وزارة التعليم والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرســـة الإعلام و الفنـــون

قسم الإعلام

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

دراسة ميدانية على جهاز العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

(الدكتوراه) في الإعلام

إعداد الباحث :

مصباح سليمان جابر

إشـراف :

د . عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي: ربيع 2016م



﴿ فَرِحَ الْمُخَلَّفُونَ بِمَقْعَدِهِمْ خِلاَفَ رَسُول اللّه وَكَرِهُواْ أن يُجَاهِدُواْ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللّهِ وَقَالُواْ لاَ تَنفِرُواْ فِي الْحَرّ قُلْ نَارُ جَهَنَّمَ أَشَدُّ حَرًّا لَّوْ كَانُوا يَفْقَهُونَ ﴾.

سورة التوبة (81)

﴿وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

سورة آل عمران، الآية (159)

﴿ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ (49) ﴾ .

سورة يوسف الآية (47–49).



الإهداء

إلى خير الأنام وحبيب الرحمن ومنقذ البشرية من الوثنية والظلام .

سيدنا محمد ﷺ

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من كان رضاهم زاداً لي في الحياة، إلى من علموني أن أرتقي، إلى من كان مثالاً للكفاح والكبرياء .

أبي وأمي.. أطال الله في عمرهما

إلى الذين سعوا وشقوا لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذين لم يبخلوا بشيء من أجل دفعي لطريق النجاح، إلى من عاشوا معي حلو الحياة ومرها .

إخوتي الأعزاء

إلى الزهور التي تزين لنا الحياة إلى جيل الغد .

طلابنا الأعزاء

إلى أهل الوفاء ومنبع الرضا ورصيدي في الحياة، الذين كانوا لي سنداً وعوناً على المصاعب.

أصدقائي الأوفياء

إلى كل الشموع التي تحترق لتنير لنا طريق النجاح، إلى كل من علمني حرفاً، إلى أصحاب الفضل علينا بعد الله.

أساتذتي الأفاضل

إليهم أهدي ثمرة جهدي وحصاد زرعي ، هذا البحث.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل الآية ١٩)

والصلاة والسلام على خير خلق الله وخاتم الأنبياء وسيد المرسلين محمد ﷺ وعلي آله وصحبه أجمعين وبعد .

فما كان من تمام شكر العبد لربه أن يشكر من أجرى على يديه النعم، لذا أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لكل من تعلمت على أيديهم، وأنتهز هذه الفرصة لأتقدم بخالص شكري وعميق تقديري إلى الدكتورة الفاضلة : عواشة محمد حقيق التي تفضلت مشكورة بالإشراف على هذه الأطروحة، وما قدمته من نصائح وإرشادات في سبيل إنجازها منذ أن كانت فكرة إلى أن صارت عملاً .

والشكر موصول إلى الدكتور: سالم عيسي بالحاج الذي كان لملاحظاته دور كبير في نجاح هذه العمل المتواضع، وأيضاً أتقدم بالشكر إلى الدكتور: فرج خليل، والدكتور: محمد علي الهادي،اللذان قاما بمراجعة الأطروحة لغوياً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل أيضاً إلى جميع الأساتذة والزملاء الذين واكبوا مسيرتي العلمية، والذين لم يدخروا جهداً في مساعدتي لإنجاز هذه الدراسة، وخاصة الدكتور: جبريل اقرميدة ، والأستاذ: عبد الله أبوعزوم، عضو المؤتمر الوطني العام عن مدينة بني وليد، و الأستاذ: محمد الواعر عضو مجلس النواب عن مدينة بني وليد وأيضاً أتقدم بالشكر إلى المهندس : سالم أمبارك على ما قدمه لإخراج هذه الأطروحة بشكلها المتواضع التي عليه الآن.

وفي الختام أرجو بهذا العمل المتواضع وجه الله عز وجل وهو بطبيعة الحال جهداً بشري فإن تكاملت فيه بعض أجزائه فتلك نعمة من الله، وإن كان فيه تقصير فعزائي الوحيد أنني إجتهدت، وأن الكمال لله وحده لا اله إلا هو عليه توكلت وهو رب العرش العظيم ، والحمد لله رب العالمين .

ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ، والله ولي التوفيق

الباحث

بني وليد: ربيع 2016 م

ملخص الدراسة

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

دراسة ميدانية على جهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة.

القرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة (2012 م) بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد (انموذجاً) لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة.

الأزمة كظاهرة إنسانية عرفت منذ القدم متلازمة للإنسان، ورفيق لكل الأمم والشعوب في مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، حتى أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة، والأزمة تحدث في أية لحظة وتحت أي ظرف، نتيجة أحداث ومواقف مفاجئة، قد تؤدي إلى تغيرات خطيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمجتمع والدولة ككل، ما يخلق نوعاً من التهديد للقيم والمصالح والأهداف العامة، ولم يعد بإمكان المجتمعات والمؤسسات على اختلاف نشاطها ونوعية خدماتها حتى تلك المحسوبة على الدول الأكثر استقراراً وتقدماً أن تبقى بمنأى عن الأزمات في ظل تعقد سبل الحياة وأشكالها، وتداخل المصالح وتشابك العلاقات وتضارب الأهداف .

إن تداعيات الأزمات خاصة ذات البعد السياسي والاجتماعي والأمني التي تشهدها ليبيا في المرحلة الراهنة، وما تحتوي عليه من تقلبات جارية بإيقاع سريع بين الحين والآخر، هي من أخطر الأزمات التي قد تعرض الدولة والنسيج الاجتماعي بها إلى التفتيت والانهيار، وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها وارتباطها بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية وتتأثر فيه المصالح الوطنية، وتبرز جماعات المعارضة، وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية ويزداد الصراع على السلطة باستخدام وسائل غير مشروعة أحياناً، والتي تخلق نوعاً من عدم الاستقرار في التوازن السياسي بين القوى الوطنية، والذي يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع مما يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات غير السلمية .

وإذا استمرت هذه الأزمة وتطورت فإنها تولد أزمات مصاحبة يصعب مواجهتها وحلحلتها وتؤثر تأثيراً كبيراً في شرائح المجتمع، قد تدفعهم إلى الشغب والتمرد على القانون والعصيان المدني وقد تصل الأمور إلى أسوأ من ذلك، حينما تشتعل الحروب الأهلية بين أبناء الوطن الواحد ويصبح السلاح وسيلة ضغط لفرض الآراء وتحقيق المطالب، ويصعب على القادة والمسئولين الوطنين السيطرة على الموقف الأزموي دون أن تفقد بلدانهم الخسائر الجسيمة في الأرواح والأموال والممتلكات ما يهدد النظام أو مفاصل القرار السياسي فيه إلى العجز والانهيار.

وعند تفاقم مثل هذه الأزمات يصعب السيطرة عليها والقدرة على احتوائها، مما قد يستدعي تدخلات إقليمية ودولية خارجية يجعل الأزمة تتجاوز بعدها المحلي، وهنا تظهر التدخلات والاشتباكات المعقدة والتي تزيد الوضع تعقيداً أكثر وسوءاً، مما يصعب وضع الحلول لها، حيث يرافقها الكثير من الإرباك والفوضى وانتشار الإشاعات وعدم وضوح الرؤية

وقلة المعلومات المتوفرة وتعقد الاتصالات، والتي تحدث نوعاً من الفراغ الأمني والسياسي الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار العنف السياسي والاجتماعي والصراعات القبلية والأيدلوجية بين أبناء الوطن الواحد وكذلك انتشار الجريمة المنظمة والفساد المالي والإداري والإرهاب بأشكاله المختلفة مما يهدد الأمن الوطني والقومي وهذا ما يحدث اليوم في ليبيا .

وترجع هذه الأحداث وغيرها في الغالب إلى فقدان الثقة والتفاهم بين هذه الأنظمة وجماهيرها، أو حتى فقدان التوافق والتكيف بين جماهير الدولة الواحدة، فما الأزمة إلا مؤشر واضح يؤكد على وجود خللٍ ما قد اعترى المجتمع، يلزم مواجهته وإدارته بالأساليب العلمية حتى يمكن إعادته إلى توازنه الطبيعي .

ومشكلة هذه الدراسة بالرغم من أهمية " **اتصالات الأزمة** " في إصلاح الصورة المؤسسية والحفاظ على سمعة المنظمات والحكومات وصورتها الذهنية من الاهتزاز والتشويه أثناء الأزمات، ودور العلاقات العامة الهام والفعال في الحد من تفاقم الأزمات وقدرتها الكبيرة على التعامل معها وإدارتها بأساليب علمية حديثة في الدول النامية ومنظماتها المختلفة، فإن المشكلة الرئيسية التي تواجه العديد من دول العالم النامي ومنظماته وخاصة في ليبيا، تتمثل في جهلها بكيفية التعامل مع الأزمات، وإدارتها قبل وأثناء وبعد وقوعها بأسلوب علمي صحيح، بما يضمن استقرار واستمرار هذه المنظمات دون عراقيل قد تعيق عملها وتحد من نشاطاتها وخدماتها، الأمر الذي يجعل أزماتها أشد عمقاً، وأقوى تأثيراً بسبب التفاعل الواضح بين عدم اتباع المناهج العلمية في التعامل مع الأزمات، وبين الجهل بتلك المناهج.

وباعتبار الباحث أحد الدارسين بمجال الإعلام والمهتمين بإدارة الأزمات، لاحظ من خلال المعايشة اليومية لأزمة أحداث مدينة بني وليد الناتجة عن القرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012 م، بشأن مدينة بني وليد والسياسات والإجراءات الاتصالية التي اتخذتها واتبعتها الحكومة الليبية المؤقتة بمراقبة الجهات المخولة بتنفيذ القرار، والمتضمن القبض على الخارجين عن القانون وتقديمهم للعدالة، وما ترتب عليه من نزوح أغلب سكان المدينة إلى المناطق المجاورة مما زاد من حجم المعاناة، أنها أغفلت جانباً مهماً وأساسياً كان يمكن أن يسهم في تدارك الأزمة قبل وقوعها ومعالجتها بعد وقوعها ألا وهو : (**الجانب الإنساني والاتصالي**)، الذي يعتمد على الإعلام والإقناع ، وخلق نوع من التفاهم والتعاون والانسجام، وإقامة علاقات طيبة ومفيدة ومستمرة بين الحكومة وجمهورها الداخلي والخارجي كوسيلة لاحتواء الأزمة والحد من تفاقمها، وتقليل الخسائر المادية والبشرية والآثار النفسية والاجتماعية الكبيرة المترتبة على تنفيذ القرار قدر الإمكان، والتي سوف تؤدي إلى مساءلة ومقاضاة الحكومة والمؤتمر في وقت من الأوقات، الأمر الذي يتطلب سياسات وإجراءات اتصالية لإصلاح الصورة المؤسسية للحكومة والمؤتمر الوطني العام .

وإنه لمن المفيد أن يتم دراسة مثل هكذا واقع في بيئة أقل ما يمكن أن يقال عنها أنها تحت ظروف قاهرة وقاسية في أغلب جوانبها ومجالاتها، ويقف الإنسان الخبير أمامها مذهولاً محتاراً في

كيفية التعامل معها بعلمية وإدارتها بفاعلية، ويزيد من هذا الواقع المأساوي أنها أصبحت جزءاً من واقع مجتمعنا الليبي مشتت الرؤى والأفكار تجاهها، وأصبحت هذه الأزمات ونتائجها الكارثية التي يواجهها الليبيون ويتعاملون معها اليوم جزءاً مهماً ورقماً لا يمكن أن يتجاهله أحد، خاصة وأن مستوى تكرار هذه الأزمات يظل مرتفعاً ومستوى الإفادة منها في إدارة أزمات لاحقة يبقى منخفضاً، في غياب القيادة المؤهلة والقادرة على إدارة الأزمات بفاعلية في البلاد .

ومن هنا ازداد إحساس الباحث بوجود مشكلة تسترعي الاهتمام والدراسة، للوقوف على السلبيات والايجابيات والإجراءات المتبعة من الحكومة المؤقتة والمؤتمر الوطني العام أثناء تعاملها مع هذه الأزمة، من حيث الطرق والأساليب الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة، لا من الناحية القانونية والشرعية أو السياسية، وما كان ممكنا أن يتم عمله، وما كان ممكنا أن لا يتم عمله في إدارة هذه الأزمة، والاستفادة من نتائجها في إدارة أزمات مشابهة ولاحقة، خاصة بعد أن تكررت أزمة مدينة بني وليد في مدن ليبية أخرى.

ولهذه الأسباب وغيرها يتطلب التفكير في خطط محكمة واستراتيجيات اتصالية عالية الدقة وواضحة المعالم للتعامل مع مثل هذه الأزمات، وإمكانية احتوائها بما يضمن الاستقرار والأمان في البلاد، خاصة بعد أن أتضحت أهمية الدور الاتصالي الذي تلعبه العلاقات العامة على المستوى الدولي والمحلي في الدول المتقدمة في ترشيد وتوجيه وتطويع الرأي العام الداخلي والخارجي، عند حدوث الأزمات والكوارث وإصلاح الصورة المؤسسية وحمايتها من التشويه والاهتزاز.

ولسعة هذا الموضوع وتعدد جوانبه فإن الباحث ركز في بحثه هذا على : (**الدورالاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات**) . بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، مستهدفاً وصفاً كاملاً ودقيقاً للعلاقات العامة من حيث الوظائف الاتصالية والجوانب التنظيمية والإدارية المختلفة لها ونوعية وكفاءة العاملين بها، إضافة إلى أهدافها ومهامها ودورها الاتصالي قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومدى اتباعها الأسلوب العلمي السليم في ممارستها لأنشطتها، وكيفية التعامل مع الأزمات وطرق الوقاية منها و إدارتها بعلمية بما يضمن حل أية مشكلة قد تصادف الحكومة قبل تفاقمها .

- **وتبرز أهمية هذه الدراسة :** بما ستسهم به من إثراء للمكتبة العربية والليبية بصورة عامة وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة خاصة، كما تساعد هذه الدراسة على نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين بالمؤسسات قيد الدراسة من جهة، ومنظمات ومؤسسات المجتمع الليبي من جهة أخرى، بأهمية وطرق إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها قبل وأثناء وبعد وقوعها من خلال تزويدهم بالأسس النظرية الصحيحة، ليتمكنوا من إدارة الأزمة بعلمية، بالإضافة إلى الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها، كذلك الخروج بخطة واضحة كنموذج لإدارة الأزمة ووضعها بين أيدي من هم بحاجة لها.

- **وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حددها الباحث في النقاط الآتية:**

- التعرف على مفهوم إدارة الأزمة . وأساليب وطرق إدارة الأزمات.
- إبراز الوظائف الإدارية التي يشتمل عليها المنهج العلمي في إدارة الأزمات.
- التأكيد على الدور الفاعل للعلاقات العامة في مواجه الأزمات والإجراءات المتبعة للوقاية منها .
- الكشف عن المهام المتعددة لاتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمة .
- استخدام نظريتي **(اتصالات الأزمة الموقفية و الحوار)** كمقياس على جودة إدارة العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، مع التركيز على كيفية تطبيق أسس النظريتين في ممارسة العلاقات العامة أثناء الأزمات بالمؤسسة قيد الدراسة.
- التعرف على الكيفية التي تعامل بها المؤتمر الوطني العام والحكومة الليبية المؤقتة مع أزمة أحداث مدينة بني وليد الناتجة عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام.
- التعرف على طرق وأساليب إصلاح الصورة المؤسسية التي اتبعتها الحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام بعد تنفيذ القرار رقم (7) .
- وضع العلاجات والمقترحات والحلول المبنية على أسس علمية للتعامل مع الأزمات.

- **وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تشتمل على كافة جوانب المشكلة البحثية وأبعادها وهي كالتالي:**

- ما هو مفهوم إدارة الأزمة، وما أساليب وطرق إدارة الأزمات ؟
- ما الوظائف الإدارية التي يشتمل عليها المنهج العلمي في إدارة الأزمات ؟
- ما العلاجات والمقترحات والحلول المبنية على الأسس العلمية للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها ؟
- ما مدى اعتماد إدارة العلاقات العامة على الأساليب العلمية والطرق الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات؟
- ما المهام المتعددة لاتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات ؟
- ما أهمية التواصل أثناء الأزمة وإستراتيجية الاتصال الخارجي والداخلي في ظروف الأزمة ؟
- ما الكيفية التي تعامل به المؤتمر الوطني العام والحكومة مع أزمة أحداث بني وليد الناتجة عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام ؟
- ما هي طرق وأساليب إصلاح الصورة المؤسسية التي اتبعتها الحكومة المؤقتة والمؤتمر بعد تنفيذ القرار رقم (7) لسنة 2012 م، بشأن أحداث مدينة بني وليد ؟

- **ولتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة :** استخدم الباحث المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الميداني، ومن خلال هذا المنهج قام الباحث بمسح أساليب الممارسة، وذلك لرصد الوضع الحالي للعلاقات العامة والإدارة العليا في المؤسسات قيد الدراسة، والتعرف على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاتصالية المختلفة لها ونوعية وكفاءة العاملين بها، بالإضافة إلى أهدافها ومهامها والوظائف التي تقوم بها

لتحقق أهدافها، ومدى إتباعها الأسلوب العلمي السليم في ممارستها لأنشطتها ومدى قدرتها على إدارة الأزمات من حيث إجراء البحوث والدراسات، والقيام بالتخطيط والتقويم لأنشطتها، وكذلك معرفة أهم الوسائل والأساليب الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة أثناء الأزمات للوصول إلى جماهيرها المختلفة.

- **وبهذا يتمثل مجتمع الدراسة :** في العاملين بجهازي العلاقات العامة والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام وأعضائه، وذلك من خلال الإدارات والمكاتب العامة لهذه الجهات والمتواجدة بمدينة طرابلس. بالإضافة إلى استطلاع آراء رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء و الموظفين العاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهما بمدينة بني وليد، وأيضاً أهالي وسكان المدينة كعينة من الجمهور ذات العلاقة .
- **أما أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى الكتب والمراجع والمقابلات الشخصية هناك ثلاث استمارات (استقصاء) قام الباحث بتوزيعها على الفئات التالية :**

- **استمارة استبيان (1)** : لجميع العاملين بالعلاقات العامة بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام. للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم تجاه الأساليب والخدمات والبرامج الاتصالية التي تقوم به إدارة العلاقات العامة في الحد من تفاقم الأزمات وإمكانية تحسين تلك الخدمات وتطويرها .
- **استمارة استبيان (2)** : موجهة إلى جميع أعضاء المؤتمر الوطني العام، والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، لمعرفة الطرق والأساليب الاتصالية المستخدمة والمتبعة مع أحداث أزمة مدينة بني وليد بما فيها القرار رقم (7) المذكور .
- **استمارة استبيان (3)** : لجميع أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد، والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم بالإضافة إلى عينة من أهالي وسكان مدينة بني وليد، لمعرفة السياسات والإجراءات والاتصالات التي اتبعتها المؤسسات قيد الدراسة عند تعاملها مع أزمة أحداث مدينة بني وليد بشكل خاص وما نتج عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م، الصادر عن المؤتمر الوطني العام من آثار على المدينة وسكانها سلبا أو إيجابا عند تنفيذه بشكل عام.

- **وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :**

- **فيما يخص الأزمة وإدارة الأزمة :** تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه لا يوجد جهة مستقلة تشرف على اتصالات الأزمة في المؤسستين قيد الدراسة بنسبة 67.99% ، وفي هذا عدم توافق للاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى إنشاء مركز لإدارة اتصالات الأزمة يتبع إدارة العلاقات العامة مفصول عن سائر الوظائف الأخرى وجعلها وظيفة مستقلة يمكنها تقديم المشورة والتوجيه والنصح للإدارة العليا خاصة أثناء الأزمات والتنسيق بين ما تقوم به من أنشطة وما تقوم به الإدارات الأخرى من أعمال من شأنها أن تساهم في الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتواءها في حالة حدوثها.

- هناك ضعف عام لعينة الدراسة في تحديد الاستراتجيات المناسبة لمواجهة الأزمات الحاصلة والحد من تفاقمها وإمكانية التنبؤ بها، الأمر الذي يتطلب العمل من الإدارة العليا على تعميق وزيادة الوعي لدى العاملين بها بمفهوم إدارة الأزمات، لما لهذه الاستراتجيات من أثر فاعل على أداء المؤسسات أثناء التعامل مع الأزمات .
- **أما فيما يخص الدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمات :** تبين من خلال الدراسة الميدانية عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة بأهمية ودور اتصالات الأزمة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة أثناء الأزمات.
- كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أيضاً : أن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة لمواجهة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "محدود جداً " وبنسبة (54.58%). أي أن العلاقات العامة ليس لها أي دور يذكر في هذا المجال .
- بينت نتائج الدراسة أن هناك تداخلاً كبيراً في الاختصاصات بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المؤسسات قيد الدراسة، بحيث تقوم تلك الإدارات والجهات بمهام وأنشطة العلاقات العامة ومن بينها اتصالات الأزمة..
- ليس هناك أي اهتمام ودراية من قبل العاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة بوسائل الاتصال وأهمية الاتصال أثناء الأزمة، وهذه يعكس الصورة السلبية اتجاه وظائف ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- **وفيما يخص المحور الخاص بأزمة أحداث مدينة بني وليد ونتائج القرار رقم** (7) : تبين من خلال إجابات عينة الدراسة من سكان مدينة بني وليد عن أرائهم حول توقع صدور القرار، كانت تشير إلى أن توقع سكان مدينة بني وليد صدور القرار رقم (7) لسنة 2012 م بشأن الأحداث وبنسبة مئوية بلغت 68.08 %، وهي نسبة تعتبر مرتفعة، وربما يرجع إلى قدرتهم على قراءة الواقع من خلال الاستعدادات العسكرية والأمنية قبل صدور وتنفيذ القرار أو من خلال ما تعرضه وسائل الإعلام الليبية (المحلية) من تحليلات ونشرات بهذا الخصوص، لكنهم غير مؤيدين له حيث بلغت نسبتهم المئوية 44.63 % .
- أما بخصوص أعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة، حول مدى اتفاقهم مع القرار رقم (7) بشان أحداث مدينة بني وليد، كانت أعلى نسبة بحدود 48% من أعضاء المؤتمر والإدارة العليا هم غير متفقين مع القرار، وكان نسبة الذين أجابوا بأنهم متفقون بحدود 17% ، أما نسبة " المحايدين" والموافقين " إلى حد ما " فقد بلغت بحدود 35%. وهذا مؤشر دل على أن استخدام القوة للتعامل مع الأزمات ليس بالإستراتجية الصحيحة والمناسبة للتعامل مع هذه الأزمة، وإن كان ذلك قد يعكس أجندات سياسية وأهدافاً مصلحيه لتنفيذه. وتشير الدراسات إلى أن البعد

السياسي في بعض الأزمات يشكل أحياناً قيداً على متخذي القرارات، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرض اختيارات معينة قد لا تكون دائما أفضل الاختيارات والحلول أو القرارات الصحيحة..

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن أغلب القوات التي كانت موجودة ومشاركة في العمليات العسكرية عند تنفيذ القرار رقم (7) باستثناء الجيش والشرطة والتي لم يكن لها حضور ودور فعال ووضح لا تتمتع بسمعة جيدة وصورة ذهنية حسنة لدى لسكان المدينة. وأغلب هذه القوات ليست قوات نظامية ولا يمكن الاعتماد عليها في ضبط الأمن وتحقيق العدالة دون حدوث اختراقات لأسباب عدة أهمها ضعف تأهيل هذه العناصر من الناحية الضبطية والأخلاقية .
- لا تتفق أنشطة العلاقات العامة والاستراتجيات المتبعة من قبل الحكومة المؤقتة مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية، والتي تنص على الأعمال التصحيحية المتمثلة في التعويض المعنوي والمادي كأسلوب لإصلاح الصورة المؤسسية .
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن دور وسائل الإعلام الوطنية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد ، كانت أعلى نسبة بحدود 92% التقييم كان " سلباً " و " سلباً جداً " ، وكان نسبة الذين أجابوا بأن التقييم كان إيجابياً وإيجابياً جداً بلغت بحدود 8% وهي نسبة ضعيفة جداً وتعكس مدى سلبية وضعف وسائل الإعلام الوطنية تجاه أزمة مدينة بني وليد من حيث وجهة نظر عينة الدراسة .
- بينت نتائج الدراسة أن هناك ضعفاً عاماً في كيفية إدارة الأزمات ، وعدم تطابق إستراتجية إدارة الأزمة المتبعة من المؤسسات قيد الدراسة مع أسس وعناصر نظرية الحوار ونظرية اتصالات الأزمة الموقفية لا صلاح الصورة المؤسسية أثناء تعاملها مع أزمة أحداث مدينة بني وليد .

قائمة الموضوعات

الموضوعات		رقم الصفحة
الآيات الكريمة.		
الإهداء.		
الشكر والتقدير.		
ملخص الدراسة .		
المقدمة .		
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة.		
المبحث الأول	**مدخل لموضوع الدراسة.**	
أولاً	مشكلة الدراسة.	
ثانياُ	أهمية الدراسة.	
ثالثاً	أهداف الدراسة.	
رابعاً	تساؤلات الدراسة.	
خامساً	نظرية الدراسة.	
سادساً	تعريف المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.	
سابعاً	الحدود المكانية والزمنية والموضوعية للدراسة .	
المبحث الثاني	**الدراسات السابقة .**	
أولاً	الدراسات المحلية .	
ثانياً	الدراسات العربية .	
ثالثاً	ملخص الدراسات السابقة.	
الفصل الثاني الإطار المعرفي للدراسة : الأزمة وإدارة الأزمات		
المبحث الأول	**الأزمة.**	
أولا	مفهوم وتعريفها الأزمة.	
ثانيا	خصائص وسمات الأزمة.	
ثالثاً	أسباب نشوء الأزمة.	
رابعاً	أنواع الأزمات.	
خامساً	مراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة).	
سادساً	الأبعاد المختلفة للأزمة.	
سابعاً	آثار الأزمة.	
ثامناً	مناهج دراسة الأزمات .	

الموضوعات		رقم الصفحة
المبحث الثاني	إدارة الأزمة.	
أولاً	مفهوم وتعريف إدارة الأزمة.	
ثانياً	أهداف إدارة الأزمات.	
ثالثاً	مراحل إدارة الأزمة	
رابعا	شروط و متطلبات إدارة الأزمات.	
خامساً	خطوات ومقومات التعامل مع الأزمات .	
سادساً	أساليب وطرق إدارة الأزمات .	
سابعاً	طرق التعامل مع الأزمات .	
ثامناً	الوصايا العشر في التعامل مع الأزمات .	
تاسعاً	استراتجيات إدارة الأزمات .	
عاشراً	الإدارة بالأزمات.	
الحادي عشر	معوقات عمل إدارة الأزمات.	
الثاني عشر	عوامل النجاح في إدارة الأزمة.	
الثالث عشر	المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات .	
الفصل الثالث: الدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمات.		
المبحث الأول	دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة .	
أولاً	مفهوم العلاقات العامة وتعريفها .	
ثانياً	أهداف وأهمية العلاقات العامة إثناء الأزمة.	
ثالثاً	دور العلاقات العامة قبل و أثناء و بعد الأزمة.	
1	دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة (البحوث – التخطيط) .	
2	دور العلاقات العامة أثناء الأزمة (الاتصال) مرحلة احتواء الأضرار .	
3	دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة (التقويم) مرحلة استعادة النشاط – التعلم.	
رابعاً	وسائل تحسين قدرة العلاقات العامة في إدارة الأزمات.	
خامساً	العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة.	
سادساً	عوامل نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات.	
المبحث الثاني	اتصالات الأزمة.	
أولاً	مفهوم وتعريف اتصالات الأزمة.	
ثانياً	أهداف وأهمية الاتصال.	
ثالثاً	القواعد والمبادئ التي تحكم عملية الاتصال في أوقات الأزمة.	
رابعاً	مستويات الاتصال.	

الموضوعات		رقم الصفحة
خامساً	عناصر الاتصال ودورها في إدارة الأزمة .	
سادساً	وسائل الاتصال	
سابعاً	خطة اتصالات الأزمة.	
ثامناً	الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للتعامل مع الأزمة.	
تاسعاً	الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة :	
عاشراً	نظام الاتصالات في غرف عمليات إدارة الأزمات .	
الحادي عشر	الاتصال وفريق إدارة الأزمة .	
الثاني عشر	معوقات الاتصال لإدارة الأزمة.	
الثالث عشر	الاتجاهات المستقبلية في اتصالات الأزمة .	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة		
أولاً	نوع و منهج الدراسة.	
ثانياً	مجتمع وعينة الدراسة.	
ثالثاً	أدوات جمع البيانات.	
رابعاً	تصميم صحيفة الاستبيان (الاستقصاء).	
خامساً	أسلوب تحليل البيانات.	
سادساً	اختبارات الصدق والثبات .	
سابعاً	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.	
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج .		
المبحث الأول	**عرض نتائج الدراسة وتحليلها .**	
أولاً	التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديمغرافية) .	
ثانياً	التحليل العاملي لمجوعة الأسئلة المتعلقة بتساؤلات الدراسة (المتغيرات الأساسية).	
1	المحور الخاص بالأزمة و إدارة الأزمة .	
2	المحور الخاص بالعلاقات العامة و اتصالات الأزمة .	
3	المحور الخاص بالقرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012م .	
المبحث الثاني	**نتائج الدراسة والتوصيات.**	
أولاً	الخاتمة.	
ثانياً	نتائج الدراسة.	
ثالثاً	التوصيات والمقترحات.	
رابعاً	المراجع.	

الموضوعات		رقم الصفحة
خامساً	الملاحق.	
الملحق رقم (1)	استمارة استبيان موجهة إلى العاملين بالعلاقات العامة. بالحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام .	
الملحق رقم (2)	استمارة استبيان موجهة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام و الإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة	
الملحق رقم (3)	استمارة استبيان موجهة إلى رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء وأهالي وسكان مدينة بني وليد.	
الملحق رقم (4)	القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، الصادر عن المؤتمر العام بشأن أزمة أحداث مدينة بني وليد.	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنـــــــــــوان الجـــــــدول	رقم الصفحة
1	يبين تلخيص الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم الإدارية ذات العلاقة.	
2	يبين خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات.	
3	يوضح توصيف لعينة الدراسة و توزيع استمارات الاستبيان (الاستقصاء).	
4	يبين توزيع العينة من حيث العمر لأعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
5	يوضح توزيع العينة من حيث الجنس لأعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
6	يبين توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي لأعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
7	يوضح توزيع العينة من حيث الوظيفة الحالية لأعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
8	يبين الدورات التدريبية لأعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
9	يوضح توزيع العينة من حيث العمر للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة	
10	يوضح توزيع العينة من حيث الجنس للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة	
11	يوضح توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة	
12	يبين توزيع العينة من حيث التخصص الأكاديمي للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة	
13	يوضح توزيع العينة من حيث طبيعة وجهة العمل للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة	
14	يبين توزيع العينة من حيث الدورات التخصصية للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة.	
15	يوضح توزيع العينة من حيث العمر لسكان مدينة بني وليد	
16	يبين توزيع العينة من حيث الجنس لسكان مدينة بني وليد	
17	يوضح توزيع العينة من حيث المهنة والانتماء لسكان مدينة بني وليد	
18	يبين إدارة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
19	يبين أسباب نشوء ألازمات لعينة المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة االمؤقتة	
20	يبين إدارة اللازمة(الطرق و الأساليب) لعينة للمؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة :	
21	يوضح الآليات الأكثر ملائمة في التعامل مع اللازمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
22	يبين الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة عند التعامل مع الأزمة لعينة للمؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة االمؤقتة.	
23	يبوضح القواعد الأساسية في الاتصال أثناء ألازمة لعينة للمؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة .	
24	يبين أهم العوامل التي تساعد في أداء الواجبات بكفاءة في التعامل مع ألازمة لعينة المؤتمر والإدارة العليا بالحكومة .	
25	يوضح أهداف إدارة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة	
26	يبين الدور الذي تقوم به العلاقات العامة لمواجهة الأزمات لعينة للمؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة .	
27	يوضح أهمية نشاط العلاقات العامة أثناء الأزمات لعينة للمؤتمر الوطني والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة.	
28	يبين أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات السياسية .	
29	يبين أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات الأمنية.	
30	يوضح أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات الاقتصادية.	
31	يبين أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات الإدارية.	
32	يوضح محور المقترحات للتعامل مع أزمات أخرى مستقبلية.	
33	يوضح توزيع العينة من حيث قيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير في تعاملها مع الأزمة	
34	يبين مدى إسهام أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف	

رقم الجدول	عنـــــــــــوان الجـــــــدول	رقم الصفحة
35	يبين الجهات و الشرائح التي تتصل بها العلاقات العامة أثناء الأزمة	
36	يبين الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة ومدى استخدامها.	
37	يوضح المشاكل التي تعاني منها إدارة العلاقات العامة عند القيام بالاتصال بالجماهير	
38	يبين محور مراكز للإشراف على الاتصالات أثناء الأزمة	
39	يبين أسباب عدم قيام إدارة العلاقات العامة بعملية الاتصال بالجماهير أثناء الأزمة.	
40	يوضح الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة.	
41	يوضح أهمية الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة	
42	يبين أسباب عدم دعم القيادة لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة	
43	يوضح توزيع عينة العلاقات العامة حول قيامها بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات	
44	يوضح أهمية قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات	
45	يبين المواقف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل و التفاوض	
46	يوضح توزيع العينة حول المشاكل التي تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة	
47	يبين أهم المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال أثناء الأزمة	
48	يبين دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات	
49	يبين الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمات	
50	يبين الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمات.	
51	يبين الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمات	
52	يبين وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بالجمهور أثناء الأزمات	
53	يبين متطلبات زيادة فاعلية دور العلاقات العامة	
54	يبين العوامل التي تساعد في زيادة أداء و كفاءة العلاقات العامة للتعامل مع الأزمة .	
55	. يبين العوامل التي تعوق أداء العلاقات العامة في مواجهة الأزمة .	
56	يبين أولويات التعامل مع الأزمات	
57	يبين نظم ولوائح السلامة الوقائية	
58	يبين الآليات الأكثر تناسباً في مواجهة الأزمة	
59	يبين متطلبات زيادة فاعلية مواجهة الأزمة	
60	يبين أولويات استخدام الوسائل الاتصالية في مجال العلاقات العامة	
61	يبين ترتيب وسائل الاتصال بجمهور العاملين داخل المؤسسة حسب الأولوية والأهمية النسبية.	
62	يبين وسائل الاتصال بالجماهير المختلفة من خارج المؤسسة حسب الأولوية و الأهمية النسبية .	
63	يوضح توزيع العينة من حيث إمكانية وضع خطة لتسير عمل العلاقات العامة أثناء ألازمة	
64	يوضح الصعوبات التي يمكن أن تواجه عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة للاتصال بالجماهير	
65	يوضح توزيع العينة من حيث رضا العاملين عن أعمالهم في العلاقات العامة أثناء الأزمة.	
66	يبين توقع صدور القرار رقم (7) لسنة 2012م بشان أزمة أحداث مدينة بني وليد .	
67	يبين تداعيات القرار رقم (7) لسنة 2012م بشان أحداث أزمة مدينة بني وليد .	
68	يوضح توزيع العينة من حيث تبليغ السكان بمغادرة المدينة قبل بدا العمليات العسكرية.	
69	يوضح توزيع العينة من حيث الجهة التي بلغت السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات.	

رقم الجدول	عنـــــــــــوان الجـــــــدول	رقم الصفحة
70	يوضح توزيع العينة من حيث مغادرت السكان المدينة متى كانت .	
71	يوضح توزيع العينة من حيث المكان الذي نزحت إليه.	
72	يبين تداعيات الخروج من المدينة.	
73	يبين موقف القوات الأمنية للتعامل مع الأزمة	
74	يبين في حالة تعرض احد أفراد الأسرة إلى الاعتقال	
75	يبين التواصل مع المعتقلين من أفراد الأسرة	
76	يوضح توزيع العينة من حيث أي جهة تفضل أن تعتقلك	
77	يبين تقديم المساعدات و المعونات من قبل فريق إدارة الأزمة	
78	يوضح توزيع العينة من حيث رضي عينة الدراسة عن المعونات والمساعدات التي قدمت لهم	
79	يبين إجراءات الحكومة في للتعامل مع الأزمة	
80	يوضح توزيع العينة من حيث نوع التعويضات التي استلمت عن الأضرار	
81	يوضح توزيع العينة من حيث تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة	
82	يبين إجراءات الحكومة في الاعتذار وتبرير دخول المدينة عسكرياَ	
83	يوضح توزيع العينة من حيث تقيم دور وسائل الإعلام الوطنية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد	
84	يبين عبرت عن رأيك أثناء الأزمة باستخدام إحدى وسائل الاتصال	
85	يبين قيام الحكومة بإصلاح الصورة الذهنية لديكم بعد انتهاء الأزمة	
86	يبين الرضا نحو الحكومة والمؤتمر الوطني و الاستعداد للمشاركة بالحكومة بعد انتهاء الأزمة	
87	يبين الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤتمر الوطني العام و الحكومة أثناء الأزمة	
88	يوضح توزيع العينة من حيث مدى الاتفاق حول القرار رقم (7) بشأن أحداث أزمة بني وليد	
89	يبين أسباب عدم الاتفاق مع القرا ر رقم (7) بشان مدينة بني وليد من وجهة نظر أعضاء المؤتمر والإدارة العليا .	
90	يبين تداعيات القرار رقم (7) الأهداف و السياسات والآثار.	
91	يبين قيام الحكومة و المؤتمر الوطني بالتفاوض و الحوار مع سكان بني وليد	
92	يبين قيام الحكومة المؤقتة و المؤتمر الوطني في إدارة أزمة بني وليد	
93	يوضح مدى أهمية غرفة العمليات لمعالجة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
94	يبين تقيم الحكومة المؤقتة و المؤتمر الوطني لغرفة إدارة الأزمة	
95	يبين قيام الحكومة المؤقتة و المؤتمر الوطني بتامين سكان بني وليد وممتلكاتهم .	
96	يوضح الجهة التي بلغت سكان المدينة بإخلائها لعينة المؤتمر الوطني والحكومة المؤقتة	
97	يبين الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات قبل الأزمة .	
98	يبين الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات أثناء الأزمة.	
99	يبين الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات بعد الأزمة.	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنـــــــــــوان الشكـــــــــــل	رقم الصفحة
1	يبين أهم أسباب نشؤ الأزمات .	
2	يوضح دورة حياة الأزمة .	
3	يوضح مراحل لإدارة الأزمة.	
4	يبين أساليب إدارة الأزمات.	
5	يبين طرق التعامل مع الأزمات .	
6	يبين الوصايا العشر في التعامل مع الأزمات.	
7	يبين دور العلاقات العامة أثناء الأزمات .	
8	يوضح لنا كيفية التداخل بين وظائف العلاقات العامة .	
9	يبين عناصر العملية الاتصالية .	
10	يبين توزيع عينة البحث من حيث العمر لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة .	
11	يبين توزيع عينة البحث من حيث الجنس لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة	
12	يبين توزيع عينة البحث من حيث المؤهل العلمي لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة.	
13	يبين الوظيفة الحالية لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة.	
14	يبين الدورات التدريبية الحالية لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة.	
15	يبين توزيع عينة البحث من حيث العمر للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة.	
16	يبين توزيع عينة البحث من حيث الجنس للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة.	
17	يبين المؤهل العلمي للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة .	
18	يبين التخصص الأكاديمي للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة .	
19	يبين طبيعة وجهة العمل للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة .	
20	يبين الدورات التخصصية الأكاديمي للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة .	
21	يبين توزيع عينة البحث من حيث العمر لعينة من سكان مدينة يني وليد .	
22	يبين توزيع عينة البحث من حيث الجنس لعينة من سكان مدينة يني وليد .	
23	يبين توزيع عينة البحث من حيث طبيعة المهنة والانتماء لعينة من سكان مدينة يني وليد	
24	يبين توزيع عينة البحث من حيث أهمية نشاط العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة .	
25	يبين قيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير في تعاملها مع الأزمة .	
26	يبين المشاكل التي تعاني منها إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير.	
27	يبين الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة.	
28	يبين أهمية الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة.	

رقم الشكل	عنـــــــــــوان الشكـــــــــــل	رقم الصفحة
29	يبين قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات	
30	يبين أهمية قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع الأزمات.	
31	يوضح توزيع عينة البحث حول المشاكل التي تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة .	
32	يبين توزيع عينة البحث من حيث إمكانية وضع خطة لتسير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة	
33	يبين الصعوبات التي يمكن أن تواجه عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة للاتصال بالجماهير	
34	يبين توزيع عينة البحث من حيث رضا العاملين عن أعمالهم في العلاقات العامة أثناء الأزمة	
35	يوضح توزيع عينة البحث من حيث الذين بلغوا بمغادرة المدينة والذين لم يبلغا بذلك	
36	يبين الجهة التي بلغت السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات.	
37	يبين توزيع عينة البحث من حيث إذا غادرت المدينة متى كانت مغادرتك المدينة.	
38	يوضح توزيع عينة البحث من حيث المكان الذي نزحت إليه.	
39	يبين توزيع عينة البحث من حيث أي جهة تفضل أن تعتقلك..	
40	يوضح توزيع العينة من حيث رضي عينة الدراسة عن المعونات والمساعدات التي قدمت لهم.	
41	يوضح توزيع عينة البحث من حيث نوع التعويضات التي استلمت عن الأضرار.	
42	يبين توزيع العينة من حيث تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة.	
43	يبين تقيم دور وسائل الإعلام الوطنية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد.	
44	يبين توزيع عينة البحث من حيث تأييدهم للقرار رقم (7) بشأن أحداث مدينه بني وليد.	
45	يبين أهمية غرفة عمليات لمعالجة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة	
46	يبين توزيع عينة البحث من حيث الجهة التي بلغت سكان المدينة بإخلائها.	

المقدمة

الأزمة كظاهرة إنسانية عرفت منذ العصور القديمة ملازمة للإنسان وجزء من نسيجه الاجتماعي، وتختلف في أشكالها وشدة تأثيرها باختلاف العصر والمجتمع الذي تحدث فيه، وهي تحدث في أي لحظة وتحت أي ظرف، وفي الغالب تكون مفاجئة وغير متوقعة، كنتيجة حتمية للعديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية المتسارعة في تقلبها وتطورها وتغيرها، والتي تخلق نوعاً من التهديد للفرد أو المنظمة أو للدولة ككل، ويتحتم التعامل معها بفاعلية للحد من تفاقمها أو التقليل من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والنفسية إن لم يستطع السيطرة عليها، الأمر الذي أفرز بدائل اتصالية كفيلة لاحتوائها قبل تفاقمها والحد من خسائرها، مما يتطلب الاهتمام بها وبإدارتها كأسلوب وقائي للتكيف مع التغيرات السريعة والمفاجئة والمتلاحقة، التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها أو بعد حدوثها.

وبتتبع الأحداث التاريخية الكبرى على مر العصور، نجد أن الأزمات تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، حتى أنه من الصعب تصور مجتمع من المجتمعات يخلو من الأزمات، حتى أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والمؤسسات والدول ككل، فبين كل مرحلة ومرحلة ثمة أزمات جديدة تشعل الصراع وتحرك الأذهان وتحفز على الإبداع، وكان لنمو واتساع المجتمعات وشح الموارد الأساسية وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات، إلى حد أن أصبح تاريخ الإنسانية يشكل سلسلة من الأزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل محاولة الخروج منها بأقل الخسائر إن تعذر تعطيلها وتأخير الأزمات اللاحقة كلما أمكن ذلك.

إن ارتباط التفاهم الإنساني بمهارة القائمين بالاتصال وقدرتهم على الابتكار والإبداع في مواجهة الأزمات والكوارث والمواقف المختلفة يظهر أهمية دورهما عبر مراحل التاريخ المختلفة من خلال اجتهادات شخصية لتقديم مفاهيم عملية تهدف إلى إيجاد الوسائل المناسبة لتحسين العلاقات وتوطيدها من جهة والتصدي للعديد من الأزمات والكوارث في أوقات وأزمنة مختلفة من جهة أخرى .

وهذا الأسلوب كنشاط اتصالي من أقدم النشاطات التي عرفتها البشرية، ومارستها عبر العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون فيما بينها كآلية لفض النزاعات وأسلوب لإدارة الأزمات.

غير أن هذه الطرق التقليدية والأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات والكوارث الحديثة لتعقدها وتشابكها وتداخلها، حيث إنه لم تتطور عما كانت عليه في المجتمعات البدائية إلا بعد ظهور مفهوم الدولة، فأضحت بذلك الحكومات وهيئاتها العامة طرفاً في هذه العملية الاتصالية عند تواصلها مع الجماهير وإدارتها للأزمات، وذلك من خلال إشرافها على معظم المرافق الحكومية

كضرورة حتمية واستجابة للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تتطور وتتغير بمرور الزمن انسجاماً مع التقدم الحضاري والتكنولوجي .

وقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تقدماً ملحوظاً في جميع مجالات الحياة المختلفة، وكان نتيجة حتمية لثورة التكنولوجيا والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي سادت العالم مؤخراً، والتي دفعت إلى التسارع المستمر للتكيف مع هذه التطورات بشكل يؤثر إيجابياً في المنظمات والحكومات، وبما أن هذه التغيرات تكون في العادة متعددة وسريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، قد تتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات، تختلف أسبابها ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، مما يؤثر على استمرارية واستقرار المنظمات والحكومات ويهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ويضعها في بوتقة الاختبار.

ومن هنا فإن الحاجة إلى تطوير أساليب علمية حديثة لمواجهة المخاطر قبل تفاقمها كأسلوب للتعامل مع الأزمات، أصبح ضرورة حتمية ليس فقط لما يحققه من نتائج ايجابية في التعامل مع الأزمات، وإمكانية السيطرة عليها والتنبؤ بها، ولكن أيضاً لأن البديل غير العلمي نتائجه قد تكون مخيفة ومدمرة بشكل كبير.

إن تداعيات الأزمات خاصة ذات البعد السياسي والاجتماعي والأمني التي تشهدها ليبيا مؤخراً بين الحين والآخر، هي من أخطر الأزمات التي تعرض الدولة والنسيج الاجتماعي بها إلى التفتيت والانهيار كما تعرض بقائها للخطر، وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها، وارتباطها بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية من جهة، وتتأثر فيه المصالح الوطنية من جهة أخرى، وتبرز جماعات المعارضة وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية ويزداد الصراع على السلطة باستخدام وسائل غير مشروعة أحياناً، والتي تخلق نوعاً من عدم الاستقرار في التوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية، والذي يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع مما يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والاعتصامات.

وإذا استمرت هذه الأزمة وتطورت فإنها تولد أزمات مصاحبة يصعب مواجهتها وحلحلتها وتؤثر تأثيراً كبيراً في شرائح المجتمع، بل قد تدفعهم إلى الشغب والتمرد على القانون، وقد تصل الأمور إلى أسوأ من ذلك، حينما تشتعل الحروب الأهلية بين أبناء الوطن الواحد، ويصبح السلاح وسيلة ضغط لفرض الآراء وتحقيق المطالب، ويصعب على القادة والمسئولين الوطنين السيطرة على الموقف الأزموي دون أن تفقد بلدانهم الخسائر الجسيمة في الأرواح والأموال والممتلكات، ما يهدد النظام أو مفاصل القرار السياسي فيه بالعجز والانهيار.

كما حدث في أزمة النازحين الليبيين في الداخل والخارج، وأزمة القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، الخاص بمدينة بني وليد، وقانون العزل السياسي، وأزمة الفيدرالية، وأزمة إقفال الحقول النفطية، و انتشار الميلشيات والتشكيلات المسلحة الخارجة عن القانون و عن سيطرة الدولة ، وغيرها من الأزمات ذات التركيبة المعقدة والمركبة .

وعند تفاقم مثل هذه الأزمات يصعب السيطرة عليها والقدرة على احتوائها، مما قد يستدعي تدخلات إقليمية ودولية خارجية بشكل يجعل الأزمة تتجاوز بعدها المحلي، وهنا تظهر التدخلات والاشتباكات المعقدة، والتي تزيد الوضع تعقيداً أكثر وسوءاً مما يصعب وضع الحلول لها، حيث يرافقها الكثير من الإرباك والفوضى وانتشار الإشاعات وعدم وضوح الرؤية، وقلة المعلومات المتوفرة وتعقد الاتصالات، والتي تحدث نوعاً من الفراغ الأمني والسياسي، الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار العنف السياسي والاجتماعي والصراعات القبلية والأيدلوجية بين شرائح المجتمع المختلفة، وكذلك انتشار الجريمة المنظمة والفساد المالي والإداري والإرهاب بأشكاله المختلفة مما يهدد الأمن الوطني والقومي للبلاد.

وترجع هذه الإحداث وغيرها في الغالب إلى فقدان الثقة والتفاهم بين هذه الأنظمة وجماهيرها، أو حتى فقدان التوافق والتكيف بين جماهير الدولة الواحدة. فما الأزمة إلا مؤشر واضح يؤكد على وجود خلل ما قد اعترى المجتمع يلزم مواجهته وإدارته بالأساليب العلمية حتى يمكن إعادته إلى توازنه الطبيعي.

إن الأزمة في الأساس هي وليدة مجتمعها، تؤثر فيه تأثيراً مباشراً، وتتفاعل مع معطياته وظروفه، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان ذلك الفكر متحضراً ومتقدماً ازدادت قدرة المجتمع على تجاوز أزماته بسهولة، والعكس يزيد من تفاقم الأزمات وتعقدها. وهذا لن يكون سبباً كافياً ووحيداً لتدمير المجتمعات وانهيارها وإنما عدم قدرة المؤسسات والحكومات على دعم روابط وقيم المجتمع التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية وجهل متخذي القرار بأساليب إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة واستخدام الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري يزيد من الضغط المولد للأزمات .

عليه فإن وجود جهة مستقلة تقوم بإدارة اتصالات الأزمة بفاعلية وفق خطط محكمة تتضمن رسائل إعلامية مقنعة، في الحكومة والمؤسسات الليبية " **كالعلاقات العامة** " سيخلق نوعاً من التوافق والتعاون والانسجام بين شرائح المجتمع المختلفة سوف يحد من تفاقم الأزمات ويتيح سرعة احتوائها وبالتالي تلافي الآثار والأضرار المعنوية والمادية التي يمكن أن تترتب على ذلك، خاصة مع وجود الخبرات الفنية والمهنية والإدارية المتخصصة.

ونظراً لأن الدول النامية ومؤسساتها المختلفة وخاصة في ليبيا، بدأت في الفترات الأخيرة تخضع لتحولات العولمة في جميع مظاهر حياتها وخاصة السياسية منها، وتندفع نحو اللحاق بالركب العالمي السريع التطور والمعقد والمتغير اليوم، نجد هذه المؤسسات

والحكومات تقع تحت ضغط أكبر من ذي قبل، لكي تتفاهم وتتجاوب بسرعة مع القيم المتغيرة للجماهير ومتطلباتهم المتزايدة، ومن هنا يجب على المؤسسات والحكومات أن تستعد لمواجهة الأزمات التي قد تحدث نتيجة لهذه المتغيرات، والتي ستؤثر عليها سلباً إن لم تكن على استمرارها وبقائها فعلى سمعتها، لذلك فإن سياسة التعامل مع الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي مدروس سيحقق عاجلاً أم آجلاً طرقاً ووسائل عديدة للوقاية من الأزمات قبل حدوثها وسرعة احتوائها في حالة حدوثها بما يضمن أقل الخسائر المعنوية والمادية التي قد تقضي على هذه المنظمات وسمعتها في أغلب الأحيان .

وهذا الأسلوب الجديد يقوم على وجود **(حلقة اتصال)** بين الإدارة العليا والبيئة التي تعمل فيها، لشرح وجهة نظر المؤسسة فيما يتعلق بسياستها وإجراءاتها وكسب الجمهور الداخلي والخارجي لصالح المؤسسة. وتتعدد الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن استخدامها تدعيماً وتكاملاً مع عمليات إدارة الأزمة، ويرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالاستجابة للعديد من العوامل، منها طبيعة الأزمة وتأثيراتها وظروف المنظمة وسياساتها.

ومع تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، والتي يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة، والتي تمثل عنصرا مهما في عملية إدارة الأزمات، من خلال اعتمادها على استراتيجيات متنوعة تهدف كل منها إلى تفعيل قدرة الكيان أو المنظمة على مواجهة الأزمة والحد من آثارها السلبية، وحماية سمعة المنظمة من الانهيار والتشويه وإصلاح الخلل أو الضرر الذي لحق بالصورة المؤسسية وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة بالوصول إلى الجماهير المستهدفة ، وإقناعها عن طريق رسائل ورموز اتصالية مناسبة .[1]

إن الأهمية الاستراتيجية لاتصالات الأزمة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة ما تهدد وضعها ومقدرتها على العمل، والتي بدورها تهدد وجودها وقدرتها على البقاء والاستمرار، وفي أوقات الأزمات تصبح المؤسسات والحكومات عرضة لمراقبة الإعلام، فتقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة، وتصبح جميع حركات المؤسسة ونشاطاتها موضع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع شرائحه، خاصة أن مصالحهم مرهونة بنجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فهم يهتمون عادة بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة أو الجهة التي تتعرض للأزمة في نهاية الأمر.[2]

وإذا كانت الأزمات تحدث في كل زمان ومكان، فإن العالم المعاصر بعد أن أصبح وحدة متفاوتة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، بات أي من كياناته عرضة لأزمات قد

(1)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة ،مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات ، كلية الاتصال، جامعة الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، 2010 م، ص3.

(2) - نزار ميهوب ، مدخل إلى العلاقات العامة ، الأكاديمية السورية الدولية ، الناشر العربي، دمشق، ط2 ، 2009 م ، ص 92.

تعصف به من وقت لآخر، وتؤثر في مجتمعاته ومؤسساته تأثيرات متفاوتة. لذلك أصبح استخدام المناهج العلمية والإدارات المتخصصة في مواجهة الأزمات ضرورة ملحة ليس لتحقيق نتائج إيجابية فقط من التعامل معها، وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.

وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى **بـ(إدارة الأزمات)** ، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم فعل شيء حيال الأزمات ونتائجها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، فالعلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك يرجع إلى أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو حتى بيئية.[1]

لذلك فإن المؤسسات غير القادرة على احتواء الأزمات قبل تفاقمها والسيطرة على مجرياتها، أو تقوم بذلك بلا مهارة وإتقان، ودون إتباع الأسس العلمية في التعامل معها، سوف تفقد الثقة والمصداقية بها حتماً .

وحيث إن العلاقات العامة تُعد من أهم الوظائف في الهيكلية الإدارية للمؤسسات والحكومات ووزاراتها، نظراً لقدراتها على إدارة الأزمات بفاعلية، من خلال البحث والتخطيط والاتصال وتوطيد الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل بين الهيئات والمؤسسات وجماهيرها المختلفة، على أساس علمي يخدم الصالح العام، ستعمل على الحد من تفاقم الأزمات داخل وخارج المؤسسات .

عليه فإن الباحث اختار دراسة : (الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات) بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، إيماناً منه بأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه عند مواجهة الأزمات وتلافي آثارها المدمرة ، التي قد تصيب مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني الليبي من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات بفاعلية .

وقد استشهد الباحث بالقرار رقم (7) **لسنة** 2012 **م**، الصادر عن المؤتمر الوطني العام والخاص بأحداث أزمة مدينة بني وليد (كأنموذج) لكيفية تعامل المؤسسات قيد الدراسة مع هذه الأزمة والاستفادة منها في إدارة أزمات مستقبلية لاحقة ومشابهة والتي تمثل محور الدراسة الحالية.

---

(1)- المرجع السابق ، ص 93.

هذا وقد تضمنت الدراسة عدد خمسة فصول دراسية، اشتملت على الجوانب المنهجية والمعرفية والميدانية وهي كالتالي:

- **الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة.** وتضمن مشكلة الدراسة، وأهمية وأهداف وتساؤلات الدراسة، ونظرية الدراسة، وتعريف المصطلحات الواردة في الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة.
- **أما الفصل الثاني والثالث : الإطار المعرفي للدراسة.** فقد تناول الفصل الثاني الأزمة وإدارة الأزمة في مبحثين، المبحث الأول الأزمة، والمبحث الثاني إدارة الأزمة، والفصل الثالث تناول الدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمات في مبحثين، المبحث الأول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، والمبحث الثاني اتصالات الأزمة.
- **ثم الفصل الرابع : والذي تناول الإجراءات المنهجية للدراسة.** من حيث نوع ومنهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى تصميم صحيفة الاستبيان (الاستقصاء)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- **وأخيراً الفصل الخامس.** وتناول عرض وتحليل النتائج في مبحثين، تضمن المبحث الأول عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، أما المبحث الثاني فتضمن الخاتمة ونتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات إضافة إلى المصادر والمراجع، والملاحق .

الفصل الأول

الإطـــار المنهجـي للدراسة

- **المبحث الأول : مدخل لموضوع الدراسة.**
  - **أولاً : مشكلة الدارسة.**
  - **ثانياً : أهمية الدراسة.**
  - **ثالثاً : أهداف الدراسة.**
  - **رابعاً : تساؤلات الدراسة.**
  - **خامساً : النظرية المستخدمة في الدراسة.**
  - **سادساً : تعريف المصطلحات الواردة في الدراسة.**
  - **سابعاً : حدود الدراسة .**

- **المبحث الثاني : الدراسات السابقة.**
  - **أولاً : الدراسات المحلية.**
  - **ثانياً : الدراسات العربية.**
  - **ثالثاً : ملخص الدراسات السابقة.**

المبحث الأول : مدخل لموضوع الدراسة.

تمهيد:

تنطلق كافة البحوث العلمية من وجود مشكلة بحثية، فالبحث العلمي لا ينبع من فراغ، بل أن سمته الرئيسة في وجود مشكلة محددة، تحتاج إلى دراسة وتحليل، أو موضوع غامض يحتاج إلى شرح وتفسير.[1]

ومشكلة هذه الدراسة أنه بالرغم من أهمية **(اتصالات الأزمة)** ، في إصلاح الصورة المؤسسية والحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية من الاهتزاز والتشويه أثناء الأزمات، ودور العلاقات العامة الهام والفعال في الحد من تفاقم الأزمات وقدرتها الكبيرة على التعامل معها وإدارتها بأساليب علمية حديثة في الدول النامية ومنظماتها المختلفة. فإن المشكلة الرئيسية التي تواجه العديد من دول العالم النامي ومنظماته وخاصة في ليبيا، تتمثل في جهلها بكيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها قبل وأثناء وبعد وقوعها بأسلوب علمي صحيح، بما يضمن استقرار واستمرار هذه المنظمات دون عراقيل قد تعيق عملها وتحد من نشاطاتها وخدماتها، الأمر الذي يجعل أزماتها أشد عمقاً وأقوى تأثيراً، بسبب التفاعل الواضح بين عدم إتباع المناهج العلمية في التعامل مع الأزمات، وبين الجهل بتلك المناهج، خاصة في ظل التنافس الشديد في العالم من جانب والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية السريعة من جانب آخر.

ولخطورة الأزمة ونتائجها المدمرة على المنظمات والحكومات والمؤسسات على اختلاف نشاطاتها وخدماتها، فإنه من الضروري الاستعداد لها تحسباً لحدوثها، وبالتالي فمن المفترض أن تصب جزءاً من جهدها وعملها للكشف عن الأزمات والكوارث الكامنة من خلال الاستعداد والتخطيط لمواجهتها قبل حدوثها.

ولقد خضعت هذه المشكلة للعديد من الدراسات والبحوث، وتم اتخاذ العديد من الإجراءات والسياسات، للتعامل مع الأزمات والحد من تفاقمها وطرق الوقاية منها.

وعلى الرغم من ذلك فإن أغلب منظمات وحكومات الدول النامية وإدارتها، لا تزال تجهل كيفية التعامل مع هذه الأزمات بالأسلوب والمنهج العلمي الصحيحين والفهم الكامل لأبعادها. الأمر الذي يوجب بالغ الاهتمام لمعالجة أسباب تفاقم هذه الأزمات في المؤسسات والمنظمات الليبية على النحو المطلوب ومن مختلف النواحي والجوانب، التي قد تكون اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو قانونية أو إعلامية.

(1) - محمد ناجي الجوهر، دور العلاقات العامة في التنمية، دار الشؤون الثقافية، بغداد، 1986 م.ص8.

وباعتبار الباحث أحد الدارسين بمجال الإعلام والمهتمين بإدارة الأزمات، لاحظ من خلال الاطلاع على بعض الدراسات والبحوث التي تناولت : **(إدارة الأزمات في ليبيا)** أنها ركّزت في دراستها على الجوانب التنظيمية والاقتصادية والسياسية والقانونية، وأغفلت جانباً مهماً وأساسياً يمكن أن يسهم في تدارك الأزمات في المؤسسات والمجتمعات الليبية قبل وقوعها ومعالجة آثارها بعد وقوعها من خلال إبراز: **(الجانب الإنساني والاتصالي)** ، الذي يعتمد على الإعلام والإقناع، وخلق نوع من التفاهم والتعاون والانسجام،وإقامة علاقات طيبة ومفيدة ومستمرة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي كوسيلة لاحتواء الأزمة والحد من تفاقمها قدر الإمكان .

ومن هنا ازداد إحساس الباحث بوجود مشكلة تسترعي الاهتمام والدراسة. خاصة بعد أن أضحت إدارة الأزمات إحدى الوظائف الأساسية في العلاقات العامة المعاصرة، وعليه قام الباحث بدراسة هذا الجانب من خلال التركيز على : **(إدارة العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة)** ، كونها من أهم وأقدر الإدارات كفاءة على إدارة الأزمات والتواصل الناجح إذ ما توفرت لها الإمكانات المادية والبشرية. ولا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية : **(الاتصال)** التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة. **و قد كانت أزمة أحداث مدينة بني وليد الناتجة عن القرار رقم** (7) **، الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة** 2012 **م ، نموذجاً لكيفية إدارة الأزمة في المؤسسات قيد الدراسة.**

ويقع على عاتق العلاقات العامة مهام اتصالية ضرورية وهامة وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام .

إن نشاط وظائف العلاقات العامة لقادر على زرع الثقة والاطمئنان والتعاون وتوطيد العلاقات والتواصل مع الجماهير المختلفة لها، وحماية سمعة المنظمة من التشويه والاهتزاز أوقات الأزمات، والمضي إلى أبعد من ذلك، باستخدام جميع وسائل الاتصال والإقناع المبنية على الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة، واستخدام الأسلوب العلمي السليم في التعامل مع الأزمات، الذي يعتمد على: (**البحث والتخطيط والاتصال والتقويم**) في إعداد جميع البرامج والأنشطة والخطط التي يمكن أن تسهم في الحد من تفاقم الأزمات والقدرة على احتوائها والتنبؤ بها قبل حدوثها .

أولاً : مشكلة الدراسة :

اتسمت العلاقات الاجتماعية بين الفرد وجماعته ومنظماته حتى وقت قريب بالسهولة و الوضوح دون أي غموض أو تعقيد. غير أن هذا الوضع قد تغير مع التقدم الحضاري والعلمي والصناعي الذي شهده العالم مؤخراً، فتعقدت بذلك العلاقات الاجتماعية، وتنوعت رقعة النشاطات الاقتصادية والسياسية، وزادت حدة التنافس بين المنظمة والمؤسسات الصناعية والتجارية، وتعددت اختصاصاتها وفروعها، وزاد عدد العاملين والمتعاملين معها، مما أدى إلى تشابك العلاقات والمصالح وتعقد الاتصالات بينها من جانب، وازدياد ضغط الرأي العام وكثرة الإضرابات والصراعات العمالية من جانب آخر، مما أدى إلى تفاقم أزمات عالمية وإقليمية ومحلية متعددة الوجوه، ذات طبيعة زمنية، ومكانية مركبة ومعقدة قد تلحق بالمؤسسات والحكومات أضراراً وخسائر هائلة إن لم تقض عليها فستؤثر على سمعتها.

تتعرض المجتمعات والحكومات والمؤسسات بكافة أشكالها وأنواعها وخاصة في ليبيا للعديد من التحديات والأزمات المتلاحقة، سواء كانت بشرية أم طبيعية ناسجة تحديات قد ينتج عنها أزمات أخرى تأخذ صوراً وأشكالاً متعددة، تعرضها للمساءلة القانونية من الجمهور المتضرر، ويؤدي ذلك إلى تعثر أنشطتها وبرامجها مخلفة مزيداً من الخسائر ما يؤثر على صورتها الذهنية وسمعتها، ورغم الجهود والتضحيات التي تبذلها الجهات الحكومية والأهلية فإن حجم مستوى الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأزمات والكوارث يظل مرتفعاً ومؤثراً، وذلك بالنظر إلى عدم مراعاة الأسس العلمية والخبرات الدولية في إدارة الأزمات والكوارث، الأمر الذي ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام في الكثير من الأزمات والكوارث، مما أدى إلى زيادة حالات الاضطرابات والخسائر المادية والبشرية بين الأطراف أو الجماهير ذات العلاقة بالأزمة أو الكارثة . (1)

وهذا ما يلوح به المتضررون من القرار رقم (7) لسنة 2012م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث مدينة بني وليد ، والذي ترتب عليه العديد من الخسائر المادية والبشرية والنفسية ، والتي قد تؤدي إلى مساءلة و مقاضاة الحكومة والمؤتمر الوطني في وقت من الأوقات ، ناهيك عن الخسائر المادية المترتبة على أزمة إقفال الحقول النفطية، وأزمة الفيدرالية والنازحين في الداخل والخارج وانتشار الميلشيات والتشكيلات المسلحة الخارجة عن القانون وعن سيطرة الدولة، وغيرها من الأزمات المتلاحقة والمتراكمة التي تتعرض لها الحكومة الليبية المؤقتة.

وتضع الأزمة الحكومات وإدارتها أمام اختبار صعب، ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة أمر التصدي لها بحزمة من الإجراءات والاتصالات اللازمة مع الجماهير الداخلية والخارجية، وتهيئة المناخ الايجابي للتعامل مع إفرازات الأزمة لتعزيز سمعة

(1) - محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مدخل نظري وممارسات عملية ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 م، ص 125.

الحكومة أو المنظمة والمحافظة على صورتها الذهنية وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة، وتدخل وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة في عداد التقنيات بالغة الدقة والإتقان في مواجهة التحديات والأزمات أثناء وبعد وقوع الأزمة، حتى أصبحت وسائل الاتصال جزءاً أساسياً من العلم الحديث في إدارة الأزمات ولم يعد بوسع المؤسسات والحكومات تجاهل ذلك.

إن عدم وجود اتصال فعال أثناء الأزمة يؤدي إلى فقدان القدرة على إدارة المعلومات وفقدان السيطرة على خطوط الاتصال وإظهار المنظمة بمظهر الضعيف، فالاتصال الجيد يعتمد على عرض الحقائق وتوظيف كافة وسائل الاتصال المتاحة، والتدرب الجيد على التعامل مع وسائل الإعلام ووجود متحدث رسمي، إضافة إلى أن إنشاء مركز إعلامي أثناء الأزمة لإدارة عملية الاتصال سيسهم في تخفيف حدة السلبية العامة التي تتعرض لها صورة المؤسسة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وبقائها للخطر.[1]

فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح بل الوحيد لحماية سمعة المنظمة من الأزمات والكوارث. فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال إبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة، وعلى هذا فإن أنشطة العلاقات العامة إلى جانب الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات أثناء مراحل الأزمة، تدخل في نطاق اتصال الأزمة والذي يجب الاهتمام به.[2]

وفي هذا العصر عصر التواصل الفاعل والسريع التطور، عصر العولمة الذي نحرص فيه على تجميع طاقاتنا البشرية في سبيل مواكبة الركب نحو التقدم والبناء، تتزايد الأزمات على جميع المستويات الشخصي والوظيفي والعالمي وتتعدد أشكالها وأنواعها نتيجة الكوارث الطبيعية والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية التي يحدثها الإنسان فتؤثر في البيئة وينتج عنها خسائر مادية وبشرية، وبالرغم من تطور أجهزة الرصد والتنبؤ فإن تلك الوسائل لا تمنع من حدوث الأزمات ولكنها تعمل بقدر الإمكان على التخفيف من آثارها المدمرة.

إن إدارة الأزمات تعد من الموضوعات المهمة والحيوية التي لها تأثير كبير على استمرار حياة المؤسسات والحكومات وبقائها، حيث إن قدرة الحكومة على استشعار الأحداث المتوقعة في البيئة المحيطة بها والتي تتسم بالتعقيد والتغيير السريع سيساعدها على زيادة قدراتها التنافسية والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، من هنا لجأت الحكومات والمؤسسات إلى المتخصصين في العلاقات

(1) - أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص 7.
(2) - علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، حلقة علمية ، رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية ،مدينة العين ، دولة الإمارات العربية ،23-27 نوفمبر 2008 م ، ص12-14.

العامة لمعالجة هذه الأزمات، وأصبح (**اتصال الأزمات**) أحد البرامج الأساسية للعلاقات العامة، فبدأت المؤسسات تستشرف الأزمات وتخطط لها استعداداً لوقوعها .[1]

وقد يكون دور العلاقات العامة أهم وأبعد من ذلك، حيث يكون التنبؤ بحدوث الأزمة من خلال تسجيل ملاحظات الظواهر وإجراء البحوث والاستقصاءات والاتصالات اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف والآراء الخاصة بالجماهير الداخلية والخارجية، والتي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث الأزمة، وتقوم العلاقات العامة بدور كبير ومهم في هذا المجال للفت نظر الإدارات المعنية لمعالجة أسباب حدوث الأزمة قبل تراكمها وانفجارها والفهم الكامل لأبعادها.

ومن هنا يصبح نشاط العلاقات العامة ودورها الاتصالي أثناء الأزمات ضمن موضوعات الساعة التي يجب أن تسترعي اهتمام الباحثين خاصة في مجتمعاتنا النامية، وذلك بإعطاء هذا النشاط حقه من الدارسة، وإظهار الدور المهم والفعال الذي يمكن أن يحققه لمؤسسات المجتمع المختلفة خاصة في الحد من تفاقم الأزمات التي لا يكاد يخلو منها أي مجتمع أو مؤسسة، بل أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، حتى أصبح التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدولية أمراً لا جدال فيه، وهذا ما نجم عنه أن دراسات إدارة الأزمات قد تطورت وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل الباحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة تجمع كافة فروع العلوم الإنسانية والطبيعية .

ولاتساع هذا الموضوع وتعدد جوانبه ، فإن الباحث ركز في بحثه هذا على : (**الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات**) بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، مستهدفاً وصفاً كاملاً ودقيقاً للعلاقات العامة، من حيث الوظائف الاتصالية و الجوانب التنظيمية والإدارية المختلفة لها ونوعية وكفاءة العاملين بها، إضافة إلى أهدافها ومهامها ودورها الاتصالي قبل وأثناء وبعد الأزمة، ومدى اتباعها الأسلوب العلمي السليم في ممارستها لأنشطتها، وكيفية التعامل مع الأزمات وطرق الوقاية منها و إدارتها بعلمية، بما يضمن حل أية مشكلة قد تصادف الحكومة قبل تفاقمها.

وقد استشهد الباحث بأزمة أحداث مدينة بني وليد والقرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام، كنموذج على كيفية تعامل الحكومة المؤقتة والمؤتمر الوطني العام مع هذه الأزمة، من حيث الطرق والأساليب الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة لا من الناحية القانونية والشرعية أو السياسية. بالإضافة إلى مدى تطبيقها لعناصر نظرية : (**اتصالات الأزمة الموقفية**) و(**الحوار**) كذلك استطلاع آراء ومقترحات رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد، بالإضافة إلى عينة

(1) - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 2003 م ، ص 198.

من أهالي المدينة، حول الأساليب والاتصالات التي قامت بها العلاقات العامة لإدارة الأزمة وكيفية التعامل معها في المؤسسات قيد الدراسة وإمكانية تطوير وتحسين هذه البرامج والنشاطات بما يسهم في الحد من تفاقم الأزمات .

خاصة بعد أن اتضحت أهمية الدور الاتصالي الذي تلعبه العلاقات العامة على المستوى الدولي والمحلي في الدول المتقدمة في ترشيد وتوجيه وتطويع الرأي العام الخارجي والداخلي عند حدوث الأزمات والكوارث، وإصلاح الصورة المؤسسية وحمايتها من التشويه والاهتزاز أثناء وبعد الأزمة خاصة وأن القرار رقم (7) المذكور كان له نتائج سلبية على سكان المدينة، الأمر الذي يتطلب سياسات وإجراءات اتصالية لإصلاح الصورة المؤسسية للحكومة والمؤتمر الوطني العام.

ثانياً : أهمية الدارسة:

لقد أصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات الرئيسة التي تهتم بها جميع دول العالم في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها ودرجة تكرارها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها مخلفة وراءها خسائر فادحة ليس فقط نتيجة لحدوث الأزمة، بل أيضاً على السلوك الإنساني المتصرف حيالها.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً جديداً نسبياً في مجال الإعلام المعاصر " **إدارة الأزمات** " والذي يعد على قدر كبير من الأهمية، حيث لم يسبق تناوله في أدبيات العلاقات العامة والاتصال في البلدان العربية إلا على نطاق محدود، ولم ينل حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين والممارسين للعلاقات العامة في المنظمات والمؤسسات المختلفة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بما ستسهم به من إثراء للمكتبة العربية والليبية عامة وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة خاصة، كما تأمل هذه الدراسة أن تساعد على نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين (**بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام**) وما في حكمها من جهة، وبين مؤسسات ومنظمات المجتمع الليبي من جهة أخرى، بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها قبل وأثناء وبعد وقوعها، وكيفية إدارتها بعلمية من خلال الاستفادة من الأسس النظرية الصحيحة من اجل إدارة الأزمة بشكل فاعل، بالإضافة إلى الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها. كذلك الخروج بخطة واضحة كنموذج لإدارة الأزمة ووضعها بين أيدي من هم بحاجة لها.

والأهمية الإستراتيجية لوظيفة اتصالات العلاقات العامة، لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل، أو تهدد وجودها وقدرتها على البقاء والاستمرار. خاصة بعد أن بات جلياً أنه لا توجد منظمة عامة أو خاصة بمنأى عن الأزمة في مرحلة من مراحل حياتها. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ستسهم ولو بجزء بسيط في كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي سليم، والتي يمكن وضعها موضع التطبيق في مؤسسات ومنظمات المجتمع الليبي.

ثالثاً : أهداف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على الدور الاتصالي الذي يمكن أن تسهم به العلاقات العامة في إدارة الأزمات. ولا شك في أن كشف النقاب عن طبيعة هذا الدور بإرساء الأساس النظري والمعرفي له، وتأصيل مفاهيمه، يعد نقطة بدء لا غنى عنها لأية ممارسة عملية. كما أنه وثيق الصلة بإثراء برامج الممارسة وتطبيقاتها. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حددها الباحث في المحاور التالية :

1. **المحور الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة :**

- التعرف على مفهوم الأزمة وعناصرها وخصائصها واهم أسبابها .
- التعرف على مفهوم إدارة الأزمة. وأساليب وطرق إدارة الأزمات.
- إبراز الوظائف الإدارية التي يشتمل عليها المنهج العلمي في إدارة الأزمات.
- وضع العلاجات والمقترحات والحلول المبنية على أسس علمية للتعامل مع الأزمات.

2. **المحور الخاص بالدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمة :**

- الوقوف على الطرق المتبعة وأساليب التواصل بين إدارة العلاقات العامة وجمهورها الداخلي والخارجي أثناء الأزمات.
- التعرف على دور العلاقات العامة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناء وبعد انتهاء الأزمة.
- التعرف على الأساليب العلمية والطرق الإستراتيجية التي تتبعها إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات.
- التأكيد على الدور الفاعل للعلاقات العامة والإجراءات التي تتبعها للوقاية من الأزمات.
- التعرف على طرق وأساليب إصلاح الصورة المؤسسية التي تتبعها إدارة العلاقات العامة. و كيفية تطبيق نموذج إصلاح الصورة المؤسسية بعد انتهاء الأزمة.
- الكشف عن المهام المتعددة لاتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمة .
- التعرف على عوامل نجاح الاتصالات في ظروف الأزمات.
- التعرف على أهم معوقات الاتصال أثناء الأزمة .
- الاطلاع على أهمية التواصل أثناء الأزمة . وإستراتيجية الاتصال الخارجي والداخلي في ظروف الأزمة.
- التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة والتي قد تحد من نشاطاتها وبرامجها أثناء حدوث الأزمات.
- استخدام نظريتي "اتصالات الأزمة الموقفية" و"الحوار" كمقياس على جودة إدارة العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة .

3. **المحور الخاص بالقرار رقم (7) لسنة 2012م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد:**

- التعرف على الكيفية التي تعامل بها المؤتمر الوطني العام والحكومة المؤقتة مع أزمة أحداث مدينة بني وليد الناتجة عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد .
- التعرف على وسائل الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسات قيد الدراسة مع أزمة أحداث مدينة بني وليد.
- التعرف على أساليب الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسات قيد الدراسة مع أزمة أحداث مدينة بني وليد.
- التعرف على طرق وأساليب إصلاح الصورة المؤسسية التي اتبعتها الحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام بعد تنفيذ القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد.
- الخروج بخطة واضحة أو نموذج لإدارة الأزمات، ووضعها بين أيدي من هم بحاجة لها لإدارة أزمات لاحقة أو مشابهة.

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة، والأهداف السابقة التي تسعى إلى تحقيقها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات وفق ثلاثة محاور رئيسية، تشتمل على كافة جوانب المشكلة البحثية وأبعادها المختلفة وهي كالأتي :

1. **المحور الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة :**

- ما مفهوم الأزمة ، و ما هي عناصرها وخصائصها واهم أسبابها ؟
- ما مفهوم إدارة الأزمة ، وما أساليب وطرق إدارة الأزمات ؟
- ما هي الوظائف الإدارية التي يشتمل عليها المنهج العلمي في إدارة الأزمات ؟
- ما العلاجات والمقترحات والحلول المبنية على الأسس العلمية للتعامل مع الأزمات ؟

2. **المحور الخاص بالدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمة :**

- ما الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة في الحد من تفاقم الأزمات؟
- ما مدى اعتماد إدارة العلاقات العامة على الطرق الإستراتجية والأساليب العلمية في التعامل مع الأزمات؟
- ما مدى اعتماد الإدارة العليا في المنظمات والحكومات على إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ؟
- ما المشكلات والصعوبات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة والتي قد تحد من نشاطاتها وبرامجها أثناء حدوث الأزمات ؟
- ما الطرق المتبعة وأساليب التواصل بين إدارة العلاقات العامة وجمهورها الداخلي والخارجي أثناء الأزمات في المؤسسات قيد الدراسة .
- ما أهمية التواصل أثناء الأزمة. وإستراتيجية الاتصال الخارجي والداخلي في ظروف الأزمة؟
- ما المهام المتعددة لاتصالات العلاقات العامة أثناء الأزمات ؟
- ما أهم عوامل نجاح الاتصالات في ظروف الأزمات ؟
- ما أهم معوقات الاتصال أثناء الأزمة ؟

- استخدام نظريتي (**اتصالات الأزمة الموقفية**) و(**الحوار**) كمقياس على جودة إدارة العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة؟

3. **المحور الخاص بالقرار رقم** (7) **لسنة** 2012**م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد:**

- ما الكيفية التي تعامل به المؤتمر الوطني العام والحكومة مع أزمة أحداث بني وليد الناتجة عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد ؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسات قيد الدراسة مع أزمة أحداث مدينة بني وليد؟
- ما أساليب الاتصال المستخدمة من قبل المؤسسات قيد الدراسة مع أزمة أحداث مدينة بني وليد؟
- ما هي طرق وأساليب إصلاح الصورة المؤسسية التي اتبعتها الحكومة والمؤتمر بعد تنفيذ القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد ؟

خامساً- نظرية الدراسة :

تعتبر النظرية تعميمات حول الكيفية التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون من خلالها، فهي تقدم لنا فهماً جيداً للعلاقة بين الأشياء والأحداث المختلفة، والطريقة التي تحدث بها الأشياء، وتتنبأ أيضاً بالأحداث قبل وقوعها، وعلى الرغم من أن البعض يشكك في فاعلية النظريات وإمكانية تطبيقها، فإن غالبية مخططي وممارسي برامج العلاقات العامة، يعتبرون النظرية العلمية أحد أهم أسس النجاح، ومعياراً أساسياً لتقويم البرامج والأنشطة، ويؤكدون على أن الفهم الجيد لعدد من النظريات العلمية يعزز من فرص نجاح نشاط العلاقات العامة على المدى الاستراتيجي، فيها تحدد وتصيغ الأهداف المناسبة لبرامج العلاقات العامة المختلفة، وبها يستطيع مخططو هذه البرامج تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق تلك الأهداف وتأكيد فاعليتها، ولا تعني القيمة العلمية للنظرية الاستغناء عن الإبداع في ممارسة وإدارة العلاقات العامة، لكنها تساعد على تحقيق ما يلي : [1]

- **التنبؤ :** فالنظرية تمكن من فهم العلاقة بين المتغيرات ومن معرفة النتائج المترتبة على القرارات الإستراتيجية، ومن ثم إمكانية التنبؤ بما سيحدث، مثل توقع النتائج المترتبة على استخدام البريد مقابل استخدام حملة إعلانية بوسائل الاتصال .
- **الفهم :** تساعد النظريات العلمية في تقديم تفسيرات للأحداث والممارسات، وسبب حدوثها، مثل معرفة أسباب قلة الحضور في حدث خاص.
- **السيطرة:** وتعني السيطرة على ما سيحدث كلما أمكن ذلك، فالمدير يفضل استخدام السيطرة بقدر ما يمارس المرونة في العملية الإدارية، وتطبيق النظرية يقدم للمدير فرصة أكبر للسيطرة .

وإذا كانت النظرية لا تضمن النجاح، فإنها تجعل احتمالية النجاح أكبر، كما أن تكرار اختيار النظرية في سياقات وأزمنة مختلفة يجعلها موقع ثقة من قبل ممارسي العلاقات العامة، ومن ثم

(1) - راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ،2005 م، ص49.

يتوجب على ممارسي العلاقات العامة متابعة النظريات المختلفة وتطورها في مجالات الاتصال والإدارة والتنظيم والإقناع، ومدى نجاح هذه النظريات في المجالات العملية. فما العلاقات العامة إلا جزء من الإدارة، وإن ممارسة وإدارة هذه الوظيفة يستند إلى أسس اقتصادية وإدارية واتصالية وفنية.

ولقد اختار الباحث نظرية : (**اتصالات الأزمة الموقفية**) ونظرية : (**الحوار**) لتكون نموذج الدراسة كونها تتفق مع مشكلة وأهداف البحث من حيث الأسس والأهداف، مع التركيز على كيفية تطبيق أسس النظريتين في ممارسة العلاقات العامة أثناء الأزمات بالمؤسسة قيد الدراسة. وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين .

1- نظرية اتصالات الأزمة الموقفية: [1]

تقدم نظرية اتصالات الأزمة الموقفية Situational Crisis Communication (SCCT) Theory إطارًا عن كيفية استخدام الاتصال لإصلاح سمعة المنظمة ووفقاً للنظرية، فإن الموقف الأزموي يتألف من أربعة عناصر، تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي : نوع الأزمة، مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المنظمة، وعلاقة المنظمة بالأزمة. ووفقاً لذلك التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة في ضوء العناصر السابقة.

ووفقاً لهذه النظرية فإن تهديد سمعة المنظمة والتأثير عليها سلباً خلال الأزمة يرتبط بمدى مسئولية المنظمة عن الأزمة، وكذلك بالأزمات السابقة أو المشابهة التي مرت بها المنظمة ومدى تأثر سمعتها بهذه الأزمات، ووفقاً لذلك أيضاً فإن مسئولية المنظمة عن وقوع الأزمة تتحدد في ثلاث حالات: الأولى هي المسئولية الضعيفة في حالة أن تكون المنظمة ضحية أحداث معينة أو أن الأزمة تسببت فيها عوامل طبيعية، والثانية مسئولية متوسطة في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية، والثالثة المسئولية القوية حيث تكون الشركة مسببة للأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة أو أن تسببها أخطاء بشرية.

أما فيما يتعلق بتعرض المنظمة لأزمات سابقة، فإن تكرار نفس الأزمة يعرض المنظمة لموقف صعب ويضر بسمعتها، لأنه يعطي انطباعاً بأن المنظمة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها وحلها، كما أن الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي على سمعة المنظمة، وبالتالي فإن التاريخ غير الناجح للمنظمة في التعامل مع الأزمات التي تعرضت لها وعدم وجود علاقات فعالة مع أطراف الأزمة يضر بالمنظمة. وهو ما يحتم على المنظمة التخطيط الجيد لاتخاذ الاستجابة الاتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة.

(1) - أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص 12-14 .

ووفقًا لهذا التصور فإن كلاً من المنظمة والجمهور المتضرر من الأزمة أو وسائل الإعلام يعملون على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة، وذلك لأن الجمهور دائمًا ما يطلب تفسيراً لأسباب الأزمة، فإذا ما أسند الجمهور أو الإعلام الأزمة إلى أخطاء وقعت فيها المنظمة فإن ذلك يفسد سمعة المنظمة ويضر بأعمالها ومبيعاتها. وهو ما أطلق عليه نظرية الإسناد (Attribution Theory) وهو ما يدفع المنظمة إلى اختيار موقف معين أو إستراتيجية اتصالية معينة ، تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة ورد فعلها تجاهها.

إن طبيعة الأزمة ودرجة مسئولية المنظمة عنها تحدد الإجراء المطلوب اتخاذه، فالأزمات التي لا دخل للمنظمة فيها مثل الأزمات الناتجة عن شائعات يصلح للتعامل معها استراتيجيات الهجوم على المدعي والتكذيب، والأزمات الناتجة عن أخطاء تكنولوجية في عملية الإنتاج يصلح لها التهدئة من خلال الاعتذار والتبرير، والأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية وقرارات خاطئة للمنظمة وينتج عنها ضحايا، لابد أن تقوم فيها المنظمة بالاعتذار والتعويض.

- **وعليه فإن هناك مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة تتحدد فيما يلي:**

- إقناع الجماهير أنه لا توجد أزمة من خلال إنكار وجود الأزمة، أو الإيضاح من خلال إيضاح أسباب الموقف وأنه لا يمثل أزمة، أو الهجوم على من يزعم بوجود أزمة أو التهديد برفع قضايا على من يهاجمون المؤسسة.
- السعي لجعل الجماهير ترى الأزمة بشكل أقل سلبية من خلال صنع الأعذار وعبر إنكار وجود النية أو التعمد المسبق، أو إنكار إرادة المنظمة في الوقوع في الخطأ . أيضاً يتم ذلك من خلال التبرير عبر التقليل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة، أو بيان أن الضحايا يستحقون ما لحق بهم من ضرر لسبب من الأسباب أو لبيان أن الأزمة قد شوهت وبولغ فيها.
- السعي لجعل الجماهير تنظر للمؤسسة ككل بشكل أكثر إيجابية، من خلال ربط المؤسسة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور وتذكيره بجوانب إيجابية في المؤسسة أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات، إلى جانب اتخاذ إجراءات علاجية من خلال دفع تعويضات أو مساعدة الضحايا والاعتذار عن الأزمة واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها.

2 : نظرية الحوار Dialgue Theory :[1]

يعود مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالاتصال بجماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة. وتعد هذه النظرية تطويراً للنموذج الرابع من نماذج " جورنج " الذي ناقش الاتصال المتماثل في اتجاهين، وقد دعم مفهوم الحوار في أدبيات العلاقات العامة التحول من التركيز على إدارة الاتصال إلى التأكيد على الاتصال كأداة للتفاوض حول العلاقات بين منظمة ما

(1) - راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 73_78.

وجماهيرهـــا (Vasquez, 1996 Negotiating R elationships Dialogically) وكما أكد نموذج " بيرسون" على أهمية الحوار في العلاقـات العامـة، وبنـاء نظـام لهـذا الحـوار Dialogic System يمكن من خلاله تحقيق التفاهم بين المنظمـة وجماهيرهـا بـدلاً مـن سياسـات الحديث من طرف واحد Monologue.

تتضمن (**نظريـة الحـوار**) خمسة مبادئ أساسية المبدأ الأول هو: **التبادليـة،** والتـي تعنـي إدراك العلاقات بين المنظمة وجماهيرها والاعتراف بأهميتها، والمبدأ الثاني هـو: **التواصل،** والـذي يعنـي باستمرارية التواصل مع الجماهير، والثالث هو: **التقمص،** والذي يؤكد على أهداف ومصالح الجماهير وتدعيمها، أما المبدأ الرابع فهو: **المخاطرة** ، وتعني استعداد المنظمة للتفاعل مع الأفـراد والمؤسسـات وفقاً لشروطها، وأخيراً: **مبدأ الالتزام،** ويشير إلى مدى التزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مـع الجماهير. وفيما يلي توضيح لهذه المبادئ :

(أ) - التبادلية Mutuality :

تشير التبادلية إلـى التسـليم بـأن المنظمـات وجماهيرهـا مرتبطـان ببعضـهما ارتباطـاً وثيقـاً، وتتصـف التبادليـة بمـا يعـرف بالتوجـه التعـاوني Collaboratve Orientation ، وبروح المساواة بين المنظمة وجماهيرها، وتتضمن التبادلية :

- **التعاون** Collaboration : فالحوار يختلف عن المساومة، ولا يتعلق بالمكسب والخسارة أو الحلول الوسطى. فالأفراد المشتركون في الحوار يكون لهم توجهاتهم ومواقفهم التي يدافعون عنهـا بقـوة . فالحوار يتعلق بفهم مواقف الآخرين، وكيفية وصولهم إلـى هـذه المواقـف. ويجـب تقبـل واقـع (Reality) الأطراف المشتركة في الحوار، لأن هذا الواقع يمثل رؤى وبناءً اجتماعياً مرتبطاً بكـل طرف. وقد أصبح تحقيق التعاون بين المنظمة وجماهيرها أحد مجالات بحـوث العلاقـات العامـة المهمة، لأنه يقدم إطار عمل يجعل العلاقات العامة أكثر مهنيـة، ويسـاعد المنظمـات فـي خدمـة مصالحها.
- **روح المساواة** : يجب على كل طرف في الحوار أن ينظـر إلـى الأطـراف الأخـرى علـى أنهـم أشخاص وليسوا أشياء، ويجب تجنب ممارسـة السـلطة والسـيادة فـي الحـوار، وعلـى كـل طرف أن يشعر بالحرية في مناقشة أية قضية دون التقليل من شأنه.

(ب) ـ التواصل (القرب المكاني والزماني) Propinquity :

يعني التواصل من وجهة نظر المنظمة : وجوب استشارة الجماهير في القضـايا التـي تهمهـم، ومن وجهة نظر الجمهور يشير تواصل الحوار إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميـع مطالبـه ومصالحه وتقديمها للمنظمة. ويمكن تحقيق التواصل من خلال ثلاثة أساليب هي:

- **الفوريـة:** وتعني قيام المشاركين في الحوار بالتواصل الفـوري لمناقشـة القضـايا المثـارة قبـل اتخاذ أي قرار بشأنها.

- **التواصل الزمني** Temporal Flow فالحوار يتضمن فهماً لماضي وحاضر كل المشاركين فيه ويؤكد على مستقبل مشترك ومستمر لهم .
- **الاشتراك** Engagemement : ويعني الاشتراك الفعلي في الحوار وعدم الاكتفاء بالاستماع لما يقال، ويكون المستوى الأدنى في اشتراك العلاقات العامة في الحوار هو أخذ احتياجات الجماهير بعين الاعتبار، وأما المستوى الأعلى فيشير إلى قيام المنظمة ببناء علاقات استراتيجية مع مجتمعاتها، وفهم المواقف الدولية وغير الثقافية والتعامل معها .

(ج) ـ التقمص Empathy:

يعزى التقمص إلى مناخ الثقة والدعم الذي توفره المنظمة لنجاح الحوار، وأخذ مصالح وحاجات الجماهير بعين الاعتبار وتدعيم هذه المصالح، أي تقمص المنظمة لدور الجمهور، ويتضمن التقمص:

- **التدعيم :** فالحوار يتضمن خلق مناخ يشجع الآخرين على المشاركة فيه، وتوفير الفرصة لهم للمشاركة. فالحوار يكون مفتوحاً للجميع، ويتم في مكان يسهل الدخول إليه، وتتوفر فيه كل المواد الإعلامية، ويبذل فيه جهدٌ لتحقيق التفاهم المتبادل.
- **التوجيه الاجتماعي :** ويعني حرص المنظمة على تدعيم وتطوير المجتمع المحلي.
- **التأكيد** Confirmation : ويعني الاستماع إلى الرأي الآخر والتسليم به، وتأكيد أهميته على الرغم من قدرة المنظمة على تجاهله، ويعد التأكيد متطلباً سابقاً على الحوار إذا كان المشتركون فيه يريدون بناء الثقة بينهم، وعلى المنظمة التسليم بضرورة الاستماع إلى الجماعات المختلفة معها في الرأي والتوجهات. ففقدان الثقة يحتاج إلى جهود كبيرة لاستعادتها.

(د) – المخاطرة :Risk

يوضح الباحثون أن الحوار يمثل إشكالية للعلاقات العامة في المنظمة، لأنه قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، ومع ذلك فيجب على المنظمة أن تخاطر بالدخول في حوار متواصل مع جماهيرها، لأنه يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وتقبل المخاطرة يخلق درجة من الفهم المشترك بين المنظمة وجماهيرها تقلل حالة عدم التيقن وتزيل سوء الفهم. وقد ينتج عن المخاطرة :

- **القابلية للانتقاد :** فالحوار يتطلب تبادل المعلومات بين المنظمة من جانب والمشاركين فيه من جانب آخر. وقد يعرض ذلك المنظمة لاستغلال هذه المعلومات ضدها، وتوجيه النقد لسياساتها. ولكن في النهاية يتطلب التكيف مع عناصر البيئة الخارجية درجة من المخاطرة.
- **نتائج غير متوقعة :** فيصعب في الحوار التعرف على ردود أفعال الآخرين حتى حال معرفة مواقفهم المسبقة تجاه القضايا المثارة، يكون هناك احتمال لنتائج غير متوقعة يتحتم قبولها إذا كانت على أسس موضوعة .
- **الاعتراف:** الاهتمام بوجهات نظر الأطراف المختلفة وآرائهم التي قد تبدو غريبة.

(هـ) – الالتزام Commitment:

لتطبيق نظرية الحوار في العلاقات العامة يتحتم الالتزام بتدريب الممارسين على أسس الحوار وقواعده. فالالتزام بالحوار على الرغم من المخاطر التي يمكن أن تنتج عنه ينعكس في فوائد على المنظمات، تتمثل في دعم الجمهور، وسمعة جيدة للمنظمة. ويقلل من إمكانية تدخل أطراف خارجية في المنظمة مثل الحكومات . ويتضمن الالتزام :

- **المكاشفة :** Genuineness يلتزم المشتركون في الحوار بالكشف عن مواقفهم، ويتحقق ذلك بتقديم الفوائد المتحققة من الحوار، المتمثلة في بناء علاقة إستراتيجية على الفوائد الذاتية لكل طرف. فعندما تتعامل المنظمة بوضوح مع جماهيرها يمكنها أن تصل معهم إلى حلول للمشكلات وتحقيق فوائد متبادلة .
- **الالتزام بالتفسير:** فالحوار يلزم الأطراف بفهم مواقف الآخرين حتى في حالة تعارض هذه المواقف مع مواقف الطرف الآخر. والوصول إلى تفسير مشترك لمفاهيم الحوار ومضامينه يعد أحد النتائج الإيجابية .

ولكن .. كيف يمكن تطبيق نظرية الحوار في الممارسة اليومية للعلاقات العامة ؟ توجد عدة طرق وأساليب يمكن للمنظمات استخدامها لتطبيق مبادئ " **نظرية الحوار** " في ممارسات العلاقات العامة اليومية. وهذه الأساليب هي:[1]

1. **بناء علاقات شخصية :**

يجب على قيادات المنظمة وأعضاء البرامج الاتصالية أن يكون لديهم الاستعداد للاشتراك في الحوار. ويجب تصميم برامج تدريبية للممارسين على الاشتراك في الحوار على غرار البرامج التدريبية لإدارة الصراع وإدارة الأزمات. ومن المهارات التي يجب توافرها في المحاورين : مهارة الاستماع، والقدرة على وضع القضايا المثارة في أطر وسياقات محلية وقومية ودولية، والقدرة على تحديد أرضية مشتركة للأطراف المشاركة لبدء الحوار، وكذلك القدرة على التفكير في الأهداف طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الأهداف القصيرة، وطرح هذه الأهداف في الحوار، وتحديد الأفراد والجماعات ذات التوجهات المعارضة والتي لها وجهات نظر متباينة عن توجهات المنظمة. كل هذه المهارات يمكن تطبيقها في أنشطة العلاقات العامة واستخدامها في بناء علاقات مع وسائل الإعلام، وقادة المجتمع المحلي.

(1) - راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع السابق ، ص 76_78.

2. **بناء علاقات حوار من خلال وسائل وسيطة :**

يمكن للمنظمات أن تدعم التزامها بالحوار وتقوي علاقاتها بالجماهير الأساسية، من خلال وسائل وسيطة للاتصال بهم، ويعد (الإنترنت) إحدى هذه الوسائل المهمة. من خلال استخدام البريد الإلكتروني وموقع المنظمة على شبكة المعلومات الدولية .

وتساعد هذه الوسيلة في بناء حوار مع الجماهير، لتحقيق البعد الشخصي في الاتصال، و يجب أن يكون هناك موقع للمنظمة على الشبكة مخصص لبناء حوار مع الجماهير حول القضايا المختلفة. ويتميز (الإنترنت) بدمج النص والصوت والصورة والحركة والتفاعل الفوري في مجموعة واحدة، وهذه الميزة الأخيرة – التفاعل الفوري – لا تتوافر في كل من الراديو والتلفزيون، وعلى ذلك يمكن استخدامها في الاتصال المباشر مع الجماهير، من خلال النقاش الفوري Real Time Discussions ورجع الأثر الفوري، وإمكانية التعليق وإبداء الرأي، ويعد (الإنترنت) أيضاً مصدراً مهماً للمعلومات عن المنظمة، وعن العاملين فيها وكيفية الاتصال بهم .

3. **مدخل إجرائي للحوار :**

يتضمن هذا المدخل في العلاقات العامة إيجاد وتطوير أساليب تسهل إجراء الحوار. وقد تم تطبيق هذا المدخل في سياقات عديدة. فقد استخدمه " **بيرسون**" في تسهيل مشاركة الجمهور في مناقشة القضايا الجدلية والحساسة في المدارس العليا والمتوسطة، وأدى الحوار الذي تم بين الطلاب والآباء والمدرسين والإداريين إلى حل خلاق وفهم متبادل لمشكلات جدلية. وتوجد عدة أسس إجرائية لتنظيم الحوار بين المنظمة وجماهيرها وهذه الأسس هي :

- الاتفاق على القواعد التي تحكم وتنظم الحوار وتحافظ على استمراره .
- التفاهم مع الأطراف على القواعد التي تحكم طول المدة التي تفصل بين طرح القضية أو وجهة النظر من جانب والرد عليها من جانب آخر.
- الاتفاق على القواعد التي تحكم اختيار وسائل الحوار.
- الاتفاق على القواعد التي تحكم إمكانية تغيير أي من القواعد السابقة أو بعضها.

- **وسوف يقوم الباحث بالاستعانة بنظريتي : (اتصالات الأزمة الموقفية) و (الحوار) كمقياس على جودة وفاعلية إدارة العلاقات العامة عند تعاملها مع الأزمات في المؤسسة قيد الدراسة .**

سادساً : المفاهيم الواردة في الدراسة :

1. الأزمة : Criss

هي (نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ما يهدّد المصالح والبنية الأساسية و تحدث نتائج غير مرغوب بها، كل ذلك قد يجري في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار محدّد للمواجهة، تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة، وتظهر الأزمة عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة، وتتلاقى الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج و يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة على مسار الأزمة).[1]

2. إدارة الأزمة : Crises managements

هي (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).[2]

3. الاتصال : Communications

الاتصال هو (العملية التي يتم من خلالها توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخرين بأمور ومسائل يجهلونها مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيهه وجهة معينة يرغبها المرسل في صورة متبادلة عن طريق طرفين لا من طرف واحد).[3]

4. اتصالات الأزمة : Criss communications

يقصد بالاتصال أثناء الأزمات (تلك الجهود الرامية إلى بث أو نقل ونشر وقائع حدث الأزمة إلى الجماهير بهدف تهدئة حالة الاضطراب أو الهلع التي تجتاح الجميع أثناء الأزمة، وذلك من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة) .[4]

5. العلاقات العامة : Public relation

وهي (وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط).[5]

6. الدور : ويعني (طريقة قيام الشخص بواجبه أو مهامه في موقف معين).[6]

---

(1) - نزار ميهوب ، مدخل إلى العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 92.
(2)- ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، التعليم المفتوح ، القاهرة ، 2007 م، ص 30.
(3)- محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي، العلاقات العامة المدخل الاتصالي ، ط 2، دار الفجر ، القاهرة ،1999 م، ص23.
(4)- حمدي شعبان ، وظيفة العلاقات العامة ، الأسس والمهارات ، الدار العربية المتحدة ، القاهرة ، 2008 م، ص29 .
(5)- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة ، عمان ، 1998م، ص 23 .
(6) - محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية، ص393.

7. المؤتمر الوطني العام : General national Congress

هو أعلى سلطة في الدولة الليبية والممثل الشرعي الوحيد للشعب الليبي منذ 8 أغسطس 2012 م، ويباشر أعمال السيادة العليا بما في ذلك التشريع والرقابة ووضع السياسة العامة للدولة. وذلك بعد تسلمه للسلطة من المجلس الوطني الانتقالي بمدينة طرابلس المقر الرسمي له. ويتكون المؤتمر الوطني من (200) عضو تم انتخابهم في 7 يوليو 2012 م، من جميع مناطق ومدن الدولة الليبية حسب التوزيع السكاني والجغرافي وكل عضو في المؤتمر الوطني العام يعد نائباً عن الشعب الليبي كله، ولا يجوز اسقاط عضويته أو استبداله إلا طبقاً لقواعد اسقاط العضوية أو قانون العزل السياسي. ويقع على عاتق المؤتمر الوطني العام مجموعة مهام رئيسة هي : [1]

- يقوم المؤتمر بتعيين رئيس للوزراء، ويقوم رئيس الوزراء باقتراح أسماء أعضاء حكومته، على أن يحظوا جميعاً للمؤتمر الوطني العام لمنحها الثقة بالأغلبية المطلقة من الحاضرين قبل مباشرة أعمالهم كحكومة مؤقتة.
- لكل عضو أو أكثر أن يطلب استجواب الحكومة بمجموعها أو أحد من الوزراء في موضوع معين.
- يقوم المؤتمر بتعيين رؤساء الوظائف السيادية في الدولة الليبية .
- يقوم المؤتمر باختيار هيئة تأسيسية لصياغة مشروع دستور للبلاد ، تسمي (الهيئة التأسيسية لصياغة الدستور) ، على أن تنتهي من تقديم مشروع الدستور للمؤتمر في مدة لا تتجاوز ستين يوماً من انعقاد اجتماعها الأول.
- يقوم المؤتمر باعتماد مشروع الدستور، ويطرح للاستفتاء عليه بـ (نعم) أو (لا) ، خلال ثلاثين يوماً من تاريخ اعتماده من قبل المؤتمر، فإذا وافق الشعب الليبي على الدستور بأغلبية ثلثي المقترعين، تصادق الهيئة التأسيسية على اعتباره دستور البلاد ، ويعتمده – المؤتمر الوطني العام. و إذا لم يوافق الشعب الليبي على الدستور، تُكلف الهيئة التأسيسية بإعادة صياغته وطرحه مرة أخرى للاستفتاء خلال مدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً .
- يشرف المؤتمر الوطني العام والحكومة المؤقتة، على إعداد كل متطلبات عملية الانتخابات العامة التي تجري خلال مائة وثمانين يوماً.
- مراقبة عمل الحكومة، وإصدار القوانين والقرارات التي تسهل مهام عملها.

8. الحكومة الليبية المؤقتة : interim Libyan governments l

هي أول حكومة منتخبة في تاريخ الدولة الليبية بعد أحداث 2011 م، تسلمت مهامها رسمياً برئاسة الدكتور "علي زيدان"، من الحكومة الانتقالية التي ترأسها الدكتور "عبدالرحيم الكيب" المنتهية ولايتها بتكليف من المجلس الانتقالي الليبي يوم 24

(1)- النظام الداخلي للمؤتمر الوطني العام ،مكتب المقرر ونائبه بالمؤتمر الوطني العام ،ط1، 2012-2013م .

نوفمبر 2011 م، وقام " زيدان " ورئيس الحكومة الانتقالية المنتهية ولايتها بالتوقيع على محضر التسليم والاستلام بحضور أعضاء الحكومة الجديدة ورئيس وأعضاء المؤتمر الوطني العام في(15-10-2012 م) بمدينة طرابلس، المقر الرئيسي للمؤتمر الوطني العام.

9. مدينة بني وليد : City of benwalied

تقع مدينة بني وليد في الشمال الغربي من ليبيا، وتغطى مساحة من الأرض تصل إلى 19710 كم مربع تقريباً، وتمتد بين خطي عرض 31.48 شمالاً، وخط طول 14.00 شرقاً، على ارتفاع 360 متر فوق سطح البحر.[1] وتحدها إدارياً مدينة ترهونة وزليتن ومصراتة من الشمال، وتاورغاء والهيشة وابونجيم من الشرق، وغريان ونسمة والقريات من الغرب، والجفرة والشويرف من الجنوب،[2] وتبعد عن العاصمة طرابلس بحوالي (180) كم تقريباً باتجاه الجنوب الشرقي.

ويتكون سكان مدينة بني وليد من مجموعة قبائل متجانسة، توطدت بعلاقات اجتماعية قوية فيما بينها وتتدرج تحت قبيلة واحدة هي (قبيلة ورفله) ، يبلغ تعداد ها نحو(67640) نسمة تقريباً،* وتنتشر قبيلة ورفله في أغلب المدن الليبية، أشتهر سكانها عبر التاريخ بالرعي والتجارة وزراعة الحبوب تماشياً مع مناخها الشبة صحراوي ووقوعها بين مجموعة من الأودية الزراعية الخصبة .

تعد مدينة بني وليد حلقة الوصل بين شمال ليبيا حيث الأراضي الزراعية الخصبة وجنوبها حيت المناطق الصحراوية شبة القاحلة، مما جعلها مند القدم منطقة عبور للقوافل التجارية ليس من الشمال إلي الجنوب فقط، وإنما من المغرب العربي إلي الأراضي المقدسة، الأمر الذي أكسبها أهمية تجارية واقتصادية، كما يغلب على سكان مدينة بني وليد طابع المحافظة والتدين وكثرة المساجد وتمسكهم بالعادات والتقاليد الموروثة من الأجداد، ويلاحظ ذلك بوضوح في المناسبات الاجتماعية والدينية والمعاملة اليومية بين أبنائها والزائرين لها.

وكان سكانها من أشد المقاومين للاستعمار الأجنبي (التركي والإيطالي) في ليبيا طيلة العقود الماضية.[3] وتزخر مدينة بني وليد بالكفاءات العلمية في جميع المجالات المختلفة، وقد تقلد العديد من أبنائها مناصب عليا في الدولة الليبية ابتداءً من فترة الاستقلال (العهد الملكي) سنة 1952 م، مروراً بالنظام السابق (نظام القدافي) 1969م، إلى ثورة فبراير 2011 م، ولم تشكل حكومة ليبية إلا وكان لأبناء بني وليد مناصب قيادية فيها .

وبالرغم من أن مدينة بني وليد آخر المدن الليبية التي تم تحريرها يوم 17 أكتوبر 2011 م، من سيطرة النظام السابق (نظام القدافي) عليها، لكن تظل ذات خصوصية اجتماعية خاصة، فهي تفتقد

(1)- عمران منصور السائح ، بني وليد دراسة في الجغرافيا الاجتماعية والاقتصادية ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة طرابلس ، ليبيا ، 1999م ، ص11.

(2)- الأطلس الوطني ، مصلحة المساحة ، أمانة التخطيط ، طرابلس ، ليبيا ، 1978م ، ص37.

* - الهيئة الوطنية للمعلومات و التوثيق ، النتائج النهائية لتعداد 2006م ،شعبية مصراتة ، نسخة الكترونية غير مرقمة ، جداول 10-11-12.

(3) - للمزيد انظر محمد المرزوقي ، عبد النبي بالخير ، داهية السياسة وفارس الجهاد ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، تونس ، 1978م ، ص38 وما بعدها .

للون الرمادي، ولا وجود لمنطقة الوسط بها، ويتضح ذلك من خلال الأحداث التي وقعت بالمدينة، بما فيها انقلاب ضباط ورفله، وموقف المدينة من سلطة سبتمبر قبل وبعد ثورة فبراير 2011 م.[1]

كما نجد أن مدينة بني وليد كانت من المدن الأولى التي خرجت ضد نظام معمر القدافي سنة 1993م، بعد محاولة باءت بالفشل للإطاحة (بنظام القدافي)، كان أغلب قياداتها من أبناء المدينة، والتي على أثرها أقيل واستبعد العديد من أبنائها من مناصبهم وخاصة المناصب الأمنية والعسكرية والسيادية، واعتقال العديد منهم ومحاكمتهم الأمر الذي زاد من تهميش النظام السابق للمدينة وأهلها، إلا أن النظام السابق قد تعامل مع هذه المدينة بعدة طرق وأساليب مختلفة لإرجاعها إلى أحضانه، حتى أصبحت من المدن الموالية للنظام والمستميتة في الدفاع عنه، والحاضنة له بعد أحداث ثورة فبراير 2011 م، التي نتج عنها سقوط العاصمة الليبية طرابلس في يد الثوار بتاريخ 20-8-2011 م.

وربما كان هذا الواقع من أسباب هروب العديد من أنصار النظام السابق إلى هذه المدينة كملاذ آمن لهم من جهة وتمسك أهالي المدينة بالعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية والقبلية التي لا تسمح لهم بتسليم المستغيث بها ولو استدعى ذلك الدخول في حرب خاسرة، الأمر الذي جعل المدينة تدخل في حربين متتاليتين، الأولى سنة 2011 م وسميت بحرب التحرير، والثانية 2012 م وسميت كذلك بحرب التحرير الثانية .

تعرضت مدينة بني وليد كباقي المدن الليبية المصنفة بأنها موالية للنظام السابق والرافض والمعادية لثورة 17 فبراير أثناء الأحداث الليبية سنة 2011 م، إلى أعمال تدمير وتخريب كبيرة بسبب الحروب المتتالية التي مرت عليها وعاشتها البلاد لخمس سنوات مضت، الأمر الذي نتج عنه العديد من الأزمات الإنسانية والسياسية والاقتصادية والنفسية والبيئية بسبب هذه الحروب .

تتفاوت قناعات المجتمعات وثقافتهم ومدى تقبلهم للتغيرات الجديدة، فهناك من يظهر انبهاره الشديد بهذه التغيرات وتدفعه لأن يكون متحمساً ومدافعاً عنها، في حين يوجد من يقف مقاوماً لها وبدرجات متفاوتة بدوافع مختلفة من بينها عدم القناعة أو التردد أو الخوف من تأثيراتها،[2] أو الخوف من المجهول بعد سقوط نظام معين كما هو الحال في المشهد الليبي 2011 م .

لقد دخلنا في فترة مظلمة جديدة لا تختلف عن سياسات النظام السابق عندما دفع رئيس الدولة معمر القدافي أثناء ثورة فبراير 2011 م الشعب الليبي الاختيار ما بين لونين الأبيض أو الأسود مع النظام أو ضده. ويبدو أن في مجتمعنا الليبي لا مكان للاختلاف أو للرأي الأخر في الفترة الحالية، فنحن نعيش في مجتمع زادت فيه تفاعلات القوى المتصارعة على السلطة، ومحاولات انتقال مراكز النفوذ والسيطرة من الدولة إلى قوى موازية لها داخل الدولة ذاتها ما يخلق نزعة عارمة

(1)- عبد الفتاح الشلوي ، إسرار تحت قبة البرلمان ، مكتبة الشعب ، مصراتة ، ليبيا ، 2015م ، ص363.
(2)- حامد عبد حمد الدليمي ، إدارة الأزمات في بيئة العولمة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سنت كليمنتس العالمية ، قسم إدارة المشاريع ، دمشق ، 2007-2008 م ، ص100.

لأصحابها لحيازة القوى بأشكالها المختلفة العسكرية والاقتصادية والثقافية والسياسية وهذا السلوك والتصرف يؤدي إلى نشوء أزمات قد تتطور إلى صراعات قبلية وأيدلوجية تأخذ شكل حروب طاحنة بين أبناء الوطن الواحد، يكون احد أسبابها تسلط واستخفاف أصحاب القوى في الدولة بتوجهات وآراء المواطنين المعارضين لهما، هذا من جهة ومن جهة أخرى فقدان الحكومة والدولة هيبتها أو حتى شرعيتها السياسية بين مواطنيها عندما يؤشر على أجهزة الدولة إخفاقاتها في التعامل الجدي مع تأثيرات مثل هكذا أزمات على المواطنين وعلى وجه الخصوص عندما تكون نتائج هذه الأزمات متعلقة بالتهديد الشديد لحياة المواطنين وممتلكاتهم، لأن من واجب الحكومة حماية مواطنيها والمجتمع من التحديات التي تواجهه.

أن نتائج هذه الحروب تكون أكثر كارثية عندما يكون النزاع والصراع بين قوتين غير متكافئتين، لأن أحد أسباب عدم وصول الصراع إلى حالة الحرب هو التكافؤ بين الطرفين المتنازعين، في حين عندما يكون الطرفان غير متكافئين، فإن ذ لك يشجع الطرف الأقوى لإيصال النزاع إلى حالة الحرب، فالنتائج التي تسببها مثل هذه الحروب غير المتكافئة تكون من الجسامة بمكان بحيث تنتج حالة من الدمار للطرف الأضعف، ويصبح مصطلح تسميتها بالأزمة غير كاف لإبراز ولو أجزاء من صورتها الحقيقية، خاصة عندما يكون الصراع مغطى بوازع وقناعات دينية أو عقائدي أو قبلية أو ترسبات تاريخية.[1]

أن ما تفرزه مثل هذه الحروب من أزمات لن يكون تأثيرها محصوراً على موقع حدوثها، بل أن تأثيراتها ستتجاوز الحدود المكانية لتصل أماكن عدة بسبب الاحتقان الكبير بين مؤيدي النظام السابق ومعارضيه، وحيث أن التركيبة القبلية للمجتمع الليبي بشكل عام ومدينة بني وليد بشكل خاص وما ترتكز عليه من عادات وتقاليد اجتماعية ودينية ترفض الانصياع للقوة مهما كبر حجمها وازداد تأثيرها، وترفض بعض التصرفات من الجهات الأمنية والعسكرية التابعة للدولة وتعتبرها عمليات استفزازية، كل هذه الأسباب إضافة إلى أسباب أخرى ساهمت في تعقيد المشهد ودخول الأهالي في حرب خاسرة هم ليسوا طرفاً فيها بعد فشل جميع المفاوضات والطرق والأساليب السلمية في تدارك الموقف وتسليم المطلوبين للعدالة، حيث دارت معارك طاحنة سقط فيها ضحايا من الطرفين تسبب في نزوح كبير للسكان للمناطق المجاورة في ظروف بيئية قاسية مما زاد من حجم المعاناة، الأمر الذي ما كان ليحدث لو كانت هناك إستراتجية واضحة المعالم للتعامل مع مثل هذه الأزمة، وقيادة رشيدة مؤهلة وقادرة على إدارة الأزمات من الجانبين.

كما ساهمت قوى وأجندات خارجية وداخلية في زيادة واتساع هذه الأزمات، وقد واجهت الجهات والإدارات التي كان عليها إدارة هذه الأزمات بالتنسيق مع الأجهزة

(1) - حامد عبد حمد الدليمي ، إدارة الأزمات في بيئة العولمة ، المرجع السابق ، ص15.

الحكومية مشاكل كبيرة ومتشعبة ومعقدة أثناء تعاملها مع هذه الأزمات، لكونها تتطلب التعامل معها بمنتهى الدقة والكفاءة، وأن تكون ملمة الماما جيداً بالظروف البيئية والمحلية والإقليمية المحيطة بالأزمة وبالعناصر المؤثرة فيها والعناصر التي تتأثر بها .

ولهذه الأسباب وغيرها يتطلب الأمر التفكير في خطط محكمة واستراتيجيات اتصالية عالية الدقة وواضحة المعالم للتعامل مع مثل هذه الأزمة، وإمكانية احتوائها بما يضمن الاستقرار والأمان في البلاد. وهذا ما دفع الباحث للدراسة الميدانية لأزمة إحداث مدينة بني وليد للوقوف على السلبيات والإيجابيات والإجراءات المتبعة من الحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام أثناء تعاملها مع هذه الأزمة، وما كان ممكنا أن يتم عمله وما كان ممكنا أن لا يتم عمله في إدارة الأزمة، والاستفادة من نتائجها في إدارة أزمات مشابهة ولاحقة، خاصة بعد أن تكررت أزمة مدينة بني وليد في مدن ليبية عديدة .

10. القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام :

ينص القرار رقم 7 لسنة 2012 م، الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث مدينة بني وليد، على القبض على المطلوبين والفارين من العدالة وتسليمهم إلى الجهات القضائية لمحاكمتهم، وكلف المؤتمر الوطني العام رئاسة الأركان والداخلية بالحكومة الليبية المؤقتة بتنفيذ هذا القرار ولو استدعى الأمر إلى استخدام القوة للدخول إلى المدينة والقبض على الخارجين عن القانون، في حالة فشل جميع المفاوضات والطرق السلمية لتسليم المطلوبين للعدالة.[1]

وقد ترتب على تنفيذ هذا القرار خسائر بشرية ومادية ونفسية كبيرة لذي أهالي المدينة، ونزوح أغلب سكانها إلى المناطق المجاورة، الأمر الذي زاد من معاناة الأهالي في ظروف بيئية قاسية لا يتوفر فيها الحد الأدنى من الخدمات الصحيحة جراء حرب هم ليسوا طرفاً فيها ولكن ضحايا لها، ولا زالت آثارها ماثلة وستظل لسنين طويلة في نفوسهم، إذا لم تقوم الدولة والحكومة بإصلاح الصورة الذهنية لها، من خلال القيام بإعمال تصحيحيه تخفف من وطأة الهموم والإضرار التي تحملها النازحون أثناء خروجهم من المدينة والإحباط الذي خيم عليهم نتيجة الدمار والخرب عند عودتهم إليها، الأمر الذي قد يقود إلى القيام بأعمال غير محسوبة أو الانتقام ممن يعتقدون أنهم المسببون في وصولهم إلى هذه الحالة المأساوية .[2]

أن الظروف القاسية التي تفرزها الحروب ونتائجها تمثل تهديداً وتحدياً مباشراً لحياة الإنسان، تتطلب لإدارتها إعداداً مسبقاً وتنظيماً محكماً لا يحتمل أي خطأ أو تقصير في أداء المهام، لان عكس

(1)- للمزيد انظر الملحق رقم (4) ، ص

(2) - مقابلة شخصية مع ، د جعفر الصيد عوض ، مسئول المرافق والإسكان بمدينة بني وليد ، ورئيس لجنة حصر الأضرار بالمدينة ، وعضو لجنة إدارة الأزمة بني وليد (2012م)، بتاريخ 2014/1/4م.

ذلك يعني فقدان حياة أناس كان بالإمكان إنقاذهم أو تقليل حجم الضرر الذي يمكن أن يواجههم. وهو ما يقودنا إلى التساؤل التالي: هل يتطلب القبض على العشرات من المطلوبين للعدالة إلى هذه الخسائر بالرغم من اعتراف سكانها بشرعية المؤتمر الوطني والحكومة ؟... أم هو إخفاق المؤتمر والحكومة في التعامل مع هذه الأزمة ؟... وهذا سبب دراسة هذه الأزمة الناتجة عن تنفيذ القرار رقم (7) لتكون (انموذجاً) لإدارة أزمات مشابهة، والاستفادة منها في إدارة أزمات لاحقة يمكن أن تساهم في الحد من تفاقم مثل هذه الأزمات في المجتمع الليبي وسرعة احتوائها في حالة حدوثها.

سابعاً : حدود الدراسة :

قسم الباحث الحدود التي تمت فيها الدراسة إلى :

1- **الحدود المكانية :**

وتكمن في جهازي العلاقات العامة والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة، والمؤتمر الوطني العام، من خلال الإدارات والمكاتب العامة التابعة لهذه الجهات المتواجدة بمدينة طرابلس. بالإضافة إلى رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء والموظفين العاملين في هذه الإدارات والأقسام التابعة لهما بمدينة بني وليد .

2- **الحدود الزمنية :**

حدد الباحث الفترة الزمنية لهذه الدراسة بشهرين من 1 / 5 / 2014 م إلى 1 / 7 /2014 م، وهي الفترة التي قام فيها الباحث بجمع البيانات والمعلومات من مفردات العينة وتحليلها واستنباط النتائج منها.

3-**الحدود البشرية :**

اشتملت الدراسة على العاملين في جهازي العلاقات العامة والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة، وأعضاء المؤتمر الوطني العام بمدينة طرابلس. بالإضافة إلى رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد والموظفين العاملين في هذه الإدارات والأقسام التابعة لهما وأيضاً سكان وأهالي المدينة.

4- **الحدود الموضوعية :**

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على الدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمات، وأزمة القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد، (كنموذج) لأزمة تستحق الدراسة، لكونه قد ترتب علية خسائر بشرية ومادية كبيرة على المدينة وسكانها من جهة واحتمال مساءلة ومقاضاة الحكومة المؤقتة والمؤتمر الوطني العام من جهة أخرى في وقت من الأوقات، ويمكن الاستفادة منه في إدارة أزمات لاحقة

ومشابهة يمكن أن تساهم في الحد من تفاقم مثل هذه الأزمات في المجتمع الليبي واحتوائها في حالة حدوثها. مع العلم أن هذه الدراسة لا تتناول القرار من الناحية القانونية أو السياسية، وإنما من ناحية اتصالات الأزمة المتبعة في المؤسسات قيد الدراسة، ومقارنتها بالأسس العلمية لإدارة اتصالات الأزمة.

- **هذا ويرجع اختيار الحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام للدراسة** : كون الأولى الجهة التنفيذية العليا بالدولة الليبية، والمنفذة للقرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام، والثانية لأنها أعلى سلطة تشريعية في الدولة والمراقبة لأعمال الحكومة، والصادرة للقرار رقم (7) لسنة 2012 م بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد.
- **أما أسباب اختيار القرار رقم (7) لسنة 2012 م، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد. فيرجع إلى الأسباب التالية :**

- إن الباحث قد عايش الأحداث عن قرب، الأمر الذي جعله يكون خلفية معرفية جيدة عن هذه الأحداث والأزمات التي نتجت عنها، وعلى متابعة عن قرب إلى حد ما بالإجراءات وسياسات الحكومة المؤقتة والمؤتمر الوطني العام المتبعة عند تعاملها مع هذه الأزمة.
- توفر جميع سمات وخصائص الأزمة في هذه الأحداث والناتجة عن تراكم سلبيات من جراء تنفيذ القرار المذكور على المدينة وسكانها.
- استخدام القرار رقم (7) كنموذج لإدارة أزمات لاحقا يمكن أن تتعرض لها الحكومة من خلال معرفة مواطن القوة والضعف في مثل هذه القرارات، وإمكانية تحسين وتطوير هذه الإجراءات بما يسهم في الحد من تفاقم الأزمات قبل وبعد حدوث الأزمة .
- حساسية وأهمية اتخاذ مثل هذا القرار في هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها البلاد، وما نتج عنه من خسائر بشرية ومادية ليست بالبسيطة، الأمر الذي يتطلب دراسة طرق وأساليب التعامل مع هذه الأزمة والأزمات المشابهة والاستفادة منها في إدارة أزمات لاحقة ومعالجة تبعات هذه الأزمة إن وجدت، إلى الآن من خلال استطلاع عينة من الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.
- شمولية القرار ونتائجه الوخيمة علي المدينة وسكانها الأمر الذي يتطلب الدراسة لكيفية إدارة الأزمات.
- الخروج بنموذج لكيفية إدارة اتصالات الأزمة والتعامل مع الأزمات ووضعه في يد من هم بحاجة إليه للمساهمة ولو بجزء بسيط في الحد من تفاقم الأزمات في البلاد .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دور العلاقات العامة في تشجيع وخدمة الاستثمار الأجنبي في ليبيا . [1]

استهدفت الدراسة التعرف على واقع ودور إدارة العلاقات العامة بهيئة تشجيع الاستثمار الأجنبي وإتحاد عام الغرف التجارية والصناعية في تشجيع وخدمة الاستثمار الأجنبي بليبيا. وكذلك الوقوف على الطرق المتبعة، وأساليب التواصل بين إدارة العلاقات العامة في المؤسستين محل الدراسة، وبين الشركات الأجنبية، وأثر ذلك على تشجيع وخدمة الاستثمار الأجنبي في ليبيا .

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الميداني، ومن خلال هذا المنهج قام الباحث بمسح أساليب الممارسة وذلك لرصد الوضع الحالي للعلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن طبيعة عمل العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، هي عبارة عن جهة تنفيذية خدمية، تقوم بكافة الوظائف والمهام التي تكلف بها من قبل الإدارة العليا ولا تشارك في صنع القرار والسياسة العامة للمؤسسة.
- وجود تداخل كبير بين مهام واختصاصات العلاقات العامة ومهام ووظائف الإدارات الأخرى، حيث تقوم هذه الإدارات بأعمال تعد من اختصاص العلاقات العامة، كما تقوم العلاقات العامة بأعمال لا تدخل ضمن نطاق اختصاصها، ويعود هذا التداخل في المهام والاختصاصات بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المؤسسات قيد الدراسة، إلى عدم وجود تصنيف وتوصيف دقيق للمهام والاختصاصات الخاصة بكل إدارة من الإدارات.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية، أن تقديم كافة الخدمات والتسهيلات للعاملين بالمؤسسة وتسهيل أعمال المؤسسة مع الجهات العامة، يأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة إلى تحقيقها.
- تتركز الأنشطة والخدمات التي تقوم بها العلامات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، في القيام بأعمال البريد والمراسلات والمواصلات بالإضافة إلى القيام بتقديم كافة المستلزمات والمعدات اللازمة لإنهاء أعمال الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

(1) - مصباح سليمان جابر، دور العلاقات العامة في تشجيع وخدمة الاستثمار الأجنبي في ليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية ، مدرسة الإعلام والفنون ، قسم الإعلام ، طرابلس ، ليبيا ، 2007.م.

الدراسة الثانية : إدارة العلاقات وأثرها على فاعلية المنظمة.[1]

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة العلاقات العامة على فاعلية المنظمة بشركة الكهرباء، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

- انخفاض ملحوظ في الخبرة والكفاءة بالنسبة للعاملين بإدارة العلاقات العامة .
- عدم الاهتمام بالعنصر النسائي في مجال العلاقات العامة .
- أغلب العاملين في مجال العلاقات العامة هم في مستويات علمية دون الجامعي.
- عدم الاستعانة بالاستشارات الخارجية في مجال العلاقات العامة .
- عدم الاهتمام بالدورات التدريبية و التأهيلية للعاملين في مجال العلاقات العامة .

الدراسة الثالثة : وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية :(2)

دراسة ميدانية على مراكز رعاية وتأهيل المعوقين بمدينة بنغازي، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة العلاقات العامة لوظائفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الوظائف، وكذلك التعرف على مدى معرفة الجمهور الداخلي بوجود جهاز متخصص لها، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي عن طريق أسلوب مسح أساليب الممارسة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لا توجد ميزانية مخصصة للعلاقات العامة.
- عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية ودور العلاقات العامة.
- أن تنظيم الندوات والمؤتمرات في مقدمة أنشطة العلاقات العامة .
- لا تمارس البحوث في كافة المؤسسات الاجتماعية التي شملتها الدراسة.

الدراسة الرابعة : فاعلية العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمات العامة :[3]

استهدفت هذه الدراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية لوظيفة العلاقات العامة في قطاع الأمن العام، ومدى قدرة هذه الوظيفة على تحديد الأهداف والوظائف التي تقوم بها في إطار واجباتها التخصصية، وبهدف التعرف على هذه الجوانب ومدى انعكاسها على الأداء الفعلي ، وتأثيرها على مساهمتها في أهداف القطاع . وحاول الباحث في هذه الدراسة التحقق من الفرض التالي : " هناك علاقة بين فاعلية ووظيفية العلاقات العامة، وبين مساهمتها في تحقيق المنظمة العامة لأهدافها ".

---

(1)- أحمد مسعود الصويعي، إدارة العلاقات العامة وأثرها على فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة ،, الأكاديمية الليبية ، قسم الإدارة ، طرابلس، ليبيا،2005 م .

(2)- عبد الله حمدينة المرضي، وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قار يونس كلية الآداب، قسم الأعلام، ، بنغازي ، ليبيا ،2003 2004 م.

(3) _ عبد الوهاب محمد أبو حميره، فاعلية العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمات العامة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، دراسة غير منشورة ، المعهد العالي للتدريب والتأهيل، قسم الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003 م.

واستخدم الباحث المنهج التاريخي ومنهج المسح الميداني واعتمد على المنهج التحليلي لتفسير ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية ، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها :

- أغلب العاملين بوظيفة العلاقات العامة غير متحصلين على مؤهلات علمية عالية.
- أن أغلب العاملين ليس لديهم الدراية الكاملة بهذه الوظيفة ما يكون له الأثر السلبي على كفاءة الأداء.
- إن الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة بشكل دائم تنحصر في استقبال الضيوف وتنظيم المقابلات وهو مؤشر على عدم وضوح الأنشطة الأساسية للعلاقات العامة.
- الاعتماد على جمع المعلومات ومعرفة الصورة الذهنية للقطاع على ما ينشر في وسائل الإعـــلام أو من خلال المناقشات العامة وهي مصادر لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأنشطة الاتصالية .

الدراسة الخامسة : العلاقات العامة في بعض الشركات النفطية الليبية :[1]

استهدفت الدراسة إبراز المشكلات والمعوقات التي تقف في وجـــه أنشـــطة العلاقـــات العامـــة، والتعرف على الجوانب التنظيمية والإدارية في ممارسة أنشطتها مـــع تقـــديم رأي علمـــي يوضـــح الاستخدام الأمثل لممارستها، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب مسح أساليب الممارسة والمنهج التاريخي. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن أغلب الشركات النفطية في ليبيا لا تقوم بالتخطيط والتقويم لأنشطتها.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالشركات قيد الدراسة بجهاز العلاقات العامة وأهميتها.
- عدم الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين على الأساليب الحديثة.

الدراسة السادسة : العلاقات العامة في المجال الصناعي :[2]

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأسس العلمية للعلاقات العامة، وأساليب ممارســـتها فـــي شركات الأسمنت والأنابيب والأسلاك في مدينة بنغازي في الفترة من 1989 إلى 1993 م، وتعـــد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التاريخي في دراسته، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك العديد من الصعوبات التي تواجه العلاقات العامـــة فـــي الشـــركات قيـــد الدراســـة، متمثلـــة في قلة الإمكانات المالية و البشرية وعدم توفر المواصلات.
- جميع العاملين بالعلاقـــات العامـــة فـــي المؤسســـات المـــذكورة غيـــر مـــؤهلين وليســـت لـــديهم مستويات علمية عالية تؤهلهم للقيام بوظيفة العلاقات العامة.
- أوضحت الدراسة بأن نسبة 88% من العاملين يعلمون بوجود جهاز لممارسة العلاقات العامة.

---

(1)- عبد الله عبدا لعالي جاد الله، العلاقات العامة في بعض الشركات النفطية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي ، كلية الآداب، قسم الإعلام، ، بنغازي ، ليبيا ، 2003، 2004 م.

(2)- أبو بكر المبروك الغزالي، العلاقات العامة في المجال الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بنغازي ، كلية الآداب، قسم الإعلام ، بنغازي ، ليبيا ،1996 م.

ثانياً . الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. [1]

تهدف الدراسة إلى بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة من خلال أخذ نموذج أزمة شركة (تويوتا) وكيف تم التخطيط لمواجهة الأزمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تأثر مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة في شركة (تويوتا) سلباً من جراء الأزمة .
- استخدام الشركة لعدة استراتجيات لمواجهة الأزمة ، حيث اعتمدت على تقديم اعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها، كما اتخذت الشركة إجراءات تصحيحية .
- نفدت الشركة حملة إعلانية لاستعادة صورتها الذهنية الجيدة مرة أخرى لدى العملاء .
- وظفت الشركة كل الروابط والمواقع الالكترونية الخاصة بها للتواصل مع العملاء .

الدراسة الثانية : اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي . [2]

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلي مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغير المسار الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي .
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية إستراتجية تفتيت الأزمة كمتغير مستقل لاستراتجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80).
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية إستراتجية احتواء الأزمة كمتغير مستقل لاستراتجيات إدارة الأزمات الحديثة في الشركات مجتمع الدراسة كان مرتفعاً أذ بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.78).

الدراسة الثالثة : متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث . [3]

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالرياض، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية حيث استخدم الباحث خلالها المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

---

(1) - أخيارهم عبد الله أحمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، بسكرة ، الجزائر ، 2012-2013 م .

(2)- فهد علي الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الإعمال ، قسم إدارة الإعمال ، عمان ،2012 م .

(3) - فيحان فهد غازي السهلي ، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من إضرار الكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2011 م.

- إن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستوى إلمام ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث هي : الاعتماد على التنبؤ الأمني عند وضع سيناريوهات مواجهة الكوارث، واتخاذ القرارات الإستراتيجية لمواجهة الكوارث في ضوء البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نظام فعال لجمع المعلومات عن الكوارث المحتملة مستقبلاً.
- إن المتطلبات التي تعبر عن توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي للحد من أضرار الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية هي : تشكيل فريق عمل يختص بإدارة الكارثة ، وتوفير غرفة عمليات لإدارة الكوارث، وإعطاء كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكارثة .
- إن المعوقات المهمة التي تحد من التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية هي : قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتجيات مواجهة الكوارث ، وندرة الكوادر البشرية المؤهلة لإعداد استراتجيات الوقاية والاحتواء والمواجهة واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة .

الدراسة الرابعة : جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات. (1)

هدفت الدراسة إلى التعرف على جهود العلاقات العامة في مواجهة الأزمات باعتبارها أحد العناصر الإدارية المشاركة بإدارة الأزمة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في الرياض، وتدخل هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها.

- انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة ومشاركتها في إدارة الأزمات .
- تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها أثناء الأزمة.
- ندرة البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة.
- وجود معوقات تحد من قدرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمات.

الدراسة الخامسة : إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة. (2)

استهدفت الدراسة التعرف على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف الموقع الالكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) في إدارة المنظمة للاتصال أثناء الأزمة التي تواجهها، واعتمد الباحث على أسلوب دراسة حالة الأزمة التي واجهت شركة (تويوتا) اليابانية لصناعات السيارات والخاصة بظهور عيوب في بعض أنواع السيارات التي تنتجها خلال العام 2010 م ، و توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- توظف شركة(تويوتا)الإمكانات التفاعلية الانترنت بصورة واضحة عبر موقعها الالكتروني.

(1) - ماجد بن عبدالله بن سلمان الجار الله ، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية الدعوة والإعلام ، الرياض ، 2010م- 1431ه .

(2) - أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ،ورقة بحثية ، مقدمة لمؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات ، كلية الاتصال ،جامعة الشارقة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، 2010 م.

- وظفت الشركة استراتجيات الاعتذار واتخاذ الإجراءات التصحيحية بأشكالها المتنوعة بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى العملاء .
- وظفت الشركة العديد من الأدوات التقليدية والتفاعلية لنقل الرسائل الاتصالية المدعمة للاستراتجيات المستخدمة مثل البيانات الصحفية والملفات المرئية والتقارير والحوار المباشر والروابط الفعالة .

الدراسة السادسة : فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.(1)

استهدفت الدراسة التعرف على فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض من وجهة نظر العاملين . استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي للعينة ، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي : استخدام الاتصالات الرسمية أثناء الأزمة الأمنية .
- أهم أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي: الاعتماد على الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة.
- أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني علي المستحدث من وسائل الاتصال الحديث.

الدراسة السابعة : الإعلام في الأزمات.(2)

استهدفت الدراسة بيان إمكانية وسائل الإعلام في إدارة الأزمات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أهمية التخطيط المسبق وتعدد السيناريوهات لمواجهة الأزمات .
- أهمية وسائل الإعلام في تغيير اتجاهات الرأي العام أثناء الأزمات .
- لوسائل الإعلام دور كبير في تأجيج أو تخفيف حدة الأزمة.
- ضرورة وجود إعلام متخصص في مواجهة الأزمات.
- بروز دور المتحدث الرسمي وأهميته أثناء الأزمات .

الدراسة الثامنة : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات .(3)

استهدفت الدراسة التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن الأزمات تتسم بالمفاجأة والسرعة والتهديد و يمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حالة اتباعها الخطط الخاصة في التعامل معها .

(1) - سليمان بن حميدي صالح الحميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،الرياض، 2010 م .

(2) - إبراهيم فواز الجباوي ، إعلام في الأزمات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سنت كليمنتس العالمية ، دمشق ، 2009م،

(3)- عبدالرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة ،الأكاديمية السورية الدولية ، دمشق ، 2009 م.

- إن العلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسة (التخطيط، التنسيق، الاتصال، التقويم).
- هناك مهمات اتصالية كثيرة تقع علي عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام الذي يعتبر مهدئاً للأوساط المحيطة بالمؤسسة ، وذلك عن طريق الناطق الصحفي الذي يتولى عملية نقل المعلومات .
- عمل العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية ، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمة .

الدراسة التاسعة : أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي .[1]

استهدفت الدراسة التعرف إلي أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- يمارس مديرو المدارس أسلوب الاحتواء في إدارة الأزمة بوزن نسبي (85.99%) .
- يمارس مديرو المدارس أسلوب التعاون في إدارة الأزمة بوزن نسبي (85.48%) .
- يمارس مديرو المدارس أسلوب المواجهة في إدارة الأزمة بوزن نسبي (82.87%).

الدراسة العاشرة : مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث .[2]

واستهدفت الدراسة التعرف على الأزمات والكوارث الأمنية المحتملة في منطقة (نجران) بالمملكة العربية السعودية، ومدى توافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة (نجران) ومدي توافر خطط للطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أن الأزمة الأمنية المحتمل حدوثها بدرجة عالية في منطقة نجران هي: المتعلقة بزيادة معدلات تهريب المخدرات.
- أن خطط الطوارئ المناسبة للتعامل مع الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران التي تتوافر بدرجة عالية هي: مكافحة التهريب، ومكافحة الإرهاب.
- أهم المعوقات التي تعوق جاهزية إدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بدرجة عالية هي: ضعف التدريب والتنسيق بين الجهات المعنية المشاركة بمواجهة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.

(1)- رائد فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، غزة ،2009م ،1430ه..

(2) - علي بن حسن أل سالم ، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2008 م .

الدراسة الحادية عشر : إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر. [1]

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدارسة في الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدارسة المنهج المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر، بل تحليلها وتفسيرها في ظل ظروف مجتمعها والقوى المؤثرة فيها ، ويعطي بالإضافة إلى ذلك فرص الاستفادة منها، بما يتفق مع ظروف المجتمع المصري، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- عدم وجود إدارة للتخطيط للتعامل مع الأزمة داخل الجامعة.
- ضعف الاهتمام بوجود أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها.
- ضعف الاستعداد للأزمات من خلال وضع الخطط المستقبلية من قبل مسئولي الجامعة
- عدم وضوح رؤية وهدف مواجهة الأزمات التي تحدث بالجامعة .
- عدم وجود فريق لعملية التخطيط للأزمة وإعداد الخطط اللازمة الخاصة بعملية الاستعداد للأزمات.

الدراسة الثانية عشر : إدارة الأزمات في بيئة العولمة : [2]

استهدفت الدراسة التعرف على ما تتطلبه إدارة الأزمات في بيئة العولمة، وهي دراسة ميدانية لما مرت به مدينة الفلوجة العراقية من أزمات بسبب العمليات العسكرية التي جرت عليها في تشرين الثاني 2004 م، وتقوم هذه الدراسة على عدة فرضيات أهمها :

- تعمل إدارة الأزمات في بيئة حضرية مدمرة بسبب الحروب الحديثة للتعامل مع إفرازات مظاهر العولمة : الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وظاهرة الفساد .
- هناك علاقة بين الإعلام بحتمية حصول الأزمة ومستوى استجابة المجتمع لها ، وتقليل إضرارها.
- هناك علاقة بين الإسراع في إعادة الأعمار، والتعويضات للمتضررين، وسرعة عودة الخدمات وبين مستوى الرضا المجتمع عن فريق إدارة الأزمة.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- نجح فريق إدارة الأزمة في امتصاص تأثير جزء من إفرازات الأزمة على المواطنين نتيجة ما قدمه من معونات ومساعدات للأهالي .
- ساهم الحصار الإعلامي وتعطل المراكز الثقافية وتدمير قسما منها في التأثير سلباً على البيئة الثقافية التي كانت تتمتع بها المدينة قبل اجتياحها .
- كانت وسيلة الاتصال المعتمدة للمواطنين خلال إدارة الأزمة جهاز الثريا بسبب تعطيل منظومة الهاتف الأرضي وأبراج الهاتف النقال من جراء العمليات العسكرية.

---

(1)- منى عبدالمنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر ، 2008 م.

(2)- حامد عبد حمد الدليمي ، إدارة الأزمات في بيئة العولمة ، (حالة دراسية لإعادة أعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سنت كليمنتس العالمية ، قسم إدارة المشاريع ، دمشق ، 2007-2008 م.

- ظهور حالات فساد مالي وإداري في مشاريع إعادة الأعمار بسبب تكليف عدد من غير المختصين في هذا المجال.
- كان اعتماد فريق إدارة الأزمة في الفلوجة بنسبة كبيرة على الانترنت في التواصل مع غرفة العمليات المركزية في بغداد .

الدراسة الثالثة عشر : سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لمعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات (مجال المعلومات و دورها في إدارة الأزمات) على (66.70%)، وحصلت جميع فقرات (مجال نظام الاتصالات و دوره في إدارة الأزمات) على (65.80%)، وحصلت جميع فقرات (مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات) على (67.39%) وحصلت جميع فقرات (مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) على (62.77%)، أما المجال الأول (التخطيط ودوره في إدارة الأزمات) كان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال (59.71 %)، وهي أقل من (6) والنتيجة النهائية هي وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

الدراسة الرابعة عشر : الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير.[2]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي، وأسبابها والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفاءات التي يجب أن تتوافر في مشرفة الإدارة المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارة الأزمات، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، استخدمت خلالها الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة.
- تدني الاتصالات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة الأزمات.
- عدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة.
- قصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات.

---

(1) - وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، ، غزة ، 2007 م .

(2) - منى بنت مستور بن علي الغامدي ، الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك خالد ، كلية التربية للبنات ، قسم علم النفس ، أبها ، المملكة العربية السعودية ، 2007 م .

الدراسة الخامسة عشر : استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث .[1]

استهدفت الدراسة صياغة نموذج يختص بالإجراءات الأساسية والإستراتجية لعمل مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في مؤسسات النقل والمواصلات، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني ودراسة الحالة لتحقيق أهدف الدراسة . توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- اعتبار أن مدير العلاقات العامة ليس عضوا في لجنة إدارة الأزمات، وعدم مشاركته في أي اجتماعات ولجان لهذا الغرض.
- عدم وجود خطط مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة مع الجمهور ووسائل الإعلام أو توجيه رسائل اتصالية إلى الجمهور عند حدوث الأزمات وتصحيح الصورة الذهنية للمؤسسة .
- كشفت الدراسة عن محدودية العلاقة بين إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا بمؤسسات النقل مما انعكس علي محدودية الأدوار وانخفاض الرغبة في التطوير والابتكار وضعف الموقع التنظيمي لها واعتبارها إدارة فرعية.
- رؤية الإدارة العليا السلبية تجاه مشاركة مسئولي العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

الدراسة السادسة عشر : اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات.[2]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها في إدارة الأزمات، إضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أهم المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات هي : وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة، وتعدد الجهات المعنية بإدارة الأزمة مع عدم وضوح الأدوار، وعدم تكامل المعلومات، إضافة إلى عدم وجود مكان للاجتماعات مجهز بأحدث الوسائل التكنولوجية، وأخيرًا المركزية في اتخاذ القرارات.
- المتوسط الحسابي لمحور موقف مدير الإدارات المعنية من جدوى أعمال اللجان الأمنية الدائمة مرتفعة جدًا حيث بلغ (4.236) و أهمها : الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل، كما أنها تعد أداة فاعلة لدراسة الأوضاع الأمنية وتحقيق التنسيق بين الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة.

(1) _السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، قسم علم الاجتماع ، شعبة الإعلام ، القاهرة ، 2005م .

(2)- عبد الله كردم ،اللجان الأمنية ودرها في إدارة الأزمات : (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2005 م .

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور مدى نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جدًا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.325) وأهمها إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة تلك الأعمال.
- المتوسط الحسابي لمحور التصور المقترح لتحسين أداء وقابلية اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات مرتفع جدًا حيث بلغ (4.722) وأهمها : الاستفادة من نتائج مواجهة الأزمات السابقة ، وتطوير برامج تدريبية نظرية وعملية، وإيجاد خطط بديلة وسيناريوهات لمواجهة تطورات الأزمة، واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة ، واستخدام التقنيات الحديثة وكذلك إنشاء إدارة مستقلة تعنى بإدارة الأزمات.

الدراسة السابعة عشر : التخطيط الإعلامي ودورة في مواجهة الكوارث و الأزمات. [1]

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات بمديرية الدفاع المدني ووزارة الإعلام بمدينة الرياض ، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية حيث استخدم فيها الباحث المنهج التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- للإعلام دور مهم في الحد من تفاقم الأزمات والكوارث من خلال تزويد الناس بالمعلومات والحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة أثناء الأزمات.
- الخطط المعدة مسبقا من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جدا لمواجهة الأزمات.
- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هو عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها.

الدراسة الثامنة عشر : دور العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالجمهورية اليمنية : [2]

استهدفت دراسة كافة الجوانب التنظيمية والإدارية لإدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في اليمن، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث اعتمد فيها الباحث على منهج المسح الميداني، ومسح أساليب الممارسة، وتوصل الباحث إلى أهم النتائج التالية أهمها :

- ترتبط إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية باليمن بالإدارة العليا.
- وجود تداخل كبير بين إدارات العلاقات العامة، والإدارات الأخرى في الأجهزة الحكومية.
- عدم الاهتمام بالدورات التدريبية و التأهيلية للعاملين في مجال العلاقات العامة.
- أغلبية الأجهزة الحكومية لا تقوم بالبحوث في مجال العلاقات العامة.

---

(1) _ عبدا لعزيز بن سلطان الضويحي ، التخطيط الإعلامي ودورة في مواجهة الكوارث و الأزمات،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، الرياض ،2004 م .

(2) _ فؤاد علي حسين سعدان، دور العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، ، جامعة القاهرة ، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان ،القاهرة ، 2004 م.

الدراسة التاسعة عشر : دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات . [1]

استهدفت الدراسة التعرف على مدى كفاءة واستعداد إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية للقيام بدورها الإعلامي لمواجهة الأزمات من خلال إبراز ما تقوم به إدارة العلاقات العامة لتحسين صورة الجهة التابعة لها أمام جماهيرها باستخدام وسائل الاتصال والإعلام المختلفة لعلاج الأزمات، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح الاجتماعي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لا تمارس العلاقات العامة أنشطة إعلامية مساندة في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، وهذا يحد من استغلال الوقت لصالحها.
- هناك قصور في الدور الإعلامي لأجهزة العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة نتيجة عدم وجود استراتجيات مسبقة للتعامل مع الأزمات .
- غياب التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإعلامي بصفة خاصة في إدارة الأزمات بإدارة العلاقات العامة مما يحبط عملها كجهاز إنذار مبكر للوقاية من الأزمات والكوارث.
- هناك معوقات تحول دون قيام العلاقات العامة بدور فعال في مواجهة الأزمات من أهمها غياب دعم الإدارة العليا لأنشطة العلاقات العامة .

الدراسة العشرون : التخطيط الأمني لإدارة الأزمة . [2]

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الأمني في إدارة الأزمات من خلال عمليات السيطرة والتحكم في الموقف ، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي ، وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- استندت عملية التخطيط الأمني إلى مجمل الأسس والقواعد التي تكفل لعملية التخطيط لمواجهة الأزمات فاعليتها في تحقيق السيطرة وتمثلت هذه القواعد في قاعدة وضوح الأهداف ودقتها إلي جانب قاعدة التنسيق والتنظيم.
- ترجع فاعلية التخطيط الأمني للسيطرة والتحكم في موقف الأزمة إلى توظيف منظومة الأسس والقواعد الأساسية لعملية التخطيط ومراعاة التكامل بين أدوارها مجتمعة.

(1)- علي بن محمد بن علي الفهيد ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ، الرياض ،1999 م .

(2) - علوش بن عبدالله أبوثنين بن ربان ،التخطيط الأمني لإدارة الأزمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1996 م .

الدراسة الحادية والعشرون : أهداف ووظائف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام بالعراق. [1]

استهدفت التعرف على الجوانب الإدارية والتنظيمية وأساليب ممارسة أجهزة العلاقات العامة لعملها، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي من خلال مسح أساليب الممارسة، وأسلوب مسح الرأي العام، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- قلة الكوادر المناسبة لممارسة العلاقات العامة في العراق.
- بلغت نسبة الأجهزة التي تزاول التخطيط (67.75%) من الأجهزة الحكومية المركزية.
- بلغت نسبة الأجهزة التي تقوم بالتقويم (62.5%) في الأجهزة الحكومية المركزية (77.8%) في المؤسسات العامة، (74.9%) في المنشآت، (70.3%) على مستوى الدولة.
- بلغت نسبة الأجهزة التي تقوم بالبحث العلمي(50%) من الأجهزة الحكومية و(44.4%) من المؤسسات العامة، (25%) ومن المنشآت (40.5%) على مستوى الدولة.

الدراسة الثانية والعشرون : الاتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة. [2]

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات كيف يحتفظ الاتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة بمكان الصدارة بين طرق ووسائل الاتصال الأخرى، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية حيث استخدم فيها الباحث المنهج المسحي الميداني، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من العاملين في إدارات العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة لا يجيدون اللغة الإنجليزية وأن هذه الإدارات لا تهتم بتدريب العاملين بها.
- كشفت الدراسة أن نسبة استخدام الاتصال الشخصي في ميدان العلاقات العامة حوالي 67.3 %، بينما بلغت نسبة استخدام وسائل الاتصال الأخرى 21.7 %، و هذا يثبت أن العاملين في إدارات العلاقات العامة بالجهات التي أجريت عليها الدراسة يرون أن الاتصال الشخصي أكثر أهمية من وسائل الاتصال الأخرى في ميدان العلاقات العامة.
- تحتل المقابلة الشخصية المرتبة الأولى كوسيلة من وسائل الاتصال في ميدان العلاقات العامة.

(1) _ محمد ناجي الجوهري، أهداف ووظائف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام بالعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية الأعلام، القاهرة ، 1978 م.

(2) - سحر محمد و هبي ، بحوث جامعية في الإعلام ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1996م ، ص 67 - 71 .

ثالثاً . ملخص الدراسات السابقة :

لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والمحلية بصفة خاصة، التي تناولت موضوع العلاقات العامة وإدارة الأزمة، أنها لم تخرج عن طور البحث في الجوانب الإدارية والتنظيمية والوظيفية للعلاقات العامة وإدارة الأزمة، واتجاهات الإدارة العليا نحوها، وتركيزها المتعمق نحو دراسة الواقع والمشكلات التي تعاني منها، واقتراح أفضل الحلول والتوصيات لمعالجتها وإدارتها.

ذلك الأمر جعلها لم تخرج بمفاهيم وأساليب حديثة، تواكب التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والثقافية المتغيرة التي يشهدها العالم اليوم. ولكن على الرغم من ذلك يمكن اعتبارها قد مهدت الطريق أمام الباحثين الجدد، للانطلاق نحو دراسة مواضيع أكثر حيوية وأهمية في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

هذا ناتج طبيعي لظهور العلاقات العامة مؤخراً في الوطن العربي والذي لم يعرف العلاقات العامة وإدارة الأزمات كعلم كباقي العلوم الأخرى يستوجب دراسته وتطويره والاستفادة منه، إلا مع مطلع هذا القرن مقارنة بالدول المتقدمة، التي تبحث في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والصراعات وتسويق المنتجات الإعلامية والخدمية والإنتاجية عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وغيرها من الدراسات والأبحاث المدعمة للتوجهات الحديثة للعلاقات العامة والتعامل مع الأزمات بفاعلية .

ساعدت الدراسات السابقة الباحث على بلورة فكرة الدراسة وصياغة مشكلتها، بالإضافة إلى تقسيم موضوعات الدراسة والاستعانة بها في تصميم صحيفة الاستبيان في شكلها المبدئي، وذلك لكونها تهدف جميعها ومن بينها دراسة الباحث إلى تحديد الأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة والتعرف على الجوانب الاتصالية والتنظيمية والإدارية والوظيفية للعلاقات العامة خاصة أثناء الأزمات، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف والوظائف والمهام المطلوبة منها، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أغلب الدراسات السابقة. إن لم تكن جميعها تندرج في إطار البحوث الوصفية، وقد اعتمدت هذه الدراسات على البحوث الميدانية حيث استخدمت منهج المسح الميداني إلى جانب منهج دراسة العلاقات المتبادلة، وأساليب الممارسة والمنهج التحليلي لمعرفة التغيرات التي طرأت على العلاقات العامة وأهم المشكلات والصعوبات التي مازالت تعانى منها، واقتراح الحلول والتوصيات التي من شأنها مواجهة تلك المشكلات، هذا وتتفق اغلب الدراسات السابقة مع دراسة الباحث كونها تناولت الأزمة واتصالات الأزمة ودور العلاقات العامة أثناء الأزمات.

وتختلف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة ، كونها لا تقف عند دراسة الواقع المتمثل في الجوانب التنظيمية والإدارية والوظيفية للعلاقات العامة، بل امتدت إلى أبعد من ذلك لتشمل الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات واتصالات الأزمة، واقتراح الحلول والتوصيات العلمية

السليمة، والخروج بخطة واضحة كنموذج لإدارة الأزمة يمكن إن يسهم في الحد من تفاقم الأزمات، ليس في المؤسسات قيد الدراسة فقط بل في المؤسسات والمنظمات الليبية بشكل عام، بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واستقرار المجتمع والدولة .

ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً ، نلاحظ أن العلاقات العامة وإدارة الأزمة في المؤسسات العربية والليبية بصفة خاصة لازالت تعاني من نفس المشكلات و الصعوبات التي تحد من ممارستها لأعمالها بالشكل العلمي السليم، بالرغم من أن هذه الدراسات قد اقترحت العديد من الحلول والتوصيات لمعالجتها وتحسين أنشطتها وتطويرها، فإنها لم تغير شيئاً يذكر من واقع العلاقات العامة في أغلب المؤسسات والمنشآت العربية والليبية.

وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات العربية والمحلية، بأهمية ودور العلاقات العامة الهام والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وإدارة الأزمات بفاعلية. الأمر الذي ترتب عليه تدهور مهنة العلاقات العامة في الوطن العربي، خاصة أن أغلب العاملين في مجال العلاقات العامة غير مؤهلين وغير قادرين على إثبات وجودهم وتميزهم وإمكانياتهم للإدارة العليا والمنظمة.
وقد خلصت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لا يوجد اهتمام من قبل العاملين بالعلاقات العامة ببحوث ودراسات الرأي العام ، رغم أهميتها البالغة في مجال العلاقات العامة.
- إن العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسة (البحوث ، التخطيط ، التنسيق ، الاتصال ، التقويم) .
- هناك مهمات اتصالية كثيرة تقع على عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة ، من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام الذي يعتبر مهدئا للأوساط المحيطة بالمؤسسة ، وذلك عن طريق الناطق الصحفي الذي يتولي عملية نقل المعلومات .
- ضعف الاهتمام بوجود أجهزة الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها.
- تحتل المقابلة الشخصية المرتبة الأولى كوسيلة من وسائل الاتصال في ميدان العلاقات العامة.
- وجود معوقات تحد من قدرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية .
- للإعلام دور مهم وكبير في الحد من تفاقم الأزمات والكوارث ، من خلال تزويد الناس بالمعلومات والحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة أثناء الأزمات.
- وظفت الشركة استراتجيات الاعتذار واتخاذ الإجراءات التصحيحية بإشكالها المتنوعة بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى العملاء .
- تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها أثناء الأزمة.
- ندرة البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة .

- هناك معوقات تحول دون قيام العلاقات العامة بدور فعال في مواجهة الأزمات من أهمها غياب دعم الإدارة العليا لأنشطة العلاقات العامة .
- نجح فريق إدارة الأزمة في امتصاص تأثير جزء من إفرازات الأزمة على المواطنين نتيجة ما قدمه من معونات ومساعدات للأهالي .
- كانت وسيلة الاتصال المعتمدة للمواطنين خلال إدارة الأزمة جهاز الثريا بسبب تعطيل منظومة الهاتف الأرضي وأبراج الهاتف النقال من جراء العمليات العسكرية.

الفصل الثاني

الإطار المعرفي للدراسة

الأزمة وإدارة الأزمات

- المبحث الأول : الأزمـــــة
- المبحث الثاني : إدارة الأزمة

-

الفصل الثاني

الأزمات وإدارة الأزمات

تمهيد:

بالرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة، وطرق التعامل معها يعد مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة والصعبة التي واجهت الإنسان منذ أن حاول تحدي الطبيعة والتعايش في كيانات اجتماعية، إلا أن وعي متخذي القرار بأهمية إدارتها والتعامل معها لا يتم بصورة عشوائية، لم تظهر إلا في السنوات الأخيرة، كضرورة حتمية واستجابة للمتغيرات الدولية والمحلية السريعة والمتلاحقة.

تعد الأزمة نقطة تحول في موقف مفاجئ في مسار الأحداث والوقائع يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة وتحدث نتائج غير مرغوب بها ، ينجم عنها تهديدات ومخاطر كبيرة للقيم والمصالح والأهداف العامة للمؤسسة والمجتمع قد تترك أثاراً سلبية على مسيرة عملها، الأمر الذي يتطلب من الجهات ذات العلاقة استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة لمواجهة الأزمات وأنظمة فعالة لامتصاص وتخفيف الآثار الناجمة عنها.

لذلك أصبح من الضروري للمؤسسات والحكومات التي تسعى إلى الاستقرار والبقاء والاستمرار تطوير منظوماتها وتحديث أساليبها وتغير رؤيتها وفلسفتها وسياساتها لمواجهة التحديات والتغيرات تماشياً مع طبيعة العصر المتقلب والمتغير في جميع مجالاته، عن طريق الإعداد والاستعداد المسبق للأزمات والتخطيط للوقاية منها أو التقليل من حدوثها، والخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمات اللاحقة إن لم يتعذر تعطيلها أو تجنبها، والاستفادة منها كتجربة توظف نتائجها في الأزمات المستقبلية .

والتخطيط الاستراتيجي للأزمات لم يعد يؤسس على مبدأ : **(هل ستقع الأزمة أم لا)** ... وإنما يؤسس على مبدأ : **(متى ستقع الأزمة)** ، وما هو المطلوب فعله قبل الأزمة وأثناء وبعد حدوث الأزمة ، وبمعنى آخر **(التخطيط لما قد لا يحدث)**.

ومن هنا أصبح استخدام المناهج العلمية والإدارات المتخصصة في مواجهة الأزمات ضرورة ملحة ليس لتحقيق نتائج إيجابية فقط من التعامل معها، وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.

عليه سوف يدرس الباحث تلك الإجراءات في ضوء استعداد الحكومات والمؤسسات لإدارة الأزمات بعلمية وفاعلية ، من خلال هذا الفصل المقسم إلى مبحثين رئيسين : الأزمة – إدارة الأزمة .

المبحث الأول : الأزمة The crisis

الأزمة كظاهرة ليست وليدة ذاتها، إنما هي وليدة مجموعة من الأسباب والعوامل ككل الظواهر، لها أسبابها وعناصرها وجوانبها المتعددة والمتشابكة والمتداخلة مع باقي الظواهر الأخرى، التي تؤثر في المجتمع ويتأثر به بإيقاع سريع ومتلاحق في تداع رهيب للأحداث والتهديدات، وإن تعذر فهم هذه الأسباب والجوانب المختلفة لها تعذر بذلك إدارتها وتجنب آثارها السلبية وبالتالي تفاقمها وزيادة خسائرها .

وترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة السريعة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية معمقة للأحداث السابقة، لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهنا متفتحاً وعقلية واعية لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، وأخيراً رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات وآلية خاصة للتعامل معها والسيطرة عليها ومعالجة ما ينتج عنها سواء كانت تلك الأزمة من فعل الإنسان، أو من فعل الطبيعة، محلية كانت، أو دولية .[1]

ويعني وقوع الأزمة وضع النظام أمام حالة صعبة ومعقدة، وأن مواجهة هذا الوضع تتطلب التشخيص الموضوعي لواقع الأزمة، بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات الموضوعية والدقيقة للجوانب المختلفة للموقف الأزموي، والتحليل الشامل والعميق لهذه المواقف ومن ثم اتخاذ القرار المناسب الذي يحدد منهج وإستراتجية التعامل معها .[2]

- **وعليه يقوم الباحث من خلال هذا المبحث بالتعرف على مفهوم الأزمة وخصائصها وأهم أسبابها والمراحل التي تمر بها الأزمة.**

(1) - ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص19.
(2)- أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 م ، ص 16.

أولاً - مفهوم الأزمة وتعريفها :

الأزمة " **crisis**" كلمة قديمة ترجع أصولها التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني (نقطة تحول) فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان ، ثم انتقلت الكلمة بعد ذلك إلى مختلف فروع العلم الإنساني ، وأصبحت تعني (مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء).[1]

ويرى بعض الباحثين أن الأزمة قد تأخذ بعض الوقت حتي تكتسب صفة الأزمة، ويؤكد " جون برنت " (burnett 1998) على نفس المعنى فيوضح أن الأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث ، تبدأ بحادثة صغيرة (lncident) ، تتطور إلى حدث أكبر (accident) ، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع (conflict). وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة (crisis). وهنا فالأزمة هي : نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعلياً على نظام المنظمة ككل ، ويهدد قواعدها الأساسية، وشعورها بذاتها وكيانها .[2]

تتعدد وتتنوعت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة كغيرها من المفاهيم المجردة في العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية، ولاشك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات.

الأزمة لغوياً : كما جاءت في **المعجم الوسيط** تحت مادة " أزم " الأزمة تعني الشدة والقحط ، والأزمة الضيق والشدة ، يقال أزمة مالية ، أزمة سياسية .[3]

عرفت في **لسان العرب** على أنها : (الشدة فيقال أزم عليهم العام أو الدهر أي اشتد قحطه وقل خيره)، وفي **المصباح المنير** تعرف على أنها : (الضيق والشدة فيقال أزمة مالية أو أزمة سياسية أو أزمة مرضية).[4]

وطبقاً لقاموس المورد فهي : (تغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة .. وهي مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تتضارب فيها العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب. ويقال " أزم " أي "عقد " أو " فاقم ").[5]

---

(1) - عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات " مدخل نظري – تطبيقي "، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007م، ص83.

(2) - راسم محمد الجمال ، خيرات معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 334.

(3)- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، استانبول ، د ت ، ص 16.

(4)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2008 م ، ص21,

(5)- سيد الهواري ، الموجز في إدارة الأزمات : أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، 1998م ، ص 3.

وتعرف الأزمة في **اللغة الإنجليزية حسب قاموس اوكسفورد** " Oxford " على أنها : (نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنها تغير كبير) . أو أنها (وقت يتسم بالصعوبة والخطورة ويتم فيه اتخاذ القرارات الصعبة).

وفي **قاموس "ويبستر** "Webster تعرف على أنها : (فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تحدث تغير إلى الأفضل أو إلى الأسوأ) .[1]

ويعرف **قاموس" أمريكان هيرتيج** "الأزمة بأنها : (وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغيراً حاسماً متوقعاً كما في الشئون السياسية). [2]

وعلى هذا لا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز من قبل الباحثين. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة.

الأزمة اصطلاحاً هي : (حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية توثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة) .[3]

وعرفت الأزمة أيضاً بأنها : (حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة، وينشأ عنه تهديد للقيم أو الأهداف أو المصالح، والذي يتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها).[4]

كذلك عرفت بأنها : (مواقف مركبة تواجه المنظمة أو النظام كله ، وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها ، وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة، وتؤدي فيما بعد لاستجواب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام).[5]

وعرفت أيضاً الأزمة بأنها : (موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة رد الفعل، ويفرز آثارًا مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم).[6]

وكذلك عرفت بأنها : (حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينضوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها، وتحتاج إلى تدخل سريع ورشيد من قيادة المنظمة). [7]

---

(1)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق ، ص 21.

(2)- محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مدخل نظري وممارسات عملية ،مرجع سابق ، ص 16.

(3)- فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس – المراحل – الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،،2002م ، ص 17

(4)- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات "قراء ة في المنهج"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2004 م، ص7.

(5)- ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 20 .

(6)- منى صلاح الدين شريف، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، 1996م ، القاهرة ، ص10.

(7)- علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق، ص5.

وعرفت كذلك بأنها : (فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغيراً فورياً).[1]

وهناك تعريف شامل للأزمة يقول إن الأزمة : (نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه).[2]

وعليه فإنه يمكن القول بأن الأزمة ما هي إلا موقف طارئ يحدث ارتباكًا في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة، ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة .[3]

وتعرف دائرة معارف **العلوم الاجتماعية** الأزمة بأنها: (حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين).[4]

ولقد عرفت الأزمة من **المنظور الاجتماعي** أيضاً بأنها: (توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة).[5]

ومن تعريفات **علم النفس** للأزمة هي: (عبارة عن مجموعة من المواقف والأحداث المسببة للضغوط النفسية والقلق والتوتر لدى الأفراد المعنيين بالموقف أو الأزمة على مختلف المستويات حتى يتم التوصل لحل يقضي على حدة القلق).[6]

والأزمة من **المنظور السياسي** هي : (حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية ، فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسين إذا ما أرادت النخبة عدم التضحية بمراكزها).[7]

وتعرف الأزمة من **المنظور الاقتصادي** بأنها : (وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ، ينشأ من وضع اقتصادي عالمي، أو إقليمي ، أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه).[8]

---

(1) - رضا عبدالحكيم رضوان ، الأمن والحياة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1419ه ، ص 44.
(2) - محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، دار الكتب، القاهرة ، 1996 م ، ص 9 .
(3)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005م، ص166.
(4)- أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص7.
(5)- محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، مرجع سابق، ص 9.
(6)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد "دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 2013م، ص21.
(7)- سهير عادل العطار ،المدخل الاجتماعي لدراسة الأزمات بين التصورات النظرية والتطبيقات العملية ، جامعة عين شمس ،كلية التجارة وحدة بحوث الأزمات ، القاهرة ، 2000 م، ص 34،
(8)- محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، مرجع سابق، ص9

أما الأزمة من **المنظور الإداري** فهي عبارة عن : (خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام).[1]

وتعرف من وجهة **نظر تنظيمية** بأنها : (حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتائج مؤثرة على المنظمة ككل، وتنطوي على أحداث سريعة تؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة، تهدد القيم العليا للمنظمة أو تحقق الأهداف الرئيسة لها وفي الوقت المحدد لذلك).[2]

بينما عرفت من **وجهه نظر إعلامية** على أنها : (موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه). [3]

وتعرف **الموسوعة الإعلامية** الأزمة بأنها : (موقف إعاقي يشكل نقطة تحول هامة للمنظمة يتطلب الموقف تغيراً حاسماً ويستلزم اتخاذ قرار سريع حاسم، وابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة) .[4]

ويعرف الباحث الأزمة بأنها : (موقف فجائي يصعب السيطرة عليه بسرعة يؤدي إلى خلل وربكة في سير النظام ويخلق نوعاً من التهديد للنظام ككل يخلف خسائر مادية ومعنوية بحسب حجم الموقف وشدته).

ومن تعريفات الباحث أيضاً للأزمة :(حالة من عدم الاستقرار تحدث نتائج غير مرغوبة تؤدي إلى اهتزاز الصورة الذهنية للمنظمة، يتطلب التعامل معها طرقاً وأساليب غير تقليدية وبشكل سريع وحاسم).

- **ومما سبق يلاحظ أن الأزمة بهذه المفاهيم تأخذ بعدين أساسيين هما :**[5]

- **بعد الرعب:** الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية، وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق، يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك، والاحتمالات المتعارضة على نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول، وتصاعد أحداث الأزمة.
- **بعد الزمن :** الناجم عن الوقت المحدد المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرارات سريعة وصائبة وإجراءات لإصلاح الخطأ قبل نشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى، وقد تقضي على الكيان الإداري ذاته ، ولا تبقي على أي أعمدة أو قواعد تكفل له الاستمرار والتجدد من جديد.

---

(1)- محمد رشاد المحلاوي ،إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، ط2 ، دار أبو المجد للطباعة ،القاهرة ،1995م ،ص 29 ،

(2)- جمال طاهر ابوالفتوح حجازي ، اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، العدد2 ، يوليو 2001م، ص52.

(3)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية. القاهرة ، 2005م، ص 17.

(4)- عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات " مدخل نظري – تطبيقي "، مرجع سابق، ص84.

(5)- محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، ط2 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة،2002م، ص 6.

وبناءً على ذلك فالأزمة هي : توقيت حاسم وهام في حياة المستهدفين بها سواء كانوا أفراداً، أو جماعات، أو منظمات، فتفقد الأساليب والمعايير المعمول بها قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل، بحيث يؤدي تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، مما يفقد صانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور.[1]

وتصبح الأزمة أشد تضاربا عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها، ويمكن القول أن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى، إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتنفجر الأزمة.[2]

إن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها. ويتطلب وجود الأزمة توفر شرطين أساسين هما : أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن تظهر لهم بطلان هذه الافتراضات ، وأن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته .[3]

وفي ضوء ما سبق فإن أغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة تخلف خسائر وإضراراً عديدة ، لعل أكثرها خطورة يتمثل في اهتزاز وتشويه الصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور الاستراتيجي والأساسي لها، وهنا يمكن القول بأن هذا الجانب قد يكون دافعاً لتطوير الإجراءات الاتصالية مع الجمهور ، والتخطيط لإدارة الاتصالات وفق مبادئ وأسس إستراتيجية تمتد لتستخدم في إدارة الأزمات ، ويتم إسنادها إلى الإدارة المعنية تنظيمياً ومهنياً بتلك الاتصالات وهي "**إدارة العلاقات العامة** " بالمؤسسة .[4]

- **التميز بين الأزمة والمفاهيم الأخرى المشابهة لها :**

يتداخل مفهوم الأزمة مع مفاهيم أخرى شائعة ذات صلة وثيقة بها مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية والإنسانية، مما يجعل عملية التعامل اليومي مع الأزمة عرضة للخلط والانحراف عن معناها المجرد والصحيح . ومن أهم المفاهيم التي ينبغي التمييز بينها وبين مفهوم الأزمة.

أ- **المشكلة** :

وتعرف بأنها: (عوائق وصعوبات تحول دون الوصول إلي الهدف المأمول، ويؤدي تراكم المشكلات إلى ظهور الأزمات إذا تكرر حدوثها، أو إذا استمرت لفترات طويلة دون حل) .[5]

(1)- محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، مرجع سابق ، ص 9 .
(2)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص166.
(3)- مجدي أحمد محمد عبدالله، سيكولوجية الأزمات والشدائد "دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " ،مرجع سابق، ص22.
(4)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، قسم علم الاجتماع ، شعبة الإعلام ، القاهرة ، 2005م ، ص20.
(5)- شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي انموذجاً " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ،2013 م، ص 54..

وتعبر المشكلة عن (**الباعث**) الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، ولكنها لن تكون الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة مشكلة وليست المشكلة أزمة، وتحتاج المشكلة في العادة إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها.[1]

ب- **الصراع** Conflict :

الصراع هو تفاعل سلبي بين الأفراد أو الإدارات أو المنظمات أو الجماعات أو الدول حيث تكون غير متفقة في وجهات النظر أو القيم أو الأهداف، مثل الصراع العربي الإسرائيلي وهو يحدث خللا في النظام الإقليمي.[2]

ويقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التهديد كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد تكون معروفة أبعاده واتجاهاته وأهدافه.[3] هذا ويرتكز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، وينشأ نتيجة وجود تعارض في المصالح والأهداف أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل التنظيمات الاجتماعية المختلفة.[4]

ج- الواقعة The incident :

وهي (شيء حدث أو انقضى أثره وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر).[5]

د- **القضية :**

هي: (عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة، وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما، وتنطوي على آراء معارضة). وتشترك القضية والأزمة في كون كليهما ينطويان على تهديد ما ، ولكنهما يختلفان في المدى الزمني ، فالأزمة تأتي عادة على غير المتوقع، وتدفع الكيان الإداري إلى مواجهتها بسرعة عبر اتخاذ الإجراءات المناسبة، بينما التعاطي مع القضية يتم عادة في متسع من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للمعالجة .[6]

ه- **الطارئ** Emergency:

هو (عبارة عن حدث مفاجئ ، يتطلب اهتماماً فورياً ، وفي حالة تكرار حدوثه فإنه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة ، إذا تداولته الجماهير ووسائل الإعلام) .[7] وأيضاً يعرف بأنه : (موقف غير متوقع وخطير يجب سرعة التعامل معه في حال وقوعه دون تأخير).[8]

---

(1)- ديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص8.
(2)- ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 24.
(3)- أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص8.
(4)- محمد عبدالغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2004م ، ص14.
(5)- محمد شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ، دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، القاهرة ، 1999م ، ،ص15.
(6)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات "الإعلام الأمريكي انموذجاً ، مرجع سابق ،ص 56.
(7)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبقيه في مجال العلوم الأمنية " ،دار الكتب الوطني ،بنغازي ،ليبيا ، 2007م، ص16.
(8) - مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق ، ص 25.

و- الحادث The accident :

هو (شي فجائي تم بشكل سريع وانقضي أثره فور اتمامه، وقد تنجم عنه أزمة ولكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون فقط أحد نتائجه) .[1]

وعرف الحادث أيضاً بأنة : (عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه وسياقه، ثمة احتمال قائم دائماً أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلي أزمة).[2]

ز- **الكارثة** Disaster :

تعرف بأنها : (التحول المفاجئ غير المتوقع في أسلوب الحياة العادية ، بسبب ظواهر طبيعية أو من فعل الإنسان ، تتسبب في العديد من الإصابات والوفيات أو الخسائر المادية الكبيرة).[3]

وتعرف الكارثة أيضاً بأنها: (حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بكامله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى الارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات).[4]

ويمكن توضيح الفرق بين الكارثة والأزمة من خلال النقاط التالية : [5]

- تنطوي الكارثة على دمار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.
- تسترعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والعينية للمنظمة، على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية .
- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابياً على عكس الأزمة ، التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبياً .
- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكم عدد من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار.

(1)- السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين ، القاهرة ، 2003م ، ص 80.
(2)- أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص8.
(3)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص 35.
(4)- عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 1424ه ، ص12.
(5)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص16.

- **الجدول رقم (1) يبين تلخيص الفرق بين مفهوم الأزمة والكارثة وبعض المفاهيم ذات العلاقة :[1]**

م	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
1	**الأزمة** Crisis	موقف يحدث خللا يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد .	أحد أسباب الكارثة .
2	**الكارثة** Disaster	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.	أحد أسباب الأزمة.
3	**الحادث** Accident	شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه.
4	**القوة القاهرة** The Major force	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر .	يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة.
5	**المشكلة** Problem	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار.	قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار.
6	**الصراع** Conflict	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر عكس الأزمة.
7	**الخلاف** Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة.
8	**الصدمة** Chock	شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة.	أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها.
9	**التهديد** Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة
10	**الواقعة** Incident	خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.	لا يعبر عن الأزمة .

ومن هنا يمكن القول إن عدم التفريق بين هذه المفاهيم أو الخلط بينها لدى المخططين وممارسي العلاقات العامة يؤدي إلى نتائج خاطئة. فهذه المفاهيم تتداخل مع بعضها و تختلف فيما بينها، ويترتب على هذا الاختلاف اختلاف التخطيط الإداري لديهم، وبالتالي اختلاف نوعية الوسائل الاتصالية والاستراتجيات المناسبة لكل منها .

(1) - ممدوح رفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 26.

ثانياً: خصائص وسمات الأزمة :

أ- خصائص الأزمة

هناك مجموعة من الخصائص تميز الأزمة عن غيرها من المواقف والمخاطر الأخرى، يتعين توافرها في (**موقف الأزمة**) أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة وإنه لمن الضروري الكشف عن هذه الخصائص حتي نتعرف على العوامل الكفيلة بمعالجتها والتغلب عليها . وأهم هذه الخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة .
- تسود فيها ظروف عدم التأكد (uncertainty) ونقص المعلومات، ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة .
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير ويصعب فيها التحكم في الأحداث.
- المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية والدخول في دائرة من المجاهل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.[2]

بالإضافة إلى الخصائص السابقة : تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل ، القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية ، وشيوع الاستهتار واللامبالاة ، وعدم الانتماء.[3]

وانطلاقا من هذه التحديات فكل من يتصدى لإدارة الأزمة لابد وأن يمتلك من المهارات والقدرات العقلية والنفسية والعلمية، ما يستطيع به تجاوز هذه التحديات الأربعة: (**المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض**)، حتى يتمكن من السيطرة على تداعيات الأزمة وإدارتها بنجاح، وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل معها وتخفيف الآثار الناجمة عنها، واستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع تكرارها .

---

(1)- للمزيد انظر : السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003 م، ص 81 – 82 ، وأيضاً : إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 2012م ، ص 19. وأيضاً : عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 م ، ص 105-106 .

(2)- ممدوح الرفاعي ، ماجدة جبريل وآخرون ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 21.

(3)- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مالرجع السابق ، ص 19.

ب- سمات الأزمة:

سبقت الإشارة إلى أن كلَ علم من العلوم الاجتماعية أو الطبيعيةِ يدرس الأزمة من زاوية اهتمامه، وفي ضوء المسلمات والنماذج الإرشادية التي يعتمد عليها، ومن هنا تعددت وتنوعت محاولات تحديد مفهوم الأزمة، ولكن على الرَغم من هذا التعدد هناك سمات عامة متفق عليها بين الباحثين فيما يتعلق بالأزمة نوجزها في ما يلي :[1]

- **المفاجأة:** فهي حدث غير متوقع وسريع وغامض لا يعرف مدى التأثير الناتج عنه.
- **جسامة التهديد :** والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة ، وعدم الاستقرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.
- **الارتباك**: فهو يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام، ويخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة :** تقع الأحداث وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيدا، إذ لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط، حيث يكون الوقت المتاح أمام متخذ القرار محدوداً لكي يتخذ قراراً سريعاً وصائباً لمواجهة الموقف ووقف تداعياته، كما إن الاستعداد لا يكون كافياً لمواجهة الأزمة. وفي الواقع إن نجاح متخذ القرار في مواجهة الأزمة والقدرة على احتواء نتائجها يتوقف على أمرين هما :[2]

- **الأول:** القدرة على استيعاب المفاجأة في أقل وقت ممكن وهو ما يطلق عليه عنصر الاستجابة، أو سرعة رد الفعل.
- **الثاني:** التوقع المسبق لأسوأ الاحتمالات (**سيناريوهات البدائل**) ، وهو ما يطلق عليه التخطيط المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة .

- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة:** وتطورها وتعارض مصالحهما مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية أو غيرها.[3]
- **التشابك والتعقيد** Complexity : تتأثر المنظمات بمتغيرات عديدة أثناء موقف الأزمة، ومن أطراف مختلفة، قانونية، اقتصادية، اجتماعية ، سياسية، إعلامية وحكومية .[4]تتميز معظمها

(1)- هشام حمزة ،إدارة الإخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات ، دراسة حالة : تجربة قناة ابوظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق رسالة ماجستير غير منشورة ،الأكاديمية العربية البريطانية ، الإمارات العربية المتحدة ،2007م ، ص 82.
(2)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص23.
(3)- محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص 23.
(4)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص167.

بتشابك أحداثها وتداخلها بشكل يتعدى حدود نشأة السبب المحرك لها، ليشمل في النهاية العديد من الأمور والأحداث ذات الأزمنة والأمكنة المختلفة.[1]

- **نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار :** لا تتوفر معلومات كاملة عن الموقف عند حدوث الأزمة، مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم في ظل معلومات منقوصة وهذا يؤدي إلي صعوبة في عملية اتخاذ القرار،[2] وهو أشبه بالضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي اتجاهات يسلك من خلالها إلى ما يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها، الأمر الذي ينتج عنه قرارات غير صائبة تؤثر سلباً على المنظمة وسمعتها .[3]
- **العمل تحت ضغوط عديدة :** تتطلب مواجهة الأزمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية والاتصالية في وقت قصير ومحدد، وفي ظل مناخ يسوده التوتر نتيجة وجود ضغوط نفسية وعصبية وزمنية عديدة لا يمكن فيه الاعتماد على الطرق التقليدية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، وفي ظل ضغوط الجماهير المتضمنة في الأزمة، وكذلك ضغوط وسائل الإعلام على اختلافها .[4]

ومن هنا يمكن القول إن انعدام المعلومات أو محاولة حجبها عن الآخرين تعد بمثابة (**مولدات للأزمة**) ولهذا السبب بالذات يؤكد الباحثون في مجال إدارة الأزمات على حقيقة مفادها إن من أبرز سمات الأزمة الافتقار إلى المعلومات، وإلى نظام للاتصال والتواصل مع مختلف الأطراف .

صحيح إن الأزمة تتسم بخاصية (**المفاجأة**) إلا أن العديد من المنظمات الناجحة، وحتى الدول المتقدمة، استطاعت من خلال نظم الاتصال الفاعلة التي تديرها لجان متخصصة أن تحد من تأثيرات الأزمات وسرعة احتوائها.[5]

ثالثاً: أسباب نشوء الأزمة :

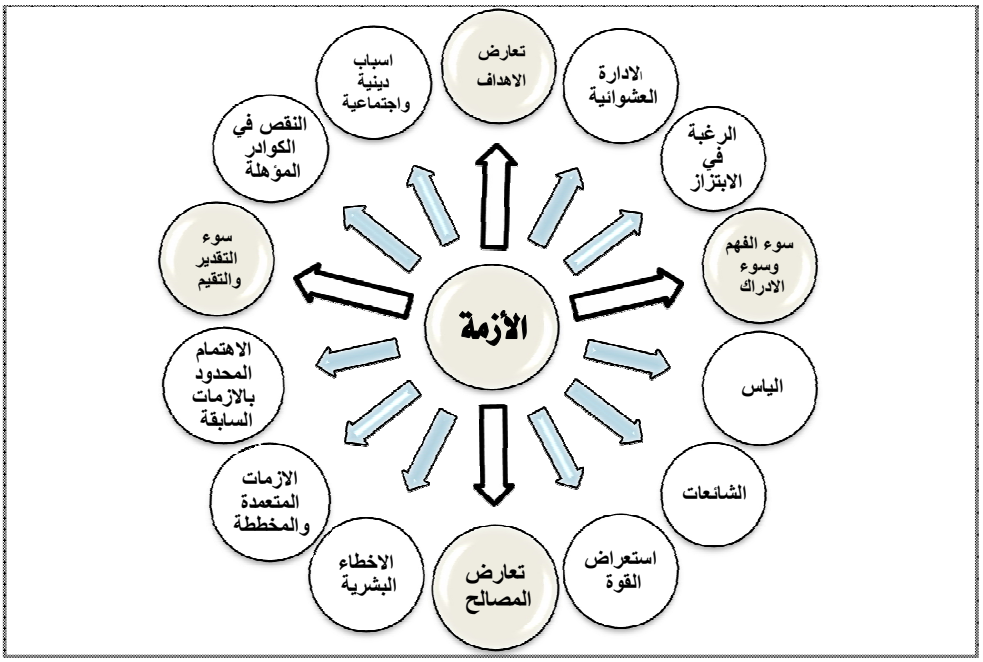
ما الأزمة إلا نتيجة نهائية ومحصلة تراكمية لمجموعة من التأثيرات تؤدى إلى حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام، وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة واستمرار عملها، وهى لا تحدث من فراغ وبدون سبب، إذ إن هناك العديد من الأسباب والشواهد تدل عليها وتشير إلى حدوثها. ولهذا لابد من وجود إدارة متخصصة بها لمعالجتها والأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات في المنظمات والمؤسسات، وتسهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع للتعامل معها والحد من تفاقمها، ومهما كانت فلكل أزمة أسباب تنتج عنها.

وتتنوع أسباب نشوء الأزمات باختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما هو خارج عن قدرات الإنسان، ويرجع إلى أسباب خارجية لا علاقة له بها، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي

(1)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،دار الجامعة الجديد ، الإسكندرية ، 2011م، ص 94.
(2)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص167.
(3)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 95.
(4)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص167.
(5)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م ، ص65.

تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة : أسباب فردية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، إدارية. والشكل التالي يوضح أهم أسباب نشؤ الأزمات :

الشكل رقم (1) أهم أسباب نشؤ الأزمات :(*)



- **ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي :**

1. **سوء الفهم والإدراك** :

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هما : نقص المعلومات. والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق أو التوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج أو خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة أو تداخلها. ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أومبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.

ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة من خلالها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.[1]

(*)- هذا الشكل من إعداد الباحث .

(1)_ وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2007 م، ص 18.

2. **سوء التقدير والتقييم :**

وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات من خلال جانبين : هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس في مواجهة الطرف الآخر، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه، وخاصة في المجالات العسكرية والأمنية حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر (الخصم).[1]

3. **الإدارة العشوائية :**

تقوم الإدارة العشوائية على الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء والتنصل من مسؤوليتها، والقرارات فيها معدومة التأثير، حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة، ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في الدول النامية التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها .[2]

وهذا النوع من الإدارة لا يعد سبباً و باعثاً للأزمات فقط، بل هو أيضاً و بدرجة أشد خطورة مدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته .[3] و يطلق عليها مجازاً إدارة و لكنها ليست بإدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية أو إدارية وفي الغالب تتصف بالصفات الآتية :[4]

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته لأي نشاط تقوم به المنشأة .
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.
- عدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة .
- قصور في التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات مع عدم وجود التنسيق .

4. **الرغبة في الابتزاز :**

تقوم جماعات الضغط ، وجماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب لأجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم. ويقوم هذا الباعث بالسيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق، والتي لا يعلمها أحد لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررًا.[5]

---

(1)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة ، العدد(5) ، بغداد ،ص 206.

(2)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق ، ص18.

(3)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، المرجع السابق ، ص 207.

(4)- محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، مرجع سابق، ص 73 .

(5)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص18

5. **اليأس:**

يعد اليأس في حد ذاته إحدى " الأزمات " النفسية والسلوكية فائقة التدمير التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار. وبما أن اليأس يسبب الإحباط، فإنه يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل به وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام".[1]

6. **الشائعات:**

تنتشر الشائعات بسرعة بالغة أثناء الأزمات وأحياناً يكون لها نتائج مدمرة وهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصدرها ومن الذي نقلها، والشائعات سلاح رهيب يحطم القوى والإرادة النفسية ويعمل على توقف فكر الإنسان.[2] وهي من أهم مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات إذا أطلقت وتم توظيفها بشكل معين، وفي ظل استخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً و إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمظللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار بيئة محيطة ويتم فيها استغلال حدث معين يقود إلى أن تتحقق عندها الأزمات .[3]

7. **استعراض القوة:**

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للقوة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج. وفي العادة يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.[4]

8. **الأخطاء البشرية:**

تعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب وقلة الخبرة. ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية حوادث اصطدام الطائرات في الجو.[5]

---

(1)- محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات ، نفس المرجع السابق، ص 79 .

(2)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 100.

(3)- سمحي محمد القحطاني ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الإمارات العربية ، 1424ه.، ص 20.

(4)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص 206.

(5)_ محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، مرجع سابق، ص 86.

9. **الأزمات المتعمدة المخططة :**

ويطلق عليها أيضاً الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة .[1]

10. **تعارض الأهداف :**

تحدث نتيجة لاختلافات شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.[2] الأمر يحدث اختلافاً في الرؤيا والطموحات بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.[3]

وفي غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناع القرار مع متخذي القرار و مع منفذي القرار و مع أصحاب المصلحة ، ويحدث تعارض وصراعات بينهم، وبالتالي اختلاف على الأهداف وفقدان للمصداقية فتكون المنظمة موطناً للكثير من الأزمات.[4] خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.[5]

11. **تعارض المصالح :**

وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه وتعمل كل منهما على إثارة المشكل للأخرى وهو ما يتسبب في العديد من الأزمات .[6]

12. **النقص في الكوادر المؤهلة :**

إن الأزمة تهدد استقرار المنظمة والبيئة المحيطة بها، الأمر الذي يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة، ونظماً وأنشطة مبتكرة، تمكن أصحاب القرار من مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على هذه التغييرات المفاجئة، حيث يلزم توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات البشرية والإمكانيات المادية وحسن توظيفها، في إطار مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة و بالدرجة العالية من الاتصالات الفعالة. ونتيجة عدم توفر هذه الخبرات

(1)- فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس – المراحل – الآليات ، مرجع سابق ، ص44.
(2)- إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتجية إدارة الأزمات ، إستراتجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (17) ،العدد (64) ، كانون الأول ، 2011م،.ص 51..
(3)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص20.
(4)_ ممدوح الرفاعي ، ماجدة جبريل وآخرون ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص38.
(5)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها مرجع سابق ، ص 207.
(6)- وسام صبحي مصباح أسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مرجع سابق، ص20,

في المنظمة أو عدم الحصول على أفراد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية ومما يتطلبه من مهارات ومعارف جديدة وحديثة قد تنتج عنها أزمة في المنظمة .[1]

13. **عدم الاهتمام أو الاهتمام المحدود بالأزمات السابقة :**

إن عدم الاهتمام أو الاهتمام المحدود بالأزمات التي وقعت بها المنظمة أو المنظمات المنافسة مع عدم الاستفادة من الدروس السابقة، هي من الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمات داخل المنظمة وخارجها. وعدم الاهتمام بالمشاكل الإدارية أو التسويقية الصغيرة التي تواجهها المنظمة مما قد يؤدي إلى تفاقمها وتحولها إلى أزمة يصعب مواجهتها.[2]

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن أسباب حدوث الأزمات متعددة ومتجددة مع تجدد سبل الحياة واختلاف مجالاتها وتنوع نشاطاتها، ولا يمكن حصرها، وليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالباً ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة ومتداخلة مع بعضها البعض، إلا أن (**تعارض الأهداف والمصالح**) و(**سوء الفهم والإدراك**) و(**سوء التقدير والتقييم**) . تعد من الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمات لكون باقي الأسباب قد تترتب عليها. ويضيف الباحث أسباباً أخرى لنشؤ الأزمات يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- الخلافات القائمة على أسس دينية أو اجتماعية أو عرقية أو إيديولوجية بين مواطني الدولة الواحدة.
- النزاعات والصراعات القبلية المشبعة بالاحتقانات التاريخية القديمة .
- عدم قدرة النظام على السيطرة على مراكز القوة وإيجاد قنوات اتصال مع جماهير المختلفة.
- عدم القدرة على حسن إدارة الحوار والمفاوضات .

كما هناك أزمات خارجة عن قدرة الإنسان ولا علاقة له بها ولا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بحدوثها إلا نادراً، ومع ذلك يمكن الاستعداد والتحضير لها من خلال إنشاء فرق خاصة للتدخل السريع عند اللزوم، كفرق الأمن والسلامة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه وتقليل الخسائر إلي الحد الأدنى أثناء الأزمات الطبيعية مثل الحوادث والزلازل والبراكين...الخ.

ويساعد الفهم الكامل لأسباب الأزمة في عمليات التحليل وبالتالي الكشف المبكر عن الأسباب الحقيقية لحدوثها، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكتشف هذه الأسباب، وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً، حتى يتمكن من التعامل معها وإدارتها بنجاح وإمكانية تقديم الحلول والوقاية للعمل على منع حدوثها ، أو الحد من أثارها وسرعة احتوائها في حالة حدوثها .

---

(1)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، ، رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين ،2008م ،ص 37.

(2) - عبد اللطيف الهميم، " إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر ، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004م ، ص208.

رابعاً / أنواع الأزمات :

يأتي تصنيف الأزمات كإحدى الخطوات الأساسية الأولي في عملية مواجهتها والتعامل معها بحرفية وفاعلية، بالرغم من أن تحديد نوع الأزمة ليس بالعملية السهلة، لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض والتي قد تكون اجتماعية أو إنسانية أو اقتصادية أو سياسية ....الخ ، وطريقة التعامل معها تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة بنوع وطبيعة الأزمة، والتي تختلف في خطورتها وشدتها ودرجة تأثيرها ومستوي تكرارها. ومن ثم اتخاذ القرار والمنهج المناسب والسليم للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع في تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب والمعيار الذي ينظرون منه إلى الأزمة. ويمكن على أساسها تقسيم الأزمات وتصنيفها استناداً إلي المعايير التالية :

1. **تقسيم الأزمات وفقاً لمصدرها :**[1]

- أزمات تقع بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن نشاط إنساني مثل التهديد والغزو العسكري والعمليات الإرهابية من خطف وقتل وحوادث تلوث البيئة والإهمال وحوادث الطيران....الخ. ومن أخطرها حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي والتي تتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها واتساع مجالها.
- أزمات بفعل الطبيعة : وهي تلك الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني فيها، والناتجة عن كوارث طبيعية، مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات...الخ. وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطراً على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته.

2. **تقسيم الأزمات وفقاً للمدى الزمني لها :**[2]

- الأزمة المفاجئة immediate crises : وهي تلك الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ ولم تكن متوقعة، وهذا النوع من الأزمات يكون مفزعاً عند وقوعه، حيث لا يكون هناك وقت كاف للتخطيط لمعالجتها ومن أمثلتها. تحطم الطائرات، والعبث بالمنتجات، الحرائق، الإنفجارات، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى إدارته والتعامل معها بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة وذلك وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة .
- الأزمات المستمرة أو المزمنة sustained crises : وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو ربما لسنوات على الرغم من بذل جهد لإيجاد حلول لها من جانب الإدارة ، مثل الشائعات وأزمات المصداقية بين المؤسسة وجماهيرها ، أو الحكومة ومواطنيها .

(1)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص 106. وأيضاً : مجدي أحمد محمد عبد الله، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص59.
(2)- المرجع السابق ، ص 107.

3. **تقسيم الأزمات وفقاً لمحتواها ومحورها** :[1]

- الأزمات المادية : وهي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي وكمي قابلة للقياس ، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها. أزمة الغذاء. أزمة الديون- أزمة العمالة. انخفاض حاد في المبيعات - إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- الأزمات المعنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، غير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها. أزمة الثقة. تدهور الولاء- عدم رضاء العاملين واستيائهم. يأس البعض-انخفاض الروح المعنوية. تدهور الانتماء.

4. **تقسيم الأزمة من حيث الهدف :**[2]

- إرهاب الطرف الآخر.. كتفجير الطائرات .
- الابتزاز.. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

5. **تقسيم الأزمة من حيث العمق :**[3]

- أزمة سطحية : وهي لا تشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة وبشكل فجائي وتنتهي بسرعة وهي أزمة بدون جذور.
- أزمة عميقة متغلغلة : وهي أخطر أنواع الأزمات ، لارتباطها ببنيان الكيان الذي تحدث فيه ، ولذلك فإن أداء هذا الكيان سوف يتأثر بشدة بحدوثها.

6. **تقسيم الأزمة من حيث القصد:**[4]

- أزمات عمدية: تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمدية: وهي تحدث نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء و قدر: لا دخل للإنسان فيها.

7. **تقسيم الأزمة وفقاً للمستوى :**[5]

- أزمات محلية micro crisis : و هي تحدث علي مستوي الشركات والمنظمات المختلفة لذلك فإن حجم تأثيرها لا يتجاوز المنظمة ويكون محدود التأثير.
- أزمات قومية macro crises : وهذا النوع يصيب الدول ككل ويتأثر به المجتمع بكامله وهي أزمات شاملة وعامة سواء في أسبابها أو نتائجها .
- أزمات دولية: وهي تلك الأزمات التي تحدث علي المستوى الدولي ويكون لها تأثير سلبي عند وقوعها على كثير من دول العالم.

(1) - أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006 م، ص 30 .
(2)- فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات ، مرجع سابق، ص 49 .
(3)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص 107.
(4)- فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات ، المرجع السابق ، ص 49.
(5)- محسن أحمد الخضيري ،إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 124.

8. **تقسيم الأزمة من حيث المظهر :**[1]

- الأزمة الزاحفة : وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة ، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها.
- الأزمة العنيفة الفجائية : وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف ، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة : وهي أزمة لها مظاهرها الواضحة الملموسة ، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة : وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواءً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

هذا وقد تتسبب المنظمة نفسها في خلق أزمة محلية تصيبها هي بذاتها سواء في منتجاتها أو موظفيها، أو أصحاب المصالح فيها stakeholders ومن أبرز أسباب هذا النوع من الأزمات، الفساد الإداري في المنظمة، وإضراب العاملين عن العمل وغيرها .

إلا أن الأزمات مهما كان شكلها أو مصدرها، لابد للمنظمات من أن تمتلك الاستراتجيات الفعالة من أجل مجابهتها أو حلها، أو التقليل من أثارها السلبية، ويجب أن تحتوي هذه الاستراتجيات على أساليب وطرق فعالة ومتطورة للتغلب على هذه الأزمات والحد من خطورتها ونتائجها، بالإضافة إلى توافر المعلومات المرتبطة بالأزمة، ووجود القيادة الواعية في المنظمة والتي لديها قدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي ومما يقع في الوقت الحاضر، ووجود نظام اتصال فعال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة .[2]

خامساً : مراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة) :

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

وتختلف مراحل الأزمة باختلاف طبيعتها حيث أن هناك أزمات تمر بمراحل يصعب التنبؤ بحدوثها إلا أن هناك البعض منها من الممكن رصد مؤشراتها منذ البداية ومتابعتها. ويرى بعض الباحثين مراحل الأزمة كل من وجهة نظره ويتفقون على بعض المراحل ويختلفون على البعض الآخر وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في مراحل الأزمات فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون. وبهذا يمكن حصر مراحل الأزمة في خمس مراحل هي:

---

(1)-- فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس – المراحل – الآليات ، مرجع سابق، ص 51.

(2)- أحمد يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الإعمال ، المؤتمر الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال "، جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، في الفترة 10-2009/11/11 م ، ص3.

1. **مرحلة الميلاد (نشوء وتراكم الأزمة) :**

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل شئ مبهم وإحساس غامض بوجود شيء ما يلوح في الأفق، ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، وذلك راجع إلى عدم توفر بيانات ومعلومات عن الأزمة واتساع نطاق المجهول الذي يسير فيه الفرد. ويمكن القضاء على الأزمة في مولدها بتجميدها والقضاء عليها دون تحقيق أي خسارة أو صدام بين إطراف مختلفة وذلك بإيجاد محور اهتمام جديد يغطى على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شئ ثانوي لا قيمة له وكذلك يمكن القضاء عليها بامتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها.[1]

ويكون دور الاتصالات الذي تقوم بها العلاقات العامة هو: (استشعار الأزمة والتنبؤ بها والتحسب لوقوعها والعمل على منع وقوعها، ويجب أن تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات الرأي العام والجماهير الداخلية والتي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث الأزمة) .[2]

2. **مرحلة النمو والاتساع (انفجار الأزمة) :**

وتنشأ نتيجة لعدم قدرة متخذ القرار أن يقضي على الأزمة في مهدها والقصور في معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب والمحدد، وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم ، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم . فتأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المغذيات والمحفزات هما :[3]

- مغذيات ومحفزات ذاتية : مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- مغذيات ومحفزات خارجية : استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها ، وأضافت إليها قوة دفع جديدة .

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة ، سواءً باستقطابها ، أو خلق تعارض مصالح بينها و بين استفحال الأزمة . وأيضاً تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها ، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

---

(1)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد "دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " ،مرجع سابق ، ص31.
(2)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 116.
(3)- محسن أحمد الحضيري ،" إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات : على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "،ط2، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، 2003 م ، ص 74.

ودور اتصالات العلاقات العامة في هذه المرحلة هو (تهيئة الظروف الملائمة للإدارة العليا في المنظمات للتعامل مع الأزمة وذلك من حيث الاتصال بوسائل الإعلام والجماهير الداخلية للحصول علي تفهم الرأي العام للمؤسسة وموقفها).[1]

3. **مرحلة النضج (تفاقم الأزمة) :**

الوصول إلى هذه المرحلة نادر جداً في حياة الأزمات وإن كانت من أخطر مراحل الأزمة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وأعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، أي شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تتفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر.[2]

4. **مرحلة الانحسار والتقلص (ضعف الازمة) :**

عند الوصول إلى هذه المرحلة يكون حدث للأزمة نوع من التفتيت والانكسار فبدأت تتقلص وتنحسر ولكنها تنتهي بعد ذلك ،[3] نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءا مهماً من قوتها ، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه .[4]

وهنا تصبح الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة، تارة تكون بالغة العنف والشدة، وتارة أخرى تكون هادئة وخفيفة ، لكنها في جميع الأحوال تشكل معالم عدم الاستقرار، الأمر الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، أو عدم إيجاد التوازن المطلوب بين القوى المتصارعة في الكيان أو النظام .[5]

5. **مرحلة الاختفاء (انتهاء الأزمة) :**

وهذه هي المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة حيث تفقد الأزمة هنا كل مظاهر قوى الدفع الوالدة لها وتبدأ في التلاشي وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا كتاريخ سبق أن حدث ولكن انحسر وانتهى .[6]

---

(1)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص 118.
(2)- محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات ، المرجع السابق ،ص 74 .
(3)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ،مرجع سابق، ص32.
(4)- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير "، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ، 1993م، ص26.
(5)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، مرجع سابق ، ص 45.
(6)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ،مرجع سابق، ص32.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.[1]

وفي هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور كبير في التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المنظمة والسعي لإعادة سمعة المؤسسة كما كانت عليه قبل الأزمة. وإعادة الثقة باستخدام كافة الوسائل الاتصالية المتاحة مثل عقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية وراء الأزمة والإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الأزمات مستقبلاً . ويتمثل دور اتصالات الأزمة في هذه المرحلة في الآتي :[2]

- التقليل و إزالة الآثار السلبية للأزمة من خلال دراسة أثر الأزمة على الجمهور.
- رصد مدى قدرة وسائل الإعلام وردود أفعال الجمهور تجاه الأزمة .
- تقييم مدى نجاح وسائل الإعلام في معالجة الأزمة والجهود التي اتخذت لمواجهتها.

الشكل التالي رقم (2) يوضح دورة حياة الأزمة :[3]



(1)- محسن أحمد الخضيري،إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات ، مرجع سابق ، ص 75.
(2)- قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 132.
(3) - ممدوح رفاعي، حامد جبريل، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص32.

- **وفي نفس الإطار يقترح باحثون آخرون لما سبق خمس مراحل أخرى لدورة حياة الأزمة نوضحها على النحو التالي:**[1]

- **مرحلة الحضانة :** وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وإذا ما تم تبينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً . حيث يمكن تدبير الاحتياجات المناسبة ، والقادرة على التعامل مع الأزمة بكفاءة .
- **مرحلة الاجتياح :** وهي مرحلة بداية الأزمة فعلياً وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة . لأنها تتسم بالشدة والعنف والتوتر والصدمة ، ومن ثم فإنها تشكل أشد مراحل الأزمة بصفة عامة ويتوقف على استيعاب هذه المرحلة سلامة العملية كلها.
- **مرحلة الاستقرار :** وهي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة. وتمثل هذه المرحلة الفترة بين بداية الأزمة ونهايتها ، فهي المرحلة الحقيقية التي تختبر فيها الكفاءة الفعلية لأسلوب إدارة الأزمة.
- **مرحلة الانسحاب :** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً. و عادة ما تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً نسبياً بالقياس إلى مرحلة الاجتياح، وهي تمهيد لمرحلة التعويض.
- **مرحلة التعويض :** وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار الناجمة عن الأزمة.

ففي كل مرحلة من المراحل التي تم ذكرها، يتعين على متخذ القرار الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، والعمل على تحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمراً، وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي أو المؤسساتي الذي حدثت فيه الأزمة، حيث أنه بدلاً من أن يشتت العاصفة، فإنه يجعلها تزداد عنفاً إلى حد الإعصار المدمر الذي يجتاح في طريقه كل شيء .[2]

(1)- عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، مرجع سابق ،ص22. وأيضا : أحمد جلال عز الدين، " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1990م ،ص31-33.

(2)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، ، مرجع سابق ، ص46.

سادساً : الأبعاد المختلفة للأزمة :

إن لكل أزمة مجموعة من الأبعاد المختلفة المرتبطة بطبيعة الأزمة ونوعها، ومن النادر وجود أزمة ذات بعد واحد فالأزمة السياسية على سبيل المثال لها أبعاد نفسية واجتماعية واقتصادية وإعلامية، الأمر الذي يعني أن الأبعاد المختلفة للأزمة تتداخل فيما بينها، وتتبادل التأثير، وتنتج آثاراً مباشرة وقصيرة المدى أو غير مباشرة وطويلة الأمد، وعلى مستوى آخر فإن أي بعد من أبعاد الأزمة قد يتحول إلى سبب لأزمة أخرى. [1]

وعندما تنشأ الأزمة وتتفاقم في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية، تتفاعل معها كل مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأمنية، وتتجه الأزمة في دورة حياتها حسب مستواها إلى تهديد بقاء الدولة أو المنظمة أو الفرد، وتبرز تداعيات سلبية تنعكس على الوضع العام لفترات قد تطول قبل أن يتم التعامل مع هذه الأزمة لإنهائها أو التقليل من آثارها، وكذلك الاستفادة من دروسها السابقة منعاً لتكرارها أو حدوث أزمات أخرى . وفيما يلي توضيح لأبعاد الأزمة :[2]

1- البعد السياسي:

إن تداعيات الأزمات ذات البعد السياسي هي من أخطر الأزمات التي تعرض الدولة إلى التفتيت والانهيار وبقاءها للخطر، وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها ولارتباطها بالأبعاد المحلية والإقليمية والدولية، وتتأثر فيها المصالح الوطنية وتبرز جماعات المعارضة وتنشط الحركات والعناصر الانفعالية التي تخلق نوعاً من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية والذي يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع ما يدفعها إلى الاحتجاجات والمظاهرات والعصيان المدني وإذا استمرت هذه الأزمة وتطورت أصبحت تولد أزمات مصاحبة يصعب مواجهتها وحلها وتؤثر تأثيرا كبيراً في شرائح المجتمع قد تدفعهم إلى الشغب، مما يهدد النظام أو مفاصل القرار السياسي إلى العجز والانهيار، وعند تفاقم مثل هذه الأزمات يصعب السيطرة عليها وقد تستدعي تدخلات إقليمية ودولية مما يجعل الأزمة تتجاوز بعدها المحلي وهنا تبدأ التدخلات والاشتباكات المعقدة والتي تزيد الوضع تعقيداً. مما يصعب وضع حلول لها.[3]

وتشير بعض الدراسات إلى أن البعد السياسي في بعض الأزمات يشكل أحياناً قيداً على قرارات فريق الأزمة، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرض اختيارات معينة قد لا تكون دائماً أفضل الاختيارات أو القرارات.[4]

---

(1)- محمد شومان ،الإعلام والأزمات ،مرجع سابق ، ص 29.

(2)- علي بن هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات الإستراتجية ،الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود ، تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الإستراتجية ، الرياض ، 28 /5–1/ 6-2011 م ،ص 14.

(3)- المرجع السابق ، ص 15.

(4) - محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مرجع سابق ، ص 30.

1. البعد الاقتصادي للأزمة :

إن أي أزمة مهما كان نوعها أو مستواها تؤثر أول ما تؤثر على الاقتصاد والحركة الاقتصادية لدى الدول المتأثرة بها، وكما يقال رأس المال جبان فهو المتأثر الأول، فتعطيل القوة المنتجة يسبب الكساد والركود أو انخفاض الأسعار وعدم القدرة على التصريف تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار، وهذا ما حصل للعالم بعد المتغيرات الدولية والأزمات السياسية التي عصفت به.[1]

2. الأبعاد النفسية والاجتماعية للأزمة :

وترتبط بأسباب ومراحل الأزمة والنتائج المترتبة عليها، وينعكس هذا البعد على السلوك الجماعي للجماهير وتعبيرات الرأي العام، وأنماط تعامله مع الأزمة والإدارة الإعلامية للأزمة.وإغفال مثل هذا البعد كان سبباً في حدوث حالات من الفزع التي أدت إلي كوارث أكبر كالهروب الجماعي غير المنظم .[2]

وتنشأ بفعل أسباب ومسببات طبيعية أو بشرية أو بهما معاً ولكن تأثير الأزمة متعلق بالإنسان نفسه ولذلك لا يمكن وصف الأزمة بأنها أزمة إلا عندما تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الإنسان فرداً أو مجتمعاً أو دولة. نتج عنها قتل و تشريد و تدمير ممتلكات. وتعد الأبعاد الاجتماعية هي الأخطر تأثيراً بل يمتد تأثيرها سنين طويلة و تدفع إلى بعض السلوكيات الاجتماعية السيئة كانتشار السرقة و الاغتصاب و ممارسة الفساد كالمخدرات و نحوها و ممارسة الجريمة.

أما ما يميز البعد الاجتماعي للأزمة هو أن التأثير يتدرج حتى يصل إلى الفرد العادي عندما يفقد عزيزاً عليه أو عندما يخسر ماله وممتلكاته و يتضح ذلك في الزلازل والبراكين والحروب وكذلك حالات الانتحار والإصابة بالأمراض كأفراد تأثروا بالأزمة.

وهنا تكمن الخطورة بأنها تؤثر على السلطة وعلى النظام على شكل تظاهرات أو تجمهرات أو عصيان وتستمر الأزمة بالتفاقم من خلال بعدها الاجتماعي كرد فعل طبيعي تبحث فيه هذه المجتمعات عن حلول لدى قيادتها السياسية للخروج من أزماتها.[3]

3. الأبعاد الأمنية للأزمات :

عند نشوء الأزمات يرافقها الكثير من الإرباك والفوضى وانتشار الإشاعات وعدم وضوح الرؤية وقلة المعلومات المتوفرة كما أنها تحدث نوعاً من الفراغ الأمني الذي قد يشكل بيئة مناسبة لانتشار الآتي:[4]

(1)- علي بن هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 16.
(2)- محمد شومان ، الإعلام والأزمات ،المرجع السابق ، ص 30-31 .
(3)-علي بن هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات ، المرجع السابق، ص 18-17.
(4) - المرجع السابق ، ص 19-20.

- **العنف السياسي** : تستغل بعض القوى السياسية الأزمة و ما توفره من ظروف ملائمة للصراعات وتصفية الحسابات فيها من خلال ما تقوم به من أعمال قد تهدد الأمن الوطني وهو ما يجري الآن في فلسطين ولبنان وباكستان والعراق وليبيا .
- **العنف الاجتماعي** : تستغل الأزمة في إذكاء الاقتتال الطائفي والصراعات العرقية والتفرقة العنصرية وتخلق قلقاً و توترا بين أطياف المجتمع وشرائحه .
- **الجريمة المنظمة** : تجدها بيئة ملائمة و مناسبة لانتشار الجريمة و تحولها إلى جرائم منظمة حيث تقوم العصابات الإجرامية بتوسيع نشاطها الإجرامي فتقوم بالسلب و النهب والاغتصاب والخطف وتتحول إلى عوامل تهديد للأمن الوطني كما هو حاصل الآن في ليبيا والعراق.
- **الفساد المالي و الإداري**: من أهم ما يترتب على الأزمة من آثار، هو الفساد المالي والإداري ، نتيجة للقلق والتوتر لدى متخذ القرار مما يجعله عاجزاً عن مواجهتها بسبب ضيق الوقت وقلة المعلومات، فتنتشر الرشوة وغسيل الأموال والاتجار بالمخدرات وعمليات التهريب وتجارة البشر.
- **الإرهاب** : يستغل الإرهابيون الأزمات لينشطوا خلاياهم النائمة، و يقدموا أنفسهم كمنقذين و مصلحين، ويبدءون بممارسة نشاطاتهم الإرهابية مستغلين بذلك انشغال أجهزة الدولة بالأزمة وسبل مجابهتها، ولذلك فإن الأبعاد الأمنية للأزمة تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجهها الدولة لحماية مواطنيها و مؤسساتها ، حيث يجب أن تجند لها كافة الطاقات البشرية والمالية لمواجهة الأزمات الأمنية و تداعياتها.

4. **البعد الدولي والإقليمي للأزمة :**

باتت الأزمات الاقتصادية وأزمات الطاقة والأزمات الأمنية والعسكرية تهدد الأمن والسلم العالميين مما جعل العالم يحشد طاقاته وجهوده في التصدي لهذه الأزمات مثل مكافحة الإرهاب والجريمة والمخدرات والتقليل من آثار الأزمة الاقتصادية العالمية وقد تطورت صور التعاون الدولي في التصدي لأبعاد الأزمات من خلال إبرام اتفاقيات دولية وانتشار منظمات إقليمية ودولية متخصصة لمجابهة الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية والبشرية التي تقع في أي دولة من دول العالم من خلال منظمة الأمم المتحدة والمؤسسات المرتبطة بها.[1]

5. **البعد الثقافي – القيمي**:

إن موقف الأزمة بما يرتبط به من ارتباك وخروج عن المألوف، قد يدفع الأفراد إلى سلوك لا يتفق مع قيمهم أو حتى النسق القيمي السائد في المجتمع أو المنشأة، كذلك فإن آثار الأزمة وتداعياتها قد تدفع الأفراد والمنظمات إلى مراجعة ما لديها من قيم أو نسق قيمي .[2]

(1)- علي بن هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 20.
(2)- محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مدخل نظري وممارسات عملية ، مرجع سابق ، ص 31 .

6. **البعد الإعلامي :**

تفرض الأزمات على وسائل الإعلام المحلية والعربية والدولية متابعة أخبارها بالكلمة والصورة ومثل هذه الممارسة تدخل في نطاق البعد الإعلامي، وفي كل الأحوال فإن مدى اهتمام الجماهير بالأزمة هو ما يفرض على وسائل الإعلام المختلفة متابعة الأزمة ، فثمة أزمات كبري قد لا تحوز على اهتمام الرأي العام ربما بسبب البعد الجغرافي، أو بسبب طبيعتها المعقدة..بينما قد يهتم الرأي العام بأزمات تبدو بسيطة أو عادية .[1]

- **وتؤكد الدراسات العلمية التي تعرضت للتأثير المتبادل بين الأزمة والإعلام أهمية الدور الوسطي الذي تقوم به وسائل الإعلام ، وخاصة ما يتعلق بإنجاز المهام التالية :**[2]

- تقديم المعلومات، وشرح أهمية ومغزى الأحداث، وبناء الوفاق الاجتماعي، وتخفيف التوتر والقلق.
- تشير الدراسات العلمية إلي أن الأزمة تؤدي إلى دعم ومساندة أدوار وسائل الإعلام وخاصة فيما يتعلق ببناء الوفاق وتخفيف التوتر، بينما يرى آخرون أن ظروف الأزمة وما تفرضه من تدخلات وقيود وإجراءات سوف تؤدي إلى تحجيم دور الإعلام .
- تجذب الأزمة اهتمام وسائل الإعلام، ولكنها أيضاً وبالمقابل تجذب اهتمام الرأي العام بوسائل الإعلام، الذي يصبح أكثر تعرضاً واستخداماً لها، وهذا ما يفسر – أن ظروف الأزمة تتميز دائما بالاستخدام المكثف لوسائل الإعلام.
- كما تضطلع وسائل الإعلام في أوقات الأزمات بمسئولية مزدوجة، فهي في جانب عملها تسعى لتحقيق أهداف الأمن الوطني، ومن جانب آخر تسعى هذه الوسائل إلى تأكيد الحرص على الحريات المدنية. حيث تسعى وسائل الإعلام إلى تحقيق التوافق بين الأهداف الإستراتجية والأهداف السياسية بما يضمن تحقيق التوافق بين مفهوم الأمن القومي والحفاظ على الحريات المدنية ، بحيث تخدم الإستراتجية الإعلامية أهداف الإستراتجية السياسية، بما لا يخل بحقوق الرأي العام في الحصول على المعلومات والحقائق الخاصة بها .

سابعاً : آثار الأزمة :

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح ، فمثلما تحمل الأزمة آثاراً سلبية، فإنها تحمل أيضاً آثاراً إيجابية من الممكن أن تستخدم لصالح إدارة سمعة المؤسسة ولصالح البنية التنظيمية لها ولا ينبغي إغفالها فهي تساعد على زيادة وضوح الأهداف الرئيسة، واختبار جدوى ومصداقية وقوة تلك الأهداف، وتؤدي إلى إنشاء أجهزة جديدة للمساعدة في جمع المعلومات وتحديد البدائل بعد انتهاء الأزمة، لذلك لا يمكن النظر لآثار الأزمة إلا من خلال جانبين هما[3]:

---

(1)- المرجع السابق ، ص 31 .

(2)- عادل الصادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص17-18.

(3)- عبدالرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة ،الأكاديمية السورية الدولية ، دمشق ، 2009 م ، ص 9.

- **الآثار السلبية للأزمة، وتكمن في :**

- تهديد وإعاقة المؤسسة عن تحقيق أهدافها.
- اتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة.
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المؤسسة.
- تسفر الأزمة عن تصفية قيادات قد تكون غير مسئولة عن الأزمة.[1]
- تؤدي الأزمات إلى القلق والفزع مما ينشأ عنها الإرهاق النفسي والبدني للعاملين وقد تمتد إلى أطراف غير متوقعة .[2]
- تعرض المنظمة لخسائر مادية أو بشرية أو معنوية فادحة بما ينعكس سلبا على كفاءة وفعالية الكيان الإداري. [3]

- **أما الآثار الإيجابية للأزمة فتكمن في :**

- إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المؤسسة.
- إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المؤسسة من أجل تلافيها.
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا، في ضوء الاستفادة من نتائج الأزمة الحالية و استخلاص الدروس والعبر من الأزمات السابقة لمنع حدوثها مستقبلاً.[4]
- تكشف عن نماذج قيادية مشرفة ظهرت أثناء الأزمة.
- تؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال في التعامل مع الأزمات المستقبلية.
- تعطي الفرصة للابتكار والإبداع وتحديث الاستراتيجيات والأهداف.[5]
- تؤدي الأزمة إلى اكتشاف بعض مزايا العمل الجماعي وعيوب العمل الفردي غير المنسق أثناء مواجهة الأزمات .[6]

ثامناً : مناهج دراسة الأزمات .

تستند دراسة الأزمات على غرار بقية العلوم الإنسانية إلى عدد من المناهج العلمية يمكن تلخيصها على النحو التالي:[7]

1. **المنهج الوصفي التحليلي** : ويقوم على أساس تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها من خلال تحديد ملامحها ومظاهرها العامة، والنتائج التي ترتبت عليها .
2. **المنهج التاريخي:** تقوم على دراسة الأزمة وفق هذا المنهج على تتبع تاريخ الأزمة ومراحل تطورها.

---

(1)- ممدوح الرفاعي ، ماجدة جبريل وآخرون ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص34.
(2)- فهد علي الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الإعمال ، قسم إدارة الإعمال ، عمان ،2012 م . ، ص31.
(3)- ممدوح الرفاعي ، ماجدة جبريل وآخرون ، إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص34.
(4)- عبدا لرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 9.
(5)- ممدوح الرفاعي ، ماجدة جبريل وآخرون ، إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص34.
(6) - فهد علي الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي ، المرجع السابق ، ص31.
(7)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي نموذجاً" ، مرجع سابق ، ص 44-45.

3. **منهج النظم في تشخيص الأزمات :** يتناول هذا المنهج الأزمة كنظام متكامل له مدخلات، ونظام تشغيل، ومخرجات، وتغذية مرتدة، أي مجموعة من العمليات المتكاملة لتحقيق هدف معين.
4. **المنهج البيئي:** يقوم هذا المنهج عند تشخيصه للأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة وفي نموها واتساع نطاقها. ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهي[1]:

- قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل.
- قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها.
- قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها ولكن يمكن توجيهها بشكل معين ونسبي ويختلف بدرجات معينة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية.

5. **منهج دراسة الحالة:** يقوم هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة ، ويركز على كل ما يتعلق بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة، وتحليل كل العوامل والعناصر، والمتغيرات المؤثرة فيها بصورة شاملة. ومن ثم الوصول إلى رؤية متعمقة عن الأزمة تساعد متخذ القرار على رسم طرق معالجة الأزمة بموضوعية أكثر.
6. **منهج الدراسات المقارنة:** ويقوم على أساس دراسة الأزمات السابقة ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي تواجهها في الوقت الحاضر لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه، ومن ثم تحديد طرق العلاج.
7. **منهج الدراسة المتكاملة :** يعتمد على استخدام جميع المناهج السابق ذكرها .

(1)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص113.

الخلاصة:

إذا كانت الأزمات، تحدث في كل زمان ومكان، فإن العالم المعاصر بعد أن أصبح وحدة متداخلة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، بات أي من كياناته عرضة لأزمات قد تعصف به من وقت لآخر، الأمر الذي يتطلب دراستها، والتعامل معها وفق الأسس العلمية. ويعني وقوع الأزمة وضع النظام أمام حالة مفاجئة تحتاج إلى آلية خاصة للتعامل معها والسيطرة عليها ومعالجتها وما ينتج عنها سواء كانت تلك الأزمة من فعل الإنسان، أو من فعل الطبيعة، محلية كانت، أو إقليمية، أو دولية.

تعددت و تنوعت المفاهيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة ، كغيرها من المفاهيم المركبة في العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية، ولاشك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات.

وعليه فإنه يمكن القول بأن الأزمة ما هي إلا (موقف طارئ يحدث ارتباكًا في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة و يؤدي إلي سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة) .

الأزمات لا تحدث من فراغ وبدون سبب، إذ إن هناك العديد من الأسباب لحدوثها، و تتنوع أسباب نشوء الأزمات باختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته.

وتمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الباحثون مراحل الأزمة كل من وجهة نظره ويتفقون على بعض المراحل ويختلفون على البعض الآخر وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في مراحل الأزمات فإنه لا يوجد اختلاف في المضمون. وبهذا يمكن حصر مراحل الأزمة في خمس مراحل هي : مرحلة الميلاد، مرحلة النمو والاتساع، مرحلة النضج ، مرحلة الانحسار والتقلص مرحلة الاختفاء.

ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة، حيث يمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات، وإدارتها بطريقة علمية من خلال دراسة الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتحديد مراحل الأزمة والتخطيط لإدارتها واعتماد فرق خاصة لإدارة الأزمة تتلقى تدريباً نظرياً وعملياً.

والشاهد أن دراسات إدارة الأزمة قد تطورت عما كانت عليه، وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل الباحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة أفضت إلى بلورة العديد من المفاهيم النظرية والعملية في إدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها وسرعة احتوائها في حالة حدوثها.

- **وعليه سوف نقوم بتوضيح تلك الطرق والأساليب لإدارة الأزمات في المبحث الثاني والخاصة بإدارة الأزمة.**

المبحث الثاني : إدارة الأزمة :

تحضى"**إدارة الأزمات**" باهتمام واسع في الأوساط العلمية المعاصرة بوصفها مجموعة من التقنيات والمناهج التي تجمع بين العلم والفن، وتوفر أساليب وآليات تستغل في مواجهة التحولات، وتساعد في ضبط وتوازن حركة نظام عالمي يتجه أكثر فأكثر نحو التعقيد والتشابك في العلاقات والمصالح بين مختلف مراكز القوى، مما أدى إلي ظهور أنماط صراع ومنافسة حديثة وجديدة وظهور أشكال معقدة من الأزمات، تضع الحكومات والمؤسسات موضع الخطر والتهديد، وتعرض دوائر صنع القرار للضغوط والإرباك فيه.[1]

ومن هنا ترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية، ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة .[2] ولا تقف إدارة الأزمات عند هذا الحد بل ينبغي أن تستفيد من دروس وتجارب الأزمات السابقة، لتجنب أزمات مستقبلية أخرى، ولكي تكون قادرة على احتوائها بشكل روتيني في حالة تكرارها. إن منع حدوث الأزمات يستدعي إيجاد نوع من التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المنظمة. فالأزمات تعرض كامل المنظمة للخطر، وبالتالي فإن إدارة الأزمة هي إدارة مشتركة ولا تقتصر على جهة واحدة أو لجنة منعزلة عن التنظيم.[3]

هذا الأمر وضع الفكر الإنساني أمام واقع البحث عن شروط للتكيف مع المستجدات والمتغيرات، وآليات محكمة لمواجهة التحديات المفروضة، واحتواء الأزمات الطارئة، واستثمارها لخدمة مصالح معينة، وبلوغ أهداف مبرمجة كإنجاز تستطيع أساليب ومعارف مستحدثة تحقيقه بكفاءة واقتدار.[4]

ونتيجة لذلك انشأ بما يسمى **بـ(إدارة الأزمات)** وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تشترك فيها بجميع فروعها وتخصصاتها وتدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة لتفادي الأزمات والتقليل من آثارها .[5]

- **وعليه يقوم الباحث في هذا المبحث بالتعرف على أهم الطرق والأساليب العلمية في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، وإمكانية الاستفادة منها في الواقع العملي للمؤسسات قيد الدراسة .**

---

(1) - شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي أنموذجاً " ، مرجع سابق ، ص43.
(2)- ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 29.
(3)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 84.
(4)- شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص9.
(5)- علي بن هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 1.

أولاً : مفهوم وتعريف إدارة الأزمة :

إن مصطلح إدارة الأزمة يعبر عن " مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات العقلانية السريعة لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة " ، ويكون هدفها منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نزاعات وصدامات، وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة لخروج الأزمة إلى حالة المواجهة .[1]

وتتعدد وتتنوع تعريفات إدارة الأزمة كغيرها من المفاهيم المركبة في العلوم الاجتماعية والإدارية و السياسية، ونورد فيما يلي بعض التعريفات لإدارة الأزمة بإيجاز :

تعرف إدارة الأزمات بأنها : (عملية إدارة خاصة من شأنها أنتاج استجابة إستراتجية لموقف الأزمات من خلال الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً عالياً وخاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلي إجراءات خاصة من أجل التقليل من الخسائر إلى أدنى حد).[2]

وعرفت إدارة الأزمات كذلك بأنها : (فن إدارة السيطرة على الإحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد وبتطوير منطقي وهذه واحدة من المهام الأساسية وبمعنى آخر فهي التحكم في مسارها وإنجازها أي أنها عملية رشيدة تقوم على البحث والمعرفة) .[3]

وعرفت أيضاً إدارة الأزمات بأنها: (عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور).[4]

كذلك عرفت إدارة الأزمات بأنها: (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).[5]

وعرفت أيضاً إدارة الأزمات بأنها : (التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية، وهي أيضاً التخطيط لما قد لا يحدث).[6]

وتعرف إدارة الأزمات كذلك بأنها : (كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبيتها والاستفادة من إيجابيتها).[7]

---

(1)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبقيه في مجال العلوم الأمنية " ،مرجع سابق ، ص52.
(2)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 22.
(3)- عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص89.
(4)- سعد الدين عشماوي ، إدارة الأزمة ، مجلة الفكر الشرطي ، الإمارات العربية ، مجلد 5، العدد2 ، 1996م، ص199.
(5)- ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 30.
(6)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، المرجع السابق ، ص23.
(7)- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات قراء ة في المنهج ، مرجع سابق ، ص14.

والتعريف المبسط لإدارة الأزمة يقول ويعلن أنها : (فن إدارة السيطرة والتحكم في الحدث أو الواقعة أو المشكلة موضع الأزمة، داخلية كانت أو خارجية).[1] ومن التعريفات البسيطة لإدارة الأزمة كذلك أنها : (فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة).[2]

وعلى اعتبار أن أنشطة العلاقات العامة جزءٌ من منظومة إدارة الأزمات فقد عرف "جاري كريبس kreps " إدارة الأزمات بأنها: (استخدام العلاقات العامة في التقليل من الأضرار التي تتعرض لها المؤسسة في مواقف الأزمات، والتي تؤثر سلباً على صورة المؤسسة الذهنية وسمعتها لدى الجمهور) .[3]

ويعرف الباحث إدارة الأزمة بأنها : (قدرة المنظمة على السيطرة والمواجهة والتحكم في المواقف غير الاعتيادية من خلال البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم لمراحل قبل وأثناء وبعد الأزمة).

وكذلك من تعريفات الباحث لإدارة للأزمة أنها : (مجموعة الطرق والأساليب الإستراتجية التي تحول دون تفاقم موقف معين يصعب السيطرة عليه يهدد بقاء واستقرار واستمرار النظام).

- **وبالتعمق واستقراء التعاريف المختلفة والسابقة يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة على النحو التالي** [4] **:**

- أنها عملية إدارية وعلمية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة – والمدربة تدريباً جيداً في مجال الإدارة أولاً ، وفى مجال مواجهة الأزمات والكوارث.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى – فالهدف الأساسي لتلك العملية هو الحفاظ على موارد المؤسسة ومكتسباتها في مواجهة تلك الأزمات .
- أن عملية إدارة الأزمة هي عملية إدارية فنية متقدمة تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

وخلاصة القول: إن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن، وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا، والاستفادة من الفرص التي تتيحها .

ويتوقف حسن إدارة الأزمة على مهارات وقدرات القيادة على استخدام أساليب محددة وعلمية لمواجهتها، فمواجهة الأزمة يتم بمنهجية معينة تقوم على نظام فعال من التخطيط والاتصالات والمعلومات واتخاذ القرارات السريعة والسليمة تتكامل مع بعضها البعض لتخرج لنا خطة، يتم ومن

(1)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص25.
(2)- عبد الرحمن توفيق ،إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2004م ، ص 18.
(3)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص22.
(4)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد " دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية ، مرجع سابق ، ص 73.

خلالها المواجهة الفعالة . فإدارة الأزمة إذاً هي إدارة علمية رشيدة للمستقبل والحاضر تبنى على العلم والمعرفة وتعتمد على تفاعل دائم يتصل بجوانب الحياة والتقدم التنموي للمنظمة فهي توظف الأزمات توظيفاً فعالا ً ومن ثم توجيهها كطاقة فاعلة نحو التنمية الشاملة والمتوازنة والمتكاملة فالاستعداد للمواجهة وبث روح التحدي لأي عائق يكون بمثابة قوة للوصول لأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية.[1]

ثانياً : أهداف إدارة الأزمات :

إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة وقوع الخسائر أمر غير وارد عند وقوع الأزمات، وكل ذلك من خلال السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف إدارة منهجية تقوم على خطة علمية لها عناصر ومقومات بعيدة عن التناول العشوائي أو التلقائي، وقد تطورت إدارة الأزمات من الممارسة العملية إلى الممارسة العلمية، وأضحى له شكل وموضوع وأسس وقواعد . ويتضمن أهدافاً يمكن تلخيصها فيما يلي :[2]

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد المحتملة.
- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات .
- تحديد 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 .
- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع- المواجهة .
- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة الذي عادة ما يصاحب الأزمات.
- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة و ليس برد الفعل.
- المحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع.
- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية وتوفير نظم الاتصالات الفعالة.[3]
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف، ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والتهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.[4]

---

(1)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ، مرجع سابق ، ص 19-20.
(2) - ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص30.
(3)- قدري على عبدالمجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 127.
(4)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص72.

ثالثاً: مراحل إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامه للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية.[1]

و يتوقف حسن إدارة الأزمة على مهارات وقدرات القيادة على استخدام أساليب محددة وعلمية لمواجهته، فمواجهة الأزمة تتم بمنهجية معينة تقوم على نظام فعال من التخطيط والاتصالات والمعلومات واتخاذ القرار، تتكامل مع بعضها البعض لتخرج لنا خطة إدارية تتضمن البدائل والخيارات الممكنة وتستوعب المتغيرات المحتملة لكي يتم بها المواجهة الفعالة .[2]

ولا يمكن أن تمر إدارة الأزمة بمرحلة واحدة وإنما تمر إدارتها بمجموعة من المراحل مرتبة ترتيباً منطقياً بحيث لا يمكن الانتقال من إحداها إلى الأخرى دون إتمام المرحلة التي قبلها، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها .

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة، وفريق إدارة الأزمة، وجهاز العلاقات العامة بها مسئولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، و تتمثل مراحل إدارة الأزمة فيما يلي :[3]

1- مرحلة ما قبل الأزمة Pre_ crisis stage:

وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة من خلال مؤشرات تتبلور فيها مشكلة ما في الأفق وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة، والأزمة لا تنشأ من فراغ، وإنما يسبقها ضعف لا يعالج علاجاً مناسباً وهنا يأتي دور مرحلة ما قبل الأزمة فهي مرحلة الاحتياطات والإجراءات الأولية العاجلة لاحتواء الحدث والتكيف مع الواقع، التي من شأنها الحد من مسببات الأزمة أو التقليل من مخاطرها، حيث تعتمد سياسة تجنب الأزمات أو إيقافها والبعد عنها ووضع خطة تجنب الأزمة وتسير هذه الخطة في اتجاهين:[4]

- **الاتجاه الأول:** مجال بشري يعتمد على تدريب العنصر البشري على كيفية إدارة الأزمة وتجنبها قبل حدوثها وتجريب السيناريو والاتصال ووضع البدائل.

(1)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، مرجع سابق ، ص 9.
(2)- مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق ، ص20.
(3)- على عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص175.
(4)- مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص43-46.

- **الاتجاه الثاني:** مجال البيانات وهو يعتمد على مدى توفير المعلومات والبيانات التي تساعد متخذ القرار في معرفة وضع المنظمة قبل نشوء الأزمة.

وبناءً على المعلومات تقوم المنظمة بافتراض أن الأزمة لا محال واقعة، لتبدأ بالاستعداد لمواجهتها من خلال برنامج " الوقاية خير من العلاج " والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية القائم في المنظمة بهدف تطويره لضمان قدرته على مواجهة الأزمة قبل وقوعها. وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على التخطيط الجيد لإدارة الأزمات من خلال إزالة عنصر المفاجأة عند وقوع أزمة لأسباب خارج نطاق المنظمة .[1]

وتعتمد مرحلة ما قبل الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتوفرة وتحديد الإجراءات، مع الاستفادة من التجارب في تحقيق أعلى درجة من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمات المتوقعة، أو على الأقل التقليل من حدة آثارها، وتدعيم ذلك بتوفير كافة المعلومات عن المنظمة ومخاطرها، حيث أن فترة ما قبل الأزمة هي فترة الاستقرار والأمان الذي يستمر منذ إنشاء المنظمة حتى وقوع الأزمة وهذه الفترة يجب أن تغطيها إدارة توقي الأزمات، فمن أكبر مسئوليات الإدارة رصد المؤشرات المبكرة لحدوث سلسلة عدم الأداء وتبادل الاتهامات والغضب والخوف، لذلك يجب على الإدارة أن تكون على صلة بالعمليات على كافة المستويات وأيضاً العمل على الاستفادة من الخبرات الماضية والأزمات التي تمر المنظمة بها يساعد على التنبؤ بالأزمات المستقبلية.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن مرحلة ما قبل الأزمة هي مرحلة التخطيط المسبق التي تحدد للإدارة أزمات متوقعة الحدوث وكيفية التعامل معها وما نحتاج إليه من نظم للمعلومات والاتصالات وتدريب العنصر البشري وتوعيته وتحليل المخاطر والمشاكل التي تمر بها المنظمة.[2]

2- مرحلة أثناء الأزمة :

وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط المعدة والموضوعة، فهي إذاً مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.[3]

وبهذا تعني هذه المرحلة أننا أصبحنا أمام أزمة وعلينا التصرف إزاء ما نحن فيه، وتستخدم فيها جميع الإمكانيات المتوفرة ويتم فيها تنفيذ الخطط لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة سواء كانت بشرية أو مادية ولكي تستطيع الإدارة التحكم في الأزمة فلابد أن تتبع[4]:

---

(1)- أحمد يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الإعمال ، مرجع سابق ، ص 8.

(2)- مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص43-46.

(3)- سمحي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الإمارات العربية ، 1424ه. ، ص 34.

(4)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ، المرجع السابق ،ص43-46.

أ- **إستراتيجية للتخطيط :** تهتم بوضع خطوات تسير عليها عمل المنظمة في أوقات العمل العادية وكذلك في وقت الأزمة يحدد فيها دور كل فرد.

ب- **إستراتيجية للتكنولوجيا :** سواء في المعلومات أو الاتصالات فهي وسيلة سليمة لتجنب الأزمة وكذلك التخفيف من آثارها وفي هذه المرحلة يقوم فريق العمل بممارسة مهامه وفق خطوات منطقية ومتتالية ومحددة.

ج- **تقدير الموقف الحالي للأزمة :** حيث يتم جمع أكبر قدر من المعلومات عن الحدث وخطورته وعناصره والنتائج المحتملة والعناصر المضادة والقدرات والإمكانيات المتاحة وتحليل جميع جزئيات الأزمة وجوانبها السلبية منها والإيجابية وتحديد دقيق لما يجب عمله فالأزمة كيان يحيطه الغموض ومن ثم فإن تقدير وتقييم الموقف مسألة في غاية الأهمية.

د- **خطة من الخطط البديلة :** حيث إن الأزمة تنزل كالصاعقة على جميع العاملين وقد تسبب شللا في كيان المنظمة ولا يكون هناك وقت لتبادل الاتهامات ويكون دور المسئولين متمثلاً في محاولة حصر الأضرار في أضيق الحدود وكسب الوقت والاستعداد لأيام أفضل وذلك من خلال القيام بتحديد الخطط المناسبة من بين الخطط البديلة التي تم وضعها من قبل.

ه- **الخطة و متابعة تنفيذها :** ويتم فيها تنفيذ الخطة الموضوعة على أساس من المرونة لتقبل أي تغير يطرأ وفيها يتحقق نوع من السيطرة على الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد الخاص بإدارة الأزمة ككل، حيث يظهر الدور الفعال لأعضاء فريق الأزمة في توظيف ما تم الحصول عليه من معلومات لتعديل الخطط وفقاً لما يطرأ من ظروف بالاستعانة بنظام اتصالات فعالة لتوصيل الجديد باستمرار.

و- **تقييم الخطة :** حيث إنه باستمرار يتم تقييم الخطة وتحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من ذلك في تعديل ما يمكن تعديله.

3- **مرحلة ما بعد الأزمة** Post crisis stage **:**

تتميز المرحلة الأخيرة للأزمة بأنها غير مدارة بالصدمة لكن لابد أن يكون فريق الأزمة في هذه المرحلة على مستوى عال من الذكاء في تفكيرهم لمحاولة إنقاذ ما يمكن إنقاذه، ويتم في هذه المرحلة احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة إذ أن أحد الأهداف الرئيسة في إدارة الأزمة، هو تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن ويتم تشخيص الإيجابيات والسلبيات للإدارة واستخلاص الدروس وهكذا فإن هذه المرحلة تفيد المنظمة في وضع خططها المستقبلية والتعلم من أزماتها واكتساب الخبرات.[1]

(1) - مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ،مرجع سابق،ص43-46.

- **هـذا و تباينـت الآراء والاتجاهـات للبـاحثين والكتـاب الإداريـين حـول مراحـل إدارة ألازمـة بحسـب وجهـات نظـرهم، وعليه نذكر تصنيفاً أخر لخمس مراحل أخرى لإدارة الأزمة على النحو التالي :**

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار. (التنبؤ) Signal detection and prediction stage :

ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمـالات حـدوث الأزمـة وذلـك مـن خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.[1]

حيث يمكن أن تبدأ الأزمة بعلامات تحذيريـة، إذ قـد يتولـد فـي البدايـة مـا يسـمى شـبه الأزمة وتتمثل بعلامات منها (انخفاض المبيعـات، انخفـاض الإنتـاج، تـراكم المخـزون، و تولـد حالة من الإرباك في الأنشطة المختلفة للمنظمة وغيرها من المؤشرات).[2]

وتسمى كذلك مرحلة ،اكتشاف إشارات الإنـذار المبكـر: وتعكـس مـدى قيـام الإدارة برصـد وتحديد المؤشرات والأغراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمـة، حيـث أن كافـة أنـواع الأزمـات من الناحية الفعلية وباستثناء عدد محدود من الأزمات تطلق سلسـلة مـن إشـارات الإنـذار المبكـر ولكن تكمن الصعوبة في تلقي المنظمة هذه الإشارات التي تنذر بوقوع أزمة وشيكة.[3]

وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقـة بـين الإشـارات الخاصة بكل أزمة على حدة. وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعـض الأمـاكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض المواطنين أو الموظفين أو ربما لا تحمل معنـى مـن الأصل.[4]

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد و الوقاية (التحضير)preparation and prevention stage :

وتشمل مرحلة الوقاية إجـراءات وقـرارات خاصـة يمكـن للمنظمـة اتخاذهـا للحيلولـة دون وقوع الأزمة، فمثلا عند وجود اتصالات فعالة للمنظمـة مـع البيئـة الداخليـة والخارجيـة يمكـن أن تقيم علاقات تحول دون وقوع الأزمة أو تقلل الضرر الناتج عنها.[5]

ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسـفرت عنهـا المرحلـة الأولـى ويكـون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.[6]

---

(1)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص202.

(2)- معتز سلمان عبدا لرزاق ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات ، دراسة تطبقية على عدد من الشركات السياحية العراقية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الجامعة الإسلامية ،العدد18 ،2011م، ص148.

(3)- عاصم محمد حسين، إدارة الأزمات – دراسة ميدانية حول مدي توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من (وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان)، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد 39 ، يناير 2000 م ، ص77.

(4) - محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مدخل نظري وممارسات عملية ، مرجع سابق ، ص 38.

(5)- معتز سلمان عبدا لرزاق ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات ، مرجع سابق ، ص148.

(6)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ،ص202.

ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث وتحديد دور كل فرد بوضوح حيث يكون دور كل فرد متوقعاً وممكناً و للتدريب على ذلك يكون لمركز إدارة الأزمات أهمية أكبر في الصدد.[1]

المرحلة الثالثة: مرحلة احتواء الأضرار. (الاحتواء) damage limitation stage :

ويقصد بالاحتواء (الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من أجل تقليل الآثار السلبية للأزمة، إذ تبدأ مرحلة إخماد وامتصاص الأزمة عن طريق الفهم والإدراك الواسع، والمراجعة الدقيقة لأسباب الأزمة والعمل على تحليلها إلى عدة جوانب).[2]

فكل فرد في هذه المرحلة قد أسند إليه مهامه وتوزعت الأدوار ووضعت احتمالات كل عنصر وعلى هذا الأساس تتم معالجة الأزمة من خلال مجموعة من المهام الأساسية والمهام الثانوية التكميلية، حيث أن هدف المنظمة من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة.[3]

ويكون الهدف الرئيس لمرحلة الوقاية والاستعداد ومرحلة الاحتواء هو الحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة، لتخرج المنظمة بأقل الخسائر، وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على التخطيط، فالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات يمكن أن يساهم في منع وقوع أزمات معينة، بالإضافة إلى أن التخطيط السليم لإدارة الأزمات يعمل على إزالة عنصر المفاجأة عند وقوع أزمة لأسباب خارج نطاق المنظمة .[4]

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط. (الشفاء) Recovery stage:

بعد أن تتم عملية احتواء الأزمة وتحليلها والوقوف على أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والعمل على تجاوز آثارها السلبية، تعود إدارة المنظمة إلى ممارسة أنشطتها المختلفة بعد حدوث الأزمة بصورة اعتيادية.[5]

فهذه الأعمال تعكس مدى قدرة الإدارة باستعادة توازنها و ممارسة أعمالها وأنشطتها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة.[6] و ذلك من خلال إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة، وهذا يستغرق وقتًا ليس بالقصير لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبيًا) حسب إدارة الأزمة.[7]

---

(1)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق ، ص 48.
(2)- معتز سلمان عبدا لرزاق ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات ، المرجع السابق ، ص148.
(3)- أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 2002 م ، ص 49.
(4)- أحمد يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الإعمال ، مرجع سابق ، ص 8.
(5) - معتز سلمان عبدا لرزاق ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات ، مرجع سابق ، ص148.
(6)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق ص 49.
(7)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص202.

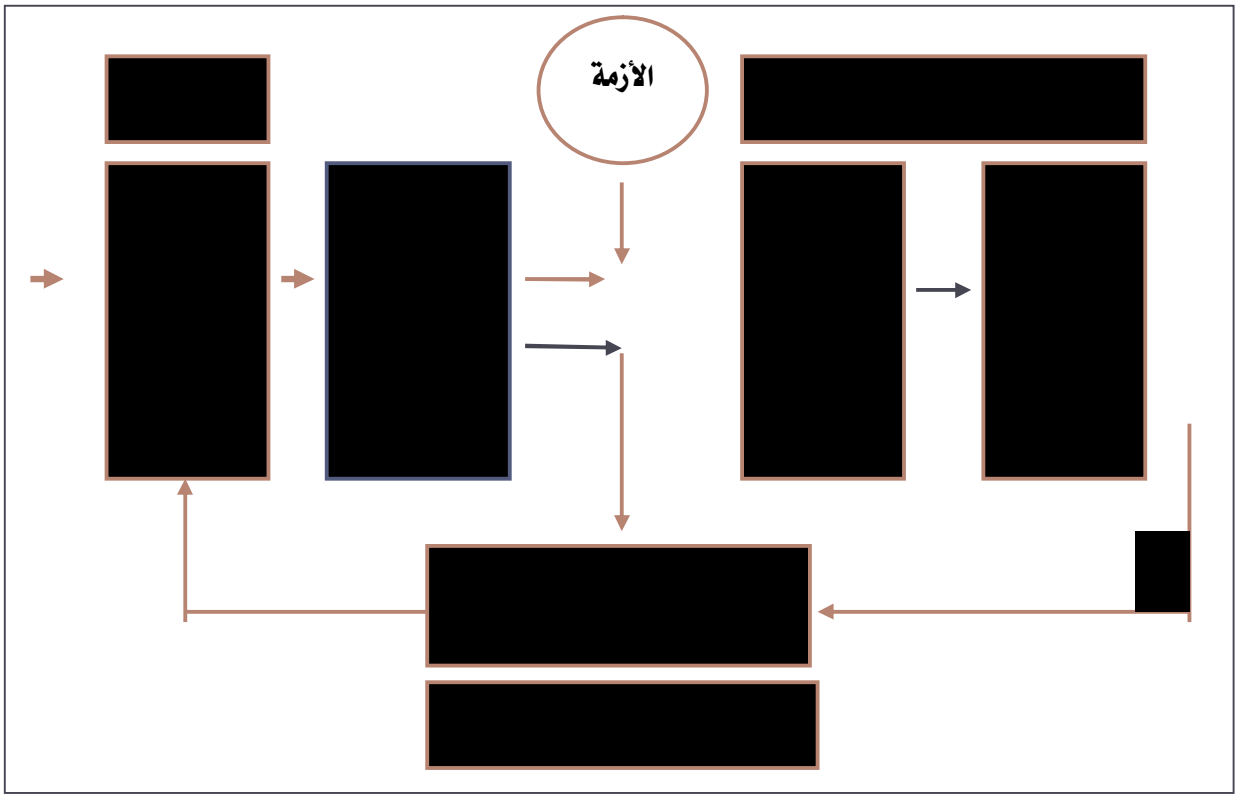
وتتضمن هذه المرحلة استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث، ويجب أن يستمر الاهتمام بالقيام بالأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية.[1]

المرحلة الخامسة : مرحلة استيعاب الدروس. (التعليم) Gain and learning :

بعد الشفاء من الأزمة تعمل إدارة المنظمة والفرق الخاصة بإدارة الأزمة بتفحصها لكي يحددوا أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة وإمكانية الوقوف عليها، والاستفادة من التجربة لغرض وضع الخطط واستراتيجيات لمواجهة الأزمات المماثلة لها في المستقبل.[2]

فالمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات هي تلك المنظمات التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تطور أدائها مقابل العوامل التي شأنها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة مع اهتمامها بدراسة ما تم إنجازه في الماضي و تجارب المنظمات الأخرى والاستفادة منها.[3]

والشكل التالي رقم (3) يوضح مراحل إدارة الأزمة.(4)



(1)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص76.
(2)- معتز سلمان عبدا لرزاق ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات المرجع السابق ، ص148.
(3)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي ،المرجع السابق ص 50.
(4) - قدري على عبد الحميد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمة، مرجع سابق، ص232.

- **ونذكر تصنيفاً آخر لخمس مراحل لإدارة الأزمة [1]:**

1. **تجنب الأزمة**: يتم فيها استكشاف كافة الاحتمالات والمتغيرات التي قد تنجم عنها أزمة ما، ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة.
2. **التحضير والاستعداد** : والغاية منها التحضير والاستعداد للمواجهة التي لا تفيد فيها إجراءات تجنب الأزمة ولا تفلح في منع حدوثها.
3. **الاعتراف بوجود الأزمة**: حيث يسهم الاعتراف بوجود أزمة في تفادي الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل.
4. **احتواء الأزمة ومجابهتها** : وهي تعتمد على مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات ويجب هنا أن تتخذ الإدارة قرارات سلمية ومناسبة.
5. **الاستفادة من الأزمة:** وتتجلى في هذه المرحلة قدرة الكيان الإداري على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو أفضل مما كانت عليه في السابق والاستفادة والتعلم من الأخطاء السابقة وإمكانية تفادي ذلك في المستقبل.

رابعاً: شروط و متطلبات إدارة الأزمات:

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، توفر مجموعة من المتطلبات والشروط إذا ما أريد للأزمة أن تنجلي أو تتم السيطرة عليها بأي شكل من الأشكال، وهي تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات بنجاح في عملية إدارة الأزمات[2]. ومن هذه الشروط والمتطلبات نذكر الآتي :[3]

- وجود نظام متكامل من البيانات والمعلومات حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة .
- الاعتماد على إستراتجية التغيير في المخطط مع مرونة الهياكل وأساليب العمل .
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة والإبداع .
- تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية المختلفة .

وفي ضوء ما سبق، يتأكد لنا أن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي

(1)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص203.
(2)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، مرجع سابق ،ص60.
(3)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ،مرجع سابق ،ص76.

أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الأحداث وتندمج كل منها في الأخرى، وتضيع معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى، وصراعات المصالح وضغوط الأزمة على الكيان الإداري ومتخذي القرار فيه .

وبالتالي يتعين على مدير الأزمات الناجح البحث عن جذور الأزمة التي لم تظهر من فراغ، وأن يأخذ الحيطة والحذر في بحثه هذا حتى لا يغوص في الرمال المتحركة التي سببتها الأزمة، وأن يتذكر دائما مسألة ضيق الوقت في التعامل مع الأزمة، وكذلك تلاحق الأحداث وتداعي دفاعات الكيان الإداري أمام ضربات ضغط الأزمة، وبالتالي فإن التحرك السريع والواعي لمواجهة أخطار الأزمة قد يكون هو الحل الوحيد أمام متخذ القرار في هذا المجال.[1]

خامساً : خطوات ومقومات التعامل مع الأزمات :

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات والخصائص الرئيسة المتفق عليها، يمكن القول إن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على الاتصال والتخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف إلى أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانات والوسائل الاتصالية المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والأخطار، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن أساليبَ التعامل مع الأزمات في المستقبل وإدارتها بعلمية.[2] ويمر التعامل العلمي مع الأزمات وإدارتها بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

1. **تقدير الموقف الأزموي :**

يقصد بتقدير الموقف الأزموي، تحديد مجموعة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها، بالإضافة إلى تحديد أسباب نشوء الموقف الراهن، ويشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية هي :[3]

أ- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة : ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها.

ب- تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي تتركز عليها القوى الصانعة للأزمة **:** وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوة الصانعة للأزمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما تملكه من

(1)-- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ،المرجع السابق ، ص62.

(2)- هشام حمزة ،إدارة الإخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات ، دراسة حالة : تجربة قناة ابوظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق ،مرجع سابق ، ص 82.

(3)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 38-40.

مصالح تؤثر على مواقف الآخرين وعلى أموالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم أو المعارض.

ج- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة : حيث إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي بل إنها تحتاج إلى قوى مؤيدة لها ، لذلك لابد من تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة ، وهل هي تحالفات هشة أم قوية؟.

د- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة : إن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة، ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وعلى هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن يدل على أسبابها، وهو أمر هام لمعالجة الأزمة، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها . وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الأزموي ومن ثم ينتقل إلى تحليل هذا الموقف .

2. **تحليل الموقف الأزموي** :

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحديده تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكوناته تحليلاً كاملاً بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها . ويتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي وكيفية معالجته وفي هذه المرحلة يتم استخراج النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي.[1] والذي يعتمد على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها :[2]

- تحليل العلاقات الارتباطية والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.
- تحليل مواطن القوة والضعف لدى القوى الصانعة للأزمة والمعرضة لها .
- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف وأعباء استمرارها.
- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي دعمته، وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها.[3]

(1)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 38-40.
(2)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 69.
(3)- وسام صبحي مصباح أسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق ، ص 38-40..

3. **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :**

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي : (**التخطيط – التنظيم - التوجيه – المتابعة**) .[1]

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج ، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، ورسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول. وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان.[2]

- **ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية :**[3]

– تحديد أماكن الارتكاز وقواعد الانطلاق.

– تحديد المناطق الآمنة لحماية قواعد الانطلاق وتكون حاجز لامتصاص الأزمة ومناطق لتفريغ الضغوط.

– تحديد أسباب الأزمة المتعلقة برموز النظام التي يمكن التضحية بها عند وصول الأزمة إلى مرحلة ما والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح له القوى الصانعة للأزمة.

– تحديد خطة امتصاص الأزمة من خلال التوافق مرحليا مع مطالب القوى الصانعة للأزمة.

– توزيع الأدوار على الفريق المكلف بمواجهة الأزمة والتأكد من استيعابها .

– توفير الإمكانيات الضرورية للمواجهة وتحديد توقيت بدء العملية وتنفيذها بشكل فعال .

4. **التدخل لمعالجة الأزمة** :

من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة " **بالسيناريوهات البديلة** " والسيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته، ثم يتخذ القرار، وتتم المعالجة الأزموية من خلال مجموعة

(1) - محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، مرجع سابق، ص 243 .
(2)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، المرجع السابق ، ص 38-40.
(3) - شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 69-70.

مهام أساسية ومهام تكميلية تجميلية، فالمهام الأساسية تقوم على الصدام، والمواجهة السريعة والامتصاص، والاستيعاب وتحويل المسار الخاص بقوى صنع الأزمة ، في حين أن المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أمام المهام التكميلية التجميلية فتنصرف أساساً إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة على الصدام مع قوى صنع الأزمة .[1]

5. **تفويض السلطة:**

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة بأنه محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية ، ويتطلب تفويض السلطات .[2] منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة الصلاحيات اللازمة لإنجاز عمله المحدد في إدارة الأزمات الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات.[3]

6. **الخطة الإعلامية في الأزمة:**

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة. ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.[4]

7. **توفير الدعم القانوني والرسمي:**

حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للأزمات، فلابد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها.[5]

---

(1)- وسام صبحي مصباح أسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 38.
(2)- محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف، مرجع سابق، ص 247 .
(3)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص204.
(4) - فهد أحمد الشعلان، الأسس– المراحل – الآليات ، مرجع سابق، ص 180 .
(5)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها مرجع سابق ، ص204.

8. **توعية المواطنين :**

لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به أثناء الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها.[1]

لذا يجب الاستعانة بمسؤول العلاقات العامة والأخذ بمشورته وتوجيهه عند وضع البرامج الخاصة بالجمهور لأنه أقدر من غيره على فهم الجماهير والتعبير عن حاجاتهم ونقلها للإدارة العليا، ولا يقتصر دور مسؤول العلاقات العامة على المشاركة في رسم السياسات العامة في المؤسسة بل يتعداه إلى الاشتراك في رسم سياسات التنفيذ .[2]

9. **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:**

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، والى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها ، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.[3]

10. **المعرفة والخبرة:**

تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية والى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة.[4]

11. **تحديد الأولويات :**

بناءً على الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة ، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.[5]

---

(1)- جمال حواش ، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، أيترك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 م، ص65.

(2)- فاطمة عبدالكاظم الربيعي ، برامج العلاقات العامة وإستراتجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة ، مجلة الباحث الإعلامي ، العدد8 ، بغداد، 2010م ، ص172.

(3)- أخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، بسكرة ، الجزائر ، 2012-2013 م ، ص46.

(4)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص203.

(5)- عباس ابوشامة ، إدارة الأزمة في المجال الأمني ، مجلة الفكر الشرطي ، شرطة الشارقة ، مجلد 4، العدد 3، الإمارات العربية المتحدة، 1995م ، ص 31.

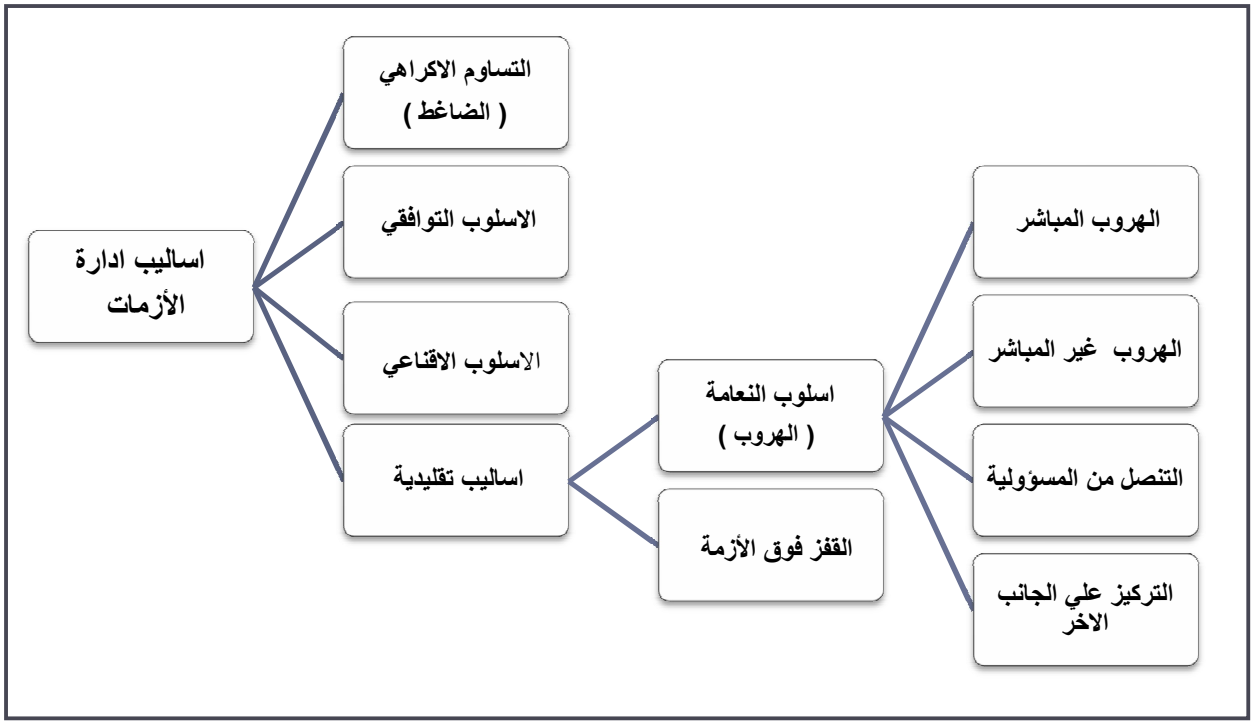
سادساً : أساليب وطرق إدارة الأزمات :

أصبحت إدارة الأزمات واقعاً من وقائع الحياة وأساساً ارتكازياً لها، كما ظلت مطلباً من متطلبات عصر العولمة ، فما زال البعض يعطي للمواهب والمهارة الشخصية دوراً أساسياً ورئيساً في إدارة الأزمات .[1] ولأجل ذلك سوف نوضح أساليب وطرق التعامل مع الأزمات على النحو التالي.

- **أساليب التعامل مع الأزمات :**

تختلف و تتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمة أو المجتمعات أو الدولة ككل، وتمثل تلك الأساليب أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والقضاء عليها، ويمر التعامل العلمي مع الأزمات وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المنهجية الشائعة. وسنقوم بتناول أساليب إدارة الأزمات عموماً كما هو موضح تفصيلاً في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) يبين أساليب إدارة الأزمات : *



1. **أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط) :**

ويتمثل في مجموعة من التصريحات و الأفعال تقوم بها المنظمة أو الدولة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر من خلال التهديد باستخدام القوة ويجب عند اتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسياً على الطرف الآخر.[2]

(1) - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبيقية في مجال العلوم الأمنية " ،مرجع سابق، ص79.
(*)- من إعداد الباحث .
(2) - عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص 98.

2. **أسلوب التساوم التوافقي :**

وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوافق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف .[1]

- **ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:**[2]

- إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية المنظمة أو الدولة .
- عندما تفشل المنظمة أو الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي أو الخارجي، تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمراً غير مرغوب فيه.

3. **أسلوب التساوم الاقناعي :**

إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة لذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو يعرف بالتساوم الاقناعى وهذا يساعد إلى حد كبير على سرعة معالجة الأزمة .[3]

- **وهناك أساليب أخرى تقليدية لإدارة الأزمة نذكر منها ما يلي:**

أ- **أسلوب النعامة (الهروب):**

الأزمة بطبيعتها متطورة وليست جامدة لذلك فإن عدم التصدي لها من البداية يجعلها تتطور بشكل مذهل وتسبب أزمات أخرى وتصبح أكثر تعقيداً وصعوبة ويجد الأفراد العاملون وخاصة القائد حيرة وتوتراً شديداً في التعامل معها وهذا التوتر يجعله يلجأ إلى أساليب سلبية بطريقة لا شعورية مثل الهروب من هذه الحالة التي لا يستطيع معايشتها.[4] وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورًا وأشكالاً مختلفة نذكر منها:[5]

- **الهروب المباشر:** مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً ، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
- **الهروب غير المباشر:** وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة، أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.

(1)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ،ص75.
(2)- عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 99.
(3)- مجدي أحمد محمد عبدالله، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، المرجع السابق ، ،ص76.
(4)- مني عبدالمنعم محمد أحمد،إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص50-51
(5)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 33..

- **التنصل من المسؤولية :** عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي شيئاً، حيث يتم تقديم أعذارٍ بعيدة عن المسؤوليات.
- **التركيز على الجانب الآخر :** حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة أو التركيز على جانب يستطيع تحقيق بعض النجاح فيه.

ب- أسلوب القفز فوق الأزمة :

يتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تمت السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة ويؤدي ذلك إلى تناسي العوامل الأكثر خطورة وغموضاً وتجاهل تأثيرها وتكون على استعداد للظهور مرة أخرى.[1] ويؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد ، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد تمت السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة.[2]

ومن هنا يمكن القول إن أسلوب إدارة الأزمة يعتمد على عناصر وعمليات مهمة أولها التخطيط الذي يقوم بوضع كافة الإجراءات الخاصة بما يجب عمله وكيفية القيام به، ومتى ومن يقوم به، وكذلك إعداد السيناريوهات وتحديد الأدوار وتحديد المخاطر بدقة والتهديدات المحتملة والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة ، وثانيها المعلومات التي تعتبر بمثابة العمود الفقري للهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة ، فهي أساس نجاح كافة التدابير والإجراءات في جميع مراحل الأزمة بدءاً من التنبؤ بحدوثها وتحديد أبعادها ومروراً بعمليات التخطيط وبناء السيناريوهات ، ثم تقديم البدائل واستخلاص الدروس المستفادة .

ولا يمكن أن تتم عملية التخطيط بنجاح بدون نظام معلوماتي متكامل فاستخدام شبكة للمعلومات متكاملة يكون له أبعد الأثر في صقل فكر متخذي القرار في ممارساتهم الإدارية أثناء الأزمة، وثالثها الاتصال فهو الوسيلة التي يتم بها تبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة فالعمل يتكامل كوحدة واحدة باستخدام الاتصال و بتبادل البيانات والأفكار بين مختلف الأقسام والأفراد فالاتصال الفعال في الأزمة هو مفتاح إدارتها ، ورابعاً اتخاذ القرار، فإدارة الأزمة ما هي إلا إدارة للقرار الذي يجب أن يتميز بالتوازن بين السرعة والدقة والجودة.[3]

---

(1) - منى عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص50. .

(2) - وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 33.

(3) - منى عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، المرجع سابق ،ص4.

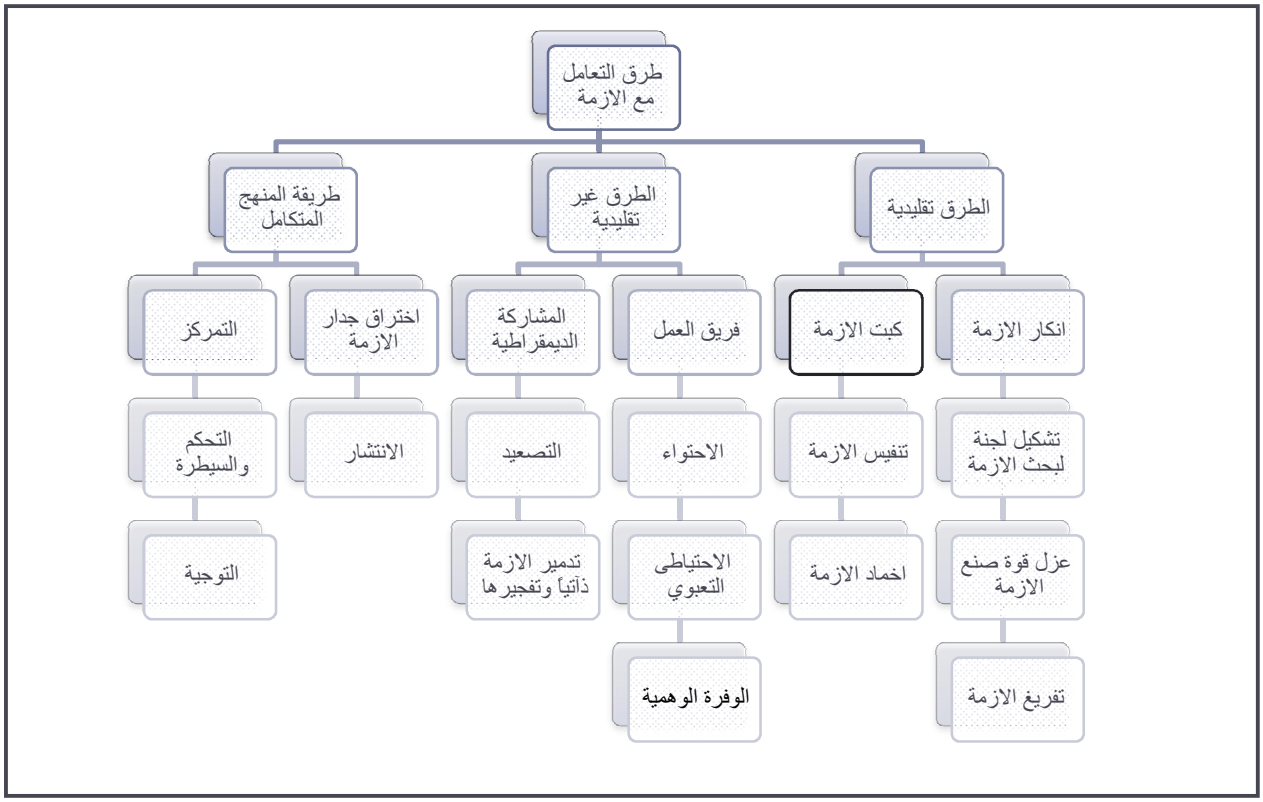
سابعاً : طرق التعامل مع الأزمات :

بعد تقدير الموقف الأزموي وتحليله تتم المفاضلة بين طرق التعامل المتاحة مع الأزمة ووفقاً للظروف المحيطة بكل حالة واختيار أنسب سيناريوهات التعامل المعدة لمثل هذه الحالة، ويحدد اختيار أي منها وفقاً للإمكانيات المتوفرة والمتاحة والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة والتحولات التي تطرأ عليها، والنجاح في التعامل معها هو رهين الاختيار السليم لطريقة المواجهة ومنهجها. ويمكن تقسيم طرق التعامل مع الأزمات إلى ثلاث طرق رئيسة هي كالتالي:

- **طرق تقليدية:** وهي متداولة وسبق إن جربت من قبل.
- **طرق غير تقليدية:** بدأ استخدامها، ولكن ليس على نطاق كبير، وبعضها لازال في مرحلة التجريب.
- **طريقة المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات:** وهو من أنجح الطرق في التعامل مع الأزمات خاصة المعقدة.

- **وسنقوم بتناول هذه الطرق تفصيلاً كما هي موضحة في الشكل التالي:**

الشكل رقم (5) يبين طرق التعامل مع الأزمات .*



(*)- من إعداد الباحث .

1. **الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات**:

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجريبها واستخدامها من جميع أنظمة دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات. وهي طرق لها إغراء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة، ويلاحظ أن هذه الطرق التقليدية تتراوح مابين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد، وهي طرق لا تقدم علاجاً ناجحاً بقدر ما تقدم معالجة وقتية ظرفية لامتصاص الضغط الذي تولده الأزمة ووقف تصاعدها. ومن هذه الطرق :[1]

أ- **إنكار الأزمة:**

وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلن المسئول أنة لا توجد أزمة ويطلق على هذه الطريقة التعتيم الإعلامي على الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليها إلا المسئول الذي لا يملك القدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة .

ب- كبت الأزمة :

كبت الأزمة أو تأجيل ظهورها بهدف تدميرها عن طريق استخدام طرق وأساليب عنيفة لإخمادها وتدمير عناصرها من خلال التحرك السريع المباشر العنيف لإفقاد الأزمة قوة الضغط وإرجائها إلى حين.[2]

ج- تشكيل لجنة لبحث الأزمة :

وهي قمة الخداع، وفي الوقت ذاته قمة المكر في إدارة الأزمات، وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، أو التي لها مصلحة في إنشائها. وهدف هذه اللجنة له جانبان هما[3]:

- معرفة القوى الفاعلة لوجود الأزمة، ومن ثم التعامل معها بإحدى طرق التعامل المعروفة التي تتيح السيطرة عليها والتحكم فيهما .
- تمييع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها ، من خلال تشكيل عدة لجأن فرعية منها كما تشكل لجان أخرى من هذه اللجان، وتقام اجتماعات كثيرة ، وتؤجل هذه الاجتماعات مرات عديدة وينسى الجميع الأزمة وأسبابها .

د- **تنفيس الأزمة:**

يطلق عليها طريقة تنفيس البركان، وينظر إلي الأزمة وكأنها بركان على وشك الانفجار، ولهذا يتعين تنفيس الأزمة من خلال فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً مهماً من هذا الضغط، وتستنزف جهد أصحابها ومن ثم

(1) - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبيقيه في مجال العلوم الأمنية " ،مرجع سابق ، ص82 .
(2)- سمحي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 46.
(3)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 83.

تضعف قوة الدفع الرئيسة وتتفتت.[1] وتتسم هذه الطريقة بشي من الديمقراطية حيث يعبر مسببو ومؤيدو الأزمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدريجياً تهداً الأمور .[2]

ه- عزل قوى صنع الأزمة :

الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشا نتيجة وجود قوى معينة، عملت على إحداث الأزمة وتصعيد الضغط المتولد عنها. وفي واقع الأمر فإن عزل الأزمة قائم على نظرية الإبعاد أو نظرية إقامة الحجب المتصاعد والأسوار المتتالية، سواء كان هذا العزل، اقتصادياً أم جغرافياً أم إدارياً أم قانونياً أم صحياً. ومن هنا فإن مدير الأزمات على طريقة الأجهزة الإستخبارتية يقوم برصد وتحديد قوى الأزمة وعزلها عن بؤرة الأزمة . وإبعادها عن تيارها .[3]

ويتم ذلك بطرق متعددة منها : إرسال محركي الأزمة لمهمات وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالمكافآت، ونقل محركي الأزمة إلى أقسام وفروع بعيدة جغرافياً، وترقية محركي الأزمة إلى مناصب أعلى منفصلة عن الأزمة .

و- إخماد الأزمة :

وهي من الطرق البالغة العنف، التي تقوم على الصدام العلني الصريح لكافة القوى التي يضمها التيار الأزموي، وتصفيتها بعنف بالغ دون مراعاة للمشاعر أو القيم، وتلجأ المنظمة عادة لهذه الطريقة عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد الخطر المباشر للكيان الإداري .[4] كما تلجأ إليها الأنظمة الدكتاتورية العنيفة التي لا تقبل أن يكون لديها رأي معارض مهما كان حجمه صغيراً أو كبيراً.[5]

ز- تفريغ الأزمة :

يتم بموجب هذه الطريقة فقدان تيار الأزمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه، وإيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة، تتسرب إليها قوة الدفع النابع من الأزمة، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، وتحويلها إلى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهده وتستنزف طاقته وتقلل من خطورته.[6]

وهي أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو ثقافياً وغيرها، ومهمة المدير هنا هي العمل على افتقار الأزمة لهويتها ومضمونها

---

(1)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص85.
(2)- فهد على الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مرجع سابق ،ص35.
3 - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص85.
4 - فهد على الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، المرجع السابق ،ص34.
5 - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص85.
6 - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ،المرجع السابق ، ص85.

وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوة الأزموية، ويمكن تفريغ الأزمة من خلال ثلاث مراحل هي كالتالي:[1]

- **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى تماسك القوى التي أنشأتها.
- **مرحلة وضع البدائل** : وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام ، وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو .
- **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد و ما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض .

- **وكذلك من أهم الطرق المستخدمة في تفريغ الأزمات من مضمونها هي:**[2]

- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة تم إنكارها .
- تزعم الضغط الناتج عن الأزمة ، ثم الانحراف بها باتجاه آخر.لإفقادها الهدف الموضوع لها أصلاً .

2. **الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات:**

قد يتعين اللجوء إلى طرق غير تقليدية مختلفة عن الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمات، نظراً لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية، وهي مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، وتعتمد على (الذكاء) و(الذكاء المضاد).وتعتمد على الفهم الواسع والعميق للأزمة. ومن وأهم هذه الطرق ما يلي:

أ- **طريقة فريق العمل:**

تقوم على أنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع إفرادها لتدريب عال لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة.[3] وهي تتطلب وجود أكثر من متخصص في مجالات مختلفة للتعامل مع الأزمات وهناك فريق عمل مؤقت يتعامل مع أزمة بعينها وتشخيصها وإعداد خطة لها.[4] وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون على هيئة فرق عمل دائمة مؤلفة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.[5]

(1) - بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص87.
(2) - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص88.
(3)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، مرجع سابق ، ص204.
(4)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ، مرجع سابق ، ص52.
(5)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص88.

ب- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:**

تتطلب التركيز على العنصر البشري ومشاركة الرأي للإفصاح عن الأزمة ومدى خطورتها.[1] ويتطلب هذا الأمر حملة إعلامية شاملة وفعالة تستخدم فيها مختلف أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن .[2]

ولا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، لأن ذلك يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب استخدام خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار، وتستخدم جميع وسائل الاتصال وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطن تقديمها .[3]

ج- **طريقة الاحتواء:**

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.[4] ويتم بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، وتوضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة .[5]

وتحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.[6]

د- **طريقة تصعيد الأزمة:**

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.[7]

وعادة ما تكون هذه الوسيلة في حالات الأزمات التي تحركها الأحزاب السياسية التي لا يكون لها رصيد شعبي مؤثر ومتنافرة الاتجاهات وعندما يسعى كل منها إلى إيجاد التكتل لإحراج الحكومة.[8]

---

(1)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ، المرجع السابق ، ص52

(2)- حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، المرجع السابق ، ص204.

(3)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 55.

(4)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص89.

(5)- عباس أبو شامة ، إدارة الأزمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، مرجع سابق ، ص 300.

(6)- محسن أحمد الخضيري ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، مرجع السابق ، ص 250.

(7)- أخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص42.

(8)- سمحي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 50.

ه- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات :

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي من خلال توفر مخزون أمان من المتطلبات الإنتاجية يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص السيولة .[1]

و- الوفرة الوهمية :

وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ لها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة ومتلاحقة الإحداث، والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع ، ويحفز عوامل الأزمة ، ومن أمثلة ذلك : الأزمات التموينية التي تتصل بأحدي السلع الضرورية مثل الخبز والدقيق ....الخ.[2]

ز- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل :

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية التي يلجأ إليها متخذ القرار، الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يشكل خطراً على الكيان الإداري، وهي طريقة تعتمد على الخداع وتسمي هذه الطريقة أحياناً (الصدام المباشر والمواجهة العنيفة) حتى لا يكون هناك بديل عن هذا الصدام ، ولا بديل للتعامل غير العنيف .[3]

ولا يجوز إخضاع الأزمة هنا للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة ، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.[4] ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي :[5]

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة .
- استقطاب بعض عناصر التحرك والدفع للأزمة .
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.

3- المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

على الرغم من استخدام الطرق التقليدية وغير التقليدية لعلاج الأزمات أو التعامل معها، فإنها لا تمثل في ذاتها منهجاً متكاملاً للتعامل مع الأزمات من حيث أنها مضمون فكري، وأبعاد تفاضلية تبادلية، ونتائج ذات تأثير متشابك، ومراحل كل منها يدفع للوصول إلى الأخرى .

(1)- أخيارهم عبد الله أحمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، المرجع السابق ، ص42.
(2)- فهد علي الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي ، مرجع سابق ، ص38.
(3)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبقيه في مجال العلوم الأمنية " مرجع سابق ، ص89.
(4)- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات :علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف، مرجع سابق، ص 243 .
(5)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص20.

ومن هنا فإن هذا المنهج يقوم على توصيف شامل ومتكامل للأزمة، يحيط بكافة عواملها وثوابتها ومتغيراتها، ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار، لتمكنه من تشخيص الأزمة، تشخيصاً صحيحاً ودقيقاً، ثم البحث عن تصويب أخطاء هذا التشخيص بما يتناسب وسلامة القرار الإداري الرشيد.[1] ويمر المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بمجموعة مراحل وخطوات مختلفة كالآتي :[2]

أ- **مرحلة اختراق جدار الأزمة** : وتساعد هذه المرحلة في فك الرموز ومعرفة ما بداخل الأزمة ، ويمكن استخدام عمليتين في الاختراق هما : عملية البحث وتهتم ببحث موضوع الأزمة والتعرف على عناصرها وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها ، ثم عملية التقييم وتعني الحكم على الأزمة بطريقة شاملة ومعرفة جوانبها السلبية والايجابية .

ب- **مرحلة التمركز:** وتعني بناء رأس جسر متمركز داخل كيان الأزمة حتي يمكن العبور إلى قلبها، للحصول على مزيد من المعلومات عن الأزمة، حيث يعتبر الحصول على المعلومات عنصراً مهماً في حل الأزمة.

ج- **مرحلة الانتشار:** وهي مرحلة كسب المزيد من المؤيدين وتحويلهم إلى قوة مناصرة للسيطرة على عناصر الأزمة وشل حركتها، ودفعها بعيداً عن أماكن السيطرة.

د- **مرحلة التحكم والسيطرة** : ويتم في هذه المرحلة السيطرة والتحكم في عوامل الكم والكيف والزمن والتكلفة والجهد الخاص بإدارة الأزمة ككل .

ه- **مرحلة التوجيه** : وهي أخطر المراحل على الإطلاق ، حيث يستطيع المسئول عنها توجيهها في عدة مسارات ، بحيث يمكن تصديرها إلى كيانات خارجية .

و- **مرحلة التوسيع** : وهي مرحلة توسيع دائرة المؤيدين وتحويلهم إلى عناصر مناصرة وفاعلة ليس فقط في تأييدها، ولكن أيضاً في مناهضة ومقاومة الخصم، ويتم التوسيع من خلال تتبع قوى الأزمة الصانعة لها، والمؤيدة لها، وجذبها إلى نطاقها، ومن ثم تقليل قوى الرفض المواجهة ، وتوسيع قاعدة تواجدها وانتشارها شيئاً فشيئاً.[3]

نخلص مما تقدم أن الأزمة بؤرة من عدم الاستقرار داخل المنظمات تنشأ من خلال ظهور نقاط ضعف مبهمة ودوائر مغلقة من عدم المعرفة وعدم التأكد مما يجعل ظاهرة الأزمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإحساس بالمفاجأة والتهديد وضيق الوقت اللازم لمواجهتها، وتؤثر الأزمة على الكيان الإداري

(1)- محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص91.
(2) - عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، 97-98.
(3)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 71.

للمنظمة وظيفياً وأدائياً وهيكلياً. كما أنها تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية مما يضعف من إمكانيات وقدرات هذه القيادات على الفعل المؤثر السريع لمواجهته.[1] ويتوقف حسن إدارة الأزمة على مهارات وقدرات القيادة على استخدام أساليب علمية محددة لمواجهتها، فمواجهة الأزمة تتم بمنهجية معينة تقوم على نظام فعال من التخطيط والاتصالات والمعلومات، واتخاذ القرارات السليمة والصحيحة والتي تتكامل مع بعضها البعض لتخرج لنا خطة تتم بها المواجهة الفعالة للأزمات.[2]

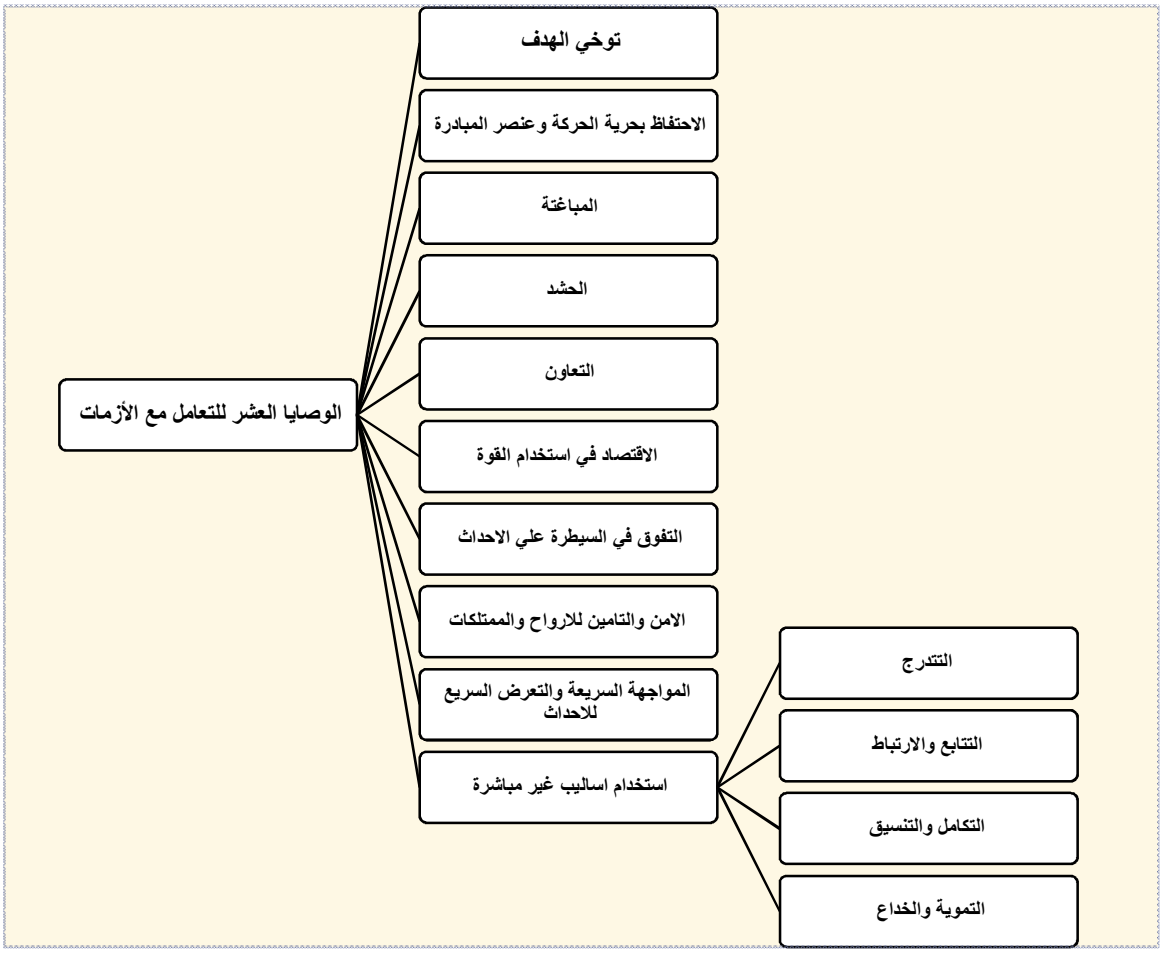
ويكون للعلاقات العامة دور حيوى في أوقات الأزمات، لأنها تستطيع تقليل الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، والتي يمكن أن تلحق ضرراً بالمنظمة. فالأزمات تختلف في شدتها، ولكنها تشترك في كونها تسبب للمنظمات ضرراً يمكن قياسه من خلال تدهور صورة المؤسسة وسمعتها، والخسائر المادية التي تنتج عنها .[3]

ثامناً : الوصايا العشر في التعامل مع الأزمات :

إن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية . فمن هنا يمكن القول إن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى وأين سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع والقدرة على الابتكار والتفكير حول كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية .[4] واستكمالا للدروس المستفادة من حدوث الأزمات يمكننا تحديد عشر وصايا غاية في الأهمية وتمثل الدستور الإداري الواجب الاستعانة به بواسطة متخذ القرار عند التعامل مع الأزمات كما هو مبين في الشكل التالي :

(1)- إيمان عبد الوهاب، أمنية محمود، " العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات " بحث مقدم في المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، القاهرة ، 1997 م، ص99.
(2)- مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق، ص 20.
(3)- راسم محمد الجمال ، خيرات معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 340.
(4)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص62.

الشكل رقم (6) يبين الوصايا العشر في التعامل مع الأزمات . *



1. توخي الهدف :

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديهـــا، وينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعـــايير لقيـــاس النتـــائج المتحققة والإطار الزمني لذلك بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة .(1)

ويتعين على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف المراد تحقيقه في إدارة الأزمة، حيث كثيراً مـــا يكـــون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعـــض متخـــذي القـــرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب. وبالتالي يتعين على مدير الأزمة أن يحدد هدفه بدقة بالاستناد على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة والاختـــراق،

(*) - من إعداد الباحث ، استناداً إلى ماجد المساعدة ، الوصايا العشر و آثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المؤتمر العلمي الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال " جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، في الفترة 10-2009/11/11 م ، ص 9.

(1)- المرجع السابق ، ص 9.

وأن شجاعة متخذ القرار في هذا المجال تكمن في القرارات الصائبة بعد دراسة مهنيـــة وتقـــدير دقيـــق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة، أو نتائج لا يحمد عقباها.([1])

2. **الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة :**

من أكثر ما يحتاجه المسئول عن إدارة الأزمات هو القدرة على الاحتفاظ بحرية الحركـــة وعنصـــر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات ، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيـــراً مـــا تمـــارس عمليات صنع الأزمة في إطار معرفتها أن هناك قيوداً حاكمة ومتحكمة في رد فعل مدير الأزمات، ومن ثم فإن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة .[(2)]

والمدير الناجح للأزمة يحتاج إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة ، حتـــى يـــتمكن مـــن التعامل بنجاح مع الأزمات ، لأن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده علـــى معالجـــة الأزمـــات بصورة سريعة ومحددة وناجحة، ومن هنا يتعين على كل مدير أياً كان موقعه، الاحتفاظ بحرية الحركـــة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة. وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة، إلى جعل الطرف الآخـــر، وهو الطرف المتمثل بقوى صنع الأزمة، يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، ومـــن ثـــم يمكـــن توجيهـــه والسيطرة عليه، من أجل التقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.[(3)]

3. **المباغتة:** Action on time

ويعتبر هذا المبدأ من المبـــادئ المهمـــة للتعامـــل مـــع الأزمـــات، إن لـــم يكـــن أهمهـــا علـــى الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السـيطرة شـبه الكاملـة علـى الأزمـة . وبالتـالي فإنه إذا تم تأمين المباغتة فإنها تحدث نوعاً مـــن الـــذهول لـــدى القـــوة الصـــانعة للأزمـــة ، بحيـــث تجعلها مذهولة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشـكل متـزن ، وتحـت تـأثير الصـدمة المباغتـة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتطويعها إلى فترة مناسبة من الزمن.[(4)]

والنقاط التالية توضح تأثير المباغتة في إدارة الأزمات :[(5)]

- خطة الخداع ، وخطة التمويه .
- خطة التغلب على العوائق ، وخطة التسلل للمواقع.
- خطة فتح ثغرات التحرك ، وخطة وضع مساعدات الحركة.
- خطة الدعم المباشر والمساندة ، والتنفيذ الدقيق الفعال.

---

(1)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها، مرجع سابق ، ص63.
(2)- ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وأثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، مرجع سابق ، ص 10.
(3)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، المرجع السابق ، ص63.
(4)- المرجع السابق ، ص63.
(5)- ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وأثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المرجع السابق ،ص 11.

4. **الحشد:**

من أهم ما يوصي به المختصون في إدارة الأزمات هو الحشد، ويقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمات في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها .

ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى. وعليه فإن الحشد قد يكون حقيقياً، أو قد يكون وهمياً، وإن كان هناك أكثر من جانب يتعين معرفته والإلمام به حتى تنجح عمليات الحشد.[1]

5. **التعاون :**

يعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة التي يحتاج إليها مدير الأزمات لمعالجتها وإدارتها بالشكل الصحيح ، لأن الأمر يحتاج في ظروف الأزمة وتداعياتها إلى تعاون الجميع وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهونها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم لتأديته عند التصدي للأزمة، سواء لوقف تصاعدها أو لحرمان تيار الأزمة من تلقي مصادر الدعم والتأييد من روافد معينة أو من قوى جديدة .

وبالتالي يعد التعاون من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فالتعاون بهذا المعنى يساعد مدير الأزمات على اتساع رؤيته، وعلى شمولية تشخيصه، وعلى تكامل فعاليته لمعالجة الأزمة، بالإضافة إلى ما يتيحه التعاون من سرعة ودقة في إفقاد الأزمة لمقوماتها، وخاصة إذا ما كان فريق معالجة الأزمة متنوع الخبرات والقدرات.[2]

إن تعاون الجميع مع مدير الأزمة وتكاتفهم ضروري لمعالجة الأزمة وهو مكون من : أصحاب المصالح ، ومن يمكن التأثير عليهم من القوى المحايدة ، بالإضافة إلى الأصدقاء ومن يخاف من امتداد الأزمة ، وكذلك القوة المهيمنة والمهتمة بها .

وهذا كله سيؤدي إلى نتائج إيجابية أهمها: الحصول على الخبرة. والوصول إلى أكبر درجة من التأثير، بالإضافة إلى السرعة والدقة في التنفيذ.

---

(1)- ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وأثرها في التعامل مع الأزمات المالية ،المرجع السابق ،ص 13.

(2)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص65.

6. **الاقتصاد في استخدام القوة:**

إن الإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو أيضاً من حيث الأمان، ورد الفعل الانعكاسي، وكذلك لاحتمالات عملية الارتداد المخادع، وعلى هذا يكون على متخذ القرار في الكيان الإداري أن يقتصد في استخدام القوة إلى حد المطلوب، ولا يغالي أو يبالغ في الإسراف في استخدامها.[1]

وكثيراً ما يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي، لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا ما وقع في هذا الكمين، ولم يأخذ جانب الحيطة والحذر، ودفع بكل قواته إلى ساحة المعركة للتعامل مع الأزمة الوهمية وأنهكت قواه وقدرته، برزت وبشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، وعندها يكتشف أنه لا يوجد لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها.[2]

7. **التفوق في السيطرة على الأحداث:**

ومن هنا فإن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوقاً في السيطرة على الأحداث الأزموية، فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات : الاحتواء والامتصاص، والاستيعاب، والتحكم، والسيطرة ، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة. ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها ما يلي :[3]

- المعرفة الكاملة والتفصيلية أولاً بأول بتطورات الأزمة، وما يستدعيه ذلك من تواجد وحضور فعال للمتابعة الحثيثة لإحداثيات الأزمة.
- الاختراق الأمني للقوة الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليه الاختراق الثلاثي الأبعاد للأزمة.

8. **الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:**

تستمد هذه الوصية أهميتها الأولوية المطلقة من الأمن في عملية إدارة الأزمات، فوجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم، وحجب أي معلومات عنه، بل وعزله داخلياً وخارجياً، وصنع حالة اغتراب لديه تكون بداية علاج ونهاية الأزمة. ومن ناحية أخرى فإن التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات المنشآت يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون

(1)- ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وآثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، مرجع سابق ،ص13- 15.
(2)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص65.
(3) - ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وآثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المرجع السابق ،ص 18.

لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين .[1] لذلك يجب أن يشمل السيناريو والسيناريو البديل للتعامل مع الأزمات نظامًا جيداً يضمن تأمين الأرواح والمنشآت في المراحل الآتية :[2]

- تأمين قبل وقوع الأزمة .
- التأمين أثناء الأزمة وخاصة في الأوقات غير العادية.
- السيطرة على الأحداث بأقل التكاليف وأن تبقى الخسائر في حدها الأدنى.

9. **المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث :**

من المعروف أن الأزمة ذات أحداث سريعة ومتلاحقة، لذا فالأمر يستوجب التصدي لها بسرعة، لا تقل عن سرعة حدوث الأزمة من أجل الحد من تدهور أحداثها، وهو ما تحاول دائماً قوى صنع الأزمة تحقيقه بسرعة تحركها وانتشارها، وعلى الجانب الآخر فإن المواجهة السريعة للأزمة تتطلب الدقة في هذه السرعة ، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات فضلا عن إهدار موارد كان من الممكن توجيهها لمعالجة نتائج الأزمة.[3]

وإذا كانت المواجهة السريعة للأزمة أمراً يوصى به، فإن المواجهة السريعة أيضاً تتطلب الدقة في هذه السرعة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من الأزمات، فضلاً عن إهدار موارد كان من الممكن توجيهها لمعالجة إفرازات الأزمة ونتائجها . بما يقود إلى إخضاع المعالجة للفكر الإداري المتقدم والقائم على:[4]

- **تخطيط التدخل - تنظيم قوى التدخل - توجيه عناصر التدخل - متابعة عمليات التدخل.**

وكل هذا لا يمنع أو يحول دون إعطاء دور ومجال لفن ومهارة وإبداع متخذ القرار ولكفاءته الشخصية وضمان بعض المرونة في إدارة الأزمات والتعامل معها.

10. **استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكن :**

هناك أكثر من أسلوب للتعامل مع الأزمات كالأساليب غير المباشرة وعادةً ما يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي إدراكي شامل ومتكامل بأساليب الالتفاف والمناورة والخداع والتمويه، وهي أساليب تفقد الخصم والطرف الآخر توازنه ، وتفقده قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات ، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة .[5]

---

(1)- ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وآثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المرجع السابق ، ص 17.
(2)- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات من منظور إداري، المعهد العالي للعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، الخرطوم، 2000م ، ص97.
(3)- المرجع السابق ،ص97.
(4) - ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وآثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المرجع السابق ،ص 19.
(5)- المرجع السابق،ص 19-20.

يجب على واضع سيناريو الأزمة أن يضع في اعتباره عند مواجهة الأزمة، أن يترك مساحة واسعة لاستخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً، باعتبارها أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة وإدارتها، والتأثير على مجريات أحداثها، ومن أهم هذه السياسات ما يلي:[1]

- **التدرج :** يجب أن يكون السيناريو مبنياً على التدرج في مواجهة الأزمة، والتعامل معها بشكل يتناسب مع قوة أحداثها مما يتيح فرصة امتصاص مراحل الأزمة.
- **التتابع والارتباط:** بمعنى أن السيناريو يأخذ بطريقة استخدام مجموعة وسائل معالجة الأزمة بالتلازم والتتابع المطلوب والكافي لمواجهة أي تطورات للأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها.
- **التكامل والتنسيق :** يجب أن يحقق السيناريو أيضاً إمكانية استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات بقدر من التناسق بحيث تشكل حزمة مترابطة يصعب اختراقها.
- **التمويه والخداع :** عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الإداري أزمة غير واضحة المعالم، ولا تتوفر لديه معلومات كافية توضح له الأسلوب الأمثل للتدخل، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها وتحديد المسار السليم لمعالجة الأزمة، فهذا الانتظار يفتح الطريق أمام متخذ القرار لاستخدام الأساليب غير المباشرة في إدارة الأزمة، كأساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الأزمة، وأساليب الخداع والتمويه، وأساليب الاحتواء والاستجابة الجزئية للمطالب، وأساليب التنصل والانسلاخ من الاتجاه الحالي إلى الاتجاه الذي تنادي به الأزمة، وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الأزمة، وفي الوقت ذاته لعزل قادتها عنها، و قيادة تيار الأزمة وإعادة توجيهه من جديد ليصب هو وجميع روافده في الاتجاه الأصلي الذي يتجه إليه مدير الأزمة إليه.[2]

تاسعاً : إستراتجيات إدارة الأزمات :

تمثل استراتجيات إدارة الأزمات مجموعة المناهج التي يكون استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية، والظروف الموضوعية، والإمكانيات المتاحة .

ويمثل اختيار الإستراتجية المناسبة أهمية كبيرة في سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة ، وفي هذا الصدد ترصد أدبيات إدارة الأزمات الاستراتجيات الأساسية والتكتيكات التي تستخدمها كل إستراتجية في التعامل مع الأزمة ، وذلك على النحو التالي[3]:

---

(1)- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات من منظور إداري، مرجع سابق ، ص98.
(2)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص68.
(3)- عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، 101-102.

1. **إستراتجية العنف في التعامل مع الأزمة :**

وتستخدم في التعامل مع الأزمات التي لا تتوفر حولها المعلومات الكافية، و أيضاً في حالة انتشار الأزمة في عدة اتجاهات. وتستخدم هذه الإستراتجية تكتيكين، الأول : هو التدمير الداخلي للأزمة بتحطيم المقومات والعناصر التي أشعلت الأزمة، أو خلق صراع داخلي بين القوة الصانعة للأزمة، والثاني : وهو التدمير الخارجي للأزمة عن طريق حصار العناصر المسببة للأزمة من الخارج وتجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها إلى مجال الأزمة .

2. **إستراتجية وقف النمو :**

وتهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهود لمنع تدهوره، وتستخدم في أزمات المواجهة مع القوى ذات الحجم الكبير والمتشعبة، وأزمات الرأي العام والجماهير. ويرتكز التكتيك المستخدم في هذه الإستراتجية، على التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة وتلبية بعض المتطلبات وتقديم بعض التنازلات، فضلا عن تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير والتفاوض المباشر معها.

3. **إستراتجية التجزئة :**

وتعتمد على الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة في الأزمات الكبيرة ، وترتكز على ضرب الروابط المجمعة للأزمة وتجزئتها، تم تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة . ويرتكز التكتيك المستخدم خلالها على خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة، أو مساعدة بعض القيادات على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء .

4. **إستراتجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة :**

وتهدف إلى إضعاف المبادئ أو الأسس التي يقوم عليها الفكر الصانع للأزمة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على التشكيك في العناصر المكونة للفك، أو الاقتراب من بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف به والتحالف معها، أو التضامن مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عنه لإحداث انقسام فيه.

5. **إستراتجية دفع الأزمة للأمام :**

وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة لمرحلة متقدمة، وتظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم، وتصلح هذه الإستراتجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة أزمة، ويرتكز التكتيك المستخدم خلالها على التظاهر بعدم

القدرة على المقاومة، أو تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر الصراع.

6. **إستراتجية تغيير المسار (التحويل) :**

وتحاول تحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي أفرزتها الأزمة، وذلك من خلال تغيير مسار الأزمة الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة، ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة لخارج المجال الأزموي، أو استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة . وتستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتواؤها وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج .[1]

عاشراً : الإدارة بالأزمات:

إن إدارة الأزمات ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالباً ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى.

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم " **صناعة الأزمة** " للتحكم والسيطرة على الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدفاً يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة .[2]

فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل .[3]

وبطبيعة الحال تختلف إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمة، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلى زعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغير في ذلك النشاط لصالح مدبره .[4]

---

(1)- أحمد ماهر ، إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 99.
(2)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص 30 .
(3)- فهد علي الناجي ، اثر استراتجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مرجع سابق ، ص 23.
(4)- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية ، 2007م، ص 103.

وتستخدم القوى الكبرى في العالم أسلوب الإدارة بالأزمات لتنفيذ استراتجياتها في الهيمنة وفرض وتأكيد قوتها ونفوذها. وتستند إلى افتعال الأزمات وتغذيتها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، ولذلك فإن الإدارة بالأزمات ليست عملية إستراتجية ، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة .[1]

- **والهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات يمكن تلخيصه في النقاط التالية :**[2]

- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشكلات الرئيسة الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.
- تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
- السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحث دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
- السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
- الخروج من أزمات مزمنة. وصناعة المؤامرات.
- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.
- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.

- **ويتم خلق الأزمة وافتعالها من خلال عدة مراحل هي :**[3]

1. مرحلة الإعداد، وذلك بتهيئة المسرح لخلق الأزمة وافتعالها.
2. مرحلة تجسيد الأزمة، وهي مرحلة يتم فيها التعبئة الفاعلة بتجسيد الأحداث للضغط بالأزمة من خلال:
   - امتداد رأسي بزيادة فاعلية إحداث الأزمة .
   - امتداد أفقي من خلال كسب المزيد من الحلفاء لعناصر صنع الأزمة .
   - التحرك الدائري المتراكم، باستخدام كافة الوسائل والأدوات لتفعيل الأزمة ثم التخفيف في مرحلة تالية والتصعيد مرة أخرى وهكذا .
3. مرحلة السيطرة على الموقف وحسمه من جانب العناصر الصانعة للأزمة بهدف تحقيق مصالحها.
4. تهدئة الأوضاع : حيث يتم ضغط الأزمة وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها والاستجابة لبعض المطالب الهامشية للطرف الآخر .
5. جني المكاسب المترتبة على خلق الأزمة .

---

(1)- شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي أنموذجاً " ،مرجع سابق، ص66.

(2)- هلال محمد هلال، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها، ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996م، ص 153.

(3)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 144-145 .

- **ويتطلب نجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط جوهرية أهمها ما يلي:**[1]

- وجود تفاوت كبير في ميزان القوة لصالح صانع الأزمة، مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبه، تجنباً لصراع يعرف المستهدف نتيجته حتماً.
- إذا لم يذعن المستهدف لصانع الأزمة فعلى صانع الأزمة أن يقنعه بقدراته على تكبيده خسائر فادحة. وإنه لمن الخطورة أن يكتشف المستهدف أن خصمه ليس جاداً في تهديده، أو ليس له القوة الكافية لتنفيذه، حينئذ يقع صانع الأزمة ضحية لها .
- في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات هو عدم تصعيد الأزمة إلى الحد الذي يحولها إلى صراع سافر.

الحادي عشر : معوقات عمل إدارة الأزمات :

تواجه إدارة الأزمات الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها و أن أهم المعوقات التي تعرقل سير عملية إدارة الأزمة تتمثل في إنكار وجود أزمة، وكذلك النقص أو الحاجة لتصور احتمال أو سيناريوهات موضوعة مسبقاً لحدوث أزمة، وعليه يمكن تصنيف معوقات الأزمة إلى ثلاثة تصنيفات هي :

1- **المعوقات الإنسانية:**

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتنقونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها والتي يمكن تمثيلها بالآتي:[2]

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
- عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
- ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات.
- افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

(1) - محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبيقية في مجال العلوم الأمنية مرجع سابق ، ص64.
(2) - توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص58.

2- **المعوقات التنظيمية:**

تتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة، واختلاف الثقافات بين الأفراد وصعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات وضعف التدريب أو عدم كفاية الصلاحيات المنوطة للمتعاملين مع ظروف الأزمة، والخطأ في التخطيط والتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة .[1] وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها:[2]

- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
- ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام.
- تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
- ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

3- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:**

وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة. وقد أظهرت دراسات عديدة دور الاتصال في الأزمة من خلال اتباع نظام اتصال مرن وفاعل في جميع مراحل الأزمة، ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم، وتحديد حالات الغموض بقنوات الاتصال المستخدمة، واستخدام الاتصال الملائم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مراحل الأزمة المختلفة . ويمكن تلخيص المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات في النقاط التالية :[3]

- عدم توفر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.
- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
- المبالغة في عرض المعلومات، أو شحها، وخاصة في أوقات الأزمات.
- احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز وجهات معينة دون غيرها.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

---

(1)- عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013م،ص95.
(2)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص60.
(3)- المرجع السابق، ص59-60.

4- **المعوقات البيئية:**

وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تواجه الإدارة لتحد من فعاليتها في مواجهة الأزمة ولضعف التنسيق مع الجهة المسئولة عن حماية البيئة والكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والجفاف والتلوث بأنواعها المختلفة الناتجة عن المخلفات الصناعية والزراعية والمبيدات الحشرية وغيرها.وضعف الوعي البيئي للمواطنين وعدم وجود مكاتب لإرشاد المواطنين وحملات التوعية لإرشادهم بكيفية التعامل مع الأزمات .[1]

5- **المعوقات التكنولوجية:**

وهي تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمنظمة التي تعتبر عائقاً أمام المنظمة في مواجهة الأزمات. إن قلة استخدام التقنيات الحديثة في التعامل مع الأزمات " كالانترنت " وغيرها وعدم توفر وسائل وأجهزة عمليات متطورة مما ينتج عنه تشخيص خاطئ للأزمة وأسبابها وصعوبة توفر أجهزة تكشف مدى جاهزية الأجهزة والمعدات واعتماد الوسائل التقليدية في معالجة الأخطاء.[2]

- **رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات فأن هناك عوامل عديدة أخرى تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته . . .منها بعض المواقف الخاطئة التي تتمثل في القول بأن :** [3]

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لابد أن نتفاءل بالمستقبل.
- النشاط نجحت فيه العديد من المنشآت قبلنا.
- هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل إمكاناتها – عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.

---

(1)- عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ،ص96.
(2)- المرجع السابق ،ص96.
(3)- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، 2004م، ص52 – 53.

- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- سوف تقع يعني سوف تقع .. إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعددنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً ، وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- يكفي شراء العديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن المعوقات تلعب دوراً محورياً في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الأزموي، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحملها من أبعاد إنسانية وتنظيمية، أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمؤسسة أو التنظيم الذي تدل المؤشرات على أنه يتعرض للأزمات.[1]

الثاني عشر : عوامل النجاح في إدارة الأزمة :

إدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمات المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.[2] من خلال التخطيط المسبق للبقاء في حالة دائمة من التأهب والتأهيل والحفاظ على درجة عالية من الاستعداد لمواجهة الأزمات الطارئة، ولتفادي الوقوع فريسة المفاجأة، والتحرر من الضغوط المحتملة أثناء اتخاذ القرار في مدة زمنية قصيرة، وفي وضع يتميز بالتوتر والحرج .[3]

ويتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات حتى انها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها في هذا الإطار يجب التركيز على العوامل التالية :[4]

(1)- توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها ، مرجع سابق ، ص60.
(2)- أحمد إبراهيم، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2002 م، ص 35.
(3)- شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص74.
(4)- هشام حمزة، إدارة الإخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات، مرجع سابق، ص81- 82.

أ- إدراك أهمية الوقت :

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

ب- أنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بجميع أنشطة المنظمة:

ويشمل ذلك جميع الأزمات والأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة، وآثار وتداعياته ذلك في مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقصاً في المعلومات ومن هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً على وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

ج- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة :

هذا النظام يعتمد على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف إلى أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرَ خطرٍ للمنظمة.[1]

د- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات. إن إدارة الأزمات الناجحة يجب أن تبدأ في وقت مبكر جداً وأن تضع شعار الوقاية خير من العلاج في أولويات مهامها، والإفادة من الدروس والعبر المستنبطة من هذه الأزمة وتداعياتها.

وبشأن عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.[2]

(1) - مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص 76.
(2)- هشام حمزة، إدارة الإخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات، مرجع سابق، ص81- 82.

هـ- القدرة على حشد الموارد المتاحة وتعبئتها:

مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ الطاقات واستنفارها من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هويةٍ واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.[1]

و- نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية :

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة، أن اتصالات الأزمة تقوم بدور بالغ الأهمية في سرعة المعلومات وتدفقها داخل المنظمة ، وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة المعلومات ووفرتها يكون نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وحشد طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات خلال الأزمة وتجديدها باستمرار، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة إدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة، وسواءٌ اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أم وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الاتصال وتقويم آثار عملية الاتصال والتعرف إلى رجع الصدى .[2]

وقد أثبتت الممارسة العملية لإدارة الأزمات، ومختلف الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات عموماً والأزمات الدولية تحديداً، الأهمية والدور المتعاظمين للاتصال في نجاح أو فشل مهمة إدارة الأزمات لأسباب تم ذكر بعضها في هذه الدراسة، وسنقف على ذلك بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الثالث .

وفي ظل ما تقدم ذكره من عوامل مؤثرة في نجاح إدارة الأزمة، فإن أهم الأمور التي تسهم في إدارة الأزمة هو حسن اختيار القادة لإدارة هذه الأزمات وما يتوفر لدى هؤلاء القادة من إمكانيات التفكير و الابتكار وما لها من أهمية في التعامل مع الأزمات، فهم يسعون دائماً ليس للسيطرة على الأزمة بل لاستثمارها لصالح المنظمة كلما أمكن ذلك، فالقائد يقوم باستقبال المعلومات والبيانات وتحليلها ، ويقدم النصح والإرشاد وتقديم المشورة في ضوء المستجدات والمعلومات المتوفرة لديه.[3]

---

(1)- محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مدخل نظري وممارسات عملية ،مرجع سابق ، ص 52.
(2)- هشام حمزة ،إدارة الإخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات ، مرجع سابق ، ص81- 82.
(3)- عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ،ص100.

الثالث عشر : المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات :

تعتبر المنظمات جزءاً أساسياً من النسيج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للدولة، فهي بذلك تواجه مثلها مثل المكونات الأخرى في المجتمع العديد من المتغيرات والتطورات والتحديات السريعة والمفاجئة نتيجة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وحتى تتعاطى معها المؤسسة بالطريقة المثلى فإنها في بعض الأحيان تصبح بحاجة لتحسين أوضاعها لتتأقلم وتتفاعل مع كل ما يحيط بها من تغيرات أو حتى تهديدات، ولكون العلاقات العامة ذات طابع إنساني وإطار اجتماعي، فإنها تستجيب لها من أجل التكيف معها من ناحية ومن أجل تكيفها مع المؤسسة من ناحية ثانية، وكل هذا يتطلب من إدارتها مرونة كبيرة وسرعة استجابة عالية للظروف المتغيرة باستمرار، خاصة في ظل الأزمات التي تهدد بقاء المنظمة واستمرارها. وعليه سوف نوضح المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات على النحو التالي:

إن المنظمات غير القادرة على احتواء الأزمات والتعامل معها قبل تفاقمها والسيطرة على مجرياتها، أو تقوم بذلك بلا مهارة وإتقان ودون إتباع الأسس العلمية في التعامل معها سوف تفقد الثقة والمصداقية بها حتماً وذلك عكس المنظمات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط والإعداد لمواجهتها التي هي الأقدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها لذا أصبح لزاما على المنظمات أن تطور قدرتها وإمكانياتها لمواجهة الأزمات والكوارث التي تتعرض لها.[1]

ومع توجه المؤسسات نحو البحث عن أفضل الوسائل و الطرق في كسب ثقة وتأييد الجمهور، ومحاولة الظهور أمامه بمظهر جيد من خلال قنوات اتصالية فعالة ومضمون اتصالي هادف ومؤثر يعكس سياسة المنظمة ودورها في خدمة الجمهور وإدارة الأزمات، فقد سعت المؤسسات نحو تطوير الإدارة المعنية بالاتصالات مع هذا الجمهور بنوعياته المختلفة، والتي تمثلت في "**إدارة العلاقات العامة** " كتنظيم وممارسة، لدورها في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ودراسة اتجاهات الجمهور وإجراء الاتصالات معه، وتلك المهام أكثر احتياجاً عند وقوع الأزمات التي تجعل المؤسسة في موقف انتقادي من الجميع.[2]

(1) - ممدوح رفاعي، حامد جبريل، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص37.
(2)- السيد السعيد عبدالوهاب ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 7.

- **وعليه يمكن تقسيم منظمات الأعمال في ضوء مفهوم إدارة الأزمات إلى نوعين هما:**[1]

- **الأول :** منظمات تعارض تطبيق منهج إدارة الأزمات رغم تعرضها لأزمات سابقة ويطلق عليها منظمات مستهدفه للأزمات crises prepared organizations.
- **الثاني :** منظمات تؤيد تطبيق مفهوم إدارة الأزمات وتقوم بوضع الخطط لمواجهة التهديد والمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها ويطلق عليها منظمات مستعدة لمواجهة الأزمات crises prone organizations .

وقد أكدت الدراسات أن المديرين بالمنظمات القابلة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات Crisis Prepared عالية في الشعور بأية إشارات حتى وأن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المعرضة للازمات لا يتعمدون حجبإشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة ووفقاً لمبدأ " No news, good news " . وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من المنظمات :[2]

1- **المنظمات المستهدفة للأزمات :**Targeted Crises organizations

وهى منظمات تحمل بداخلها عوامل تؤدي إلى زيادة احتمال تعرضها للأزمات بالإضافة إلى عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ولا تقوم بتطبيق منهج إدارة الأزمات أو عمل الاستعدادات اللازمة لمواجهتها، ومن ثم فهي تكتفي برد الفعل بصورة عشوائية فهي تنتظر لحين وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها، وقد يرجع ذلك إلى افتقاد القيادة الجيدة والرؤية السليمة للمخاطر في موقف الأزمة، بالإضافة إلى ضعف الهيكل التنظيمي وعدم توافر المعلومات عن الأزمة.[3]

2- **المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات :** Prepared organization

وهى منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها الأزمات، وتحد من الأضرار والخسائر الناتجة عنها، وهى تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا، ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات، ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييداً ودعماً لإدارة الأزمات، بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية عن الأزمة لاتخاذ القرارات .

---

(1)- ممدوح رفاعي، حامد جبريل، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص37-39.
(2) - محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات " تجارب محلية وعالمية " ، مرجع سابق ، ص 62-63.
(3) - ممدوح رفاعي، حامد جبريل، إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص37.

كما تتطلب ذلك وضوحاً تاماً لخطوط السلطة والمسئولية ونظاماً جيداً للاتصالات الداخلية والخارجية وتحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسين أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة. ويوضح الجدول التالي خصائص المنظمات المعرضة والمستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات. [1]

الجدول التالي رقم (2) يبين خصائص المنظمات المستهدفة والمنظمات المستعدة للأزمات :[2]

رقم	المنظمات المعرضة والمستهدفة للأزمات	المنظمات المستعدة للأزمات
1	تسودها ثقافة تنظيمية غير واعية ومعوقه.	تسودها ثقافة تنظيمية واعية ومساندة.
2	هدفها البقاء .	هدفها النمو .
3	تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات.	تطبق أسلوب إدارة الأزمات.
4	لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة .	لديها محفظة أزمات ونظم للإنذار المبكر وإجراءات منع ووقاية .
5	تلقى باللوم على القدر أو الغير أو الحظ السيئ .	تتحمل كامل المسئولية بأبعادها الوظيفية والأخلاقية والعاطفية
6	أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها .	أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة لاستخلاص الدروس .
7	تحجب إشارات الإنذار المبكر .	تشجع اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
8	تعاقب المنذرين وحاملي الأخبار السيئة .	تكافئ المنذرين ومكتشفي الأخطار نظير ولائهم .
9	تخفى المشكلات والعيوب	تفصح عن وتتصدى للمشكلات والعيوب.
10	تسرف في استخدام التبريرات المغلوطة.	ترفض التبريرات والأعذار.

ولكي تواجه المنظمات والمؤسسات الأزمات بمختلف أشكالها وأنواعها، فإن الأمر يتطلب الاستعانة بمختلف العلوم والفنون المستحدثة، وتعد العلاقات العامة أحد هذه العلوم المبتكرة التي تستطيع تقديم إسهامات لا يستهان بها في مجال مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية والتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام أثناء الأزمات من خلال قيامها بمجموعة من العمليات والأنشطة كالبحوث والتخطيط والاتصال والتقويم والأدوار المساندة من تشخيص الأزمة والمساعدة في صنع القرار.

(1)- ممدوح رفاعي، حامد جبريل، إدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص38.
(2)- المرجع السابق ، ص38.

الخلاصة:

تعد إدارة الأزمات إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاته، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامه للارتقاء الإداري للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة والصعبة .

ونتيجة لذلك أنشئ بما يسمي **بـ"إدارة الأزمات"** وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة لتفادي الأزمات والتقليل من آثارها.

إن الهدف من إدارة الأزمة هو الوصول إلى أفضل النتائج بأقل الخسائر، وبالتالي فإن استحالة الخسائر أمر غير وارد عند وقوع الأزمات، وكل ذلك من خلال السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف.

وبهذا تتمثل إدارة الأزمات في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقصر وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها .

ولا يمكن أن تمر إدارة الأزمة بمرحلة واحدة وإنما تمر إدارتها بمجموعة من المراحل مرتبة ترتيباً منطقياً بحيث لا يمكن الانتقال من إحداها إلى الأخرى دون إتمام المرحلة التي قبلها ، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

تقتضي عملية إدارة الأزمة أن تتحمل إدارة المنظمة ، وفريق إدارة الأزمة، وجهاز العلاقات العامة بها مسئولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب، ونذكر خمس مراحل لإدارة الأزمة هي: تجنب الأزمة، التحضير والاستعداد لها، الاعتراف بوجود الأزمة، احتواء الأزمة ومجابهتها، الاستفادة من الأزمة.

وتشتمل استراتجيات إدارة الأزمات على مجموعة المناهج التي يكون استخدامها مهماً في التعامل مع الأزمات، ويتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية والإمكانيات المتاحة . ويعتبر اختيار الإستراتجية المناسبة، أهمية كبيرة في تحقيق سرعة وكفاءة التعامل مع الأزمة.

وتختلف إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمة، حيث إن الأولى هي : كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطًا تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة ، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالبًا ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى.

وأخيراً يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة ينبغي توافرها إذا ما أريد للأزمة أن تنجلي أو تتقلص أو يتم السيطرة عليها بأي شكل من الأشكال، وهي تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات بنجاح في عملية إدارة الأزمات .

وفي ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات والخصائص الرئيسة المتفق عليها، يمكن القول إن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على الاتصال والتخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانات والوسائل الاتصالية المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والأخطار، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل وإدارتها بعلمية.

- **ومن هذا المنطلق يعمل الباحث في الفصل الثالث على التعرف على أهمية ودور اتصالات الأزمة التي تقوم بها وتشرف عليه إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات ، مع توضيح أهم الأساليب والاستراتجيات الاتصالية عند التعامل مع الأزمات ، بالإضافة إلى دور العلاقات العامة أثناء الأزمة .**

الفصل الثالث

العلاقات العامة أثناء الأزمة

- المبحث الأول : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- المبحث الثاني : اتصالات الأزمة.

تمهيد:

تعيش مجتمعاتنا اليوم في عالم تعصف به الأزمات وتهدد جميع مؤسساته ومنظماته أياً كان نوع نشاطها أو خدماتها ومكان تواجدها، حيث تمثل الأزمات تحديات حقيقية قد تترك آثاراً سلبية على استقرار واستمرار وبقاء المنظمة أو تمنعها من تحقيق أهدافها. وتلعب العلاقات العامة الممتازة أدواراً حقيقية في التنبؤ بهذه الأزمات وسرعة احتوائها، والحد من أثارها السلبية والحفاظ على صورتها الذهنية من التشويه والاهتزاز، وإن كان هذا الجهد لوحده لا يكفي ما لم يتم دعمه وإسناده من قبل إدارات المنظمة وبشكل متواصل ومستمر. وهو ما يعتبر تحدياً يواجه الإدارة العليا داخل محيط المنظمات وخارجها.

وعليه فإن نظم الإدارة في حاجة ماسة إلى تطوير أساليبها ومناهج عملها وإعادة هيكلتها لمواجهة المواقف الطارئة والمتجددة، التي تحمل في طياتها مخاطر وأزمات لا حدود لها نتيجة العديد من المتغيرات، والتي أدت إلى الاهتمام بكيفية إدارة الأزمات في محيط الإدارة الإستراتجية، والتنبؤ بها من خلال بناء نظام معلوماتي يوفر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والمقدرة على رصد الخطر وتوضح ما إن كان هناك أزمة محتملة تلوح في الأفق، إذ أن الشعور بالمشكلات المحتملة هو أول خطوة نحو تجنب الأزمات ومحاولة التصدي لها، والاعتماد على المبادرة بدلاً من ردة الفعل أثناء التعامل مع الأزمات .

لذا فإن الاستعداد لوقوع الأزمات يعكس جانباً على قدر كبير من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها والسيطرة عليها قبل تطورها، وهو ما يعنى بالإجراءات الإستراتجية لاتصالات الأزمة والتي تمثل محور هذه الدراسة .

وهذا لا يتم إلا من خلال جهود منظمة ذات طبيعة علمية تقوم بها إدارة العلاقات العامة لتحقيق تلك الأهداف، وتعتمد على البحث والتخطيط واتصالات الأزمة والتقويم، وتتضمن كل وظيفة من هذه الوظائف محددات رئيسة لتحقيق النجاح والهدف المرسوم لها.

وسوف يقوم الباحث من خلال هذا الفصل بالتعرف على دور العلاقات العامة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة وأهم المعوقات التي تحد من نشاطاتها في إدارة الأزمات. وأهم الاستراتجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات والتعامل معها . وذلك في مبحثين يتناول المبحث الأول : دور العلاقات العامة أثناء الأزمات . والثاني : اتصالات الأزمة.

المبحث الأول: دور العلاقات العامة أثناء الأزمات:

تمهيد:

إن المنظمات التي تفتقد إلى إدارة العلاقات العامة يصعب عليها إدارة الأزمات التي تواجهها استراتيجياً، حيثُ أن هذه الإدارة الإستراتيجية تتطلب رؤية واضحة وفهماً لنظريات العلاقات العامة التي تركز على الاتصال بالجماهير الأساسية للمنظمة، وإلى تخطيط أدائها وتنظيم هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الإنجاز المتحقق، ومتابعة هذا الانجاز بشكل سليم من شأنه أن يساعد على التعامل السريع والفعال مع الأزمات أثناء المواجهة، وتقليص الأخطار والآثار الناتجة عنها وتفاديها في المستقبل .

ومن هنا تحرص كل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وخدماتها أن تقوم أجهزتها وإداراتها المختلفة، بأداء المهام الموكلة لها بكفاءة واقتدار، وأن يتم ذلك على الرغم من المشاكل والظروف والمواقف والأزمات، في إطار الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم لا تدع ثغرة ينفذ منها القصور.[1]

ومن هذه الأجهزة والإدارات إدارة العلاقات العامة، التي نشأت في الأصل على قواعد نفعية ولخدمة المصلحة العامة، وإزاحة جهد عملي كبير عن عاتق الإدارة العليا للمنظمة، خاصة في حالة الإضرابات والصراعات أو الأزمات، والتي لابد أن تتعرض لها أي منظمة مهما بلغت كفاءة إدارتها ومهما حققت من نجاحات وانجازات .[2]

إن العلاقات العامة تلعب أدواراً مهمة من خلال البرامج والمناشط التي تمارسها في التعرف على آراء الجمهور وقياس اتجاهاتها وكيفية التعامل معه بإيجابية وتحسين الصورة الذهنية وإدارة الأزمات بعلمية،[3] ومد الجمهور بالمعلومات الصحيحة أثناء الأزمات وآخر التطورات، ثم محاولة إيجاد نوع من التوافق والتناغم والانسجام والتفاهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها لتحقيق العلاقات الطيبة والدائمة بينهما، بما يضمن عدم حدوث أزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها .[4]

ولما كانت العلاقات العامة مسئولة عن تحقيق التكيف والانسجام والتوافق بين أي منظمة وجماهيرها، فقد أصبح من الضروري أن نتعرف على دور هذا النشاط القديم الجديد في تحقيق التفاهم والانسجام ومدى قدرته على إدارة الأزمات بفاعلية .

وعليه يقوم الباحث من خلال هذا المبحث: بالتعرف على دور وأهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمة، بعد توضيح مفهوم وأهداف العلاقات العامة بإيجاز.

---

(1)- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مرجع سابق ، ص179

(2)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، لمجلة التونسية لعلوم الاتصال ، العدد27 ، جانفي ،1995م ، ص98.

(3)- خالد الصوفي ، العلاقات العامة أساليب وممارسات ،دار الكتب ، القاهرة، 2005م ، ص5.

(4)- فؤاده البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، دار نهضة الشرق، القاهرة ، 2001م ، ص35.

أولاً : مفهوم العلاقات العامة وتعريفها (Public Relations) :

نمت العلاقات العامة وتطورت عبر مراحل التاريخ المختلفة، حتى أصبحت علماً وحرفة ذات أصول وقواعد مهنية واضحة مع منتصف القرن العشرين، وانتشرت كوظيفة من وظائف الإدارة الحديثة على نطاق واسع في الشركات والمؤسسات الكبرى، واتسعت مجالات استخدامها في شتى الميادين وخاصة في إدارة الأزمات والكوارث .[1]

ولم تعد أهمية العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات في حاجة إلى تأكيد، كما أنها لم تعد موضع جدل أو نقاش بعد هذه التطور الكبير الذي شهدته مؤخراً ، ولم يعد الدور الذي تلعبه بالدور الهامشي إلا في بعض الدول الحديثة النمو والتي تتأخر عن ملاحقة ومسايرة الركب والتطور العالمي السريع .

وبالرغم من ذلك فإن مفهوم العلاقات العامة مازال يكتنفه الغموض بين أساتذة وخبراء ومنظمات العلاقات العامة حتى الوقت الحاضر، مما يجعل الاتفاق على تعريف شامل جامع للعلاقات العامة ليس بالأمر السهل، فقد تفاوتت التعاريف والمفاهيم المختلفة للعلاقات العامة، بين العمومية والتحديد وبين الشمولية والضيق ، وتعددت وتنوعت باختلاف الخلفيات والفلسفات التي ينطلق منها المفكرون ، فمنهم من ينظر إليها من زاوية ما ينبغي أن تكون عليه، وليس كما هي عليه ومنهم من ينظر إليها من منظور إداري، وآخر اتصالي، ومنهم من ينظر إليها من منظور اجتماعي.[2]

ولكن بالرغم من ذلك فإن التطور العام يشير إلى أن هناك تقدمًا ملحوظًا بفضل الدراسات المتوالية التي دارت حول العلاقات العامة، وطبيعتها ومجالاتها وتبادل وجهات النظر عن طريق الهيئات المهنية والمؤتمرات العلمية، والتي أوردت الكثير من الأفكار عن وظائف ومهام العلاقات العامة، وهي أفكار تحمل معاني جديدة تصلح لأن تكون أساساً فلسفياً لهذا العلم الجديد، وبداية ظهور مفاهيم وتعريفات مقبولة للعلاقات العامة.[3]

- **وسوف نعرض فيما يلي بعضاً من هذه التعاريف المختلفة ، والتي تمثل خلاصة ما أورده أساتذة وخبراء ومنظمات العلاقات العامة .**

(1)- محمد ناجي الجوهر، دور العلاقات العامة في التنمية ، مرجع سابق ، ص28.
(2)- حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ، ط2، عين شمس ، القاهرة ، 1962م ، ص18.
(3) - إحسان عسكر، المداخل إلى العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980م، ص25.

يعرفها **القاموس الموسع للمصطلحات الإعلامية** العلاقات العامة بأنها : (الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة، والتي تهدف إلى الوصول لتفاهم متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها، عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي، بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة والرأي العام) .[1]

كما عرفتها **جمعية العلاقات العامة الفرنسية عام** 1949 **م** ، بأنها: (طريق للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها، وتقوم هذه العلاقات على المعرفة والفهم المتبادلين داخل المنشأة المعتبرة "شخصية معنوية" والتي تمارس وظائف وأنشطة، ومختلف الجماهير التي تعنى بهذه الوظائف والأنشطة) . [2]

أما **المعهد البريطاني للعلاقات العامة** 1998**م** فقد عرف نشاط العلاقات العامة بأنه : (تلك الجهود المخططة والمرسومة التي يقصد من ورائها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها).[3]

وثمة تعريف آخر يقدمه "**بول جاريت**" Paul Garret يؤكد فيه أن: (العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامها).[4]

ولعل أهم ما أضافه هذا التعريف هو التأكيد على الجانب الإيجابي البناء بدلاً من الجانب الدفاعي لكسب الثقة والتعبير عن الواقع بصدق وصراحة.

أما "**ايفى لي**" Ivy lee فعرف وظيفة العلاقات العامة تعريفاً مهنياً متخصصاً بأنها : (مسئولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بالأمر، وبهذا فإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح الشركات بتغيير خططها وتعديل سياستها لخدمة الصالح العام ، ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركة من أعمال لهم خدمة لمصالحهم) .[5]

وعرف " **إدوارد بيرنيز**" Bernays خبير العلاقات العامة الأمريكي ، نشاط العلاقات العامة بأنه : (محاولة كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو حركة أو مؤسسة ، وذلك عن طريق الإعلام

---

(1) - خالد الصوفي، العلاقات العامة أساليب وممارسات، مرجع سابق ، ص25.
(2)- محمود محمد الجوهري، الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1971م، ص19- 20.
(3)- محمد الصيرفي ،العلاقات العامة من منظور إداري ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005م، ص7.
(4) - على السيد إبراهيم عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة ، 2001م، ص18.
(5)- عبد الرزاق محمد الدليمي ، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير ، عمان ، الأردن ، 2005 م ، ص36.

والإقناع والتكيف، ويقصد بالتكيف هنا إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة وسلوكها ومواقف جماهيرها ورغباتهم ، بحيث لا يطغى جانب منها على الجانب الآخر) .[1]

ومعنى ذلك أن هناك ثلاث وظائف رئيسة لنشاط العلاقات العامة وهي : **الإعلام- الإقناع – التكيف .** و جميعها وظائف تهدف إلى التأثير في نفوس الناس ، لذلك وجب الاعتماد على وسائل الإعلام الحديثة والعلوم التي تعالج موضوع السلوك البشري مثل علم النفس والاجتماع والاتصال.

ويعرف" إدوارد روبينسون" Robinson رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكية وظيفة العلاقات العامة ، كعلم اجتماعي وسلوكي تطبيقي بأنها تلك الوظيفة التي تتضمن : [5]

- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.
- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياستها والأفراد العاملين بها.
- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.
- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفهمها.

ويتبنى الباحث في دراسته الحالية هذا التعريف لكونه أكد على أن العلاقات العامة عملية مستمرة ومخططة تتميز بأربع وظائف رئيسة هي : البحث وجمع المعلومات والتخطيط والاتصال والتقويم ، وأن تحقيق التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها ، هي مسئولية جميع العاملين بالمنظمة وليست على القائمين بأعمال العلاقات العامة فقط.

(1)- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، مرجع سابق ، ص23.
(5)- على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4، عالم الكتب، القاهرة ، 1999م، ص25- 26.

ثانياً : أهداف وأهمية العلاقات العامة أثناء الأزمة :

إن الهدف الأساسي للعلاقات العامة خلال الأزمات هو المحافظة على قدرة الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف ، لأن الاتصال خلال الأزمات يكون أكثر فاعلية منه في أي ظرف ووقت آخر، ويمكن خبراء العلاقات العامة من الحصول على معلومات سريعة لتحليلها ، وتقديم معلومات ايجابية عن الأحداث الجارية ، تخدم أهداف الحملات الإعلامية المخطط لها بدقة لوسائل الاتصال والإعلام الجماهيري ، تلك المعلومات تهدف إلى الحد من الشائعات والتصدي للأطروحات المعادية، وتهدئة الأوساط الاجتماعية والسيطرة على مستجدات الأزمة والحيلولة دون بروز أية تعقيدات جديدة لها .[1]

وتهدف إدارة العلاقات العامة عند مواجهتها للأزمات بالاستناد على هذه الرؤية القيام برصد البيئة الخارجية للأزمة، ومن ثم تحليلها للوقوف على مصادر الخطر والقضايا التي يمكن أن تثيرها عناصر هذه البيئة، إضافة إلى إعدادها للخطط الإستراتيجية المسبقة والتي يمكن تطبيقها عند وقوع الأزمة، وتوفيرها للأساليب الاتصالية التي تساعد على التعامل مع تداعيات الأزمة والسيطرة على تدفق المعلومات من المنظمة إلى جماهيرها الأساسية وصولاً إلى قيامها بتقويم نتائج الأزمة واستخلاص الدروس للاستفادة منها في المواقف والأزمات المستقبلية.[2]

- **أهمية دور العلاقات العامة أثناء الأزمة :**

إذا كان دور العلاقات العامة في مختلف نشاطات المنظمات في الحالات العادية مهماً، فإن دورها في الأحداث غير العادية يكاد يكون رئيساً، خاصة وإن نشأة الكثير من إدارات العلاقات العامة في المنظمات الكبرى لم تتحقق إلا على إثر أحداث وأزمات دفعت بالتفكير في إنشاء هذه الإدارات وظهورها على السطح، وأصبحت شيئاً أساسياً في معالجة مثل تلك الأحداث والأزمات والحد من تفاقمها. خاصة وأن مسؤولية ترسيخ صورة ذهنية معينة في ذهن الجمهور أو تغيير تفكيره لصالح المنظمة، هي عملية تقع أساساً على عاتق العلاقات العامة في المنظمة .[3]

وهنا يكمن دور العلاقات العامة وأهميتها في التأهب قبل وقوع الأزمة، وفي السيطرة عليها واحتوائها عند حدوثها، فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز والتشويه، يتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود الأفراد والوحدات بالمنظمة ، وتركيزها من أجل إصلاح هذه الصورة وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة وأحسن من ذلك .[4]

---

(1)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مرجع سابق، ص 132-133.
(2)- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق ،ص368.
(3)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية، مرجع سابق ، ص 109.
(4)- مصطفي فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات، القاهرة، ص 398.

وتبرز أهمية الأدوار التي تمارسها إدارة العلاقات العامة عند وقوع الأزمات ، أثناء تعاملها مع جماهيرها المختلفة في المحافظة على صورة وسمعة المنظمة من التشويه والاهتزاز، إضافة إلى قدرتها الفائقة في التعامل مع وسائل الإعلام ، نظراً للاهتمام المتزايد من قبل الإعلاميين بالأزمات وتغطية أحداثها في الوقت الذي تعد فيه إدارة العلاقات العامة أحد مصادر المعلومات المهمة لتغطية تداعيات الأزمة.[1]

ثالثاً: دور العلاقات العامة قبل وأثناء وبعد الأزمة:

لقد أصبحت الأزمات التي تلحق اليوم بالمنظمات والمؤسسات على اختلاف نشاطاتها وخدماتها اليوم متكررة ومتزايدة ومدمرة، وإن منع الأزمات والتعامل معها يحتاج إلى تطوير مفاهيم جديدة وأساليب إدارية حديثة في محيط الإدارة الإستراتيجية، وهو ما يعتبر تحدياً يواجه الإدارة العليا والباحثين داخل محيط المنظمات وخارجها.[2]

ولما كانت المنظمة تواجه أزمات لها علاقة بجماهير المنظمة وخاصة الخارجية منها المتمثلة في (**وسائل الإعلام – الرأي العام – الجماهير المعنية بالمنظمة**). فإن العضو الرئيس الذي ينبغي إشراكه في تشكيل إدارة الأزمة هي إدارة العلاقات العامة ،التي يتوقف نجاحها في مواجهة الأزمة التي تتعرض لها المنظمة على عدة جوانب، أكثرها يتعلق بإستراتيجية وثقافة الشركة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور،وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك الممارسين عند التخطيط لإدارة الأزمات.

ولهذا تولى العديد من المنظمات والشركات في العالم عناية واهتماماً بالغين بإدارة العلاقات العامة إيمانا منها بأهمية الدور الذي تؤديه عند مواجهة الأزمات، وإزالة آثارها وما قد ينتج عنها من أضرار مادية أو معنوية قد تلحق بجماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات أو تصحيح معلوماته ومن ثم كسب تأييده لسياسات المنظمة، إلى جانب الدفاع عن مصالحها والإبقاء على الثقة مع العاملين فيها أو المتعاملين معها وحماية صورتها الذهنية من الاهتزاز والتشويه.[3]

---

(1) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص20.

(2)- على بن محمد بن على الفهيد، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع لازمات ،دراسة استطلاعية لبعض إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة لعربية السعودية ، جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الإدارية ،رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ،1419ه ،ص 2.

(3)- زياد رمضان ، العلاقات العامة في منشات القطاع الخاص ، مفاهيم وواقع ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،1998 م ، ص 13

تتطلب إدارة الأزمات التعرف على الأزمة ودراستها ، ووضع الوسائل والأساليب التي تمكن المؤسسة من تجنبها أو التعامل معها بأسلوب فعال في حالة حدوثها وهكذا فإن أحد برامج العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حالة حدوثها.[1]

ويؤكد الباحثون في مجال العلاقات العامة أن أي برنامج فعال للعلاقات العامة ، يجب أن يرتكز أساساً على أربع وظائف رئيسة تشتمل مختلف مراحل الأزمة هي :(**البحوث ، التخطيط ، الاتصال ، التقويم**) ، ولا يمكن إهمال أي وظيفة من هذه الوظائف على حساب الأخرى .

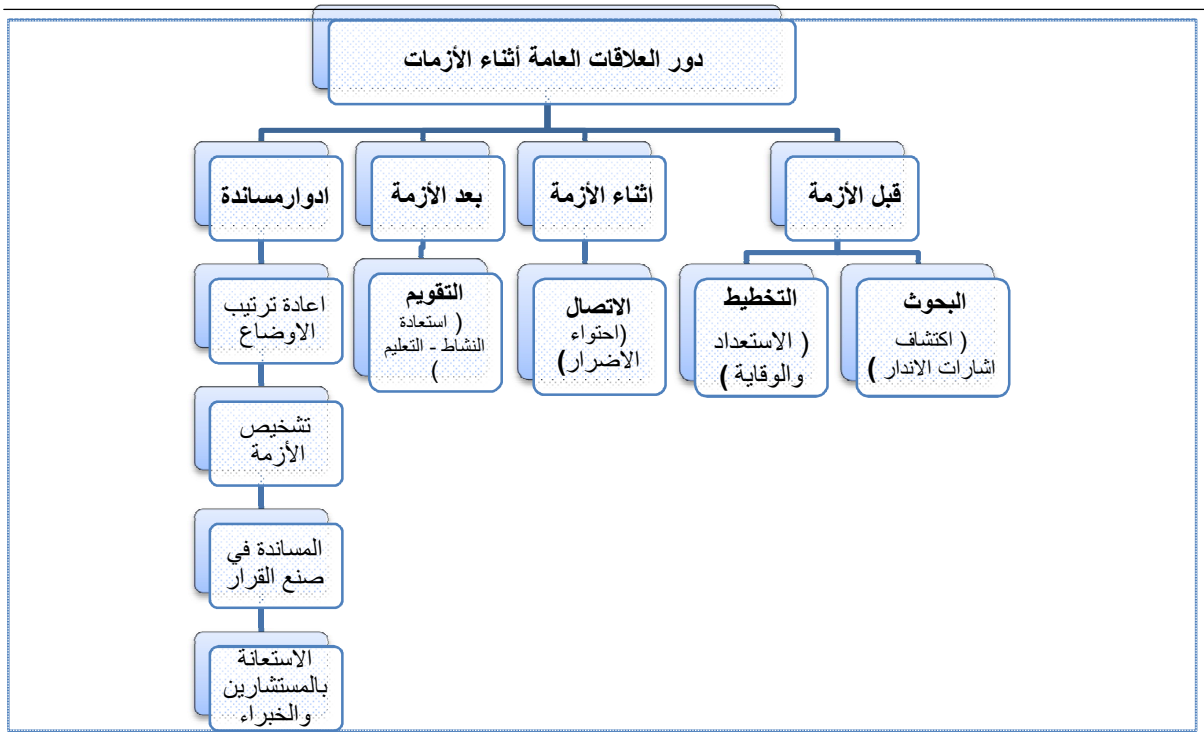
ذلك إن كل عنصر منها لا يقل أهمية عن أي عنصر آخر. كما أن تتابعها وتشابكها وتداخلها لا تتيح الفرصة للفصل بينها، بحيث يمكن القول إن المزيج العملي للعلاقات العامة كعملية دينامكية مستمرة هو نتاج تداخل مجموعة خطوات تتمثل في جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج من شأنه احتواء الأزمة قبل وقوعها أو على الأقل تقليص حجم الخسائر، كما أن وضع الخطط المحكمة ورسم البرامج وتعديل الخطط الموضوعة مسبقاً يساعد على التعامل السريع والفعال واتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة في الوقت المناسب عند حدوث أو مواجهة الأزمة، والتنفيذ والاتصال لها دور كبير في إيصال الرسائل المناسبة في الوقت المناسب للجمهور، ثم إن التقويم وأخذ العبر واعتماد التجارب السابقة وتبادل الخبرات والتجارب يعطي نتائج أكثر في التعامل مع الأزمة بشكل سليم، وتقليص الأخطار والآثار الناتجة عنها وتفاديها في المستقبل .[2]

ومن هنا يقع على عاتق العلاقات العامة وضع الاستراتجيات واتخاذ الأساليب في إدارة الأزمات ، والتعامل معها بعلمية في مختلف مراحلها بالمنظمات والمؤسسات على اختلاف نشاطاتها وخدماتها ومكانها . وللتأكيد على علاقة الترابط والتكامل بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة ، فإنه من الضروري تحليل هذه العلاقة من خلال أهم أدوارها ، والتي يمكن إيجازها في البحث عن الحقائق والتخطيط والاتصال واتصالات الأزمة والتقويم ، إضافة إلى أدوار مساندة في تشخيص الأزمة وصنع القرار.

- **و في هذا الإطار تستطيع العلاقات العامة أن تمارس هذه الوظائف في حال حدوث أزمة أو مشكلة معينة على النحو الموضح في الشكل التالي رقم** (7) **، والتي سوف نتناوله تفصيلاً على النحو الآتي :**

(1)- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مرجع سابق، ص179.
(2) - تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق ،ص 110.

الشكل (7) دور العلاقات العامة أثناء الأزمات : *



1- **دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة (البحوث - التخطيط) :**

إن إدارة الأزمة ومواجهتها قبل حدوثها أمر مهم جداً وضروري للغاية في مثل هذا النشاط للعلاقات العامة، ذلك أن الأزمات على اختلاف أنواعها وأشكالها ليست وليدة ذاتها، إنما هي وليدة مجموعة من العوامل والدوافع والأسباب، مما يوجب على العلاقات العامة أثناء القيام بدورها لمعالجة الأزمات تقديم معلومات كافية عن الأزمة وتغطية الجوانب المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة العليا بالمنظمة من معرفة أسباب الأزمة وعناصرها وأطرافها وكيفية الوقاية منها قبل وقوعها ، كما تقوم بتوضيح أضرارها المختلفة حتى يتهيأ الرأي العام لمواجهة أي أزمة محتملة.[1]

وفي هذه المرحلة لا تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث الأزمات وإنما أيضاً تصميم وإعداد خطط مسبقة تشتمل على الإجراءات والمتطلبات الأساسية التي يمكن الاستعانة بها عند حدوث الأزمات والتي يتوقف عليها مدى النجاح في إدارة الأزمة .[2] وعليه سوف نوضح هذه المرحلة من خلال جانبين أساسين هما : (البحوث – والتخطيط أثناء الأزمات) .

* - من إعداد الباحث .
(1)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ،ص16.
(2)- محفوظ احمد جودة ، العلاقات العامة " مفاهيم وممارسات "، ط4، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ، 2005م،ص274.

أ- البحوث (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار) :

تكمن التحديات الجوهرية التي تواجه العلاقات العامة هنا في بناء وتطوير نظام معلومات حساس للأزمة يمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وتتطلب هذه المهمة جهداً وتفكيراً استراتيجياً من قبل إدارة العلاقات العامة، وفي هذا الإطار يمكن لإدارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي، ويمكن أيضاً استخدام البحوث الدقيقة والمركزة والتي تعتمد على جلسات الاستماع، وفيها يتم تحديد التهديدات المحتملة ومراجعتها دورياً، ويمكن القيام بهذا البحث كيفياً عن طريق عقد لقاءات لمناقشة الأفكار الجديدة والمبدعة أو كمياً عن طريق إجراء المسح، وهذه الأنواع من البحوث تحقق لمدير العلاقات العامة فوائد كثيرة وتجعله أكثر حساسية للبيئة المحيطة وتدعيم مهارات التفكير النقدي .[1]

وتعتبر بحوث العلاقات العامة الأداة الحيوية التي تستخدمها أجهزة العلاقات العامة للحصول على معرفة موضوعية موثوق بها ، وينظر إليها باعتبارها " عملية مخططة منظمة ومتشابكة متعددة الأبعاد للبحث عن المعلومات وإيجاد الحقائق والتعرف على آراء الآخرين ووجهات نظرهم ".[2]

ولما كانت العلاقات العامة تخاطب الجماهير بصفة أساسية، وتستهدف التأثير في معلوماتهم وآرائهم واتجاهاتهم ، فلم يعد مقبولاً تجاهل الأساليب والأسس العلمية لقياس هذه الآراء ومعرفة الاتجاهات السائدة وكيفية التأثير عليها بعد أن توفرت وسائل البحث العلمي المتطورة وأدوات القياس المتعددة ، والتي تمكننا من تحديد المدى الذي يمكن من خلاله تغيير أو تدعيم هذه الآراء والاتجاهات بما يتماشى مع مصالح وأهداف المنظمة.[3]

- **وفي ضوء هذا المفهوم الشامل نعرض فيما يلي مجموعة الأهداف التي يمكن للعلاقات العامة أن تحققها عن طريق الجمع المنظم للحقائق والمعلومات، وإجراء البحوث والدراسات وما يترتب عليها من مزايا في ضوء ما عرضه خبراء العلاقات العامة :**[4]

- إمداد إدارة العلاقات العامة بالمعلومات والحقائق الموضوعية التي تساعد في تخطيط برنامج العلاقات العامة تخطيطاً سليماً يراعي المتطلبات الواقعية.
- سبر أغوار الاتجاهات الأساسية للفئات الجماهيرية المختلفة للمنشأة داخلياً وخارجياً، وقياس الآراء الحقيقية لهم.
- تشجيع الاستماع إلى آراء مختلف فئات الجماهير واقتراحاتهم ، وإبراز مفهوم الاتصال المتبادل الفعال ذي الاتجاهين بين المنشأة وجماهيرها.

(1)- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مرجع سابق، ص180.
(2)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث . مرجع سابق، ص92.
(3)- على عجوة ، العلاقات العامة في المنشآت المالية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995م ، ص35.
(4)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث . مرجع سابق، ص93-94.

- التعرف على قادة الرأي الذين يمكن الإفادة منهم في التأثير على فئات الجماهير المتنوعة.
- توفير النظرة الموضوعية لمعرفة الذات .
- الكشف عن المشكلات والتنبؤ بالقلاقل قبل وقوعها .أي أن البحوث تستخدم كنظام تحذير مبكر لتلافي احتمال حدوث مشاكل ولاكتشاف نقاط الضعف والقصور قبل انتشارها في قطاع واسع من الرأي العام. واكتشاف مدى قوة وجهات النظر المعارضة.
- اختبار الأفكار والرسائل الإعلامية ووسائل الاتصال قبل الشروع في تنفيذ البرنامج .
- ضمان التأييد الداخلي لمهام العلاقات العامة، ودعم أنشطتها من قبل المسئولين والإدارة العليا للمنشأة وتقوية مركز الوظائف الاستشارية ودورها في عملية رسم السياسات .

وعلى هذا الأساس فمن الأهمية أن يكون للمنظمة مركز للمعلومات والتوثيق يتولي مهمة تجميع المعلومات عن المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وأن يشتمل على قاعدة البيانات عن الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، والأساليب التي اتبعت والتحسينات التي أدخلت على إجراءات إدارة الأزمات، بحيث تتسم المعلومات والبيانات بالدقة والتجديد والملائمة لموقف الأزمة، وأن يتصل هذا المركز مباشرة بمركز إدارة الأزمات بالمؤسسة.[1]

- **وفي ضوء هذه الأهداف والمزايا التي يحققها الاستخدام الجيد للبحوث في تطوير أداء العلاقات العامة نعرض أهمية نظام المعلومات في إدارة الأزمات على النحو التالي:**[2]

- توفير البيانات عن التهديدات المحتملة والتي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه المعرفة بطبيعة الأحداث المتوقعة .
- الاستخدام الفعال لكم البيانات من خلال معالجتها وتحويلها إلى معلومات وتوفيرها بالشكل الذي يتناسب واحتياجات ومتطلبات مواجهة الأزمات.
- توفير كافة الإجابات المناسبة لكافة الأسئلة التي يطرحها أو يثيرها موقف التعامل مع الأزمات المحتملة بسرعة ودقة بأعلى درجة من الشمولية وتمدها بالخطط والبرامج اللازمة.
- تجنب المفاجأة في حالة رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.
- البعد عن الانطباعات الخاطئة لصانعي القرار.
- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها .

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 111.
(2)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق، ص61.

- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات الدقيقة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيساً في سرعة اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب وتتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث .[1]

وتهدف العلاقات العامة من خلال وظيفة البحوث إلى توفير المعلومات والحقائق حول الأزمة لرجال الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة في المشاكل المتجددة والمستمرة التي تواجه المنظمة، وهذه المعلومات والحقائق عن طريق تحليل اتجاهات الجماهير نحو المنظمة ووسائل التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها ، كما يمكن أن تقوم إدارة العلاقات العامة بتحليل مضمون كل ما نشر عن الأزمة وتأثيرها على الرأي العام وفي الأحداث والحالات الكبيرة قد تلجأ العلاقات العامة إلى تتبع الأحداث التاريخية للأزمة خلال مراحلها، لتشخيص كل مرحلة من المراحل المختلفة وتحديد كل من[2]:

- الأسباب الباعثة على نشوء الأزمة .
- العوامل المحيطة أو البيئة التي ساعدت على نمو الأزمة.
- الأطراف والقوى المعارضة التي تضررت من صنع الأزمة وستتضرر من استمرارها .

وفي حالات أخرى قد تضطر العلاقات العامة إلى اللجوء إلى إعداد بحث عن تأثير الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة أو منتجاتها لدى الجمهور ، وهذه الأبحاث تستهدف اكتشاف اتجاهات وآراء الجماهير تجاه المنظمة فيما يتعلق بسياستها وإعمالها ومنتجاتها، ونتائج هذه البحوث تمد الإدارة العليا بالمنظمة بالمعلومات التي تتيح لها إجراء عملية التصحيح الذاتية لأعمال المنظمة من خلال إعادة النظر في سياستها وقراراتها وتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الجماهير بما يؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية لدى الجماهير .

وغني عن القول إن أحد أهم أهداف بحوث العلاقات العامة هو منع الأزمات والاضطرابات التي قد تقع أو تحدث في المنظمات . كما إن العلاقات العامة باستخدامها البحوث تسعى للإجابة عن السؤال **(ما الذي يحدث الآن ؟)** .[3]

وتقوم بعض هذه البحوث بملاحقة الانتقادات والشائعات الموجهة ضد المؤسسة وتتبع الأحداث التاريخية للأزمة، وتسعي إلى تشخيص كل مراحل الأزمة وتتبع الأسباب الباعثة لها والأطراف المؤيدة لها أو المستفيدة منها، وأيضاً تحديد المتضررين منها وبحث آثارها على الصورة الذهنية لدى جمهور المؤسسة مما يساعد الإدارة العليا على التخطيط للبرامج والأنشطة لتحسين الصورة الذهنية وتعديل المفاهيم الخاطئة ودحض الشائعات وإبراز الحقائق . كما تهتم بعض البحوث والدراسات باستشعار

(1)- مجدي أحمد محمد عبدالله، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص 79.
(2)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 111-112.
3 - تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 112.

الأزمة وتوقع حجمها وآثارها مما يساعد الإدارة على اتخاذ التدابير اللازمة لتلافيها أو الحد من أضرارها.[1]

وتسمى هذه المرحلة في علم إدارة الأزمات مرحلة (**اكتشاف إشارات الإنذار**) حيث ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من الإشارات أو الأعراض التي تنبئنا باحتمال حدوث أزمة، وبسبب عدم الاهتمام أو الانتباه إلى تلك الإشارات والأعراض تحدث الأزمة ، وهناك احتمال لحدوث الأزمة دون إنذار.[2]

ومن هذا المنطلق واستناداً لما سبق يمكن القول أن توفر قاعدة للمعلومات والبيانات لها دوراً مهماً وكبيًر في مجال إدارة الأزمات بفاعلية ، فبقدر ما يتوفر للمنظمة وما تمتلكه من نظام سليم للمعلومات بقدر ما يكتب لها النجاح في إدارة الأزمة، وتبرز أهميتها في التنبؤ بحدوث الأزمة من جانب والتخطيط لإدارة الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة عقب انتهاء الأزمة من جانب آخر. لذلك فإن التخطيط السليم قبل الأزمة وفي مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل مع الأزمات والقدرة على احتوائها، واستثمار الوقت والتعامل معها بحرص يمثل عاملاً مهماً في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمة وحسن التعامل معها والسيطرة عليها .

- **وفي هذا الإطار سوف نتناول وظيفة التخطيط لإدارة الأزمة في مجال العلاقات العامة بمختلف جوانبه على النحو التالي:**

ب - التخطيط (مرحلة الاستعداد والوقاية):

يأتي التخطيط لأنشطة العلاقات العامة مكملاً لعملية البحوث وجمع المعلومات، فعلى ضوء نتائج البحوث والدراسات، يصبح لدى ممارس العلاقات العامة أساس معلوماتي تقوم عليه عملية التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة، ويتم ذلك في ضوء الإمكانات والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف معينة وبالتالي ضمان جهود منظمة ومستمرة في مجال العلاقات العامة، فالتخطيط يحدد المسار الصحيح الذي نسلكه للوصول إلى الأهداف المنشودة، والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية والوقت أيضاً مما يؤدي إلى الخروج بأفضل النتائج .[3]

ويعد التخطيط أحد مكونات وأساسيات الإدارة الحديثة لبلوغ الأهداف بأقصر الطرق وأسهلها، فهو يهتم بالوسائل والطرق التي تمكن من بلوغ الأهداف على أسس علمية سليمة استناداً إلى الدراسات العلمية والبيانات والمعلومات الدقيقة والتجارب والخبرات السابقة التي تؤدي إلى الكشف عن المشاكل المتوقعة وإيجاد الحلول السريعة لها قبل تفاقمها .[4]

---

1 - سحمي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 96.

2 - عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ،ص92.

(3)- على عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4 ، مرجع سابق ، ص119.

(4)- عبد العزيز بن سلطان الضواحي ، التخطيط الإعلامي ودورة في مواجهة الكوارث والأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، 2004 م ،ص13.

ويهم التخطيط كامل أدوار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، فهو العملية المنظمة التي تخضع الأزمة لفكر متخذ القرار. وبهذا يعني التحديد المسبق لما يجب القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به، وبذلك فهو يعد من أهم العوامل المؤثرة على الأزمة، حيث إنه يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتطورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريوهات الأنشطة لمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة، فالإدارة الناجحة والفعالة هي التي تبدأ عملها عادة بالتخطيط للأزمة باعتباره عملية ضرورية لازمة لكل عمل هادف. وبدونه تشيع الفوضى وتتضارب الأعمال وتتخبط الجهود، الأمر الذي يقود إلى ضياع الأموال وتبديد الجهود وإهدار الوقت، بدلاً من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن عنصر الزمن المحدد .[1]

ويعرف البعض التخطيط بأنه : (عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانات المادية والبشرية والمعنوية وتنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة). وهو بذلك يحدد أسلوب العمل خلال الفترة المقبلة على ضوء الظروف الراهنة والمختلفة، وبدونه تصبح الأمور متروكة للعمل العشوائي غير الهادف.[2]

ويعرف التخطيط أيضاً بأنه : (عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه) .[3]

والتخطيط لإدارة الأزمة يقصد به " تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية بمواجهة وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة على عاتق هذه الأجهزة ".[4]

ويعرف التخطيط لإدارة الأزمة أيضاً بأنه : (مجموعة التدابير والنشاطات والترتيبات والعمليات المستقبلية بطريقة عملية لاستثمار الموارد المتاحة لأقصي حد ممكن بغرض منع الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها والتحكم فيها بعد حدوثها لمواجهة أخطارها والاستفادة من فرصتها).[5]

ويتوقف التخطيط لإدارة الأزمات على استخدام قاعدة البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها وتطويع هذه البيانات لخدمة الحدث من خلال إعداد سيناريوهات للحدث وما قد يصاحبه من

---

(1)- منى عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص52.

(2)- فخري جاسم سليمان وآخرون ، العلاقات العامة ، دار الكتب ، بغداد ، 1980م ، ص133.

(3)- نجم العزاوي ، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، تحت عنوان : تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال ، عمان ، في الفترة 3-5/ 11/2009 م ،ص 5.

(4)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 107.

(5)- منى عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص53.

متغيرات ثم يتم التدريب على هذه المواقف المصطنعة أكثر من مرة حتى يعتاد فريق إدارة الأزمة على مواجهتها عندما تحدث بالفعل .[1]

ومن هنا فإن التخطيط للأزمات يعني رسم السيناريوهات، ووضع الخطط والبرامج وحشد قوى الأزمة والتصدي لها، من خلال الرؤية الشاملة المحيطة بأبعاد " المسرح الأزموي " وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة بالأزمة، وبناء على ذلك يعتبر الإعداد والتخطيط للأزمة المكون الأول لنظام إدارة الأزمات، إذ يساعد التخطيط المسبق في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل إلى ذروتها، ويساعد على اكتشاف الفرص والمخاطر المستقبلية ويجعل من الممكن الاستعداد لمختلف الطوارئ والاحتمالات وبهذا يسهم في المحافظة على حياة المنظمة والعمل على استقرارها وبقائها .[2]

- **أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات** :

تتمثل الأهداف الأساسية لوظيفة التخطيط في مجال العلاقات العامة، والذي أصبح موضع اعتبار لكثير من المنشآت، في إيجاد حلول سريعة وحاسمة للمشكلات أو الأزمات، وتلافي تكرار وقوعها في المستقبل والحرص على عدم حدوث مشكلات جديدة. أضف إلى ذلك الحفاظ على العلاقات الطيبة بين المنظمة وجماهيرها، وتنمية وتوثيق هذه العلاقة بصفة دائمة، وتتسع دائرة التخطيط لتشمل مواجهة دائمة، وتصور حلول ناجحةً لما يتوقع حدوثه في المستقبل من أزمات أو أحداث أو مشكلات طارئة ربما لم تتعرض لها المنظمة من قبل.[3]

إن الهدف الأول للتخطيط لمواجهة موقف تصبح فيه المنظمة فجأة في دائرة الضوء نتيجة لوقوع أزمة هو أن تجتاز المنظمة الساعات الأولى أو اليوم الأول بسلام إذا استمرت وذلك لأن الأخطاء والمعلومات المظللة والفوضى تسود خلال هذا الإطار الزمني، وقد حدد الباحثون الكثير من الأهداف لعملية التخطيط في إدارة الأزمات، وقد اتفق معظمهم على مجموعة من تلك الأهداف نذكر منها :[4]

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادرة التهديد والمخاطر واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.
- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة .

(1)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 107 - 108.
(2)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق، ص 112.
(3)- فؤاده البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، مرجع سابق، ص47.
(4)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 109.

- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ الإجراءات لمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة والاستغلال السليم للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات وإدارة العلاقات العامة بشكل خاص، تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية (التخطيط) والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى التعرف على كيفية تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية :[1]

أ- الوقاية من الأزمات: إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة أو ما يعرف ب"التنبؤ بالأزمات المحتملة"، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.

ب- الإعداد لإدارة الأزمات : إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة لمواجهة مختلف الأزمات والمواقف ، التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة أو المؤسسة، والرد عليها بطريقة سليمة، وتتمثل عملية الإعداد لإدارة الأزمات في إعداد خطط يتم الاسترشاد به عند وقوع أزمة. لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات ، فهي تختلف وذلك على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة، وكذلك حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية :

- **تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة :** وهي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشتمل على التعرف على القضايا والمشكلات التي تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث في وقت لاحق، والعمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المنظمة، من خلال معرفة أسبابها وطرق علاجها.[2]
- **تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة** : تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية " فريق إدارة الأزمات " فمن المفترض تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات، لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمراً جد مهم في خطة إدارة الأزمات لأن فيه تقسيماً للعمل، وهو المسئول الأساس عن مواجهة الأزمة فعلى أساسه يتوقف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.[3]

---

(1)- عبدا لرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص20.
(2)- لسيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص113.
(3)- عبدا لرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص20.

- **إعداد سيناريوهات للأزمات المحتملة :** يقصد بالسيناريوهات ذلك التصور أو تلك الرؤية المقترحة كإطار للتعامل مع الأزمة المحتملة أو الأزمة القائمة والتي في ضوئها يتم وضع البرنامج أو تصميم الخطة التفصيلية التي تعتمد إزاء المواقف المختلفة. ومن السيناريوهات ترسم شجرة القرارات وتحدد المستلزمات وتتم جدولة العمليات والنشاطات، وتوزع المسؤوليات والصلاحيات للجهات المشاركة في التنفيذ، وترجمة الخطط وفقاً لمعطيات السيناريو الذي يتم اختياره .
- ويفترض وفقاً لهذا النمط من التخطيط أن تكون هناك ثلاثة سيناريوهات مختلفة لكل أزمة متوقعة. يمثل السيناريو الأول، الرؤية المتفائلة أو الرؤية الأشد احتمالاً، ويمثل السيناريو الثاني، الرؤية المتشائمة أو الأضعف احتمالاً بينما تمثل الرؤية الثالثة، السيناريو الوسط بين التفاؤل والتشاؤم أو بين الاحتمال الأقوى والأضعف.[1]

- **أهمية التخطيط لمنع الأزمة :**

أحياناً يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، ويرجع نجاح بعض المنظمات في معالجة الأزمات إلى وجود المسؤولين القادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل منظمات أخرى في معالجة أزمات مماثلة، بسبب ضعف القدرات البشرية عند التعامل مع الأحداث. ومن الصعب إيجاد توازن كامل بين الإعداد المبالغ فيه لتجنب الأزمات وعدم الإعداد لها، وإن كانت المنظمات التي ليس لديها خطط واضحة للإعداد للأزمات، غالبًا ما تدفع ثمناً باهظًا عند وقوع الخطأ. وكذلك الحال مع المنظمات التي تسرف في اتخاذ إجراءات غير عملية أو غير قابلة للتنفيذ حين تفاجئها الأزمة.[2] وهكذا فإن أهمية التخطيط لإدارة الأزمة تكمن في النقاط التالية :[3]

- إن عملية التخطيط توضح الصورة أمام متخذ القرار عن ما هو مطلوب من أهداف يراد تحقيقها من إدارة الأزمة، وما هو متوفر من إمكانيات متاحة الأمر الذي يجعل القرار يؤخذ بصورة صحيحة.
- تساعد عملية التخطيط للأزمة في تحقيق الأهداف الموضوعة وذلك بالسير في خطوات محددة تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة في إدارتها للأزمة.

---

(1)- عامر خضير الكبيسي ، التخطيط الاستراتيجي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، قسم البرامج الخاصة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود، تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة، الموافق من 28/5-1/ 6- 2011م ، ص19.

(2)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مرجع سابق ، ص52.

(3)- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص56.

- يساعد التخطيط في معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية ويحدد إطاراً موحداً لمواجهة الأزمات، ويسهل عملية الرقابة، بالإضافة إلى أنه أداة فاعلة لاستغلال الإمكانيات المتاحة واستثمار الوقت بفاعلية. [1]

ويكمن جوهر عملية التخطيط في مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة، وموقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها والإعداد الجيد لمواجهتها، ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع أطراف الأزمة، وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها، وتسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفعالية، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تحقيق ما يلي:[2]

- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات وقدرات إدارة ومواجهة الأزمات
- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات.
- بيان أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

- **مقومات التخطيط الناجح لإدارة الأزمة** :

تعني مقومات التخطيط العناصر الأساسية التي تنهض بعملية التخطيط ولا تقوم بدونها ومن سمات هذه المقومات أنها قابلة للتغير والتعديل أو التبديل تبعاً للظروف وبحكم المستجدات التي تطرأ من فترة لأخرى وعلى نحو يواكب تلك المتغيرات.[3] ولكي يكون التخطيط للأزمات فعالاً أو مؤثراً، ينبغي أن تتوفر له مقومات عديدة. وفي مجالات الأزمات بالذات، تلجأ المنظمات إلى أساليب مبتكرة ، حيث يعمل جهاز العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى في المنظمة لوضع خطط متكاملة لمواجهة الأزمات .[4] نوضحها على النحو التالي:

1- **التنبؤ الدقيق بالمستقبل :** يعد التنبؤ الركيزة الأولى التي تقوم عليها عملية التخطيط ، فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل، ولذلك فمن الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة أو أنه يعطي أجوبة صحيحة مائة بالمائة، فهو لا يعطي سوى نتائج وأجوبة صحيحة نسبياً، مما يتطلب من واضعي الخطة مراعاة أمرين هامين هما :[5]

- يجب أن تكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة إلى أبعد الحدود.
- أن يضعوا في حساباتهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ في هذه التقديرات وتلك الافتراضات.

---

(1)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 126-128.
(2)- وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، المرجع السابق ، ص53.
(3)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 172.
(4)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 129.
(5)- عبدا لعزيز بن سلطان الضويحي ، التخطيط الإعلامي ودورة في مواجهة الكوارث و الأزمات، مرجع سابق ، ص 18.

وتتوقف درجة فاعلية إدارة الأزمة على الإيمان بأهمية التنبؤ العلمي بالمتغيرات البيئية ، وحيث يتعين توافر الرغبة في التنبؤ وبإثارة أسئلة على نمط (**ماذا لو حدث كذا ؟**) ويستهدف هذا التنبؤ العديد من الأزمات المحتملة أياً كانت درجة احتمال حدوثها من مصادر خطر متنوعة ، ويتيح التنبؤ تحذيرات بأزمة أو أزمات قد تكون وشيكة وإن كانت بعض الأزمات يمكن أن تسبقها إشارات خطر وينصرف ذلك إلى الأزمة على المستوى القومي أو على مستوى المنظمة وتكمن أهمية التنبؤ فيما يلي :[1]

- تهيئة مؤشرات ترجح مصادر خطر محتملة ونوعية ما يمكن أن تفرزه من أزمات.
- تصميم سيناريوهات بديلة لمواجهة صور الخطر المحتملة.
- وضع التصورات الخاصة بطبيعة وخصائص التجهيزات التي يتعين تهيئتها للتعامل مع الأزمة.
- تحديد خريطة أو هيكل للموارد اللازمة البشرية و المادية والفنية.
- أساسي لتشكيل فريق إدارة الأزمة على أساس فني متكامل.

- **إلا أن عملية التنبؤ قد يصادفها بعض المشكلات من أهمها :([2])**

- الثقافة التنظيمية والاعتقاد الخاطئ بأن المنظمة تستطيع دوماً مواجهة الأزمات .
- إعطاء تقديرات غير حقيقية لإخفاء نقاط الضعف في المنظمة .
- عدم تحديد كل المخاطر والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.
- عدم توفر الخبرات اللازمة للقيام بعملية التنبؤ على أساس سليم .
- عدم الاستعداد بصورة جدية لبذل الوقت والجهد والأموال للتنبؤ بالمخاطر والأزمات والإعداد لها بسبب الاعتقاد الخاطئ بأن احتمال حدوثها بسيط .
- الاعتقاد الخاطئ بأن المنظمات غير الناجحة هي فقط التي تحتاج إلى التنبؤ بالمخاطر والأزمات والإعداد لها .

2- **الاستعداد للمستقبل :** لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل، وإنما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق أي واقعية، لذلك يتطلب التخطيط حصر جميع الموارد والإمكانات الموجودة أصلاً، وتحديد أفضل الطرق للاستفادة منها، وعلى الخبرات الفنية والأيدي العاملة اللازمة لإنجاز أهداف الخطة، واتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة . [3]

(1)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 172- 174.
(2)- قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 174.
(3)- عبدا لعزيز بن سلطان الضويحي ، التخطيط الإعلامي ودورة في مواجهة الكوارث و الأزمات، مرجع سابق ، ص 19.

- **وهناك مقومات ومبادئ أخرى في مجال التخطيط ينبغي الالتزام بها إذا ما أريد للتخطيط للأزمات تحقيق أهدافه المنشودة . وهذه المقومات والمبادئ هي كالآتي[1]:**

- الحصول على قبول الخطة : إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمشروعات بأهمية التخطيط وتأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود التخطيطية ، فضلاً عن مسؤولياتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلاً من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق .
- يجب أن تكون الخطة سليمة : وذلك من خلال قيام المنظمة باختبار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة. وهذا بدوره سوف يساعد على ضمان أن تنتج عملية التخطيط خطة سليمة.
- إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري : ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة حيث يوفر تحديداً سليماً ودقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات ويوفر قنوات للاتصالات وتدفق للمعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتجيات الجديدة .
- شروط التخلي عن مشروع الخطة : إن أي خطة ليست كتاباً منزلاً وعليه فإن من مقومات التخطيط الفعال أن تكون الإدارة التخطيطية على استعداد تام للتخلي فوراً عن الخطة إذا ما وجد من المبررات الموضوعية والعلمية التي تقود إلى ذلك، ولهذا يجب أن تتضمن الخطة موافقة مسبقة على هذا الأمر .
- المراجعة السنوية للخطة للتعرف على أسباب الانحرافات إن وجدت والجوانب الايجابية أيضاً .
- توافر كوادر تخطيطية ذات كفاءة ومهارات وتخصصات عالية .
- الموضوعية في التخطيط مع وجود سياسات إجرائية جيدة .
- وجود نظام للمتابعة مع توفر مرونة عالية في التعامل مع إجراءات وسياسات الخطة .

- **أنواع التخطيط لإدارة الأزمة :**

إن عملية التخطيط للعلاقات العامة هي عملية مستمرة، لأن الظروف التي تواجهها المنظمة، والجماهير التي تتعامل معها متغيرة ومتقلبة ولا تعرف الاستقرار، ومسرح لوقوع العديد من الأزمات والكوارث. وعليه يمكن تقسيم التخطيط إلى:

1- **التخطيط الوقائي (الاستراتيجي) :** وهو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة، تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدءوب والمكثف لإزالة كل ما تسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح، من خلال رصد البيئة الخارجية، وبناء نظام معلوماتي تحذيري، وتطوير إجراءات وتكتيكات اتصالية، بحيث يمنع حدوث الأزمات أو المشاكل قبل وقوعها وتحديد سُبل ووسائل منعها والتعامل معها مُسبقاً، بعكس التخطيط

(1)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 130-134.

العلاجي الذي يقتصر استخدامه أثناء وقوع أو حدوث الأزمة بهدف معالجة الخسائر والتقليل منها، لهذا نجد أن التخطيط الوقائي أفضل من التخطيط العلاجي كونه يجنب المؤسسة أو المنظمة العديد من الأزمات والمشاكل المحتملة . [1]

وعليه فالتخطيط هو الإجراءات التي توضع للوقاية من الأزمات والكوارث، أو هي التي توضع لكي تقي من الأخطاء التي يحدثها عدم التخطيط أو العمل عشوائياً نتيجة ردود فعل لعمل آخر لكن هناك خطط علاجية توضع مسبقاً تحسباً لوقوع أزمة أو كارثة.[2] ويرتبط هذا النوع من التخطيط بمرحلة ما قبل الأزمة، وتسمى مرحلة الإنذار المبكر التي يستدل عليها من خلال جملة من المؤشرات والحالات الموزعة على:[3]

- سلوك الأفراد داخل المنظمة . - موقف الرأي العام خارج المنظمة . - العلاقات النظامية. - الحالة المعنوية.

2- **التخطيط العلاجي (التكتيكي) :** ويقوم هذا التخطيط لمواجهة أزمات قائمة أو مشكلات واقعة أو كارثة قد حلت بالمنظمة، ويتصف بالسرعة والحزم ويتطلب نوعاً من الإعداد الأولي، ويختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ونوع الخطر المحتمل حدوثه ، ويعتمد على وضع تصور تفصيلي لكيفية علاج الخسائر والمتلفات.[4] وهو يتسم بالحركة والتأهب للنزول إلى الميدان لمواجهة الأزمة أو الموقف المفاجئ.[5] ويرتبط هذا النوع من التخطيط في الغالب بمستويات الأزمة الأمنية بعد دراستها وتحليل معطياتها وينقسم إلى أربعة أنواع هي على النحو التالي :[6]

- **المواجهة قبل الصدام :** تهدف هذه الخطط إلى الحيلولة دون وصول الأزمة إلى مستوى التصادم من خلال معالجة الأوضاع التي أسهمت في إنتاج التراكمات السلبية لمعطيات الأزمة وبحسب المستوى الذي وصلت إليه.
- **الاحتكاك:** وترتكز الخطة في هذه المرحلة على إزالة العوارض والعوائق التي ظهرت في المسار الطبيعي للأداء وعلى صعيد العلاقات مع الجمهور أو في أوساط الأفراد للحيلولة دون وقوع المزيد من الاحتكاك وتسخين الموقف.
- **المواقف الساخنة :** تركز إجراءات تخطيط المواجهة خلال هذه المرحلة على معالجة أسباب التوتر والتصعيد، ومنع وقوع المزيد من الاحتكاك الذي قد يؤدي إلى اشتعال الموقف .

---

(1)- على عجوة ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ،عالم الكتب ، القاهرة ، 2001م ، ص103.
(2)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 97.
(3)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص 8.
(4)- فؤاد البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، مرجع سابق ، ص48.
(5)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق، ص 114.
(6)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص 9.

- **إجراءات منع التصادم :** تركز إجراءات خطة مواجهة الأزمة خلال هذه المرحلة على الوقاية من حدوث التصادم، والمزيد من التطور السلبي بين الأطراف، والسيطرة على الاشتغال في معطيات الواقع.

3- **التخطيط للطوارئ والظروف المفاجئة :** ومهمته الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة، ويهدف إلى عدم تفاقم الأزمات والكوارث وإبقاء الأوضاع في صالح المنشأة، وهو نوع من أنواع التخطيط العلاجي الذي تضعه المنشآت في اعتبارها.

ويقوم البرنامج التخطيطي في هذه الحالة على أساس دفع العدوان والقيام بحملات دعاية مضادة وأحياناً الهجوم على الخصم، مع التبصير وتقدير الموقف على حقيقته والتأكيد من أن هذا الإجراء لن ينقلب بالضد. و تستطيع المنظمة ذكر ما قامت به من خدمات عامة لرد الهجوم وتعمل على إصلاح القصور ومعالجة الأخطاء وتحاشي العيوب القائمة في النظام أو الأداء.[1]

- **وعليه فإن هناك مجموعة من الإجراءات الأساسية التي يجب إن تتخذ في مرحلة التخطيط لإدارة الأزمات قبل وقوعها من قبل المنظمة ومسئولي العلاقات العامة بها وهي كالتالي :**[2]

- اختيار وإعداد فريق إدارة الأزمات بحيث يشكل من كافة التخصصات بالمؤسسة ومن بينهم مسئولي العلاقات العامة لتولى الإجراءات الاتصالية عند وقوع الأزمات والإعداد لها قبل وقوعها .
- تكوين قاعدة بيانات أساسية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما يتعلق بها من قوانين وموظفين وأنشطة ، وكذلك الأزمات التي تعرضت لها المنظمة من قبل أو المؤسسات ذات نفس النشاط.
- تحديد أنواع الأزمات والمخاطر محتملة الحدوث، والتي تتم من خلال التوقع والتصور لوقوعها بناء على طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية الأزمات التي قد تواجهها، ويوضع كل تصور على حدة تحت مسمى (سيناريو أزمة).
- تحديد فئات الجمهور المستهدف حسب كل أزمة محتملة، موظفين، وأهالي الضحايا، قادة الرأي، وسائل الإعلام...الخ . مع الأخذ في الاعتبار الاتصال الدائم والمستمر بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي في حالة وقوع الأزمة أو دون وقوع الأزمة .
- الاستعانة بالمتخصصين والمستشارين عند إدارة اتصالات الأزمة وذلك لقدرتهم على التوقع والتصور لحدوث الأزمات، وبناء الإجراءات التي تتخذ عند وقوعها وفقاً لأنواع الأزمات محتملة الوقوع ، بجانب ما يتوفر ما لديهم من مهارات اتصالية وإدارية ومعرفية متعددة .
- تصميم وإعداد خطة مكتوبة لإدارة اتصالات الأزمة، وهي تعد جزءاً من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات بالمؤسسة، وتتضمن الإجراءات الاتصالية مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة .

---

(1) - فؤاد البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، مرجع سابق ، ص48.

(2)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص123-124.

- التركيز على أهمية التدريب وإجراء التجارب العملية على خطط إدارة الأزمات .

وتعد إستراتجية التدريب من الاستراتجيات الفعالة عند التخطيط للأزمات ، بل أنها تعد من أكثرها تأثيراً وقياساً لكفاءة إدارة الأزمة، وتلك الإستراتجية تتضمن تدريب كافة التخصصات قي إدارة الأزمة ومن بينها مسئولي العلاقات العامة، وبالتالي تختلف صور وأنماط التدريب حسب كل تخصص، واهتمام المؤسسة ببرنامج التدريب وإجراء التجارب راجع إلى عدة أهداف وفوائد منها :[1]

- يسهم في مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة الحدوث، والتي تمثل السيناريوهات المحتملة .
- مراجعة مدى فعالية الأدوار والمسئوليات لكل عضو بفريق إدارة الأزمة ومدى السرعة في تحقيقها.
- التدريب فرصة لإدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمات ومعرفة أوجه القصور بها .
- إن التدريب على خطط إدارة الأزمات يعد فرصة لاختبار إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، ومدى قدرتها على الاستعداد لمواجهة الأزمات.

- **خطوات إدارة الأزمات استراتيجياً :**

يعد وجود خطة متكاملة لإدارة الأزمة في أية منظمة أمر ضروري وأساسي يتفق عليه جميع الممارسين والدارسين للعلاقات العامة. والنقطة الأساسية في ذلك كما يوضح كل من " مارتينلي " و " برجس " (Martinelli-Briggs ، 1998) أنه على كل منظمة أن تتوقع الأزمات التي يمكن أن تواجهها ومن ثم تقوم بوضع الخطط اللازمة لمواجهتها والتصدي لها مع ضرورة مناقشة هذه الخطة لمراجعة إجراءات الاستجابة المناسبة واللازمة لها، حتى يتصف التخطيط للأزمات بالشمولية والانتظام.

وقد أوضح خبراء الأزمات في مجالات مختلفة أن إدارة الأزمات صار لها عدة أوجه لكل منها متطلبات متباينة. حيث يتطلب كل وجه تطبيق عدة مفاهيم ومهارات مختلفة من قبل فريق إدارة الأزمات. فالشعور بالأزمة يتطلب جمع وتحليل المعلومات واختيار استراتيجيات الاستجابة لها. أما تقييم جهود إدارة الأزمة فيضمن تحسين الأداء أثناء المرحلة الأولى من عملية إدارة الأزمة. وعلى ذلك يمكن القول بأن إدارة الأزمة عملية تتضمن مجموعة مركبة من الأفكار والمهارات المتداخلة والتي تتطلب مدخلاً استراتيجياً ورؤية واضحة . وعليه يمكن تحديد خطوات إدارة الأزمات استراتيجياً على النحو التالي [2]:

(1)- المرجع السابق ، ص 121.
(2)- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي ، مرجع سابق ، ص346.

أ- **تحديد مدخل لإدارة الأزمة:** يجب أن تبدأ خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد مدخل إدارة الأزمة في المنظمة، وهذا البيان يمثل أساس اتخاذ القرار، ويمثل الاتجاه العام للسلوكيات التي يتوجب على المنظمة القيام بها . ويلخص هذا البيان "فلسفة المنظمة وأخلاقياتها، ويطلق البعض على هذا البيان ضمير المنظمة ووعيها. ووجود هذا المدخل يسرّع عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقي صدىً وقبولاً لدى الجميع.

ب- **بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة :** يمثل ميكانيزم الشعور بالأزمة نظام الرادار الذي تعتمد عليه المنظمة في جمع المعلومات عن الأزمات المتوقعة . فالمنظمة تفقد الفرصة في منع الأزمة إذا افتقدت لنظام فعال لجمع وتقييم المعلومات عن الأزمات المحتملة. ويتضمن هذا النظام ثلاثة عناصر أساسية وهي : إدارة القضايا، وإدارة الخطر، وإدارة العلاقات، فالمنظمات عادة ما تجمع معلومات عن القضايا المثارة والتي يمكن أن تتحول إلى أزمات، وإدارة هذه القضايا يمكن المنظمة من تفادي الأزمات قبل وقوعها، وكذلك لابد من إدارة و تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة والتي ترتبط بطبيعة عملها، وكذلك تتبع سير العلاقات مع الجماهير الأساسية ومحاولة رأب أي تصدع في هذه العلاقات .

ويساعد هذا النظام في التنبؤ الاستراتيجي الذي يقوم على افتراض أن المنظمة يمكنها التكيف مع المواقف الجديدة . ويمكن التنبؤ بالتغيرات غير المتوقعة حينما لا تكون هناك تجارب سابقة . كما توجد تكتيكات عديدة للتنبؤ بالمستقبل منها: البحوث الكيفية والكمية والدراسات المستقبلية والدراسات السببية. وتتوقف قدرة المنظمة على التنبؤ الاستراتيجي على وجود معلومات مناسبة عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتنافسية والتكنولوجية و الديموغرافية والدولية في البيئة الخارجية . ولا يتوقف نظام الشعور بالأزمة على البيئة الخارجية فقط ، وإنما أيضاً على البيئة الداخلية للمنظمة . وكلما كان حجم المنظمة كبيراً تطلب ذلك وجود قاعدة بيانات متكاملة عن قطاعاتها وأقسامها وظروف العمل وعناصر الأمان فيها، إذ أن هذه الظروف قد تكون مصدراً من مصادر الأزمات التي تواجه المنظمة.

ج- **بناء سمعة قوية للمنظمات :** أوضحت دراسات إدارة الأزمات أن المنظمات ذات السمعة القوية والمتماسكة والتي تعنى بمسئوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تملك نفس السمعة. ومن الصعب الارتجال في بناء علاقات مع الجماهير أثناء الأزمة، لأن الجمهور ينظر في سجل المؤسسة وما لها من رصيد لديه. ولعل ذلك يوضح العلاقات العضوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، فالتخطيط الذي يأخذ بإدارة الأزمات بعين الاعتبار هو ذلك المستوى الذي يمكّن المنظمة من مواجهة الأزمات وإدارتها.

د- تشكيل فريق لإدارة الأزمة : يعد تشكيل فريق لإدارة الأزمة أمراً حيوياً في المؤسسة، كما يجب أن يكون واضحاً سلفاً تسلسل السلطة والمسئولية لهذا الفريق. ويمثل هذا الفريق كل قطاعات المنظمة وهي اتصالات المنظمة والقسم القانوني، وإدارة الموارد، والقسم الطبي، والبحوث والعمليات، وقسم الأمان والنقل، والشئون الحكومية، إضافة إلى العلاقات العامة.

ويقوم هذا الفريق بتحديد الأزمات المتوقع حدوثها، والاستجابة الممكنة لها، وفق خطة علمية مدروسة. ويجب أن يلتقي هذا الفريق كل ستة أشهر على الأكثر لمناقشة الأزمات المحتملة، وتحديث الخطط الخاصة بها حيث إن المنظمة تعمل في بيئة متغيرة.

ويجب أن تولي المنظمة عناية خاصة واهتماماً كبيراً باختيار فريق إدارة الأزمة ، ويجب أن يكون لدى أعضاء هذا الفريق مجموعة من المهارات الفنية والمعرفية، مثل المعرفة بالجوانب القانونية والعلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام والإلمام بالجوانب المختلفة لعملية الإنتاج الإعلامي والقدرة على إدارة الحديث والحوار والقدرة على تقييم المعلومات برؤية نقدية، ومن ثم يجب أن يكون لأعضاء هذا الفريق المعرفة المطلوبة لمعالجة الأزمة واتخاذ القرارات، ففهم الفريق لهذا الدور يحدد المعايير التي يتم على أساسها اختيار أعضائه.

ومن إحدى مهام فريق إدارة الأزمة تحديد متحدث باسم المنظمة أثناء الأزمة . فمهارات التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام واحدة من المهام الأساسية التي يمكن لمدير العلاقات العامة أن يشارك بها كعضو في فريق إدارة الأزمة ، وسواء كان يتحدث نيابة عن فريق الأزمة أو يقوم بتدريب أعضاء الفريق للحديث، فإن عضو إدارة العلاقات العامة في الفريق يجب عليه أن يعرف المهارات الأساسية لتقديم صورة إيجابية لوسائل الإعلام، وهذه المهارات تتضمن تقديم المواد الإعلامية ، وسبل تناول أسئلة وسائل الإعلام والرد عليها . ولأهمية دور المتحدث باسم فريق إدارة الأزمة والمنظمة يقوم المتحدث بعملية أداء تمثيلي لأزمة مفتعلة يتم فيها توجيه أسئلة للمتحدث تتضمن كل جوانب الأزمة.

ه- إنشاء مركز لإدارة الأزمة : يتطلب الأمر إعداد مركز دائم لإدارة الأزمة . وقد يكون المركز الخاص بالمؤتمرات الصحفية والمجهز بالإمكانات الاتصالية من توصيلات هاتفية وأجهزة كمبيوتر وفاكس ، ووصلات إنترنت ... إلخ ، ويجب أن يشتمل هذا المركز على قائمة بالجماعات الرئيسة، مثل : الإدارة العليا والمديرين ، وفئات الجماهير الأساسية من مستثمرين وموزعين ومسئولين حكوميين، ووسائل إعلام.

و- إعداد المواد الإعلامية مسبقاً : من الضرورة إعداد المواد الإعلامية مقدماً لإدارة الأزمة، والتي تتضمن هذه المواد : إعداد معلومات كاملة عن الشركة وسجلها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها وسجل الأمان بها. و إعداد معلومات عامة إيجابية عن الشركة تتعلق بالأزمة. وكذلك إعداد إجابات عن التساؤلات التي تثار حول أية أزمة يمكن أن تتعرض لها المنظمة.وكل هذه المعلومات تفيد في الاستجابة لوسائل الإعلام عند وقوع الأزمة، وتغطية وسائل الإعلام لتطورات الأزمة يسهم في تشكيل صورة المنظمة لدى الجمهور، ومدى قدرتها وحكمتها في معالجة الأزمة، وهذا ينعكس بطبيعة الحال على تقليل النتائج السلبية للأزمة على المنظمة.

وقد تعددت آراء الباحثين فيما يختص تحديد خطوات خطط إدارة الأزمات، فيرى "لوكازيسكي" (Lukaszcwsiki، 1997) أن التخطيط لإدارة الأزمة والتصدي لها يضمن القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الأزمات، والاهتمام باحتياجات الضحايا، ووضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها، ومنح السلطات وتوزيع المسئوليات بما يمكّن المنظمة من العمل السريع والفاعل، وأخيراً الاستجابة الفورية للأحداث التي تتضمن الانفتاح على وسائل الإعلام والجماهير والرأي العام مع تقديم المعلومة الصحيحة . هذا وتوجد عدة نقاط يمكن الاسترشاد بها عند وضع خطة لإدارة الأزمات وأهم هذه النقاط :[1]

- إدارة الأزمة تقع على مسئولية الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة.
- ضرورة تحديد الأزمات المتوقعة وإدراكها والتخطيط لها قبل حدوثها.
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات يسهم في سرعة الاستجابة لها.
- المراجعة المستمرة لخطة إدارة الأزمة واختبارها وتحديثها.
- ضرورة وضع أولويات في التعامل مع الأزمة والاهتمام الأقصى بالخسائر البشرية.
- ضرورة قبول المسئولية والسيطرة على تدفق المعلومات.
- الاستعداد للعمل على مدار الساعة من خلال غرفة إدارة الأزمة إعلامياً ، فاهتمام وسائل الإعلام يتعاظم في أثناء الأزمات، وعادة ما تتزايد تكهنات وسائل الإعلام إذا لم تتحصل على ما تحتاجه من معلومات، وهو ما ينعكس بالسلب على صورة المنظمة.
- يجب أن تكون هناك رؤية إستراتيجية بعد انتهاء الأزمة لتحديد أهمية العلاقات التي تأثرت وتحتاج إلى إعادة بناء، وإلى أي مدى تأثرت سمعة المنظمة، وما الذي يجب عمله لاستعادة ثقة الجمهور.

(1)- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، المرجع السابق ، ص346 .

تمثل الإجراءات السابقة عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة اتصالات الأزمة في مرحلة ما قبل وقوعها، بحيث تكون المؤسسات على استعداد في أي وقت لوقوع الأزمات والتعامل معها من خلال اتخاذ عدة إجراءات اتصالية يقوم على تنفيذها مسئولو العلاقات العامة بالمؤسسة، وترتكز أغلبها في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وجمع المعلومات .[1]

إن التخطيط لإدارة الأزمات ودور الاتصال فيها لايتم بمعزل عن الجو العام أثناء الأزمة لأن التخطيط في هذه الحالة قائم على تعديل الخطوات وإجراءات روتينية موجودة بالفعل وأذا لم يكن لدى المنظمة برنامج للاتصال أو كان لديها برنامج غير ثابت وغير محدد ، فإن عليها أولاً أن تطور منظومة جيدة داخلياً قبل محاولة إدارة وتخطيط الأزمة، وتتضمن هذه العملية تطوير قنوات اتصال لكي تسمح بفاعلية عمليات الاتصال خلال الأزمة[2]. وسوف نوضح أهمية الاتصال و دوره في الأزمة على النحو التالي:

2- دور العلاقات العامة أثناء الأزمة (الاتصال) مرحلة احتواء الأضرار :

إن التعامل مع الأزمات وقت حدوثها لأيتم بصورة عشوائية، وإنما على خطوات وإجراءات قد تم إعدادها في خطة اتصالات الأزمة المعدة مسبقاً قبل حدوثها، وبالتالي فإنه عند حدوث الأزمة يتم تنفيذ الخطة الموضوعة بناءً على سيناريوهات واحتمالات، بحيث يتم اختيار السيناريو المناسب لموقف الأزمة.

ومن هنا فإن للعلاقات العامة دوراً بارزاً في هذه المرحلة من توفير المعلومات الصحيحة وجمعها من الميدان اعتماداً على القدرة الذاتية والمعرفية لممارسي العلاقات العامة عند الاتصال بالجمهور العام ووسائل الإعلام. وتلك الوسائل عادة ما تتناول تغطية الأزمة قبل أن تنتهي جهات التحقيق الفنية والقانونية من أعمالها، وهذا يتطلب ويستدعي التعامل مع تلك الوسائل وتلبية احتياجاتهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمندوبيها، منعاً لانتشار الشائعات وإحداث خلل في الرأي العام ، وذلك من خلال الاعتماد على جهات لديها القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام، وهذا بالفعل قد يتوفر لدى ممارس العلاقات العامة .[3]

في هذه الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال الجهود الاتصالية، تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق الهدف الأساسي لها، وهو تعريف فئات الجماهير بالمعلومات المطلوبة والرد على استفساراتهم ومساعدة الصحفيين والإعلاميين على الوصول إلى المعلومات والرغبة في نشر

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص124.
(2) - قدري على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 160.
(3)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد،إستراتجية إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص134.

المعلومات والأخبار عن الأزمة سواء كانت سيئة أو حسنة،ويمكن فعل ذلك من خلال المقابلات والمؤتمرات والناطق الرسمي للمنظمة.[1]

كما تستطيع العلاقات العامة مواجهة وسائل الإعلام المختلفة من خلال الرد على الاستفسارات الواردة منها، والرغبة في نشر المعلومات عن الأزمة وتزويد وسائل الإعلام بها، عن طريق ناطق رسمي باسم المنظمة تحدده العلاقات العامة، والمهم في الاتصال أثناء الأزمة أن تكون الإدارة العليا قريبة من المسؤول عن العلاقات العامة، فالاتصال جزء من عملية اتخاذ القرارات ورفع اقتراحات من شأنها أن تسهم في الحد من تفاقم الأزمات في المنظمة .[2]

ولا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات في هذه المرحلة إلا من خلال عملية الاتصال، التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات باعتباره جزءاً مهماً من إدارتها. ويقع على عاتق العلاقات العامة مهام اتصالية وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام. وبما أن إدارة الأزمات تتطلب إجراءات اتصالية فورية وفعالة مع هذه الجماهير المختلفة، سوف نوضح دور ووظائف العلاقات العامة أثناء تعاملها مع كل جمهور على حدة وعلى النحو التالي :

إن التعامل مع الجمهور الداخلي له أهمية بالغة أثناء الأزمات أكثر من أي فترة، حيث أن أفراد هذا الجمهور يكونون أحياناً مصدراً لوسائل الإعلام، أو للعديد من عمليات الاتصال الشخصي، للحصول منهم على المعلومات الخاصة بالأزمة، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة[3]. وعليه فإن دور العلاقات العامة يتمحور من خلال عملية الاتصال في الآتي :[4]

- إعلام جميع العاملين في المنظمة وفي كافة المواقع بحدوث الأزمات، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها .
- تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية الأزمة أو الكارثة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها.
- إصدار تعميم رسمي سريع يتم إبلاغه إلى منتسبي المؤسسة يتضمن المعلومات المحددة في الفقرة السابقة.
- التأكيد على أن المنظمة أو الهيئة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها أو منتسبيها بصفة منتظمة.

(1)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 99.
(2)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق، ص 115.
(3)- السيد السعيد عبد الوهاب ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص141.
(4)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص13.

وإلى جانب التعامل مع الجمهور الداخلي (حملة الأسهم والموظفين والعمال) فإن دور العلاقات العامة يبرز في التعامل مع الجمهور الخارجي، وأهالي الضحايا، وقادة الرأي، والمسئولين، والهيئات المختلفة، والباحثين عن المعلومات، بحيث يتولى مسئولو العلاقات العامة مهمة التعامل مع تلك الفئات من خلال فتح قنوات اتصالية معهم، وتخصيص خطوط اتصال ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم حول الأزمة، وتزويدهم بكل التطورات وما يستجد من أحداث عن الأزمة ومحاولة تخفيف الصدمة والمفاجأة، وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم .[1] وعليه يمكن بلورة تلك الوظائف الاتصالية في النقاط الآتية :[2]

- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعًا للشائعات.
- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراهتها إلى المعلومات إبان الأزمة .
- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة أولاً بأول.
- الصدق والدقة في المعلومات لكسب ثقة الجمهور و ضمان دعم موقف المنظمة في مجال مواجهة الأزمة.
- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

ودائماً ما تأخذ العلاقات العامة الناجحة طريقاً مزدوجاً للاتصال بين المنشأة وجماهيرها، لكي تضمن لطرفي الاتصال أن يفهم كلٌ منهما وجهات نظر الآخر، وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة اختلاف الاهتمام والمصالح، والبحث عن أرضية مشتركة لتبادل الآراء والمصالح بين المنشأة وجماهيرها، وتأسيس تفاهم متبادل قائم على الحقائق والمعلومات الكاملة يمكن أن يسهم في إدارة الأزمات بفاعلية.[3]

ويختلف موقف وسائل الإعلام من وسيلة إلى أخرى عند تغطيتها لأحداث الأزمة والمؤسسة التي تعرضت لها، ولكي يتم تحديد موقف تلك الوسائل فعلى المؤسسة، أن تبادر بعقد مؤتمر صحفي للإعلاميين، وتمدهم بالمعلومات الصحيحة، وما حدث فعلاً، ثم تترى التغطية الإعلامية لكل وسيلة من هذه الوسائل، ومدى تحري المصداقية في عرض الجوانب والأبعاد المختلفة للأزمة. وعليه يمكن تحديد الإجراءات والسياسات تجاه كل وسيلة من حيث التعامل من عدمه .[4]

تعتبر وسائل الإعلام في حالة الأزمات سلاحاً ذا حدين، فهي إما أن تسهم في احتواء الأزمة وتلافي الآثار السلبية الناجمة عنها، ومساندة موقف المؤسسة، وإما أنها تتسبب في حدوث أزمات للمؤسسة من واقع تغطيتها الإعلامية السلبية للأزمة، والتي تتسبب في حدوث أزمة مصداقية وتشويه للصورة الذهنية لدى الرأي العام عن المؤسسة .

(1) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، المرجع السابق ،ص142.
(2)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، المرجع السابق ، ص14.
(3)- فؤاد البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، دار نهضة الشرق ، القاهرة ،2001 م، ص97.
(4)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص148.

لذلك فعلى العلاقات العامة أن تنتبه إلى أهمية إعداد استراتجيات اتصالية وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام ، وتحويل موقفها من موقف هجومي وعدائي إلى موقف مساند ومعاون في إدارة الأزمة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات تشتمل على نواحي الإعداد، ومعرفة طبيعة وموقف وسائل الإعلام من المؤسسة والأزمة. وهناك عدة إرشادات ونصائح لمسئولي العلاقات العامة والاتصال عند التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة تتمثل في :[1]

- الاستعداد بخلفية معلوماتية عن المؤسسة ونشاطاتها وعرضها أمام مندوبي وسائل الإعلام .
- الإنصات الجيد إلى الأسئلة الملقاة من مندوبي وسائل الإعلام .
- مداومة الاتصال مع وسائل الإعلام بصورة نشطة ومستمرة .
- عدم التصريح بأي شيء إلى وسائل الإعلام إلا بعد معرفة مضمون الرسالة والاستماع إلى النواحي القانونية.
- الإفصاح والإعلان عن المعلومات التي تستطيع وسائل الإعلام الحصول عليها من جهات أخرى بسهولة.
- إظهار التأني والهدوء والفهم عند الرد عن التساؤلات وخاصة النواحي التي لا تدركها وسائل الإعلام.
- توضيح المعلومات عن المؤسسة لوسائل الإعلام . ومعرفة الأخطاء وتصحيحها.
- عدم التعامل مع وسائل الإعلام على أنها عدو، وإنما التعامل معها على أنها جهة مشاركة في إدارة الأزمة.
- لا يجب التعليق على الأسئلة التي تحمل مواقف افتراضية مثل لو حدث... فماذا تفعل ؟.

ويركز مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ أو حلول بديلة مصممة خصيصا لمواقف محددة، إذ أن هذه المرحلة يتم فيها تقويم الاستراتيجيات المتاحة، فإن الهدف يكون تقليل المخاطر المتوقعة لأدنى حد ممكن فيما يتعلق بالمؤسسة أو جماهيرها الأساسية، وهنا يكون التحدي الذي يواجه إدارة العلاقات العامة هو الالتزام بممارسة هذه الوظيفة وفق الأسس الإستراتيجية المحددة، حيث يتم تجزئة الجماهير، ويقوم مدير العلاقات العامة بتصميم خطة طوارئ لكل قطاع من هذه القطاعات حسب أهميته ، ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي لهذه الإستراتيجية على المستويين الداخلي والخارجي[2]. و بهذا يتمثل دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة وإدارتها أثناء حدوثها في القيام بالواجبات الآتية[3]:

(1)- المرجع السابق ،ص145- 147.

(2)- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مرجع سابق، ص180.

(3)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ،ص17.

- التعبئة الشاملة لجميع فريق إدارة الأزمة الذي تشرف عليه العلاقات العامة وذلك على مدار الساعة، سواء الفريق الرئيسي أو الفرق الفرعية المتواجدة في مسرح الأحداث والإعلام.
- التنسيق المستمر والإشراف والمتابعة والتواصل مع كل وسائل الاتصال والتنسيق والاتصال بصورة متواصلة بغرفة إدارة الأزمات.
- المتابعة المستمرة والدقيقة لميدان الصراع وأطراف الأزمة وكل المتغيرات وتطوير خطط المواجهة والمعالجة وفق تطور الأزمة مع عدم الانقطاع عن التواصل مع وسائل الإعلام وفريق إدارة الأزمة.
- المتابعة المستمرة لإعلام (الخصم)، ورصد وتحليل مضمونه وتحديد سبل وأشكال الرد عليه بهدف تخفيف آثاره وتحصين الرأي العام من مخاطره.
- الحرص الدائم والسهر على تطبيق الإستراتيجية العامة لمواجهة الأزمات، مع مراعاة المتغيرات الحاصلة ومواجهتها بما يناسبها.
- الإشراف على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف وسائل الإعلام والاستفادة من مميزات وخصائص كل وسيلة منها.
- مراقبة الجماهير المستهدفة وملاحظة التغيير الذي قد يحصل في أوساطها نتيجة للخطاب الإعلامي الموجه إليها ، وهل يحقق هذا الخطاب أهدافه . مع تهيئة الرأي العام لتقبل نتائج الأزمة والتعامل معه.
- إنتاج خطاب إعلامي يخاطب الخارج، يتناسب مع موقف تلك الأطراف الخارجية من الأزمة وقادر على التأثير فيها وتحقيق الأهداف المرجوة، ومواكب للتبديلات التي قد تحصل في موقفها.
- إجراء عملية تقييم جدي للممارسة الإعلامية وفق الظروف الخاصة بكل وسيلة،على أن يشمل هذا التقييم الأهداف والوسائل والأساليب وقوة التأثير في الجمهور ومستوى تنفيذ خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة.
- التعامل مع الحدث فور وقوعه وجمع المعلومات لتحديد أبعاد الأزمة وإخطار المسئولين بذلك، ومتابعة تطورات الأحداث للوقوف على اتجاهات الجمهور وموقفه من المؤسسة، وكذلك موقف التغطية الإعلامية للأزمة والمؤسسة المسئولة عنها. بالإضافة إلى إدارة الإجراءات الاتصالية مع وسائل الإعلام والجمهور الخارجي وأهالي الضحايا وكذلك الجهات المساندة في إدارة الأزمة، وعادة ما يقوم مسئولو العلاقات العامة بإجراءات التعامل مع الإعلاميين والصحفيين بتقديم المعلومات والبيانات الصحفية لهم وعقد المؤتمرات الصحفية بمعرفة الإدارة العليا بالمؤسسة .[1]

(1) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق ،ص149.

ومن هنا يؤكد خبراء العلاقات العامة أنه من الضروري دائماً أثناء الأزمات أن تقوم المؤسسات المعنية بتقويم أداء وفعالية قنوات الاتصال عند نشوب الأزمات وخاصة قنوات الاتصال مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيري .[1]

هذا وتعد الإجراءات الاتصالية السابقة من أكثر الإجراءات أهمية عند وقوع الأزمات، نظراً لارتباطها بالجمهور الداخلي والخارجي بالإضافة إلى وسائل الإعلام، لذا فمن الأهمية أن تبادر وتهتم المؤسسات والعلاقات العامة بها، بإجراء تقييم لتلك الإجراءات مع متابعة الحملات الاتصالية والإعلامية بالجمهور ، وهو ما سنتناوله في مرحلة ما بعد الأزمة على النحو التالي :

3- دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة (التقويم) مرحلة استعادة النشاط - التعلم :

بعد انقضاء الأزمة وعودة الأمور إلى طبيعتها في المنظمة، فإن الجهود الاتصالية والإعلامية لا تتوقف، حيث تستمر إدارة العلاقات العامة في بذل الجهود والقيام بالأنشطة الاتصالية التي تؤكد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية وإعادتها إلى ما كانت عليه في السابق وأحسن، خاصة وأن هذه الصورة قد تزعزعت لدى الأفراد والجماعات نتيجة التأثيرات التي تعرضت لها المؤسسة وتعاملها مع تلك التأثيرات وهذا الدور للعلاقات العامة يتمثل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق وإصلاح الصورة الذهنية من خلال تنفيذ الإجراءات الاتصالية والحملات الإعلامية التي تخاطب فئات الجمهور المختلفة .[2]

وتتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير .[3] وبعد انتهاء الأزمة ينبغي استثمار النتائج التي أسفرت عنها و الإفادة منها لمنع حدوث أزمات أخرى أو لمعالجة أزمات لم يكن بالإمكان منع حدوثها .[4]

(1)- إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 132-133.
(2) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص157.
(3)- عبدا لرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص23.
(4)- فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مرجع سابق، ص181.

وبهذا تمثل عملية التقويم المحصلة النهائية لأنشطة وبرامج العلاقات العامة، فمن خلال هـذه العمليـة يمكن قياس كفاءة خطط العلاقات العامة وأساليب تنفيذها، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتنفيذ هذه الخطـط والبرامج .[1]

و يعرف التقويم بأنه : (الدراسة المقارنة بين الآثار والنتائج من ناحية، وبين الأهداف الموضوعة للخطة من ناحية أخرى، بحيث يمكن التعرف على مدى كفاءة ونجاح الخطة وتنفيذها).[2]

ويمكن تعريف التقويم كذلك بأنه : (عبارة عن اتباع أساليب محددة بهدف تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة لأهدافها وبالتالي فهناك أهداف ومعايير معينة يجري إقرارهـا عنـد وضـع بـرامج العلاقات العامة بحيث يتم مقارنة هذه المعايير أو الأهداف مع النتائج العليا التي تم تحقيقهـا ومـن تـم التوصل إلى أية انحرافات إيجابية أو سـلبية عـن المعـايير المقـررة واتخـاذ الإجـراءات الكفيلـة بمعالجتها).[3]

والتقويم في مجال العلاقات العامة بمثابة هو عملية التحري العلمي عن الأخطاء، وأسباب القصور في البرامج والأنشطة المختلفة وذلك لتلافيها في الخطـط المسـتقبلية، واتخـاذ الإجـراءات الكفيلـة بإصلاحها، لضمان فعالية نجاحها وتحقيق أهدافها المنشودة . فهو بذلك عملية مستمرة ترافـق خطـط العلاقات العامة منذ بدايتها وتستمر حتى إعلان النتائج وقياس آثارها .[4]

وقد أصبح التقويم من الخطوات الهامة فـي العلاقـات العامـة حتـى أنـه لا يمكـن لأي مؤسسـة تحسين أدائها في المستقبل إلا عن طريق تقييم ما قامت بـه مـن مجهـودات، ويتضـمن التقيـيم تعزيـز وتطوير المهام الفنية والإدارية والمهنية للمؤسسة بشكل عام والعلاقات العامة بشكل خاص .[5]

ولقد أكدت أغلب الدراسات والتجارب على أن ضعف وقصور ممارسة العلاقات العامـة فـي الماضي يرجع إلى إهمال وتجاهل وظيفة التقويم، واقتصار فعاليات العلاقات العامة علـى البحـث والتخطيط والاتصال عند تنفيذ الخطط دون إجراء أية مراجعات ومتابعات لآثارهـا ونتائجهـا،[6] ومما زاد من أهمية التقويم ظهور الوسائل والطرق الحديثة، واستخدام الحاسب الآلي فـي تطبيـق أساليب التحليل وجمع المعلومات والمراجعة المتطورة في متابعة وتنفيذ الأنشطة .[7]

---

(1) - محمد فريد الصحن ، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق ، ط2 ، مرجع سابق ، ص257.
(2) - فؤاده عبد المنعم البكري ، العلاقات العامة في المنشآت السياحية ، مرجع سابق ، ص170.
(3)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 101.
(4)- فخري جاسم سلمان وآخرون ، العلاقات العامة ،مرجع سابق ،ص159.
(5)- فؤاده البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، مرجع سابق ، ص74.
(6)- فخري جاسم سلمان وآخرون ، العلاقات العامة ، المرجع السابق ، ص150- 160.
(7)- على عجوة ، الأسس العملية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ،ص203.

- **و لتقويم أثر برنامج معين هنالك أربع مجالات يمكن من خلالها التعرف على ما أحدثه هذا البرنامج من تأثيرات مختلفة وهذه المجالات هي [1]:**

- **حجم التعرض للبرنامج أو ما يعرف بدرجة التغطية الجماهيرية :** ويقصد بذلك إلى أي مدى وصلت رسائل البرنامج، وما هو حجم الجمهور المستهدف، وما هي أفضل الوسائل للاتصال به والوقت المناسب لذلك.
- **درجة الاستجابة الجماهيرية :** ويقصد بذلك الأثر المباشر لمضمون الرسالة على الجمهور، أي تحديد الكيفية التي استجاب بها أفراد الجمهور للرسائل الموجهة إليهم، وهل إن أثرها عليه إيجابياً أم سلبياً، وهل أثارت اهتمام الجمهور أم العكس، وهل فهم الجمهور هذه الرسالة أم لا.
- **دراسة تأثير الاتصال :** و يقصد بذلك التأثير الملموس أو المستمر للرسالة الإعلامية في تغير الاتجاهات وتكوين رأي حول مشكلة معينة، ورسم صورة طيبة للمنشأة في أذهان الجماهير. بالإضافة إلى ذلك الأثر الإعلامي والتثقيفي للرسالة إذا كانت تهدف إلى تزويد الجماهير بالأخبار والمعلومات التي تساعد على توضيح سياسة المؤسسة ودورها الاجتماعي.
- **دراسة تأثير مكونات العملية الاتصالية :** وهذا يعني التعرف على أثر استخدام الوسيلة التي نقلت بها الرسالة، وأساليب الإقناع التي ساهمت في التأثير النهائي على أفراد الجمهور، كذلك قدرة البرنامج على استيعاب العوامل الاجتماعية المؤثرة في تكوين آراء الجماهير وتشكيل اتجاهاته.

ويمكن حصر دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمة **(تقييم الأزمة)** في عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة، وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى مغرضة، خاصة وأن الأزمة تترك آثارًا خطيرة على الجانب السياسي والاقتصادي، وعلى الجانب النفسي والاجتماعي، وكذلك التركيز على استخلاص العبر والدروس من الأزمة والنتائج التي أحدثتها ، وتقديم دراسة متعمقة من خلال الكوادر الإعلامية المؤهلة وقادة الرأي العام والخبراء والاختصاصيين وتدعيم أداء الجمهور.[2] وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات من بينها ما يلي[3]:

- **استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة :** حيث تقوم المؤسسة بهذا الاستقصاء بهدف التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتُّبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

(1)- على عجوة ، العلاقات العامة في المنشأة المالية ، ط3 ، مرجع سابق، ص146-147.
(2)- على منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ،ص18.
(3)- عبدا لرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص 19.

- **استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية :** حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة ، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.
- **استقصاء رأي وسائل الإعلام :** وذلك لمعرفة رأي المسئولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.
- **تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته :** حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استُخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى ، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة ، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

ويمكن القول إنه بعد وقوع الأزمة فإن المنظمات تسعى إلى التقليل من حدة ما سببته الأزمة من خسائر سواء مادية أو معنوية أو بشرية، وأن الشيء المهم هو تحسين وإصلاح الصورة الذهنية للمنظمة وعودتها إلى ما كانت عليه. **لذا فإنه في هذه المرحلة يجب على إدارة العلاقات العامة أن تقوم بالمهام التالية :**[1]

- دراسة وتقييم الأزمة والإجراءات الاتصالية التي اتخذت، وموقف الجمهور منها، وتحديد النواحي التي كانت ضرورية ولم تتخذ . مع الاستمرار في الإجراءات الاتصالية مع الجمهور، وإمداد وسائل الإعلام بالتطورات والتحسينات لما يحدث بالمنظمة ..
- إصلاح الصورة الذهنية بتكثيف الحملات الاتصالية والإعلامية الموجهة إلى الجمهور بفئاته ونوعياته المختلفة. والتعلم من الأزمة السابقة والمشابهة ومراعاة نواحي القوة والضعف في إدارة الأزمة ورصد أفضل الأساليب التي تفعل إدارتها .
- التطلع إلى أهمية التخطيط المستقبلي برؤى إستراتجية تحسبيه للأزمات المحتملة الحدوث مستقبلاً ، ووضع خطة اتصالية فعالة تتناسب مع ظروف المجتمع وتحدياته .

- **و تهدف عملية التقويم في الأزمة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :**[2]

- ما هي الطريقة التي اتبعت في تنفيذ برنامج العلاقات العامة ؟ وهل كانت مناسبة ؟ وإلي أي حد ؟ .
- هل أدى استخدام هذا الطريق بالذات إلى تحقيق كل النتائج المرغوبة ، أم إن هناك طرقاً لم تستخدم وكان الأجدر استخدامها لزيادة فعالية الاتصال والتنفيذ ؟ .

(1)- السيد السعيد عبدالوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص157- 158.
(2)- تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق، ص 115.

- ما هو نوع الأهداف التي استطاع نشاط العلاقات العامة أن يحققها كأهداف أساسية له وكجزء من الأهداف الإدارية العامة ؟.
- هل سبب القصور في التنفيذ المتكامل لأهداف العلاقات العامة – لو وجد قصور – يرجع إلى عوامل داخلية أم عوامل خارجية سواء على مستوى المنشأة أو إلى ظروف محلية أو قومية، وما هذه الظروف وتأثيراتها وإمكانية تفادي هذا التأثير مستقبلاً ؟.

يعد "التقويم" المرحلة النهائية من وظائف العلاقات العامة ودورها أثناء الأزمة، فالتقويم في مجال العلاقات العامة هو المقياس الذي بواسطته يمكن التعرف على مدى ما حققته الأنشطة والبرامج من تأثيرات، ومعرفة أوجه القصور فيها، واقتراح خطوات تعديلها وإصلاحها وكيفية التغلب عليها وإمكانية تفاديها في المستقبل .

ولقد تزايد الاهتمام بوظيفة التقويم لأنشطة العلاقات العامة أكثر من أي وقت مضى نتيجةً لتطور مفهوم الإدارة واستخدام الحاسب الآلي وغيره من الأساليب الحديثة في جمع ومراجعة المعلومات والبيانات، وكيفية التعامل معها بسرعة، وفى هذا تحقيق للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة وأكثر كفاءة وفاعلية .

وخلاصة القول : إن التقويم يهدف إلى إمداد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة والكاملة عن خطة الأزمة والقرارات المتعلقة بها، ومراقبة تسيير الخطة، وكيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق، وإدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع وتوفر المعلومات الجديدة، واكتساب خبرات أثناء سير الأزمة، ويمكن تعلم الكثير من أوجه نجاح الخطة أو فشلها إذ بذلت الجهود في التقييم أثناء الأزمة وبعدها بحيث توجد فرصة للتقييم الذاتي.[1]

ونستخلص مما سبق أن وظائف العلاقات العامة الأساسية والمخططة استراتجياً هي: (**البحوث ، والتخطيط ، والاتصال ، والتقويم**) تمتد لتشمل مراحل إدارة الأزمات المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد حدوثها، وإنها تتوافق مع تلك المراحل في حالة توجه التخطيط إلى اتصالات الأزمة وكيفية إدارتها.

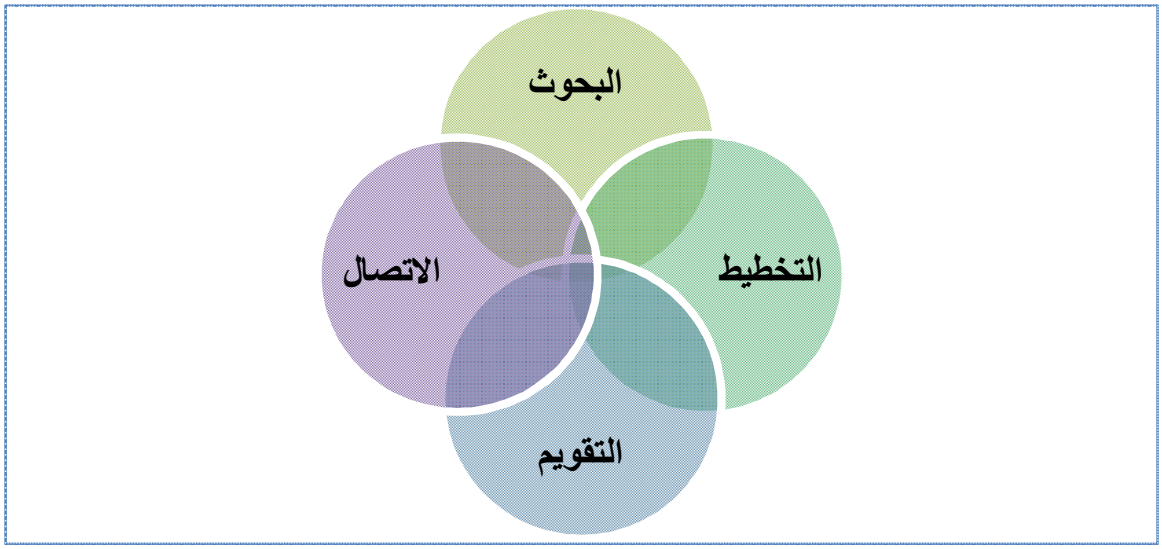
يحدث ذلك على اعتبار أنه مجالٌ منفردٌ ويحتاج إلى أسلوب خاص في التخطيط ، فمرحلة التخطيط والإعداد لاتصالات الأزمة قبل حدوثها تتمثل في وظيفتي البحوث والتخطيط في العلاقات العامة، ثم المرحلة التالية بوقوع الأزمة وتنفيذ خطة الاتصالات وإجراء الوظيفة الاتصالية وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة ويتم فيها تقويم ومتابعة ما تم اتخاذه من إجراءات .

(1) - تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، مرجع سابق، ص 115.

إلا أن هذا لا يعني فصل المراحل والوظائف عن بعضها، ولكنها مجتمعة تمثل عمليات ديناميكية متداخلة تكمل بعضها البعض في مختلف المراحل من إدارة اتصالات الأزمة، فمثلا وظيفة البحوث فهي تستخدم في الأوقات والمراحل المختلفة من إدارة الأزمة سواء بإجراء الدراسات قبل حدوثها بتحديد الأزمات المحتملة أو بعد حدوثها لمعرفة رد الفعل السريع أثناء إدارتها، وأخيراً تزداد أهميتها عند تقويم الأزمة وتحديد موقف الجمهور والمؤسسة من إدارة الأزمة .

وبالتالي نرجع إلى مرحلة التخطيط لما قبل وقوع الأزمة لاشتمالها على إجراء دراسة الأزمات السابقة للمؤسسة وتحليلها وتقييمها، وهي هنا تعد في تعدادات الأزمات السابقة للمؤسسة من مبدأ أن نهاية أزمة هي بداية التخطيط لأزمة أخرى، ويقاس على ذلك الوظائف والعمليات الأخرى في عمل العلاقات العامة عند التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة . والشكل التالي يوضح ذلك.[1]

الشكل (8) كيفية التداخل بين وظائف العلاقات العامة :*



(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص243.

* - من إعداد الباحث .

- **و بالإضافة لما سبق حول دور العلاقات العامة أثناء الأزمات، يمكن أن تقوم العلاقات العامة بعدة وظائف مساندة في إدارة الأزمات نوردها كالتالي :**

1. **إعادة ترتيب الأوضاع** reconstruction:

خلال هذه المرحلة يتم علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة بناء ما تم تدميره وإعادة الأوضاع على ما كانت عليه قبل الأزمة، بالإضافة إلى استخلاص العبر ووضع الضوابط لعدم تكرار ما حدث مع التركيز على السلبيات ودراسة أسبابها ووضع الحلول لها .[1]

يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة حيث يتم تنفيذ الإستراتجية التي تم اعتمادها لحل الأزمة، ومراقبة عملية التنفيذ بدقة، وعلى الرغم من أن مدير العلاقات العامة في هذه المرحلة يكون تركيزه على تنفيذ الإستراتجية، فإنه لا يجب أن يغفل الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والدروس التي يمكن تعلمها من عملية إعادة ترتيب الأوضاع، فالأزمات تخلق أبطالاً كما أن المتغيرات قد تنشأ عن الأزمة في هياكل المنظمة وسياستها يمكن أن تدعم من حساسية الإدارة للمواقف المستقبلية، والقدرة على الاستجابة لها . ويؤكد على ضرورة قيام العلاقات العامة بمجموعة من المهام الأساسية وهي :[2]

- **الرصد** : وهو الذي يتطلب جمع بيانات مستمرة عن البيئة الخارجية وعناصرها المختلفة، والقيام بتحليل هذه البيانات لتحديد مصادر الخطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، وفي الوقت نفسه متابعة القضايا التي قد تثيرها الجماهير الأساسية للمنظمة، وتحليل هذه القضايا ومعرفة مدى ارتباطها بالمنظمة، ومخرجاتها، وإمكانية التعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات محتملة .
- **التنبؤ :** هنا تعتمد المنظمة على التكتيكات البحثية كافةً كميةً وكيفيةً للتنبؤ بالأخطار المحتملة .
- **تعلم المنظمة**: فالمنظمة يجب أن تتعلم من أخطائها، وخبراتها السابقة ، فتقويم الأزمات التي تواجهها المنظمات يساعد في تحديد مواطن النجاح والإخفاق التي يمكن تجنبها في الخطط المستقبلية.

2. **تشخيص الأزمة**:

يعد التشخيص السليم للأزمات هو المفتاح السهل للتعامل معها وبدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً وأساساً خاطئاً، وأساس التشخيص السليم هو : توفر المعلومات والمعرفة و الخبرة و الممارسة، لذا فإن مهمة التشخيص الدقيق والسليم لا تنصرف فقط إلى معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها وإنما إلى : تحديد كيفية معالجتها ، فالأزمة (تعد بمثابة مرض فجائي أصاب إنساناً معيناً ويحتاج إلى : معالجة سريعة وحاسمة أي شفاء المريض) .[3]

---

(1)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 34

(2)- راسم الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق ،ص356.

(3)- مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد " دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " مرجع سابق ، ص 112.

عند ظهور أعراض أزمة أو كارثة، يتعين على إدارة العلاقات العامة التحديد بدقة المشكلة الأساسية، ويتضمن ذلك معرفة الأسباب التي أدت إليها والأضرار التي قد تترتب عليها والنتائج المحتملة في المستقبل – وبعد التعرف الدقيق على المشكلة والاطلاع على تفاصيلها الفنية تحتاج إدارة العلاقات العامة اتخاذ قرارات التخطيط لمواجهة الموقف .[1]

3. **دور العلاقات العامة المساعدة أو المساندة في صنع القرار :**

القرار هو (عملية الاختيار المدرك لبديل بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ). وقرار الأزمة يمكن تعريفه بأنه (قرار ذو طبيعة استثنائية يتم اتخاذه في وقت قصير نسبياً لمواجهة خطر لم يكن متوقعاً أو لم تكن أبعاده واضحة تماماً) بما في ذلك تحليل البيانات، وصياغة بدائل متباينة، ومفصلية، لاختيار البديل الأفضل من بينها.[2]

وتناط بعهدة العلاقات العامة معالجة المعلومات، وخاصة تلك التي بها ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وبعلاقتها بجمهورها. وباستخدام تقنيات وبرامج حاسوبية محددة، بحيث تكون مخرجات عملية المعالجة للمعلومات واضحة ومبسطة وجاهزة للاستعمال في صنع القرار، ويشمل ذلك مؤشرات واضحة وتوصيات معينة بكم ونوع مناسبين .

وهنا مهام رئيسة يتعين على نظام معلومات إدارة الأزمة القيام بها من كفالة الحصول على كافة البيانات والمعارف الخاصة بالأزمة وصانعيها، والاستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف إدارة الأزمة وتحقيق أمن وسلامة الكيان الإداري وتدفق المعلومات حية وواقعية من مواقع الأحداث وتقديمها وتحليلها ورفعها لصانع القرار وتوفير الإجابات المناسبة للأسئلة كافة التي يطرحها الأفراد المكلفون بالتعامل مع الأزمة في أسرع وقت. ومن ثم يتضح جلياً دور العلاقات العامة عبر توفير ومعالجة المعلومات في صنع القرار خصوصاً عند الأزمات والكوارث.[3]

4. **دور العلاقات العامة في الاستعانة بالخبراء والمستشارين :**

تعد الاستعانة بالمستشارين والخبراء من الإجراءات المهمة التي تقوم بها المؤسسة في إدارة الأزمات، حيث أن مستشار الأزمة هو الذي يضع فلسفة إدارة الأزمة بدرجة عالية من الكفاءة، وتلك الفلسفة تشتمل على سلسلة من الإجراءات والأنشطة التي تسهم في منع وقوع الأزمات والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها قبل وأثناء وبعد الأزمة. وفي الغالب فإن المؤسسات الكبرى عندما تواجه أزمات قوية فإنها

(1)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 99.
(2)- منى عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص65.
(3)- سحمي محمد القحطاني ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 101.

تلجأ إلى الاستعانة بشركات استشارية متخصصة في العلاقات العامة لإدارة اتصالات الأزمة، التي تعرضت لها المؤسسة، وترجع تلك الأهمية إلى أن مستشار إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها :[1]

- تحديد وتقدير أوجه الانتقادات والقصور والخلل بالمنظمة .
- محاولة منع تلك الانتقادات والاستجابة لآراء وشكاوى الجمهور قبل تطورها لأزمات ، ومعالجة أوجه القصور داخل وخارج المؤسسة .
- تحديد وتوقع وقت حدوث الأزمة والإجراءات التي تتخذ تجاهها، من واقع دراسة الأزمات السابقة والتصور للأزمات المحتملة الحدوث .
- الاتصال بكفاءة خلال الأزمة ، والتخطيط للأزمات الكامنة والخفية.
- تقييم الأزمة وقياسها واتخاذ الإصلاحات والتعديلات في خطة إدارة الأزمة المعدة والمجربة مسبقاً .
- تجنب المؤسسة العديد من الأزمات التي قد تواجهها من خلال الأنشطة التي تقوم بها والتي تهدف إلى الارتقاء بصورة المؤسسة ومصداقيتها وسمعتها لدى الجمهور.

- **و اختيار مستشار العلاقات العامة لا بد وأن يتوفر فيه مجموعة من الصفات المعرفية والحسية في التعامل مع الأزمات ومدى مرونته في التعامل مع خطة الأزمة. ومن تلك الخصائص ما يلي :**[2]

- الخبرة السابقة في اتصالات الأزمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة .
- دراية تامة بوسائل الإعلام المحلية ووسائل الإعلام العالمية في حالة الاحتياج إليها .
- القدرة على إجراء المقابلات مع الجمهور، وكتابة التقارير والموضوعات والقصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في صورة حسنة.
- التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة على مختلف شرائح المجتمع .
- القدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن وتخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام والمتحدث الرسمي للمنظمة. وتقديم النصائح عن كيفية الإجابة عن الأسئلة وترتيبها أمام المتحدث الرسمي .

ومن خلال ما سبق يكون ممارس العلاقات العامة ركنا أساسياً ضمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات ويتولى الجانب المتعلق بمهامه وهو إدارة الاتصالات مع الجمهور واتصالات الأزمة بشكل عام، وبالتالي يتحقق التكامل بين التخصصات المختلفة والمشاركة في إدارات الأزمات وإمكانية الخروج بمضمون رسالة اتصالية فعالة تحدد موقف المؤسسة من إدارتها للأزمة أياً كان الشخص القائم على نقلها للجمهور سواء رئيس المنظمة أو متحدث رسمي تم اختياره من العلاقات العامة أو أي تخصص آخر.

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 108.
(2)- المرجع نفسه ، ص 109.

رابعاً : وسائل تحسين قدرة العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

يمكن أن تحسن العلاقات العامة قدرتها في إدارة المراحل الخمس للأزمات كالآتي[1]:

1. **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر :**

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة.
- تحديد فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة .
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.
- هيكلة التقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات .

2. **مرحلة الاستعداد والوقاية :**

- وضع إرشادات فنية رسمية وإجراءات استخدام أدوات إدارة الأزمات من حيث تحليل مصادر الخطر المحتملة وتحديد درجات شدتها ومداها بطريقة هيكلية .
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة . وإدارة النظام ومنع الإسراف .

3. **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها :**

- الحصول على المعلومات اللازمة عن الأزمة ومصادر الخطر .
- تحديث القدرات البشرية على احتواء الأزمة .
- اختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها .
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.
- تقييم وتقدير القائمين على احتواء الأزمة.

4. **مرحلة استعادة النشاط :**

- تحديد الأطراف المعنية بمرحلة استعادة نشاط المنظمة .
- تحديد الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة .
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط .
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط .

5. **مرحلة التعليم :**

- مراجعة الأزمات السابقة ومقارنتها بالأزمة الأخيرة والاستفادة منها .
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة .

---

(1) - محمد رشاد الحملاوي ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشرة كوارث هزت مصر ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1995م ، ص 48-53. . وأيضاً : مجدي احمد محمد ، سيكولوجية الأزمات والشدائد ، مرجع سابق ، ص 29-30.

- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد من القيادات أو الموظفين .
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية. واستعادة التذكير بالأزمات السابقة بصورة دورية .

- **وهناك عدة استراتجيات تهتم بتقديم عدة نصائح لمسئولي العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات لمساعدة المنظمة للحصول على صفح وتأييد الجمهور وإعادة بناء الثقة و تحقيق المصداقية والتفاعل مع الجمهور ويتم ذلك من خلال عدة نواح أهمها :**[1]

- تحويل سياسة المنظمة إلى دراسة القضايا المختلفة والتي تظهر مع وجود وحدوث الأزمات .
- فحص وبحث الادعاءات المختلفة داخل وخارج المنظمة .
- تحري الصدق والمصداقية والصراحة في تقديم المعلومات .
- وضع احتمالية بقاء الأزمة واستمرارها في الحسبان .
- العمل على اتخاذ معايير ومقاييس صحيحة لقياس الأزمة ومدى شدتها والاستجابة السريعة لها بقدر الإمكان .

خامساً : العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة :

إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواح منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي كالتالي[2]:

- ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات، والتي تحدد مدى استهداف المنظمة للأزمات، ومدى اهتمامها ببرنامج التخطيط لها .
- العلاقة بين المؤسسة والعلاقات العامة ومدى تقارب تلك العلاقة، والتي تعطي الحرية والدافعية للعلاقات العامة في دراسة بيئة المنظمة ومواجهة المشكلات الطارئة، وذلك في حالة وجود علاقة ايجابية بينهما، فهي تدفع بالعلاقات العامة إلى التحسب لوقوع الأزمات والتغيرات المستقبلية التي تحدث بالمؤسسات .
- الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة، حيث إن أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسئوليات، وكذلك مدى ثقة الإدارة العليا بالعلاقات العامة في إسناد المسئوليات إليها. إن العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعي في إطار عام وهو المنشأة ككل، وبالتالي فإن تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة .

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 138.
(2)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 166-167.

- مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات، والتي قد تكون عائقاً أمام مسئولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات، ومقدار المسئوليات المسندة إليهم من قبل الإدارة فإدارة الأزمات تتطلب مديرين على درجة عالية من الخبرة والكفاءة مستخدمين مبادئ الإدارة الإستراتجية .
- تعدد وتنوع الأزمات التي قد تواجه المؤسسات، واختلافها في مستوى شدتها وسبب حدوثها وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها.
- قلة الشركات الاستشارية في مجال العلاقات العامة، وعدم اهتمام المؤسسات بالاستعانة بالمتخصصين في دراسة المخاطر والكوارث الكامنة أو الأزمات التي وقعت بالفعل، وكذلك نظرة المؤسسات إلى وظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة تكميلية لتلبية احتياجات الإدارة العليا .
- مركزية الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات والتي تعتبر الإدارة العليا هي المسئولة عن كل النواحي الإدارية والاتصالية في حالة الأزمات، ومن تم لا يحق للعلاقات العامة التصرف أو اتخاذ أي إجراءات في إدارة الأزمة وقت حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل وقوع الأزمة .
- قلة الشركات الاستشارية في مجال العلاقات العامة في ليبيا وبعض الدول العربية ، وعدم اهتمام المؤسسات بالإستعانة بالمتخصصين في دراسة المخاطر والمشكلات الكامنة أو الأزمات التي وقعت بالفعل، وكذلك نظرة المؤسسات إلى العلاقات العامة على أنها وظيفة تكميلية لتلبية احتياجات الإدارة العليا .

سادساً : عوامل نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

ترتبط عملية الاتصال في ظروف الأزمات بالتقديرات الدقيقة التي يضعها الخبراء للمخاطر والفوائد المتوقعة من نشر المعلومات، لأن فاعلية المعلومات المنشورة ترتبط بالقدر الذي تؤخذ فيه النصائح المقدمة من كبار الخبراء والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة.

وتفرض الأزمة عادة اتباع طرق معينة مرتبطة بخصائص المشكلة لمواجهة الأزمة ، وذلك دون تقديم أية ضمانات من شأنها أن تكفل الخروج السريع من تلك الأزمة أو الأزمات التي تواجهها الحكومة أو القطاعات الخاصة أو مؤسسات المجتمع المدني ، وذلك اعتماداً على خبرات الخبراء والمتخصصين والعاملين في مجال العلاقات العامة، للخروج من الأزمة من خلال العوامل الرئيسة التي يمكن أن تضمن نجاح عملية الاتصال خلال الأزمة والتي تعتمد على ما يلي[1]:

- ضرورة وجود خطة محددة للاتصال من ضمن الخطة العامة المرسومة للتغلب على الأزمة.

(1) - إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي ،الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 134-137.

- تشكيل فريق متخصص لمواجهة الأزمة عند نشوبها .
- تسمية شخص محدد للقيام بدور الناطق الرسمي لطرح البيانات الإعلامية والصحفية طيلة الفترة التي تمتد خلالها الأزمة.
- عدم تجاهل العامل الاجتماعي في سياق الأزمة، لأن العاملين بالجهة التي تعاني من أزمة معينة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع الأوساط الاجتماعية التي يعيشون ويعملون فيها، وسيردون وفق إمكانياتهم الذاتية على الأسئلة التي ستوجه إليهم .
- يجب أن تضمن الخطة الموضوعة إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم، وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة، للوصول إلى حد يمنع التصريحات الخاصة من خارج الخطة الموضوعة.
- ضرورة الصراحة والعلنية في التصريحات المقدمة عن الأزمة وتجنب نشوء نزاعات قانونية .
- العمل على إدخال الطمأنينة إلى نفوس العاملين بالمؤسسة التي تهددها الأزمة العابرة.
- مراعاة أن يكون هناك أكثر من بديل للناطق الرسمي خلال فترة الأزمة، وأن يكون اختيار الناطق الرسمي من بين أكثر الأشخاص قبولاً من قبل القطاعات المستهدفة من الخطة المعدة للخروج من الأزمة.
- لابد من تسمية جهة مختصة بجمع وتدقيق وتحليل وتقدير رجع الصدى، ومدى تأثير التصريحات الرسمية والشائعات، واقتراح أساليب محددة للتعامل معها طيلة فترة الأزمة، لأن التصريحات الرسمية يقوم بإعدادها خبراء مختصون متفرغون لمواجهة الأزمة بمساعدة خبراء في مجال القانون والإعلام.

- **ولقد أوردت كتب العلاقات العامة العديد من المبادئ التي على المؤسسات مراعاتها وقت الأزمة. ومن هذه المبادئ ما أوردها سميث (2006 م) وهي :**[1]

- مبدأ العلاقات الدائم : التواصل مع الجمهور.
- مبدأ النظر للوسائل على أنها حليف ومساند لك.
- مبدأ أولوية السمعة : بناء السمعة.
- مبدأ الإجابة السريعة. ومبدأ الشفافية.
- مبدأ الصوت الواحد، وفي حالة وجود حاجة لأكثر من متحدث رسمي واحد يجب أن يكون هناك تنسيق بينهم.

(1)- حمزة بيت المال ، الإعلام الأمني والأزمات ، بحث مقدم في الندوة العلمية برنامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي الجمهورية اللبنانية ، بيروت ، 11-2011/7/13م، ص 14.

- **وهناك عدة استراتيجيات لإدارة الأزمة والتعامل معها من قبل العلاقات العامة وتتحدد هذه الاستراتيجيات فيما يلي**[1]:

- **إنكار حدوث الأزمة** : حيث تعمل المنظمة على إنكار وجود الأزمة من الأساس، أو إنكار تورط المنظمة أو قياداتها في حدث الأزمة، كما تعمل هذه الإستراتيجية أيضًا على تفسير الحدث وتوضيحه وإظهار أنه لا يمثل أزمة مع تقديم المعلومات والحقائق التي توضح ذلك.
- **الاعتذار** regret: حيث تعترف المنظمة بحدوث الأزمة وتقدم اعتذاراً عنها للجمهور، حيث يمثل الاعتذار في هذه الحالة التزاماً أخلاقياً بالمسئولية عن تداعيات الأزمة أمام الجمهور وشعوراً بالخطأ ، كما أنه يمثل أيضاً نوعاً من الشفافية والصدق تلتزم به المنظمة. وبالرغم من أن القانونيين لا يفضلون هذا المبدأ باعتبار أنه يمكن أن يستخدم في رفع قضايا ضد المنظمة، فإن نتائج دراسات الأزمة قد أوضحت أن الخسائر المادية الناتجة عن الإجراءات القضائية إن حدثت لا تمثل إلا نسبة ضئيلة مقارنة بالخسائر الناجمة عن انخفاض المبيعات أو انخفاض قيمة أسهم الشركة في السوق .
- **التبرير:** حيث تعمل المنظمة على تقديم إيضاحات وتبريرات تفسر أسباب اتخاذها لقرارات معينة أدت إلى حدوث الأزمة، أو توضيح حقيقة ما حدث وأنه خارج عن إدارتها، أو أنها كانت مضطرة لذلك نتيجة ظروف معينة ومنها أيضاً إعادة تقديم الأزمة بشكل جديد..
- **الأعمال التصحيحية :** حيث تعمل المنظمة على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تصلح من خلالها الأضرار الناتجة عن الأزمة، إلى جانب أن هذه الإجراءات تضمن أيضاً عدم حدوث هذه الأزمة مستقبلا . وقد تشمل هذه الإجراءات خطوات تنفيذية مرتبطة بالأزمة مباشرة أو قد تشمل على تغيير سياسات معينة لدى المنظمة أو تقديم معلومات جديدة للجمهور.
- **التعويض** Restitution : حيث تقوم المنظمة بتقديم تعويض معين إلى المتضررين من حدوث الأزمة. وقد يشتمل هذا التعويض على دعم نفسي أو اجتماعي للمتضررين أو تعويض مادي مباشر (نقدي أو عيني) عن خسائرهم بسبب الأزمة. كما يمكن أن يكون التعويض مقدماً للمجتمع ككل من خلال خدمات وأنشطة اجتماعية تقدمها المنظمة للبيئة والمجتمع المحيط بها ضمن برامج المسئولية الاجتماعية لها.
- **التحويل :** حيث تقوم المنظمة بالعمل على بناء قائمة أولويات جديدة لها تعمل على نقلها إلى الجمهور وإشراكه فيها، والتحويل هنا يعنى كذلك تركيز انتباه الجمهور على قضية جديدة أو موضوع مختلف عن موضوع الأزمة غالباً ما يكون إيجابياً، بهدف إعادة بناء سمعة المنظمة وصورتها المتأثرة سلباً بسبب الأزمة.
- **الحل** Resolution : ضرورة الاستجابة لرغبات الجمهور في معرفة ماهي خطة المنظمة لحل الأزمة ، والنتائج الإيجابية التي سوف تعود عليه من هذه الخطة وهذا الحل.[2]

---

(1)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ،ص9.، وأيضاً : راسم محمد الجمال ، خيرات معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق، ص348-350.

(2) - راسم محمد الجمال ، خيرات معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص 348.

الخلاصة:

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وكوظيفة نمواً سريعاً خلال الخمسين عاماً الماضية، حتى أصبحت من أهم مكونات العملية الإدارية، لكافة المنشآت والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطاتها، ولقد شهد عصرنا الراهن تطوراً وتغيراً ملحوظاً في جميع المجالات، وخاصة في مجال الاتصال وتقنية المعلومات.

وباتت العلاقات العامة تلعب أدواراً مهمة من خلال المناشط والبرامج التي تمارسها في التعرف على آراء الجمهور وقياس اتجاهات الرأي العام ، وكيفية التعامل معه بإيجابية ، وتحسين الصورة الذهنية، وإدارة الأزمات بعلمية ، ومد الجمهور بالمعلومات الصحيحة وآخر التطورات أثناء الأزمات، ثم محاولة إيجاد نوع من التوافق والتناغم والانسجام والتفاهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها لتحقيق العلاقات الطيبة والدائمة بينهما بما يضمن عدم حدوث أزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها.

وهذا لا يتم إلا من خلال جهود منظمة ذات طبيعة علمية تقوم بها إدارة العلاقات العامة لتحقيق تلك الأهداف، وتعتمد على البحوث والتخطيط والاتصال والتقويم، وتتضمن كل وظيفة من هذه الوظائف محددات رئيسة لتحقيق النجاح والهدف المرسوم لها.

وتبرز أهمية الأدوار التي تمارسها إدارة العلاقات العامة عند وقوع الأزمات في تعاملها مع جماهيرها المختلفة في المحافظة على صورة وسمعة المنظمة من التشويه والاهتزاز، إضافة إلى قدرتها الفائقة في التعامل مع وسائل الإعلام، نظراً للاهتمام المتزايد من قبل الإعلاميين بالأزمات وتغطية أحداثها في الوقت الذي تعد فيه إدارة العلاقات العامة أحد مصادر المعلومات المهمة لتغطية تداعيات الأزمة.

إن أي برنامج فعال للعلاقات العامة يجب أن يرتكز أساساً على أربع وظائف رئيسة هي: البحوث، والتخطيط، والاتصال، والتقويم، ولا يمكن إهمال أي وظيفة من هذه الوظائف على حساب الأخرى. ذلك إن كل عنصر منها لا يقل أهمية عن أي عنصر آخر. كما أن تتابعها وتشابكها وتداخلها لا تتيح الفرصة للفصل بينها، بحيث يمكن القول إن المزيج العملي للعلاقات العامة كعملية دينامكية مستمرة هو نتاج تداخل مجموعة خطوات تتمثل في جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج، ووضع الخطط ورسم البرامج، والتنفيذ والاتصال وتعديل الخطط الموضوعة ورسم برامج جديدة وتنفيذها وتنويعها .

إن التخطيط لإدارة الأزمات ودور الاتصال فيها لا يتم بمعزل عن الجو العام أثناء الأزمة لأن التخطيط في هذه الحالة قائم على تعديل للخطوات وإجراءات روتينية موجودة بالفعل وإذا لم يكن لدى المنظمة برنامج للاتصال أو كان لديها برنامج غير ثابت وغير محدد، فإن عليها أولاً أن تطور منظومة

جيدة داخلياً قبل محاولة إدارة وتخطيط الأزمة، وتتضمن هذه العملية تطوير قنوات اتصال لكي تسمح بفاعلية عمليات الاتصال خلال الأزمة.

ولا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات، باعتباره جزءاً مهما من إدارتها. ويقع على العلاقات العامة مهام اتصالية وهي تؤدي دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي.

وتتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك، من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير، وبعد انتهاء الأزمة ينبغي استثمار النتائج التي أسفرت عنها والإفادة منها لمنع حدوث أزمات أخرى أو لمعالجة أزمات لم يكن بالإمكان منع حدوثها.

ولكي يتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، يجب عليها أن تهتم بالاعتبارات التالية : إدراك أهمية الوقت وإنشاء قاعدة من المعلومات، مع توافر نظم إنذار مبكر والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال وضع الخطط المسبقة للتعامل مع الأزمات وإنشاء نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية.

المبحث الثاني : اتصالات الأزمة.
Crisis Communication

تمهيد :

تضع الأزمة (crisis) الحكومات وإدارتها أمام اختبار صعب تعرض سمعتها وصورتها الذهنية للتشويه والاهتزاز بل وبقائها للخطر، ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة أمر التصدي لها بحزمة من الإجراءات الاتصالية اللازمة (**وهو ما يعرف باتصالات الأزمة** communication crisis)مع الجماهير الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام ، وتهيئة المناخ الايجابي للتعامل مع إفرازات الأزمة لتعزيز سمعة الحكومة، والمحافظة على صورتها الذهنية وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة .[1]

وتدخل وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة في عداد التقنيات بالغة الدقة والإتقان في مواجهة التحديات والأزمات أثناء وبعد وقوع الأزمة، حتى أصبحت وسائل الاتصال جزءاً أساسياً من العلم الحديث في إدارة الأزمات ، ولم يعد بوسع المؤسسات والحكومات تجاهل ذلك.

فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح بل الوحيد لحماية سمعة المنظمة من التشويه والاهتزاز أثناء الأزمات والكوارث.. فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال إبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.[2]

وتتعاظم أهمية الاتصال في أوقات الكوارث والأزمات باعتباره من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة، وأن فاعلية الاتصال لا تتوقف فقط على وجود قنوات اتصال فعالة وعلى التدفق الجيد للمعلومات، وإنما لابد من توافر العديد من مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة، وأن تتوفر شبكة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى الجمهور وإلى العاملين بالمنظمة.[3]

- **وسوف يقوم الباحث بالتعرف في هذا المبحث على مفهوم وأهمية اتصالات الأزمة واهم الاستراتجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات و كيفية التعامل معها بعلمية وفاعلية .**

(1)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 18.
(2) - علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص12.
(3) - أحمد فاروق رضوان، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة، مرجع سابق، ص 6.

أولاً : مفهوم وتعريف اتصالات الأزمة :

يعزز الاتصال مكانته كلبنة مهمة في إدارة الأزمات بوصفه أساس التواصل داخل المجتمعات الإنسانية، بحيث لا يمكن تصور إدارة ممكنة دون الأخذ في الاعتبار بهذا العامل، كضرورة للبقاء والبناء الحضاري في الظروف الطبيعية وكحاجة ماسة للتعامل اليومي في مواجهة الأحداث والأزمات والمواقف الطارئة، وكل ما من شأنه أن يهدد كيان المجتمعات والدول أو المؤسسات والأفراد في عمق استقرارهم أو وجودهم .[1]

يخلط الكثير من الباحثين بين اتصالات الأزمة والاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة عادة في المؤسسة، والسبب في ذلك هو أن اتصالات الأزمة جزء هام من الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة، إلا أن لها خصائص معينة تميزها عن غيرها، هذه الخصائص تأتي من طبيعة الظروف الناتجة عن الأزمة وأبعادها المختلفة،[2] وعليه سوف نستعرض بعضاً من تعريفات الاتصال بشكل عام واتصالات الأزمة بشكل خاص:

حيث يعرف الاتصال بأنه:(العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة – كائنات حية أو بشر أو آلات – في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل الأفكار ومعلومات " منبهات " بين الأفراد حول معنى أو واقع معين ، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء).[3]

وكذلك عرف الاتصال بأنه : (العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الالتفافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة).[4]

وأيضاً يعرف الاتصال بأنه: (العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص إلى آخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هاذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه، ومجال تعمل فيه ويؤثر فيه).[5]

والاتصال هو: (العملية التي يتم من خلالها توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة إحاطة آخرين بأمور ومسائل يجهلونها مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيهه وجهة معينة يرغبها المرسل في صورة متبادلة عن طريق طرفين لا من طرف واحد).[6]

---

(1)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص89.
(2)- قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 178.
(3)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص22.
(4)- محمد عبدالحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1997م ، ص 21.
(5)- عبدالحفيظ سلامة ، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، ط3، دار الفكر ، عمان ،2001 م، ص 14.
(6)- محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي، العلاقات العامة المدخل الاتصالي ، مرجع سابق ، ص23.

وعرف الاتصال أيضاً بأنه : (العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه وهذا النسق قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع)[1].

ويعرف الاتصال في إطار العلاقات العامة بأنه : (عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق والمعرفة إلى الجماهير" الرأي العام " بهدف التأثير فيه في الاتجاه الذي يضمن تأييده وتفهمه للمنظمة) . ولكي يكون الاتصال فعالاً ينبغي أن يكون في اتجاهين: من المنظمة إلى الجماهير، ومن الجماهير إلى المنظمة.[2]

ويقوم التعريف البسيط لاتصالات الأزمة على كونها : (كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها) . وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة – بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة – تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة" .[3]

ويقصد بالاتصال أثناء الأزمات : (تلك الجهود الرامية إلى بث أو نقل ونشر وقائع حدث الأزمة إلى الجماهير بهدف تهدئة حالة الاضطراب أو الهلع التي تجتاح الجميع أثناء الأزمة، وذلك من خلال طرح الحقائق والمعلومات الخاصة بأسباب الأزمة ودوافعها والإجراءات التي قامت بها المنظمة).[4]

وتعرف أيضاً اتصالات الأزمة بأنها : (عملية نقل البيانات أو الحقائق بين فردين على الأقل في المنظمة عن طريق وسائل بها إشارات ولها دلالاتها يدركها المستقبل ، تساعد إما في الاستعداد للأزمة قبل حدوثها للتخفيف من حدثها أو السيطرة والتحكم فيما بعد حدوثها).[5]

ويعرف الباحث اتصالات الأزمة بأنها : (جميع الأنشطة والعمليات الاتصالية التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء الأزمة للتواصل مع الجماهير ذات العلاقة بما فيها وسائل الإعلام، لأجل التحكم في تدفق المعلومات والسيطرة على الأزمات وسرعة احتوائها قبل تفاقمها).

(1)- محمد عودة ، أساليب الاتصالات والتغير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1998م ، ص 5.
(2)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص26.
(3)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق، ص70.
(4) - أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص7.
(5) - مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق ، ص58.

ثانياً: أهداف وأهمية الاتصال:

الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاتـــه، ويتمثـــل الهـــدف الرئيســـي للاتصـــال فـــي تبـــادل المعلومات والبيانات والحقائق بين الأفراد والجماعـــات، والعمـــل علـــى تحريـــك وتعـــديل ســـلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل فيما يلي:[1]

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد والجماعات.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

وإذا كان الاتصال يمثل مكوناً حيوياً في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية ، فإنـــه يصـــبح أكثر أهمية أثناء الأزمات والمواقف الطارئة، حيث يؤدي اتساع التأثير الاجتماعي للأزمات مع وجـــود نقص في مصادر تدفق المعلومات في ظروف الأزمة إلى ضغوط شديدة على متخذي القرار في حالات الطوارئ مما أبرز الحاجة إلى نماذج اتصالية مسبقة للاستعداد للتعامل مع تلك الظـــروف الاســـتثنائية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .[2] ويمكن تحديد أهداف اتصالات الأزمة في النقاط التالية :[3]

- محاولة منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك.
- التصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدرة من الفاعلية والكفاءة .
- توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وحصر وتوفير الكوادر اللازمة.
- تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام .
- استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر مدة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع .
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة ما أمكن ذلك.

---

(1) - محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من منظور إداري، مرجع سابق ، ص119.
(2) - علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص281.
(3) - قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 184.

- **أهمية الاتصال واتصالات الأزمة :**

يلعب الاتصال دوراً مهماً وبارزاً في شتى مناحي الحياة وعلى الأخص الحياة السياسية، حيث يعد الاتصال العمود الفقري والمحرك الأساسي لكل مشاغلها، ولأننا نعيش في عالم متغير ومتقلب له أحداثه وأخباره، وهناك ما يتنبأ به، وأيضاً ما لا يمكن التنبؤ به كالكوارث والأزمات التي لا يمكن التنبؤ بموعدها ولا حجمها، فهي تأتي بغتة دون سابق إنذار، وعلى المنظمات والحكومات أن تكون دائماً جاهزة ومستعدة للتعامل مع الأزمات في أي لحظة وفي أي مكان .[1]

وإذا أرادت المنظمة أن تحافظ على صورتها الذهنية وسمعتها وتولى اهتماماً بالحفاظ على مصداقيتها فإن الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد ضرورة لا غنى عنها، وهنا تبرز أهمية الاتصال في مواجهة تلك الأزمات، والاتصال هنا يعني ضرورة التفاعل والتواصل الجيد مع مختلف أطراف الأزمة المتمثل في الجمهور الداخلي والخارجي والمجتمع ووسائل الإعلام وقادة الرأي العام ...الخ.[2]

ولا شك أن العلاقة بين الاتصالات وإدارة الأزمات تعد علاقة وثيقة ووطيدة، فالاتصالات تعد مصدر المعلومات الأول والصادق عن الأزمة ومن ثم كيفية التعامل معها.[3]

وتكمن أهمية الاتصال الفعال لإدارة الأزمة في المنظمات بالتعرف على مشكلات ومعوقات العمل: فالاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين يساعدهم على :[4]

- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل الواقعية وإمكانيات التوصل إلى الأسباب الحقيقية وراءها والمقترحات المناسبة لعلاجها، وبذلك يساعد في القضاء على الأزمة قبل حدوثها والاستعداد لها.
- تقليل الإشاعات في المنظمة : نتيجة سهولة الاتصال بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى الحد من الإشاعات الضارة التي تؤثر على فاعلية التنظيم وبذلك تقضى على الأزمة في مهدها. (إعلام جميع العاملين بأسباب بحدوث الأزمة) .
- تعريف الأفراد بالإمكانيات المتاحة وحقيقة ما يحدث في المنظمة فيتم التعامل مع الأزمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة. (إعلام جميع العاملين بحدوث الأزمة) .

---

(1) - سليمان بن حميدي صالح الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، 2010 م .ص2

(2) - قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 178.

(3)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق، ص2.

(4) - مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق ، ص58-59. وأيضاً : أحمد فاروق رضوان، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة، مرجع سابق، ص 9.

- تساعد المدير على اتخاذ القرارات فهو لديه عدة بدائل للاتصال بمختلف الأطراف في حالة الأزمة فهو يستطيع تخطيط هذه الاتصالات لتأتي بأفضل نتيجة ممكنة.
- يعتبر الاتصال فرصة هائلة لنجاح الإدارة فهو يعطي للإدارة خبرة واسعة للتعامل مع جميع أطراف الأزمة الداخلية والخارجية. (إعلام جميع العاملين بالإجراءات الواجب القيام بها تجاه الأزمة).
- التكنولوجيا الحديثة للاتصالات تساعد في تنسيق جهود العاملين داخل وخارج المؤسسة.

- **وهناك عدة نواح تؤكد أهمية وضرورة الاتصال مع الموظفين والجمهور الداخلي عند حدوث الأزمة منها :**[1]

- مساندة موقف المؤسسة. وتجنب انتشار الشائعات .
- إضفاء المصداقية على كفاءة الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات .
- المساندة في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية .
- الحصول على التركيز في المسئولية اليومية وضمان سير العمل .
- ضمان اتخاذهم موقفاً ايجابياً مع الجمهور الخارجي .

ومن هنا يجب الاتصال بهذا الجمهور وتدريبه على التعامل مع المواقف الطارئة وإشراكه في مواجهة الأزمة وإدارتها، وتوزيع الأدوار، وتنمية الإحساس بالمسئولية لديه في إدارة الأزمة، كما يجب تدريب المسئولين بالإدارة العليا على التعامل مع وسائل الإعلام وطرق عقد اللقاءات الصحفية والمؤتمرات والأساليب الفعالة في التعامل مع تلك الوسائل .

- **وعلى مستوى الجمهور الخارجي تركز أهمية اتصالات الأزمة على :**[2]

- إزالة الغموض العام لدى الجمهور. والذي يلف ملابسات الأزمة، لأن هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الشائعات حول المؤسسة ومسئوليتها تجاه الأزمة.
- تقديم معلومات صادقة ودقيقة للجمهور عن الأزمة.
- يجب على اتصالات الأزمات أن تتعامل مع التغطية السلبية لوسائل الإعلام.
- إعلام الجمهور الخارجي بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.
- يجب على اتصالات الأزمات أن تتعامل مع السلبية النشطة لواحد أو أكثر من الجماهير بشكل يؤدى إلى تخفيفها وعدم نشرها بين الآخرين كحد أدنى .

ومن هنا يمكن القول إن عدم وجود اتصال فعال أثناء الأزمة، يؤدى إلى فقدان السيطرة على خطوط الاتصال وفقدان القدرة على إدارة المعلومات وإظهار المنظمة بمظهر الضعيف، فالاتصال الجيد يعتمد على عرض الحقائق وتوظيف وسائل الاتصال المتاحة كافة، والتدريب الجيد على التعامل

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص141.
(2) - أحمد فاروق رضوان، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص 9.

مع وسائل الإعلام، ووجود متحدث رسمي، إضافة إلى إنشاء مركز إعلامي أثناء الأزمة، لإدارة عملية الاتصال، يؤدى حتماً إلى نتائج ايجابية وملموسة عند إدارة أي أزمة .

- **دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة :**

لقد استحوذ موضوع الاتصال وقت الأزمات على حيز لا باس به في أدبيات العلاقات العامة والإدارة. وتأتي أهمية الاتصال وقت الأزمات من العديد من المنطلقات . منها وبحسب نظرية العزو (Theory Attribution) واينير (1985 م) أن الناس ترغب في معرف (لماذا ؟، وكيف حدثت الأزمة ؟) ، ومن ناحية نفسية، ترغب في إلقاء اللوم أو تحميل المسؤولية على شخص ما، من أجل فهم الموقف.

وهناك جانب نظري آخر اهتم باستراتيجيات الرد وقت الأزمة ومنها، نظرية اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية (SCCT Situational Crisis Communication Theory) ونظرية إعادة بناء الصورة (Image Restoration Theory) ولقد قسم كومبس (2007 م) في نظريته اتصال الأزمات الظرفية أو الموقفية إستراتيجية الاستجابة وقت الأزمات إلى أربعة مواقف : (Posture) الإنكار، التقليل أو الإنقاص من حجم الأزمة، وإعادة البناء، والمداهنة .[1]

هناك العديد من الدوافع والعوامل التي جعلت من "**اتصالات الأزمة** " موضع اهتمام ودراسة بين الباحثين والممارسين لإدارة الأزمات والمجالات المتداخلة معها نذكر منها :[2]

- تزايد عدد الأزمات التي تتعرض لها الدول والمنظمات والشركات في السنوات الأخيرة.
- التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والحكومات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة.
- تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبي حاجة الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.
- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز ذلك إلى التأثير على قطاع كامل من المنظمات أو على البيئة بأكملها.
- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبياً وإيجابياً.

---

(1)- حمزة بيت المال ، الإعلام الأمني والأزمات ، بحث مقدم في الندوة العلمية برنامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي الجمهورية اللبنانية ، بيروت ، 11-2011/7/13م.ص 13.

(2) - حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات ، مرجع سابق ، ص33.

- التأثير البالغ لاتصالات الأزمة على صورة وسمعة المنظمة ودورها في التقليل من الضرر الواقع عليها، بل واستخدامها كفرصة لتحسين وتطوير مكانة المنظمة.[1]
- ظهور رؤى نقدية لنوعية الاستراتجيات الاتصالية المستخدمة ومضمون الرسائل الاتصالية المنقولة عبر وسائل الإعلام أثناء الأزمات والحاجة لتأكيد نظريات اتصالية خاصة باتصالات الأزمة .
- إن عمل المنظمات على النطاق العالمي يجعلها أكثر تعرضاً للأزمات الناتجة عن عوامل اجتماعية وثقافية، وهذا يتطلب نظاماً اتصالياً قادراً على استشعار الأزمة.[2]

تزداد أهمية الاتصالات أثناء الأزمات، وذلك بسبب ضرورة التعامل بسرعة مع تداعيات الأزمة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة قبل تفاقمها، وهو ما يتطلب التخطيط الجيد للاتصال والاستجابة لمعطيات الأزمة، كما أن أهمية الاتصال تتعاظم في أوقات الطوارئ والأزمات عنها في الأوقات العادية، لذلك تظهر الحاجة إلى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصال، وترى بعض الدراسات أن الاتصال يلعب دورين هامين أثناء مواجهة الأزمات :[3]

- **الأول:** المساعدة على إدارة الأزمة بفاعلية ونجاح .
- **الثاني:** الحفاظ على صورة المنظمة أمام الجمهور الداخلي والخارجي وبكل فئاته .

ولذلك فإن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دوراً بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامى الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة التي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالاته أثناء الأزمات وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب عملية بحوث واستخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة. [4]

(1) - علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص165.
(2) - علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص166.
(3)- مني صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات الوسيلة والبقاء، دار البيان للنشر، القاهرة ، 1998م، ص 19.
(4)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 19.

ثالثاً : القواعد والمبادئ التي تحكم عملية الاتصال في أوقات الأزمة :

يتسم الظرف الاتصالي للأزمة بالعديد من السمات، لعل من أهمها الحاجة للمعلومات من قبل جماهير المؤسسة حول الأزمة، هذا الواقع إذا لم يتم التعامل معه بشكل صحيح فقد يؤثر على صورة وسمعة المؤسسة. وفي أوقات الأزمات عادة ما يصعب التحكم في حركة المعلومات ويكثر نقل المعلومات غير الصحيحة وتكثر الإشاعات ويمكن لمواقع المؤسسات أن تلعب دورا حيوياً في تخفيف قلق جمهور المؤسسة وتقديم المعلومات الصحيحة، من خلال توضيح موقفها من الأزمة والسيطرة على الإشاعات، والتأثير على موقف المؤثرين (المؤثرون، هم الناشطون المتابعون للمؤسسة والفاعلون في التأثير على الرأي العام) نحو المؤسسة .[1]

أصبحت اتصالات الأزمة لا تعنى فقط مواجهة أحداث الأزمة، والحد من تأثيراتها السلبية، وإنما تتطرق إلى تغليب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة وتلافي أسباب حدوثها من خلال إدارة المخاطر، وكذلك إدارة عملية التغير والتحول الكبرى التي تحدث على نطاق البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة .[2]

وهناك العديد من القواعد والمبادئ التي تحكم عملية الاتصال في أوقات الأزمات، والتي يجب مراعاتها من قبل القائمين على اتصالات الأزمة، نذكر منها:[3]

- أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة تماماً و بسهولة من مرسلها ومستقبلها .
- تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين والإيضاحات من المرؤوس للرئيس ويجب الأخذ في الحسبان بأساليب تجسس الخصم الذي يهمه تتبع الأزمة.
- يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، فهو في الواقع أداة للأزمة للحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهتم بالأمر لتحقيق الأهداف المحددة وإنجاز المهمة على الوجه الأكمل.
- الاتصال عملية متغيرة فعلاقات الاتصال مع نفس الأشخاص سوف تظل دائماً هي نفس العلاقات لو اعتقدنا ذلك ونكون في هذه الحالة على خطأ لأن الأشخاص يتغيرون كما أن العلاقة نفسها تتغير.
- توفير وسائل اتصالات حديثة غير تقليدية ومؤمنة ضد أي تسرب أو سوء فهم أو سوء تقدير.

---

(1)- حمزة بيت المال ، الإعلام الأمني والأزمات ، الندوة العلمية برنامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات ، مرجع سابق ، ص 13.
(2)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص163.
(3)- منى عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص60 .

- **وقد أضاف كل من (ألن سنثر - وباترك جاكسون - 1990) مجموعة من القواعد المهمة التي تحكم عملية اتصالات الأزمة والتي تتوقف فاعليتها على القيام بالآتي [1]:**

- التنبؤ بالأحداث والأزمات غير المتوقعة .
- وضع وتطوير خطة كاملة لاتصالات الأزمة خاصة الأزمات التي من المتوقع حدوثها.
- التدريب المستمر لكل العاملين بالمنظمة على الأعمال التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة.
- ضرورة اختيار متحدث رسمي للتعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة .
- تزويد وإمداد وسائل الإعلام بكل البيانات والأحداث والإجراءات الجديدة المتعلقة بالأزمة .

- **كما يضيف ريتشارد هيد "Richard hyde" مدير العلاقات العامة بإحدى الشركات الأمريكية مجموعة أخرى من المبادئ الخاصة باتصالات الأزمة وهي :[2]**

- إعداد خلفية لقواعد جديدة فينبغي تطوير خلفية جيدة للمعلومات لمساعدة الصحافة عند الأزمات وتغير طريقتها في الاتصال .
- إن القضية الأساسية لتوقع وتجنب الأزمات هي تحديد الخطأ المحتمل والذي يؤثر على الجمهور والبيئة والذي يخلق رأياً عاماً ضد المنظمة .
- إن المنظمة سوف تواجه انتقادات سواء بشكل صحيح أو بشكل خاطئ عند وقوع الأزمة وأنها سوف تلام إذا حدث خطأ وليس من المتوقع أن تحظى بتعاطف أو مساندة من الجمهور ومن هنا يكون موقف المنظمة سيئاً، خصوصاً إذا حدثت خصومة أو معاداة أو تكبر أو تجاهل ولهذا فمن الضروري أن يكون هناك تخطيط واتصال جيدان لمعالجة الموقف كما يجب التعامل مع ملاحظات وسائل الإعلام بكل جدية ودراستها ومحاولة تلافيها .

- **وهناك عددٌ من المعايير الخاصة بمحتوى مضمون اتصالات الأزمة وهى:[3]**

- ضرورة أن تكون المعلومات الصادرة من المنظمة وقت الأزمة دقيقة وحديثة ومرتبطة بالأزمة.
- يتأثر محتوى اتصالات الأزمة بنوع الأزمة والإستراتيجية المتبعة للتعامل معها.
- إمداد الجمهور بالمعلومات يساعد في إحاطتهم بالأزمة ويقلل من شعورهم بالخطر.
- مراعاة طبيعة تأثير الأزمة على الجمهور من النواحي المالية والنفسية والبدنية وغيرها.
- مراعاة السمات الديموجرافية للجمهور المتأثر أو المعني بالأزمة.
- مراعاة أسلوب استخدام الجمهور لوسائل الاتصال وهل يستخدم الوسائل التقليدية أم الحديثة.
- إحاطة الجمهور بأساليب الوقاية من الأخطار المصاحبة للأزمة.

---

(1)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 208.
(2)- المرجع السابق ، ص210.
(3)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص9.

رابعاً : مستويات الاتصال :

تعددت التقسيمات التي وضعها العلماء والباحثون لمستويات الاتصال، واختلفت آراؤهم في تلك المستويات إلا أن معظمهم اتفق على المستويات التالية:

أ- **الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد مع نفسه ويشمل التفكير والشعور والإدراك. ويتضمن الاتصال الذاتي أسلوب الفرد في إعطاء معنى و تفسير الأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به.[1]

ب- الاتصال الشخصي : هو اتصال مباشر، يعرف بالاتصال المواجهي، ويتم بين شخصين أو أكثر، وجهاً لوجه، وهو أقوى أنواع الاتصال تأثيراً وإقناعاً للأسباب التالية:

- يحدث الاتصال في جو اجتماعي تفاعلي عن طريق المرسل والمستقبل في نفس المكان والزمان مما يتيح لهم فرصة التعاون فيما بينهم عن قرب.
- يتيح الاتصال الشخصي الفرصة للمشتركين في الاتصال تحديد أهدافهم المشتركة وتطوير أو تعديل رسائلهم الاتصالية عن طريق زيادة أو حذف أو اكتشاف معلومات جديدة ذات قيمة عالية بالنسبة لهم.[2]

ج- الاتصال الجمعي : ويحدث بين مجموعة من الأفراد أثناء قضاء وقت الفراغ أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة، حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الوقت الاتصالي.[3]

وفي هذين المستويين ((الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي)) فإن محتوى الرسالة يتم تعديله وتعزيزه بفعل التغيرات على الوجه وحركات الجسم والألفة والعلاقة الوطيدة ونغمة الصوت وفرصة الاطلاع على التغذية العكسية على نحو فوري. ويأخذ الاتصال الجمعي عدة أشكال من أهمها وأكثرها شيوعاً ما يلي:[4]

- **الخطب :** وهي تعتبر من أنجح وسائل الاتصال المستخدمة لنقل الأفكار والمعلومات إلى الجماهير المكونة من جماعات صغيرة ومن أمثلة هذه الخطب الدينية والسياسية... إلخ.
- **الندوات :** حيث تتنوع بتنوع الموضوعات التي تدور حولها فهناك ندوات دينية وأخرى أدبية... إلخ ، ويقوم لإدارة الندوة شخص له مكانته واهتمامه بموضوع الندوة .

---

(1)- حسن عمار مكاوي ، ليلى حسن السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصر ، القاهرة ، 1998م ، ص30.
(2)- ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوى، القاهرة ، 1993م ،ص121- 125.
(3)- حسن مكاوي ، ليلى حسن السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصر،المرجع السابق ، ص31.
(4)- قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 41

د- **الاتصال الرسمي** : وهو الاتصال المنطوق والمكتوب والمطبوع الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الأفراد والإدارات ويسهم هذا الاتصال في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ويكون على الأشكال التالية :[1]

- **الاتصال الهابط** : ويعني انسياب المعلومات والقرارات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتخذ صور تعليقات وأوامر واجتماعات ومذكرات داخلية تحكمها لوائح وقوانين.
- **الاتصال الصاعد** : وهو تلك الرسائل الاتصالية الصاعدة من المرؤوسين إلى الإدارة العليا "الرؤساء" عكس الاتصال الهابط ومن وظائف الاتصال الصاعد أنه :[2]

– يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

– يساعد الموظفين على التخلص من ضغوطات العمل وإحباطاته .

– يعمل كأداة لقياس فعالية الاتصال الهابط " تغذية عكسية ".

ه- **الاتصال الأفقي** : وهو الاتصال الذي يتم بين أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر السلم الهرمي.[3]

و- **الاتصال غير الرسمي**: يقصد به الاتصال الذي يتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية للاتصال، وهذا النوع من الاتصالات يحدث كثيراً أثناء اللقاءات أو الحفلات خارج موقع العمل[4] ، وتكون المعلومات غير دقيقة لذلك تحاول كثير من المؤسسات التقليل من الاتصال غير الرسمي.[5]

ز-**الاتصال التنظيمي** : وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمات، ويهدف إلى انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى منهم إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. ويلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً في التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد وتوصيف الأزمة وطرح الحلول المناسبة لها. مع الاهتمام بتأمين الاتصال داخل المنظمة أثناء الأزمة بالرغم من أنها مسألة تقديرية .[6]

ح- **الاتصال الجماهيري** : وهو العملية التي يتم بواسطتها نقل فكرة ما من مرسل إلى مستقبل، باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري لغرض التأثير في سلوك المستقبل. ويتميز الاتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات والأفكار. وتصل الرسالة للأفراد غير المعروفين للقائم بالاتصال في نفس اللحظة وبنفس المحتوى وبسرعة فائقة مع المقدرة على خلق رأي

---

(1)- ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التعامل الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص36- 39.
(2)- محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، مرجع سابق ، ص122.
(3)- محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، العلاقات العامة المدخل الاتصالية ، مرجع سابق ، ص46.
(4) محمد مختار عثمان ، مبادئ علم الإدارة العامة ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1990-1991م ، ص210.
(5) ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوروه في التفاعل الاجتماعي ، المرجع السابق ، ص36- 38.
(6)- قدري علي عبد المجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 42.

عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً والمقدرة كذلك على نقل الأفكار والمعارف والترفيه . ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر فاعلية في حالة الجماهير العريضة .[1]

ويمكن تعريف الاتصال الجماهيري على أنه : (تلك العملية التي يقوم فيها القائم بالاتصال ببث مستمر ومتعدد من خلال الوسائل الآلية الإلكترونية إلى عدد كبير ومنتشر من المتلقين في محاولة للتأثير عليهم بطرق متعددة). وتلعب وسائل الإعلام أو الاتصال الجماهيري دوراً مهماً في إدارة الأزمات، من خلال نقل كل ما يتعلق بالأزمة والإجراءات التي تتخذ لمعالجتها وإدارتها .[2]

ط- الاتصال الثقافي : يتجاوز الاتصال الثقافي حدود الاتصال الجمعي أو الجماهيري، وذلك أن عملية الاتصال الثقافي تنتقل إلى خارج حدود الدولة وتنقل معها الشعوب وثقافاتها إلى دول وثقافات أخرى بغرض التبادل أو التفاعل بين الثقافات أو التأثير في الثقافات الأخرى، وقد ارتبط مفهوم الاتصال الثقافي بمفاهيم مستحدثة في أدبيات الإعلام المعاصر مثل الغزو الثقافي والهيمنة الثقافية وغيرها من مفاهيم جديدة وعديدة فرضت نفسها في الخطاب السياسي والاجتماعي للدول توضح حدود تأثير عملية الاتصال الثقافي.

ويمكن تعريف الاتصال الثقافي على أنه : (تبادل للخبرات الحياتية مع الثقافات الأخرى مما يتطلب فهماً كاملاً وشاملاً للأنماط الاتصالية في دولة ما من أجل تحقيق الألفة مع اللغة والعناصر الثقافية الأخرى، حتى يمكن أن يحدث التكيف مع الآخرين في هذه الدول) .[3]

ي- الاتصال الالكتروني : أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقاً عديدة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الناس كما تأثرت الاتصالات بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الآلي، آلات الفاكسميلي، البريد الالكتروني، الإنترنت، فيديو كاست، الشبكات التلفزيونية فهي في طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية في الاتصال مستقبلاً، وتسمح هذه الاتصالات بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع لعدد كبير من الأفراد، كما تساعد شبكات المؤتمرات التلفزيونية في نقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس وفي مواقع مختلفة دون الحاجة إلى تكاليف السفر والوقت .[4]

ويرى الباحث أنه مهما تعددت مستويات وأشكال الاتصال ومهما اختلفت نشاطاته وأساليبه يبقى الهدف النهائي هو تحقيق تأثيرات ونتائج معينة تتمثل في مدى استجابة المستقبل للرسالة و مدى التأثير الذي أحدثته فيه ، فلا قيمة للاتصال بإرسال رسائل باستخدام الوسائل المختلفة دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير وتغير .

---

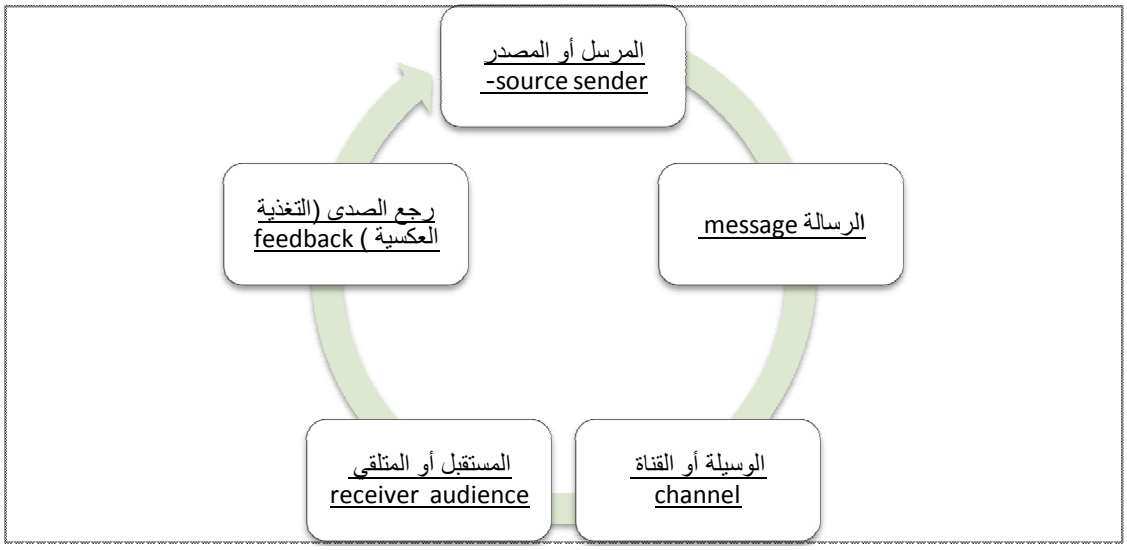
(1)- صالح أبو إصبع ، الاتصال الجماهيري ،دار الشروق، عمان، ، ص15.
(2) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 47.
(3) - المرجع السابق، ص 47.
(4) - سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ، ص20.

خامساً : عناصر الاتصال ودورها في إدارة الأزمة :

"الاتصال" كما عرفناه سابقاً يعني : نقل فكرة معينة أو معنى محدد أو معلومات معينة من ذهن شخص ما إلى شخص آخر أو أشخاص آخرين. وتكون عملية الاتصال ناجحة إذا وصلت الفكرة أو المعنى إلى المرسل إليه كما هو في ذهن مرسلها، ويتطلب الاتصال الناجح توافر عدة عناصر أساسية لا يتم الاتصال بدونها ، تسهم في نجاح العملية الاتصالية وأدائها لوظائفها وتحقيق أهدافها .[1]

يتفق كثير من الباحثين على أن نظم الاتصال في إدارة الأزمة متعددة، تبدأ بالمرسل وتنتهي بالمستقبل، وتعتمد العملية على خمسة عناصر أساسية متصلة ومتشابكة ومتداخلة مع بعضها وهي : أطراف الاتصال حيث يوجد في الاتصال دائماً أهم عنصرين هما : مرسل ومستقبل . و يتمثل العنصر الثالث : في الرسالة أو البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها، أما العنصر الرابع : فهو الوسائل التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل والتي تتضمن استخدام عدة رسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم، ويتمثل العنصر الخامس في السلوك المطلوب القيام به والذي حدث فعلاً كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل، للتأكد من سلامة العملية الاتصالية وهو ما يسمى رجع الصدى.[2] وسنقوم بتناول عناصر الاتصال ودورها في إدارة الأزمة كما هو مبين في الشكل التالي تفصيلاً :

الشكل (9) عناصر العملية الاتصالية :*



(1) - محمد مختار عثمان ، مبادئ الإدارة العامة ،مرجع سابق ، ص106.
(2)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 259.
* من إعداد الباحث .

أ- **المرسل أو المصدر :** source – sender

وهو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، ويعمل على إرسالها إلى الجماهير المستهدفة.[1] ويجب أن يجيد صياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، وقد يكون المصدر أو المرسل شخصاً أو جهة مسئولة أو وسائل الإعلام...إلخ، وذلك وفقاً لشكل الاتصال. وهو القائم بالاتصال أثناء الأزمة وعليه تقديم كافة المعلومات المتاحة عن الأزمة بالسرعة المطلوبة، واعتماده على مبدأ الصراحة والوضوح مع الجمهور ووسائل الإعلام وذلك سوف يحقق الكثير من الجوانب الإيجابية تتمثل فيما يلي :[2]

- القضاء على الشائعات في حالة ظهورها لأن تدفق المعلومات والحقائق وتوفيرها مع تكرارها بصفة منتظمة هو السبيل للقضاء على الشائعات.
- اعتبار المنظمة مصدراً مسئولاً للمعلومات الموثوق بها وعدم الاعتماد على مصادر أخرى قد تقدم معلومات خاطئة أو غير صحيحة أو مشبوهة .
- إغلاق الباب أمام التأويلات والتفسيرات الخاصة والتي ربما تكون متعارضة مع الحقيقة .
- القضاء على القلق والتوتر الذي يسرى بين الجماهير في اللحظات الأولى التي تعقب حدوث الأزمة.
- إظهار المنظمة بمظهر ايجابي قوامه السيطرة على الأحداث واعتبارها أهم مصادر الأنباء .
- مواجهه خصوم المنظمة ومنافسيها فقد يستغلون تأخر المنظمة في تقديم المعلومات للنيل من سمعة المنظمة.

وعادة ما يكون القائم بالاتصال في إدارة الأزمة ، مجموعة أشخاص ، يسمي فريق اتصالات الأزمة، يتم اختيارهم وفق تخصصات ومهارات معينة ومحددة توكل إليهم مهام الاتصال أثناء الأزمة، ويكونون قادرين على التجمع فور وقوع الأزمة مع إدراكهم التام لما هو مطلوب منهم عند إدارة الأزمة. ويتكون الفريق في العادة من قائد الفريق والمتحدث الرسمي والرقيب (حارس البوابة) والمنسق الإعلامي.[3]

- **ويتولي قائد الفريق** team leader : الإشراف العام على كل أعضاء الفريق ويمثل حلقة اتصال بين إدارة المنظمة وأعضاء الفريق وهو مسئول أيضاً عن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة، ويجب أن يكون عند قائد الفريق رؤية واضحة بالموقف العام للأزمة ليستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق أثناء إدارة الأزمة. ومن المتفق عليه أن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة وخبرة فريق إدارة الأزمة وتضامنه مع المنظمة.

(1)- حسن عمار مكاوي ، ليلى حسن السيد ،الاتصال ونظرياته المعاصرة ، مرجع سابق ، ص44.
(2) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص 266.
(3) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 272-274.

- **أما المتحدث الرسمي** spokesperson : فهو بمثابة الواجهة الرسمية للمنظمة ، يكلف بالتعامل مع الاستفسارات الهاتفية ومقابلات وسائل الإعلام المحلية والعالمية أثناء الأزمة، ويتعين عليه أن يتميز بالتعاطف والدقة والمهارات اللازمة عند التعامل مع هذه الوسائل الإعلامية ويجب عليه أن يكون مقنعاً وأن يحرص على إقامة علاقات جيدة مع مراسلي ومندوبي وسائل الإعلام . وأن يكون ملماً بجميع الحقائق ومجريات الأزمة وتطوراتها. وأن يعرف ماذا يقول ويصرح به لوسائل الإعلام بدقة وصادقاً معها، لأن عدم الصدق يشكك في مصداقية المعلومات والحقائق ومصداقية الجهات الرسمية بالمنظمة . [1]

كما أن اختياره يتم لعدة اعتبارات موضوعية من أهمها المعرفة الكاملة بالمنظمة والقدرة على نقل صورة ذهنية إيجابية عنها، والتقدير الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام وامتلاك المقدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التي تمكنه من التعامل مع الأزمات ، وبالتالي فإن المتحدث الرسمي يعد ركناً أساسياً ضمن فريق اتصالات الأزمة، لدوره في تولى إجراءات الاتصال بالجمهور ووسائل الإعلام، والتحدث باسم المنظمة عن جهودها في إدارة الأزمة، ولهذا يجب التركيز في اختياره وإعداده وتدريبه على الوسائل الاتصالية الحديثة .[2]

- **وهناك مجموعة من الضوابط الواجب مراعاتها عند تعامل المتحدث الرسمي مع مندوبي وسائل الإعلام وهي كالأتي :**[3]

- مراعاة الدقة والحذر والإلمام الكامل بالحقائق التفصيلية عن الأزمة.
- ضرورة الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية مواجهة الأزمة لأن عدم الاعتراف بالأخطاء يؤدي إلى فقدان المصداقية .
- التعامل بهدوء وعدم الانفعال مع مندوبي وسائل الإعلام التي تنشر معلومات غير صحيحة والأسلوب الايجابي هو تصويب وتصحيح المعلومات الخاطئة .
- أن يتم نشر المعلومات بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها للحد من انتشار الشائعات.
- صياغة المعلومات ذات الطبيعة الفنية والقانونية بشكل دقيق وواضح بحيث تلتزم وسائل الإعلام نشرها دون تحريف.

- **أما حارس البوابة (الرقيب)** : gatekeeper فهو مصدر التنسيق المركزي الوحيد الذي يمتلك مفاتيح الرقابة على كافة جوانب الأزمة وتصفية كافة التساؤلات والمعلومات الخارجة لوسائل

(1) - المرجع السابق ، ص 257 - 274.
(2)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص 107-108.
(3) - شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص99.

الإعلام والمؤتمرات الصحفية، وهو يتمتع بالحق في أن يفتح البوابة أو يغلقها أمام أي رسالة تأتي إليهم كما أنه من حقه إجراء تعديلات على أي الرسائل التي سوف تمر .

ذلك أن حارس البوابة في وسائل الاتصال يلعب دوراً كبيراً في التحكم في المعلومات من أجل الحفاظ على وضع اجتماعي معين، وتشتمل حراسة البوابة على جميع أشكال السيطرة والتحكم في المعلومات والانتقاء والتعديل وطرق نشر المعلومات وأسلوب معالجتها.[1]

ومن الضروري توافر مجموعة مهارات لدى القائم بالاتصال تساعد في التعامل مع المواقف المختلفة من الأزمات، ويكون لديه رؤية تطلعية للمستقبل، وقدرة على التخطيط والتقييم، وتلك المهارات تشتمل على المهارات المعرفية المتعلقة بمدركات ومعلومات القائم بالاتصال ودرايته بالمجتمع الذي يعيش فيه وما يحدث به من تطورات وكذلك المهارات الذاتية التي تتعلق بشخصية القائم بالاتصال من القدرة على اتخاذ القرارات والذكاء والقدرة على التواصل مع الجمهور وإقناعه.[2]

- **والمنسق الإعلامي** media minder **:** فيتولي مهمة الجوانب المادية في التعامل مع الصحافة من حيث ترتيب التصريحات والمؤتمرات الصحفية وتزويد وسائل الإعلام بالتسهيلات اللازمة مثل الخطوط الهاتفية ووسائل الاتصالات والتنظيم لعقد المؤتمرات مع الاستعداد الدائم لمواجهة ما ينشر من أخبار... وغير ذلك .[3]

ب- الرسالة message **:**

وهي عبارة عن الرموز أو المضمون أو المحتوى الذي ينعكس في المعلومات المرسلة عبر وسيلة من وسائل الاتصال.[4] بحيث تحمل الرسالة فكرة ما أو أن تكون الفكرة محددة وواضحة وتهم جمهوراً معيناً .[5] ولكي تصل الرسالة بفاعلية إلى الجمهور المستهدف يجب أن تتسم بالجاذبية ويقصد بها الفائدة التي يتم إدراكها عن طريق ارتباطها بقيمة معينة أو سلوك معين وأيضاً استخدام الاستمالات المختلفة في مضمون الرسالة وأن يحتوي مضمون الرسالة التأكيد على الأفكار والاتجاهات الأساسية المراد نقلها إلى الجمهور المستهدف .

وبصفة عامة نجد أن جميع الاستمالات الخاصة بمضمون الرسالة الإعلامية عند حدوث الأزمة ترتبط سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بحاجات الجمهور نحو معرفة تفاصيل الأزمة والجهود المبذولة التي اتخذت لإدارتها.[6]

---

(1)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 281.
(2)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ، ص 144.
(3) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 282.
(4) - زكي حسين الوردي ، عامر إبراهيم قنديلي ، الاتصالات ،1990م، ص37.
(5) - جميل أحمد خضر ، العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص139.
(6) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق ، ص 296.

إن اتصال المنظمة بالجمهور أثناء الأزمة يتضمن نشر رسائل توجيهية للجمهور، لاتخاذ سلوكيات محددة أثناء الأزمة، و لمواجهة أي تأثير نفسي سلبي عليه أثناء الأزمة، ثم تقديم رسائل ووسائل مساندة ومدعمة للجمهور لحماية سمعة المنظمة من التشويه والاهتزاز وإعادة بنائها وتحسينها.[1] وبناء على ذلك يجب أن نتذكر دائما ضرورة مواصلة بث الطمأنينة في نفوس الجماهير من خلال التأكيد المستمر على أن المنظمة ستقوم ببدل أقصي ما في وسعها لغرض:[2]

- محاولة التأكيد على عدم تكرار ما حدث مرة ثانية.
- الإجراءات التي تم القيام بها لمعالجة الأزمة .
- الإعلان عن إجراء تحقيق دقيق في الموضوع الأزموي وأن يكون مستقلاً .
- ذكر كافة التفاصيل والمعلومات المتعلقة بالأزمة .
- إظهار الوجه الإنساني والتركيز على التعاطف والاهتمام والتفهم الكامل للوضع .

و يتم أثناء الأزمة أنتاج أربعة أنواع من الرسائل الإعلامية هي : رسالة موجهة إلى الداخل . ورسالة موجهة إلى الخارج . وأيضاً رسالة موجهة إلى أطراف أخرى محددة، وأخيراً رسالة موجهة إلى العدو الخصم . ولكل نوع من هذه الرسائل وظائف محددة وبالتالي موضوعاتها وأساليب وطرق معالجتها واستمالتها وسبل وأشكال وصولها وتأثيراتها المتوقعة ويجب على القائم بالاتصال إدراك هذه الحقائق أثناء التخطيط لمواجهة الأزمة وأيضاً أثناء التعامل الإعلامي معها .

و تتعدد أبعاد مضمون الرسالة الإعلامية أثناء الأزمة فيوجد البعد المعلوماتي والبعد الوطني والبعد العاطفي والفني والديني والبعد الاجتماعي والثقافي والفكري...إلخ ، ويجب الاستفادة من مختلف الأبعاد عند إعداد الرسالة الإعلامية.[3] و في هذا الإطار توجد تكتيكات عديدة يمكن استخدامها من قبل مخططي ومصممي برامج العلاقات العامة في بناء الرسالة، تحقق الاستجابة المطلوبة من الجمهور المستهدف ومن أهم هذه التكتيكات.[4]

- الدمج بين النصوص والصور والرسوم مما يسمح باستخدام مصادر معرفية متنوعة في ذاكرته، ومن ثم تزيد من قدرته على فهم الرسالة.
- استخدام كلمات ذات معان مألوفة ومعززة بالأمثلة والبراهين، تساعد المتلقي على تحليل هذه المعاني ووضعها في الإطار المعرفي المناسب.
- استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي.

(1) - أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص 8.
(2) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 298.
(3)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 299..
(4)- راسم محمد الجمال ، خيرات معوض ، إدارة العلاقات العامة المخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص258-261.

- التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة ومن خلال مصادر متنوعة.
- استخدام تأثيرات واستمالات بصرية، مثل الصور غير المألوفة، والتأثيرات الصوتية والحركية .

- **ويتفق الكثير من الباحثين في مجال الإعلام على أن هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في مضمون الرسالة وذلك لإحداث التأثير المطلوب ومن هذه الشروط :**[1]

- جاذبية الرسالة والمضمون الاتصالي بالنسبة للمتلقي أو الجمهور .
- أن تثير الرسالة بعض الحاجات الشخصية لدى المتلقي.
- أن تقترح الرسالة على المتلقي الطرق التي يتبعها في إشباع هذه الحاجات.
- أن تكون هذه الطرق المقترحة لإشباع هذه الحاجات مناسبة لموقف الجماعة التي ينتمي إليها المتلقي في الوقت الذي يتحرك فيه نحو الاستجابة المرغوبة.

ج- الوسيلة أو القناة channel :

وهي الأداة أو الوسيلة التي تنتقل من خلالها الرسالة المطلوب توصيلها إلى المرسل إليه. وقد تكون سمعية وبصرية كما في التلفزيون والسينما والفيديو، أو قد لا تكون هناك وسيلة كما هو في حالة الاتصال الشخصي أو المواجهي. ويجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة، والأكثر تأثيراً على المستقبل، أو الأكثر استعمالاً من قبل المستقبل، والأقل كلفة.[2]

وعند إدارة الأزمة يتوقف اختيار الأشكال والطرق المستخدمة في الاتصال واختيار الوسائل الإعلامية على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور المستهدف وطبيعة الرسالة الإعلامية أو الاتصالية، ويرى الباحثون أن الطرق المستخدمة في إدارة الأزمة واختيار نوعية وسائل الاتصال والإعلام المناسبة من العمليات المهمة في إدارة الأزمات .

وتشير بعض الدراسات إلى أن من أهم تلك الوسائل أن تكون البداية بالمؤتمرات والبيانات الصحفية والمؤتمرات التلفزيونية، والزيارات الميدانية بالإضافة إلى تكثيف عمل وسائل الاتصال الجماهيري داخل الدولة.[3]

د- المستقبل أو المتلقي receiver audience :

وهو الفرد أو مجموعة الأفراد أو الجهات التي توجه الرسالة إليهم، ويقوم المستقبل عادة بتقسيم محتويات الرسالة وحل رموزها لغرض فهم مدلولاتها وإدراك معانيها. [4] ويعتبر المتلقي أو المستقبل الهدف الرئيسي والنهائي من أي عملية اتصالية .

---

(1)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 302.
(2) - حسن عمار مكاري ، ليلى حسن السيد ، الاتصال ونظريات المعاصرة، مرجع سابق ،ص49- 50.
(3)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 305.
(4) - حسن عمار مكاري ، ليلى حسن السيد ،المرجع السابق ، ص41.

لذلك فإن الجمهور (المستقبل – المتلقي) يتوقع من القائمين بإدارة الأزمة أن يقوموا بالأنشطة والإجراءات التي تخفف عنهم آثأر الأزمة وتظهر مدى التعاطف والإحساس بالأمان خلال الأزمة وما بعدها وذلك من خلال القيام باتصالات تحمل تلك المضامين .[1]

وذكر كومبس وهولادي (Coombs & Holladey,) أن اتصال المنظمة بالجمهور أثناء الأزمة يتضمن نشر رسائل توجيهية للجمهور توجهه لاتخاذ سلوكيات محددة أثناء الأزمة، ورسائل مساندة ومدعمة للجمهور لمواجهة أي تأثير نفسي سلبي عليه أثناء الأزمة، ثم تقديم رسائل لحماية سمعة المنظمة وإعادة بنائها . [2]

وعلى المنظمة في حالة وقوع الأزمة من الضروري التعامل مع الجمهور من منطلق مبدأ الأولويات في التعامل، وكذلك مراعاة نوع الخطاب الإعلامي الموجه إلى هذا الجمهور بفئاته المختلفة، وقد يتم تحديد الفئات من أوجه الاستفادة والتعليم من الأزمات السابقة للمؤسسة والمؤسسات الأخرى والتي تكون مرجعية تخطيطية للأزمات المستقبلية، إلى جانب برامج العلاقات العامة التي تسعى إلى توطيد العلاقات مع جمهور المؤسسة والتعرف عليه . ويتمثل الجمهور عند وقوع الأزمات في مجموعة فئات هي كالآتي:[3]

- المتأثرون بصورة مباشرة من الأزمة : وهم الضحايا وذويهم وغيرهم ممن له صلة بهم .
- الذين يمكنهم التأثير على المنظمة : الجماهير التي تحتاج إلى معلومات عن الأزمة.
- وسائل الإعلام أو المنظمات التي من الممكن تأثرها مستقبلاً من الأزمة.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن الفشل في الاتصال المؤثر بالجمهور المستهدف يزيد من تفاقم الأزمة وزيادة خطورتها وتأثيراتها السلبية خاصة فيما يتعلق بصورتها أمام الجمهور. وأن عدم وجود خطة مسبقة لإدارة الأزمة، يضع إدارة المنظمة في مزيد من الضغوط من جانب الجمهور ووسائل الإعلام.[4]

ولكي يتحقق النجاح في إدارة اتصالات الأزمة والحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية ، حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة في إدارة الأزمة عند حدوثها.[5] وعليه قد وضع الباحثون مجموعة من القواعد التي تحكم عملية الاتصال بجمهور الأزمة تتمثل فيما يلي :[6]

---

(1) - قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، المرجع السابق، ص308.
(2) - أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق، ص12.
(3) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص115.
(4) - قدري علي عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص308.
(5) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، المرجع السابق ، ص115
(6) -قدري علي عبد المجيد ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق ، ص321-325.

- تحديد الجمهور المستهدف من خلال التركيز على جمهور محدد : مسئولين، أسر الضحايا، النازحون .... إلخ، ثم تحديد الوسائل الاتصالية المناسبة للاتصال بهم . حيث يتم الاتصال بالأطراف المتعددة المتضمنة في الأزمة سواء بطرق الاتصال المباشر أو الجماهيري. واختيار التوقيت المناسب للاتصال بهم .
- أن تضع المنظمة بين أولوياتها الحفاظ على صورتها وسمعتها أمام الجماهير من خلال إقامة مزيد من خطوط الاتصال الفعال والمؤثر مع الجمهور بمختلف فئاته والعمل الجاد للحفاظ على صورة المنظمة.
- ضرورة التحرك السريع وتوصيل الرسائل التحذيرية في الوقت المطلوب مع مراعاة أن تكون الصياغة واضحة وبسيطة وبعيدة عن التعقيد الفني أو العبارات المتخصصة التي لا يستوعبها الجمهور أو قد يسئ فهمها ، مع ضرورة تكرار الرسائل وتنوع القنوات والمصادر.
- إن التركيز على عدد محدد من الرسائل الايجابية مبكراً من شأنه أن يساعد في مواجهة ما ينشأ عن وسائل الإعلام من أخطاء في نقل المعلومات عن الأزمات .
- أن وجود خطة للاعتذار السريع ستجعل الكثير من الناس يقفون إلى جانبك ويتعاطفون معك.
- تعريف العالم الخارجي باحتياجات المجتمع المتعرض للأزمة لتحقيق نوع من المشاركة .
- أن تعمل المؤسسة في إطار المسئولية الاجتماعية، والعمل على قياس وتقييم أنشطة الاتصالات وتجميع الآراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور. [1]

والمحصلة النهائية لما سبق الإشارة إليه هو أن الافتقار إلى التعاطف مع الجمهور عند إدارة الأزمة يعد واحداً من أكبر مصادر الفشل بالنسبة للمنظمة عند مواجهتها لأحدى الأزمات.

٥- رجع الصدى (التغذية العكسية) feedback :

يقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه. وعليه يجب على المرسل أو المصدر أن يزود المستقبلين بالمعلومات الدقيقة والواضحة والكاملة التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم وميولهم حتى يستجيبوا لها ويتفاعلوا معها.[2]

ويكون رجع الصدى في الاتصال الشخصي أو المواجهى سريعاً جداً ، نتيجة للاستجابة الفورية التي يعلنها متلقي الرسالة لفظياً أو ترتسم على وجهه عقب انتهاء كل مقطع من مقاطع الرسالة. وذلك بعكس الاتصال الجماهيري الذي يكون فيه رجع الصدى مؤجلاً لفترة قصيرة أو طويلة يحتاج فيها

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ،مرجع سابق ، ص116.
(2)- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، مرجع سابق ، ص167.

المرسل إلى بحوث تستهدف التعرف على آراء وقياس أثر المواد الاتصالية على الأفراد، ويمكن قياس رجع الصدى بناءً على عدة محاور من أهمها:[1]

- مدى تحقيق الإدراك بمضمون الرسالة أو الموضوع لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التذكير بموضوع الرسالة .
- مدى تحقيق تغير واضح في الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف.
- مدى تحقيق التصديق لدى المستقبل لما تضمنته الرسالة من المعلومات.

سادساً : وسائل الاتصال :

يقصد بوسائل الاتصال تلك الطريقة أو القناة أو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من القائم بالاتصال إلى الجمهور، ويختلف استخدام كل وسيلة باختلاف الهدف والرسالة وطبيعة المتلقي، ويرى الباحثون أن الطرق المستخدمة في إدارة الأزمة واختيار نوعية وسائل الاتصال والإعلام المناسبة من العمليات المهمة في إدارة الأزمات .[2]

تبقى وسائل الإعلام وهكذا، أكثر وسائل الاتصال تأثيراً في نطاق الأزمة لما تملكه من قوة، وفاعلية، وسرعة انتشار، وقدرة على النفاذ في قلب ومحيط أهدافها، ولقدرتها على صناعة الأحداث والتأثير فيها، وعلى تشكيل المواقف والآراء وتوجيه السلوكيات إزاء الأزمة . وهي ببساطة أهم عنصر في رسم خط سير الأزمة واستمراره أو انقلابه في هذا الاتجاه أو ذاك.

وتبرز أهمية وسائل الاتصال من خلال زيادة اعتماد الجمهور عليها في معرفة تفاصيل الأزمات الجارية، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضاً، في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها.[3]

وتعتبر وسائل الاتصال والإعلام الركيزة الأساسية في نشاط العلاقات العامة، فبدون هذه الوسائل لا يمكن أن يكون هناك نشاط للعلاقات العامة لأن هذا النشاط أصلاً عبارة عن عملية اتصال مع الجماهير وتبادل المعلومات والآراء معها بهدف توثيق العلاقات العامة الطيبة، وخلق سمعة جيدة للمؤسسة في أذهان تلك الجماهير خاصة أثناء الأزمات وكل ذلك من خلال الوسائل الإعلامية المتاحة.[4]

وفي ظل هذا العالم المتطور التي تتصاعد فيه الطبيعة التنافسية والتي تجعل من الأزمات التي تهدد النظام شيئاً وارداً تظهر الجهود الاتصالية فيه والإعلامية كإحدى الدعامات الأساسية في التعامل

(1) - علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4، مرجع سابق ، ص174- 175.
(2)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 305.
(3)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي انموذجاً " ،مرجع سابق ، ص94.
(4)- لبنان هاتف الشامي ، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، دار البازوري ، عمان ، 2001 م ، ص86.

مع هذه الأزمات. [1] وتستخدم العلاقات العامة كل الأدوات والوسائل الاتصالية التي تلاءم أنشطتها وتتوفر في المجتمع وتتماشى مع الوضع المالي للمنظمة، للسيطرة على الأزمة، وتعكس الاهتمام الذي توليه إدارة العلاقات العامة لجماهير المنظمة . ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى ما يلي[2]:

أ- الوسائل المباشرة:

وهي أكثر الوسائل فاعلية وتأثيراً في الجماهير أثناء الأزمات لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشراً أي وجهاً لوجه ، وتتمثل هذه الوسائل في:

- المحاضرات واللقاءات والندوات والاجتماعات التي يلتقي فيها المسئولون بالمنشأة بالجماهير لقاءً مباشراً.
- الحفلات والدعوات سواءً العامة أو الخاصة التي تقام بالمنشأة.
- رعاية العاملين بالمنشأة وتقديم الخدمات لهم من أجل توطيد الصلة بين العاملين والمنظمة.
- الزيارات والمقابلات الشخصية والمؤتمرات التي تناقش القضايا المهمة الخاصة بالمنشأة مع جمهورها الداخلي والخارجي.

ب- الوسائل المطبوعة والمقروءة:

وهي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها إلى الجمهور أثناء الأزمات عن طريق الكتابة سواء بالنشر في الصحافة أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والكتب المطبوعة وتشتمل على :[3]

- الجرائد والصحف اليومية والمجلات العامة والمتخصصة.
- المطبوعات والنشرات الموجهة إلى الجمهور الداخلي والخارجي.
- الملصقات واللافتات.
- الخطابات والمراسلات البريدية التي ترسلها المنشأة إلى جماهيرها المختلفة بغرض الإخبار والإعلام أو الشرح والتفسير والتوضيح والإقناع.
- الكتيبات والأدلة الإرشادية والتي تتضمن معلومات وبيانات واضحة وموجهة عن المنشأة وأوجه نشاطها وأهدافها وتوسعاتها ودورها في خدمة الاقتصاد الوطني أو المجتمع ، بالإضافة إلى إرشادات تحتوي كيفية التعامل مع المنشأة وتوضيح الإجراءات والأوراق اللازمة عند التعامل معها.

(1)- قدري علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص330.
(2)- جميل أحمد خضر ، العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص143-147.
(3)- جميل أحمد خضر ، العلاقات العامة ،المرجع السابق ، ص147-151.

ج- **الوسائل المرئية والمسموعة : وتتمثل في الآتي** [1]:

- الإذاعة المرئية "التلفزيون".
- السينما والأفلام التسجيلية والوثائقية كوسيلة اتصال عامة وخاصة.
- الإذاعة المسموعة "الراديو" والأشرطة والأسطوانات.

د- شبكة المعلومات الدولية(الإنترنت).

أدى التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير في أعمال العلاقات العامة وأداء ممارسيها وكذلك في عملية تعليم العلاقات العامة . فالإنترنت تمكن العلاقات العامة من رصد آراء ومداخلات فئات الجمهور والعملاء ومتابعة المعلومات والأخبار الخاصة بالمنظمة، وأيضاً التواصل والتفاعل مع الجمهور والعملاء.

ولذلك أصبحت الإنترنت وسيلة اتصال مهمة للعلاقات العامة في تواصلها مع الجمهور بشرط تجديد المعلومات المتاحة على موقع المنظمة بصورة مستمرة وتدعيم ذلك الموقع بأدوات البحث، وتعريف الجمهور باسم الموقع من خلال الإشارة إليه في مطبوعات وإصدارات المنظمة وربطه بمواقع أخرى في نفس مجال عمل أو اهتمام المنظمة، إلى جانب وجود مركز إعلامي فعال على الموقع يضم البيانات والمعلومات والصور وإجابات الأسئلة.[2]

وفى مجال إدارة المنظمة للأزمة والتخطيط والتنفيذ لاتصالات الأزمة، أتاح وجود الإنترنت مجالاً اتصالياً فعالاً للمنظمة ، فمن خلالها تتمكن المنظمة من القيام بعملية تحليل الموقف وجمع المعلومات ومتابعة تأثير الأزمة على القطاعات والفئات المختلفة . كما أتاحت الفرصة للتفاعل مع الجمهور والوصول إليه بسرعة وإمداده بالمعلومات المطلوبة أو التي يحتاجها ، كما أن الجمهور نفسه قد أصبح أقوى وأكثر تأثيراً من خلال استخدامه للإنترنت وقدرته على تكوين المجموعات وشبكات التواصل ونقل الأخبار بحرية ، وبالتالي أتاحت الإنترنت الفرصة للمنظمة لكي تدير قضاياها وأزماتها وكذلك الاستجابة والمتابعة لهذه القضايا والأزمات .

فإلى جانب الوسائل التقليدية للاتصال كالصحف ومحطات الراديو والتليفزيون ، أصبحت الإنترنت وسيلة فعالة لمواجهة الأزمة ، إلى جانب أنه بدون التعامل المخطط والهادف مع هذه الوسيلة ربما أصبحت وسيلة مساعدة لنشر الأزمة وتصعيدها ونشر الشائعات والهجوم على المنظمة. فمع ظهور المدونات وشبكات التواصل الاجتماعي ومجموعات الحوار والنقاش أصبح الجمهور قادراً على التعبير عن آرائه ووجهات نظره خاصة في ظل تنوعه واختلافه واتساع المحيط الجغرافي له .[3]

---

(1)- المرجع السابق ، ص151.
(2)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص14-15 ..
(3)- المرجع السابق ، ص15.

- **ويتوقف استخدام كل وسيلة من الوسائل السابقة على المتغيرات التالية** [1]:

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه من خلال رسالة معينة.
- نوع الأزمة ومدى شدتها وخطورتها ونوعية الجماهير المستهدفة .
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين وبشكل فعال عن طريقة وسيلة معينة.
- تكاليف استخدام كل وسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال.
- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على كل جمهور من جماهير المنظمة.

- **هذا وتعتبر وسائل الاتصال العمود الفقري للعلاقات العامة . فمن خلال هذه الوسائل يمكن تحقيق التالي :** [2]

- التفاهم المشترك بين أفراد المنظمة وإدارتها من جهة وبين المنظمة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى.
- إقامة أقوى الروابط وإيصال أدق المعلومات ونقل أحدث الأخبار والمعلومات خاصة عند وقوع الأزمات.
- تحويل العالم إلى قرية كونية صغيرة .
- تمتين الثقة المتبادلة والحوار الصريح والدائم بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أفضل الوسائل للعلاقات العامة، ولكن هناك شبه اتفاق على الوسيلة الأكثر مناسبة وملائمة لمواقف اتصالية معينة أو لتأثيرات محددة، فالقيام بوضع الاتصال الجماهيري في مقابل الاتصال الشخصي غير دقيق وغير مفيد، والأفضل هو استخدام مزيج متكامل منهما يناسب المواقف الاتصالية.[3]

وعلى هذا الأساس فإن اتصالات الأزمة تشتمل على كافة الأنشطة والوسائل والأدوار الاتصالية التي تمارس وتستخدم أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار هذه الأنشطة كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها . وتفرض بعض الأزمات استخدام كافة وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، كما تتطلب مشاركة وسائل الإعلام الجماهيري مع إدارات العلاقات العامة داخل المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة إنتاجية أم خدمية سياسية أو اقتصادية.[4]

ويعتبر الاتصال من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة، فالاتصال هو وسيلة ربط بين جميع الأطراف المشاركين في إدارة الأزمة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وإمدادهم بالمعلومات التي هم في أمس الحاجة إليها حيث إن عملية الاتصال تعد الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات

(1)- علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص184
(2)- بشير العلاق ، العلاقات العامة في إدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص 19-20.
(3)- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص274.
(4)- علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ،مرجع سابق ، ص13.

داخل الأجهزة الإدارية، ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا، وكذلك فإن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة لا تؤدي عملها بمعزل عنها، فهو القلب النابض لكل هذه الوظائف، والعمل الإداري في حقيقته سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمتجددة حيث يظهر دور الاتصال بوضوح عندما تتجلى الأزمة في المنظمة ، فيقوم بربط جميع أجزاء المنظمة للتحكم في الموقف المتأزم .[1]

سابعاً : خطة اتصالات الأزمة :

إن أي عمل إداري لابد أن تكون له خطة يدار من خلالها العمل ، ولإدارة الأزمة لابد من و ضع خطة عامة، جزء من هذه الخطة يتمثل في الخطة الاتصالية لإدارة الأزمة .[2]

ويمكن القول هنا أن أساس نجاح خطة اتصالات الأزمة يتمثل في مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد خطة اتصالية لإدارة الأزمات، تؤسس على مبدأ المسئولية الاجتماعية التي تجيز للعلاقات العامة أن تعمل في إطار تلك المسئولية والحرص على المهام الوظيفية، كما أن هذا الاقتناع لا يتأتي إلا إذا كانت للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة .[3]

ووفقاً للإدارة فإن خطة اتصالات الأزمة هي جزء من الخطة الشاملة لإدارة الأزمات، وهي الخطة التي تصف نواحي الاستجابات المختلفة للأحداث الطارئة، والتي على أساسها يتم تحديد المسؤوليات والأدوار لفريق إدارة الأزمة مع كافة التخصصات .

وتنبع أهمية الخطة من دورها في تنسيق الإجراءات وترتيبها ، وتحديد الأولويات في الأزمات، إلى جانب أنها تساعد في تحديد المسئوليات والأدوار داخل فريق إدارة الأزمة المشكل من مختلف التخصصات والقطاعات ذات العلاقة ، ومعرفة آراء ومقترحات ذوي الخبرة بصناعه القرار ، ومن ثم العمل بثقة وبروح من التعاون والتضامن نظراً لاتفاق كافة التخصصات على الخطة وتأييد الإدارة العليا المعنية بقيادة الأزمة.[4]

ويعد بناء الاستراتيجيات والخطط الاتصالية محوراً أساسياً في ممارسة العلاقات العامة استراتيجياً. وتزداد أهمية هذه الخطط أثناء الأزمات والقلاقل، فهذه الخطط تساعد مدير العلاقات العامة في إدارة المعلومات، وتدفقها من المنظمة للجماهير وبالعكس، كما تتضمن هذه الخطط خطوطاً تفصيلية

(1)- مني عبد المنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، مرجع سابق ، ص57.
(2)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ، ص 60.
(3)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص121.
(4)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية ، المرجع السابق ، ص 60.

لما يجب القيام به أثناء الأزمة، مثل الخطوات العامة لإستراتيجيات وتكتيكات الاتصال، وقـوائم كاملـة بأسماء وهواتف الأفراد الذين يجب الاتصال الفوري بهم.[1]

و قد أشارت دراسات وبحوث عديدة إلى أهمية وجود خطط للاتصال أثناء الأزمات، وأكدت نتائج هذه الدراسات على العلاقة القوية بين وجود مثل هذه الخطط وتطبيقها بكفاءة من جانـب، والاتصـال الفعال أثناء الأزمات من جانب آخر. وتعد وسائل الاتصال ذات أهمية كبيرة في هذا الإطار.

- **و توجد مجموعة من الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع هذه الوسائل ومن هذه الأسس[2]:**

- بناء نظام معلوماتي مباشر للوصول إلى الجماهير المهمة.
- استخدام كل أشكال ووسائل الإعلام، وإرسال بيانات صحفية مستمرة توضح أبعاد الأزمة للجماعات المهمة.
- استخدام البريد المباشر، وصفحات الإنترنت وعقد اللقاءات والنـدوات واسـتخدام الإعلانـات الإعلاميـة للوصول إلى الجماهير الواسعة في الداخل والخارج.
- اختبار الرسائل الاتصالية للتأكد من مدى فهمها وتحديد تأثيرها، وفي هذا الإطار يمكن استخدام تكنيـك المجموعات المركزة. وكذلك القيام بالبحوث عبر الهواتف لجس نـبض الجمـاهير، والتعـرف علـى وجهات نظرهم واتجاهاتهم نحو الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة، واختبار استجابة المنظمة للأزمـة ومصداقيتها.
- تحديد مكان محدد لرجال الأعمال يمكنهم الحضور إليه أو الاتصال بهم للحصول على معلومـات عـن تطور الأزمة وهنا تكون المنظمة مصدراً مهما للمعلومات.
- مراقبة تغطية وسائل الإعلام وتصحيح أي معلومات غير دقيقة.
- التركيز على الترويج والدعاية بمختلف الوسائل الإعلامية والاتصالية ، المحلية والعالميـة بمـا فيهـا التوسع في عقد المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية الخاصة.
- استخدام كل أشكال وسائل الإعلام وإرسال بيانات صحفية مستمرة توضح أبعاد الأزمة.

- **و فيما يتعلق بإعداد إجراءات ومضمون خطة اتصالات الأزمة وتنفيذها فيجب مراعاة الأمور التالية :[3]**

- يجب أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وطبيعة عمل ونشاط المنظمـة التـي تطبـق بهـا الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة
- تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ في حل الأزمة والتخفيف من أثارهـا واسـتعداد المنظمـة للتعامل معها وتوجهاتها نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة .

(1)- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص359.
(2)- المرجع السابق ، ص360.
(3)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ، ص 60.

- ضرورة التعاون والتضامن بين مسئولي الاتصال لانجاز خطة إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها .

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً أو ارتجالياً، بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، "لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام " وأخرى للاتصال مع الجماهير. لذلك فإن الخطط لاتصالات الأزمة بصفة عامة تتكون من العناصر التالية :[1]

أ- **تحديد وسائل الإعلام** : ينبغي أن تتم الاتصالات مع وسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني ، حتى يمكن كسبها إلى جانب المؤسسة ، إضافة إلى عدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمة بين المؤسسة ووسائل الإعلام ، وحتى تصبح وسائل الإعلام عنصرا مساندا للمؤسسة في إدارة الأزمة.

ب- **تحديد الجماهير**: وهذه الخطة تشمل الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويوصي الخبراء بضرورة تحديد الجماهير في كل أزمة محتملة لأن لكل أزمة جمهوراً خاصاً.

ج- **إعداد الرسالة** : يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة في مواجهة الأزمات ، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية مما تفعله – خاصة في الساعات الأولى من وقوع الأزمة، ومن الضروري أن تصمم الرسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات كل فئة من الجمهور المستهدف.

د- **تحديد وسائل الاتصال**: هناك مقولة إعلامية شهيرة تقول بأن " الوسيلة هي الرسالة " ، بمعنى أنه إذا أحسِن اختيار الوسيلة التي يخاطَب الجمهور المستهدف فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.

ويؤكد "dyer" أن وسائل الإعلام بما تنقله من معلومات عن الأزمة تؤثر في تشكيل ملامح المنظمة في مدركات الجمهور من خلال منطق وسائل الإعلام في عرض الموضوع وهو ما يطلق عليه media logic، وأن الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع وسائل الإعلام في ظروف الأزمة لا يحدد فقط كيفية ظهورها أمام الجماهير في التقارير الإخبارية للوسائل الإعلامية ، بل يحدد علاقة المنظمة بالوسيلة الإعلامية لسنوات قادمة ، وأن ذلك يتطلب نوعاً من التغذية المستمرة "feeding frenz" بالمعلومات لوسائل الإعلام. ويتوقف تحديد الوسائل الاتصالية والإعلامية على عدة عوامل هي[2]:

- طبيعة الحدث و أبعاده، – الآثار الناتجة عنه، – الانتشار الجغرافي للجمهور المستهدف .
- خصائص الجمهور المستهدف، – أهمية عامل الزمن، – تكلفة كل وسيلة .

(1)- عبدا لرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، مرجع سابق، ص22.
(2)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص214 -215.

وتعتبر خطة اتصالات الأزمة من أهم الاستراتجيات الاتصالية في التخطيط لإدارة الأزمات لاشتمالها على أغلب الإجراءات اللازمة لإنجاز إدارة الأزمة وأوجه التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام ومتابعة إجراءات تنفيذ الخطة، ولا شك أن خطة الأزمة لكي تنفذ بكفاءة وفعالية لابد لها أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي منها أن تكون عملية وقابلة للتنفيذ ومفهومة وشاملة وتتميز بالمرونة وقابلية للاختبار، وعليه يمكن اختصارها في النقاط التالية :[1]

- المرونة والتكامل في تقديم الأفكار الجديدة وسرعة التعامل مع الحالات الخاصة.
- شمولية الخطة وتماسكها ودراستها لمختلف الأحداث المثيرة وتطويرها باستمرار.
- تدريب فريق اتصالات الأزمة.
- الاستعداد لأي تغيرات قد تحدث .
- إعداد تقرير عن أداء الفريق وتقييمه وذلك على كل المسئوليات الإدارية والاتصالية.

وهناك مجموعة من الاعتبارات الخاصة بخطة إدارة اتصالات الأزمة تتحدد في دراسة موقف الجماهير ووسائل الاتصال من المؤسسة، وتقييم الظروف المحيطة بما فيها عامل الوقت، تقييم الوضع الراهن داخل المؤسسة ليتسنى تحديد خطة العمل، تقييم موقف الطرف الآخر والأفكار التي يطرحها، تقييم ومراجعة التشريعات ذات الصلة بموضوع الأزمة أو الهجوم، دراسة إمكانية الاستعانة بمستشار خارجي، وتحديد أفضل الأساليب الممكنة لتحقيق أثر ايجابي وسريع، وإبقاء الإدارة العليا على اطلاع مستمر. [2]

ويمكن القول أيضاً أن أساس نجاح خطة اتصالات الأزمة تتمثل في مدى اقتناع الإدارة العليا بالمؤسسة بأهمية إعداد وتقييم خطة اتصالية لإدارة الأزمات تؤسس على مبدأ المسئولية الاجتماعية ، التي تجيز للعلاقات العامة أن تعمل في إطار تلك المسئولية والحرص على المهام الوظيفية، كما أن هذا الاقتناع لا يتأتى إلا إذا كان للمؤسسة ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأزمات والإعداد والتخطيط لها من كافة التخصصات بالمؤسسة .[3]

ثامناً : الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة للتعامل مع الأزمة :

لما كان الهدف الأساسي للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا فأنه على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة في الأحداث ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط ، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات والاتهامات من الأطراف الخارجية مثل وسائل الإعلام والرأي العام والجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابة اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص120.
(2)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص 8.
(3)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، المرجع السابق ،ص121.

من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور المهم والفعال الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الايجابية، وتحملها للمسئولية الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن، وهذه المهام الاتصالية تلعب دوراً مهماً في المحافظة على صورتها الذهنية، ويقوم مدير العلاقات العامة، باقتراح إستراتجية إعلامية على قيادة المنظمة، ومناقشتها مع فريق إدارة الأزمة، وذلك في ضوء طبيعة كل أزمة ودرجة شدتها والتفاعلات الناتجة عنها والأطراف المتضمنة فيها .

وأكد علماء الاتصال على أن إستراتجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة إستراتجيتها التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل أنه يمكن استخدام أكثر من إستراتجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف . وهناك عدة استراتيجيات لإدارة الأزمة والتعامل معها اتصالياً وتتحدد هذه الاستراتيجيات فيما يلي[1]:

1. **إستراتيجية الإنكار** denial strategy:

تعلن المنظمة بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع وليس بالإمكان أفضل مما علية الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للأزمة وتستخدم هذه الإستراتيجية في ظل وجود إدارة اوتوقراطية شديدة التسلط .[2]

2. **إستراتيجية الصمت** no response :

تعتمد بعض المنظمات على التعتيم على أحداث الأزمة وعدم القيام بأي رد فعل اتصالي.[3] وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض إستراتجية التجاهل أو التعتيم .[4]

3. **إستراتيجية حائط الصد** blockstone strategy:

وتعتمد على عدم الاعتراف بالخطأ ورفض الاستجابة لضغط القوى الخارجية،[5] والمنظمة التي تستخدم هذه الإستراتجية تتعرض لخطر تكوين اتجاهات سلبية لدى الرأي العام عنها .إلا أن هذه الإستراتجية غير الفعالة تكون هي الإستراتجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بالأمور الأخلاقية والشخصية أو المعروضة أمام القضاء .[6]

---

(1)- علي عجوة، كريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص205- 204..
(2)- فهد على الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، مرجع سابق ،ص32.
(3)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق، ص 8.
(4)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، المرجع السابق، ص206.
(5)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق، ص 8.
(6)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص206.

4. **إستراتيجية التملص من المسئولية** evasion of responsibility :

وتعتمد على تحويل المسئولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.(1)

5. **الاستراتجبة القانونية** legal strategy :

وتعتمد على حفظ الحقوق القانونية للمنظمة وذكر أقل قدر من المعلومات وعدم الإدلاء بآراء شخصية والحذر في لغة الخطاب الإعلامي.[2] وتقوم المعالجة الإعلامية فيها على الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين، وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة لتحويل المسئولية لجهة أخرى .(3)

بينما ترى العلاقات العامة أن استجابتها الاتصالية للأزمة تقيم من محكمة الرأي العام، يرى المستشارون القانونيون أن استجابة المنظمة للأزمة تقيم من قبل المحاكم القانونية .(4)

6. **إستراتجية التبرير والاعتذار** apology and respond:

وفيها تعترف المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة وبلباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة، وهي التكتيكات الناجحة في إدارة الأزمة.(5)

7. **إستراتيجية الهجوم المضاد** counter attack strategy:

وتعتمد على تجميع وحشد القوى الناقدة وتحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت.(6) وفيها تتصرف المنظمة إعلامياً بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء إلى القضاء، وتستخدم في حالة تعرض المؤسسة للنقد والاتهام بشكل قد يرقي إلى القذف والتشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق وأدلة فعلية وقاطعة.(7)

8. **إستراتيجية الدفاع الهجومي** attack defend strategy :

وتعتمد على تخفيض حدة الهجوم من خلال التركيز على الأعمال الإيجابية والتقليل من مصداقية الناقدين ومواساة وتعويض المتضررين.(8) وهي إستراتجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتجية الصالح العام وتستخدم هذه الإستراتجية عندما تقع الأزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل.(9)

---

(1)- المرجع السابق، ص206.
(2)- أحمد فاروق رضوان، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة، المرجع السابق، ص 8.
(3)- عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص30.
(4)- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق، ص360
(5)- علي عجوة ، كريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتجية وإدارة الأزمات ، المرجع السابق ، ص 207.
(6)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مرجع سابق ، ص 20.
(7)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 213.
(8)- أحمد فاروق رضوان ، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، المرجع السابق، ص 20.
(9)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، المرجع السابق، ص 213.

9. **إستراتجية الأفعال التصحيحية** corrective actions strate gy:

تقوم على الاعتراف بالمشكلة والتأكيد على العمل لمنع تكرارها، وذكر الخطوات والإجراءات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة المستقبلية في هذا الشأن. ويتميز أسلوب الخطاب الإعلامي في هذه الإستراتجية بالصدق والصراحة، وتحري الدقة، ويطلق البعض عليها إستراتجية العلاقات العامة، وهي إستراتجية تلقى معارضة شديدة من المسئولين القانونين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوى قضائية ضد المنظمة، وقد يتسبب في خسائر مادية فادحة .[1]

10. **إستراتجية التحويل** : diversionary strategy

وهي تشتمل كافة الإجراءات الاتصالية من جانب التخصصات المختلفة ، والتي تسعي إلى تحويل فكرة وانتباه الجمهور إلى نواحي أخرى وتدفع بالمسئولية لجهات خارجية بعيداً عن المنظمة وخاصة وسائل الإعلام وتقدم هذه الإستراتجية عدة نصائح أهمها :[2]

- محاولة تحويل أنظار وسائل الإعلام وانتباه العامة بعيداً عن موقف الأزمة.
- التعامل مع وسائل الإعلام وإظهار الاستياء من الموقف والاتهام الموجه إلى المنظمة .
- الإعلان بأن المشكلة أو الأزمة تم حلها، وأن مرتكب الادعاء أو الاتهام قد اتخذت الإجراءات ضده وأنه قد ترك المنظمة لأسباب معينة .

- **تشير بعض الدراسات الإعلامية إلى أن الإستراتجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب عن التساؤلات الآتية :**[3]

- ما هو الغرض من الاتصال ؟ وما هي أهدافه ؟ وهل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام به أو السلوك المرجو تحقيقه ؟ من هو الجمهور الأساسي المستهدف ؟ و كيفية الوصول إليه ؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي في الاعتبار ؟
- ما هي العناصر الداعمة ؟ الحقائق ، وسائل الإيضاح ، الضمانات، المقارنات، عرض تجارب الآخرين.
- ما هي الاستجابة المرغوب فيها ؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف، أو ماذا تريد أن يفكر فيه الجمهور المستهدف ؟

(1)- علي عجوة ، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص209.
(2)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص139.
(3)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق ، ص211.

- **و تحدد أدبيات إدارة الأزمة على مستوى المنظمات والهيئات مراحل مختلفة لبداية و تطور الأزمة و تلعب الاتصالات دوراً مهما و مختلفاً في كل مرحلة وهي كالآتي :**

أ- قبل حدوث الأزمة :

يكون الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو (**الفهم**)، فهم أسباب الأزمة وانعكاسها على الجماهير و العاملين .[1] و تشتمل على مهام وقائية تتمثل في وضع خطة الاستعداد لمواجهة الأزمة ويكون دور الاتصالات التي تقوم بها العلاقات العامة هو استشعار الأزمة والتنبؤ بها والعمل على منع وقوعها.[2] وتعتمد أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة على :[3]

- إعداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة .
- تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منهم، ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.
- يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (**ما قبل ، وأثناء ، وبعد الأزمة**) ، وأن يكون لكل المراحل منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها .
- أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمولية ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات .
- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة .
- التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام ، وعدم المبالغة أو التهوين من شأن الأحداث، واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلباً على مسار إدارة الأزمة .
- رصد ردود الأفعال المحلية والإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد المركز الإعلامي لإدارة الأزمة بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.
- اختيار وتدريب المتحدث الرسمي مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمة.

- **مهام فريق الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة :**[4]

- وضع خريطة شاملة للمنظومة الإعلامية المتوفرة وإمكانياتها ووسائلها .
- تحديد الجمهور المستهدف بالنسبة لكل وسيلة إعلامية .
- تحديد الأسلوب الإعلامي المناسب استخدامه في كل وسيلة من وسائل الاتصال المتوفرة .

---

(1)- راسم محمد الجمال ، خيرت معوض ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، مرجع سابق ، ص355.
(2)- هويدا مصطفي ، دور الإعلام في الأزمات الدولية ، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، القاهرة ،2000م،ص33.
(3)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص118.
(4)- شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص104.

- تشكيل فريق عمل مؤهل ومتخصص ومتنوع في مختلف وسائل الإعلام بالقدر الذي يسمح بـــه النظـــام الاتصالي السائد ومسئولاً عن الإدارة الإعلامية بالمؤسسة .
- تأمين مختلف المستلزمات والاحتياجات الضرورية لإنجاز المهام المطلوبة.
- تتطلب إدارة الأزمة بناء رسائل اتصالية مقنعة قد لا يسمح وقت الأزمة الضـــيق ووضـــعها المتـــوتر بسرعة الإنجاز بقدر ما يسمح به الوضع في المرحلة الحالية قبل الأزمة .

- **ويطرح " بيرش " القواعد الأساسية لمعالجة مراحل ما قبل الأزمة في النقاط التالية :**[1]

- رسم خطة اتصال لاحتمالات الأزمة ، مع بناء سمعة جيدة للمنظمة .
- التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة.
- إقامة ودعم العلاقات الايجابية مع الحلفاء الحاليين والعمل على تحييد الخصوم .

ب- عند حدوث الأزمة :

وتتعلق بالمهام الفنية والتنفيذية لجهاز العلاقات العامة وهي تحويـــل الخطـــة الموضـــوعة ســـلفاً للاستعداد إلى خطة تنفيذية تحدد فيها الرسائل والوسائل الاتصالية المستخدمة في معالجة الأزمـــة عنـــد حدوثها (أثناء الأزمة) .[2] ويكون دور الاتصالات هو تهيئة الظروف الملائمة للإدارة العليا للتعامـــل مع الأزمات، وذلك من حيث الاتصال بوسائل الإعلام والجماهير في الداخل للحصول على تفهم الرأي العام للمؤسسة وموقفها حيال الأزمة .[3] ويمكن تحديد الاتصال عند حدوث الأزمة في النقاط التالية :[4]

- سرعة مواجهة الأزمة والحد من خسائرها مع طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي.
- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة والعمل على كســـب تأييـــد الجمهـــور الـــداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية.
- القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقـــص المعلومـــات المتعلقـــة بالأزمـــة وتزويـــد وســـائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة .

- **مهام فريق الاتصال في مرحلة حدوث الأزمة :**

تفرض طبيعة الأزمة في هذه المرحلة الاستجابة السريعة للحدث، والتعامل معـــه علـــى أســـاس مـــن المسئولية والتنسيق المحكم بين عناصره، والإلمام بمعطيات الحدث، والســـيطرة علـــى علاقاتـــه بمختلـــف وسائل النشر الجماهيري والقدرة على توجيهها بما يخدم أهدافه مع الحرص على عـــدم الظهـــور بمظهـــر

(1)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص75.
(2)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص216.
(3)- هويدا مصطفي ، دور الإعلام في الأزمات الدولية ، مرجع سابق،ص33.
(4)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، المرجع السابق، ص148.

المتناقض في التصريحات أو الإدلاء بالمعلومات، والاجتهاد في الظهور بمظهر الواثق والمتعاون، والمرن في تعاملاته، والمنفتح على بقية الآراء وفي هذا الشأن ينصح الباحثون باتخاذ الإجراءات التالية.[1]

- الاستحواذ على الحدث : من خلال الاهتمام الفوري بالأزمة والإيحاء للجماهير بذلك، وبالاستعداد للتصدي الفوري للأخطاء ومعالجة التداعيات .
- إصدار البيانات: يجب أن يبادر الكيان الإداري لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً.
- الكشف عن ما يقوم به الكيان الإداري من إجراءات لمواجهة الحدث .
- إقرار إستراتجية التعامل مع الحدث من خلال تقييم الموقف بهدوء وإقرار إستراتجية التعامل.
- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال وذلك بتحديد نوع الجمهور المستهدف، كالمتأثرين بالأزمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ووسائل الإعلام.
- تحديد رسائل الاتصال التي تتضمن خطة مواجهة الأزمة المعدة سلفاً.

- **ويطرح "بيرش" القواعد الأساسية لمراحل معالجة الأزمة أثناء حدوثها في النقاط التالية[2]:**

- التعرف على المشكلة و تحديد أبعادها بدقة.
- السيطرة على الإجراءات والرسائل الاتصالية .
- تفصيل الخطة الموضوعة من قبل بعد تعديلها لمواكبة الظروف الراهنة .
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير وتلبية حاجتها المعرفية .
- إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاتصال.

ج- بعد انتهاء الأزمة:

وتتعلق باستمرارية المهام الاتصالية بعد انتهاء الأزمة حتى تستعيد المنظمة نشاطها، وعودة الأمور إلى طبيعتها وتتعلق أيضاً بمهام تقويمية تدرس نقاط الضعف والقوة لاتصالات الأزمة، وتستخلص منها الدروس للاسترشاد بها في عمل العلاقات العامة في المستقبل،[3] ويقع على عاتق الاتصالات دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بالمؤسسات بعد وقوع الأزمة، لإعادة سمعتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة وذلك من خلال استخدام فنون وأدوات الاتصال المختلفة.[4] و يمكن تحديد أهداف الاتصال، ومهام فريق الاتصال بعد انتهاء الأزمة في النقاط التالية[5]:

(1)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ، ص107.
(2)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص75.
(3)- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص218.
(4)- هويدا مصطفي ، دور الإعلام في الأزمات الدولية ، مرجع سابق ،ص33.
(5)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص175.

- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة. مع عدم إهمال المعالجة السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة الانتقادات والادعاءات .
- الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن أسس إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقة هذه الوسائل .
- رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية تجاه الأزمة، والعمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.
- تقويم مدى فعالية خطط الاتصال للأزمة ورصد استجابات الإدارة العليا والعاملين والجماهير، مع بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

- **وبعد انتهاء الأزمة، يجب تقييم اتصالات الأزمة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :**[1]

- هل تمت الاستجابة للأزمة بسرعة وفعالية . وإذا لم يكن ذلك قد حدث فما الأسباب ؟
- هل تم العمل وفق خطط الاتصال سابقة الإعداد ؟
- هل كان عدد فريق إدارة اتصالات الأزمة مناسباً ومتعاوناً ؟
- هل قام كل فرد في الفريق بالدور المنوط به ؟.
- هل تم تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب ؟
- ما حجم التغطية الإعلامية ؟ وهل كانت مؤيدة أم معارضة لسياسات المنظمة ؟
- هل نشرت وسائل الإعلام شائعات أو معلومات خاطئة ؟ وما مصدرها ؟
- كيف تبدو صورة المنظمة في أذهان الجماهير بعد الأزمة ؟ وهل اختلفت عنها قبل الأزمة ؟
- هل حاز فريق اتصالات الأزمة على قبول ورضا مندوب وسائل الإعلام ؟

- **ويطرح "بيرش" القواعد الأساسية لمعالجة مراحل ما بعد الأزمة في النقاط التالية .**[2]

- الاستمرار في إقامة العلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام والجماهير .
- اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها .
- إعادة بناء سمعة المنظمة على النحو المرغوب.

ومن هنا يمكن القول أن الأنشطة الاتصالية لا تنتهي بانتهاء الأزمة والإجراءات التي اتخذت عند وقوعها، وإنما تستمر الاتصالات مع الجمهور لتحسين الصورة الذهنية ، فضلاً عن ذلك فإن فريق العلاقات العامة في إدارة الأزمة يسير في عدة اتجاهات سواء في حملات إدارة وتحسين الصورة الذهنية، أو إجراءات التقويم الخاص بإدارة الأزمة . لذا فإن تلك المرحلة اتصالياً مكملة للمرحلة السابقة (حدوث الأزمة) ولكنها تتميز عنها بوجود الوقت المتاح لتنفيذ تلك الاتصالات ، وبالتالي الابتكار والتجديد والتطوير من خطة اتصالات الأزمة.[3]

---

(1)- المرجع السابق، ص176.
(2)- حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، مرجع سابق ، ص75.
(3)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص242.

تاسعاً . الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة :

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات تتوقف عليها علاقة المنظمة بالجانب الإنساني أثناء الأزمة ، وعدم التعامل مع الأزمة بصورة جيدة يؤدي إلى نتائج سلبية وغير متوقعة تؤثر على المنظمة وتفقدها مصداقيتها ووظائفها وتشوه سمعتها (وكثيراً ما يحدث إقالة لقادة ومسئولين من مناصبهم لإخفاقهم في إدارة الأزمة كما أنها تؤثر على صورة الكيان ككل) .

وهذا يستدعي ضرورة احتواء وتجنب الأخطاء الاتصالية التي قد تحدث عند إدارة اتصالات الأزمة، والتي منها ما يتعلق بكيفية التعامل مع الأزمات، والأساليب الاتصالية الفعالة في التعامل معها. ويمكن أن نستعرض عدداً من الأخطاء الاتصالية عند إدارة الأزمة في النقاط التالية :[1]

- التوتر والانفعال من جانب أحد أطراف الاتصال، حيث يتطلب الموقف في بعض الحالات قدراً من الاتزان والهدوء والبعد عن الانفعال مهما كان الحدث.
- اختيار أداة اتصال غير مناسبة للاتصال في الأزمة .
- تقطير المعلومات، ويقصد بها : أن كل المعلومات الضرورية عن الأزمة تكون متوفرة ولكن القائم بالاتصال يدفعها لفرقة العمليات متقطعة، بينما يفترض في الوضع الطبيعي أن تضع لدى الرئيس كافة المعلومات المتوفرة عن موضوع الاتصال، لأن نقص المعلومات يخل باتخاذ القرارات .
- إلقاء اللوم على جهات معينة وهو تصرف رجعي كانت بعض الجهات تستخدمه للهروب من المسئولية.
- تقديم معلومات غير صحيحة عن الأزمة .
- محدودية استعانة المنظمة بالخبرات والمستشارين والمتخصصين في مجال اتصالات الأزمة .
- عدم الاهتمام باختيار العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً بشعب الاتصال .
- المراوغة وعدم الوضوح والتي تؤدي إلى أكبر المشاكل لأنه لا شيء يغني عن الحقيقة ، وكذلك الانتقام الذي يؤدي إلى زيادة القلق وزيادة العواطف بدلاً من تقليلها .[2]

ولتلافي تلك الأخطاء عند حدوث الأزمة أو التقليل من خسائرها وتأثيراتها بقدر الإمكان يجب أن تتجه المنظمة إلى تبني الفكر الاستراتيجي في التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة، والاستعداد لمواجهتها من خلال خطة إستراتجية تشتمل على كافة الإجراءات والاستراتجيات الاتصالية في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، كما أن الاستعداد بخطة اتصالية يقلل إلى حد كبير من حالة الإرباك والحيرة والخطأ عند حدوث الأزمة، حيث يفترض أن فريق الاتصالات قد قام بإجراء عدة اختبارات وسيناريوهات لموقف الأزمات المحتملة قبل مواجهة الموقف الفعلي للأزمة التي تسمح بالابتكار والإبداع والتطور في جوانب وخطط إدارة الأزمات.[3]

---

(1)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ، 63-65.
(2)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص209.
(3)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ، 65.

عاشراً: نظام الاتصالات في غرف عمليات إدارة الأزمات :

غالباً ما يكتشف مدير إدارة الأزمة أن أحد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها السريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية حيث يتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمات من عدة عناصر منها: [1]

- **العنصر الأول :** أطراف الاتصال: حيث يوجد في الاتصال دائماً طرفان طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها، ومن ثم فإن عملية الاتصال تتم بين الطرفين وفي النظم الحديثة فإن العلاقات بين كل منهما علاقات تبادلية.
- **العنصر الثاني:** الرسالة المعلوماتية : والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني وهي الرسالة أو المعلومات التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخاطباً.
- **العنصر الثالث :** الوسيلة التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل، والتي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم.
- **العنصر الرابع** : عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة ، وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدمة بين الأطراف لضمان عدم تسرب فحوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى وسواء كانت شفرة الكترونية أو شفرة غير الكترونية .
- **العنصر الخامس :** السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة ، وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث وتم فعلاً حيث غالباً ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة معينة ، ولتحقيق هدف معين ، وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه.
- **العنصر السادس :** نتائج وتتابع السلوك الذي تم القيام به وإبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية ، ومن ثم وصلها بالشكل والمحتوى المضمون والمطلوب دون أي قصور أو تحريف ودون تدخل أو تشويش أدى إلى تغير في المطلوب تنفيذه.

(1)- المرجع السابق، 79-80.

الحادي عشر : الاتصال وفريق إدارة الأزمة :

تستدعي عملية التخطيط والاتصال وتنظيم وتنفيذ ومتابعة إدارة الأزمة ، وجود فريق عمل يضم عناصر تتمتع بدرجة عالية من التخصص والكفاءة ، والقدرة الذهنية المتميزة ، والمهارات الخاصة والقدرة على التحرك والتفكير السريع في ظروف استثنائية تتميز بالتوتر والاضطراب والقلق والتوجس ، وتتطلب اتخاذ قرارات سليمة في حدود الوقت المتاح سواء قصر أو طال ووضع صياغة الخطط والاستراتجيات ومتابعة تنفيذها والتكيف بمرونة مع الأوضاع والمستجدات .[1]

يتصف فريق إدارة الأزمة بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة حيت يتعاظم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها ، وبعد حدوثها وتتبعها واستخلاص الدروس المستفادة منها .[2]

و يقوم فريق إدارة الأزمات على مجموعة عمل تختص بالاشتراك في برنامج التنبؤ وتقييم الموارد وتصميم السيناريوهات البديلة وتقييمها لاختيار أنسبها وتصميم برنامج أو خطة الاستجابة من خلال القرارات المناسبة . ومن الأهمية تشكيل فريق لإدارة الأزمات داخل كل منظمة يضم هذا الفريق العديد من المتخصصين والفنيين ، وفقاً لحجم المنظمة والأزمات المحتملة ، وإذا كان للمنظمة فروع ومواقع أخرى فيجب أن يكون لهذا الفريق ممثل في كل موقع لكي يتم تغطية الأزمة أو الموقف محلياً ودولياً أو كليهما معاً .[3]

ويتحمل جهاز العلاقات العامة مشتركاً مع فريق إدارة الأزمات عبء القيام باختيار روتيني لكل شبكات الاتصال الداخلية والخارجية وتقويم الأدوات الاتصالية المستخدمة ، بالإضافة إلى ضرورة حرص مسئولي العلاقات العامة على إقامة علاقات طيبة وقوية مع وسائل الإعلام والمحافظة عليها بما يضمن اعتمادها عليه كمصدر موثوق للمعلومات في كل الأوقات .[4]

(**1**)- شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات، مرجع سابق ، ص97.

(**2**)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص106.

(**3**)- قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 215.

(4) - قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،مرجع سابق، ص 217.

- **و على هذا فمن المهم توزيع الأدوار والمهام والمسئوليات على فريق اتصالات إدارة الأزمة وذلك للتغلب على الحيرة والارتباك المصاحبة لموقف الأزمة، ومن هنا يمكن تحديد مهام فريق إدارة الأزمة في النقاط التالية[1]:**

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمة .
- فحص ومناقشة كافة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها .
- صنع القرارات وتحديد المسئوليات والأدوار.
- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحديثات والتحسينات عليها .
- تقديم المشورة للمسئولين التنفيذيين بالمؤسسة .
- متابعة شاملة ودقيقة " **لإعلام الخصم** " وإعلام الأطرف الأخرى المعنية بالأزمة والإعلام العالمي عموماً ، مع وضع الخطط الكفيلة بمواجهة الإعلام المعادي وكسب الإعلام المحايد وإقامة جسور وعلاقات قوية مع الإعلام العالمي ، وتزويده بكل ما قد يحتاج إليه من وثائق وصور ومعلومات.[2]

الثاني عشر : معوقات الاتصال لإدارة الأزمة :

يقصد بمعوقات الاتصال " جميع المؤثرات التي توثر سلباً أو تمنع عملية تبادل المعلومات أو المشاعر بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها.

فهي تقلل كفاءة وفاعلية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية الاتصالية إلى أهدافها المنشودة " . لذا واجب على الإدارة في المنظمة منع وتقليل هذه المعوقات قدر الإمكان للوصول إلى اتصال جيد وفعال .[3] و للاتصال عددٌ من المعوقات من أهمها ما يلي:[4]

- عدم وضوح الرسالة ويرجع ذلك إما إلى استخدام المرسل لغة يصعب على المستقبل فهمها أو الاختصار الشديد وبذلك لا يتضح الهدف من الاتصال وهى ما تسمى بالمعوقات التكنيكية.
- عدم انتباه المستقبل حيث إن هناك تبايناً في المستوى الثقافي والوظيفي بين الأفراد الأمر الذي يجعل المستقبل يتفهم الرسالة بصعوبة.
- العوائق السيكولوجية تعتمد على عدم توافر الثقة بين أعضاء التنظيم أو لطبيعة أسلوب ونمط القيادة أو الأسلوب الإشرافي المستخدم ووجود فجوة بين الإدارة والعاملين.
- حجم البناء التنظيمي فكلما كبر حجم البناء التنظيمي وتعددت مستوياته الإدارية وتشعبت علاقاته الداخلية تزداد عملية الاتصال الإداري صعوبة.
- كثرة أو قلة المعلومات عن المستوى المطلوب فكثرة المعلومات الواردة في الرسالة قد تربك المستقبل ونقص المعلومات يقلل من فاعلية الاتصال.

---

(1)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص106.

(2)- شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي انموذجاً " ،مرجع سابق ، ص102.

(3) - فاطمة بنت عليان السفياني،الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أم القرى ،كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جدة ،المملكة السعودية ،2009 م ، ص46.

(4)- مني عبدالمنعم محمد أحمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مرجع سابق،ص60 .

ومعوقات الاتصال تتعدد وتتنوع من منظمة لأخرى ومن بيئة إلى أخرى، كما تختلف هذه المعوقات في تصنيفها من مكان إلى آخر وذلك بحسب نظرة ومفهوم كل كاتب لمضمون هذه المعوقات.

ونظراً لأهمية هذه المعوقات فسوف نستعرض معوقات أخرى لتتضح الصورة حول مدى تأثيرها على فعالية الاتصال وذلك على النحو التالي :[1]

- **الاستخدام غير المناسب لقنوات الاتصال:** وهي التي تتعلق باختيار قناة اتصال غير مناسبة للأهداف .
- **ضغط الوقت** : لما يعانيه المدراء من مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب .
- **التشويش أثناء استقبال الرسالة** . وعدم الرغبة في الاتصال وعدم وضوح الرسالة.
- **معوقات تكنولوجية:** ومنها المشاكل التقنية والفنية في أجهزة الاتصالات والتي تعتبر عائقاً أمام المنظمة في مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية وكذلك تشتمل المعوقات التكنولوجية على قلة استخدام التقنيات الحديثة في التعامل مع الأزمات كالإنترنت وغيرها وعدم توافر وسائل وأجهزة متطورة مما ينتج عنه تشخيص خاطئ للأزمة وأسبابها .[2]
- **معوقات جغرافية:** أي التباعد في الأماكن وتأثير الوقت على مستلم الرسالة.[3]
- **معوقات تنظيمية:** وتتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها عدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسئوليات والاختصاصات في المنظمة ، واختلاف الثقافات بين الأفراد وصعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات وضعف التدريب أو عدم كفاية الصلاحيات المنوطة بالمتعاملين مع ظروف الأزمة ، والخطأ في التخطيط بين الأقسام والإدارات المختلفة .[4]
- **معوقات فردية** : وهي التي تتعلق بشخصية المتصل أو المتصل به وتشتمل على الطابع الانفعالي أو العاطفي والتي تتعلق بالحالة النفسية كحالة الخوف والارتباك والتعب أو عدم الاهتمام و كذلك العوائق ذات الطابع الإدراكي أو المعرفي والتي تتعلق باللغة والتعابير غير المفهومة وقصور الأفراد في فهم ومعرفة مكامن الأخطار .[5]

إن صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة ، وكذلك محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات ، وعدم اطلاع أعضاء فريق استعادة النشاط على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة ، ولا تعرف مع من تقوم بالاتصال أو ما هي المعلومات التي تقوم بنشرها عند حدوث الأزمة .[6]

---

(1)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ،ص 26-27.
(2) - عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، مرجع سابق ،ص97.
(3)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، مرجع سابق ،ص 27.
(4)- عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ،المرجع السابق ،ص95
(5)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، المرجع السابق ،ص 26-27.
(6)- عزت كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ،المرجع السابق ،ص96.

الثالث عشر : الاتجاهات المستقبلية في اتصالات الأزمة :

إن علم إدارة الأزمة مثل العلوم الإدارية الأخرى يحتاج إلى التوسع في المعرفة بصفة عامة والتوسع في دراسة الأزمة وطرق الاستجابة لها بصفة خاصة. فالتخطيط للأزمات لم يعد يؤسس على مبدأ (**هل ستقع الأزمة أم لا ؟**) وإنما يؤسس على مبدأ أساسي هو : (**متى ستقع الأزمة ؟**) ، وما الذي سنفعله قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .[1]

وجهود الباحثين أكثر اتفاقاً على الاهتمام بالنواحي الإستراتجية وتطوير النماذج والنظريات في إدارة الأزمات حيث أن البحث في إدارة الأزمات لا يكون كاملاً ما دام ينقصه التطور النظري في التعامل مع الأزمات، فضلاً عن أن هذا التطورات التكنولوجية الحديثة واصطدامها بالمجتمع قد أوجدت ضغوطاً على خبرات العلاقات العامة، مما يستدعي تطورها مع تلك التطورات والمتغيرات العصرية وما تخلفه من أزمات[2]. ولكي يتحقق التطور المعرفي في هذا المجال يجب إتباع أسلوبين هما:[3]

- دراسة الحالات المشابهة من الأزمات، والتي تسمح للباحثين بالتوصل إلى الإستراتجية المناسبة من خلال نتائج تلك الحالات وتطبيقها في الحالات المتشابهة
- إجراء اختبارات تجريبية لمعرفة مدى تأثير الاستراتجيات المختلفة المعدة للتطبيق في حالة الأزمات .

هذا التطور قد يشمل الاتجاه الحديث الذي يتبني اتخاذ إستراتجية موحدة ومتكاملة للمؤسسة تتضمن المراحل المختلفة لإدارة الأزمة والتوسع في استخدام الاستراتجيات الاتصالية المعدة بصورة سابقة لوقوع الأزمات والتي يبرز فيها دور الاتصالات وتمكين مديري الأزمات من اختيار الاستراتجيات المناسبة لكل أزمة على حدة حسب نوعها ومداها وحجم الأضرار الناتجة عنها، كما أن الأنظار تتحول نحو أهمية وضرورة التعامل الحضاري مع الأزمة . [4]

ووفقاً للاتجاهات الحديثة التي توجهت إلى استخدام الإنترنت في إدارة الأزمات ونقل المعلومات والتبادل المعرفي، فإنه لمن المهم ألا تقف عند هذا الحد، بل يجب أن تمتد لتطوير إجراءات الاتصال ليشتمل على المضمون الاتصالي، من حيث دراسة واختبار مدى فعالية الرسالة الاتصالية عبر الإنترنت، ومدى تناسبها مع توجهات الجمهور المستقبل للرسالة، ونوع الخطاب الاتصالي المناسب له، وهو ما يمثل اتجاه العلاقات العامة نحو تطوير استراتجيات بناء العلاقات مع الجمهور ، والمزج بين تلك الاستراتجيات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة.[5]

---

(1)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية ، مرجع سابق ، ص 84.
(2)- السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، مرجع سابق ،ص168.
(3)- سليمان بن حميدي الحميدي ، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية ، المرجع السابق ، ص 84.
(4)- المرجع السابق ، ص 85.
(5) - السيد السعيد عبد الوهاب محمد، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص170.

الخلاصة:

تمثل اتصالات الأزمة عنصراً مهماً في عملية إدارة الأزمات، وتعتمد تلك الاتصالات على استراتيجيات متنوعة تهدف كل منها إلى تفعيل قدرة الكيان أو المنظمة على مواجهة الأزمة والحد من آثارها السلبية، وحماية سمعة المنظمة من الانهيار والتشويه و إصلاح الخلل أو الضرر الذي لحق بالصورة المؤسسية وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، من خلال الوصول إلى الجماهير المستهدفة وإقناعها عن طريق رسائل ورموز اتصالية مناسبة.

و هنا تبرز أهمية الاتصال في مواجهة تلك الأزمة فاتصالات الأزمة القائمة على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح بل الوحيد – لحماية سمعة المنظمة من الأزمات والكوارث، فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال إبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة. وتتعاظم أهمية الاتصال في أوقات الكوارث والأزمات، لأن فاعلية الاتصال لا تتوقف فقط على وجود قنوات اتصال فعالة وعلى التدفق الجيد للمعلومات وإنما لابد من توافر العديد من مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة وأن تتوفر شبكة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى الجمهور وإلى العاملين بالمنظمة..

و تتحدد أهم أهداف اتصالات الأزمة في محاولة منع وقوع الأزمة ما أمكن ذلك، والتصدي للأزمة عند وقوعها بأكبر قدرة من الفاعلية، وتقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة و كذلك زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام، بالإضافة إلى تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على المستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

ولما كان الهدف الأساسي للإدارة إنهاء الأزمة بأقل خسائر ممكنة، لذا على العلاقات العامة أن تأخذ زمام المبادرة في الأحداث ولا تعتمد على سياسة رد الفعل فقط ، فعندما تواجه المنظمة الانتقادات والاتهامات من الأطراف الخارجية مثل وسائل الإعلام والرأي العام والجهات الحكومية والرقابية، أو من جماهير المنظمة، فلا بد هنا من تقديم استجابة اتصالية وإعلامية للدفاع عن المنظمة، بل ومحاولة الاستفادة من التغطية الإعلامية للأحداث للتأكيد على الدور المهم والفعال الذي تقوم به المنظمة، والترويج لأعمالها الايجابية، وتحملها للمسئولية الاجتماعية، والعمل على كسب تفهم الجماهير لسياستها والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم إن أمكن ، وهذه المهام الاتصالية تلعب دوراً هاماً في المحافظة علي صورتها الذهنية.

وأكد علماء الاتصال على أن إستراتجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة ، وبالتالي لكل أزمة الإستراتجية الاتصالية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها ، بل أنه يمكن استخدام أكثر من إستراتجية اتصالية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف أو الأزمة .

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- أولاً : نـــــوع ومنهـج الدراســـــة.
- ثانياً : مجتمع وعينـــــة الدراســـة.
- ثالثاً : أدوات جمـــــع البيانـــــات.
- رابعاً : تصميم صحيفة الاستبيان.
- خامساً : أسلوب جمـــــع البيانات.
- سادساً : اختبارات الصدق والثبات.
- سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

الإجراءات المنهجية للدراسة .

تعرف الإجراءات المنهجية بأنها : (مجموعة من القواعد والإجراءات التي يعتمد عليها الباحث من طرق وأساليب وأدوات التعامل مع البيانات والمعلومات ملاحظة ووصفاً وتحليلاً وتفسيراً، وصولاً إلى النتائج التي تكشف عن حقيقة مشكلة البحث) .[1] وفيما يلي توضيح للإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في هذه الدراسة :

أولاً : نوع ومنهج الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي ترتكز على : (تصوير وتحليل خصائص مشكلة أو ظاهرة معينة يغلب عليها صفة التحديد).[2] ولا يقف المنهج الوصفي هنا عند مرحلة وصف الظاهرة وبيان خصائصها وحجمها، بل يمتد إلى جمع المعلومات والبيانات وتحليلها ، واستنباط الاستنتاجات منها لتكون أساساً لتفسيرها وتوجيهها.[3]

هذا وتعتبر الدراسات الوصفية الأكثر استخداماً في مجال اتصالات الأزمة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة ، والأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة ، لكونها تستهدف وصفًا كاملاً ودقيقًا للعلاقات العامة ودورها الاتصالي في إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة ، ومدى تطبيقها لعناصر نظريتي: **(اتصالات الأزمة الموقفية و الحوار)** ، ومدى فاعلية الدور الذي تقوم به في إدارة الأزمات .

إضافة إلى استطلاع آراء ومقترحات عينة من الجمهور ذات العلاقات بالأزمة ، في الأساليب الاتصالية التي قامت بها العلاقات العامة والإدارات الأخرى أثناء الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة ، وإمكانية تطوير وتحسين هذه البرامج والأساليب بما يساهم في الحد من تفاقم الأزمات .

و لتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الميداني survey الذي يقوم على (وصف الظاهرة والتعرف على عناصرها ومكوناتها عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها والتعليق عليها للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموضوعية عن الظاهرة قيد الدراسة) .[4]

ومن خلال هذا المنهج قام الباحث بمسح أساليب الممارسة الذي يقصد به : (دراسة الجوانب والأساليب الإدارية والتنظيمية التي تتبعها العلاقات العامة في مختلف المجالات، وذلك بهدف تصوير الواقع التطبيقي والتعرف على الطرق التي تتبعها في ممارسة نشاطاتها المختلفة، باعتبار أن نجاح

---

(1)- السيد أحمد مصطفي عمر، إعداد الأولية لمشرعات البحوث مع نموذج للتطبيق، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1992 م، ص45.
(2)- سمير محمد حسين، تطبيقات في مناهج البحث، ، بحوث الإعلام، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1991 م،ص 97 .
(3)- مهدي زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر، عمان ، 1998 م ، ص 188 .
(4)- السيد أحمد مصطفى عمر، البحث الإعلامي إجراءاته ومناهجه، منشورات جامعة قريونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1994 ، ص211.

جهودها يبني على مدى فاعلية الجوانب الإدارية والتنظيمية لها)،[1] وذلك لرصد الوضع الحالي للعلاقات العامة والإدارة العليا في المؤسسات قيد الدراسة، والتعرف على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاتصالية المختلفة لها، ونوعية وكفاءة العاملين بها، بالإضافة إلى أهدافها ومهامها والوظائف التي تقوم بها لتحقق أهدافها، ومدى إتباعها الأسلوب العلمي السليم في ممارستها لأنشطتها ومدى قدرتها على إدارة الأزمات من حيث إجراء البحوث والدراسات، والقيام بالتخطيط والتقويم لأنشطتها .

هذا إضافة إلى معرفة أهم الوسائل والأساليب الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة أثناء الأزمات للوصول إلى جماهيرها المختلفة، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، والتي تحد من ممارستها لأعمالها وأنشطتها، وذلك للخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعدها في التغلب على هذه المشكلات والصعوبات وتساهم في إدارة الأزمات بفاعلية قبل وإثناء وبعد حدوثها بأسلوب علمي سليم وصحيح .

هذا من جانب ومن جانب آخر، قام الباحث باستطلاع آراء رئيس المجلس المحلي وأعضائه ورئيس وأعضاء مجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد، والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لها، بالإضافة إلى سكان وأهالي المدينة ، كعينة من الجمهور ذات العلاقة ، من أجل التعرف على أساليب الاتصال والخدمات التي تقدمها إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة في تعاملها مع أزمة القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام والخاص بأحداث مدينة بني وليد . ومعرفة مقترحاتها لدعمها وتحسينها وتطويرها بما يساهم في قدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية في البلاد.

و قام الباحث أيضاً بدراسة استطلاعية اشتملت على العديد من الزيارات والمقابلات لمفردات من مجتمع الدراسة ، بهدف التعرف على آراء المبحوثين من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة حول موضوع الدراسة.

وقد استفاد الباحث من هذه المقابلات في بلورة الكثير من المعلومات حول موضوع الدراسة، و في تصميم صحيفة الاستبيان، و في معرفة مدى سهولة ووضوح الأسئلة للمبحوثين، و في معرفة مدى تغطية الاستمارات لأسئلة الدراسة، ومدى تقبل أفراد العينة لطبيعة ونوع الأسئلة التي تحتويها الاستمارات. هذا وقام الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية من التأكد من ثبات استمارات الاستبيان، ومن صلاحيتها لجمع المعلومات والبيانات المستهدفة للدراسة.

(1)- سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي ، بحوث الإعلام ،ط3، عالم الكتب ، القاهرة ، 1999م ، ص 158.

ثانياً : مجتمع الدراسة والعينة :

يعرف مجتمع البحث بأنه : (التجمع الكامل لعناصر تجمعها سمات مشتركة).[1] ويعرف أيضاً بأنه (مجموعة من الوحدات التي تشترك في مجموعة من السمات التي تجعلها متشابهة).[2]

ويتمثل مجتمع البحث هنا في : العاملين بجهازي العلاقات العامة والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام، وذلك من خلال الإدارات والمكاتب العامة لهذه الجهات المتواجدة بمدينة طرابلس، بالإضافة إلي رئيس وأعضاء المجلس المحلي، ومجلس الشورى والحكماء والموظفين العاملين بالإدارات والأقسام التابع لها بمدينة بني وليد، وأيضاً سكان وأهالي المدينة، لمعرفة السياسات والإجراءات والاتصالات التي اتبعتها المؤسسات قيد الدراسة، عند تعاملها مع أزمة أحداث مدينة بني وليد بشكل خاص، وما نتج عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام من أثار على المدينة وسكانها سلبا أو إيجابا عند تنفيذه بشكل عام .

وقد استخدم الباحث أسلوب (**الحصر الشامل**) ، لجمع البيانات من العاملين بجهازي العلاقات العامة بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام، والذي يعرف بأنه : (إجراء البحث على كافة الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها).[3] وذلك لتجانس مجتمع الدراسة وصغر حجمه نسبياً.

وكذلك استخدم أسلوب الحصر الشامل مع أعضاء المؤتمر الوطني العام، والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة وذلك من خلال الإدارات والمكاتب العامة لهذه الجهات المتواجدة بمدينة طرابلس، وأيضاً مع رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء والموظفين العاملين بالإدارات والأقسام التابعة لها بمدينة بني وليد ، وذلك لتوخي أعلى مستويات الدقة في البيانات .

أما ما يخص السكان فقد تم اختيار أسلوب (**العينة العشوائية**) لغرض تحديد حجم العينة، حيث كان عدد السكان لمدينة بني وليد بحدود (67640) نسمة تقريباً،* و لعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث مشكلة اختيار العينة التي تجرى عليها الدراسة، وأسلوب اختيارها، وحجمها، والعينة تعنى اختيار مفردات من مجتمع البحث وهي تمثل

(1)- محمد الوفائي، مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية، مكتبة ألا نجلو المصرية ، القاهرة، 1989 م ، ص 128.
(2)- سامي طايع، بحوث الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001 م ، ص 293.
(3)- سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي ، بحوث الإعلام ،مرجع سابق ، ص278.
*- الهيئة الوطنية للمعلومات و التوثيق ، النتائج النهائية لتعداد 2006م ،شعبية مصراتة ، نسخة الكترونية غير مرقمة ، جداول 10-11-12.

الجزء من الكل، ويجب أن تكون هذه العينة التي تم اختيارها ممثلة تمثيلاً جيدا لجميع خصائص المجتمع الأصلي، إضافة إلى ذلك يجب أن تتاح الفرصة لوحدات المجتمع بالظهور في العينة بصورة متساوية، وكلما كانت عينة البحث أكثر تمثيلا لمجتمع البحث كانت النتائج أقرب إلى الواقع، ولإختيار العينة لابد من الباحث أن يراعى عدد من الإعتبارات والتي على ضوئها يتوقف تحديد حجم ونوع التصميم التي من أهمها درجة تجانس مجتمع البحث، فإن كان مجتمع البحث متجانسا قل حجم العينة وإذا كان متباينا زاد حجم العينة .[1]

تم إختيار عينة عشوائية ، وذلك لصعوبة حصر كافة مفردات مجتمع البحث، ولتشمل (العينة الرئيسة والإستطلاعية) وبهدف التوصل إلى إختيار عينة إحصائية ممثلة للمجتمع تمثيلاً جيداً. من خلال استخدام قانون تحديد حجم العينة التالي :

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1)\right) \div pq\right] + 1}$$

- **معادلة (روبيرت ماسون) لتحديد حجم العينة :**

- **M : حجم المجتمع**
- **S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ α.**
- **α : معدل الخطأ 0.013.**
- **P : نسبة توافر الخاصية و هي 0.50.**
- **Q : النسبة المتبقية للخاصية و هي 0.50.**

$$n = \frac{(70000)}{((0.05/196)^2 * (70000-1))/(0.5*0.5)+1} = 382$$

(1)- زيدان عبد الباقي ، قواعد البحث الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1974م ، ص 172 .

- **والجدول الآتي يوضح توصيف لعينة الدراسة وتوزيع استمارات الاستبيان (الاستقصاء) :**

جدول رقم (3)

يوضح توصيف لعينة الدراسة و توزيع استمارات الاستبيان (الاستقصاء).

عينة الدراسة	عدد العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات التي تم استبعادها	الاستمارات التي تم تحليلها	
					العدد	النسبة %
أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة (الجمهور الداخلي)						
أعضاء المؤتمر الوطني العام	200	200	160	27	133	% 66.50
الإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء	45	45	37	6	31	% 68.89
المجموع	245	245	197	33	164	%66.94
العلاقات العامة						
العاملين بالعلاقات العامة بالمؤتمر الوطني	24	24	20	1	19	%79.17
العاملين بالعلاقات العامة بالحكومة المؤق	26	26	24	3	21	% 80.77
المجموع	50	50	44	4	40	%80
سكان مدينة بني وليد (الجمهور الخارجي)						
رئيس وأعضاء مجلس الشورى والحكماء	30	30	20	0	20	% 66.67
ئيس وأعضاء المجلس المحلي و العاملين معهم	54	54	45	2	43	% 96.79
أهالي وسكان مدينة يني وليد.	382	382	375	18	357	% 93.46
المجموع	466	466	440	20	420	%90.13
المجموع الكلي	761	761	681	57	624	%82

يبين الجدول رقم (3) توصيف لعينة الدراسة وكيفية توزيع استمارات جمع البيانات " الاستقصاء" على عينة الدراسة، حيث بلغ عدد أعضاء المؤتمر الوطني العام المستهدفين من الدراسة (200) عضو، وعدد أفراد الإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة (45) موظفاً، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل معهم، تم توزيع (245) استمارة استبيان " استقصاء " عليهم، استرجع منها (197) واستبعد منها (33) لعدم توفر الشروط ، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (164) بنسبة (66.94%).

أما بخصوص العاملين بالعلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام ، والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة بلغ عددهم (50) موظفاً، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل مع إفراد العينة تم توزيع (50) استمارة استبيان، استرجع منها (44) استمارة ، واستبعد منها (4) استمارات لوجود معلومات ناقصة، وبهذا بلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (40) بنسبة (80%).

ومن خلال بيانات الجدول يتبين أن عدد سكان مدينة بني وليد المستهدفين من الدراسة بلـــغ (382) فرداً من أصل المجتمع الحقيقي البالغ (67640) نسمة*، باستخدام العينة العشوائية، يضاف إليهم رئيس وأعضاء مجلس الشورى والحكماء، ورئيس وأعضاء المجلس المحلي والعاملين معهم بالإدارة والأقسام التابعة لهم والبالغ عددهم (84) فرداً، حيث استخدم معهم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وبهـــذا يبلـــغ العدد الكلي لسكان مدينة بني وليد التي تمت عليهم الدراسة (466) وتم توزيع (466) استمارة استبيان، استرجع منها (440) واستبعد منها (20) استمارة لعدم مطابقة الشروط ونقص المعلومات المطلوبة من الاستمارة، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (420) استمارة بنسبة (90.13%).

وبهذا بلغ عدد عينة الدراسة حسب المجموع الكلي المبين بالجدول (761) والاستمارات التـــي تـــم توزيعها (761) استمارة، استرجع منها (681) واستبعد (57) استمارة لعدم تـــوفر الشـــروط، وتحليـــل (624) استمارة بنسبة (82%).

ثالثاً . أساليب جمع البيانات data collection methods:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاته، اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات والوسائل لجمع البيانات والمعلومات وهي كالآتي :

1- **الكتب والتقارير والبحوث والدوريات :** ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تشكل الإطار المعرفـــي لهـــذه الدراسة.

2- **الملاحظة :** من خلال المعايشة اليومية لأحداث مدينة بني وليد والمترتبة على تنفيذ القرار رقم (7) لســـنة 2012م، الصادر عن المؤتمر الوطني العام، استخدم الباحث الملاحظة لمتابعة مشكلة وسياسات تطبيـــق القرار المذكور من حيث الشعور بالمشكلة ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة، وما يصرح به المسئولون في المؤتمرات والندوات بشان الأحداث، وما اتخذوه من إجراءات للتعامل مع هذه الأزمـــة، وذلك لأن عملية توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين وتسجيل جوانبه وخصائصه تهدف إلـــى الوصول إلى كسب معرفة جديدة حول هذه الأزمة، والطرق الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسســـات قيد الدراسة، وتفيد في بناء الاستنتاجات العلمية الخاصة بهذه الأزمة .

3- **المقابلة الفردية شبة المقننة** Personal interview : مع الجمهور الداخلي للعلاقات العامة المتمثـــل فـــي الإدارة العليا، وأعضاء المؤتمر الوطني العام بالمؤسسات قيد الدراسة، والجمهور الخـــارجي المتمثـــل في رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد بالإضافة إلـــي أهـــالي وسكان المدينة . وقد استفاد الباحث من هذه المقابلات في بلورة الكثير من المعلومات حـــول موضـــوع الدراسة، ومعرفة السياسات والإجراءات الاتصالية المتبعة في إدارة الأزمة من قبـــل المؤسســـات قيـــد الدراسة، وتصميم صحيفة الاستبيان "الاستقصاء".

*- الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، النتائج النهائية لتعداد 2006م ،شعبية مصراتة، نسخة الكترونية غير مرقمة، جداول 10-11-12.

4- **استمارة استبيان (استقصاء)** Questionnaire **وهي ثلاث استمارات قام الباحث بتوزيعها على الفئات التالية :**

أ- **استمارة استبيان (استقصاء)** (1) : لجميع العاملين بالعلاقات العامة بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة و المؤتمر الوطني العام. للوقوف على آرائهم ومقترحاتهم تجاه الأساليب والخدمات والبرامج الاتصالية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في الحد من تفاقم الأزمات وإمكانية تحسين تلك الخدمات وتطويرها، بما يساهم في الحد من تفاقم الأزمات في البلاد .

ب- **استمارة استبيان (استقصاء)** (2): موجهة إلى جميع أعضاء المؤتمر الوطني العام، والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة، لمعرفة الطرق والأساليب الاتصالية المستخدمة والمتبعة في إدارة الأزمات بشكل عام، وأزمة مدينة بني وليد الناتجة عن القرار رقم (7) المذكور بشكل خاص .

ج- **استمارة استبيان (استقصاء)** (3): موجهة إلى أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد، والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم، بالإضافة إلى سكان وأهالي المدينة، لمعرفة السياسات والإجراءات والاتصالات التي اتبعتها المؤسسات قيد الدراسة عند تعاملها مع أزمة أحداث مدينة بني وليد مانتج عن القرار رقم (7) لسنة 2012 م، الصادر عن المؤتمر الوطني العام من أثار على المدينة وسكانها سلبا أو إيجابا عند تنفيذه، وماهي الطرق التي اتبعتها المؤسسات قيد الدراسة لإصلاح الصورة المؤسسية .

رابعاً : تصميم صحيفتي الاستبيان (الاستقصاء) Questionnaire :

يُعرّف الاستبيان بأنه : (الوسيلة المستخدمة للحصول على إجابات الأسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المبحوث بتدوين الإجابات عليها) . فالاستبيان يشبه المقابلة كونه يتضمن مجموعة من الأسئلة يراد منها الحصول على إجابات عنها. ووجه الخلاف بينهما أن الأسئلة في الاستبيان لا تطرح وجهاً لوجه، كما أن الإجابة تتم تحريرياً، وفي الغالب يتم ذلك في غياب الباحث.[1]

وبعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة البحث تحديداً دقيقاً، وطرح مجموعة من الأهداف والتساؤلات التي تعالج الجوانب الرئيسة المختلفة لمشكلة البحث، قام الباحث بتصنيف هذه التساؤلات في مجموعات متجانسة تعالج كل منها جانباً من جوانب مشكلة البحث. ثم بعد ذلك ترجمت هذه التساؤلات في شكل أسئلة تفصيلية ، بعض هذه الأسئلة مغلق، أي تتضمن بدائل الإجابات المختلفة بحيث يختار المبحوث بديلاً أو أكثر منها، والبعض الآخر مفتوح حيث يكون للمبحوث الحرية الكاملة في كتابة الإجابة التي يراها مناسبة، وبعض هذه الأسئلة نصف مغلق بحيث يتضمن بدائل إجابات محددة، ويتضمن أيضاً فرصة للمبحوث لإضافة إجابات جديدة أو معلومات أخرى.

(1)- حامد سوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ، الرياض ، ص 95.

وقد راعى الباحث عند تصميم صحيفة الاستبيان، السهولة والوضوح والدقة في نوعية الأسئلة التي تحتويها الاستمارات، كما راعى ضرورة أن تغطي صحيفة الاستبيان كل جوانب المشكلة البحثية بتفصيل أعمق، وذلك عن طريق المراجعة الدقيقة لمشكلة البحث، وأن تكون الأسئلة التي تحتويها الاستمارة متتابعة ومرتبة ترتيباً منطقياً .

وبعد صياغة صحيفة الاستبيان في صورتها الأولية، وفق الاعتبارات السابقة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإعلام والإدارة للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم، وللتأكد من مدى صلاحية الاستمارة لجمع البيانات والمعلومات المستهدفة من الدراسة، ومعرفة أوجه الضعف والقصور فيها.

ومن ثم تعديل وصياغة صحيفته الاستبيان "الاستقصاء" في صورتها النهائية، وفق ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين. بحيث تكون جاهزة لجمع المعلومات والبيانات المستهدفة من المبحوثين.

خامساً . أسلوب تحليل البيانات :data analysis methods

بعد صياغة صحيفة الاستبيان بصورتها النهائية، قام الباحث بتوزيع وجمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين بجهاز العلاقات العامة والإدارة العليا وأعضاء المؤتمر في المؤسسة قيد الدراسة، بالإضافة إلى الجمهور(الخارجي) المتمثل في رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد وأهالي وسكان المدينة.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات الواردة في الاستمارات، قام الباحث بتفريغ البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها ، بإدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسب الآلي، باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية **(SPSS)** والذي تتوفر فيه الخصائص والمعاملات التي تخدم نتائج البحث. وقد اشتملت هذه العملية على الخطوات التالية :

- مراجعة البيانات داخل كل استمارة لضمان استيفائها للبيانات والمعلومات المطلوبة، وذلك تجنبا لاحتمال وقوع أخطاء قد تكون غير مقصودة.
- إعداد دليل الترميز للأسئلة المفتوحة والمغلقة ونصف المغلقة التي تنتهي "بأخرى تذكر".
- الاستعانة بمتخصص في مجال الإحصاء للتأكيد على صحة ودقة النتائج .*

*- المتخصص الإحصائي الذي استعان به الباحث ،في مجال الإحصاء : حمدي سلمان ، عضو هيئة تدريس بكلية التربية البدنية ، جامعة طرابلس ، ليبيا ،2015م.

سادساً : اختبارات الصدق و الثبات :

للتأكد من صدق وصلاحية وثبات مقياس صحيفة الاستبيان (الاستقصاء) التي استخدمها الباحث في الدراسة الميدانية قام الباحث بالاختبارات التالية :

1- **اختبارات الصدق (الصلاحية) :**

يقصد باختبار صدق أداة جمع المعلومات والبيانات (مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى الأداة إلى قياسه فعلاً، بحيث تطابق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعة). [1] وللتأكد من صدق وصلاحية صحيفة الاستبيان "الاستقصاء" قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان من خلال :

أ- **الصدق الظاهري** :face validity

وهو القيام بتقييم الاستمارة عن طريق الاستعانة بمجموعة من المحكمين والمختصين، والذين عادة ما يكونون خبراء في القياس، أو باحثين لديهم خبرة طويلة بالموضوع، يراجعون العبارات والأسئلة ويقررون ما إذا كانوا يعتقدون أنها سوف تقيس الظاهرة أو المتغيرات محل الدراسة.[2]

وللتأكد من الصدق الظاهري- قام الباحث بعرض استمارات الاستبيان على مجموعة من المتخصصين والمحكمين والخبراء في مجال الإعلام والإدارة .* وذلك بهدف الحكم والتأكيد على مدى صلاحية الاستمارات، لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة، ومدى تحقيقها للأهداف المحددة . وبناءً على مقترحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل الاستمارات وإخراجها في شكلها النهائي .

ب- صدق المحتوى (أو صدق المضمون) :Content validity

وهو مايسمي بالصدق المنطقي أحيانا ويستهدف التأكد من إن أداة جمع المعلومات والبيانات تتضمن كافة الجوانب والمتغيرات والأبعاد الخاصة بالمشكلة ، ومدى شمولها وتحديدها لموضوع الدراسة والمواقف والجوانب التي تقيسها.[3]

---

(1)- سمير محمد حسين، تطبيقات في مناهج البحث العلمي، بحوث الإعلام، مرجع سابق، ص 242.

(2)- محمد الوفائي، مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية، مرجع سابق ، ص 212 .

***المحكمين هم :**

- أ.د.الطاهر العباني عضو هيئة تدريس بكلية الفنون والإعلام، جامعة طرابلس.
- د.جبريل اقرميدة ، عضو هيئة تدريس بقسم الإعلام، كلية الآداب ، جامعة بني وليد ، بني وليد .
- أ.د. سالم عيسى بالحاج ، عضو هيئة تدريس بقسم الإعلام ، وعميد مدرسه الإعلام والفنون ، الأكاديمية الليبية ، طرابلس .
- أ.د. عابدين الشريف، عضو هيئة تدريس، بقسم الإعلام، جامعة الزيتونة ، ترهونة .
- أ. عبد الله ابوعزوم ، عضو هيئة تدريس بقسم الإعلام، كلية الآداب ، جامعة بني وليد ، وعضو المؤتمر الوطني العام عن مدينة بني وليد.
- أ.د.على المنتصر فرفر ، عضو هيئة تدريس بكلية الفنون والإعلام ، جامعة طرابلس .
- أ.د.عمران المجذوب عضو هيئة تدريس بكلية الفنون والإعلام، جامعة طرابلس.
- أ.د. محمد الأصفر، عضو هيئة تدريس بقسم لإعلام ، كلية الآداب ، جامعة الزيتونة ، ترهونه .
- د.محمد الحصن، عضو هيئة تدريس بقسم العلوم السياسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس.

(3)- سمير محمد حسين، تطبيقات في مناهج البحث العلمي بحوث الأعلام، مرجع سابق، ص 273.

وقد راعي الباحث جانب صدق المحتوي في الاستمارات من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارات تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة. كما تغطي هذه الأسئلة جميع جوانب وأبعاد التساؤلات الرئيسة والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

2 - **اختبار الثبات** :Reliability

يقصد بالثبات الوصول إلى نفس النتائج بتكرار تطبيق نفس المقاييس على نفس الأفراد، في نفس المواقف أو الظروف، وبالتالي فإن كافة الإجراءات يجب أن تتسم بالدقة والاتساق والثبات للوصول إلى ثبات النتائج .[1]

- **وللتأكد من ثبات صحيفة الاستبيان (الاستقصاء) قام الباحث بإتباع الخطوات التالية:**

تقسيم الصحيفة إلى قسمين تحتوي على : أسئلة الحقائق ، والأسئلة التقويمية . تمثلت أسئلة الحقائق في الاستمارة الأولى الموجهة للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام والحكومة الليبية المؤقتة في : (مدى وجود إدارة لاتصالات الأزمة – مستواها وتبعيتها الإدارية – عدد العاملين بها حسب مستواهم العلمي – مدى القيام بالأنشطة الاتصالية لإدارة الأزمات والوسائل الاتصالية المستخدمة) .

أما الأسئلة التقويمية فشملت : (الأهمية بالنسبة لاتصالات الأزمة – الأهمية بالنسبة للوسائل الاتصالية المستخدمة ودرجة استخدام كل منها أثناء وبعد الأزمة – وأبرز المشكلات والعوائق وأهم التوصيات والمقترحات للتطوير والتحسين) .

كما تمثلت أسئلة الحقائق الموجهة إلى الجمهور الخارجي المتمثلة في رئيس و أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء والأهالي بمدينة بني وليد في : (مدى وجود تعاون وتنسيق واتصالات مع الحكومة الليبية المؤقتة والمؤتمر الوطني العام أثناء الأزمة واهم الأساليب المستخدمة لاحتواء الأزمة – وما مدى رضا أعضاء المجلس والأهالي عن الإجراءات المتبعة من المؤسسات قيد الدراسة أثناء الأزمة).

أما الأسئلة التقويمية فشملت (الأهمية النسبية لإدارة الأزمة في المؤسسات قيد الدراسة – والأهمية النسبية لوسائل الاتصال المستخدمة أثناء الأزمة وأهميتها في مجال إدارة الأزمة).

وبمقارنة أسئلة الحقائق بالأسئلة التقويمية في كل استمارة لاحظ الباحث توفر درجة مقبولة من الثبات في إجابات المبحوثين حول الأسئلة وبالتالي تحقق ثبات واتساق مقبول لغرض البحث العلمي .

(1)- محمد عبد المجيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000م، ص 419 .

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

1- مقاييس النزعة المركزية :

تستخدم مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط درجة الموافقة على عبارة معينة، وكلما كانت درجة الموافقة عالية كلما كان مقياس النزعة المركزية عالياً ، ومن مقاييس النزعة المركزية :

أ- **المتوسط :** ويمثل مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارة معينة مقسمة على عددهم.

ب- **المنوال :** ويمثل الإجابة التي تركزت حولها إجابات أفراد عينة الدراسة أو هي الإجابة التي يقابلها أعلى تكرار مقارنة بتكرار الإجابات الأخرى.

ج- **الوسيط :** ويمثل درجة الموافقة التي تكون درجة الموافقة 50% من أفراد العينة أقل من تلك الدرجة ودرجة موافقة 50% من أفراد العينة أعلى من (أكبر من) تلك الدرجة.

2- مقاييس التشتت :

تستخدم مقاييس التشتت لقياس متوسط الاختلاف في درجة الموافقة على عبارة معينة. ومن مقاييس النزعة المركزية :

أ- **المدى:** ويمثل مدى تشتت المفردات الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارة معينة دون الاهتمام الكبير بالدقة في القياس أو حين يكون للمفردات المتطرفة أهمية خاصة .

ب- **الانحراف المعياري :** يعتمد في حسابه على كل القيم ويمثل الجدر التربيعي لتباين إجابات أفراد عينة الدراسة وتستخدم لقياس مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي فكلما كانت تلك القيم قريبة من متوسطها دل ذلك على تجانسها والعكس صحيح.

3 - الربيع الأول Q1 **والربيع الثالث** Q3 : يمثل الربيع الأول قيمة الإجابة التي تجزئ إجابات أفراد عينة البحث إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى تمثل 25% من إجمالي أفراد العينة إجابتها أقل من قيمة الربيع الأول ، والمجموعة الثانية تمثل 75% من إجمالي عينة البحث إجابتها أعلى من قيمة الربيع الأول ، بينما يمثل الربيع الثالث قيمة الإجابة التي تجزئ إجابات أفراد عينة البحث إلى مجموعتين المجموعة الأولى تمثل 75% من إجمالي أفراد العينة إجابتها أقل من قيمة الربيع الثالث ، والمجموعة الثانية تمثل 25% من إجمالي عينة البحث إجابتها أعلى من قيمة الربيع الثالث.

4- احصاءة Gastwirth **:** ويمثل تقدير مركز الإجابات ويتم الحصول عليه من خلال مقاييس النزعة المركزية الثلاثة الربيع الأول والربيع الثالث والوسيط باستخدام العلاقة التالية :

$$Gastwirth = \frac{Q_1}{4} + \frac{Q_2}{2} + \frac{Q_3}{4}$$

حيث Q2 يمثل وسيط العينة و Q1 و Q3 يمثلان الربيع الأول للعينة والربيع الثالث للعينة على الترتيب، ويعتبر من الإحصاءات المهمة الذي يعبر عن مدى موافقة أفراد العينة حول العبارات المختلفة.

5- التحليل العاملي (Factor Analysis) :

يستخدم التحليل العاملي لاختبار علاقات الترابط بين عدد من المتغيرات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة وما هو إلا تصنيف إحصائي موجز للمتغيرات والاختبارات التي تدخل في مصفوفة معاملات الارتباط.

وتهدف طرق التحليل العاملي إلى إيجاد مجموعة من العوامل Factors التي تكون مسؤولة عن توليد الاختلافات Variations في مجموعة مكونة من عدد كبير من متغيرات الاستجابة (Response Variables) حيث يمكن التعبير عن المتغيرات المشاهدة كدالة في عدد العوامل المستترة ، وغالبا ما يعبر عن متغيرات الاستجابة بتركيب خطيLinear Compounds من العوامل المستترة ، حيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في عوامل أخرى . إن التحليل العاملي يساعد على تركيب مصفوفة الارتباط أو التباين المشترك من خلال عدد قليل من العوامل .

وتوفر طريقة التحليل العاملي Factor Analysis Method إمكانية إجراء التحليل الإحصائي في هذا البحث الذي يعتمد على متغيرات وعوامل متعددة ، حيث يبرر استخدامنا هذه الطريقة في التحليل الإحصائي للأسباب التالية :[1]

- لكون المتغيرات المستخدمة في الدراسة كثيرة ومتعددة ومتداخلة، وان طريقة التحليل العاملي هي الأسلوب الأفضل للتعامل معها.
- بالإمكان تخفيض عدد المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتجميعها ضمن مكونات أو عوامل مع إعطاء تفسير أفضل لها .
- تمكننا من معرفة وتفسير العوامل والمتغيرات المؤثرة حسب درجة تأثيرها على إثبات صحة التساؤلات.
- تعتبر طريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Components Analysis) هي الطريقة الأكثر شيوعا من بين الطرق العديدة المستخدمة لحساب التحليل العاملي .

(1)- حامد عبد حمد الدليمي ، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، مرجع سابق، ص 197-198 .

- **و قد قسم الباحث مراحل التحليل وفقاً لهذه الطريقة إلى :**

أ- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة المتغير المعتمد على (**إدارة الأزمة**) والمتغيرات والعناصر المعتمدة الفرعية لها.

ب- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة المتغير المعتمد على **(العلاقات العامة واتصالات الأزمة)** والمتغيرات والعناصر المعتمدة الفرعية لها.

ج- تطبيق طريقة التحليل العاملي في دراسة المتغير المعتمد على **(القرار رقم** "7" **لسنة** 2012**م الصادر من المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة بني وليد)** والمتغيرات والعناصر المعتمدة الفرعية له.

6- تحليل الارتباط :

يستخدم تحليل الارتباط في قياس درجة أو قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، والتعبير عن هذه العلاقة بعدد واحد يطلق عليه تسمية معامل الارتباط، وتكون نوعية العلاقة بين المتغيرين على النحو الآتي:

أ- إذا كانت القيم الكبرى للمتغير(x) تقابلها قيم كبرى للمتغير (y) وبالتالي القيم الصغرى للمتغير(x) تقابلها قيم صغرى للمتغير(y) فإن العلاقة تكون طردية ما بين المتغيرين ، وتكون إشارة معامل الارتباط موجبة .

ب- إذا كانت القيم الكبرى للمتغير (x) تقابلها قيم صغرى للمتغير(y) وبالتالي القيم الصغرى للمتغير(x) تقابلها قيم كبرى للمتغير(y) فإن العلاقة تكون عكسية ما بين المتغيرين ، وتكون إشارة معامل الارتباط سالبة .

ت- إذا كانت قيم المتغير (x) يبدو أنها تتناظر مع قيم المتغير(y) بشكل عشوائي فإن قيمة معامل الارتباط قريبة جداً من الصفر وتكون الخلاصة عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرين. ويستخدم لتحليل الارتباط اختبار (بيرسون) في حالة أن العلاقة بين المتغيرات خطية وتتبع التوزيع الطبيعي، كما يستخدم اختبار (سبيرمان) كبديل لاختبار (بيرسون) إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

7- اختبار t :

يستخدم اختبار **t** لاختبار الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط متغير معين يساوي قيمة محددة مقابل الفرضية البديلة أن متوسط المتغير أقل من أو (أكبر من) القيمة المحددة حيث يتم مقارنة قيمة **t** المحسوبة مع قيمة **t** الجدولية بدرجة حرية ومستوى معنوية معينين فإذا كانت قيمة **t** المحسوبة أكبر من أو(أقل من قيمة **t**) الجدولية يتم قبول الفرضية الصفرية وأن المتوسط يساوي القيمة المحددة. أما

إذا كانت قيمة **t** المحسوبة أقل من أو (أكبر من) قيمة **t** الجدولية فيتم رفض الفرضية الصفرية وأن المتوسط أقل (أكبر من) من القيمة المحددة.

9- **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's alpha) :

فيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية :[1]

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1}\right) \times \left(\frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2}\right)$$

حيث :

R_{tt} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا.

n : تشير إلى عدد فقرات القياس.

SDt^2 : تشير إلى تباين الاختبار الكلي.

$\sum (SD)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وتكون الإستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (أقل من 60%)، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60 % أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%) ، أما إذا كانت هذه القيمة (أكبر من أو يساوي 80%) يشير ذلك إلى أن الأستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من (100%) تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل.

10- **مستوى الدلالة** : ألفا (α Significant Level) : هي قيمة الاحتمال لرفض أو قبول العدم، والقاعدة الأساسية المتبعة لاتخاذ القرار هو أن تكون قيمة P-value أكبر من (0.05) عندها تقبل فرضية العدم، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، و إذا كانت قيمة P-value أصغر من (0.05)، ترفض فرضية العدم وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتغيرات.[2]

(1) - Anastasi Anne, Psychological Test, Fifth Edition, Macgregor publishing company N. Y. 1982.

(2)- مصطفى حسين باهي، " الإحصاء التطبيقي في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية "مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999م، ص 85.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة والتوصيات.

المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة وتحليلها .

يتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعاملين بجهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام، وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، بالإضافة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام، والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة (**الجمهور الداخلي**)، وكذلك عرض وتحليل البيانات الخاصة (**بالجمهور الخارجي**)، المتمثلة في رئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء والإدارات والأقسام التابعة لهم، بالإضافة إلى سكان وأهالي مدينة بني وليد. وفي هذا الجزء جمعت استمارات الاستبيان (**الاستقصاء**) وفرغت بياناتها في جداول إحصائية، وتم التعليق على كل جدول على حدة، بعد أن قسم الباحث استمارات الاستبيان إلى متغيرات ديموغرافية ومتغيرات أساسية.

حيث اشتملت المتغيرات الديموغرافية، الخاصة بالقسم الأول، الموجه للعاملين بالعلاقات العامة و**(الجمهور الداخلي)** من أعضاء المؤتمر الوطني العام، والإدارة العليا بالمؤسستين قيد الدراسة: على الوظيفة الحالية، والمؤهل والتخصص العلمي، والسن والجنس، وسنوات الخبرات، وعدد الدورات في مجال إدارة الأزمات، ومدى تطور أوضاع العاملين بالعلاقات العامة.

أما المتغيرات الديموغرافية، الخاصة بالقسم الثاني الموجهة إلى (**الجمهور الخارجي**)، من أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء وأهالي مدينة بني وليد، اشتمل على الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، والسن، والجنس، وذلك لإبراز الملامح الهامة التي تتصف بها هذه العينة لما لتلك الخصائص من أهمية في معرفة مدى تأثيرها على متغيرات الدراسة الأساسية، وذلك من خلال الجداول والأشكال التوضيحية التالية، وعرض النتائج المتعلقة بها، والتي تتمثل في إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الجزء الخاص بالبيانات الأولية (**الشخصية**) من كل استمارة.

أما بخصوص المتغيرات الأساسية للدراسة، فقد اشتمل القسم الأول، الموجهة للعاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة على: تنظيم العلاقات العامة وأهم برامجها وأنشطتها ووظائفها ومدى تحقيقها لأهدافها، وما الدور الذي تقوم به في مجال إدارة الأزمات، وأهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة، وأهم المشاكل التي تعاني منها.

أما المتغيرات الأساسية الخاصة بالقسم الثاني الموجهة إلى (**الجمهور الخارجي**)، فاحتوت على مدى وجود تعاون بين المؤسسات قيد الدراسة والجمهور ذي العلاقة بالأزمة، المتمثل في أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء وسكان مدينة بني وليد قبل تفاقم الأزمة وأثناء وبعد الأزمة، كذلك أشكال وصور المعلومات والاتصال التي قدمتها المؤسسات قيد الدراسة أثناء الأزمة، ومدى رضاهم عن كمية المعلومات، والخدمات، وأهم اقتراحاتهم لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة .

ومن خلال تفسير النتائج المشتملة عليها جداول التحليل لكل متغير على حدة وكشفت إجابات عينة الدراسة عن بعض الجوانب التي توضح آراءهم بهذا الصدد على نحو ما سيرد في الجداول والأشكال التالية:

القسم الأول : التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديمغرافية) .

لمعرفة خصائص عينة الدراسة، ومدى الاستفادة منها في التعرف على الخلفيات العلمية للبحث، تم تحليل بعض السمات الشخصية لأفراد العينة والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع مثل العمر، والجنس والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية.

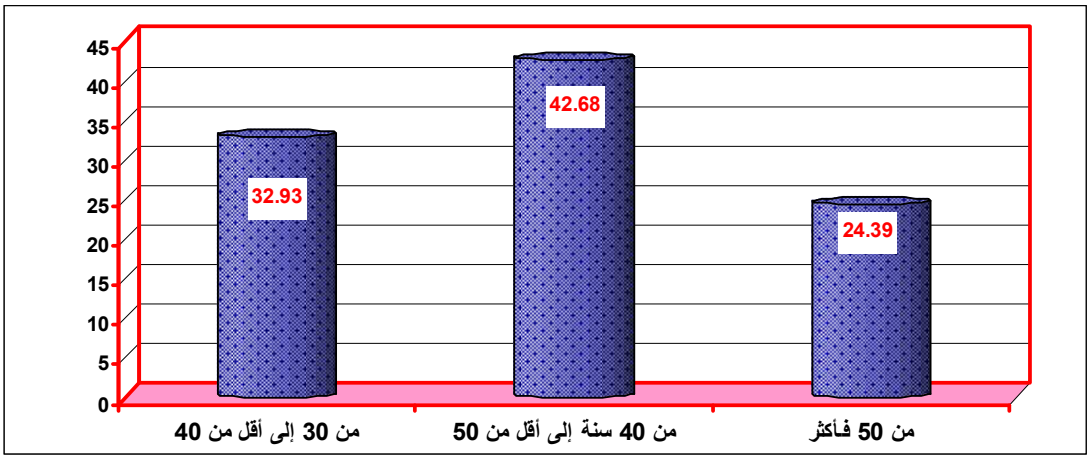
أولاً / أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة :

(1) العمر :

يبين الجدول رقم (4) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث الفئات العمرية، حيث نجد أن ما نسبته 33 % من إجمالي العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وتبلغ نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من50 سنة 43 % من إجمالي العينة، أما نسبة أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن50 سنة فهي اقل من ذلك 24% فقط . ويرى الباحث أن توزيع الفئات العمرية لأفراد العينة المبحوثة متنوعة وكافية، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة بما يخدم أهدافها ويساعد في صياغة بعض النتائج.

جدول رقم (4) يوضح توزيع العينة من حيث العمر.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
من 30 إلى أقل من 40	54	% 32.93	% 32.93
من 40 سنة إلى أقل من 50	70	% 42.68	% 75.61
من 50 فأكثر	40	% 24.39	% 100.00
المجموع	164	100	



الشكل رقم (10) يوضح توزيع العينة من حيث العمر.

(2) الجنس :

يبين الجدول التالي رقم (5) والشكل رقم (11) النتائج الخاصة بجنس أفراد العينة من العاملين بالمؤتمر محل الدراسة، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث تبلغ نسبتهم حوالي 96 % ، وتأتي نسبة أفراد العينة من الإناث في المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتهم 4 %.

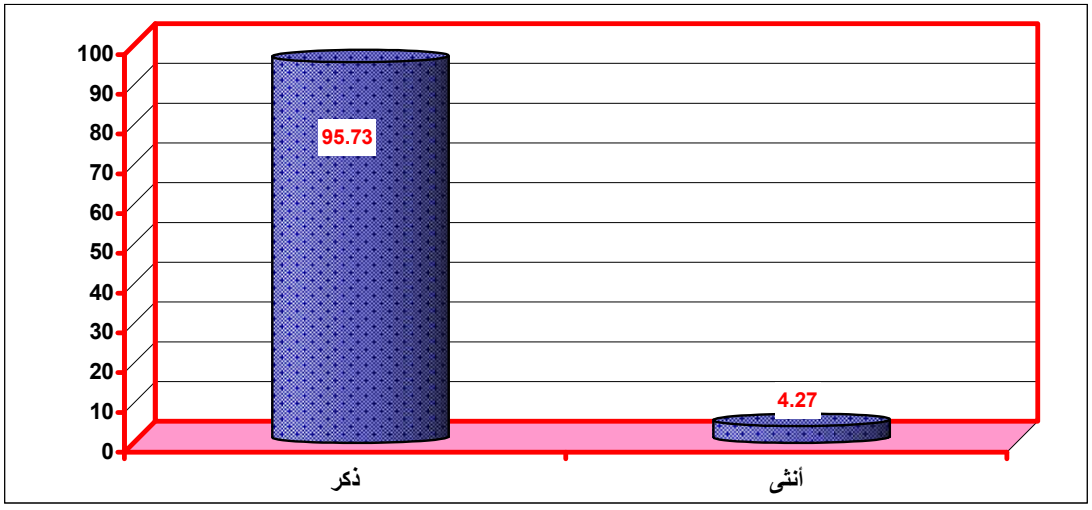
وهو مؤشر طبيعي في المجتمعات العربية باعتبارها مجتمعات ذكورية، وكثيراً ما نجد ارتفاع مستويات الذكور أكثر من الإناث وخاصة في المجالات السياسية والأمنية .

ويتضح مما سبق أن خاصية الجنس المتوفرة لأفراد عينة الدراسة متنوعة، وتعتبر في المستوى المطلوب، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (5)

يوضح توزيع العينة من حيث الجنس .

الجنس	التكرار	لنسبة%	النسبة التراكمية
ذكر	157	95.73	% 95.73
أنثى	7	4.27	% 100.00
المجموع	164	% 100.0	



شكل (11) يبين توزيع عينة البحث من حيث الجنس .

(3) المؤهل العلمي :

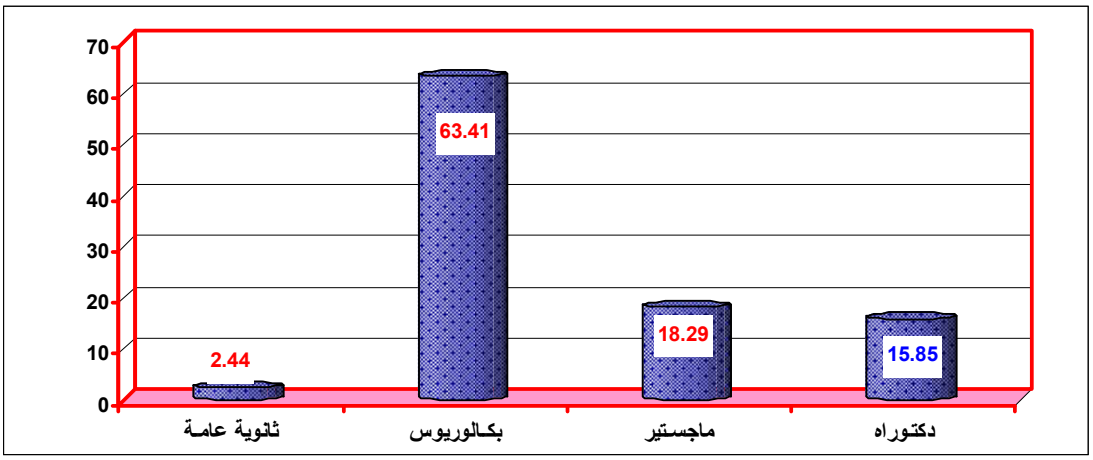
الجدول رقم (6) والشكل رقم (12) يوضحان النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي لأفراد العينة من العاملين بالمصلحة محل البحث، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث تبلغ نسبتهم حوالي 64% ، وتأتي نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهل الماجستير من أفراد العينة في المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتهم 18.29 % ، تليها نسبة أفراد العينة الحاصلين على درجة الدكتوراه، حيث بلغت نسبتهم 16 % ، كما أن نسبة حملة المؤهل العلمي الثانوية العامة فهي اقل نسبة، وتقدر بحوالي بنسبة 3 %.

ويتضح مما سبق أن المؤهلات العلمية المتوفرة لأفراد عينة الدراسة متنوعة وتعتبر في المستوى المطلوب، ونتيجة لهذا المستوى العلمي يرجح أن يكونوا على دراية كافية بدور العلاقات العامة وأهميتها في إدارة ألازمات، بحيث يمكن الاعتماد على أراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة .

جدول رقم (6)

يوضح توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
ثانوية عامة	4	%2.44	%2.44
بكالوريوس	104	%63.41	%65.85
ماجستير	30	%18.29	%84.15
دكتوراه	26	%15.85	%100
المجموع	164	% 100.0	



شكل (12) يبين توزيع عينة البحث من حيث المؤهل العلمي.

(4) مجال الوظيفة الحالية :

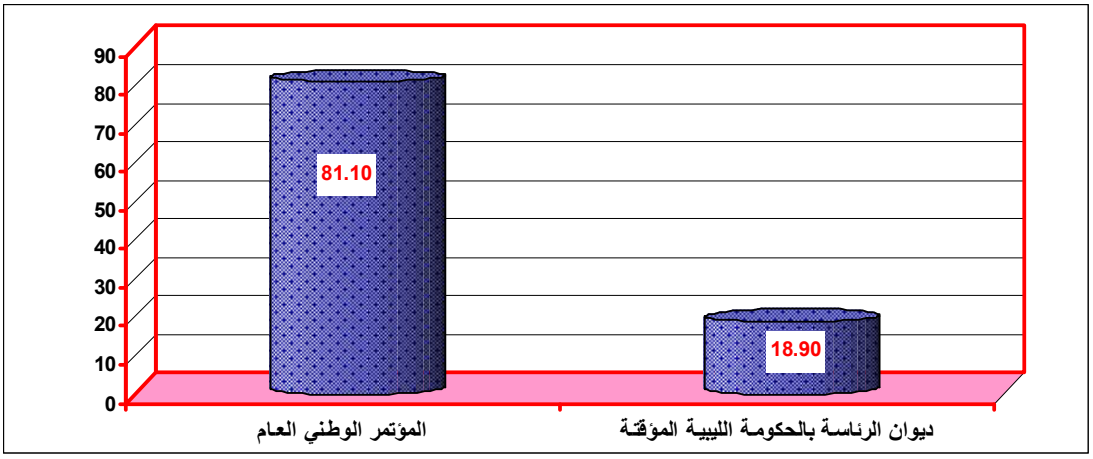
يبين الجدول رقم (7) والشكل رقم (13) النتائج الخاصة بالوظيفة الحالية لأفراد العينة من حيث العاملين، ويلاحظ أن أعلى نسبة81% من أفراد العينة هم من أعضاء المؤتمر الوطني العام، كما يلاحظ أن نسبة 19 % من أفراد العينة هم من الإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، والذين يمارسون أعمالاً إدارية في ديوان الرئاسة بالحكومة الليبية المؤقتة.

ونتيجة لهذا التنوع الوظيفي يرجح أن يكونوا على دراية كافية بنشاط العلاقات العامة، وأهميتها في إدارة الأزمة، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (7)

يوضح توزيع العينة من حيث الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
المؤتمر الوطني العام	133	% 81.10	% 81.10
ديوان الرئاسة بالحكومة الليبية المؤقتة	31	% 18.90	% 100.00
المجموع	164	% 100	



شكل (13) يبين توزيع عينة البحث من حيث الوظيفة الحالية .

(5) الدورات التدريبية :

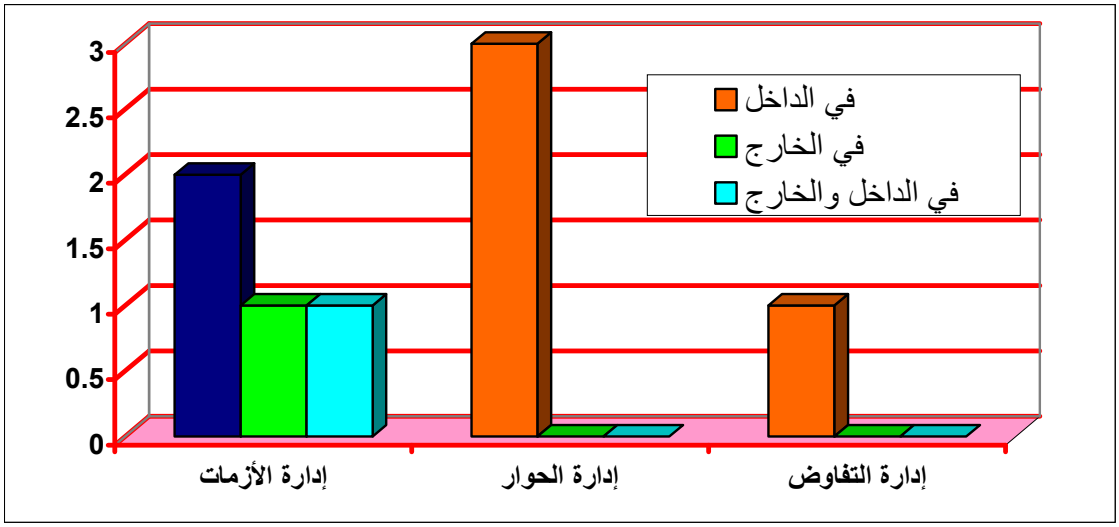
الجدول رقم (8) والشكل رقم (14) يبين النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث الدورات التدريبية، حيث نجد أن (6) أفراد من إجمالي العينة المبحوثة من الذين تحصلوا على دورات في الداخل في مجال إدارة ألازمات، و (9) فقط من أفراد العينة كان لهم فرصة بأخذ دورة في الخارج في مجال إدارة ألازمات. إما الذين تحصلوا على دورات في الداخل والخارج في هذا المجال فكان عددهم (4) فقط، كما يلاحظ أن (12) منهم تحصلوا على دورات في الداخل بمجال إدارة الحوار، و(9) من أفراد العينة تحصلوا على دورة في إدارة التفاوض وكانت كذلك بالداخل .

وهذا مؤشر على تدني مستوى الاهتمام بالدورات التدريبية ذات العلاقة بهذا المجال، والتي لا غنى لموظفي المؤسسات قيد الدراسة عنها. وبالرغم من ذلك يرى الباحث أن توزيع العينة في هذه الحالة متنوعة وكافية، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بأهمية العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات بما يخدم ويساعد في صياغة بعض النتائج.

جدول رقم (8)

يوضح توزيع العينة من حيث الدورات التدريبية

هل سبق لك حضور دورات تدريبية في المجالات التالية	إذا كنت قد تحصلت على دورة تدريبية في المجالات المذكورة أين كانت الدورة			المجموع
	في الداخل	في الخارج	في الداخل والخارج	
إدارة الأزمات	6	9	4	19
إدارة الحوار	12	0	0	12
إدارة التفاوض	9	0	0	9
المجموع	27	9	4	40



شكل (14) يبين توزيع عينة البحث من حيث الدورات التدريبية.

ثانياً / العاملون بجهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة :

(1) العمر :

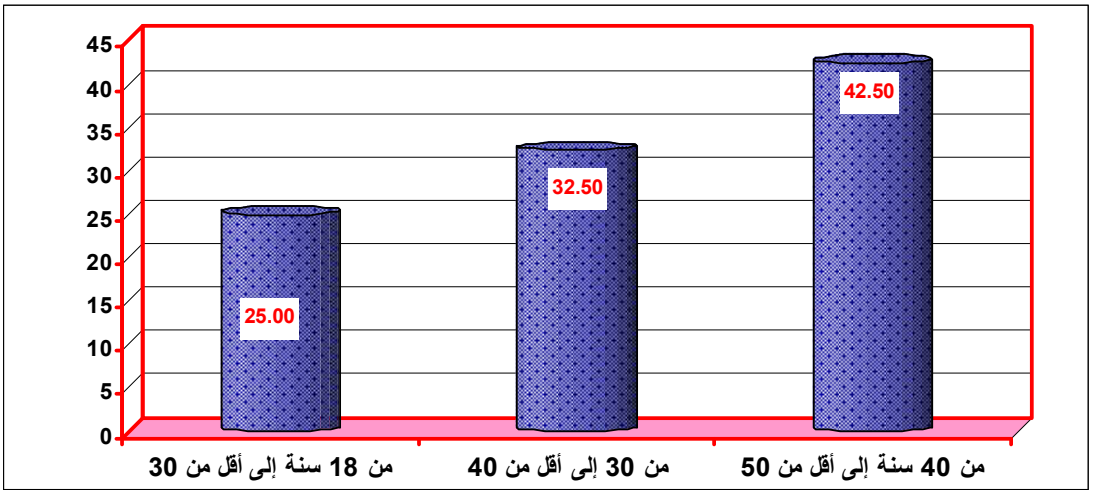
يبين الجدول رقم (9) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث الفئات العمرية، حيث نجد أن ما نسبته 43 % من إجمالي العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، كما يلاحظ أن نسبة 33 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، بينما تبلغ نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 18 إلى أقل من30 سنة 25 % من إجمالي العينة.

ويرى الباحث أن توزيع الفئات العمرية لأفراد العينة المبحوثة متنوعة وكافية جداً، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة بما يخدم أهدافها ويساعد في صياغة بعض النتائج، والشكل (15) يظهر مقارنة بين الفئات العمرية لأفراد العينة.

جدول رقم (9)

يوضح توزيع العينة من حيث العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية%
من 18 سنة إلى أقل من 30	10	%25.00	%25.00
من 30 إلى أقل من 40	13	%32.50	%57.50
من 40 سنة إلى أقل من 50	17	%42.50	%100.00
المجموع	40	%100	



شكل (15) يبين توزيع عينة البحث من حيث العمر

(2) الجنس :

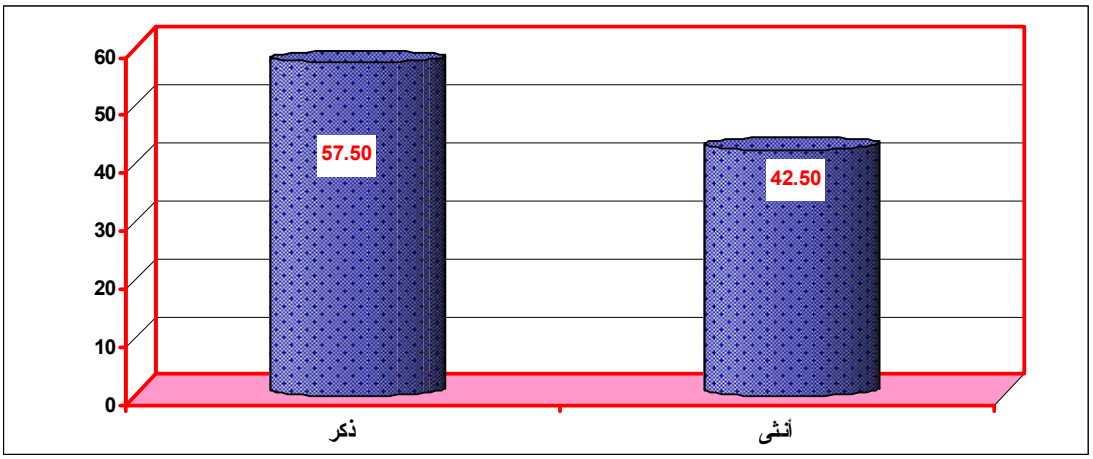
يبين الجدول رقم (10) النتائج الخاصة بجنس أفراد العينة من العاملين بالعلاقات العامة محل البحث، ويلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث هم من الذكور، حيث تبلغ نسبتهم حوالي 58 % ، وتأتي نسبة أفراد العينة من الإناث في المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتهم 43 %. كما هو موضح في الشكل التالي رقم (16) .

ويتضح مما سبق أن خاصية الجنس المتوفرة لأفراد عينة الدراسة متنوعة وتعتبر في المستوى المطلوب، بحيث يمكن الاعتماد على أراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (10)

يوضح توزيع العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية
ذكر	23	%57.50	%57.50
أنثى	17	%42.50	%100.00
المجموع	40	% 100.0	



شكل (16) يبين توزيع عينة البحث من حيث الجنس .

(3) المؤهل العلمي :

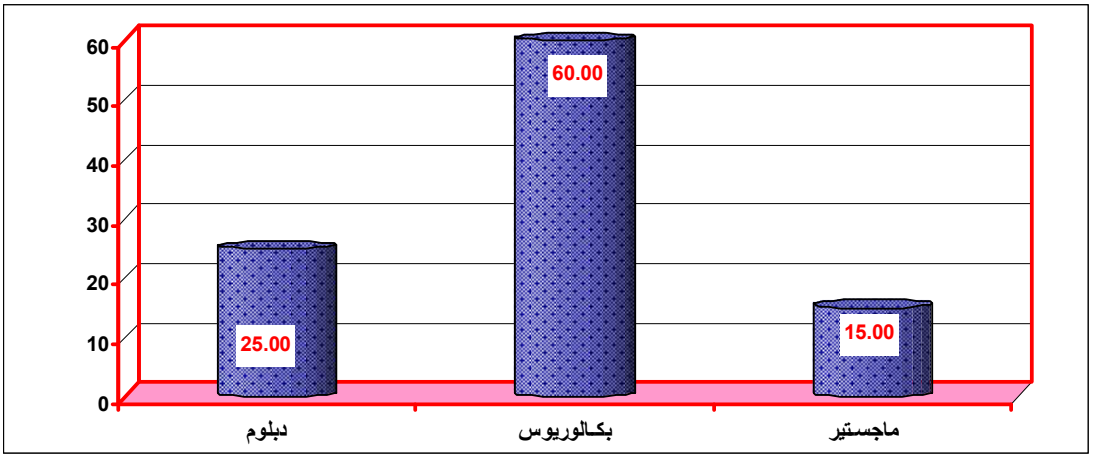
يبين الجدول رقم (11) والشكل رقم (17) النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي لأفراد العينة من العاملين بالعلاقات العامة محل البحث، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث تبلغ نسبتهم حوالي 60 % ، تليها نسبة أفراد العينة الحاصلين على الدبلوم، حيث بلغت نسبتهم 25 % ، أما نسبة حملة المؤهل العلمي الماجستير، فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 15% ، ولم يتحصل احد من أفراد العينة على درجة الدكتوراه .

ويتضح مما سبق أن المؤهلات العلمية المتوفرة لأفراد عينة الدراسة متنوعة وتعتبر في المستوى المطلوب، ونتيجة لهذا المستوى العلمي يرجح أن يكونوا على دراية كافية بدور العلاقات العامة وأهميتها في إدارة الأزمات، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة .

جدول رقم(11)

يوضح توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
دبلوم	10	% 25.00	% 25.00
بكالوريوس	24	% 60.00	% 85.00
ماجستير	6	%15.00	%100.00
الدكتوراه	0	00.00	
المجموع	40	% 100.0	



شكل (17) يبين توزيع عينة البحث من حيث المؤهل العلمي.

(4) التخصص الأكاديمي :

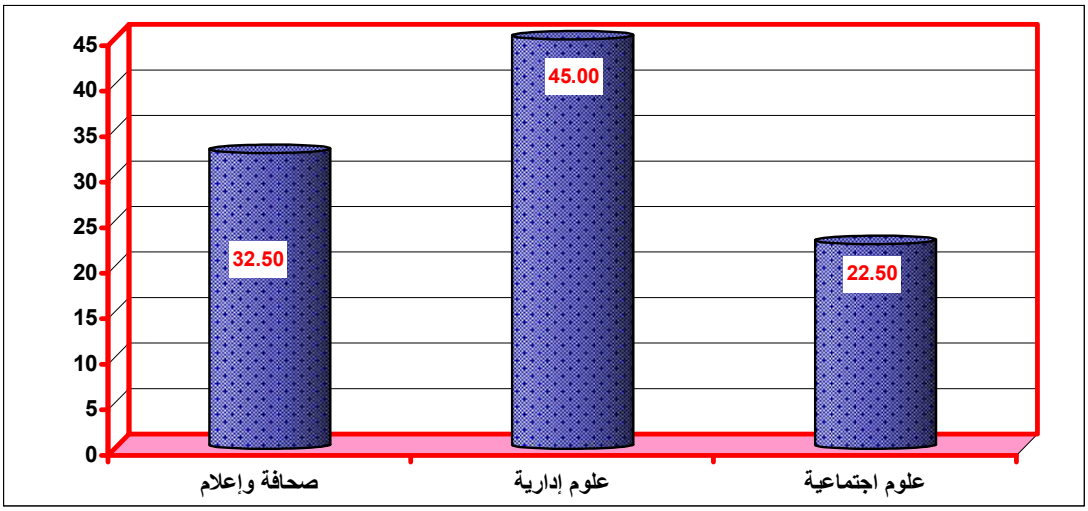
يبين الجدول رقم (12) النتائج الخاصة بالتخصص الأكاديمي لأفراد العينة من العاملين بالعلاقات العامة، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 45% من أفراد العينة هم من يحملون تخصص العلوم الإدارية، كما يلاحظ أن نسبة 33 % من أفراد العينة هم من الذين تخصصاتهم في مجال الصحافة والإعلام ، تليها من كانت تخصصاتهم علوم اجتماعية، حيث كانت نسبتهم 23% . والشكل التالي رقم (18) يوضح ذلك .

ونتيجة لهذا التنوع الوظيفي يرجح أن يكونوا على دراية كافية بنشاط العلاقات العامة، وأهميتها في إدارة الأزمة، بحيث يمكن الاعتماد على آراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (12)

يوضح توزيع العينة من حيث التخصص الأكاديمي

التخصص الأكاديمي	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
إعلام	13	% 32.50	% 32.50
علوم إدارية	18	% 45.00	% 77.50
علوم اجتماعية	9	% 22.50	%100.00
المجموع	40	% 100	



شكل (18) يبين توزيع عينة البحث من حيث التخصص الأكاديمي

(5) طبيعة وجهة العمل :

يوضح الجدول رقم (13) والشكل رقم (19) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث طبيعة وجهة العمل، حيث نجد أن تسعة عشر فرداً من إجمالي العينة يعملون في المؤتمر الوطني العام، وطبيعة عملهم كانت إدارات وموظفين، كما يلاحظ أن واحد وعشرون من أفراد العينة كانوا يعملون في ديوان الرئاسة بالحكومة الليبية المؤقتة وهم من الموظفين .

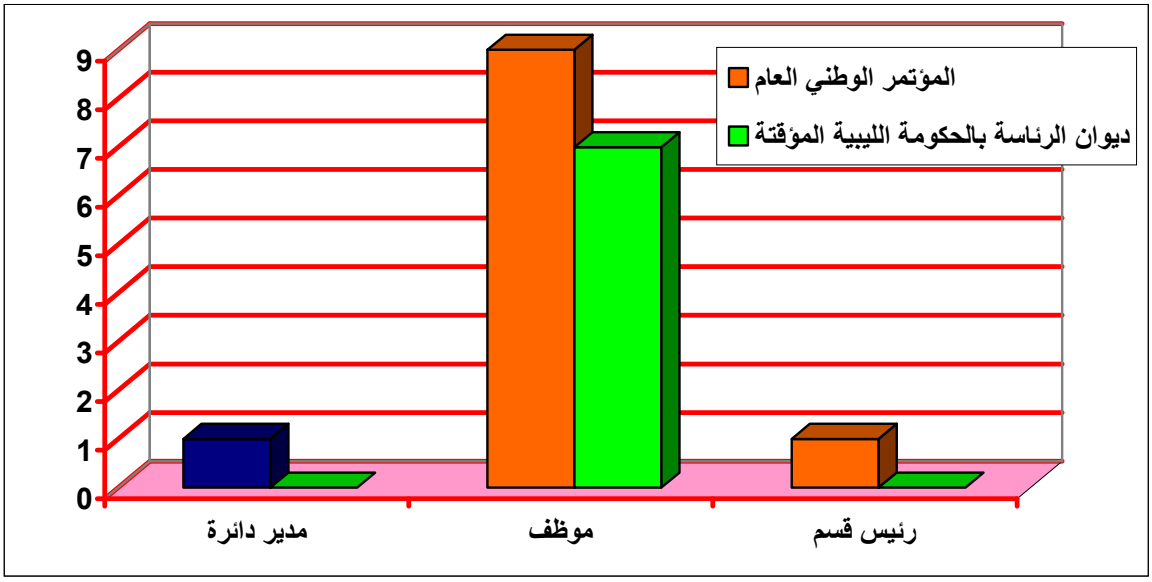
أن توزيع العينة في هذه الحالة متنوعة، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة والحصول على معلومات تتعلق بأهمية العلاقات العامة، ودورها في إدارة الأزمات بما يخدم ويساعد في صياغة بعض نتائج الدراسة .

غير أن الباحث يري أن هذا العدد غير كافٍ لمتطلبات هذه الوظيفة نظراً لما لهذه الوظيفة من أهمية كبيرة في مجال إدارة الأزمات، والتنبؤ بها بالنسبة لأي منشأة بصفة عامة وبالنسبة للمؤسسات قيد الدراسة والواقع الليبي بصفة خاصة .

جدول رقم (13)

يوضح توزيع العينة من حيث طبيعة وجهة العمل

طبيعة العمل	جهة العمل		المجموع
	المؤتمر الوطني العام	ديوان الرئاسة بالحكومة الليبية المؤقتة	
مدير دائرة	1	0	1
موظف	16	21	37
رئيس قسم	2	0	2
المجموع	19	21	40



شكل (19) يبين توزيع عينة البحث من حيث طبيعة وجهة العمل

(6) الدورات التخصصية :

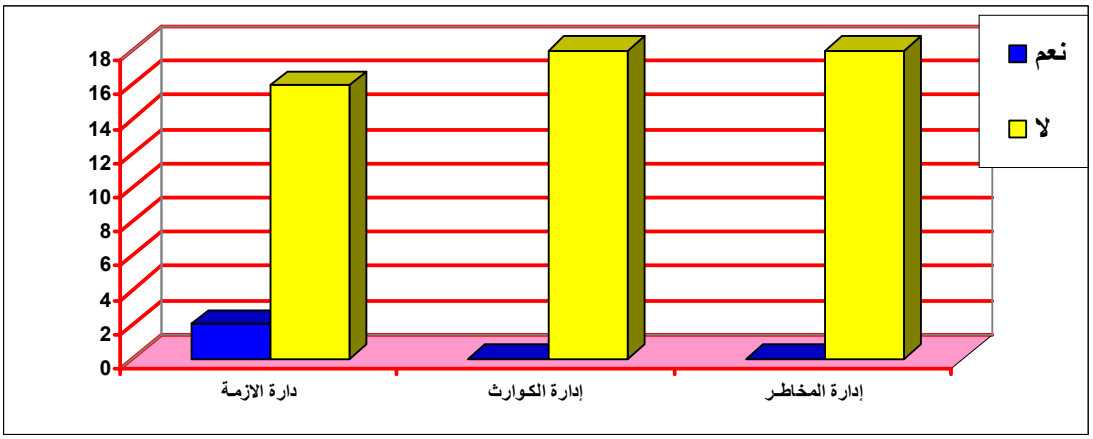
يبين الجدول رقم (14) والشكل رقم (20) النتائج الخاصة بالدورات التخصصية لأفراد العينة من العاملين بالعلاقات العامة، حيث يلاحظ أن أغلب الموظفين لم تتهيأ الفرصة لهم بأخذ دورات تخصصية في مجال إدارة الأزمة، فقد تبين أن (5) فقط من أفراد العينة كانت لهم دورات بإدارة الأزمة بنسبة 11% ، كما يلاحظ أن (35) من أفراد العينة هم من الذين حرموا من أي دورة تخصصية في هذه المجال وبنسبة 89 %.

وهذا مؤشر على تدنى مستوى الاهتمام بالدورات التدريبية ذات العلاقة، والتي لاغنى لأي موظف في المؤسسات قيد الدراسة عنها. ونتيجة لهذا النقص الواضح في توفير ما يلزم من تأهيل لموظفي العلاقات العامة فأنه من الأكيد سيترك أثره على درايتهم بنشاط العلاقات العامة وبالتالي على إدارة الأزمة .

جدول رقم (14)

يوضح توزيع العينة من حيث الدورات التخصصية

التخصص الأكاديمي	نعم	لا	المجموع
إدارة الأزمة	5	35	40
إدارة الكوارث	0	40	40
إدارة المخاطر	0	40	40
اتصالات الأزمة	0	40	40



شكل (20) يبين توزيع عينة البحث من حيث الدورات التخصصية

ثالثاً / سكان مدينة بني وليد ورئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم بالمدينة :

(1) العمر :

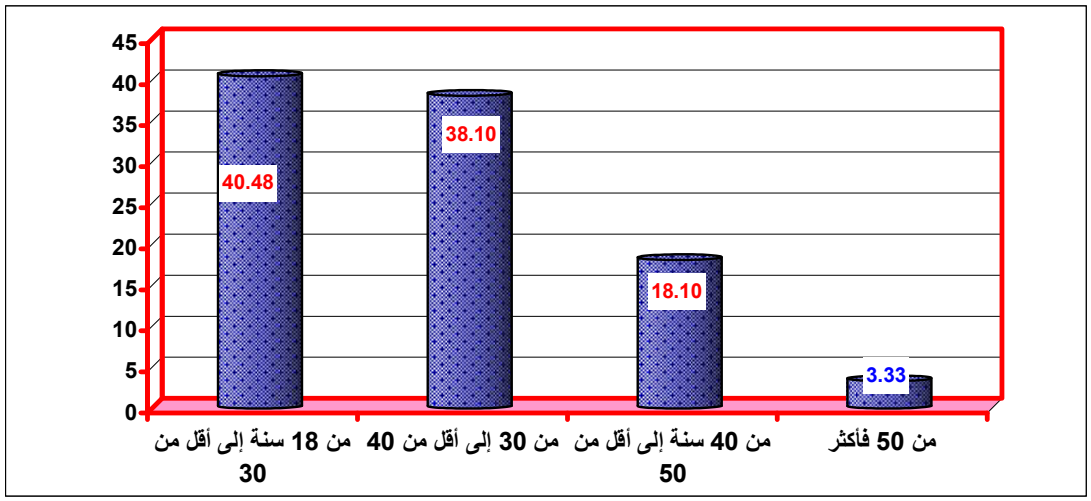
يبين الجدول رقم (15) والشكل رقم (21) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث الفئات العمرية، حيث نجد أن ما نسبته 40 % من إجمالي العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم بين 18 إلى أقل من 30 سنة، كما يلاحظ أن نسبة 38 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 – 40 سنة، وتبلغ نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من50 سنة 18 % من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة من كانت أعمارهم تزيد عن 50 سنة 4 %.

ويرى الباحث أن الفئات العمرية لأفراد العينة المبحوثة متنوعة وكافية جداً، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة، والحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة بما يخدم أهدافها ويساعد في صياغة بعض النتائج ، والشكل التالي رقم (21) يظهر مقارنة بين الفئات العمرية لأفراد العينة.

جدول رقم (15)

يوضح توزيع العينة من حيث العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
من 18 سنة إلى أقل من 30	170	%40.48	%40.48
من 30 إلى أقل من 40	160	%38.10	%78.57
من 40 سنة إلى أقل من 50	76	%18.10	%96.67
من 50 فأكثر	14	%3.33	%100
المجموع	420	100	



شكل (21) يبين توزيع عينة البحث من حيث العمر.

(2) الجنس :

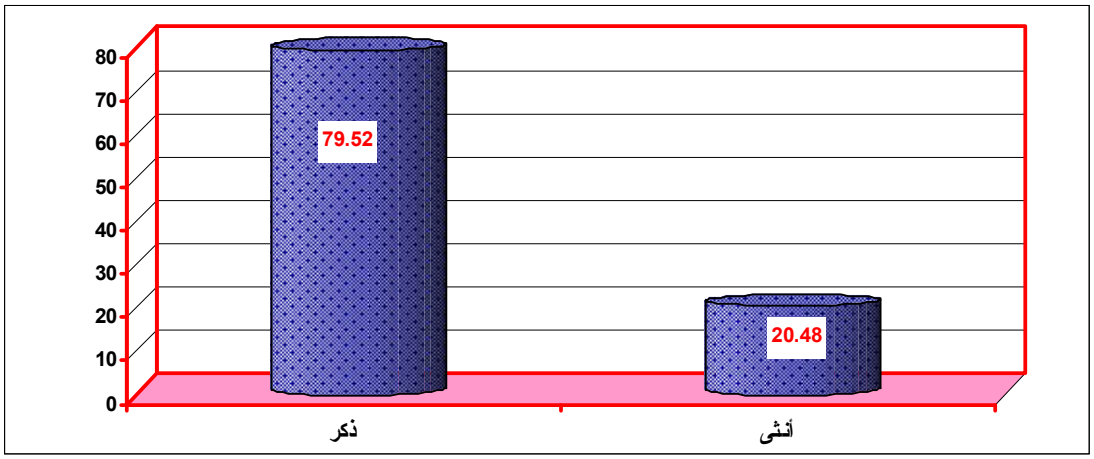
يبين الجدول التالي رقم (16) والشكل رقم (22) النتائج الخاصة بجنس لأفراد العينة من سكان مدينة بني وليد محل البحث، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم حوالي 80 %، وتأتي نسبة أفراد العينة من الإناث في المرتبة الثانية، وبلغت نسبتهم 20% .

ويتضح مما سبق أن خاصية الجنس المتوفرة لأفراد عينة الدراسة متنوعة، وتعتبر في المستوى المطلوب، بحيث يمكن الاعتماد على أراء أفراد العينة للوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

جدول رقم (16)

يوضح توزيع العينة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
ذكر	334	%79.52	%79.52
أنثى	86	%20.48	%100.00
المجموع	420	% 100.0	



شكل (22) يبين توزيع عينة البحث من حيث الجنس

(3) المهنة والانتماء :

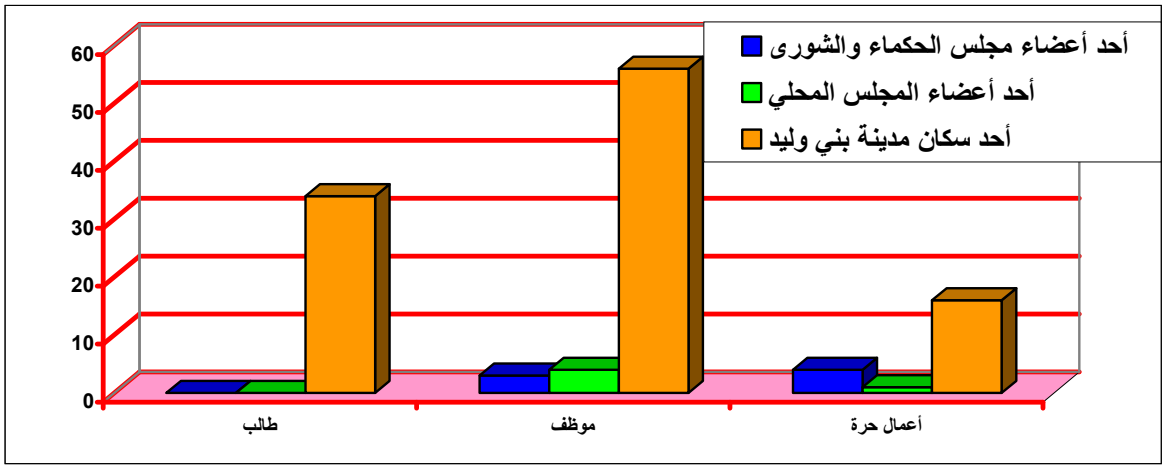
يتضح من الجدول رقم (17) والشكل رقم (23) النتائج الخاصة بتوزيع العينة من حيث طبيعة المهنة، حيث نجد أن (103) فرداً من إجمالي العينة هم من الطلبة، ومن سكان مدينة بني وليد، كما يلاحظ أن (252) من أفراد العينة كانوا موظفين، و(44) منهم موزعين بين مجلس الحكماء والمجلس المحلي، والبقية هم من سكان بني وليد، وضمت العينة بعض أصحاب المهن الحرة من سكان المدينة وبعضاً من مجلس الحكماء والمجلس المحلي.

ويرى الباحث أن العينة في هذه الحالة متنوعة وكافية جداً، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة، والحصول على معلومات تتعلق بأهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بما يخدم ويساعد في صياغة بعض النتائج الخاصة بالدراسة.

جدول رقم (17)

يوضح توزيع العينة من حيث طبيعة المهنة والانتماء

المهنة	الانتماء			المجموع
	أحد أعضاء مجلس الحكماء والشورى	أحد أعضاء المجلس المحلي	أحد سكان مدينة بني وليد	
طالب	0	0	103	103
موظف	8	34	210	252
أعمال حرة	12	9	44	65
المجموع	20	43	357	420



شكل (23) يبين توزيع عينة البحث من حيث طبيعة المهنة والانتماء

القسم الثاني / التحليل العاملي لمجوعة الأسئلة المتعلقة بتساؤلات الدراسة (المتغيرات الأساسية) :

يستخدم التحليل العاملي لاختبار علاقات الترابط بين عدد من المتغيرات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، وما هو إلا تصنيف إحصائي موجز للمتغيرات والاختبارات التي تدخل في مصفوفة معاملات الارتباط ، حيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل المحور الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في عوامل أخرى. عليه فقد قسمنا مراحل التحليل وفقاً لهذه الطريقة إلى المحاور التالية:

أولاً / المحور الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة :

ويشتمل على كل التساؤلات التي لها علاقة بالأزمة، من أسبابها وأنوعها وجميع الطرق والاسيالب والاستراتجيات التي تتبعها الحكومة والمؤتمر في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج الدراسة التي أجريت على أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة والخاصة بهذا المحور :

جدول (18)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: إدارة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة .

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هل هناك جهة تشرف على اتصالات الأزمة	59	35.98	105	64.02	1.36	0.48	%67.99
1	دراسة الجمهور المستهدف .	28	17.07	136	82.93	1.17	0.38	58.54
2	تحديد رسائل الاتصال المناسبة .	20	12.20	144	87.80	1.14	0.35	57.01
3	تدريب المتحدث الرسمي .	10	6.10	154	93.90	1.12	0.33	56.10
4	تحديد وسائل الاتصال المناسبة .	20	12.20	144	87.80	1.10	0.31	55.18
5	تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات.	16	9.76	148	90.24	1.10	0.30	54.88
6	الاتصال بالجمهور المستهدف .	17	10.37	147	89.63	1.06	0.24	53.05
	إجمالي المحور					1.39	0.49	%57.53

الجدول السابق رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور إدارة الأزمة مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن مسألة مدى وجود جهة تشرف على اتصالات الأزمة جاءت بنسبة 67.99% التي أفادت بأنه لا توجد جهة مستقلة تشرف على اتصالات الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة، غير أن نسبة بسيطة من أفراد العينة يرون عكس ذلك، وحول مزاولة مدى النشاطات التالية كانت أغلبها غير ايجابية وعلى النحو الآتي : دراسة الجمهور

المستهدف وبنسبة 58.54% في الترتيب الأول، يليها تحديد رسائل الاتصال المناسبة بنسبة 57.01% في الترتيب الثاني، إذا ما تم تدريب المتحدث الرسمي كان بنسبة 56.10% في الترتيب الثالث، يليها تحديد وسائل الاتصال المناسبة بنسبة 55.18% في الترتيب الرابع، وفي الترتيب الخامس تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات بنسبة 54.88% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الاتصال بالجمهور المستهدف " حيث جاءت في المرتبة السادس والأخيرة بنسبة 53.05% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.39) ، وبانحراف معياري قدره (0.49) ، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة (غير موافق) وبنسبة (57.53%).

ويرى الباحث في هذا عدم توافق مع الاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى إنشاء مركز لإدارة اتصالات الأزمة يتبع إدارة العلاقات العامة مفصول عن سائر الوظائف الأخرى، وجعلها وظيفة مستقلة يمكنها تقديم المشورة والتوجيه والنصح للإدارة العليا ، خاصة أثناء الأزمات، والتنسيق بين ما تقوم به من أنشطة وما تقوم به الإدارات الأخرى من أعمال، من شانها أن تساهم في الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها .

جدول (19)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : أسباب نشوء الأزمات لعينة المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	ضعف المهارات القيادية	2.35	0.70	29.69	78.25	موافق بشدة
2	المعلومات الخاطئة والمشوهة	2.31	0.82	35.41	77.03	موافق بشدة
3	ضعف المتابعة والمراقبة	2.28	0.79	34.53	76.02	موافق بشدة
4	تعارض المصالح	2.26	0.77	34.23	75.41	موافق بشدة
5	الإدارة العشوائية	2.26	0.71	31.29	75.20	موافق بشدة
6	الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات	2.24	0.78	34.60	74.80	موافق بشدة
7	استعراض القوة	2.18	0.73	33.73	72.56	موافق بشدة
8	سوء التخطيط	2.13	0.61	28.68	71.14	موافق بشدة
9	سوء التقدير والتقويم	2.13	0.83	39.01	70.93	موافق بشدة
10	تعارض الأهداف	2.12	0.74	34.93	70.73	موافق بشدة
11	الضغوط	2.12	0.85	40.02	70.73	موافق بشدة
12	انعدام الثقة	2.11	0.78	36.76	70.33	موافق بشدة
13	البحث عن الحلول السهلة	2.09	0.80	38.12	69.72	موافق
14	الابتزاز	2.09	0.85	40.94	69.51	موافق
15	ضعف الإمكانيات المادية والبشرية	2.08	0.79	38.04	69.31	موافق
16	الأخطاء البشرية	2.06	0.90	43.56	68.70	موافق
17	سوء الفهم	2.05	0.86	41.81	68.29	موافق
18	الأزمات المخططة والمتعمدة	1.99	0.83	41.39	66.46	موافق
19	اليأس	1.96	0.86	43.96	65.24	موافق
20	الإشاعات	1.91	0.80	41.88	63.82	موافق
21	سوء الإدراك	1.91	0.83	43.36	63.62	موافق
22	إهمال الإنذارات	1.72	0.80	46.25	57.32	إلى حد ما
23	أسباب خارجة عن إرادة الإنسان	1.49	0.71	47.96	49.59	إلى حد ما
	الدرجة الكلية	2.08	0.28	%13.27	%69.34	موافق

الجدول السابق رقم (19) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى : ضعف المهارات القيادية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 78.25% ، تأتي بعد ذلك المعلومات الخاطئة والمشوهة في المرتبة الثانية وبنسبة 77.03% ، يليها بالمرتبة الثالثة ضعف المتابعة والمراقبة بنسبة 76.02% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة "أسباب خارجة عن إرادة الإنسان " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 49.59% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

ويرى الباحث أن تحديد أسباب الأزمة هي البداية الحقيقية لمعالجتها، وبالوصول إلى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الأزموي، ومن ثم ينتقل إلى تحليل هذا الموقف واتخاذ الإستراتجية المناسبة للتعامل مع الأزمة .

إن الإدارة الخاطئة للأزمات تنبع من عدم الاهتمام بالبحوث، ودورها في اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، التي تحذر من الأزمات المحتملة ومعرفة أسبابها، وإمكانية توظيف المعلومات التي يتم الحصول عليها لأغراض التنبؤ المستقبلي بالأزمات، حيث جاءت عبارة إهمال الإنذارات في ترتيب متدنً مقارنة بالعبارات الأخرى، بالرغم من أهميتها الكبيرة في معرفة أسباب الأزمات، والتي لم توافق عليها عينة الدراسة بشكل كبير، وأن كانت تعكس نسبة بسيطة من عينة الدراسة، وربما تكون تمثل رآي الذين قد تحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، أو رأي أصحاب المؤهلات العليا من عينة الدراسة .

وهذا مؤشر دل على أن هناك قصوراً وضعفاً في مدي إتباع الأسس العلمية لإدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة، وهو ما يحتم على المنظمة التخطيط الجيد لاتخاذ الاستجابة الاتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.08) ، وبانحراف معياري قدره (0.28) ، ويدل هذا على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسباب نشوء الأزمات في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة (موافق) وبنسبة (69.34%).

جدول (20)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : إدارة الأزمة (الطرق و الأساليب) لعينة المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	احتواء الأزمة	2.37	0.61	25.65	78.86	موافق بشدة
2	المنهجية العلمية	2.26	0.62	27.20	75.41	موافق بشدة
3	الاعتراف بوجود الأزمة	2.23	0.78	34.96	74.19	موافق بشدة
4	إعادة التوازن	1.98	0.76	38.42	65.85	موافق
5	التحكم والسيطرة	1.95	0.73	37.57	65.04	موافق
6	المجابهة	1.88	0.82	43.76	62.80	موافق
7	تقدير الموقف الأزموي	1.88	0.71	37.83	62.80	موافق
8	التحضير والاستعداد	1.85	0.72	39.13	61.59	موافق
9	التوجيه	1.82	0.68	37.21	60.57	إلى حد ما
10	تجنب الأزمة	1.65	0.74	44.76	55.08	إلى حد ما
11	الاستفادة من الأزمة	1.65	0.79	47.93	54.88	إلى حد ما
12	التمركز والاختراق	1.45	0.61	42.16	48.17	إلى حد ما
13	الانتشار	1.36	0.48	35.40	45.33	إلى حد ما
14	التوسيع	1.33	0.52	39.18	44.31	إلى حد ما
	الدرجة الكلية	1.83	0.40	%21.90	%61.06	إلى حد ما

الجدول (20) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن احتواء الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 78.86% ، تأتي بعد ذلك المنهجية العلمية في المرتبة الثانية وبنسبة 75.41% ، يليها بالمرتبة الثالثة الاعتراف بوجود الأزمة بنسبة 74.19% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " التوسيع " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 44.31% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة. ربما يعود هذا الانخفاض لهذه العبارة بالرغم من أهميتها في التعامل مع الأزمات إلى العدد القليل الذين تحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات والذين يدركون أهميتها ومعناها الحقيقي .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.83) ، وبإنحراف معياري قدره (0.40) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن طرق وأساليب إدارة الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة " موافق إلى حد ما " وبنسبة (61.06 %).

وهذا قد يعني أن هناك بعض الفقرات في محور إدارة الأزمة (الطرق والأساليب) تُعد غير واضحة لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى انخفاض مستوى إدراكهم وإلى امتلاكهم تصور غير واضح حول بعض العبارات.

وهذا مؤشر على عدم فهم أساليب وطرق إدارة الأزمة واستخدام المناهج العلمية الصحيحة للتعامل معها، ويؤكد على أن هناك ضعفاً عاماً لعينة الدراسة في تحديد الاستراتجيات المناسبة لمواجهة الأزمات الحاصلة، والحد من تفاقمها وإمكانية التنبؤ بها، حيث أن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوقًا في السيطرة على الأحداث الأزموية، وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص، والاستيعاب والتحضير، والتحكم والسيطرة، والتوجيه والمجابهة للحوادث وقوى الفعل المختلفة. الأمر الذي يتطلب العمل من الإدارة العليا على تعميق وزيادة الوعي لدى العاملين بها، بمفهوم إدارة الأزمات، لما لهذه الاستراتجيات من أثر فاعل على أداء المؤسسات أثناء التعامل مع الأزمات .

جدول (21)

يبين إجابات عينة الدراسة عن الآليات الأكثر ملائمة في التعامل مع الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	توفر المعلومات المتكاملة عن الأزمة	2.44	0.72	29.36	81.25	موافق بشدة
2	الخطة الشاملة لموجهتها	2.41	0.76	31.42	80.21	موافق بشدة
3	عمل الفريق المتكامل	2.19	0.78	35.67	72.92	موافق بشدة
4	التنسيق بين أعضاء الفريق المتكامل لمواجهة الأزمة	2.19	0.78	35.67	72.92	موافق بشدة
5	الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات	2.19	0.74	33.73	72.92	موافق بشدة
6	الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة	2.09	0.78	37.11	69.79	موافق
7	وجود اتصالات فعالة وخطط اتصالية أثناء الأزمة.	2.09	0.86	40.89	69.79	موافق
8	المرونة في إجراءات التعامل الأزمة	1.97	0.86	43.72	65.63	موافق
9	التدريب الفعال للعاملين في مجال الاتصال	1.91	0.78	40.76	63.54	موافق
	الدرجة الكلية	2.16	0.57	%26.16	%72.11	موافق

الجدول السابق رقم (21) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن توفر المعلومات المتكاملة عن الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 81.25% ، وتأتي بعد ذلك الخطة الشاملة لمواجهتها في المرتبة الثانية وبنسبة 80.21% ، يليها بالمرتبة الثالثة عمل الفريق المتكامل بنسبة 72.92% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " التدريب الفعال للعاملين في مجال الاتصال " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 63.54% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة. بالرغم من إن هناك نوعاً من الإدراك والفهم والاتفاق لعينة البحث عن الاستراتجيات الصحيحة المطلوبة لإدارة مرحلة ما قبل الأزمة، والتي تعتمد على البحث المتمثل في توفر المعلومات المتكاملة، والتخطيط الذي يعتمد على هذه المعلومات، والتي جاءت في التراتيب الأولى والمتقدمة عن العبارات الأخرى، يرى الباحث أن هذا لا يكفي لإدارة الأزمة بفاعلية، لكون أن هناك انخفاضاً كبيراً وعدم الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين في مجال الاتصال والذي يعد المحور الرئيسي والأساسي في إدارة الأزمة ونجاحها .

إن التدريب يساهم في تنمية مهارات وخبرات إدارية واتصالية وفنية جديدة تكون فعالة عند إدخال التحسينات والتعديلات على خطة إدارة الأزمة، كذلك يسهم التدريب في تدعيم الثقة وضبط النفس والقدرة عند مواجهة الأزمات لدى فريق إدارة الأزمة .

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.16)، وبانحراف معياري قدره (0.57) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الآليات الأكثر ملائمة في التعامل مع الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة " موافق " وبنسبة (72.11%).

جدول (22)

يبين إجابات عينة الدراسة على الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة عند التعامل مع الأزمة لعينة للمؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	التفاوض والحوار	2.38	0.71	29.77	79.17	موافق بشدة
2	الأعمال الصحيحة	1.75	0.84	48.14	58.33	إلى حد ما
3	التعويض	1.66	0.65	39.43	55.21	إلى حد ما
4	الاعتذار	1.53	0.62	40.58	51.04	إلى حد ما
5	التبرير	1.47	0.62	42.31	48.96	إلى حد ما
6	إنكار حدوث الأزمة	1.25	0.57	45.44	41.67	إلى حد ما
7	تحويل الانتباه نحو قضايا آخرى.	1.19	0.47	39.66	39.58	إلى حد ما
	الدرجة الكلية	1.60	0.32	%20.22	%53.42	إلى حد ما

الجدول السابق رقم (22) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن التفاوض والحوار يحتل المرتبة الأولى بنسبة 79.17% ، تم تأتي بعد ذلك الأعمال الصحيحة في المرتبة الثانية وبنسبة 58.33% ، يليها بالمرتبة الثالثة التعويض بنسبة 55.21% ، تم الاعتذار جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة 51.04% ، يليها التبرير في المرتبة الخامسة بنسبة 48.96% ، تم في المرتبة السادسة إنكار حدوث الأزمة بنسبة 41.67% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تحويل الانتباه نحو قضايا أخرى " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 39.58% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.60) ، وبانحراف معياري قدره

(0.32) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الاستراتيجيات الاتصالات المتبعة عند التعامل مع الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "موافق إلى حد ما" وبنسبة (53.42%).

وهذا قد يعني بأن هناك بعض الفقرات الواردة في هذا المحور تُعد غير واضحة لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى انخفاض مستوى إدراكهم وإلى امتلاكهم تصور غير واضح حول بعض العبارات الخاصة بالاستراتيجيات الاتصالات المتبعة عند التعامل مع الأزمة، والتي تعد من أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية، وهذا مؤشر على أن الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة لا تقوم بإدارة الأزمات وفق الأسس والنظريات العلمية .

جدول (23)

يبين إجابات عينة الدراسة عن محور: مدى تطبيق القواعد الأساسية في الاتصال أثناء الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الاتصال بالجمهور المتضرر من الأزمة.	3.34	0.75	22.29	83.59	موافق بشدة
2	توظيف الإعلام المحلي.	3.28	0.89	27.08	82.03	موافق بشدة
3	ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام	3.25	0.88	27.07	81.25	موافق بشدة
4	توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد من خلال المتحدث الرسمي للمؤسسة.	3.22	0.87	27.03	80.47	موافق بشدة
5	تحليل الموقف العام للأزمة.	3.19	0.82	25.74	79.69	موافق بشدة
6	السرعة في نقل الأخبار والمعلومات الخاصة بالأزمة قبل تناولها من قبل جهات أخرى.	3.16	0.95	30.23	78.91	موافق بشدة
7	التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني.	3.09	0.86	27.67	77.34	أوافق
8	عقد المؤتمرات الصحفية فور وقوع الأزمة.	2.91	0.89	30.73	72.66	أوافق
9	اتخاذ القرار الواضح من خلال خطة إعلامية.	2.88	0.79	27.59	71.88	أوافق
10	الإعلان عن النتائج والإجراءات التي اتخذت لإدارة الأزمة.	2.84	0.95	33.55	71.09	أوافق
11	الاهتمام بصياغة البيانات الصحفية.	2.75	1.11	40.26	68.75	إلى حد ما
	الدرجة الكلية	3.08	0.55	%17.80	%77.06	أوافق

يبين الجدول السابق رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن عبارة الاتصال

بالجمهور المتضرر من الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 83.59%، يأتي بعد ذلك توظيف الإعلام المحلي في المرتبة الثانية وبنسبة 82.03%، يليها بالمرتبة الثالثة ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام بنسبة 81.25% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الاهتمام بصياغة البيانات الصحفية " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 68.75% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

ويرى الباحث أن الاهتمام بعنصر الاتصال في مجال إدارة الأزمات، يرجع إلى تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار المؤسسات المؤثرة على الجماهير بعمق، مع استخدام التحقيقات التي توفر تغطية موسعة ومتعمقة حول الموضوع حيث شبه الباحثون عمل وسائل الإعلام وقت الأزمة بعمل المدعي العام الذي يتولى التحقيق وجمع الدلائل لتوضيح الأسباب .

وعلى هذا الأساس فمن الأهمية أن يكون للمنظمة مركز للمعلومات والتوثيق يتولي مهمة تجميع وصياغة المعلومات والبيانات الصحفية عن المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وأن يشتمل على قاعدة البيانات عن الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، والأساليب التي اتبعت والتحسينات التي أدخلت على إجراءات إدارة الأزمات، بحيث تتسم المعلومات والبيانات بالدقة والتجديد والملائمة لموقف الأزمة، وان يتصل هذا المركز مباشرة بوسائل الإعلام لدحض الإشاعات والإعلام المضاد وما يتضمنه من معلومات غير صحيحة تشوه سمعة المنظمة وصورتها الذهنية، والتي تنتشر بكثرة أثناء الأزمات وذلك لتعطش الجمهور لهذه المعلومات والبحث عنها بكل الوسائل .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.08) ، وبانحراف معياري قدره (0.55) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تطبيق القواعد الأساسية في الاتصال أثناء الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "موافق" وبنسبة (77.06%).

جدول (24)

يبين إجابات عينة الدراسة عن أهم العوامل التي تساعد في أداء الواجبات بكفاءة في التعامل مع الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.	3.78	0.49	12.98	94.53	موافق بشدة
2	القيادة الرشيدة.	3.38	0.75	22.26	84.38	موافق بشدة
3	الاتصال الفعال.	3.34	0.75	22.29	83.59	موافق بشدة
4	التوجيه والوعي.	3.28	0.63	19.33	82.03	موافق بشدة
5	التدريب الجيد.	3.13	0.71	%22.63	%78.13	موافق بشدة

يبين الجدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب يحتل المرتبة الأولى بنسبة 94.53% ، تأتي بعد ذلك القيادة الرشيدة في المرتبة الثانية وبنسبة 84.38% ، يليها بالمرتبة الثالثة الاتصال الفعال بنسبة 83.59% ، وقد جاء في المرتبة الرابعة التوجيه والوعي بنسبة 82.03% ، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة التدريب الجيد وبنسبة مئوية بلغت 78.13%. بالرغم من أهميتها الكبيرة في مواجهة الأزمات بفاعلية والاستعداد لها وهي ربما تعكس وجهة نظر القلة لأصحاب المؤهلات العليا الذين في العادة يكونون أكثر إدراكاً لأسس العلمية من غيرهم من أصحاب المؤهلات الأدنى .

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك مؤشراً على عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة بأهمية ودور اتصالات الأزمة، التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة أثناء الأزمات، وإن كانت القرارات الصحيحة والمناسبة أثناء الأزمة لا تقل عن أهمية الاتصال الفعال أثناء الأزمة، بالرغم من أهميتها الكبيرة في اكتساب الموظفين المقدرة الجيدة على التعامل مع المواقف الطارئة والمشاكل المترتبة عليها بالإضافة إلى إدارة الأزمة مما يعود على المنظمة بالاستقرار.

من هنا يري الباحث ضرورة رفع كفاءة دوى المؤهلات المنخفضة بالمعلومات اللازمة والمعارف الهامة، حول إدارة الأزمة واتصالات الأزمة من خلال تفعيل الدورات التدريبية المكثفة، وورش العمل في هذا المجال الهام للمؤسسة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية الدائمة والمتابعة الجادة من قبل الإدارة العليا .

جدول (25)

يبين إجابات عينة الدراسة عن أهم أهداف إدارة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	القضاء على اسباب الأزمة	3.75	0.51	%13.55	%93.75	موافق بشدة
2	وضع خطة لمواجهتها.	3.28	0.58	%17.71	%82.03	موافق بشدة
3	إزالة آثارها.	3.09	0.86	%27.67	%77.34	موافق
	الدرجة الكلية	3.37	0.65	٪19.27	٪84.33	موافق

يوضح الجدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن القضاء على أسبابها يحتل المرتبة الأولى بنسبة 93.75% ، تأتي بعد ذلك وضع خطة لمواجهتها في المرتبة الثانية وبنسبة 82.03% ، يليها بالمرتبة الثالثة والأخيرة إزالة آثارها بنسبة 77.34%. وهي أضعف نسبة بالرغم من أهميتها الكبيرة في تحسين وإصلاح الصورة الذهنية وحمايتها من التشويه والاهتزاز بالمؤسسات قيد الدراسة، وهذا مؤشر على أنه ليس هناك اتفاق تام مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية التي تؤكد على القيام بالإعمال التصحيحية بعد انتهاء الأزمة لإصلاح الصورة المؤسسة، وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة وأحسن.

ويرى الباحث أن إزالة أثار الأزمة يتطلب استخدام نظم الإنذار المبكر بدرجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية، ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة، وهذا غير موجود في المؤسسات قيد الدراسة وان وجد فهو بنسب ضعيفة حسب نتائج الجداول لهذه الدراسة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.37) ، وبانحراف معياري قدره (0.65) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أهداف إدارة الأزمة في هذا البعد بشكل عام "عالية" وبنسبة (84.33%).

جدول (26)

يبين إجابات عينة الدراسة عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة لمواجهة الأزمات لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة.

م	العبارات	نعم		إلى حدما		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة			
1	هل تقوم العلاقات العامة بدور في مؤسستكم في مواجهة الأزمات.	31	18.90	93	56.71	40	24.39	2.12	0.66	%70.64
5	الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة	7	4.27	62	37.80	95	57.93	1.68	0.53	%56.14
2	التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها.	20	12.20	20	12.20	124	75.61	1.54	0.69	%51.20
4	تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة أثناء الأزمة	0	0.00	81	49.39	83	50.61	1.49	0.50	%49.80
3	معرفة أسباب وقوع الأزمات.	1	0.61	46	28.05	117	71.34	1.29	0.47	%43.09
	إجمالي المحور							1.64	0.65	%54.58

الجدول رقم (26) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير "سلبا" إلى أن هناك دوراً للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات بنسبة 70.64%، غير أن قلة منهم من يرون عكس ذلك، ويتحدد هذا الدور في الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة وبنسبة 56.14% ، يليها التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها بنسبة 51.20%، تم تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة أثناء الأزمة بنسبة 49.80%، وأخيراً معرفة أسباب وقوع الأزمات جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 43.09%، وهي أضعف نسبة على الرغم من أهميتها الكبيرة في إدارة الأزمة لكون معرفة الأسباب الحقيقية للأزمة، يترتب عليه التخطيط الجيد لها وإمكانية استخدام الإستراتجية المناسبة للتعامل معها بفاعلية.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.64) ، وبانحراف معياري قدره (0.65) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة " محدود جداً " وبنسبة (54.58%) . وهذا مؤشر على إنه ليس هناك دور تقوم به العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة .

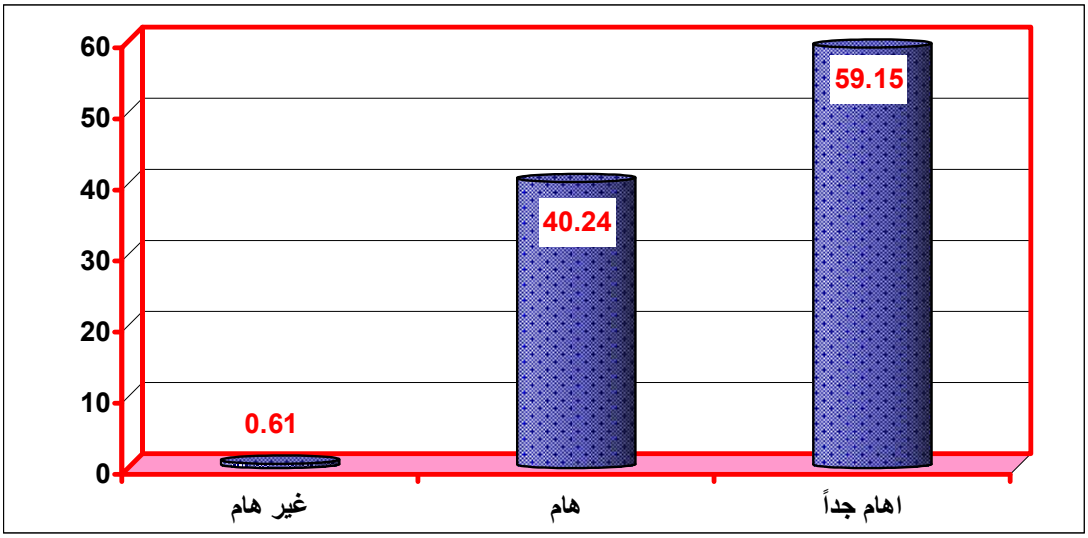
ويرى الباحث أن المنظمات التي تفتقد إلى إدارة العلاقات العامة يصعب عليها إدارة الأزمات التي تواجهها استراتيجياً، حيثُ أن هذه الإدارة الإستراتيجية تتطلب رؤية واضحة وفهماً لنظريات العلاقات العامة التي تركز على الاتصال بالجماهير الأساسية للمنظمة وإلى تخطيط أدائها، وتنظيم

هيكلها وتوجيه مواردها للارتقاء بمستويات الانجاز المتحقق، ومتابعة هذا الانجاز بشكل سليم من شأنه أن يساعد على التعامل السريع والفعال مع الأزمات أثناء المواجهة، وتقليص الأخطار والآثار الناتجة عنها وتفاديها في المستقبل.

جدول رقم (27)

يوضح توزيع العينة من حيث أهمية نشاط العلاقات العامة أثناء الأزمات لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة .

أهمية نشاط العلاقات العامة	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
غير هام	1	%0.61	%0.61
هام	66	%40.24	%40.85
هام جداً	97	%59.15	%100
المجموع	164	% 100	



شكل (24) يبين توزيع عينة البحث من حيث أهمية نشاط العلاقات العامة

يبين الجدول السابق رقم (27) والشكل رقم (24) النتائج الخاصة بأهمية نشاط العلاقات العامة أثناء الأزمات لأفراد العينة من وجهة نظر أعضاء المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 59% من أفراد العينة هم من يعتقدون بأن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات " هام جداً " ، كما يلاحظ أن نسبة 40.24 % من أفراد العينة يرون بأنها " هامة " ، تليها من كان يظن بأن دورها غير " هام " نسبتهم 0.6 %. وهي أضعف نسبة وإن كانت تعكس درجة الفهم لمضمون العلاقات العامة وأهميتها ودورها أثناء الأزمات، وهذه مؤشر حسن تجاه وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة، وإن كان الواقع العملي لها ولدورها أثناء الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة يكاد يكون معدوماً حسب بيانات جداول هذه الدراسة.

جدول (28)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات السياسية .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	التناقض الداخلي بين الأحزاب.	4.23	0.88	20.71	84.63	كبيرة جداً
2	الصراع على السلطة.	4.18	1.18	28.31	83.66	كبيرة
3	ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا.	4.13	0.89	21.66	82.56	كبيرة
4	غياب المصالحة الوطنية.	4.13	1.04	25.19	82.56	كبيرة
5	عدم وجود إستراتيجية سياسية واضحة المعالم للدولة.	3.99	1.11	27.78	79.76	كبيرة
6	كثرة النازحين والمهجرين في الداخل والخارج	3.89	0.97	24.99	77.80	كبيرة
7	غياب الحلول السياسية و القانونية لمشكلة المطلوبين والنازحين	3.88	1.10	28.24	77.56	كبيرة
8	عدم وجود مقومات دولة.	3.63	0.98	26.99	72.56	كبيرة
9	تداخل اختصاصات السلطات (التشريعية، التنفيذية، والقضائية	3.62	1.49	41.18	72.44	كبيرة
10	زيادة أعداد المعتقلين في السجون الخارجة عن سيطرة الدولة	3.60	1.10	30.59	71.95	كبيرة
11	ازدواجية الخطاب السياسي بين المؤتمر والحكومة.	3.55	1.08	30.47	70.98	كبيرة
12	تقاعس الدعم الجماهيري للمؤتمر والحكومة .	3.41	1.12	32.95	68.17	كبيرة
13	ضعف التنسيق والاتصال بين المنظمات والحكومة.	3.33	1.26	37.81	66.59	متوسطة
14	عدم وجود غطاء دولي قوي لدعم الحكومة.	3.04	1.40	46.13	60.73	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	1.11	%29.67	%75.14	كبيرة

الجدول (28) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن التناقض الداخلي بين الأحزاب يحتل المرتبة الأولى بنسبة 84.63% ، تأتي بعد ذلك الصراع على السلطة في المرتبة الثانية وبنسبة 83.66% ، يليها بالمرتبة الثالثة ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا بنسبة 82.56% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " عدم وجود غطاء دولي قوي لدعم الحكومة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 60.73% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.76) ، وبانحراف معياري قدره (1.11) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات السياسية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (75.14%).

ويرى الباحث أنه من الضروري لاستقرار البلاد معالجة هذا النوع من الأزمات السياسية وسرعة السيطرة عليها من قبل السلطات العليا للدولة والإدارات المتخصصة ذات العلاقة، لان عكس ذلك قد يقود البلاد لتدخلات إقليمية ودولية مما يجعل الأزمة تتجاوز بعدها المحلي وتزيد الوضع تعقيداً، وتشير الدراسات إلى أن البعد السياسي في بعض الأزمات يشكل أحياناً قيداً على قرارات فريق الأزمة، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرض اختيارات معينة قد لا تكون دائماً أفضل الاختيارات والحلول أو القرارات .

جدول (29)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات الأمنية.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها.	4.52	0.79	17.59	90.37	كبيرة جداً
2	قلة شعور المواطن بالأمن.	4.07	0.95	23.29	81.34	كبيرة
3	انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي.	4.05	0.99	24.32	81.10	كبيرة
4	زيادة عمليات السرقة والسطو بالسلاح.	4.05	1.19	29.45	81.10	كبيرة
5	غياب التنسيق الفعال بين الأجهزة الأمنية.	4.03	1.05	26.13	80.61	كبيرة
6	غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الأمنية.	4.00	1.27	31.70	80.00	كبيرة
7	غياب سيادة القانون ودور القضاء .	3.99	1.32	33.22	79.76	كبيرة
8	انتشار تجارة وتعاطي المخدرات.	3.99	0.97	24.21	79.76	كبيرة
9	الاغتيال والاعتقال المستمر من قبل الخارجين عن القانون.	3.98	0.96	24.01	79.63	كبيرة
10	تردي الروح المعنوية لأفراد المؤسسة الأمنية.	3.95	1.32	33.37	78.90	كبيرة
11	ارتباط بعض المجموعات المسلحة بأجندة خارجية وقبليه.	3.87	1.28	33.23	77.32	كبيرة
12	انتشار ظاهرة تجارة الأسلحة.	3.86	0.95	24.67	77.20	كبيرة
13	قلة الجدية في العمل والانتماء لدى أفراد المؤسسة الأمنية.	3.85	1.32	34.38	76.95	كبيرة
14	إرتفاع نسبة الجريمة.	3.80	1.00	26.18	76.10	كبيرة
15	سوء توزيع الكادر الأمني في المناطق المختلفة.	3.75	1.29	34.37	75.00	كبيرة
16	تعدد الأجهزة الأمنية مع عدم وضوح مهامها وتداخل عملها.	3.74	1.37	36.55	74.88	كبيرة
17	استفحال ظاهرة الصراع القبلي واستخدام السلام في حل النزاعات.	3.57	1.08	30.29	71.34	كبيرة
18	عدم ثقة المواطن بالأجهزة الأمنية.	3.56	1.29	36.30	71.22	كبيرة
19	الاحتجاجات والاعتصامات المستمرة.	3.55	0.99	27.74	71.10	كبيرة
20	عدم وجود شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المختلفة للجماهير.	3.51	1.07	30.55	70.12	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.88	1.12	%28.90	%77.69	كبيرة

يبين الجدول السابق رقم (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90.37% ، تأتي بعد ذلك قلة شعور المواطن بالأمن في المرتبة الثانية وبنسبة 81.34% ، يليها بالمرتبة الثالثة انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي بنسبة 81.10% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " عدم وجود شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المختلفة للجماهير " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 70.12%، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

ويرى الباحث أن الأبعاد الأمنية للأزمة تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها الدولة لحماية مواطنيها ومؤسساتها، حيث يجب أن تجند لها كافة الطاقات البشرية والإمكانات المادية لمواجهة تداعياته، لكونها قد تحدث فراغاً أمنياً من الممكن أن يشكل بيئة مناسبة لانتشار العديد من الجرائم والكوارث وخاصة التخريبية منها، والتي بالتأكيد ستترك آثاراً سلبية في جميع المجالات المختلفة للدولة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.88) ، وبانحراف معياري قدره (1.12)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات الأمنية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغة النسبة المئوية لإجمالي المحور (77.69%).

جدول (30)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات الاقتصادية.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الفساد المالي	4.20	0.98	23.31	84.02	كبيرة جداً
2	عدم وجود بنية تحتية اقتصادية.	4.06	1.24	30.58	81.22	كبيرة
3	إغلاق الحقول النفطية.	3.96	1.12	28.18	79.15	كبيرة
4	عدم توفر الأمن المناسب لتشجيع الاستثمار في ليبيا.	3.95	1.06	26.86	79.02	كبيرة
5	عدم توفر الأمن والحماية الخاصة لرؤوس الأموال .	3.94	1.21	30.64	78.78	كبيرة
6	غياب التخطيط الاقتصادي في ليبيا.	3.93	1.44	36.74	78.66	كبيرة
7	غياب دعم المشاريع الإنتاجية من الحكومة.	3.77	1.13	29.83	75.49	كبيرة
8	شيوع النظام الاستهلاكي غير الإنتاجي في ليبيا.	3.74	1.56	41.69	74.76	كبيرة
9	عجز الحكومة عن وضع إستراتيجية اقتصادية للدولة.	3.73	1.29	34.59	74.51	كبيرة
10	ضعف الحركة السياحية الدولية في ليبيا.	3.68	1.28	34.78	73.66	كبيرة
11	تراجع الدخل القومي للدولة.	3.62	1.32	36.43	72.32	كبيرة
12	زيادة أعداد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل.	3.48	1.05	30.26	69.63	كبيرة
13	عدم وجود خطة إعلانية تشجع الاستثمارات الأجنبية والمحلية.	3.27	1.23	37.60	65.37	متوسطة
14	ارتفاع معدل البطالة.	3.26	1.12	34.44	65.24	متوسطة
15	احتكار بعض المشاريع الاقتصادية على فئة محدودة .	3.13	1.25	40.09	62.56	متوسطة
16	ضعف الترويج والدعاية والإعلان للمناخ الاقتصادي في البلاد.	3.05	1.22	40.10	60.98	متوسطة
17	عدم الانتظام في دفع الرواتب.	2.96	1.13	38.08	59.15	متوسطة
18	صعوبة تنقل التجار بين المدن الليبية.	2.95	1.14	38.79	59.02	متوسطة
19	تدني مستوى دخل الفرد وزيادة نسبة الفقر في ليبيا.	2.87	1.12	39.14	57.32	متوسطة
20	إغلاق المنافذ البرية من وقت إلى آخر.	2.85	0.96	33.82	56.95	متوسطة
21	هجرة رؤوس الأموال والكوادر البشرية المتخصصة للخارج.	2.69	1.12	41.72	53.78	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	1.19	%34.18	%69.60	كبيرة

الجدول (30) يبن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الفساد المالي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 84.02% ، تأتي بعد ذلك عدم وجود بنية تحتية اقتصادية في المرتبة الثانية وبنسبة 81.22% ، يليها بالمرتبة الثالثة إغلاق الحقول النفطية بنسبة 79.15% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " هجرة رؤوس الأموال والكوادر البشرية المتخصصة للخارج " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 53.78% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

ويرى الباحث أن هذا نتاج طبيعي لكون كل أزمة مهما كان نوعها أو مستواها تؤثر أول ما تؤثر على الاقتصاد والحركة الاقتصادية للدولة، وكما يقال أن رأس المال جبان فهو المتأثر الأول في مثل هكذا مواقف، وعدم القدرة على معالجة الأزمات المتفشية في البلاد سوف يؤدي إلى ركود وانحدار جميع الأنشطة الاقتصادية بها .

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.48) ، وبانحراف معياري قدره (1.19) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات الاقتصادية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغة النسبة المئوية لإجمالي المحور (69.60%).

جدول (31)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أنواع الأزمات في ليبيا وفي مجال الأزمات الإدارية.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي المساند
1	ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات الدولة.	4.21	0.98	%23.33	%84.27	كبيرة جداً
2	غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات الدولة.	4.05	1.08	26.52	81.10	كبيرة
3	ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات الدولة.	4.02	0.89	22.18	80.49	كبيرة
4	إدارة المؤسسات بارتجالية بعيداً عن الأسس العلمية في الإدارة.	3.95	1.02	25.92	78.90	كبيرة
5	عدم إعطاء الفرصة لأصحاب الكفاءات العلمية للعمل في مؤسسات الدولة.	3.94	1.01	25.57	78.78	كبيرة
6	غياب مبدأ المحاسبة والشفافية في العمل.	3.94	1.12	28.50	78.78	كبيرة
7	غياب معايير تقويم الأداء للموظفين في مؤسسات الدولة.	3.79	1.07	28.18	75.73	كبيرة
8	غياب تأهيل الموظفين وعدم إعطائهم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.	3.71	1.13	30.53	74.27	كبيرة
9	قلة الإصلاح الإداري وفق المستجدات و متطلبات العمل.	3.71	1.16	31.19	74.15	كبيرة
10	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.70	1.10	29.80	74.02	كبيرة
11	غياب الهيكلية التنظيمية في مؤسسات الدولة.	3.70	0.93	25.15	73.90	كبيرة
12	ضعف التنسيق والاتصال بين مؤسسات الدولة.	3.69	0.99	26.95	73.78	كبيرة
13	غياب التقويم لإنجازات مؤسسات الدولة.	3.64	1.23	33.73	72.80	كبيرة
14	زيادة التعيينات المبنية على أساس حزبي وقبلي في مؤسسات الدولة.	3.51	1.22	34.62	70.24	كبيرة
15	عدم الاهتمام برجع الصدى للجمهور الداخلي والخارجي في الإدارة العليا.	3.50	1.21	34.60	70.00	كبيرة
16	انتشار المحسوبية في التعيينات.	3.48	1.38	39.61	69.51	كبيرة
17	صعوبة الاتصال داخل المنظمة وخارجها.	3.29	0.88	26.70	65.73	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	1.18	%31.42	%75.09	كبيرة

يبين الجدول السابق رقم (31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات الدولة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 84.27% ، تأتي بعد ذلك غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات الدولة في المرتبة الثانية وبنسبة 81.10% يليها بالمرتبة الثالثة ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات الدولة بنسبة 80.49% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " صعوبة الاتصال داخل المنظمة وخارجها " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.73%، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.75) ، وبانحراف معياري قدره (1.18)، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات الإدارية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغة النسبة المئوية لإجمالي المحور (75.09%).

ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في الدولة التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية والعلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها ، وهذا النوع من الإدارة لا يعد سبباً وباعثاً للأزمات فقط ، بل هو أيضاً و بدرجة أشد خطورة مدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته .

ويرى الباحث أن الإدارة الخاطئة أو سوء الإدارة من أهم أسباب حدوث الأزمات وهو ما يحتم على المؤسسة أو الدولة التخطيط الجيد لاتخاذ الأسلوب الأمثل والمناسب لمعالجة اوجة القصور والضعف في جميع الإدارات، والاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته لإى نشاط تقوم به المؤسسة واحترام الهيكل التنظيمي بها .

جدول (32)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: مقترحات التعامل مع أزمات أخرى مستقبلية .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي المساند
1	وضع خطة طوارئ لمواجهة الأزمة.	3.32	1.07	32.16	82.93	أوافق بشدة
2	العمل وفق إستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى.	3.29	0.88	26.70	82.32	أوافق بشدة
3	وضع خطة سنوية لمواجهة أي أزمة مستقبلاً.	3.26	0.91	27.97	81.40	أوافق بشدة
4	زيادة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة.	2.98	0.90	30.06	74.54	أوافق
	الدرجة الكلية	3.21	0.94	%29.21	%64.24	أوافق بشدة

يبين الجدول السابق رقم (32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن وضع خطة طوارئ لمواجهة الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 82.93% ، تأتي بعد ذلك العمل وفق إستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى في المرتبة الثانية وبنسبة 82.32% ، يليها بالمرتبة الثالثة وضع خطة سنوية لمواجهة أي أزمة مستقبلاً بنسبة 81.40% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " زيادة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 74.54% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة، بالرغم من أهميتها الكبيرة أثناء الأزمات، وربما تعكس رأي الأقلية الحاصلة على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات، أو من أصحاب المؤهلات العليا من عينة الدراسة والذين ربما يكونوا أكثر دارية بأهمية التنسيق من غيرهم من المبحوثين .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.21) ، وبانحراف معياري قدره (0.94) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة " موافقون بشدة " على وضع مقترحات للتعامل مع أزمات أخرى مستقبلية حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (64.24%) .

نلاحظ من خلال الجداول السابقة رقم (28) والجدول (29) والجدول (30) والجدول رقم (31) والتي تناولت أهم أسباب الأزمات في ليبيا، وفي المجالات السياسية والأمنية والاقتصادية والإدارية بينت أن هذه الأزمات متعددة ومتنوعة وكبيرة وتختلف أسبابها ومدى شدتها، ومن خلال إجابات المبحوثين عن هذه المحاور، يرى الباحث أن السبب الرئيس في هذه الدرجة الكبيرة قد يعود إلى عدة عوامل منها داخلية، وأخرى خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية في الخلافات السياسي بين

القوى والتيارات الوطنية من جهة، وتضارب الاختصاصات بين مؤسسات الدولة الليبية وازدواجية الخطاب السياسي من جهة أخرى، وتداخل السلطات الثلاث التشريعية والقضائية والتنفيذية مع بعضها البعض، والاحتكام لقوة السلاح لا قوة القانون والحوار في تحقيق المطالب وفرض الآراء، وغياب التخطيط الاستراتيجي بجميع أنواعه، وفي جميع المجالات السياسية والاقتصادية والأمنية للدولة الليبية .

أما بالنسبة للعوامل الخارجية، فهي تتمثل في عدم التزام المجتمع الدولي بمسؤولياته تجاه الشعب الليبي، حيث لم تكن له خطة أو إستراتيجية واضحة المعالم للدولة الليبية بعد سقوط النظام، وترك ليبيا للصراعات الحزبية والقبلية، الأمر الذي أوصل البلاد إلى ما وصلت إليه اليوم من تشتت وتصدع في جميع المجالات، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، كل ذلك قاد إلى جو من الإحباط والاكتئاب لدى الشعب الليبي، وانعكس ذلك سلباً على الواقع السياسي والاقتصادي والأمني والإداري للدولة ، وساهم في وصول الأزمات إلى ذروتها الأمر الذي زاد من تفاقمها .

ويرى الباحث أن هذه الأزمات تعد من أهم العقبات الرئيسية التي تقف في طريق الاستقرار والتنمية وتطورها ، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات، بأن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية الشاملة والعامة للدولة، بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي تام ومسؤول من صانعي القرارات، لأن إدارة الأزمات كما يراها الكثير من المختصين، هي إدارة ما لا يمكن إدارته، والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال التعرف إلى أهم الحلول المقترحة في كل مجال من مجالات الأزمات، والتي تناول الجدول رقم (32) السابق أهمها ، لا بد من القيام بمعالجة هذه الأزمات وفق منهجية علمية سليمة، وذلك من خلال الاستفادة من النماذج التي اقترحت لإدارة الأزمات في هذه الدراسة وغيرها ومواجهتها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة الأزمات بمؤسسات الدولة. والعمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصراً رئيساً من الخطة العامة للدولة، وفي الختام يمكن القول أن السبب في عدم ظهور الفروق في واقع الأزمات لدى عينة الدراسة، قد يعود إلى تشابه الظروف والمتغيرات السياسية، والأمنية والاقتصادية، والإدارية التي يعيشها الشعب الليبي، حيث أن السياسات والأسباب المولدة للأزمات في ليبيا تكاد تكون واضحة ومعروفة للكل بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

ثانيا / المحور الخاص بالعلاقات العامة و اتصالات الأزمة :

ويشتمل على جميع الأسئلة التي تتضمن دور العلاقات العامة ، قبل وأثناء وبعد الأزمة وجميع الأدوار والمهام _ والاتصالات بجميع إشكالها وأنواعها – وإصلاح الصورة الذهنية – والتمثيل والتفاوض، وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج الدراسة التي أجريت على العاملين بجهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة :

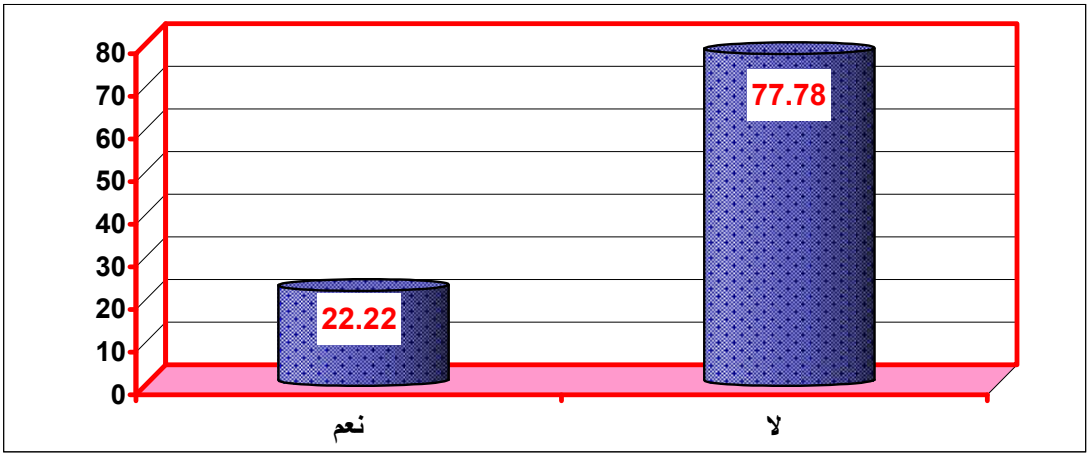
يبين الجدول رقم (33) والشكل رقم (25) ، النتائج الخاصة بقيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير في تعاملها مع الأزمة من وجهة نظر العاملين في العلاقات العامة، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 78% من أفراد العينة هم ممن يعتقدون بأن إدارة العلاقات العامة لا تقوم بالاتصال بالجماهير في تعاملها مع الأزمة ، كما يلاحظ أن نسبة 22 % منهم يرون عكس ذلك .

وهذا يتنافى مع الهدف الأساسي للعلاقات العامة خلال الأزمات وهو المحافظة على قدرة الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف، ويؤكد أن العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة لا تقوم بدور فعال أثناء الأزمات أن لم يكن معدوم أصلاً .

جدول رقم (33)

يوضح توزيع العينة من حيث مدى قيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير أثناء الأزمة .

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
نعم	9	%22.50	%22.50
لا	31	%77.50	%100.00
المجموع	40	% 100	



شكل (25) يبين توزيع عينة البحث من حيث مدى قيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير أثناء الأزمة.

جدول (34)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: مدى إسهام أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التالية .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي المساند
1	دعم المسؤولية الاجتماعية بين الجمهور والحكومة من أجل التغلب على الأزمات.	1.56	0.78	50.39	51.85	نادراً
2	التعرف على أراء الجمهور وانطباعاته إزاء الحكومة وعرضها على الإدارة العليا.	1.56	0.70	45.31	51.84	نادراً
3	إعلام الجمهور بالمشكلات والأزمات التي تواجهها جهة عملك في نهوضها برسالتها.	1.39	0.61	43.75	46.33	نادراً
4	تحليل الشكاوى ومحاولة إيجاد الحلول لها ورفعها إلى الإدارة العليا.	1.39	0.70	50.24	46.30	نادراً
5	تجنب سوء الفهم الناتج عن أي فراغ في المعلومات من شأنه فسح المجال لظهور الشائعات والأكاذيب.	1.29	0.59	45.43	43.14	نادراً
6	زيادة وعي الجمهور بأهمية الجهود التي تبذلها الحكومة والمؤتمر لخدمة المواطنين والدور الهام الذي يقوم به العاملون من أجل التغلب على الأزمة.	1.28	0.57	44.96	42.59	نادراً
	الدرجة الكلية	1.42	0.57	%40.26	%47.41	نادراً

الجدول (34) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، حيث يلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت " سلبية " وتشير إلى أن قيامها بدعم المسؤولية الاجتماعية بين الجمهور والحكومة من أجل التغلب على تلك الأزمات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 51.85% ، تأتي بعد ذلك محاولة التعرف على أراء الجمهور وانطباعاته إزاء الحكومة وعرضها على الإدارة العليا في المرتبة الثانية وبنسبة 51.84%، يليها بالمرتبة الثالثة إعلام الجمهور بصراحة بالمشكلات والأزمات التي تواجهها جهة عملك في نهوضها برسالتها بنسبة 46.33%، وفي المرتبة الرابعة جاء تحليل الشكاوى ومحاولة إيجاد الحلول لها ورفعها إلى الإدارة العليا بنسبة 46.30%، ثم في المرتبة الخامسة تأتي محاولة تجنب سوء الفهم الناتج عن أي فراغ في المعلومات من شأنه فسح المجال لظهور الشائعات والأكاذيب بنسبة 43.14% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " زيادة وعي الجمهور بأهمية الجهود التي تبذلها الحكومة والمؤتمر لخدمة المواطنين والدور الهام الذي يقوم به العاملون من أجل التغلب على الأزمة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 42.59% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة . بالرغم من أن إعلام الجماهير ضروري جداً أثناء الأزمة وجزء هام من إداراتها، لأنه يشرح موقف المؤسسة والجهود التي تبذل للتغلب على الأزمة والسيطرة على مجرياته، فهو يوقف زحف الشائعات والأقاويل، غير أن ذلك لا يتم إلا من خلال

الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات، هو الحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها من الانهيار، والتي حتماً ستتأثر بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته، لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية، والتي تنص عليها نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية المستخدمة في هذه الدراسة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.42) ، وبانحراف معياري قدره (0.57) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إسهام أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "ضعيفة " وبنسبة (47.41%).

هذه النتيجة مؤشر على أن العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة ليس لها أي دور يذكر في إدارة الأزمات، ولا تحضى باهتمامات الإدارة العليا في هذه المجال، الأمر الذي انعكس على طبيعة عملها داخل المؤسسة وخارجها، وحولها من جهة استشارية يمكن أن تساهم في احتواء الأزمات والحد من تفاقمها وتشارك بصنع القرار بها، إلى جهة تنفيذية تقدم خدمات وتسهيلاً للإدارة العليا لا تمت لها بأية صلة ولا تعتبر من صميم أعمالها ونشاطاتها المهمة داخل وخارج المؤسسة .

جدول (35)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : الجهات و الشرائح التي تتصل بها العلاقات العامة أثناء الأزمة وما مدى هذه الاتصال.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الدوائر الحكومية ذات العلاقة	2.67	0.59	22.28	88.89	بصفة دائمة
2	الجهات المانحة للحصول على الدعم المادي للتعامل مع الأزمة	2.61	0.61	23.27	87.04	بصفة دائمة
3	العاملون بالمؤسسة (الجمهور الداخلي)	2.00	0.77	38.35	66.67	أحياناً
4	وسائل الإعلام.	1.72	0.57	33.36	57.41	أحياناً
5	الجمهور العام (الجمهور الخارجي).	1.50	0.62	41.22	50.00	نادراً
6	أسر الضحايا	1.33	0.49	36.38	44.44	نادراً
	الدرجة الكلية	2.09	0.39	%18.47	%69.51	أحياناً

الجدول (35) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور الجهات والشرائح التي تتصل بها العلاقات العامة أثناء الأزمة، مرتبة تنازلياً، حيث يلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الدوائر الحكومية ذات العلاقة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 88.89% ، تأتي بعد ذلك الجهات المانحة للحصول على الدعم المادي للتعامل مع الأزمة ومعالجتها في المرتبة الثانية وبنسبة 87.04% ، يليها بالمرتبة الثالثة العاملون بالمؤسسة (الجمهور الداخلي) بنسبة 66.67% ، وفي المرتبة الرابعة جاءت وسائل الإعلام بنسبة 57.41% ، والجمهور العام (الجمهور الخارجي) في المرتبة الخامسة بنسبة 50.00% ، و يلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " أسر الضحايا " حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 44.44% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك جهات مثل، وسائل الإعلام، واسر الضحايا، والجمهور الخارجي والداخلي، بالرغم من أهميتها للمؤسسة والمجتمع، فقد أخذت مستويات ونسباً متدنية عما يجب أن تكون عليه، والجهات الأقل أهمية منها أثناء الأزمة جاءت في التراتيب الأولى والمتقدمة مثل الدوائر الحكومية والجهات المانحة للدعم، وهذا مؤشر دال على عدم اهتمام الإدارة العليا والعلاقات العامة بإصلاح الصورة الذهنية، وعدم المعرفة بالأسس العلمية والإستراتجية الصحيحة لمواجهة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة، وبالتالي يتنافي مع مبادئ وأسس نظرية اتصالات الأزمة الموقفية ونظرية الحوار المستخدمة في هذه الدراسة، فضلاً عن أن العلاقات العامة لا تقوم بدور في إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.09) ، وبانحراف معياري قدره (0.39) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجهات والشرائح التي تتصل بها العلاقات العامة أثناء الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "أحياناً " وبنسبة (69.51%).

جدول (36)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة ومدى استخدامها.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الاتصال المباشر (الشخصي)	2.56	0.62	24.09	85.19	بصفة دائمة
2	المراسلات.	2.44	0.70	28.83	81.48	بصفة دائمة
3	الإذاعة المحلية	1.94	0.94	48.22	64.81	أحياناً
4	شبكة المعلومات الدولية (الإنترنيت) .	1.89	0.68	35.81	62.96	أحياناً
5	الهاتف	1.83	0.86	46.77	61.11	أحياناً
6	الإذاعة المسموعة	1.72	0.75	43.66	57.41	نادراً
7	الإذاعة المرئية	1.72	0.83	47.99	57.41	نادراً
8	النشرات.	1.50	0.71	47.14	50.00	نادراً
9	الإعلانات	1.50	0.71	47.14	50.00	نادراً
10	الحاسوب	1.50	0.62	41.22	50.00	نادراً
11	الفاكس	1.44	0.62	42.63	48.15	نادراً
12	الملصقات	1.33	0.59	44.56	44.44	نادراً
13	الأفلام	1.33	0.59	44.56	44.44	نادراً
14	الفيديو	1.33	0.59	44.56	44.44	نادراً
15	الصحف.	1.28	0.57	44.96	42.59	نادراً
16	البيان الإخباري لدحض الشائعات والأكاذيب.	1.28	0.46	36.07	42.59	نادراً
17	المجلات.	1.17	0.38	32.87	38.89	نادراً
	الدرجة الكلية	1.70	0.25	%14.71	%56.69	نادراً

الجدول السابق رقم (36) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الاتصال المباشر (الشخصي) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 85.19% ، تأتي بعد ذلك المراسلات في المرتبة الثانية وبنسبة 81.48% ، يليها بالمرتبة الثالثة الإذاعة المحلية بنسبة 64.81% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " المجلات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 38.89% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

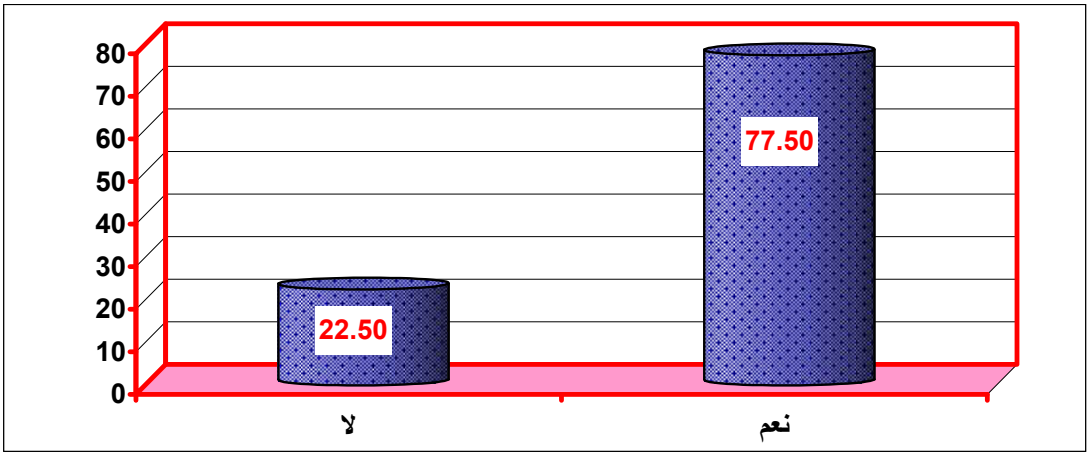
من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.70) ، وبانحراف معياري قدره (0.25) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة " نادراً " وبنسبة (56.69%).

وهذا مؤشر على أن العلاقات العامة لا تقوم بدور فعال في مجال الاتصال بالجمهور في المؤسسات قيد الدراسة، وربما يرجع ذلك إلى وجود إدارات وجهات أخرى بالمؤسسة تقوم بهذا الدور وان كان هذا الدور من صميم عمل ومهام العلاقات العامة، أو أن ذلك يرجع إلى ضعف في قدرات ومهارات العاملين وجهلهم بفنون وأساليب الاتصال وأهميتها وكيفية توظيفها أثناء الأزمات .

جدول رقم (37)

يوضح توزيع العينة من حيث مدى وجود مشاكل تعاني منها إدارة العلاقات العامة عند القيام بالاتصال بالجماهير.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
لا	9	%22.50	%22.50
نعم	31	%77.50	%100.00
المجموع	40	% 100	



شكل (26) يبين توزيع العينة من حيث مدى وجود مشاكل تعاني منها العلاقات العامة عند القيام بالاتصال بالجماهير.

يبين الجدول رقم (37) والشكل رقم (26) ، النتائج الخاصة بالمشاكل التي تعاني منها إدارة العلاقات العامة عند القيام بالاتصال بالجماهير، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 78% من أفراد العينة يعتقدون بوجود مشاكل أثناء الاتصال بالجماهير، كما يلاحظ أن نسبة 22 % منهم يرون عكس ذلك.

ومن هنا يرى الباحث أن عدم وجود اتصال فعال أثناء الأزمة يؤدى إلى فقدان السيطرة على خطوط الاتصال، وفقدان القدرة على إدارة المعلومات وإظهار المنظمة بمظهر الضعيف، فالاتصال الجيد يعتمد على عرض الحقائق وتوظيف كافة وسائل الاتصال المتاحة لإدارة عملية الاتصال، يؤدى حتماً إلى نتائج ايجابية وملموسة عند إدارة أي أزمة، وعليه يجب على الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة الاهتمام بهذا المجال لما له من مزايا في النجاح في إدارة الأزمة .

جدول (38)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الإشراف على الاتصالات أثناء الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	هل هناك مركز للإشراف على اتصالات الأزمة	1.22	0.43	35.00	61.11	نادراً
2	تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها	1.33	0.49	36.38	66.67	نادراً
3	تحديد وسائل الاتصال	1.11	0.32	29.10	55.56	لا
4	دراسة الجمهور المستهدف	1.06	0.24	22.33	52.78	لا
5	تحديد الرسائل الاتصالية المناسبة	1.00	0.00	0.00	50.00	لا
6	تدريب القائم بالاتصال	1.00	0.00	0.00	50.00	لا
	الدرجة الكلية	1.12	0.17	%15.14	56.02%	ألاَ

الجدول السابق (38) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن عدم وجود مركز للإشراف على اتصالات الأزمة جاء بنسبة 61.11% ، غير أن قلة منهم يرون عكس ذلك، وحول مزاولة هذا المركز النشاطات التالية كانت أغلب الإجابات بالنفي وعلى النحو الآتي : تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها يحتل المرتبة الأولى بنسبة 66.67% ، تأتي بعد ذلك دراسة تحديد وسائل الاتصال في المرتبة الثانية وبنسبة 55.56% ، يليها بالمرتبة الثالثة دراسة الجمهور المستهدف بنسبة 52.78% ، ثم في المرتبة الرابعة تحديد الوسائل الاتصالية المناسبة بنسبة 50.00% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة "تدريب القائم بالاتصال" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 50.00% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

بالرغم من أن تدريب القائم بالاتصال على إدارة الأزمات وإجراء التجارب يسهم وبشكل كبير في تدعيم ثقافة المنظمة في إدارة الأزمات، ويخلق نوعاً من الترويج والانتشار لثقافة الأزمة بين العاملين بالمنظمة، وما يولده لدى كل فرد بالمنظمة شعوراً

بالمسئولية تجاه المنظمة، ودافعاً له لرفع معنوياته وتنمية الإحساس بالواجب المهني والوظيفي لديه عند مواجهة أي خطر يهدد المنظمة. فضلاً عن أن توفير وسائل الاتصال الواضحة والسريعة وغير التقليدية يعتبر ضرورة من الضرورات نظراً لضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته في حالة الأزمة. نلاحظ من أن ليس له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات قيد الدراسة وهذا ما يعكس ضعف قدرتها على إدارة الأزمة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.12) ، وبانحراف معياري قدره (0.17) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مراكز الإشراف على الاتصالات أثناء الأزمة في هذا البعد بشكل عام كانت " قليلة جداً " وبنسبة (56.02%).

وتدل هذه النتائج على أن هناك تداخلاً كبيراً في الاختصاصات بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالمؤسسات قيد الدراسة، بحيث تقوم تلك الإدارات والجهات بمهام العلاقات العامة ومن بينها اتصالات الأزمة والتي تعد من صميم عمل ونشاط العلاقات العامة .

جدول (39)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أسباب عدم قيام إدارة العلاقات العامة بعملية الاتصال بالجماهير أثناء الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	عدم المعرفة بالفنون الاتصالية.	1.90	0.32	17.12	94.50	موافق تماما
2	عدم وجود كادر متخصص له خبرة في مجال التعامل مع الوسائل الاتصالية.	1.89	0.32	17.12	94.44	موافق تماما
3	عدم تقدير الإدارة العليا لأهمية الاتصال بالجماهير.	1.79	0.43	24.06	88.90	موافق تماما
4	وجود أقسام أخرى بالمؤسسة تقوم بعملية الاتصال بالجماهير.	1.78	0.43	24.06	88.89	موافق تماما
5	الاعتماد على جهة استشارة خارجية تقوم بعملية الاتصال بالجماهير.	1.67	0.49	29.10	83.33	موافق
	الدرجة الكلية	1.80	0.32	%17.88	%90.00	موافق تماما

الجدول (39) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن عدم المعرفة بالفنون الاتصالية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 94.50% ، يأتي بعد ذلك عدم وجود كادر متخصص له خبرة في مجال التعامل مع الوسائل الاتصالية في المرتبة الثانية وبنسبة 94.44% ، يليها بالمرتبة الثالثة عدم تقدير الإدارة العليا لأهمية الاتصال بالجماهير بنسبة 88.90% ، وفي المرتبة الرابعة وجود أقسام أخرى بالمؤسسة تقوم بعملية الاتصال بالجماهير بنسبة 88.89% ، ويلاحظ من النتائج انخفاض الأهمية النسبية

للعبارة " الاعتماد على جهة استشارة خارجية تقوم بعملية الاتصال بالجماهير " حيث جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بنسبة 83.33% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة . وربما يعود السبب إلى أن أصحاب الخبرة الطويلة الذين هم أقلية عددياً لديهم دور أوضح من أصحاب الخبرة الأقل عن طبيعة عملية الاتصال.

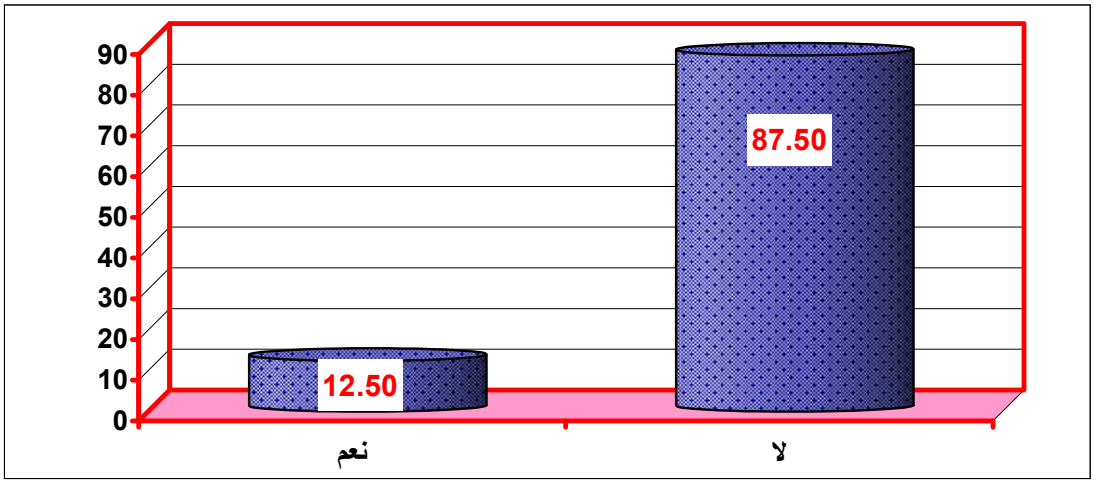
وهذه يعكس عدم فهم العاملين بالعلاقات العامة، الدور الهام الذي يمكن أن يقدمه المستشار الخارجي للمؤسسة أثناء الأزمات والكوارث، خاصة وأن العلاقات العامة ليست بالوظيفة السهلة التي يمكن الإلمام بجميع جوانبها من قبل عدد محدود من المتخصصين.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.80) ، وبانحراف معياري قدره (0.32) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسباب عدم قيام إدارة العلاقات العامة بعملية الاتصال بالجماهير أثناء الأزمة في هذا البعد بشكل عام كانت " مرتفعة جداً " وبنسبة (90%).

جدول رقم (40)

يوضح توزيع عينة العلاقات العامة حول الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة (الإدارة العليا) لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية%
نعم	5	% 12.50	% 12.50
لا	35	% 87.50	% 100
المجموع	40	٪100	



شكل (27) يبين توزيع عينة البحث حول الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة (الإدارة العليا) لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة.

يبين الجدول السابق رقم (40) والشكل رقم (27) ، النتائج الخاصة بالدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة (الإدارة العليا) ، لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة ، ويلاحظ أن أعلى نسبة

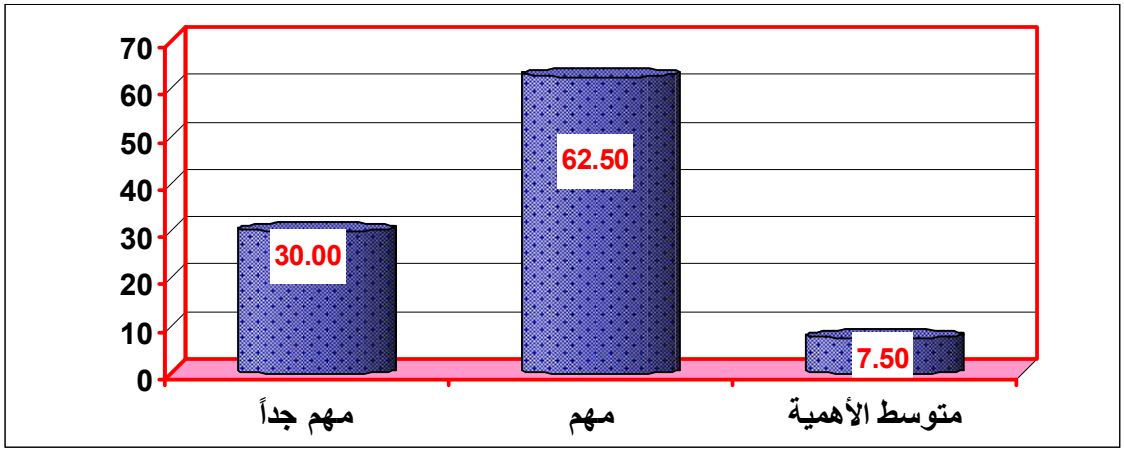
كانت بالنفي (لا) حيث بلغت 87.50%، والذين أجابوا (بنعم) من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 12.50% ، أي أن مقدار الدعم المقدم من القيادة (الإدارة العليا) لنشاط إدارة العلاقات العامة لا يذكر.

وهذا مؤشر على أن إدارة العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، لا تشارك في وضع سياسة وأهداف المؤسسة، مما يدل على عدم اهتمام الإدارة العليا بأهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهذا لا يتفق مع الأسس العلمية لممارسة العلاقات العامة والتي تؤكد على ضرورة أن يكون مدير العلاقات العامة جزءاً أساسياً من عملية صنع القرار في المؤسسة، وتعد مشاركة مدير العلاقات العامة في عملية صنع القرار أحد الخصائص المهمة في ممارسة العلاقات العامة، فالمنظمات التي صُنفت أنها مستعدة لمواجهة الأزمات كان مدير العلاقات العامة فيها عضواً في الإدارة العليا وأحد صانعي القرار فيها.

جدول رقم (41)

يوضح توزيع عينة العلاقات العامة حول أهمية الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة لنشاط العلاقات العامة.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
مهم جداً	12	% 30.00	% 30.00
مهم	25	% 62.50	% 92.50
متوسط الأهمية	3	% 7.50	% 100
المجموع	40	100	



شكل (28) يبين توزيع عينة البحث حول أهميه الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة لنشاط العلاقات العامة .

يبين الجدول السابق (41) والشكل (28) النتائج الخاصة بأهمية تقديم القيادة (الإدارة العليا) الدعم لنشاط إدارة العلاقات العامة أثناء تعاملها مع الأزمة، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت تؤكد على أهمية الدعم حيث بلغت 62.50%، والذين أجابوا بأهمية عالية من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 30%، أي أن إجمالي أهمية الدعم بلغ 92.5% ، وهي نسبة عالية جداً، تؤكد على دور ذلك الدعم في زيادة نشاط إدارة العلاقات العامة وتقديم الأفضل في تعاملها مع الأزمات .

هذا الأمر يتطلب من القيادة (الإدارة العليا) في جميع المؤسسات الخاصة والعامة، على اختلاف نشاطاتها وأنواعها، ومن بينها المؤسسات قيد الدراسة، الاهتمام بهذه الجانب لتفعيل دور العلاقات العامة بها، وإعطائها حقها في إبراز مهامها، وفي المقابل يجب على العلاقات العامة، تقديم ماهو مقنع ومرضي من برامج للإدارة العليا لكي تستحق ذلك الدعم والتأييد .

جدول (42)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أسباب عدم دعم القيادة (الإدارة العليا) لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	عدم فهم الإدارة العليا لدور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة.	1.95	0.22	%11.32	%97.50	موافقَ
2	ضعف قيادة المؤسسة أصلاً.	1.88	0.33	%17.86	%93.75	موافق
3	عدم توفر الإمكانيات المادية لتقديم هذا الدعم لإدارة العلاقات العامة.	1.78	0.42	%23.83	%88.75	موافق
	الدرجة الكلية	1.87	0.33	%17.47	%93.33	موافق تماماَ

الجدول (42) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور أسباب عدم دعم القيادة (الإدارة العليا) لأنشطة إدارة العلاقات العامة مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن عدم فهم الإدارة العليا لدور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 97.50% ، تأتي بعد ذلك ضعف قيادة المؤسسة أصلاً في المرتبة الثانية وبنسبة 93.75% ، يليها بالمرتبة الثالثة والأخيرة عدم توفر الإمكانيات المادية لتقديم هذا الدعم لإدارة العلاقات العامة بنسبة 88.75%.

وربما يكون هذا من أسباب ضعف دور العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة في تحقيق أهدافها، ومؤشر دال على أنه كلما ارتفع مستوى الدعم وتوفر الإمكانات المادية كلما ارتفع مستوى الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة قبل وأثناء وبعد الأزمة .

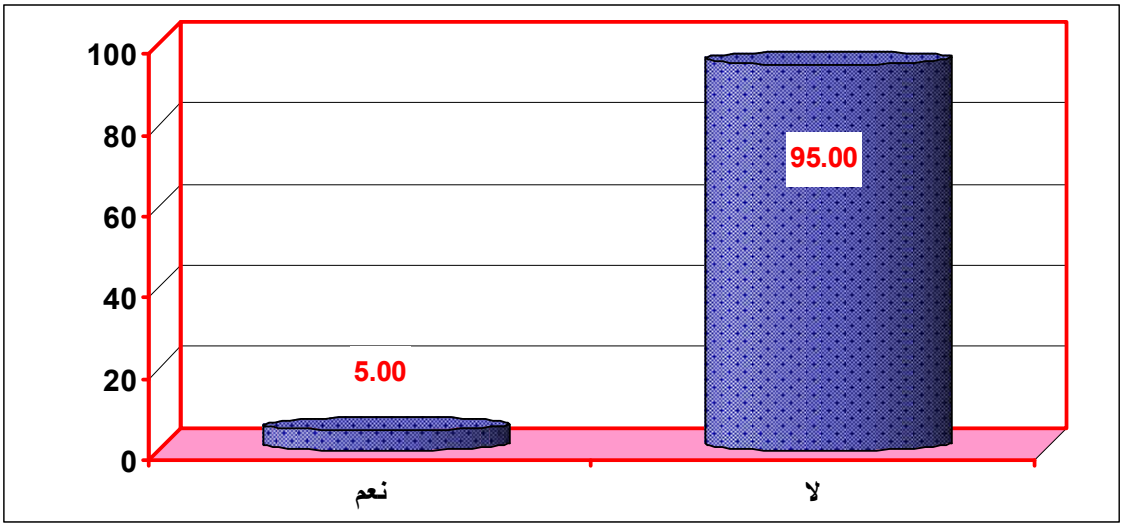
من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.87) ، وبانحراف معياري قدره (0.33) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسباب عدم قيام القيادة بدعم لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة في هذا البعد بشكل عام كانت " مرتفعة جداً " وبنسبة (93.33%).

وهذا النتائج تؤكد على أن وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، تعاني من عدم الفهم والإدراك لوظائفها واختصاصاتها الحقيقية، والنظر إليها بأنها وظيفة ثانوية أو هامشية الأمر الذي انعكس سلباً علي أهميتها والقيام بوظائفها الهامة في إدارة الأزمات داخل وخارج، وبالتالي على تقديم الدعم لها من قبل الإدارة العليا .

جدول رقم (43)

يوضح توزيع عينة العلاقات العامة حول مدى قيامها بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات .

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية%
نعم	2	% 5.00	%5.00
لا	38	% 95.00	%100
المجموع	40	100%	



شكل (29) يبين توزيع عينة البحث حول مدى قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات.

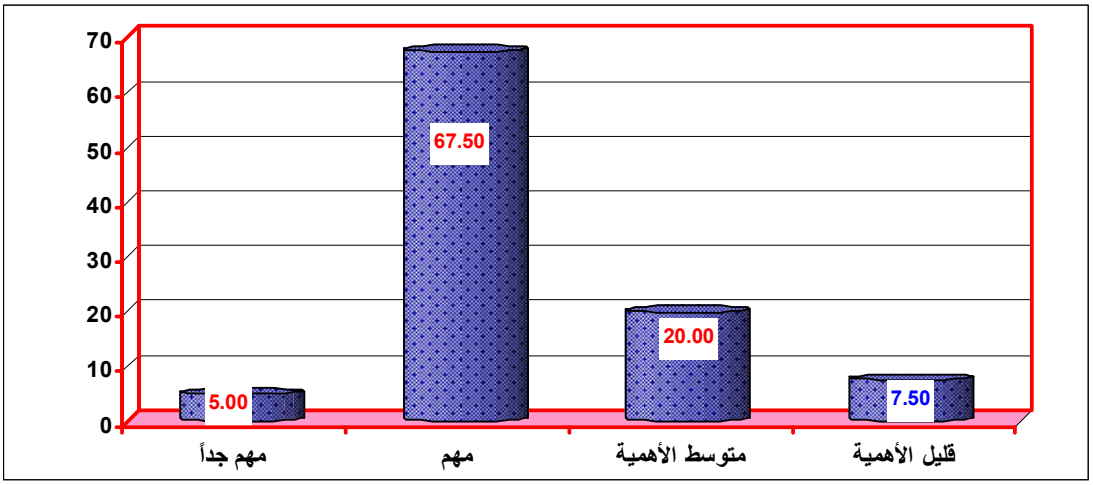
يبين الجدول السابق رقم (43) والشكل رقم (29) ، النتائج الخاصة بقيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات في المؤسسات قيد الدراسة ، ويلاحظ أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين كانت بالنفي حيث بلغت نسبتهم 95% ، والذين أجابوا (بنعم) من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 5% ، أي أن مقدار ما تقوم به إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات يكاد لا يذكر بالمؤسسات قيد الدراسة .

وهذا مؤشر يدل على عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة، لدور العلاقات العامة أثناء الأزمات، وقد يرجع إلى المركزية في الإدارة التي تمارسها المستويات العليا بالمؤسسة، والتي ربما تقوم بالتفاوض والتمثيل بدلاً عن العلاقات العامة وربما يرجع إلى عدم الثقة في إدارة العلاقات العامة، وإن كان يعكس النظرة السلبية ودرجة الأهمية الضعيفة تجاه العلاقات العامة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لها .

جدول رقم (44)

يوضح توزيع عينة العلاقات العامة حول مدى أهمية قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية%
مهم جداً	2	% 5.00	% 5.00
مهم	27	% 67.50	% 72.50
متوسط الأهمية	8	% 20.00	% 92.50
قليل الأهمية	3	% 7.50	% 100
المجموع	40	100%	



شكل (30) يبين توزيع عينة البحث حول مدى أهمية قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات.

يبين الجدول رقم (44) والشكل رقم (30) السابقين النتائج الخاصة بأهمية قيام إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت تؤكد على أهمية التمثيل والتفاوض حيث بلغت 67.50% ، والذين أجابوا بأهمية عالية من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 5% ، أي أن إجمالي أهمية الدعم بلغ 72.5% . وهي نسبة عالية جداً تؤكد على الدور المهم لإدارة العلاقات العامة في التمثيل والتفاوض بين الجهات وفي تعاملها مع الأزمة بالرغم من أن الواقع العملي والتطبيقي للعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة يقول عكس ذلك .

جدول (45)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: المواقف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل و التفاوض .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	حل المشاكل والأزمات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة	1.05	0.22	21.02	52.50	لا
2	حل المشاكل مع الجمهور الداخلي	1.00	0.00	0.00	50.00	لا
3	حل المشاكل مع الجمهور الخارجي	1.00	0.00	0.00	50.00	لا
4	تمثيل جهة عملك في المؤتمرات والندوات الخارجية	1.00	0.00	0.00	50.00	لا
	الدرجة الكلية	1.01	0.06	%5.45	%50.63	لا

الجدول (45) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن حل المشاكل والأزمات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 52.50% ، تأتي بعد ذلك المواقف الأخرى حل المشاكل مع الجمهور الداخلي والخارجي بنسبة 50.500% ، تم تمثيل جهة عملك في المؤتمرات والندوات الخارجية بنسبة 50.500% ، والتي لم يكن لها أي دور فيها، أي أن الإجابات كانت كلها بالنفي .

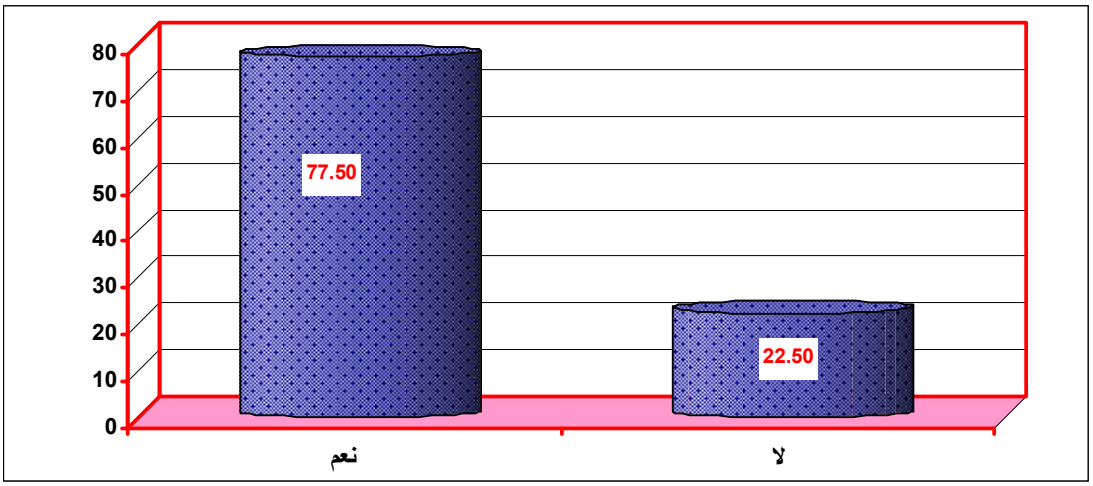
من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.01) ، وبانحراف معياري قدره (0.06) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه لم تكن لإدارة العلاقات العامة أي مواقف تذكر تقوم بها بعملية التمثيل والتفاوض في تعاملها مع الأزمة في هذا البعد بشكل عام كانت " منخفضة جداً " وبنسبة (50.63%). بالرغم من أن هذه الإجراءات تعد من صميم عمل ونشاط العلاقات العامة .

وهذا مؤشر قد يدل على أن العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة ، غير مؤهلين علمياً ووظيفياً للعمل في هذا المجال من ناحية، ومن ناحية يؤكد على النظرة السلبية للإدارة العليا نحو مهنة العلاقات العامة وأنشطتها، وفي هذا عدم تطابق مع الأسس العلمية، وعناصر نظرية الحوار المستخدمة في هذه الدراسة، وربما يرجع ذلك لوجود إدارات أخرى بالمؤسسة تقوم بهذه المهام التي تعد واجباً وحقاً أصيلاً للعلاقات العامة .

جدول رقم (46)

يوضح توزيع العينة حول مدى وجود مشاكل تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة%	النسبة التراكمية %
نعم	31	%77.50	% 77.50
لا	9	%22.50	% 100.00
المجموع	40	%100	



شكل (31) يبين توزيع عينة البحث حول مدى وجود مشاكل تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة.

يبين الجدول رقم (46) والشكل رقم (31) النتائج الخاصة بالمشاكل التي تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت بالإيجاب حيث بلغت 77.50% ، والذين أجابوا (لا) من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 22.5% ، أي أن حجم المشاكل الملقاة على إدارة العلاقات العامة كبير جدا الأمر الذي انعكس سلباً على دورها في هذا المجال .

وهذه مؤشر دال على أن مفهوم العلاقات العامة لذا العاملين بالمؤسسات قيد الدراسة مازال يكتنفه الغموض وسوء الفهم، الأمر الذي ترتب عليه العديد من المعوقات التي تحد من نشاطها، ومن هنا يمكن القول أن العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة ليس لها دور في إدارة الأزمات ولا تشارك في صنع القرار بها، فضلاً عن أنها تعتبر من الإدارات التنفيذية التى يتم تكليفها بمهام لا تمت بأي صلة لوظائفها ومهامها التي ينبغي أن تمارسها، ما يجعلها غارقة في العديد من المشاكل والأعمال الثانوية التي قد تحد من نشاطها وأدوارها في هذا المجال داخل وخارج المؤسسة.

جدول (47)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أهم المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال أثناء الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	عدم وجود حافز معنوي لفريق اتصالات الأزمة.	3.78	0.48	12.71	94.38	كبيرة جدا
2	ضعف مهارات الاتصال لدى العاملين.	3.73	0.64	17.18	93.13	كبيرة جدا
3	عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال على المستجدات في وسائل الاتصال الحديثة.	3.60	0.63	17.57	90.00	كبيرة جدا
4	ازدواجية القيادة أثناء اتصالات الأزمة.	3.48	1.13	32.58	86.88	كبيرة جدا
5	التضارب في الاختصاصات بين معدي الخطة الاتصالية.	3.35	0.86	25.79	83.75	كبيرة جدا
6	عدم وصول الرسالة لمستقبلها في الوقت المناسب.	3.30	0.76	22.97	82.50	كبيرة
7	العوامل النفسية كالارتباك والتوتر والانفعال أثناء الأزمة	3.28	0.72	21.85	81.88	كبيرة
8	سوء فهم المتلقي لمضمون الرسالة أثناء إدارة الأزمة.	3.20	1.07	33.34	80.00	كبيرة
9	سوء اختيار وتفسير المصطلحات اللغوية أثناء الأزمة.	3.10	0.96	30.82	77.50	كبيرة
10	عدم توفر المتطلبات الضرورية للاتصال أثناء الأزمة.	3.05	1.04	33.98	76.25	كبيرة
11	عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل في اتصالات الأزمة	2.63	1.08	41.09	65.63	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.32	0.85	%25.66	%82.90	كبيرة

الجدول (47) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن عدم وجود حافز معنوي لفريق اتصالات الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 94.38% ، تأتي بعد ذلك ضعف مهارات الاتصال لدى العاملين في المرتبة الثانية وبنسبة 93.13% ، يليها بالمرتبة الثالثة عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال على المستجدات في وسائل الاتصال الحديثة بنسبة 90% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل في اتصالات الأزمة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.63% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.32) ، وبانحراف معياري قدره (0.85) ، ويدل

على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات "كبيرة" تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال أثناء الأزمة حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (82.90%).

وهي نسبة كبيرة، تؤكد على حجم معوقات وتعطي مؤشر على ضعف التأييد والدعم ، وكذلك ضعف الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة للعلاقات العامة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على القيام بمهامها ووظائفها كما ينبغي أن تقوم به داخل وخارج المؤسسة .

ويتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك العديد من الإدارات التي تتداخل اختصاصاتها ووظائفها مع اختصاصات ووظائف العلاقات العامة، ما يعكس عدم الفهم لطبيعة العلاقات العامة ودورها أثناء الأزمات، وقد يعود ذلك لعدم وجود تصنيف وتحديد دقيق لمهام واختصاصات إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالمؤسسات قيد الدراسة. وهذا يعد من أبرز المشكلات والصعوبات التي تواجها العلاقات العامة في المؤسسات التي تعمل فيها ويعيق دورها في إدارة الأزمات .

جدول (48)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تسهيل مهام النقل والمواصلات.	3.30	0.85	25.86	82.50	اتفق تماماً
2	اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة.	3.08	2.67	86.95	76.88	أتفق
3	القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية.	3.08	0.76	24.85	76.87	أتفق
4	وجود الكوادر المتخصصة لمعالجة الأزمات.	3.00	0.82	27.22	75.00	أتفق
5	تسهيل عملية الاتصال والتنسيق أثناء الأزمات.	3.00	0.91	30.19	75.00	أتفق
6	التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها.	2.78	0.77	27.66	69.38	أتفق
7	معرفة أسباب وقوع الأزمات.	2.78	1.05	37.83	69.38	أتفق
8	نشاط العلاقات العامة غير مهم.	2.75	1.15	41.79	68.75	أتفق
9	تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات.	2.63	0.67	25.43	65.63	أتفق
	الدرجة الكلية	2.93	1.07	%36.58	%73.26	أتفق

الجدول (48) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن تسهيل مهام النقل والمواصلات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 82.50% ، مع العلم بأن هذه الدور لا يعتبر من مهام العلاقات العامة وإن كان يعكس تدني المستوى الوظيفي والتعليمي للعاملين بالعلاقات العامة ونظرة

الإدارة العليا السلبية تجاه هذه الوظيفة ، تأتي بعد ذلك اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة في المرتبة الثانية وبنسبة 76.88% ، يليها بالمرتبة الثالثة العلاقات العامة تساعد على القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية بنسبة 76.87% ، ويلاحظ من النتائج انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.63% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

وفي ذلك دلالة على أن العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة ليست جهة استشارية ، وإنما جهة تنفيذية ، وفي هذا عدم الفهم لدور ووظيفة عمل العلاقات العامة من قبل المبحوثين والإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة، حيث احتلت عبارة القيام " بتسهيل مهام النقل والموصلات " الترتيب الأول ، بالرغم من أنها لا تمت بأي صلة إلى الوظائف الأساسية للعلاقات العامة وخاصة أثناء الأزمات، ويعكس تدني المستوي الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة ، وكان ذلك واضحاً من خلال إجابات المبحوثين حول وضع الخطط والسياسات خاصة وقت الأزمات، وتبادل المشورة قبل اتخاذ القرار التي جاءت في التراتيب المتأخرة من إدارة الأزمة، رغم أنها تعتبر من صميم عمل العلاقات العامة ورغم أهميتها الكبيرة أثناء إدارة الأزمات .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.93) ، وبانحراف معياري قدره (1.07)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أهمية دور العلاقات العامة في الأزمات حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (73.26%) وهذا يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

جدول (49)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمات .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	توجد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات	2.15	1.17	54.27	43.00	نادراً
2	يتم الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة	2.13	1.40	65.85	42.50	نادراً
3	تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقاً للاتصال بها عند الضرورة	2.10	1.37	65.42	42.00	نادراً
4	تحديد متحدث باسم المنظمة مسبقاً وتدريبه	2.08	1.23	59.16	41.50	نادراً
5	توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) اللازمة وما يمكن عمله توعياً و إعلامياً	2.00	1.40	69.80	40.00	نادراً
6	تجرى بحوث للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة بالحكومة	1.98	0.95	47.95	39.50	نادراً
	الدرجة الكلية	2.07	1.25	%60.45	%41.42	نادراً

الجدول (49) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 43% ، تأتي بعد ذلك يتم الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة في المرتبة الثانية وبنسبة 42.50% ، يليها بالمرتبة الثالثة تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقاً للاتصال بها عند الضرورة بنسبة 42% ، وفي المرتبة الرابعة تحديد متحدث باسم المنظمة مسبقاً وتدريبه بنسبة 41.50% ، ثم في المرتبة الخامسة توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) اللازمة وما يمكن عملة توعياً وإعلامياً بنسبة 40.00 %، و يلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تجرى بحوث للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة بالحكومة" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 39.50% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

يأتي ذلك بالرغم من أن البحوث تعتبر حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة ، ويساعد المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب . الأمر الذي يتوجب على الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة، تطوير قدراتها في التعامل مع المعلومات عند إدارة الأزمات.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.07) ، وبانحراف معياري قدره (1.25)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (41.42%).

ويرى الباحث أن هذا لا يتفق مع المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها من البيئة المحيطة (داخليا وخارجيا) ، ثم تقوم بإيجاد برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل .

جدول(50)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمات .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	مقابلة المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم.	2.63	1.37	52.25	52.50	نادراً
2	يعقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة.	2.43	1.53	63.26	48.50	نادراً
3	إطلاع العاملين فوراً على الأزمات التي تواجهها منظمتهم.	2.30	1.44	62.43	46.00	نادراً
4	التنسيق مع ووسائل الإعلام حول تغطية الأزمة.	2.23	1.42	63.96	44.50	نادراً
5	إطلاع جماهير المنظمة الخارجية على فحوى الأزمة.	2.15	1.46	67.89	43.00	نادراً
6	رصد كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة في وسائل الإعلام.	2.13	1.40	65.85	42.50	نادراً
	الدرجة الكلية	2.31	1.44	%62.26	%46.17	نادراً

الجدول (50) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن مقابلة المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم يحتل المرتبة الأولى بنسبة 52.50%، يأتي بعد ذلك عقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة في المرتبة الثانية وبنسبة 48.50%، يليها بالمرتبة الثالثة إطلاع العاملين فوراً على الأزمات التي تواجهها منظمتهم بنسبة 46%، أما التنسيق مع وسائل الإعلام حول تغطية الأزمة فجاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة 44.50%، تليها في المرتبة الخامسة اطلاع جماهير المنظمة الخارجية على فحوى الأزمة بنسبة 43.00%، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة "يتم رصد كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة في وسائل الإعلام" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 42.50%، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

بالرغم من أهميتها الكبيرة أثناء وقوع الأزمات، وعليه يجب الاهتمام بهذا النوع من العلاقات، لكون وسائل الإعلام بصورها المختلفة أدوات مهمة لاتصال المؤسسة، ولها دور مهم في تشكيل الصورة الذهنية لدى جماهيرها، فهي النافذة التي تطل الجماهير عن طريقها على الأحداث والقضايا، وعلى ضوء تعرضهم لهذه الوسائل يكونون آراءهم وانطباعاتهم عن المؤسسة، وإن

العلاقة مع وسائل الإعلام هي جوهر مهارات العلاقات العامة، فعلى مسئول العلاقات العامة بناء علاقة قوية ووطيدة مع رجال الصحافة، والقيام بتنظيم الاحتفالات والمناسبات الصحفية والإعلامية، ومتابعة التغطية الإعلامية عن مؤسسته لضمان وصول رسالته المستهدفة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.31) ، وبانحراف معياري قدره (1.44) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة في أثناء وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (46.17%).

وهذا مؤشر عام على أن مفهوم العلاقات العامة مازال يكتنفه الغموض لدى الممارسين لهذا النشاط، ويؤكد ضعف قدرة العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة على التعامل مع الأزمات بعلمية وحرفية وخاصة أثناء وقوعها، ويعكس دورها الهامشي داخل المؤسسة .

ويرى الباحث أن الأنشطة الاتصالية السابقة من أكثر الإجراءات أهمية عند وقوع الأزمات نظراً لارتباطها بالجمهور الداخلي والخارجي بالإضافة إلى وسائل الأعلام، لذا فمن الأهمية أن تبادر وتهتم المؤسسات قيد الدراسة بها بإجراء تقييم لتلك الإجراءات مع متابعة الحملات الإعلامية والاتصالية أثناء الأزمة .

جدول (51)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمات .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يتم تقييم أداء العلاقات العامة أثناء الأزمة.	2.05	1.43	69.82	41.00	نادراً
2	يتم استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.	1.98	1.29	65.35	39.50	نادراً
3	تجرى بحوث ودراسات لمعرفة أثار الأزمة على جماهير المنظمة	1.90	0.93	48.85	38.00	نادراً
4	إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة المتضررة أثناء الأزمة.	1.90	1.32	69.29	38.00	نادراً
5	تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بعد زوال الأزمة.	1.80	1.02	56.54	36.00	نادراً
6	يحظى العاملون المتضررون بتوصية وعلاج نفسي ملائم.	1.70	1.11	65.53	34.00	أبدا
	الدرجة الكلية	1.89	1.18	%62.68	%37.75	نادراً

الجدول (51) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن يتم تقييم أداء العلاقات العامة أثناء الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 41% ، يأتي بعد ذلك استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة في المرتبة الثانية

وبنسبة 39.50% ، يليها بالمرتبة الثالثة إجراء بحوث ودراسات لمعرفة أثار الأزمة على جماهير المنظمة بنسبة 38% ، ثم في المرتبة الرابعة إصلاح الصورة الذهنية المتضررة للمؤسسة أثناء الأزمة بنسبة 38% ، تليها في المرتبة الخامسة تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بعد زوال الأزمة بنسبة 36.00% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " بعد أن تقع الأزمة يحظى العاملون المتضررون بتوصية وعلاج نفسي ملائم " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 34%, مقارنة بباقي العناصر السابقة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.89) ، وبانحراف معياري قدره (1.18) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة بعد انتهاء وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (37.75%).

وهذا يعني بأن جميع العبارات في هذا المحور تُعد غير واضحة لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى انخفاض مستوى إدراكهم، وإلى امتلاكهم تصور غير واضح حول دور ومهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة.

ويرى الباحث أن عدم فهم أهمية التقويم من قبل عينة الدراسة ، باعتباره من الخطوات الهامة في العلاقات العامة لا يمكنها من تحسين أدائها في المستقبل، إلا عن طريق تقييم ما قامت به من مجهودات. ويتضمن التقييم تعزيز وتطوير المهام الفنية والإدارية والمهنية للمؤسسة بشكل عام والعاملين بالعلاقات العامة بشكل خاص .

ولقد أكدت أغلب الدراسات والتجارب على أن ضعف وقصور ممارسة العلاقات العامة في الماضي يرجع إلى إهمال وتجاهل وظيفة التقويم، واقتصار فعاليات العلاقات العامة على البحث والتخطيط والاتصال عند تنفيذ الخطط دون إجراء أية مراجعات ومتابعات لآثارها ونتائجها، ما يعكس صورة سلبية لدور العلاقات العامة أثناء إدارة الأزمات. ونظرا للآثار التدميرية الناجمة عن الأزمات، فإنه من الضروري أن تقوم العلاقات العامة بالتعاون مع الإدارة العليا بالمنظمة بإقامة برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمنع أو مواجهة الأزمات التي تتعرض لها. وعملية الاستعداد عبارة عن الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى تطوير القدرات العملية للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية .

وهذا كله من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة ، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة على الخطط والبرامج كلما استدعت الظروف ذلك .

جدول (52)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بالجمهور أثناء الأزمات .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الاتصال المباشر	3.73	0.72	19.21	93.13	دائماً
2	الزيارة الميدانية	3.23	0.80	24.81	80.63	إلى حد ما
3	مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت)	2.58	1.32	51.19	64.38	نادراً
4	المؤتمرات الصحفية	2.50	1.13	45.29	62.50	نادراً
5	الإذاعة المحلية	2.45	1.57	64.00	61.25	نادراً
6	التلفزيون	2.40	1.58	65.91	60.00	نادراً
7	البريد الإلكتروني	2.35	1.55	65.75	58.75	نادراً
8	الراديو	2.30	1.56	67.64	57.50	نادراً
9	الندوات والمؤتمرات	2.28	0.93	41.03	56.88	نادراً
10	الحوار والتفاوض	2.08	0.76	36.83	51.88	نادراً
11	النشرات	2.05	1.54	74.88	51.25	نادراً
12	الصحف والمجلات	2.03	1.40	69.38	50.63	نادراً
13	الملصقات	1.93	1.29	66.95	48.13	نادراً
	الدرجة الكلية	2.45	1.24	%50.65	%61.30	نادراً

يبين الجدول السابق رقم (52) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بالجمهور أثناء الأزمات مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الاتصال المباشر يحتل المرتبة الأولى بنسبة 93.13% ، تأتي بعد ذلك الزيارة الميدانية في المرتبة الثانية وبنسبة 80.63% ، يليها بالمرتبة الثالثة مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت) بنسبة 64.38%، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الملصقات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 48.13% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (2.45) ، وبانحراف معياري قدره (1.24) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بالجمهور أثناء وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (61.30%).

وبالرغم أنة لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أفضل الوسائل للعلاقات العامة ، ولكن هناك شبه اتفاق على الوسيلة الأكثر ملائمة لمواقف اتصالية معينة أو لتأثيرات محددة ، فالقيام بوضع الاتصال الجماهيري في مقابل الاتصال الشخصي غير دقيق وغير مفيد، والأفضل هو استخدام مزيج متكامل منهما يتناسب مع المواقف الاتصالية.

إلا أن هذا مؤشر على أن ليس هناك أي اهتمام ودراية من قبل العاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة بوسائل الاتصال وأهمية الاتصال أثناء الأزمة، وهذه يعكس الصورة السلبية لعينة الدراسة اتجاه وظائف ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

جدول (53)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: متطلبات زيادة فاعلية دور العلاقات العامة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	التجهيزات والآلات والمعدات	4.48	1.11	24.78	89.50	موافق بشدة
2	المصادر المالية	4.35	1.10	25.26	87.00	موافق بشدة
3	التنظيم الجيد	3.70	0.72	19.55	74.00	موافق
4	التنسيق الشامل	3.68	0.69	18.88	73.50	موافق
5	المعلومات	3.63	1.05	29.09	72.50	موافق
6	الرقابة المستمرة	3.58	0.78	21.84	71.50	موافق
7	الأهداف المحددة الواضحة	3.50	0.99	28.20	70.00	موافق
8	التقييم المتميز	3.38	0.87	25.71	67.50	غير متأكد
9	التخطيط السليم	3.30	1.20	36.44	66.00	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.73	0.95	%25.37	%74.61	موافق

الجدول (53) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن التجهيزات والآلات والمعدات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 89.50% ، تأتي بعد ذلك المصادر المالية في المرتبة الثانية وبنسبة 87% ، يليها بالمرتبة الثالثة التنظيم الجيد بنسبة 74% ، و يلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " التخطيط السليم " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 66% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

هذا يعكس المستوى المتدني لعينة الدراسة لفهم طبيعة وعمل العلاقات العامة أثناء الأزمات، والوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة، حيث إن أجهزة العلاقات العامة تتأثر

بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسئوليات، وكذلك مدى ثقة الإدارة العليا بالعلاقات العامة في إسناد المسئوليات إليها، إن العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعي في إطار عام وهو المنشأة ككل، وبالتالي فان تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.73) ، وبانحراف معياري قدره (0.95) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون على ضرورة توفير المتطلبات لزيادة فاعلية دور العلاقات العامة بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (74.61%).

جدول (54)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: العوامل التي تساعد في زيادة أداء وكفاءة العلاقات العامة للتعامل مع الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	القيادة الرشيدة	4.38	0.90	20.50	87.50	موافق بشدة
2	التوجيه الواعي	3.80	0.94	24.72	76.00	موافق
3	اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب	3.78	0.83	22.03	75.50	موافق
4	الاتصال الفعال	3.78	0.80	21.20	75.50	موافق
5	التمويل المستمر	3.68	1.02	27.82	73.50	موافق
6	التدريب الجيد	3.33	1.14	34.32	66.50	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.79	0.91	%24.13	%75.75	موافق

الجدول (54) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن القيادة الرشيدة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 87.50% ، يأتي بعد ذلك التوجيه الواعي في المرتبة الثانية وبنسبة 76% ، يليها بالمرتبة الثالثة اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، والاتصال الفعال بنسبة 75.50% ، وفي المرتبة الرابعة التمويل المستمر بنسبة 73.50% ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " التدريب الجيد " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 66.50% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

يأتي ذلك بالرغم من أهمية التدريب والتأهيل للموظفين في مجال إدارة الأزمات، وندرة إلحاق منسوبي العلاقات العامة في المجال ذاته وهذا يعكس تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها والتي يدخل التدريب بجميع أنواعه في نطاق اختصاصها.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.79) ، وبانحراف معياري قدره (0.91) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على العوامل التي تساعد في زيادة أداء و كفاءة العلاقات العامة للتعامل مع ألازمة ، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (75.75%).

جدول (55)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: العوامل التي تعوق أداء العلاقات العامة في مواجهة ألازمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	القيود الاجتماعية	4.33	0.83	19.16	86.50	موافق بشدة
2	القيود التكنولوجية	4.30	0.91	21.20	86.00	موافق بشدة
4	القيود البيئية	4.10	0.78	18.97	82.00	موافق
3	القيود الفنية	3.98	0.89	22.42	79.50	موافق
5	القيود الاقتصادية	3.80	0.91	23.99	76.00	موافق
6	السياسات	3.48	1.26	36.28	69.50	موافق
	الدرجة الكلية	4.00	0.93	%23.28	%79.92	موافق

الجدول (55) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً ، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن القيود الاجتماعية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 86.50% ، تأتي بعد ذلك القيود التكنولوجية في المرتبة الثانية وبنسبة 86% ، يليها بالمرتبة الثالثة القيود البيئية بنسبة 82% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " السياسات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 69.50 %، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

ويرى الباحث أن المعوقات تلعب دوراً محورياً كبير في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيها إدارة الأزمة ، وبالتالي هناك ضرورة قصوى لمراعاة الأسس ولأساليب التي من شأنها القضاء على هذه المعوقات أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها على عمل العلاقات العامة وخاصة أثناء الأزمات ، وعليه يمكن القول أنه كلما ارتفع حجم المعوقات كلما انخفض مستوى الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة بالمؤسسة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (4.00) ، وبانحراف معياري قدره (0.93) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على العوامل التي تعوق أداء العلاقات العامة في مواجهة الأزمة ، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (79.92%).

جدول (56)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : أولويات التعامل مع الأزمات.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	اكتشاف أول علامات الإنذار بحدوث الأزمات	3.50	0.82	23.33	70.00	موافق
2	توقع المخاطر الناتجة عن العوامل الطبيعية	3.23	1.00	31.00	64.51	غير متأكد
3	استخدام الوسائل والتقنيات العلمية في استكشاف الأزمات	3.23	0.92	28.51	64.50	غير متأكد
4	قراءة خارطة المخاطر في إطار المنظور الزمني	3.20	0.91	28.48	64.00	غير متأكد
5	قراءة النشاط الإنساني وما يحمله من مخاطر	3.18	0.87	27.52	63.50	غير متأكد
4	وضع خطة لمواجهتها	3.55	0.85	23.83	71.00	موافق
5	القضاء على أسبابها	3.43	0.93	27.17	68.50	موافق
6	إزالة أثارها	3.35	0.66	19.77	67.00	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.25	0.93	%28.52	%65.06	موافق

الجدول (56) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً ، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن اكتشاف أول علامات الإنذار بحدوث الأزمات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 70% ، يأتي بعد ذلك توقع المخاطر الناتجة عن العوامل الطبيعية في المرتبة الثانية وبنسبة 64.51%، يليها بالمرتبة الثالثة استخدام الوسائل والتقنيات العلمية في استشرف واستكشاف الأزمات بنسبة 64.50% ، وفي المرتبة الرابعة جاءت قراءة خارطة المخاطر في إطار المنظور الزمني بنسبة 64.00% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " قراءة النشاط الإنساني وما يحمله من مخاطر " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة63.50 %، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

أما أهم أهداف إدارة الأزمة من وجهة نظر المبحوثين كانت تشير إلي أن وضع خطة لمواجهتها في المرتبة الأولى بنسبة 71% ، يليها في المرتبة الثانية القضاء على أسبابها بنسبة 68.50% ، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة إزالة أثارها بنسبة 67.00% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة . بالرغم من أهميتها الكبيرة في المحافظة على صورة وسمعة المنظمة من التشويه والاهتزاز .

وهذا مؤشر على أنه ليس هناك تطابق واتفاق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية، ويعكس تدني المستوى الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة، وقصورهم في معرفة الأساليب والطرق العلمية لإدارة الأزمات .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.25) ، وبانحراف معياري قدره (0.93) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أولويات التعامل مع الأزمات ، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (65.06%).

جدول (57)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: نظم ولوائح السلامة الوقائية .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	أنظمة السلامة المطبقة في الدول الأخرى	3.48	0.93	26.86	69.50	موافق
2	الحالة الموقفية لكل أزمة على حدة	3.30	0.79	23.97	66.00	غير متأكد
3	نتائج الدراسات والأبحاث العلمية الدقيقة لتحليل المخاطر	3.23	0.95	29.36	64.50	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.33	0.93	%27.82	%66.67	غير متأكد

الجدول (57) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور نظم ولوائح السلامة الوقائية مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن أنظمة السلامة المطبقة في الدول الأخرى تحتل المرتبة الأولى بنسبة 69.50% ، وتأتي بعد ذلك الحالة الموقفية لكل أزمة على حدة في المرتبة الثانية وبنسبة 66% ، يليها بالمرتبة الثالثة نتائج الدراسات والأبحاث العلمية الدقيقة لتحليل المخاطر بنسبة 64.50%.

وهذا مؤشر على أن هناك سلوكاً يعبر عن الارتفاع الشديد لمستوى الإلمام بأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الأزمات، وهو تطبيق قواعد وإجراءات السلامة الوقائية باستمرار، حيث تسهم هذه القواعد في الحد من وقوع الحوادث والأزمات، وتهيئة البيئة الملائمة لسرعة السيطرة عليها قبل وقوعها، وسرعة مواجهتها عند وقوعها، وتلافي تضاعف الخسائر بعد وقوعها ، مما يساعد على سرعة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه وتقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن، حيث أن تطبيق قواعد وإجراءات السلامة الوقائية باستمرار من أهم أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث والأزمات .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.33) ، وبانحراف معياري قدره (0.93) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من نظم ولوائح السلامة الوقائية ، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (66.67%).

جدول (58)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الآليات الأكثر تناسباً في مواجهة الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	توفر المعلومات المتكاملة عن الأزمة	3.98	0.86	21.68	79.50	موافق
2	الخطة الشاملة لمواجهتها	3.65	0.92	25.24	73.00	موافق
3	التدريب الفعال للعاملين في مكافحة الأزمة	3.65	1.27	34.85	73.00	موافق
4	الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة	3.60	1.34	37.11	72.00	موافق
5	عمل الفريق المتكامل	3.60	1.17	32.56	72.00	موافق
6	تحديد الأدوار وتوضيح العلاقات بين جميع الأطراف والجهات المشتركة في مواجهة الأزمة.	3.50	0.99	28.20	70.00	موافق
7	التنسيق بين أعضاء الفريق المتكامل لمواجهة الأزمة	3.40	1.01	29.64	68.00	موافق
8	تعبئة الموارد المختلفة لمعالجة الأزمة	3.30	1.09	33.05	66.00	غير متأكد
9	المرونة في إجراءات التعامل مع الأزمة	3.20	1.24	38.89	64.00	غير متأكد
10	التكامل والتناسب بين أنواع الموارد المتاحة	3.15	1.12	35.62	63.00	غير متأكد
11	الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات	2.83	1.03	36.64	56.50	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.44	1.10	%31.84	%68.82	موافق

الجدول (58) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن توفر المعلومات المتكاملة عن الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 79.50% ، تأتي بعد ذلك الخطة الشاملة لمواجهتها في المرتبة الثانية وبنسبة 73% ، يليها بالمرتبة الثالثة التدريب الفعال للعاملين في مكافحة الأزمة بنسبة 73% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 56.50% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

يأتي ذلك بالرغم من أهميتها الكبيرة والتي تساهم في تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة والقدرة على مواجهتها وسرعة احتوائها في حالة وقوعها، إلا أن هذا مؤشر على تدني المستوى الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة في معرفة الطرق والأساليب العلمية لمواجهة الأزمات.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.44) ، وبانحراف معياري قدره (1.10) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الآليات الأكثر تناسباً في مواجهة الأزمة ، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (68.82%).

جدول (59)

يبين إجابات عينة الدراسة عن محور: متطلبات زيادة فاعلية مواجهة الأزمة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	نظام للتعبئة العامة مجهز بوسائل الاتصال الجماهيري (تلفزيون / إذاعة / صحافة)	3.43	1.06	30.93	68.50	موافق
2	جهاز مدعوم من الدولة لإدارة الكوارث والأزمات	3.25	1.37	42.24	65.00	غير متأكد
3	نظام عمل تطوعي يستوعب الجهد الرسمي والشعبي	3.15	1.21	38.41	63.00	غير متأكد
	الدرجة الكلية	3.28	1.21	%37.07	%65.50	غير متأكد

الجدول السابق (59) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور متطلبات زيادة فاعلية مواجهة الأزمة مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن نظاماً للتعبئة العامة مجهزاً بوسائل الاتصال الجماهيري (تلفزيون / إذاعة / صحافة) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 68.50% ، يأتي بعد ذلك جهاز مدعوم من الدولة لإدارة الكوارث والأزمات في المرتبة الثانية وبنسبة 65% ، يليها بالمرتبة الثالثة نظام عمل تطوعي يستوعب الجهد الرسمي والشعبي بنسبة 63%. وهذا مؤشر على تدني مستوى التنسيق بالعلاقات العامة والإدارات المختصة والذي من شأنه أن يؤدي إلى سلبيات كثير في حل الأزمات وسرعة احتوائها .

وفي رأي الباحث أن هذا يتطلب موظفين لديهم مهارات عالية في حشد الموارد البشرية والمادية اللازمة والقدرة على استخدام لغة التفاوض والحوار، في حين أن اغلب موظفي العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة لا يتمتعون بالقدرة على حشد ما يلزم من الموارد البشرية والمادية ولا يجيدون استخدام لغة التفاوض أثناء مواجهة الأزمة، وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموظفين وتأهيلهم في هذا المجال الأمر الذي انعكس سلباً على مستوى الأداء .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (3.28) ، وبانحراف معياري قدره (1.21) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على متطلبات زيادة فاعلية مواجهة الأزمة حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (65.50%).

جدول (60)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: أولويات استخدام الوسائل الاتصالية في مجال العلاقات العامة.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الهواتف	3.00	0.00	0.00	100.00	استخدام دائماً
2	الاتصالات الشخصية	2.73	0.60	21.97	90.83	استخدام دائماً
3	المراسلات	2.70	0.56	20.88	90.00	استخدام دائماً
4	الفاكس	2.55	0.50	19.76	85.00	استخدام دائماً
5	الإذاعة المرئية	1.98	0.62	31.38	65.83	استخدام أحيانا
6	الإذاعة المسموعة	1.88	0.69	36.61	62.50	استخدام أحيانا
7	الصحف والمجلات الليبية	1.80	0.56	31.33	60.00	استخدام أحيانا
8	البريد الدولي السريع	1.58	0.50	31.79	52.50	لا تستخدم
9	التقارير السنوية وغير السنوية	1.58	0.78	49.57	52.50	لا تستخدم
10	المؤتمرات والندوات الدولية	1.58	0.71	45.21	52.50	لا تستخدم
11	الكتب والكتيبات والنشرات	1.50	0.60	39.94	50.00	لا تستخدم
12	الملصقات	1.48	0.51	34.29	49.17	لا تستخدم
13	المعارض والمهرجانات	1.40	0.63	45.18	46.67	لا تستخدم
14	الدوريات التي تصدرها المنشأة	1.20	0.52	43.03	40.00	لا تستخدم
15	الأفلام السينمائية والشرائح المصورة	1.20	0.56	46.99	40.00	لا تستخدم
16	الصحف والمجلات العربية	1.13	0.33	29.77	37.50	لا تستخدم
17	الصحف والمجلات الأجنبية	1.05	0.22	21.02	35.00	لا تستخدم
	الدرجة الكلية	1.80	0.63	%34.86	%59.91	استخدام أحيانا

الجدول (60) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً ، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الهواتف تحتل المرتبة الأولى بنسبة 100% ، تأتي بعد ذلك الاتصالات الشخصية في المرتبة الثانية وبنسبة 90.83% ، يليها بالمرتبة الثالثة المراسلات بنسبة 90%، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الصحف والمجلات الأجنبية " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 35.00% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.80) ، وبانحراف معياري قدره (0.63) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أولويات استخدام الوسائل الاتصالية في مجال العلاقات العامة كانت مركزة على الوسائل الثلاثة الأولى تحديداً ، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (59.91%).

وهذا قد يعني أن بعض العبارات في هذا المحور تُعد غير واضحة لأفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى انخفاض مستوى إدراكهم وإلى امتلاكهم تصوراً غير واضح حول أهمية وسائل الاتصال في مجال العلاقات العامة، ونلاحظ من خلال بيانات هذا الترتيب أن هناك بعض الوسائل بالرغم من أهميتها أثناء الأزمات فقد أخذت ترتيباً متأخراً عما يجب أن تكون عليه .

لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات إلا من خلال عملية الاتصال، التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، لذلك فإن الاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمات، باعتباره جزءاً مهماً في إدارتها، وتقع على العلاقات العامة مهام اتصالية عندما تقوم بتأدية دورها في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور والخارجي، لذلك يجب اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة بعناية فائقة عند التعامل مع الأزمات، لما لها من دور كبير في نجاح برامج العلاقات العامة أثناء الأزمة، مع الاهتمام بوسائل الاتصال أثناء الأزمات ووضع الأساسيات والخطط الواضحة لها.

جدول (61)

يبين ترتيب وسائل الاتصال بجمهور العاملين داخل المؤسسة حسب الأولوية والأهمية النسبية.

ت	وسائل الاتصال	المتوسط الأولوية	الأهمية النسبية
1	الهاتف	2.96	الأول
2	المقابلات الشخصية	3.26	الثاني
3	لوحة الإعلانات	3.70	الثالث
4	الملصقات	3.92	الرابع
5	الخطب العامة والمحادثات غير الرسمية	4.12	الخامس
6	الأفلام والشرائح المصورة	4.38	السادس
7	المؤتمرات العلمية والفنية	4.71	السابع
8	صحف ومجلات العاملين	5.51	الثامن
9	الكتب والكتيبات والنشرات	6.98	التاسع
10	الإذاعة الداخلية	10.00	العاشر

يبين الجدول رقم (61) ترتيب وسائل الاتصال بجمهور العاملين داخل المؤسسة حسب الأولوية وأهميتها النسبية، من وجهة نظر العاملين بالعلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، حيث كانت كالتالي : في الترتيب الأول الهاتف بنسبة (2.96) ، أما في الترتيب الثاني فكانت المقابلات الشخصية ، بنسبة مقدارها (3.26) ، وجاء في الترتيب الثالث لوحة الإعلانات بنسبة (3.70) ، والرابع الملصقات بنسبة (3.92) ، أما في الترتيب الخامس فكانت الخطب العامة والمحادثات غير الرسمية بنسبة مقدارها (4.12) ، وجاء في الترتيب السادس الأفلام والشرائح المصورة بنسبة (4.38) ، ثم في الترتيب السابع المؤتمرات العلمية والفنية بنسبة (4.71) ، تليها في الترتيب الثامن صحف ومجلات العاملين بنسبة مقدارها (5.51) ، والتاسع الكتب والكتيبات والنشرات بنسبة مقدارها (6.98) ، وأخيراً الإذاعة المحلية في الترتيب العاشر بنسبة (10.00) .

نلاحظ من خلال بيانات هذا الترتيب أن هناك بعض الوسائل بالرغم من أهميتها أثناء الأزمات، فقد أخذت ترتيباً متأخراً عما يجب إن تكون عليه، ومع هذا هناك مؤشر على أن هناك تواصلاً نسبياً بين العلاقات العامة وجمهورها الداخلي .

وعليه يمكن القول أن الهدف من الاتصال بالجمهور الداخلي، يرجع إلى الأهمية الكبيرة له أثناء الأزمات، ويمكن تحديده في إعلام جميع العاملين بالمؤسسة – وفي كافة المواقع – بحدوث الأزمة، ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه، والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها، مع تقديم بيان موجزٍ– أو تعميم رسمي – بنوعية الأزمة، وتوضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها ، وتعميم ما تم القيام به على وجه السرعة، على جميع العاملين في المؤسسة والمساهمين فيها، لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على المعلومات.

ويرى الباحث أنه ليس هناك وسيلة أفضل من الأخرى، وإنما لكل رسالة وسيلة مناسبة لها، عليه يقع على العلاقات العامة مسئولية اختيار الوسيلة المتماشية والمتناسبة مع نوع الرسالة، والهدف المراد تحقيقه .

إن اتصال الأزمة الذي تقوم به العلاقات العامة ، يتم من خلال التعميمات والبيانات المكتوبة أو الاجتماعات والندوات أو الاتصالات المختلفة وغيرها من الوسائل التي تحقق الاتصال بالجمهور المستهدف و يتم بناء على طبيعة الأزمة من حيث كونها أزمة داخلية في إطار المؤسسة أو المنظمة المعنية، غير أن بعض الأزمات تفرض استخدام وسائل الاتصال على اختلاف أنواعها، كما تتطلب مشاركة وسائل الإعلام الجماهيري مع إدارات العلاقات العامة داخل المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة .

جدول (62)

يبين ترتيب وسائل الاتصال بالجماهير المختلفة من خارج المؤسسة حسب الأولوية و الأهمية النسبية .

ت	وسائل الاتصال	المتوسط الأولوية	الأهمية النسبية
1	الإذاعة المرئية	3.02	الأول
2	البريد الالكتروني	3.10	الثاني
3	الهاتف	3.40	الثالث
4	المؤتمرات والندوات	3.54	الرابع
5	الدعوات العامة	3.60	الخامس
6	شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)	3.71	السادس
7	الفاكس	3.83	السابع
8	المقابلات الشخصية	4.18	الثامن
9	الإذاعة المسموعة	4.23	التاسع
10	الجرائد والمجلات	4.50	العاشر
11	المراسلات	4.82	الحادي عشر
12	الكتب والكتيبات والنشرات	5.25	الثاني عشر
13	الملصقات	6.78	الثالث عشر
14	التقارير السنوية	7.13	الرابع عشر

يبين الجدول السابق رقم (62) ترتب وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي حسب الأولوية وأهميتها النسبية، من وجهة نظر العاملين بالعلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة، حيث كانت على النحو التالي : الترتيب الأول الإذاعة المرئية وبنسبة (3.02) ، إما في الترتيب الثاني فكان البريد الالكتروني بنسبة (3.10) ، يليها في الترتيب الثالث الهاتف بنسبة (3.40) ، أما الرابع : فيتمثل في المؤتمرات والندوات بنسبة (3.54) ، وجاءت الدعوات العامة في الترتيب الخامس بنسبة (3.60)، وفيما الترتيب السادس جاءت شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) بنسبة (3.71) ، أما في الترتيب السابع جاء الفاكس بنسبة (3.83) ، تليه في الترتيب الثامن المقابلات الشخصية بنسبة (4.18) ، والتاسع الإذاعة المسموعة بنسبة (4.23) ، تم في الترتيب العاشر جاءت الجرائد والمجلات بنسبة (4.50) ، أما الحادي عشر جاء ت المراسلات بنسبة (4.82) وجاءت في الترتيب الثاني عشر الكتب والكتيبات والنشرات بنسبة (5.25) ، تم الثالث عشر: جاءت الملصقات بنسبة (6.78) ، وأخيراً في الترتيب الرابع عشر جاءت التقارير السنوية بنسبة (7.13) .

نلاحظ من خلال بيانات هذا الترتيب أن هناك بعض الوسائل بالرغم من أهميتها أثناء الأزمات فقد أخذت ترتيباً متأخراً عما يجب أن تكون عليه، ومع ذلك هناك مؤشر على وجود تواصل نسبي بين العلاقات العامة وجمهورها الخارجي.

هناك مقولة إعلامية شهيرة (لمارشال مكلوهان) تقول بأن (الوسيلة هي الرسالة)، بمعنى أنه إذا أحسِن اختيار الوسيلة التي يخاطَب بها الجمهور المستهدف، فقد تم ضمان قدر كبير من نجاح الرسالة المقدمة، وبالتالي لا يمكن النظر إلى الرسائل بدون النظر إلى وسائلها.

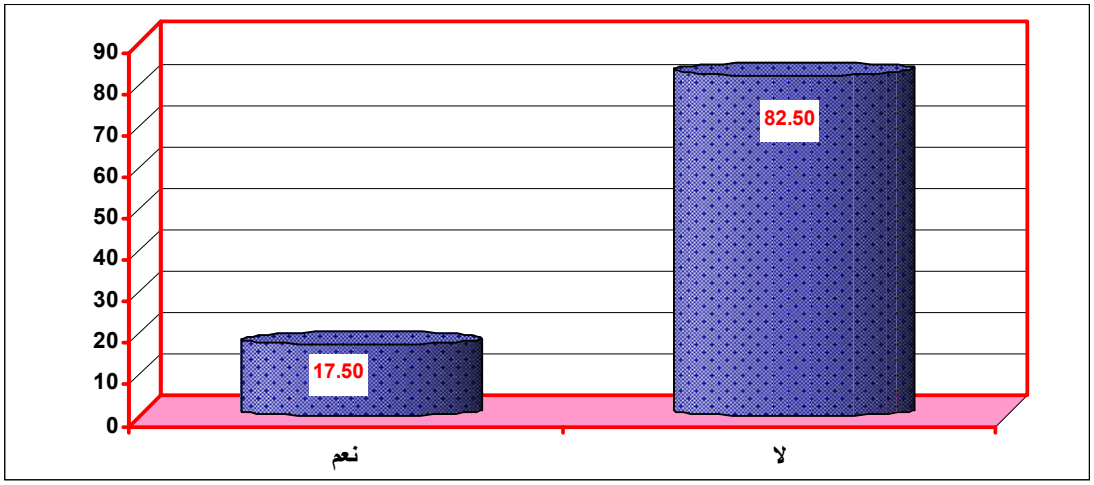
ولا تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها، فهي جزءٌ مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة، إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أنها في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي.

إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائياً، بل من خلال خطة تضعها إدارة العلاقات العامة، لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات، تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع " وسائل الإعلام " وأخرى للاتصال مع " الجماهير " واستخدام الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات، مع مراعاة الصدق والدقة في نقل المعلومات لكسب ثقة الجمهور ، وضمان دعمه لموقف المؤسسة في مجال مواجهة الأزمة، وإعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها .

جدول رقم(63)

يوضح توزيع العينة من حيث إمكانية مدى وجود خطة لتسيير عمل العلاقات العامة أثناء ألأزمة.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
نعم	7	17.50	17.50
لا	33	82.50	100
المجموع	40	% 100	



شكل (32) يبين توزيع عينة البحث من حيث إمكانية مدى وجود خطة لتسيير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة

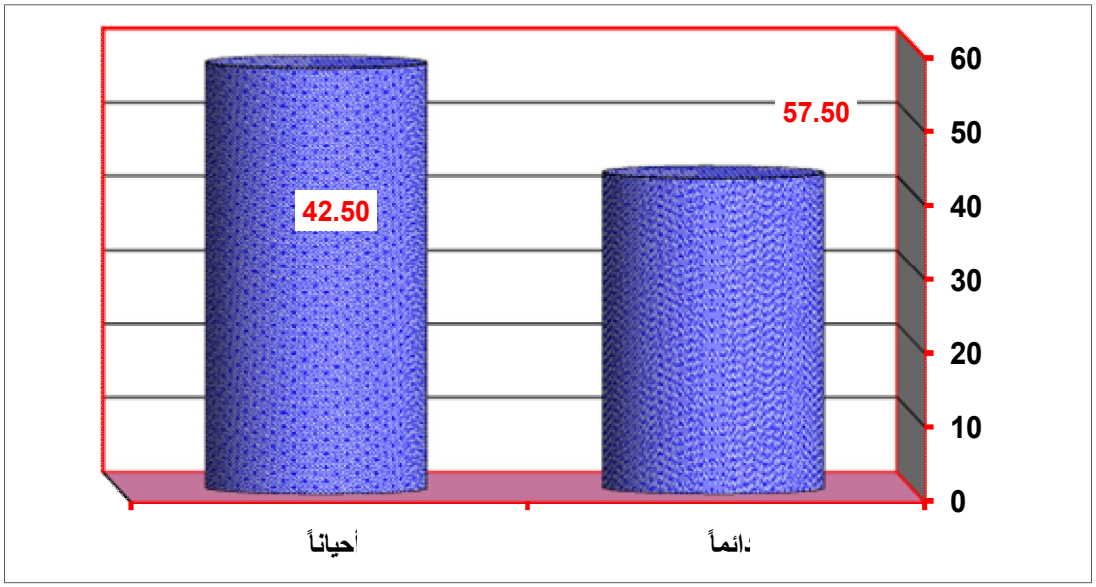
يبين الجدول رقم (63) والشكل رقم (32) ، النتائج الخاصة بمدى وجود خطة لتسير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 82.5% للذين يعتقدون بعدم وجود خطة لتسير عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة، ونسبة 17.50% يرون وجود ذلك .

نلاحظ من خلال ذلك أن هناك تداخل كبير بين اختصاصات العلاقات العامة والإدارات الأخرى التي ربما تقوم بالتخطيط في المؤسسة، بالإضافة إلى عدم معرفة طبيعة عمل العلاقات العامة من قبل الموظفين بها، وهذا مؤشر على تدني وضعف في المستوى الإداري لعينة الدراسة باعتبار أن الإدارة الناجحة و الفعالة، هي التي تبدأ عملها عادة بالتخطيط للأزمة، باعتباره عملية ضرورية لازمة لكل عمل هادف. وبدونه تشيع الفوضى وتتضارب الأعمال وتتخبط الجهود، الأمر الذي يقود إلى ضياع الأموال وتبديد الجهود وإهدار الوقت، بدلاً من تحقيق الأهداف المرسومة ضمن عنصر الزمن المحدد.

جدول رقم (64)

يوضح توزيع العينة من حيث الصعوبات التي يمكن أن تواجه عمل العلاقات العامة للاتصال بالجماهير أثناء الأزمة.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية%
دائماً	17	42.50	42.50
أحياناً	23	57.50	100
المجموع	40	% 100	



شكل (33) يبين توزيع عينة البحث من حيث الصعوبات التي يمكن أن تواجه عمل العلاقات العامة للاتصال بالجماهير أثناء الأزمة

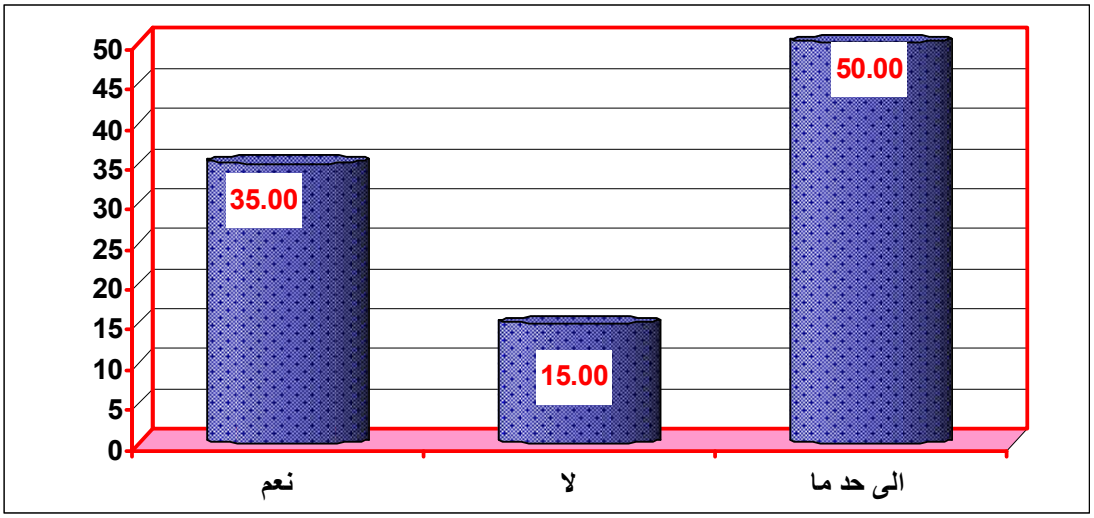
يبين الجدول رقم (64) والشكل رقم (33) النتائج الخاصة بالصعوبات التي يمكن أن تواجه عمل العلاقات العامة للاتصال بالجماهير أثناء الأزمة، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة كانت " أحياناً " حيث بلغت 57.50% ، أما الذين يعتقدون بوجود صعوبات تواجه عمل العلاقات العامة أثناء الأزمة فقد كانت نسبتهم 42.50%.

ونظرًا لما للاتصال من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الاتصالي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة، لذا يقترح الاهتمام بالاتصال، وتدليل الصعاب التي تعيق هذه العملية وتكليف فريق على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى عملية الاتصال أثناء الأزمة على أن تكون العلاقات العامة على الأقل جزءاً من هذه الفريق .

جدول رقم (65)

يوضح توزيع العينة من حيث رضا العاملين عن أعمالهم في العلاقات العامة أثناء الأزمة.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
نعم	14	35.00	35.00
لا	6	15.00	50.00
إلى حد ما	20	50.00	100
المجموع	40	% 100	



شكل (34) يبين توزيع عينة البحث من حيث رضا العاملين عن أعمالهم في العلاقات العامة أثناء الأزمة.

يبين الجدول رقم (65) والشكل رقم (34) النتائج الخاصة برضا العاملين عن أعمالهم في العلاقات العامة أثناء الأزمة حيث يلاحظ أن الغالبية منهم يشعرون بالرضا "إلى حد ماَ" حيث بلغت نسبتهم 50%، أما الذين يعتقدوا أن عملهم مرضي " تماماَ " فقد كانت نسبتهم 35%، والذين يعتقدون عكس ذلك بلغت نسبتهم 15%. ويحدد هذا الرضا درجة التعاون بين المؤسسة والعاملين بها، ويمكن لجماعة العمل أن تؤثر ايجابياً أو سلبياً على المؤسسة، ولا شك إن إحساس العاملين بالرضا يقود بدورة في المشاركة بصنع القرار في المؤسسة مما سيجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذ قرار يصنعونه بأنفسهم.

ويأتي الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين، من أن نجاح العاملين بالمؤسسات يتوقف على الروح المعنوية السائدة بين العاملين فيها، وبالمقابل فان التنافر والتناقض بين أهداف وآمال العاملين بالمؤسسة يؤدي إلى الإخلال بمسيرة العمل، وإلى تعثر الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف، ويسعى القادة الإداريون باستمرار إلى تهيئة بيئة عمل مستقرة تسودها أجواء التعاون والألفة والمحبة في نفوس العاملين، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التعامل الإنساني القائم على الاحترام المتبادل والثقة القوية بين العاملين من جهة وقيادتهم الإدارية من جهة أخرى، ويقع دائماً على عاتق القادة الإداريين مهمة إذكاء الروح المعنوية والإيثار والتضحية لدى العاملين في خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها .

- **المحور الخاص بالقرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012م، بشأن أزمة أحداث مدينة بني وليد :**

ويشمل جميع الأسئلة التي لها علاقة بالقرار رقم (7) ، والطرق المتبعة للتعامل مع نتائجه، وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على سكان المدينة ورئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء، والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم، بالإضافة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة :

1- **سكان مدينة بني وليد وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الحكماء والشورى بالمدينة :**

جدول (66)

يبين إجابات عينة الدراسة عن أرائهم حول تقييم صدور القرار رقم (7) لسنة 2012م بشأن أزمة أحداث مدينة بني وليد .

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	هل توقعت صدور القرار رقم (7) لسنة 2012م بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد.	2.04	0.89	%43.60	%68.08	إلى حد ما
2	هل تؤيد ما جاء في نص القرار رقم (7) بما في ذلك استخدام القوة لتطبيق القرار.	1.34	0.72	%53.68	%44.63	ابدأ
3	وجود بدائل أخرى أفضل بعيدة عن استخدام القوة.	1.53	0.50	%32.87	%76.27	موافق تماماً
4	ضد استخدام القوة لحل الأزمات.	1.50	0.50	%33.48	%75.00	موافق تماماً
5	احتمال ترتب خسائر مادية وبشرية من جراء استخدام القوة	1.41	0.49	%35.07	%70.34	موافق
	الدرجة الكلية	1.48	0.50	0.34	%73.87	موافق تماماً

يبين الجدول السابق رقم (66) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن توقع سكان مدينة بني وليد صدور القرار رقم (7) لسنة 2012 م، بشأن الأحداث كان بنسبة مئوية بلغت 68.08 % ، وهي نسبة تعتبر مرتفعة وربما يرجع إلى قدرتهم على قراءة الواقع من خلال الاستعدادات العسكرية والأمنية قبل صدور وتنفيذ القرار، أو من خلال ما تعرضه وسائل الإعلام الليبية (المحلية) من تحليلات ونشرات بهذا الخصوص، لكنهم غير مؤيدين له، حيث بلغت نسبتهم المئوية 44.63 % .

أما أسباب عدم تأييدهم لما جاء في نص القرار رقم (7) فيرجع إلى الأسباب التالية : وجود بدائل أخرى أفضل بعيدة عن استخدام القوة هو يحتل المرتبة الأولى بنسبة 76.27% ، تأتي بعد ذلك عبارة ضد استخدام القوة لحل الأزمات في المرتبة الثانية وبنسبة 75% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " احتمال ترتب خسائر مادية وبشرية من جراء استخدام القوة " حيث جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 70.34% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.48) ، وبانحراف معياري قدره (0.50) ، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عدم تأييدهم للقرار في هذا البعد بشكل عام كانت " عالية " نسبياً وبنسبة (73.87%).

ويرى الباحث أن لكل فعل رد فعل ، فالمبالغة في استخدام القوة فضلاً عن كونها قد تترك آثاراً سلبية على الصورة الذهنية للمؤسسة، فإن رد فعلها يحول المظاهر الأزموية العلنية الظاهرة إلى ضغط أزموي مستتر يصعب متابعته أو الوقوف على تطوراته بشكل دقيق، وما أن يصل إلى مداه الانفجاري حتى ينفجر في شكل أزمة مدمرة، قد ترتب عليها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وهو ما يتعين على الحكومة أن تتجنبه بكل الوسائل المتاحة، مع مراعاة تطبيق الأسس والنظريات العلمية أثناء تعاملها مع الأزمات والعمل على تقييم وتحسين الصورة الذهنية .

جدول (67)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: إشكاليات القرار رقم (7) لسنة 2012م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد.

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	هل ساهم الوضع السياسي في ليبيا بالإسراع في صدور القرار رقم (7) واستخدام القوة العسكرية والأمنية لتنفيذه.	2.67	0.64	%24.02	%88.98	موافق تماماً
2	هل قامت الحكومة بالتفاوض والحوار معكم قبل استخدام القوة لتطبيق القرار رقم (7) .	1.88	0.86	%45.66	%62.71	إلى حدا ما
3	الصورة النمطية التي روجها الإعلام الليبي عن بني وليد.	1.39	0.49	%35.24	%69.49	موافق
4	ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الأهالي.	1.31	0.46	%35.43	%65.25	موافق
5	تدخل إطراف وجهات أخرى في الحوار.	1.27	0.45	%35.12	%63.56	إلى حدٍ ما
6	ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الحكومة.	1.25	0.44	%34.86	%62.71	إلى حد ما
7	الشروط غير مقبولة من الحكومة.	1.20	0.40	%33.59	%60.17	إلى حد ما
8	الشروط غير مقبولة من الأهالي.	1.19	0.39	%32.97	%59.32	إلى حد ما
9	الوقت غير كاف.	1.13	0.33	%29.68	%56.36	لا
	الدرجة الكلية	**1.25**	**0.42**	**0.34%**	**62.41%**	**إلى حداما**

يوضح الجدول السابق رقم (67) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الوضع السياسي في ليبيا قد ساهم بالإسراع في صدور القرار رقم (7) ، واستخدام القوة العسكرية والأمنية لتنفيذه بنسبة مئوية بلغت 88.98% ، وهي نسبة مرتفعة تؤكد حجم الضغوط السياسية التي يتعرض لها أعضاء المؤتمر الوطني العام أثناء ممارستهم لمهامهم ، والتي ربما تفرض عليهم اتخاذ قرارات وسياسات وإجراءات ليست بالصحيحة والمناسبة للتعامل مع هكذا أزمات، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر سلباً على إدارة الأزمات في البلاد عامة وأزمة القرار رقم (7) بشكل خاص.

يرى الباحث أن البعد السياسي في بعض الأزمات يشكل أحياناً قيداً على متخذي القرارات، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرض اختيارات معينة قد لا تكون دائماً أفضل الاختيارات والحلول أو القرارات الصحيحة.

وحول مدى قيام الحكومة بالتفاوض والحوار قبل استخدام القوة لتطبيق القرار كان 62.71% ، من السكان ممن قالوا بوجود تفاوض قبل صدور القرار، أما أسباب فشل المفاوضات فيرجع إلى مايلي : الصورة النمطية التي روجها الإعلام الليبي عن مدينة بني وليد، تحتل المرتبة الأولى بنسبة 69.49% ، يأتي بعد ذلك ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الأهالي في المرتبة الثانية وبنسبة 65.25% ، يليها بالمرتبة الثالثة تدخل أطراف وجهات أخرى في الحوار بنسبة 63.56%. وفي المرتبة الرابعة جاء ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الحكومة بنسبة 62.71% ، تليها في المرتبة الخامسة الشروط غير مقبولة من الحكومة بنسبة 60.17% ، أما في المرتبة السادسة فجاءت العبارة الشروط غير مقبولة من الأهالي بنسبة 59.32% . ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الوقت غير كاف " حيث جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 56.36% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

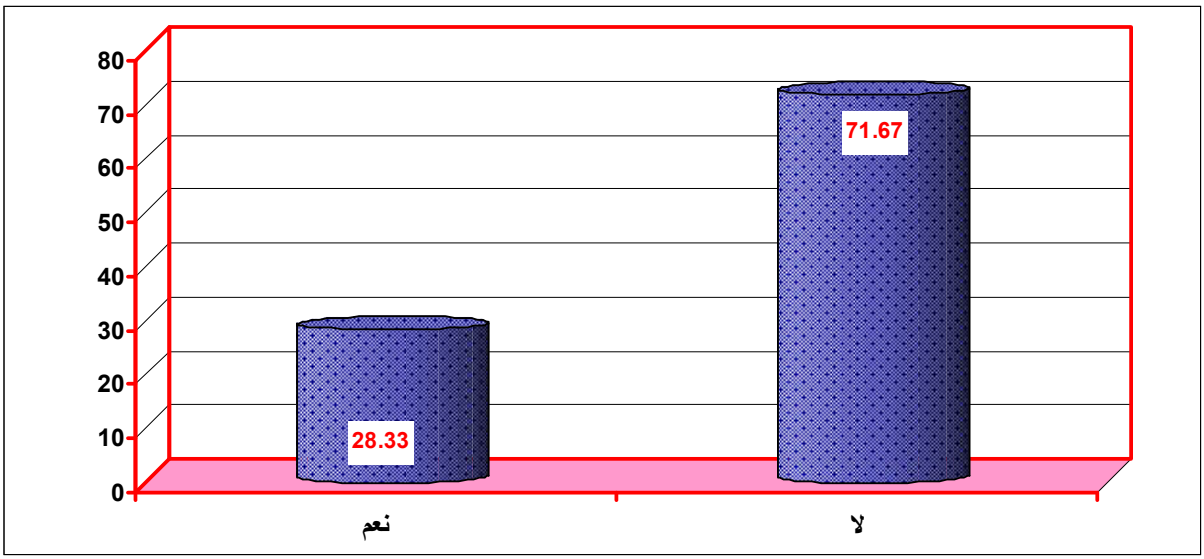
من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.25) ، وبانحراف معياري قدره (0.42)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسباب فشل المفاوضات والحوار في هذا البعد بشكل عام كانت " ضعيفة " نسبياً وبنسبة (62.41%).

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن هناك توافقاً كبيراً بين إجابات عينة الدراسة من سكان مدينة بني وليد وأعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة حول هذا البعد.

جدول رقم (68)

يوضح توزيع العينة من حيث تبليغ السكان بمغادرة المدينة قبل بدء العمليات العسكرية.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
نعم	119	% 28.33	% 28.33
لا	301	% 71.67	% 100.00
المجموع	420	% 100	



شكل (35) يبين توزيع عينة البحث من حيث الذين بلغوا بمغادرة المدينة والذين لم يبلغوا بذلك .

يبين الجدول رقم (68) والشكل رقم (35) النتائج الخاصة بتبليغ السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 72% من أفراد العينة لم يبلغوا بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات، كما يلاحظ أن نسبة 28 % منهم يرون عكس ذلك.

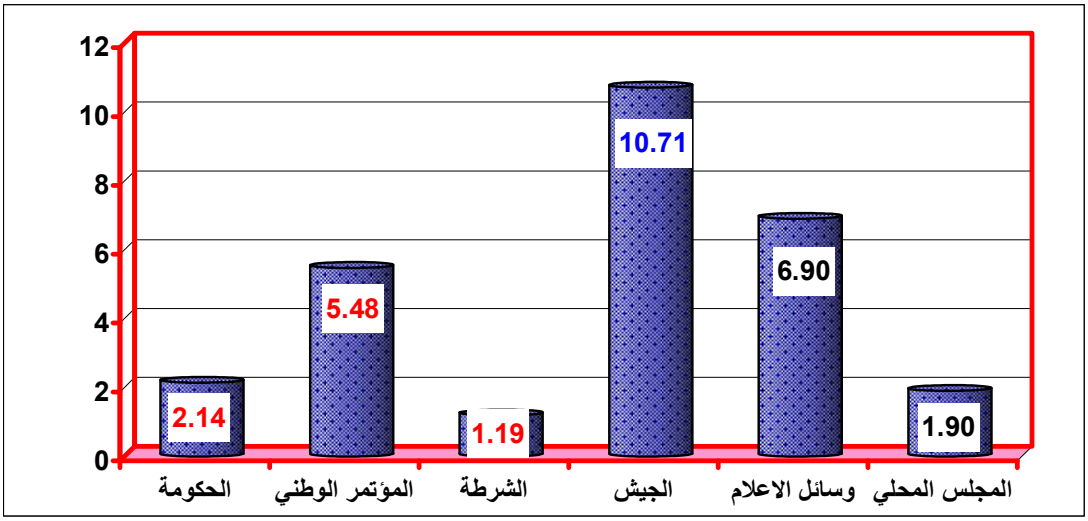
ويري الباحث أنه لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به أثناء الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة والحد من تفاقمها والتقليل من آثارها السلبية، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها .

لذا يجب الاستعانة بمسئول العلاقات العامة والأخذ بمشورته وتوجيهه عند وضع البرامج الخاصة بالجمهور، لأنه أقدر من غيره على فهم الجماهير والتعبير عن حاجاتهم ونقلها للإدارة العليا، ولا يقتصر دور مسؤول العلاقات العامة على المشاركة في رسم السياسات العامة في المؤسسة ، بل يتعداه إلى الاشتراك في رسم سياسات التنفيذ .

جدول رقم (69)

يوضح توزيع العينة من حيث الجهة التي بلغت السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
الحكومة	9	% 2.14	%7.56
المؤتمر الوطني	23	% 5.48	%26.89
الشرطة	5	% 1.19	%31.09
الجيش	45	% 10.71	%68.91
وسائل الإعلام	29	% 6.90	%93.28
المجلس المحلي	8	% 1.90	%100.00
المجموع	119	%28.32	



شكل (36) يبين توزيع عينة البحث من حيث الجهة التي بلغت السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات

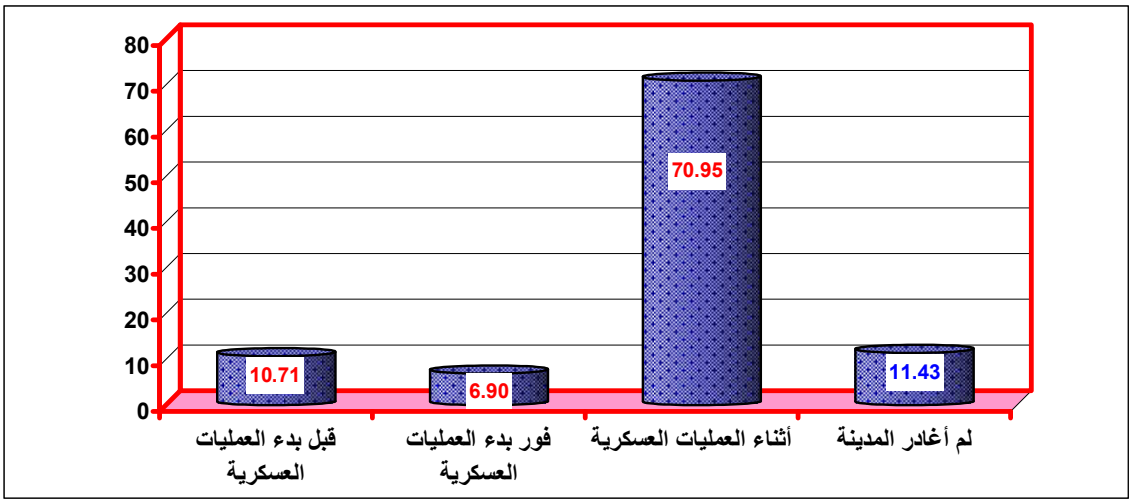
يبين الجدول رقم (69) والشكل رقم (36) النتائج الخاصة بالجهة التي بلغت السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات ، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 11% من أفراد العينة تم تبليغهم من قبل الجيش، و 7% من السكان تم تبليغهم من خلال وسائل الإعلام و 5.48% بلغوا عن طريق المؤتمر الوطني العام بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات، كما يلاحظ أن نسبة 1.19 % منهم تم تبليغهم من قبل جهاز الشرطة.

وهذه النسب تعتبر ضعيفة جدا ما يعطي مؤشراً على عدم اهتمام المؤسسات قيد الدراسة بالتخطيط المسبق، من خلال إعداد سيناريوهات للتعامل مع هذه الأزمة بتأمين الأروح واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستقبالهم وتوفير ممرات وأماكن آمنة لهم عند نزوحهم . فضلاً عن ضعف وسائل الإعلام في التعاطي مع أزمة أحداث بني وليد بالشكل الذي يمكن أن يخفف من تأثير الأزمة من خلال توضيح ما يجب على المواطنين القيام به وما لا يجب القيام به أثناء الأزمة، ودوره في الحد من انتشار الشائعات والأكاذيب أثناء الأزمة .

جدول رقم (70)

يوضح توزيع العينة من حيث موعد مغادرة السكان المدينة.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
قبل بدء العمليات العسكرية	45	10.71	10.71
فور بدء العمليات العسكرية	29	6.90	17.62
أثناء العمليات العسكرية	298	70.95	88.57
لم أغادر المدينة	48	11.43	100.00
المجموع	420	٪28.32	



شكل (37) يبين توزيع عينة البحث من حيث موعد مغادرة السكان المدينة.

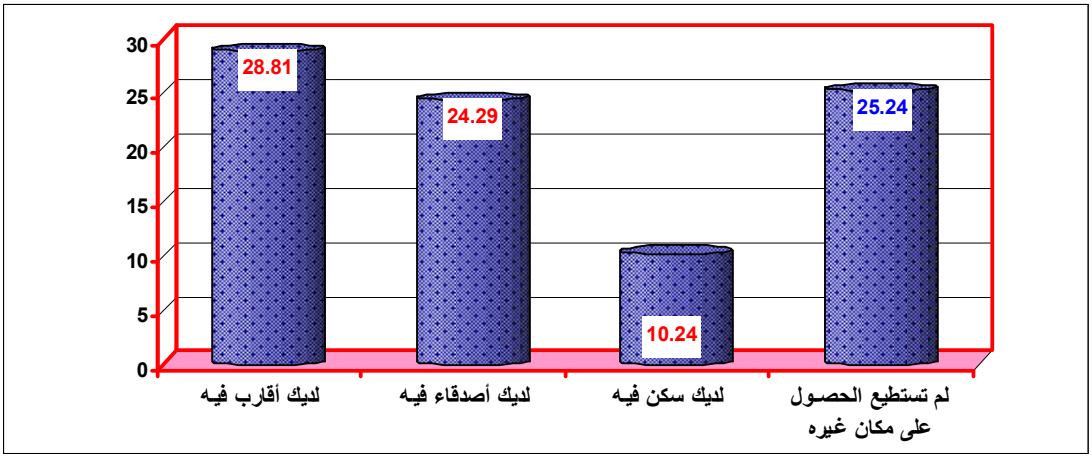
يبين الجدول رقم (70) والشكل رقم (37) النتائج الخاصة بالسؤال إذا غادرت المدينة، متى كانت مغادرتك المدينة ؟ حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 71% من أفراد العينة تمت مغادرتهم أثناء العمليات العسكرية، و10.71% من السكان غادروا قبل بدء العمليات العسكرية، أما 6.90% من عينة الدراسة فقد غادروا فور بدء العمليات العسكرية، كما يلاحظ أن نسبة 11.43 % منهم لم يغادروا المدينة .

وهذا مؤشر دل على فشل كبير لإدارة الأزمة في تعبئة المواطنين وتهيئتهم للاستجابة للتعامل مع الأزمة، ولو لم يكن المواطنون ذوي حس وقراءة جيدة للواقع وإدراكهم لما قد يترتب على بقائهم في المدينة من خطر، لربما زاد عدد الضحايا داخل المدينة بسبب بقائهم فيها .

جدول رقم (71)

يوضح توزيع العينة من حيث المكان الذي نزحت إليه .

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
لديك أقارب فيه	121	28.81	32.53
لديك أصدقاء فيه	102	24.29	59.95
لديك سكن فيه	43	10.24	71.51
لم تستطيع الحصول على مكان غيره	106	25.24	100.00
المجموع	372	88.58	



شكل (38) يبين توزيع عينة البحث من حيث المكان الذي نزحت إليه.

يبين الجدول رقم (71) والشكل رقم (38) النتائج الخاصة بالمكان الذي تم النزوح إليه، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة (29% من أفراد العينة) اختاروا اقرب مكان لهم و نزحوا إليه، و24% من السكان ذهبوا عند أصدقائهم، و10.24% من عينة الدراسة كانت لهم دار سكنى بالمكان الذي نزحوا إليه، كما يلاحظ أن نسبة 25.24 % منهم لم يستطيعوا الحصول على مكان غيره.

وهذا مؤشر على عدم وجود سيناريوهات مسبقة للمؤسسات قيد الدراسة للتعامل مع هذه الأزمة، الأمر الذي ربما زاد من معاناة الأهالي عند خروجهم من منازلهم، ويؤكد أسباب الصورة السلبية المنطبعة في أذهانهم عن هذه المؤسسات. وهذا يتطلب جهداً أكبر وأكثر مما كان مفترضاً، أن تقوم به قبل الأزمة، لو كان هناك خطط محكمة للتعامل مع الأزمة .

جدول (72)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: تداعيات الخروج من المدينة.

م	العبـــــــــارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هـل ثـم تـوفير ممـر آمـن للخـروج لـك ولعائلتك من المدينة.	104	24.76	268	63.81	1.28	0.45	%63.98
2	هـل وفـرت الحكومـة مكـان آمـن لـك ولعائلتك عند نزوحكم من المدينة.	21	5.00	351	83.57	1.06	0.23	%52.82
3	هل واصل أبناء عائلتك الدراسة في مكان نزوحك	26	6.19	346	82.38	1.07	0.26	%53.49

الجدول (72) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول تداعيات الخروج من المدينة، ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أنه لم يتم توفير ممر آمن لخروج العائلات من المدينة بنسبة 64% من عينة الدراسة، حيث توفر ل 25% من العينة فقط، وإن الحكومة وفرت مكاناً آمناً للعائلات عند نزوحهم من المدينة بنسبة 5% فقط، بينما 84% من العينة لم يحصلوا على دعم من الحكومة لتأمين مكان آمن لهم ولعائلاتهم، وفيما يخص مواصلة الأبناء للدراسة في مكان النزوح فقد بلغ بنسبة 6.19% فقط، بينما 82.38% من العائلات لم تسنح لهم الفرص بإعادة أبنائهم إلى المدارس .

وهذا مؤشر على عدم وجود أي خطط إستراتجية مسبقة للحكومة للتعامل مع الأزمة وانعكس ذلك على سوء استقبال النازحين والاهتمام بهم، وعدم توفير ممرات آمنة لهم ولعائلاتهم ما يعكس صورة ذهنية سلبية على سمعة الحكومة وهو ما لا يتفق مع نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية من حيث القيام بأعمال تصحيحية من شأنها تخفيف المعاناة عن السكان عند نزوحهم من بيوتهم، خاصة وأن أزمات الحروب قد تترك آثاراً سلبية على المدنيين وهم ليسوا طرفاً فيها وإنما ضحايا لها .

جدول (73)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: موقف القوات الأمنية للتعامل مع الأزمة .

م	العبـــــــــارات	الشرطة		الجيش		اللجنة الأمنية		الدروع		أخرى	
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة
1	ما القوات الأمنية التي كانت موجودة في نقاط التفتيش.	0	0.0	48	11.43	99	23.57	196	46.67	77	18.33
2	ما القوات الأمنية التي تفضل وجودها في نقاط التفتيش.	78	18.57	264	62.86	38	9.05	27	6.43	13	3.10
3	أي القوات أو الجهات الأمنية التي كانت وقتها أكثر تفهما لمشاكل المواطنين.	43	10.24	246	58.57	24	5.71	13	3.10	94	22.38

الجدول (73) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور موقف القوات الأمنية للتعامل مع الأزمة، حيث يلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن القوات الأمنية التي كانت موجودة في نقاط التفتيش هي كالتالي : في المرتبة الأولي كانت الدروع وبنسبة 47% ، تليها في المرتبة الثانية اللجنة الأمنية بنسبة 24% ، ثم قوات أخرى في المرتبة الثالثة بنسبة 18.33% ، والجيش بنسبة 11.43% في المرتبة الرابعة، ولا يوجد تواجد للشرطة.

ورأي عينة الدراسة من حيث القوات الأمنية التي يفضل وجودها في نقاط التفتيش هي الجيش وبنسبة 63% والتي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث تواجدها من ضمن القوات ، التي كانت موجودة لتنفيذ القرار ونقاط التفتيش، تليها الشرطة وبنسبة 19% والتي لم تكن موجودة أصلاً من ضمن واللجنة الأمنية بنسبة 9% ، والدروع بنسبة 6% ، وأخيراً أخرى بنسبة 3%.

ومن خلال النتائج يتضح أن القوات أو الجهات الأمنية التي كانت وقتها أكثر تفهماً لمشاكل المواطنين فقد كان الجيش وبنسبة 59% ، ثم قوات أخرى بنسبة 22.38% ، والشرطة بنسبة 10.24% ، ثم اللجنة الأمنية بنسبة 5.71% ، وأخيراً الدروع بنسبة 3.10% .

وهذا مؤشر على أن أغلب القوات التي كانت موجودة ومشاركة في العمليات العسكرية باستثناء الجيش والشرطة والتي لم يكن لها دور وحضور فعال وواضح ، لا تتمتع بسمعة جيدة وصورة ذهنية حسنة لدى سكان المدينة، وأغلب هذه القوات ليست قوات نظامية ولا يمكن الاعتماد عليها في ضبط الأمن وتحقيق العدالة دون حدوث اختراقات لأسباب عدة أهمها ضعف تأهيل هذه العناصر من الناحية الضبطية والأخلاقية.

جدول (74)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: في حالة تعرض أحد أفراد الأسرة إلى الاعتقال.

م	العبـــــــــارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هل تم اعتقال أحد من إفراد أسرتك إثناء نزوحكم من المدينة.	108	25.71	312	74.29	1.26	0.44	٪62.86
2	لكونه من سكان المدينة أو القبيلة	100	23.81	320	76.19	1.24	0.43	61.90
3	مشتبه في تورطه في أعمال إجرامية	3	0.71	417	99.29	1.01	0.08	50.36
4	متورط في أعمال إجرامية.	0	0.0	420	100.00	1.00	0	50.00
5	حيازة مواد ممنوعة.	3	0.71	417	99.29	1.01	0.08	50.36
6	موال للنظام السابق.	12	2.86	408	97.14	1.03	0.166	51.43

الجدول (74) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول تعرض احد أفراد الأسر أثناء نزوحهم من مدينة بني وليد إلى الاعتقال ، حيث يلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الذين أفادوا بأنه تم اعتقال أحد من أفراد أسرهم أثناء نزوحهم من المدينة كانوا بنسبة 26% ، وأسباب الاعتقال كانت: لكونه أحد سكان المدينة أو القبيلة بنسبة 24%. ورأي عينة الدراسة من حيث الاشتباه في تورطه في أعمال إجرامية بلغت بنسبة 0.71% ، ولم يكن أحد من عينة الدراسة متورطاً في أعمال إجرامية حيث بلغت نسبة النفي 100%. أما بخصوص حيازة مواد ممنوعة فبلغت نسبة المتورطين في ذلك بنسبة 0.71% ، أما نسبة الموالين للنظام السابق من عينة الدراسة فبلغت نسبتهم 2.86% .

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك خروقات في تنفيذ القرار رقم (7) من قبل الجهات الأمنية منها الاعتقال على الهوية حيث كانت أعلى نسبة من أسباب الاعتقال حسب إجابات المبحوثين، الأمر الذي ربما يعكس الصورة الذهنية السلبية للحكومة، وهذا يتطلب من الحكومة تطبيق أسس نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في هذه الدراسة والتي تنص على الاعتذار والتبرير والقيام بالأعمال التصحيحية كإجراءات أولية لإصلاح الصورة المؤسسية لها .

جدول (75)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: مدى التواصل مع المعتقلين من أفراد الأسرة.

م	العبـــــــــارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هـل تواصـلت معهـم في أمـاكن اعتقالهم	30	7.14	390	92.86	1.07	0.26	% 53.57
2	عدم معرفة أماكن اعتقالهم.	44	10.48	376	89.52	1.10	0.31	% 55.24
3	الزيارات ممنوعة.	40	9.52	380	90.48	1.10	0.29	% 54.76
4	لم تحـدد الحكومـة جهـة يمكـن مراجعتهـا بشـان المعـتقلين والمفقودين.	35	8.33	385	91.67	1.08	0.28	% 54.17

يبين الجدول (75) التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الدين تم التواصل معهم من المعتقلين في أماكن اعتقالهم بلغت نسبة 7.14% ، أما الدين لم يتمكنوا من التواصل مع أبنائهم المعتقلين فكانت نسبتهم 92.86% ، وهي أعلى نسبة ، ويرجع عدم التواصل إلى عدم معرفة أماكن اعتقالهم حيث كانت إجابات عينة الدراسة تؤيد ذلك بنسبة 10.48% .

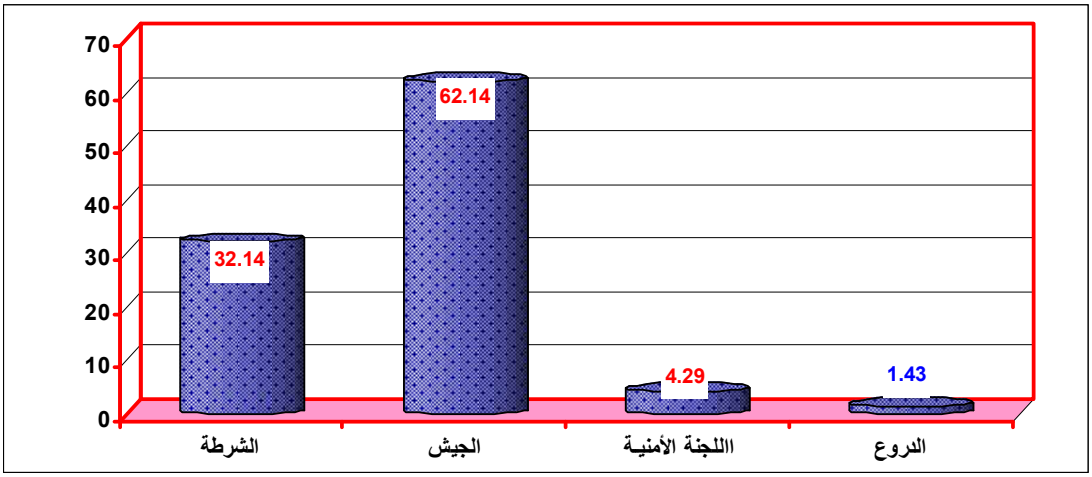
ورأي عينة الدراسة من حيث الزيارات هل كانت ممنوعة فالإجابات الايجابية بلغت نسبة 9.52% ، حيث لم تحدد الحكومة الجهة التي يمكن مراجعتها بشأن المفقودين والمعتقلين وبلغت إجابات عينة الدراسة بذلك نسبة 8.33%.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك عدم اهتمام بالجانب الاتصالي والإنساني من قبل الجهات ذات العلاقة، وكان ذلك واضحاً من خلال إجابات المبحوثين والتي تعكس النظرة السلبية نحو هذه الجهات والسياسات التي اتبعتها أثناء تعاملها مع هذه الأزمة .

جدول رقم (76)

يوضح توزيع العينة من حيث أي جهة تفضل أن تعتقلك لو قدر لك ذلك.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
الشرطة	135	32.14	32.14
الجيش	261	62.14	94.29
اللجنة الأمنية	18	4.29	98.57
الدروع	6	1.43	100.00
المجموع	420	88.58	



شكل (39) يبين توزيع عينة البحث من حيث أي جهة تفضل أن تعتقلك. لو قدر لك ذلك.

يبين الجدول رقم (76) النتائج والشكل (39) الخاصة بالسؤال لو (لا) قدر الله واعتقلت أي جهة تفضل أن تعتقلك، يلاحظ أن أعلى نسبة 62% من أفراد العينة اختاروا الجيش، و بالدرجة الثانية الشرطة وبنسبة بلغت 32%، أما اللجنة الأمنية فقد تم اختيارها بنسبة 4.29% من عينة الدراسة، كما يلاحظ أن نسبة 1.43 % منهم اختاروا الدروع. ويلاحظ من النتائج انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " اللجنة الأمنية والدروع " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة جداً، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

وربما يرجع تدني مستوى اللجنة الأمنية والدروع إلى الصورة الذهنية السلبية المكونة عنها في أذهان السكان لما يروج لها من قيامها بأفعال غير محسوبة أو انتهاكات لحقوق الإنسان، إلا أن الذي يعيش الحالة الليبية لا يتفاجأ بذلك، لأن الكثير من المسجونين الذين تعتقلهم القوات غير الحكومية يجدون أبناءهم بعد أيام من زيارتهم وقد بدت على أجسامهم علامات تعذيب، لكون أن بعض القوات غير الحكومية تنتهج منهجاً انتقامياً، إضافة إلى ظروف الاعتقال القاسية واحتمال بقائهم فترة طويلة بدون محاكمة، في حين أن المواطنين الذين تعتقلهم القوات الحكومية من جيش أو شرطة على الرغم من قساوة

طريقة الاعتقال في أغلب الأحيان، إلا أن كل معتقل يعطى رقما خاصا به، ويتم إبلاغ ذويه بمكان اعتقاله مع السماح بزيارته من قبل عائلته بصورة دورية، مع توفير درجة معقولة من ظروف الاحترام والمعاملة الحسنة، وتتم مراجعة ملفات المعتقلين بصورة دورية والتحقيق معهم وعرضهم على المحاكم في فترة قصيرة من اعتقالهم، في حين لا تتوفر مثل هذه الإجراءات في السجون والمعتقلات التابعة للقوات غير الحكومية إلا ما ندر .

جدول (77)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : جهات تقديم المساعدات و المعونات للسكان .

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هل قدم لكم فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة أو المؤتمر الوطني أو جهة أخرى المساعدات والمعونات إليكم قبل وخلال نزوحكم من المدينة.	99	23.57	321	76.43	1.24	0.42	%61.79
2	فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة والمؤتمر.	22	5.24	398	94.76	1.05	0.22	%52.62
3	المجالس المحلية للمدن المجاورة.	49	11.67	371	88.33	1.12	0.32	%55.83
4	أفراد من القبائل المجاورة.	133	31.67	287	68.33	1.32	0.47	%65.83
5	مؤسسات المجتمع المدني.	40	9.52	380	90.48	1.10	0.29	%54.76
6	بعثة الأمم المتحدة في ليبيا.	16	3.81	404	96.19	1.04	0.19	%51.90

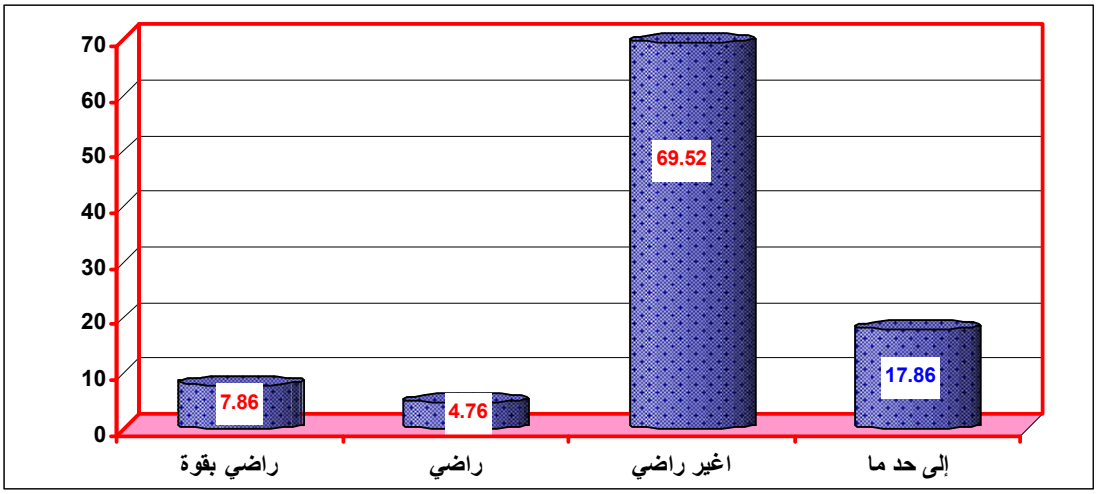
الجدول (77) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة أو المؤتمر الوطني أو لجهة أخرى، قد قدم المساعدات والمعونات قبل وخلال نزوح السكان من المدينة وبنسبة 24% فقط، ولم يستفد 76% من عينة الدراسة من تلك المساعدات وهي نسبة كبيرة، وتعبر عن رأي أغلبية السكان حول عدم حصولهم على المساعدات والمعونات. أما بخصوص الجهات التي قدمت المساعدات فقد كانت: فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة والمؤتمر الوطني العام بنسبة 5.24% ، والمجالس المحلية للمدن المجاورة بنسبة بلغت 11.67% ، ومن أفراد القبائل المجاورة كانت بنسبة 31.67 % وهي الأكبر بين تلك الجهات التي قدمت المساعدات للسكان عند نزوحهم ، وأيضاً قدمت مؤسسات المجتمع المدني ما نسبته 9.52% ، وأخيراً بعثة الأمم المتحدة في ليبيا قدمت مساعدات ولكن بدرجة ضئيلة بلغت نسبتها 3.81%.

وهذا مؤشر لا يتطابق مع مبادئ وأسس نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية من خلال ربط المؤسسة بأشياء ايجابية يثمنها الجمهور، وتذكرة بجوانب إيجابية في المؤسسة أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات إلى جانب اتخاذ إجراءات علاجية تجعل الجمهور ينظر إلى المؤسسة بشكل أكثر إيجابية .

جدول رقم (78)

يوضح توزيع العينة من حيث رضا عينة الدراسة عن المعونات والمساعدات التي قدمت لهم.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
راضي بقوة	33	7.86	7.86
راضي	20	4.76	12.62
غير راضي	292	69.52	82.14
راضي إلى حد ما	75	17.86	100.00
المجموع	420	88.58	



شكل (40) يوضح توزيع العينة من حيث رضى عينة الدراسة عن المعونات والمساعدات التي قدمت لهم

يبين الجدول رقم (78) والشكل رقم (40) النتائج الخاصة بمدى رضي عينة الدراسة عن المعونات والمساعدات التي قدمت لهم، ويلاحظ أن أعلى نسبة بلغت حوالى 70% من أفراد العينة الذين كانوا غير راضين عن تلك المساعدات والمعونات، وهناك 18% منهم راضون إلى حد ما، والذين هم راضون بقوة بلغت نسبتهم 8% ، كما يلاحظ أن الراضين كانت نسبتهم 5 % وهى ضعيفة جداً .

وربما ترجع هذه النسب المختلفة إلى عدم تواجد النازحين في مكان واحد، الأمر الذي صعب من وصول المعونات إليهم من قبل اللجان أو الجهات المختصة بذلك، وإن كانت مؤشراً على غياب التنسيق للجهات المختصة من حيث إيصال المساعدات والمعونات إلى الأهالي النازحين .

ويرى الباحث أن أنشطة المؤسسة لا يمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عنها، وعلى هذا يجب على المؤسسة إن تضطلع بواجبها الإنساني تجاه جماهيرها على أكمل وجه لكسب ثقتهم واحترامهم وتعاونهم معها، ومما يساعد على هذا اتسام أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة والعدل والإنصاف وأن تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسات وعامل أساسي في بناء شخصيتها، ولهذا ينبغي إن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في تصرفاتهم جميعها وان تصطبغ إعمالهم بالصبغة المهنية والإنسانية عند تعاملها مع جماهيرها .

جدول (79)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: إجراءات الحكومة في للتعامل مع الأزمة.

م	العبـــــــــارات	نعم		احياناً		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هـل تابعـت الحكومـة أوضاعكم من تأمين الأمن والمسـتلزمات الضـرورية لكم في أماكن نزوحكم.	10	2.38	355	84.52	55	13.10	1.89	0.38	%63.10
2	هل كان حجم المساعدات التي قدمت للنـازحين في مناطق نزوحهم كافية.	39	9.29	233	55.48	148	35.24	1.74	0.62	%58.02
3	عند رجوعكم للمدينة هل قامـت الحكومـة وغرفـة إدارة الأزمـــة بتقـــديم المســـاعدات واللـــوازم الضرورية لكم.	86	20.48	263	62.62	71	16.90	2.04	0.61	%67.86
4	عند رجوعكم إلى منازلكم هل فقـدتم أشـياء ثمينـة وممتلكات.	207	49.29	132	31.43	81	19.29	2.30	0.77	%76.67
5	هـل اسـتلمتم تعويضـات عن الأضرار التي لحقت بكم من جراء الأزمة.	163	38.81	0	0.0	257	61.19	1.78	0.98	%68.81
6	هل أنت راضي عن قيمـة التعويضات.	79	18.81	124	29.52	36	8.57	2.18	0.67	%72.66
7	قيمـــة التعـــويض لا تتناسب مع حجم الضرر	115	27.38	0	0.0	305	72.62	1.55	0.89	%51.59
8	التعويضات لم تصرف إلا بعد رجوعنـا إلى المدينـة بمدة طويلة.	82	19.52	0	0.0	338	80.48	1.39	0.79	%46.35
9	عدم وجـود آليـة منظمـة لصرف التعويضات.	66	15.71	0	0.0	354	84.29	1.31	0.73	%43.81

يبين الجدول السابق (79) التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراســة حــول المحــور، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن ضعف متابعة الحكومــة لأوضاع النازحين كانت من حيث تأمين الأمن والمستلزمات الضرورية لهم في أمــاكن نــزوحهم

وذلك بنسبة 63.10% ، وأن حجم المساعدات التي قدمت للنازحين في مناطق نزوحهم كانت غير مرضية حيث بلغت النسبة المئوية 58.02% .

ورأي عينة الدراسة عند رجوعهم للمدينة حول إذا قامت الحكومة وغرفة إدارة الأزمة بتقديم المساعدات واللوازم الضرورية لهم فكانت إجاباتهم إلى حد ما مرضية حيث بلغت 67.86 %، وعند رجوعهم إلى منازلهم فقدت بعض من عينة الدراسة أشياء ثمينة وممتلكات بلغت نسبتهم المئوية 76.67% ، وحول استلامهم تعويضات عن الأضرار التي لحقت بهم من جراء الأزمة فقد كانت نسبة الذين استلموا تلك التعويضات 38.81% ، ونسبة الرضا بينهم بلغت 72.66% .

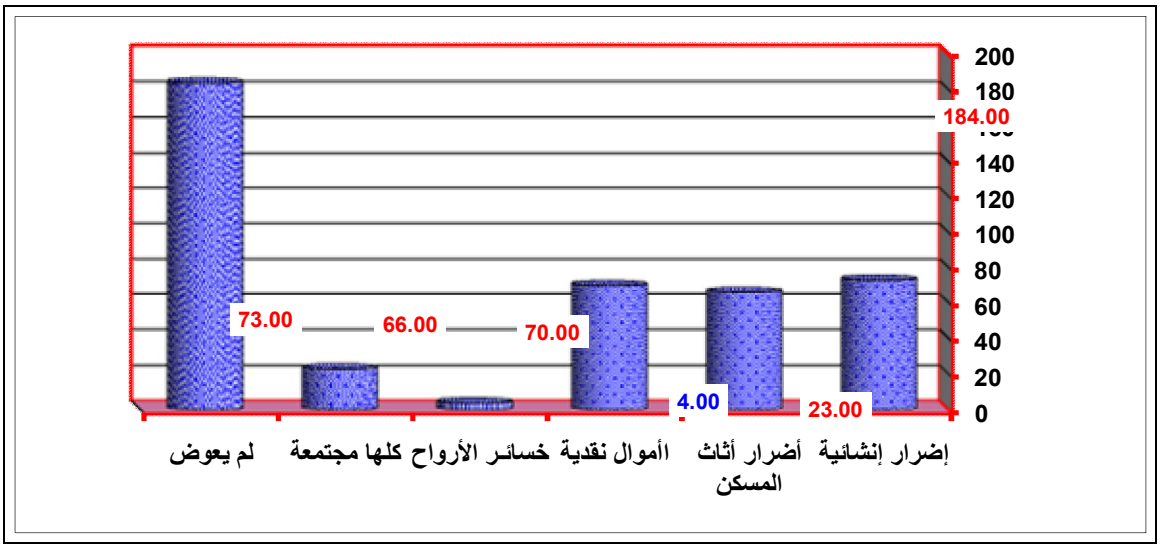
وإن أسباب عدم رضا البعض عن تلك التعويضات يرجع إلى ما يلي : قيمة التعويض لا تتناسب مع حجم الضرر حيث اتفقت عينة الدراسة على ذلك بنسبة 27.38% ، وبخصوص عبارة أن التعويضات لم تصرف إلا بعد رجوعنا إلى المدينة بمدة طويلة بلغت نسبة الموافقة عليها 19.52% ، أما عدم وجود آلية منظمة لصرف التعويضات نسبتها بلغت 15.71%.

ويرى الباحث من خلال نتائج الجدول ليس هناك أي اهتمام بأرواح وممتلكات السكان من جانب الحكومة والجهات المنفذة للقرار، حيث جاءت أغلب إجاباتهم حول هذا المحور بشكل عام " ضعيفة جداً " بالرغم من أن التأمين المادي للأرواح والممتلكات والاحتياجات يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين، وإصلاح الصورة الذهنية التي ربما تكون قد تضررت من جراء هذه الأعمال غير المقصودة والتي بالتأكيد قد خلفت آثاراً سلبية على الجمهور، الأمر الذي من الممكن أن يقودهم إلى مقاضاة المؤتمر الوطني والحكومة المؤقتة في وقت من الأوقات .

جدول رقم (80)

يوضح توزيع العينة من حيث نوع التعويضات التي استلمت عن الأضرار.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
أضرار إنشائية	73.00	17.38	30.93
أضرار أثاث المسكن	66.00	15.71	58.90
أموال نقدية	70.00	16.67	88.56
خسائر الأرواح	4.00	0.95	90.25
كلها مجتمعة	23.00	5.48	100
لم يعوض	184.00	43.81	
المجموع	420	100	



الشكل (41) يبين توزيع عينة البحث من حيث نوع التعويضات التي استلمت عن الأضرار

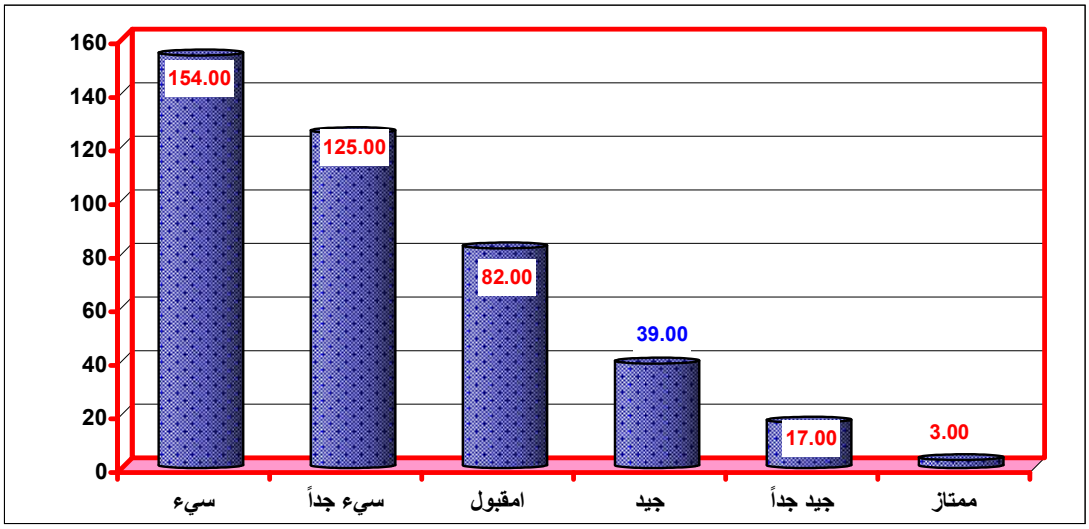
يبين الجدول رقم (80) والشكل رقم (41) النتائج لنوع التعويضات التي استلمت من قبل السكان عن الأضرار التي لحقت بهم من جراء تنفيذ القرار رقم (7) ، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة بلغت بحدود 17% كانت اضراراً إنشائية، وهناك 16.67% من عينة الدراسة كانت أضرارهم أموالاً نقدية، والذين لهم أضرار أثاث المسكن بلغت نسبتهم 15.71% ، وبلغت الخسائر بالأرواح 0.95% ، وكلها مجتمعة بلغت النسبة 5.48% ، كما يلاحظ أن الذين لم يتم تعويضهم من عينة الدراسة كانت نسبتهم 43.81%، وهي أعلى نسبة من عينة الدراسة .

وهذا مؤشر على عدم تطابق الاستراتيجيات المتبعة من قبل الحكومة مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية والتي تنص على الأعمال التصحيحية المتمثلة في التعويض المعنوي والمادي كأسلوب لإصلاح الصورة المؤسسية .

جدول رقم (81)

يوضح توزيع العينة من حيث تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة ٪	النسبة التراكمية
سيء	154.00	36.67	36.67
سيء جداً	125.00	29.76	66.43
مقبول	82.00	19.52	85.95
جيد	39.00	9.29	95.24
جيد جداً	17.00	4.05	99.28
ممتاز	3.00	0.71	100
المجموع	420	100	



شكل (42) يبين توزيع العينة من حيث تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة.

يبين الجدول رقم (81) والشكل رقم (42) نتائج تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة ، أثناء الأزمة من وجهة نظر عينة الدراسة، ويلاحظ أن أعلى نسبة بلغت بحدود 66% ، التقييم " سيء " و" سيء جداً " ، وكان نسبة الذين أجابوا بأن التقييم كان مقبولاً 19.52% ، والذين كانت تقييمهم " جيد و جيداً جداً و ممتازاً " بلغت بحدود 14% وهي أضعف نسبة .

وهذا مؤشر على أن فريق إدارة الأزمة لم يتمتع بكفاءة وقدرة عالية على إدارة الأزمة والتعامل معها بمهنية وفاعلية، وربما يرجع ذلك إلى تدني وضعف في المستوى العلمي للعاملين بالفريق أو القيادة المشرفة عليه، ومهما كان السبب فهو يعكس الجوانب السلبية للمؤسسات قيد الدراسة في إدارة الأزمة والتعامل معها بفاعلية .

ويرى الباحث أنه ليس بالضرورة أن ترتبط إدارة الأزمة دائماً بنجاح، ولكن ربما تكون فرصة للتقدم والنجاح، وذلك من خلال تقييم أدائها بعد انتهاء الأزمة، والاستفادة من الدروس السابقة في التعامل مع الأزمة وإمكانية تطوير وتحسين برامجها وأنشطتها في المستقبل، فمثل ما تكون بذرة للفشل تكون بذرة للنجاح، عليه يجب أن تقوم المؤسسات قيد الدراسة بتقييم أدائها بعد هذه الأزمة والاستفادة منها في إدارة أزمات لاحقة، فضلاً على تطوير وتحسين إداراتها، وتدريب وتأهيل العاملين بها على كيفية التعامل مع الأزمات .

جدول (82)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الآثار النفسية و إجراءات الحكومة في الاعتذار وتبرير دخول المدينة عسكرياً.

م	العبارات	نعم		احيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	النسبة%	ك	النسبة%	ك	النسبة%			
1	هل خلفت الأزمة آثاراً نفسية على الأطفال والمدنيين.	50	%11.90	29	%6.90	341	%81.19	1.31	0.67	%43.57
2	هل قام المؤتمر الوطني العام بالاعتذار لكم عن الأخطاء غير المقصودة.	370	%88.10	0	0.0	50	%11.90	2.76	0.65	%92.06
3	هل قامت الحكومة بالاعتذار لكم عن الأخطاء غير المقصودة.	14	%3.33	382	%90.95	24	%5.71	1.98	0.30	%65.87
4	هل تم تبرير دخول المدينة عسكريا ونزوحكم منها من قبل المؤتمر الوطني والحكومة.	263	%62.62	0	0.0	157	%37.38	2.25	0.97	%75.08

الجدول السابق رقم (82) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الأزمة خلفت آثاراً نفسية على الأطفال والمدنيين وذلك بنسبة 43.57 % ، وحول قيام المؤتمر الوطني العام بالاعتذار عن الأخطاء غير المقصودة فقد اتفقت عينة الدراسة (سلباً) حول ذلك بنسبة 88.10 % ، ورأي عينة الدراسة حول تبرير دخول المدينة عسكرياً ونزوحهم منها من قبل المؤتمر الوطني والحكومة فالإجابات الإيجابية بلغت بنسبة 62.62 % ، والذين كانت لهم أراء مختلفة حول ذلك بلغت نسبتهم 37.38 %.

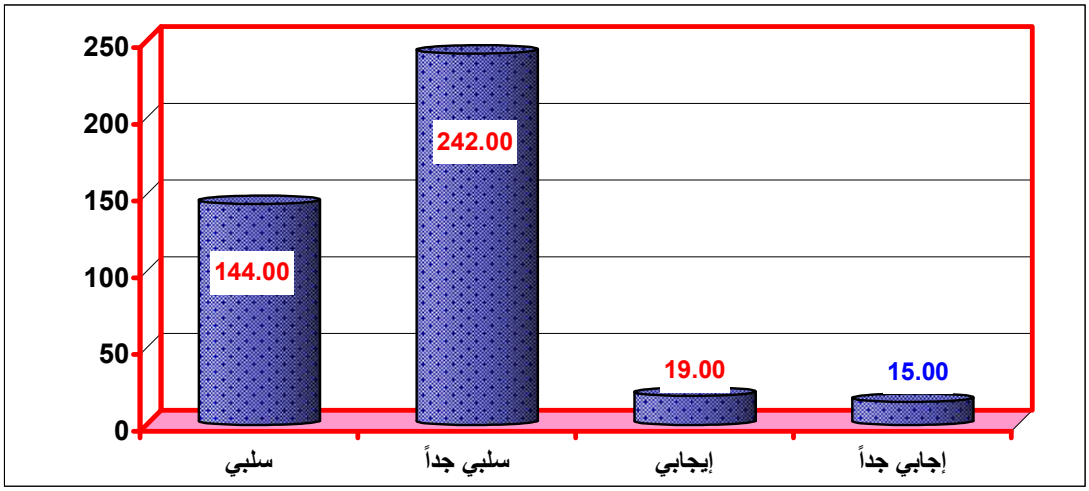
وهذا مؤشر على أنه ليس هناك اتفاق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية والأسس المتبعة لإدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة تجاه أزمة أحداث بني وليد، حيث يمثل الاعتذار في هذه الحالة التزاماً أخلاقياً بالمسئولية عن تداعيات الأزمة، والآثار التي ترتبت عليها أمام الجمهور (سكان المدينة) وشعوراً بالخطأ ، كما أنه يمثل أيضاً نوعاً من الشفافية والصدق الذي يجب أن تلتزم به المؤسسات قيد الدراسة لإصلاح الصورة المؤسسية.

وفيها تعترف المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة وبلباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للجمهور مع ضمان عدم تكرارها في المستقبل، وهي من التكتيكات الناجحة لاستراتجيات إدارة الأزمات .

جدول رقم (83)

يوضح توزيع العينة من حيث تقييم دور وسائل الإعلام (المحلية) عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد.

البيـــــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
سلبي	144.00	34.29	34.29
سلبي جداً	242.00	57.62	91.90
إيجابي	19.00	4.52	96.43
إيجابي جداً	15.00	3.57	100
المجموع	420	100	



شكل (43) يبين توزيع العينة من حيث تقيم دور وسائل الإعلام (المحلية) عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد

يبين الجدول رقم (83) والشكل رقم (43) النتائج عن دور وسائل الإعلام المحلية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد ، ويلاحظ أن أعلى نسبة بلغت بحدود 92% التقييم كان " سلبياً " و " سلبياً جداً " ، وكان نسبة الذين أجابوا بأن التقييم كان إيجابياً وإيجابيً جداً بلغت بحدود 8% ، وهي نسبة ضعيفة جداً وتعكس مدى سلبية وضعف وسائل الإعلام المحلية تجاه أزمة مدينة بني وليد من حيث وجهة نظر عينة الدراسة .

ويرى الباحث أن طبيعة الأزمة في هذه المرحلة تفرض الاستجابة السريعة للحدث، والتعامل معه على أساس من المسئولية والتنسيق المحكم بين عناصره، والإلمام بمعطيات الحدث، والسيطرة على علاقاته بمختلف وسائل النشر والاتصال الجماهيري والقدرة على توجيهها بما يخدم أهدافه مع الحرص على عدم الظهور بمظهر المتناقض في التصريحات أو الإدلاء بالمعلومات، والاجتهاد في الظهور بمظهر الواثق والمتعاون، والمرن في تعاملاته، والمنفتح على بقية الآراء .

ويؤكد (dyer) أن وسائل الإعلام بما تنقله من معلومات عن الأزمة تؤثر في تشكيل ملامح المنظمة في مدركات الجمهور من خلال منطق وسائل الإعلام في عرض الموضوع وأن الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع وسائل الإعلام في ظروف الأزمة لا يحدد فقط كيفية ظهورها أمام الجماهير في التقارير الإخبارية للوسائل الإعلامية، بل يحدد علاقة المنظمة بالوسيلة الإعلامية لسنوات قادمة، وأن ذلك يتطلب نوعاً من التغذية المستمرة بالمعلومات لوسائل الإعلام. ومعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

جدول (84)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: وسائل تعبير السكان عن ارئهم أثناء الأزمة

م	العبارات	نعم		احيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هل عبرت عن رأيك أثناء الأزمة باستخدام إحدى وسائل الاتصال.	88	20.95	292	69.52	40	9.52	2.11	0.54	%70.48
2	مواقع التواصل الاجتماعي (الانترنت)	100	23.81	0	0.0	320	76.19	1.48	0.85	%49.21
3	من خلال القنوات الفضائية الليبية.	20	4.76	0	0.0	400.	95.24	1.10	0.43	%36.51
4	من خلال استخدام الهاتف.	61	14.52	0	0.0	359.	85.48	1.29	0.71	%43.02
5	من خلال الإذاعة المسموعة المحلية.	27	6.43	0	0.0	393	93.57	112.86	0.49	%37.62

الجدول (84) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أنه تعبير السكان عن آرائهم أثناء الأزمة باستخدام إحدى وسائل الاتصال كان بنسبة 70.48% ، وأن التعبير عن الآراء وبحسب عينة الدراسة كان بالوسائل التالية وبحسب الأهمية : جاءت في المرتبة الأولي مواقع التواصل الاجتماعي (الانترنت) بنسبة 23.81%، تليها في المرتبة الثانية استخدام الهاتف بنسبة 14.52%، ثم في المرتبة الثالثة من خلال الإذاعة المسموعة المحلية بنسبة 6.43.%، تليها في المرتبة الرابعة والأخيرة من خلال القنوات الفضائية الليبية بنسبة 4.76% ، وهي أضعف نسبة ما يعكس سلبية وسائل الإعلام الوطنية في تناول أزمة أحداث مدينة بني وليد حسب إجابات المبحوثين، ويعكس ذلك غياب أهمية الدور الوسيط الذي تقوم وسائل الإعلام وخاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات، وشرح أهمية ومغزى الأحداث ، وبناء الوفاق الاجتماعي وتخفيف التوتر والقلق أثناء الأزمة .

جدول (85)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: مدى قيام الحكومة بإصلاح الصورة الذهنية لديكم بعد انتهاء الأزمة.

م	العبـــــــــارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	هل قامت الحكومة بإصلاح الصورة الذهنية لديكم بعد انتهاء الأزمة.	58	13.81	362	86.19	1.14	0.35	%56.90
2	تعويض السكان عن الإضرار التي لحقت بهم.	54	12.86	366	87.14	1.13	0.34	%56.43
3	المساهمة في أعمار المدينة وتحسين الخدمات.	39	9.29	381	90.71	1.09	0.29	%54.64
5	العمل على تفعيل المصالحة الوطنية وإعداد خطة لها .	18	4.29	402	95.71	1.04	0.20	%52.14
6	قدمت الحكومة اعتذاراً رسمياً للسكان عن الخروقات والإعمال غير المسئولة.	15	3.57	405	96.43	1.04	0.19	%51.79
7	القيام بتبرير الدخول العسكري واستخدام القوة في وسائل الإعلام الليبي والمحلي.	9	2.14	411	97.86	1.02	0.14	%51.07
8	تتم مقابلة المتضررين في الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم.	5	1.19	415	98.81	1.01	0.11	%50.60
9	القيام ببحوث ودراسات لمعرفة آثار الأزمة على سكان المدينة.	4	0.95	416	99.05	1.01	0.10	%50.48
10	يحظى المواطنين المتضررين بتوصية وعلاج نفسي ملائم.	2	0.48	418	99.52	1.00	0.07	%50.24
11	يجرى تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للحكومة بعد زوال الأزمة.	0	0.0	420	100.00	1.00	0.00	%50.00

الجدول (85) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى قيام الحكومة بإصلاح الصورة الذهنية بعد انتهاء الأزمة وذلك بنسبة 56.90% .

أما بخصوص الأنشطة التي قامت بها الحكومة لإصلاح صورتها الذهنية كانت ضعيفة جداً وسلبية، حيث احتل تعويض السكان عن الإضرار التي لحقت بهم بالترتيب الأول بنسبة 56.43%، المساهمة في إعمار المدينة وتحسين الخدمات للمواطنين بالترتيب الثاني بنسبة 54.64% ، وجاء بالترتيب الثالث العمل على تفعيل المصالحة الوطنية وإعداد الخطة لها بنسبة 52.14% ، وقد جاء بالترتيب الأخير " يجرى تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للحكومة بعد زوال الأزمة " وبنسبة 50 % مقارنة بالأنشطة الأخرى، بالرغم من أهميتها الكبيرة في إصلاح الصورة المؤسسية، وكونها من أهم الطرق والأساليب العلمية لإدارة الأزمة بعد انتهائها.

وهذه النتيجة تعبر عن مدى القصور في فهم وظيفة العلاقات العامة والاستراتيجيات العلمية لإدارة الأزمة من قبل القائمين على إدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة، حيث ينظرون إلى عملية تحسين الصورة الذهنية التي تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إصلاح الصورة المؤسسية على أنها غير ذات أهمية، وهذا مؤشر على عدم تطابق الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات قيد الدراسة مع نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية المستخدمة في هذه الدراسة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين فريق متخصص يتمتع بقدر عال من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى مهمة العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة.

جدول (86)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: مدى الرضا عن الحكومة والمؤتمر الوطني العام و مدى الاستعداد للمشاركة بالحكومة بعد انتهاء الأزمة.

م	العبارات	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة			
1	هل تشعر بالرضا عن الحكومة	22	5.24	333	79.29	65	15.48	1.90	0.44	%63.25
2	هل تشعر بالرضا عن المؤتمر	22	5.24	367	87.38	31	7.38	1.98	0.36	%65.95
3	هل أنت مستعد للمشاركة السياسة والاندماج في الخطط والبرامج التي تقوم بها الحكومة في بناء الدولة .	201	47.86	142	33.81	77	18.33	2.30	0.76	%76.51
4	عدم الثقة في المؤتمر الوطني العام	143	34.05	0	0.0	277	65.95	1.34	0.47	%67.02
5	الصورة الذهنية السيئة للمؤتمر	121	28.81	0	0.0	299	71.19	1.29	0.45	%64.40
6	ليس هناك خطط وبرامج مقنعة	114	27.14	0	0.0	306	72.86	1.27	0.45	%63.57
7	عدم الثقة في الحكومة المؤقتة	108	25.71	0	0.0	312	74.29	1.26	0.44	%62.86
8	الصورة الذهنية السيئة للحكومة	91	21.67	0	0.0	329	78.33	1.22	0.41	%60.83

الجدول (86) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن العبارة هل تشعر بالرضا عن الحكومة وصلت نسبتها إلى 63.25% ، وحول الاستعداد للمشاركة السياسة والاندماج في الخطط والبرامج التي تقوم بها الحكومة في بناء الدولة بلغت الإجابة 76.51%.

هذا العزوف يعود إلى عدم الثقة في المؤتمر الوطني العام بالترتيب الأول بنسبة 67.02% ، الصورة الذهنية السيئة عن المؤتمر الوطني العام بالترتيب الثاني بنسبة 64.40% ، وجاء بالترتيب الثالث ليس هناك خطط وبرامج مقنعة بنسبة 63.57 % ، وعدم الثقة في الحكومة جاء بنسبة 62.86% ، وقد جاء بالترتيب الأخير " الصورة الذهنية السيئة للحكومة " وبنسبة 60.83 % مقارنة بالأنشطة الأخرى.

بالرغم من أن هذه الصورة المرسومة في أذهان الجماهير والانطباع السائد لديهم حول المؤسسة يعد من أفضل المؤشرات المعبرة عن نجاح أو فشل هذه المؤسسة، لان هذا الانطباع يمثل مقياس قدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به .

هذا مؤشر على عدم تطبيق الأسس والنظريات العلمية أثناء التعامل مع الأزمات بشكل عام وأزمة القرار رقم (7) بشكل خاص، وكان هذا واضحاً من خلال إجابات المبحوثين حيث لم تقم المؤسسات قيد الدراسة عند تعاملها مع أزمة أحداث مدينة بني وليد بإعمال تصحيحية من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تصلح من خلالها الأضرار الناتجة عن هذه الأزمة، إلى جانب أن هذه الإجراءات تتضمن أيضاً عدم حدوث تكرار لهذه الأزمة مستقبلاً ، ويجب أن تشتمل هذه الإجراءات على خطوات تنفيذية مرتبطة بالأزمة مباشرة من حيث عدم إنكار الأزمة، والعمل على تبرير اتخاذ مثل هذا القرار في هذه الظروف الحساسة للسكان بجميع وسائل الإعلام، والعمل على صرف تعويضات للمتضررين تتوافق مع حجم الضرر الناتج عن هذه الأزمة، وهذا ما لا يتطابق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في هذه الدراسة .

جدول (87)

يبين إجابات عينة الدراسة (السكان) في محور: الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤتمر الوطني العام و الحكومة أثناء الأزمة.

م	الوسائل الاتصالية	لا تمارس		إلى حد ما		نادراً		دائماً		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة			
1	الإذاعة المرئية	274	65.24	97	23.10	20	4.76	29	6.90	1.53	0.87	%38.33
2	النشرات	310	73.81	57	13.57	27	6.43	26	6.19	1.45	0.87	%36.25
3	المؤتمرات الصحفية	296	70.48	77	18.33	37	8.81	10	2.38	1.43	0.75	%35.77
4	مواقع التواصل الاجتماعي	316	75.24	65	15.48	15	3.57	24	5.71	1.40	0.81	%34.94
5	الزيارة الميدانية	336	80.00	54	12.86	26	6.19	4	0.95	1.28	0.62	%32.02
6	البيانات الرسمية	334	79.52	66	15.71	14	3.33	6	1.43	1.27	0.59	%31.67
7	الإذاعة المسموعة	354	84.29	32	7.62	23	5.48	11	2.62	1.26	0.68	%31.61
8	الإذاعة المحلية	363	86.43	35	8.33	10	2.38	12	2.86	1.22	0.62	%30.42
9	الصحف والمجلات	363	86.43	35	8.33	10	2.38	12	2.86	1.22	0.62	%30.42
10	الهاتف	381	90.71	19	4.52	10	2.38	10	2.38	1.16	0.57	%29.11
11	الاتصال الشخصي	380	90.48	21	5.00	11	2.62	8	1.90	1.16	0.55	%28.99
12	البريد الإلكتروني	402	95.71	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1.04	0.20	%26.07

الجدول (87) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية ، أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الإذاعة المرئية جاءت بالترتيب الأول بنسبة 38.33% ، والنشرات بالترتيب الثاني بنسبة 36.25%، وجاء بالترتيب الثالث المؤتمرات الصحفية بنسبة 35.77% ، ومواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت) بنسبة 62.86% في الترتيب الرابع، والزيارة الميدانية في الترتيب الخامس وبنسبة 32.02% ، وقد جاء بالترتيب الأخير البريد الإلكتروني وبنسبة 26.07 % مقارنة بالوسائل الأخرى.

يأتي ذلك بالرغم مما أتاحت الإنترنت من فرصة للمنظمة لكي تدير قضاياها وأزماتها، وكذلك الاستجابة والمتابعة لهذه القضايا والأزمات، إلى جانب الوسائل التقليدية للاتصال كالصحف والإذاعة المرئية والمسموعة، حيث أصبحت الإنترنت وسيلة فعالة لمواجهة الأزمة، فبدون التعامل المخطط والهادف مع هذه الوسيلة ربما تصبح وسيلة مساعدة لتصعيد الأزمة ونشر الشائعات والهجوم على المنظمة، ونلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق بأنه ليس هناك اهتمام كاف بهذه الوسيلة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة والعلاقات العامة بها الاهتمام بها لدورها الكبير والفعال في المساهمة في احتواء الأزمات والسيطرة على مجرياتها .

2- أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة : وتداعيات القرار رقم (7) لسنة 2012م ، بشأن أزمة أحداث بني وليد .

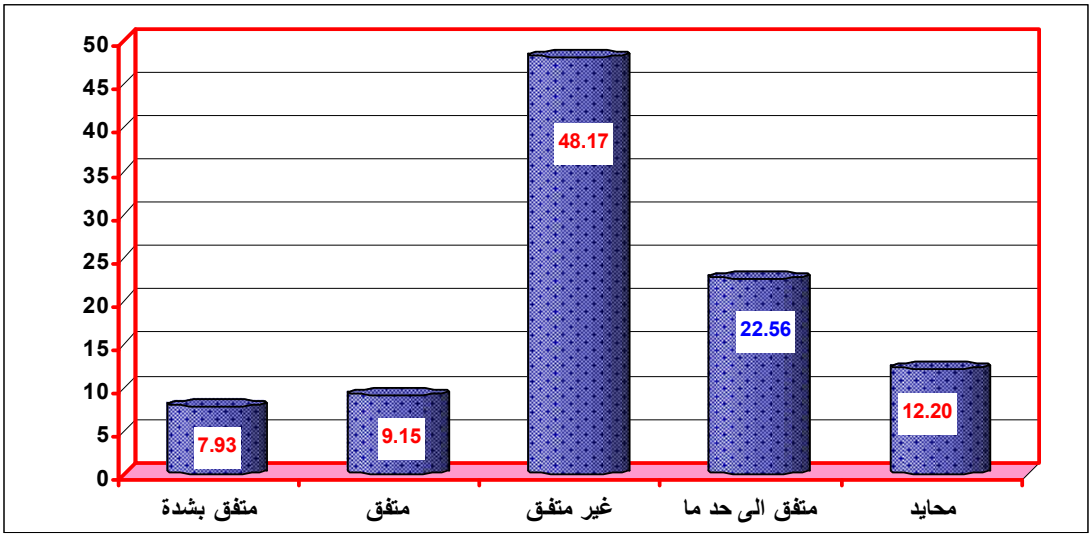
يبين الجدول التالي رقم (88) والشكل رقم (44) ، نتائج عينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة حول مدى اتفاقهم مع القرار رقم (7) بشأن أحداث بني وليد، ويلاحظ أن أعلى نسبة بلغت بحدود 48% من عينة المؤتمر هم غير متفقين على القرار، وكان نسبة الذين أجابوا بأنهم متفقون كانوا بحدود 17% ، أما نسبة المحايدون والموافقون إلى حد ما فقد بلغت بحدود 35%.

وهذا مؤشر دل على أن استخدام القوة للتعامل مع الأزمات ليس بالإستراتجية الصحيحة والمناسبة للتعامل مع هذه الأزمة، وإن كان يعكس أجندات سياسية وأهداف مصلحيه لتنفيذه. وتشير الدراسات إلى أن البعد السياسي في بعض الأزمات يشكل أحياناً قيد على متخذي القرارات، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرض اختيارات معينة قد لا تكون دائما أفضل الاختيارات والحلول أو القرارات الصحيحة.

جدول رقم (88)

يوضح توزيع العينة من حيث مدى الاتفاق حول القرار رقم (7) بشأن أحداث أزمة بني وليد

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
متفق بشدة	13	7.93	% 7.93
متفق	15	9.15	% 17.07
غير متفق	79	48.17	% 65.24
متفق إلى حد ما	37	22.56	% 87.80
محايد	20	12.20	% 100
المجموع	164	100	



شكل (44) يبين توزيع العينة من حيث مدى الاتفاق حول القرار رقم (7) بشأن أحداث أزمة بني وليد.

جدول (89)

يبين إجابات عينة الدراسة على أسباب عدم الاتفاق مع القرار رقم (7) بشان مدينة بني وليد من وجهة نظر أعضاء المؤتمر والإدارة العليا بالحكومة .

م	العبـــــــــارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	ضد استخدام القوة في حل الأزمات.	106	64.63	58	35.37	2.29	0.96	%76.42
2	مؤيد للحوار والتفاوض والحلول السلمية لحل الأزمات.	63	38.41	101	61.59	1.77	0.98	%58.94
3	الخوف على سمعة الحكومة وصورتها الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه.	9	5.49	155	94.51	1.11	0.46	%36.99
4	الخوف على سمعة المؤتمر الوطني العام وصورته الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه.	9	5.49	155	94.51	1.11	0.46	%36.99
	إجمالي المحور					1.57	0.71	52.34%

الجدول (89) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور أسباب عدم الاتفاق مع القرار رقم (7) مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن فئة ضد استخدام القوة في حل الأزمات جاءت بنسبة 76.42% ، تأتي بعد ذلك مؤيد للحوار والتفاوض والحلول السلمية لحل الأزمات وبنسبة 58.94% ، يليها في المرتبة الأخيرة الخوف على سمعة الحكومة والمؤتمر الوطني العام وصورتهما الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه بنسبة 36.99%. وهي أضعف نسبة بالرغم من أهميتها الكبيرة للمؤسسات قيد الدراسة، وفي هذا عدم تطابق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في هذه الدراسة .

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بالمحور لمفردات عينة البحث بلغ (1.57) ، وبانحراف معياري قدره (0.71) ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسباب رفض القرار من وجهة نظر أعضاء المؤتمر بشكل عام تنحصر في عبارة "ضد استخدام القوة في حل الأزمات".

جدول (90)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: تداعيات القرار رقم (7) الأهداف و السياسات والآثار.

م	العبـــــــــارات	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة			
1	هل حقق القرار رقم (7) الأهداف والسياسات المطلوبة التي تم اتخاذه من أجلها .	12	7.32	84	51.22	68	41.46	1.66	0.61	% 55.28
2	هل طبق القرار بالشكل المطلوب .	12	7.32	130	79.27	22	13.41	1.94	0.45	% 64.63
3	هل ترتب على تنفيذ القرار أية آثار سلبية .	132	80.49	0	0	32	19.51	2.61	0.80	% 86.99
4	خسائر بشرية(أرواح)	136	82.93	0	0	28	17.07	2.66	0.75	% 88.62
5	خسائر مادية (ممتلكات)	131	79.88	0	0	33	20.12	2.60	0.80	% 86.59
6	آثار نفسية	135	82.32	0	0	29	17.68	2.65	0.77	% 88.21
7	آثار اجتماعية	135	82.32	0	0	29	17.68	2.65	0.77	% 88.21
8	آثار سياسية	80	48.78	0	0	84	51.22	1.98	1.00	% 65.85
9	هل تعتقد بان الظروف السياسية سرعت بإصدار القرار واستخدام القوة لتنفيذه .	112	68.29	13	7.93	39	23.78	2.45	0.85	٪81.50
10	هل قامت الحكومة والمؤتمر الوطني العام بالاعتذار لأهالي المدينة عن الأخطاء غير المقصودة التي حصلت عند تنفيذ القرار.	12	7.32	0	0	152	92.68	1.15	0.52	% 38.21
11	هل تم تعويض السكان عن الأضرار التي لحقت بهم جراء تنفيذ القرار .	28	17.07	36	21.95	100	60.98	1.56	0.77	% 52.03
12	هل أنت راضي عن قيمة التعويضات التي صرفت للسكان .	124	75.61	37	22.56	3	1.83	2.74	0.48	% 91.26
13	هل حجم التعويضات مناسب مع حجم الضرر	0	0	59	35.98	105	64.02	1.36	0.48	% 45.33
14	هل تم تبرير إصدار القرار وطرق تنفيذه لأهالي المدينة.	20	12.20	101	61.59	43	26.22	1.86	0.61	% 61.99

الجدول السابق رقم (90) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور تداعيات القرار رقم (7) الأهداف والسياسات والآثار، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن القرار رقم (7) لم يحقق الأهداف والسياسات المطلوبة التي تم اتخاذه من أجلها بشكل مرضي فقد بلغت نسبة الموافقين 55.28% ، وقد بلغت النسبة المئوية لإجابات العينة حول مدى تطبيقه بالشكل المطلوب بنسبة 64.63%، ممن رأوا أنه لم يطبق بالشكل المطلوب.

وقد ترتب على هذا القرار رقم (7) بعض الآثار السلبية فقد بلغت النسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول تلك الآثار بلغ بنسبة 86.99% ، وهي ليست بالنسبة البسيطة الأمر الذي قد يترتب عليه مقاضاة الحكومة والجهات المنفذة للقرار أمام المحاكم الليبية ويكلف الدولة تعويضات كبيرة، وحول اعتقادهم بأن الظروف السياسية سرعت بإصدار القرار رقم (7) واستخدام القوة لتنفيذه بلغت الإجابة 81.50% ، وهي نسبة مرتفعة، وأن الحكومة والمؤتمر الوطني العام لم يتقدموا بالاعتذار لأهالي المدينة عن الأخطاء غير المقصودة التي حصلت عند تنفيذ القرار رقم (7) بلغت نسبة إجابات العينة 38.21%، وهي نسبة ليست بالبسيطة ما يعكس الصورة الذهنية السلبية للسكان اتجاه الحكومة والمؤتمر الوطني وهذا لا يتطابق مع نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية.

إن تعويض السكان عن الأضرار التي لحقت بهم جراء تنفيذ القرار رقم (7) لم تكن مرضية بنسبة 52.03%، كذلك لم تكن قيمة التعويضات مرضية بنسبة 91.26% ، لأن حجم التعويضات غير مناسبة مع حجم الضرر بنسبة 45.33% ، تم تبرير إصدار القرار رقم (7) وطرق تنفيذه لأهالي المدينة وبنسبة 60.83 % ، وقد بلغت النسبة المئوية لأراء عينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة حول ما إذا تم تبرير إصدار القرار رقم (7) وطرق تنفيذه لأهالي المدينة فجاءت بعدم التبرير بنسبة 61.99%. وهذا مؤشر على عدم الاتفاق مع نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في الدراسة .

جدول (91)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : مدى قيام الحكومة و المؤتمر الوطني بالتفاوض و الحوار مع سكان بني وليد.

م	العبـــــــــارات	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة%	ك	نسبة	ك	نسبة%			
1	هـل قامـت الحكومـة والمـؤتمر الـوطني العـام بالتفاوض والحـوار مـع بني وليد لإنهاء الأزمة قبل صدور القرار.	51	31.10	28	17.07	85	51.83	1.79	0.89	% 59.76
2	الوقت قصير	68	41.46	0	0.0	96	58.54	1.83	0.99	% 60.98
3	لـيس هنـاك ثقـة بـين الطرفين.	82	50.00	0	0.0	82	50.00	2.00	1.00	% 66.67
4	الشروط غير مقبولة من الحكومـــة والمـــؤتمر الوطني العام.	35	21.34	0	0.0	129	78.66	1.43	0.82	% 47.56
5	الشروط غير مقبولة من الأهالي.	14	8.54	0	0.0	150	91.46	1.17	0.56	% 39.02
6	عـــدم تـــوفر الخـــبرة والقدرة علـي التفـاوض والحوار من الطرفين.	89	54.27	0	0.0	75	45.73	2.09	1.00	% 69.51
7	أعيان ومشايخ المدينة	88	53.66	0	0.0	76	46.34	2.07	1.00	% 69.11
8	المجلس المحلي	8	4.88	0	0.0	156	95.12	1.10	0.43	% 36.59
9	مجلـــس الشـــورى والحكماء	30	18.29	0	0.0	134	81.71	1.37	0.78	% 45.53
14	القـــوي الأمنيـــة والعسكرية	0	0	0	0.0	164	100.00	1.00	0.00	% 33.33

الجدول (91) يبين التكرارات والنسـبة المئويـة لإجابـات عينـة الدراسـة حـول محـور مدى قيام الحكومة والمؤتمر الوطني بالتفاوض والحوار مع سـكان بنـي وليـد، ويلاحـظ مـن خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن غالبيـة عينـة الدراسـة لـم تكـن راضية حول قيام الحكومة والمؤتمر الوطني العام بالتفاوض والحـوار مـع سـكان مدينـة بنـي وليد، لإنهاء الأزمة قبل صدور القرار بنسبة 59.76% .

أما بخصوص الجهة التي مثلت مدينة بنـي وليـد فـي التفـاوض والحـوار مـع الحكومـة المؤقتة والمؤتمر الوطني كانت كالتـالي: أعيـان ومشـايخ المدينـة بنسـبة 69.11% ، تليهـا مجلـس الشـورى والحكمـاء بنسـبة 45.53% ، ثـم المجلـس المحلـي بنسـبة 36.59% ، وأخيراً القوى الأمنية والعسكرية بنسبة 33.33%.

ويعود سبب فشل المفاوضات إلى الأسباب التالية: عدم توفر الخبرة والقدرة على التفاوض والحوار من الطرفين في المرتبة الأولي بنسبة 69.51%، تليها في المرتبة الثانية عدم وجود ثقة بين الطرفين66.67% ، ثم الوقت قصير في المرتبة الثالثة بنسبة 60.98%، وفي المرتبة الرابعة الشروط غير مقبولة من الحكومة والمؤتمر الوطني العام بنسبة 47.56% ، وفي المرتبة الأخيرة والخامسة جاءت عبارة الشروط غير مقبولة من الأهالي بنسبة 39.02% . وهذا مؤشر على عدم الاتفاق مع أسس وعناصر نظرية الحوار المستخدمة في هذه الدراسة لقياس جودة إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

ويرى الباحث أن أسباب فشل المفاوضات والحوار يعود بالدرجة الأولى إلى أن المؤسسات قيد الدراسة لم تستخدم الأسس العلمية والنظريات العلمية ولم تطبق هذه النظريات أثناء تعاملها مع هذه الأزمة وخاصة نظرية الحوار التي تنص على بناء علاقات شخصية مع أطراف الأزمة، وبذلك يجب على قيادات المنظمة وأعضاء البرامج الاتصالية أن يكون لديهم الاستعداد للاشتراك في الحوار، ويجب تصميم برامج تدريبية للممارسين على الاشتراك في الحوار على غرار البرامج التدريبية لإدارة الصراع وإدارة الأزمات. ومن المهارات التي يجب توافرها في المحاورين : مهارة الاستماع ، والقدرة على وضع القضايا المثارة في أطر وسياقات محلية وقومية ودولية، والقدرة على تحديد أرضية مشتركة للأطراف المشاركة لبدء الحوار، وكذلك القدرة على التفكير في الأهداف طويلة الأجل بدلاً من التركيز على الأهداف القصيرة، وطرح هذه الأهداف في الحوار ، وتحديد الأفراد والجماعات ذات التوجهات المعارضة والتي لها وجهات نظر متباينة عن توجهات المنظمة. كل هذه المهارات يمكن تطبيقها في أنشطة العلاقات العامة واستخدامها في بناء علاقات مع وسائل الإعلام ، وقادة المجتمع المحلي.

جدول (92)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : مدى نجاح الحكومة المؤقتة و المؤتمر الوطني في إدارة أزمة بني وليد.

م	العبـــــــــارات	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة٪	ك	نسبة	ك	نسبة٪			
1	هل هناك في الحكومة جهة خاصة بإدارة الأزمات .	48	29.27	0	0	116	70.73	1.59	0.91	%52.85
2	هل هناك في المؤتمر الوطني جهة خاصة بإدارة الأزمات .	31	18.90	0	0	133	81.10	1.38	0.79	%45.93
3	هل شكلت غرفة إدارة أزمة لإحداث مدينة بني وليد .	92	56.10	0	0	72	43.90	2.12	1.00	%70.73
4	قبل الأزمة	10	6.10	0	0	154	93.90	1.12	0.48	%37.40
5	إثناء الأزمة	62	37.80	0	0	102	62.20	1.76	0.97	%58.54
6	بعد انتهاء الأزمة	23	14.02	0	0	141	85.98	1.28	0.70	%42.68
7	هل ساعدت الأعمال التي أنجزتها غرفة العمليات في الأزمة في امتصاص الصدمة .	8	4.88	45	27.43	111	67.68	1.37	0.58	%45.73
8	هل تابعت غرفة إدارة الأزمة المشاكل المترتبة على تنفيذ أو القرار رقم (7) بعد انتهاء الأزمة .	10	6.10	27	16.46	127	77.44	1.29	0.57	%42.89

الجدول (92) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن غالبية عينة الدراسة أجابت بالنفي حول مدى وجود جهة خاصة بإدارة الأزمات في الحكومة بنسبة 52.85% والمؤتمر الوطني العام بنسبة 45.93% .

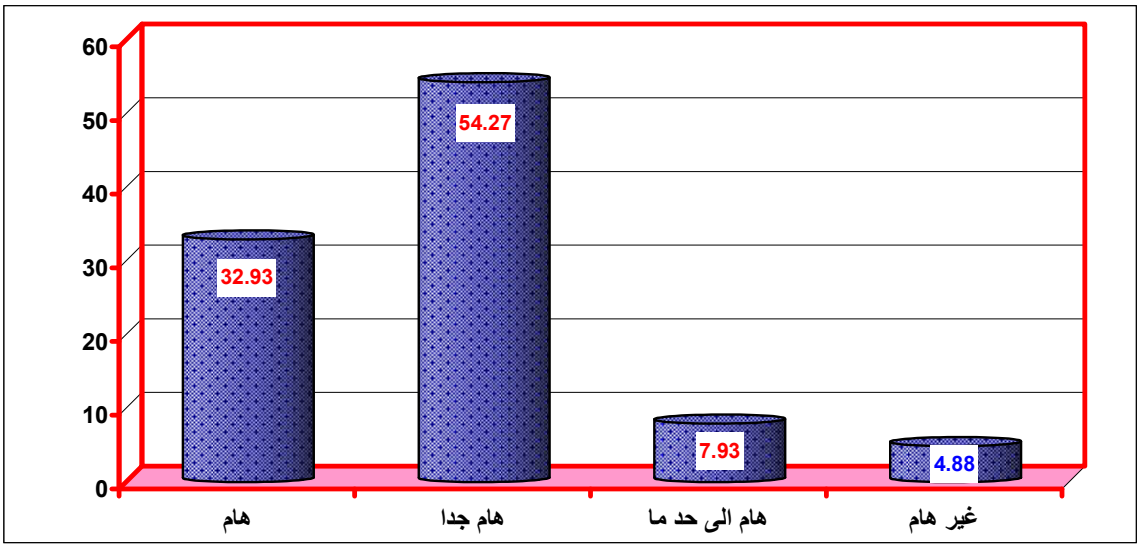
إما بخصوص تشكيل غرفة إدارة أزمة لأحداث مدينة بني وليد ، فكانت نسبتها 70.73% ، وقد باشرت إعمالها قبل الأزمة بنسبة 37.40% ، وأثناء الأزمة بنسبة 58.54% ، وبعد الأزمة بنسبة 42.68% ، وحول ما إذا ساعدت الأعمال التي أنجزتها غرفة الأزمة في امتصاص الصدمة كانت بنسبة 45.73% ، وما إذا تابعت غرفة إدارة الأزمة المشاكل والآثار السلبية المترتبة على تنفيذ القرار رقم (7) بعد انتهاء الأزمة فكانت النسبة 42.89%.

ويرى الباحث أنه قد يتم بالفعل تشكيل غرفة أو فرق عمل لإدارة الأزمات المختلفة، إلا أن عملية اختيار أفراد الفريق لم تكن على قدر المسؤولية ولم يتم اختيار الأفراد حسب الشروط والأسس العلمية الخاصة بهذا المجال، مما أدي إلى فشل جهود أفراد الفريق في تأدية المهام المنوطة بهم وإدارة الأزمة التي واجهتهم بكفاءة وفعالية، الأمر الذي أنعكس سلباً على سمعتها وصورتها الذهنية، وقد ترجع أسباب الفشل أيضاً إلى عدم وضوح خطط العمل أو غيابها، أو عدم وجو قنوات اتصال بين فريق العمل والإدارة العليا بالمؤسسة .

جدول رقم (93)

يوضح توزيع العينة من حيث مدى أهمية غرفة العمليات لمعالجة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة .

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
هام جداً	89	54.27	87.20
هام	54	32.93	32.93
هام إلى حد ما	13	7.93	95.12
غير هام	8	4.88	100
المجموع	164	100	



شكل (45) يبين توزيع عينة البحث من حيث أهمية غرفة عمليات لمعالجة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة .

يبين الجدول رقم (93) والشكل رقم (45) نتائج عينة المؤتمر الوطني حول مدى أهمية غرفة عمليات لمعالجة الأزمة لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة ويلاحظ أن أعلى نسبة بلغت بحدود 54% من العينة كان تقييمهم للغرفة " هام جداً " ، يليها نسبة الذين أجابوا بأنها " هامة " 32.93% ، أما نسبة الذين يرون أنها " مهمة إلى حد ما" فقد بلغت بحدود 7.93%، وأخيراً الذين يرون بأنها " غير هامة " فكانت نسبتهم 4.88%، وهي أضعف نسبة وإن كانت تعكس جزءاً من رأي عينة الدراسة .

جدول (94)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : الزمان الذي باشرت فيه غرفة إدارة الأزمة التابعة للحكومة المؤقتة و المؤتمر الوطني أعمالها.

م	العبـــــــارات	جيد جداً		جيد		ضعيف		ضعيف جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة			
1	قبل الأزمة	0	0	5	3.05	42	25.61	117	71.3	1.32	0.53	%43.90
2	إثناء الأزمة	0	0	14	8.54	69	42.07	81	49.3	1.59	0.64	%53.05
3	بعد انتهاء الأزمة	4	2.43	10	6.10	47	28.6	103	62.8	1.48	0.72	%49.39

يبين الجدول رقم (94) نتائج عينة المؤتمر الوطني حول مدى تقييم عينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة لمدى السرعة في مباشرة غرفة العمليات الأزمة أعمالها، ويلاحظ أنها بشكل عام ضعيفة جداً في جميع مراحل الأزمة حيث كانت أعلى نسبة ضعيفاً قبل الأزمة، وبلغت بحدود 71.3% من العينة، تليها بعد انتهاء الأزمة بنسبة 62.8% ، أما أثناء الأزمة فكانت نسبتها 49.3% من رأي عينة الدراسة.

وهذا مؤشر على ضعف كفاءة فريق إدارة الأزمة من وجهة نظر عينة الدراسة وتدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في كل من مرحلتي أثناء وبعد الأزمة، ويعزى ذلك إلى انخفاض مستوى إدراكهم وإلى امتلاكهم تصوراً غير واضح حول إدارة الأزمة وكيفية التعامل معها.

هذا الأمر يتطلب من إدارة العلاقات العامة والإدارة العليا بالمنظمة تقييم الأساليب التي استُخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، إضافة إلى معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

جدول (95)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : مدى قيام الحكومة المؤقتة و المؤتمر الوطني بتأمين سكان بني وليد وممتلكاتهم.

م	العبـــــــــارات	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	نسبة	ك	نسبة	ك	نسبة			
1	هل كانت هناك رقابة على الجهات العسكرية والأمنية المنفذة للقرار رقم(7) تفادياً للخروقات .	8	4.88	114	69.51	42	25.61	1.79	0.51	%59.76
2	هل تعتقد بان هناك قصوراً من قبل السلطات والحكومة لمتابعة الأضرار التي لحقت بالمدينة.	112	68.29	8	4.88	44	26.83	2.41	0.89	%80.49
3	هل تم تبليغ سكان المدينة بإخلائها في الوقت المناسب.	27	16.46	92	56.10	45	27.44	1.89	0.66	%63.01
4	هل تم وضع خطة لاستقبال النازحين وتوفير الحماية و المستلزمات الضرورية لهم.	44	26.83	76	46.34	44	26.83	2.00	0.73	%66.67

الجدول (95) يبين التكرارات والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور، ويلاحظ من خلال النسب المئوية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن غالبية عينة الدراسة أجابت بالنفي حول مدى وجود رقابة على الجهات العسكرية والأمنية المنفذة للقرار رقم (7) تفادياً للخروقات بنسبة 59.76%، وحول ما إذا كان هناك قصور من السلطات والحكومة لمتابعة الإضرار التي لحقت بالمدينة فكانت النسبة الموافقين 80.49% .

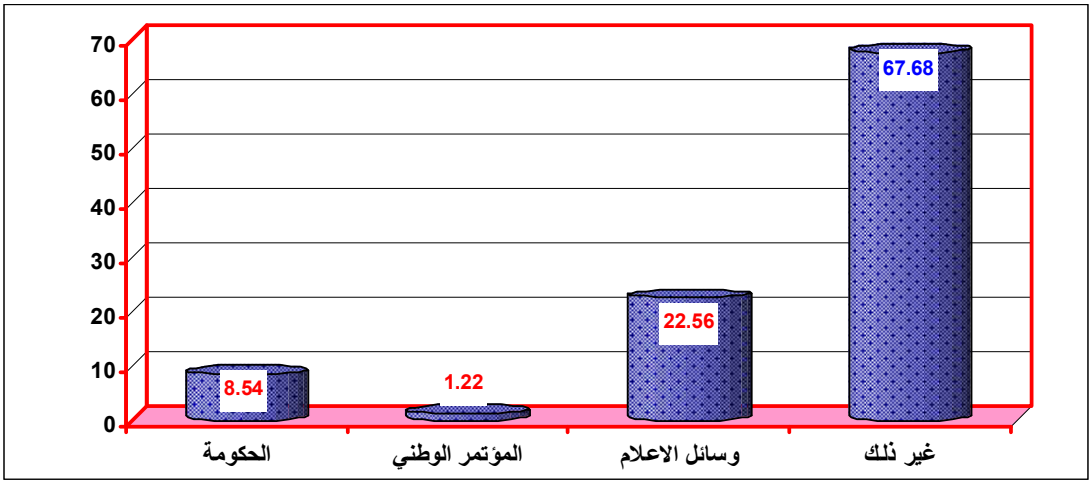
وهي نسبة مرتفعة تتطلب من المؤسسات قيد الدراسة القيام بأعمال كبيرة وكثيفة لإعادة صورتها الذهنية على ما كانت عليه قبل الأزمة والعمل على تحسينها. وربما يكون السبب هو تبني الحكومة لأساليب خاطئة في التعامل مع الأزمات وعدم وجود خطط وسيناريوهات معدة مسبقا للتعامل مع هذه الأزمة.

أما بخصوص تبليغ سكان المدينة بإخلائها في الوقت المناسب فكانت نسبتهم 63.01% ، ومن حيث وضع خطة لاستقبال النازحين وتوفير الحماية والمستلزمات الضرورية لهم فكانت نسبتهم 66.67%، وهذه مؤشر يتفق مع آراء السكان الذين أجاب أغلبهم بالنفي حول مدى توفير الحكومة للمستلزمات والمساعدات الضرورية واللازمة لهم أثناء نزوحهم وعند رجوعهم، الأمر الذي قد يترتب عليه صورة ذهنية سلبية وفقدان للثقة والتي يصعب على المؤسسة إعادتها بشكل سهل وبسيط.

جدول رقم (96)

يوضح توزيع العينة من حيث الجهة التي بلغت سكان المدينة بإخلائها لعينة المؤتمر الوطني والحكومة المؤقتة.

البيـــــــــان	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية
غير ذلك	111	67.68	100
وسائل الإعلام	37	22.56	32.32
الحكومة	14	8.54	8.54
المؤتمر الوطني	2	1.22	9.76
المجموع	164	100	



شكل (46) يبين توزيع عينة البحث من حيث الجهة التي بلغت سكان المدينة بإخلائها

يبين الجدول رقم (96) والشكل رقم (46) النتائج لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا حول الجهة التي بلغت سكان المدينة بإخلائها، ويلاحظ أن التبليغ بإخلائها من قبل المؤتمر الوطني العام تضمن النسبة الأقل حيث بلغت (1.22) ، وجاءت الحكومة المؤقتة بنسبة 8.54% ، أما وسائل الإعلام فكانت بنسبة 22.56% ، في حين نجد أن الجهات الأخرى غير الرسمية كانت أعلى نسبة حيث بلغت 67.68%.

وهذا مؤشر دال على أنه ليس هناك تواصل بين المؤسسات قيد الدراسة وجمهورها الخارجي أثناء الأزمة، إضافة لعدم المعرفة بأهمية اتصالات الأزمة التي تقوم بها العلاقات العامة .

جدول (97)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات قبل الأزمة .

م	العبـــــــــارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		ك	النسبة٪	ك	النسبة٪			
1	التفاوض مع الطرفين لحل الأزمة سلمياً .	28	17.07	136	82.93	1.34	0.75	%44.72
2	محاولة الاستعانة بالقبائل ذات العلاقة الجيدة بالمدينة لمحاولة الوصول إلى حل سلمي .	22	13.41	142	86.59	1.27	0.68	%42.28
3	الاستعداد التام لاستقبال النازحين في حالة رفض المصالحة والحل السلمي .	13	%7.93	151	%92.07	1.16	0.54	%38.62
4	الاستعداد لاستقبال المرضي والجرحى ومعالجتهم أذا فشلت المصالحة .	9	5.49	155	94.51	1.11	0.46	%36.99
5	دراسة الجمهور المستهدف .	4	%2.44	160	%97.56	1.05	0.31	%34.96
6	معرفة أسباب اتخاذ القرار رقم (7) .	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
7	تحديد المتحدث الرسمي وتدريبية .	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
8	تحديد وسائل الاتصال المناسبة.	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
9	عرض الرسائل على المسئولين ومناقشتها معهم	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
10	الإشراف علي جميع الرسائل المتعلقة بالحدث والتي تبت عن طريق وسائل الأعلام التقليدية والالكترونية.	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
11	عدم السماح بإخفاء أية معلومات عن طرفي الحوار	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
12	محاولة الاتصال بالقوة الأمنية في المدينة للنقاش والحوار.	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
13	تحديد القوى الأمنية التي ستنفذ القرار والتواصل معها فيما يخص السكان غير المسلحين.	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
14	عرض حلول بديلة عن استخدام القوة .	0	0	164	100.00	1.00	0.00	%33.33
15	تحديد رسائل الاتصال المقترحة .	0	0	164	100.00	1.00	0.00	%33.33

الجدول (97) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات قبل الأزمة مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن التفاوض مع الطرفين لحل الأزمة سلمياً يحتل المرتبة الأولى بنسبة 44.72% ، تأتي بعد ذلك محاولة الاستعانة بالقبائل ذات العلاقة الجيدة بالمدينة لمحاولة الوصول إلى حل سلمي في المرتبة الثانية وبنسبة 42.28% ، يليها بالمرتبة الثالثة الاستعداد التام لاستقبال النازحين في حالة رفض المصالحة والحل

السلمي بنسبة 38.62% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تحديد رسائل الاتصال المقترحة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 33.33%، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

وهذا مؤشر على أنه ليس هناك اهتمام بخطة اتصالات الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة، والتي من المفترض أن تكون معدة مسبقاً من قبل الجهات ذات العلاقة مع مراعاة العلاقة الحسنة مع وسائل الإعلام والتي تعد جزءاً مهماً من العمل اليومي لمسئول العلاقات العامة، ولكي ينجح ممارس العلاقات العامة في إنشاء والاحتفاظ بعلاقات طيبة مع وسائل الإعلام يجب أن يأخذ في الاعتبار التضارب في المصالح الذي تنطوي عليه هذه العلاقة، فكثيراً ما ينشأ سوء تفاهم بين المشتغلين بالعلاقات العامة والإعلاميين والذي ينعكس سلباً على إدارة الأزمة .

جدول (98)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور : الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات أثناء الأزمة.

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	استقبال النازحين وتوفير الحاجات الضرورية لهم.	47	28.66	117	71.34	1.57	0.91	52.44
2	استمرارية المفاوضات للوصول إلى الحلول السلمية رغم البدء في تنفيذ القرار.	21	12.80	143	87.20	1.26	0.67	%41.87
3	تبليغ السكان بإخلاء المدينة	17	10.37	147	89.63	1.21	0.61	40.24
4	توفير قوى أمنية محايدة لحماية النازحين.	9	5.49	155	94.51	1.11	0.46	36.99
5	تقويض جميع الإشاعات التي تنشر عادة في مثل هذه الأحداث.	8	4.88	156	95.12	1.10	0.43	36.59
6	نشر الرسائل الاتصالية التي تبين أن الغرض من القرار ليس النهب والتخريب وقتل الأبرياء وذلك في جميع وسائل الاتصال التقليدية والالكترونية.	6	3.66	158	96.34	1.07	0.38	35.77
7	توثيق جميع المعلومات المتعلقة بالمعتقلين بما في ذلك الإعلان عن الجهة المسئولة عنهم للاستفسار عنهم.	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	34.96
8	نشر الرسائل الاتصالية التي تدعم الوحدة الوطنية والمصالحة الوطنية ولا تزكي الصراع القبلي.	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	34.96
9	نشر رسائل التوعية بين القوى الأمنية بأهمية معاملة السكان معاملة حسنة.	0	0	164	100.00	1.00	0.00	33.33

الجدول السابق رقم (98) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات أثناء الأزمة مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن استقبال النازحين وتوفير الحاجات الضرورية لهم، يحتل المرتبة الأولى بنسبة52.44% ، تأتي بعد ذلك استمرارية المفاوضات للوصول إلى الحلول السلمية رغم البدء في تنفيذ القرار في المرتبة الثانية وبنسبة 41.87% ، يليها بالمرتبة الثالثة تبليغ السكان بإخلاء المدينة بنسبة 40.24 % ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " نشر رسائل التوعية بين القوى الأمنية بأهمية معاملة السكان معاملة حسنة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 33.33% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

جدول(99)

يبين إجابات عينة الدراسة في محور: الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات بعد الأزمة.

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	المشاركة في خطط رجوع النازحين إلى المدينة	55	33.54	109	66.46	1.67	0.95	%55.69
2	مطالبة الحكومة بتوفير القوى الأمنية التي تحمي المدينة من النهب والتخريب .	39	23.78	125	76.22	1.48	0.85	%49.19
3	اشتراط المعاملة اللائقة للنازحين العائدين إلى المدينة من طرف القوى الأمنية المنتشرة في المنافذ المختلفة.	23	14.02	141	85.98	1.28	0.70	%42.68
4	الاستماع إلى شكاوى السكان وحصرها وتقديمها للجهات المختصة.	9	5.49	155	94.51	1.11	0.46	%36.99
5	الإهابة بالمؤسسات الطبية للمشاركة في علاج الجرحى والمصابين و الآثار النفسية لأهالي المدينة	4	2.44	160	97.56	1.05	0.31	%34.96
6	العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤتمر والحكومة.	2	1.22	162	98.78	1.02	0.22	%34.15

الجدول (99) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول محور الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات بعد الأزمة مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير المشاركة في خطط رجوع النازحين إلى المدينة يحتل المرتبة

الأولى بنسبة 55.69% ، تأتي بعد ذلك مطالبة الحكومة بتوفير القوى الأمنية التي تحمي المدينة من النهب والتخريب في المرتبة الثانية وبنسبة 49.19 % ، يليها بالمرتبة الثالثة اشتراط المعاملة اللائقة للنازحين العائدين إلى المدينة من طرف القوى الأمنية المنتشرة في المنافذ المختلفة بنسبة 42.68 %، ثم الاستماع إلى شكاوى السكان وحصرها وتقديمها للجهات المختصة بنسبة 36.99% ، والإهابة بالمؤسسات الطبية المشاركة في علاج الجرحى والمصابين والتخفيف من الآثار النفسية لأهالي المدينة فجاءت بالمرتبة الخامسة بنسبة 34.96% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " العمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤتمر والحكومة " حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 34.15%، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

وهذا مؤشر يدل على أن هناك ضعفاً عاماً في كيفية إدارة الأزمات وعدم تطابق إستراتجية إدارة الأزمة المتبعة من المؤسسات قيد الدراسة مع أسس ومبادئ نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية ومع أسس وعناصر نظرية الحوار المستخدمة في هذه الدراسة.

المبحث الثاني :النتائج والتوصيات والمقترحات.

الخاتمة.

قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة التعرف على الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في حال تعرضت المؤسسة لأزمة ما تهدد سمعتها للتشويه والاهتزاز أو قدرتها على الاستمرار والبقاء، وقد وصلت هذه الدراسة إلى بيان مهام العلاقات العامة ودورها الاتصالي في مراحل الأزمة الثلاثة (قبل الأزمة – أثناء الأزمة – بعد الأزمة) ، حيث أعد الباحث خططاً واستراتيجيات اتصالية من شأنها التقليل من الآثار السلبية للأزمة يمكن إتباعها أثناء إدارة العلاقات العامة للأزمات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الأزمة ظاهرة إنسانية عرفت منذ العصور القديمة ملازمة للإنسان وجزء من نسيج الحياة، تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة عدة عوامل داخلية وخارجية تخلق نوعاً من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد ويتحتم التعامل معها بفاعلية وعلمية للقضاء عليها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية قدر الإمكان، حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وبإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها أو بعد حدوثها.

إن التعامل مع الأزمات فن وعلم وهو أحد أهم موضوعات علوم الإدارة الحديثة، فرضته مستلزمات واقعنا المعاصر الذي خضع للكثير من عمليات التغير والتعقيد والتشابك في العلاقات والتضارب في الأهداف والمصالح بين المؤسسات والمنظمات وحتى بين المجتمعات والدول، الأمر الذي يتطلب تكاتف الجهود في جميع المجالات ومن مختلف التخصصات، لدراسة هذا الموضوع والخروج بالتوصيات التي من شأنها الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها، كُل من مجال تخصصه، وهذا ما دفع الباحث لدراسة هذا الموضوع من جانب العلاقات العامة باعتبارها من أهم العلوم والتخصصات التي يمكن أن تساهم في الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها .

إن معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل مع إدارة الأزمات وتحديد مدى خطورة الأزمة وكيف ومتى سيتم القضاء عليها جميعها تحتاج إلى استلهام وإلهام ، وإلى احترام وتقدير وتطبيق و استخدام جيد للوصايا العشر للتعامل مع الأزمات واستخدام الأساليب والاستراتجيات والنظريات العلمية عند التعامل مع الأزمات ، واعتبارها الدستور الإداري الذي يتعين على متخذ القرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه ، ونتيجة لذلك أنشئ بما يسمى " بإدارة الأزمات " وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس في المعاهد والجامعات في دول العالم والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الحكومات والدول المتقدمة وذلك لتفادي الأزمات أو التقليل من آثارها قدر الإمكان .

أولاً : نتائج الدراسة .

من خلال ما تم دراسته في هذا البحث عن (**الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات**) ، واستنادا على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على جهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة، واتخاذ القرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أزمة أحداث مدينة بني وليد لسنة 2012 م ، (كإنموذج) لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها من خلال المحاور التالية وعلى النحو الآتي :

- **المحور الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة :**

ويشتمل على النتائج التي لها علاقة بالأزمة من أسبابها وأنوعها وجميع الطرق والأساليب والاستراتيجيات المتبعة بالمؤسسات قيد الدراسة في إدارة الأزمات. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي أجريت على أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة والخاصة بهذا المحور :

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه لا توجد جهة مستقلة تشرف على اتصالات الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة بنسبة 67.99% ، وفي هذا عدم توافق للاتجاهات الحديثة التي تدعو إلى إنشاء مركز لإدارة اتصالات الأزمة يتبع إدارة العلاقات العامة مفصول عن سائر الوظائف الأخرى وجعلها وظيفة مستقلة يمكنها تقديم المشورة والتوجيه والنصح للإدارة العليا خاصة أثناء الأزمات والتنسيق بين ما تقوم به من أنشطة وما تقوم به الإدارات الأخرى من أعمال من شأنها أن تسهم في الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أهم أسباب حدوث الأزمات حسب إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن ضعف المهارات القيادية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 78.25% ، تأتي بعد ذلك المعلومات الخاطئة والمشوهة في المرتبة الثانية وبنسبة 77.03%، يليها بالمرتبة الثالثة ضعف المتابعة والمراقبة بنسبة 76.02% ، وجاءت في المرتبة الأخيرة " أسباب خارجة عن إرادة الإنسان " بنسبة 49.59% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .
- تبين من خلال الدراسة وجود ضعف في التعامل مع الأزمات من قبل الإدارة العليا والقائمين على إدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة حسب إجابات المبحوثين، وربما يعكس ذلك أسباب اتخاذ قرارات واستراتيجيات غير صحيحة مثل القرار رقم (7) وما ترتب عليه من نتائج ، الأمر الذي يعرض المؤسسة لأزمات متعددة وأكثر من ذلك عندما يرتفع مستوى تكرار نفس الأزمات ما يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية .

- أما بخصوص أهم الطرق والأساليب لإدارة الأزمة، كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن احتواء الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 78.86% ، تأتي بعد ذلك المنهجية العلمية في المرتبة الثانية وبنسبة 75.41% ، يليها بالمرتبة الثالثة الاعتراف بوجود الأزمة بنسبة 74.19% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " التوسيع " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 44.31% ، مقارنة بباقي العناصر. ربما يعود هذا الانخفاض لهذه العبارة بالرغم من أهميتها في التعامل مع الأزمات إلى العدد القليل الذين تحصلوا على دورات تدريبية في مجال الأزمات والذين يدركون أهميتها .
- هناك ضعف عام لعينة الدراسة في تحديد الاستراتجيات المناسبة لمواجهة الأزمات الحاصلة والحد من تفاقمها وإمكانية التنبؤ بها، الأمر الذي يتطلب العمل من الإدارة العليا على تعميق وزيادة الوعي لدى العاملين بها بمفهوم إدارة الأزمات لما لهذه الاستراتجيات من أثر فاعل على أداء المؤسسات أثناء التعامل مع الأزمات .
- أما بالنسبة لأهم الآليات الأكثر ملائمة في التعامل مع الأزمة لعينة الدراسة فقد كانت تشير إلى أن توفر المعلومات المتكاملة عن الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 81.25% ، وتأتي بعد ذلك الخطة الشاملة لمواجهتها في المرتبة الثانية وبنسبة 80.21% ، يليها بالمرتبة الثالثة عمل الفريق المتكامل بنسبة 72.92% ، وجاءت في المرتبة الأخيرة " التدريب الفعال للعاملين في مجال الاتصال " بنسبة 63.54% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.
- تركزت الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة عند التعامل مع الأزمة لعينة الدراسة، على أن التفاوض والحوار يحتل المرتبة الأولى بنسبة 79.17% ، ثم تأتي بعد ذلك الأعمال التصحيحية في المرتبة الثانية وبنسبة 58.33% ، يليها بالمرتبة الثالثة التعويض بنسبة 55.21% ، ثم الاعتذار الذي جاء في المرتبة الرابعة بنسبة 51.04% ، يليه التبرير في المرتبة الخامسة بنسبة 48.96% ، ثم في المرتبة السادسة إنكار حدوث الأزمة بنسبة 41.67% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تحويل الانتباه نحو قضايا أخرى " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 39.58% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة. بالرغم من أن الواقع التطبيقي أثناء التعامل مع أزمة أحداث مدينة بني وليد يقول عكس ذلك.
- تمثلت القواعد الأساسية في الاتصال أثناء الأزمة لعينة الدراسة في الاتصال بالجمهور المتضرر من الأزمة الذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 83.59% ، يأتي بعد ذلك توظيف الإعلام المحلي في المرتبة الثانية وبنسبة 82.03% ، يليها بالمرتبة الثالثة ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام بنسبة

81.25% ، وهناك انخفاض من الأهمية النسبية للعبارة " الاهتمام بصياغة البيانات الصحفية " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 68.75% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .

- تبين من خلال الدراسة الميدانية عدم اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسات قيد الدراسة بأهمية ودور اتصالات الأزمة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة أثناء الأزمات.
- أما بخصوص أهم أهداف إدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة فقد كانت تشير إلى أن القضاء على أسبابها يحتل المرتبة الأولى بنسبة 93.75% ، يأتي بعد ذلك وضع خطة لمواجهتها في المرتبة الثانية وبنسبة 82.03% ، يليه بالمرتبة الثالثة والأخيرة إزالة آثارها بنسبة 77.34%. وهي اضعف نسبة بالرغم من أهميتها الكبيرة في تحسين وإصلاح الصورة الذهنية وحمايتها من التشويه والاهتزاز بالمؤسسات قيد الدراسة .

- **تبين من خلال الدراسة الميدانية وحسب إجابات عينة الدراسة في محور أنواع الأزمات في ليبيا أنها تركزت على مجموعة من الأسباب نذكر أهمها على النحو التالي:**

- **في مجال الأزمات السياسية** : كانت تشير إلى أن التناقض الداخلي بين الأحزاب يحتل المرتبة الأولى بنسبة 84.63% ، يأتي بعد ذلك الصراع على السلطة في المرتبة الثانية وبنسبة 83.66% ، يليها بالمرتبة الثالثة ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا بنسبة 82.56% ، و " عدم وجود غطاء دولي قوي لدعم الحكومة " جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 60.73% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة . ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات السياسية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغة النسبة المئوية لإجمالي المحور (75.14%).
- **وفي مجال الأزمات الأمنية** : كانت النتائج تشير إلى أن عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90.37% ، تأتي بعد ذلك قلة شعور المواطن بالأمن في المرتبة الثانية وبنسبة 81.34% ، يليها بالمرتبة الثالثة انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي بنسبة 81.10% ، وعدم وجود شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المختلفة للجماهير جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 70.12% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة. ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات الأمنية في هذا البعد بشكل عام كانت "كبيرة " حيث بلغة النسبة المئوية لإجمالي المحور (77.69%).
- **وفي مجال الأزمات الاقتصادية**: كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن الفساد المالي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 84.02% ، يأتي بعد ذلك غياب وجود بنية تحتية اقتصادية في المرتبة الثانية وبنسبة 81.22% ، يليها بالمرتبة الثالثة إغلاق الحقول النفطية بنسبة 79.15% ، ويلاحظ

من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " هجرة رؤوس الأموال والكوادر البشرية المتخصصة للخارج " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 53.78% ، مقارنة بباقي العناصر. ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات الاقتصادية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (69.60%).

- **وفي مجال الأزمات الإدارية** : كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات الدولة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 84.27% ، يأتي بعد ذلك غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات الدولة في المرتبة الثانية وبنسبة 81.10% ، يليها بالمرتبة الثالثة ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات الدولة بنسبة 80.49% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " صعوبة الاتصال داخل المنظمة وخارجها " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.73%، مقارنة بباقي العناصر. ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأزمات الإدارية في هذا البعد بشكل عام كانت " كبيرة " حيث بلغة النسبة المئوية لإجمالي المحور (75.09%).
- **وفي محور أهم المقترحات للتعامل مع أزمات أخرى مستقبلية** : كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن وضع خطة طوارئ لمواجهة الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 82.93% ، يأتي بعد ذلك العمل وفق إستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى في المرتبة الثانية وبنسبة 82.32% ، يليه بالمرتبة الثالثة وضع خطة سنوية لمواجهة أي أزمة مستقبلاً بنسبة 81.40% ، و" زيادة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 74.54% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.

- **المحور الخاص بالعلاقات العامة واتصالات الأزمة :**

ويشتمل على جميع النتائج التي تتضمن دور العلاقات العامة قبل وأثناء وبعد الأزمة وجميع الأدوار والمهام _ والاتصالات بجميع إشكالها وأنواعها _ وإصلاح الصورة الذهنية _ والتمثيل والتفاوض. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي أجريت على العاملين بجهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام وديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة :

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة لمواجهة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "محدود جداً " وبنسبة (54.58%). أي أن العلاقات العامة ليس لها دور يذكر في هذا المجال .
- بينت النتائج الخاصة بقيام إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير أثناء تعاملها مع الأزمات من وجهة نظر العاملين في العلاقات العامة ، أن أعلى نسبة 78% من أفراد العينة هم ممن يعتقدون بأن إدارة العلاقات العامة لا تقوم بالاتصال بالجماهير أثناء تعاملها مع الأزمة ، ونسبة 22 % منهم يرون عكس ذلك . وهذا يتنافى مع الهدف الأساسي للعلاقات العامة خلال الأزمات وهو المحافظة على قدرة الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف ، ويؤكد أن العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة لا تقوم بدور اتصالي أثناء الأزمات أن لم يكن معدوم أصلاً .
- أما بخصوص مدى إسهام أنشطة العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة أثناء الأزمات من وجهة نظر العاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة، تبين أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إسهام أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة " ضعيفة " وبنسبة (47.41%) . وهذا مؤشر على أن العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة ليس لها إي دور في إدارة الأزمات ولا تحضى باهتمامات الإدارة العليا .
- إن طبيعة عمل العلاقات العامة داخل وخارج المؤسسة هي عبارة عن جهة تنفيذية تقدم خدمات وتسهيلات للإدارة العليا لا تمت لها بأيه صلة ولا تعتبر من صميم أعمالها ونشاطاتها.
- أما بخصوص الشرائح التي تتصل بها العلاقات العامة أثناء الأزمة ، كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن الدوائر الحكومية ذات العلاقة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 88.89% ، تأتي بعد ذلك الجهات المانحة للحصول على الدعم المادي للتعامل مع الأزمة ومعالجتها في المرتبة الثانية وبنسبة 87.04% ، يليها بالمرتبة الثالثة العاملون بالمؤسسة (الجمهور الداخلي) بنسبة 66.67% ، وفي المرتبة الرابعة جاءت وسائل الإعلام بنسبة 57.41% ، والجمهور العام (الجمهور الخارجي) في المرتبة الخامسة

بنسبة 50.00% ، و " أسر الضحايا " جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 44.44% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة بالرغم من أهميتها الكبيرة في إصلاح الصورة الذهنية .

- وفي محور الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة ومدى استخدامها كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن الاتصال المباشر (الشخصي) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 85.19% ، تأتي بعد ذلك المراسلات في المرتبة الثانية وبنسبة 81.48% ، يليها بالمرتبة الثالثة الإذاعة المحلية بنسبة 64.81% ، وجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 38.89% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة . ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة "نادراً " وبنسبة (56.69%).
- أما بخصوص المشاكل التي تواجهها إدارة العلاقات العامة بالاتصال بالجماهير بالمؤسسات قيد الدراسة ، تبين أن أعلى نسبة 78% من أفراد العينة يعتقدون بوجود مشاكل بعملية الاتصال بالجماهير، كما يلاحظ أن نسبة 22 % منهم يرون عكس ذلك.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك تداخلاً كبيراً في الاختصاصات بين العلاقات العامة والإدارات الآخرى في المؤسسات قيد الدراسة، بحيث تقوم تلك الإدارات والجهات بمهام العلاقات العامة ومن بينها اتصالات الأزمة.
- وحول أسباب عدم قيام إدارة العلاقات العامة بعملية الاتصال بالجماهير أثناء الأزمة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن عدم المعرفة بالفنون الاتصالية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 94.50% ، تأتي بعد ذلك عدم وجود كادر متخصص له خبرة في مجال التعامل مع الوسائل الاتصالية في المرتبة الثانية وبنسبة 94.44% ، يليها بالمرتبة الثالثة عدم تقدير الإدارة العليا لأهمية الاتصال بالجماهير بنسبة 88.90% ، وفي المرتبة الرابعة وجود أقسام أخرى بالمؤسسة تقوم بعملية الاتصال بالجماهير بنسبة 88.89% ، ويلاحظ انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الاعتماد على جهة استشارة خارجية تقوم بعملية الاتصال بالجماهير " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 83.33%، مقارنة بباقي العناصر.
- وبخصوص الدعم والتأييد المقدم من قبل القيادة (الإدارة العليا) ، لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة، جاءت أعلى نسبة بالنفي حيث بلغت 87.50% ، والذين أجابوا عكس ذلك من عينة الدراسة بلغت نسبتهم 12.50% ، أي أن مقدار الدعم المقدم من القيادة (الإدارة العليا) لنشاط إدارة العلاقات العامة لا يذكر.
- أما أسباب عدم دعم القيادة (الإدارة العليا) لأنشطة إدارة العلاقات العامة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن عدم فهم الإدارة العليا لدور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة

يحتل المرتبة الأولى بنسبة 97.50% ، تأتي بعد ذلك ضعف قيادة المؤسسة أصلاً في المرتبة الثانية وبنسبة 93.75% ، يليها بالمرتبة الثالثة والأخيرة عدم توفر الإمكانيات المادية لتقديم هذا الدعم لإدارة العلاقات العامة بنسبة 88.75% ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسباب عدم قيام القيادة بدعم لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة في هذا البعد بشكل عام كانت " مرتفعة جداً " وبنسبة (93.33%).

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات قيد الدراسة تعاني من عدم الفهم والإدراك لوظائفها واختصاصاتها الحقيقية والنظر إليها بأنها وظيفة ثانوية هامشية الأمر الذي انعكس سلباً على أهميتها والقيام بوظائفها الهامة في إدارة الأزمات داخل وخارج المؤسسة ، وبالتالي على تقديم الدعم لها من قبل الإدارة العليا .
- لم يكن لإدارة العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة أي مواقف تذكر تقوم بها بعملية التمثيل والتفاوض في تعاملها مع الأزمة، وفي هذا البعد بشكل عام كانت " منخفضة جداً " وبنسبة (50.63%) بالرغم من أن هذه الإجراءات تعد من صميم عمل ونشاط العلاقات العامة .
- وحول دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن تسهيل مهام النقل والمواصلات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 82.50% ، مع العلم بأن هذه الدور لا يعتبر من مهام العلاقات العامة وإن كان يعكس تدني المستوى الوظيفي والتعليمي للعاملين بالعلاقات العامة ، تأتي بعد ذلك اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة في المرتبة الثانية وبنسبة 76.88% ، يليها بالمرتبة الثالثة العلاقات العامة تساعد على القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية بنسبة 76.87% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 65.63% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة .
- أما بخصوص الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمات كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات يحتل المرتبة الأولى بنسبة 43% ، تأتي بعد ذلك يتم الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة في المرتبة الثانية وبنسبة 42.50% ، يليها بالمرتبة الثالثة يتم تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقاً للاتصال بها عند الضرورة بنسبة 42% ، وفي المرتبة الرابعة تحديد متحدث باسم المنظمة مسبقاً وتدريبه بنسبة 41.50% ، ثم في المرتبة الخامسة توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) للأزمة وما يمكن عملة توعوياً وإعلامياً بنسبة 40.00 % ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " تجرى بحوث للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة بالحكومة " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة

39.50% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة ، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (41.42%).

- وبخصوص الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمات كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن مقابلة المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم يحتل المرتبة الأولى بنسبة 52.50% ، يأتي بعد ذلك عقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة في المرتبة الثانية وبنسبة 48.50% ، يليها بالمرتبة الثالثة إطلاع العاملين فوراً على الأزمات التي تواجهها منظمتهم بنسبة 46% ، أما التنسيق مع وسائل الإعلام حول تغطية الأزمة فجاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة 44.50% ، تليها في المرتبة الخامسة اطلاع جماهير المنظمة الخارجية على فحوى الأزمة بنسبة 43.00% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " يتم رصد كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة في وسائل الإعلام " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 42.50% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة . ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة في أثناء وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (46.17%).
- أما بخصوص الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمات تبين من خلال الدراسة الميدانية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن تقييم أداء العلاقات العامة أثناء الأزمة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 41% ، يأتي بعد ذلك استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة في المرتبة الثانية وبنسبة 39.50% ، يليها بالمرتبة الثالثة إجراء بحوث ودراسات لمعرفة أثار الأزمة على جماهير المنظمة بنسبة 38% ، تم في المرتبة الرابعة إصلاح الصورة الذهنية المتضررة للمؤسسة أثناء الأزمة بنسبة 38% ، تليها في المرتبة الخامسة تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة بعد زوال الأزمة بنسبة 36.00% ، و " بعد أن تقع الأزمة يحظى العاملون المتضررون بتوصية وعلاج نفسي ملائم " جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 34% ، مقارنة بباقي العناصر، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة بعد انتهاء وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (37.75%).
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أنه ليس هناك أي دور يذكر للعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة في التعامل مع مراحل إدارة الأزمة الثلاثة قبل وأثناء وبعد انتهاء الأزمة .

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بالجمهور أثناء الأزمات حسب إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الاتصال المباشر يحتل المرتبة الأولى بنسبة 93.13% ، تأتي بعد ذلك الزيارة الميدانية في المرتبة الثانية وبنسبة 80.63% ، يليها بالمرتبة الثالثة مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت) بنسبة 64.38% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الملاحظات " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 48.13% ، مقارنة بباقي العناصر. ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في الاتصال بالجمهور أثناء وقوع الأزمات كانت " نادرة " حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (61.30%).
- ليس هناك أي اهتمام ودراية من قبل العاملين بالعلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة بوسائل الاتصال وأهمية الاتصال أثناء الأزمة ، وهذه يعكس الصورة السلبية تجاه وظائف ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات قيد الدراسة .
- وفي محور متطلبات زيادة فاعلية دور العلاقات العامة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن التجهيزات والآلات والمعدات تحتل المرتبة الأولى بنسبة 89.50% ، تأتي بعد ذلك المصادر المالية في المرتبة الثانية وبنسبة 87% ، يليها بالمرتبة الثالثة التنظيم الجيد بنسبة 74% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " التخطيط السليم " حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 66% ، مقارنة بباقي العناصر، هذا يعكس المستوى المتدني لعينة الدراسة لفهم طبيعة وعمل العلاقات العامة أثناء الأزمات، والوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسات.
- وبخصوص أولويات استخدام الوسائل الاتصالية في مجال العلاقات العامة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن الهواتف تحتل المرتبة الأولى بنسبة 100% ، تأتي بعد ذلك الاتصالات الشخصية في المرتبة الثانية وبنسبة 90.83% ، يليها بالمرتبة الثالثة المراسلات بنسبة 90%. أما " الصحف والمجلات الأجنبية " جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 35.00% ، مقارنة بباقي العناصر، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أولويات استخدام الوسائل الاتصالية في مجال العلاقات العامة كانت مركزة على الوسائل الثلاث الأولى تحديداً، حيث بلغت النسبة المئوية لإجمالي المحور (59.91%). ونلاحظ من خلال بيانات هذا الترتيب أن هناك بعض الوسائل بالرغم من أهميتها أثناء الأزمات فقد أخذت ترتيباً متأخراً عما يجب أن تكون عليه .

- يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هناك العديد من الإدارات التي تتداخل اختصاصاتها ووظائفها مع اختصاصات ووظائف العلاقات العامة ما يعكس عدم الفهم لطبيعة العلاقات العامة ودورها أثناء الأزمات، وقد يعود ذلك لعدم وجود تصنيف وتحديد دقيق لمهام واختصاصات إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالمؤسسات قيد الدراسة. وهذا يعد من أبرز المشكلات والصعوبات التي تواجهها العلاقات العامة في المؤسسات التي تعمل فيها ويعيق دورها في إدارة الأزمات .
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن مفهوم العلاقات العامة مازال يكتنفه الغموض لدى الممارسين لهذا النشاط ويؤكد ضعف قدرة العلاقات العامة بالمؤسسات قيد الدراسة على التعامل مع الأزمات بعلمية وحرفية وخاصة أثناء وقوعها، ويعكس دورها الهامشي داخل المؤسسة وخارجها .

- **المحور الخاص بالقرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012م بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد :**

ويشتمل على جميع النتائج التي لها علاقة بأزمة أحداث مدينة بني وليد والطرق المتبعة من قبل المؤسسات قيد الدراسة أثناء تعاملها مع أزمة القرار رقم (7) ، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي أجريت على سكان ورئيس وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم، بالإضافة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة في هذا المحور:

1- **سكان مدينة بني وليد وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الحكماء والشورى بالمدينة :**

- تبين من خلال إجابات عينة الدراسة عن أرائهم حول توقع صدور القرار رقم (7) لسنة 2012 م بشأن أزمة أحداث مدينة بني وليد أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن توقع سكان مدينة بني وليد صدور القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، بشأن الأحداث جاء بنسبة مئوية بلغت 68.08 % ، وهي نسبة تعتبر مرتفعة وربما يرجع ذلك إلى قدرتهم على قراءة الواقع من خلال الاستعدادات العسكرية والأمنية قبل صدور وتنفيذ القرار، أو من خلال ما تعرضه وسائل الإعلام الليبية (الوطنية) من تحليلات ونشرات بهذا الخصوص، لكنهم غير مؤيدين له بقوة حيث بلغت نسبتهم المئوية 44.63 % .
- أما أسباب عدم تأييدهم لما جاء في نص القرار رقم (7) فيرجع إلى ما يلي : وجود بدائل أخرى أفضل بعيدة عن استخدام القوة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 76.27% ، يأتي بعد ذلك ضد استخدام القوة لحل الأزمات في المرتبة الثانية وبنسبة 75% ، ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية للعبارة " احتمال ترتب خسائر مادية وبشرية من جراء استخدام القوة " حيث جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 70.34% ، مقارنة بباقي العناصر، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نسبة عدم تأييدهم للقرار في هذا البعد بشكل عام كانت " عالية " نسبياً وبنسبة (78.87%).
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن إجابات عينة الدراسة حول تداعيات القرار رقم (7) لسنة 2012 م بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد، كانت تشير إلى أن الوضع السياسي في ليبيا قد ساهم بالإسراع في صدور القرار رقم (7) ، واستخدام القوة العسكرية والأمنية لتنفيذه بنسبة مئوية بلغت 88.98% وهي نسب مرتفعة .
- وحول قيام الحكومة بالتفاوض والحوار قبل استخدام القوة لتطبيق القرار رقم (7) بلغت نسبته المئوية 62.71% ، وهي نسبة معقولة تؤكد وجود تفاوض وحوار.

- أما أسباب فشل المفاوضات فيرجع إلى أن الصورة النمطية التي روجها الإعلام الليبي عن مدينة بني وليد تحتل المرتبة الأولى بنسبة 69.49% ، تأتي بعد ذلك ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الأهالي في المرتبة الثانية وبنسبة 65.25% ، يليها بالمرتبة الثالثة تدخل أطراف وجهات أخرى في الحوار بنسبة 63.56% ، وفي المرتبة الرابعة جاء ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الحكومة بنسبة 62.71% ، تليها في المرتبة الخامسة الشروط غير مقبولة من الحكومة بنسبة 60.17% ، أما في المرتبة السادسة فجاءت عبارة الشروط غير مقبولة من الأهالي بنسبة 59.32% . وانخفاض الأهمية النسبية للعبارة " الوقت غير كاف " حيث جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة 56.36% ، مقارنة بباقي العناصر السابقة.
- بينت النتائج الخاصة بتبليغ السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات أن أعلى نسبة 72% من أفراد العينة لم يبلغوا بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات ، كما يلاحظ أن نسبة 28 % منهم يرون عكس ذلك.
- أما بخصوص النتائج الخاصة بالجهة التي بلغت السكان بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات حيث يلاحظ أن أعلى نسبة 11% من أفراد العينة تم تبليغهم من قبل الجيش، و7% من السكان تم تبليغهم من خلال وسائل الأعلام، و 5.48% بلغوا عن طريق المؤتمر الوطني العام بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات، كما يلاحظ أن نسبة 1.19 % منهم تم تبليغهم من قبل جهاز الشرطة، وهذه النسب تعتبر ضعيفة جداً ما يعطي مؤشراً على عدم اهتمام المؤسسات قيد الدراسة بالتخطيط المسبق من خلال إعداد سيناريوهات للتعامل مع هذه الأزمة بتأمين الأرواح واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستقبالهم وتوفير ممرات وأماكن آمنة لهم عند نزوحهم، فضلاً عن ضعف وسائل الإعلام في التعاطي مع أزمة إحداث بني وليد بالشكل الذي يمكن أن يخفف من تأثير الأزمة من خلال توضيح ما يجب على المواطنين القيام به وما لا يجب القيام به أثناء الأزمة ودوره في الحد من انتشار الشائعات والأكاذيب أثناء الأزمة.
- وحول متى كانت مغادرة السكان للمدينة كانت أعلى نسبة 71% من أفراد العينة الذين قالوا بأنه تمت مغادرتهم أثناء العمليات العسكرية، و10.71% من السكان غادروا قبل بدء العمليات العسكرية، ثم 6.90% من عينة الدراسة غادروا فور بدء العمليات العسكرية ، كما يلاحظ أن نسبة 11.43 % منهم لم يغادروا المدينة . وهذا مؤشر دل على فشلل كبير لإدارة الأزمة في تعبئة المواطنين وتهيئتهم للاستجابة للتعامل مع الأزمة، ولو لم يكن المواطنون ذوي حس وقراءة جيدة للواقع ، وإدراكهم لما قد يترتب على بقائهم في المدينة من خطر ، لربما زاد عدد الضحايا داخل المدينة بسبب بقائهم فيها .

- أما بخصوص النتائج الخاصة بالمكان الذي نزحت إليه كانت أعلى نسبة 29% من أفراد العينة اختاروا اقرب مكان لهم ونزحوا إليه، و 24% من السكان ذهبوا لدى أصدقائهم، و10.24% من عينة الدراسة كانت لهم دار سكنى بالمكان الذي نزحوا إليه، كما يلاحظ أن نسبة 25.24 % منهم لم تستطع الحصول على مكان غيره . وهذا مؤشر على عدم وجود سيناريوهات مسبقة للمؤسسات قيد الدراسة للتعامل مع هذه الأزمة الأمر الذي ربما زاد من معاناة الأهالي عند خروجهم من منازلهم، ويؤكد أسباب الصورة السلبية المنطبعة في أذهانهم عن هذه المؤسسات. وهذا يتطلب جهداً أكبر وأكثر مما كان مفترضاً، أن تقوم بها قبل الأزمة، لو كان هناك خطط محكمة للتعامل مع الأزمة .
- أما حول تداعيات الخروج من المدينة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أنه لم يتم توفر ممر آمن لخروج العائلات من مدينة بني وليد بنسبة 64% من عينة الدراسة وهي نسبة مرتفعة، حيث توفر فقط ل 25% من العينة فقط ممرات آمنة ، وأن الحكومة وفرت مكاناً آمناً للعائلات عند نزوحهم من المدينة بنسبة 5% فقط وهي نسبة تكاد لا تذكر، بينما 84% من العينة لم يتحصلوا على دعم من الحكومة لتأمين مكان آمن لهم ولعائلاتهم، وفيما يخص مواصلة الأبناء للدراسة في مكان النزوح فقد بلغ نسبة 6.19% فقط ، بينما 82.38% من العائلات لم تسنح لهم الفرص بإعادة أبنائهم إلى المدارس .
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أي خطط إستراتجية مسبقاً للحكومة للتعامل مع الأزمة، الأمر الذي انعكس سلباً على استقبال النازحين والاهتمام بهم، وعدم توفير ممرات آمنة لهم ولعائلاتهم ما يعكس صورة ذهنية سلبية على سمعتها، وهو ما لا يتفق مع عناصر وأسس نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية من حيث القيام بأعمال تصحيحية في حالة من شأنها تخفيف المعاناة للسكان عند نزوحهم من بيوتهم، خاصة وأن أزمات الحروب قد تترك آثاراً سلبية على المدنين وهم ليسوا طرفاً فيها وإنما ضحايا لها .
- أما بخصوص موقف القوات الأمنية للتعامل مع الأزمة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن القوات الأمنية التي كانت موجودة في نقاط التفتيش تمثل في المرتبة الأولى الدروع وبنسبة 47% ، تليها في المرتبة الثانية اللجنة الأمنية بنسبة 24% ، ثم قوات أخرى في المرتبة الثالثة بنسبة 18.33% ، والجيش بنسبة 11.43% ، وأخيراً في المرتبة الرابعة الشرطة.

- ومن حيث القوات الأمنية التي يفضل وجودها في نقاط التفتيش كان الجيش بنسبة 63% ، والتي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث تواجدها من ضمن القوات التي كانت موجودة لتنفيذ القرار ونقاط التفتيش ، تليها الشرطة وبنسبة 19% ، والتي لم تكن موجود أصلاً من ضمن القوات ، واللجنة الأمنية بنسبة 9% ، و الدروع بنسبة 6% ، وأخيراً جهات أخرى بنسبة 3%.
- وبخصوص القوات أو الجهات الأمنية التي كانت وقتها أكثر تفهماً لمشاكل المواطنين ، فقد كان الجيش وبنسبة 59% ، من ثم قوات أخرى بنسبة 22.38% ، والشرطة بنسبة 10.24% ، ثم اللجنة الأمنية بنسبة 5.71% ، وأخيراً الدروع بنسبة 3.10% .
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن أغلب القوات التي كانت موجودة ومشاركة في العمليات العسكرية عند تنفيذ القرار رقم (7) باستثناء الجيش والشرطة والتي لم يكن لها حضور ودور فعال وواضح لا تتمتع بسمعة جيدة وصورة ذهنية حسنة لدى لسكان المدينة، وأغلب هذه القوات ليست قوات نظامية ولا يمكن الاعتماد عليها في ضبط الأمن وتحقيق العدالة دون حدوث اختراقات لأسباب عدة أهمها ضعف تأهيل هذه العناصر من الناحية الضبطية والأخلاقية .
- وفي محور في مدى تعرض أحد أفراد الأسرة إلى الاعتقال عند نزوحه من مدينتهم بني وليد كانت إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن تم اعتقال أحد من أفراد الأسر أثناء نزوحه من المدينة بنسبة 26%. وأسباب الاعتقال كانت لكونه أحد سكان المدينة أو القبيلة بنسبة 24%. ورأي عينة الدراسة من حيث الاشتباه في تورطه في أعمال إجرامية بلغت بنسبة 0.71%، ولم يكن أحد من عينة الدراسة متورطاً في أعمال إجرامية حيث بلغت نسبة النفي 100%. أما بخصوص حيازة مواد ممنوعة فبلغت نسبة المتورطين في ذلك بنسبة 0.71%، أما نسبة الموالين للنظام السابق من عينة الدراسة فبلغت نسبتهم 2.86% .
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن هناك خروقات في تنفيذ القرار من قبل الجهات الأمنية، تمثله في الاعتقال على الهوية حيث كانت أعلى نسبة من أسباب الاعتقال حسب إجابات المبحوثين، الأمر الذي ربما يعكس الصورة الذهنية السلبية للحكومة المؤقتة، والمؤتمر الوطني العام، وهذا يتطلب من الحكومة تطبيق أسس نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في هذه الدراسة والتي تنص على الاعتذار والتبرير والقيام بالأعمال التصحيحية كإجراءات أولية لإصلاح الصورة المؤسسية لها .

- وفي محور مدى التواصل مع المعتقلين من أفراد الأسرة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى أن الذين تم التواصل معهم من المعتقلين في أماكن اعتقالهم بلغت نسبة 7.14% ، أما الذين لم يتمكنوا من التواصل مع أبنائهم المعتقلين فكانت نسبتهم 92.86% ، وهي أعلي نسبة، ويرجع عدم التواصل إلى عدم معرفة أماكن اعتقالهم حيث كانت إجابات عينة الدراسة تؤيد ذلك بنسبة 10.48% . ورأى أفراد عينة الدراسة أن الزيارات كانت ممنوعة فالإجابات الايجابية بلغت بنسبة 9.52% ، حيث لم تحدد الحكومة الجهة التي يمكن مراجعتها بشأن المفقودين والمعتقلين وبلغت إجابات عينة الدراسة حول ذلك نسبة 8.33%.
- تبين من الدراسة الميدانية أن هناك عدم اهتمام بالجانب الاتصالي والإنساني من قبل الجهات ذات العلاقة وكان ذلك واضحاً من خلال إجابات المبحوثين والتي تعكس النظرة السلبية نحو هذه الجهات والسياسات التي اتبعتها أثناء تعاملها مع هذه الأزمة .
- بينت نتائج الدراسة الميدانية لو (لا) قدر الله واعتقلت أي جهة تفضل أن تعتقلك، يلاحظ أن أعلى نسبة 62% من أفراد العينة اختاروا الجيش، و بالدرجة الثانية الشرطة وبنسبة بلغت 32%، أما اللجنة الأمنية فقد تم اختيارها بنسبة 4.29% من عينة الدراسة، كما يلاحظ أن نسبة 1.43 % منهم اختاروا الدروع . ويلاحظ من التحليل انخفاض الأهمية النسبية لكل من " اللجنة الأمنية والدروع " حيث جاءتا في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة جداً، مقارنة بباقي العناصر السابقة، وربما يرجع تدني مستوى اللجنة الأمنية والدروع إلى الصورة الذهنية السلبية المكونة عنها في أذهان السكان لما يروج لها من قيامها بأفعال غير محسوبة أو انتهاكات لحقوق الإنسان .
- أما بخصوص الجهات التي قدمت المساعدات للنازحين كانت : فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة والمؤتمر الوطني العام بنسبة 5.24% وهي أضعف نسبة، ومن المجالس المحلية للمدن المجاورة بنسبة بلغت 11.67% ، ومن أفراد القبائل المجاورة كانت بنسبة 31.67 % ، وهي الأكبر بين تلك الجهات التي قدمت المساعدات للسكان عند نزوحهم ، وأيضاً قدمت مؤسسات المجتمع المدني ما نسبته 9.52%، وأخيراً بعثة الأمم المتحدة في ليبيا قدمت مساعدات ولكن بنسبة ضئيلة بلغت نسبتها 3.81%. وهذا مؤشر لا يتطابق مع مبادئ نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية من خلال ربط المؤسسة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور، وتذكرة بجوانب إيجابية في المؤسسة أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات إلى جانب اتخاذ إجراءات علاجية تجعل الجمهور ينظر إلى المؤسسة بشكل أكثر إيجابية .

- وفي محور إجراءات الحكومة في للتعامل مع الأزمة، يلاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن الحكومة تابعت أوضاع النازحين من حيث تأمين الأمن والمستلزمات الضرورية لهم في أماكن نزوحهم بنسبة 63.10% ، وأن حجم المساعدات التي قدمت للنازحين في مناطق نزوحهم كانت بنسبة 58.02% .
- وبينت الدراسة الميدانية أنه نسبة الرضا كانت " إلى حد ما " ، وأن أسباب عدم رضا البعض عن تلك التعويضات يرجع إلى ما يلي : قيمة التعويض لا تتناسب مع حجم الضرر حيث اتفقت عينة الدراسة على ذلك بنسبة 27.38% ، التعويضات لم تصرف إلا بعد الرجوع إلى المدينة بمدة طويلة بلغت نسبة الموافقة 19.52% ، وعدم وجود آلية منظمة لصرف التعويضات بنسبة بلغت 15.71%.
- من خلال نتائج الدراسة تبين أنه ليس هناك أي اهتمام بأرواح وممتلكات السكان من جانب الحكومة والجهات المنفذة للقرار، حيث جاءت أغلب إجاباتهم حول هذه المحور متذبذبة ومتدنية، بالرغم من أن التأمين المادي للأرواح والممتلكات والاحتياجات يشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية، أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وهو ما يحتاج إلى قوة فاعلة شاملة ومتكاملة لتحقيق هذا التأمين، وإصلاح الصورة الذهنية التي ربما تكون قد تضررت من جراء هذه الأعمال غير المقصودة والتي بالتأكيد قد خلفت آثاراً سلبية على الجمهور .
- لا تتفق أنشطة العلاقات العامة والاستراتجيات المتبعة من قبل الحكومة مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية والتي تنص على الأعمال التصحيحية المتمثلة في التعويض المعنوي والمادي كأسلوب لإصلاح الصورة المؤسسية .
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن فريق إدارة الأزمة لا يتمتع بكفاءة وقدرة عالية على إدارة الأزمة والتعامل معها بمهنية وفاعلية، وربما يرجع ذلك إلى تدن وضعف في المستوى العلمي للعاملين بالفريق أو القيادة المشرفة عليه، ومهما كان السبب فهو يعكس الجوانب السلبية للمؤسسات قيد الدراسة في إدارة الأزمة والتعامل معها بفاعلية
- بينت الدراسة الميدانية في محور إجراءات الحكومة حول الاعتذار وتبرير دخول المدينة عسكرياً أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن المؤتمر الوطني العام والحكومة لم يقم بالاعتذار عن الأخطاء غير المقصودة فقد اتفقت عينة الدراسة (سلباً) حول ذلك بنسبة 88.10 % وهي نسبة مرتفعة. ورأي عينة الدراسة حول مدى تبرير المؤتمر الوطني والحكومة دخول المدينة عسكرياً ونزوح السكان منها بلغت بنسبة 62.62 % أنه لم يتم التبرير، والذين كانت لهم آراء مختلفة حول ذلك بلغت نسبتهم 37.38 %. وهذا مؤشر على أنه ليس هناك اتفاق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية والأسس

المتبعة لإدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة تجاه أزمة أحداث بني وليد، حيث يمثل الاعتذار في هذه الحالة التزاماً أخلاقياً بالمسئولية عن تداعيات الأزمة والآثار التي ترتبت عليها أمام الجمهور (سكان المدينة) وشعوراً بالخطأ، كما أنه يمثل أيضاً نوعاً من الشفافية والصدق الذي يجب أن تلتزم به المؤسسات قيد الدراسة لإصلاح الصورة المؤسسية. وفيها تعترف المنظمة بالخطأ، وتعتذر عنه بأكثر الطرق ملائمة وبلباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للجمهور مع ضمان عدم تكرارها في المستقبل، وهي من التكتيكات الناجحة في استراتجيات إدارة الأزمات .

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن دور وسائل الإعلام الوطنية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد، كانت أعلى نسبة بحدود 92% حيث كان التقييم " سلبياً " و " سلبياً جداً " ، وكان نسبة الذين أجابوا بأن التقييم كان " إيجابياً" و " إيجابياً جداً " بلغت بحدود 8% ، وهي نسبة ضعيفة جداً وتعكس مدى سلبية وضعف وسائل الإعلام (المحلية) تجاه أزمة مدينة بني وليد من حيث وجهة نظر عينة الدراسة .
- اتضح من خلال نتائج الدراسة أن هناك قصوراً في فهم وظيفة العلاقات العامة والاستراتجيات العلمية لإدارة الأزمة من قبل القائمين على إدارة الأزمة بالمؤسسات قيد الدراسة ، حيث ينظرون إلى عملية تحسين الصورة الذهنية التي تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إصلاح الصورة المؤسسية على أنها غير ذات أهمية، وهذا مؤشر على عدم تطابق الاستراتجيات المتبعة من قبل المؤسسات قيد الدراسة مع نظرية إصلاح الصورة المؤسسية المستخدمة في هذه الدراسة .
- تبين من خلال الدراسة الميدانية عدم تطبيق الأسس والنظريات العلمية للتعامل مع الأزمات بشكل عام وأزمة القرار رقم (7) بشكل خاص، وكان هذا واضحاً من خلال إجابات المبحوثين حيث لم تقم المؤسسات قيد الدراسة عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد، بأعمال تصحيحية من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تصلح من خلالها الأضرار الناتجة عن هذه الأزمة، إلى جانب أن هذه الإجراءات تضمن أيضاً عدم حدوث تكرار لهذه الأزمة مستقبلا. ويجب أن تشتمل هذه الإجراءات خطوات تنفيذية مرتبطة بالأزمة مباشرة من حيث عدم إنكار الأزمة والعمل على تبرير اتخاذ مثل هذا القرار في هذه الظروف الحساسة للسكان بجميع وسائل الإعلام والعمل على صرف تعويضات للمتضررين تتوافق مع حجم الضرر الناتج عن هذه الأزمة. وهذا ما لا يتطابق مع عناصر أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في هذه الدراسة .

2 - أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة : وتداعيات القرار رقم (7) لسنة 2012 م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد .

- بينت نتائج الدراسة الميدانية لعينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة الليبية المؤقتة، حول مدى اتفاقهم مع القرار رقم (7) بشأن أحداث بني وليد ، حيث كانت أعلى نسبة بلغت بحدود 48% ، من عينة المؤتمر والإدارة العليا هم " غير متفقين " مع القرار، وكانوا نسبة الذين أجابوا بأنهم " متفقون " بحدود 17% ، أما نسبة " المحايدون " و" الموافقون إلى حد ما " فقد بلغت بحدود 35%. وهذا مؤشر دل على أن استخدام القوة للتعامل مع الأزمات ليس بالإستراتجية الصحيحة والمناسبة للتعامل مع هذه الأزمة، وإن كان يعكس أجندات سياسية وأهدافاً مصلحية لتنفيذه . وتشير الدراسات إلى أن البعد السياسي في بعض الأزمات يشكل أحياناً قيداً على متخذي القرارات، إذ تظهر اعتبارات سياسية تفرض اختيارات معينة قد لا تكون دائماً أفضل الاختيارات والحلول أو القرارات الصحيحة.
- أما بخصوص أسباب عدم الاتفاق مع القرار رقم (7) بشأن أحداث مدينة بني وليد من وجهة نظر أعضاء المؤتمر والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة كانت إجابات المبحوثين تشير إلى : ضد استخدام القوة في حل الأزمات جاء بنسبة 76.4 % ، تأتي بعد ذلك تأييد الحوار والتفاوض والحلول السلمية لحل الأزمات بنسبة 58.94% ، يليها الخوف على سمعة الحكومة والمؤتمر الوطني العام وصورتهما الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه بنسبة 36.99%.
- تبين من خلال الدراسة الميدانية لإجابات عينة الدراسة حول محور تداعيات القرار رقم (7) الأهداف والسياسات والآثار، أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن القرار رقم (7) لم يحقق الأهداف والسياسات المطلوبة التي تم اتخاذه من أجلها بشكل مرضي فقد بلغت نسبة الموافقين 55.28% ، وقد بلغت النسبة المئوية لإجابات العينة حول مدى تطبيقه بالشكل المطلوب بنسبة 64.63% رآت أنه لم يطبق بالشكل المطلوب.
- وقد ترتب على القرار رقم (7) بعض الآثار السلبية فقد بلغت النسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول تلك الآثار بنسبة 86.99% ، وهي ليست بالنسبة البسيطة الأمر الذي قد يترتب عليه مقاضاة الحكومة والجهات المنفذة للقرار أمام المحاكم الليبية ويكلف الدولة تعويضات كبيرة .
- وحول اعتقادهم بأن الظروف السياسية سرعت بإصدار القرار رقم (7) واستخدام القوة لتنفيذه فقد بلغت الإجابة نسبة 81.50% ، وهي نسبة مرتفعة، وأن الحكومة والمؤتمر الوطني العام لم يتقدموا بالاعتذار لأهالي المدينة عن الأخطاء غير المقصودة التي حصلت عند تنفيذ القرار رقم (7) بلغت نسبة إجابات العينة 38.21% ، وهي نسبة ليست بالبسيطة ما يعكس الصورة الذهنية السلبية للسكان تجاه الحكومة

والمؤتمر الوطني ولا يتطابق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية.

- أما بخصوص مسألة تعويض السكان عن الأضرار التي لحقت بهم جراء تنفيذ القرار رقم (7) لم تكن مرضية فقد كانت بنسبة 52.03% ، كذلك لم تكن قيمة التعويضات مرضية بنسبة 91.26% ، لأن حجم التعويضات غير متناسب مع حجم الضرر بنسبة 45.33% .
- وقد بلغت النسبة المئوية لآراء عينة المؤتمر الوطني والإدارة العليا بالحكومة المؤقتة حول ما إذا تم تبرير إصدار القرار رقم (7) وطرق تنفيذه لأهالي المدينة فجاءت بعدم التبرير بنسبة 61.99%. وهذا مؤشر يدل على عدم الاتفاق مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية المستخدمة في هذه الدراسة .
- تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية لإجابات عينة الدراسة حول محور قيام الحكومة والمؤتمر الوطني بالتفاوض والحوار مع سكان بني وليد، أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى أن مدى قيام الحكومة والمؤتمر الوطني العام بالتفاوض والحوار مع بني وليد لإنهاء الأزمة قبل صدور القرار جاء بنسبة نسبة 59.76% .
- أما بخصوص الجهة التي مثلت مدينة بني وليد في التفاوض مع الحكومة والمؤتمر الوطني كانت كالتالي : أعيان ومشايخ المدينة بنسبة 69.11% ، تليها مجلس الشورى والحكماء بنسبة 45.53% . ثم المجلس المحلي بنسبة 36.59% ، وأخيراً القوى الأمنية والعسكرية بنسبة 33.33%.
- وكان سبب فشل المفاوضات يعود إلى الأسباب التالية: عدم توفر الخبرة والقدرة على التفاوض والحوار من الطرفين في المرتبة الأولي بنسبة 69.51%، تليها في المرتبة الثانية ليس هناك ثقة بين الطرفين66.67%، ثم الوقت قصير في المرتبة الثالثة بنسبة 60.98% ، وفي المرتبة الرابعة الشروط غير مقبولة من الحكومة والمؤتمر الوطني العام بنسبة 47.56%، وفي المرتبة الأخيرة والخامسة جاءت عبارة الشروط غير مقبولة من الأهالي بنسبة 39.02% . وهذا مؤشر على عدم الاتفاق مع أسس وعناصر نظرية الحوار المستخدمة في هذه الدراسة.
- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن هناك ضعفاً في كفاءة فريق إدارة الأزمة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وتدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في كل من مرحلتي أثناء وبعد الأزمة، ويعزى ذلك إلى انخفاض مستوى إدراكهم وإلى امتلاكهم تصور غير واضح حول إدارة الأزمة وكيفية التعامل معها.

- وحول مدى وجود رقابة على الجهات العسكرية والأمنية المنفذة للقرار رقم (7) تفادياً للخروقات أجابت غالبية عينة الدراسة بالنفي بنسبة 59.76% ، وحول ما إذا كان هناك قصور من السلطات والحكومة لمتابعة الإضرار التي لحقت بالمدينة فكانت النسبة الموافقين 80.49% ، أن هناك قصوراً وهي نسبة مرتفعة تتطلب من المؤسسات قيد الدراسة القيام بأعمال كبيرة وكثيفة لإعادة صورتها الذهنية ، وربما يكون السبب هو تبني الحكومة لأساليب خاطئة في التعامل مع الأزمات وعدم وجود خطط وسيناريوهات معدة مسبقاً للتعامل مع هذه الأزمة .
- أما بخصوص مدى تبليغ سكان المدينة بإخلائها في الوقت المناسب فكانت نسبته 63.01% ، ومن حيث وضع خطة لاستقبال النازحين وتوفير الحماية والمستلزمات الضرورية لهم فكانت نسبتهم 66.67%، وهذا مؤشر يتفق مع أراء السكان الذين أجاب أغلبهم بالنفي حول توفير الحكومة المستلزمات والمساعدات الضرورية واللازمة لهم أثناء نزوحهم وعند رجوعهم. الأمر الذي قد يترتب عليه صورة ذهنية سلبية وفقدان للثقة التي يصعب على المؤسسة إعادتها بشكل سهل وبسيط.
- هناك ضعف عام لكيفية إدارة الأزمات وعدم تطابق إستراتجية إدارة الأزمة المتبعة من المؤسسات قيد الدراسة مع أسس وعناصر نظرية اتصالات الأزمة الموقفية لإصلاح الصورة المؤسسية ونظرية الحوار، المستخدمة في هذه الدراسة ، أثناء تعاملها مع أزمة أحداث مدينة بني وليد .

ثانياً: التوصيات والمقترحات.

سعت هذه الدراسة إلى تناول (**الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات**) على المستوى البحثي والميداني، وقد خلصت إلى تقديم العديد من الإجراءات الإستراتجية لعمل العلاقات العامة أثناء الأزمات، والدور الاتصالي لها عند إدارتها (**قبل – إثناء – بعد الأزمة**) ومن هنا فإن الدراسة توصي بالاهتمام بتطبيق هذه الاستراتجيات عند التعامل مع الأزمات في المؤسسات والحكومات على اختلاف نشاطها ومكانها، لقياس مدى فاعليتها وإدراك الجوانب المفتقدة وإضافتها بهدف تطوير ممارسة نشاط العلاقات العامة في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. ويحاول الباحث في هذا المبحث تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، والتي يمكن من شأنها أن تساهم في الحد من تفاقم الأزمات وسرعة احتوائها في حالة حدوثها، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **المحور الخاص بالعلاقات العامة واتصالات الأزمة :**

- إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت مسمي "إدارة الأزمات"، بالمؤسسات والمنظمات على اختلاف نشاطها ونوع خدماتها، ليتولى مهمة التعامل مع الأزمات، والتخطيط لها في شتى مراحلها.
- ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في قياس الرأي العام والتعرف على اتجاهاته واطلاع المسئولين على هذه الاتجاهات بصفة دورية .
- ضرورة الأخذ بالتخطيط العلمي في ممارسة أنشطة العلاقات العامة من خلال توفير الكفاءة الفنية والعلمية لترشيد القرارات والسياسات الحكومية التي تتصل بالمواطنين، وان تكون لذلك الجهاز الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من التنسيق بين الأجهزة الإعلامية كافة لتنفيذ سياسة إعلامية ناجحة .
- وضع آليات وضوابط محددة في اختيار العاملين بالعلاقات العامة داخل المؤسسات السيادية للدولة بحيث يتوفر لديهم مستويات عالية من التأهيل الأكاديمي والتخصصي في مجال العلاقات العامة مع توافر المهارات والقدرات الإبداعية .
- الاهتمام بالإجراءات التدريبية المستمرة على مستحدث الاتصال والإدارة للعاملين بالعلاقات العامة، وإعطائهم الصلاحيات الكافية للتعامل مع الأزمات وإدارتها من خلال إشراكهم في الخطط العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بإصلاح الصورة المؤسسية خاصة بعد انتهاء الأزمات واستمرار الحملات الاتصالية للعلاقات العامة عند إدارة الأزمات، مع استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة كالإنترنت في إدارة الحملات الاتصالية عند إدارة الأزمة.
- الاهتمام بالإستراتيجية الاتصالية واعتبارها ركناً أساسياً ضمن إجراءات التخطيط الشامل لإدارة الأزمات.
- الاستعانة بالشركات المتخصصة والخبراء في إدارة الأزمات ووكالات العلاقات العامة عندما يستدعي الأمر ذلك لضمان عملية التعامل مع الأزمات بحرفية ومهنية وفاعلية في المؤسسات العامة بشكل عام والمؤسسات الليبية بشكل خاص.

- توفير نوع من الاتصال الفعال بين جميع أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسئولي الإدارة العليا، وذلك بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة خاصة أثناء الأزمات .
- ضرورة وجود قنوات للاتصال بين الحكومة ووسائل الإعلام لمنع الشائعات وتوصيل المعلومات الصحيحة والدقيقة للجماهير خاصة أثناء الأزمات والمواقف الطارئة .
- توفير قنوات اتصال بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني لتقديم المساعدات في أوقات الأزمات.
- يجب أن لا يقتصر عمل العلاقات العامة أثناء الأزمات على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية، وإنما يجب أن يشتمل على الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمة قدر الإمكان .
- العمل على التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها ورسم الخطط والبرامج التي تؤدى إلى التغلب عليها ومواجهتها في مهدها بالتعاون مع الأجهزة القائمة والمتخصصة باتخاذ القرارات السياسية أو التنفيذية .
- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لنقل المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة وخارجها خاصة أثناء الأزمات

- **المحور الخاص بالأزمة وإدارة الأزمة :**

- استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية وتحديد أسباب نشوئها بدقة مع ضرورة وضع رؤية واضحة المعالم لمواجهة الأزمات المحتملة من أجل الوصول إلى الحلول الصحيحة والسليمة بأقصر الطرق وأسهلها.
- تشجيع الدراسات الرامية إلى التعرف على ديناميكية السلوك الاجتماعي إزاء المواقف والأحداث المختلفة للتعرف على العوامل الاجتماعية والرواسب التاريخية التي تؤثر على تطور مثل هذه الأزمات وتلك الإحداث ووضع ذلك في الاعتبار عند التخطيط لأي سياسة أو عند إصدار قرارات تمس قطاعات كبيرة من المواطنين .
- ضرورة العمل على تطوير السبل الوقائية من الأزمات من خلال العمل على التوعية بخطورة الأزمات وتداعياتها وترسيخ ثقافة وقائية في أوساط المجتمع تسمح بإعمال تدابير احترازية تساعد على منع حدوث الأزمات أو احتوائها والتخفيف من شدتها في حال حدوثها، وهي مهمة يفترض أن تنخرط في بلورتها مؤسسات الدولة ذات الصلة بالأزمة بالإضافة إلى وسائل الإعلام بمختلف أنواعها وكذلك المدارس والجامعات ومؤسسات المجتمع المدني .
- التعامل مع البيانات والمعلومات بشكل دقيق ومدروس من حيث المصداقية والدقة قبل اتخاذ أي إجراء مع ضرورة توفير أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد لها .
- عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وتغليب المصلحة العامة للمجتمع والدولة على مصلحة القبيلة والحزبية والفردية.

- عدم التصريح لوسائل الإعلام بأي معلومة قبل التأكد من صحتها وأهمية نشرها من عدمه حتى لا تحدث تضارب في المعلومات وعدم مصداقية لدى الجمهور .
- الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والأجهزة الإدارية الأخرى، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من احتمالات حدوثها مستقبلاً.
- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة للاستفادة منها لإدارة أزمات لاحقة وإمكانية التعامل معها بعلمية .
- الاستعانة بخبراء و مختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات الاتصال و التخطيط لإدارة الأزمات.
- الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر للتنبؤ بالأزمات في المؤسسات الحكومية الليبية، حتى يمكننا التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعاً قبل تفاقمها والاستعداد لها.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها ، وتكون مسئولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة .
- زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين بالعلاقات العامة والإدارات الأخرى، تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.
- عقد مؤتمرات وندوات وورش عمل بشكل دوري ومستمر حول إدارة الأزمات من أجل خلق قاعدة معرفية بإدارة الأزمات وكيفية التعامل معها بعلمية.
- الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات ونظم الاتصالات في المؤسسات الحكومية، وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات، يستطيع توفير المعلومات في الوقت المناسب والمحدد.
- مراعاة عامل ضيق الوقت، والخطر القائم، ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة وتستفحل آثارها السلبية.
- تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الشخصيات الاعتبارية والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإداراتها.
- نشر ثقافة مواجهة الأزمات قبل حدوثها (ثقافة التخطيط لما قد لا يحدث) استعداداً للأزمات المستقبلية.
- الاهتمام بتوصيل جميع المعلومات في أسرع وقت إلى فريق إدارة الأزمات لإعداد خطط التعامل مع الأزمات .
- تأهيل أفراد فريق إدارة الأزمة على أعلي مستوى للقيام بأدوارهم ووظائفهم لإدارة الأزمات.
- ضرورة وجود فريق لإدارة الأزمات في المنظمات والمؤسسات الحكومية والأهلية على اختلاف نشاطها وخدماتها وأماكن تواجدها.

- **المحور الخاص بالقرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012م، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد :**

إن حالة الصراع التي يعيشها المجتمع الليبي اليوم في ظل التخبط السياسي والانفلات الأمني غير المحدود وعلى مختلف المستويات، واستخدام القوة العسكرية للتعامل مع الأزمات وأسلوب لإدارتها، يجعله معرضاً لأزمات متكررة قد لا يتوقع البعض حدوثها، وأنه في منأى عن التأثر به، خاصة وأن الأزمات الناتجة عن الحروب تمثل أقصى وأقسى نتائج هذا الصراع . إن ما تفرزه هذه السياسات أو الإجراءات اليوم من أزمات إنسانية واقتصادية وسياسية واجتماعية ونفسية لن يكون تأثيرها محصورًا على موقع حدوثها، بل إنها هي وتأثيراتها ستتجاوز الحدود المكانية لتصل إلى أقصى مكان في البلاد .

من أجل هذا فإن دراسة هذه الأزمات الناتجة عن الأعمال العسكرية يمكن أن تساهم في التقليل من تأثير هذه الأزمات على الإنسان سواء كان في موقع الحدث أو كان بعيدًا عنه، ويخطئ من يعتقد أنه من الممكن إيجاد أسلوب أو إستراتجية موحدة للتعامل مع الأزمات الناتجة عن الحروب، لأن كل بيئة معينة لها ظروفها الخاصة التي تختلف عن أية بيئة أخرى عانت من أزمات مماثلة بسبب الحروب واستخدام القوى للتعامل مع الأزمات، إلا أنه وإن اختلفت البيئة الخارجية لكل منطقة، إلا أن نتائج الحروب بغض النظر عن مكان حدوثها وتأثيرها على الإنسان والبيئة هي تقريبًا متشابهة، كما أن حاجات الإنسان الأساسية قد لا تختلف كثيرًا من منطقة لأخرى وتتشابه في اغلب جوانبها ومجالاتها كثيرًا .

على أية حال فإن نتائج هذا الدراسة قد يستفاد منه في حالات مماثلة داخل الدولة الليبية حيث تتشابه العادات والتقاليد وحاجات الإنسان الأساسية على درجة كبيرة.

ومن هنا يمكن تلخيص أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن يؤخذ بها والاستفادة منها في حالة تعرض أي مدينة لمثل ما تعرضت إليه مدينة (بني وليد) من أزمات، وإدارة أزمات لاحقة ومشابهة لأجل تجاوز أية أضرار قد تحدث وسرعة احتوائها والتعامل معها في حالة حدوثها، ويمكن إجمال أهم هذه التوصيات والمقترحات على النحو التالي :

1- قبل الأزمة : قبل البدء في العمليات العسكرية.

- حسن اختيار القادة والمسئولين لإدارة مثل هذه الأزمات الحساسة، فهي تمثل أهمية كبيرة في التعامل مع الأزمات وإدارتها بفاعلية ومن أهم الأمور التي تسهم في نجاحها، وما يتوفر لدى هؤلاء القادة من إمكانيات التفكير والابتكار والإبداع، فهم يسعون دائماً ليس للسيطرة على الأزمة بل لاستثمارها لصالح الحكومة كلما أمكن ذلك.

- إعطاء الوقت الكافي للمفاوضات والحوار وعدم التسرع في استخدام القوة كوسيلة للتعامل مع الأزمات لما يترتب عليها من نتائج كارثية وإن حققت مثل هذه القرارات أهدافها .
- العمل على استمرارية المفاوضات والحوار للوصول إلى الحلول السلمية حتى عند البدء في تنفيذ العمليات العسكرية، وعرض حلول بديلة عن استخدام القوة مع إعطاء الفترة الزمنية لذلك وإن طالت فهي أفضل من التدخل العسكري مقارنة بالنتائج .
- إدخال جهات وإطراف غير حكومية " أعيان ومشايخ القبائل المجاورة " ومؤسسات المجتمع المدني لأجل السعي لحل الأزمة سلمياً دون الحاجة لاستخدام القوة لحل الأزمات.
- العمل على إعداد خطط مسبقة وسيناريوهات بديلة للتعامل مع مثل هذه الأزمات قبل تفاقمها في حالة فشل جميع الطرق والأساليب السلمية لحل الأزمة .
- العمل على تبديد الشكوك والقضاء على حملات الهمس والشائعات التي يبثها أعداء النظام بهدف التشكيك في قدرته أو صدقة في تنفيذ برامجه وتحصين الناس ضد هذه الحملات المعادية.
- تهيئة الرأي العام المحلى لتقبل نتائج القرار والتعامل معه من خلال نشر الرسائل الاتصالية التي تبين أن الهدف والغرض من القرار ليس النهب والتخريب وقتل الأبرياء، وإنما لتحقيق العدالة والقبض على الخارجين عن القانون وفرض سيادة الدولة .
- العمل على تقديم إيضاحات وتبريرات تفسر أسباب اتخاذ مثل هذا القرار في هذه المرحلة الحساسة لسكان المدينة، لضمان تعاونهم أو حيادهم على أقل تقدير، وذلك في جميع وسائل الاتصال والإعلام التقليدية والالكترونية.
- ضرورة العمل على إجراء عمليات تثقيف للجمهور بجميع وسائل الاتصال والإعلام لأجل تأكيد تعاونهم مع الحكومة والجهات المنفذة للقرار وتقليل المعارضة لها حول الأزمة الحاصلة .
- تشكيل فريق إدارة الأزمات ممن لهم خبرة في معالجة أزمات سابقة مماثلة أو مشابهة، في نفس الوقت الذي يتم الإعداد فيه للعمليات العسكرية مع منح هذا الفريق الصلاحيات الواسعة التي تؤمن قيامه بمهامه وواجباته على أكمل وجه ودون تدخل أطراف أخرى في مجال عمله واختصاصاته .
- الاستعداد التام لاستقبال النازحين في حالة رفض المصالحة والحل السلمي مع الاستعداد لاستقبال المرضى والجرحى ومعالجتهم إذا فشلت المصالحة. وأن تلتزم الجهات المختصة والحكومة بتهيئة أماكن لائقة لإيواء النازحين ، يتوفر فيها مستوى مناسب من الخدمات الإنسانية مع تأمين المعونات والاحتياجات الضرورية لهم.
- توفير خبراء و مستشارين اجتماعيين ونفسيين يتواجدون مع النازحين لتقليل الأضرار الاجتماعية وإزالة الآثار النفسية الناتجة عن الحرب على الأهالي.

- ضرورة تهيئة مستشفيات ميدانية قبل العمليات لتقديم الخدمات الطبية أثناء العمليات العسكرية أو بعدها بما يؤمن الخدمات الطبية الأساسية للمواطنين الذين لم يغادروا المدينة أو الذين عادوا بعد انتهاء العمليات العسكرية.
- ضرورة أن تلزم القوات العسكرية والأمنية التي تنوي القيام بعمليات عسكرية داخل المدن بعدم القيام بأي خروقات أو أعمال انتقامية من شأنها الإضرار بالممتلكات العامة والخاصة وحمايتها من السرقة والنهب والمحافظة على سلامة وأمن المواطنين.
- توجيه رسائل تحذير صريحة للمواطنين بضرورة إخلاء المدينة مع إعطاء فترة زمنية مناسبة لإتمام هذه العملية وتوفير ممرات آمنة وحماية لهم .
- نشر الرسائل التوعوية بين القوى العسكرية والأمنية المنفذة للقرار بضرورة معاملة السكان النازحين معاملة حسنة وتأكيد أن الهدف من هذا الإجراء هو تأمين المدينة وخدمة سكانها.
- الاهتمام بوضع خطط لكيفية إخلاء المدن إثناء العمليات العسكرية حتى يمكن التعامل مع الأزمات المشابهة و الخطيرة بسيطرة كاملة.
- العمل على أن لا تدخل المستشفيات والجامعات والمدارس والمراكز الثقافية والأثرية ضمن الأهداف العسكرية للقوات المتحاربة .
- ضرورة أن تعمل الحكومة على توفير القوى الأمنية التي تحمي المدينة من النهب والتخريب عند نزوح السكان منها والمحافظة على ممتلكاتهم.
- ضمان تسليم المطلوبين للعدالة إلى جهة محايدة وتأمين محاكمة عادلة لهم من شأنه أن يساهم في تغير الموقف الأزموي إلى الأفضل .

2- أثناء الأزمة : عند البدء في العمليات العسكرية .

- العمل مع وسائل الإعلام والجمهور المعني من خلال اتصال فاعل، واختيار متحدث رسمي مدرب جيداً وعالي المصداقية لإرسال رسائل موثوقة ومتجانسة وصريحة ومستمرة وواقعية عن آخر الأحداث للموقف الأزموي، للتغلب على الشائعات والقلق والتوتر المتوقع، وإعادة الإحساس بالسيطرة والأمان للجمهور النوعي والعام .
- تقديم المعلومات الوافية والصادقة لرجال الإعلام عن سياسات وإجراءات الحكومة التي اتخذت تجاه المدينة وأهلها، وكيفية إدارتها للازمة، حتى يتمكنوا من القيام بدورهم في توجيه الرأي العام ومواجهة الدعاية المضادة .

- تقويض جميع الإشاعات التي تنشر عادة في مثل هذه الأحداث على مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام التي يتم تناولها بين الجمهور أثناء الأزمات.
- ضرورة توضيح الخطط والإجراءات التي يقوم بها فريق إدارة الأزمة وما هو مطلوب من المواطنين القيام به من خلال وسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد الأزمة .
- ضرورة العمل على التقييم الموقف الأزموي بشكل مناسب وفوري وكيفية التعامل مع الشائعات، ووسائل الإعلام .
- الاستمرار في الحوار والمفاوضات حتى بعد انتهاء العمليات العسكرية .
- ضرورة أن تحضى سيارات الإسعاف باحترام جميع الإطراف المتحاربة وعدم التعرض لها من أية جهة كانت .
- ضرورة العمل على عدم كتابة ورسم أي عبارات أو شعارات قبلية أو طائفية استفزازية على الجدران وإزالتها في حالة حدوثها بعد انتهاء العمليات العسكرية وقبل رجوع الأهالي إلى مدينتهم، حتى لا تخلق نوعاً من عدم الاستيعاب للموقف ويجعلهم يتصرفون بردود أفعال ارتجالية وغير محسوبة قد تكون عواقبها وخيمة على سير العملية الأمنية والسياسية .

3- بعد الأزمة: انتهاء العمليات العسكرية.

- ضرورة الاعتذار لأهالي المدينة عن الأخطاء التي حصلت عند تنفيذ القرار، والعمل على تصحيح الأخطاء قدر الإمكان ، لإصلاح الصورة الذهنية للحكومة وحمايتها من التشويه والاهتزاز .
- ضرورة تبرير اتخاذ مثل هذا القرار وفي هذه الظروف، واستخدام القوة العسكرية لتنفيذه، مع توضيح أسباب فشل المفاوضات والحوار والحلول السلمية لسكان المدينة.
- ضرورة أن يتم امتصاص الصدمة التي يتعرض له المواطن قبل رجوعه للمدينة بتهيئة وسائل وسبل الحياة الأساسية ورفع مخلفات الحرب وآثار الدمار الناتج عنها .
- اشتراط المعاملة اللائقة للنازحين العائدين إلى المدينة من طرف القوي الأمنية والعسكرية المنتشرة في المنافذ المختلفة للمدينة.
- ضرورة رفع أو تقليل الحواجز الأمنية والعسكرية مع تسهيل حركة التنقل لكافة المواطنين بالشكل الذي لا يشعروا معه أنهم في سجن كبير .
- السعي لتأمين وسائل اتصال مناسبة بديلة للوسائل التي تعرضت للتدمير لضمان تواصل المواطنين فيما بينهم وبين إدارة الأزمة.

- العمل على نشر برامج توعوية ووقائية في وسائل الإعلام المحلية لكيفية التعامل مع الأجسام الغريبة ومخلفات الحرب والتي غالباً ما تكون مواد متفجرة نتيجة العمليات العسكرية حفاظاً على أرواح المدنيين وسلامتهم .
- الاستماع إلى شكاوي السكان وحصرها وتقديمها للجهات المختصة لمعالجتها في أسرع وقت ممكن وذلك لبعث الاطمئنان والارتياح في نفوسهم .
- العمل على عودة الحياة في المدينة إلى طبيعتها من خلال توفير المستلزمات الأساسية لفتح المدارس والجامعات والمعاهد، والسماح للمواطنين بمزاولة نشاطاتهم التجارية ومساعدتهم على ذلك .
- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الضحايا و المتضررين ووضع قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات التي تنسجم مع توقعات الأهالي وحجم الخسائر الناتجة عن العمليات العسكرية التي تعرضت لها المدينة وسكانها .
- صرف التعويضات للمواطنين الذين تضررت منازلهم وممتلكاتهم بأسرع وقت ممكن وتحديد المستحقات الفعلية لهم بوسائل سريعة ودقيقة.
- تشكيل هيئة مشرفة تأخذ على عاتقها تنسيق التصرف بالأموال التي تمنح لإعادة الأعمار أو المساعدات من الجهات الحكومية أو المنظمات والسيطرة على طريقة صرفها على المشاريع وبالأولويات المطلوبة منعا لأي فساد مالي محتمل .
- ضرورة خضوع جميع القوات العسكرية للمسائلة أمام القضاء والمحاكم الليبية و الدولية عن أي خروقات للقوانين الدولية في الحرب أو السلم .
- ضرورة محاسبة الأطراف المتحاربة التي يثبت استخدامها أفعال إجرامية أثناء العمليات العسكرية من الطرفين المتحاربين.
- توثيق جميع المعلومات المتعلقة بالمعتقلين بما في ذلك الإعلان عن الجهة المسئولة عنهم للاستفسار والزيارة مع ضمان حق الدفاع أمام المحاكم و القضاء الليبي .
- ضرورة المراقبة والإشراف على السجون من قبل المنظمات الإنسانية والحكومة في المدينة لضمان التصرف السليم من قبل الجهات الأمنية مع المعتقلين.
- إطلاق سراح المعتقلين الذين لم تثبت إدانتهم وعدم الاحتفاظ بهم لأسباب واهية ضماناً لعودة الاستقرار النفسي والاجتماعي للمدينة.
- إقناع الجماهير بالتشريعات والإصلاحات الجديدة التي تمليها احتياجات المجتمع المتغيرة .

- العمل على إزالة أسباب الصراع الداخلي بين أبناء الوطن الواحد ودعم الوحدة الوطنية، وتأكيد الشعور بالانتماء الوطني والقومي عند الجميع من خلال نشر الرسائل الاتصالية التي تـــدعم الوحـــدة الوطنيـــة والمصالحة الوطنية ولا تذكى الصراع القبلي والجهوى.
- وأخيراً العمل على تقييم الإجراءات والسياسات والاستراتجيات التي اتبعتها الحكومة في إدارة الأزمـــة لمعرفة أوجه القصور والضعف أثناء تعاملها مع الأزمة والاستفادة منها فـــي إدارة أزمـــات مشـــابهة ولاحقة.

المراجع

أولاً / الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوى، القاهرة ، 1993م.
2. إحسان عسكر، المداخل إلى العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980م.
3. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، 2002م .
4. أحمد إبراهيم، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة ، 2002 م.
5. أحمد جلال عز الدين، " إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،المملكة العربية السعودية ، 1990م .
6. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 م.
7. أديب خضور ، الإعلام والأزمات ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 م.
8. إسماعيل عبد الفتاح عبدا لكافي، الأزمات والإعلام والعلاقات العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 2012 م
9. بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م .
10. جمال حواش ، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، أيترك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005 م.
11. جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة ، عمان ، 1998م.
12. حامد سوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ، الرياض.
13. حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية. القاهرة ، 2005م.
14. حسن عمار مكاوي ، ليلى حسن السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصر ة، القاهرة ، 1998م .
15. حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، ط2 ،عين شمس ، القاهرة ،1962م.
16. حمدي شعبان ، وظيفة العلاقات العامة ، الأسس والمهارات ، الدار العربية المتحدة ، القاهرة ، 2008 م .
17. خالد الصوفي ، العلاقات العامة أساليب وممارسات ، دار الكتب،القاهرة، 2005م.
18. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ،2005 م.
19. رضا عبدالحكيم رضوان ، الأمن والحياة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1419ه .
20. زكي حسين الوردي ، عامر إبراهيم قنديلي ، الاتصالات ،1990م.
21. زياد رمضان ، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص ، مفاهيم وواقع ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،1998 م .
22. سامي طايع، بحوث الإعلام، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001 م .
23. سحر محمد و هبي ، بحوث جامعية في الإعلام، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996م.
24. سمير محمد حسين، تطبيقات في مناهج البحث، البحوث الإعلامية ، ط2 ، عالم الكتب القاهرة، 1991 م.

25. سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي ، بحوث الإعلام ،ط3 ،عالم الكتب، القاهرة ، 1999م .
26. السيد أحمد مصطفى عمر، البحث الإعلامي إجراءاته ومناهجه، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، ليبيا ، 1994 م.
27. السيد أحمد مصطفي عمر، إعداد الأولية لمشرعات البحوث مع نموذج للتطبيق، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا ، 1992 م.
28. سيد الهواري ، الموجز في إدارة الأزمات : أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، 1998م .
29. السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين ، القاهرة ، 2003م.
30. السيد عليوة ، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط2، أترك للطباعة، القاهرة ، 2002م،
31. شهرزاد لمجد ،الإعلام وإدارة الأزمات " الإعلام الأمريكي انموذجاً " ،دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، 2013م .
32. صالح أبو إصبع ، الاتصال الجماهيري ،دار الشروق، عمان، الأردن ، ط1، د ت.
33. صلاح الدين عبد الباقي ، عبد السلام أبو قحف ، العلاقات العامة ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 1993م.
34. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004م.
35. طاهر مرسي عطية، فن وعلم العلاقات العامة، دار النسر الذهبي للطباعة، القاهرة، 2004م.
36. عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات "مدخل نظري – تطبيقي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م.
37. عباس رشدي العماري" إدارة الأزمات في عالم متغير "، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ط1، 1993م.
38. عبد الرحمن توفيق ،إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 2004م.
39. عبد الفتاح الشلوي ، إسرار تحت قبة البرلمان ، مكتبة الشعب ، مصراتة ، ليبيا ، 2015م .
40. عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير ، عمان ،2005م .
41. عبد اللطيف الهميم، " إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر"، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمان، 2004م .
42. عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1424ه، .
43. عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ،دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2013 م.
44. على السيد إبراهيم عجوة، العلاقات العامة في المجال التطبيقي،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة ، 2001م.
45. على عجوة ، العلاقات العامة في المنشآت المالية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1995م .
46. على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4،عالم الكتب، القاهرة، 1999م.
47. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، القاهرة، 2005م.

48. فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات : الأسس – المراحل – الآليات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002 م .
49. فؤاد البكري ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، دار نهضة الشرق ، القاهرة ،2001م .
50. قدري علي عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ،دار الجامعة الجديد ، الإسكندرية ، 2011م.
51. مجدي أحمد محمد عبدالله ، سيكولوجية الأزمات والشدائد "دراسة في الإدارة والمواجهة والوقاية " ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 2013 م.
52. محسن أحمد الحضيري :" إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، مكتبة مدبولي ،القاهرة، ، ط2، 2003 م .
53. محسن أحمد الخضري ، إدارة الأزمات ،علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، ط2، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2002 م.
54. محفوظ أحمد جودة ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات ، مؤسسة زهران ، عمان ، 1997م.
55. محفوظ احمد جودة ، العلاقات العامة " مفاهيم وممارسات "، ط4، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ، ، 2005م،
56. محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005م،
57. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات من منظور إداري، المعهد العالي للعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، الخرطوم، جمهورية السودان ، 2000م.
58. محمد المرزوقي ، عبد النبي بالخير ، داهية السياسة وفارس الجهاد ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، تونس، 1978م.
59. محمد الوفائي، مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية، مكتبة ألا نجلو المصرية، القاهرة، 1989 م.
60. محمد رشاد الحملاوي ، التخطيط لمواجهة الأزمات ، عشرة كوارث هزت مصر ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1995م .
61. محمد رشاد المحلاوي ،إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، ط2، دار ابوالمجد للطباعة ،القاهرة 1995م .
62. محمد شومان ، الإعلام والأزمات ، مدخل نظري وممارسات عملية ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2002 م.
63. محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجماعية، الإسكندرية .
64. محمد عبد الغنى حسن، مهارات إدارة الأزمة، دار الكتب، القاهرة ، 1996 م .
65. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات دارة الأزمة ،مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ،1995م.
66. محمد عبدالحميد ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1997م .
67. محمد عبد المجيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة، 2000م.
68. محمد عبدالغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، ط4، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 2004م.
69. محمد عودة ، أساليب الاتصالات والتغير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1998م .
70. محمد مختار عثمان ، مبادئ الإدارة العامة ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ، ليبيا، 1990،1991م ،

71. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي، العلاقات العامة المدخل الاتصالي ،ط2، دار الفجر ، القاهرة ،1999 م.
72. محمد ناجي الجوهر، دور العلاقات العامة في التنمية، دار الشؤون الثقافية ، بغداد ، العراق ،ط1 1686م،
73. محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات "قراءة في المنهج" ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2004 م.
74. محمود محمد الجوهري، الاتجاهات الجديدة في العلاقات العامة، الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1971م.
75. محمود منصور بلتيت ، إستراتجية إدارة الأزمات " دراسة نظرية وتطبقيه في مجال العلوم الأمنية" ،دار الكتب الوطني ،بنغازي ،ليبيا،2007م.
76. مصطفى حسين باهي ، " الإحصاء التطبيقي في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية "مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ،1999م.
77. ممدوح الرفاعي ، ماجد جبريل ، إدارة الأزمات ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، التعليم المفتوح ، القاهرة ، 2007 م.
78. مني صلاح الدين شريف، إدارة الأزمات " الوسيلة و البقاء" ، دار البيان للنشر، القاهرة، 1998م،
79. مهدي زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر، عمان، 1998 م.
80. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، عمان ، 2003 م.
81. نزار ميهوب ، مدخل إلى العلاقات العامة ،ط2، الأكاديمية السورية الدولية ، الناشر العربي ، دمشق ، 2009 م
82. هلال محمد هلال، مهارات إدارة الأزمات" الأزمة بين الوقاية منها والسيرة علىها " ،ط2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996م.
83. هويدا مصطفي ، دور الإعلام في الأزمات الدولية ، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر ، القاهرة ،2000م.
84. الأطلس الوطني ، مصلحة المساحة ، أمانة التخطيط ، طرابلس ، ليبيا ، 1978م.

ثانياً / الكتب الأجنبية :

1. Anastasi Anne, Psychological Test, Fifth Edition, Macgregor publishing company N. Y. 1982

ثالثاً / الدراسات العلمية :

1. ابراهيم فواز الجباوي ، إعلام في الأزمات ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سنت كليمنتس العالمية ، دمشق ، 2009م .
2. أبو بكر المبروك الغزالي، العلاقات العامة في المجال الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قار يونس ، كلية الآداب، قسم الإعلام ، بنغازي ،1996 م.
3. أحمد مسعود الصويعي، إدارة العلاقات العامة وأثرها على فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الليبية ، قسم الإدارة ، طرابلس، ليبيا،2005 م .
4. أخيارهم عبد الله احمد ، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، بسكرة ،الجزائر ، 2012-2013 م.

5. توفيق محمد حسين الطيراوي ، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين ،2008م .
6. حامد عبد حمد الدليمي ، إدارة الأزمات في بيئة العولمة ، (حالة دراسية لإعادة أعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق ،) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سنت كليمنتس العالمية ، قسم إدارة المشاريع ، دمشق ، 2007-2008 م.
7. رائد فؤاد محمد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، غزة ، فلسطين ،2009م،1430ه..
8. سحمي محمد القحطاني ، دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،الإمارات العربية ، 1424ه.
9. سليمان بن حميدي صالح الحميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،الرياض ، 2010 م .
10. السيد السعيد عبد الوهاب محمد ، استراتجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، قسم علم الاجتماع ، شعبة الإعلام ، القاهرة ، 2005م .
11. عبد الله حمدينة المرضي، وظائف العلاقات العامة في المؤسسات الإجتماعية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قار يونس كلية الآداب، قسم الأعلام، ، بنغازي ، ليبيا ،2003 2004 م.
12. عبد الله كردم ،اللجان الأمنية ودرها في إدارة الأزمات : (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 م .
13. عبد الوهاب محمد أبو حميره، فاعلية العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمات العامة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، دراسة غير منشورة ، المعهد العالي للتدريب والتأهيل، قسم الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 2003 م.
14. عبدالرحمن الشلبي ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة ،الأكاديمية السورية الدولية ، دمشق ، 2009 م.
15. على بن محمد بن على الفهيد، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع لازمات ،دراسة استطلاعية لبعض إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة لعربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الإدارية ، الرياض ،1419ه .
16. علي بن حسن أل سالم ، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 م .
17. علوش بن عبدالله أبوثنين بن ربان ،التخطيط الأمني لإدارة الأزمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1996 م .
18. عمران منصور السائح، بني وليد دراسة في الجغرافيا الاجتماعية والاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة طرابلس، ليبيا، ، 1999م.

19. عبدا لعزيز بن سلطان الضويحي ، التخطيط الإعلامي ودورة في مواجهة الكوارث والأزمات،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض،2004 م .
20. فاطمة بنت عليان السفياني،الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع ، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أم القرى ،كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جدة ، المملكة السعودية ،2009 ف .
21. فهد على الناجي ، اثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الإعمال ، قسم إدارة الإعمال ، عمان ،2012 م .
22. فيحان فهد غازي السهلي ، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من إضرار الكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، الرياض،2011 م .
23. فؤاد علي حسين سعدان، دور العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بالجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، ، جامعة القاهرة ، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان ، 2004 م.
24. ماجد بن عبدالله بن سلمان الجار الله ، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية الدعوة والإعلام ، الرياض ، 2010م- 1431ه .
25. مصباح سليمان جابر ، دور العلاقات العامة في تشجيع وخدمة الاستثمار الأجنبي في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية ، مدرسة الإعلام والفنون، قسم الإعلام ، طرابلس ، ليبيا ، 2007م.
26. محمد ناجي الجوهري، أهداف ووظائف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام بالعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية الأعلام، 1978 م.
27. منى بنت مستور بن علي الغامدي ، القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك خالد ، كلية التربية للبنات ، قسم علم النفس ، أبها ، المملكة العربية السعودية ، 2007 م .
28. مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر ، 2008 م .
29. هشام حمزة ،إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات ، دراسة حالة : تجربة قناة ابوظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية ، الإمارات العربية ،2007م .
30. وسام صبحي مصباح إسليم ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، ، غزة ، فلسطين ، 2007 م .

رابعاً : الورقات البحثية :

1. أحمد فاروق رضوان، إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الالكتروني للمنظمة ، مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة ، 2010م.
2. أحمد يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الإعمال ، المؤتمر الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال "، جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، في الفترة 10-2009/11/11 م .

3. إيمان عبد الوهاب، أمنية محمود، " العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات " بحث مقدم في المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، 1997م.
4. حمزة بيت المال ، الإعلام الأمني والأزمات ، بحث مقدم في الندوة العلمية برنامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المديرية العامة لقوى الأمن الداخلي الجمهورية اللبنانية ، بيروت ، 11-2011/7/13م.
5. سهير عادل العطار ،المدخل الاجتماعي لدراسة الأزمات بين التصورات النظرية والتطبيقات العملية ، جامعة عين شمس ،كلية التجارة وحدة بحوث الأزمات ، القاهرة، 2000 م .
6. عامر خضير الكبيسي ، التخطيط الاستراتيجي ، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود ، تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية التدريب ، قسم البرامج الخاصة ، الموافق من 28 /5 – 1/ 6 _ 2011 م .
7. علي بن هلهول الرويلي ، إدارة الأزمات الإستراتجية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الإستراتجية ، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود ، تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة ، الرياض، الموافق من 28 /5 – 1/ 6 _ 2011 م .
8. علي منصور الشميري ، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية ، حلقة علمية ، رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية ،مدينة العين ، دولة الإمارات العربية ،23-27 نوفمبر 2008 م .
9. ماجد المساعدة ، الوصايا العشر وأثرها في التعامل مع الأزمات المالية ، المؤتمر العلمي الدولي السابع " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال " جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، في الفترة 10-2009/11/11 م.
10. محمد شومان ، إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية ، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، القاهرة ، 1999م .
11. مصطفي فهمي محمد، دور التخطيط في إدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الأزمات، القاهرة.
12. منى صلاح الدين شريف، التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة ، 1996م.
13. نجم العزاوي ، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، تحت عنوان : تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الإعمال ، في الفترة 3-5/ 2009/11 م ، عمان ، الأردن .

خامساً / المجلات والدوريات :

1. تحسين منصور ، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظمات الإدارية ، المجلة التونسية لعلوم الاتصال ، العدد 27، تونس ، جانفي – جوان ، 1995م .
2. جمال طاهر ابوالفتوح حجازي ، اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد2 ، يوليو 2001م.
3. حامد الحدراوي ، كرار الخفاجي ، أسباب نشؤ الأزمات وإدارتها ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة ، العدد(5) بغداد .

4. سعد الدين عشماوي ، إدارة الأزمة ، مجلة الفكر الشرطي ، الإمارات العربية المتحدة ، مجلد 5، العدد2 ، 1996م.
5. عاصم محمد حسين، إدارة الأزمات – دراسة ميدانية حول مدي توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من (وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان)، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد 39 ، يناير 2000 م .
6. عباس أبو شامة، ، إدارة الأزمة في المجال الأمني، مجلة الفكر الشرطي، مجلد 4، عدد3 ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ،1995م.
7. فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة وإستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، العدد8، بغداد، 2010م.
8. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد (17)، العدد (64) ، كانون الأول ، بغداد ،2011 م .
9. معتز سلمان عبدا لرزاق ، إدارة الأزمات ونظم المعلومات ، دراسة تطبيقية على عدد من الشركات السياحية العراقية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الجامعة الإسلامية ، العدد18 ،2011م.

الملاحق

- **الملحق الأول** / استمارة استبيان (استقصاء) رقم (1): لجميع العاملين بالعلاقات العامة بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة و المؤتمر الوطني العام.
- **الملحق الثاني** / استمارة استبيان (استقصاء) رقم (2) : موجهة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة.
- **الملحق الثالث** / استمارة استبيان (استقصاء) رقم (3): لجميع أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد، والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم بالإضافة إلى سكان وأهالي المدينة.
- **الملحق الرابع** / نص القرار رقم (7) لسنه 2012م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد .

الملحق الأول :

وزارة التعليم و البحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة الإعلام و الفنون

قسم الإعلام

استمارة استبيان (استقصاء) : رقم (1).

موضوع البحث :

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

على جهازي العلاقات العامة في المؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد " انموذجاً " لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة

مقدمة من ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

الدكتوراه في مجال الإعلام

موجهة إلى العاملين بالعلاقات العامة في المؤتمر الوطني العام و العاملين بالعلاقات العامة في ديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة

هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية و دقة على الأسئلة التي تحتويها هذه الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الباحث : مصباح سليمان جابر

إشراف : د. عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي: خريف 2015 م

- **خاص بالعلاقات العامة واتصالات الأزمة :**

أولاً: البيانات الأولية :

س1/ النـوع :

ذكر ☐ أنثى ☐

س2/ العمـر :

من 18 سنة إلى أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 ☐ من 50 فأكثر ☐

س3/ المؤهل العلمي:

ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ أخرى حدد.....

س4/ التخصص الأكاديمي:

صحافة وإعلام ☐ علوم إدارية ☐

علوم اجتماعية ☐

أخرى يرجى ذكرها..... الدائرة أو القسم الذي تعمل به.....

س5/ جهة العمـل:

المؤتمر الوطني العام ☐ ديوان الرئاسة بالحكومة الليبية المؤقتة ☐

س6 / طبيعة العمل:

مدير علاقات عامة ☐ إعلامي ☐

مدير دائرة ☐ موظف ☐

رئيس قسم ☐ أخرى تحدد.....

س7/ هل أنت حاصل على دورات تدريبه في المجالات التالية ؟

- إدارة الأزمــة نعم ☐ لا ☐
- إدارة الكـوارث نعم ☐ لا ☐
- إدارة المخاطـر نعم ☐ لا ☐
- اتصالات الأزمة نعم ☐ لا ☐

ثانياً: الاتصـــــال:

س 8 / هل تقوم إدارة العلاقات العامة والإعلام بالاتصال بالجماهير في تعاملها مع الأزمة؟

نعم ☐ **لا** ☐

س 9 / إلى أي مدى تساهم أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التالية :

ت	النشاط الاتصالي	مدى الاستخدام		
		دائماً	أحيانا	نادراً
1	إعلام الجمهور بالمشكلات والأزمات التي تواجهها جهة عملك في نهوضها برسالتها.			
2	زيادة وعي الجمهور بأهمية الجهود التي تبذلها الحكومة والمؤتمر لخدمة المواطنين والدور الهام الذي يقوم به العاملون من أجل التغلب على الأزمة.			
3	دعم المسؤولية الاجتماعية بين الجمهور والحكومة من أجل التغلب على تلك الأزمات.			
4	تجنب سوء الفهم الناتج عن أي فراغ في المعلومات من شأنه فسح المجال لظهور الشائعات والأكاذيب.			
5	التعرف على أراء الجمهور وانطباعاته إزاء الحكومة وعرضها على الإدارة العليا.			
6	تحليل الشكاوى ومحاولة إيجاد الحلول لها ورفعها إلى الإدارة العليا.			

أخري تذكر.....

س10/ ما الجهات والشرائح التي تتصلون بها أثناء الأزمة وما مدى هذا الاتصال؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ت	الجهات	مدى الاستخدام		
		دائماً	أحياناً	نادراً
1	العاملون بالمؤسسة (الجمهور الداخلي)			
2	الجمهور العام (الجمهور الخارجي).			
3	وسائل الإعلام.			
4	الدوائر الحكومية ذات العلاقة.			
5	الجهات المانحة للحصول على الدعم المادي للتعامل مع الأزمة ومعالجتها.			
6	أسر الضحايا			

أخري تذكر.....

س11/ مـــا الوســـائل الاتصـــالية التـــي تســـتخدمها إدارة العلاقـــات العامـــة للاتصـــال بـــالجمهور ومـــا مـــدى استخدامها؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ت	الوسيلة	مدى الاستخدام		
		دائماً	أحياناً	نادراً
1	الاتصال المباشر (الشخصي)			
2	الصحف.			
3	المجالات.			
4	البيان الإخباري لدحض الشائعات والأكاذيب.			
5	المراسلات.			
6	النشرات.			
7	الإعلانات			
8	الملصقات			
9	الإذاعة المسموعة			
10	الإذاعة المرئية			
11	الهاتف			
12	الإذاعة المحلية			
13	الأفلام			
14	الحاسوب			
15	الفيديو			
16	الفاكس			
17	الإنترنيت			

أخري تذكر.....

س 12/ هل هناك مشاكل تواجهونها عند القيام بعملية الاتصال بالجماهير؟

نعم ☐ **لا** ☐

*** في حالة الإجابة (بنعم) فما هذه المشاكل والمعوقات.؟**

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

س13/ هل هناك مركز للإشراف على اتصالات الأزمة ؟

نعم ☐ لا ☐

*** في حالة الإجابة (بنعم) هل قام المركز بمزاولة النشاطات التالية ؟**

- **دراسة الجمهور المستهدف .** **نعم ☐ لا ☐**
- **تحديد الرسائل الاتصالية المناسبة .** **نعم ☐ لا ☐**
- **تدريب القائم بالاتصال .** **نعم ☐ لا ☐**
- **تحديد وسائل الاتصال.** **نعم ☐ لا ☐**
- **الاتصال بالجمهور المستهدف .** **نعم ☐ لا ☐**
- **تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها** **نعم ☐ لا ☐**

*** في حالة الإجابة (بلا) فما هي أسباب عدم وجود مركز لاتصالات الأزمة؟**

.....

.....

.....

س 14.لا تقوم إدارة العلاقات العامة بعملية الاتصال بالجماهير للأسباب التالية ؟

- **عدم المعرفة بالفنون الاتصالية .** **نعم ☐ لا ☐**
- **عدم وجود كادر متخصص له خبرة في مجال التعامل مع الوسائل الاتصالية.** **نعم ☐ لا ☐**
- **عدم تقدير الإدارة العليا لأهمية الاتصال بالجماهير.** **نعم ☐ لا ☐**
- **وجود أقسام أخرى تقوم بعملية الاتصال بالجماهير.** **نعم ☐ لا ☐**
- **الاعتماد على جهة استشارة خارجية تقوم بعملية الاتصال بالجماهير.** **نعم ☐ لا ☐**
- **أخرى تذكر .....**

ثالثاً: القيادة (الإدارة العليا):

15. هل تقدم القيادة الدعم والتأييد لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

16. إذا كان الجواب بنعم فما مدى تقديم القيادة للدعم والتأييد؟

بصفة دائمة ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

17. ما درجة أهمية تقديم القيادة للدعم والتأييد؟

مهم جداً ☐ مهم ☐ متوسط الأهمية ☐

قليل الأهمية ☐ أهمية له ☐

18. في حالة عدم قيام القيادة بتقديم الدعم والتأييد لأنشطة إدارة العلاقات العامة فيعود السبب إلى :

- **عدم فهم الإدارة العليا لدور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة** نعم ☐ لا ☐
- **عدم توفر الإمكانيات المادية لتقديم هذا الدعم لإدارة العلاقات العامة** نعم ☐ لا ☐
- **ضعف قيادة المؤسسة أصلاً** نعم ☐ لا ☐
- **أخرى تذكر**.....

رابعاً : التمثيل والتفاوض:

19.هل تقوم إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

20. في حالة الإجابة بـــ(نعم) فما هي المواقف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض؟

(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- **حل المشاكل والأزمات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة** نعم ☐ لا ☐
- **حل المشاكل مع الجمهور الداخلي.** نعم ☐ لا ☐
- **حل المشاكل مع الجمهور الخارجي.** نعم ☐ لا ☐
- **تمثيل جهة عملك في المؤتمرات والندوات الخارجية.** نعم ☐ لا ☐
- **تمثيل آخر يرجى ذكره**.....

21. ما مدى ممارسة إدارة العلاقات العامة والإعلام للتمثيل والتفاوض؟

بصفة دائمة ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

22. ما درجة أهمية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة ؟

مهم جداً ☐ مهم ☐ متوسط الأهمية ☐

قليل الأهمية ☐ لا أهمية لها ☐

23. هل هناك مشاكل تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة ؟

نعم ☐ لا ☐

❖ في حالة الإجابة (بنعم) فما هي هذه المشاكل؟

.....

.....

.....

.....

24. في حالة عدم القيام بعملية التمثيل والتفاوض من قبل إدارة العلاقات العامة فيرجع إلى الأسباب التالية:

.....

.....

.....

.....

خامساً/ العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

25. ما أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمة ؟

(الرجاء وضع علامة✓ أمام الخانة التي تعيق فاعلية الاتصال من وجهة نظرك)

الرقم	العبارة	تحقيق فاعلية الاتصالات بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	محدودة	محدودة جداً
1-	سوء اختيار وتفسير المصطلحات اللغوية أثناء الأزمة				
2-	سوء فهم المتلقي لمضمون الرسالة أثناء إدارة الأزمة				
3-	عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل في اتصالات الأزمة				
4-	العوامل النفسية كالارتباك والتوتر والانفعال أثناء وقوع الأزمة				
5-	التضارب في الاختصاصات بين معدي الخطة الاتصالية				
6-	ازدواجية القيادة أثناء اتصالات الأزمة				
7-	عدم وصول الرسالة لمستقبلها في الوقت المناسب				
8-	عدم توفر المتطلبات الضرورية للاتصال أثناء الأزمة				
9-	عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال على المستجدات في وسائل الاتصال الحديثة				
10-	ضعف مهارات الاتصال لدى العاملين				
11-	عدم وجود حافز معنوي لفريق اتصالات الأزمة				

وسائل أخرى تذكر:.....

26. ما هو دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات؟

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها				
2	وجود الكوادر المتخصصة لمعالجة الأزمات				
3	معرفة أسباب وقوع الأزمات				
4	تحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات				
5	اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة				
6	نشاط العلاقات العامة غير مهم				
7	تساعد على القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية				
8	تسهيل عملية الاتصال والتنسيق أثناء الأزمات				
9	تسهيل مهام النقل والمواصلات				

أخرى تذكر:.....

27. ما الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة؟

ت	الأنشطة قبل وقوع الأزمة	إلى حد كبير جداً	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادراً	أبداً
1	الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة					
2	توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) اللازمة وما يمكن عمله توعياً و إعلامياً					
3	توجد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات.					
4	تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقاً للاتصال بها عند الضرورة.					
5	تجرى بحوث للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة بالحكومة .					
6	تحديد متحدث باسم المنظمة مسبقاً وتدريبه.					

أخرى تذكر:.....

28. ما الأنشطة التي تقدم بها العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة؟

ت	الأنشطة أثناء وقوع الأزمة	إلى حد كبير جداً	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادراً	أبداً
1	إطلاع جماهير المنظمة الخارجية على فحوي الأزمة .					
2	يعقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة.					
3	مقابلة المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم					
4	إطلاع العاملين فوراً على الأزمات التي تواجهها منظمتهم.					
5	التنسيق مع وسائل الإعلام حول تغطية الأزمة.					
6	رصد كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة في وسائل الإعلام.					

أخرى تذكر:.....

29. ما مدى استخدام الأنشطة التالية من قبل العلاقات العامة بعدة انتهاء الأزمة؟

ت	الإجراءات المتخذة بعد انتهاء الأزمة	إلى حد كبير جداً	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادراً	أبداً
1	تقييم أداء العلاقات العامة أثناء الأزمة .					
2	تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة					
3	تجرى بحوث ودراسات لمعرفة أثار الأزمة على جماهير المنظمة					
4	يحظى العاملون المتضررون بتوصية وعلاج نفسي ملائم.					
5	استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.					
6	إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة المتضررة أثناء الأزمة.					

أخرى تذكر:.....

30. ما وسائل الاتصال التي استخدمت في الاتصال بالجمهور أثناء الأزمات؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ت	الوسائل المستخدمة للاتصال بالجمهور	دائماً	نادراً	إلى حد ما	لا تمارس
1	الزيارة الميدانية				
2	الاتصال المباشر				
3	الملصقات				
4	النشرات				
5	التلفزيون				
6	الراديو				
7	الإذاعة المحلية				
8	البريد الإلكتروني				
9	الصحف والمجلات				
10	مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت)				
11	المؤتمرات الصحفية				
12	الحوار والتفاوض				
13	الندوات والمؤتمرات				

وسائل أخرى تذكر :.....

سادساً / إدارة الأزمة:

من فضلك ضع علامة (√) في المكان الذي يمثل رأيك عن كل عبارة من العبارات التالية :

ت	بنود الاستبيان	أوافق بشدة (1)	أوافق (2)	غير متأكد (3)	لا أوافق (4)	لا أوافق بشدة (5)
	✓ تزيد فاعلية دوري في مواجهة الأزمة إذا توافر وجود :					
1	الأهداف المحددة الواضحة					
2	التجهيزات والآلات والمعدات					
3	المصادر المالية					
4	المعلومات					
5	التخطيط السليم					
6	التنظيم الجيد					
7	التنسيق الشامل					
8	الرقابة المستمرة					
9	التقييم المتميز					
	✓ أهم العوامل التي تساعد في أداء واجباتي بكفاءة في التعامل مع الأزمة :					
11	اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب .					
12	الاتصال الفعال					
13	التدريب الجيد					
14	التمويل المستمر					
15	القيادة الرشيدة					
16	التوجيه الواعي					
	✓ العوامل التي تعوق أدائي في مواجهة الأزمة :					
17	القيود الاجتماعية					
18	القيود التكنولوجية					
19	القيود الفنية					
20	القيود البيئية					
21	القيود الاقتصادية					
22	السياسات					
	✓ أولويات في التعامل مع الأزمات هي :					
23	توقع المخاطر الناتجة عن العوامل الطبيعية					
24	قراءة خارطة المخاطر في إطار المنظور الزمني					
25	قراءة النشاط الإنساني وما يحمله من مخاطر					
26	اكتشاف أول علامات الإنذار بحدوث الأزمات					
27	استخدام الوسائل والتقنيات العلمية في استكشاف الأزمات.					

أهم أهداف إدارة الأزمة في نظري						
29	**القضاء على أسبابها**					
30	**وضع خطة لمواجهتها**					
31	**إزالة أثارها**					
✓ وضع نظم ولوائح السلامة الوقائية في نظري يجب أن يتم بناء على :						
32	**نتائج الدراسات والأبحاث العلمية الدقيقة لتحليل المخاطر.**					
33	**الحالة الموقفية لكل أزمة على حده**					
34	**أنظمة السلامة المطبقة في الدول الأخرى**					
✓ أهم الآليات التي أرى أنها أكثر تناسباً في مواجهة الأزمة هي :						
35	**وجود المعلومات المتكاملة عن الأزمة**					
36	**الخطة الشاملة لمواجهتها.**					
37	**التدريب الفعال للعاملين في مكافحة الأزمة**					
38	**الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة**					
39	**عمل الفريق المتكامل**					
40	**المرونة في إجراءات التعامل مع الأزمة**					
41	**التنسيق بين أعضاء الفريق المتكامل لمواجهة الأزمة**					
42	**التكامل والتناسب بين أنواع الموارد المتاحة**					
43	**الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات .**					
44	**تعبئة الموارد المختلفة لمعالجة الأزمة**					
45	**تحديد الأدوار وتوضيح العلاقات بين جميع الأطراف والجهات المشتركة في مواجهة الأزمة**					
✓ تزداد الفاعلية في مواجهة الأزمة إذا توفر:						
47	**جهاز مدعوم من الدولة لإدارة الكوارث والأزمات**					
48	**نظام للتعبئة العامة مجهز بوسائل الاتصال الجماهيري (تلفزيون / إذاعة / صحافة)**					
49	**نظام عمل تطوعي يستوعب الجهد الرسمي والشعبي**					

31- من بين الوسائل الاتصالية التالية الرجاء ذكر درجة استخدام كل منها في مجال العلاقات العامة لديكم أثناء الأزمات ؟

رم	الوسيلة	تستخدم دائماً	تستخدم أحياناً	لا تستخدم
1	- الصحف والمجلات الليبية			
2	- الصحف والمجلات العربية			
3	- الصحف والمجلات الأجنبية			
4	- الاتصالات الشخصية			
5	- البريد السريع الدولي			
6	- المراسلات			
4	- الهواتف			
8	- الفاكس			
9	- التقارير السنوية وغير السنوية			
10	- الكتب والكتيبات والنشرات الخارجية			
11	- الإذاعة المرئية			
12	- الإذاعة المسموعة			
13	- الملصقات			
14	- الدوريات التي تصدرها المنشأة			
15	- المؤتمرات والندوات الدولية			
16	- المعارض والمهرجانات			
17	- الأفلام السينمائية والشرائح المصورة			

أخرى تذكر.....

32 – من خلال الجدول التالي الرجاء وضع علامة "✓" أمام وسائل الاتصال التي تستخدمونها مع كل جمهور من الجماهير التي تتعاملون معها إثناء الأزمة ؟

الجماهير / وسائل الاتصال	الجهات الحكومية	الجهات الأمنية	رجال الإعلام	وكالات الإعلان	أسر الضحايا	الشركات التامين	المستشفيات	المنطقة التي تعمل بها المنشأة	جماهير بشكل عام
الصحف والمجلات الليبية									
الصحف والمجلات العربية									
الصحف والمجلات الأجنبية									
الاتصالات الشخصية									
البريد السريع الدولي									
المراسلات									
الهواتف									
التقارير السنوية والغير سنوية									
الكتيبات والنشرات الداخلية									
الكتيبات والنشرات الخارجية									
الإذاعة المرئية									
-الإذاعة المسموعة									
أشرطة الفيديو المرئية									
الملصقات									
الدوريات التي تصدرها المنشأة									
المؤتمرات والندوات الدولية									
الزيارات الرسمية									
الأفلام السينمائية والشرائح المصورة									
البريد الالكتروني									

33- الرجاء ترتيب وسائل الاتصال حسب أهميتها من وجهة نظركم إثناء الأزمات معطياً رقم (1) لأكثرها أهمية ورقم (2) للأهمية التالية وهكذا؟

أولاً : وسائل الاتصال الخاصة بجمهور العاملين داخل المؤسسة :

الوسائل	الترتيب حسب الأهمية
المقابلات الشخصية.	
الخطب العامة والمحادثات غير الرسمية.	
خطابات الإدارة إلى العاملين.	
الهاتف .	
الكتب والكتيبات والنشرات .	
المؤتمرات العلمية والفنية .	
صحف ومجلات العاملين .	
لوحة الإعلانات .	
الملصقات .	
الأفلام والشرائح المصورة .	
الإذاعة الداخلية .	

ثانياً : وسائل الاتصال الخاصة بالجماهير المختلفة من خارج المؤسسة أثناء الأزمات :

الوسائل	الترتيب حسب الأهمية
الهاتف	
الفاكس	
الإذاعة المرئية	
الإذاعة المسموعة	
الجرائد والمجلات	
المراسلات	
المؤتمرات والندوات	
الكتب والكتيبات والنشرات	
الملصقات	
شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)	
البريد الالكتروني	
التقارير السنوية	
المقابلات الشخصية	
الدعوات العامة	

34. هل يتم وضع خطة لعمل العلاقات العامة أثناء الأزمة؟

نعم ☐ **لا** ☐

35. إذا كانت الإجابة(بنعم) ما أهم جوانب الخطة ؟

.....

36- هل هناك صعوبات تواجهكم عند الاتصال بجماهيركم المختلفة أثناء الأزمات؟

دائماً ☐ **أحياناً** ☐ **لا** ☐

37- ما أهم الصعوبات إذا كانت الإجابة بـــ(دائماً) أو (أحياناً) ؟

.....

.....

38. هل تشعر بالرضا عن عملك أثناء الأزمات؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

39. ما أهم مقترحاتكم لإدارة الأزمة؟

.....

.....

.....

ولكم فائق التقدير والاحترام

(الباحـــث)

الملحق الثاني :

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة الإعلام والفنون

قسم الإعلام

استمارة استبيان (استقصاء) : رقم (2)

موضوع البحث :

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

على جهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد " انموذجاً " لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة

مقدمة من ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

الدكتوراه في مجال الإعلام

موجهة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام و الإدارات العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية و دقة على الأسئلة التي تحتويها هذه الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم .

إعداد الباحث : مصباح سليمان جابر

إشراف : د . عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي: خريف 2015 م

أولاً: البيانات الأولية

1- العمر:

من 18 سنة إلى أقل من 30	☐	من 30 إلى أقل من 40	☐
من 40 سنة إلى أقل من 50	☐	من 50 فأكثـــر	☐

2- الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوية عامة	☐	ثانوية عامة أو ما يعادلها	☐
شهادة جامعيـــــة	☐	ماجستيـــــــــــر	☐
دكتـــــــــوراه	☐	أخرى حدد.....	

4- جهة العمل:

المؤتمر الوطني العام	☐	الحكومة الليبية المؤقتة	☐

5- هل سبق لك حضور دورات تدريبية في المجالات التالية ؟

إدارة الأزمات	☐	إدارة المخاطر	☐
إدارة الطوارئ	☐	إدارة الكوارث	☐
اتصالات الأزمة	☐	إدارة الحوار	☐
إدارة التفاوض	☐		

6- إذا كنت قد تحصلت على دورة تدريبية في المجالات المذكورة أين كانت الدورة؟

في الداخل	☐	في الخارج	☐
في الداخل والخارج	☐		

ثانياً : محور إدارة الأزمة :

7- هل هناك جهة تشرف على اتصالات الأزمة؟

نعم ☐ **لا** ☐

8_ في حالة الإجابة بـــ(نعم) هل تقوم الجهة بمزاولة النشاطات التالية:

- **دراسة الجمهور المستهدف** — **نعم** ☐ **لا** ☐
- **الاتصال بالجمهور المستهدف** — **نعم** ☐ **لا** ☐
- **تحديد وسائل الاتصال المناسبة** — **نعم** ☐ **لا** ☐
- **تحديد رسائل الاتصال المناسبة** — **نعم** ☐ **لا** ☐
- **تدريب المتحدث الرسمي** — **نعم** ☐ **لا** ☐
- **تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات** — **نعم** ☐ **لا** ☐

- **أخرى تذكر :**.....

❖ **في حالة الإجابة (بلا) ما هي أسباب عدم وجود جهة لاتصالات الأزمة؟**

.....

.....

.....

س9/ ما أسباب نشوء الأزمات من جهة نظركم؟

رقم	الفقـــــــــــرات	موافـق	موافـق بشدة	إلـى حد ما
.1	تعارض المصالح			
.2	سوء التقدير والتقويم			
.3	الإدارة العشوائية			
.4	الإشاعات			
.5	الأخطاء البشرية			
.6	سوء الإدراك			
.7	تعارض الأهداف			
.8	سوء الفهم			
.9	الابتزاز			
.10	اليأس			
.11	الأزمات المخططة والمتعمدة			
.12	استعراض القوة			
.13	أسباب خارجة عن إرادة الإنسان			
.14	ضعف الإمكانيات المادية والبشرية			
.15	المعلومات الخاطئة والمشوهة			
.16	الضغوط			
.17	انعدام الثقة			
.18	سوء التخطيط			
.19	ضعف المهارات القيادية			
.20	ضعف المتابعة والمراقبة			
.21	البحث عن الحلول السهلة			
.22	إهمال الإنذارات			
.23	الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات			

أخرى تذكر : .....

س10/ ما طرق أو أساليب إدارة الأزمة؟

ت	الفقـــرات	موافـق	موافق بشدة	إلـى حد ما
.1	المجابهة			
.2	المنهجية العلمية			
.3	تجنب الأزمة			
.4	التحضير والاستعداد			
.5	احتواء الأزمة			
.6	إعادة التوازن			
.7	الاستفادة من الأزمة			
.8	التوجيه			
.9	التحكم والسيطرة			
.10	الاعتراف بوجود الأزمة			
.11	الانتشار			
.12	التمركز والاختراق			
.13	التوسيع			
.14	تقدير الموقف الأزموي			

أخرى تذكر .....

س11/ ما الآليات التي ترى أنها أكثر ملائمة في التعامل مع الأزمة؟

ت	الفقـــــرات	موافـق	موافق بشدة	إلى حد مـا
.1	توفير المعلومات المتكاملة عن الأزمة.			
.2	الخطة الشاملة لموجهتها .			
.3	التدريب الفعال للعاملين في مجال الاتصال .			
.4	الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.			
.5	عمل الفريق المتكامل .			
.6	المرونة في إجراءات التعامل الأزمة.			
.7	التنسيق بين أعضاء الفريق المتكامل لمواجهة الأزمة.			
.8	الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات.			
.9	وجود اتصالات فعالة وخطط اتصالية أثناء الأزمة.			

أخرى تذكر :.....

س12/ ما الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة عند تعاملكم مع الأزمة؟

ت	الإستراتيجية	موافـق	موافق بشدة	إلـى حد ما
.1	إنكار حدوث الأزمة			
.2	الاعتذار			
.3	التبرير			
.4	الأعمال الصحيحة.			
.5	التعويض.			
.6	تحويل الانتباه نحو قضايا أخري.			
.7	التفاوض والحوار.			

أخرى تذكر .....

س13/ كيف ترى تطبيق القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة؟

ت	الفقـــــرات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
1	الاتصال بالجمهور المتضرر من الأزمة.				
2	توظيف الإعلام المحلي.				
3	توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد من خلال المتحدث الرسمي للمؤسسة				
4	السرعة في نقل الأخبار والمعلومات الخاصة بالأزمة قبل تناولها من قبل جهات أخرى.				
5	ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام				
6	اتخاذ القرار الواضح من خلال خطة إعلامية.				
7	التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني				
8	تحليل الموقف العام للأزمة.				
9	عقد المؤتمرات الصحفية فور وقوع الأزمة.				
10	الإعلان عن النتائج والإجراءات التي اتخذت لإدارة الأزمة.				
11	الاهتمام بصياغة البيانات الصحفية.				

أخرى تذكر .....

س14/ ما أهم العوامل التي تساعد في أداء واجباتك بكفاءة في التعامل مع الأزمة؟

ت	الفقـــــــــــــرات	أوافق بشدة	أوافــق	غير متأكد	لا أوافــق
1	اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.				
2	الاتصال الفعال.				
3	التدريب الجيد.				
4	القيادة الرشيدة.				
5	التوجيه والوعي.				

عوامل أخري تذكر .....

س15/ ما أهم أهداف إدارة الأزمة من وجهة نظرك؟

ت	الفقـــــــــــــــرات	أوافق بشدة	أوافــق	غير متأكد	لا أوافــق
1	القضاء على أسبابها.				
2	وضع خطة لمواجهتها.				
3	إزالة آثارها.				

أهداف أخري تذكر .....

س16/ هل تقوم العلاقات العامة بدور في مؤسستكم في مواجهة الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ **إذا كانت الإجابة بـ(نعم) ما هو هذا الدور؟**

(تستطيع اختيار أكثر من بديل للإجابة).

- **التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها.** ☐
- **معرفة أسباب وقوع الأزمات.** ☐
- **تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة أثناء الأزمة.** ☐
- **تسهيل مهام المواصلات والخدمات.** ☐
- **أخرى تذكر :** .....

س17/ هل نشاط العلاقات العامة أثناء الأزمات؟

هام جداً ☐ هام ☐ غير هام ☐

ثالثاً/ المحور الخاص بالقرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني لسنة 2012م، بشأن أزمة أحداث بني وليد :

س18/ إلي أي مدي تتفق مع القرار رقم (7) بشأن أزمة أحداث بني وليد ؟

متفق بشدة	☐	متفق	☐
غير متفق	☐	متفق إلى حد ما	☐
محايد	☐		

*** إذا كنت (غير متفق) أو (متفق إلي حد ما) ما هي الأسباب؟**

(تستطيع اختيار أكثر من بديل للإجابة).

- **ضد استخدام القوة في حل الأزمات.** ☐
- **مؤيد للحوار والتفاوض والحلول السلمية لحل الأزمات.** ☐
- **الخوف على سمعة الحكومة وصورتها الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه.** ☐
- **الخوف على سمعة المؤتمر الوطني العام وصورته الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه.** ☐
- **أخرى تذكر .....**

س19/ هل حقق القرار رقم (7) الأهداف والسياسات المطلوبة التي تم اتخاذه من أجلها؟

نعم ☐ **لا** ☐ **نعم إلى حد ما** ☐

س20/ هل طبق القرار بالشكل المطلوب؟

نعم ☐ **لا** ☐ **نعم إلى حد ما** ☐

س21/ هل ترتب على تنفيذ القرار أية آثار سلبية؟

نعم ☐ **لا** ☐ **نعم إلى حد ما** ☐

س22/ إذا كانت الإجابة (بنعم) أو إلى (حد ما) ما هو نوع هذه الآثار السلبية؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- **خسائر بشرية (أرواح)** ☐
- **خسائر مادية (ممتلكات) ومقتنيات** ☐
- **آثار نفسية** ☐
- **آثار اجتماعية** ☐
- **آثار سياسية** ☐
- **أخرى تذكر :.....**

س23/ هل تعتقد بان الظروف السياسية سرعت بإصدار القرار رقم (7) واستخدام القوة لتنفيذه؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س24/ هل قامت الحكومة والمؤتمر الوطني العام بالاعتذار لأهالي المدينة عن الأخطاء غير المقصودة التي حصلت عند تنفيذ القرار؟

نعم ☐ **لا** ☐

س25/ هل ثم تعويض السكان عن الأضرار التي لحقت بهم جراء تنفيذ القرار رقم (7) ؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س26/ هل أنت راضي عن قيمة التعويضات التي صرفت للسكان؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س27/ هل حجم التعويضات مناسب مع حجم الضرر؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س28/ هل تم تبرير إصدار القرار رقم (7) وطرق تنفيذه لأهالي المدينة؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س29 / هل قامت الحكومة والمؤتمر الوطني بالتفاوض والحوار مع بني وليد لإنهاء الأزمة قبل صدور القرار؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س30/ إذا كانت الإجابة (بنعم) أو إلى (نعم حد ما) ما هي أسباب فشل المفاوضات أو الحوار؟

)

يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- **الوقت قصير** ☐
- **ليس هناك ثقة بين الطرفين** ☐
- **الشروط غير مقبولة من الحكومة والمؤتمر الوطني العام** ☐
- **الشروط غير مقبولة من الأهالي** ☐
- **عدم توفر الخبرة والقدرة علي التفاوض والحوار من الطرفين** ☐
- **أخري تذكر**.....

س31/ ما هي الجهة التي مثلت بني وليد في التفاوض مع الحكومة والمؤتمر الوطني؟

- **أعيان ومشايخ المدينة.** ☐
- **المجلس المحلي.** ☐
- **مجلس الشورى والحكماء.** ☐
- **القوي الأمنية والعسكرية هناك.** ☐
- **أخري تذكر** .....

س32 / هل هناك في الحكومة جهة خاصة بإدارة الأزمات ؟

نعم ☐ **لا** ☐

س33 / هل هناك في المؤتمر الوطني جهة خاصة بإدارة الأزمات ؟

نعم ☐ **لا** ☐

س34 / هل يعتبر تشكيل غرفة عمليات لمعالجة الأزمة؟

هام ☐ **هام جداً** ☐

هام إلى حد ما ☐ **غير هام** ☐

س 35 / هل شكلت غرفة إدارة أزمة لأحداث مدينة بني وليد ؟

نعم ☐ **لا** ☐

- **إذا كانت الإجابة (بنعم) متى باشرت إعمالها ؟**

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- **قبل الأزمة.** **نعم** ☐ **لا** ☐
- **إثناء الأزمة.** **نعم** ☐ **لا** ☐
- **بعد انتهاء الأزمة.** **نعم** ☐ **لا** ☐

س36/ هل ساعدت الأعمال التي أنجزتها غرفة العمليات في الأزمة في امتصاص الصدمة؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س37/ هل تابعت غرفة إدارة الأزمة المشاكل المترتبة على تنفيذ أو تطبيق القرار رقم (7) بعد انتهاء الأزمة؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س38/ ما مدى تقيمك لغرفة إدارة الأزمة؟

درجة التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتازة
قبل الأزمة					
إثناء الأزمة					
بعد انتهاء الأزمة					

س39/ هل كانت هناك رقابة على الجهات العسكرية والأمنية المنفذة للقرار رقم(7) تفادياً للخروقات ؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س40/ هل تعتقد بإن هناك قصور من قبل السلطات والحكومة لمتابعة الأضرار التي لحقت بالمدينة؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

س41/ هل تم تبليغ سكان المدينة بأخلائها في الوقت المناسب؟

نعم ☐ **لا** ☐

س42/ ما هي الجهة التي بلغت سكان المدينة بأخلائها؟

الحكومة ☐ **المؤتمر الوطني** ☐ **وسائل الإعلام** ☐

أخري تذكر .....

س43/ هل تم وضع خطة لاستقبال النازحين وتوفير الحماية و المستلزمات الضرورية لهم؟

نعم ☐ **لا** ☐

س44/ ما الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات قبل الأزمة ؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل من الإجابات الآتية)

الرقم	العبارة	
1	دراسة الجمهور المستهدف	
2	معرفة اسباب اتخاذ القرار رقم (7)	
3	تحديد المتحدث الرسمي وتدريبة	
4	تحديد رسائل الاتصال المقترحة	
5	تحديد وسائل الاتصال المناسبة	
6	عرض الرسائل علي المسئولين ومناقشتها معهم	
7	الاشراف على جميع الرسائل المتعلقة بالحدث والتي تبت عن طريق وسائل الاعلام والالكترونية	
8	عرض حلول بديلة عن استخدام القوة	
9	التفاوض مع الطرفين لحل الازمة سلمياً	
10	عدم السماح باخفاء اية معلومات عن طرفي الحوار	
11	محاولة الاتصال بالقوة الامنية في المدينة للنقاش والحوار	
12	تحديد القوي الامنية التي ستنفذ القرار والتواصل معها فيما يخص السكان غير المسلحين	
13	محاولة الاستعانة بالقبائل دات العلاقة الجيدة بالمدينة لمحاولة الوصول الي حل سلمي	
14	الاستعداد التام لاستقبال النازحين في حالة رفض المصالحة والحل السلمي	
15	الاستعداد لاستقبال المرضي والجرحي ومعالجتهم اذا فشلت المصالحة	

أخرى تذكر:.....

س45/ ما الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات أثناء الأزمة ؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل من الإجابات)

الرقم	العبارة	
1	تبليغ السكان باخلاء المدينة	
2	استقبال النازحين وتوفير الحاجات الضرورية لهم.	
3	توفير قوي امنية محايدة لحماية النازحين.	
4	نشر الرسائل التوعوية بين القوي الامنية في اهمية معاملة السكان معاملة حسنة.	
5	نشر الرسائل الاتصالية التي تبين ان الغرض من القرار ليس النهب والتخريب وقتل الأبرياء وذلك في جميع وسائل الاتصال التقليدية والالكترونية.	
6	توثيق جميع المعلومات المتعلقة بالمعتقلين بما في دلك الاعلان عن الجهة المسئولة عنهم للاستفسار عنهم	
7	تقويض جميع الاشاعات التي تنشر عادة في مثل هدة الاحداث.	
8	نشر الرسائل الاتصالية التي تدعم الوحدة الوطنية والمصالحة الوطنية ولا تزكي الصراع القبلي.	
9	استمرارية المفاوضات للوصول الي الحلول السلمية رغم البدء في تنفيد القرار.	

- **أخرى تذكر .....**

س 46/ ما الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات بعد الأزمة؟ (يمكنك اختيار أكثر من بديل من الإجابات)

الرقم	العبارة	
1	مطالبة الحكومة بتوفير القوى الامنية التي تحمي المدينة من النهب والتخريب.	
2	المشاركة في خطط رجوع النازحين الي المدينة.	
3	اشتراط المعاملة اللائقة للنازحين العائدين الي المدينة من طرف القوي الامنية المنتشرة في المنافذ المختلفة.	
4	الاهابة بالمؤسسات الطبية للمشاركة في علاج الجرحة والمصابين والاثار النفسية لاهالي المدينة .	
5	الاستماع الي شكاوي السكان وحصرها وتقديمها للجهات المختصة .	
6	العمل على تحسين الصورة الدهنية للمؤتمر والحكومة .	

- **أخرى تذكر :**.....

س47/ حدد أهم أنواع الأزمات في ليبيا من خلال الفقرات التالية :

يرجى وضع إشارة (✓) على كل فقرة بما يتفق مع رأيك الشخصي حول درجة الأزمة.

أولاً / مجال الأزمات السياسية :

ت	الفقـــــــــــــــرات	درجـــــــــــة الأزمـــــــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	الصراع على السلطة.					
.2	ازدواجية الخطاب السياسي بين المؤتمر والحكومة والتضارب فيما بينهما.					
.3	تداخل اختصاصات السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، والقضائية)					
.4	ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا.					
.5	عدم وجود غطاء دولي قوي لدعم الحكومة.					
.6	تقاعس الدعم الجماهيري للمؤتمر والحكومة .					
.7	ضعف التنسيق والاتصال بين المنظمات والحكومة.					
.8	التناقض الداخلي بين الأحزاب.					
.9	زيادة أعداد المعتقلين في السجون الخارجة عن سيطرة الدولة					
.10	عدم وجود إستراتيجية سياسية واضحة المعالم للدولة.					
.11	كثرة النازحين والمهجرين في الداخل والخارج					
.12	غياب الحلول السياسية والقانونية لمشكلة المطلوبين والنازحين					
.13	عدم وجود مقومات دولة.					
.14	غياب المصالحة الوطنية.					

- **من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاثة بدائل لمواجهة الأزمات في المجال السياسي؟**

.....

.....

ثانياً/ مجال الأزمات الأمنية :

الرقم	الفقـــــــــــرات	درجـــــــــــة الأزمـــــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها.					
.2	انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي.					
.3	الاحتيجاجات والاعتصامات المستمرة.					
.4	زيادة عمليات السرقة والسطو بالسلاح.					
.5	ارتفاع نسبة الجريمة.					
.6	الاغتيال والاعتقال المستمر من قبل الخارجين عن القانون.					
.7	انتشار ظاهرة تجارة الأسلحة.					
.8	قلة شعور المواطن بالأمن.					
.9	عدم ثقة المواطن بالأجهزة الأمنية.					
.10	تعدد الأجهزة الأمنية مع عدم وضوح مهامها وتداخل عملها.					
.11	غياب سيادة القانون ودور القضاء .					
.12	عدم وجود شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المختلفة للجماهير.					
.13	ارتباط بعض المجموعات المسلحة بأجندة خارجية وقبليه.					
.14	غياب التنسيق الفعال بين الأجهزة الأمنية.					
.15	تردي الروح المعنوية لأفراد المؤسسة الأمنية.					
.16	قلة الجدية في العمل والانتماء لدى أفراد المؤسسة الأمنية.					
.17	غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الأمنية.					
.18	سوء توزيع الكادر الأمني في المناطق المختلفة.					
.19	استفحال ظاهرة الصراع القبلي واستخدام السلام في حل النزاعات.					
.20	انتشار تجارة وتعاطي المخدرات.					

- **من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاثة بدائل لمواجهة الأزمات في المجال الأمني**

؟.....

.....

ثالثاً/ مجال الأزمات الاقتصادية :

الرقم	الفقـــــــــــرات	درجـــــــــــة الأزمـــــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	ارتفاع معدل البطالة.					
.2	إغلاق المنافذ البرية من وقت إلى آخر.					
.3	إغلاق الحقول النفطية.					
.4	تراجع الدخل القومي للدولة.					
.5	عدم توفر الأمن المناسب لتشجيع الاستثمار في ليبيا.					
.8	غياب دعم المشاريع الإنتاجية من الحكومة.					
.9	احتكار بعض المشاريع على فئة محدودة.					
.12	صعوبة تنقل التجار بين المدن الليبية.					
.13	الفساد المالي					
.14	تدني مستوى دخل الفرد وزيادة نسبة الفقر في ليبيا.					
.15	هجرة رؤوس الأموال والكوادر البشرية المتخصصة للخارج .					
.16	ضعف الترويج والدعاية والإعلان للمناخ الاقتصادي في البلا					
.17	عدم وجود خطة إعلانية تشجع الاستثمارات الأجنبية والمحلية.					
.19	عدم الانتظام في دفع الرواتب.					
.20	شيوع النظام الاستهلاكي غير الإنتاجي في ليبيا.					
.21	غياب التخطيط الاقتصادي في ليبيا.					
.22	عدم وجود بنية تحتية اقتصادية.					
.23	عدم توفر الأمن والحماية الخاصة لرؤوس الأموال .					
.24	زيادة أعداد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل.					
.26	ضعف الحركة السياحية الدولية في ليبيا.					
27	عجز الحكومة عن وضع إستراتيجية اقتصادية للدولة.					

- من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاثة بدائل لمواجهة الأزمات في المجال الاقتصادي؟

.....

.....

.....

رابعاً / مجال الأزمات الإدارية :

الرقم	الفقـــــــــــــرات	درجـــــــــة الأزمـــــــــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات الدولة.					
.2	ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات الدولة.					
.3	غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات الدولة.					
.4	غياب الهيكلية التنظيمية في مؤسسات الدولة.					
.5	انتشار المحسوبية في التعيينات.					
.8	عدم إعطاء الفرصة لأصحاب الكفاءات العلمية للعمل في مؤسسات الدولة.					
.9	ضعف التنسيق والاتصال بين مؤسسات الدولة.					
.10	صعوبة الاتصال داخل المنظمة وخارجها.					
.11	غياب مبدأ المحاسبة والشفافية في العمل.					
.12	غياب معايير تقويم الأداء للموظفين في مؤسسات الدولة.					
.13	قلة الإصلاح الإداري وفق المستجدات ومتطلبات العمل.					
.14	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
.16	غياب التقويم لإنجازات مؤسسات الدولة.					
.17	زيادة التعيينات المبنية على أساس حزبي وقبلي في مؤسسات الدولة.					
.18	إدارة المؤسسات بارتجالية بعيداً عن الأسس العلمية في الإدارة.					
.20	غياب تأهيل الموظفين وعدم إعطائهم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.					
.21	عدم الاهتمام يرجع الصدى للجمهور الداخلي والخارجي في الإدارة العليا.					

- **من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاث بدائل لمواجهة الأزمات في المجال الإداري؟**

.....

.....

.....

س48/ ما مقترحك للتعامل مع أزمات أخرى مستقبلية؟

الرقم	الفقـــــــــــــــــرات	أوافق بشدة	أوافــق	غير متأكد	لا أوافــق
.1	وضع خطة طوارئ لمواجهة الأزمة.				
.2	وضع خطة سنوية لمواجهة أي أزمة مستقبلاً.				
.3	زيادة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة				
.4	العمل وفق إستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى.				

أخرى يرجى ذكرها:.....

ولكم فائق التقدير والاحترام

(الباحـــث)

الملحق الثالث :

وزارة التعليم والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة الإعلام والفنون

قسم الإعلام

استمارة استبيان (استقصاء) رقم : (3)

موضوع البحث:

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

على جهازي العلاقات العامة في المؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد أنموذجاً لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة

مقدمة من ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

الدكتوراه في مجال الإعلام

موجهة إلى سكان مدينة بن وليد وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الحكماء والشورى بالمدينة.

هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية ودقة على الأسئلة التي تحتويها هذه الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الباحث : مصباح سليمان جابر

إشراف : د. عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي : خريف 2015 م

- **ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافق عليها.**

أولاً : البيانات الأولية :

- **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

- **العمر :**

من 20 سنة إلى أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐

من 40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 فأكثر ☐

- **المهنة :**

طالب ☐ موظف ☐ أعمال حرة ☐

- **هل أنت؟**

- أحد أعضاء مجلس الحكماء والشورى. نعم ☐ لا ☐
- أحد أعضاء المجلس المحلي. نعم ☐ لا ☐
- أحد سكان مدينة بني وليد. نعم ☐ لا ☐

ثانياً : محور إدارة الأزمة :

1. هل توقعت صدور القرار رقم (7) لسنة 2012 م بشأن أحداث أزمة بني وليد؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

2. هل تؤيد ما جاء في نص القرار رقم (7) بما في ذلك استخدام القوة لتطبيق القرار؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

- **إذا كانت الإجابة (لا) أو (إلى حد ما) ما هي لأسباب؟**

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- ضد استخدام القوة لحل الأزمات. نعم ☐ لا ☐
- احتمال ترتب خسائر مادية وبشرية من جراء استخدام القوة. نعم ☐ لا ☐
- وجود بدائل أخرى أفضل بعيدة عن استخدام القوة . نعم ☐ لا ☐
- أخرى تذكر .....

3. هل ساهم الوضع السياسي في ليبيا بالإسراع في صدور القرار رقم (7) واستخدام القوة العسكرية والأمنية ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

4. هل قامت الحكومة بالتفاوض والحوار معكم قبل استخدام القوة لتطبيق القرار؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

*** إذا كانت الإجابة (بنعم) أو (إلى حد ما) ما هي أسباب فشل المفاوضات والحوار؟**

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- **الوقت غير كافي .** **نعم ☐ لا ☐**
- **الشروط غير مقبولة من الحكومة.** **نعم ☐ لا ☐**
- **الشروط غير مقبولة من الأهالي.** **نعم ☐ لا ☐**
- **ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الحكومة .** **نعم ☐ لا ☐**
- **ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الأهالي.** **نعم ☐ لا ☐**
- **تدخل إطراف وجهات أخرى في الحوار .** **نعم ☐ لا ☐**
- **الصورة النمطية التي روجها الإعلام الليبي عن بني وليد .** **نعم ☐ لا ☐**

أخرى تذكر .....

5. هل بلغت بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات ؟

نعم ☐ لا ☐

6. إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) ما هي الجهة التي أبلغتك بمغادرة المدينة؟

الحكومة ☐ المؤتمر الوطني العام ☐ الشرطة ☐

الجيش ☐ وسائل الإعلام ☐ المجلس المحلي ☐

أخرى تذكر .....

7. إذا غادرت المدينة متى كانت مغادرتك المدينة ؟

قبل بدء العمليات العسكرية ☐ فور بدء العمليات العسكرية ☐

أثناء العمليات العسكريـــة ☐ لم أغادر المدينـــة ☐

8. هل ثم توفير ممر آمن للخروج لك ولعائلتك من المدينة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

9. هل وفرت الحكومة مكان آمن لك ولعائلتك عند نزوحكم من المدينة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

10. أذكر المكان الذي نزحت وعائلتك إليه .....

11. هل المكان الذي نزحت إليه بسب؟

لديك أقارب فيه ☐ **لديك أصدقاء فيه** ☐

لديك سكن فيه ☐ **لم تستطيع الحصول على مكان غيره.** ☐

لأسباب أخرى تذكر.....

12. هل واصل أبناء عائلتك الدراسة في مكان نزوحك؟

نعم ☐ **لا** ☐

13. ما القوات الأمنية التي كانت موجودة في نقاط التفتيش؟

الشرطة ☐ **الجيش** ☐

اللجنة الأمنية ☐ **الدروع** ☐

جهات أخرى تذكر.....

14. ما القوات الأمنية التي تفضل وجودها في نقاط التفتيش؟

الشرطة ☐ **الجيش** ☐

اللجنة الأمنية ☐ **الدروع** ☐

جهات أخرى تذكر.....

15. أي القوات أو الجهات الأمنية التي كانت وقتها أكثر تفهماً لمشاكل المواطنين؟

الشرطة ☐ **الجيش** ☐

اللجنة الأمنية ☐ **الدروع** ☐

جهات أخرى تذكر.....

16.هل تم اعتقال أحد من أفراد أسرتك أثناء نزوحكم من المدينة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

*** إذا كانت الإجابة (بنعم) ما أسباب الاعتقال ؟**

(يمكنك اختيار أكثر من بديل للإجابة).

- **لكونه من سكان المدينة أو القبيلة.** ☐
- **مشتبه في تورطه في إعمال إجرامية.** ☐
- **متورط في إعمال إجرامية.** ☐
- **حيازة مواد ممنوعة .** ☐
- **موالي للنظام السابق .** ☐

أخرى تذكر .....

17. هل تواصلت معهم في أماكن اعتقالهم ؟

نعم ☐ **لا** ☐

*** إذا كانت الإجابة (بلا) ما هي أسباب عدم تواصلكم معهم ؟**

- **عدم معرفة أماكن اعتقالهم.** ☐
- **الزيارات ممنوعة.** ☐
- **لم تحدد الحكومة جهة يمكن مراجعتها بشان المفقودين .** ☐
- **أسباب أخرى تذكر .....**

18. لو (لا) قدر الله واعتقلت أي جهة تفضل أن تعتقلك ؟

الشرطة ☐ **الجيش** ☐

اللجنة الأمنية ☐ **الدروع** ☐

جهات أخرى تذكر.....

19. هل قدم لكم فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة أو المؤتمر الوطني أو جهة أخرى المساعدات والمعونات إليكم قبل وخلال نزوحكم من المدينة ؟

نعم ☐ **لا** ☐

20. إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) ما هي الجهات التي قدمت لكم المساعدات والمعونات ؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- **فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة والمؤتمر الوطني العام.** ☐
- **المجالس المحلية للمدن المجاورة.** ☐
- **إفراد من القبائل المجاورة.** ☐
- **مؤسسات المجتمع المدني.** ☐
- **بعثة الأمم المتحدة في ليبيا .** ☐

أخرى تذكر .....

21. هل أنت راضي عن المعونات والمساعدات التي قدمت لكم؟

راضي بقوة ☐ **راضي** ☐

غير راضي ☐ **إلى حد ما** ☐

22. هل تابعت الحكومة أوضاعكم من تأمين الأمن والمستلزمات الضرورية لكم في أماكن نزوحكم؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

23. هل كان حجم المساعدات التي قدمت للنازحين في مناطق نزوحهم كافية؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

24. كم تبلغ الفترة الزمنية لنزوحكم خارج المدينة؟

أقل من شهر ☐ **شهر** ☐ **شهرين فأكثر** ☐

25. عند رجوعكم للمدينة هل قامت الحكومة وغرفة إدارة الأزمة بتقديم المساعدات واللوازم الضرورية لكم؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

26. ما حجم الدمار الذي لحق ببيوتكم ؟

قليل ☐ **قليل جداً** ☐

متوسط ☐ **كبير** ☐

كبير جداً ☐

27. عند رجوعكم إلى منازلكم هل فقدتم أشياء ثمينة وممتلكات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

28. هل استلمت تعويضات عن الأضرار التي لحقت بكم من جراء الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

29. إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) هل أنت راضي عن قيمة التعويضات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

30. إذا كانت الإجابة بـــ(لا) ماهي الأسباب ؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- قيمة التعويض لا تتناسب مع حجم الضرر. ☐
- التعويضات لم تصرف إلا بعد رجوعنا إلى المدينة بمدة طويلة. ☐
- عدم وجود إلية منظمة لصرف التعويضات. ☐

أخرى تذكر .....

31. ما نوع التعويضات التي استلمت عن الأضرار؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة).

إضرار إنشائية	☐	أضرار أثاث المسكن	☐
أموال نقدية	☐	خسائـــر الأرواح	☐
كلها مجتمعة	☐		

32. لو طلب منك تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة ما هو رأيك؟

سيء	☐	سيء جداً	☐
مقبول	☐	جيد	☐
جيد جداً	☐	ممتاز	☐

33. هل خلفت الأزمة أثار نفسية على الأطفال والمدنيين؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

34. هل قام المؤتمر الوطني العام بالاعتذار لكم عن الأخطاء غير المقصودة؟

نعم ☐ لا ☐

35. هل قامت الحكومة بالاعتذار لكم عن الأخطاء غير المقصودة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

36. هل تم تبرير دخول المدينة عسكرياً ونزوحكم منها من قبل المؤتمر الوطني والحكومة؟

نعم ☐ لا ☐

37. ما دور وسائل الإعلام الوطنية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد؟

سلبي ☐ سلبي جداً ☐

إيجابي ☐ إيجابي جداً ☐

38. هل عبرت عن رأيك أثناء الأزمة باستخدام إحدى وسائل الاتصال؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

*** إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) أو إلى (حد ما) ما هي الوسيلة التي عبرت بها عن رأيك ؟**

(يمكنك اختيار أكثر من بديل للإجابة)

- مواقع التواصل الاجتماعي (الانترنت). نعم ☐ لا ☐
- من خلال القنوات الفضائية الليبية. نعم ☐ لا ☐
- من خلال استخدام الهاتف. نعم ☐ لا ☐
- من خلال الإذاعة المسموعة المحلية. نعم ☐ لا ☐

أخرى تذكر.....

39- هل قامت الحكومة بإصلاح الصورة الذهنية لديكم بعد انتهاء الأزمة ؟

نعم ☐ لا ☐

40- إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) ما هي الأنشطة التي قامت بها الحكومة لإصلاح صورتها الذهنية لديكم؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل للإجابة)

الرقم	العبارة	
1	قدمت الحكومة اعتذار اً رسمياً للسكان عن الخروقات والإعمال غير المسئولة	
2	القيام بتبرير الدخول العسكري واستخدام القوة في وسائل الإعلام الليبي والمحلي	
3	العمل على تفعيل المصالحة الوطنية وإعداد خطة لها .	
4	تعويض السكان عن الإضرار التي لحقت بهم	
5	تتم مقابلة المتضررين في الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم	
6	يجرى تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للحكومة بعد زوال الأزمة	
7	يحظى المواطنين المتضررين بتوصية وعلاج نفسي ملائم	
8	القيام ببحوث ودراسات لمعرفة آثار الأزمة على سكان المدينة	
10	المساهمة في إعمار المدينة وتحسين الخدمات للمواطنين	

أخرى تذكر .....

41. ما الصورة الذهنية التي تكونت لديكم عقب الأزمة عن ؟

- **الحكومة الليبية المؤقتة** سلبية ☐ إيجابية ☐
- **المؤتمر الوطني العام** سلبية ☐ إيجابية ☐
- **وسائل الإعلام الليبية** سلبية ☐ إيجابية ☐

42- هل تشعر بالرضا عن الحكومة ؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

43- هل تشعر بالرضا عن المؤتمر الوطني العام ؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

44- هل أنت مستعد للمشاركة السياسة والاندماج في الخطط والبرامج التي تقوم بها الحكومة في بناء الدولة؟

نعم ☐ **لا** ☐ **إلى حد ما** ☐

*** إذا كانت الإجابة (لا) أو إلى(حد ما) ما هي الأسباب ؟**

- **عدم الثقة في المؤتمر الوطني العام.** ☐
- **عدم الثقة في الحكومة .** ☐
- **ليس هناك خطط وبرامج مقنعة.** ☐
- **الصورة الذهنية السيئة للحكومة.** ☐
- **الصورة الذهنية السيئة عن المؤتمر الوطني العام.** ☐

أخرى تذكر.....

45- ما الوسائل الاتصالية المستخدمة للاتصال بكم من قبل المؤتمر الوطني العام والحكومة أثناء الأزمة ؟

ت	الوسائل المستخدمة للاتصال بالجمهور	دائماً	نادراً	إلى حد ما	لا تمارس
1	الزيارة الميدانية				
2	الاتصال الشخصي				
3	البيانات الرسمية				
4	النشرات				
5	الاداعة المرئية				
6	الإذاعة المسموعة				
7	الإذاعة المحلية				
8	البريد الإلكتروني				
9	الصحف والمجلات				
10	مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت).				
11	المؤتمرات الصحفية				
12	الهاتف				

أخري تذكر.....

46- ما أهم مقترحاتكم لكيفية التعامل مع أزمات مشابهة لأزمة أحداث مدينه بني وليد ؟

.....

.....

.....

ولكم فائق التقدير والاحترام

(الباحـــث)

الملحق الرابع :

نص القرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012 م، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد .



المؤتمر الوطني العام - ليبيا

GENERAL NATIONAL CONGRESS - Libya

التاريخ Date

الرقم No.

قرار المؤتمر الوطني العام رقم (7) لسنة 2012

بشأن ظروف اختطاف وتعذيب **الشهيد : عمران جمعة شعبان**

- بعد الاطلاع على الاعلان الدستوري الصادر في 3 أغسطس 2011 وتعديلاته.
- وعلى قرار المفوضية العليا للانتخابات رقم 102 لسنة 2012 بشأن اعتماد نتائج انتخابات المؤتمر الوطني العام .
- وعلى قرار المؤتمر الوطني العام رقم (1) لسنة 2012 م بشأن اعتماد نتائج انتخابات رئاسة المؤتمر الوطني العام.
- وعلى اجتماع المؤتمر الوطني العام العادي الثامن عشر المنعقد يوم الثلاثاء الموافق 25 سبتمبر 2012 .

والذي تداول فيه ظروف استشهاد المواطن **عمران جمعة شعبان** الذي كان من ضمن المجموعة التي القت القبض على المقبور .

قرر

المادة (1)

تكليف وزارتي الداخلية والدفاع بإلقاء القبض على من قام باختطاف وتعذيب الشهيد ورفاقه وكذلك القبض على بقية المطلوبين للعدالة وتقديمهم للقضاء خلال عشرة أيام من تاريخه وكذلك الإفراج عن الأسرى الموجودين بمدينة بني وليد، وتخول الوزارتان كافة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذا القرار بما في ذلك استخدام القوة عند اللزوم .

المادة (2)

يعتبر **الشهيد عمران جمعة شعبان** من شهداء الواجب ويمنح وساما بذلك ، وورثته كافة المميزات المقررة قانونا لشهداء الواجب.

المادة (3)

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وينشر بالجريدة الرسمية وكالة ووسائل الإعلام وتلزم جميع الجهات ذات العلاقة بتنفيذه وعلى لجان المؤتمر المختصة متابعة تنفيذه .

المؤتمر الوطني العام

صدر في طرابلس

تاريخ ذلك

الموافق / ذو القعدة / ١٤٣٣هـ

GENERAL NATIONAL CONGRESS - Libya

Tel.: 1511 ,Fax: +218 21 362 2895 info@gnc.gov.ly | www.gnc.gov.ly

الملاحق

- **الملحق الأول** / استمارة استبيان (استقصاء) رقم (1): لجميع العاملين بالعلاقات العامة بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة و المؤتمر الوطني العام.
- **الملحق الثاني** / استمارة استبيان (استقصاء) رقم (2) : موجهة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام والإدارة العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة.
- **الملحق الثالث** / استمارة استبيان (استقصاء) رقم (3): لجميع أعضاء المجلس المحلي ومجلس الشورى والحكماء بمدينة بني وليد، والعاملين بالإدارات والأقسام التابعة لهم بالإضافة إلى سكان وأهالي المدينة.
- **الملحق الرابع** / نص القرار رقم (7) لسنه 2012م ، الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد .

الملحق الأول :

وزارة التعليم و البحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة الإعلام و الفنون

قسم الإعلام

استمارة استبيان (استقصاء) : رقم (1).

موضوع البحث :

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

على جهازي العلاقات العامة في المؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد " انموذجاً " لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة

مقدمة من ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

الدكتوراه في مجال الإعلام

موجهة إلى العاملين بالعلاقات العامة في المؤتمر الوطني العام و العاملين بالعلاقات العامة في ديوان رئاسة الوزارة بالحكومة الليبية المؤقتة

هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية و دقة على الأسئلة التي تحتويها هذه الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الباحث : مصباح سليمان جابر

إشراف : د. عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي: خريف 2015 م

- **خاص بالعلاقات العامة واتصالات الأزمة :**

أولاً : البيانات الأولية :

س1/ النوع :

ذكر ☐ أنثى ☐

س2/ العمر :

من 18 سنة إلى أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 ☐ من 50 فأكثر ☐

س3/ المؤهل العلمي:

ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ ماجستير ☐

دكتوراه ☐ أخرى حدد.....

س4/ التخصص الأكاديمي:

صحافة وإعلام ☐ علوم إدارية ☐

علوم اجتماعية ☐

أخرى يرجى ذكرها..... الدائرة أو القسم الذي تعمل به.....

س5/ جهة العمل:

المؤتمر الوطني العام ☐ ديوان الرئاسة بالحكومة الليبية الموقتة ☐

س6 / طبيعة العمل:

مدير علاقات عامة ☐ إعلامي ☐

مدير دائرة ☐ موظف ☐

رئيس قسم ☐ أخرى تحدد.....

س7/ هل أنت حاصل على دورات تدريبه في المجالات التالية ؟

- إدارة الأزمـة نعم ☐ لا ☐
- إدارة الكوارث نعم ☐ لا ☐
- إدارة المخاطر نعم ☐ لا ☐
- اتصالات الأزمة نعم ☐ لا ☐

الملحق الرابع :

نص القرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني العام لسنة 2012 م ، بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد .



المؤتمر الوطني العام - ليبيا

GENERAL NATIONAL CONGRESS - Libya

قرار المؤتمر الوطني العام رقم (7) لسنة 2012

بشأن ظروف اختطاف وتعذيب **الشهيد : عمران جمعة شعبان**

- بعد الاطلاع على الاعلان الدستوري الصادر في 3 أغسطس 2011 وتعديلاته.
- وعلى قرار المفوضية العليا للانتخابات رقم 102 لسنة 2012 بشأن اعتماد نتائج انتخابات المؤتمر الوطني العام .
- وعلى قرار المؤتمر الوطني العام رقم (1) لسنة 2012 م بشأن اعتماد نتائج انتخابات رئاسة المؤتمر الوطني العام.
- وعلى اجتماع المؤتمر الوطني العام العادي الثامن عشر المنعقد يوم الثلاثاء الموافق 25 سبتمبر 2012 .

والذي تداول فيه ظروف استشهاد المواطن **عمران جمعة شعبان** الذي كان من ضمن المجموعة التي القت القبض على المقبور .

قرر

المادة (1)

تكليف وزارتي الداخلية والدفاع بإلقاء القبض على من قام باختطاف وتعذيب الشهيد ورفاقه وكذلك القبض على بقية المطلوبين للعدالة وتقديمهم للقضاء خلال عشرة أيام من تاريخه وكذلك الإفراج عن الأسرى الموجودين بمدينة بني وليد، وتخول الوزارتان كافة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذا القرار بما في ذلك استخدام القوة عند اللزوم .

المادة (2)

يعتبر **الشهيد عمران جمعة شعبان** من شهداء الواجب ويمنح وساما بذلك ، ولورثته كافة المميزات المقررة قانونا لشهداء الواجب.

المادة (3)

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وينشر بالجريدة الرسمية وكافة وسائل الإعلام وتلزم جميع الجهات ذات العلاقة بتنفيذه وعلى لجان المؤتمر المختصة متابعة تنفيذه .

المؤتمر الوطني العام

Tel.: 1511 ,Fax: +218 21 362 2895 info@gnc.gov.ly | www.gnc.gov.ly

45- ما الوسائل الاتصالية المستخدمة للاتصال بكم من قبل المؤتمر الوطني العام والحكومة أثناء الأزمة ؟

ت	الوسائل المستخدمة للاتصال بالجمهور	دائما	نادراً	إلى حد ما	لا تمارس
1	الزيارة الميدانية				
2	الاتصال الشخصي				
3	البيانات الرسمية				
4	النشرات				
5	الاذاعة المرئية				
6	الإذاعة المسموعة				
7	الإذاعة المحلية				
8	البريد الإلكتروني				
9	الصحف والمجلات				
10	مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت).				
11	المؤتمرات الصحفية				
12	الهاتف				

أخري تذكر.....

46- ما أهم مقترحاتكم لكيفية التعامل مع أزمات مشابهة لأزمة أحداث مدينه بني وليد ؟

.....

.....

.....

ولكم فائق التقدير والاحترام

(الباحـــث)

ثانياً: الاتصـــــال:

س 8 / هل تقوم إدارة العلاقات العامة والإعلام بالاتصال بالجماهير في تعاملها مع الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

س 9 / إلى أي مدى تساهم أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التالية :

ت	النشاط الاتصالي	مدى الاستخدام		
		دائما	أحيانا	نادراً
1	إعلام الجمهور بالمشكلات والأزمات التي تواجهها جهة عملك في نهوضها برسالتها.			
2	زيادة وعي الجمهور بأهمية الجهود التي تبذلها الحكومة والمؤتمر لخدمة المواطنين والدور الهام الذي يقوم به العاملون من أجل التغلب على الأزمة.			
3	دعم المسؤولية الاجتماعية بين الجمهور والحكومة من أجل التغلب على تلك الأزمات.			
4	تجنب سوء الفهم الناتج عن أي فراغ في المعلومات من شأنه فسح المجال لظهور الشائعات والأكاذيب.			
5	التعرف على أراء الجمهور وانطباعاته إزاء الحكومة وعرضها على الإدارة العليا.			
6	تحليل الشكاوى ومحاولة إيجاد الحلول لها ورفعها إلى الإدارة العليا.			

أخري تذكر.....

س10/ ما الجهات والشرائح التي تتصلون بها أثناء الأزمة وما مدى هذا الاتصال؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ت	الجهات	مدى الاستخدام		
		دائماً	أحياناً	نادراً
1	العاملون بالمؤسسة (الجمهور الداخلي)			
2	الجمهور العام (الجمهور الخارجي).			
3	وسائل الإعلام.			
4	الدوائر الحكومية ذات العلاقة.			
5	الجهات المانحة للحصول على الدعم المادي للتعامل مع الأزمة ومعالجتها.			
6	أسر الضحايا			

أخري تذكر.....

س11/ مـا الوسـائل الاتصـالية التـي تسـتخدمها إدارة العلاقـات العامـة للاتصـال بـالجمهور ومـا مـدى استخدامها؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ت	الوسيلة	مدى الاستخدام		
		دائماً	أحياناً	نادراً
1	الاتصال المباشر (الشخصي)			
2	الصحف.			
3	المجالات.			
4	البيان الإخباري لدحض الشائعات والأكاذيب.			
5	المراسلات.			
6	النشرات.			
7	الإعلانات			
8	الملصقات			
9	الإذاعة المسموعة			
10	الإذاعة المرئية			
11	الهاتف			
12	الإذاعة المحلية			
13	الأفلام			
14	الحاسوب			
15	الفيديو			
16	الفاكس			
17	الإنترنيت			

أخري تذكر.....

س 12/ هل هناك مشاكل تواجهونها عند القيام بعملية الاتصال بالجماهير؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة (بنعم) فما هذه المشاكل والمعوقات؟

.....

.....

.....

.....

.....

40- إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) ما هي الأنشطة التي قامت بها الحكومة لإصلاح صورتها الذهنية لديكم؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل للإجابة)

الرقم	العبارة	
1	قدمت الحكومة اعتذار ا رسمياً للسكان عن الخروقات والإعمال غير المسئولة	
2	القيام بتبرير الدخول العسكري واستخدام القوة في وسائل الإعلام الليبي والمحلي	
3	العمل على تفعيل المصالحة الوطنية وإعداد خطة لها .	
4	تعويض السكان عن الإضرار التي لحقت بهم	
5	تتم مقابلة المتضررين في الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم	
6	يجرى تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للحكومة بعد زوال الأزمة	
7	يحظى المواطنين المتضررين بتوصية وعلاج نفسي ملائم	
8	القيام ببحوث ودراسات لمعرفة آثار الأزمة على سكان المدينة	
10	المساهمة في إعمار المدينة وتحسين الخدمات للمواطنين	

أخرى تذكر .....

41. ما الصورة الذهنية التي تكونت لديكم عقب الأزمة عن ؟

- الحكومة الليبية المؤقتة سلبية ☐ إيجابية ☐
- المؤتمر الوطني العام سلبية ☐ إيجابية ☐
- وسائل الإعلام الليبية سلبية ☐ إيجابية ☐

42- هل تشعر بالرضا عن الحكومة ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

43- هل تشعر بالرضا عن المؤتمر الوطني العام ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

44- هل أنت مستعد للمشاركة السياسة والاندماج في الخطط والبرامج التي تقوم بها الحكومة في بناء الدولة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

* إذا كانت الإجابة (لا) أو إلى(حد ما) ما هي الأسباب ؟

- عدم الثقة في المؤتمر الوطني العام. ☐
- عدم الثقة في الحكومة . ☐
- ليس هناك خطط وبرامج مقنعة. ☐
- الصورة الذهنية السيئة للحكومة. ☐
- الصورة الذهنية السيئة عن المؤتمر الوطني العام. ☐

أخرى تذكر.....

س13/ هل هناك مركز للإشراف على اتصالات الأزمة ؟

نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة (بنعم) هل قام المركز بمزاولة النشاطات التالية ؟

- دراسة الجمهور المستهدف . نعم ☐ لا ☐
- تحديد الرسائل الاتصالية المناسبة . نعم ☐ لا ☐
- تدريب القائم بالاتصال . نعم ☐ لا ☐
- تحديد وسائل الاتصال. نعم ☐ لا ☐
- الاتصال بالجمهور المستهدف . نعم ☐ لا ☐
- تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها نعم ☐ لا ☐

* في حالة الإجابة (بلا) فما هي أسباب عدم وجود مركز لاتصالات الأزمة؟

.....

.....

.....

س 14.لا تقوم إدارة العلاقات العامة بعملية الاتصال بالجماهير للأسباب التالية ؟

- عدم المعرفة بالفنون الاتصالية . نعم ☐ لا ☐
- عدم وجود كادر متخصص له خبرة في مجال التعامل مع الوسائل الاتصالية. نعم ☐ لا ☐
- عدم تقدير الإدارة العليا لأهمية الاتصال بالجماهير. نعم ☐ لا ☐
- وجود أقسام أخرى تقوم بعملية الاتصال بالجماهير. نعم ☐ لا ☐
- الاعتماد على جهة استشارة خارجية تقوم بعملية الاتصال بالجماهير. نعم ☐ لا ☐
- أخرى تذكر .....

ثالثاً: القيادة (الإدارة العليا):

15. هل تقدم القيادة الدعم والتأييد لنشاط إدارة العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

16. إذا كان الجواب بنعم فما مدى تقديم القيادة للدعم والتأييد؟

بصفة دائمة ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

17. ما درجة أهمية تقديم القيادة للدعم والتأييد؟

مهم جداً ☐ مهم ☐ متوسط الأهمية ☐

قليل الأهمية ☐ أهمية له ☐

34. هل قام المؤتمر الوطني العام بالاعتذار لكم عن الأخطاء غير المقصودة؟

نعم ☐ لا ☐

35. هل قامت الحكومة بالاعتذار لكم عن الأخطاء غير المقصودة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

36. هل تم تبرير دخول المدينة عسكرياً ونزوحكم منها من قبل المؤتمر الوطني والحكومة؟

نعم ☐ لا ☐

37. ما دور وسائل الإعلام الوطنية عند تعاملها مع أزمة أحداث بني وليد؟

سلبي ☐ سلبي جداً ☐

إيجابي ☐ إيجابي جداً ☐

38. هل عبرت عن رأيك أثناء الأزمة باستخدام إحدى وسائل الاتصال؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

* إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) أو إلى (حد ما) ما هي الوسيلة التي عبرت بها عن رأيك ؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل للإجابة)

- مواقع التواصل الاجتماعي (الانترنت). نعم ☐ لا ☐
- من خلال القنوات الفضائية الليبية. نعم ☐ لا ☐
- من خلال استخدام الهاتف. نعم ☐ لا ☐
- من خلال الإذاعة المسموعة المحلية. نعم ☐ لا ☐

أخرى تذكر.....

39- هل قامت الحكومة بإصلاح الصورة الذهنية لديكم بعد انتهاء الأزمة ؟

نعم ☐ لا ☐

18. في حالة عدم قيام القيادة بتقديم الدعم والتأييد لأنشطة إدارة العلاقات العامة فيعود السبب الى :

- عدم فهم الإدارة العليا لدور العلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة نعم ☐ لا ☐
- عدم توفر الإمكانيات المادية لتقديم هذا الدعم لإدارة العلاقات العامة نعم ☐ لا ☐
- ضعف قيادة المؤسسة أصلاً نعم ☐ لا ☐
- أخرى تذكر.....

رابعاً : التمثيل والتفاوض:

19. هل تقوم إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض من أجل التعامل مع المشاكل والأزمات؟

نعم ☐ لا ☐

20. في حالة الإجابة بـــ(نعم) فما هي المواقف التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بعملية التمثيل والتفاوض؟

(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- حل المشاكل والأزمات الطارئة التي تتعرض لها المؤسسة نعم ☐ لا ☐
- حل المشاكل مع الجمهور الداخلي. نعم ☐ لا ☐
- حل المشاكل مع الجمهور الخارجي. نعم ☐ لا ☐
- تمثيل جهة عملك في المؤتمرات والندوات الخارجية. نعم ☐ لا ☐
- تمثيل آخر يرجى ذكره.....

21. ما مدى ممارسة إدارة العلاقات العامة والإعلام للتمثيل والتفاوض؟

بصفة دائمة ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

22. ما درجة أهمية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة ؟

مهم جداً ☐ مهم ☐ متوسط الأهمية ☐

قليل الأهمية ☐ لا أهمية لها ☐

23. هل هناك مشاكل تعوق عملية التمثيل والتفاوض لإدارة العلاقات العامة ؟

نعم ☐ لا ☐

27. عند رجوعكم إلى منازلكم هل فقدتم أشياء ثمينة وممتلكات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

28. هل استلمت تعويضات عن الأضرار التي لحقت بكم من جراء الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

29. إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) هل أنت راضي عن قيمة التعويضات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

30. إذا كانت الإجابة بـــ(لا) ماهي الأسباب ؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- قيمة التعويض لا تتناسب مع حجم الضرر. ☐
- التعويضات لم تصرف إلا بعد رجوعنا إلى المدينة بمدة طويلة. ☐
- عدم وجود إلية منظمة لصرف التعويضات. ☐

أخرى تذكر .....

31. ما نوع التعويضات التي استلمت عن الأضرار؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة).

إضرار إنشائية ☐ أضرار أثاث المسكن ☐

أموال نقدية ☐ خسائـــر الأرواح ☐

كلها مجتمعة ☐

32. لو طلب منك تقييم كفاءة فريق إدارة الأزمة أثناء الأزمة ما هو رأيك؟

سيء ☐ سيء جداً ☐

مقبول ☐ جيد ☐

جيد جداً ☐ ممتاز ☐

33. هل خلفت الأزمة أثار نفسية على الأطفال والمدنيين؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ في حالة الإجابة (بنعم) فما هي هذه المشاكل؟

.....

.....

.....

.....

24. في حالة عدم القيام بعملية التمثيل والتفاوض من قبل إدارة العلاقات العامة فيرجع إلى الأسباب التالية:

.....

.....

.....

.....

خامساً/ العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

25. ما أهم المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمة ؟

(الرجاء وضع علامة✓ أمام الخانة التي تعيق فاعلية الاتصال من وجهة نظرك)

الرقم	العبارة	تحقيق فاعلية الاتصالات بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	محدودة	محدودة جداً
-1	سوء اختيار وتفسير المصطلحات اللغوية أثناء الأزمة				
-2	سوء فهم المتلقي لمضمون الرسالة أثناء إدارة الأزمة				
-3	عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل في اتصالات الأزمة				
-4	العوامل النفسية كالارتباك والتوتر والانفعال أثناء وقوع الأزمة				
-5	التضارب في الاختصاصات بين معدي الخطة الاتصالية				
-6	ازدواجية القيادة أثناء اتصالات الأزمة				
-7	عدم وصول الرسالة لمستقبلها في الوقت المناسب				
-8	عدم توفر المتطلبات الضرورية للاتصال أثناء الأزمة				
-9	عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال على المستجدات في وسائل الاتصال الحديثة				
-10	ضعف مهارات الاتصال لدى العاملين				
-11	عدم وجود حافز معنوي لفريق اتصالات الأزمة				

وسائل أخرى تذكر:.....

20. إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) ما هي الجهات التي قدمت لكم المساعدات والمعونات ؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة والمؤتمر الوطني العام. ☐
- المجالس المحلية للمدن المجاورة. ☐
- إفراد من القبائل المجاورة. ☐
- مؤسسات المجتمع المدني. ☐
- بعثة الأمم المتحدة في ليبيا . ☐

أخرى تذكر .....

21. هل أنت راضي عن المعونات والمساعدات التي قدمت لكم؟

راضي بقوة ☐ راضي ☐

غير راضي ☐ إلى حد ما ☐

22. هل تابعت الحكومة أوضاعكم من تأمين الأمن والمستلزمات الضرورية لكم في أماكن نزوحكم؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

23. هل كان حجم المساعدات التي قدمت للنازحين في مناطق نزوحهم كافية؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

24. كم تبلغ الفترة الزمنية لنزوحكم خارج المدينة؟

أقل من شهر ☐ شهر ☐ شهرين فأكثر ☐

25. عند رجوعكم للمدينة هل قامت الحكومة وغرفة إدارة الأزمة بتقديم المساعدات واللوازم الضرورية لكم؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

26. ما حجم الدمار الذي لحق ببيوتكم ؟

قليل ☐ قليل جداً ☐

متوسط ☐ كبير ☐

كبير جداً ☐

26. ما هو دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات؟

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	التنبؤ بوقوع الازمات قبل حدوثها				
2	وجود الكوادر المتخصصة لمعالجة الأزمات				
3	معرفة أسباب وقوع الازمات				
4	تحديد البدائل المتاحة لتلافي الازمات				
5	اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة				
6	نشاط العلاقات العامة غير مهم				
7	تساعد على القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية				
8	تسهيل عملية الاتصال والتنسيق أثناء الأزمات				
9	تسهيل مهام النقل والمواصلات				

أخرى تذكر:.....

27. ما الأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة؟

ت	الأنشطة قبل وقوع الأزمة	إلى حد كبير جداً	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادراً	أبداً
1	الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمة					
2	توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) اللازمة وما يمكن عمله توعياً و إعلامياً					
3	توجد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات.					
4	تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقاً للاتصال بها عند الضرورة.					
5	تجرى بحوث للكشف عن المشكلات في البيئة المحيطة بالحكومة .					
6	تحديد متحدث باسم المنظمة مسبقاً وتدريبه.					

أخرى تذكر:.....

* إذا كانت الإجابة (بنعم) ما أسباب الاعتقال ؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل للإجابة).

- لكونه من سكان المدينة أو القبيلة. ☐
- مشتبه في تورطه في إعمال إجرامية. ☐
- متورط في إعمال إجرامية. ☐
- حيازة مواد ممنوعة . ☐
- موالي للنظام السابق . ☐

أخرى تذكر .....

17. هل تواصلت معهم في أماكن اعتقالهم ؟

نعم ☐ لا ☐

* إذا كانت الإجابة (بلا) ما هي أسباب عدم تواصلكم معهم ؟

- عدم معرفة أماكن اعتقالهم. ☐
- الزيارات ممنوعة. ☐
- لم تحدد الحكومة جهة يمكن مراجعتها بشان المفقودين . ☐
- أسباب أخرى تذكر .....

18. لو (لا) قدر الله واعتقلت أي جهة تفضل أن تعتقلك ؟

الشرطة ☐ الجيش ☐

اللجنة الأمنية ☐ الدروع ☐

جهات أخرى تذكر.....

19. هل قدم لكم فريق إدارة الأزمة التابع للحكومة أو المؤتمر الوطني أو جهة أخرى المساعدات والمعونات إليكم قبل وخلال نزوحكم من المدينة ؟

نعم ☐ لا ☐

28. ما الأنشطة التي تقدم بها العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة؟

ت	الأنشطة أثناء وقوع الأزمة	إلى حد كبير جداً	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادراً	أبداً
1	إطلاع جماهير المنظمة الخارجية على فحوى الأزمة .					
2	يعقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة.					
3	مقابلة المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم					
4	إطلاع العاملين فوراً على الأزمات التي تواجهها منظمتهم.					
5	التنسيق مع وسائل الإعلام حول تغطية الأزمة.					
6	رصد كل ما ينشر أو يذاع عن الأزمة في وسائل الإعلام.					

أخرى تذكر:.....

29. ما مدى استخدام الأنشطة التالية من قبل العلاقات العامة بعدة انتهاء الأزمة؟

ت	الإجراءات المتخذة بعد انتهاء الأزمة	إلى حد كبير جداً	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادراً	أبداً
1	تقييم أداء العلاقات العامة أثناء الأزمة .					
2	تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة					
3	تجرى بحوث ودراسات لمعرفة آثار الأزمة على جماهير المنظمة					
4	يحظى العاملون المتضررون بتوصية وعلاج نفسي ملائم.					
5	استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.					
6	إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة المتضررة أثناء الأزمة.					

أخرى تذكر:.....

8. هل تم توفير ممر آمن للخروج لك ولعائلتك من المدينة ؟

نعم ☐ لا ☐

9. هل وفرت الحكومة مكان آمن لك ولعائلتك عند نزوحكم من المدينة ؟

نعم ☐ لا ☐

10. أذكر المكان الذي نزحت وعائلتك إليه .....

11. هل المكان الذي نزحت إليه بسبب؟

لديك أقارب فيه ☐ لديك أصدقاء فيه ☐

لديك سكن فيه ☐ لم تستطيع الحصول على مكان غيره. ☐

لأسباب أخرى تذكر.....

12. هل واصل أبناء عائلتك الدراسة في مكان نزوحك؟

نعم ☐ لا ☐

13. ما القوات الأمنية التي كانت موجودة في نقاط التفتيش؟

الشرطة ☐ الجيش ☐

اللجنة الأمنية ☐ الدروع ☐

جهات أخرى تذكر.....

14. ما القوات الأمنية التي تفضل وجودها في نقاط التفتيش؟

الشرطة ☐ الجيش ☐

اللجنة الأمنية ☐ الدروع ☐

جهات أخرى تذكر.....

15. أي القوات أو الجهات الأمنية التي كانت وقتها أكثر تفهماً لمشاكل المواطنين؟

الشرطة ☐ الجيش ☐

اللجنة الأمنية ☐ الدروع ☐

جهات أخرى تذكر.....

16. هل تم اعتقال أحد من أفراد أسرتك أثناء نزوحكم من المدينة ؟

نعم ☐ لا ☐

30. ما وسائل الاتصال التي استخدمت في الاتصال بالجمهور أثناء الأزمات؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ت	الوسائل المستخدمة للاتصال بالجمهور	دائماً	نادراً	إلى حد ما	لا تمارس
1	الزيارة الميدانية				
2	الاتصال المباشر				
3	الملصقات				
4	النشرات				
5	التلفزيون				
6	الراديو				
7	الإذاعة المحلية				
8	البريد الإلكتروني				
9	الصحف والمجلات				
10	مواقع التواصل الاجتماعي (الإنترنت)				
11	المؤتمرات الصحفية				
12	الحوار والتفاوض				
13	الندوات والمؤتمرات				

وسائل أخرى تذكر :.....

3. هل ساهم الوضع السياسي في ليبيا بالإسراع في صدور القرار رقم (7) واستخدام القوة العسكرية والأمنية ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

4. هل قامت الحكومة بالتفاوض والحوار معكم قبل استخدام القوة لتطبيق القرار؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

* إذا كانت الإجابة (بنعم) أو (إلى حد ما) ما هي أسباب فشل المفاوضات والحوار؟

(تستطيع اختيار أكثر من إجابة)

- الوقت غير كافي . نعم ☐ لا ☐
- الشروط غير مقبولة من الحكومة. نعم ☐ لا ☐
- الشروط غير مقبولة من الأهالي. نعم ☐ لا ☐
- ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الحكومة . نعم ☐ لا ☐
- ضعف الكوادر التي تشرف على التفاوض من الأهالي. نعم ☐ لا ☐
- تدخل إطراف وجهات أخرى في الحوار . نعم ☐ لا ☐
- الصورة النمطية التي روجها الإعلام الليبي عن بني وليد . نعم ☐ لا ☐

أخرى تذكر .....

5. هل بلغت بضرورة مغادرة المدينة قبل بدء العمليات ؟

نعم ☐ لا ☐

6. إذا كانت الإجابة بـــ(نعم) ما هي الجهة التي أبلغتك بمغادرة المدينة؟

الحكومة ☐ المؤتمر الوطني العام ☐ الشرطة ☐

الجيش ☐ وسائل الإعلام ☐ المجلس المحلي ☐

أخرى تذكر .....

7. إذا غادرت المدينة متى كانت مغادرتك المدينة ؟

قبل بدء العمليات العسكرية ☐ فور بدء العمليات العسكرية ☐

أثناء العمليات العسكريـــة ☐ لم أغادر المدينـــة ☐

سادساً / إدارة الأزمة:

من فضلك ضع علامة (√) في المكان الذي يمثل رأيك عن كل عبارة من العبارات التالية :

ت	بنود الاستبيان	أوافق بشدة (1)	أوافق (2)	غير متأكد (3)	لا أوافق (4)	لا أوافق بشدة (5)
	✓ تزيد فاعلية دوري في مواجهة الأزمة إذا توافر وجود :					
1	الأهداف المحددة الواضحة					
2	التجهيزات والآلات والمعدات					
3	المصادر المالية					
4	المعلومات					
5	التخطيط السليم					
6	التنظيم الجيد					
7	التنسيق الشامل					
8	الرقابة المستمرة					
9	التقييم المتميز					
	✓ أهم العوامل التي تساعد في أداء واجباتي بكفاءة في التعامل مع الأزمة :					
11	اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب .					
12	الاتصال الفعال					
13	التدريب الجيد					
14	التمويل المستمر					
15	القيادة الرشيدة					
16	التوجيه الواعي					
	✓ العوامل التي تعوق أدائي في مواجهة الأزمة :					
17	القيود الاجتماعية					
18	القيود التكنولوجية					
19	القيود الفنية					
20	القيود البيئية					
21	القيود الاقتصادية					
22	السياسات					
	✓ أولويات في التعامل مع الأزمات هي :					
23	توقع المخاطر الناتجة عن العوامل الطبيعية					
24	قراءة خارطة المخاطر في إطار المنظور الزمني					
25	قراءة النشاط الإنساني وما يحمله من مخاطر					
26	اكتشاف أول علامات الإنذار بحدوث الأزمات					
27	استخدام الوسائل والتقنيات العلمية في استكشاف الأزمات.					

- **ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي توافق عليها.**

أولاً : البيانات الأولية :

- **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

- **العمر :**
  من 20 سنة إلى أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐
  من 40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 فأكثر ☐

- **المهنة :**
  طالب ☐ موظف ☐ أعمال حرة ☐

- **هل أنت؟**
  - أحد أعضاء مجلس الحكماء والشورى. نعم ☐ لا ☐
  - أحد أعضاء المجلس المحلي. نعم ☐ لا ☐
  - أحد سكان مدينة بني وليد. نعم ☐ لا ☐

ثانياً : محور إدارة الأزمة :

1. **هل توقعت صدور القرار رقم (7) لسنة 2012 م بشأن أحداث أزمة بني وليد؟**
   نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

2. **هل تؤيد ما جاء في نص القرار رقم (7) بما في ذلك استخدام القوة لتطبيق القرار؟**
   نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

- **إذا كانت الإجابة (لا) أو (إلى حد ما) ما هي لأسباب؟**
  (تستطيع اختيار أكثر من إجابة)
  - ضد استخدام القوة لحل الأزمات. نعم ☐ لا ☐
  - احتمال ترتب خسائر مادية وبشرية من جراء استخدام القوة. نعم ☐ لا ☐
  - وجود بدائل أخرى أفضل بعيدة عن استخدام القوة . نعم ☐ لا ☐
  - أخرى تذكر .....

أهم أهداف إدارة الأزمة في نظري						
29	القضاء على أسبابها					
30	وضع خطة لمواجهتها					
31	إزالة آثارها					
✓ وضع نظم ولوائح السلامة الوقائية في نظري يجب أن يتم بناء على :						
32	نتائج الدراسات والأبحاث العلمية الدقيقة لتحليل المخاطر.					
33	الحالة الموقفية لكل أزمة على حده					
34	أنظمة السلامة المطبقة في الدول الأخرى					
✓ أهم الآليات التي أرى أنها أكثر تناسبا في مواجهة الأزمة هي :						
35	وجود المعلومات المتكاملة عن الأزمة					
36	الخطة الشاملة لمواجهتها.					
37	التدريب الفعال للعاملين في مكافحة الأزمة					
38	الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة					
39	عمل الفريق المتكامل					
40	المرونة في إجراءات التعامل مع الأزمة					
41	التنسيق بين أعضاء الفريق المتكامل لمواجهة الأزمة					
42	التكامل والتناسب بين أنواع الموارد المتاحة					
43	الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات .					
44	تعبئة الموارد المختلفة لمعالجة الأزمة					
45	تحديد الأدوار وتوضيح العلاقات بين جميع الأطراف والجهات المشتركة في مواجهة الأزمة					
✓ تزداد الفاعلية في مواجهة الأزمة إذا توفر:						
47	جهاز مدعوم من الدولة لإدارة الكوارث والأزمات					
48	نظام للتعبئة العامة مجهز بوسائل الاتصال الجماهيري (تلفزيون / اذاعة / صحافة)					
49	نظام عمل تطوعي يستوعب الجهد الرسمي والشعبي					

الملحق الثالث :

وزارة التعليم والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة الإعلام والفنون

قسم الإعلام

استمارة استبيان (استقصاء) رقم : (3)

موضوع البحث:

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

على جهازي العلاقات العامة في المؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد أنموذجاً لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة

مقدمة من ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

الدكتوراه في مجال الإعلام

موجهة إلى سكان مدينة بن وليد وأعضاء المجلس المحلي ومجلس الحكماء والشورى بالمدينة.

هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية ودقة على الأسئلة التي تحتويها هذه الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الباحث : مصباح سليمان جابر

إشراف : د. عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي : خريف 2015 م

31- من بين الوسائل الاتصالية التالية الرجاء ذكر درجة استخدام كل منها في مجال العلاقات العامة لديكم أثناء الأزمات ؟

رم	الوسيلة	تستخدم دائماً	تستخدم أحياناً	لا تستخدم
1	- الصحف والمجلات الليبية			
2	- الصحف والمجلات العربية			
3	- الصحف والمجلات الأجنبية			
4	- الاتصالات الشخصية			
5	- البريد السريع الدولي			
6	- المراسلات			
4	- الهواتف			
8	- الفاكس			
9	- التقارير السنوية وغير السنوية			
10	- الكتب والكتيبات والنشرات الخارجية			
11	- الإذاعة المرئية			
12	- الإذاعة المسموعة			
13	- الملصقات			
14	- الدوريات التي تصدرها المنشأة			
15	- المؤتمرات والندوات الدولية			
16	- المعارض والمهرجانات			
17	- الأفلام السينمائية والشرائح المصورة			

أخرى تذكر.....

س48/ ما مقترحك للتعامل مع أزمات أخرى مستقبلية؟

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	أوافق بشدة	أوافــق	غير متأكد	لا أوافــق
.1	وضع خطة طوارئ لمواجهة الأزمة.				
.2	وضع خطة سنوية لمواجهة أي أزمة مستقبلاً.				
.3	زيادة التنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة				
.4	العمل وفق إستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى.				

أخرى يرجى ذكرها:.....

ولكم فائق التقدير والاحترام

(الباحـــث)

32 – من خلال الجدول التالي الرجاء وضع علامة "✓" أمام وسائل الاتصال التي تستخدمونها مع كل جمهور من الجماهير التي تتعاملون معها إثناء الأزمة ؟

الجماهير / وسائل الاتصال	الجهات الحكومية	الجهات الأمنية	رجال الإعلام	وكالات الإعلان	أسر الضحايا	الشركات التامين	المستشفيات	المنطقة التي تعمل بها المنشأة	جماهير بشكل عام
الصحف والمجلات الليبية									
الصحف والمجلات العربية									
الصحف والمجلات الأجنبية									
الاتصالات الشخصية									
البريد السريع الدولي									
المراسلات									
الهواتف									
التقارير السنوية والغير سنوية									
الكتيبات والنشرات الداخلية									
الكتيبات والنشرات الخارجية									
الإذاعة المرئية									
-الإذاعة المسموعة									
أشرطة الفيديو المرئية									
الملصقات									
الدوريات التي تصدرها المنشأة									
المؤتمرات والندوات الدولية									
الزيارات الرسمية									
الأفلام السينمائية والشرائح المصورة									
البريد الالكتروني									

رابعاً/ مجال الأزمات الإدارية :

الرقم	الفقـــــــــــرات	درجـــــــة الأزمـــــــــات				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جداً
.1	ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات الدولة.					
.2	ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات الدولة.					
.3	غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات الدولة.					
.4	غياب الهيكلية التنظيمية في مؤسسات الدولة.					
.5	انتشار المحسوبية في التعيينات.					
.8	عدم إعطاء الفرصة لاصحاب الكفاءات العلمية للعمل في مؤسسات الدولة.					
.9	ضعف التنسيق والاتصال بين مؤسسات الدولة.					
.10	صعوبة الاتصال داخل المنظمة وخارجها.					
.11	غياب مبدأ المحاسبة والشفافية في العمل.					
.12	غياب معايير تقويم الاداء للموظفين في مؤسسات الدولة.					
.13	قلة الإصلاح الإداري وفق المستجدات ومتطلبات العمل.					
.14	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
.16	غياب التقويم لإنجازات مؤسسات الدولة.					
.17	زيادة التعيينات المبنية على أساس حزبي وقبلي في مؤسسات الدولة.					
.18	إدارة المؤسسات بارتجالية بعيداً عن الأسس العلمية في الإدارة.					
.20	غياب تأهيل الموظفين وعدم إعطائهم دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.					
.21	عدم الاهتمام يرجع الصدى للجمهور الداخلي والخارجي في الإدارة العليا.					

- من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاث بدائل لمواجهة الأزمات في المجال الإداري؟

.....

.....

.....

ثالثاً/ مجال الأزمات الاقتصادية :

الرقم	الفقـــــــــرات	درجـــــــــة الأزمـــــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	ارتفاع معدل البطالة.					
.2	إغلاق المنافذ البرية من وقت إلى آخر.					
.3	إغلاق الحقول النفطية.					
.4	تراجع الدخل القومي للدولة.					
.5	عدم توفر الأمن المناسب لتشجيع الاستثمار في ليبيا.					
.8	غياب دعم المشاريع الإنتاجية من الحكومة.					
.9	احتكار بعض المشاريع على فئة محدودة.					
.12	صعوبة تنقل التجار بين المدن الليبية.					
.13	الفساد المالي					
.14	تدني مستوى دخل الفرد وزيادة نسبة الفقر في ليبيا.					
.15	هجرة رؤوس الأموال والكوادر البشرية المتخصصة للخارج .					
.16	ضعف الترويج والدعاية والإعلان للمناخ الاقتصادي في البلا					
.17	عدم وجود خطة إعلانية تشجع الاستثمارات الأجنبية والمحلية.					
.19	عدم الانتظام في دفع الرواتب.					
.20	شيوع النظام الاستهلاكي غير الإنتاجي في ليبيا.					
.21	غياب التخطيط الاقتصادي في ليبيا.					
.22	عدم وجود بنية تحتية اقتصادية.					
.23	عدم توفر الأمن والحماية الخاصة لرؤوس الأموال .					
.24	زيادة أعداد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل.					
.26	ضعف الحركة السياحية الدولية في ليبيا.					
27	عجز الحكومة عن وضع إستراتيجية اقتصادية للدولة.					

- **من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاثة بدائل لمواجهة الأزمات في المجال الاقتصادي؟**

.....

.....

.....

33- الرجاء ترتيب وسائل الاتصال حسب أهميتها من وجهة نظركم إثناء الأزمات معطياً رقم (1) لأكثرها أهمية ورقم (2) للأهمية التالية وهكذا؟

أولاً: وسائل الاتصال الخاصة بجمهور العاملين داخل المؤسسة :

الوسائل	الترتيب حسب الأهمية
المقابلات الشخصية.	
الخطب العامة والمحادثات غير الرسمية.	
خطابات الإدارة إلى العاملين.	
الهاتف .	
الكتب والكتيبات والنشرات .	
المؤتمرات العلمية والفنية .	
صحف ومجلات العاملين .	
لوحة الإعلانات .	
الملصقات .	
الأفلام والشرائح المصورة .	
الإذاعة الداخلية .	

ثانياً: وسائل الاتصال الخاصة بالجماهير المختلفة من خارج المؤسسة أثناء الأزمات :

الوسائل	الترتيب حسب الأهمية
الهاتف	
الفاكس	
الإذاعة المرئية	
الإذاعة المسموعة	
الجرائد والمجلات	
المراسلات	
المؤتمرات والندوات	
الكتب والكتيبات والنشرات	
الملصقات	
شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)	
البريد الالكتروني	
التقارير السنوية	
المقابلات الشخصية	
الدعوات العامة	

34. **هل يتم وضع خطة لعمل العلاقات العامة أثناء الأزمة؟**

نعم ☐ لا ☐

35. **إذا كانت الإجابة(بنعم) ما أهم جوانب الخطة ؟**

.....

36- هل هناك صعوبات تواجهكم عند الاتصال بجماهيركم المختلفة أثناء الأزمات؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ لا ☐

37- ما أهم الصعوبات إذا كانت الإجابة بـــ(دائماً) أو (أحياناً) ؟

.....

.....

38. هل تشعر بالرضا عن عملك أثناء الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

39. ما أهم مقترحاتكم لإدارة الأزمة؟

.....

.....

.....

ولكم فائق التقدير والاحترام

(الباحـــث)

ثانياً/ مجال الأزمات الأمنية :

الرقم	الفقـــــــــرات	درجـــــــــة الأزمـــــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها.					
.2	انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي.					
.3	الاحتيجاجات والاعتصامات المستمرة.					
.4	زيادة عمليات السرقة والسطو بالسلاح.					
.5	ارتفاع نسبة الجريمة.					
.6	الاغتيال والاعتقال المستمر من قبل الخارجين عن القانون.					
.7	انتشار ظاهرة تجارة الأسلحة.					
.8	قلة شعور المواطن بالأمن.					
.9	عدم ثقة المواطن بالأجهزة الأمنية.					
.10	تعدد الأجهزة الأمنية مع عدم وضوح مهامها وتداخل عملها.					
.11	غياب سيادة القانون ودور القضاء .					
.12	عدم وجود شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المختلفة للجماهير.					
.13	ارتباط بعض المجموعات المسلحة بأجندة خارجية وقبليه.					
.14	غياب التنسيق الفعال بين الأجهزة الأمنية.					
.15	تردي الروح المعنوية لأفراد المؤسسة الأمنية.					
.16	قلة الجدية في العمل والانتماء لدى أفراد المؤسسة الأمنية.					
.17	غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الأمنية.					
.18	سوء توزيع الكادر الأمني في المناطق المختلفة.					
.19	استفحال ظاهرة الصراع القبلي واستخدام السلام في حل النزاعات.					
.20	انتشار تجارة وتعاطي المخدرات.					

- من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاثة بدائل لمواجهة الأزمات في المجال الأمني ؟.....

.....

الملحق الثاني:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة الإعلام والفنون

قسم الإعلام

استمارة استبيان (استقصاء) : رقم (2)

موضوع البحث:

الدور الاتصالي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية)

على جهازي العلاقات العامة بالمؤتمر الوطني العام و ديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

القرار رقم (7) لسنة 2012 م الصادر عن المؤتمر الوطني العام بشأن أحداث أزمة مدينة بني وليد " انموذجاً " لإدارة أزمات مشابهة ولاحقة

مقدمة من ضمن متطلبات الحصول على الإجازة الدقيقة

الدكتوراه في مجال الإعلام

موجهة إلى أعضاء المؤتمر الوطني العام و الإدارات العليا بديوان رئاسة الوزراء بالحكومة الليبية المؤقتة

هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية و دقة على الأسئلة التي تحتويها هذه الاستمارة شاكرين حسن تعاونكم.

إعداد الباحث : مصباح سليمان جابر

إشراف : د . عواشة محمد حقيق

الفصل الدراسي: خريف 2015 م

س 46/ ما الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات بعد الأزمة؟ (يمكنك اختيار أكثر من بديل من الإجابات)

الرقم	العبارة	
1	مطالبة الحكومة بتوفير القوى الامنية التي تحمي المدينة من النهب والتخريب.	
2	المشاركة في خطط رجوع النازحين الي المدينة.	
3	اشتراط المعاملة اللائقة للنازحين العائدين الي المدينة من طرف القوي الامنية المنتشرة في المناطق المختلفة.	
4	الاهابة بالمؤسسات الطبية للمشاركة في علاج الجرحة والمصابين والاثار النفسية لاهالي المدينة .	
5	الاستماع الي شكاوي السكان وحصرها وتقديمها للجهات المختصة .	
6	العمل على تحسين الصورة الدهنية للمؤتمر والحكومة .	

- أخرى تذكر :.....

س47/ حدد أهم أنواع الأزمات في ليبيا من خلال الفقرات التالية :

يرجى وضع إشارة (✓) على كل فقرة بما يتفق مع رأيك الشخصي حول درجة الأزمة.

أولاً / مجال الأزمات السياسية :

ت	الفقـــــــــــــرات	درجـــــــــة الأزمـــــــات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.1	الصراع على السلطة.					
.2	ازدواجية الخطاب السياسي بين المؤتمر والحكومة والتضارب فيما بينهما.					
.3	تداخل اختصاصات السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، والقضائية)					
.4	ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا.					
.5	عدم وجود غطاء دولي قوي لدعم الحكومة.					
.6	تقاعس الدعم الجماهيري للمؤتمر والحكومة .					
.7	ضعف التنسيق والاتصال بين المنظمات والحكومة.					
.8	التناقض الداخلي بين الأحزاب.					
.9	زيادة أعداد المعتقلين في السجون الخارجة عن سيطرة الدولة					
.10	عدم وجود إستراتيجية سياسية واضحة المعالم للدولة.					
.11	كثرة النازحين والمهجرين في الداخل والخارج					
.12	غياب الحلول السياسية والقانونية لمشكلة المطلوبين والنازحين					
.13	عدم وجود مقومات دولة.					
.14	غياب المصالحة الوطنية.					

- من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم ثلاثة بدائل لمواجهة الأزمات في المجال السياسي؟

.....

.....

أولاً: البيانات الأولية

1- العمر:

من 18 سنة إلى أقل من 30 ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 ☐ من 50 فأكثـــر ☐

2- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوية عامة ☐ ثانوية عامة أو ما يعادلها ☐

شهادة جامعيـــــة ☐ ماجستيـــــــــر ☐

دكتـــــــوراه ☐ أخرى حدد.....

4- جهة العمل:

المؤتمر الوطني العام ☐ الحكومة الليبية المؤقتة ☐

5- هل سبق لك حضور دورات تدريبية في المجالات التالية ؟

إدارة الأزمات ☐ إدارة المخاطر ☐

إدارة الطوارئ ☐ إدارة الكوارث ☐

اتصالات الأزمة ☐ إدارة الحوار ☐

إدارة التفاوض ☐

6- إذا كنت قد تحصلت على دورة تدريبية في المجالات المذكورة أين كانت الدورة؟

في الداخل ☐ في الخارج ☐

في الداخل والخارج ☐

س44/ ما الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات قبل الأزمة ؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل من الإجابات الآتية)

الرقم	العبارة	
1	دراسة الجمهور المستهدف	
2	معرفة اسباب اتخاذ القرار رقم (7)	
3	تحديد المتحدث الرسمي وتدريبة	
4	تحديد رسائل الاتصال المقترحة	
5	تحديد وسائل الاتصال المناسبة	
6	عرض الرسائل علي المسئولين ومناقشتها معهم	
7	الاشراف على جميع الرسائل المتعلقة بالحدث والتي تبث عن طريق وسائل الاعلام والالكترونية	
8	عرض حلول بديلة عن استخدام القوة	
9	التفاوض مع الطرفين لحل الازمة سلمياً	
10	عدم السماح باخفاء اية معلومات عن طرفي الحوار	
11	محاولة الاتصال بالقوة الامنية في المدينة للنقاش والحوار	
12	تحديد القوي الامنية التي ستنفذ القرار والتواصل معها فيما يخص السكان غير المسلحين	
13	محاولة الاستعانة بالقبائل ذات العلاقة الجيدة بالمدينة لمحاولة الوصول الي حل سلمي	
14	الاستعداد التام لاستقبال النازحين في حالة رفض المصالحة والحل السلمي	
15	الاستعداد لاستقبال المرضي والجرحي ومعالجتهم اذا فشلت المصالحة	

أخرى تذكر:.....

س45/ ما الأعمال التي قامت بها إدارة الأزمة في إطار الاتصالات أثناء الأزمة ؟

(يمكنك اختيار أكثر من بديل من الإجابات)

الرقم	العبارة	
1	تبليغ السكان باخلاء المدينة	
2	استقبال النازحين وتوفير الحاجات الضرورية لهم.	
3	توفير قوي امنية محايدة لحماية النازحين.	
4	نشر الرسائل التوعوية بين القوي الامنية في اهمية معاملة السكان معاملة حسنة.	
5	نشر الرسائل الاتصالية التي تبين ان الغرض من القرار ليس النهب والتخريب وقتل الأبرياء وذلك في جميع وسائل الاتصال التقليدية والالكترونية.	
6	توثيق جميع المعلومات المتعلقة بالمعتقلين بما في ذلك الاعلان عن الجهة المسئولة عنهم للاستفسار عنهم	
7	تقويض جميع الاشاعات التي تنشر عادة في مثل هذة الاحداث.	
8	نشر الرسائل الاتصالية التي تدعم الوحدة الوطنية والمصالحة الوطنية ولا تزكي الصراع القبلي.	
9	استمرارية المفاوضات للوصول الي الحلول السلمية رغم البدء في تنفيذ القرار.	

- أخرى تذكر .....

ثانياً : محور إدارة الأزمة :

7- هل هناك جهة تشرف على اتصالات الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐

8_ في حالة الإجابة بـــ(نعم) هل تقوم الجهة بمزاولة النشاطات التالية:

- دراسة الجمهور المستهدف — نعم ☐ لا ☐
- الاتصال بالجمهور المستهدف — نعم ☐ لا ☐
- تحديد وسائل الاتصال المناسبة — نعم ☐ لا ☐
- تحديد رسائل الاتصال المناسبة — نعم ☐ لا ☐
- تدريب المتحدث الرسمي — نعم ☐ لا ☐
- تحديد الجهات الاستشارية التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات — نعم ☐ لا ☐
- أخرى تذكر :.....

◆ في حالة الإجابة (بلا) ما هي أسباب عدم وجود جهة لاتصالات الأزمة؟

.....

.....

.....

س38/ ما مدى تقييمك لغرفة إدارة الأزمة؟

درجة التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	جيد	جيد جدا	ممتازة
قبل الأزمة					
إثناء الأزمة					
بعد انتهاء الأزمة					

س39/ هل كانت هناك رقابة على الجهات العسكرية والأمنية المنفذة للقرار رقم(7) تفادياً للخروقات ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س40/ هل تعتقد بان هناك قصور من قبل السلطات والحكومة لمتابعة الأضرار التي لحقت بالمدينة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س41/ هل تم تبليغ سكان المدينة بأخلائها في الوقت المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

س42/ ما هي الجهة التي بلغت سكان المدينة بأخلائها؟

الحكومة ☐ المؤتمر الوطني ☐ وسائل الإعلام ☐

أخري تذكر .....

س43/ هل تم وضع خطة لاستقبال النازحين وتوفير الحماية و المستلزمات الضرورية لهم؟

نعم ☐ لا ☐

س9/ ما أسباب نشوء الأزمات من جهة نظركم؟

رقم	الفقـــــــــرات	موافـق	موافق بشدة	إلى حد ما
.1	تعارض المصالح			
.2	سوء التقدير والتقويم			
.3	الإدارة العشوائية			
.4	الإشاعات			
.5	الأخطاء البشرية			
.6	سوء الإدراك			
.7	تعارض الأهداف			
.8	سوء الفهم			
.9	الابتزاز			
.10	اليأس			
.11	الأزمات المخططة والمتعمدة			
.12	استعراض القوة			
.13	أسباب خارجة عن إرادة الإنسان			
.14	ضعف الإمكانيات المادية والبشرية			
.15	المعلومات الخاطئة والمشوهة			
.16	الضغوط			
.17	انعدام الثقة			
.18	سوء التخطيط			
.19	ضعف المهارات القيادية			
.20	ضعف المتابعة والمراقبة			
.21	البحث عن الحلول السهلة			
.22	إهمال الإنذارات			
.23	الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات			

أخرى تذكر : .....

س31/ ما هي الجهة التي مثلت بني وليد في التفاوض مع الحكومة والمؤتمر الوطني؟

- أعيان ومشايخ المدينة. ☐
- المجلس المحلي. ☐
- مجلس الشورى والحكماء. ☐
- القوي الأمنية والعسكرية هناك. ☐
- أخري تذكر .....

س32 / هل هناك في الحكومة جهة خاصة بإدارة الأزمات ؟

نعم ☐ لا ☐

س33 / هل هناك في المؤتمر الوطني جهة خاصة بإدارة الأزمات ؟

نعم ☐ لا ☐

س34 / هل يعتبر تشكيل غرفة عمليات لمعالجة الأزمة؟

هام ☐ هام جداً ☐

هام إلى حد ما ☐ غير هام ☐

س 35 / هل شكلت غرفة إدارة أزمة لأحداث مدينة بني وليد ؟

نعم ☐ لا ☐

◆ إذا كانت الإجابة (بنعم) متى باشرت إعمالها ؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- قبل الأزمة. نعم ☐ لا ☐
- إثناء الأزمة. نعم ☐ لا ☐
- بعد انتهاء الأزمة. نعم ☐ لا ☐

س36/ هل ساعدت الأعمال التي أنجزتها غرفة العمليات في الأزمة في امتصاص الصدمة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س37/ هل تابعت غرفة إدارة الأزمة المشاكل المترتبة على تنفيذ أو تطبيق القرار رقم (7) بعد انتهاء الأزمة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س10/ ما طرق أو أساليب إدارة الأزمة؟

ت	الفقـــرات	موافـق	موافق بشدة	إلى حد ما
.1	المجابهة			
.2	المنهجية العلمية			
.3	تجنب الأزمة			
.4	التحضير والاستعداد			
.5	احتواء الأزمة			
.6	إعادة التوازن			
.7	الاستفادة من الأزمة			
.8	التوجيه			
.9	التحكم والسيطرة			
.10	الاعتراف بوجود الأزمة			
.11	الانتشار			
.12	التمركز والاختراق			
.13	التوسيع			
.14	تقدير الموقف الأزموي			

أخرى تذكر .....

س23/ هل تعتقد بان الظروف السياسية سرعت بإصدار القرار رقم (7) واستخدام القوة لتنفيذه؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س24/ هل قامت الحكومة والمؤتمر الوطني العام بالاعتذار لأهالي المدينة عن الأخطاء غير المقصودة التي حصلت عند تنفيذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

س25/ هل تم تعويض السكان عن الأضرار التي لحقت بهم جراء تنفيذ القرار رقم (7) ؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س26/ هل أنت راضي عن قيمة التعويضات التي صرفت للسكان؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س27/ هل حجم التعويضات مناسب مع حجم الضرر؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س28/ هل تم تبرير إصدار القرار رقم (7) وطرق تنفيذه لأهالي المدينة؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س29 / هل قامت الحكومة والمؤتمر الوطني بالتفاوض والحوار مع بني وليد لإنهاء الأزمة قبل صدور القرار؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

س30/ إذا كانت الإجابة (بنعم) أو إلى (نعم حد ما) ما هي أسباب فشل المفاوضات أو الحوار؟

(

يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- الوقت قصير ☐
- ليس هناك ثقة بين الطرفين ☐
- الشروط غير مقبولة من الحكومة والمؤتمر الوطني العام ☐
- الشروط غير مقبولة من الأهالي ☐
- عدم توفر الخبرة والقدرة علي التفاوض والحوار من الطرفين ☐
- أخري تذكر.....

س11/ ما الآليات التي ترى أنها أكثر ملائمة في التعامل مع الأزمة؟

ت	الفقـــــرات	موافـق	موافق بشدة	إلى حد مـا
1.	توفير المعلومات المتكاملة عن الأزمة.			
2.	الخطة الشاملة لموجهتها .			
3.	التدريب الفعال للعاملين في مجال الاتصال .			
4.	الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.			
5.	عمل الفريق المتكامل .			
6.	المرونة في إجراءات التعامل الأزمة.			
7.	التنسيق بين أعضاء الفريق المتكامل لمواجهة الأزمة.			
8.	الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمات.			
9.	وجود اتصالات فعالة وخطط اتصالية أثناء الأزمة.			

أخرى تذكر :.....

س12/ ما الاستراتيجيات الاتصالية المتبعة عند تعاملكم مع الأزمة؟

ت	الإستراتيجية	موافـق	موافق بشدة	إلى حد ما
1.	إنكار حدوث الأزمة			
2.	الاعتذار			
3.	التبرير			
4.	الأعمال الصحيحة.			
5.	التعويض.			
6.	تحويل الانتباه نحو قضايا أخري.			
7.	التفاوض والحوار.			

أخرى تذكر .....

ثالثاً/ المحور الخاص بالقرار رقم (7) الصادر عن المؤتمر الوطني لسنة 2012م، بشأن أزمة أحداث بني وليد :

س18/ إلي أي مدي تتفق مع القرار رقم (7) بشأن أزمة أحداث بني وليد ؟

متفق بشدة ☐ متفق ☐

غير متفق ☐ متفق إلى حد ما ☐

محايد ☐

* إذا كنت (غير متفق) أو (متفق إلي حد ما) ما هي الأسباب؟

(تستطيع اختيار أكثر من بديل للإجابة).

- ضد استخدام القوة في حل الأزمات. ☐
- مؤيد للحوار والتفاوض والحلول السلمية لحل الأزمات. ☐
- الخوف على سمعة الحكومة وصورتها الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه. ☐
- الخوف على سمعة المؤتمر الوطني العام وصورته الذهنية لدى المواطنين من الاهتزاز والتشويه. ☐
- أخرى تذكر .....

س19/ هل حقق القرار رقم (7) الأهداف والسياسات المطلوبة التي تم اتخاذه من أجلها؟

نعم ☐ لا ☐ نعم إلى حد ما ☐

س20/ هل طبق القرار بالشكل المطلوب؟

نعم ☐ لا ☐ نعم إلى حد ما ☐

س21/ هل ترتب على تنفيذ القرار أية آثار سلبية؟

نعم ☐ لا ☐ نعم إلى حد ما ☐

س22/ إذا كانت الإجابة (بنعم) أو إلى (حد ما) ما هو نوع هذه الآثار السلبية؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة).

- خسائر بشرية (أرواح) ☐
- خسائر مادية (ممتلكات) ومقتنيات ☐
- آثار نفسية ☐
- آثار اجتماعية ☐
- آثار سياسية ☐
- أخرى تذكر :.....

س13/ كيف ترى تطبيق القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة؟

ت	الفقـــــرات	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق
1	الاتصال بالجمهور المتضرر من الأزمة.				
2	توظيف الإعلام المحلي.				
3	توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد من خلال المتحدث الرسمي للمؤسسة				
4	السرعة في نقل الأخبار والمعلومات الخاصة بالأزمة قبل تناولها من قبل جهات أخرى.				
5	ضرورة تعاون المنظمة مع وسائل الإعلام				
6	اتخاذ القرار الواضح من خلال خطة إعلامية.				
7	التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني				
8	تحليل الموقف العام للأزمة.				
9	عقد المؤتمرات الصحفية فور وقوع الأزمة.				
10	الإعلان عن النتائج والإجراءات التي اتخذت لإدارة الأزمة.				
11	الاهتمام بصياغة البيانات الصحفية.				

أخرى تذكر .....

س14/ ما أهم العوامل التي تساعد في أداء واجباتك بكفاءة في التعامل مع الأزمة؟

ت	الفقـــــرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
1	اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.				
2	الاتصال الفعال.				
3	التدريب الجيد.				
4	القيادة الرشيدة.				
5	التوجيه والوعي.				

عوامل أخرى تذكر .....

س15/ ما أهم أهداف إدارة الأزمة من وجهة نظرك؟

ت	الفقـــــرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
1	القضاء على أسبابها.				
2	وضع خطة لمواجهتها.				
3	إزالة آثارها.				

أهداف أخرى تذكر .....

س16/ هل تقوم العلاقات العامة بدور في مؤسستكم في مواجهة الأزمات؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ إذا كانت الإجابة بـ(نعم) ما هو هذا الدور؟

(تستطيع اختيار أكثر من بديل للإجابة).

- التنبؤ بوقوع الأزمات قبل حدوثها. ☐
- معرفة أسباب وقوع الأزمات. ☐
- تسهيل عمليات الاتصال والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة أثناء الأزمة. ☐
- تسهيل مهام المواصلات والخدمات. ☐
- أخرى تذكر : .....

س17/ هل نشاط العلاقات العامة أثناء الأزمات؟

هام جداً ☐ هام ☐ غير هام ☐