وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - يحيى فارس – المدية -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا في الجزائر

دراسة استطلاعية على عينة من أساتذة جامعة المدية

في الفترة الممتدة ما بين 01 ماي الى غاية 15 سبتمبر
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعـــداد الطالبـــة:

- نسرين صخري

إشـراف الأستـــاذ(ة):

- بسام أحمد شريف

السنة الجامعية:2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــــر

نشكر الله عز وجل على توفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بيد المساعدة من

قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " **بسام أحمد شريف**"

على نصائحه وتوجيهاته القيمة .

إلى الأستاذة بن عيشة الزهرة التي ساعدتني كثيرا في إنجاز هذا العمل

وفي الأخير نشكر كل **الأساتذة** الذين درسونا من الطور الابتدائي

إلى الجامعة.

وشكـرا

إهـــداء

إلى من حملتني في أحشائها وسهرت على في الصغر وضحت من أجل تربيتي وتعليمي رمز المحبة والحنان وسر الأمان إلى التي لم تبخل على يوما بنصيحة أو دعوة صالحة إلى ريحانة حياتي وبهجتها أهدي هذا العمل المتواضع متمنية أن تكون فخورة بي الصدر الحنون وأعز ما أملك أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى أروع أب اعز ما أملك ، إلى من سهر الليالي لتربيتي وتعليمي ، إلى من لا أستطيع رد فضله طول حياتي ، وكان لي درع أمان سيدي في هذه الحياة والدي حفضه الله وأطال في عمره

إلى اخوتي أمين واولاده ندى سيرين ومحمد سامي ، أمينة واولادها محمد خليل الرحمان وهاجر ، سلاف وزوجها كريم ، وأخي الصغير الغالي عبد اللطيف رحمه الله

إلى عماتي فضيلة ، فاطمة ، ومليكة

إلى أعمامي: نوري وزوجته سارة وابنه وائل ، يوسف وزوجته العزيزة على قلبي نعيمة وأولادهم حسناء وحسين والكتكوتة وصال ، عبد الكريم ، وصحراوي.

إلى جميع أخوالي وخالاتي واخص بالذكر خالو مداني

إلى روح جدتي الطاهرة ماما مسعودة رحمها الله

إلى كل عائلة صخري وحميدو

الى جميع اصدقائي: إسحاق ، خديجة ، أسما ، نسرين ، نهيدة ، سهام ، إيمان ، لامية ، رفيدة

الى كل من يعرف نسرين

نسرين

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	–
إهداء	–
ملخص	–
مقدمة	2-1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	
1- مشكلة الدراسة والتساؤلات.	04
2- أسباب اختيار الموضوع.	05
3- أهمية الدراسة.	06
4- أهداف الدراسة.	06
5- منهج وأدوات الدراسة.	8-6
6- مجتمع البحث وعينة الدراسة.	10-9
7- مجالات الدراسة.	11
8- مصطلحات الدراسة.	14-12
9- الدراسات السابقة.	17-15
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.	
المبحث الأول: ماهية الأزمة.	21
المطلب الأول: مفهوم الأزمة.	27-22
المطلب الثاني: خصائص الأزمة.	28
المطلب الثالث: أسباب الأزمة	31-29
المطلب الرابع: أنواع الأزمة.	34-32
المطلب الخامس: المراحل التي تمر بها الأزمة.	36-35
المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات.	38
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات.	41-38
المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات.	45-42

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.	47-46
المطلب الرابع: أهداف إدارة الأزمات.	48
المبحث الثالث: الاتصال ودارة الأزمات.	49
المطلب الأول: أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة.	54-50
المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة.	57-55
المطلب الثالث: أهداف الاتصال في مواجهة الأزمات.	58
المطلب الرابع: صعوبات الاتصال في إدارة الاتصال.	60-59
المبحث الرابع:استراتيجيات تعامل النظام في الجزائر مع الأزمات.	61
المطلب الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لإدارة الأزمات في الجزائر.	62
المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالجزائر.	63
المطلب الثالث: إدارة الأزمات في الجزائر فيضانات باب الواد أنموذجا.	64
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.	**66**
المبحث الأول: متابعة أفراد العينة لإخبار أزمة كورونا بالجزائر.	68-67
المبحث الثاني: معالجة الاتصال الرسمي لإدارة أزمة كورونا بالجزائر.	71-69
المبحث الثالث: وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في إدارة أزمة كورونا بالجزائر.	73-72
المبحث الرابع: المعوقات التي تواجه الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر.	74
المبحث الخامس: الحلول المناسبة لنجاح الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر.	77-75
النتائج العامة للدراسة	78
الخاتمة	80
قائمة المراجع	
الملاحق	

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع و طبيعة العملية الاتصالية و كيفية تطبيقها أثناء و بعد حدوث الأزمات و الكوارث ومدى مساهمتها في إدارة تلك الأزمات و ذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين ؟ و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على الدراسات الوصفية، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات و المعلومات التي تخدم موضوعنا ، والتي من خلالها تم الخروج بالنتائج الآتية : تكمن أهمية الاتصال الرسمي بمختلف أشكاله ووسائله في إدارة الأزمات في مدى سرعة و كفاءة و فعالية إرسال و استقبال المعلومات التي من شأنها المساهمة في إدارة فعلية للأزمات و الكوارث بامتياز.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

The study aims to try to identify the reality and nature of the process Connectivity and how to apply it during and after the occurrence of crises and disasters and their contribution to the management of those crises That is to answer the main question the following: What is the role of official communication in the management of the crisis in Algeria from the perspective of university professors?

In this study we have relied on descriptive studies, and the questionnaire tool has been used to collect The information that serves our subject, through which the following results have been drawn, is important to communicate The official, in all its forms and means, in crisis management in a rapid way And efficient transmission and reception Information that can contribute to the effective management of crises and disasters with distinction.

مقدمـــــة

مقدمة:

تشكل الأزمات منذ القدم تحديا كبيرا للمجتمعات البشرية التي عانت ولا تزال تعاني من مخلفاتها وآثارها على الإنسان وممتلكاته، فبقدر ما اتجه العالم نحو المستقبل والاستفادة من التطور العلمي والتكنولوجي، بقدر ما اتسعت دائرة التهديدات الناجمة عن الأزمات، واتسعت حاجة الناس إلى الشعور بالأمن والحماية، والتخلص من الخوف والقلق.

وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجئة وضيق الوقت والتهديد ونقص المعلومات، وهنا يظهر دور الاتصال باعتباره القلب النابض لعمليات التسيير في مختلف الهيئات والمنظمات، باعتباره المساهم الأول في التحدي ومواجهة الأزمات مهما كان نوعها.

لقد بات من الضروري العمل على إدارة هذه الأزمات فعلم إدارة الأزمات يحظى باهتمام كبير من جانب الباحثين، خاصة في مجال الإعلام والاتصال وذلك على ضوء الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم في مجال الاتصال، والتي تساهم في معالجة الأزمات فور وقوعها.

من هنا كان لزاما على مختلف الأنظمة وعلى كافة المستويات عدم الاستخفاف باتصال الأزمات حيث تؤكد الأحداث والوقائع أن الإهمال لدور الاتصال في إدارة الأزمات هو ما زاد حدتها و تفاقمها بل إلى انفجارها، وجاءت أزمة كورونا لتسلط الضوء على إدارة الأزمة من جديد، خاصة أن هذه الأزمة مست جميع دول العالم دون استثناء.

حيث تجدر الإشارة أن أزمة كورونا، أزمة عالمية لها تأثير عميق على الحياة اليومية وفي مختلف المجالات، فقد ارتجف العالم فجأة بعد إعلان عن وجود فيروس كورونا، وتعالت الأصوات والآراء السياسية والعليمة حول هذا الفيروس وقدرته في خلق أزمات أخرى.

وبما أن الحكومة الجزائرية ليست بمعزل هي الأخرى عن تلك الجهات التي تعنى بإدارة الأزمات، بل يتعدى ذلك إلى ابعد الحدود، نظرا للدور الذي تقوم به من خلال السهر على حماية وأمن المواطنين من مختلف الأخطار سواء كانت طبيعية أم اصطناعية، في المحاولة لإدارة مختلف هذه الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

فقد سارعت هي الأخرى إلى القيام بجميع الإجراءات التي تساعدها على إدارة أزمة كورونا، فتبنت استراتيجيات مختلفة من اجل تخفيف حدة هذه الجائحة بتسخير مختلف الوسائل لمساعدة الشعب للتغلب على هذه الأزمة.

فقد جاءت الدراسة التالية لتعالج دور الحكومة الجزائرية في إدارة أزمة كورونا بالجزائر، وما هي الأهمية التي يحتلها الاتصال في ذلك، والتي عالجناها وفق مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة.

في البداية ارتأينا أن يكون الفصل الأول شاملا، فقد تضمن موضوع الدراسة وإجراءاتها المنهجية من تحديد للمشكلة وتساؤلاتها الفرعية وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد مفاهيم الدراسة وأيضا عرض الدراسات السابقة، وفيما يخص الإجراءات المنهجية، فتمثلت في مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

أما في الفصل الثاني، تناولنا فيه الأطر النظرية للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث كالأتي: المبحث الأول: تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية الأزمة من خلال تحديد مفهوم الأزمة وخصائصها وأسباب حدوثها، بالإضافة إلى ذكر أهم أنواعها والمراحل التي تمر بها.

أما المبحث الثاني: فقد سلطنا الضوء فيه على إدارة الأزمات من خلال إبراز مفهوم إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أهم أساليب إدارة الأزمات، وكذلك المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات، وفي الأخير أهداف إدارة الأزمات.

والمبحث الثالث: الذي استعرضنا فيه علاقة الاتصال بإدارة الأزمات، من خلال إبراز أهمية الاتصال عند التخطيط لادراة الأزمات، واهم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات، وعن أهداف الاتصال في مواجهة الأزمات، وعن الصعوبات التي تواجه الاتصال في إدارة الأزمات.

وعن المبحث الرابع والأخير، تطرقنا فيه إلى استراتيجيات تعامل النظام الجزائري مع الأزمات سابقا، تحدثنا فيه عن الأطر القانونية والتنظيمية لإدارة الأزمات في الجزائر، وعن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وفي الأخير قمنا بوضع فيضانات باب الواد كنموذج حول إدارة الأزمات في الجزائر.

وفي الفصل الثالث والأخير، فيتضمن الدراسة الميدانية التي أجريناها، في محاولة التعرف على وجهات نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة يحي فارس بالمدية حول أزمة كورونا ودور الاتصال الرسمي في مواجهتها وإدارتها، وقد قسم إلى خمس مباحث، المبحث الأول: نتحدث حول متابعة أفراد العينة لأخبار أزمة كورونا، أما المبحث الثاني فعن معالجة الاتصال الرسمي إدارة أزمة كورونا في الجزائر، والمبحث الثالث عن أهم وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في إدارة هذه الأزمة، أما المبحث الرابع المعوقات التي قد تحول دون نجاح الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر، والمبحث الخامس والأخير، أهم الحلول لنجاح الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر.

ومن ثم النتائج العامة للدراسة ثم الخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- مشكلة الدراسة:

تتعرض الدولة لازمة ما، والتي تكون عبارة عن حالة حرجة هامة قد تهدد كيانها فتظهر أحيانا بشكل مفاجئ بمختلف مجالاتها التي يمكن حصرها أو تصنيفها، ف أسبابها تتعدد حسب العوارض، فقد تكون نتيجة فشل أو إهمال أو حتى كوارث، كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسريب معلومات هامة وأحيانا سرية كالمشاريع والمخططات.

وللحد من هذه الأزمة والتمكن من تسييرها وإدارتها، لا بد من وضع خطط تكون لها أسس عامة يجب أن تترجم للتطبيق في أي طارئ تعتمد على السرعة والعمل الجماعي والأساليب العلمية والهدوء وعدم الانفعال طيلة فترة معالجة الأزمة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية وتشجع المبادرات وأيضا الاهتمام بتطويق الأزمة وعدم السماح بتوسعها، بالإضافة إلى تقييم نتائج الأزمة لضمان عدم تكرارها، وكذلك تحديد المستلزمات المادية من أجهزة ومعدات ووسائل أي حسب ما تتطلبه الأزمة من اجل النجاح في تلاشيها.

إن مهمة الاتصال الأساسية في أوقات الأزمة آيا كان نوعها، تجعل المعلومات التي يريد المرسل إرسالها معروفة ومفهومة لدى المرسل إليه، حتى يكون هناك تفاعلا، كما أن الاتصال في الأزمة يعتمد على استخدام الرموز، الكلمات ، الصور وكل الوسائل التي تساعد على نقل الأفكار والمعلومات، وكذلك رسائل إعلامية ذات صلة بالأزمات لكل فئة من فئات المجتمع وذلك من اجل كسب تعاونهم، فالاتصال أثناء الأزمات يعد نقطة تقاطع بين إدارة الأزمة وأي مؤسسة أو دولة.

جائحة فيروس كورونا، هي أزمة عالمية مستمرة حاليا لمرض كوفيد19، حيث تفشى هذا المرض لأول مرة في مدينة ووهان الصينية في أوائل ديسمبر من سنة 2019، لينتشر بعدها عبر أنحاء العالم، ليظهر أول مرة في الجزائر في شهر مارس من سنة 2020، مما أدى إلى ظهور أزمة صحية ذات مضاعفات عديدة في جميع مجالات الحياة، فقد ارتجف العالم بأكمله وتعالت الأصوات والآراء السياسية والعلمية حول هذه الأزمة، وأغلقت كل دولة على نفسها محاولة إدارة أزمتها والتقليل من النتائج السلبية قدر المستطاع، بالإضافة أن تفاوتها في إدارة هذه الأزمة أدى إلى تفاوت في النتائج بين دول العالم، فمنها من استطاعت التحكم في الوضع الراهن ومنا من فقدت السيطرة.

وفي هذا الإطار تعتبر الجزائر من بين الدول التي تعمل على إدارة أزمة كورونا والحد منها بشتى الوسائل، ومن خلال ما سبق ذكره ارتأينا أن نتعرف عن دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر وعن كيفية تعامل الجهات الرسمية مع هذه الأزمة من خلال وجهة نظر الأساتذة الجامعيين

كنموذج لدارستنا، ومن هذا المنطلق طرحنا الإشكالية التالية:

ما هو دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة المدية؟

تساؤلات الدراسة:

ومن اجل تبسيط دراستنا نطرح الأسئلة الفرعية التالية

1. ما هي الأزمة ؟
2. ما هو الدور الذي تقوم به وسائل الاتصال في إدارة الأزمات ؟
3. كيف عالج الاتصال الرسمي أزمة كورونا في الجزائر ؟
4. ما هي وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في إدارة أزمة كورونا بالجزائر؟
5. ما هي المعوقات التي قد تحول دون نجاح الاتصال الرسمي في التصدي لازمة كورونا؟
6. ما هي الحلول المناسبة لنجاح الاتصال الرسمي لإدارة أزمة كورونا بالجزائر؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

من أصعب مراحل البحث هو اختيار الطالب لموضوع بحث يساهم في إثراء المجال المعرفي، وهناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

- الرغبة في إثراء البحوث العلمية، إذ تعد هذه الدراسة من المواضيع الجديدة بالنظر إلى حداثة ظهور أزمة كورونا.
- دراسة انجح الأساليب التي تساعد على إدارة الأزمات.
- محاولة تطبيق الرصيد المعرفي لإيجاد حلول للمشاكل التي تحول دون ممارسة فعلية لإدارة الأزمة.
- معرفة مدى أهمية الاتصال الرسمي في التخطيط للقضاء على الأزمات.

- معرفة اتجاهات الأساتذة الجامعيين اثر وقوع الأزمة وآلية معالجتها.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها كون أن الاتصال عنصر حيوي في جميع الهيئات وحتى الدول التي ترغب في تجنب المشاكل والقضاء على الصعوبات التي قد تنشا، كما أنها تتمثل هذه الأهمية في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في تسيير وإدارة الأزمات التي تحدث جراء الطبيعة كالزلازل والفيضانات الأمراض والأوبئة، كما أن هذه الدراسة تساهم إلى حد كبير للتنويه بضرورة الاعتماد على الاتصال في مختلف مراحل الأزمة، فنشوب الأزمة يحتاج إلى التحرك السريع الفعال مع استغلال جميع المعلومات التي تساعد على تسييرها والتقليل من شدتها، خاصة أن أزمة كورونا أزمة عالمية، اجتاحت جميع بلدان العالم وليس الجزائر فقط، مما يدفعنا إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال الرسمي بمختلف وسائله في إدارة هذه الأزمة والحد منها.

4- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الاتصال الرسمي بمختلف أشكاله في إدارة الأزمات من خلال معرفة وجهات نظر الأساتذة الجامعيين حول الإجراءات ومختلف التدابير الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب مواجهتها.

5- منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف.[1]

بناءا على طبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، الذي يركز فيه الباحث على ظاهرة معينة في الوقت الراهن، فيقوم بتحليل خصائص تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى انه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فعلا بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا، فالمنهج الوصفي كما يقول سمير محمد حسين: هو من أهم المناهج المستخدمة في مجال الدراسات الإعلامية خاصة البحوث الوصفية نظرا لحجم التغيرات المتسارعة في المجال الإعلامي، والتي تتطلب ضرورة ملاحقتها وتسجيلها باستمرار.[2]

---

[1] آنجرس موريس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008، ص107

[2] سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، ط2، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص146.

يرتبط اختيار المنهج المتبع في الدراسة بناءا على الموضوع الذي نقوم بدراسته والبحث فيه (دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا في الجزائر)، ينتمي إلى الحاضر، وغايتنا جمع المعلومات والبيانات والحقائق في شكل كيفي، والاعتماد على طريقة المسح بالعينة، بحيث نكتفي بدراسة عدد محدود من المفردات والحالات، فهذه الطريقة توفر الإمكانيات المادية، كما أنها تأتي بنتائج دقيقة.

لقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي لعدة اعتبارات أهمها:

أن المنهج الوصفي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا وحتى نتمكن من الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول أي نتائج دقيقة.

أدوات الدراسة:

الشائع حول أدوات البحث العلمي، على أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.[1]

ومن خلال ذلك نجد ا الكثير من الأدوات المتنوعة لجمع مختلف المعلومات في البحث العلمي، وذلك يساعدنا في التمييز بينها من خلال ما نستعمله في الوصول إلى البيانات والمعلومات وجمعها، فمن خلال فهمنا أن الأداة هي ما يساهم في جمع المعلومات فان هذه الدراسة ستحاول قدر الإمكان جمع المعلومات وجمعها من خلال الواقع الميداني للدراسة.

حيث أن انسب أداة بحثية تساعدنا في جمع اكبر قدر من المعلومات والبيانات والتي تجيب عن إشكاليات دراستنا، وتسمح لنا بتوفير الجهد والوقت وتحقيق الوصول إلى النتائج يمكن تعميمها على الدراسة، فقد اعتمدنا على الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالدراسة.

الاستبيان:

هو وسيلة علمية تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة، ويكون ذلك عن طريق مسائلتهم من اجل الحصول على أجوبة تتضمن توجهات في سلوكهم.[2]

كما تعرف على أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقات وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية، التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه، لان فرضيات البحث وتفرعاتها تأتي على شكل أسئلة الاستمارة وعليها تبنى نتائج البحث.[3]

---

[1] انجرس موريس، **مرجع سبق ذكره** ، ص129.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص146

[3] رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007، ص257

لقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات من خلال توجيه أسئلة للمبحوثين بهدف التعرف على وجهات نظرهم المختلفة حول أزمة كورونا.

وللحصول على معلومات دقيقة عن الموضوع، فقد استخدمنا أسئلة مغلقة والأخرى نصف مفتوحة، فالأسئلة المغلقة تحتوي على اقتراحات وعلى المبحوثين اختيار الاقتراحات التي يرونها مناسبة، أما بالنسبة للأسئلة نصف مفتوحة فاحتوت إلى جانب الاقتراحات فضاء للتعبير عن الآراء المستقلة للمبحوثين وإبداء وجهات نظرهم وما يوجد في تفكيرهم.[1]

وجاءت دراستنا في الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة في أربع محاور، فالمحور الأول عبارة عن محور البيانات الشخصية للمبحوثين، أما المحور الثاني قد جاء بعنوان متابعة أفراد العينة لازمة كورونا كوفيد19 بالجزائر، والمحور الثالث الموسوم بكيفية معالجة الاتصال الرسمي إدارة أزمة كورونا بالجزائر، أما المحور الرابع جاء بعنوان وسائل الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر، وارتأينا إلى التحدث في المحور الخامس حول المعوقات التي تواجه الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر، والمحور الأخير جاء بعنوان الحلول المناسبة لنجاح الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر.

قد عرضنا الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، الأستاذة بن عيشة الزهرة أستاذة* ، الأستاذ تواتي رضوان* ، الأستاذ حميدو مداني*، فقد قاموا بتصحيح لنا بعض المفاهيم.

فوزي غرايبية، نعيم دهمش وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، عمان، 1977، ص53

* **الأستاذة الزهرة بن عيشة**، أستاذة محاضرة (ب) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة يحي فارس بالمدية

* **الأستاذ رضوان تواتي**، أستاذ محاضر(أ) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة يحي فارس بالمدية

* **الأستاذ مداني حميدو**، أستاذ محاضر بكلية الإعلام، جامعة قابوس،عمان

6- مجتمع الدراسة:

يمثل تحديد المجتمع الذي ستجمع منه البيانات أهم احد الخطوات في تصميم البحث العلمي، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليه إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي ستجرى عليها الدراسة وتحديدها.[1]

يقصد بمجتمع البحث كما عرفه بعض الباحثين: مجموع محدد ومحدود من المفردات التي يقوم الباحث بدراستها.[2]

ويبسطه "**موريس أنجرس**" على انه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات.[3]

وعليه فان مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة هم جميع الأساتذة الدائمين بجامعة يحي فارس بالمدية.

عينة الدراسة:

لعل من أهم المشاكل التي يواجهها الباحث في دراسته هي اختيار العينة للبحث العلمي، حيث أن هذه الأخيرة لها جانب كبير من الأهمية لان عليها تتوقف أمور كثيرة، إذ تتوقف كل القياسات والنتائج التي يخرج بها الباحث من دراسته[4]. فتعرف العينة بأنها عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة[5].

ويعرفها "**محمد عبد الحميد**": العينة هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجيا، ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة، ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث في الخصائص والسمات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع.[6]

اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية، وهي اختيار مجموعة من أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية، نظرا لأنهم يوفون بغرض الدراسة التي نرغب القيام بها، فتعرف العينة القصدية بأنها تقوم على اختيار المفردات بطريقة تحكمية لا مجال للصدفة فيها، بل يقوم الباحث فيها شخصيا باختيار واقتناء

---

[1] محمد شفيق، **الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 1999، ص112
احمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر،2005، ص288

[3] آنجرس موريس، **مرجع سبق ذكره**، ص298

[4] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، 2000، ص157

[5] رشيد زرواتي، **مرجع سبق ذكره**، ص334

[6] جودت عزت عطوي، **أساليب البحث العلمي**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص175

المفردات الممثلة لما يبحث عنه من معلومات وبيانات وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة.[1]

ومما سبق، طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 30 مفردة من أساتذة جامعة يحي فارس بالمدية، واخترنا تخصص علوم الإعلام والاتصال، باعتبار أن هذا التخصص يناسب موضوع الدراسة.

[1] رشيد زرواتي، **مرجع سبق ذكره**، ص335

7- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة بمثابة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، ومنه يتعين علينا تحديد مجال دراستنا الزماني والمكاني.

1- المجال الزماني:

طبقت الدراسة على العينة في الفترة الممتدة من 1 ماي إلى غاية 15 سبتمبر، حيث انه في هذه الفترة وصلت إصابات فيروس كورونا بالجزائر إلى الذروة، حيث تسارعت الجهات الرسمية في التواصل مع جميع المواطنين، وذلك من اجل اتخاذ جميع القرارات التي تلزم بضرورة تطبيق القوانين الصادرة من الحكومة، حتى يتسنى لمختلف الجهات الرسمية من التصدي ومواجهة هذه الأزمة.

2- المجال المكاني:

تجدر الإشارة أن المجال المكاني لهذه الدراسة كان يجب أن يكون في جامعة يحي فارس بالمدية، إلى أن الظروف الراهنة لم تسمح لنا بالتنقل إلى الجامعة والتواصل مع أفراد العينة والمبحوثين، مما ألزمنا القيام بتوزيع الاستبيانات في شكل الكتروني لأكبر عدد من المبحوثين للإجابة عنها والتواصل إلى النتائج بعدها.

8- مصطلحات الدراسة:

1. الاتصال الرسمي:

التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بالشيء كل شيء اتصل فيما بينهما أي اتصال معه، ووصل الشيء وصلا، والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل .وجاء في الصحيح وصلت الشيء وصلة، ووصل إليه، أي بلغه[1].

أما في اللغات الأجنبية فالاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communs بمعنى "ماع" أو" شائع " عن طريق المشاركة.[2]

التعريف الاصطلاحي:

1. عرفه بيرلو: الاتصال هو العملية التي يتم لها نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من شخص لآخر.

2. كما تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه «: أي سلوك ينتج عند تبادل المعنى.[3]

3. عرفه روس Ross على أنه «: عملية تنطوي على فرز واختيار الرموز بطريقة ما، تساعد المستمع المستقبل في حدود إطاره الفكري على تفهم، وإعادة تكوين المعاني المحتواة في الإطار الفكري، لمزاولة اتصال المرسل.[4]

4. عرفه هونكز وبرستون بأنه: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة الرسائل، لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو: إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقا لها وحسب الوجهة المطلوبة. [5]

---

[1] بن المنظور، **لسان العرب**، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1997، ص188

[2] Dishter,**Communication et motivation**,Berti editions,Tipasa,1991,P128.

[3] عبد الوهاب الكيالي، **الموسوعة السياسية**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج1، القاهرة، ص144.

[4] حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، **الاتصال ونظرياته المعاصر**ة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص23.

[5] علي عجوة وآخرون، **مقدمة في وسائل الاتصال**، ط1، مكتبة مصباح، الرياض، 1989، ص18.

5. عرفه ليلكو: وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار، لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار.[1]

التعريف الإجرائي:

تدفق المعلومات، والتعليمات، والتوجيهات، و الأوامر،و القرارات، من جهة الجهات الرسمية على الشعب، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم، في صور تقارير، أبحاث، مذكرات، اقتراحات، الصادرة من رئاسة الجمهورية والناطق الرسمي للحكومة وزير الاتصال حول كل ما يخص جائحة كورونا والتأكيد على ضرورة تطبيقها وتنفيذها.

2. الأزمة:

التعريف اللغوي:

تعرف الأزمة في مختار الصحاح على أنها الشدة والقحط.[2]

أما في القاموس الانجليزي Oxford University Dictionary: تعني وقت الخطورة والصعوبة ووجوب اتخاذ قرار معين.[3]

التعريف الاصطلاحي:

الأزمة هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان[4].

التعريف الإجرائي:

أزمة كورونا هي هي جائحةٌ عالميةٌ مستمرةً حاليًا لمرض فيروس كورونا 2019) كوفيد-19، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة [5].

---

[1] **نفس المرجع السابق**، ص24.

[2] محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، **مختار الصحاح**، دار الكتاب العربي، بيروت، 1998، ص15.

[3] عبد الوهاب الكيالي، **مرجع سبق ذكره**، ص145.

[4] محمد فريد محمد عزت، **قاموس المصطلحات الإعلامية**، دار الشروق للنشر، الأردن، 1984، ص19.

[5] منظمة الصحة العالمية. تم الاطلاع عليه في 2020/3/6. من موقع منظمة الصحة العالمية ، ورابط الموقع https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=EAIaIQobChMIwtuyicC26wIVVYjVCh0YCwJAEAAYASAAEgKohPD_BwE

3.إدارة الأزمات:

التعريف الاصطلاحي :

هي مصطلح مستجد في العلاقات والدبلوماسية الدولية ويعني بمجموع الأساليب والأطر والمؤسسات المعنية باتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات والطوارئ

الدولية بقصد منع امتداد اتساع نطاق النزاعات والصدمات ومنع الإخلال الكبير في موازين القوى لتجنب احتمالات المجابهة بين الدول الكبرى في العالم.[1]

التعريف الإجرائي:

نعني بإدارة الأزمات مواجهتها،و ذلك بمختلف الأساليب العلمية والخبرات الدولية التي تستخدمها الدولة الجزائرية لمواجهة أزمة كورونا كوفيد19 بالإضافة إلى استغلال كافة المؤسسات التي تساعد في إدارتها.

[1]عباس رشدي العماري، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص18.

9- الدراسات السابقة:

نجد أن عدد الدراسات بهذا المجال يكاد يعد على الأصابع ويرجع هذا لحداثة علم إدارة الأزمات ككل وحداثة وسائل الأعلام والاتصال بوجه الخصوص وسوف نحاول تقديم جملة من الدراسات في هذا المجال نذكر منها :

الدراسة الأولى:

- من إعداد خليفة عبد الله والموسومة بدور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث ، إشراف الأستاذ رحماني إسحاق ، (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للحماية المدنية 2002 - 2003 بالجزائر) رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر.[1]

- وجاءت إشكالية الدراسة:

ما دور تقنية ونظم المعلومات في القيام بالأعمال وخدمات الحماية المدنية في مواجهة الأزمات والكوارث في مراحلها المختلفة؟

- واندرجت تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

1-ما دور استخدام تقنية نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث المختلفة في كافة مراحلها؟

2 -ما العوامل الرئيسية التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات والكوارث المختلفة ؟

3-ما معوقات تطبيق تقنية ونظم المعلومات في الحماية المدنية لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة؟

4-ما الحلول الممكنة لتفادي معوقات استخدام تقنية ونظم المعلومات في الحماية المدنية لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة؟

- وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

أظهرت النتائج أن أهم الحلول التي يعتقد أفراد العينة أنها تساعد في تفادي معوقات استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة هو : وجود نظام جيد ومتكامل للمعلومات والاتصالات،

[1] عبد الله خليفة، **دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث**، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للحماية المدنية ، رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2002.

ثم يأتي في المرتبة الموالية وجود برامج خاصة لتدريب العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث.

-الدراسة الثانية:

- من إعداد كموش مراد ،الموسومة بالعلاقات العامة وإدارة الأزمة(دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2011 ".[1]

-حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

-وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

2- ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟

3- ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

4- إلى أي مدى تتطابق التصورات المحلية للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

-أما النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فسنذكرها في النقاط التالية:

- احتلال العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- أن نماذج الاتصال المؤسساتي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة.
- أن العلاقات العامة ضرورية بالمؤسسة أثناء الأزمة.
- أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على إطاراتها أثناء ممارسة الاتصال عند وقوع الأزمة.

[1] مراد كموش ، **العلاقات العامة و إدارة الأزمة**، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2011.

-الدراسة الثالثة:

-من إعداد فاطمة بوهاني، الموسومة ب دور الاتصال في إدارة الأزمات (دراسة حالة لفيضانات غرداية 2008 كنموذج)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.[1]

-حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

ما هو دور خلية الاتصال في إدارة ومعالجة أزمة غرداية؟

-وتندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي نظرة الهيئات الرسمية لدور الاتصال في إدارة الأزمات ؟

2- هل توجد يقظة إستراتيجية لدى الهيئات الرسمية قبل وقوع الأزمة؟

أما النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فسنذكرها في النقاط التالية:

- الاتصال الرسمي لم يكن فعالا كون أن الرسالة الصادرة من المرسل لم تلق صداها عند المستقبل.
- أن اتصال الأزمات في الجزائر يبقى مقتصرا على الظواهر العلمية .

[1] فاطمة بوهاني، **دور تقنية الاتصال في إدارة الأزمات** ، دراسة حالة لفيضانات غرداية 2008 ، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.

-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف:

- تقريبا كل الدراسات السابقة بحثت في أهمية الاتصال بشكل عام في إدارة الأزمات والكوارث، إلا أننا في دراستنا فقد حددنا نوع الاتصال وهو الاتصال الرسمي.
- حداثة ظهور أزمة كورونا جعلتنا نتعمق في موضوع الأزمات وكيفية إدارتها بمختلف وسائل الاتصال.
- بالنسبة للعينة، اختلفت من دراسة إلى أخرى، فهناك من اختار العينة العشوائية المنتظمة ومنهم من اعتمد على العينة القصدية.
- اختلفنا أيضا في المجال المكاني للدراسة، فكل هذه الدراسات كانت داخل مؤسسات وهيئات، أما نحن فقد تعذر علينا القيام بالولوج إلى الجامعة وذلك بسبب انتشار فيروس كورونا، وكذلك تطبيقا للإجراءات التي أصدرها رئيس الجمهورية.

أوجه التشابه:

- أجمعت الدراسات على أن للاتصال دور مهم في إدارة الأزمات مهما كان نوعها.
- اغلب الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي، وهو الأمر نفسه في دراستنا.
- للجوء الدراسات السابقة للتحدث حول العناصر المهمة في نجاح العملية الاتصالية من اجل التصدي ومواجهة الأزمات، كما هو الحال في دراستنا.

في الأخير يمكن القول الدراسات السابقة سمحت لنا من توسيع مجال اطلاعنا على المواضيع والأبحاث التي تناولت إشكالية معالجة الأزمات والتصدي لها من طرف المؤسسات والهيئات الرسمية، كما أنها كانت بمثابة الحاجز الذي دفعنا إلى تقديم إضافات جديدة، خاصة وان أزمة كورونا حديثة الظهور، وكذلك إظهار أهمية الاتصال الرسمي في مواجهة مثل هذه الأزمات والكوارث.

الفصل الثانـي:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يهتم البحث بالدور الذي يلعبه الاتصال في مواجهة الأزمة متجاوزا" وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في الدولة أو الهيئة أو المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الإستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، متناولا" خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة والكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة من الألم التي تنتج في تأثيرات متباينة في المنظمة وأدارتها مما يستوجب إجراءات متنوعة. وقد تجاوز البحث الحالي التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد مستندا" إلى التصنيفات الحديثة التي اعتمدت أكثر من معيار. ولأن الأزمة الرئيسة ينتج عنها عدة أزمات مرافقة ينبغي إدارتها جميعاً في وقت واحد، فقد تطرق البحث إلى أهمها وهي الأزمة التي تتعلق بالاتصال وترتبط به ارتباطا وثيقا.

ومن خلال هذا الفصل، سنحاول التعرف أكثر على هذا الموضوع بالتطرق إلى ماهية الأزمة، ومسار تطورها، وخصائصها وأهم المراحل التي تمر بها، أما المبحث الثاني فسنتكلم عن علم إدارة الأزمات وكيفية إدارة الأزمات مهما كان نوعها، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى معرفة أهمية الاتصال في إدارة ومواجهة الأزمات، أما المبحث الأخير فقدمنا نماذج حول إدارة النظام الجزائري السابق للأزمات.

المبحث الأول: ماهية الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة.

المطلب الثاني: خصائص الأزمة.

المطلب الثالث: أسباب الأزمة

المطلب الرابع: أنواع الأزمة.

المطلب الخامس: المراحل التي تمر بها الأزمة.

المبحث الأول: ماهية الأزمة

1- المطلب الأول : مفهوم الأزمة:

ترجع كلمة الأزمة –حسب أغلب الباحثين –إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، من خلال بعض أعراضه[1].

أما في القرن التاسع عشر فشاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم أيضا تداوله للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة[2]. (وهكذا تحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي).

و في بداية القرن العشرين، استخدم بسبب أزمة الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بالشلل والخراب الاقتصادي، وما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعته صراعات سياسية دولية[3].

و نظرا لتداول الأزمة في مختلف المجالات فمن الصعب الاتفاق على تعريف موحد، كما أن مداخل تعريفها أيضا مختلفة، فهناك من الباحثين من تناولها من مدخل مسببات الأزمة، و آخرون من مدخل موقف الأزمة،تبعات الأزمة،نوع الأزمة،النظرة الإحصائية للازمة،الجانب الايجابي والسلبي للازمة،العنصر المتأثر بالأزمة،الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة.

و من التعريفات نذكر:

–**أهم التعريفات التي ركزت على موقف الأزمة:** في سنة 1992"Mitroff"عرفها : "حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتمداته الداخلية وجوهر وجوده[4]".

---

[1] عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات**، مدخل نظري تطبيقي، ط1 ،دار الفخر للنشر والتوزيع، القاهرة،2007، ص83

[2] **نفس المرجع السابق**، ص84

[3] محمد شومان، **الإعلام والأزمات** ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة،2002، ص17

[4] جوناثان روبرت، **صنع القرار خلال الأزمات الدولية**، ترجمات مختارة، مركز الدراسات الإستراتيجية للقوات المسلحة، القاهرة، ص15

-أما **عباس رشدي العماري** يرى أن الأزمة:"هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها[1]."

-**ومن التعريفات التي ركزت على مسببات الأزمة نذكر:** و تعرف منظمة الصليب الأحمر الأزمة كما أشار إليها محمد هدير على أنها "مواقف ضخمة تسبب نقصا للاحتياجات الحيوية، وهذه المواقف تحدث بواسطة اختلالات مفاجأة في الحياة العادية للأفراد[2]. "

-**ومن التعريفات التي ركزت على تبعات الأزمة:** التعريف الدولي للأزمة كما يلي:"هي عبارة عن حادثة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح و الممتلكات و تلوث البيئة، وقد تكون طبيعية أو تكون من فعل الإنسان، سواء كان إراديا أو غير إرادي و يتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الأزمة و مدى الخسائر التي تنجم عنها[3]."

-وقد عرف قاموس"Webster" الأزمة على أنها"حدث مفجع و مفاجئ يؤدي إلى أضرار بالغة وخسارة في الأرواح و الممتلكات وتدمير على نطاق واسع و تنطوي الأزمة على نكبة خطيرة و مفاجئة[4]."

-**أهم التعريفات التي ركزت على العنصر المتأثر بالأزمة:** تناول عدة مفكرين التعريفات المتعلقة بالعنصر المتأثر بالأزمة ومنهم" G.G.D. Ford" حيث عرف الأزمة على أنها موقف يتسم بصفتين أساسيتين هما[5]:

"-التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية:التي يسعى المدير إلى تحقيقها و يشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة بالإضافة إلى احتمال تحقق هذه الخسارة و كلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.

---

[1] عباس رشدي العماري **مرجع سبق ذكره**، ص 16

[2] محمد هدير،**الإعلام والاتصال إدارة الأزمات (دراسة وصفية تحليلية)** ،(رسالة ماجستير،منشورة الكترونيا)،قسم علوم الإعلام والاتصال،كلية العلوم السياسية والإعلام،جامعة الجزائر،2004-2005،ص17.

[3] فاروق السيد عثمان، **التفاوض وإدارة الأزمات**، دار الأمين للطباعة، مصر،2004، ص122.

[4] **نفس المرجع السابق**، ص124

[5] بوعزيز ابوبكر، **مرجع سبق ذكره** ، ص19

-ضغط الوقت:و يعني ذلك أن الوقت المتاح أمام متخذ القرار للقيام بالبحث واتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة.

-**أهم التعريفات التي ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة:** من أهم رواد هذا الاتجاه هو"Starkas" الذي عرف الأزمة بأنها:" حدث غير متوقع للشركة من حيث الطبيعية أو الحجم يقابل الحالات الآتية بوقف العمليات الطبيعية أو سلوك الأعمال، يتطلب استجابة إدارية منسقة فورية، وربما يتطلب اتخاذ قرار على مستوى عال بالشركة، له القدرة على التركيز السريع والشامل لانتباه الرأي العام والإعلام على الشركة[1].

-**أهم التعريفات التي ركزت على الجانب الإيجابي والسلبي للأزمة:** يعرف الدكتور محمد رشاد الحملاوي في كتابه" إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية" على أن الأزمة هي: خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.[2]

-**أهم التعريفات التي تناولت الأزمة من الجانب الإحصائي:** و في سنة 1984 عرف"Tumor" الأزمة بأنها "كمية خاطئة من الطاقة في الوقت الخاطئ والمكان الخاطئ أو تفاعل يتم تحفيزه ذاتيا بين الأنظمة الفعالة والذي يؤدي إلى تغيرات وتدرجات خطيرة تسبب فشل النظام[3].

-**أهم التعريفات التي ركزت على نوع الأزمة:**

- **الأزمة الاجتماعية:** يعرف أهل الاجتماع الأزمة "بأنها اختلال نظام القيم والتقاليد الرعية، إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته، إعادة التوازن إلى هذا النظام، من خلال تطوير هذه القيم والتقاليد حتى تتلاءم مع التغيير الناجم عن تطور المجتمع، ومن قبيل الأزمات الاجتماعية، أزمة التجانس القومي التي تكثر في المجتمعات ذات الجماعات العرقية أو الدينية المختلفة، وأزمة العدالة الاجتماعية وأزمة الهوية الحضارية[4].

[1] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص37

[2] محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية**، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1995، ص29

[3] **نفس المرجع السابق**، ص29

[4] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص39

- **الأزمة الاقتصادية:** تعرف الأزمة في الاقتصاد بالانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها، و الهادف إلى تحقيق غايتها[1].

- **الأزمة السياسية:** في الأصل الإغريقي هي المرحلة التي يتحتم على الإنسان فيها أن يتخذ قراره،أما "أوزان يونج" فيعرفها على أنها"تداع سريع للأحداث سيؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أو في أنساقه الفرعية على نحو غير مألوف ويزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف.[2]

- **أزمة دولية:** و هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد، والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول ومن ثم تشكل تطورا متقدما من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساحات الكلامية، و يتدرج في تصاعد إلى الاشتباكات العسكرية[3].

أما " **Water Raxmond**" "يعرف الأزمة الدولية تعريفا واسعا للغاية عندما يطلقه على مشكلة مزمنة، تتضمن بداخلها عدة أزمات، مثل مشكلة الشرق الأوسط على أنها حدوث خلل جسيم في العلاقات الطبيعية بين الدول ذات السيادة بسبب عجزها عن حل نزاع قائم بينها.[4]"

و عند خوضنا عن مفهوم الأزمة، وجدنا هناك تداخلا و خلطا بين مجموعة من المفاهيم المختلفة مثل الأزمة، المشكلة، الكارثة، الصدمة،الحادث..إلخ.

مما اضطرنا إلى التطرق إلى التعريف ببعضها حتى يتسنى لنا التفريق بين مختلف المفاهيم.

و نذكر على سبيل المثال ما يلي:

1. **الفاجعة:** هي أحداث مفاجئة تسبب دمارا ومعاناة كبيرة [5].

---

[1] **نفس المرجع السابق ، ص39.**

[2] **محمد هدير، مرجع سبق ذكره،** ص39.

[3] **نفس المرجع السابق،** ص40.

[4] Water Raxmond, **Dictionary of Politics**. Laurence Vill Brunswick Publishing Company, New York,1981.P56

[5] محمد فريد محمد عزت، **قاموس المصطلحات الإعلامية**، دار الشروق، 1984، ص48

2. **الحادث:** يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع يتم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه و لا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث و لكنها لا تمثله فعلا، وإنما تكون فقط إحدى نتائجه، كما إنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها[1].

3. **القوة القاهرة :** يشترك مفهوم القوة القاهرة مع مفهوم الأزمة في أن كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار ويصعب التحكم فيه، إلا أن مفهوم القوة القاهرة لا يعبر عن الأزمة أي لا ينطبق عليها تمام الانطباق، فالقوة القاهرة هي أي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها، أو التحكم فيها و التي تحول دون قيام شخص معين بعمل ما متفق عليه مع شخص آخر[2].

4. **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتضاد مصالحها، وتعارضها، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير، كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروفا في أبعاده و اتجاهاته و أطرافه وأهدافه،وفي حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات، كما أن اغلب الفلاسفة جميعا تحدثوا عن استمرارية تواجد العلاقة الصراعية بين الأطراف[3]، وهو أمر يختلف عن الأزمة في انتمائها بإفراز نتائجها أو الحيلولة بينها وبين هذا الإفراز و الانتهاء، صفة ملاصقة للأزمات، سواء اتخذ صورة التحول إلى مشكلة دائمة يتم علاجها، أو تدمير الكيان الإداري الذي حدث فيه، أو التمكن من مواجهتها و الحيلولة دون إفراز نتائجها.

5. **الخلاف :** يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة و التضاد، و عدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف، أو في المضمون، و هو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة، و لكن لا يعبر عنها تماما[4].

6. **النزاع :** يعبر النزاع عن حدوث شي ء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام و الخلل والاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام[5].

---

[1] **نفس المرجع السابق** ، ص50

[2] منى صلاح الدين شريف، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998، ص43

[3] **نفس المرجع السابق**، ص44

[4] محسن احمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مكتبة مديولي، القاهرة، ص62

[5] محمد رشاد الحملاوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص16

7. **الصدمة:** غير متوقعة :تعرف على أنها حدث ينتج عنه شعور فجائي الحدوث، هذا الشعور هو مركب بين الغضب والذهول والخوف، ومن هنا قد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة،أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق إنذار،كما قد تكون الصدمة هي أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو المشروعات، أو الأفراد ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب.

8. **الكارثة:** فلا يوجد خلاف كبير حول مفهومها، وربطتها غالبية الأدبيات بالمخاطر الطبيعية التي تخلف ضحايا بشرية، ودمار واسع وتلفيات أو أضرار مادية كبيرة.[1]

9. **المشكلة:** يورد العربي في بحثه "اتصالات الأزمة: مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها" تعريف كل من بدوي و أندرسون للمشكلة حيث يرى بدوي أنها "... حالات تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض و الصعوبة و يحتاج حلها إلى معرفة أسبابها و تحليل عناصرها و ظروفها"[2] أما أندرسون فيعرف المشكلة بأنها "عوائق و صعوبات تحول دون الوصول للحالة المرغوبة بمعنى أن المشكلة كموقف تعكس حالة الممارسات اليومية لإدارة العلاقات العامة حيال المستجدات التي تواجهها المؤسسة بشكل دائم أو روتيني، و تستدعى تدخل إدارة العلاقات العامة للتعامل معه[3]ا.

و من ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت و لكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة و التي تأخذ موقفا حادا، شديد الصعوبة والتنفيذ، وغير معروف أو محسوب النتائج وتحتاج التعامل معه إلى قمة السرعة والدقة.

---

[1] حمزة بيت المال،**مداخلة بعنوان:الإعلام الأمني والأزمات،ورقة بحثية مقدمة في ندوة دولية، برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات**،قسم الإعلام،جامعة الملك سعود،بيروت،2015،ص4.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص3

[3] محسن احمد الخضيري، **مرجع سبق ذكره** ، ص59.

2- المطلب الثاني: خصائص الأزمة:

إن تعدد التعريفات للأزمة و اختلاف الباحثين في التأصيل لها لم يمنع على أن يجمعوا على الخصائص العامة لظاهرة الأزمة وهي[1]:

أ- **التنبيه:** إنها حدث غير متوقع تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.

ب- **التهديد:** تثير الصدمة وتؤدي للضغط النفسي والاجتماعي أو المادي أو الإنساني بصفة عامة.

ج- **المفاجأة:** تصاعد الأزمة يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة بحيث يشير متخذ القرار بالخبرة البالغة و العجز و عدم القدرة على التعامل معها و يكاد يكون مسلوب الإدارة و مندمج في تيارها، و قد يصل الأمر إلى حد فقد متخذ القرار الثقة في نفسه.

د- **الاستجابة السريعة:** تحدث الأزمة خسائر جسيمة وغير متوقعة وتهديدا لكيان الدولة ولحياة الإنسان والممتلكات فإنه يستلزم المجابهة السريعة والفورية.

هـ- **الابتكار:** لكي تجابه الأزمة يجب الخروج عن المألوف والأنماط التقليدية و ابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.

و- **السيطرة:** تجابه الأزمة بدرجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن التوظيف في إطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة التي تؤمن بالتنسيق والفهم .

ز- **انعدام التوازن:** تعبر الأزمة عن حدث مفاجئ غير متوقع بقلب موازين القوى و التوازن في كيان الدولة، والنظام، مما يفقد القدرة على الرؤية و يحدث ارتباط في القرارات مع التخطيط العشوائي.

[1] السيد عليوة، **إدارة الأزمات والكوارث:مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**. ط2،دار الأمين ، القاهرة،2002، ص13.

3- المطلب الثالث: أسباب الأزمة:

يجمع اغلب الباحثون على مجموعة من الأسباب المتعددة التي تؤدي إلى أزمات و هي:

1- **أسباب خارجة عن إرادة الإنسان:** هذه الأسباب لا دخل للإنسان فيها كالكوارث الطبيعية مثل الزلزال و البراكين و الأعاصير[1].

2- **ضعف الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية:** للتعامل مع بعض الأحداث و المواقف قد يؤدي القصور في الإمكانيات إلى تفاقم الوضع و مضاعفة الخسائر المادية و المعنوية الناجمة عن الأزمة مما قد يتسبب في إيجاد أزمات تابعة كان من الممكن تلاقيها في اللحظة الأولى لو تم التعامل مع الأزمة بمهارة عالية، من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة مثل أزمة الديون[2].

3- **إهمال الإنذارات:** و نعني بذلك عدم إعطاء الأهمية للإشارات التي تسبق وقوع الأزمة، و سوء تقدير الموقف، بالنسبة لتلك الإشارات و الإنذارات سوء عن قصد، ويأتي هذا بسبب عدم الاعتقاد وقلة الخبرة في التعامل الخاص[3]، بالجوانب الوقائية[4] مثل أزمة الإرهاب.

4- **سوء الفهم:** و ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المنشورة، و ثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

5- **الإشاعات:** أغلب الأحيان تكون الإشاعات هي سبب الأزمات و تكوينها، و يتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات و المعلومات الكاذبة و المضللة، و إعلانها في توقيت معين، و في إطار مناخ و بيئة محيطة، ثم إعدادها بشكل معين ومن خلال استقلال حدث معين تتحقق الأزمة ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات، الأزمات التنموية التي يشاع أنها أصبحت محدودة الفرص لسبب أو لآخر، كذلك الأزمات العمالية عند حدوث إشاعة بتخفيض الحوافز أو الاستغناء عن عدد متزايد من العمال.

---

[1] بوعزيز ابوبكر، **مرجع سبق ذكره** ، ص27

[2] **نفس المرجع السابق**، ص27

3 محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص51

[4] **نفس المرجع السابق**، ص51

6- **الأخطاء البشرية:** أي إهمال البشر الذي يسبب كثيرا من الأزمات.

7- **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها و الحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية و التشويش، سواء المعتمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري للدولة، و بين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، و من هنا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلا آخر، فإنه يخلق ضغطا مواليا لانفجار الأزمة[1].

8- **سوء التقدير والتقييم:** و هي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات[2]، خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث، أو دائر فعلا.

[1] بوعزيز ابوبكر، **مرجع سبق ذكره** ، ص28

[2] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص52

9-الإدارة العشوائية: و هذا النوع من الإدارة سيعمل ليس فقط كمسبب أو باعث للأزمات، و لكن أيضا بدرجة أشد خطورة كمدر للكيان الإداري و محطم لإمكانياته و قدراته و لاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيرا أو كبيرا، أو يمكن التغلب عليها[1]، فالإدارة العشوائية : هي إدارة تقوم على الجهل و تشجيع الانحراف، و السبب وتحول الكيان الإداري الذي حدثت فيه إلى كيان رخو لا يستطيع الصمود أمام أية أزمة، و تقوم هذه الإدارة على أساليب الفعل، و اتخاذ القرار الذي يتطلبه الموقف و المزاج الشخصي للقائد، وهي إدارة تبريرية، و القرارات فيها معدومة التأثير ويصبح الكيان الإداري مرتعا خصيصا للفساد و الإفساد، و النهب السافر لكل الموارد.[2]

10-**الأزمات المخططة:** و يطلق عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، و من خلال هذا التتبع تبين لها مختلف عمليات التشغيل، و منها تعمل على استغلال ذلك[3].

[1] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص52

[2] بوعزيز ابوبكر، **مرجع سبق ذكره** ، ص27

[3] **نفس المرجع السابق**، ص27

4- المطلب الرابع: أنواع الأزمة:

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل دورة حياة الأزمة ، أو معدل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي) ، وعمق الأزمة (عميقة جوهرية وهيكلية التأثير ، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة ،وهادئة ضعيفة)، أو الشمول والتأثير (شاملة لجميع إجراء المنظمة ، وأخرى تصيب جزء" أو أجزاء" محددة من المنظمة)، أو محور الأزمة(مادية، معنوية ، أو الاثنين معا") ، أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة ، وعلى مستوى المنظمة). وقد تبوب الأزمة على أنها داخلية أو خارجية ، أو حسب طبيعتها اقتصادية، أو أدارية .... الخ .أو أزمات طبيعية ، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه لإتقانه .

تعتمد التصفيات السابقة الذكر أساس واحد في التصنيف ، فيما تتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات ، وقد قدم (Gundel) أنموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة Crisis – –Matrix، مصنفا" الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معياريين لتحديد نوع الأزمة هما :

1- قابلية التنبؤ بالأزمة: Predictability : إذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فأن الحاجة إلى معيار ثان للتصنيف يكون مهما" ويتمثل بإمكانيات التأثير[1].

2- إمكانيات التأثير في الأزمة:Influence Possibilities : إذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ ، وذلك عبر مواجهه أسباب الأزمة [2].

تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الأتي استعراضا" للمجالات الأربعة للأزمة:

أ- **الأزمات التقليدية : -Conventional Crises –** وتكون قابلة للتنبؤ[1]، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك

[1] ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل، القاهرة، 2003، ص12

[2] **نفس المرجع السابق**، ص12.

المركبة بصورة خاطئة ، مثل أزمات انفجارا المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وان كانت كبيرة أحيانا"، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فانه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات ، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

ب- **الأزمات غير المتوقعة : Unexpected Crises --** وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية [2]كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتنطوي على تهديد كبير بالخطر إلا انه يمكن التأثير فيها . وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة ، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتامين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

[1]محسن احمد الخضيري، **مرجع سبق ذكره** ، ص81

[2]**نفس المرجع السابق**، ص82

ج- **الأزمات العنيفة : – Crises Intractable –** وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا انه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة[1]، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها ، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الأرضية ، وحوادث الازدحام والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع . ذلك أن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا" أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة ، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات . ولابد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

د- **الأزمات الأساسية :-Fundamentals-** وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة[2]، مما يزودها باحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجئ إلا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة ، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتحضير إلى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، والإجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات . وتبقى الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي: الإعداد والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد ، وتشكيل المجموعات الخبيرة . وقد تشمل الإجراءات المضادة أثارا" قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

[1] عثمان عثمان، **مواجهة الأزمات**، مصر العربية للتوزيع، القاهرة، ص65

[2] **نفس المرجع السابق**، ص66

5- المطلب الخامس: المراحل التي تمر بها الأزمة:

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء)[1].

أو تحديدها بأربعة مراحل وهي كل من:

(مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف) ، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي)[2]. في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل[3]:

أ- **مرحلة ما قبل الأزمة : Precrisis**- وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي [4]:

أولا- **مرحلة انعدام الأداء:** إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء أشارة تحذير للإدارة.

ثانيا- **مرحلة الإنكار:** وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثا- **مرحلة الخوف والغضب** : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

---

[1] محمد رشاد الحملاوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص20

[2] منى صلاح الدين شريف، **مرجع سبق ذكره** ، ص51

[3] محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات إدارة الأزمة**، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص19-20

[4] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص40

ب- **مرحلة الأزمة:** -**Crisis**- وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث[1]. إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى اعلي نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج- **مرحلة ما بعد الأزمة : - PostCrisis-** تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل[2]. ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

[1] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص40

[2] عليوة السيد، **مرجع سبق ذكره** ص26

المبحث الثاني: مدخل الى إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات

على الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة إلا أن وعى متخذي القرارات بأهمية إدارتها لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها وتلاشى صدور البعد الزماني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعيها .

ولقد استخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية ستينيات القرن الماضي عندما بدأت أزمة الصواريخ السوفيتية في الظهور على الأراضي الكوبية ، وبعد أن انتهت الأزمة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الأقرب إلى النواحي النفسية ، قال وزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك " لقد بدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات [1].

وتتعامل إدارة الأزمات مع الأزمة قبل حدوثها فهي تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبأ بقرب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة ، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبنى المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات .

1- المطلب الأول:مفهوم إدارة الأزمات:

تعدّدت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد و هو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها"[2] وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته و لكنه متفق في معناه.

-عرفها"**Gilliotti and Jason**أنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية و كفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة و أمان الأفراد، و الخسائر في الأرواح و الممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها و عملياتها الطبيعية[3]."

---

[1] ابراهيم احمد، **إدارة الأزمة**، منظور عالمي، دار الوفاء للطباعة، القاهرة، 2002، ص19

[2] عباس رشدي العماري، **مرجع سبق ذكره** ، ص47

[3] محمد عبد الغني حسن هلال، **مرجع سبق ذكره** ، ص22

-أما "**غريب هاشم**" فعرف إدارة الأزمة بأنها " عبارة عن كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة، و أثنائها و بعد وقوعها[1].

-أما ""**Little John** فقد عرفها :"على أنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة و فاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، و هي تطبيق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، هذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الطرق تحقيقا للكفاءة الاقتصادية، و يضيف بأنها طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يمكن تلطيف نتائجها المدمرة[2]."

-أما **فاروق السيد عثمان** فعرفها:"بأنها العملية التنظيمية المحتملة عن طريق رصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، و تعبئة كافة الجهود و الإمكانيات المتاحة للتعامل معها، و بما يحقق أقل ممكن من الأضرار مع ضمان استعادة الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت ممكن و بأقل تكلفة[3]."

وفي العموم إدارة الأزمة هي علم و فن تجنب مواجهة الحالات الطارئة و المفاجئة بسرعة و كفاءة و فاعلية عن طريق استخدام وسائل الاتصال الحديثة و الإعلامية للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، كمرحلة مبدئية، بحيث تجعل المجتمع قادر على التعامل مع تلك الحالات بهدف المنع إذا تيسر ذلك، أو على الأقل التخفيف من حدة التهديدات في حالة حدوثها، و ذلك لصالح المنظومة المجمعية من خلال التخطيط في ظروف عدم التأكد المقترن مع ضيق الوقت بحيث يصبح أكثر قدرة على التحكم والرقابة على الأخطار من خلال، تنسيق عمليات المواجهة و السيطرة على الموقف كمرحلة تالية عند الإخفاق في المرحلة الأولى، و ذلك باستخدام كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة، ثم تأتي المرحلة الأخيرة و التي تعتمد على فكرة الذاكرة المؤسسية للمجتمع من خلال التحليل و الدراسة لأبعاد الأزمة للخروج بالنتائج و التوصيات و الدروس المستفادة من تجربة الأزمة حتى لا تتكرر مرة. [4]

و يمكن تلخيص هذا في ثلاث مراحل رئيسية وهي:

منع وقوع الأزمة عن طريق التنبؤ بها قبل حدوثها ما أمكن.

---

[1] محمد هدير، **مرجع سبق ذكره** ، ص60

[2] محمد رشاد الحملاوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص19

[3] فاروق السيد عثمان،**التفاوض وإدارة الأزمات**.دار الأمين،القاهرة،2003،ص122

[4] **نفس المرجع السابق**، ص122.

- مواجهة الأزمة بفاعلية عند حدوثها.
- تحليل الأزمة بعد حدوثها و الاستفادة منها في منع الأزمات المشابهة المستقبلية.

وعلى هذا الأساس تتعدد المفاهيم الخاصة بإدارة الأزمة طبقا لإمكانيات الدولة و قدرة جهاز الإدارة و الأهداف القومية المصاغة من خلال السياسة العامة للدولة "

لذلك نجد أن الدول الكبرى–على غرار باقي الدول– لها آليات تتجنب بها عدم حدوث الأزمة والمتمثلة في مراكز لدرء الأزمات و تكون المهمة الرئيسية هي منع الانفجار للأزمات و محاولة تجنب وقوعها و الوقوف على أسبابها و معالجتها، و تحتوي الولايات المتحدة الأمريكية على عدة مراكز ومخابر تحت تصرف الأمن القومي خاصة بهذه الأزمات،أما في أوربا فأنشئ مركز سنة 1991 تابع لأمن التعاون الأوربي و مقره فيينا.

–**أما الإدارة بالأزمات:** هو أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما إذا ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة، إما لشعوره بالغبن للوضع الحالي أو لاعتقاده بأن الظروف الراهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له لتعزيز العلاقة[1].

بعض متخذي القرار الإداري يخلطون بين مفهوم إدارة الأزمات، و بين أساليب الإدارة بالأزمات، و في غالب الأحيان يحاول البعض منهم أن يتخذ من الإدارة طريقا لتكريس الأزمة، مدمرا الكيان الإداري الذي يشرف عليه، بل لقد وصل الأمر إلى تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات، بل و المساهمة بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة، واستخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري، أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها، و هو ما يجعلنا نسلط الضوء على الفرق الشاسع بين الإدارة العلمية للأزمات و بين أساليب الإدارة بالأزمات.

فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها[2]، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، و إيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر و أشد تأثيرا، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، و هكذا يظل الكيان الإداري يتعرض لأزمة تلو

[1] عباس رشدي العماري، **مرجع سبق ذكره** ، ص19.

[2] أحمد عامر، **مقدمة في إدارة الأزمات**، مكتبة الجلاء،القاهرة، 1989، ص3

الأخرى، وتتعاقب عليه الأزمات في تلاحق مستمر حتى يتم تدميره بالكامل، ومن هنا يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم و السيطرة على الآخرين والأزمة المصنوعة المخلقة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، و حتى تؤتى ثمارها ومن أهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، و تهيئة مسرح الأزمة، و توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، مع إيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير، وأحيانا يكون يصادف مناسبة أو حدثا فيكون الحدث بمثابة القطرة التي تفيض الكأس[1].

وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع و متراكم الإفرازات و النتائج، وكل منهما تصب في سبل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو تحقق الضغط العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقق هذا الهدف، وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكرير الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم، ومن هذا فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة و ليس علاجه.

إن صناعة الأزمات، هي نوع من صناعة ونسج المؤامرات السياسية، تستخدم فيها أعلى درجات المكر، وأشد درجات الخداع، وممارسة كافة أنواع الضغوطات لتحقيق جملة أهداف وليس هدفا واحدا كما هو الحال في الأزمة العادية، ويساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والتشكيك، وعدم الاستقرار، مناخ يبقي جميع جروح الماضي والحقيقة أن الإدارة بالأزمات هي أسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر، ومع ازدياد الوعي وارتفاع مستويات المعيشة وكثافة وسهولة وانتشار ثورة الاتصالات وغزارة المعلومات، فضلا عن عدم توافر المناخ المناسب الذي يشجع على استخدام أساليب الإدارة بالأزمات حيث أن عمليات استخدامها لا تتم في كيانات دكتاتورية قمعية بوليسية.

أما إدارة الأزمات فهي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسيرها واتجاهاتها، و هي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار

[1] **احمد عامر، مرجع سبق ذكره**، ص4

المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية والانفعالات [1].

2- المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات:

إن هناك العديد من الأساليب التقليدية والاستراتيجيات الحديثة التي تستخدم في عملية المواجهة والتعامل مع مختلف الأزمات، ولعل من أهمها ما يلي:

❖ **الفرع الأول:** الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات: ومن أهم هذه الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات ما يلي[2]:

❖ **أسلوب النعامة:** الهروب: هذا وتختلف أشكال الهروب من الأزمة، حيث أنها تنحصر أو تتخذ صورا مختلفة منها:

- **الهروب المباشر:** مثل ترك مجالا لأزمة وتأثيرها نهائيا والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب

- **الهروب غير المباشر:** وهو اصطناع المواقف التي تظهر القائد بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة أو تعذر الاتصال به أو عدم علم القائد بالأزمة.

- **التنصيل من المسؤولية:** وذلك عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو صحيحة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئا. التركيز على جانب آخر: حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة وذلك بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة، أو جانب يستطيع أن يحققه فيه بعض النجاح.

- **الإسقاط:** يعمل المسؤول على تغطية تصوره في مواجهة الأزمة وذلك بتركيز الأضواء وعلى عيوب الآخرين والقصور في أدائهم، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه قد يمتد أيضا إلى الإدارات العليا أو الرؤساء.

---

[1] محمد رشاد الحملاوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص34.

[2] يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات**، مدخل متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص246.

2- **القفز فوق الأزمة:** ويركز هذا الأسلوب على أنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، أو هناك تشابه فيها مع الخبرات السابقة، ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا وتجاهل تأثيرها كليا أو جزئيا كما لو كانت غير موجودة أصلا. ويرى آخرون أنه من الطرق والأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمات أيضا نجد:إنكار الأزمة،كبت الأزمة وتشكيل اللجان، تنفيس الأزمة وغيرها. وهذه الطرق كلها تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتا وذلك لأن الأزمات متغيرة ومتطورة باستمرار وليست جامدة.

❖ **الفرع الثاني:** الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات: يقوم هذا الأسلوب العلمي على نوعين أساسين من الدراسة لأبعاد الأزمة وهما كالتالي[1]:

❖ **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:** حيث أن الهدف من هذه الدراسة المبدئية هو تحديد العوامل المشتركة في الأزمة[2]:

- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة في الأزمة والمؤثرة فيها حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

❖ الدراسة التحليلية للأزمة: حيث أن تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء يتيح ما يلي[3]:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر.
- التأكد واليقين من الأسباب.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
- دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.

---

[1] يوسف احمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره** ، ص248

[2] **نفس المرجع السابق**، ص248

[3] **نفس المرجع السابق**، ص249

- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل التي أدت إلى حدوث الأزمة.
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على الأشغال في الموقف.
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
- توقيع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة في الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.
- تحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها .

❖ **الفرع الثالث:** استراتيجيات المواجهة مع الأزمات : وفيما يلي عرض لأهم هذه الاستراتيجيات[1]:

❖ **إستراتيجية العنف:** في التعامل مع الأزمة، ويشمل ذلك التدمير الداخلي والخارجي للأزمة.

❖ **إستراتيجية وقف النمو:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة وتقليل درجة الحرارة المصاحبة للأزمة وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار.[2]

❖ **إستراتيجية التجزئة:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها[3].

❖ **إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:** يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة تأثيرا قويا على الأزمة وشدة تأثيرها وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير على المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها، بحيث تتصرف عنه بعض القوى المؤيدة، وإضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور ونمو الأزمة.

---

[1] يوسف احمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره** ، ص281

[2] – **Diermeier , Daniel (2004) ."Strategic Crisis Management ",p18**
http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf

[3] Ibid,p16

❖ **إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

❖ **إستراتيجية تغيير المسار:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وهي تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة، مثل خلق نوع من مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، وخلق نوع من التحدي والإقدام لدى الأفراد بغرض تعويض الخسائر وتحقيق نتائج أفضل من تلك التي كانوا يحققونها قبل بداية الأزمة[1].

[1] Ibid,p17

3-المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمة وآلياتها.

هناك عدة تقسيمات لمراحل إدارة الأزمات كما تطرقنا إليها سابقا في مراحل الأزمات، وهناك من الباحثين من يرى وجود أربع مراحل رئيسية لإدارة الأزمة، وهي[1]:

أ- **مرحلة ما قبل الأزمة (المرحلة التحذيرية):** والتي يمكن خلالها اكتشاف احتمالات وقوع الأزمة.

ب- **مرحلة نشوء الأزمة:** تبدأ بفشل صانع القرار في توقع حدوث الأزمة.

ج- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدأ عندما يخفف صانع القرار في التعامل مع العوامل المحركة للأزمة

د- **مرحلة ما بعد الأزمة:** تتسم هذه المرحلة بتوفر قدر كبير من المعلومات، وهي تعد مرحلة تقويمية.

ويرى بعض الباحثين أن أدارة الأزمة تمر بثلاث مراحل رئيسية وذلك بضمهم المرحلة الثالثة والرابعة إلى مرحلة واحدة وهذه المراحل هي [2]:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** الاستعداد
- **مرحلة انفجار الأزمة:** المواجهة
- **مرحلة ما بعد الأزمة** :إعادة التوازن

أما المراحل الإجرائية لإدارة الأزمة: تمر الأزمة بمراحل إجرائية لها بعد مراحل رئيسية، ترتبط كل منها بالأخرى، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي[3]:

1. **اكتشاف بوادر الأزمة:** وهي المرحلة التي تبرز فيها القدرة على الرصد المبكر للمتغيرات التي تنشأ منذ بداية الأزمة، وتظل تتراكم وتتصاعد حتى تولد الأزمة، وعملية الرصد هذه لا تكفي بل يجب أن ترتبط بالقدرة على التحليل والاستنتاج ورد الفعل.

---

[1] فاروق السيد عثمان، **مرجع سبق ذكره** ، ص140.

[2] عباس رشدي العماري، **مرجع سبق ذكره** ، ص130-131

[3] فاروق السيد عثمان، **مرجع سبق ذكره** ، ص141.

2. **الإجراءات الوقائية:** يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادا وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن يشغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

3. **احتواء الأضرار والحد منها:** وهي أصعب مراحل إدارة الأزمات وأكثرها تعقيدا، حيث أنها تمثل المواجهة الحقيقية للأزمة وتداعياتها، وعادة ما يتم احتواء الأزمة على مراحل متوازية تحتاج إلى درجة عالية من سرعة رد الفعل المحسوب والخاضع للدراسة والتقدير.

4. **استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية المفقودة.

5. **الدراسة والتحليل (التعلم):** هذه المرحلة تفيد في معرفة مدى فاعلية المبادئ والأساس المتعارف عليها في مواجهة الأزمات أو المواقف المختلفة ومدى الحاجة لاستنباط مبادئ عمل جديدة تتلاءم مع المتغيرات المتتابعة التي تميز عالمنا المعاصر[1].

[1] فاروق السيد عثمان، **مرجع سبق ذكره** ، ص141

4-المطلب الرابع: أهداف إدارة الأزمات :

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي :

1. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
2. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .
3. وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
4. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع والمواجهة
5. محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات.
6. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
7. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
8. حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
9. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا.

المبحث الثالث: الاتصال ودارة الأزمات.

المطلب الأول: أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة.

المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال في مواجهة الأزمات.

المطلب الرابع: صعوبات الاتصال في إدارة الاتصال.

المطلب الخامس: المراحل التي تمر بها الأزمة.

المبحث الثالث: الاتصال وإدارة الأزمات.

يتناول هذا المبحث التعرف على أهمية و دور اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة و ذلك من خلال محورين رئيسيين ، نستعرض في المحور الأول أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمات ، و نتناول في المحور الثاني وظائف الاتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمات ، وذلك بالتفصيل التالي :

1-المطلب الأول: أهمية اتصالات الأزمة عند التخطيط لإدارة الأزمة :

عند عملية التخطيط لإدارة الأزمة من الأهمية تحديد شكل و مضمون الاتصال في إدارة هذه الأزمة و أن يتم تحديد الشخص أو الإدارة أو المجموعة المسؤولة عن هذه الاتصالات و غالبا ما يكون مدير الإعلام في المؤسسة هو المسؤول عن اتصالات الأزمة و يكون أيضا المتحدث الرسمي[1]، وتصب كل المعلومات عن الأزمة في المركز الصحفي الذي يكون مدير الإعلام مسؤولا عنه أيضا ،و يمكن أن تساعده مجموعة من المختصين و ذلك يعتمد على حجم المنظمة و مدى تأثير الأزمة و خطورتها وذلك من خلال معرفة وظائف الاتصال في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة : تناولت المؤلفات الأجنبية و العربية مراحل إدارة الأزمة و ذلك من زوايا عديدة ، بعضها يركز على الجانب الإداري و الآخر على الجانب الاتصالي و دور العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص و مسؤولياتها عن اتصالات الأزمة ، بينما تناولت دراسات أخرى بشكل أكثر اكتمالا متضمنا المهام الإدارية و الاتصالية فنجد:

1. **الاتصال و مرحلة اكتشاف الإنذار** : عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة نمن إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها و الأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات[2].و غالبا ما توجد في كل منظمة نقاط محركة للأزمة ، لذا يجب فحص هذه الموضوعات بعناية وعلى مدار الوقت فهي بمثابة نقاط ضعف قد تنبئ باحتمال وقوع أزمة و يجب أن يوجه لها الاهتمام الكافي ، ويرتبط بهذه المرحلة ضرورة و جود لجنة أو فريق لإدارة الأزمة يتكون من مجموعة من الأفراد المحوريين الذين يتولون وظائف أساسية أثناء الأزمة .و تصور المنظمات المستهدفة للأزمات والتي يسودها ثقافة تنظيمية مجهضة لجهود إدارة الأزمات على تجاهل إشارات التحذير بل في بعض الأحيان

[1] Frand M. corrado , **Media for managers** , New jersey : printice hall inc , 1984 , p.109.

[2] Ibid, p110.

تعمل على إسكاتها ومعاتبة من ينذر بتلك الأزمات ، فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون و غير قابلين لحدوث أي أضرار .

أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية مناسبة لالتقاط تلك الإشارات و التعامل معها ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة ، فمثلا المطالب المالية للعمال قد تكون مقدمة للإضرابات أو العبث الداخلي بالمنتج بينما زيادة الأعطال قد تكون مؤشرا على فشل المعدات ووقوع حوادث.

2. **الاتصال و مرحلة الاستعداد و الوقاية :** و تتضمن قيام فريق إدارة الأزمات برسم سيناريوهات لأزمات محتملة بعد مناقشتها مع وضع نماذج للحلول المقترحة لها [1]،و دور كل قطاع إداري فيها و مسؤوليته أثناء هذه الأزمات المقترحة و هذا يحقق أفضل إعداد ممكن لمواجهة هذه الأزمات في حالة حدوثها بأقل ارتباك ممكن و أكثر سرعة و يتم تدوين هذه الخطوات في شكل خطة عمل تتضمن الخطوات الرئيسية و دور كل قطاع فيها،ووفقا لهذه المرحلة أيضا فإنه يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات و أساليب كافية للوقاية من الأزمات و تعمل كمجس – لأي علاقات للضعف قد تسبب أزمات، و بالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة . و إذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهتها عن طريق وضع الخطط و السيناريوهات المناسبة للمواجهة و تقليل الخطر.

3. **الاتصال احتواء للأضرار أو الحد منها :** فور وقوع الأزمة يتم التعامل معها و يتم عقد اجتماع فوري لفريق إدارة الأزمة للقيام بمراجعة الخطة الوقائية المعدة سلفا في ضوء الموقف الفعلي لأحداث الأزمة و طبيعتها و نطاقها و حجم التأثيرات الناجمة عنها و اتخاذ قرار سريع بالأعمال الإدارية التي يجب القيام بها لاحتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو التقليل من تأثيراتها السلبية تمهيدا لاستعادة نشاط المنظمة و هو ما يعني تحويل الخطة الوقائية إلى خطة علاجية[2] . و تتضمن هذه المرحلة مسارين متوازيين أحدهما إداري كإصلاح التقنيات أو إعادة التشغيل ...الخ و الآخر اتصالي إعلامي يهتم بتحديد مضمون الرسائل الإعلامية و قوالبها الفنية و جدولة الحملة الإعلامية و الإعلانية للمنظمة . ووفقا لهذه المرحلة يتم احتواء

[1] عثمان محمد العربي، **اتصالات الأزمة، مسح وتقييم التطورات النظرية فيها**، دار السناء للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص93

[2] **نفس المرجع السابق**، ص94

الآثار الناجمة عن الأزمة و علاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع وقوع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم، و بالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار و منعها من الانتشار . و لا شك أن كفاءة و فاعلية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة ، كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة و تترك الأمور العادية و اتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم.

4. **الاتصال و استعادة النشاط :** وهي تشمل إعداد و تنفيذ برامج جاهزة و اختبرت بالفعل و تتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة و المعنوية التي فقدت و عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس حيث تتكاثف في مواجهة خطر مجدد . ويجب أن يتوافر للمنظمة خطط طويلة و قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة و استعادة مستويات النشاط ، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم ما حدث . و تشير بعض الدراسات إلى أن هناك ثلاث اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة و الفاعلية في عملية إعادة التوازن هي [1]:

- **الرغبة و الحرص على إعادة التوازن:** معرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.
- **القدرة على انجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن:** وهو جانب يستوجب قدرات فنية و إدارية و إمكانيات كبيرة و دعما ماليا . وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية و تجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في متأخر . ولا ينبغي في هذه المرحلة أن تتوقف الجهود الاتصالية و الإعلامية عند انقضاء الأزمة بل يجب أن يستمر جهاز العلاقات العامة في القيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة و تحافظ على صورتها الذهنية وتستخدم في ذلك عدة طرق و أساليب اتصالية بعد انتهاء الأزمة مثل تنظيم الزيارات لقادة الرأي و رجال الإعلام و تنظيم المهرجانات المختلفة . وفي هذه المرحلة يجب إعادة دعوة وسائل الإعلام و إخبارهم بالإجراءات التي اتخذتها المنظمة لإدارة هذه الأزمة والخطوات المستقبلية الوقائية لمحاولة منع حصول أزمات مستقبلية ، و هنا الموقف الجديد ربما يكون في صالح المنظمة ولكن الأمر يتوقف على طبيعة الأزمة التي وقعت المثير للعجب أن الإنجازات التي تحققها المنظمة في مواجهة الأزمة ربما تتلاشى عند وقوع أزمة جديدة.

[1] عثمان محمد العربي، **مرجع سبق ذكره** ، ص95

5. **الاتصال ومرحلة التعلم :** و تتضمن تلك المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة و المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة و كذلك التعلم المستمر و إعادة التقويم لتحسين ما تم إنجازه فيما مضى رغم أنه مؤلم حيث يثير ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة . [1]يتم أيضا دراسة و تقويم الخطة الإدارية و الإعلامية التي يتم تنفيذها و ذلك لتحديد نقاط القوة و الضعف بها ، واستخلاص الدروس المستفادة منها و هنا نستخدم البحوث لقياس رد فعل الجماهير تجاه الأنشطة الاتصالية للمنظمة بعد انتهاء الأزمة و كذلك لقياس تأثير أحداث الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة ، و قياس مدى كفاءة الأساليب و الوسائل الإدارية و الاتصالية التي تم استخدامها و استخلاص الدروس من نتائجها للاستفادة منها في المستقبل من خلال التوجيه بإجراءات تعديلات في القواعد أو النظم أو الهيكل الإداري أو توزيع المسؤوليات ، و بالتالي تجنب حدوث أزمات في المستقبل.[2]

و يمكن للمنظمة أن تحسن من قدراتها في إدارة هذه المرحلة عن طريق ما يلي :

- ❖ مراجعة الأزمات السابقة
- ❖ مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد
- ❖ المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة و تلم التي تمت بطريقة غير سليمة
- ❖ التعلم عن طريق إدارة الأزمات الأخرى المحتملة
- ❖ عرض الدروس المستفاد منها بصورة رسمية
- ❖ إتباع أسلوب العصف الذهني و الابتكار مع فريق إدارة الأزمات
- ❖ استعادة و تذكر الأزمات السابقة بصورة دورية

6. **اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد و الوقاية احتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة النشاط** ، حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود توازن بين أدوار و وظائف الاتصال و الإعلام و بين المراحل المختلفة في عمر الأزمة إذ تركز جهود الاتصال و الإعلام على مرحلتين هما الاستعداد و الوقاية ، و احتواء الأضرار أو مواجهة الأزمة بينما يقل الاهتمام ببقية مراحل و أطوار الأزمة خاصة مرحلة استعادة

[1] عثمان محمد العربي، **مرجع سبق ذكره** ، ص96.

[2] منى صلاح الدين شارف، **مرجع سبق ذكره** ، ص70

النشاط و التعلم و عادة ترتبط جهود الإعلام في مرحلة الاستعداد و الوقاية بنشر المعلومات و الارتقاء بالوعي العام لدى الجمهور و تغيير السلوك و الاتجاهات و بناء المعاني والصور، و هي أمور تدخل في نطاق ما يعرف بالتأثيرات غير المباشرة أو بعيدة المدى للإعلام . وفي المقابل تنصب جهود فعاليات الإعلام أثناء مواجهة الأزمة – احتواء الأضرار – على إرسال التحذيرات ، وتنظيم جهود الحماية و الارتقاء علاوة على احتواء المشاعر السلبية لدى الجمهور أو الحد منها و هي عمليات تندرج ضمن ما يعرف بالتأثيرات المباشرة أو قصير ة المدى للإعلام[1].

[1] منى صلاح الدين شارف، **مرجع سبق ذكره** ، ص71

2-المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة:

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال و ناجح يجب أن تجيب على التساؤلات الآتية [1]: - ما هو الغرض من الاتصال ؟ و ما هي أهدافه ؟ و هل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه ؟ و من هو الجمهور الأساسي المستهدف ، و كيفية الوصول إليه ؟ و هل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار ؟ - وماهي العناصر الداعمة ؟ الحقائق ، وسائل الإيضاح ، الثناء ، الضمانات ، المقارنات ، عرض وتجارب الآخرين ،وما هي الاستجابة المرغوب فيها ؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف ؟ أو ماذا تريد أن يفكر به الجمهور المستهدف ؟

و يجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات وهي:

❖ **إستراتيجية التحفظ و الكتمان** : و هذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول على معلومات و هي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية معروضة أمام المحاكم[2].

❖ **إستراتيجية التريث و عدم التورط** : و هنا ينصح خبراء الاتصال و العلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة بأبعادها المختلفة و ذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة و آثارها و نتائجها و الإجراءات التي اتخذت و المتابعة الإعلامية لها.[3]

❖ **إستراتيجية الاستجابة و الدفاع** : و تقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقية يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة و لباقة ، و تعترف فيها المنظمة بالخطأ و تعلن تبريراتها له و اعتذارها عنه و لذا 4 يطلق عليها نظرية الاعتذار و التبرير . [4]

❖ **إستراتيجية الدفاع الهجومي** : وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام ايجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير و ذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع و ذكر

---

[1] ثروت مكي، **وسائل الاتصال والمشاركة السياسية**، ط1، عالم الكتب، عمان،2005، ص47

[2] محمد محمود مصطفى، **استراتيجيات مواجهة الأزمات**، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1980، ص158

[3] **نفس المرجع السابق**، ص158

[4] **نفس المرجع السابق**، ص159

معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام [1]. ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال و وسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية أيضا يتم الاستعانة بقادة الرأي و جماعات الضغط للدفاع عن المنظمة [2]. و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام ايجابي يساندها في موقفها و طريقة إدارتها للأزمة و قد تم تطبيق هذه الإستراتيجية في إطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي إذا استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة و طبيعة الآثار المترتبة عليها .

❖ **إستراتيجية الهجوم المضاد** : و فيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي و قد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء و تستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد و الاتهام بشكل قد يرقى غالى مستوى التشهير من جانب و سائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية.[3]

❖ **إستراتيجية المماطلة و التسويق** : يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع و الخدمات ، و هنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله و ذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير.

❖ **إستراتيجية الاعتراف الجنائي** : حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها.

❖ **إستراتيجية ملتقى الطرق** : ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء و القدر في وقوع الحادث ووفاة ضحايا ، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة و أكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة.

❖ **إستراتيجية المشاركة و المسؤولية** : و نعني هنا المشاركة و المسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة.

---

[1] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، عمان، 2000، ص34

[2] **نفس المرجع السابق**، ص37

[3] **نفس المرجع السابق**، ص37

❖ **إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت :** و مثال ذلك الإعلان و التركيز على وسائل اتصال جماهيرية .

❖ **الإستراتجية القانونية :** وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على أراء و توجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة و التي تتمثل في ذكر أقل قدر من المعلومات و إنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة و تحويل المسؤولية إلى جهة أخرى . [1]

[1] ثروت مكي، **مرجع سبق ذكره** ، ص54.

3-المطلب الثالث: أهداف الاتصال في مواجهة الأزمات:

يحقق الاتصال في مراكز إدارة الأزمات العديد من الأهداف المهمة والتي تتمثل في الآتي:

1- إعداد مركز يتمتع بالديناميكية العالية والقدرة على سرعة التحول من درجة استعداد إلى أخرى وبما لا يؤثر في تسلسل إجراءات التعامل مع الأزمة.

2- تجهيز المركز ودعمه بالوسائل والإمكانات والمعدات والأجهزة التي تمكنه من التحكم التام في جميع العوامل الزمانية والمكانية، وبما لا يفقده القدرة على التحرك والعمل في مختلف الظروف.

3- معاونة القائمين على إدارة الأزمات على أداء عملهم بالكفاءة المنشودة وبأسلوب عصري متطور على نحو يفي بحاجياتهم إلى القوى البشرية المؤهلة تأهيلا رفيعا في هذا المجال.

4- دعم المهارات والقدرات على التصدي العلمي لمعطيات الأزمات ومكوناتها بدءا بمهارة توقع العوامل المسببة لها وانتهاء بمرحلة إزالة آثارها والاستفادة من نتائجها وذلك من خلال رصد الاتجاهات الحديثة لأسلوب إدارة الأزمات وتسخيرها لخدمة هذه الغاية.

5- توفير الأدوات التي تدعم التعامل بمنهجية متكاملة مع مختلف أنواع الأزمات، بالتعاون مع جميع أجهزة الدولة المعنية وفق تحليل دقيق وضوابط يهتدي بها في هذا المجال.

6- -إعداد البيئة والمناخ النفسي والسلوكي، لمواجهة الأزمات، والتغلب على التحديات التي يمكن أن تصادف العاملين في هذا المجال وتحويلها إلى منطلقات ومحفزات لتحقيق الغايات المنشودة.

7- توفير الدراسات والأبحاث العلمية المتعمقة في مجال إدارة الأزمات بالتعاون مع جميع الأجهزة المعنية، وتهيئة البيئة العلمية الملائمة لتشجيع الباحثين على الدراسة، في هذا المجال وعلى نحو يرسي ويؤصل قاعدة راسخة من العلوم والمعارف في المجال نفسه .

8- بناء الاتصالات، لتوطيد التعاون مع المراكز البحثية والجامعات، والهيئات العلمية والقومية والدولية، ذات الاهتمام المشترك.

9- توفير منظومة اتصالية متطورة تكنولوجيا تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة كل حين.

4-المطلب الرابع: صعوبات الاتصال في مواجهة الأزمات وإدارتها:

يوجد العديد من العقبات والعوائق التي تعترض عملية النجاح في إدارة الأزمة من خلال التشويش على العملية الاتصالية أثناء الأزمة حيث تكون له آثار وخيمة على مسار تطور الأزمة. وهناك عدة عوامل تؤثر سلبيا على نجاعة العملية الاتصالية اللازمة لنجاح إدارة الأزمة إجمالها فيما يلي:

- ❖ غياب وحدة إدارية متخصصة في الاتصال .
- ❖ غياب منهج علمي فعال للاتصال .
- ❖ عدم اعتماد إستراتيجية أو خطة اتصالية محددة وواضحة المعالم.
- ❖ ضعف استثمار تقنيات الاتصال الحديثة.
- ❖ ضعف الإمكانات المادية التي تتطلبها العمليات الاتصالية.
- ❖ وجود التباس وغموض على مستوى الرسائل الموجهة.
- ❖ عدم التزام الفريق بالإستراتيجية المتبعة في مجال الاتصال أو بمضمون الرسالة المحددة مسبقا.
- ❖ وجود نقص على مستوى الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة في مجال الاتصال وتقنياته المتطورة وعدم السعي إلى تطوير كفاءة فريق إدارة الأزمة.
- ❖ غياب التنسيق الكافي واللازم بين أعضاء الفريق، أو بينهم وبين مدير الأزمة.
- ❖ التأخر في إصلاح الأعطاب الطارئة في منظومة الاتصال.

من الطبيعي أيضا أن تواجه عملية الاتصال أثناء الأزمة على مستوى إطلاق الرسائل مجموعة من المشكلات التي تؤثر سلبا على وصول الرسائل المبثوثة إلى الجهات المعنية بها[1]، حيث أن هذه الرسالة قد تصل إلى الجهة المعنية والمستقبلة بصورة واضحة لا لبس فيها، وقد تصل غامضة ومنقوصة أو مضطربة، وقد لا تصل أصلا، والأمر يظل متوقفا على مدى نجاعة الاتصال ونجاحه.

[1] محمد عبد الوهاب كامل، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1424 هـ ، ص55.

ولعل من أهم العوامل التي تعيق وصول الرسائل ما يلي :

غموض الرسالة ذاتها، ووجود خلل في صياغتها أو تقديمها.

أ- توجيه الرسالة إلى جهة غير معنية بها.

ب- وجود ارتباك في فهم الرسالة أو عدم الانتباه إليها من قبل المتلقي أو التعامل معها بإحكام وخلفيات مسبقة .

ج- عدم تناسب التقنيات الاتصالية المستخدمة مع طبيعة الرسائل المطلوبة أو الجهة المستهدفة بالرسائل.

د- وجود خلل في منظومة الاتصال وآلياته.

هـ- إهمال عامل الوقت، وعدم الحصول على الوقت الكافي في بعث الرسالة من طرف المرسل، أو استيعابها من قبل المرسل إليه [1].

[1] محمد عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره** ، ص57.

المبحث الرابع: استراتيجيات تعامل النظام في الجزائر مع الأزمات.

المطلب الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لإدارة الأزمات في الجزائر.

المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالجزائر.

المطلب الثالث: إدارة الأزمات في الجزائر فيضانات باب الواد أنموذجا.

المبحث الرابع: استراتيجيات تعامل النظام في الجزائر مع الأزمات

تقول الدراسات أن الجزائر قد عانت من عدة أزمات وكوارث، اختلفت حدتها وآثارها، حيث خلفت خسائر معتبرة من أرواح وممتلكات.

هذه الحقائق يؤكدها الواقع، ويكفي أن نستعرض عدد الأزمات التي عرفتها البلاد حتى الآن للوقوف على خطورة الوضع.

1- المطلب الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لإدارة الأزمات في الجزائر:

تحتاج إدارة الأزمات والكوارث ومواجهتها إلى سياسة وقائية محكمة، تستمد قوتها من خلال التجارب الماضية، وذلك بتحديد نقاط الخطأ والصواب في التعامل مع الأزمات والكوارث، وهذا لن يتحقق في نظر المختصين إلا وفقا لعوامل أساسية، مثل تقييم درجة وقوة الكارثة أو الأزمة، وتطبيق خارطة للمناطق التي تعاني من جراء هذه الأزمة.

وبناءا على ذلك، عملت الجزائر على سن قوانين تنظيمية لإدارة الأزمات الكبرى في مخططات تنموية متعاقبة. وسنعرض فيما يلي أهم الإجراءات المتخذة في هذا المجال:[1]

- أنشاء مراكز وطنية مختصة في متابعة الكوارث، جاء هذا بعد زلزال الأصنام، فتقوم هذه الجهات بإجراء أبحاث تتعلق بالوقاية من المخاطر، والقيام بتكوين وتحسين المختصين في العلاقات العامة من اجل تحسيس المواطنين، حتى يتسنى للدولة مواجهة هذه الأزمة والتصدي لها.
- تحسين مراقبة الأخطار وتعزيز مراقبتها وترقبها، آيا كان نوعها، وتطوير الإعلام الوقائي عن هذه الأخطار.
- وضع ترتيبات تستهدف التكفل المنسجم والمدمج والمتكيف مع كل كارثة او أزمة، سواء كانت هذه الأخيرة ذات مصدر طبيعي أو تكنولوجي.
- إعداد خطة مسبقة لمواجهة الكارثة، وتتم قبل وقوعها، حيث يتم تحديد الأحداث المحتمل حدوثها، لذا تقوم الجهات المختصة في اتخاذ التدابير اللازمة من اجل تفادي وقوعها أو التخفيف منها في حال وقوعها، كما هو الحال الآن، فنرى أن الجزائر قامت باتخاذ الإجراءات والاحتياطات اللازمة للتقليل من حدة انتشار فيروس كورونا.

---

[1] بوشريفي، مقال بعنوان: **تسيير الكوارث الطبيعية**، جريدة المساء، العدد 3698، صدر يوم 22 سبتمبر 2020، الجزائر، عل الموقع المتاح www.el-massa.com ، تم الاطلاع عليه في 4 سبتمبر 2020 على الساعة 18:27.

- إضافة إلى ذلك، يتم إعداد نشاط كبير يلزم التنسيق مع جميع القطاعات، باعتبار ان الدولة تعمل على انجاز مخططات دقيقة حول المخاطر التي قد تهدد السكان، كما أنها تعمل على إشراك الجامعات في إعداد الدراسات، وتسجيل برامج وطنية لمواجهة الأزمات الطبيعية، حيث تساعد على دراسة وتقييم المخططات العامة للازمات، وإعادة تأهيل واتخاذ التوصيات والتدابير وتجسيدها ميدانيا.

2-المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الجزائر:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟ وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الإستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.[1]

يساهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات والكوارث، وذلك من خلال وضع الجهات المختصة لسيناريوهات مستقبلية لازمة لأعمال ومهام المواجهة، كما تسعى الدولة الجزائرية إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، وهذا في الغالب يتضمن وضع مجموعة افتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف.[2]

[1] محمد عبد الرحمان، **متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودور في الحد من أضرار الأزمات والكوارث**، رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015، ص55.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص55.

3-المطلب الثالث: إدارة الأزمات في الجزائر فيضانات باب الواد أنموذجا.

تعتبر فيضانات باب الواد من الكوارث الطبيعية غير المسبوقة في تاريخ الجزائر، وهذا بالنظر إلى الأزمة التي سببتها قوة هذه الكارثة، حيث قامت الجهات الرسمية بالدولة الجزائرية بالقيام بالإجراءات التالية:[1]

- ❖ إعلان حالة كارثة وطنية.
- ❖ إصدار أوامر استعجاليه للتكفل السريع بالمنكوبين.
- ❖ طلب مساعدة المجتمع الدولي.
- ❖ إعلان برنامج استعجالي لمحو آثار الكارثة.
- ❖ التركيز على أهمية التضامن الوطني.

وهذا كله كان عبر قيام رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة بندوات صحفية وملتقيات عبر وسائل الإعلام الجماهيرية، حيث ركزت هذه الوسائل على إبراز حجم وخطورة الكارثة، واعتبرتها فاجعة غير مسبوقة، وقد قامت الحكومة آنذاك بوضع أرقام خضراء تحت تصرف المواطنين، تحسبا لأي طارئ. والملاحظ أن الدولة اعتمدت في مواجهتها لكارثة باب الواد على سياسة رد الفعل بدل الفعل، هذا معناه أن إدارة هذه الأزمة جاء بعد حدوثها، وهو ما يؤكد غياب المخططات الوطنية لمواجهة الكوارث والحيلولة دون وقوعها، حيث أن إدارة الأزمات تقتضي إدارتها بشكل فعال وناجح.

لا شك أن فيضانات باب الواد شكلت محكا حقيقيا لدى قدرة الجزائر على التعامل مع الكوارث والأزمات، ومدى احترامها لأسس وخصائص علم إدارة الأزمات والمتعارف عليها.

ورغم مرور العديد من السنوات على هذه الكارثة، نرى الجزائر مازالت تعاني من مشاكل إدارة الأزمات بشتى أنواعها، وهذا ما سنتطرق إليه في الجانب التطبيقي.

[1] جويدة بوشاقور، **تداعيات فيضانات باب الواد وأثارها**، جريدة الأرصاد، العدد189، الجزائر،2001 ، ص13.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يعالج هذا المحور الشق التطبيقي للدراسة، الإجراءات التطبيقية للدراسة ونتائجها، حيث يضم ابرز التصورات التي استنتجناها من خلال تحليل الاستبيان، الذي تعذر علينا القيام بتحليله كميا وكيفيا وذلك تماشيا مع الظروف الراهنة ، مرفقين ذلك باستنتاجات الدراسة الميدانية التي تم استخلاصها وتمهيدا للجزء اللاحق المتعلق بعرض نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها لنتوصل أخيرا إلى النتيجة النهائية، وقد قسمناه إلى ست مباحث أساسية، حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن متابعة أفراد العينة لأزمة كورونا كوفيد19، أما المبحث الثاني فسنتحدث حول معالجة الاتصال الرسمي لإدارة أزمة كورونا بالجزائر، وفي المبحث الثالث سنتحدث عن أهم الوسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في إدارة أزمة كورونا بالجزائر، والمبحث الرابع سنتكلم حول الصعوبات التي قد تحول دون نجاح الاتصال الرسمي في التصدي لهذه الأزمة، وفي الأخير نقوم بإعطاء الحلول التي يراها أفراد العينة مناسبة لنجاح الاتصال الرسمي من اجل إدارة أزمة كورونا في الجزائر.

المبحث الأول: متابعة أفراد العينة لأزمة كورونا

قبل البدء بوضع تصورات مدى متابعة أفراد العينة لأخبار كورونا عبر العالم، لا بد من تعريف هذه الأزمة.

-مفهوم أزمة كورونا: هي جائحة عالمية مستجدة مستمرة حاليا لمرض فيروس كورونا 2019 كوفيد19، فيروسات كورونا هي سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس). ويسبب فيروس كورونا المُكتشف مؤخراً مرض كوفيد-19.

- **ما هو مرض كوفيد-19؟**

مرض كوفيد-19 هو مرض معد يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا[1]. ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في كانون الأول/ ديسمبر 2019. وقد تحوّل كوفيد-19 الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم.

- **ما هي أعراض مرض كوفيد-19؟**

تتمثل الأعراض الأكثر شيوعاً لمرض كوفيد-19 في الحمى والإرهاق والسعال الجاف. وتشمل الأعراض الأخرى الأقل شيوعاً ولكن قد يُصاب بها بعض المرضى: الآلام والأوجاع، واحتقان الأنف، والصداع، والتهاب الملتحمة، وألم الحلق، والإسهال، وفقدان حاسة الذوق أو الشم، وظهور طفح جلدي أو تغير لون أصابع اليدين أو القدمين. وعادة ما تكون هذه الأعراض خفيفة وتبدأ بشكل تدريجي. ويصاب بعض الناس بالعدوى دون أن يشعروا إلا بأعراض خفيفة جداً[2] .

---

[1] منظمة الصحة العالمية. تم الاطلاع عليه في 2020/3/6. من موقع منظمة الصحة العالمية ، ورابط الموقع https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=EAIaIQobChMIwtuyicC26wIVVYjVCh0YCwJAEAAYASAAEgKohPD_BwE

[2] **نفس المصدر السابق.**

ويتعافى معظم الناس (نحو 80%) من المرض دون الحاجة إلى علاج خاص. ولكن الأعراض تشتد لدى شخص واحد تقريباً من بين كل 5 أشخاص مصابين بمرض كوفيد-19 فيعاني من صعوبة في التنفس. وتزداد مخاطر الإصابة بمضاعفات وخيمة بين المسنين والأشخاص المصابين بمشاكل صحية أخرى مثل ارتفاع ضغط الدم أو أمراض القلب والرئة أو السكري أو السرطان.[1]

وينبغي لجميع الأشخاص، أيا كانت أعمارهم، التماس العناية الطبية فوراً إذا أصيبوا بالحمى والسعال المصحوبين بصعوبة في التنفس، ضيق النفس وألم أو ضغط في الصدر أو فقدان القدرة على النطق أو الحركة. ويوصى، قدر الإمكان، بالاتصال بالطبيب أو بمرفق الرعاية الصحية مسبقاً، ليتسنى توجيه المريض إلى العيادة المناسبة.

- **كيف ينتشر مرض كوفيد-19؟**

يمكن أن يلقط الأشخاص عدوى كوفيد-19 من أشخاص آخرين مصابين بالفيروس. وينتشر المرض بشكل أساسي من شخص إلى شخص عن طريق القطرات الصغيرة التي يفرزها الشخص المصاب بكوفيد-19 من أنفه أو فمه عندما يسعل أو يعطس أو يتكلم. وهذه القطرات وزنها ثقيل نسبياً، فهي لا تنتقل إلى مكان بعيد وإنما تسقط سريعاً على الأرض. ويمكن أن يلقط الأشخاص مرض كوفيد-19 إذا تنفسوا هذه القطرات من شخص مصاب بعدوى الفيروس. لذلك من المهم الحفاظ على مسافة متر واحد على الأقل (3 أقدام) من الآخرين. وقد تحط هذه القطرات على الأشياء والأسطح المحيطة بالشخص، مثل الطاولات ومقابض الأبواب والسلالم. ويمكن حينها أن يصاب الناس بالعدوى عند ملامستهم هذه الأشياء أو الأسطح ثم لمس أعينهم أو أنفهم أو فمهم. لذلك من المهم غسل المواظبة على غسل اليدين بالماء والصابون أو تنظيفهما بمطهر كحولي لفرك اليدين[2].

نجد أن متابعة أخبار فيروس كورونا بشكل يومي عبر مختلف وسائل الإعلام، حيث يعتبرون أن هذه الأزمة أزمة حقيقية لا يمكن تفادي أخبارها أو معرفة الجديد حولها.

[1] منظمة الصحة العالمية، **مصدر سبق ذكره.**

[2] **نفس المصدر السابق.**

المبحث الثاني: معالجة الاتصال الرسمي إدارة أزمة كورونا كوفيد19 في الجزائر:

إدارة أزمة كورونا، مسألة حاسمة، ففي هكذا أزمات خطيرة، يتم اللجوء إلى أفضل الطرق العلمية في تسيير الأزمات والتي من شأنها التقليص من الخسائر البشرية والمادية، طرقا يفترض معرفتها مسبقا.

لقد ثبت أن الاتصال السيء يشكل عاملا أساسيا في فشل ميدان تسيير الأزمات وإدارتها[1]، وعليه، وجب القول انه لا يوجد تسيير ممتاز في إدارة الأزمات دون التميز في الاتصال وتوصيل المعلومات الدقيقة وذات الصلة إلى مختلف فئات المجتمع في غضون فترة زمنية معقولة، مما يجعل الحكومة الجزائرية تتعامل مع الأزمة وتقلص الآثار السلبية المترتبة عنها وتبرهن للمجتمع أنها تتحكم في الوضع.

ويمكن أن تقتصر المعلومات التي يتم إيصالها على تعريف الوباء الفيروسي، حيث يرى معظم أفراد العينة أن المعلومات المقدمة من طرف الجهات الرسمية تتسم بالنقص، مما قد يتسبب في تضليل الرأي العام، ففي عملها الاتصالي، تميل الهيئات إلى التركيز على السكان، بينما تنسى الموظفين في قطاع الصحة على سبيل المثال، مما يزيد في تفاقم الأزمة.

وهكذا تسود الفكرة، أن خلايا الاتصال الحكومية تهتم بجمهور وسائل الإعلام وفقط، حيث ان هذه الخلايا غالبا ما تدار من طرف صحفيين لا علاقة لهم بإدارة الأزمات، والذين تقتصر مهمتهم على تقديم المعلومات وتنظيم الندوات وكتابة البيانات الصحفية.

ففي الجزائر، تتلخص الأساطير الرئيسة التي تحول دون تأسيس ثقافة إدارة جيدة للأزمات في غياب المخططات، باعتقادهم أن الأزمات تحدث للآخرين فقط، وتحل نفسها بنفسها وأنها حتمية.

لذلك، فإن نجاح هيئة إدارة الأزمة، يتوقف على علاقتها القوية مع عامة الناس، الوسائل الإعلامية والموظفين ومختلف الأسلاك والإدارات، وعلى منح خلايا الاتصال الاستقلالية في اتخاذ القرارات والتواصل والعمل مباشرة مع المسؤول الأول في هيئة إدارة الأزمة، وان لا تقتصر مهامها على إعداد المؤتمرات وصياغة البيانات الصحفية، ولعب دور المتحدث الرسمي، بل يجب أن يكون جزءا من الدائرة الأولى من المسؤولين عن تسيير الأزمة وتقديم النصائح في الاتصال وزرع ثقافة التواصل السليم الفعلي والمفتوح الذي يتيح الفرص أمام الجميع.

[1] Ibid, p112

وفي هكذا أزمة، يشكل تجاوز مشاكل التعاون التحدي الأكثر ضررا في الأوقات الصعبة، حيث يرتبط نجاح العملية الاتصالية بالاستجابة الجماعية وليس الفردية، بجعل الثقة وتنوع وجهات النظر، فلا شيء أكثر أهمية من الثقة التي تجعل عمل الخلايا الاتصالية ممكنا وغير مقيد، مما يساعدها على تجنب الأخطاء وهيمنة الرأي الواحد، ويمكن أن تنتج الإدارة السيئة للازمة عن سوء نوعية المعلومات غير الموثوقة، والتي يكون مردها سوء الاستعلام، أو المعلومات الخاطئة، كما هو شأن سوء نوعية العلاقات بين الوسائط الإعلامية في زمن كورونا، في الوقت الذي يجب أن يقدم المتحدثون الرسميون لوسائل الإعلام التفسيرات الأنسب للحالات التي تشغل الرأي العام، في أشكال عديدة وعبر مختلف الوسائل، من صحافة مكتوبة، أو الوسائل السمعية البصرية، وحتى مواقع التواصل الاجتماعي، التي تسمح بنشر أكبر كمية من المعلومات حول مستجدات هذا الفيروس، وتحقيق أكبر نسب في التفاعلية في وقت حقيقي وباستمرار.

ففي الأزمات التي تمس الأمن العمومي مثل أزمة فيروس كورونا الحالية، يرغب الناس في الحصول على المعلومات والإرشادات حول ما يجب القيام به لحماية أنفسهم.

إن دور الاتصال الرسمي في إدارة هذه الأزمة، دور مفصلي وحساس في هذا الظرف الدقيق، فهو النافذة الرئيسية، في مجال التعريف بكيفية انتشار هذا الفيروس وسبل الوقاية منه والتعاطي معه.

يقول الباحث الجزائري " بلوفة بلحضيري" : تظهر قوة الاتصال على المجتمع والحكومات في زيادة حجم تأثير الرسالة الاتصالية على الرأي العم، فقد أضحت ذات أهمية في تسيير الأزمات، لاسيما أن المجتمع أصبح أكثر تفاعلا مع وسائل الاتصال، للتطلع على تفاصيل أكثر عن الأزمة وظروفها، مهما كان نوعها.والواقع أن ألازمة تخلق جوا من الارتباك والذعر وحالة من الطوارئ.[1]

واعتبر أن أزمة كورونا تشكل تحديا جديدا أمام الجهات الرسمية في الحكومة، خاصة وأن الحكومة مشكلة حديثا، حيث يرى أن المسؤولية ازدادت بالنسبة للرئيس الجديد للجمهورية، وذلك مع الاهتمام المتزايد للمواطنين بمتابعة تطورات وباء كورونا في الوطن والعالم.[2]

[1] احمد حسبن.ص، **كيف يؤثر الاتصال على كورونا وكيف يتأثر**، جريدة البلاد، ، العدد 369812، ماي 2020، الجزائر، ص22.

[2] **نفس المصدر السابق**، ص22

مع بداية الأزمة، أمر رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون وزارة الاتصال للتقيد بنشر معلومات الهيئات المختصة، وخلال اجتماع لمجلس الوزراء، أمر وزير الاتصال الناطق الرسمي للحكومة باتخاذ كل الإجراءات لمنع نشر أية إحصائيات عن وضعية حالات الإصابات بفيروس كورونا في البلاد خارج وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات باعتبارها الجهة الوحيدة المخولة بذلك.

واستنكر الرئيس تبون بشدة " الأقلام الناعقة " التي لا يحلو لها سوى التهويل والتشكيك والنيل من معنويات المواطنين.[1]

وتطبيقا للأمر الرئاسي، أصدرت وزارة الاتصال بيانا تدعو كافة وسائل الإعلام والاتصال على اختلاف أنواعها إلى التقيد بنشر المعلومات المتعلقة بهذه الأزمة، وحذرت هذه الأخيرة من أن كل ما ينشر خارج مصدر وزارة الصحة سيعتبر تهويلا ومغالطة مضرا بالرأي العام ، مما يزيد من تفاقم الأزمة ويصعب التحكم فيها، ويتحمل صاحبه المسؤولية القانونية والتبعات القضائية.

فمنذ بداية تفشي الوباء، ظهر رئيس الجمهورية في العديد من المقابلات الصحفية ليطمأن الشعب الجزائري حول وجود كميات معتبرة من الوسائل الوقائية، كما انه قام بطلب مساعدات من الصين وذلك بقيامه بإرسال طائرات عسكرية، نشرت صورها بعد العودة من الصين محملة بالمعدات الطبية وهذا لمجابهة فيروس كورونا.

إلا أن هناك لبس حصل في تعليمات رئاسة الحكومة حول وباء كورونا، ففي الأيام الأولى جاءت تعليمات وقوانين صارمة كوضع غرامات مالية لكل شخص داخل سيارته لا يضع القناع، أيضا، عدم احترام وقت الحجر المنزلي يودي بصاحبه إلى دفع غرامة مالية، ولكن بعد مدة زمنية تم إلغاء هذه القوانين، مما يدل على ضعف الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا.

فقوة الاتصال الرسمي تعود أولا وأخيرا إلى الثقة المكتسبة بين الحكومة والجمهور، فان لم تكن علاقة الحكومي جيدة مع الجمهور لن يكون هناك نجاح في الاتصال الرسمي.

[1] هابت حناشي، مقابلة صحفية مع رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، التلفزيون الجزائري، القناة الأرضية، 1 افريل 2020، 20:00.

نجد أن هناك تبادل للتهم بين السلطة والشعب حول المتسبب في انتشار الوباء ، فالسلطة تتهم الشعب بعد احترام القوانين وتطبيقها أدى إلى عدم التحكم في هذه الأزمة، في المقابل يتهم المواطنون السلطة في الكذب عليهم وعدم الكفاءة والإهمال والتغطية على الحقائق.

المبحث الثالث: وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في إدارة أزمة كورونا بالجزائر

فضلا عن كونها أزمة صحية يتكفل بها الطاقم الطبي المختص، فإن جائحة كورونا أزمة متعددة مست المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما استدعى تدخل كبار المسؤولين في أجهزة الدولة وعدة أطراف في إدارة الأزمة برسم إستراتيجية، وتحديد منهج للتعامل مع أزمة عالمية مثل هذه، أدى هذا إلى اتخاذ رئيس الجمهورية والجهات الرسمية إلى بعض الإجراءات نذكر أهمها:

- ✓ تعيين لجنة علمية لرصد ومتابعة وباء كورونا تتشكل من كبار الأطباء المختصين عبر التراب الوطني، تحت إشراف وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، حيث تتمثل مهمة هذه اللجنة والتي تضم وزير الاتصال في متابعة تطور انتشار الوباء وإبلاغ الرأي العام يوميا حول جميع المستجدات.
- ✓ توجيه أداء الصحافة على ضوء الخطة التي رسمتها الدولة لمواجهة وباء كورونا المستجد، باعتماد القنوات الرسمية مصادرا لنقل المعلومات، وإلزام الصحفيين بضوابط أخلاقية في هذه الظروف الاستثنائية.
- ✓ المطالبة بالاستمرارية في أداء مختلف المصالح الصحية والأمنية والحماية المدنية والسلطات المحلية لمحاصرة الوباء والحيلولة دون تفشيهن بنشر الوعي والتنبيه إلى مختلف المخاطر.
- ✓ دعوة المواطنين إلى ضرورة تطبيق الإجراءات والقوانين التي تدعو للالتزام بالحجر الصحي والمنزلي دون الدخول في الهلع والرعب، فذلك سيؤثر سلبا في نجاح الأعمال التي تمت المبادرة فيها.
- ✓ إنشاء مراكز لاستقبال مكالمات المواطنين على الرقم 3030 لطلب أي توضيح حول فيروس كورونا وكيفية انتقاله والوقاية منه.
- ✓ إطلاق موقع الكتروني http://covid19.santé.gov.dz للتحسيس بمخاطر فيروس كورونا وشرح سبل تفادي العدوى.
- ✓ إرسال تعليمات إلى مديري الصحة في كل الولايات من أجل تعزيز إجراءات الاتصال لصالح الجمهور العام عبر الإذاعات المحلية، وتنظيم حملات وبرامج توعوية حول الوباء.

ومن جانبه، قال أستاذ العلوم السياسية والعلاقات الدولية بالمدرسة العليا للعلوم بالجزائر " علي ربيج " في تصريح له أثناء مقابلة صحفية: أن العملية الاتصالية هي من بين أدوات إدارة الأزمات، والجزائر كغيرها من دول العالم تعيش أزمة جراء تفشي فيروس كورونا.[1]

فإذا ما ركزنا على العملية الاتصالية، سنجد أنه من الجانب الرسمي، أي ما يتعلق بمؤسسات الدولة وقطاعاتها، وحتى رئاسة الجمهورية، فنلاحظ أن هناك جهد مغاير عما كنا نشهده في الأزمات في العهد السابق، فاليوم نلاحظ وجود إعلام وجانب اتصالي، في حين سابقا كان هناك خلل في تسيير الأزمات في هذا الجانب.

وأوضح السيد ربيج، أنه بالنسبة لادراة أزمة كورونا من الجانب الاتصالي للمؤسسات الرسمية هناك شبه تركيز يمر عبر وسائل الإعلام، وأشار بذلك إلى الندوات الصحفية التي تباشرها يوميا لجنة متابعة ورصد فيروس كورونا، والتي يشرف عليها خبراء ومختصين كما ذكرنا مسبقا، ومتابعات وتصريحات وزير الاتصال الناطق الرسمي للحكومة عمار بلحيمر، واعتبر أن هناك تحسن من ناحية المؤسسات الرسمية في العملية الاتصالية والإعلامية.[2]

وبالرغم إلى ما تقوم به الجهات الرسمية حاليا في هذه الفترة، إلا أنها لم ترق إلى المستوى المتوقع في مثل هذه الأزمات.

لذا توجب على السلطات والجهات المعنية في الدولة من تطوير الاتصال في المستقبل حتى لا تكون هناك مشاكل ولا معوقات تتصدى لها في مواجهة مختلف الأزمات أيا كان نوعها.

[1] رزيقة خ، **دعوا إلى مواصلة التعاطي باحترافية مع الأزمة "خبراء الاتصال"**، جريدة الجزائر، ، العدد3262، 8 أفريل 2020، متاح على العنوان www.eldjazairiaonline.net ، تم الاطلاع عليه يوم 23 أوت على الساعة 17:08

[2] رزيقة خ، **نفس المصدر السابق**.

المبحث الرابع: المعوقات التي تواجه الاتصال الرسمي في إدارة لأزمة كورونا بالجزائر:

تواجه العملية الاتصالية أثناء إدارة أزمة كورونا بالجزائر صعوبات قد تعيق أو تعطل استمراريتها، وتحد من إحداث التأثير المرغوب وهو تجاوبه عدد أكبر من المواطنين للقرارات والإجراءات التي تقرها الجهات الرسمية بخصوص هذه الأزمة.

ويقصد بها: "كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها".[1]

ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، نجد أن معظم المبحوثين اختلفوا في تحديد أهم الصعوبات التي تواجه الحكومة الجزائرية في إدارة أزمة كورونا، وهنا سنذكر أهم النقاط التي لخصناها:

-عدم تطبيق القوانين والإجراءات من طرف المواطنين، والتي كانت في كل مرة الجهات الرسمية تنص عليها عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال، مما أدى إلى عدم استقرار التنظيم من طرف السلطات، والذي شكل عائقا كبيرا خاصة أمام الجهات الأمنية، التي لم تستطع هي الأخرى التصدي لهذه الأزمة بسبب عدم الاستجابة للرسائل الإعلامية.

-يرى أفراد العينة أيضا، عدم تجاوب المواطنين للإرشادات والنصائح المقدمة من طرف المختصين حول خطورة فيروس كورونا، والإيمان بعبارة انه لا يمكن ان يحصل لنا، وهذا ما أدى إلى صعوبة التحكم في الأزمة.

-ضعف دعم وتأييد الإدارات ومحدودية فهم واستيعاب دور الاتصال كعملية في إدارة الأزمات، وذلك يرجع إلى غياب سياسات التأهيل والتدريب في هذا المجال.

-عدم توقع حدوث الأزمة الذي يحتاج إلى تخطيط مسبق، فنرى أن الحكومة الجزائرية لم تنجح في التخطيط لما قبل الأزمة.

-محدودية استخدام أساليب الاتصال الحديثة التي تعمل على التصدي للازمة والحد منها.

في الأخير يمكن القول أن هذه الصعوبات تلعب دورا أساسيا في عرقلة ومنع إدارة الأزمة من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وهذا قد يؤدي إلى تشكيل أزمات أخرى في مختلف القطاعات، مما يستدعي ضرورة وجود حلول تمكن من القضاء على هذه المعيقات والتخلص من تداعياتها وتأثيراتها السلبية.

[1] حسن عماد مكاوي وليلى حسن السيد، **مرجع سبق ذكره** ، ص65.

المبحث الخامس: الحلول المناسبة لنجاح الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر

1- ضرورة منح صلاحيات واسعة للولاة ورؤساء البلديات لاتخاذ القرارات المناسبة والاستعجالية، بحسب المعطيات وتطور الحالة الوبائية بكل ولاية وكل بلدية أو حي أو مقاطعة، واكتفاء السلطات العليا بالمتابعة والمراقبة والمرافقة، فالمركزية الشديدة التي تميزت بها إدارة هذه الأزمة، خلّفت فجوة بين السياسات المتخذة على المستوى المركزي والأولويات العاجلة التي يقتضيها الوضع المحلي، خاصة في الأشهر الأولى لفرض الحجر الصحي.

2- إنشاء خلايا إدارة الأزمة على مستوى كل ولاية للمتابعة والتنسيق والتنفيذ، ويمكن أن نقسمها إلى ثلاث خلايا أساسية:

أ- خلية التخطيط ورسم السياسات :وتضطلع هذه الخلية بالمتابعة اليومية لتطورات الوضع الميداني على مستوى الولاية، والتحرك على ضوء المعطيات اليومية، بوضع الخطط واقتراح الحلول والبدائل عبر التشاور والقرار الجماعي، **فهذه الخلية تختص بإدارة الأزمة في شقها الصحي** .ويجب أن تضم هذه الخلية في عضويتها: والي الولاية، مدير الصحة، ممثلين عن الأطباء بكافة اختصاصاتهم والممرضين من أعيان الولاية وذوي الخبرة، المختصين في علم الأوبئة والجراثيم، المخبريين، الطب الوقائي والأمراض المعدية.

ب- خلية التنفيذ :ومهمتها تنفيذ القرارات الصادرة عن أهل الاختصاص (الخلية الأولى)، وإيجاد الوسائل والظروف المادية والمالية والتقنية واللوجيستية لنجاح الخطط المرسومة، كما تقوم باقتراح حلول فعالة في حدود اختصاصاتها لتوعية الناس أو لكيفيات فرض الحجر الصحي، فهذه الخلية تختص بإدارة الأزمة في شقها الاجتماعي، والاقتصادي، والأمني .وتضم في عضويتها: والي الولاية، رئيسي البلدية والدائرة، مدير الصحة (عضوًا ومنسقًا بين اللجنتين)، مدير الأمن الولائي، مدير الحماية المدنية، رئيس المجلس الشعبي الولائي، قائد الدرك على مستوى الولاية، المندوب الولائي للهلال الأحمر الجزائري، والكشافة الإسلامية ، ويمكن توسيع عضوية هذه الخلية بحسب الحاجة لتشمل بعض المديرين التنفيذيين ورؤساء الجمعيات النشطة.

ت- خلية الإحصاء والإعلام والاتصال :وتضطلع بنشر المعلومات الصحيحة وجمع الإحصاءات والبيانات المختلفة، والرد على الإشاعات وإنارة الرأي العام المحلي بكافة التفاصيل، وإعطاء تفسيرات

صحيحة لكل حالات الوفيات أو الإشاعات، وتضم في عضويتها مختصين في الإعلام والاتصال على مستوى الإذاعة أو الجامعة، ونشطاء موثوقين وبارزين في الجمعيات أو وسائل التواصل الاجتماعي.

ونسجل في هذا الإطار ضعفًا كبيرًا على مستوى آليات الاتصال بين السلطات والمواطنين وطنيًا ومحليًا، ولازلنا إلى اليوم ونحن في عالم التقنية المعلوماتية والاتصالات الرقمية، نعاني كثيرًا من كثرة الأخبار الكاذبة وغياب الجهة الموثوقة التي تعطي الخبر الصحيح، بصفة منتظمة ومهيكلة، فلا بد عن أخذ هذا الأمر على محمل الجد والتحرك سريعًا في هذا الاتجاه.

3- استغلال المرافق وهياكل الدولة على المستوى المحلي لدعم المراكز الاستشفائية، كالملحقات التابعة لقطاع الصحة، والفنادق العمومية أو دُور الشباب، أو مراكز الراحة الخاصة بالمجاهدين، أو المدارس الابتدائية المتوفرة على المرافق الضرورية، كالمكيفات وبيوت الخلاء والمطاعم... إلخ

4- الاستعانة بالخواص لتدعيم الطواقم الطبية بالتجهيزات والمعدات الصحية الضرورية، مع إعطائهم تحفيزات خاصة من حيث الضرائب والتسهيلات الإدارية مستقبلًا.

5- العمل على توسيع عمليات التشخيص المبكر بتوفير التحاليل الطبية الخاصة بكورونا PCR عبر ربوع الوطن، وهذا بفتح المجال لرجال الأعمال وللخواص لإجراء هذه التحليل مع دعم الدولة لتكاليفها.

6- نظرًا لدقة وحساسية الوضع، وتفاديًا للتهرب من خلال تقديم الشهادات المرضية، ولتجنيد أكبر عدد من الموارد البشرية، لابد عن وضع تحفيزات لكافة الفرق الطبية ومهنيي الصحة، وكل المتطوعين والمساهمين، وعدم الاكتفاء بالتسخير القانوني، الذي قد لا يكون ناجعًا في العديد من الحالات.

7- وضع إحصاء دقيق لخريطة انتشار الوباء ونشر إحصاءات المصابين والوفيات بحسب الأحياء، لأخذ الحيطة والحذر من جهة، وحتى يسهل تطبيق الحجر التناوبي من جهة ثانية، والأفضل أن يخصص موقع أو تطبيق إلكتروني يوضح الخريطة الوبائية للولاية.

8- تقسيم إقليم الولاية إلى مقاطعات (المقاطعة تضمن مجموعة أحياء)، وتبعًا لتطور عدد الإصابات بكل حي يتم فرض حجر كلي على الحي المقاطعة الذي يشهد ارتفاعًا في عدد المصابين، وتخصص له فرق خاصة من الشرطة وفرق اليقظة، لفرض الحجر مع ضمان الحد الضروري للخدمات.

9- ضرورة تكثيف الحملات الإعلامية كتقديم حصص عن طريق الإذاعة من طرف بعض الشخصيات الوازنة بالولاية كالأئمة والأساتذة والفنيين واللاعبين... إلخ.

10- استغلال جميع مساجد الولاية للقيام بحملات تحسيسية عبر مكبرات الصوت، وإلقاء دروس دورية وفق برنامج مسطر وخطة مرسومة من طرف مديرية الشؤون الدينية، وكذا إنشاء صفحات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لنشر فيديوهات توعوية للأساتذة، والأئمة، والأطباء، والرموز الفكرية، والثقافية، والفنية.

النتائج العامة للدراسة :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بدراستنا هذه و التي يدور مضمونها حول الاتصال الرسمي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر الأساتذة بجامعة المدية ، تبين لنا بعد تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق أداة الاستبيان ، و التي تم الاعتماد عليها لاستكمال مجريات الدراسة الميدانية كأداة لجمع المعلومات و البيانات تم التوصل إلى الآتي :

– يلعب الاتصال الرسمي دور بالغ الأهمية في عملية التنسيق بين المعلومات و البيانات المرسلة من طرف الحكومة إلى الشعب والتي من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات .

– الوسيلة الأنسب في إدارة الأزمات من بين الخيارات المتاحة بأن أفضل وسيلة كانت مواقع التواصل الاجتماعي ، ولكن لكل وسيلة اتصالية دورها المناسب في الظرف المناسب و في تلك الأثناء قد تتغير الموازين لصالحها.

– و ما تم استنتاجه أن خلية الأزمة هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة و الجهات و الهيئات الرسمية و الغير رسمية المساهمة و المعنية بخطة إدارة الأزمة لاحتوائها وتطويقها.

– لقد أثبتت النتائج المتوصل إليها أن وسائل الإعلام تساهم و بشكل كبير في إخبار و تذكير المواطنين من أخطار يمكن التعرض لها و الإجراءات اللازم إتباعها لمنعها أو تخفيفها.

–وسائل الإعلام تعتبر الشريك الرسمي لتبليغ المواطنين بما يجب عليهم عمله أثناء و بعد حدوث الأزمة أو الكارثة.

– الاتصال الرسمي لم يكن فعالا كون أن الرسالة الصادرة من المرسل لم تلق صداها عند المستقبل.

– تأكيد أهمية الدروس المستفاد منها من أزمات سابقة في نجاعة عملية التخطيط لأزمات و كوارث مشابهة.

الخاتمـــــة

الخاتمة:

و على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيار موضوع الدراسة، إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل ولاسيما في الجانب الميداني ، إلا أن هذه الدراسة تعد محاولة للمزاوجة بين متغيرين أساسين هما : الاتصال وإدارة الأزمات . حيث أن الاتصال بمختلف أشكاله يعد بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها ، فبعد دراستنا وتطلعنا حول دور الاتصال الرسمي في إدارة الأزمات وأخذنا أزمة كورونا كنموذج لدراستنا، باعتبار أن هذه الأزمة مست العالم بأسره، إلا أننا حاولنا قدر المستطاع التنويه بأهمية الاتصال الرسمي والدور الفعال الذي يلعبه منذ أول مراحل الأزمة أو الكارثة إلى غاية إدارتها والتحكم فيها و استرجاع طبيعة النشاط ، ومدى مساهمته في عمليات التنظيم والتخطيط لإدارة الأزمات بفاعلية و احترافية ، خاصة بعد الدروس المستفاد منها أثناء إدارة لأزمات وكوارث مشابهة أو مماثلة ، ودون أن ننسى الفضل الكبير الذي تقدمه وسائل الاتصال الجماهيري في سعيها لتقديم وظيفة من الوظائف المتمثلة في تذكير وتحذير المواطنين، وشرح مختلف الإجراءات الواجب إتباعها لتفادي تلك الأزمة وغيرها . فعلى الرغم من محاولتنا لتغطية بعض الجوانب من إدارة الأزمات ، إلا أنه يضل موضوعا متشعب المجالات والتخصصات يستدعي جهودا ضخمة ، ووقتا مستفيضا لتغطية جميع جوانبه .

وتبقى هذه الدراسة محدودة بالمجالين المكاني و ألزماني الذي أجريت فيها، و يبقى المجال مفتوحا أمام غيرنا من الطلبة والباحثين لإجراء دراسات مشابهة أو مكملة حول هذا الموضوع وهذا لتزويد رصيد المعهد بالمزيد من الرسائل العلمية والدراسات الأكاديمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1) -المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم مروان عبد المجيد ، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، 2000.
2. أبو فارة يوسف احمد ، **إدارة الأزمات**، مدخل متكامل، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. احمد إبراهيم ، **إدارة الأزمة**، منظور عالمي، دار الوفاء للطباعة، القاهرة، 2002.
4. بن مرسلي احمد ، **مناهج البحث العلمي في الإعلام والاتصال**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر،2005.
5. حسين سمير محمد ، **بحوث الإعلام**، ط2، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
6. الحملاوي محمد رشاد ، **إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية**، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1995.
7. الخضيري محسن احمد، **إدارة الأزمات**، مكتبة مديولي، القاهرة.
8. روبرت جوناثان ، **صنع القرار خلال الأزمات الدولية**، ترجمات مختارة، مركز الدراسات الإستراتيجية للقوات المسلحة، القاهرة.
9. زرواتي رشيد ، **مناهج وأدوات البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007.
10. زيدان ممدوح، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل، القاهرة، 2003.
11. السيد رجب عبد الحميد ، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، عمان، 2000.
12. شريف منى صلاح الدين ، **إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء**، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998.
13. شفيق محمد ، **الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 1999.
14. شومان،محمد **الإعلام والأزمات** ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة،2002.
15. عامر أحمد ، **مقدمة في إدارة الأزمات**، مكتبة الجلاء،القاهرة، 1989.
16. عثمان فاروق السيد ،**التفاوض وإدارة الأزمات**.دار الأمين،القاهرة.
17. عجوة علي وآخرون، **مقدمة في وسائل الاتصال**، ط1، مكتبة مصباح، الرياض، 1989.

18. العربي عثمان محمد ، **اتصالات الأزمة، مسح وتقييم التطورات النظرية فيها**، دار السناء للنشر والتوزيع، القاهرة.
19. عطوي جودت عزت ، **أساليب البحث العلمي**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. عليوة السيد ، **إدارة الأزمات والكوارث:مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**. ط2،دار الأمين، القاهرة،2002.
21. العماري عباس رشدي ، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.
22. غرايبية فوزي ، نعيم دهمش وآخرون، **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، عمان، 1977.
23. كامل محمد عبد الوهاب ، **سيكولوجية إدارة الأزمات**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1424 هـ .
24. محمد عادل صادق ،**الصحافة وإدارة الأزمات**، مدخل نظري تطبيقي، ط1 ،دار الفخر للنشر والتوزيع، القاهرة،2007.
25. مصطفى محمد محمود ، **استراتيجيات مواجهة الأزمات**، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1980.
26. مكاوي حسن عماد وحسن السيد ليلى ، **الاتصال ونظرياته المعاصر**ة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
27. مكي ثروت ، **وسائل الاتصال والمشاركة السياسية**، ط1، عالم الكتب، عمان،2005.
28. موريس آنجرس ، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر.
29. هلال محمد عبد الغني حسن ، **مهارات إدارة الأزمة**، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

ب- المعاجم والقواميس:

1- ابن المنظور، **لسان العرب**، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، 1997.
2- الرازي محمد بن أبي بكر عبد القادر ، **مختار الصحاح**، دار الكتاب العربي، بيروت، 1998.
3- عزت محمد فريد محمد ، **قاموس المصطلحات الإعلامية**، دار الشروق للنشر، الأردن، 1984.
4- الكيالي عبد الوهاب ، **الموسوعة السياسية**، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج1، القاهرة.

ج- المقالات والندوات:

1 -بيت المال حمزة ،**مداخلة بعنوان:الإعلام الأمني والأزمات،ورقة بحثية مقدمة في ندوة دولية، برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات**، قسم الإعلام، جامعة الملك سعود.

د- الرسائل العلمية:

1- بوهاني فاطمة ، **دور تقنية الاتصال في إدارة الأزمات** ، دراسة حالة لفيضانات غرداية 2008 ، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.

2- خليفة عبد الله ، **دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث**، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للحماية المدنية ، رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2002.

3- عبد الرحمان محمد ، **متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودور في الحد من أضرار الأزمات والكوارث**، رسالة ماجستير، كلية الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.

4- كموش مراد ، **العلاقات العامة و إدارة الأزمة**، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2011.

5- هدير محمد ،**الإعلام والاتصال إدارة الأزمات (دراسة وصفية تحليلية)** ،(رسالة ماجستير ،منشورة الكترونيا)،قسم علوم الإعلام والاتصال،كلية العلوم السياسية والإعلام،جامعة الجزائر ،2004-2005.

هـ- الجرائد والمجلات:

1- بوشاقور جويدة ، **تداعيات فيضانات باب الواد وأثارها**، جريدة الأرصاد، العدد189، الجزائر ،2001.

2- بوشريفي، مقال بعنوان: **تسيير الكوارث الطبيعية**، جريدة المساء، العدد 3698، صدر يوم 22 سبتمبر 2020، الجزائر.

3-خ رزيقة ، **دعوا إلى مواصلة التعاطي باحترافية مع الأزمة "خبراء الاتصال"**، جريدة الجزائر، ، العدد3262، 8 أفريل 2020.

و- المقابلات:

1- حناشي هابت ، مقابلة صحفية مع رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون، التلفزيون الجزائري، القناة الأرضية، 1 أفريل 2020.

2)- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Dishter,**Communication et motivation**,Berti editions,Tipasa,1991.

2- Water Raxmond, **Dictionary of Politics**. Laurence Vill Brunswick Publishing Company, New York,1981.

3)- مواقع الانترنيت:

https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-1-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=EAIaIQobChMIwtuyicC26wIVVYjVCh0YCwJAEAAYASAAEgKohPD_BwE

الملاحـــق

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة حول:

دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا في الجزائر

دراسة استطلاعية على عينة من أساتذة جامعة المدية

نحن طلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة بقسم علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المدية، ارتأينا للقيام ببحث استطلاعي لمعرفة دور الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا في الجزائر، ونرجو منكم إفادتنا بمعلومات. كما أن الإجابات المقدمة لنا ستحظى بالسرية التامة وتستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر على تقديم يد العون لنا وشكرا.

تحت إشراف:

❖ **ا. بسام احمد شريف**

من إعداد الطالبة:

❖ **صخري نسرين**

السنة الجامعية:2020/2019

محور البيانات الشخصية:

الجنس:

- **ذكر** ☐
- **أنثى** ☐

المحور الأول: متابعة أفراد العينة لازمة كورونا كوفيد19 بالجزائر:

- **هل تتابع أخبار أزمة كورونا؟**
- **نعم** ☐
- **لا** ☐

2. **متابعتك لأهم المستجدات حول هذه الأزمة تكون؟**

- **بشكل يومي** ☐
- **أحيانا** ☐
- **نادرا** ☐

3. **ما هي الوسائل التي تستخدمها في متابعة أخبار فيروس كورونا؟**

- **وسائل الإعلام السمعية** ☐
- **وسائل الإعلام البصرية** ☐
- **مواقع التواصل الاجتماعي** ☐
- **أخرى اذكرها .....**

المحور الثاني: أهمية الاتصال في إدارة الأزمات

1. **هل للاتصال دور في إدارة الأزمات مهما كان نوعها؟**

نعم ☐ **لا** ☐

2. **كيف تجد هذه**

الأهمية؟.....

.....

3. **حسب رأيك هل توجد ضرورة لمختصين في الاتصال والعلاقات العامة في حل الأزمات وإدارتها؟**

- **نعم** ☐
- **لا** ☐

لماذا؟.....

المحور الثاني: مساهمة الاتصال الرسمي في إدارة أزمة كورونا بالجزائر:

1. **هل تقوم الجهات الرسمية للدولة الجزائرية بتقديم عرض تفصيلي عن أزمة كورونا كوفيد؟**

نعم ☐

لا ☐

لماذا؟ برر

إجابتك.....

2. **بماذا تتسم المعلومات المقدمة من طرف المختصين؟**

- **الجدلية** ☐
- **الغموض** ☐
- **الصدق** ☐
- **التناقض** ☐

3. **كيف يتجسد دور الاتصال في تسيير أزمة كورونا في الجزائر؟**

☐

- تكوين فريق خاص لمواجهة هذه الأزمة
- وضع سياسات وخطط لمواجهتها والحد منها ☐
- استخدام أساليب جديدة لزيادة الوعي للجمهور الخارجي ☐
- تنظيم مؤتمرات وملتقيات صحفية من قبل الجهات الرسمية ☐
- أخرى؟

اذكرها.....

4. برأيك، ما هي المعيقات التي تواجه الجهات الرسمية أثناء أزمة كورونا كوفيد19

- عدم تجاوب الجمهور مع النصائح والإرشادات المقدمة ☐
- نقص الأجهزة والإمكانيات التي تساعد على إيصال الفكرة للجمهور ☐
- عدم تطبيق القوانين والإجراءات الصارمة ☐

أخرى.....

5.ما هي الحلول التي تقترحها على الجهات الرسمية لمساعدتها في الحد من ازمة كورونا كوفيد19؟

.....
.....
.....
.....
.....