديم تقارير و إقتراح بعض الحلول.<sup>2</sup> فكما يقولون " إن أردت أن تमित موضوعاً فأحله إلى لجنة".<sup>3</sup>

## و- أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمات ووجودها وتؤدي إلى إنهيارها بالكامل. وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمونها التيار الأزموي وتصنيفها بعنف بالغ، وبدون مراعات لأية مشاعر أو قيم إنسانية.<sup>4</sup>

## ز - أسلوب عزل القوى:

الأزمة لا تنشأ من الفراغ ولكن تنشأ نتيجة قوى معينة عملت على إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري، الذي حدثت فيه الأزمة، ومن هنا يقوم مدير الأزمة برصد الأزمة

<sup>1</sup> مبارك علوي محمد لزتم، إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية، ط1 (يمن: دون دار نشر، 2020) ص 43.

<sup>2</sup> عبد الله الفقيه، مرجع سابق، ص148.

<sup>3</sup> حازم أحمد فروانة. " أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع

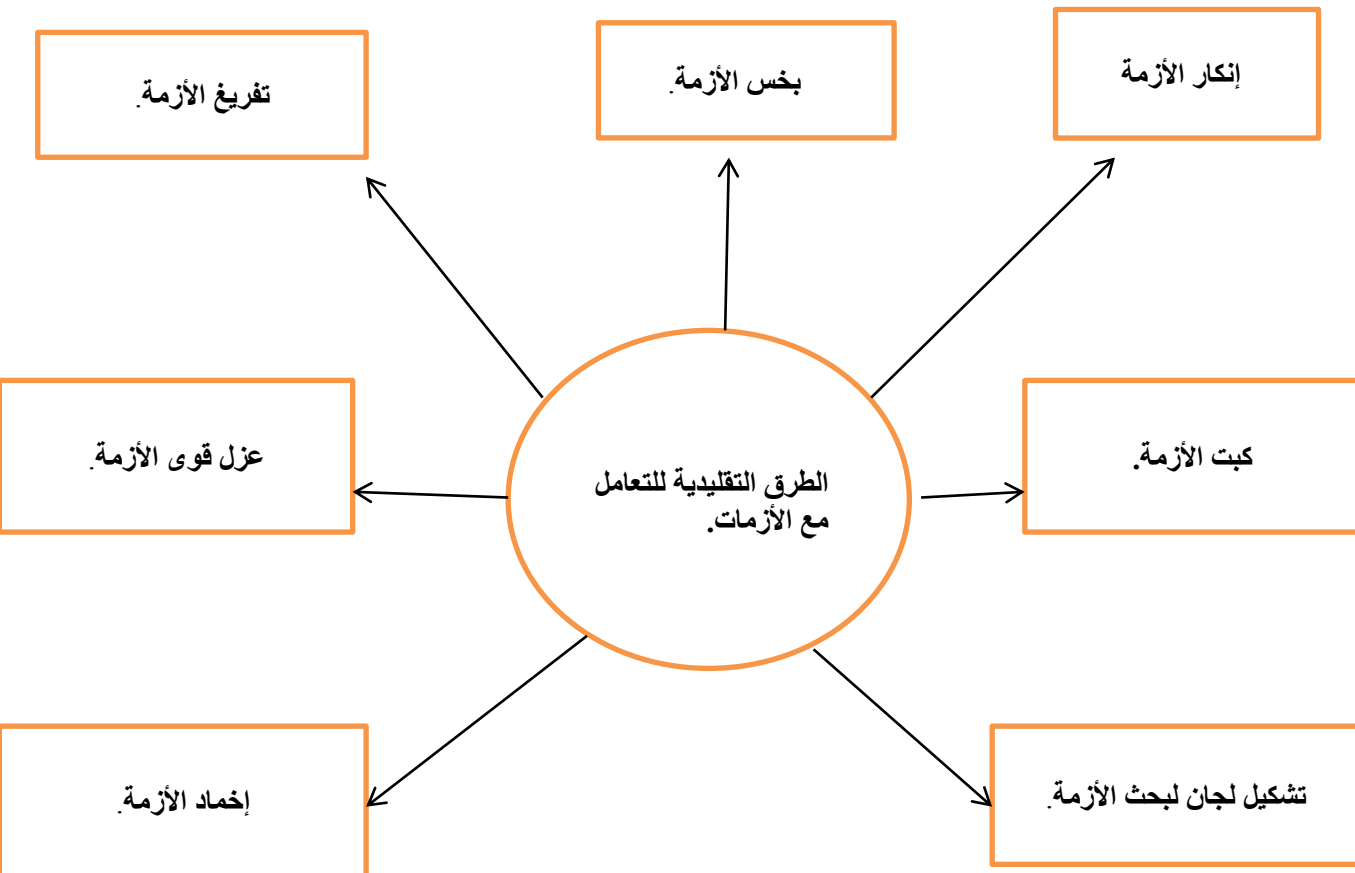
غزة". في: مجلة الإقتصاد المال والأعمال، مجلد03، العدد02، الجزائر، 2019، ص 238.

<sup>4</sup> زينبات موسى مسك، مرجع سابق. ص47.

وتحليلها، وعزلها عن بؤرة الأزمة، وإبعادها عن تجارب الأزمة، ووفق لهذه الطريقة يتم تصنيف قوى الأزمة إلى عدة أنواع هي: "القوة الصانعة للأزمة، والقوى المؤيدة للأزمة، والقوى المهتمة بالأزمة"<sup>1</sup>.

هذا ويمكن الأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمات من خلال شكل التالي :

**شكل (01):** أساليب التقليدية لتعامل مع الأزمات.



مصدر: رائد فؤاد عبد العال، مرجع سابق، ص 43.

<sup>1</sup> رائد محمد عبد العال ، مرجع سابق ، ص 42.



ويرى آخرون أن الطرق أو الأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمة تشمل أيضاً:  
أ- أسلوب النعامة:

و هذه الطريقة سلبية ولا شعورية ولا يستطيع معاشتها فترة طويلة، أو ممتدة من الزمن عن طريق الهروب من الموقف كله.<sup>1</sup> ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية مواجهة الأزمة، ويوجد نوعاً من التوتر الشديد ويزداد هذا التوتر عندما تكشف الأزمة عن أنيابها وتزيد من أثرها، ولكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود أزمة من جانب وهما ينتج من تجزئه عن مواجهتها من جانب آخر.<sup>2</sup> وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها:<sup>3</sup>

➤ **الهروب المباشر:** مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، و الإقرار بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

➤ **الهروب غير المباشر:** وذلك عن طريق الإجابة الحقيقية ببعض الأراض الصحية التي تتطلب النقل البعيد عن مجتمع الأزمة، أو الإجابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض والهروب غير المباشر هو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيد عن الأحداث أثناء الأزمة أو تعذر الإتصال به.

➤ **الإسقاط:** حيث يعمل المسؤول عن تغطية تصوره في مواجهة الأزمة بتركيز أضواء على عيوب الآخرين والقصور في أ دأئهم وغالباً ما يركز على أنه قد حذرهم كثيراً من ذلك، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه يمتد إلى الإدارات العليا أو الرؤساء.

➤ **التخلص من المسؤولية:** وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحية في ظاهرها، ولكنها

<sup>1</sup> مبارك علوي محمد لززم، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> رائد فؤاد محمد عبد العال، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلد، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، د ط ، ( عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2011). ص 84.

لا تغير من الواقع الفعلي شيء، حيث يقدم أذاراً بعيدة عن مسؤولياته، ولا ترتبط بقصوره أو عجزه، وهو لا يعترف بعجزه أمام الناس.

### ب - القفز فوق الأزمة:

ويركز هذا الأسلوب على التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هنالك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات القديمة ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً لو كانت غير موجودة أصلاً وهذا الأسلوب يؤدي عادة إلى ترك النار تحت الرماد، حيث قد يعتمد المسؤول نفسه و المحيطون به في المجتمع الذي تقع فيه الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة.<sup>1</sup>

### 02 - الأساليب غير تقليدية لإدارة الأزمة:

وهي طرق مختلفة عن الطرق التقليدية لتعامل مع الأزمات، وتتناسب مع روح العصر، ومتوافقة مع طبيعة متغيراته، حيث أصبحت الكيانات الإدارية المعاصرة تستخدم مجموعة من الطرق غير التقليدية لتعامل مع الأزمة<sup>2</sup> و من أهم هذه الطرق :

#### أ- الفريق المتكامل:

هو من أكثر الأساليب استخداماً مقتضاه تشعب الأزمة وعوامل تداخلها مما وجب إشراك متخصصين في مجالات مختلفة وأصبح فريق إدارة الأزمة بحيث سجل التعامل

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة ، " الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات " ، مرجع سابق ، ص 85.

<sup>2</sup> هدى عبد الغني صالح عبد النبي، " واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في منظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية. " مذكرة لنيل شهادة ماجستير، ( فلسطين: جامعة القدس المفتوحة، 2008). ص47.

معها وإعداد خطة العمل التي تكفل نجاح الإدارة وقد يكون الفريق دائم أو يشكل لإدارة أزمة معينة.<sup>1</sup>

#### ب - المشاركة الديمقراطية:

ويستخدم هذا الأسلوب شديد التأثير عند ما تتصل الأزمة بالأفراد، ويكون محورها عنصر بشري، وفي الوقت ذاته يملك القائد حب العاملين له، و إقتناعهم به، ومن ثم فإنه يطلب إليهم مشاركة الرأي في التعامل مع الأزمات التي تواجه المنظمة.<sup>2</sup>

#### ج- أسلوب الإحتياطي التعبوي:

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية " حافة الخطر، وحدّ الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بأزمة)، وفي ضوء ذلك يتم إعداد إحتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع الأزمة من تحقيق أي إختراق.<sup>3</sup>

#### د - أسلوب إحتواء الأزمة:

من خلال التفاهم مع محركي الأزمة والتفاوض معهم وامتصاص غيظهم و الإستماع إلى مطالبهم.<sup>4</sup> وتعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة وتجميدها في نطاق محدود عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي وقت ذاته يجري التفاهم مع محركي الأزمة، والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت لتفويض الفرصة على أية جهة خارجية ترغب في تدمير

<sup>1</sup> .حبيبة رحايب، عبد اللطيف بوروبي، " دور العقوبات الإقتصادية في إدارة الأزمات الدولية"، في : مجلة الشريعة والإقتصاد، العدد 13، الجزائر، 2018. ص346.

<sup>2</sup> لياس شرفة، ليلي بوطغان."إدارة الأزمات أساليب و المعوقات." في: المجلة تاريخ العلوم، العدد11، الجزائر، 2018. ص29.

<sup>3</sup> يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص280.

<sup>4</sup> عبد الله جوزه ، " نظام إدارة الأزمات المنظمات المعاصرة" في: مجلة الباحث في العلوم إنسانية والإجتماعية، العدد01، الجزائر، 2020. ص20.

المنظمة وخير مثال لهذا التطبيق الأزمات العالمية التي تظهر من وقت إلى آخر، ويم لإحتواء على هذه مراحل وهي:

أولاً: تحديد قيادات الأزمة وإبداء التفهم والإنصات الذكي لهم ومطالبتهم تفويض طلباتهم.

ثانياً: مطالبة قيادات الأزمة بتوحيد مطالبهم ومطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض وأخيراً تفاوض مع اللّجة والوصول إلى حلول وسط ترضي جميع الأطراف وبالتالي تصنيع الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير الكيان الإداري.<sup>1</sup>

#### ه - تفتيت الأزمة:

وهو من أفضل أساليب لتعامل مع الأزمات الضخمة وشديدة القوة التي تنذر بأخطار عديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الكاملة بالقوى المسببة للأزمة كافة، وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم تفقدها ضعفها الذي كان موجود في إطار التحالفات.<sup>2</sup>

#### و - تحويل مسار الأزمة:

يستخدم هذا الأسلوب في الأزمة العنيفة التي لا يمكن إيقاف تصاعدها فيعمد إلى تحويل مسارها إلى مسارات بديلة أخرى تتيح إحتوائها بإستعاب نتائجها، والخضوع لها و الإعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها تغلباً يحسر أضرارها إلى أدنى مستوى ممكن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هدى عبد الغني صالح عبد النبي. مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> رنيم سمير اليوسفي. "تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية". مذكرة لنيل درجة دكتوراه. (سوريا: قسم مناهج وضرائف التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015). ص49.

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص50.

## ز - تدمير الأزمة:

ويطلق على هذه الطريقة، المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر حيث يكون بديلاً عن هذا الصدام وتستخدم هذه الطريقة في حالة غياب معلومات كاملة ولا بديل مطروح عن العنف الشديد، وفي هذه الحالة يتم التعامل كالتالي:<sup>1</sup>

- ضرب الأزمة بشدة من الجوانب والأطراف للأزمة.
- استقطاب بعض عناصر القوة ذات تأثير على تحريك قوى الدفع في الأزمات وإحداث صراع بين المستقطبين وبين العناصر التي ما تزال متمسكة ببناء الأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة سواء بتجربتها أو إفقادها مصداقيتها ونزاهتها أو بإزالتها بشكل يؤدي إلى إنهاء دفعها للصدام.
- إيجاد قادة جدد أكثر اعتدالاً وتفهماً واستعداداً لتولي قيادة صانعي الأزمة، وتحويلهم تدريجياً إلى إيجابية فاعلة في الكيان الإداري.

## ك - تصعيد الأزمة:

وتكون ضمن إستراتيجية معينة مدروسة ومرسومة.<sup>2</sup> وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.<sup>3</sup>

## 2/2 الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي لمواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها، وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، ويشمل هذا الأسلوب على المراحل التالية:

<sup>1</sup> هدى عبد الغني صالح عبد النبي. مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، ط 1 ، ( الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999). ص 13.

<sup>3</sup> يحيى نعيمة ، "مقومات وأساليب الإدارة الفعالة للأزمات" في: مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 08، الجزائر ، 2015. ص 103.

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها:<sup>1</sup>

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- تحديد أساليب احتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد مدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطواتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

هذا وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول لنتائج السابقة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية والصناعية، لا يكون هناك أحياناً مشبع من الوقت لتأتي في دراسة أبعاد الأزمة ولكنها تستهلك بعض الدقائق حتى بداية التنفيذ.<sup>2</sup>

## ب- الدراسة التحليلية للأزمة:

وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر، بحيث تحدد العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، و يتم أيضاً تحليل و معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة و نسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف و المرحلة التي وثلت إليها دورة حياة الأزمة و من ثم توقع طبيعة و تكاليف الأخطاء الناتجة عن الأزمة و أثر الوقت على انتشارها و تحديد الامكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.<sup>3</sup>

## ج- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

<sup>1</sup> لياس شرفة، ليلي بوطغان، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، " استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات " مرجع سابق، ص 87.

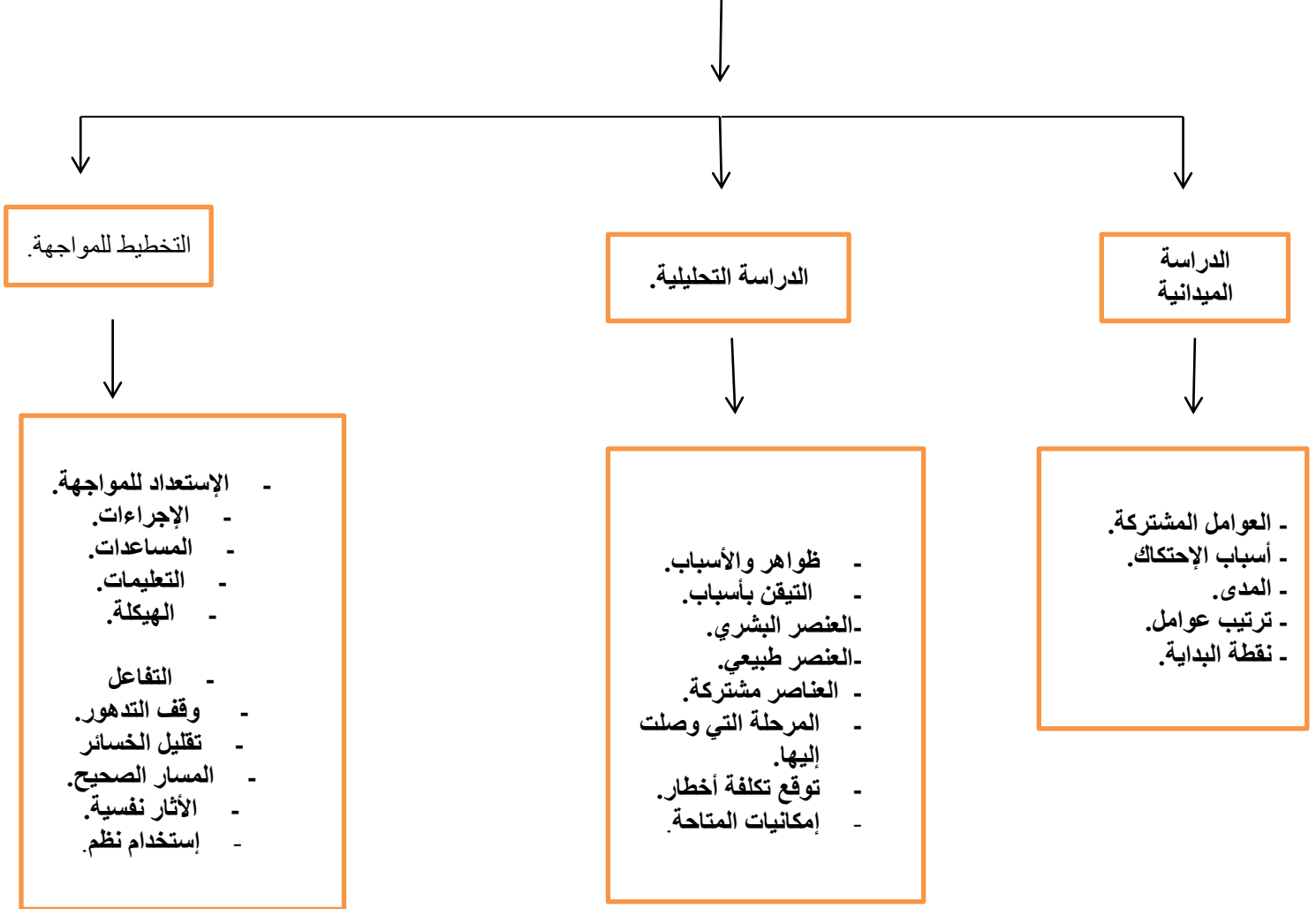
<sup>3</sup> رهام راسم عودة " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ( غزة : قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، 2008) ص28.

في هذه المرحلة تعتمد على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والعناصر ويجب أن تنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها وذلك من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وتمثل الحلول المقترحة صوراً عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب.<sup>1</sup>

هذا ويمكن تمثيل الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات من خلال الشكل التالي :

الشكل (03): الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات :

### أسلوب العلمي في مواجهة الأزمات.



المصدر رهام راسم عودة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>1</sup> . سليم بطرس جلد ، " استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات " مرجع سابق، ص88.

**03- إستراتيجيات إدارة الأزمات:**

**3/1 - الأسلوب الدبلوماسي:** وهي من أهم أدوات إدارة الأزمة في الأوقات السلام وقد تأتي

على شكل إستراتيجيات أهمها:

**أ- إستراتيجية الصمت:**

بعض المنظمات تعتمد أن الرأي عام لا يعرف بالأزمة، وإن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التعقيم على أحداثها، وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما يؤدي إلى الإضرار سمعت المنظمة لذا يطلق عليها البعض إستراتيجية التجاهل والتعقيم.<sup>1</sup>

**ب- إستراتيجية الإنكار.**

وهي تشير إلى الإعتراف بوجود خلل أو أزمة بل يصل الأمر إلى التعميم الإعلامي للموقف وحينما يكون النظام الإداري دكتاتوريا و متسلط يميل الى ان يكون حساس اتجاه أي نقد وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى إنكار والتكتم والتعقيم، و إدعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري وأنه " ليس في الإمكان أحسن مما كان". وأن النظام يشم بالازدهار والرواج وحينما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود، إعداء النجاح وهناك قوى حاكمة والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيادي خفية تعمل ضد النظام الناجح.<sup>2</sup>

**ج- إستراتيجية حائط الصد.**

وفي هذه الإستراتيجية لا تعرف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية، وتحاول محاولات الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على المعلومات عن الموضوع، في نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء الأخطاء كبيرة وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية. والمنظمة التي تستخدم هذه الإستراتيجية تتعرض لخطر تكوين إتجاهات سلبية لدى الرأي عام عنها، الا لأن هذه الإستراتيجية الغير فعالة تكون هي

<sup>1</sup> على عوجة ، فريد كريمان ، مرجع سابق ، ص 206

<sup>2</sup> احمد ماهر ، إدارة الأزمات ، ط 3 ، ( الاسكندرية : دار الجامعية للنشر ، 2016 ) ص 90



إستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمر شخصية أو أخلاقية أو قضايا معروضة أمام القضاء.<sup>1</sup>

#### د- إستراتيجية التملص من المسؤولية:

في هذه الإستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى، وإظهار إن الأزمة مجرد حادث مؤسف.<sup>2</sup>

#### هـ- إستراتيجية تنفس الأزمة:

وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخا الأزمة ومنعها من الانفجار، وهذه الطريقة معروفة باسم " تنفيس البركان" وفي هذه الطريقة يتم الاتي:

➤ سؤال مسيبي الأزمة عن مطالبهم .

➤ سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.

و تتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسيبي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدد الأزمة ويقل التعصب، ويتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه.<sup>3</sup>

#### و- استراتيجية الأفعال التصحيحية:

هي إستراتيجية تقوم على الإعراف بالمشكلة، والتأكيد على العمل لمنع تكرارها، وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذه الشأن ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي بالصدق وصراحة وتحري الدقة، ويطلق على هذه الإستراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين المنظمة، لأن الإعراف

<sup>1</sup> على عجرة ، فريد كريمان ، مرجع سابق ، ص 206

<sup>2</sup> فيصل بيبي ، " الاستراتيجية الاتصالية في إدارة أزمة تعاطي المخدرات " مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ( الجزائر : قسم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر 03 ، 2013 ) ص 44.

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 93 .

بالخطأ يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوي قضائية ضد المنظمة، وقد سبب لها خسائر مادية فادحة.<sup>1</sup>

ز - إستراتيجية التبرير:

من خلال السعي للإقناع الجماهير بأن ترى الأزمة أقل سلبية وتتمثل في:<sup>2</sup>

➤ إلتماس الأعذار من خلال:

عدم وجود البنية أو التعمد المسبق لتقليل مسؤولية المنظمة عن الأزمة حدوث اشياء طبيعية أو غير متوقعة تسببت في حدوث الأزمة.

➤ التبرير من خلال:

- التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة من خلال مقارنة بحوادث مماثلة أحدثت أضرار أكبر.

- إظهار مسؤولية الضحايا عما لحق من أضرار.

- إظهار الأزمة قد شوهدت وبولغ فيها.

ك - إستراتيجية الإعتذار الكامل:

من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى المنظمة بصورة أكثر إيجابية وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

➤ التملق والمداهنة:

من خلال محاولة كسب ود الجماهير وإعلام شأن المنظمة عن طريق:

- المن والتذكير: بالجوانب الإيجابية للمنظمة وساق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.

- الترفع عن الأزمة: من خلال وضع الأزمة سياق يحقق أهدافاً سابقة.

<sup>1</sup> فيصل بيبي ، مرجع سابق ، ص 46 .

<sup>2</sup> علي فرجاني ، العلاقات العامة و استراتيجيات الاتصال ، ط 1 ، ( عمان : دار المحمدية للنشر و التوزيع ، 2018 ) ص 193 .

<sup>3</sup> علي فرجاني ، مرجع نفسه ، ص 194 .

- إطرء الآخرين: من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.

### ➤ إلتماس الصفح:

من خلال استدعاء تسامح الجماهير عن طريق إتخاذ إجراءات علاجية مثل إصلاح الاعطاب أو الدفع تعويضات للأسر الضحايا ومساندة المتأثرين بالأزمة، وإبداء الندم والاعتذار وطلب الصفح على ما سببته الأزمة من أضرار.

إتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة: حيث تعلن المنظمة عن آليات تزيد من معدلات الأمان وجودة.

### ل - إستراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الإستراتيجية التي تركز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى التقليل درجة التأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام، وإضرابات ويجب هنا الإستماع لقوى الأزمة بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.<sup>1</sup>

### 3/2 الأسوب العسكري:

#### أ - إستراتيجية إخماد الأزمة:

وهو يشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة، وبالتالي فهو عكس الأفكار تماماً وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع الحركين لهذه أزمة وتصفيتهم ويتم تصفية محركي الأزمة من خلال:<sup>2</sup>

- منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز.
- منع الإتصال بينهم وبين مؤيديهم.
- النقل إلى مكان آخر .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه ، إدارة الأزمات ، ط 1 ، ( عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع ، 2015 ) ص 166 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 91 .

- العنف الجسدي.

- القتل.

ولا يلجأ النظام المتسلط إلى مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة، وعلى المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ على بقاءها ضد الغير من خلال العنف ولالإخماد و التصفية.

ب - إستراتيجية التفريغ الأزمة:

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب إنتهت "وفاقد الشيء لا يعطيه"، وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وفلسفتها ( أي أسبابها)، وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

- أسباب إقتصادية ، دينية و عقائدية ، ثقافية و أسباب سياسية .

ويبدأ الأمر عادة بالإعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها تم البدء بالحوار، بالطبع مع التسلح بأشخاص المناسبين في هذا الحوار، فرجال الدين قادرين على إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية، وشيئا فشيء يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو سياسي أو الإقتصادي، وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، بالتالي تنتهي بسرعة،<sup>1</sup>

ويمكن التفريغ إلى ثلاث مراحل وهي:<sup>2</sup>

✓ الصدام :

حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف من خلال هذا الإصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار إستعداد كل منها للإستمرار في الصدام وتحمل تكلفة ومدى تراجع بعضها أو إستعداده للتراجع.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 99 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف الكافي ، الإعلام و الرأي العام و العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، ط 1 ، ( الأردن : دار حامد لنشر و التوزيع ، 2017 ) ص 153 .

## ✓ وضع البدائل:

حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة، ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حده وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة.

## ✓ التفاوض:

حيث يتم إستقطاب، و إمتصاص، وإبتلاع، وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية عملية شاملة.

## ج - إستراتيجية عزل القوى:

وتشير إلى قيام بأبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً، ونفسياً، عن أحداث الأزمة نفسها ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل مثال:

- إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية أو عمية، مع بعض الإغراءات كالبدايات والمكافآت .

- ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.

- نقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافياً.

- التهديد و الإبتزاز النفسي لمحركي الأزمة.

وعادة ما يتم إستهداف صناعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيد للأزمة أو المهتمين بها عن تيار الأزمة، حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.<sup>1</sup>

## د - إستراتيجية الأفعال التصحيحية:

تقوم على الإعتراف والتأكيد العمل على عدم تكرارها مع ذكر الإجراءات المتخذة للإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، مع ذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن، ويتميز الخطاب الإعلامي بالصدق والصراحة وتحري الدقة ويسمى البعض إستراتيجية العلاقات

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 92 .

عامة، وهي إستراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانوني للمنظمة لأن الإعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى إستخدام ذلك في رفع دعوى قضائية ضد المنظمة مما قد سبب لها خسائر مادية فادحة.<sup>1</sup>

### 3/3 - الأسلوب الإقتصادي:

تعتبر المساعدات الإقتصادية أحد العناصر الهامة في العلاقات الدولية وأداة من أدوات إدارة الأزمات، فإذا تم منحها فهي إدارة ترغيب، وإذا ما تقرر قفلها أو إيقافها وهو ما يعرف بالحصار الإقتصادي أصبحت أداة ترهيب وتعنيف.<sup>2</sup>

#### أ - أسلوب الجاسوسية وأعمال المخابرات:

تقوم أجهزة المخابرات بدور هام وفعال في إدارة الأزمات تحت ستار من السرية، فهي تؤدي عملها في المجالات التي يصعب تحقيقها عن الأدوات ويشمل هذا الدور:

- التخريب أو التدمير لمنشآت حيوية للجانب المضاد.
- إضعاف قدرات الطرف المضاد إقتصادياً، معنوياً، عسكرياً.
- التأثير على إتجاهات أو التيارات المعارضة داخل الدولة بغرض تحريكها إما للدولة ذاتها أو لصالح الدولة التي تنتمي لها جهاز المخابرات.<sup>3</sup>

#### ب - أسلوب الحرب النفسية والدعائية:

إن التطور التكنولوجي ساهم كثيراً في تطوير الحرب النفسية وذلك من خلال الإذاعات والصحف و وكالات الأنباء والتلفزيون التي أصبح لها دور مؤثر على إدارة وإدراك الآخرين. وتسبق الحرب النفسية الأسلوب العسكري أو تمهد له بين الأوساط الدولية وحتى الداخلية

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي ، مرجع سابق ، ص 159

<sup>2</sup> خالد سعاد ، مرجع سابق ، ص 72 .

<sup>3</sup> مرجع نفسه ، ص 73 .

الإضفاء الشرعية عليه للجانب المضاد، أو التكتيف الحملات الإعلامية لتوجيه الرأي عام لتأكيد موقف ما أو محاولة الشك فيه.<sup>1</sup>

### ج - طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:

وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتعني الإفصاح عن الأزمة وخطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.<sup>2</sup>

### مبحث الثالث : إتصال الأزمة : الدور و الوظيفة

#### 01 - مفهوم إتصال الأزمة :

هي عملية تجريها العلاقات العامة في مؤسسة معينة عند حدوث الأزمة ، و تتبع ذلك أن تتصف العملية الاتصالية بكونها تجرى في ظروف غير إعتيادية و في جو مشحون بالسلبية و العداء من قبل وسائل الاعلام و من قبل جماهير الاستراتيجية للمؤسسة معينة .<sup>3</sup>

و جاء في موسوعة الإعلامية لصاحبها محمد منير حجاب تعريف إتصال الأزمة على أنه " إتصالات الأزمة هي عملية التفاعل اللفظي الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة و جماهيرها ، باستخدام وسائل و أساليب إتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات الى الجماهير قيب ، أثناء ، و بعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة ، و هذه الإتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة " .<sup>4</sup>

و يعرف أيضا أنه كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء مراحل مختلفة من الأزمة ، بغض النظر عن الوسائل و المضامين المستخدمة فيها ، و على هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات

<sup>1</sup> خالد سعاد، مرجع سابق، ص 73 .

<sup>2</sup> مرجع نفسه ص 73 .

<sup>3</sup> علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، د ط ، ( الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008 ) ص 12 .

<sup>4</sup> فريال بن مزابي ، " فعلية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات : المنطلقات و الاسس " ، في : مجلة سوسولوجيا ، العدد 04 ، الجزائر ، 2020 ، ص 249 .

العامّة تدخل في نطاق إتصال الأزمة ، كذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الاعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق إتصال الأزمات .<sup>1</sup>

و من خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف اتصال الأزمة على أنه إتصال تجريبه العلاقات العامّة بالمنظمة عند حدوث الأزمة ، و يشمل كافة الأنشطة الإتصالية التي تمارس أثناء مراحل مختلفة للأزمة ، و التي تتدرج تحتها كافة أنواع الاتصال قد تختلف من حيث الوسائل و المضامين التي تستعملها وسائل الاعلام و تهدف الى احتواء الأزمة أو التقليل منها .

## 02 - أهمية إتصالات الأزمة :

لإتصالات الأزمة أهمية كبيرة أثناء وقوع الأزمات و تبرز هذه الأهمية من خلال محاور متعددة منها :<sup>2</sup>

- **الانعكاسات النفسية للأزمة :** اذ ان الأزمة تترك آثار نفسية تتطلب معالجة و مواجهة من خلال اتصالات الازمة ، و هذه لأخيرة تتركز على إزالة هذه الآثار و الانعكاسات ، و تجدر الإشارة إلى أن أهم الانعكاسات و الآثار السلبية للأزمة هي الخوف و توتر و نقص الشعور بالأمان ...للخ .

- **تعدد و تنوع وسائل الاعلام في ظل ثورة الاتصالات :** تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل تعدد و تنوع كبير لوسائل الاعلام على الصعيد المحلي و العالمي ، فصارت وسائل الاعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الاعلامي لتغطية حدث الأزمة ، و من هنا فإن وضع خطة اعلامية محكمة يعد من عوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة .

- **الدور المتزايد لوسائل الاعلام في تكوين الآراء و المواقف و الاتجاهات :** أصبح الاعلام يلعب دور متزايد في تكوين آراء الافراد و مواقفهم و اتجاهاتهم و لم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين و منة هنا فإنه عندما تقع الازمة في

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي ، الاعلام و معالجة الأزمات ، ط 1 ، ( القاهرة : الدار المصرية لبنانية ، 2005 ) ص 70 .

<sup>2</sup> يوسف أبو فارة ، مرجع سابق ، ص 247 ص 248 .



المنظمة فإن آراء أفراد و اتجاهاتهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب و طبيعة تناول وسائل الاعلام لهذه الأزمة ، فيلاحظ ان وسائل الإعلام صارت تتفاعل مع الأزمة بكل مراحلها و صارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها و تقترح استراتيجيات لمعالجة الموقف الأزموي .

و يمكن حصر دوافع إهتمام بإتصال الأزمة فيما يلي :<sup>1</sup>

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات و الهيئات و الشركات في السنوات الأخيرة و ما يصاحبها من تزايد سخط الجماهير .
- تزايد إهتمام وسائل الاعلام بتغطية الأخطار الصناعية و البيئية المحدقة بالجماهير ، و اللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تغطي الحقائق .
- التأثير العميق و المدمر للأزمات على الشركات و الهيئات و ما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة و الصورة الذهنية للمنظمة .
- تحظى الأزمات و الكوارث بتغطية واسعة في وسائل الاعلام بإعتبارها من الاخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الاعلام و تلبي حاجة الناس الى معرفة و حب الاستطلاع .
- يعد المشتغلون بالعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتفوق الاخبار و المعلومات في وسائل الاعلام .
- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الاعلام على طبيعة التغطية الاعلامية للأزمة سلبا و ايجابيا .
- تستقطب الأزمات إهتمام السياسيين و جماعات المصالح الخاصة ، الذين يحاولون إستثمارها لمنافعهم الشخصية .

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي ، مرجع سابق ، ص 71

## 03- وضائف إتصالات الأزمة :

و من الاهمية هنا التفرقة بين نظم الاتصالات الداخلية و الجهود الاتصالية التي تبذل لإدارة الازمة على المستوى الداخلي للمؤسسة و بين الجهود الاتصالية مع الجمهور ووسائل الاعلام

أ - **وضائف اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي :**<sup>1</sup>

اذ يعتبر الكثير من الباحثين تطوير نظام اتصال داخل المنظمة الوظيفة الاولى للغدارة العليا بها ، باعتبار أن فاعلية هذه الاتصالات قد تؤدي الى تقليل حدتها و قوتها عند الحدوث او تلافيتها ، من خلال تطوير الخطط و الاستراتيجيات الاتصالية التي تأخذ درجة عالية من التأثير الداخلي بالمنظمة لتحقيق الفعالية عند تنفيذها ن و يتفق الكثير من الباحثين على أنه يجب على القائم بالاتصال في المنظمة بأن يقوم بمجموعة من الاجراءات و الانشطة و ذلك بما يتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة و هي :

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة الى العاملين بالمنظمة .
- شرح ما حدث بدقة و لماذا تسبب في حدوث الازمة و الاجراءات التي اتخذت لمواجهة الازمة و الأعمال المستقبلية التي سيتم القيام بها لمنع تكرار وقوعها مستقبلا.
- إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة ، تتضمن تلك المعلومات .
- التأكيد على أن إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بكافة المستجدات.
- يجب على القائم بالاتصال بإصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة تتضمن معلومات ، و تؤكد على ان إدارة الازمات مهتمة بتقديم المعلومات للعاملين و

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن العشماوي ، دور الصحف في إدارة الأزمات ، د ط ، ( القاهرة : منشأة المعارف لنشر ، 2008 ) ص 76 .

- إشعارهم انهم افضل سفراء للمنظمة لانهم سيكونون مقصد لوسائل الاعلام للحصول على المعلومات منهم و لذا يجب ان تتوفر عندهم خلفية معلومات واضحة و صادقة.
- ب - وظائف اتصال الازمة على مستوى الإعلامي و على مستوى الجمهور العام :**
- تعمل ووظائف الاتصال الأزموي بالنسبة إلى الجمهور الخارجي على تحقيق ما يأتي :<sup>1</sup>
  - التركيز على إزالة الغموض الذي يكثف الأزمة منعا للشائعات، و حماية الصورة و سمعة المنظمة .
  - التعامل مع وسائل الإعلام للحد من سلبياتها و إشباع شرائحها للمعلومات إبان الأزمة و بطريقة تكفل عدم تفاقمها.
  - إمداد وسائل الاعلام بكافة حقائق الموقف و تطوراته اولا بأول ، و الجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة .
  - اعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور فيما يتعلق بتطورات اولا بأول ، و الجهود مواجهتها .
  - العمل على ان تجتاز الاجهزة الامن السعات الاولى بثقة و تماسك ، وربما اليوم الاول والثاني لوقوع الازمة ، فكل جهود الاتصال تهدف الى دعم قوة الامن و كسب ثقة الجمهور ، و تعتبر وسائل الاعلام في حالة الازمات سلاح ذو حدين فهي اما ان تساهم في الاحتواء الازمة و تلافي اثار السلبية الناجمة عنها و مساندة موقف المؤسسة واما ان تتسبب في حدوث الازمات لمؤسسة من واقع تغطيتها الاعلامية لسلبية الازمة و التي تسبب في حدوث الازمة و تشويه الصورة الذهنية عن المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، مرجع سابق ، ص 78 .

#### 04- الاستراتيجيات الاتصال المستخدمة في الادارة الازمات :

تختلف الاستراتيجيات الاتصال المستخدمة في الادارة الازمات باختلاف الازمات فلكل الازمة الاستراتيجية تصلح لتطبيق اكثر من غيرها ، كما يمكن استخدام لأكثر من الاستراتيجية في الادارة الازمة الواحدة و ذلك حسب تطور الأزموي ، كما يصلح لموقف او الازمة معينة لا يصلح لموقف او الازمة الاخرى وان اختيار الاستراتيجية المناسبة لابد ان يتم وفق لفلسفة الإدارة مما لا يتعارض مع الموقف<sup>1</sup>، و من الاهم الاستراتيجيات الاتصالية اكثر الاستخدام نذكر الانواع التالية:

##### أ - الاستراتيجية التحفظ و الكتمان :

وهذه الاستراتيجية تقوم على رصد محولات الاطراف الخارجية للحصول على المعلومات وهي الاستراتيجية لا ينصح استخدامها الا في ازمات المتعلقة في الامور الشخصية او الاخلاقية المعروضة امام المحاكم<sup>2</sup>.

##### ب - الاستراتيجية التريث و عدم التورط :

و هنا ينصح خبراء الاتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الازمة بأبعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستفيضة من حيث اسباب الازمة وأثارها و نتائجها و اجراءات التي اتخذت و المتابعة الاعلامية له<sup>3</sup>.

##### ج- الاستراتيجية الدفاع الهجومي :

تسعى هذه المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية لتعامل بذكاء مع اطراف الازمة و منع تدهور الموقف غالبا ما تستخدم في الازمات ذات العلاقة براي العام ، محاولة خلق راي مساند للمنظمة من خلال محاولة تفسير سياستها و اعمالها على نطاق واسع للمنظمة

<sup>1</sup> حكيمة جاب الله ، " استراتيجية الاتصال و دورها في تفعيل إدارة الأزمات " ، في : المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية ، العدد 02 ، الجزائر ، 2019 ، 107 .

<sup>2</sup> قدري عبد المجيد ، اتصالات الأزمة و إدارة بالأزمات ، د ط ، ( الاسكندرية : دار الجامعية الجديدة ، 2008 ) ص 207

<sup>3</sup> ، مرجع نفسه ، ص 207 .

كما تحاول ان تؤكد انها تستهدف الصالح العام وذلك من خلال نشر معلومات مفصلة تتجاوز توقعات الجماهير لذلك هناك من يطلق عليها الاستراتيجية الصالح العام وكل ذلك من اجل التخفيض من حدة الهجوم على المنظمة وذلك باستخدامها لعدة اسباب من بينها حرص المنظمة على اعتبارات ذات صالح العام ، و التركيز على الجوانب الايجابية للمنظمة و التقليل من مصادقية الناقدين و تعويض المتضررين من الأزمة .<sup>1</sup>

#### د- استراتيجية الهجوم المضاد :

هي استراتيجية تتصرف فيها المنظمة إعلاميا بشكل هجومي من خلال تجميع و حشد و تجميع القوى النافذة و دفعها داخل مجال الأزمة ، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مواجهة المنظمة ، و هي استراتيجية تصلح لاستخدام في حالة تعرض المنظمة للتشهير و تناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف أو تناول قائم على اختلاف وقائع غير حقيقة ، و ذكر قصص وهمية و قد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء للقضاء .<sup>2</sup>

#### هـ - استراتيجية القانونية :

و تعتمد فيها المعالجة الاعلامية للأزمة على آراء و اتجاهات الشؤون القانونية بالمنظمة و تحويل المسؤولية الى جهة أخرى .<sup>3</sup>

#### و - استراتيجية ملتقى الطرق :

وفق هذه الاستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الافناع المناسبة لها ، على سبيل المثال : نستضيف رجل دين يتحدث

<sup>1</sup> حكيمة جاب الله ، مرجع سابق ، ص 108 ص 109 .

<sup>2</sup> فيصل بيبي ، مرجع سابق ، ص 45 .

<sup>3</sup> قدري عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 210 .

عن القضاء و القدرة في الوقوع حادث و وفاة الضحايا ، و كذا نستضيف رئيس المؤسسة و أكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة .<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن نجاح إدارة الأزمات يتطلب توفير استراتيجية اتصالية و فعالة تكون قادرة على مواجهة مختلف أنواع الأزمات الممكنة ، و ذلك عن طريق إدارة هذه الأزمات وفق منهجية قائمة على أسس علمية و واضحة ، و بتفعيل منظومة اتصالية محكمة داخل هياكل أي منظمة ما باعتبارها مفتاح الرئيسي و أساس نجاح فريق إدارة الأزمات . فإتصال الأزمة و ما يحتويه من أنشطة و أدوار مختلفة داخل أي تنظيم يعتبر أحد مقومات نجاح الاستراتيجية الاتصالية .

<sup>1</sup> قدي عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 210 .

الاطار التطبيقي للدراسة:

تقييم الأساتذة الجامعيين لاستراتيجية

الاتصالية لإدارة أزمة كورونا في

الجزائر

## تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية أهم مرحلة من مراحل البحث التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الواقع الاجتماعي للظاهرة محل البحث ، و يعتمد الباحث من خلالها على مجموعة من التقنيات و طرق منهجية التي تصور الرؤية الواضحة للموضوع و التفاعل و التكامل مع جانب النظري للموضوع.

و يهدف مقياس التقييم في دراستنا إلي التعرف علي تقييم الأساتذة الجامعيين عينة الدراسة على استراتيجية الاتصال لإدارة الأزمات الصحية، أزمة "COVID-19" أنموذجا ، و ما الا كان تقييمهم سلبى أم إيجابى ، و في هذا الفصل نقوم بعرض البيانات التي استخرجناها من الاستمارة عند توزيعها على الأساتذة الجامعيين شكل أرقام و نسب مئوية ، مع حساب متوسط شدة الاتجاه ، و سنحاول التعليق عليها و تحليلها و تفسيرها ، و في دراستنا هذه أخذنا بمقياس الثلاثي للاتجاه : موافق - محايد - معارض . و قمنا بإعطاء درجات لكل عبارة حيث أعطينا:

- في حال العبارة الايجابية :

للموافق 3

للمحايد 2

للمعارض 1 .

- في حالة العبارة السلبية:

للموافق 1

للمحايد 2

للمعارض 3 .

و لقياس التقييم الجماعي للعبارة استخدمنا العلاقات التالية :

- متوسط شدة التقييم = مجموع التكرارات المرجحة / عدد افراد عينة الدراسة .

و من خلال نتائج دراستنا المتعلقة بالعبارة فقد قمنا بإعطاء متوسط شدة التقييم الخاصة بالعبارة كما يلي:

- ( 1.9-1 ) تقييم سلبى .

- ( 2.5- 1.91 ) تقييم محايد منطقة التردد في التقييم



- ( 3 - 2.6 ) محايد ايجابي  
و لقياس التقييم الجماعي للمحور استخدمنا العلاقة التالية :  
مجموع شدة تقييم لكل عبارة / عدد العبارات .  
و من خلال نتائج دراستنا المتعلقة بالمحور فقد قمنا باعطاء متوسط شدة التقييم الخاصة  
بالمحور كما يلي :
- ( 1.9-1 ) تقييم سلبي .  
- ( 2.5- 1.91 ) تقييم محايد منطقة التردد في التقييم  
- ( 3 - 2.6 ) محايد ايجابي

1. تحليل نتائج الاستبيان :

01 - تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

أ- الجنس :

جدول رقم ( 02 ) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة	التكرار	الجنس
54%	27	ذكر
46%	23	أنثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن 54% من عينة الدراسة من الذكور، و 46% من عينة الدراسة من الإناث، و نرى أن السبب بأن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث في العينة لأن نسبة العاملين من الأساتذة الذكور في الكلية أكبر من عدد الاساتذة الإناث .

ب- العمر :

جدول رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر:

النسبة	التكرار	العمر
38%	19	من 26 الى 36
40%	20	من 37 الى 46
22%	11	من 47 الى 56
0%	0	من 56 فما فوق
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن 40% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 37 الى 46 ، و 38% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 26 الى 36 ، و 22 % من عينة

الدراسة بلغت أعمارهم من 47 الى 56 ، اما الفئة التي تتراوح أعمارهم من 56 فما فوق لم تشكل أي نسبة (0%) وذلك لانعدام هذه الفئة من المبحوثين .  
و من نتائج الحالية نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من فئة متوسط العمر الذين استجابوا للإجابة على اسئلة الاستبيان .

### ج- الرتبة :

جدول رقم (04) يمثل توزيع المبحوثين حسب الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	16	32%
أستاذ مؤقت	07	14%
أستاذ تعليم عالي	04	08%
أستاذ محاضر	23	46%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم (04) أن 46% من عينة الدراسة تمثلت في أستاذ محاضر و هم الفئة الأكبر الذي تم توزيع عليهم الاستمارة ، ثم يليها رتبة الاستاذ المساعد بنسبة 32% و تليهم نسبة 14 % من اساتذة المؤقتين في حين بلغت نسبة أساتذة التعليم العالي 8% و هي أقل نسبة.

### د- التخصص :

جدول رقم (05) يمثل توزيع المبحوثين حسب التخصص :

التخصص	التكرار	النسبة
تاريخ	7	14%
علم النفس	7	14%
علم اجتماع	11	22%
شريعة	5	10%

اتصال	14	28%
علم التربية	3	6%
فلسفة	3	6%
مجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن 28% من عينة الدراسة تعود إلى تخصص الاتصال وهي أعلى نسبة، تم تليها نسبة 22% من عينة الدراسة لتخصص علم الاجتماع، و نلاحظ تساوي في نسبة 14% من عينة الدراسة ترجع لتخصص تاريخ و علم النفس، بينما نسبة تخصص الشريعة قد شكل نسبة 10% من عينة الدراسة، في حين نجد تساوي في نسبة 6% من عينة الدراسة لكل من تخصص علم التربية و فلسفة.

#### و - الأقدمية في التدريس :

جدول رقم (06) يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في التدريس.

الأقدمية في التدريس	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	16	32%
من 6 سنوات الى 10	21	42%
من 11 سنة فما فوق	13	26%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 42% من عينة الدراسة بلغت سنوات التدريس لديهم في الجامعة ما بين 6 سنوات الى 10 سنوات وهي أعلى نسبة، و تليها نسبة 32% من عينة الدراسة بلغت سنوات التدريس لديهم في الجامعة أقل من 05 سنوات، في حين بلغت نسبة 26% من عينة الدراسة إلى فئة 11 سنة ما فوق.

## 02-المبحث الأول : استراتيجيات الاتصالية التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا .

2/1- جدول رقم (07) يمثل تحليل على عبارة "اعلان الدولة بوجود الفيروس و خطورته و كيفية التعامل معه "

اعلان الدولة بوجود الفيروس و خطورته و كيفية التعامل معه			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
76%	114	38	موافق
14%	7	7	معارض
10%	10	5	محايد
100%	131	50	المجموع
2.62			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 76% من عينة الدراسة هي الفئة الموافقة على العبارة المذكورة ، بينما يأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم رأي معارض على العبارة بنسبة 14% ، اما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 10% . و قد بلغ متوسط شدة التقييم 2.62 و بتحليل نتائج الجدول نرى أن غالبية مبحوثين كان لهم تقييم يتوافق مع العبارة لهذا احتلت النسبة كبيرة ، و هذا ما يبرر ان الدولة الجزائرية و مع بداية تفشي الفيروس كانت سباقة للإعلان عنه بحيث قدمت مرض على أنه شديد الخطورة يتطلب إجراءات دقيقة للتعامل معه و ذلك من خلال تقديم طرق الوقاية منه و كيفية تجنب العدوى به و غيرها و هذا ما يؤكد اهتمام الدولة بنقل كل ما يتعلق بالأزمة. و بلغ متوسط شدة التقييم لهذه العبارة 2.62 بتقييم محايد

2/2 - جدول رقم (08) يمثل تحليل على عبارة "خطة التصدي التي اعتمدها الدولة تركز على الوقاية و مراقبة الأنشطة و تشخيص الوباء ."

خطة التصدي التي اعتمدها الدولة تركز على الوقاية و مراقبة الأنشطة و تشخيص الوباء			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
62%	93	31	موافق
22%	11	11	معارض
16%	16	8	محايد
100%	120	50	المجموع
2.4			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62% من عينة الدراسة هي الفئة الموافقة على العبارة المذكورة، بينما تأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم رأي معارض على العبارة بنسبة 22%، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 16%، و قد بلغ متوسط شدة التقييم 2.4 .

و بتحليل نتائج الجدول نرى أن غالبية عينة الدراسة كان لهم تقييم يتوافق مع العبارة المذكورة بنسبة عالية و ذلك راجع الى أن استراتيجية الدولة في احتواء الوباء كانت بدايتها بتركيز على الوقاية بدرجة الأولى و ذلك لحماية المواطن و تقليل من عدد الاصابات المحتملة، كما كانت تسعى دائما لمحاولة تشخيص المرض و معرفة الكيفية علاج منه ، و وضع قوانين صارمة على أنشطة التي تمارس في حال معارضة و عدم تطبيق قوانين معمول بها في ظل هذا وباء . التقييم محايد 2.4.

3/2 - جدول رقم (09) يمثل تحليل على عبارة "الحرص على تصحيح الشائعات و سوء الفهم الذي كان حول الفيروس .

العبارة			الحرص على تصحيح الشائعات و سوء الفهم الذي كان حول الفيروس .
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	15	15	30%
معارض	18	54	36%
محايد	17	34	34%
المجموع	50	103	100%
متوسط شدة التقييم	2.06		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36% من عينة الدراسة هي فئة المعارضة على هذه العبارة بينما تأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم رأي محايد على العبارة بنسبة 34% ، اما الموافقين فقد بلغت نسبتهم 30% . وقد بلغ متوسط شدة التقييم 2.06

و بتحليل نتائج الجدول نرى أن غالبية المبحوثين كان لهم تقييم يتعارض مع هذه العبارة فقد بلغت نسبتها أعلى نسبة بمقدار 36% و ذلك راجع حسبهم أن الدولة الجزائرية لم تعطي أهمية لهذا الامر و لم تعتمد على هذه الاستراتيجية و لم تقم بتصحيح الشائعات المتداولة من طرف المواطنين حول الفيروس مما ولد لهم تشكيل رأي سلبي و مخاوف كبيرة لدي الرأي العام ( المواطنين ) حول هذا المرض خاصة في بداية انتشار الوباء . اما متوسط شدة التقييم فهو تقييم محايد

4/2- جدول رقم ( 10 ) يمثل تحليل على عبارة " اعطاء أقل قدر من المعلومات "

العبارة			اعطاء أقل قدر من المعلومات حول الجائحة
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	20	20	40%
معارض	19	57	38%
محايد	11	22	22%

المجموع	50	99	100%
متوسط شدة التقييم	1.98		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% من عينة الدراسة هي فئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما تأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم رأي معارض لها بنسبة 38%، أما المحايدون فبلغت نسبتهم 22%. و فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغ 1.98 وبتحليل نتائج الجدول نرى أن غالبية المبحوثين كان لهم تقييم يتوافق على العبارة المذكورة بنسبة كبيرة و هذا راجع حسبهم الى أن استراتيجية الدولة الجزائرية في هذا الوضع كانت تمارس سياسة الكتمان حول وضعية الوبائية في البلاد بعدم الافصاح على كل المعلومات التي تخص الجائحة من عدد الاصابات و غيرها . و فيما يخص شدة التقييم فهو يشير الى التقييم السلبي .

5/2 - جدول رقم ( 11 ) يمثل تحليل على عبارة " تقوية قنوات الاتصال العامة لزيادة الوعي الاجتماعي بضرورة تباعد الاجتماعي .

العبارة	تقوية قنوات الاتصال العامة لزيادة الوعي الاجتماعي بضرورة تباعد الاجتماعي .		
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	31	93	62%
معارض	12	12	24%
محايد	7	14	14%
المجموع	50	119	100%
متوسط شدة التقييم	2.38		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62% من عينة الدراسة هي الفئة الموافقة على العبارة المذكورة ، بينما تأتي في المرتبة الثانية الي لديهم رأي معارض على العبارة بنسبة



24%، اما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 14% من عينة الدراسة ، اما متوسط الشدة الاتجاه فقد بلغ 2.38

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان النسبة كبيرة من المبحوثين هي الفئة الاكثر موافقة على هذه العبارة ، و ذلك راجع الى استخدام الدولة الجزائرية لهذه الاستراتيجية عن طريق استغلال الوسائل الاتصالية و الاعلامية بكافة أنواعها لنشر الوعي بين المواطنين بضرورة تطبيق اجراءات الوقائية لتفادي انتشار الكبير للوباء .و بخصوص تقييم اساتذة لهذه العبارة فهو تقييم سلبي

2/6 - جدول رقم (12) يمثل تحليل على العبارة " انتهاج سياسة التعتيم الاعلامي بعدم الافصاح عن الاحصائيات الصحيحة بحالات المصابين بالفيروس "

انتهاج سياسة التعتيم الاعلامي .			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
38%	19	19	موافق
48%	72	24	معارض
14%	14	7	محايد
100%	105	50	المجموع
2.1			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48% من عينة الدراسة هي فئة معارضة على هذه العبارة ، في حين نجد أن الفئة الموافقة على هذه العبارة بلغت نسبة 38% ، و ترجع أقل نسبة الى الفئة المحايدة على هذه العبارة بنسبة 14% . اما متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.1 و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين من عينة الدراسة كان لهم تقييم معارض على هذه العبارة، بحيث يتضح لنا من خلال هذا أن الدولة الجزائرية لم تعتمد على تعميم اعلامي بل كان لها دور في تقديم الاحصائيات حول الجائحة عن طريق استخدام وسائل الاعلام الرسمية. و بخصوص متوسط شدة التقييم فهو يشير الى التقييم المحايد

2/7 - جدول رقم (13) يمثل تحليل على عبارة " تحويل اللوم على المواطنين من جراء ارتفاع حالات الإصابة بسبب سلوكياتهم العشوائية "

تحويل اللوم على المواطنين من جراء ارتفاع حالات الإصابة بسبب سلوكياتهم العشوائية.			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
56%	28	28	موافق
20%	30	10	معارض
24%	24	12	محايد
100%	82	50	المجموع
1.64			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من عينة الدراسة هي الفئة الموافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 24% ترجع الى فئة المحايدين على هذه العبارة ، في حين فئة المعارضين كانت لهم نسبة أقل ب 20% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغ 1.64 و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا تصدر نسبة الموافقين على هذه العبارة من عينة الدراسة ، و هذا راجع الى عدم التزام المواطنين بالاجراءات الاحترازية المفروضة و كذا تراخي المواطنين في تطبيق طرق الوقاية " كتراحم في الأسواق ، عدم ارتداء الكمامات ، عدم الالتزام بأوقات الحجر .لخ" مما ادى الى تفاقم الوضع الصحي ، وغالبا ما تلجأ الحكومات الى هذه الاستراتيجية لتقليل اللوم عليها في إدارة الأزمة .و يشير متوسط شدة التقييم هنا الى التقييم السلبي لهذه العبارة

2/8 - جدول رقم (14) يمثل تحليل على العبارة "تطبيق اجراءات الحجر الصحي و التكفل السريع بحالات عن طريق البروتوكول العلاج "

تطبيق اجراءات الحجر الصحي و التكفل السريع بحالات عن طريق البروتوكول العلاج "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
50%	75	25	موافق
34%	17	17	معارض
16%	16	8	محايد
100%	108	50	المجموع
2.16			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من عينة الدراسة هي الفئة الموافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 34% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 16% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغ 2.16 و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا تصدر فئة المبحوثين الموافقين على هذه العبارة، و ذلك راجع الى أن دولة الجزائرية مع بداية انتشار الوباء و ارتفاع في عدد الاصابات قامت بتطبيق اجراءات الحجر الصحي الجزئي في معظم ولايات الوطن و كذا فتح مصالح خاصة " جناح خاص بمصلحة الكوفيد19 " للتكفل بحالات الاصابة. و هذا ما أكد عليه الطبيب المفتش في مديرية الصحة لولاية البويرة بوجود و فتح مراكز خاصة بمرضى الكوفيد<sup>1</sup> . و بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.16 و هو بذلك تقييم محايد

2/9 - جدول رقم ( 15 ) يمثل تحليل على عبارة " تقليل من شأن الأزمة مما أدى الى تفاقم الوضع "

" تقليل من شأن الأزمة مما أدى الى تفاقم الوضع "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
44%	22	22	موافق
40%	60	20	معارض

<sup>1</sup> مقابلة مع طبيب مفتش في مديرية الصحة لولاية بويرة السيد (مالكي رزقي ) بتاريخ 1 جوان 2021 ، ساعة 10.25 .

16%	16	8	محايد
100%	98	50	المجموع
1.96			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 40% ترجع الى فئة المعارضين على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 16% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 1.96

و بتحليل نتائج الجدول يوضح لنا أن غالبية الباحثين من عينة الدراسة كان لهم رأي موافق على هذه العبارة، باعتبار أن الدولة الجزائرية و مع بداية انتشار حالات أولى للفيروس في البلاد لم تعطي له الأهمية الكبيرة و كانت في حالة استهتار و اللامبالاة بالوضع و عدم الأخذ بالمسؤولية في إعداد خطة لمواكبة و مسايرة الوضعية وبائية للبلاد مما أدى فيما بعد الى تفاقم الوضع و زيادة عدد الحالات. وتشير هذه العبارة الى ان شدة تقييمها قد بلغت 1.96 وهو بذلك تقييم سلبي .

10/2 - جدول رقم (16) يمثل تحليل على عبارة " رفض الاعتراف بالانتشار الكبير للوباء في البلاد "

" رفض الاعتراف بالانتشار الكبير للوباء في البلاد "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
26%	13	13	موافق
50%	75	25	معارض
24%	24	12	محايد
100%	112	50	المجموع
2.24			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من عينة الدراسة هي الفئة معارضة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 26% ترجع الى فئة الموافقة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 24% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.24

و بتحليل نتائج الجدول يبين لنا ان غالبية عينة الدراسة هم من فئة المعارضين على هذه العبارة. لأن الدولة الجزائرية كانت سباقة للإعلان بهذه الأزمة من خلال تصريحاتها دائمة منذ أول حالة إصابة بالفيروس و تأكيدها على خطورة انتشاره السريع في البلاد. و يشير متوسط شدة التقييم في هذه العبارة الى التقييم المحايد بمتوسط قدر ب 2.24

**11/2 تقييم محور استراتيجيات الاتصالية التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا:**  
جدول رقم (17) يمثل تقييم محور استراتيجيات الاتصالية التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا

رقم العبارة	متوسط شدة التقييم العام الخاص بكل العبارة
01	2.62
02	2.4.
03	2.06
04	1.98
05	2.38
06	2.1
07	1.64
08	2.16
09	1.96
10	2.24
المجموع	21.54
متوسط شدة التقييم	2.1

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن متوسط شدة تقييم العام الخاص بالمبحث بلغ 2.1 و هو بذلك يشير الى تقييم محايد فليس كلهم يوافقون أن استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا كانت كفيلة لاحتواء الوباء و التعامل معه و ليس كلهم يعارضون عليها ، فتقييمهم لهذه الاستراتيجيات كانت بين الموافق و المعارض.

### 03-المبحث الثاني: تقييم الأساتذة لقرارات التي اتخذتها الدولة الادارة أزمة كورونا .

1/3 جدول رقم (18) يمثل تحليل على عبارة " قرارات عشوائية غير منظمة أثارت استياء المواطن.

" قرارات عشوائية غير منظمة أثارت استياء المواطن "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجع	التكرار	نوع الشدة
42%	21	21	موافق
32%	48	16	معارض
26%	26	13	محايد
100%	95	50	المجموع
1.9			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 32% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 26% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 1.9 و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن غالبية من عينة الدراسة كان لهم تقييم يتوافق على هذه العبارة لأن القرارات التي قامت الدولة الجزائرية بفرضها و مثال على ذلك " قرار حضر التجوال الليلي" أثار استغراب و استياء و سخط الكثير من مواطنين لأن في نضرم هذا قرار عشوائي لا يمكنه احتواء الوباء وليس له صلة كإجراء وقائي لمنع تفشي المرض . و هو بذلك يمثل اتجاه سلبي.

2/3 جدول رقم (19) يمثل تحليل على عبارة " قرارات جاءت في وقتها لتسهيل عملية التحكم في الوباء "

" قرارات جاءت في وقتها لتسهيل عملية التحكم في الوباء "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
42%	63	21	موافق
38%	19	19	معارض
20%	20	10	محايد
100%	102	50	المجموع
2.04			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 42% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 38% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 20% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.04

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة المبحوثين كان لهم تقييم يتوافق على هذه العبارة هي فئة الغالبة و ذلك راجع الى أن دولة كانت قراراتها مثل " غلق الأسواق ، أماكن التجمعات و منع إقامة الأفراح ..لخ" صائبة جاءت في وقت مناسب ساهمت في تقليل من عدد الاصابات المحتملة بالفيروس و خاصة تلك القرارات التي كانت في مرحلة الأولى التي ساعدت بنسبة كبيرة في تحكّم فيه. و يشير متوسط شدة التقييم محايد

3/3 - جدول رقم (20) يمثل تحليل على عبارة " قرارات كان لها دور ايجابي في خفض سرعة انتشار الوباء "

" قرارات كان لها دور ايجابي في خفض سرعة انتشار الوباء "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
58%	87	29	موافق
32%	16	16	معارض

10%	10	5	محايد
100%	113	50	المجموع
2.26			متوسط شدة الاتجاه

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 32% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 10% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.26

و بتحليل نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أننا اغلبية عينة الدراسة كان لهم تقييم يتوافق مع هذه العبارة لأن الدولة الجزائرية كانت قد أصدرت قرارات كان لها دور ايجابي في خفض سرعة وباء و مثال على هذا القرار نجد ما تم تطبيقه بعزل الولايات التي تتميز بوضع صحي أحسن نسبيا و منع دخول المواطنين اليها من باقي الولايات تفاديا لنقل العدوى و هذا القرار جاء كمحاولة تحكم في الوباء من طرف كل ولاية و هذا ما لاحظناه أن بعض المدن التي تم غلق معابرها كانت سباقة في تحكم في الوباء و نقص في عدد اصابتها . أما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.26 و هو بذلك تقييم محايد.

4/3 - جدول رقم (21) يمثل تحليل لعبارة " قرارات غير مدروسة عشوائية لم تتمكن من تحكم في الوباء "

" قرارات غير مدروسة عشوائية لم تتمكن من تحكم في الوباء "			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
38%	19	19	موافق
38%	57	19	معارض
24%	24	12	محايد
100%	113	50	المجموع
2			متوسط شدة التقييم



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38% من عينة الدراسة كان رأيهم متساوي بين الموافقين و المعارضين على هذه العبارة، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 24% اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.

و بتحليل نتائج الجدول نرى تساوي بين الموافقين و المعارضين في تقييم المبحوثين حول هذه العبارة، فقرار غلق المساجد و الأسواق مثلا يفسر لنا تساوي في نسبة في هذه العبارة، فنجد بعض المواطنين من أيد هذا الغلق و وافقة عليها كحل لتفادي اختلاط و تباعد بينهم لتقليل الاصابات في حين هناك من كان له رأي معارض لهذا الغلق و اعتبره قرار غير منطقي لا يساعد في عملية احتواء هذه الازمة .و يشير شدة التقييم في هذه العبارة الى تقييم محايد

5/3 - جدول رقم (22) يمثل تحليل لعبارة " قرارات أثارت تهويل لدى المواطنين بخطورة وباء

" قرارات أثارت تهويل لدى المواطنين بخطورة وباء			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
40%	20	20	موافق
32%	48	16	معارض
28%	28	14	محايد
100%	96	50	المجموع
1.92			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 32% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 28% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 1.92

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن أغلبية من عينة الدراسة لهم تقييم يتوافق مع هذه العبارة، فقرارات التي كانت تتخذها الجزائر كانت تشكل الرعب في نفوس المواطنين بخطورة فيروس المنتشر ، و لعل أبرز مثال يمكن تطبيقه على هذه القرارات ما لاحظناه عندما أقرت الدولة

فرض حجر صحي و غلق الأسواق الكبرى فكان هناك تهويل كبير عند المواطنين بهذا القرار و اصبحوا يتسارعون على محلات و أسواق لاقتناء حاجات ، فهنا ما كان على الدولة الا اصدار بيان توضيحي يزيح بعض الغموض و سوء الفهم الذي كان لدى المواطنين.و يشير متوسط شدة التقييم في هذه العبارة الى تقييم المحايد

6/3 - جدول رقم (23) يمثل تحليل لعبارة " قرارات سريعة جاءت وفق تطور مستجدات وضع الوبائي في البلاد"

" قرارات سريعة جاءت وفق تطور مستجدات وضع الوبائي في البلاد"			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
48%	72	24	موافق
32%	16	16	معارض
20%	20	10	محايد
100%	108	50	المجموع
2.16			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 32% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدين كانت لهم نسبة أقل ب 20% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.16

و بتحليل نتائج الجدول يتضح من خلاله أن النسبة الكبيرة تعود الى تقييم الموافق على هذه العبارة، و هذا راجع الى أن الدولة الجزائرية كانت تسعى دائما لمواكبة الوضع الوبائي في كل ربوع الوطن فكما كانت عدد الحالات في الارتفاع متزايد كانت تضع قرارات تواكب بها الوضعية و تحاول السيطرة على الأمر . اما بخصوص متوسط شدة الاتجاه فهو يشير الى الاتجاه المحايد

7/3 - جدول رقم (24) يمثل تحليل لعبارة " قرارات اهتمت بدرجة أولى بحماية مواطن من هذا الفيروس "

" قرارات اهتمت بدرجة أولى بحماية مواطن من هذا الفيروس			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
54%	81	27	موافق
26%	13	13	معارض
20%	20	10	محايد
100%	114	50	المجموع
2.28			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة ، بينما نسبة 26% ترجع الى فئة المعارضة على هذه العبارة ، في حين فئة المحايدون كانت لهم نسبة أقل ب 20% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.28

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن المبحوثين من عينة الدراسة كان لهم تقييم يتوافق مع هذه العبارة بنسبة 54% ، و من هذا نفسر أن هذه القرارات كانت تحاول حماية المواطن من هذه الجائحة و مثال هذا القرار نجد تطبيق قوانين وضع الكمامة الاجبارية في أماكن العامة و خاصة واخضاع كل من يعارض هذا القانون لعقوبات صارمة في محاولة من دولة جزائرية حماية مواطنين من هذا وباء و تقليل عدد الاصابات .

8/3 جدول رقم (25) يمثل تحليل لعبارة " قرارات متأخرة لم تعي بخطورة الوباء و تطوره في بلاد

" قرارات متأخرة لم تعي بخطورة الوباء و تطوره في بلاد			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
36%	18	18	موافق
32%	48	16	معارض

32%	32	16	محايد
100%	98	50	المجموع
1.96			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 32% كانت لكل من المعارضين و المحايدون على هذه العبارة .  
اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 1.96

و بتحليل نتائج الجدول اعلاه يتضح لنا أن عينة الدراسة في أغلبيتها كان لهم تقييم يتوافق على هذه العبارة ، أي ان دولة الجزائرية كانت قراراتها متأخرة في تصدي اللوباء خاصة فيما يتعلق بقرارات غلق المجال الجوي مع البلدان المتضررة و هذه القرارات المتأخرة يمكن ارجاعها الى نقص الخبرة و غياب مختصين في مجال ادارة الازمة و كذا غياب ثقافة التعامل مع مثل هذه الازمات الأمر الذي ترك متخذ القرار في موقف صعب .و يشير متوسط شدة التقييم في هذه العبارة الى اتجاه السلبي

9/3 - جدول رقم (26) يمثل تحليل لعبارة " قرارات لم تراعي الاحتياجات المادية و الاجتماعية للمواطنين "

" قرارات لم تراعي الاحتياجات المادية والاجتماعية للمواطنين			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
58%	29	29	موافق
20%	30	10	معارض
22%	22	11	محايد
100%	81	50	المجموع
1.62			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 58% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 22% كانت لفئة المحايدون على هذه العبارة، اما نسبة المعارضين فقد بلغت 20% . اما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 1.62

و بتحليل نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن المبحوثين من عينة الدراسة كان تقييمهم يتوافق على هذه العبارة و ذلك راجع الى ان قرار دولة الجزائرية لم يكن منصف لجميع مواطنين بل كان تعسفي للبعض منهم خاصة ذوي الدخل الضعيف منهم ، فمثال قرار غلق محلات لمدة طويلة عاد بالسلب على المواطنين خاصة تجار و أصحاب المهن الحرة .و تشير هذه العبارة الى تقييم السلبي .

### 10/3 تقييم محور القرارات التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة الكورونا

جدول رقم (27) يمثل تقييم لمحور القرارات التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا

رقم العبارة	متوسط شدة التقييم العام الخاص بكل العبارة
11	1.9
12	2.04
13	2.26
14	2
15	1.92
16	2.16
17	2.28
18	1.96
19	1.62
المجموع	18.14
متوسط شدة التقييم	2.01

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن متوسط شدة تقييم الخاص بالمحور بلغ 2.01 و هو بذلك يشير الى تقييم محايد ( منطقة التردد في الاتجاه ) فليس كلهم يوافقون أن القرارات التي

اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا كانت قرارات ساعدت في إدارة و احتواء الوباء و ليس كلهم يعارضون عليها ، فتقييمهم لهذه الاستراتيجيات كانت بين الموافق و المعارض.

#### 04 -المبحث الثالث: الأساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة .

1/6 جدول رقم (28) يمثل تحليل لعبارة "استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوعية مواطن بخطورة المرض و ضرورة الالتزام بالاجراءات الوقائي

استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوعية مواطن بخطورة المرض و ضرورة الالتزام بالاجراءات الوقائية.			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجع	التكرار	نوع الشدة
44%	44	22	متوسط
34	17	17	ضعيف
22%	33	11	جيد
100%	94	50	المجموع
1.88			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 44% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبارة المذكورة بدرجة جيد ، بينما نسبة 34% ترجع الى تقييم بدرجة ضعيف على هذه العبارة ، في حين بلغت تقييم متوسط نسبة 22% اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 1.88. و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان تقييم مبحوثين كان بدرجة متوسطة على هذه العبارة ، الامر الذي يؤكد أن الدولة الجزائرية استخدمت مواقع تواصل اجتماعي بدرجة متوسطة كوسيلة ثانوية أي لم تعتمد عليها كليا من اجل توعية المواطن بخطورة المرض و الالتزام بالاجراءات الوقائية بل اعتمدت على وسائل اخرى لتحسيس بخطورة المرض . و يشير متوسط شدة التقييم على هذه العبارة الى التقييم المحايد . (منطقة التردد في الاتجاه )

2/6 جدول رقم (29) يمثل تحليل لعبارة "تقديم تصريحات اعلامية من قبل لجنة رصد كورونا تتناول من خلالها الاحصائيات اليومية للوباء

تقديم تصريحات اعلامية من قبل لجنة رصد كورونا تتناول من خلالها الاحصائيات اليومية للوباء			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
26%	26	13	متوسط
30%	15	15	ضعيف
44%	66	22	جيد
100%	107	50	المجموع
2.14			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 44% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبارة المذكورة بدرجة جيد ، بينما نسبة 30% ترجع الى تقييم بدرجة ضعيف على هذه العبارة ، في حين بلغت تقييم متوسط نسبة 26% اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.14. و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان تقييم المبحوثين بدرجة جيد هو رأي الغالب على هذه العبارة بحيث تعمل لجنة رصد و متابعة كورونا على تقديم تصريحات اعلامية يومية بواسطة ناطق الرسمي للجنة في كل يوم لاطلاع الرأي العام على الوضع الوبائي في البلاد و تقديم الاحصائيات المتعلقة بالفيروس .و تشير بيانات الجدول الى ان شدة التقييم على هذه العبارة هو تقييم محايد .

3/6- جدول رقم (30) يمثل تحليل لعبارة "انشاء موقع الكتروني خاص من قبل وزارة الصحة لتحسيس بمخاطر الفيروس و طرق الوقاية منه

العبرة			انشاء موقع الكتروني خاص من قبل وزارة الصحة لتحسيس بمخاطر الفيروس و طرق الوقاية منه
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجع	النسبة المئوية
متوسط	10	20	20%
ضعيف	18	18	36%
جيد	22	66	44%
المجموع	50	104	100%
متوسط شدة التقييم	2.08		

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 44% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبرة المذكورة بدرجة جيد ، بينما نسبة 36% ترجع الى تقييم بدرجة ضعيف على هذه العبرة ، في حين بلغت تقييم متوسط نسبة 20% اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.08. بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان تقييم المبحوثين بجرده جيدة هو راي الغالب على هذه العبرة، لان وزارة الصحة الجزائرية اطلقت موقع الكتروني لتوعية المواطن بهذا المرض بحيث توفر على هذا الموقع تعريف موجز و مبسط لفيروس كورونا و نبذة عن ظهوره متبوعة بصفحة اخرى مخصصة لأسئلة الشائعة على غرار مصدر الفيروس و اهم اعراضه و طرق الوقاية منه و ايضا خصصت موقع لرقم الاخضر الذي وضعت وزارة الصحة كجزء من خطتها للوقاية من وباء و حد من انتشاره . و يشير متوسط شدة التقييم في هذه العبرة الى التقييم المحايد .

4/6 جدول رقم (31) يمثل تحليل لعبرة " اعتماد اعلانات التلفزيونية من خلال اشراك ممثلين لتأثير على الجمهور من أجل اتباع الاجراءات الوقائية



اعتماد اعلانات التلفزيونية من خلال اشراك ممثلين لتأثير على الجمهور من أجل اتباع الاجراءات الوقائية			العبرة
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجع	النسبة المئوية
متوسط	16	32	%32
ضعيف	16	16	%32
جيد	18	54	%36
المجموع	50	102	%100
متوسط شدة التقييم	2.04		

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 36% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبارة المذكورة بدرجة جيد ، بينما تتساوى نسبة 32% ، بين درجة الضعيف و المتوسط على هذه العبارة اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.04.

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان نسبة المبحوثين كانت بدرجة جيد على هذه العبارة بنسبة كبيرة ، بحيث يتبين لنا ان الجزائر كثفت جهودها التوعوية في التعامل مع الفيروس المستجد عن طريق الاعتماد على الاعلانات التلفزيونية من خلال اقحام الممثلين الذين لهم صدى و تأثير عند الجماهير بحيث تهدف هذه الاعلانات الى رفع الوعي الصحي للمشاهدين و تحسيسهم بخطورة الازمة الشيء الذي يدفع المواطن الى تقليد و تقيد بالتعليمات شخصيتهم المفضلة و بالتالي مشاهدة الاعلانات التلفزيونية واتباع الاجراءات الوقائية . اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.04 فهو بذلك تقييم محايد .

5/6 - جدول رقم (32) يمثل تحليل لعبارة "عقد مؤتمرات صحفية من قبل وزارة الصحة لتوضيح الوضعية الوبائية في البلاد"

العبرة			عقد مؤتمرات صحفية من قبل وزارة الصحة لتوضيح الوضعية الوبائية في البلاد
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
متوسط	17	34	34%
ضعيف	14	14	28%
جيد	19	57	38%
المجموع	50	105	100%
متوسط شدة التقييم	2.1		

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 38% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبارة المذكورة بدرجة جيد ، بينما نسبة 34% ترجع الى تقييم بدرجة متوسط على هذه العبارة ، في حين بلغت تقييم ضعيف نسبة 28% اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.1. و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن فئة الجيد هي الغالبة على هذه العبارة ، و هذا راجع الى أن وزارة الصحة دائما ما تقوم بتنظيم و عقد المؤتمرات لتقديم معلومات للمواطنين حول هذا المرض و الاجابة عن الأسئلة و لتوضيح الوضعية الوبائية و اعطاء احصائيات دقيقة لوضع الراي العام في الصورة و هي تقوم بهذه الندوات كلما استدعى الوضع ذلك .و يشير متوسط شدة التقييم في هذه العبارة الى التقييم المحايد ( منطقة التردد في الاتجاه )

6/6 - جدول رقم (33) يمثل تحليل لعبارة " استخدام برامج التلفزيونية لتعريف بالوباء و الاعراض الناتجة عنه و طرق وقاية

العبرة			استخدام برامج التلفزيونية لتعريف بالوباء و الاعراض الناتجة عنه و طرق وقاية
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
متوسط	20	40	40%
ضعيف	12	12	24%
جيد	18	54	36%

المجموع	50	106	%100
متوسط شدة التقييم	2.12		

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 40% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبارة المذكورة بدرجة متوسط ، بينما نسبة 36% ترجع الى تقييم بدرجة جيد على هذه العبارة ، في حين بلغت تقييم ضعيف نسبة 24% اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.12. و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن تقييم الاساتذة عينة الدراسة على هذه العبارة كان بدرجة متوسطة بنسبة عالية قدرت ب 40% ، لان على حسب رأيهم ان الحكومة الجزائرية لم تستخدم البرامج التلفزيونية بدرجة كبيرة لتوعية و تعريف بالوباء و كان هذا فقط في الايام أولى من ظهور المرض في البلاد الذي كان الاهتمام به من طرف القنوات التلفزيونية و من ثم و بعد ذلك تلتشى هذا الاهتمام و قلت البرامج التلفزيونية التي تتناول الوباء و حتى و ان كانت فهي لا تقوم بالدور الايجابي لتوعية . و يشير متوسط شدة التقييم على هذه العبارة الى التقييم المحايد

7/6 - جدول رقم (34) يمثل تحليل لعبارة " قيام بحملات توعوية صحية عن طريق اعتماد على مطويات، ملصقات ، اعلانات كاجراءات وقائية لزيادة الوعي صحي

العبارة	قيام بحملات توعوية صحية عن طريق اعتماد على مطويات، ملصقات ، اعلانات كاجراءات وقائية لزيادة الوعي صحي.		
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
متوسط	17	34	%34
ضعيف	17	17	%34
جيد	16	48	%32
المجموع	50	116	%100
متوسط شدة التقييم	2.32		

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 34% من عينة الدراسة يتساوى تقييمهم بين درجة المتوسط والضعيف على هذه العبارة ، بينما نسبة 32% ترجع الى تقييم بدرجة جيد على هذه العبارة ، اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.32. وبتحليل نتائج الجدول يتبين لنا التساوي في تقييم المبحوثين بين درجة الضعيف و المتوسط ، و عليه نرى ان السلطات الجزائرية و معا اعتمادها على هذا النوع من الحملات لم تتمكن من توصيل الرسالة التوعوية الى المواطنين بدرجة جيدة و هذا يمكن ان يرجع الى نقص ثقافة استخدام هذا النوع من الاساليب لدى المواطنين ( عدم أخذها بعين الاعتبار ) و يشير شدة تقييم على هذه العبارة الى التقييم المحايد .

**8/6 - جدول رقم (35) يمثل تحليل لعبارة " تحديث جناح خاص مكلف بالإعلام لتزويد الجمهور بمستجدات يومية حول الوباء لمنع تفشي الشائعات**

تحديث جناح خاص مكلف بالإعلام لتزويد الجمهور بمستجدات يومية حول الوباء لمنع تفشي الشائعات			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
20%	20	10	متوسط
48%	24	24	ضعيف
32%	48	16	جيد
100%	92	50	المجموع
1.84			متوسط شدة تقييم

نلاحظ من خلال جدول اعلاه أن نسبة 48% من عينة الدراسة كان تقييمهم على العبارة المذكورة بدرجة ضعيف ، بينما نسبة 32% ترجع الى تقييم بدرجة جيد على هذه العبارة ، في حين بلغت تقييم متوسط نسبة 20% اما بخصوص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 1.84. وبتحليل نتائج الجدول يتضح لنا ان تقييم اساتذة عينة الدراسة هو تقييم ضعيف و هو الرأي الغالب على هذه العبارة ، و هذا راجع الى عدم وجود جناح خاص مكلف بالإعلام لتزويد المواطنين بالمعلومات الكافية حول الوباء و الاكتفاء فقط بلجنة تقوم بتقديم المعلومات و الاحصائيات اليومية للوباء . و يشير شدة تقييم العبارة الى تقييم سلبي .

## 8/6 تقييم محور الاساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة :

جدول رقم ( 36 ) يمثل تقييم لمحور الاساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا

رقم العبارة	متوسط شدة تقييم العام الخاص بكل العبارة
21	1.88
22	2.14
23	2.08.
24	2.04
25	2.1
26	2.12
27	2.32
28	1.84
المجموع	16.52
متوسط شدة التقييم	2.06

و بتحليل نتائج الجدول نرى أن متوسط تقييم الخاص بالمبحث يشير الى التقييم المحايد ( منطقة التردد في الاتجاه) و هذا راجع الى أن تقييم الاساتذة على هذه الاساليب الاتصالية هو تقييم محايد ، فهناك من يعتبر أن الاساليب الاتصالية التي انتهجتها الجزائر لم تقم بالدور الفعلي لها في هذه الجائحة في توعية المواطن لتقليل من عدد الاصابات المحتملة و هناك من يعتبرها أنها ادت دورها على أكمل وجه و ساعدت في توعية و تثقيف المواطن بخطورة الفيروس . لهذا نجد تقييمهم محايد على هذه الوسائل .

## 05-المبحث الرابع: نقاط الضعف في استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة

### لإدارة أزمة كورونا

1/5 جدول رقم (37) يمثل تحليل لعبارة " تباطؤ في اعداد خطة مسبقة لمواجهة الوباء

تباطؤ في اعداد خطة مسبقة لمواجهة الوباء			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
20%	10	10	موافق
48%	72	24	معارض
32%	32	16	محايد
%100	114	50	المجموع
2.28			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48% من عينة الدراسة هي الفئة معارضة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 32% كانت لفئة المحايدين على هذه العبارة، أما نسبة الموافقين فقد بلغت نسبة أقل ب 20% . أما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.28 وبتحليل نتائج الجدول نرى أن اغلبية فئة الدراسة كان لهم تقييم يتعارض مع هذه العبارة ، لأن حسب رأيهم الجزائر كانت سباقة لإعداد خطة لمواجهة الفيروس و خصوصا مع ظهور أول حالة بهذا المرض في البلاد حيث سارعت لتطبيق اجراءات و بروتوكولات خاصة قادرة على مواجهة هذه الجائحة ، أما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغ 2.28 و هو تقييم محايد.

## 2/5 جدول رقم (38) يمثل تحليل لعبارة التساهل في أخذ تدابير لتقييد حركة السفر

التساهل في أخذ تدابير لتقييد حركة السفر			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
60%	30	30	موافق
30%	45	15	معارض
10%	10	5	محايد
%100	85	50	المجموع
1.7			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 30% كانت لفئة المعارضين على هذه العبارة، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 10% . أما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 1.7 وبتحليل نتائج هذه العبارة يتضح لنا أن أكثر نسبة تعود لفئة الموافقين على العبارة المذكورة و ذلك راجع الى أن الجزائر قد تساهلت بالفعل في أخذها لتدابير التي تقييد حركة السفر و هذا ما يفسر ان أول حالة لفيروس كورونا في البلاد كانت لرعية ايطالي . و يشير بيانات الجدول أن متوسط شدة الاتجاه هو تقييم سلبي للعبارة

### 3/5 جدول رقم (39) يمثل تحليل لعبارة " ضعف البنية التحتية لقطاع الصحة و نقص

الكبير في اطباء و الاقنعة واقية يعد عامل من عوامل ضعف في تطبيق الاستراتيجية

" ضعف البنية التحتية لقطاع الصحة و نقص الكبير في اطباء و الاقنعة واقية يعد عامل من عوامل ضعف في تطبيق الاستراتيجية			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
%	36	36	موافق
%	15	5	معارض
%	18	9	محايد
%100	69	50	المجموع
1.38			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 72% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 18% كانت لفئة المحايدون على هذه العبارة، أما نسبة المعارضين فقد بلغت 10% . أما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 1.38

و بتحليل نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن غالبية الباحثين كان لهم تقييم يتوافق مع هذه العبارة لأن الدولة الجزائرية و مع تفشي الفيروس في البلاد كشفت على ضعف المنظومة الصحية لها و على النقص الكبير الذي يعاني منه هذا القطاع و خاصة في المعدات اللازمة

لمحاربة هذا المرض و هو ما أكد عليه طبيب عامل في مصلحة كوفيد19 على نقص كبير في معدات طبية و خاصة في مراحل الاولى لانتشار للفيروس<sup>1</sup>، مما يدل على ان هذا الامر يعد من عوامل ضعف في تطبيق استراتيجية الدولة لاحتواء الوباء. و يشير متوسط شدة التقييم لهذه العبارة الى تقييم سلبي .

#### 4/5 جدول رقم (40) يمثل تحليل لعبارة " سوء التقدير و التقييم الوضع الوبائي من قبل الدولة

" سوء التقدير و التقييم الوضع الوبائي من قبل الدولة			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
48%	24	24	موافق
28%	42	14	معارض
24%	24	12	محايد
100%	90	50	المجموع
1.8			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 28% كانت لفئة المعارضين على هذه العبارة، اما نسبة المحايدين فقد بلغت 24% . اما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 1.8

و بتحليل نتائج الجدول يبين لنا ان تقييم الاساتذة عينة الدراسة كان يتوافق مع هذا العبارة و ذلك راجع الى ان الدولة الجزائرية لم تقم تقدير و تقييم الوضع الوبائي كما يجب و لعل من الاسباب التي الى سوء هذا التقدير راجع الى نقص الخبرة في مجال ادارة الأزمات الصحية و نقص المعلومات الكافية حول هذا الوباء. و تشير بيانات الجدول الى ان متوسط شدة التقييم يرجع الى التقييم السلبي

#### 5/5 جدول رقم (41) يمثل تحليل لعبارة " تباطؤ في تطبيق اجراءات الحجر الصحي و الاجراءات الوقائية

<sup>1</sup> مقابلة مع طبيب ( ع ن ) بمؤسسة الصحة الجوارية بعين بسام، بتاريخ 30ماي ساعة 11.15 .



تباطؤ في تطبيق اجراءات الحجر الصحي و الاجراءات الوقائية			العبرة
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	22	22	44%
معارض	22	66	44%
محايد	6	12	12%
المجموع	50	100	100%
متوسط شدة التقييم	2		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44% من عينة الدراسة ترجع بتساوي لكل من الموافقين و المعارضين حول هذه العبرة ، اما نسبة للمحايد فقد بلغت 12% . اما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 2

و بتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أن تقييم الاساتذة عينة الدراسة كان تقييم يتساوى بين موافق و المعارض ، لان الاجراءات الوقائية التي جاءت بها الدولة هناك من اعتبرها اجراءات متأخرة و هناك من اعتبرها اجراءات سريعة طبقتها لحماية المواطن .و هذا ما يشير الى ان متوسط تقييم العبرة راجع الى تقييم المحايد

**6/5 جدول رقم (42) يمثل تحليل لعبرة " التساهل في التعامل مع اشارات الانذار التي تشير الى تشير الى امكانيات تفاقم الوضع جراء هذه الجائحة**

" التساهل في التعامل مع اشارات الانذار التي تشير الى امكانيات تفاقم الوضع جراء هذه الجائحة			العبرة
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	28	28	56%
معارض	10	30	20%
محايد	12	24	24%

المجموع	50	82	%100
متوسط شدة التقييم	1.64		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 24% كانت لفئة المحايدين على هذه العبارة، أما نسبة المعارضين فقد بلغت 20% . أما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 1.64 تقييم سلبي و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان التقييم السلبي في تقييم اساتذة عينة الدراسة راجع الى ان الدولة الجزائرية قد تساهلت في التعامل مع اشارات الانذار التي تشير الى تفاقم الوضع من جراء تفشي الفيروس ، لذي كان من ضروري وجود نضام فعال للإنذار المبكر يساعد في الكشف عن الازمة لمنع تفاقمها و حد منها .

### 7/5 تقييم لمحور نقاط الضعف في استراتيجيات الاتصالية التي اتخذتها الدولة

#### لإدارة أزمة كورونا

جدول رقم ( 43 ) يمثل تقييم لمحور نقاط الضعف في استراتيجيات الاتصالية

رقم العبارة	متوسط شدة التقييم الخاص بكل العبارة
29	2.28
30	1.7
31	1.38
32	1.8
33	2
34	1.64
المجموع	10.8
متوسط شدة التقييم	1.8

و بتحليل نتائج الجدول يبين لنا انا متوسط شدة تقييم الخاص بالمبحث قد بلغ 1.8 و هو بذلك تقييم سلبي ، لان الاستراتيجية التي طبقتها الجزائر كشفت على العديد من نقاط الضعف فيها و ذلك راجع الى قلة خبرة في اعداد خطط الخاصة باستراتيجية لمحاربة الفيروس و كذا عدم قدرة الدولة لمحاربة الفيروس لكون هذه الجائحة فاقت قدراتها و نجد ايضا عدم امتلاك معلومات قبلية كافية تمكنها من التعامل مع الوباء بحنكة

**06-المبحث الخامس: مقترحات الأساتذة الجامعيين لتفعيل استراتيجية الاتصال  
الدولة لإدارة أزمة كورونا .**

1/6 - جدول رقم (44) يمثل تحليل لعبارة " تطبيق قانون حضر التجوال اذا ما تفاقم  
الوضع الصحي في البلاد "

" تطبيق قانون حضر التجوال اذا ما تفاقم الوضع الصحي في البلاد			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
80%	120	40	موافق
8%	4	4	معارض
12%	12	6	محايد
100%	136	50	المجموع
2.72			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 12% كانت لفئة المحايدين على هذه العبارة، اما نسبة المعارضين فقد بلغت 8% . اما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 2.72 و بتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة عالية تعود الى فئة الموافقين على هذه العبارة . باعتبارها من المقترحات الايجابية التي تساعد في التحكم في الوباء ما إذا زادت نسبة انتشاره

الكبير في البلاد فهي بذلك تعتبر طريقة سريعة للحد من تفشي كورونا في الوطن و يشير متوسط التقييم في هذه العبارة الى التقييم الايجابي

2/6 - جدول رقم (45) يمثل لنا تحليل لعبارة " ضرورة اصلاح المنظومة الصحية للوقوف على النقائص و تدارك الأخطاء السابقة

" ضرورة اصلاح المنظومة الصحية للوقوف على النقائص و تدارك الأخطاء السابقة			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
94%	141	47	موافق
6%	3	3	معارض
0%	0	0	محايد
100%	144	50	المجموع
2.88			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 94% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 6% كانت لفئة المعارضين على هذه العبارة، اما نسبة المحايدين فقد كانت منعدمة بنسبة 0% . اما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 2.88 و بتحليل نتائج الجدول نرى ان غالبية عينة الدراسة كان لهم تقييم يتوافق مع هذه العبارة لأن المنظومة الصحية الجزائرية و مع ظهور هذا الوباء في البلاد كشفت على ضعفها و عدم قدرتها على سيطرة عليه لأنها لم تكن مهياً بشكل كبير و كافي للمواجهة ، فإصلاح المنظومة الصحية تتطلب سلسلة من الاجراءات ذات طابع تنظيمي ، مالي ، و تسييري تسمح بتحسين فعالية قطاع المستشفيات و جعله أكثر تنافسية . و كذا ضرورة تنسيق بينه و بين القطاعات الأخرى لضمان التسيير الجيد و الفعال للنظام الصحي و توفير كوادر بشرية من أطباء ذوي الاختصاص و خبرة لمواجهة مثل هذه الامراض، و هذا ما أكده طبيب في مصلحة كوفيد 19 على ضرورة اصلاح قطاع الصحي و نهوض به من أجل التسيير الجيد لمثل هذه الازمات في المستقبل<sup>1</sup> . و يشير متوسط التقييم في هذه العبارة الى التقييم الايجابي

<sup>1</sup> ت ح ، طبيب مختص في الأمراض الصدرية بصحة الجوارية لولاية البويرة ، بتاريخ 2 جوان 2021 ، سا 13.45 .

3/6 - جدول رقم (46) يمثل تحليل لعبارة " استفادة من الرقمنة و تفادي طرق التسيير القديمة الذي تجاوزها الزمن

استفادة من الرقمنة و تفادي طرق التسيير القديمة الذي تجاوزها الزمن.			العبرة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
84%	126	42	موافق
6%	3	3	معارض
10%	10	5	محايد
100%	139	50	المجموع
2.78			متوسط شدة التقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 84% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 10% كانت لفئة المحايدين على هذه العبارة، أما نسبة المعارضين فقد بلغت 6% . أما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.78

و بتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أن مبحثين من عينة الدراسة كان لهم تقييم يتوافق مع عبارة المذكورة لأن التغيرات الحاصلة في المجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تحديات العولمة تفرض علينا ترك سلوكيات القديمة و التأقلم مع هذه التحولات ، فكان تعزيز دور الرقمنة و خاصة في القطاع الصحي احدى أهم السبل المنتهجة من طرف الحكومات و خاصة الجزائر لتقليص ضغط عليها و اعتبارتها استراتيجية كفيلة لتعزيز المرونة و مجابهة الأزمات بطرق حديثة . و هما ما يعكس التقييم الايجابي لهذه العبارة

4/6 - جدول رقم (47) يمثل تحليل لعبارة "تكثيف العمل التوعوي و تثقيف الصحي عن طريق مختلف وسائل الاعلام و الاتصال

تكتيف العمل التوعوي و تثقيف الصحي عن طريق مختلف وسائل الاعلام و الاتصال			العبرة
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	43	129	86%
معارض	1	1	2%
محايد	6	12	12%
المجموع	50	142	100%
متوسط شدة التقييم	2.84		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبرة المذكورة، بينما نسبة 12% كانت لفئة المحايدين على هذه العبرة، أما نسبة المعارضين فقد بلغت 6 نسبة أقل ب 2% . أما فيما يخص متوسط شدة تقييم فقد بلغت 2.84 و بتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أن هذه العبرة و حسب مبحثين من عينة الدراسة لهم تقييم يتوافق معها، فالتعامل الاعلامي مع الأزمات لا يقتصر على نشر المعلومات حول الجائحة و احصائيات تابعة لها فقط و إنما من خلال الاستغلال الأمثل لهذه الوسائل في زيادة الوعي الصحي و ذلك عن طريق اعداد برامج و اعلانات . .لخ يكون مضمونها تثقيف المواطن و توعيته بطرق الوقاية من هذه الأوبئة الخطيرة . و يشير متوسط شدة التقييم الى التقييم الايجابي 5/6- جدول رقم (48) يمثل تحليل لعبرة " تكوين فريق خاص مكلف بالإدارة الأزمة يخضع لمعايير مهنية ذات كفاءة من أجل تسيير جيد للأزمة "

تكوين فريق خاص مكلف بالإدارة الأزمة يخضع لمعايير مهنية ذات كفاءة من أجل تسيير جيد للأزمة "			العبرة
نوع الشدة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	43	129	86%
معارض	3	3	6%
محايد	4	8	8%

المجموع	50	140	%100
متوسط شدة التقييم	2.8		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 8% كانت لفئة المحايدون على هذه العبارة، أما نسبة المعارضين فقد بلغت نسبة أقل ب 6% . أما فيما يخص متوسط شدة التقييم فقد بلغت 2.8 وبتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة تقييم الموافقة عليها كانت كبيرة جدا ، فقد أصبح من ضروري تكوين فريق خاص مكلف بإدارة الأزمة و عقد برامج تدريبية و ورش عمل للعاملين في مجال الأزمات و ذلك من أجل التسيير و تعامل الجيد معها . ويشير متوسط شدة التقييم الى تقييم الايجابي .

6/6 - جدول رقم (49) يمثل تحليل لعبارة " خلق منصات افتراضية للتواصل مع الجمهور لزيادة الوعي الصحي "

العبارة	التكرار	التكرار المرجح	النسبة المئوية
موافق	38	114	%76
معارض	1	1	%2
محايد	11	22	%22
المجموع	50	137	%100
متوسط شدة تقييم	2.74		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76% من عينة الدراسة هي الفئة موافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 22% كانت لفئة المحايدون على هذه العبارة، أما نسبة المعارضين فقد بلغت نسبة أقل ب 2% . أما فيما يخص متوسط شدة الاتجاه فقد بلغت 2.74

و بتحليل نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة غالبية من عينة دراسة تعود الى الفئة الموافقة على هذه العبارة ، فهذا المقترح يعد من الأمور الهامة التي يمكن أن تساعد في نشر الوعي و زيادة طرق الوقاية بين الناس باعتبار ان منصات الافتراضية " مواقع التواصل الاجتماعي " هي من الأولويات التي صار يتداول عليها مواطنين بصفة دائمة و تقريبا في كل وقت لذا يجب استغلالها بصفة ايجابية بنشر من خلالها تدابير الوقائية الموصى بها ، و كذا الاجراءات الاحترازية الواجب تطبيقها . و هذا ما يعكس التقييم الايجابي لهذه العبارة

7/6 - جدول رقم (50) يمثل تحليل لعبارة " ضرورة الاستعانة بسيناريوهات سابقة لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء و تكيف خطط جديدة.

ضرورة الاستعانة بسيناريوهات سابقة لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء و تكيف خطط جديدة.			العبارة
النسبة المئوية	التكرار المرجح	التكرار	نوع الشدة
86%	129	43	موافق
4%	2	2	معارض
10%	10	5	محايد
100%	141	50	المجموع
2.82			متوسط شدة تقييم

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86% من عينة الدراسة هي الفئة الموافقة على العبارة المذكورة، بينما نسبة 10% كانت لفئة المحايدين على هذه العبارة، اما نسبة المعارضين فقد بلغت نسبة أقل ب 4% . اما فيما يخص متوسط شدة تقييم فقد بلغت 2.82

و بتحليل نتائج الجدول نرى أن عينة الدراسة لهم تقييم موافق مع هذه العبارة ، و هذا معناه أن الأزمات ليست متشابهة في حد ذاتها و أن طرق تسيرها تختلف من أزمة لأخرى لذي وجب عند حدوث أزمة ان لا نقوم بحلها كسابق و إنما نأخذ منها دليل أو شيء ايجابي لحل الأزمة الحالية و من هنا جاءت ضرورة الاستعانة بسيناريوهات سابقة لتجنب وقوع في نفس الأخطاء ، مع ضرورة مراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات و اختبارها تحت ظروف متشابهة لحل



الازمات و بالتالي عدم الوقوع في الأخطاء عند حدوث الأزمة .و يشير تقييم الاساتذة على هذه العبارة الى التقييم الايجابي .

## 8/6 تقييم محور مقترحات الأساتذة الجامعيين لتفعيل استراتيجية الدولة لإدارة أزمة كورونا

جدول رقم ( 51 ) يمثل تقييم لمحور مقترحات لتفعيل استراتيجية الدولة لغدارة أزمة كورونا

رقم العبارة	متوسط شدة التقييم العام الخاص بكل العبارة
35	2.72
36	2.88
37	2.78
38	2.84
39	2.8
40	2.74
41	2.82
المجموع	19.85
متوسط شدة التقييم	2.79

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا أن متوسط شدة تقييم العام الخاص بالمحور بلغ 2.79 و هو بذلك يشير الى تقييم ايجابي ، فرأي الاساتذة و تقييمهم لهذا المحور ، راجع الى أن هذه المقترحات قادرة على تفعيل استراتيجية الدولة لاحتواء الفيروس .

## 06 -تقييم العام لأفراد العينة نحو استراتيجية الدولة لإدارة الأزمة كورونا :

جدول رقم (52) يمثل تقييم افراد العينة نحو استراتيجية اتصال الدولة لإدارة أزمة كورونا

رقم المبحث	التقييم العام لأفراد العينة نحو استراتيجية الدولة لإدارة أزمة كورونا
01	2.1
02	2.01
03	2.06
04	1.8
05	2.79
المجموع	10.76
متوسط شدة التقييم	2.1

و بتحليل نتائج الجدول يتبين لنا ان تقييم العام لأفراد العينة نحو استراتيجية الدولة لإدارة أزمة كورونا بلغ 2.1 و هو بذلك تقييم يعكس على أن هذه الاستراتيجيات ليس لها فعالية كبيرة في مواجهة هذه الأزمة . و يتضح ان الدولة الجزائرية لم تتعامل بشكل سريع مع الازمة و ذلك نتيجة لعدم انتهاج سياسة واضحة المعالم مع الأزمة .

## 07- نتائج الدراسة :

كشفت الدراسة الحالية على مجموعة من النتائج اهمها :

**نتائج محور الأول : استراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها الدولة لإدارة أزمة كورونا :**

- موافقة أغلبية المبحوثين على أن أهم استراتيجية معتمدة من طرف الدولة الجزائرية هي الاعلان بوجود الفيروس في البلاد و خطورته، تليها بعد ذلك استراتيجية الدولة و خطة التصدي لها التي تعتمد على تركيز على الوقاية.
- و فيما يخص استراتيجية تحويل اللوم على المواطنين و استراتيجية تقليل من شأن الأزمة فهي استراتيجيات الأقل تقدير و تقييم من طرف المبحوثين .

**نتائج المحور الثاني: تقييم الأساتذة الجامعيين لقرارات التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا:**

- كشفت نتائج الدراسة عن وجود تراخي من جهة الدولة في اتخاذ القرارات المحكمة للحد من انتشار الكبير لهذه الجائحة في البلاد .
- تصدرت قرارات التي اهتمت بحماية المواطن في تقييم الأساتذة بدرجة الموافقة عليها عالية، تليها القرارات التي لها دور إيجابي في خفض سرعة انتشار الوباء ، بينما جاءت القرارات الغير مدروسة العشوائية و غير منتظمة في مجمل القرارات سلبية التي اتخذتها الجزائر .

**نتائج المحور الثالث: الاساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة**

- جاء أسلوب اعتماد دولة على الحملات توعوية صحية عن طريق مطويات و ملصقات كإجراءات وقائية لزيادة وعي في مقدمة الأساليب الاتصالية المستخدمة من قبل الدولة، جاء بعدها تقديم تصريحات اعلامية من قبل لجنة رصد كورونا التي تناولت فيها احصائيات الوبائية بتقييم أقل .
- جاء اسلوب استخدام البرامج التلفزيونية لتعريف بلوباء و طرق الوقاية بتقدير أقل في استخدام الدولة لهذه الاساليب .

### نتائج محور رابع : نقاط الضعف في الاستراتيجية الاتصالية التي اتخذتها دولة

- كشفت نتائج الدراسة ان نقاط الضعف في استراتيجية الاتصال تعود الى تباطؤ في اعداد خطة مسبقة بتقييم يتوافق عليها من قبل أغلبية المبحوثين ، تليها التساهل في التعامل مع اشارات الانذار التي تشير الى امكانيات تقاوم الوضع جراء هذه جائحة
- جاءت ضعف البنية التحتية للقطاع الصحي و نقص الكبير في أطباء و أفنعة الواقية و المطهرات عامل من عوامل في تطبيق هذه الاستراتيجية بتقييم أقل مقارنة بباقي استراتيجيات .

### نتائج المحور الخامس : مقترحات الأساتذة الجامعيين لتفعيل استراتيجية الدولة لإدارة أزمة كورونا :

- تصدر مقترح اصلاح المنظومة الصحية للوقوف على النقائص و تدارك الاخطاء بتقييم يتوافق مع أغلبية المبحوثين عينة الدراسة ، تليها بعد ذلك مقترح استفادة من الرقمنة و تفادي طرق التسيير القديمة.
- يعد مقترح الاستعانة بسيناريوهات سابقة لتجنب الوقوع في نفس الاخطاء من مقترحات القادرة على تفعيل استراتيجية الاتصال بمتوسط 2.82 ، و هذه المقترحات جاءت في مجملها في التقييم الايجابي لتفعيل استراتيجية الدولة للقضاء على الفيروس من خلال موافقة الأساتذة عليها .
- و من خلال نتائج هذه المحاور يتبين لنا أن استراتيجية الجزائرية التي اتبعتها لإدارة أزمة كورونا لم تكن فعالة بنسبة كبيرة في احتواء هذه الجائحة .

# الخاتمة

## خاتمة :

يتبين لنا مما تقدم ان الاستراتيجية الاتصالية تعد احد مقومات نجاح الإدارة المعاصرة في تجاوز مختلف المخاطر و الازمات ، و لا يمكن تفعيل هذه الاستراتيجية الا عن طريق فريق مختص يقوم بإعداد و وضع استراتيجية اتصالية تتماشى مع اي وضع مستجد . إن الحاجة الملحة لهذه الاستراتيجية تزداد قيمتها وقت الازمات و تتطلب تظافر جهود جميع الفاعلين فيها سواء من افراد الادارة أو من جمهورها، و تعد الأزمات الصحية أحد أهم المحاور الاساسية التي تحتاج فيها إدارة الأزمات إلى تبني استراتيجية اتصالية مناسبة تهدف أساسا لاحتوائها عن طريق إتخاذ جملة من الاجراءات اللازمة .

ومن خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وبعد قيامنا باستطلاع جملة من آراء الأساتذة الجامعيين بغية تقييم الاستراتيجية الاتصالية للإدارة الازمات الصحية في الجزائر و بأخص أزمة covid- 19 ، فقد اتضح ان تفعيل الاستراتيجية الاتصالية خلال فترات نقشي الأوبئة و الأمراض كفيروس كورونا المستجد يحتاج الى مراجعة شاملة تجعلها تمارس دورا ملموسا في التأثير علي الجمهور و ذلك عن طريق حث فئات الجماهير المختلفة على المشاركة في القيام بسلوك صحي ايجابي يسهم في الوقاية من هذه الجائحة . وهذا ما توصلنا اليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع، على أنه بالرغم من تظافر الجهود في مختلف مراكز قطاع الصحة في الجزائر، فلا تزال الاستراتيجية الاتصالية غير فعّالة و غير واضحة المعالم ، وذلك قد يكون راجع لحجم الجائحة و خطورتها من جهة ، و نقص المواد اللوجستية التي يحتاجها القطاع من جهة اخرى.

و كخلاصة عامة يمكن اعتبار أنّ الإستراتيجية الإتصالية لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر محدودة الفاعلية و تحتاج لمزيد من الاهتمام، والى تكريس فريق خاص مؤهل يتعامل مع أوضاع مشابهة ، الامر الذي ينعكس تأثيره على سرعة التعامل مع الحدث و اتخاذ الاجراءات اللازمة التي تحد من انتشار الوباء و الوقاية منه، ومن هذا المنطلق توصلنا الى مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تكون فعالة في المستقبل و يمكن العمل بها من طرف الجهة الفعالة في الدولة، ومن بين هذه المقترحات نجد :

- العمل على بناء استراتيجيات مستقبلية للتعامل مع الازمات الناشئة أو المحتمل وقوعها و ايجاد الحلول المبكرة لها .
- وضع ضوابط و خطط شاملة للعمل في ظروف مجتمع معلوماتي لتغطية الازمة عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا .
- لابد من تطوير نظام اتصال فعال بين هياكل وزارة الصحة و ووسائل الاعلام المختلفة.
- ضرورة اهتمام قيادات الإدارة العليا بإدارة الازمات و ذلك من خلال استخدام الأساليب الحديثة و الفاعلة في مواجهة الازمات .
- يجب ان يجرى تضمين خطة مواجهة الازمات ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة .
- لابد من إنشاء قسم خاص بإدارة الازمات على مستوى الوزارة التي تتكفل بمهام التنبؤ و توجيه تنسيق و تقييم قبل و بعد حدوث الازمات .
- تحديث خلية اتصال في الوزارة تتولى بمهام الربط بين المصالح الوزارية المختلفة " توجيه و الإعلام "
- الحرص على التعلم و أخذ الدروس و العبر من الأزمات السابقة لتجنب الوقوع في نفس الاخطاء .
- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة بعض الأزمات التي واجهها الوطن، و السبل التي اتبعت لمواجهتها ووضع تطورات الأزمات مستقبلية و كيفية مواجهتها.
- ضرورة العمل على تأطير فريق مختص يقوم بوضع واعداد استراتيجية اتصالية مدروسة.
- ضرورة وضع نموذج للاتصال الصحي قائم علي المشاركة و المتابعة و التخطيط من كل الجهات المعنية وذلك عن طريق بناء استراتيجية اتصالية ذات ابعاد مدروسة.
- العمل علي تأسيس منهج علمي فعال تقوم عليه الاستراتيجية الاتصالية في ادارة الازمات الصحية في الجزائر

قائمة المصادر و

المراجع



**I. القواميس :**

- 1- ابن المنظور جمال الدين الأنصاري ، لسات العرب ، ج2 ، دار المصرية للتأليف و ترجمة .
- 2- عمر أحمد المختار، معجم اللغة العربية معاصرة ، ط1 ، قاهرة، 2008.
- 3- عزة عجان ، المفضل قاموس عربي لتلاميذ و طلاب ، د ط ، جزائر ، دار هومة لطباعة و نشر و توزيع ، 2003 .
- 4- مسعود جبران ، الرائد في معجم ألفبائي في لغو العربية و الاعلام ، ط3 ، بيروت ، دار العلم للملايين ، 2005 .

**II. الكتب :**

- 5- ابراهيم عبد الله المسلمي ، مناهج بحث في دراسات الاعلامية ، ط1 ، ( مصر : دار فكر العربي ، 2008 ) .
- 6- أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ط4، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
- 7- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، ط3، (الإسكندرية: دار الجامعية للنشر و التوزيع، 2016).
- 8- أديب خضور، الإعلام و الازمات، ط1، (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999).
- 9- اشرف السيد احمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، د ط، ( د دار نشر ، 2013).
- 10- بلال خلف سكارنه، إدارة الأزمات، ط1، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2015).
- 11- تيسير كوافحة ، القياس و التقويم : أساليب القياس و التشخيص في التربية الخاصة، ط 1 ، (عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع، 2003).
- 12- حسن مكاوي، الإعلام و معالجة الأزمات، ط1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005).

- 13- خليل الرفاعي و بسمة عولمي ، الوجيز في إدارة الأزمات في مؤسسة الإقتصادية ط1 ، (عمان : مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، 2016 . )
- 14- خليل موسى، الإدارة المعاصر المبادئ، الوظائف و الممارسة، ط1، (لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشو و التوزيع، 2005).
- 15- سامي حريز، هشام محمد، المهارة في إدارة الازمات و حل المشكلات: الأسس الحضرية و التطبيقية، ط1، (عمان: دار البداية الناشرون و الموزعون، 2007).
- 16- سعد سلمان المشهداني، مناهج البث الاعلامي، ط1 ، (لبنان: دار الكتاب الجامعي، 2017 . )
- 17- السعيد السيد، استراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، د ط، (القاهرة: دار العلوم للنشر و التوزيع، 2006).
- 18- سلام الهدي الماجد ، إدارة الأزمات ، د ط، ( عمان :دار زهران للنشر و التوزيع 2009).
- 19- سليم بطرس جلدة، استراتيجية الحديثة لإدارة الازمات في ظل العالم المتغير، ط1 ، (عمان : دار الراية لنشر و التوزيع ، 2010).
- 20- سوسن سالم الشيخ، إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام، ط1، (مصر : دار ناشر للجامعات ، 2003 . )
- 21- صلاح عبد الحميد ، الاعلام و إدارة الأزمات ، ط1 ، (قاهرة :مؤسسة طيبة لنشر و التوزيع 2013 . )
- 22- صلاح عبد الحميد، الإعلام و إدارة الازمات، ط1، (الجزائر: أطفالنا للنشر و التوزيع، 2015).
- 23- عامر ابراهيم قندلجي ، بحث العلمي في الصحافة و الاعلام ، ط1 ، (عمان ،:دار المسيرة لنشر و توزيع ، 2015 . )
- 24- عائشة يوسف الشميلي ، إدارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي، ط1 ، (رياض ، دار الفجر لنشر و التوزيع ، 2017 . )
- 25- عبد الرحمان عدس و آخرون ، البحث العلمي : مفهومه و ادواته و أساليبه ، ط1 ( عمان ، دار الفكر لنشر و التوزيع ، 2016 . )

- 26- عبد الرزاق محمد الدليمي ، إعلام و إدارة الأزمات ، ط 1 ، ( عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع 2013 . )
- 27- عبد الله محمد الفقيه ، إدارة الأزمات ، ط 1 ، ( صنعاء :جامعة العلوم و تكنولوجيا، 2011 . )
- 28-علي سلوم جواد ، مازن حسن حاسم ، البحث العلمي : أساسيات و مناهج اختيار الفرضيات و تصميم تجارب ، ط 1 ، ( عمان :مكتب مجتمع العربي لنشر و التوزيع ، 2014 . )
- 29- علي عجوة، فريد كريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات، د ط،( القاهرة: عالم الكتب، 2005).
- 30 -علي فرجاني، العلاقات العامة و استراتيجيات الإتصال، ط1، (عمان: دار المحمدية للنشر و التوزيع، 2018).
- 31- علي فلاح الضلاعين ، ماهر عودة شمايلة و اخرون ، الاعلام وإدارة الأزمات، ط1، (عمان :دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع 2015 . )
- 32- علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الامنية، د ط، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008).
- 33- عليوة السيد ، إدارة الأزمات و الكوارث : مخاطر العولمة و الارهاب الدولي ، ط 1 ، (قاهرة : دار أمين لنشر و توزيع ، 2002 . )
- 34- غسان قاسم داود اللامي، عبد الله ابراهيم العيساوي ، إدارة الأزمات : اسس و التطبيقات ، د ط ،( العراق: دار النشر و التوزيع 2015).
- 35- فرج كامل ، بحوث الاعلام و الرأي العام : تصميمها و اجراءاتها و تحليلها، دط، (مصر: دار النشر للجامعات ، 2001 . )
- 36- فضيل دليو ، أسس البحث و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، د ط ، ( الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2003 . )
- 37- فضيل دليو، تاريخ وسائل الإعلام و الإتصال، ط4،( الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2013).

- 38- لمجد شهرزاد مسعود ، إعلام و إدارة الأزمات ، ط 1 ، (عمان :دار أسامة لنشر و التوزيع ، 2013 .)
- 39- مبارك علوي، محمد لزنم، إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية، ط1، (اليمن: دون دار النشر، 2020).
- 40- محمد ابو بكر المقصود ، إدارة الأزمات و إدارة الالكترونية ، ط 1 ، (القاهرة :مركز الكتاب للنشر 2012 .)
- 41- محمد احمد الطيب هيكل ، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث و المواقف الصعبة، دط( قاهرة : الهيئة المصرية للكتاب والنشر و التوزيع 2006 .)
- 42- محمد السيد الفهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، ط 1 ، (الاسكندرية ،:دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2008 .)
- 43- محمد حاجب السلطان ، مبادئ الاتصال : الأسس و المفاهيم ، ط 1 ، (عمان : دار المسيرة لنشر و التوزيع ، 2014 .)
- 44- محمد شومان، الإعلام و الأزمات، ط2، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2006).
- 45- محمد عبد السميع ، احمد طيبة ، إدارة الاستراتيجية في أدارة الأزمات ، ط 1 ، (عمان: دار جليس الزمان ، 2014 .)
- 46- محمد عبد الله المرعول ، الأزمات مفهومها و اسبابها و اثرها و دورها في تعميق الوحدة الوطنية ، ط 1، (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية 2014 .)
- 47- محمد عبد المجيد ، البحث العلمي في تكنولوجياية تعلم ، ط 1 ، (مصر:عالم الكتاب، 2015 .)
- 48- محمد عبد الوهاب العشماوي، دور الصحف في إدارة الأزمات، دط، (القاهر: منشأ المعارف للنشر، 2008).
- 49- محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي ، ط 1 ، (عمان :دار وائل لطباعة و النشر ، 1999).
- 50- محمد محمد عنب، التحقيق و البحث الجنائي في إدارة الأزمات و الكوارث، د ط ، (مصر : دار أبو مجيد للطباعة بالهرم ، 2012 .)

- 51- محمد مصطفى كمال ، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الإتصال و الأزمات ، ط1 ، (بيروت : دار منهل اللبناني ، 2012 . )
- 52 -محمد هلال عبد الغني ، مهارات في إدارة الأزمات ، ط4 ، ( قاهرة : مركز تطوير الأداء و التنمية ، 2012 . )
- 53 - محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، ط1 ، ( عمان : دار اسامة للنشر و للتوزيع ، 2010 . )
- 54-مصطفى يوسف الكافي، الإعلام و الرأي العام و العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، ط1، (الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، 2017 .)
- 55- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، ط1 ، (عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2008 .)
- 56- منال طلعت محمود، مدخل إلي علم الإتصال، د ط، (الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث، 2002 .)
- 57- ناصر دادي عدوان، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، د ط، (دار المحمدية العامة، 2004 .)
- 58- نسيم بهلول ، إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة، ط1، (عمان: أمواج النشر و التوزيع، 2014 .)
- 59-نواف قطيش حامد، الامن الوطني و إدارة الأزمات، د ط ، (اردن:دار الياية للنشر و التوزيع 2009 .)
- 60- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، (عمان: إثراء للنشر و التوزيع، 2009 .)
- III. لأطروحات و الرسائل :
- 61- بن يطو عبد الرحمان ، " الأزمة الصحية ووسائل الاحتراز منها " ،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، (الجزائر : قسم الشريعة و قانون ، كلية العلوم الاسلامية ، جامعة الجزائر 1 ، 2016 . )

- 62- الجودي بن قيط ، "استراتيجيات الاتصال لإدارة الاستشفائية الجزائرية : دراسة وصفية للإدارة استشفائية بأغواط "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر: كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر 3 2011).
- 63- حدة قبائلي ، "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر: قسم علوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، 2007).
- 64- رائد فؤاد محمد عبد العال ، "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (فلسطين: قسم أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009 .)
- 65- رنيم سمير اليوسفي ، "مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية" ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، (سوريا : قسم مناهج التدريس ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2015 .)
- 66- رهام راسم عودة ، "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (غزة : قسم إدارة الأعمال ، كلية تجارة ، 2008).
- 67-سعاد خالدي ، " دور العلاقات في إدارة الأزمات في العالم العربي : أزمة الربيع العربي انموذجا" ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، (الجزائر : قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الاسلامية و علوم الانسانية ، جامعة أحمد بن بلة وهران ، 2017).
- 68- سعد بالمداني ، "استراتيجية الاتصال في تنمية السياحة بالجزائر" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر : قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام، جامعة الجزائر 3 ، 2011 .)
- 69- سعيد عيمر ، "إدارة الاتصال في حالة الأزمات المستهدفة اعلاميا"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، (الجزائر : قسم علوم الاعلام و الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، 2018 .)

- 70- عبد القادر الجدلي ، "واقع استخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ( فلسطين : قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة ، 2006).
- 71- عيسى بوكرموش ، " استراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية : دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر: قسم الاتصال ، كلية الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر3 ، 2013 .).
- 72- فيصل ببيبي ، " الاستراتيجية الاتصالية في إدارة الأزمة تعاطي المخدرات " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ( الجزائر ، قسم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر3 ، 2013 .).
- 73- محمد صوفي ، "الإعلام التلفزيوني و تسيير الكوارث الطبيعية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر : قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الإنسانية و الحضارة الاسلامية ، جامعة وهران ، 2011).
- 74- محمد مالك ، "مقارنة تحليلية لدور الاتصال في إدارة و تسيير الأزمات بالمؤسسة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر : قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر3 ، 2007).
- 75- منال جديان ، موقع "اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، ( الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، 2004).
- 76- موسى زينات مسك ، " واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (غزة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التمويل و الادارة ، جامعة الخليج 2011).
- 77- هدى عبد الغاني صالح النبي ، "واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا و الوسطى في المنظمات الأهلية و تصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (فلسطين ، جامعة القدس المفتوحة ، 2008 .).

78- هدير محمد ، " الاعلام و الاتصال و إدارة الأزمات " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، (الجزائر: قسم علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم السياسية و الاعلام ، جامعة الجزائر3 ، 2005 .

#### IV.المجلات :

79- أحمد حازم فروانة، " أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة " ، في : مجلة الاقتصادية للمال و الاعمال ، عدد 02 ، الجزائر ، 2019 .

80- حبيبة رحايب ، عبد اللطيف بوروي ، " دور العقوبات الاقتصادية في إدارة الأزمات الدولية " في : مجلة الشريعة و الاقتصاد ، عدد 13 ، جزائر ، 2018 .

81- حسينة أقراد ، " تناول الأفلام الوثائقية لقضايا الأوبئة و الأزمات الصحية العامة " ، في : مجلة الأفق السينمائية ، عدد ، الجزائر ، 2021 .

82- رشيد صبحي البازجي ، " إدارة الأزمات من وحي القرآن " ، في : مجلة الجامعة الاسلامية، العدد 02 ، 2011 .

83- عادل السيد البنا ، " الفضائيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات " في : مجلة كلية التربية ، عدد 01 ، مصر ، 2009 .

84- عبد الرزاق سعيد ، " مقومات بناء الاستراتيجية الاتصالية في المنظمات و المؤسسات المختلفة " ، في : مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية ، عدد 02 ، الجزائر .

85- عبد القادر حسين ، "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة : دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال " ، في : مجلة العلوم الانسانية ، العدد 05 ، فلسطين ، 2016 .

86- عبد الله جوزة ، " نضام إدارة الأزمات بالمنظمات المعاصرة " في : مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، عدد 01 ، جزائر ، 2020 .

87- فاطمة رحال ، مروة كرامة ، " تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي " في: مجلة التمكين الاجتماعي ، العدد 02 ، الجزائر ، 2020 .



- 88- فريال بن مزارى ، " فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات : المنطلقات و الأسس" في : مجلة سوسولوجيا ، عدد 04 ، الجزائر ، 2020.
- 89- ليلي بوطخان ، لياس شرفة ، " إدارة الأزمات : أساليب و المعوقات " ، في : مجلة تاريخ العلوم ، عدد 11 ، جزائر ، 2018 .
- 90- محمد ولاء الطاهر ، " الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمات بالمنظمات الدولية " ، في: مجلة العلمية لبحوث الإذاعة و التلفزيون ، عدد 10 ، مصر .
- 91- نعيمة يحيوي ، " مقومات و أساليب الإدارة الفعالة للأزمات " في مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، عدد 08 ، الجزائر ، 2015 .
- 92- نهلة نجاح عبد الله العنزي ، " العلاقات العامة عبر مواقع التواصل الاجتماعي و إدارة الأزمة الصحية " ، في : مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الاجتماعية ، عدد 38 ، جزائر ، 2020.
- 93- نوفل بن خليفة ، صورية لعراية،" دور الاتصال في الإدارة الأزمات : مراحل و الاستراتيجيات " ، في : مجلة الدراسات الاعلامية المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ، العدد 12 ، ألمانيا ، 2020 .
- 94- وائل محمد جبريل ، "واقع الأزمات في الشركات النفطية : دراسة حالة شركة الخليج العربي للنفط ببنغازي " ، في: مجلة بحوث الاقتصادية المتقدمة ، العدد 01 ، الجزائر ، 2020.
- 95- وليدة حدادي ، كريمة ساعد ، " أخصائي العلاقات العامة و إدارة الأزمات : الأدوار و الاستراتيجيات " ، في : مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية ، العدد 08 ، 2008 .
- V. المدونات :**
- 96-مدونة علوم الاعلام و الاتصال ، بحث حول مكونات استراتيجية الاتصال ، تم الولوج بتاريخ 25 أفريل 2021 ، متوفر على موقع <https://salah93950.blogst.com>
- VI. مداخلة :**
- 97-فطيمة صالحى ، مداخلة "إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: الفشل السياسي و الإداري في إدارة الأزمات و الأوبئة " ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة قلمة ، الجزائر ، 2018 .

## VII.المحاضرات :

- 98- رياض جدار ، محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال " جامعة الجزائر 03 ، 2017 ، تم الولوج بتاريخ 18 مارس 2021 ، متوفر على موقع [https:// :fsecg-univ-alger.dz](https://fsecg-univ-alger.dz).
- 99- منيه دحدوح ، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة ، جامعة 8ماي 1945 ،قالمة، 2015 ، تم الولوج بتاريخ 31 مارس 2021 ، متوفر على موقع [https// : www.goole.com/url/https://fsecg.univ-alger.dz](https://www.goole.com/url/https://fsecg.univ-alger.dz)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .  
جامعة أكلي محند أولحاج .  
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية .  
قسم التاريخ .

استمارة إستبيان عن :

تقييم الإستراتيجية الإتصالية لإدارة الأزمات الصحية في الجزائر  
أزمة covid-19 انموذجا .  
دراسة إستطلاعية على عينة من أساتذة جامعة البويرة .

بعد التحية و التقدير ،

في البداية نود أن نشكركم على الوقت و الجهد الذي سوف تبذلونه في ملأ هذا الاستبيان ، و  
أسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم و أن يثيبكم على تعاونكم لمساعدتنا في انجاز هذا  
العمل .

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي ميداني في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص  
اتصال و علاقات عامة حول موضوع المذكور اعلاه .

فالرجاء منكم أيها الأساتذة الكرام الإجابة عن الأسئلة الواردة في استبيان بكل دقة و  
موضوعية خدمة للبحث العلمي و نتعهد إليكم أن المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا  
في غرض علمي و في حدود الدراسة .

إشراف الأستاذة :  
د. جميلة أوثن

من إعداد :  
زهرة قميري  
وسيلة وادي  
هيشام جمعة

السنة الجامعية 2021/2020.

I. محور الأول : البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة

- 01- الجنس : ذكر  أنثى
- 02- العمر : من 26 إلى 36  من 37 إلى 46   
من 47 إلى 56  56 فما فوق
- 03- الرتبة : أستاذ مساعد  أستاذ مؤقت   
أستاذ تعليم عالي  أستاذ محاضر
- 04- التخصص : تاريخ  إتصال   
علم نفس  علم تربية   
علم إجتماع  فلسفة   
شريعة
- 05- أقدمية في تدريس : أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات   
11 سنة فما فوق

II. محور الثاني : استراتيجيات الإتصالية التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا

رقم العبار ة	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	معارض	محايد
01	اعلان الدولة بوجود فيروس و خطورته و كيفية التعامل معه			
02	خطة التصدي التي اعتمدها الدولة تركز على الوقاية و مراقبة أنشطة و تشخيص الوباء			
03	حرص على تصحيح الشائعات و سوء الفهم الذي كان حول فيروس			
04	إعطاء أقل قدر من المعلومات حول جائحة			
05	تقوية قنوات إتصال العامة لزيادة الوعي الاجتماعي بضرورة تباعد الاجتماعي			
06	انتهاج سياسة التعتيم الاعلامي بعدم الإفصاح عن الإحصائيات صحيحة و دقيقة بحالات المصابين بالفيروس			
07	تحويل اللوم على المواطنين من جراء إرتفاع حالات إصابة بسبب سلوكياتهم عشوائية			
08	تطبيق إجراءات الحجر الصحي و تكفل السريع بحالات عن طريق بروتوكول علاج			
09	تقليل من شأن الأزمة مما أدى الى تفاقم الوضع الصحي			
10	رفض الاعتراف بالانتشار الكبير للوباء في البلاد			

III. المحور الثالث : تقييم الأساتذة لقرارات التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا

رقم العبار ة	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	معارض	محايد
11	قرارات عشوائية غير منتظمة أثارت إستياء المواطن			
12	قرارات جاءت في وقتها لتسهيل عملية تحكم في الوباء			
13	قرارات كان لها دور إيجابي في خفض سرعة انتشار الوباء			
14	قرارات غير مدروسة عشوائية لم تتمكن من تحكم في الوباء			
15	قرارات أثارت تهويل لدى المواطنين بخطورة الوباء			
16	قرارات سريعة جاءت وفق تطور مستجدات وضع الوبائي في البلاد			
17	قرارات إهتمت بدرجة أولى بحماية مواطن من هذا الفيروس			
18	قرارات متأخرة لم تعي بخطورة الوباء و تطوره في البلاد			
19	قرارات لم تراعي الإحتياجات المادية و الإجتماعية للمواطنين			

## IV. المحور الرابع : الأساليب الإتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة		
		متوسط	ضعيف	جيد
20	إستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوعية مواطن بخطورة المرض و ضرورة الإلتزام بالإجراءات الوقائية لتجنب نقل العدوى			
21	تقديم تصريحات إعلامية من قبل لجنة رصد و متابعة كورونا تتناول من خلالها الإحصائيات اليومية للوباء			
22	إنشاء موقع إلكتروني خاص من قبل وزارة الصحة لتحسيس بمخاطر الفيروس و طرق الوقاية منه			
23	إعتماد على إعلانات تلفزيونية من خلال إشراك ممثلين ، فنانيين ..لخ لتأثير على الجمهور من أجل إتباع الاجراءات الوقائية			
24	عقد مؤتمرات صحفية من قبل وزارة الصحة لتوضيح الوضعية الوبائية للبلاد			
25	استخدام البرامج تلفزيونية لتعريف بالوباء و أعراض الناتجة عنه و طرق الوقاية منه			
26	قيام بحملات توعية صحية عن طريق إعتماد على المطويات ، ملصقات . إعلانات كإجراءات وقائية لزيادة الوعي الصحي			
27	تحديث جناح خاص مكلف بالإعلام لتزويد الجمهور بمستجدات يومية حول الوباء لمنع تفشي الشائعات			



V. المحور الخامس : نقاط الضعف في إستراتيجيات الإتصالية التي إتخذتها الدولة لإدارة أزمة الكورونا

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	معارض	محايد
28	التباطؤ في إعداد خطة مسبقة لمواجهة الوباء			
29	التساهل في أخذ تدابير لتقييد حركة السفر " إيقاف حركة الطيران من و إلى الدول المتضررة من الوباء "			
30	ضعف البنية التحتية للقطاع الصحي و نقص الكبير في أطباء و أقنعة الواقية و المطهرات بعد عامل من عوامل ضعف في تطبيق استراتيجيات			
31	سوء التقدير و تقييم الوضع الوبائي من قبل الدولة			
32	التباطؤ في تطبيق إجراءات الحجر الصحي و الاجراءات الوقائية			
33	التساهل في التعامل مع إشارات إنذار التي تشير إلى إمكانيات تفاقم الوضع جراء هذه الجائحة			

## .VI المحور السادس: مقترحات لتفعيل استراتيجية الدولة لإدارة أزمة كورونا

رقم العبارة	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	معارض	محايد
34	تطبيق قانون حضر التجوال إذا ما تفاقم الوضع الصحي في البلاد " زيادة عدد الحالات "			
35	ضرورة إصلاح المنظومة الصحية للوقوف على النقائص و تدارك أخطاء السابقة			
36	الاستفادة من الرقمنة و تقادي طرق التسيير القديمة الذي تجاوزها الزمن			
34	تكثيف العمل التوعوي و تثقيف الصحي عن طريق مختلف وسائل الاعلام و الاتصال			
38	تكوين فريق خاص مكلف بالإدارة الأزمة يخضع لمعايير مهنية ذات كفاءة من أجل تسيير جيد الأزمة			
39	خلق منصات افتراضية للتواصل مع الجمهور لزيادة الوعي الصحي			
40	ضرورة الاستعانة بسيناريوهات سابقة لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء و تكثيف خطط جديدة			

02- دليل المقابلة :

- ما هي الخطة المتبعة لمديرية الصحة لولاية البويرة لتصدي لأزمة كورونا ؟
- ما هي الاجراءات الوقائية المتخذة لمديرية الصحة لمواجهة فيروس كورونا؟
- ما هي الاساليب الاتصالية المتبعة من طرف مديرية الصحة لإدارة أزمة كورونا ؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف مديرية الصحة لإدارة الأزمة كورونا؟

# الفهارس

1- فهرس الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
46	مراحل الأزمة	01
52	مراحل إدارة الأزمة	02
77	الأساليب التقليدية لتعامل مع الازمات	03
84	الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات	04

2- فهرس الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
33	الفرق بين الأزمة و مصطلحات المشابهة لها	01
103	توزيع المبحوثين حسب الجنس.	02
103	توزيع المبحوثين حسب العمر.	03
104	توزيع المبحوثين حسب الرتبة .	04
104	توزيع المبحوثين حسب التخصص.	05
105	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في التدريس.	06
106	"اعلان الدولة بوجود الفيروس و خطورته و كيفية التعامل معه "	07
107	"خطة التصدي التي اعتمدها الدولة تركز على الوقاية و مراقبة الأنشطة و تشخيص الوباء	08
108	"الحرص على تصحيح الشائعات و سوء الفهم الذي كان حول الفيروس .	09

## الفهارس

108	" اعطاء أقل قدر من المعلومات	10
109	تقوية قنوات الاتصال العامة لزيادة الوعي الاجتماعي بضرورة تباعد الاجتماعي.	11
110	انتهاج سياسة التعتيم الاعلامي بعدم الافصاح عن الاحصائيات الصحيحة بحالات المصابين بالفيروس "	12
111	تحويل اللوم على المواطنين من جراء ارتفاع حالات إصابة بسبب سلوكياتهم العشوائية "	13
112	تطبيق اجراءات الحجر الصحي و التكفل السريع بحالات عن طريق البروتوكول العلاج "	14
112	تقليل من شأن الأزمة مما أدى الى تفاقم الوضع "	15
113	رفض الاعتراف بالانتشار الكبير للوباء في البلاد "	16
114	تقييم محور استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا	17
115	قرارات عشوائية غير منظمة أثارت استياء المواطن.	18
116	قرارات جاءت في وقتها لتسهيل عملية التحكم في الوباء "	19
116	قرارات كان لها دور ايجابي في خفض سرعة انتشار الوباء	20
117	قرارات غير مدروسة عشوائية لم تتمكن من تحكم في الوباء	21
118	قرارات أثارت تهويل لدى المواطنين بخطورة وباء "	22
119	قرارات سريعة جاءت وفق تطور مستجدات وضع الوبائي في البلاد "	23

## الفهارس

120	قرارات اهتمت بدرجة أولى بحماية مواطن من هذا الفيروس	24
120	قرارات متأخرة لم تعي بخطورة الوباء و تطوره في بلاد	25
121	قرارات لم تراعي الاحتياجات المادية و الاجتماعية للمواطنين	26
122	تقييم لمحور القرارات التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا	27
123	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتوعية مواطن بخطورة المرض و ضرورة الالتزام بالاجراءات الوقائية.	28
124	تقديم تصريحات اعلامية من قبل لجنة رصد كورونا تتناول من خلالها الاحصائيات اليومية للوباء	29
125	"انشاء موقع الكتروني خاص من قبل وزارة الصحة لتحسيس بمخاطر الفيروس و طرق الوقاية منه	30
126	اعتماد اعلانات التلفزيونية من خلال اشراك ممثلين لتأثير على الجمهور من أجل اتباع الاجراءات الوقائية	31
127	عقد مؤتمرات صحفية من قبل وزارة الصحة لتوضيح الوضعية الوبائية في البلاد	32
127	" استخدام برامج التلفزيونية لتعريف بالوباء و الاعراض الناتجة عنه و طرق وقاية	33
128	قيام بحملات توعية صحية عن طريق اعتماد على مطويات، ملصقات ، اعلانات كاجراءات وقائية لزيادة الوعي صحي	34
129	تحديث جناح خاص مكلف بالإعلام لتزويد الجمهور بمستجدات يومية حول الوباء لمنع نقشي الشائعات	35
130	تقييم لمحور الاساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا	36

## الفهارس

131	تباطؤ في اعداد خطة مسبقة لمواجهة الوباء	37
131	التساهل في أخذ تدابير لتقييد حركة السفر	38
132	ضعف البنية التحتية لقطاع الصحة و نقص الكبير في اطباء و الاقنعة واقية يعد عامل من عوامل ضعف في تطبيق الاستراتيجية	39
133	سوء التقدير و التقييم الوضع الوبائي من قبل الدولة	40
134	تباطؤ في تطبيق اجراءات الحجر الصحي و الاجراءات الوقائية	41
134	التساهل في التعامل مع اشارات الانذار التي تشير الى امكانيات تفاقم الوضع جراء هذه الجائحة	42
135	يمثل تقييم محور نقاط الضعف في استراتيجيات الاتصالية	43
136	تطبيق قانون حضر التجوال اذا ما تفاقم الوضع الصحي في البلاد "	44
137	ضرورة اصلاح المنظومة الصحية للوقوف على النقائص و تدارك الأخطاء السابقة	45
138	استفادة من الرقمنة و تفادي طرق التسيير القديمة الذي تجاوزها الزمن	46
139	تكثيف العمل التوعوي و تثقيف الصحي عن طريق مختلف وسائل الاعلام و الاتصال	47
139	تكوين فريق خاص مكلف بالإدارة الأزمة يخضع لمعايير مهنية ذات كفاءة من أجل تسيير جيد للأزمة "	48
140	خلق منصات افتراضية للتواصل مع الجمهور لزيادة الوعي الصحي "	49



## الفهارس

141	ضرورة الاستعانة بسيناريوهات سابقة لتجنب الوقوع في نفس الأخطاء و تكيف خطط جديدة.	50
142	تقييم لمحور مقترحات لتفعيل استراتيجية الدولة لغدارة ازمة كورونا	51
143	يمثل تقييم افراد العينة نحو استراتيجية اتصال الدولة لإدارة أزمة كورونا	52

### - فهرس الموضوعات :

الصفحة	العنوان
أ	شكر و العرفان
ب	الاهداء
هـ	خطة الدراسة
ح	ملخص الدراسة
1	مقدمة
	الإطار المنهجي للدراسة
5	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
7	2- أهمية الدراسة
8	3- أهداف الدراسة
8	4 - أسباب اختبار الموضوع
9	5 نوع الدراسة
9	6- منهج الدراسة و أدواته
13	7- مجتمع البحث و عينته
14	8- تحديد مصطلحات الدراسة

18	9- الدراسات السابقة
25	10- حدود الدراسة
	الاطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: اساسيات حول إدارة الأزمات
28	تمهيد
29	المبحث الأول : الأزمة بين المفهوم و المراحل
29	01- مفهوم الأزمة و مناهج تشخيصها .
29	- مفهوم الأزمة .
34	- مناهج التشخيص الأزمة .
34	- منهج الوصفي التحليلي .
34	- منهج التاريخي .
34	- منهج النظم .
35	- منهج دراسة الحالة .
35	- منهج دراسات المقارنة .
35	- منهج الدراسات السابقة .
36	02- أنواع الأزمات و أسبابها .
36	أ- أنواع الازمات .
38	ب- أسباب الأزمات .
41	03 - خصائص الأزمة .
43	04- مراحل الأزمة .
	المبحث الثاني : ادارة الأزمات المفهوم و المتطلبات
47	01 - مفهوم إدارة الازمات .
48	02- مراحل و أساليب إدارة الازمات .
48	أ- مراحل إدارة الازمات .
53	ب-أساليب إدارة الازمات .

54	03- متطلبات إدارة الازمات .
56	04- قصور و ضعف إدارة الازمات .
	المبحث الثالث : الأزمة الصحية " أبعاد و آثار "
59	01- مفهوم الازمات الصحية .
60	02- أبعاد الأزمات الصحية .
61	03- آثار المترتبة عن الأزمات الصحية .
62	04- إدارة الازمات الصحية .
63	خلاصة
	الفصل الثاني : علاقة استراتيجية الاتصال بإدارة الأزمة.
65	تمهيد
66	المبحث الاول : استراتيجية الاتصال " مقارنة مفاهيمية "
66	01- مفهوم استراتيجية الاتصال .
67	02- خصائص استراتيجية الاتصال .
69	03- أهداف و أهمية استراتيجية الاتصال .
69	أ- أهداف استراتيجية الاتصال .
70	ب- أهمية استراتيجية الاتصال .
71	04- مبادئ استراتيجية الاتصال .
72	05- أنواع استراتيجية الاتصال .
74	المبحث الثاني : إدارة الأزمات " أساليب و استراتيجيات المواجهة "
74	01- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات .
79	02- الأساليب غير تقليدية لمواجهة الازمات .
85	03- استراتيجيات المواجهة مع الازمات
	المبحث الثالث : اتصال الازمة " الدور و الوظيفة "
92	01- مفهوم اتصال الازمة .
93	02- أهمية اتصال الازمة .

## الفهارس

95	03-وضائف اتصال الازمة .
97	04-استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الازمة .
99	خلاصة
	الاطار التطبيقي للدارسة
	تقييم الاسانذة الجامعين للاستراتيجية الاتصال لإدارة أزمة كورونا في الجزائر .
101	تمهيد
103	تحليل نتائج الاستبيان
103	1 - تحليل البيانات الشخصية.
106	2 - المبحث الأول : استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا .
106	1/2 - تفرغ البيانات و تحليل الجداول.
115	3 - المبحث الثاني : تقييم الجمهور لقرارات التي اتخذتها الدولة الادارة أزمة كورونا.
115	1/3 تفرغ البيانات و تحليل الجداول.
123	4 - المبحث الثالث: الأساليب الاتصالية المتخذة لإدارة أزمة كورونا من قبل الدولة .
123	1/4 تفرغ البيانات و تحليل الجداول.
130	5 - المبحث الرابع: نقاط الضعف في استراتيجيات الاتصال التي اتخذتها الدولة لإدارة أزمة كورونا.
130	1/5 تفرغ البيانات و تحليل الجداول.
136	6 - المبحث الخامس: مقترحات لتفعيل استراتيجية الاتصال الدولة لإدارة أزمة كورونا.
136	1/6- تفرغ البيانات و تحليل الجداول
144	7- نتائج الدراسة

## الفهارس

147	خاتمة .
150	قائمة المراجع .
161	الملاحق .
170	الفهارس.
170	فهرس الأشكال.
170	فهرس الجداول .
174	فهرس الموضوعات .