

## المقدمة

تعدُّ العلاقات العامة إحدى وظائف المنظمة التي تهدف إلى تحقيق نوع من الاتصال والتفاعل مع جماهيرها، بغرض إيجاد درجة مناسبة من القبول والتكثيف، والقيام بدور التواصل بين المجتمعات والفئات المشتركة العاملة فيها. ولا شك أنَّ التطور الصناعي والتكنولوجي القائم على الإنتاج الكبير، والذي يستلزم أسواقاً كبيرة للتصريف، في ظل سيادة المنافسة الشديدة وتطور وسائل لاتصال؛ قد شكّل عامل ضغط على العلاقات العامة، فأصبح لا بُدَّ للمنظمات من وسائل وأساليب تستطيع من خلالها كسب ثقة الجمهور<sup>(1)</sup>.

وقد تطوّرت ممارسات العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمات، نظراً لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية والقيام بالدراسات، وهو ما يكون له الأثر الأكبر عند وقوع الأزمات، حيث تكون الاتصالات بالجمهور ووسائل الاتصال أكثر أهمية عند إدارة الأزمة، كما يبرر دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها، لا سيما المتعلقة بالصورة الذهنية. لذا فإنَّ الاستعداد لوقوع الأزمات يعكس قدراً كبيراً من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها بقدر الإمكان أو منع وقوعها وحلها قبل تطورها، وهو ما يعنى بالإجراءات الإستراتيجية والوقائية في التخطيط لإدارة الأزمات<sup>(2)</sup>.

ومن هنا تتبع أهمية العلاقات العامة، من حيث قدرتها على إدارة الأزمات، والحد من إفرازاتها، والسعي لتحقيق صورة مشرّفة عن الوزارة. ومن واقع الممارسة الفعلية للعلاقات العامة؛ فقد لفت انتباه الأزمات التي تلحق بالصادرات السودانية بصفة عامة وصادرات الثروة الحيوانية على وجه الخصوص، وكمثال لهذه الأزمات التداول الكثيف عن ظهور الحمى النزفية في السودان بالتزامن مع موسم الهدي ومواسم تصدير الثروة الحيوانية، ممّا أدى الى توقّف الصادرات لفترة طويلة. وهذه بالضرورة أزمة تلقي بظلالها على انتشار الصادرات السودانية بالخارج، في ظل التطور الكبير لأجهزة الإعلام وسرعة التداول الإيسفيري بين أرجاء المعمورة، وقد انعكس ذلك سلباً على التدفّقات النقدية للنقد الأجنبي

---

(1) الصيرفي، محمد، (2005م)، العلاقات العامة من منظور إداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ص 5.

(2) السيد، السعيد، (2006م)، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث (دور العلاقات العامة)، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 13.

على خزينة الدولة ، وبالضرورة للعلاقات العامة دور فاعل في التخطيط لإدارة هذه الأزمة والتي تمثل محور الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بحث واقع الأزمات التي تمر بها الصادرات السودانية وفق المعايير العلمية للعلاقات العامة وذلك لتحقيق الأهداف البحثية التالية:

[1] دراسة أوضاع العلاقات العامة لمعرفة مدى ملاءمتها العلمية والعملية في إدارة الأزمات.

[2] التعرف على بعض جوانب القوة والضعف للعلاقات العامة، من خلال اعتمادها على البحوث والتخطيط لاستخدام وسائل الاتصال استخداماً فعالاً في إدارة الأزمات.

[3] التعرف على مدى مواكبة برامج العلاقات العامة للتقدم العلمي والتطور التقني.

[4] التعرف على فئات الجماهير التي توجه إليها برامج العلاقات العامة عند الأزمات من ناحية، ونوعية الرسائل التي توجه إليهم من ناحية أخرى.

### أهمية الدراسة:

#### تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

[1] أهمية موضوع العلاقات العامة في العصر الحديث، وأهمية التطبيق (العلاقات العامة ودورها في إدارة أزمات الصادرات السودانية دراسة تطبيقية على وزارة التجارة).

[2] تسعى الدراسة لمعرفة الخطوات والإجراءات الإيجابية والسلبية التي تقوم بها العلاقات العامة بوزارة التجارة في إدارة الأزمات.

[3] تسهم الدراسة في إيضاح الطريقة المناسبة التي تتأكد بها العلاقات العامة من مقدرتها على الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال في إدارة الأزمات.

[4] يمكن من خلال الدراسة التعرف إلى مدى وجود معوقات تحول دون قيام العلاقات العامة بدورها في إدارة الأزمات.

[5] تأمل الدراسة التوصل لنتائج وتوصيات يمكن أن تفيد تطوير دور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات السودانية.

[6] الإضافة العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة في مجال العلاقات العامة.

### مشكلة الدراسة:

تعتمد المنظمات المعاصرة اعتماداً كبيراً على توظيف العلاقات العامة لإمكانيتها لكسب ثقة الجمهور، وتبني أفكارها ورسالتها بهدف الوصول إلى درجة من التفاهم المشترك بما يخدم الصالح العام.

وتلعب العلاقات العامة دوراً اقتصادياً مهماً على مستوى الدول والمؤسسات المنتجة، من خلال وسائلها التي تستطيع من خلالها كسب ثقة الجمهور والمستهلكين، والوقوف على آرائهم وانطباعاتهم تجاه السلع والخدمات التي تنتجها الدول والمؤسسات، بعد أن كانت تلجأ للدعاية والإعلان للترويج لهذه السلع والخدمات.

وانطلاقاً من أهمية هذا الدور الذي تقوم العلاقات العامة في المنظمات الحديثة؛ كان لا بُدَّ من معرفة ما تقوم به العلاقات العامة عن طريق تحديد أولوياتها، للوصول إلى صيغة تتمكّن من خلالها من إدارة أزمات الصادرات السودانية، خاصة وأنَّ السودان يمر بمرحلة مفصلية يعاني فيها من تحولات اقتصادية كبيرة بعد انفصال الجنوب، وخروج البترول من ميزانية الدولة، والاعتماد على الصادرات الأخرى للحصول على النقد الاجنبي.

تتجسّد مشكلة البحث عندما يدرك الباحث عن طريق ملاحظاته أو تجاربه أو اطلاعه أنّ شيئاً معيّناً غير مفهوم، ويحتاج إلى مزيد من الإيضاح والتفسير والتحليل<sup>(1)</sup>، وتتحدّد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هي الخطوات والاجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة بوزارة التجارة في مواجهة أزمات الصادرات السودانية؟

#### تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث؛ تم إعداد عدّة تساؤلات، وبالإجابة عليها يمكن الوصول إلى الدور الذي تلعبه العلاقات العامة بوزارة التجارة في مواجهة وإدارة أزمات الصادرات السودانية، والتساؤلات هي:

[1] ما هي أهم العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية أداء العلاقات العامة في إدارة

الأزمات؟

[2] ما الدور الذي تقوم به العلاقات العامة خلال مرحلة الأزمة؟

[3] ما هي طرق ووسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة أثناء الأزمة؟

---

(1) الحسن، إhsان محمد، (2002م)، طرق البحث الاجتماعي، الموصل، مطبعة جامعة الموصل،

[4] ما واقع أزمات الصادرات السودانية؟ والدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة في إدارتها؟

[5] إلى أي مدى تتعرض الصادرات السودانية للأزمات.

[6] إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الأزمات على الصادرات السودانية؟

[7] كيف توظف برامج العلاقات العامة لمواجهة أزمات الصادرات؟

**التعريف بمصطلحات الدراسة:**

**[1] الدور (The Role):**

على الرغم من اختلاف علماء الإدارة في تعريفهم لمفهوم الدور؛ إلا أنهم يتفقون على أن الدور يتطلب وصفاً واضحاً للسلوك الذي يجب أن يقوم به الفرد، ويرون أن الدور إطار معياري يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقات وظيفية مع الآخرين، ويظهر في السلوك الذي ينتهجه الفرد، اعتماداً على متطلبات مكانته الوظيفية والممارسات والمسؤوليات المنوطة بتلك الوظيفة<sup>(1)</sup>.

**[2] العلاقات العامة (Public Relations):**

إدارة الاتصالات الفعالة والمستمرة مع فئات الجماهير المتعددة لإقامة علاقات إستراتيجية قوية، تحقق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة، تكون دافعاً لتحقيق أهدافها، ومساندة لها وقت الشدة والأزمات<sup>(2)</sup>.

**[3] الأزمة (Crisis):**

(فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً)<sup>(3)</sup>.

**[4] إدارة الأزمات (Crisis management):**

وظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواء في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف. وإن كان هذا الموقف يقتصر على مرحلة حدوث الأزمة؛ إلا أن هناك

---

(1) The Social Psychology of Organization, New York : John Wiley and Sons Inc p. 272

Kats .D

(2) حسين، سمير محمد، (1995م)، بحوث الأعلام، القاهرة، عالم الكتب، ط 2، ص 160.

(3) رضوان، رضا عبد الكريم، (1419هـ)، إدارة الأزمات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 44.

من يتناولها في مرحلة سابقة لوقوع الأزمة، بأنها شكل من إدارة القضايا، وأنها قضية إستراتيجية تظهر في أنها من أصعب القضايا في معالجتها، وذلك لتزامنها مع عدة عناصر، أهمها: ضعف الوقت، والتحكُّم المحدود، والحيرة البالغة<sup>(1)</sup>.

### [5] الحملات الإعلامية (Media Campaigns):

هي عبارة عن: (خطة مكتوبة شاملة وقصيرة الأمد تحتوي على سلسلة من الرسائل الاتصالية المتصلة والمترابطة التي تظهر في وسائل الاتصال أو الإعلام في فترة زمنية محدّدة قد تمتد إلى سنة أو أقل من ذلك)<sup>(2)</sup>.

### [6] الإعلام (Information):

هو: (تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة والحقائق الثابتة، التي تساعد على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بحيث يعرّف هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم)<sup>(3)</sup>.

### [7] الجمهور (Public):

هو عبارة عن: (تجمّع من البشر لا تربطهم علاقات اجتماعية، وتقل فيه قدرة الفرد على التفاعل مع الأفراد الآخرين، كما أنّ خصائص وسمات أفراد هذا المجتمع تتسم بالتباين، حيث لا تجمعهم في الغالب أية خصائص وسمات مشتركة)<sup>(4)</sup>.

### [8] الصادرات (The Exports):

يقصد الباحث بالصادرات في هذه الدراسة (الصادرات غير البترولية).

### منهج البحث:

تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي)، وهو (أحد المناهج التي تسعى إلى تصوير الوقائع والأحداث والحقائق الجارية، كما تقوم بوصف ورصد ظاهرة معينة، قد تكون مؤسسة

(1) السعيد، السيد، مرجع سابق، ص 33-34.

(2) أبو عرقوب، إبراهيم، (1993م)، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص 215.

(3) إمام، إبراهيم، (1981م)، فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو، ص 11.

(4) زويلف، مهدي، والقمامي، مهدي، (1999م)، العلاقات العامة (النظرية والأساليب)، عمان، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص 85.

أو نشاطاً إنسانياً أو خصائص مادية أو معنوية لأفراد أو حتى نمطاً من أنماط التفاعل بين البشر<sup>(1)</sup>.

### أدوات الدراسة:

تُعرف أداة الدراسة بأنها: (الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات، بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته)<sup>(2)</sup>.

ولإنجاز الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تبين أن توظيف عدد من الأدوات يعدُّ ضرورة منهجية تحقق الإمساك بالمعطيات في مثل هذه الدراسة، التي من أبرزها الاستمارة المغلقة والمفتوحة وأداة تحليل المضمون.

### حدود الدراسة:

يتناول هذا البحث، فقط العلاقات العامة ودورها في إدارة أزمات الصادرات السودانية دراسة تطبيقية على وزارة التجارة خلال الفترة من 2007م إلى 2013م حيث واجهت الصادرات خلال هذه الفترة عدة أزمات منها أزمة الحمى النزفية شهدت هذا الفترة أيضاً نقص حاد في موارد الدولة من النقد الأجنبي خاصة بعد انفصال الجنوب وخروج البترول من الموازنة العامة للدولة.

### الدراسات السابقة:

تُعَدُّ الدراسات السابقة من أهم العناصر المعينة في التخطيط وضبط المتغيّرات، وتمت الاستفادة من بعض الدراسات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، وقد اختار الباحث منها ما يلي:

### الدراسة الأولى: أثر العلاقات العامة على إدارة الأزمات بشركات المشروبات الغازية في السودان (2007 - 2008م)<sup>(3)</sup>:

(1) عبد الحميد، محمد، (2000م)، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 159.

(2) القحطاني، سالم بن سعيد، وآخرون، (2004م)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (spss)، الرياض، مكتبة العبيكان، ط 2، ص 287.

(3) هاشم، محمد عثمان، (2008م)، أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركات المشروبات الغازية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- التعرف على مدى مقدرة العلاقات العامة على إدارة الأزمات في حالة وجود إدارة أو فريق للأزمات أو في حالة عدمه داخل المنشأة.
- دراسة مدى قدرة العلاقات العامة على التنبؤ والوقاية من الأزمات.

## منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

## أهم نتائج الدراسة:

- إنَّ التنبؤ بالأزمة أحد الأنشطة أو المهمات الملتصقة بالعلاقات العامة، وسبيلها في ذلك هو: قياسها للآراء والاتجاهات السائدة، وتحليل البيانات، والاستقراء والاستنباط، وجمع المعلومات بالطرق الرسمية وغير الرسمية، واكتشاف الإشارات التي تصدرها الأزمات قبل وقوعها.
- معظم من أسهمت إداراتهم في إدارة الأزمات، وكل من لم تسهم إدارتهم في إدارة الأزمات، كانت اتجاهاتهم قوية نحو إدارة الأزمات بوساطة العلاقات العامة.
- تركّزت المهمات التنفيذية للعلاقات العامة أثناء الأزمات على الاتصال بجماهير المصنع بمختلف الوسائل المتاحة والتنسيق بين إدارات المصنع.
- معظم مديري العلاقات العامة لا يستخدمون أسلوب الدراسات والبحوث لممارسة أنشطتهم، إلاَّ أنَّ نسبة كبيرة منهم يوافقون على أنَّ هناك علاقة قوية بين التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.
- نسبة مرتفعة إلى حد ما تمارس أنشطتها بالاعتماد على التخطيط، ولكن هذا التخطيط لم يعتمد على بحوث ودراسات أجرتها العلاقات العامة بهدف بناء خطط عليها، ولم تتوفر لدى أي من مصانع الدراسة خطة لإدارة الأزمات التي يتوقع أن تحدث للمصنع.

## الدراسة الثانية: أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالتطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني (2008 - 2010م)<sup>(1)</sup>:

### أهداف الدراسة:

- دراسة أثر العلاقات العامة في الأزمات والكوارث.
- تبين دور العلاقات العامة فيما يخص التنبؤ بالأزمات والكوارث قبل وقوعها وتنفيذ الخطة المناسبة.
- تقييم استراتيجيات المعالجة للأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.
- العمل على ربط المنظمات بجمهورها في أوقات الأزمات.

### منهج الدراسة:

المنهج التاريخي والوصفي التحليلي.

### أهم نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة صحة الفرض القائل بأنَّ للعلاقات العامة دور رئيس في إدارة الأزمات والكوارث.
- أوضحت الدراسة أهمية استفادة العلاقات العامة من توثيق المعلومات والبيانات الخاصة بالكوارث والأزمات.

## الدراسة الثالثة: وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي)<sup>(2)</sup>:

### أهداف الدراسة:

- تحديد الأدوار والمهام التي تستند لإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسات المختلفة
- التعرف على نشاط العلاقات العامة في مراحل التخطيط (قبل . أثناء . بعد).
- بيان العمل الذي قام به الرسول ﷺ في معالجة الأزمات في الدولة الإسلامية (تأصيل موضوع الأزمات).

---

(1) السمانى، الجنة محمد، (2010م)، أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالتطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني، خلال الفترة 2008م-2010م سالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية.

(2) البشرى، عوض محمد، (2011م)، وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية.

## المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي.

## أهم نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة أنّ جميع الأزمات يمكن أن تعالج وفق المنهج النبوي.
  - قامت العلاقات العامة في الدولة الإسلامية في العهد النبوي على أسس ومبادئ ارتكزت عليها لم يعرفها العالم من قبل. وهذه الأسس والمبادئ: القدوة الحسنة، والصدق في الاتصال، والصراحة والوضوح.
  - استخدم الرسول ﷺ الأساليب العلمية الحديثة في معالجة الأزمات، المتمثلة في: الاختراق، والسيطرة والتوجيه، وإزالة الغموض، والرد على الشائعات، والحيطة والحذر، وتخفيف الأضرار، والوقاية والمنع، وتقديم الحافز للعاملين وشكرهم، والإكثار من الدعاء، وغيرها من الأساليب.
  - كذلك استخدم الرسول ﷺ الاستراتيجيات العلمية، المتمثلة في: فرق العمل والمشاركة، وتصعيد وتفتيت وتفريغ وتحويل واحتواء وتدمير الأزمة.
- الدراسة الرابعة: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية (بالتطبيق على بعض الحالات)<sup>(1)</sup>:**

## أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية إدارة الأزمات، عن طريق النماذج العلمية الحديثة المتعارف عليها في عملية إدارة الأزمات.
- ربط ممارسة وظائف العلاقات العامة بمنهج إدارة الأزمات، وتحديد العناصر التي تحتاج إليها العلاقات العامة في مجابتهها للأزمات من خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.
- تقييم الأساليب والطرق التي تتبع في العادة لمجابهة الأزمات، والوقوف على المعوقات التي تحول دون الاستفادة من إدارة الأزمات أثناء مواجهتها للأزمات والكوارث.

---

(1) عبد الجبار، حياة محمد، (2001م)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية.

## منهج الدراسة:

المنهج التحليلي.

## أهم نتائج الدراسة:

- إنَّ وجود إدارة العلاقات العامة من العوامل المهمة لنجاح أي عمل تقوم به المؤسسات أو الهيئات والشركات بصفة عامة، وليس في مقدور أي مؤسسة حديثة الاستغناء عنها.
- من الضروري مواجهة الأزمات والتوعية بها، لتفادي الخسائر المادية والمعنوية الجسيمة التي تخلفها.
- الأشكال الإدارية التقليدية أصبحت بيئة غير صالحة، لنمو واستفحال الأزمات، الأمر الذي حتمَّ ضرورة استحداث أساليب أخرى تتناسب مع طبيعة العصر الحالي.
- عملية إدارة الأزمات تتطلب توفير فريق متكامل بتبعاتها، تُسند إليه مهمة إنهاء الأزمة، ويختلف شكل هذه الفريق باختلاف نوع الأزمة والتعامل معها.

الدراسة الخامسة: فعالية الدبلوماسية السودانية وإدارة الأزمات (الأزمة المترتبة على محاولة اغتيال الرئيس المصري/ محمد حسني مبارك بأديس أبابا بأثيوبيا 1995/6/26م)<sup>(1)</sup>:

## أهداف الدراسة:

- الوقوف على مدى التطور الذي أحرزته الدبلوماسية السودانية في إدارة الأزمات الدولية، وإبراز نشاط الدبلوماسية السودانية في مواجهة الأزمة محل الدراسة، ومدى نجاحها وإخفاقها في تحقيق أو درء مخاطر هذه الأزمة، بحسبان أنَّ نموذج الحالة هو أكبر تحدٍ واجهته الدبلوماسية منذ تأسيسها عام 1956م.
- معرفة مدى معالجة الدبلوماسية السودانية للأزمة بالأسس العملية والعلمية لعلم إدارة الأزمات وأساليب وطرق وفن التعامل مع هذه الأزمة.

## منهج الدراسة:

---

(1) حماد، ماجدة نسيم، (1998م)، فعالية الدبلوماسية السودانية وإدارة الأزمات (الأزمة المترتبة على محاولة اغتيال الرئيس المصري/ محمد حسني مبارك بأديس أبابا بأثيوبيا 1995/6/26م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.

استخدمت في الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والاستقرائي والتحليلي والمقارن.

### أهم نتائج الدراسة:

- إنَّ الدبلوماسية السُّودانية قد نجحت بفضل جديتها وخطابها المتزن في إدارة الأزمة، فقد كان من المحتمل أن تصدر قرارات بحظر اقتصادي شامل على السُّودان أو ينفذ الحظر الجوي، كما كان من المتوقع دخول بعض القوات العسكرية الأجنبية داخل السُّودان.
- برهن السُّودان للمجتمع الدولي أنَّ أياديه نظيفة من تهمة محاولة اغتيال الرئيس حسني مبارك.
- التعامل مع الأزمة أكسب الثقة وأعطى الخبرة الدبلوماسية في التعامل مع الأزمات وفي التصدي لها.
- اتضح جلياً انتهاج الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة، وذلك من الأسس التي تم بها اختيار أعضاء لجنة الأزمة، والإمكانات التي أتاحت للجنة في إدارة الأزمة، من حيث: تشخيص الأزمة، واستنفار الجهود داخلياً وخارجياً .

### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

فيما سبق تم استعراض عدد من الدراسات ذات المساس المباشر وغير المباشر بموضوع الدراسة، وذلك بقصد التعرف على الآراء والتوجُّهات العلمية حول المشكلة البحثية، فقد تبين أنَّ هذه الدراسات على قلتها قد أبرزت معطيات أساسية عدَّة، بعضها معرفي والآخر إجرائي، يشكلان معاً دعامة البحث العلمي وركنيه الأساسيين، وكانت هذه المعطيات كالتالي:

[1] أبرزت الدراسات أنَّ هناك علاقة متلازمة بين التخطيط ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.

[2] أبرزت مؤشرات تأثير تدريب وتأهيل العاملين بالعلاقات العامة لرفع قدراتهم للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها ومن ثم التفاعل معها وإدارتها.

[3] أكدت الدراسات السابقة أهمية البحث والدراسات، والاستفادة من التجارب السابقة

في إدارة الأزمات

[4] معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

[5] أثبتت الدراسات أهمية تقويم الوسائل والطرق التي تتبعها العلاقات العامة وضرورة المواكبة والتحديث لأساليب إدارة الأزمات العصرية.

ومن خلال الاستعراض السابق؛ فإنَّ الدراسة الحالية تحدّد موقفها من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

[1] أنّ دراسة دور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادات أمر قد يحقق رؤية جديدة في مفاهيم إدارة الأزمات.

[2] هذه الدراسة الوصفية التحليلية للعلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات، تلامس واقع العلاقات العامة الفعلي الحالي، لتحديد جوانب الإيجابية والسلبية، وذلك من خلال ممارسة العلاقات العامة لبرامجها وخططها.

[3] تلافيت هذه الدراسة السلبيات في الدراسات السابقة، واستفادت من الإيجابيات فيها، وعلى سبيل المثال عدم التركيز على جانب وإغفال جانب آخر، مثل التخطيط لإدارة الأزمات أو التدريب على إدارة الأزمات، والعكس.

[4] يأمل الباحث أن تقدم الدراسة نموذجاً موافقاً مع أحدث التطورات والبحوث والدراسات في العلاقات العامة من ناحية، ويلامس حاجة الواقع الفعلي لممارسة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشكل عام، وأزمات الصادات السودانية بشكل خاص.

**تبويب الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة في إطار منهجي يتكوّن من أربعة فصول، يتبع كل واحد منها عدد من المباحث، وذلك علي النحو التالي:

**الفصل الأول:** ويشتمل على الاطار المنهجي للدراسة.

**الفصل الثاني:** العلاقات العامة، ويشتمل على ثلاثة مباحث، هي: "نشأة وتطور العلاقات العامة، أهداف العلاقات العامة، الاتصال في العلاقات العامة.

**الفصل الثالث:** إدارة الأزمات، ويشتمل على ثلاثة مباحث، تناولت: مفهوم إدارة الأزمة، أنواع الأزمات، طرق وأساليب التصدي للأزمات.

**الفصل الرابع:** العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ويشتمل على ثلاثة مباحث، هي: التخطيط لبرامج العلاقات العامة، مفهوم الحملات الإعلامية، التخطيط للحملات الإعلامية في العلاقات العامة.

**الفصل الخامس:** وزارة التجارة ويشتمل على مبحثين، هما وزارة التجارة، الصادرات  
السودانية.  
ويليه الدراسة التطبيقية، ، واجراءات الدراسة الميدانية، تحليل استمارة البحث والنتائج  
التوصيات.

## الفصل الثاني

### العلاقات العامة

(النشأة والتطور .. الأهداف .. الاتصال)

## المبحث الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة:

### [1] العلاقة العامة في اللُّغة:

(العلاقة) تعني: (الارتباط وما يتعلّق به الفرد من صناعة ونحوها)<sup>(1)</sup>، وهي: (الحب اللّازم للطلب)، و(ما تبلغ به من عيش)<sup>(2)</sup>.  
وأماً (العام) في اللُّغة فهو اسم جمع، كالعامة، وهي خلاف الخاص. يقال: عمّ الشيء عموماً، أي شمل الجماعة<sup>(3)</sup>.

وعليه فإنّ العلاقات العامة في اللُّغة تعني: ما يربط بين أفراد الجماعة.

### [2] العلاقات العامة في الاصطلاح:

تعددت مفاهيم العلاقات العامة، واختلفت باختلاف النظر لدورها ومهامها، وارتبطت إلى حد كبير بعلم الإدارة، حتى إنّ كثيراً من الباحثين اعتبر العلاقات العامة (علم) و(فن)، شأنها شأن الإدارة. ومن هذه التعريفات:

### [أ] تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة:

هي: (وظيفة إدارية ذات طابع خاص ومستمر، وتهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها)<sup>(4)</sup>.

(1) مصطفى إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، (1960م)، استانبول، المكتبة الإسلامية، ص 622.

(2) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (1987م)، القاموس المحيط، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط 2، ص 1176.

(3) القاموس المحيط، مرجع سابق، ص 1473.

(4) عبد الباقي، صلاح الدين، أبو قحف، عبد السلام، (1993م)، العلاقات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص

### [ب] تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية:

هي: (نشاط أية صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعلاء والموظفين أو المساهمين من الجمهور بوجه عام، لكي تحور سياستها حسب الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسة للمجتمع)<sup>(1)</sup>.

### [ج] تعريف المعهد البريطاني:

هي: (جهود مخططة ومرسومة يقصد منها إقامة التفاهم المستمر بين المنظمة وجماهيرها)<sup>(2)</sup>.

### [د] تعريف جمعية العلاقات العامة الفرنسية:

هي: (الوظيفة الإدارية التي تعمل على تقييم الرأي العام وتطابق سياسات وإجراءات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ برامج للعمل والإعلام يهدف إلى كسب تفهم الجمهور للمنظمة وتأييدها)<sup>(3)</sup>.

### [هـ] تعريف القاموس العالمي الجديد (ويستر):

هي: (كل نشاط تقوم به المؤسسات الصناعية والمهنية المختلفة والنقابات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية، ويقصد به تكوين علاقات طيبة بالجماهير المختلفة، كالمستهلكين والموظفين وحملة الأسهم وغيرهم، حتى تكتسب رضا المجتمع الذي تعيش فيه)<sup>(4)</sup>.

### [3] التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إنَّ العلاقات العامة هي: (الجهود المقصودة المستمرة، والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة، والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم وثقة وتعاون متبادل وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها

(1) الصيرفي، محمد، العلاقات العامة من منظور إداري، (2005م)، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1 ص 6.

(2) الصيرفي، محمد، المرجع السابق، ص 7.

(3) المرجع السابق، ص 7.

(4) كشك، محمد بهجت، (1998م)، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص

وخارجها، عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي، بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة والجمهور).

**يتضح من خلال التعريفات السابقة أن غالبيتها تناولت مفهوم العلاقات العامة بحسبانها:**

- عملية مستمرة.
- تستخدم العلاقات وتستعين بالأسلوب العلمي لتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- تحتاج إلى متخصصين ذوي مهارات وقدرات متميزة.
- وسيلة مهمة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل آراء جديدة.
- وسيلة لتحقيق التفاهم والترابط والتعاون بين المؤسسات وجماهيرها.
- تستخدم أدوات الاتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها.
- توجه برامجها إلى كافة الجماهير<sup>(1)</sup>.

**نشأة وتطور العلاقات العامة:**

ظهرت العلاقات العامة بظهور البشرية على الأرض، وتطورت بتطور المجتمعات، وهذا ما يؤكد على حقيقتها بأنها ظاهرة اجتماعية موجودة في المجتمع كنتيجة طبيعية للاحتكاك الاجتماعي بين أفراد هياكله، وهذا بحسبانها نشاطاً حيوياً وضرورياً للإنسان في معاملته مع المنظمات والهيئات الموجودة في المجتمع<sup>(2)</sup>. وتدعيم علاقات سليمة منتجة بين الهيئات التي يمثلونها والجمهور<sup>(3)</sup>. وعلى مر التاريخ فقد تفهم القادة والزعماء مدى أهمية التأثير على الرأي العام للجمهور من خلال إقناعهم بأفكارهم وآرائهم<sup>(4)</sup>. وذلك أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ومن الضروري أن يعيش في مجتمع آدمي ويتواصل مع

(1) كشك، محمد بهجت، المرجع السابق، ص 19-20.

(2) محمد، عبد الفتاح محمد، (1997م)، العلاقات في المؤسسات الاجتماعية (أسس ومبادئ)، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ط 1، ص 39.

(3) حجاب، محمد منير، (2007م)، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، ص 13.

(4) جودة، محفوظ أحمد، (2006م)، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، عمان، المكتبة الوطنية، ص 23.

غيره في إطار مجتمعه الصغير والمجتمعات البشرية الأخرى، وهو ما تفرضه حتمية المصالح وتبادل المنافع. فتاريخ العلاقات العامة قديم قدم البشرية<sup>(1)</sup>.

في الحضارة الفرعونية المصرية القديمة كان الكهنة (الوساطة) التي تتولى الاتصالات بين الفرعون بحسابه ملكاً وبين شعبه، وكان هؤلاء الكهنة يقومون بمهام العلاقات العامة ويستخدمون في ذلك أسلوب الاجتماعات التي كانوا يعقدونها في المعابد، ويختارون المناسبات الدينية والشعبية لتوصيل المعلومات، مثل مواسم الحصاد وفيضان النيل... الخ. فالمصريون القدماء استعملوا العلاقات العامة أيام الحرب والسلام، ونجحوا في التأثير على نفوس الناس وأفكارهم، كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وإقناعهم بالاتجاه الجديد، وخاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة<sup>(2)</sup>.

كل هذا كان بهدف كسب تأييد الجماهير وإقناعهم بأن الحاكم يعمل من أجل رفاهيتهم، كما استخدموا واجهات المعابد وجوانبها لنقش التعاليم الدينية وصوروا عليها الأحداث البارزة، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو دينية، كما استخدمت مصر الفرعونية أوراق البردي في النشرات التي كان يصدرها فرعون مصر وأمراؤه لمحاربة أشياء ضارة أو لإظهار محاسن ومواقف وأشياء أخرى<sup>(3)</sup>.

وكان الملوك والكهنة يهتمون بإيجاد أنشطة للتأثير على أفكار الناس ومعتقداتهم واتجاهاتهم، خاصة في الأوقات التي يتطلب الأمر فيها كثير من التفسير والشرح لإقناع الجمهور بهذه الاتجاهات الجديدة، لا سيما بعد حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة<sup>(4)</sup>.

وفي العراق القديمة (بابل وآشور) كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الحوادث اليومية، كما توجه عن طريقها التعليمات، ويحدثنا التاريخ بأن الملك (حمورابي) كان يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة عيد (جز القمح)،

---

(1) مصطفى، عبد الحكيم خليل، (2009م)، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، ص 17.

(2) المرجع السابق، ص 16.

(3) بدوي، هناء حافظ، (2001م)، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 14.

(4) بدوي، هناء حافظ، المرجع السابق، ص 14-15.

وفي هذا الوقت يستطيع أن يذيع أوامره وتعليماته في حضور هذا العدد الكبير من المسؤولين، وبذلك يضمن وصول تعليماته إلى كافة أنحاء المملكة. ولا شك أنّ هذا الاختيار فيه دليل إحكام خطة التوقيت، أي اختيار الوقت المناسب للحملة الإعلامية.

كما كان الآشوريون يستخدمون اللوحات الطينية التي تتضمن النشرات المصورة والتي تروي حوادث انتصاراتهم وما فعلته جيوشهم من التنكيل بالأعداء ويعرضونها في قاعاتهم وشوارعهم الكبرى<sup>(1)</sup>.

كما وجد أيضاً في العراق إعلانات يرجع تاريخها إلى 1800 (ق. م) ترشد المزارعين لزيادة إنتاجهم والتخلص من الآفات الضارة بمزروعاتهم، وهذا الإجراء يشبه في فكرته ما تقوم به وزارة الزراعة في الوقت الحاضر<sup>(2)</sup>.

وبعدُ عصر الحضارتين الإغريقية والرومانية أكثر العصور اتصالاً بالجماهير مقارنة بغيرها من الحضارات القديمة، فتركيز العلاقات العامة في هاتين الحضارتين لم يكن منصباً وقاصراً على الملوك والأمراء والكهنة فقط، وإنما امتد إلى بعض الفئات الأخرى، مثل أعضاء مجالس الشيوخ والشعراء والفنانين<sup>(3)</sup>.

واهتم الرومان واليونانيون بالاتصال بأفراد الشعب وتوسّعوا في أنشطة العلاقات العامة؛ لأنّ حضارتيهما كانتا تعتمدان على ثقة أفراد الشعب وتأييده، لما عرفوه عن إرادة الشعوب الحرة. ونمت العلاقات العامة واهتمت بالاتجاهات السائدة وميول الناس في المدن اليونانية خاصة بعد ظهور بعض المبادئ الديمقراطية.

وقد عرف اليونانيون، وأيضاً الرومان، أهمية التأثير في الناس وخاصة عن طريق الخطابة والمناقشات والمجلات، ولذا كان الملوك يحرصون على اصطحاب الخطباء والشعراء والكُتّاب والمفكرين في ركابهم، اقتناعاً منهم بأهمية الإعلام والنشر وقيمة وجدوى التأثير في الجماهير، واستخدموا العديد من الوسائل منها القصائد الشعرية كأشعار

---

(1) البخشونجي، حمدي عبد الحارس، (1997م)، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ص 80.

(2) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص 172.

(3) المرجع السابق، ص 171.

(هوميروس)، والنشرات اليومية عن أعمال مجلس الأشراف. وبهذا كان الاتصال يسير في اتجاهين: من الحكام إلى الشعب، ومن الشعب إلى الحكام<sup>(1)</sup>.

طوّرت الحضارة الإسلامية مفهوم العلاقات العامة والأساليب والوسائل التي تستخدم فيها، بل إنها قدمت الأساس الذي يمكن أن تستند عليه العلاقات العامة، حيث إنّ الإسلام عني بالإنسان وكرامته وأفكاره ورغباته<sup>(2)</sup>.

والجدير بالذكر أنه عند نشر الدعوة الإسلامية اهتم الرسول محمد ﷺ وصحابته بممارسته العلاقات العامة بشكل فعّال ومؤثر لإقناع الناس وتوضيح فضائل الدين الإسلامي الجديد، من خلال الاتصال بهم والتحنُّت إليهم بعدة أساليب، كأسلوب الخطابة والاجتماعات التي كان يتلى فيها القرآن الكريم، وقد كان الخلفاء المسلمون يلتقون بالناس في المساجد ويتحدثون إليهم ويسمعون منهم مشاكلهم وآراءهم، كما اتخذوا من مواسم الحج مناسبات للحوار الفعّال. وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية أصبح ديوان الرسائل خير دليل على اهتمام الخلافة الإسلامية بالعلاقة مع الناس واستمرارها على هذا المنوال<sup>(3)</sup>. وكانوا يهتمون بالوقت المناسب والمناسبات الدينية لممارسة العلاقات العامة، وكانت هذه الأوقات تتميّز بتجميع عدد كبير من الناس مثل الموالد، والاحتفالات، والأعياد، والمواسم والمناسبات الدينية، كالخطب الدينية التي لعبت دوراً كبيراً في العلاقات العامة في العصور الإسلامية. لقد كان الخطباء يقومون، ليس بدور التوجيه والإرشاد الديني فحسب؛ بل التوجيه الاجتماعي والسياسي العام بالإقناع<sup>(4)</sup>.

في العصور الوسطى اتجه الاهتمام نحو العلاقات العامة واستخدمت في المجالات الدينية بجانب المجالات الاقتصادية والسياسية، عن طريق الكُتّاب والمؤلفين وغيرهم، الذين

---

(1) كشك، محمد بهجت جاد، (1998م)، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 35.

(2) خضر، جميل أحمد، (1998م)، العلاقات العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، ص 48.

(3) الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2005م)، العلاقات العامة في التطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، ص 19.

(4) كشك، محمد بهجت جاد، مرجع سابق، ص ص 36 37.

ساهموا في النشر والإعلام لكسب ثقة الجماهير وتأييدهم وتعاونهم، ثم حذت الكنيسة الكاثوليكية حذوها أيضاً لكسب تأييد الجماهير التي تأخذ بالمذهب الكاثوليكي<sup>(1)</sup>. وهي أسوء العصور التي مرت بها البشرية، حيث تردت المجتمعات في ظلمات التعصّب والجهالة، نتيجة الجهل والفساد والتعصّب الديني. كما اتصفت هذه العصور بالتحلّل الاقتصادي والاجتماعي، وانتشار النفوذ الإقطاعي، كما كانت المجتمعات الأوروبية تعاني من ظلم الملوك، وجور الكنيسة، وطغيان رجال الدين. أمّا العلاقات بين الملوك والأجراء فكانت تقوم على النظام الإقطاعي البغيض في أبشع صورته، فقد كان الفلاحون كالعبيد، يساقون كالأغنام، ويبيعون ويشترون كجزء من الأرض التي يفلحونها<sup>(2)</sup>. لكن الثورة البروتستانتية التي قام بها (مارتن لوثر) وتحديه لسلطان الكنيسة؛ جعل هذا الأخير يعيد النظر ويفكر في ضرورة توفير الرعاية المختلفة من أجل الدين، حيث عملت الكنيسة على تخريج متخصصين في الدعوة الدينية والتبشير، عن طريق إنشاء معاهد خاص بذلك<sup>(3)</sup>.

في العصر الحديث استخدم اصطلاح العلاقات العامة لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، رغم أنّ العلاقات العامة قديمة قدم الإنسانية، وقد كان (دومان ايتون) أول من استخدم المصطلح في خطاب ألقاه سنة 1882م بعنوان: (العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية)، ثم ظهر المصطلح سنة 1906م وكذلك سنة 1913م في الأحاديث التي ألقاها مديرو شركات السكك الحديدية في (بلتيمور) و(أومايو) حول السكك الحديدية ومشكلات العلاقات العامة التي تتصل بها. وقد أصبح المصطلح شائعاً ومألوفاً في العشرينيات عندما ابتدع (بيرنيز) عبارة: (مستشار العلاقات العامة)، رغم ما قوبل به من سخرية على أنه اصطلاح مرادف لعبارة: (السكرتير الصحفي)<sup>(4)</sup>.

---

(1) بدوي، هناء حافظ، (1999م)، إدارة المؤسسات الاجتماعية (الأسس والعمليات)، مرجع سابق، ص 19.

(2) المرجع السابق، ص 17.

(3) أحمد، محمد مصطفى، (2003م)، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، القاهرة، دار المعرفة الاجتماعية، ص 12.

(4) غريب، عبد السميع غريب، (1996م)، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص 37.

أمّا التكتيكات الأولى للعلاقات العامة الحديثة؛ فترجع إلى بداية القرن العشرين، نتيجة التقدّم الصناعي في المجتمعات الغربية وظهور المؤسسات الصناعية الضخمة، التي تعتمد على الإنتاج الكبير، وتستخدم ألوف العمال، وتضاعف أعداد الجماهير الذين يتعاملون مع هذه المؤسسات، وانتشار هذه الجماهير في مساحات شاسعة من البلاد، الأمر الذي شكّل صعوبة أمام أصحاب الأعمال في الاتصال بهذه الجماهير العديدة، خاصة وأنّ هناك تعارضاً بين مصالح أصحاب الأعمال ومصالح هذه الجماهير، وقد دفع ذلك أصحاب الأعمال إلى البحث عن أسلوب لكسب ثقة الجماهير والحصول على رضاها وتأييدها، ومن ثم استخدمت أخصائيين للقيام بهذه المهمة، واستخدمت في ذلك وسائل الاتصال المختلفة، حيثيُعدّ (إيفلي Ivylee) هو رائد العلاقات العامة إذ قام عام 1903م بافتتاح مكتب للاستثمار مع (جورج باركر George Parker) وبعد سنوات قليلة أصبح (لي) ممثل لشركة الفحم ولسكة حديد بنسلفانيا<sup>(1)</sup>. وتوصّل إلى أنّ مشكلة رجال الأعمال لا يمكن أن تحل باستخدام الدعاية الكاذبة، بل أكد أنّ عصور استغلال الجماهير قد ولّت ولا يمكن أن تعود، وأنّ النزعة الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية والمعاملة الطيبة هي التي تحل مشاكلهم، ونادى بضرورة معاملة المستخدمين والعمال معاملة إنسانية ومنحهم الأجور المجزية، وبذلك تحقق المؤسسة جانب مهم من جوانب علاقاتها الداخلية مع العاملين بها، وكذلك ينبغي أن تعمل على رعاية مصالح الجماهير الخارجية، وأوضح أنّ قيام المؤسسة بدراسة الرأي واستطلاع اتجاهات الجماهير نحوها يمكنها من رسم سياستها على أساس سليم، ثم تعديل هذه السياسة بما يتفق مع الصالح العام ويتحقق الجانب الخارجي وتكون المؤسسة قد نجحت في تدعيم علاقاتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

وبهذا يكون (إيفلي لي) قد نجح في تحديد معالم العلاقات العامة ويرجع إليه الفضل الأول في إرساء قواعدها على أسس علمية وخلفية سليمة، حيث يحددها نشاط مزدوج الاتجاه، بمعنى أنها تتضمّن أيضاً إعلام الجماهير بحقيقة المؤسسة إعلاماً صريحاً لا موارد فيه ولا سرية ولا كتمان، كما أوضح (إيفلي لي) أيضاً أنّ (الإعلام) و(النشر) ليسا

---

(1) المرجع السابق، ص 89.

هما العلاقات العامة، ولكنهما أداة من أدواتها، وكان لتقديره، كل هذه الأفكار أن لقبوه بـ (رائد العلاقات العامة)<sup>(1)</sup>.

بعد الحرب العالمية الأولى ظهر منافس لإيفلي في مجال العلاقات العامة هو إدوارد بيرنز (Edward Bernays)، حيث عمل وكيلاً صحفياً قبل الحرب، والذي أصدر أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان: (بلورة الرأي العام)، وظهرت حينها (مؤسسة للعلاقات العامة) والتي ما زالت أكبر مؤسسة للعلاقات العامة في العالم<sup>(2)</sup>.

منذ الحرب العالمية الثانية، ونتيجة للدور الحيوي الذي لعبته العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية؛ انتشر استخدامها بعد ذلك في كافة المؤسسات والهيئات الاجتماعية والدينية والتربوية، الحكومية والأهلية، امتناناً واعترافاً بقيمة وفعالية العلاقات العامة في المجتمع الحديث، فأصبحت العلاقات العامة تستخدم في البنوك والشركات والوزارات، كالشؤون الاجتماعية والصحة والتربية والتعليم، ومؤسسات الرعاية الحكومية والأهلية<sup>(3)</sup>، بل حتى الهيئات الدولية أصبحت لا تستغني عن إدارات العلاقات العامة، ومنها: هيئة الأمم المتحدة، وهيئة اليونسكو، وهيئة اليونسيف ومنظمة الصحة العالمية، والصليب الأحمر وغيرها<sup>(4)</sup>.

وأضيفت للمناهج الدراسية وأنشئت أقسام علمية بالجامعات لدراسة العلاقات العامة، وتمنح جامعة بوسطن في أمريكا مثلاً درجات الماجستير والدكتوراه في العلاقات العامة والاتصال، وذلك في مدرسة العلاقات العامة والاتصال، بالإضافة إلى حوالي مائتي معهد آخر يمنح دراسات في العلاقات العامة بأمريكا وحدها<sup>(5)</sup>.

ونجد أنّ العلاقات العامة الحديثة مرت بتطورات عديدة حتى أصبحت على ما هي عليه الآن، وكان ذلك نتيجة لتطورات كثيرة، من أهمها ما يلي:  
[1] زيادة عدد المنشآت التي تستخدم العلاقات العامة.

(1) بدوي، هناء عبد الحافظ، المرجع السابق، ص 89.

(2) أبو أصيب، صالح خليل، مرجع سابق، ص 90.

(3) محمد زين، منصور عثمان، (2008م)، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، ص 11.

(4) كشك، محمد بهجت، مرجع سابق، ص 40.

(5) بدر، أحمد، (1998م)، الاتصال بالجمهور بين العلم والتطبيع والتنمية، القاهرة، دار قباء، ص 112.

- [2] زيادة عدد المطبوعات التي تتناولها وتبحث فيها.
- [3] ظهور الهيئات المهنية المتخصصة في تنظيمها ودراستها، ومن أمثلتها: جمعية العلاقات العامة الأمريكية، ومعهد العلاقات العامة البريطاني.
- [4] زيادة الكليات التي تقوم بتدريس العلاقات العامة وجعلها قسماً علمياً ضمن أقسامها.
- [5] أصبحت العلاقات العامة تمارس في جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسياسية.
- [6] أنّ العلاقات العامة تشكل قوة هائلة في إدارة المجتمعات المعاصرة من خلال مسؤولياتها الكبيرة<sup>(1)</sup>.
- شهدت العلاقات العامة في إطار التاريخ المعاصر للعلاقات بين الدول وكذلك بين الفئات الاجتماعية، ولا سيما في ظل وطأة الاستعمار والقهر والاستغلال والاستبداد والدكتاتورية الحقيقية، علاقات أخذت طابع الدجل السياسي والاجتماعي مقرونة بثتى أساليب غزو العقول والتأثير في الجماهير وخداعهم وتضليلهم<sup>(2)</sup>.
- وعلى هذا النحو تطوّرت أساليب العلاقات العامة وأدواتها الإعلامية لتحمل في مضمونها مقومات الحقبة التاريخية ومقاصدها، وهكذا تتباين صور العلاقات العامة بتباين الحقب التاريخية والبيئية والعقائد والفلسفات، ومع ضيق المجتمعات القديمة وسعة المجتمعات الحديثة بمساحتها وعددها؛ فإنها جميعاً تشترك في حاجتها للاتصال والعيش الإنساني السليم وتبادل المصالح والرأي<sup>(3)</sup>.

---

(1) مصطفى، عبد الحكيم خليل، (2005م)، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، ص 27.

(2) حجاب، محمد منير، مرجع سابق، ص 19.

(3) يونس، طارق شريف، (2008م)، إدارة العلاقات العامة (مفاهيم، ومبادئ، وسياسات)، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، ص 191.

## مراحل تطور العلاقات العامة في العصر الحديث:

### المرحلة الأولى:

تبدأ من عام 1900م إلى قيام الحرب العالمية الأولى 1914م، وقد وصفها بيرنيز بأنها مرحلة إعداد وتخصيب وتسمى: (فترة التشهير)<sup>(1)</sup>، وقد واجهتها مؤسسات الأعمال بسياسة دفاعية كما حدثت فيها تغيرات وإصلاحات بعيدة المدى، فكانت فترة ازدهار اقتصادي كبير لم يشهد العالم مثلها من قبل، ففي جيل واحد تزايد عدد سكان العالم بقدر تزايدهم في القرن السابع عشر، وتزايد الدخل الحقيقي للفرد بمقدار 75% أو أكثر<sup>(2)</sup>.

### المرحلة الثانية:

وتقع ما بين 1915م - 1919م وتشمل سنوات الحرب العالمية الأولى كلها، وتتميز هذه المرحلة بظهور النشاط الحركي في مجال العلاقات العامة، إذ يظهر التدخل الحكومي واضحاً في عدد كبير من البلاد التي شملتها الحرب، ويأتي هذا الاهتمام على الأخص في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بدراسة الرأي العام للتعرف على مقوماته من جهة، وأساليب التأثير فيه والدور الذي يمكن أن يؤديه لحشد الجهود من أجل الحصول على التأييد من جهة أخرى. وفي سبيل ذلك تقمّت أساليب قياس الرأي وإعداده وتوجيهه. واتصفت العلاقات العامة نتيجة لذلك بصفات اجتماعية وأخلاقية ونفسية تعتمد على احترام الكيان الإنساني، وتقديس العقيلة الفردية، وتجذب الإرهاب والتضليل، والعمل على التأثير في المجتمعات والأفراد عن طريق التبصير والتوضيح والمساعدات العينية.

### المرحلة الثالثة:

وتقع ما بين 1919م - 1929م، وهي مرحلة نمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت إبان الحرب، وتتميز بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة، وظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي بفضل جهود "ليني لي" و"دوار بيرنيز".

وهي من أهم الفترات الصاخبة، حيث استخدمت كل الوسائل والأساليب التي تم التوصل إليها وتطويرها خلال الحرب العالمية الأولى لترويج الإنتاج ولحداث موائمة وقبول للتغيرات التي أوجدتها التكنولوجيا الجديدة، حيث دفعت النجاحات المتحققة خلال الحرب

(1) الدليمي، عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 12-13.

(2) العالم، صفوت محمد، (2002م)، فنون العلاقات العامة، القاهرة، دار الهاني للطباعة والنشر، ص 13.

العالمية الأولى والخبرات المكتسبة خلالها مؤسسات الأعمال الكبيرة إلى مزيد من الاعتماد على العلاقات العامة، فأقيمت أقسام لها في مختلف القطاعات، ورسخت ممارستها وتوّعت أساليبها، وأصبحت تستخدم كل وسائل الاتصال المتاحة، كالإعلان، والراديو، والسينما، والمقالات الصحفية، والمجلات، والكتب، والاجتماعات، والفرق الموسيقية، والاستعراضات، وكل ما هو صالح للتعبير عن فكرة أو سياسة.

#### المرحلة الرابعة:

وتقع ما بين 1930م - 1970م وظهرت خلال الفترة، التي تمتد بظهور الأزمة العالمية الكبرى، وهي الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم حوالي عام 1935م، وتتميز بظهور نوعية من الضغوط نتيجة الانهيار الاقتصادي. وطبيعي أنّ أي برنامج للعلاقات العامة يستلزم ميزانية تستقطع من موارد المؤسسة، فكان الانهيار الاقتصادي سبباً في خفوت نشاط العلاقات العامة.

وجاءت الحرب العالمية الثانية لتشهد انطلاق نشاط العلاقات العامة وحتى وقتنا الحالي، فمع بداية عام 1938م أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقراً، فكان ينذر أن يعقد مؤتمر دون أن يكون فيه حديث عن العلاقات العامة، أو أن يفرد لها موضوع، كما ندر أن يجتمع مجلس إدارة دون أن يتداول بعمق بعض موضوعات حول قوة العلاقات العامة.

وتقول مجلة فورش (forsh): إنه في عام 1949م أصبح لدى (400) مؤسسة أقسام أو برامج للعلاقات العامة، بالإضافة إلى (500) شركة علاقات عامة تدعمها المشروعات التجارية أساساً.

وشهدت هذه الفترة أيضاً إنشاء جمعية العلاقات العامة الأمريكية، والمعهد البريطاني للعلاقات العامة سنة 1948م، وجمعية العلاقات العامة الدولية سنة 1955م، والتي نظمت عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة وتقييم مستوى الممارسة ومشاكلها، وذلك بقصد تحسين وتقويم أداء الوظيفة. كما تكونت في فرنسا جمعية للعلاقات العامة عام 1949م. وفي أستراليا بدأ نشاط العلاقات العامة عام 1950م، وفي بلجيكا أنشئ أول مركز للعلاقات العامة سنة 1952م، وبالنسبة لإيطاليا فقد أنشأت أول جمعية للعلاقات العامة سنة 1954م.

وكانت هناك خلال هذه الفترة محاولات لوضع دساتير أخلاقية للمهنة تحدّد آدابها وقواعدها. ومن أبرز الجمعيات التي اهتمت بهذا المجال جمعية العلاقات العامة الدولية، وجمعية العلاقات العامة الأمريكية التي وضعت دستوراً للمهنة عام 1960م وعُلتته في عام 1963م. ومحاولة لمعهد العلاقات العامة البريطاني الذي أصدر في 23 نوفمبر 1970م دستوراً للمهنة يتكون من خمسة عشر بنداً تماثل إلى حد كبير دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية<sup>(1)</sup>.

ويمكن رصد ثلاثة مجالات أساسية لتحولات العلاقات العامة في جانبها الأكاديمي، وهي:

- ظهور المدرسة النقدية في العلاقات العامة أو مدرسة ما بعد الحداثة (Postmodernism).
- وبروز المدرسة الأوروبية باتجاهاتها الجديدة.
- والاتجاه العلمي الذي يرى التحول من إدارة اتصالات المنظمة (Corporate Communications) إلى إدارة علاقات المنظمة بجمهورها (Corporate Public Relationships).

وعلى الجانب المهني، يمكن رصد تحوّل الشركات الكبرى في الولايات المتحدة من إدارة العلاقات بمفهومها التقليدي إلى إدارة سمعة المنظمة (Reputation Management)، وظهور العلاقات العامة التسويقية (Marketing Public Relations) كوظيفة مستقلة عن إدارة اتصالات المنظمة والعلاقات العامة التقليدية، وخاصة في بريطانيا<sup>(2)</sup>.

ويمكن تلخيص أهم تطورات العلاقات العامة في العصر الحديث في الآتي:

[1] لم تعد العلاقات العامة مجرد أنشطة أو مجهودات يقوم بها أناس غير متخصصين، بل أصبحت مهنة لها عملياتها ومراحلها، يقوم بها متخصصون في علم العلاقات العامة.

(1) حجاب، محمد منير، مرجع سابق، ص 23.

(2) الجمال، راسم محمد، (2005م)، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط

1، ص 19.

[2] أصبح لها كليات ومعاهد متخصصة (كليات الإعلام، أقسام الاتصال، أقسام العلاقات العامة).

[3] كوّنت العلاقات العامة لنفسها قاعدة معرفية استمدت أصولها من العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية لفهم الجمهور وخصائصه النفسية والقيم التي تحكم تصرّفه.

[4] امتدت ممارسة العلاقات العامة من المؤسسات العملية والتجارية إلى المؤسسات والهيئات الاقتصادية والمالية.

[5] أصبحت العلاقات العامة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة.

[6] أصبح للعلاقات العامة جمهور خارجي إلى جانب الجمهور الداخلي.

[7] أمكن بلورة مفهوم العلاقات العامة بحيث أصبح واضحاً الفرق بينه وبين غيره من المفاهيم الأخرى التي قد يختلط على البعض التفريق بينها، مثل: الدعاية، والإعلان، والشائعات<sup>(1)</sup>.

### العلاقات العامة الإلكترونية:

إذا انطلقنا من أنّ ممارسة العلاقات العامة هي علم فن وعلم تحليل الاتجاهات، والتنبؤ بنتائجها، وتقديم الاستشارة لقادة المنظمة وتنفيذ برامج عمل مخطط لها، لخدمة كل من الجمهور والمنظمة يتضح لنا مدى أهمية التكنولوجيا لدى ممارسي العلاقات العامة وتحديداً التكنولوجيا اللصيقة بالمجال التواصلي والناجمة من التقارب (Convergence) بين تكنولوجيا المعلومات التي توجد أينما حذت شريحة كمبيوترية في جهاز ما ( Information Technology) والاتصالات (Communications) والوسائط الإعلامية (Media)، ويعرّف التقارب بأنه: (التقاء تكنولوجيات مختلفة معاً، أو انصهار تكنولوجيتين أو أكثر لتكونا شيئاً جديداً مختلفاً يحمل صفات كل منهما على حده، إلاّ أنه يكون متفرداً تماماً في صفاته)<sup>(2)</sup>.

(1) لير، صالح، (2005م)، مدخل إلى العلاقات العامة، الكويت، ط 1، ص 16.

(2) نيسوم، دوج و آريل، بوب، (2003م)، الكتابة للعلاقات العامة (الشكل والأسلوب)، ترجمة: فايد رباح ومي خاجة، عمان، دار الكتاب الجامعي، ص 2.

وفي الواقع فإنّ تكنولوجيا المعلومات، أصبحت متقاربة ومتفاعلة مع مختلف أشكال التكنولوجيا، حيث أصبح من النادر أن تخلو المنتجات التكنولوجية الحديثة من تضمين للحوسبة، سواء في أدوات التصنيع أو في المنتج نفسه، الأمر الذي أعطى لمصطلح (Information Technology) شيوعاً مكّنه من وسم العصر الذي نعيشه بأكمله بعصر تكنولوجيا المعلومات (Information Technology Age).

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات، متمثلة في الوسائط المعلوماتية، شديدة الالتصاق بطبيعة العمل التواصلي للعلاقات العامة. فقد أثّرت هذه التكنولوجيا في قنوات الاتصال، وهوية جمهور المنظمة، ووتيرة الاتصال وأساليبه، وشكل الرسالة التواصلية ومضمونها، والتغذية الراجعة (Feedback). كما أثّرت في تكنولوجيا المعلومات وإدارتها، وأثّرت في هوية المنظمة. ويتجلّى تأثير تكنولوجيا المعلومات في العلاقات العامة بوضوح عندما نتطرق لتطبيقاتها الأكثر تداولاً، ألا وهي الوسائط المتعددة والإنترنت وطريق المعلومات فائقة السرعة. وليكن المنطلق هو التعرّف على مفهوم الوسائط المعلوماتية، الذي هو أحد مظاهر عصر المعلوماتية (Information Age) الذي نحيا فيه الآن<sup>(1)</sup>.

#### الوسائط المتعددة والتواصل البينشخصي:

تتجلّى أهمية الوسائط المتعددة لدى ممارس العلاقات العامة، فيما يتعلق بالتواصل البينشخصي (Information Communication)، فبالإضافة إلى الهاتف النقال الذي يتوفر على إمكانية إرسال رسائل متعددة الوسائط توجد الوسائط المتعددة ضمن خدمة البريد الإلكتروني وتضفي عليه فعالية وحميمية تذكرنا بفعالية وحميمية التواصل الشخصي المباشر المواجهي. وتتمثل أبرز استخدامات البريد الإلكتروني للوسائط المتعددة في البريد الصوتي (Voice-mail)، والبريد متعدّد الوسائط (Multimedia Mail)، والوسائط المتعدّدة التفاعلية (Interactive Multimedia). وتكمن قوة الوسائط المتعدّدة في تفاعل، الأمر الذي يضفي عليها قدراً من الأنسنة (Humanization) عبر محاكاة التواصل البشري (Human Communication). هكذا يستطيع ممارس العلاقات العامة أن يستخدم

---

(1) فرانك آيلش، (2000/1/5م)، ثورة الإنفوميديا (الوسائط المعلوماتية وآيف تغوّر عالمنا وحياتك)، ترجمة: حسام الدين، زّاريا، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة "عالم المعرفة"، العدد 253، ص 89.

الوسائط المتعددة في تفعيل التواصل داخل مؤسسته وخارجها عبر تلقي الرسائل التواصلية أو في ترميزها وإرسالها إلى الجماهير المستهدفة<sup>(1)</sup>.

### العلاقات العامة والإنترنت:

يكاد الباحثون المهتمون بالعلاقات العامة يجمعون على أنّ الإنترنت أثّرت إيجاباً في ممارسة العلاقات العامة. إذ يعتقد أنّ الإنترنت تمثل أكثر الأدوات التي تم استخدامها في ممارسة العلاقات العامة، وأكثرها أهمية على الإطلاق فقد غيرت الإنترنت الطريقة التي تتواصل بها المنظمات داخلياً بين منتسبيها وخارجياً مع جمهورها، ويتضمّن الإنترنت أبرز مقومات التواصل، وأصبح تصفّح مواقع الويب واستخدام البريد الإلكتروني أمراً شائعاً، وهناك من يرى أنّ الإنترنت أزلت الحاجز النفسي بين المنظمة وجمهورها، فأصبحت تبدو قريبة منهم، وكأنّ الإنترنت هي البوابة الأمامية للمنظمة، وموقعها على الويب هو الردهة التي يتجول فيها الجمهور<sup>(2)</sup>.

### استخدامات الإنترنت في العلاقات العامة:

هناك بعض المنظمات التي قطعت أشواطاً في الاستفادة من خدمات الإنترنت، ويمكن إجمال أوجه الاستفادة في الآتي<sup>(3)</sup>:

[1] استخدام قواعد البيانات على الشبكة (Online Databases) في الحصول على المعلومات وكتابة التقارير. الأمر الذي مكن بعض ممارسي العلاقات العامة من المشاركة في صنع القرار داخل منظماتهم.

[2] استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة اتصال شخصي داخلياً بين أفراد المنظمة، وخارجياً من الجمهور ومع المنظمات الأخرى.

[3] البقاء الدائم في الشبكة العنكبوتية من خلال الموقع الخاص بالمنظمة.

---

Augustine S Ihator - Communication Style in the Information Age - Bradford: (1)  
Communications, 2001. Vol. 6, Iss. 4. Corporate

(2) نيوسوم، دوج و آريل، بوب، مرجع سابق، ص 16.

(3) المرجع السابق، ص 25.

[4] إجراء البحوث في شكل مقابلات الشبكة (Online Interviewing) عبر البريد الإلكتروني والتصويت في موقع المنظمة (Web Surveys) ومجموعات الحوار (Newsgroups) والتخاطب المكتوب (الدرشة) والمهاتفة عبر الإنترنت (Chat).

[5] التعرف على صورة المنظمة من خلال ما ينشر عنها في وسائل الإعلام والمنافسين والمستخدمين وغيرهم على شبكة الانترنت.

[6] تقوم بعض المنظمات الرائدة بإعداد مواقع توضع على الشبكة في حالات الأزمات يطلق عليها تسمية (Dark Web Sites)، وتستهدف جمهوراً محدداً.

### مستقبل العلاقات العامة في ظل طريق المعلومات فائقة السرعة:

منذ أن أطلق نائب الرئيس الأميركي (آل غور) مصطلح طريق المعلومات فائق السرعة (Information Superhighway) في خطابه الشهير الذي ألقاه في 19 سبتمبر 1994م أصبح هذا المصطلح حديث الساعة، وتعددت المسميات لتشمل: الطريق الإلكتروني فائق السرعة (Electronic Superhighway)، وطريق الاتصال فائق السرعة (Communications Superhighway)، والطريق التفاعلي فائق السرعة (Interactive Superhighway)، وطريق الوسائط المتعددة فائق السرعة (Multimedia Superhighway).

ولكن يبقى المضمون واحداً، وهو بكل بساطة كما يقول (فرانك كليش): (طريق المعلومات فائق السرعة في جوهره ما هو إلا ألياف (بصرية) عالية القدرة بتوصيلة كابل محوري (Coaxial Cable) إلى المنازل وأمكنة العمل. وبفضل الألياف البصرية والبرمجيات الذكية التي تجعل من جهاز مثل التلفزيون جهازاً متعدد الأغراض؛ يستطيع طريق المعلومات فائق السرعة أن ينقل كميات ضخمة من المعلومات إلى المنازل والمدارس وأماكن العمل معلومات قادرة على تثوير الحياة<sup>(1)</sup>).

وتتجلى قدرة طريق المعلومات فائق السرعة على تثوير الحياة في بعض العناوين النمطية التي صاغها (كليش) والتي تعبر عن تبعات هذا الطريق، مثل: (مصارف بلا صرافين)، (متاجر بلا أرفف)، (نشر بلا ورق)، (تواصل بلا حدود ووجود دائم). وقد سبق ملياردير تكنولوجيا المعلومات بيل غيتس إلى الإشارة إلى قدرة طريق المعلومات فائق

(1) دفييد فلييس، مرجع سابق، ص 45.

السرعة على تثوير الحياة في كتابه الشهير: (الطريق نحو المستقبل) ( The Road Ahead).

وقد أدى هذا التطور السريع للإنترنت كوسيلة اتصال إلي ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في كافة المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية.

ويرى هيربرت (Hiebert) أن وظيفة العلاقات العامة كانت من أكثر الوظائف الإدارية تأثراً بالإنترنت كوسيلة اتصال. ولم يتوقف تأثير الإنترنت علي مجال الدراسات الأكاديمية للعلاقات العامة كوظيفة إدارية واتصالية؛ وإنما امتد ليشمل ممارسة هذه الوظيفة في إطار الوظائف الإدارية والتسويقية الأخرى. كما غيرت الإنترنت طبيعة وسائط الاتصال مع الجمهور وحوّلتها إلى شكل إلكتروني<sup>(1)</sup>.

---

(1) نيويسوم، دوج و آريل، بوب، مرجع سابق، ص 32.

## المبحث الثاني: أهداف العلاقات العامة

لا يوجد شك في أنّ أهداف أية مؤسسة من المؤسسات تشكّل وتحدّد أهداف كل من الإدارات التي تضمها. فهذه الإدارات إنما وجدت لتقابل احتياجات محدّدة، لذلك يجب أن ترتبط أهداف العلاقات العامة ارتباطاً كاملاً بالمؤسسة ككل، فالعلاقات العامة لا يمكن عزلها عن بقية الإدارات، والعاملون فيها لا يعملون من فراغ واستقلالية، فعملهم وظيفية مساعدة تقدم للجميع، ويجب أن تتكامل مع باقي عمليات المؤسسة. بمعنى أنّ هذه الإدارة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل، والعمل على استمرار الاتصالات فيما بينهم، مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة أو الاتصالات، أي هي تنوير الجماهير قبل محاولة التأثير عليهم<sup>(1)</sup>.

تمارس العلاقات العامة أنشطتها المختلفة، وفي كافة المجالات وكل الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف ترتكز على سلسلة متكاملة من الأهداف الموضوعية سلفاً. فيتحقق هدف وراء هدف في تناسق مرتّب، والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعاً وفي النهاية بلوغ الهدف الأسمى الذي تسعى له جميع الأطراف. ولما كان من المألوف أن تتضارب مصالح الجماهير يتضح أن أي هدف منشود ينبغي أن يكون وسطاً بين هذه المصالح المتضاربة، كما يجب تعيين هذه الأهداف على ضوء الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية العريضة والسائدة في المجتمع. كما ينبغي أن تكون تلك الأهداف واقعية، من حيث الجهد والمال والعاملين الذين يسعون إلى تحقيقها، ولعامل الوقت أثر كبير في تعيين وتحقيق أهداف العلاقات العامة<sup>(2)</sup>.

وتعدّ مهمة الربط المباشر للعلاقات العامة بالعمل اليومي للمؤسسة مهمة حيوية، كما أنّ المهمة الأولى للمسؤول عن وظيفة العلاقات العامة هي كسب التأييد والتعاطف مع مفهوم وفلسفة العلاقات العامة داخل المؤسسة.

(1) المصري، أحمد حمد، (2006م)، العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1، ص 74.

(2) العوضي، سعيد يماني، (2000م)، العلاقات العامة (مفاهيم نظرية ومجالات تطبيقية)، القاهرة، الدار العربية للنشر

والتوزيع، ط 1، ص 44.

إنَّ الهدف الرئيسي للعلاقات العامة في كل المؤسسات هو تحقيق أهداف المؤسسة ذاتها، ولكي يتحقق هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف الفرعية الموصلة إلى تحقيقه. يقتضي هذا الهدف من العاملين بالعلاقات العامة دراسة الجماهير دراسة عميقة، وكذلك قدرتهم على إعلام الرأي العام.

وتتوخَّ أهداف العلاقات العامة تبعاً للمجال الذي تستخدم فيه، إذ يمكن التمييز بين أهدافها في القطاع الحكومي والإدارات التابعة له، وبين أهدافها في المنظمات والمؤسسات الخاصة على اختلاف أنواعها. لذا يمكن القول إنَّ العلاقات العامة تنبثق من أهداف المؤسسة والمنظمة العامة بالنظر إلى أهداف المؤسسات والمنظمات نجدها تعكس لنا تطور وأهمية العلاقات العامة في أي مؤسسة<sup>(1)</sup>، فهناك أهداف أساسية إلى جانب الأهداف الفرعية بالنسبة لكل جمهور، لكي نعرف تماماً ماذا نريد أن نقول ولماذا نتصل؟ وكيف يتم هذا الاتصال؟ والأهداف العامة للعلاقات العامة تتفق فيها كل المؤسسات. أمَّا الأهداف الفرعية فتختلف من منظمة لأخرى حسب مجال عملها وجماهيرها<sup>(2)</sup>.

ولتحقيق الإقناع والتأييد بأهداف العلاقات العامة؛ فإنه يجب على العاملين بها أن يعملوا على تحقيق ما يلي<sup>(3)</sup>:

- التأكد من توافر عقلية وفلسفة العلاقات العامة لدى مديري المؤسسة والعمل على ترسيخها.
- الحصول على تأييد مكتوب للمسؤوليات والسلطات.
- كسب ثقة وتعاون الزملاء.
- خدمة جميع إدارات المؤسسة.
- إيجاد وتنمية الرغبة والفرصة للمساهمة المتبادلة في برامج العلاقات العامة.
- ترويج فلسفة الاتصال.

---

(1) إمام، إبراهيم، (1981م)، العلاقات العامة والمجتمع، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 4، ص 141.

(2) حسن، محي محمود، (1985م)، العلاقات العامة والإعلام في النول النامية، القاهرة، (د.ن)، ص 32.

(3) بدر، أحمد، (1998م)، الاتصال بالجماهير، الإعلام والتطوير والتنمية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،

## أهداف العلاقات العامة ومبادئها:

تعددت اتجاهات الكُتَّاب نحو أهداف العلاقات العامة، وفيما يلي عرض لأبرزها.  
إنَّ أهداف العلاقات العامة تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

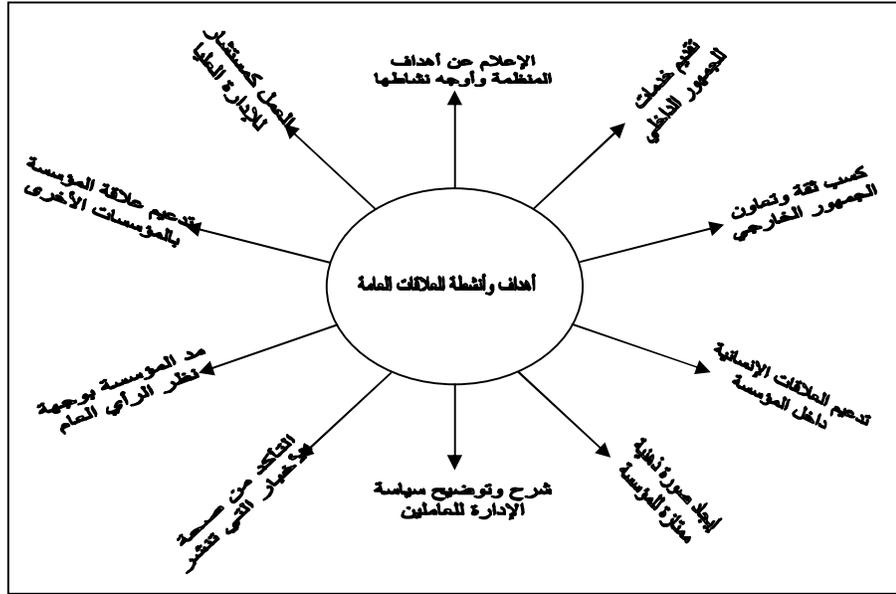
- الإعلام عن أهداف المؤسسة وأوجه نشاطها، ومحاربة الشائعات الضارة بهذا النشاط، وشرح سياسة المؤسسة لجمهور المتعاملين معها، والعمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام عن طريق إمداده بالمعلومات الصحيحة، والبيانات، والحقائق، والمشروعات، والخدمات التي تؤديها.
- تقديم الخدمات للجمهور الداخلي، كالعلاج والتأمين، والعمل على نشر الوعي الثقافي والرياضي والاجتماعي.
- كسب ثقة وتعاون جمهور المتعاملين مع المؤسسة، وتنمية أسباب التفاهم المتبادل مع هذا الجمهور.
- الترويج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها، والإعلان عنها.
- العمل على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وأجهزة الإعلام.
- رفع المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، والعمل على تدعيم التعاون المثمر بينهم.
- التعرف على متطلبات جماهير المؤسسة ورفعها للإدارة العليا، ومحاولة ربط الإدارة بالعاملين بعلاقات وطيدة، وخلق روح التفاهم.
- دعم العلاقة الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- نشر الوعي بنشاط المؤسسة على النحو الوطني.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتلبية مطالبهم.
- إيجاد صورة ومركز ممتاز للمؤسسة في أذهان جمهور المتعاملين معها.
- شرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين.
- نشر الوعي بأهمية الخدمة التي تقدمها المؤسسات بين العاملين ليكونوا دعاة لها لدى العملاء وزيادة كفاءة أدائهم.

ويرى بعض العلماء أن أهداف العلاقات العامة لأي مؤسسة فيما يلي:

---

(1) حسين، سمير محمد، (1982م)، دراسات في العلاقات العامة القاهرة، مكتبة عالم الكتب، ص 88.

- تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها، بلغة سهلة بسيطة، بغية اهتمام الجمهور بها.
- شرح سياسة المؤسسة على الجمهور أو أي تعديل أو تغيير فيها، بغية قبوله والتعاون معها.
- التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والمضمون.
- حماية المؤسسة من أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.
- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة.
- التأكد من أن أهداف المؤسسة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.
- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- تقديم الاستشارات ذات العلاقات لأعضاء الإدارة العليا<sup>(1)</sup>



شكل رقم (1) يوضح أهداف وأنشطة العلاقات العامة<sup>(1)</sup>

(1) حسن، خير الدين محمد، (1976م)، أصول العلاقات العامة، القاهرة مكتبة عين شمس، ص 29.

وحول التساؤل: عما يمكن أن تحقّقه العلاقات العامة للمؤسسة، حدّد فيليب ليسلي (Philip Lesley) أربعة مهام، وهي<sup>(2)</sup>:

- تلمس التغيرات في اتجاهات الرأي العام واستشعار محركاتها الرئيسية.
- معاونة المؤسسة على التعامل مع هذه الاتجاهات، والوصول بالمؤسسة إلى حالة توائم معها بدلاً من إحلال الصراع.
- وضع البرامج والسياسات الكفيلة بتحقيق التوافق مع الجماهير واتجاهاتها.
- مساعدة المؤسسة في خلق المناخ المستقبلي للاتجاهات التي سوف تتعامل معها المؤسسة.

ويلاحظ أنّ أهداف العلاقات العامة ترتبط بمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، إلاّ أنّها تتباين وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ولأهمية إدارة العلاقات العامة لدى الإدارة العامة. وحتى تستطيع العلاقات العامة تحقيق أهدافها، التي هي أهداف المؤسسة، لا بدّ أن يرأسها شخص يتمتع بصلاحيات واسعة مثل نائب رئيس المؤسسة، ممّا يجعل لها صلاحيات واسعة وسلطات قوية لتوجيه الإدارات الأخرى، وإضفاء طابع العلاقات العامة على أنشطتها<sup>(3)</sup>.

يقول (د. إبراهيم إمام): (إنّ الهدف الأسمى للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله بقية الأهداف، هو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغيّرات السريعة. فالعلاقات العامة تسعى للتوفيق بين عناصر المجتمع ومؤسساته والتنسيق بينها، تحقيقاً لمصالح المجتمع أفراداً وجماعات)<sup>(4)</sup>.

ويواصل (إبراهيم إمام): (إنّ هدف العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية السلمية في المجتمع، وكسب ود الجماهير، وضمان التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية

---

(1) سليمان، الطيب محمد، (2011م)، العلاقات العامة ودورها في تحقيق وتقوية دعائم الأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم، ص 15.

(2) عبد الرحيم، محمد عبد الله، وراغب، مدحت مصطفى (د.ت)، إدارة العلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ص 33.

(3) الجوهر، محمد ناجي، (2000م)، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، عمان، دار مكتبة الرائد العلمية، ط 1، ص 22.

(4) مصطفى، عبد الحكيم خليل، مرجع سابق، ص 52.

والاجتماعية من جهة، وبين الجماهير من جهة أخرى، والتفاهم هو عملية متبادلة، لذا لا بدّ للمؤسسات أن تفهم جماهيرها، وأن تفهم الجماهير مؤسساتها، فعلم العلاقات العامة يهتم بمعرفة الأسس والمبادئ التي تساعد على إقامة علاقات سليمة بين فئات الجمهور وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية المتعددة، وهو ما يُسمّى بـ (التكّيف الاجتماعي بين الأفراد والمجتمعات)<sup>(1)</sup>.

إذن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغيّرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية والمستحدثات الجديدة التي غيرت وجه التاريخ، والعلاقات الدولية والاجتماعية. وما لم يتكّيف الأفراد مع هذه النظم الجديدة والمخترعات الحديثة؛ فإنهم يعيشون كالغرباء. فالمدينة الحديثة التي أوجدت التخصص وأوجدت معها المنظمات والهيئات المعقدة، مسؤولة عن توثيق أوامر المجتمع، حتى لا تتناثر قطاعاته المختلفة أو تتصارع من أجل الربح العاجل والاستغلال، دون اعتبار للصالح العام<sup>(2)</sup>.

فالمهمة الكبرى للعلاقات العامة هي التوفيق بين عناصر المجتمع ومنظّماته وهيئاته، والتنسيق بين مصالحه المختلفة، تحقيقاً لمصالح البلاد العليا. وكثيراً ما تتداخل المصالح المتنافرة في المجتمعات الحديثة لتكون مسؤولية خبراء العلاقات العامة هي حل هذه الأزمات بالطرق الإنسانية ودون استعمال العنف، بمعنى العمل على ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين مختلف المصالح بالمنظمات والهيئات، وكذلك إيجاد رابطة قوية بين المؤسسات والجماهير المتصلة بها عن طريق وسائل الاتصال المستمرة بين الجهتين. ومن الأهداف الأساسية التي يدور حولها كافة أنشطة العلاقات العامة: هو تكوين صورة طيبة ومحبة للمنشأة لدى الجمهور.

ويرى (أحمد كمال) تحديد الأهداف في الجوانب الرئيسية الآتية:

---

(1) أبو أصعب، صالح خليل، (2009م)، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 82.

(2) صالح، عبد المحي محمود، (2004م)، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط 1، ص 43.

**الجانب الاجتماعي:** حيث تهدف العلاقات العامة إلى مساعدة المواطنين على التكيف الاجتماعي مع الجماعة تبعاً لحاجتها ومطالبها، والانضواء تحت حظيرة الرأي العام.

**الجانب الأخلاقي:** وفيه تحاول العلاقات العامة إقامة مبادئ تستند على احترام الكيان الإنساني وفردية الإنسان، وتبعد الإنسان عن استخدام أساليب الإرهاب، وتعتمد على استثارة الإنسان وعلى التشويق والإقناع القائم على عمليات التوضيح النفسي والتبصير والمعاونة السليمة<sup>(1)</sup>.

**الجانب السلوكي:** وهو أهم جانب فيها، حيث يتعامل مع كائنات إنسانية حية ذات طبائع مختلفة وتكوين نفسي متغير من فرد لآخر، بل إن الفرد في ذاته يتغير من وقت إلى آخر، بل ومن لحظة إلى أخرى، ومن السهل التأثير على الأفراد وتوجيههم، ولذا يجب أن يقوم بتنفيذ برامج العلاقات العامة أفراد لهم دراية بأساليب قيادة الرأي العام، وأن يكونوا من المؤمنين بأهمية الرأي العام وكيفية الوقوف على الطبيعة البشرية وطريقة استخدام أساليب الاستثارة الفعالة على الجماهير.

ويمكننا أن نحدد أهداف العلاقات العامة بصفة عامة بأنها<sup>(2)</sup>:

- ترقية أسباب التفاهم والانسجام الاجتماعي بين المصالح المختلفة، وذلك عن طريق التوفيق بين المصالح المتباينة للأفراد والجماعات. حيث إن برامج العلاقات العامة ترمي إلى خدمة المصالح الخاصة لجميع الطوائف التي تتعامل مع المنظمة من موظفين وعملاء، وجميع الهيئات التي تكون للمنظمة علاقة بها.
- زيادة فرص نجاح المؤسسة، وهي بالتالي تؤدي إلى زيادة فرص تحسين ظروف العمل وإمكانياته، والاهتمام بالعاملين ككائن حي له حاجاته ومطالبه المتزايدة من ترويح ورعاية صحية وثقافية واجتماعية داخل نطاق العمل وخارجه. فالعلاقات العامة تخدم أصحاب المنظمة ومؤسساتها وعملائها والمستفيدين من خدماتها، إلى جانب أنها تحقق هدفاً إنسانياً مهماً يتمثل في عملية رفع معنويات العمال، وتحسين ظروف حياتهم، ورفع مستوى معيشتهم.

(1) الدليمي، عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 40.

(2) محمد زين، منصور عثمان، مرجع سابق، ص 29

- توعية الجماهير بأهداف المؤسسة، والعمل على إيضاح كل من سياستها وخططها لهم، وتعليمهم بالخدمات التي تؤديها لهم وبكيفية استفادتهم منها.
  - المشاركة في السياسة العامة للمؤسسة، حتى تتلاءم مع اتجاهات الرأي العام ولا تتعارض معها.
  - تقديم النصح للمنشأة عند تحديد سياستها، حتى تراعي اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة، والاستعانة بالمعلومات المرتدة من تلك الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.
  - الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده، ومحاولة جعل المنشأة متفهمة لخططها وسياساتها، وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى الجمهور.
  - مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة، ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف والأزمات بأقل خسارة ممكنة<sup>(1)</sup>.
- ولخصت (هنا) أهداف العلاقات العامة في النقاط التالية:
- تحقيق التوافق والانسجام بين المنظمات والجمهور سواء كان هذا الجمهور جمهوراً داخلياً أو خارجياً، والتوافق هنا له جانبان: توافق المنظمات مع جماهيرها، وتوافق الجماهير مع المنظمة. ولذلك فهي لا تقصر برامجها على نشر الحقائق والمعلومات المتصلة بالمنظمة وسياستها وخططها وبرامجها أو ما تنتجه من سلع أو تقدمه من خدمات إلى الجماهير، ولكنها أيضاً تهتم بنقل أفكار الجماهير واتجاهاتها نحو المنظمة إلى القائمين على إدارتها، حتى يتمكنوا من تعديل سياسة المنظمة وخططها بما يتناسب مع ما تتوقعه الجماهير من هذه المنظمة.
  - إقامة علاقات طيبة، وزيادة فرص التفاهم المتبادل بين الجماهير؛ لأنّ برامج العلاقات العامة تؤدي دوراً كبيراً في التوفيق بين الميول المتباينة للأفراد والجماعات، حيث إنّ برامج العلاقات العامة في محاولة الحصول على تأييد اجتماعي ومساعدة المتعاملين على منظمة معينة من فرص تحويل الميول المتعارضة إلى ميول مشتركة، وبذلك يتحقق الانسجام الاجتماعي بين فئات المجتمع، ويقوى نسيج

(1) لير، صالح، مدخل إلى العلاقات العامة، (2005م)، الكويت، مكتبة الفلاح، ط 1، ص 22.

العلاقات وتزداد فرص الوصول إلى التفاهم المتبادل تحسين العلاقات الاجتماعية بين جماهير العاملين بالمنظمة، وتحسين ظروف العمل، والاهتمام بالعامل كإنسان له حاجاته المادية والصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والنفسية، وبذلك تزيد فرص نجاح المنظمة ويتحقق الولاء والانتماء بين كافة العاملين بها.

- الاهتمام بالجماهير العاملين في المنظمة بحسبانهم يشكّلون جزءاً أساسياً في المجتمع ويتفاعلون معه، وبذلك فإنهم يؤثرون فيه، فإذا كان العاملون راضين عن منظماتهم انتقلت هذه المشاعر إلى الجماهير الخارجية، هذا بالإضافة إلى أنّ في رضا العاملين عن منظماتهم الأساس الذي يمكن أن يدفعه نحو المزيد من الإنتاج وأدائه بدقة، سواء كان هذا الإنتاج سلعاً أو خدمات.

- تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية بناءة، وكذلك التأكيد على الاتجاهات الإيجابية، فالعلاقات العامة توجّه برامجها نحو الجمهور في محاولة للتأثير فيه، وهذا التأثير ينصب على آراء وأفكار الجماهير بغية الوصول إلى رأي عام يتفق مع مصلحة المنظمة والمجتمع، ولذلك فإنها تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لتحقيق هذا التأثير المطلوب.

- تدريب الجماهير المرتبطة بالمنظمة على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية لهذه المنظمة، عن طريق تبصيرهم بإمكانيات المنظمة وبوجودها والعقبات التي تواجهها وبما تنتظره منهم من تأييد، تساعد على تحمّل المسؤولية في رسم السياسة العامة للمنظمة وتأييدها بأفكارهم وآرائهم، ولا شك أنّ تحقيق هذا الهدف يحقق هدفاً اجتماعياً؛ لأنه ينمي الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والقومية لدى المواطنين<sup>(1)</sup>.

ويرى بعض العلماء أنّ أهداف العلاقات العامة تتمثل في التالي:

- تحقيق السمعة الحسنة للمنظمة ودعم الانطباعات الجيدة عنها، إذ نلاحظ أنّ أنشطة العلاقات العامة تصب اهتماماتها بكافة المنظمات إلى توجيه الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير اتجاه هذه المنشأة لتكوين صورة حسنة وانطباع جيد عن المؤسسة.

---

(1) بدوي، هناك حافظ، مرجع سابق، ص 48-49.

- الترويج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها وتنشيط المبيعات، حيث تلعب العلاقات العامة دوراً أساسياً في نشاط التسويق في الترويج عن منتجات الشركة الحالية أو التي ستنتج فيما بعد.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء للمنظمة وكسب ولائهم وتأييدهم.
- العمل على إيجاد التفاهم المتبادل بين جمهورها الداخلي، ويعني إشعار كل واحد بأهميته.
- تقدير المؤسسة لعمل الأفراد وتحقيق الذات لهم.
- المساهمة في استخدام كافة وسائل الاتصال الداخلي لإبلاغ العاملين بالمعلومات الضرورية على سياسات وأهداف المؤسسة.
- توفير ظروف عمل مناسبة تتناسب الأوضاع الصحية للعاملين.
- السعي إلى تحديد جماهير متصلة بالمؤسسة والمتعاملة معها من أجل العمل على إقامة العلاقات الطيبة مع هذه الجماهير.
- تحقيق التوافق والتماسك بين أهداف مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالمستهلكين، الموردين، الموزعين، البنوك، المجتمع المحلي، الهيئات الحكومية والتشريعية من جهة، وبين أهداف المؤسسة في حد ذاتها من جهة أخرى.
- مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة أو المؤسسة بأقل خسارة.
- إخبار الإدارة العليا للمؤسسة بردة فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة.
- بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهتم بها الإدارة العليا ورفعها إليها.
- مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا، والعكس.
- التأكد من أنّ أهداف المؤسسة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.
- تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة، لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
- تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة، ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا.

- إهداء النصائح للمسؤولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات<sup>(1)</sup>.

#### الأهداف حسب مدى تنفيذها:

تصنّف الأهداف إلى: بعيدة، ومتوسطة، وقصيرة المدى حسب الخطة<sup>(2)</sup>.

#### الأهداف طويلة المدى (الإستراتيجية):

- بناء اسم وسمعة وشهرة طيبة للمنشأة عند الجماهير التي تتعامل مع المنشأة.
- الاحتفاظ بعلاقات طيبة ومستمرة مع كل من له ارتباط بالمؤسسة.

#### الأهداف متوسطة المدى:

وتمتاز بطابع التنفيذ والتطبيق، مثل:

- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المؤسسة، وذلك لسعي أكبر الكفاءات من أجل الالتحاق بالمؤسسة إذا ما اشتهرت تلك المؤسسة بسمعة جيدة
- العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>.

#### الأهداف قصيرة المدى:

وتعني الأهداف العملية التي يبدأ بها التنفيذ، وهي أهداف تتعلق بكل أوجه نشاط المؤسسة واتصالاتها بفئات الجماهير المختلفة<sup>(4)</sup>.

الجدير بالذكر أنّ هذا التقسيم يفيد في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة ووضع الخطة العامة، لكن لا بُدّ من تحديد من ينفذ هذه الأهداف من الأقسام<sup>(5)</sup>.

وإن كان هناك اتفاق بين الخبراء على الأهداف العامة للعلاقات العامة إلا أنّ هناك اختلافاً في تصورات عرضها وتحديدها.

---

(1) ناصر، محمد جودت، (1998م)، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، عمان، دار مجد للنشر، ص 239.

(2) لير، صالح، مرجع سابق، ص 21.

(3) الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2005م)، العلاقات العامة والعولمة، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1، ص 40.

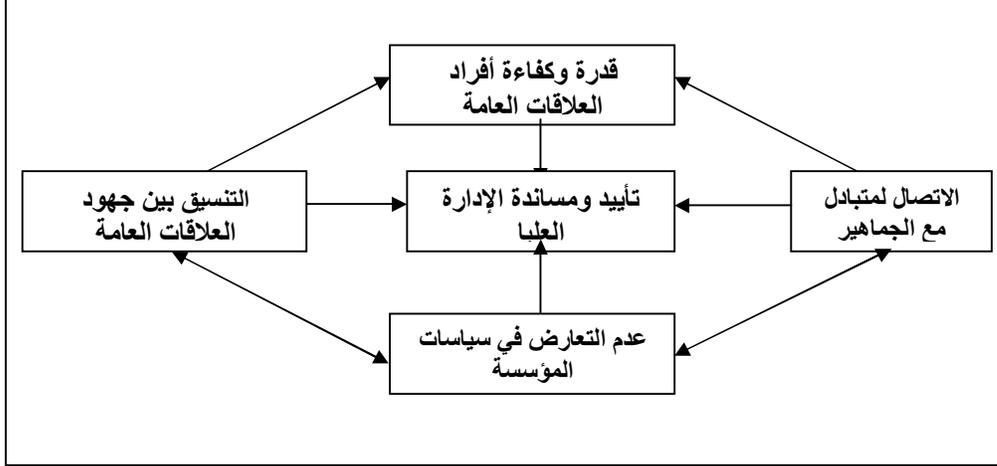
(4) توفيق، جميل أحمد، (1986م)، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، ط 1، ص 95.

(5) عبد السلام أبو قحف، (د.ت)، هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتها، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر، ص 230.

## المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف العلاقات العامة:

ولتحقيق الأهداف والأنشطة والمهام السابقة للعلاقات العامة يتطلب توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي بغيرها لا تتحقق، وهذه المتطلبات هي (1):

- تأييد ومساندة الإدارة العليا ودرجة الاهتمام التي توليها للوظيفة.
- قدرة وكفاءة العنصر البشري الذين يشغلون وظائف الإدارة (إدارة العلاقات العامة).
- مركزية صنع السياسة، مما يؤدي إلى عدم وجود سياسات متعارضة.
- الاتصالات المتبادلة بين الجماهير التي تخدمها الإدارة.
- التنسيق بين جميع الجهود المؤدية إلى تحقيق أهداف محددة.
- إنَّ عدم الفهم الجيد لمفهوم العلاقات العامة ولوظائفها وأهدافها، يؤدي إلى:
- وضعها في مكان غير لائق داخل التنظيم الإداري.
- تزويدها بأفراد غير مؤهلين.
- عدم دعمها بالميزانية المناسبة لأنشطتها.
- وتكليفها بأعمال تخرج من نطاقها.



شكل رقم (2) يوضح المتطلبات الأساسية لإنجاح أهداف العلاقات العامة (2)

(1) عبد الرحيم، وراغب، مرجع سابق، ص 33.

(2) سليمان، الطيب محمد، مرجع سابق، ص 33.

أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة وعوامل تطورها:

إنَّ تطور العلاقات العامة جاء كنتيجة طبيعية للاهتمام بها؛ وذلك الاهتمام تقف خلفه أسباب متعددة، تتمثل في (1):

### [1] التغيرات التي طرأت على المناخ التنظيمي:

ويتمثل أهمها في الآتي:

- التطور التكنولوجي وانعكاساته على تعقد هيكل الصناعة.
- التطور في تقنيات وسائل الاتصال بال جماهير، وهو ما أدى إلى فتح مجالات واسعة في نقل المعلومات والحقائق للجمهور.
- زيادة الوعي لدى الجماهير المتعاملة مع مؤسسات الأعمال، وهو ما أدى إلى الاهتمام بنوعية البيانات والمعلومات المقدمة من جانب المؤسسات للجماهير.

### [2] التغيرات التي طرأت على الفكر الإداري:

حيث كان الفكر الإداري لوقت قريب يخضع لسيطرة فكرة النظام المغلق في نظريته للعلاقة بين المؤسسة والمناخ التنظيمي المحيط بها.

وتقوم هذه الفكرة على أساس فرض انعزال المؤسسة عن أية تأثيرات تحدثها المتغيرات الموجودة في المناخ التنظيمي المحيط بها. وقد أدت التحولات التي طرأت على الفكر الإداري إلى عدم مواكبة فكرة النظام المغلق كأساس لتفسير علاقة المؤسسة بالمناخ المحيط بها، ونتيجة لذلك تحوّل الفكر الإداري إلى تبني مفهوم العلاقة التبادلية بين مؤسسات الأعمال والمناخ التنظيمي المحيط بها.

وتعدّ التحولات التي طرأت على الفكر الإداري في نظريته لطبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئة العمل؛ أحد الأسباب المهمة لزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة، حيث أظهر هذا التحول الحاجة الماسة إلى نشاط العلاقات العامة.

ومن خلال نظرة منطقية شاملة تقوم على التحليل المنطقي الذي يهتم بالإنسان والمجتمع معاً؛ أعطيت العلاقات العامة دفعة قوية إلى الأمام. حيث قام علماء النفس والاجتماع والرأي العام بدراسة سلوك الأفراد والجماعات والمجتمعات للوقوف على أساليب

---

(1) عبد الرحيم، وراغب، مرجع سابق، ص 36 - 40.

التأثير والتأثر، وطرق التغيير والتحول في القيم والمفاهيم، والعواطف والمشاعر، وفي السلوك والتفكير<sup>(1)</sup>.

ونظراً لزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة للأسباب سالفة الذكر؛ فقد تطورت العلاقات العامة، ومن أهم العوامل التي أثرت في هذا التطور ما يلي<sup>(2)</sup>:

• تطور الفكر السياسي والتحول عن الأنظمة الديكتاتورية إلى أنظمة هدفها إرضاء الجمهور العام.

• اهتمام الإدارة بالإعلام لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الجمهور والإدارات.

• لعبت الأحزاب السياسية دوراً مهماً في العلاقات العامة وتطورها، من خلال الحملات الانتخابية التي هدفت إلى التأثير على الرأي العام وكسب أصوات الناخبين.

• تأثير الحروب. وبخاصة في الوقت الراهن. حيث رأينا كيف سعت دول التحالف، ودولة العراق إلى التنافس الإعلامي في الحرب على العراق إبان حرب الخليج، نظراً لما يلعبه الإعلام من دور مهم في رفع أو خفض معنويات الجنود في أرض المعركة، إلى غير ذلك من الأمور، ويظهر اليوم التنافس الإعلامي جلياً في حرب ما يُسمّى بـ (الحرب على الإرهاب).

• ساهمت الجامعات في توسيع نطاق العلاقات العامة، من خلال: المسابقات التي تدرس في الجامعة من العلوم الاجتماعية، ومواد العلاقات العامة، وكذلك من خلال الدور الاجتماعي الذي تقوم به الجامعات لخدمة المجتمع.

• ساعد الاستقلال. الذي حصلت عليه الدول النامية. في تنمية العلاقات مع هذه الدول.

• دور المنظمات الدولية والإقليمية، مثل وكالة العون الدولية، التي كسبت ثقة الجماهير من خلال الخدمات التي قدمتها وتقدمها، وبخاصة للشعب الفلسطيني الذي ساعد على تفاعل الشعوب مع بعضها البعض، ممّا أعطى العلاقات العامة زخماً ونمواً وتطوراً.

(1) الشامي، لبنان هاتف، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية، (د. ت)، (دون بيان للنشر)، ص 146.

(2) عارف، حسين ناجي، (1421هـ) مبادئ العلاقات، القاهرة، دار يافا العلمية، ط 1، ص 14-16.

## المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة:

- تقوم العلاقات العامة على مجموعة من الأسس والمبادئ، تتمثل في الآتي:
- العلاقات العامة وظيفة إدارية مستمرة ومخططة، تحتاج إلى إسهام العملية الإدارية ك: (التخطيط)، و(التنظيم)، و(التقويم)، شأنها شأن وظائف المؤسسة الأخرى<sup>(1)</sup>.
- يرتبط نشاط العلاقات العامة بالرأي العام بصورة أساسية، فالعلاقات العامة تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته، فعندما يكون للرأي العام أهميته بالنسبة لإدارة المؤسسة، يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بصورة فاعلة<sup>(2)</sup>.
- تتسم العلاقات العامة بالديناميكية وقوة الفاعلية، فهي تقوم على الأخذ والعطاء، والفهم المتبادل، والإيجابية، من جانب كل من طرفي العلاقة، وهي سياسات وأعمال، ثم اتصال وإعلام، ويعنى آخر فهي تعكس وجهة نظر الجمهور للمؤسسة والعكس، فهي اتصال ذو اتجاهين<sup>(3)</sup>.

## ومن المبادئ التي تقوم على العلاقات العامة كذلك:

- احترام رأي الفرد، لذلك يجب أن تبنى فلسفة العلاقات العامة على أساس الإيمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه الإنسانية، وفي الوقت ذاته تراعي واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع.
- عدم إخفاء المعلومات عن الجماهير، لأنَّ إخفاء المعلومات عن الجماهير تحدث شرخاً في الثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها.
- الالتزام بمبادئ الأخلاق الإسلامية السامية، مثل: النزاهة، والصدق، والعدالة.
- اتباع الأساليب العلمية في البحوث لقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المؤسسة<sup>(4)</sup>.

## ومن مبادئ العلاقات العامة أيضاً:

- 
- (1) علي، حسين محمد، (1975م)، المسارات الصحيحة لوظيفة العلاقات العامة في الأزمات، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، القاهرة، يناير (1975م)، ص 45.
  - (2) علي، حسين محمد، (1976م)، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 137.
  - (3) أحمد، أحمد كمال، (1992م)، العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، ط 1، ص 22.
  - (4) جودة، محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 26-27.

• معرفة الأساليب النظرية والعملية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يستوجب تفهّمًا لطبيعة السلوك البشري.

• ضرورة جعل العلاقات العامة من مسؤولية الإدارة العليا، لتكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة، كما أنّ سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير<sup>(1)</sup>.

#### ومن مبادئ العلاقات العامة كذلك:

• مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع، لذلك يجب أن تضع كل مؤسسة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع.

• نشر الوعي بين الجماهير ويقع عاتق على العلاقات العامة شرح سياسات الدولة وخططها التنموية، كما يقع على عاتقها مسؤولية التوجيه<sup>(2)</sup>.

---

(1) الشامي، لبنان هاتف، مرجع سابق، ص 23-24.

(2) كشك، مرجع سابق، ص 23 - 26.

## المبحث الثالث: الاتصال في العلاقات العامة

تتعاظم أهمية الاتصال للعلاقات العامة خاصة في إدارة الأزمات في الزمن المعاصر بسبب تصاعد الدور الذي تقوم به وسائل الإعلام في المجتمع، من خلال: تقديم المعلومات، وشرح الأحداث، وبناء الوثائم الاجتماعي، وتخفيف حدة التوتر والقلق، ومن ناحية أخرى بسبب الاندفاع الجماهيري نحو هذه الوسائل لإشباع نهمها وتعطشها للمعرفة والوقوف على تطورات الأحداث عند حدوث الأزمات.

يلعب الاتصال دوراً مهماً وأساسياً في أعمال العلاقات العامة للتواصل مع جماهيرها، حيث يرى الكثير من الكتّاب أنّ أكبر الأزمات والكوارث التي منيت بها المنظمات والدول كان سببها الإخفاق في عملية الاتصالات، وفي التاريخ العالمي الحديث هناك حوادث كان من أسبابها الرئيسية الفشل في عملية الاتصالات.

ويمكن القول إنّ الاتصال أمر مهم في حياة الإنسان، فكثير من المشكلات تنشأ في حياة الفرد ويكون سببها في الغالب سوء الاتصال، ويقول كل من (هربرت) و(سيرى): (إنّ قلب مشكلة العالم هو عدم القدرة على الاتصال رغم اعتقاد الإنسان أنه يجيد الاتصال بالآخرين)<sup>(1)</sup>.

### **مفهوم الاتصال في العلاقات العامة:**

**الاتصال لغة** مشتق من الفعل الثلاثي (وصل)، والمضارع منه (يصل)، ويقال: وصل الشيء أو وصل إلى شيء وصولاً، أي بلغه وانتهى إليه<sup>(2)</sup>.

**وأما اصطلاحاً** فيُعدُّ الاتصال كأى مفهوم في العلوم الاجتماعية، ليس له تعريف واحد متفق عليه، لذا اختلف العلماء في تحديدهم لمفهوم الاتصال كونه يرتبط بجميع ميادين الحياة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتربوية فيُعرفه علماء الاجتماع بأنه (عملية تبادل المعلومات). ويُعرف الاتصال بأنه (عملية ديناميكية تتم باللُغة اللفظية وغير اللفظية، بين المرسل والمستقبل، لنقل محتوى رسالة معينة، من خلال القنوات المناسبة، بغرض

(1) أبو النصر، مدحت، (2009م)، مهارات الاتصال الفعّال، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 21.

(2) سالم، أحمد، (2004م)، وسائل وتكنولوجيا التعليم، الرياض، مكتبة الرشيد، ص 13.

تحديد أهداف معنية). وتُعرف الاتصالات بأنها (عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم بينهما).

ويذهب (أندرسون) في تعريف الاتصال بأنه: (النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات). بينما يُعرّفه (نجر) بأنه: (العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين)<sup>(1)</sup>.

ويعرّف بعض الكُتّاب العرب الاتصال على أنه (العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادل المعلومات، التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات).

ويعرّف بأنه: (تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري). وهناك من يُعرّف الاتصال بأنه: (عملية رئيسية لتفاعل الأفراد والجماعات والحضارات مع بعضها).

وَعَرَفَ أيضاً بأنه: (حاجة اجتماعية أساسية للإنسان تتمثل في التعامل مع الآخرين)<sup>(2)</sup>. وُعرّف (الاتصال) بصفة عامة بأنه: (العملية التي تنقل بها المعلومات بين مرسل

ومستقبل بإحدى طرق الاتصال المختلفة).

وقد اهتم بمفهوم الاتصال كثير من الكُتّاب في كتاباتهم، ولم تقتصر هذه الكتابات على مهنة معينة؛ لأنّ الاتصال يكاد يكون عاملاً مشتركاً في كثير من المهن والمجالات، ولذلك لم تقتصر هذه المحاولات على مهنة دون الأخرى. لقد اهتم به المهتمون بالتربية، والمهتمون بالنتقيف والتوجيه والإرشاد والإدارة... الخ. وفي ذلك يقال: إنّ الاتصال يحدث مع أناس يحاولون استخدام قوة الكلمات المنطوقة أو المكتوبة للتأثير على الآخرين.

ويعرّف (الاتصال) في العلاقات العامة بأنه: (تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو وسائل معينة من خلال إطار موقفي يجمع بينهما، بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لنحو تحقيق الأهداف)<sup>(3)</sup>.

---

(1) العثيمين، فهد بن عبد العزيز (1425هـ)، الاتصالات الإدارية (ماهيتها، أهميتها، أساليبها)، الرياض، (ب. ن)، ص 13.

(2) أبو النصر، مدحت، مرجع سابق، ص 18.

(3) أبو سمرة، محمد، (2008م)، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 9-10.

## أهداف الاتصال:

- الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها<sup>(1)</sup>:
- تحقيق انسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المنظمة.
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل، للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
- وضع كافة البيانات والمعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة، حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة ومناسبة.
- تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف فئات المنظمة.
- منع حدوث الازدواجية في العمل خلال التشاور.
- مساعدة القيادة للقيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة، ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
- تمكين القيادة في المنظمة من توصيل توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من توصيل مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم وشكواهم إلى القادة.
- شرح طريقة أداء العمل إلى المرؤوسين، وتوضيح علاقته بباقي الأعمال في المنظمة مع تحديد معايير الأداء، وتزويد العاملين بتغذية عكسية عن مستويات تقدمهم في الإنتاج.

## عناصر الاتصال:

يقوم الاتصال على مجموعة من العناصر التي يسهم توفرها في نجاح عملية الاتصال وأداء وظائفها وتحقيق أهدافها. وقد تعددت النماذج أو المخططات التي وضعها علماء الاتصال والتي توضح تلك العناصر، ويمكن إيجازها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

### [أ] المرسل:

وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.

(1) المرجع السابق، ص 20.

(2) حمزاوي، محمد سيد، (2008م)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الرياض، الشقري للنشر والتوزيع، ص 100.

## [ب] الرسالة:

أي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركونه في أفكاره ومشاعره.

## [ج] قناة الاتصال:

وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل.

## [د] المستقبل:

وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، والذي يهدف المرسل أن يشاركه في أفكاره ومشاعره.

## [هـ] الاستجابة:

وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا، أي هل تمكنت من تحقيق المشاركة في الأفكار والمشاعر أم أنّ المستقبل فهم معنى آخر غير ما يقصده المرسل.

## أنواع الاتصال في العلاقات العامة:

تقسّم أنواع الاتصالات . خاصة الإدارية منها . إلى: داخلية تتم داخل المنظمة، وخارجية تتم بين المنظمة وجمهورها الخارجي. وبعضهم يقسمها إلى ثلاثة أنواع وفق اتجاهاتها: إلى اتصالات صاعدة، واتصالات هابطة، واتصالات أفقية. في حين يقسم آخرون الاتصالات إلى اتصالات رسمية، وأخرى غير رسمية.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الاتصالات<sup>(1)</sup>:

## [1] الاتصالات الرسمية:

تتم من خلال القنوات الرسمية في المنظمة وفي إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. وفي إطار تلك القواعد تتدفق البيانات والمعلومات في المنظمة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للاختصاصات الوظيفية.

وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية علي عدة عوامل، منها:

---

(1) العثيمين، مرجع سابق، ص 22.

- وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة.
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
- إدراك الأفراد الذين يحتلون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات أهمية دورهم، وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والتعليمات تتوقف عملية الاتصالات.
- أن تتم الاتصالات في إطارها الرسمي، بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول.

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة مسارات أو اتجاهات أساسية هي: الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، والاتصالات الأفقية. وفيما يلي تفصيل ذلك<sup>(1)</sup>:

#### [أ] الاتصالات الهابطة:

وهي الاتصالات التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين، وتهبط من أعلى مستويات الهرم التنظيمي إلى مختلف الوحدات التنظيمية بهدف نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات.

#### [ب] الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتجاه الثاني من الاتصالات الرسمية، وتتجه فيها الاتصالات من أسفل مستويات التنظيم أعلاه، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويتم عن طريق انتقال المعلومات التي تبنى على ضوءها القرارات والخطط والأوامر والتعليمات، كما تشتمل على التقارير والآراء والاقتراحات التي تحمل رؤى العاملين عن المشكلات التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد. ويمكن تقسيمه إلى معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله، ومعلومات عن الآخرين ومشاكلهم، معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.

#### [ج] الاتصالات الأفقية:

ويطلق عليها الاتصالات الجانبية، وتتمثل في تبادل المعلومات وانتقالها بين الإدارات والأفراد في المستويات التنظيمية المتشابهة، أي اتصال الرؤساء بعضهم ببعض، واتصال المرؤوسين بعضهم ببعض الآخر، من نفس مستوى الوظيفة أو السلطة.

(1) أبو سمرة، محمد، مرجع سابق، ص 47.

وللاتصالات الأفقية أهمية كبيرة في تدفق المعلومات والبيانات في نفس المستويات الإدارية المتماثلة، مما يساعد على سرعة إنجاز الأعمال، وحل المشكلات، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتحسين العلاقات المتداخلة، وانخفاض احتمالات الصراع الوظيفي.

## [2] الاتصالات غير الرسمية:

وهذا النوع من الاتصالات يتم في التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين أفراد المنظمة الرسمية، نتيجة لوجود بعض العلاقات الخاصة والمميزة فيما بينهم، ولا يتبع خطوط الاتصال الرسمي، ولكنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة، كما أنه لا يرتبط بمستوى وظيفي معين، فقد نجد رئيس العمال أو أحد العاملين ممن لديه كافة المعلومات عن المنظمة تصله المعلومات الضرورية يوماً بيوم قبل أن تصل إلى المدير؛ ولذلك تحاول الإدارة الاستفادة من الاتصال الرسمي بجانب الاتصال غير الرسمي، ويتميز الاتصال غير الرسمي بأنه لا يخضع للرقابة بواسطة المسؤولين عن المنظمة، وأنه يستخدم من أجل خدمة الأغراض الشخصية للأفراد<sup>(1)</sup>.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على الأفراد العاملين في مواقع العمل المختلفة، ويتم استخدام الاتصال غير الرسمي في ترويج الإشاعات ونقل المعلومات. ويتصف الاتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة منها<sup>(2)</sup>:

- صدق المعلومات والبيانات المنقولة في معظم الحالات.
- تتصف المعلومات والبيانات بالحيوية.
- يتصف الاتصال غير الرسمي بالسرعة في نقل المعلومات والبيانات.
- يوضح المعلومة المنقولة بوساطة الاتصال الرسمي.

## [3] الاتصال الفعّال:

يختلف الاتصال الفعّال عن الاتصال فقط في وجود التغذية المرتدة عن المستقبل للمرسل في أولى عمليات الاتصال، وأن يشعر المرسل أنّ رسالته قد وصلت للمستقبل وأصبح لها استجابة، مما يستثيره في استكمال الاتصال<sup>(3)</sup>.

(1) إسماعيل، يسري خضر، (2001م)، أصول الإدارة، القاهرة، كلية التجارة، ط 3، ص 433.

(2) أبو سمرة، محمد، مرجع سابق، ص 58.

(3) قدوره، فاطمة مروة، (2004م)، الاتصالات المهنية، بيروت، دار النهضة العربية، ط 2، ص 17.

## مميزات الاتصال الفعّال:

يجب الانتباه دائماً إلى طريقة الاتصال المبلّغة والاختيار المناسب لوسيلة الاتصال حتى يتم الاتصال بشكل فعّال؛ لذلك يجب أن تتميز المعلومات التي تتضمنها الرسالة بالدقة والوضوح والشمول والإقناع، وأن تصل هذه المعلومات بالسرعة المناسبة إلى المتصل به، مع مراعاة توفير الوسيلة الأسرع والأوفر والأسهل استخداماً.

ويجب أيضاً الأخذ بعين الاعتبار المستوى اللّغوي والثقافي للمتصل به؛ لكتابة التبليغ بشكل يسهل فهمه من قبله. ولا ننسى أنه يجب أخذ الاحتياطات اللازمة عند تبليغ الرسالة السرية.

## مقومات الاتصال الفعّال:

للحصول على اتصالات فعّالة وناجحة يلزم مراعاة العوامل والاعتبارات التالية<sup>(1)</sup>:

- أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحاً .
- أن تكون كمية المعلومات بالعدد الذي يتمكن استقباله واستيعابه.
- أن تتم عملية استرجاع، وأن يتأكد المرسل من أنّ المرسل إليه قد أدرك الرسالة وتفاعل معها.
- يجب أن تركز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة مع شرح المعلومات الفنية والتعريف بالمصطلحات.

## معوّقات الاتصال:

المعوّقات: هي (العوامل التي تمنع أو تحد من وصول الرسالة إلى مستقبلها). ومعوّقات الاتصال تعدّ د وتتنوّع من منظمة لأخرى ومن بيئة لأخرى، كما تختلف هذه المعوّقات في تصنيفها من مكان لآخر، وذلك بحسب نظرة ومفهوم كل كاتب لمضمون هذه المعوّقات، وتنقسم هذه المعوّقات ومدى تأثيرها على فاعلية الاتصال على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

(1) النمر، سعود محمد، وآخرون، (1422هـ)، الإدارة العامة (الأسس والوظائف)، الرياض، مكتبة الشقري، ط 5، ص 386.

(2) علي، صباح أبو حميد، وغازي، أبو زيتون، (2007م)، الاتصالات الإدارية (أسس، ومفاهيم، ومراسلات)، عمان، جامعة البتراء، ط 1، ص 36-40.

الترجمة غير الملائمة للرسالة من قبل المستلم في تحديد الفكرة: لأنَّ البشر عادةً هم عرضة لسماح الكلمات التي تؤثر أو تحفز معتقداتهم أو دوافعهم أو حاجاتهم. الاستخدام غير المناسب لقنوات الاتصال: وهي التي تتعلق باختيار قناة اتصال غير مناسبة للأهداف أو الموضوع.

**مصادقية المصدر:** هذه المعلومات تعود إلى النقص في الثقة والصراحة التي يملكها المستلم تجاه الكلمات.

**ضغط الوقت:** لما يعانيه المدراء من مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب.

**المشاكل الناتجة عن اللفظ:** بسبب اختلاف الأفراد في فهم المعنى للكلمات نحو الأشياء.

**معوقات تكنولوجية:** ومنها المشاكل التقنية في أجهزة الاتصالات.

**معوقات بيئية:** أي الظروف البيئية مثل الأصوات أو البرد أو الحر أو الأماكن المزدحمة أو اختلاف اللهجات.

**معوقات تنظيمية:** منها عدم وضوح نظام الاتصال، وتعدُّد المستويات الإدارية والقصور في الهيكل التنظيمي.

**معوقات جغرافية:** أي التباعد في الأماكن وتأثير الوقت على مستلم الرسالة. وهناك تقسيمات أخرى للمعوقات، منها<sup>(1)</sup>:

- عدم الرغبة في الاتصال وعدم وضوح الرسالة.
- اختيار وسيلة اتصال لا تناسب المستقبل.
- تشويش أثناء استقبال الرسالة.
- قصور مهارات الاتصال للمرسل والمستقبل.
- عدم وضوح الرسالة لمستقبليها.
- وهناك من قسم المعوقات إلى<sup>(2)</sup>:

---

(1) العقيلي، عبد العزيز، وآخرون، (2004م)، تقنيات التعليم والاتصال، الرياض، (ب.ن)، ص 32.

(2) قدره، مرجع سابق، ص 83.

**معوقات فردية:** وهي التي تتعلق بشخصية المتصل أو المتصل به، وتشمل: العوائق ذات الطابع الانفعالي أو العاطفي، والتي تتعلق بالحالة النفسية كحالة الخوف، الارتباك، التعب، الشرود، أو عدم الاهتمام، والعوائق ذات الطابع الإدراكي أو المعرفي، والتي تتعلق باللُّغة والتعبير المفهومة من قبل الفريقين في عملية الاتصال.

**ومعوقات جماعية:** وهي المرتبطة بمشاكل التنظيم والصعوبات ذات الطابع التقني من ناحية اختيار الزمان أو المكان أو الوسائل والأدوات الخاصة بالاتصال. وأيضاً الصعوبات ذات الطابع الاقتصادي المرتبطة بتوفر الإمكانيات اللازمة لإجراء الاتصال في الوقت المناسب؛ لأنَّ عنصر السرعة أصبح له أهمية كبيرة في الحصول على المعلومات وإيصالها.

### **الشبكات الاتصالية للعلاقات العامة:**

لكي تحقق العلاقات العامة أهدافها؛ فهي في حاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، كي تحدّد مدى فاعلية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، لذا فإنَّ إدراك طبيعة الشبكات يسهل على أخصائي العلاقات العامة مهمة إعداد الرسالة المناسبة لتكون ذات تأثير أكثر، كما أنَّ الاتصال الجيد يتيح فرصاً أفضل للتعرف على الاختبارات والبدائل المناسبة بشأن اتخاذ القرار المناسب.

وتتعدّ شبكات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة وفقاً لأنواع وأنماط الاتصال القائمة فعلاً بالمؤسسة، وتختلف هذه الأنواع أو الأنماط وفقاً للغة المستخدمة، والاتجاه، ودرجة التأثير.

### **مفهوم (الجمهور) في اتصالات العلاقات العامة:**

بما أنَّ العلاقات العامة هي وظيفة تعمل على تقوية الاتجاهات العامة للجماعات داخل المؤسسة، والتحقُّق من السياسات والإجراءات التي تتبعها التنظيمات التي تهدف للصالح العام، وتنفيذ برامج تهدف إلى اكتساب التفهم العام للتصرُّفات وقبولها؛ فإنه ينبغي أن يحرص للعاملين بالعلاقات العامة على دراسة الوحدات الاجتماعية التي تنتظم الأفراد والجماهير.

و(الجمهور) أهم متغيّر في عملية الاتصال، فإذا لم يكن لدى للعاملين بالعلاقات العامة فكرة جيدة عن طبيعة الجمهور العقلية والعاطفية وخصائصها الأولية، فسوف يحد ذلك من

مقدرته على التأثير والإقناع، مهما كانت مقدرته الاتصالية، ومهما أحسن اختيار الوسيلة وإعداد الإعلامي. فالجمهور هو الذي يحدد مدى فاعلية الرسالة الإعلامية، والجوانب المتعلقة بالجمهور.

وتؤثر على فاعلية المضمون عدة أمور منها: جنسه، وسنه، وشخصيته، وخلفيته، وتجاربه، وعواطفه، وتعليمه، وثقافته، وظروفه النفسية والاجتماعية والحضارية والسياسية. ولعل أهم سمات المجتمعات الحديثة الاعتراف بأهمية الجماهير، واعتبار الرأي العام محور النشاط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي وغيره، والجمهور هو: (جماعة من الناس يجمعهم ميل مشترك لموضوع معين).

ورغم أنها جماعة ميل مشترك نحو قضية معينة؛ فهو أيضاً جماعة مناقشة حول هذه القضية التي لا يزال يوجد اختلاف في الرأي حولها، وكل قضية يدور حولها اهتمام بعض الأفراد، ويكون لهم رأي حولها، ويتناقشون فيها؛ يُسمى الحكم الذي يصل إليه الجمهور بعد التفكير والتدبير ومناقشة الأمور بتعقل وحرية: (الرأي العام).

ويرى هينسي (Hennessy) أنه بالنسبة لأمر ما؛ فإنَّ الرأي العام هو: (مجموع وجهات النظر القابلة للقياس لدى الأفراد الذين لهم مصلحة في هذا الأمر).

والرأي العام من وجهة نظر العلاقات العامة، هو: (الفكرة السائدة بين جمهور من الناس تربطهم مصلحة مشتركة إزاء موضوع أو مسألة أو قضية يثار حولها مناقشة أو جدل).

ويؤكد تشايلدز (Childs) أنَّ مصطلح (الرأي العام) ينبغي أن ينسب إلى نوع معين من الجمهور، أي أنه: (يعو عن أفكار واتجاهات جماعة معينة أو جمهور نوعي إزاء موضوع جدلي محدد بالذات)<sup>(1)</sup>.

ويمثل (الجمهور) أهمية مركزية في عملية الاتصال، ومصدر نجاح وفاعلية الاتصال يعتمد على:

- كيف يستقبل الجمهور ويدرك ويفسر الرسالة الاتصالية؟
- وكيف يتصرف إزاء مصدر الرسالة؟

Newson.D. (1989).Scott.A.Turk.V.J.The Realities of Public Relations 4th (1)  
.ed.California: Wadsworth Publishing Company:P63

- وهل يتفاعل معه؟
- وهل يقبل على هذا المصدر؟
- وما وسائل الاتصال المناسبة لكل فئة من الجمهور؟
- وأي الأوقات أنسب لإتمام هذا الاتصال؟

وتحتاج الإجابة على هذه الأسئلة إلى مزيد من المعلومات عن الجمهور، وإلى تحليله تحليلاً موضوعياً، والتعرّف عليه من حيث أهدافه واتجاهاته تجاه المؤسسة وسياستها وبرامجها، وتحديد خصائصه، وتحديد الجماهير الخاصة بكل مؤسسة، وترتيب أولوياتها بالنسبة للمؤسسة، ونادراً ما تتاح الموارد المالية والبشرية التي تسمح بالقيام بجميع الأعمال المطلوبة.

ونقطة البداية في التعرّف على الجمهور، من وجهة نظر العلاقات العامة، هي تحديد نوع الجمهور الذي يفترض أن تتعامل معه المؤسسة. إذ إنّ من المعروف أنّ لكل مؤسسة جمهورها الذي يكثر أو يقل حسب طبيعة عملها، وحجم معاملاتها، وتنوع هذه المعاملات. فبالنسبة لجهاز الأمن والمخابرات الوطني، مثلاً، نجد أنّ الجمهور الداخلي يتكون من رجال الأمن جميعاً، سواء كانوا ضباطاً أم جنوداً، والجمهور الخارجي بالنسبة لجهاز الأمن والمخابرات الوطني هو أفراد المجتمع جميعاً في كافة أرجاء الدولة، فجهاز الأمن وهو يؤدي وظيفته إنما يؤديها في كل مكان، ولكل مواطن، كما أنه يحتك بكل أفراد الجماهير.

فدراسة الجماهير، ومعرفة بواعث سلوكياتهم، وكيفية تكوين أحكامهم؛ من أهم مسؤوليات للعاملين بالعلاقات العامة، حتى يستطيع الوصول إلى فئات الجمهور التي لها علاقة بأهداف الاتصال، وحتى يتمكن من رسم الخطط العلمية الكفيلة بالإعلام والإقناع، لإزالة سوء الفهم والتحيز والوصول إلى التوافق الاجتماعي.

وتحديد الجمهور تحديداً دقيقاً يساعد أخصائي العلاقات العامة أيضاً في تحديد الموضوعات التي يتناولها الاتصال، وفي اختياره للمادة الاتصالية وطريقة صياغتها.

كما يساعده ليس فقط في معرفة الخلفيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لأفراد الجمهور؛ وإنما أيضاً في معرفة معتقداتهم واحتياجاتهم وما يألفه الجمهور من مسائل تجاه مصدر الرسائل ومعرفة الفئات أو الجماعات، والتعرّف على مراكز القوى في المجتمع بحسبانهم أصحاب الرأي والكلمة المسموعة، فهم الذين يصنعون السياسات. وفي الوقت

نفسه أيضاً التعرّف على الاختلافات الجوهرية بين الجماهير من حيث المصالح أيضاً، فلكل جمهور مصالحه الخاصة التي قد تختلف عن مصالح الجماهير الأخرى. وتوجد معايير متعدّدة لتصنيف الجماهير في العلاقات العامة، وما يهم هنا تقسيم الجمهور إلى: جمهور خارجي، وجمهور داخلي<sup>(1)</sup>.

### أولاً: الجمهور الخارجي:

يتحدّد حجم الجمهور الخارجي الذي يسعى للعاملين بالعلاقات العامة للاتصال به والتأثير عليه وفقاً لطبيعة المؤسسة، وسعة نشاطها، وطبيعة الخدمة أو السلعة التي تنتجها. فالجمهور العام للمنظمات متعدّدة الجنسيات. مثلاً. يختلف عنه بالنسبة لمؤسسة محلية. وتهدف العلاقات العامة في إطار هذا المستوى إلى الاتصال بالجمهور الخارجي في المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي بكل أفرادها، بغض النظر عن فئاته أو تقسيماته النوعية، وذلك لتقييم الاتجاهات العامة باتجاه التنظيم والتحقّق من السياسات والإجراءات التي تتبعها، والتي تهدف إلى الصالح العام وتنفيذ برامج تهدف إلى اكتساب التفهم العام للتصرّفات وقبولها، بالإضافة إلى التعرّف على اتجاهات الرأي العام في الخدمات التي تؤديها المنظمات، والنواحي التي يشكو منها الجمهور حين تعامله معها، حتى تستطيع أن تكتسب الرأي العام، وهو عبارة عن سلسلة من العلاقات القائمة والمرغوب في إقامتها بين المؤسسة والجماهير العامة التي تعيش في دائرة معلومة حول نشاط المؤسسة.

ويمكن تحقيق ذلك كله من خلال نشر الأخبار والمعلومات والحقائق، وتقديمها للجمهور عن طريق وسائل الاتصال الجماهيرية، فأعلام الجماهير بكل ما يتعلق بالمؤسسة هو الصرح المتين الذي يبني عليه الرأي العام.

وينبغي التأكيد على أنّ الاتصال الجيد بالمجتمع أو الجمهور العام يبدأ من داخل المؤسسة، بتوفّر ظروف العمل الجيدة للمستخدمين، والعناية بصحتهم وثقافتهم ورفاهيتهم، فيصبحون بذلك رسل خير، يثنون على المؤسسة ويمدحونها، ويعوون عن نجاحها تعبيراً صادقاً<sup>(2)</sup>.

(1) زويلف، مهدي والقطامي مهدي، (1999م) العلاقات العامة (النظرية والأساليب)، عمان، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص 85.

(2) إمام، إبراهيم، (1986م)، فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 52.

## ثانياً: الجمهور الداخلي:

ويتكون من كافة العاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة، والعاملين في الإدارات والأقسام والفروع التي تضمها المؤسسة.

وتسعى العلاقات العامة إلى التعامل مع الجماهير الداخلية لتحقيق الاستقرار لها، وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء إلى المؤسسة لديها، وما يترتب على ذلك من تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة وأهدافها والدفاع عنها والتحمُّس لها، وتتكون هذه المشاعر الإنسانية نتيجة التعامل وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لتلك الجماهير، والعمل على رفع معنوياتها، وتحقيق تماسكها، وكسب رضاها.

وحيث إنّ العاملين في أية مؤسسة هم العمود الفقري للجمهور الداخلي، وهم يكونون قلب المؤسسة النابض، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها؛ فإنّ تنمية ورعاية العلاقات بينهم، ورعاية العلاقة بينهم وبين رؤسائهم، وبين بعضهم بعضاً، من أهم المقومات لنجاح أية مؤسسة. ويتوقف هذا النجاح على قوة نظام الاتصال، ومدى توافر نقاط القوة له، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في دراسة ذلك النظام وإرسائه على دعائم ثابتة وقوية.

وفي وسع العلاقات العامة أن تسهم في تعميق الاتصال بأولئك، وتأمين رضاهم وتعاونهم البناء من أجل صالح الطرفين، من منطلق المشاركة بين الإدارة والأفراد، والشعور بأهمية العاملين، وأنّ مصالح المؤسسة ليست متعارضة مع مصالح العاملين، وأنّ العاملين من أهم أصول المؤسسة.

وفي مقدور للعاملين بالعلاقات العامة أن يسهم بدور مؤثر في تخطيط برامج العلاقات العامة مع العاملين والإشراف على تنفيذها، ويكون دوره في هذه الحالة أشبه بدور العامل المساعد، الذي يربط بين الإدارة والعاملين، ويرعى مصالح الطرفين بأمانة وإنصاف. والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة من خلال برامج العلاقات العامة للجمهور الداخلي عديدة، منها:

- إيجاد الرضا والارتياح بين العاملين بالمؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض الآخر، ودعم هذا الرضا والتأييد بصورة مستمرة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين، بما يساعد على زيادة إنتاجهم، وتنمية إحساسهم بالانتماء.

- توعية الأفراد والجماعات بالالتفاف والإرشاد والمصارحة بالحقيقة.
  - المعاونة في اجتذاب الكفاءات الصالحة للعمل في المؤسسة، بإعطاء صورة طيبة عنها، والحفاظ على هذه الصورة، حتى يدرك الجمهور أنها أفضل مكان للعمل.
  - دعم سبل الاتصال المزدوجة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا.
- ويساعد تحقيق هذه الأهداف الإدارة على تأسيس العلاقات الطيبة مع الجمهور الداخلي، وتأسيس هذه العلاقات يتوقف من ناحية أخرى على قدر مشاركة الطرفين الإيجابية. ومن الأقوال المأثورة هنا أن: ("أوقية" من المشاركة الإيجابية يمكن أن تكون أهم من "طن" من المطبوعات). وإذا وعت المنظمات ذلك لا بد أن تتحول إلى المناقشة الجماعية. فالمناقشة تؤدي إلى تفهم ومعرفة أكثر مما يؤدي إليه العرض من طرف واحد.
- ومن النتائج التي تؤدي إلى عملية المشاركة:**

- نقل مشاعر الجمهور الداخلي الطيبة إلى أفراد الجمهور الخارجي.
  - إتاحة الفرصة للعاملين للسؤال والتعبير عن أفكارهم.
  - إتاحة الفرصة للعامل للوقوف على البيانات المهمة، وخاصة بالنسبة لغير المهتمين.
- وتستخدم العلاقات العامة للاتصال بالجمهور الداخلي وسائل عديدة، مثل: الصحف الحائطية، والتقارير الدورية، ودليل المؤسسة، والنشرات، والبرامج الإذاعية، والحفلات، والرحلات الجماعية، والجوائز، والمنح الدراسية، والاجتماعات السنوية، والندوات، وعرض الفنون، وعرض الصور الفوتوغرافية، والمعارض... الخ.
- اتصالات العلاقات العامة وأثرها في تكوين الصورة الذهنية:**
- مفهوم الصورة الذهنية:**

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية (Image) عندما أصبح لمهنة لعلاقات العامة تأثير كبير علي الحياة الأميركية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن. وقد كان لظهور كتاب: (تطوير صورة المنشأة) للكاتب الأمريكي لي بريستول ( Lee Bristol ) في العام 1960م أثر كبير في نشر مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال. وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية والمهنية. وقد تبلور هذا المصطلح في مجال العلاقات الدولية بشكل واضح عام 1965 حينما ظهر

كتاب: (السلوك الدولي)، الذي اشترك في تأليفه (هريبت كليمان) مع مجموعة من زملائه من علماء النفس والباحثين في مجال العلاقات الدولية<sup>(1)</sup>.

و(الصورة الذهنية) كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Image) بمعنى رسم أو شكل أو صورة، ولهذا المصطلح عدة تعريفات، منها ما يلي<sup>(2)</sup>:

- هي عبارة عن: (مجموعة من الإدراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما).
  - هي: (الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء المحيطة به متأثراً بالمعلومات المخزنة عنها وفهمه لها).
  - هي: (الصورة العقلانية التي تتكون في أذهان الناس عن المنظمات، وقد تتكون هذه الصورة عن التجربة المباشرة، وقد تكون عقلية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو على الشائعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها نهاية الأمر تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم).
- وعليه فإنَّ مراحل تكوين الصورة تتمثل في: الإدراك، التخزين، ثم الاستحضار عند حدوث أي تنبيه.

### خصائص الصورة الذهنية:

- وتتمثل خصائص الصورة فيما يلي:
- استحضار ذهني لشيء وقع في السابق.
  - تتميز الصورة بأنها شخصية وغير موضوعية، تختلف من شخص لآخر.
  - وقد تكون الصورة معرفية ناتجة عن الآراء والمعتقدات والخصائص المدركة بطريقة عقلية، وقد تكون وجدانية تتشكل بناءً على الميل لشيء معين أو النفور منه.
  - تكون الصورة الذهنية نسبياً ثابتة لا تتغير إلا إذا تعرضت إلى أحداث أو تجربة جديدة يتم استقبالها وتفسيرها بأحد الطرق التالية:
- إمّا أن تضيف إلى التصوُّر الحالي الموجود معلومات جديدة أو تدعم التصوُّر الحالي.

(1) عوجة، علي، (2003م)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، عالم الكتب، ص 3.

(2) حجاب، محمد منير، (1994م) الاتصال الفعّال في العلاقات العامة النظرية والأساليب، عمان، دار حنين، ص

- أو تحدث مراجعات طفيفة على هذا التصور.
- أو ينتج عنها إعادة بناء كامل للتصور.

### العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية:

تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

**عوامل شخصية،** وهي تتمثل في: السمات الذاتية الشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...)، وقدرة الفرد على تفسير المعلومة الخاصة بالمنظمة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

**وعوامل اجتماعية** وتتمثل في: تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومة، وتأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير، وتأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم المساندة فيه.

**وعوامل تنظيمية:** مثل: الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياساتها ومنتجاتها، الرسالة الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة، نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الوسائل، الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير، الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

### أنواع الصورة الذهنية:

يمكن تقسيم الصورة إلى ثلاثة أنواع، وهي<sup>(2)</sup>:

#### النوع الأول: الصورة المرغوبة:

وهي الصورة التي ترغب المنظمة في إيصالها إلى الفئة المستهدفة وتتكون في أذهانهم.

#### النوع الثاني: الصورة الحقيقية:

وهي الصورة التي تعكس الواقع الحقيقي للمنظمة.

#### النوع الثالث: الصورة المدركة:

وهي الصورة التي تدركها الفئة المستهدفة.

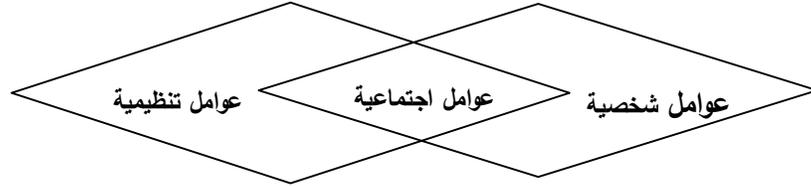
#### الصورة الذهنية السلبية المتبادلة:

---

(1) المرجع السابق، ص 172.

(2) المرجع السابق نفسه، ص 183.

الصورة الذهنية هي مركب معقد من المعلومات والأفكار والانطباعات والآراء التي يحملها شخص أو جماعة) عن شخص آخر أو جماعة أخرى<sup>(1)</sup>.  
تتشكل الصورة الذهنية في المخيلة الفردية والجمعية من خلال عملية معقدة ومتشابكة وممتدة في الزمن. وبالرغم من أن مكونات هذه الصورة قد لا تكون دقيقة أو واقعية؛ فإنها تؤثر بشكل فاعل في اتجاهات وسلوكيات الفرد والجماعة.



شكل رقم (3) يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية<sup>(2)</sup>

(1) أديب خضور، مرجع سابق، ص 23-24.

(2) سليمان، الطيب محمد، مرجع سابق، ص 54.

## الفصل الثالث

### إدارة الأزمات

(مفهوم الأزمة.. أنواع الأزمات.. طرق وأساليب التصدي

للأزمات)

## المبحث الأول: مفهوم الأزمة

يقول (المعياري): (برعت اللّعة الصينية في نحت مصطلح (الأزمة)، إذ يطلقونه (Wetji)، وهو عبارة عن كلمتين: الأولى تدلّ على الخطر، والأخرى تدلّ على الفرصة التي يمكن استثمارها، ولقد عرفت الأمم قديمها وحديثها الأزمة بأنواعها المختلفة، حيث كانت تلك الأمم تتجاوز أزماتها بنجاح أحياناً، وبإخفاق أحياناً أخرى، وبناءً على ذلك تكونت لديها تجارب في معالجة تلك الأزمات)<sup>(1)</sup>.

### مفهوم الأزمة لغوياً:

يعرّف قاموس (مختار الصحاح) الأزمة بأنها: الشدّة والقحط، (أزم) أزم عن الشيء: أمسك عنه، وفي الحديث أنّ سيدنا عمر بن الخطاب  $\tau$  سأل الحارث بن كلدة الدواء، فقال: (الأزم)، يعني الحمية، وكان طبيب العرب.

و(المأزوم) المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين (مأزم)، ومنه سُمّي الموضع الذي بين المشعر وعرفه (مأزمان)، وموضع الحرب أيضاً (مأزم) لضيق المجال وعسر الخلاص منه<sup>(2)</sup>.

أما ترجمة (الأزمة) باللّغة الإنجليزية (CRISIS) فيعرّفها قاموس هيرتيج (HERITAGE) بأنها تعني: <sup>(3)</sup>

[1] حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

[2] أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية أو التي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

### مفهوم الأزمة اصطلاحاً:

اصطلاحاً تعدّدت تعريفات (الأزمة)، فاتفقت في بعض الجوانب واختلفت في بعضها، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات:

---

(1) المعياي، عباس رشدي، (1999م)، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ص 96.

(2) الرازي، محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، ص 15.

(3) Boston USA ،The American Heritage Dictionary: Houghton Mifflin Company p27

تُعرّف الأزمة بأنها: (فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتتطوي في أغلب الأحوال على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة)<sup>(1)</sup>.

كما يُعرّفها (Bieber) بأنها: (نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها)<sup>(2)</sup>.

الأزمة (ظرف انتقالي (Transitional) يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول (Turning Point) في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير)<sup>(3)</sup>.

الأزمة (خبرة متعلقة بمعوق غير مألوف (Unfamiliar Obstacle). معنى ذلك أنّ الأزمة خبرة ممتازة للطرف أو الأطراف التي عانت وتعاني من الأزمة، وذلك لأنّ المنشأة في موقف الأزمة تحاول أن تكون سيدة الموقف بعد أن كان الموقف سيد المنشأة. والقضية في الأزمة هي أنّ الخبرات الماضية والموارد المألوفة لا يتم الاستفادة منها، وذلك نظراً لأنّ الأزمة هي موقف إعاقي غير مألوف، لذا نجد المنشأة التي تعاني من أزمة قد تحتاج في الغالبية العظمى لمساعدة الآخرين)<sup>(4)</sup>.

كما أنّ الأزمة تعني (نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة)<sup>(5)</sup>.

---

(1) جاد الله ، محمد، 2008م، إدارة الأزمات، عمان، دار الأردن للنشر والتوزيع، ص 9.

(2) جبر، محمد صدام، (1998/1/19م)، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، تونس المجلة العربية للمعلومات، ص 67.

(3) منصور تحسين، (1995م)، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظومة الإدارية، المجلة التونسية لعلوم الاتصال، العدد 57، ص 14.

(4) أبو النصر، مدحت محمد، (1997م)، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 34.

(5) حواش، جمال، (2005م)، التفاوض في الأزمات والمواقف الصعبة، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ص

ويعرفها (هينري كسينجر) وزير خارجية الولايات المتحدة الأمريكية الأسبق بأنها: (عرض لوصول مشكلة ما إلى مرحلة مباشرة على الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها)<sup>(1)</sup>.

ويرى (الشعلان) أنه باستقراء تعريفات الأزمة في أدبيات الإدارة؛ يتضح أنّ هناك عدة عناصر مشتركة تشكّل ملامح الأزمة، وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- الحاجة إلى اتخاذ قرار.
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

**علاقة مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم المشابهة:**

كثيراً ما يحدث التداخل بين مفهوم الأزمة وغيرها من المفاهيم الأخرى، مثل مفهوم (الإدارة بالأزمات)، و(الكارثة)، و(الصراع)، و(المشكلة)، و(الحادث). يوضح الباحث الفرق بينهما على النحو التالي:

#### **[أ] مفهوم الإدارة بالأزمات (Management by Crisis):**

هي عبارة عن (فعل يهدف إلى توقّف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مدبره)<sup>(3)</sup>. كما يعرفها السيد (عليوة) بأنها تقوم على (افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة أو تكون نتيجة الارتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد)<sup>(4)</sup>.

---

(1) الضيخان، عبد الرحمن إبراهيم، (2001م)، إدارة الأزمات والمفاوضات، المدينة المنورة، دار المآثر، ص 29-30.

(2) الشعلان، فهد أحمد (2002م) إدارة الأزمات (الأسس، المبادئ، المراحل، الآليات)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 26.

(3) الشعلان، فهد أحمد، المرجع السابق، ص 26.

(4) عليوة، السيد، (2003م)، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ص 83.

## [ب] مفهوم الكارثة (Disaster):

الكارثة من كرت بمعنى الغم، تقول: فلان اشتدّ عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد<sup>(1)</sup>.

وعرّفها (قاموس أكسفورد) بأنها: (حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم)<sup>(2)</sup>.

ويعرّف (كامل) الكارثة بأنها: (حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء، وتتضارب الأدوار على مختلف المستويات)<sup>(3)</sup>.

وهنا تتضح بعض الفروق بين مفهومي (الأزمة) و(الكارثة)، على النحو التالي<sup>(4)</sup>:

- الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فعندما نقول: أزمة؛ فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة، والمحلية والخارجية. أما الكارثة فإنّ مدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.
- للأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً. أما الكوارث، وخاصة الطبيعة منها، فغالباً لا يكون لها مؤيدون.
- في الأزمات تتخذ قرارات لحل تلك الأزمات وقد تنجح أو تفشل. أمّا في الكارثة فإنّ الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في العامل معها.

## [ج] مفهوم الصراع والنزاع (Conflict and Dispute):

يركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الأفراد، وتمهد العوامل التالية لظهور النزاع:

- الاعتقاد في وجود النزاع سواء كان حقيقياً أو وهمياً.

(1) ملعوف، لويس، (1951م) المنجد، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط 1، ص 720.

(2) الشعلان، مرجع سابق، ص 28.

(3) كامل، عبد الوهاب محمد، (1424هـ)، سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ص

21.

(4) الشعلان، المرجع السابق، ص 30.

- وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات يؤدي إلى التنازع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة<sup>(1)</sup>.

#### [د] مفهوم المشكلة (Problem):

تعدُّ باعثاً رئيسياً يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها<sup>(2)</sup>.

#### [هـ] مفهوم الحادث (Accident):

هو (شيء مفاجئ عنيف يتم بشكل سريع وينقضي أثره فور تمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً، وإنما تكون أحد نتائجه)<sup>(3)</sup>.

ومن التعريفات السابقة للأزمة يمكن القول بأنَّ الأزمة هي: (حالة من عدم التوازن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، وينتج عنها مواقف جديدة تتطلب استجابة سريعة من قبل المؤسسة، للسيطرة عليها والحد والتقليل من أثارها السالبة).

وفي عصر صدر الإسلام كانت أزمة الحديبية، التي تعدُّ من أخطر الأزمات التي شهدتها التاريخ، ولنَّ المبادئ التي طبقها الرسول ﷺ في مواجهة تلك الأزمة الخطيرة، والسيطرة عليها والانتقال بها إلى الصلح بدلاً عن المواجهة العسكرية المدمرة؛ تجعل منها مدرسة دولية، هي الأولى من نوعها في التاريخ الإنساني<sup>(4)</sup>.

والقرآن الكريم يطلعنا على الكثير من الأمثلة على أزمات وطرق مواجهتها، ومن بين هذه الأمثلة ما جاء في سورة يوسف، فعندما رأى عزيز مصر في منامه رؤيا لم يستطع تفسيرها أرسل لسيدنا يوسف ٧، الذي عوَّها بأنَّ مصر مقبلة على كارثة غذائية تتمثل في (المجاعة).

طلب سيدنا يوسف ٧ من عزيز مصر أن يوليه إدارة خزائن الأرض حتى تمر الأزمة، ووافق العزيز على طلب سيدنا يوسف ٧، الذي استطاع بفضل ما أعطاه الله تعالى من

---

(1) هلال، محمد عبد الغني، (2004م)، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص 14.

(2) المرجع السابق، ص 13.

(3) حوش جمال، المرجع السابق، ص 13.

(4) جمال الدين أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات في الإسلام، القاهرة، (د. ن)، ص 129.

حكمة وحسن تصرف وعلم؛ من أن يدير هذه الأزمة باقتدار، ويحفظ مصر بمشيئة الله من كارثة حقيقية.

### خصائص الأزمات:

تتسم الأزمات والكوارث بصفة عامة ببعض الملامح المشتركة التي تحدّد مدة إمكانية قبولها كأزمة أو هي مجرد حادث عادي لا يرقى إلى أدنى مرتبة من تصنيف الكوارث أو الأزمات.

فالأزمة مجموعة من الخصائص يتعيّن توافرها حتى يمكن التعامل معها على أنها أزمة. ويرى بعض الكتاب أنّ الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت (L. Comfort) فإنّ هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها وهي: عامل الشك أو عدم التأكد (Uncertainty)، وعامل التفاعل (Interaction)، وعامل التشابك أو التعقيد (Complexity)<sup>(1)</sup>.

ويضيف (الصباب) إلى الخصائص السابقة أنّ الأزمة تساعد على "ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل: القلق، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء. ويرى أنّ أهم خصائص الأزمات ما يلي:<sup>(2)</sup>

- نقطة تحول تزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيها ظروف من عدم التأكد ونقص المعلومات.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

(1) الشعلان، مرجع سابق، ص 56.

(2) الصباب، أحمد عبد الله، (1997م)، مبادئ الإدارة، جدة، مطابع سحر، ص 5.

وبصفة عامة فإنَّ العلماء والباحثين في مجال إدارة الأزمات يرون أنَّ الأزمات عموماً تتسم بالآتي (1):

- المفاجأة، مما يحدث أثراً من وقع الصدمة.
  - التهديد، تُعدُّ الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
  - السرعة، تتولّد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادّة.
  - الغموض، إذ إنّ عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك كنه الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.
  - تقع فجأة دون توقُّع أو أن يكون توقُّعها قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً لا يتسع لاتخاذ الإجراء المناسب للمواجهة.
  - لا يتسع الوقت لاتخاذ الإجراء المناسب للمواجهة.
  - تتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.
  - تتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تمتلك المنشأة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو ربما كانت الخبرة قليلة وغير كافية (2).
  - مصدر الأزمة يمثل نقطة تحول في أحداث أساسية متعاقبة ومتسارعة في حياة المؤسسة.
  - الأزمة تسبب في بدايتها صدمة وتوتراً وضغطاً، مما يضاعف من إمكانية التصرف السريع والمؤثر لمجابهتها (3).
  - التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة.
  - مجابهة الأزمة تتطلب أنماطاً تنظيمية غير مألوفة ونظماً وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومجابهة الظروف الجبرية المترتبة على التغيُّرات الفجائية (4).
- وهناك من يرى أنَّ أهم خصائص الأزمة الأساسية هي:

---

(1) الشعلان، مرجع سابق، ص 61-62.  
(2) العيسوي، إبراهيم، (1992م)، مناهج مواجهة الأزمات، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، ص 3.  
(3) جاد الله، محمد، مرجع سابق، ص 29.  
(4) الشعلان، فهد أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 2، ص 57.

- [1] المفاجأة العنيفة عند انفجارها، واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها، والتي قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.
- [2] التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعوامل أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب أطرافها وتحولها من النقيض إلى النقيض.
- [3] نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو كيانها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها وتكاثف الضباب أو عدم الرؤية الكاملة مع تصاعد حدة الأحداث واشتداد حوادث الأزمة.
- [4] سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجهل التي يضمها إطار الأزمة<sup>(1)</sup>.

### التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

هذا المصطلح يضرب بعمق جذوره التاريخية في علم الطب الإغريقي القديم، حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، ويتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة أو موته ومنه اشتقت الكلمة الإغريقية والتي تعني القرار.

وفي تفسير هذا يقول (نورث): (في مرض ذات الرئة تحدث الأزمة عندما تهدد جراثيم المرض، متكاثرة في ذلك مع الالتهابات في الجهاز التنفسي، بالتغلّب على الأجسام المضادة التي تتولى حماية الجهاز الرئوي، وتبدو نتيجة المعركة الفاضلة بينهما موضع شك". إنّ المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب، وضغط الدم، والتنفس، ودرجة الحرارة وما إلى ذلك. ويمكن أن نقول بصفة عامة إنّ هذه الأعراض هي نتائج للصراع المحتدم بين الجراثيم والأجسام المضادة لها، وليست سبباً في حدوث الأزمة. بيد أنه من الجدير بالملاحظة في نفس الوقت أنّ إحدى

---

(1) الخضيرى، محسن أحمد، (2003م)، إدارة الأزمات، مجموعة النسل العربية، ص 117.

هذه الظواهر، مثل الارتفاع الشديد في درجة حرارة الجسم، قد يحدّد أو على الأقل يؤثر بشدة على مصير هذه الأزمة<sup>(1)</sup>.

ومن ثم يمكننا أن نلاحظ أنّ هذا المصطلح الطبي العريق لكلمة (الأزمة) يشير إلى حدوث تحول في مسار المرض يفضي إما إلى الموت أو الشفاء. أو على حد تعبير (أبوقراط) في تعريفه للأزمة الصحية (... إنّ الأزمة الصحية تحدث عندما تشتد حدة المرض، أو تتسبّب بمضاعفاتها الجانبية في إصابة المريض بمرض آخر، أو بالتلاشي كلية.... واستخدم الفيلسوف المؤرخ الإغريقي القديم (ثيودوروس) هذه المصطلح ست مرات في مؤلفه عن (حرب البلوبونيز) للدلالة على حدوث منعطفات حاسمة في مسار تلك الحرب، وفي هذا عرف (موقف الأزمة) بأنه المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث. ونفس المعنى نجده في التعريف المعاصر للأزمة الذي صاغه (وليم كونانت) عندما شبه الأزمة بلحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشر، وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لتري طبيعة الأشياء وقد تجرّدت عن زخرفها.

والأزمة على هذا النحو، بمعناها العام والمجرد، هي تلك اللحظة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، ولما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت، أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة. وبحلول القرن التاسع تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(2)</sup>.

### أسباب الأزمة:

الأزمات أنماط وأنواع عديدة، وهي تصنّف علمياً إلى طبيعية (بيولوجية مناخية)، و(جيولوجية كونية)، ومن صنع الإنسان (إرادية) و(غير إرادية)، ويمكن التنبؤ بها بوقوع بعضها، ولكن رغم ذلك فمن المستحيل منع وقوعها، وكل ما يمكن أن نفعله هو أو نستعد

(1) العماري، عباس رشدي، (1993م)، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ص

(2) المرجع السابق، ص 18.

بشكل أفضل لنواجه تحقيق احتمالات وقوعها، بعكس الأزمات التي هي من صنع البشر فإننا لا نستعد فقط لمواجهتها إذا ما وقعت؛ ولكن نسعى لمنع حدوثها، وتعبّر الأزمة عن فضل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل معين أو عدم الخبرة. ولكل أزمة مقدمات تدلّ عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، وحيثما كان فإنّ هناك أسبابا مختلفة لنشوء الأزمات.

وإذا كانت الأزمات لا تنشأ من عدم؛ فإنّ أسبابها تتعدّد، ولكن يمكن رد أسبابها إلى عناصر وأطراف الأزمة<sup>(1)</sup>:

### [1] أسباب راجعة لموضوع الخلاف والبيئة المحيطة:

والأسباب التي ترجع لموضوع الخلاف والبيئة المحيطة تشمل الأسباب التي ترجع لخلاف وتعارض حول موضوع معين لم يحسن التعامل معه بكفاءات، ولم تتم معالجته وتداركه، وتسانده عوامل البيئية المحيطة على التصاعد. وتتمثل العوامل فيما يلي:

#### [أ] موضوع خلاف:

وجود بؤرة خلاف لم يتم الإحساس والتنبؤ بها، ولم يتم اتخاذ أي إجراءات لحلها وامتصاص حالة الخوف والقلق والضيق منها.

#### [ب] وجود حالة من تعارض المصالح:

إنّ وجود خلاف لوحده لا يكفي لخلق أزمة ما لم توجد حالة من التعارض في المصالح بين طرفين. وهذا التعارض يُعدّ من أهم أسباب حدوث الأزمات بكافة أنواعها، لأنه إذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد؛ برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، فيعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد عنصر ضغط واستمرار هذا الضغط لإلحاق أقصى ضرر بالطرف الآخر.

#### [ج] تعارض الأهداف:

وكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين منفيذ القرار في كيان ما، ومن ثم تتعدّد التوجيهات وتعارض أهدافهم، فالبعض يسرع في تنفيذ الأوامر والتوجيهات، والبعض الآخر يتخاذل عن إجراء هذا التنفيذ.

---

(1) الشافعي، محمد، (2001م)، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ص 46.

وقد يلجأ متخذ القرار إلى التوفيق بين منفعي القرار عن طريق تغيير قراراته وتوجيهاته، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، فليجأ مرة أخرى إلى البديل الأول ثم البديل الثاني وهكذا. وتحدث أزمة غامضة يصعب الإحاطة بأسبابها.

#### [د] الشائعات:

تعدُّ الشائعات من أهم مصادر الأزمات، بل في كثير من الأحيان تكون هي المصدر الوحيد لها. فإذا أطلقت وتم توظيفها بشكل معين، وفي ظل استخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً، ولحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئية محيطة، وتم استغلال حدث معين؛ تتحقق عندها الأزمات.

#### [هـ] التعرُّض لأزمات مخططة:

ومن أهم أسباب الأزمات هو التعرُّض لأنواع من الأزمات المدبرة والمصدرة، والتي تعرف بـ (الأزمات المخططة)، وهي غالباً الأزمات التي تخلقها أطراف وقوى كبرى بهدف استمالها ضد كيانات أصغر لتحقيق أهداف خاصة بالقوى الأكبر.

#### [2] أسباب راجعة للأخطاء البشرية:

قد يؤدي خطأ بشري إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب، تثمر عنه إشاعة حالة من التراخي والتوجس والخوف وتقاعس الكثير عن القيام بوظائفهم وانتشار الخلل. وتتبلور الأخطاء البشرية في عدة أمور أهمها: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير والتقييم، سوء الإدارة، اليأس، الميل لاستعراض القوة، الرغبة بالابتزاز.

ويرى (أبو النصر) أنه يمكن تحديد أربعة أسباب رئيسية وراء الأزمات، هي<sup>(1)</sup>:

[1] أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها ولا إيقافها ولا إضعافها، ولا قدرة له على التنبؤ بحدوثها، وقد يمكن التنبؤ بحدوثها ولكن متى وأين، لا نعرف.

[2] أسباب ترجع إلى الإنسان، مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير، سوء

التخطيط، الإهمال، الإدارة غير الرشيدة، الأخطاء البشرية، ضعف المتابعة والمراقبة...

[3] ضعف الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية

(1) أبو النصر، مدحت محمد، مرجع سابق، ص 367.

[4] تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة. وتحدث الأزمات الاجتماعية بصفة عامة نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط، إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية وتحقيق التوازن الاجتماعي، ومما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها. أمّا الأزمات الاقتصادية، فتعدُّ من الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظمة الاقتصادية، مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها والهدف لتحقيق غاياتها. وخلاصة القول إنّ الأزمة الاجتماعية بمدلولها ليس إلاّ نتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما، عندما تصل عناصر التوتر في هذا العلاقة إلى مرحلة تنذر بالانفجار<sup>(1)</sup>.

### مراحل تطور الأزمة:

الأزمة كظاهرة اجتماعية، مثل باقي الظواهر، تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها، منذ بدايتها كحدث عارض، بل حتى قبل ظهورها على السطح، وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها.

تختلف مراحل تطور الأزمة باختلاف طبيعتها حيث إنّ هناك أزمات لا تمر بمراحل معلومة، وبالتالي يصعب التنبؤ بحدوثها إلا أنّ هناك أزمات أصبح من الممكن رصد مؤشرات منذ البداية ومتبعتها أولاً بأول، وذلك للحد من أثرها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويوحي تحليل الأزمات المختلفة بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل: الميلاد، والنمو، والنضج، والأفول (الموت).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مراحل حياة الأزمة كالتالي:

---

(1) المعياري، مرجع سابق، ص 367.

### جدول رقم (1) يوضح مراحل حياة الأزمة<sup>(1)</sup>

المرحلة	تطور الأزمة
مرحلة ما قبل الميلاد	(ما قبل الأزمة)
مرحلة الميلاد	(ظهور أو حدوث الأزمة)
مرحلة النمو	(زيادة حدة الأزمة)
مرحلة النضج	(تفاقم الأزمة)
مرحلة الانكسار	(انكسار حدة الأزمة)
مرحلة الانكسار والوهن	(تقلص وضعف الأزمة)
مرحلة الموت أو الوفاة	(أفول الأزمة - ما بعد الأزمة)

ويقدم عدد من الباحثين نماذج متعددة تفسر التطور التاريخي للأزمات، وهي نماذج تتفق على نسق تتابعي من المراحل التالية<sup>(2)</sup>: الصدمة (Shock)، التراجع الدفاعي (Defensive retreat)، الاعتراف (acknowledgement)، ثم التكيف والتغيير (change).

وتتميز كل مرحلة من هذه المراحل بخبراتها المختلفة، وبإدراكها للواقع وبأفكارها وانفعالاتها، وبأنماطها من السلوك، وصولاً إلى المستوى المتوقع من التحسن والنمو بقدر فعالية استراتيجيات المواجهة للأزمة.

ويقول (هورويتز Horowitz 1976م) عن مراحل الأزمة<sup>(3)</sup>:

- يتمثل أول رد فعل لأحداث الأزمة، وما يتضمنه من إحساس بالتعديد والخطر، أي الصرخة، الاحتجاج (Outcry)، وهي ردود الأفعال الأولية لتأثير الأزمة.
- ويؤدي رد الفعل الأولي للأزمة إما إلى الإنكار أو الرفض (Denial) للأزمة أو إلى الخوض فيها. يشير الإنكار إلى النزع إلى الحد من تأثير الأزمة وإلى تحجيم تداعياتها، مع السعي إلى إظهار التماسك والقوة. والتي قد تظهر في شكل نزعة إلى

(1) أبو النصر، مرجع سابق، ص 375.

(2) منصور، تحسين، مرجع سابق، ص 48.

(3) المرجع السابق، ص 79.

التفكير فيما حدث أو إلي القيام بأنشطة كما لو أنّ الأزمة لم تقع. أمّا الانغماس (Intrusiveness)، فيتضمن التدفق اللا إرادي للأفكار والمشاعر التي تمتلكه وتستحوذ عليه. وهناك من الأفراد من ينتقل مباشرة من مرحلة (الإنكار) إلى مرحلة (الانغماس)، وهناك غيرهم ممن يتأرجح بينهما فيعيش هاتين الحالتين.

• يعقب ذلك مرحلة العمل على التغلب على الأزمة (Working through)، وهي المرحلة التي يجري فيها تشغيل تلك العمليات التي يعمل فيها الأفراد على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وعن صور خبرات الأزمة، وعلى تعرفها وتحديدها، وكذلك على تقبلها واستيعابها. وتلك مرحلة من التقدم نحو استعادة التوازن وترشيد الحياة بعد الأزمة. وهنا قد يحتاج بعض الأشخاص إلى المساعدة أو السند من الآخرين كي يصلوا إلى هذه المرحلة من تطور الأزمة.

• مرحلة الاكتمال (Completion)، وهي مرحلة تكامل خبرة الأزمة داخل حياة الفرد أو الجماعة، واندماجها في نسيج حياة الفرد أو الجماعة. وتلك هي المرحلة النهائية لخبرة الأزمة، وحيث تتنامى قوى مواجهتها، وحيث يجري تحديد المشاعر والأفكار والتعبير عنها، وكذلك إعادة تنظيم فعاليات الفرد أو المجتمع لمواجهة الأزمة وما نتج عنها من آثار، مع العمل على ترسيم أسلوب حياة جديد يفيد من خبرات الأزمة. وبأسلوب آخر؛ تمر الأزمة عادة بعدة تطورات، هي<sup>(1)</sup>:

#### [أ] مرحلة الحضنة:

وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهي متطابقة مع مرحلة (ما قبل الأزمة). وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً؛ كان التعامل مع الأزمة ميسوراً وسهلاً، حيث يمكن تدبير الاحتياجات المناسبة، والقادرة على التعامل مع الأزمة بكفاءة.

#### [ب] مرحلة الاجتياح:

وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة فيها في الوقوع أو بمعنى آخر (لحظة بداية الأزمة). وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة، لأنها تتسم في هذه المرحلة بالشدّة والعنف

---

(1) عز الدين، أحمد جلال، (1990م)، إدارة الأزمات ومكافحة الإرهاب، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

والتوتر والصدمة، ومن ثم فإنها تشكل أشد مراحل الأزمة بصفة عامة، ويتوقف على استيعاب هذه المرحلة سلامة العملية كلها.

### [ج] مرحلة الاستقرار:

وهي المرحلة التي تتبلور فيها أبعاد الأزمة، ويتم فيها تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة. وتمثل هذه المرحلة الفترة من بداية الأزمة ونهايتها، فهي إذن المرحلة الحقيقية التي تختبر فيها الكفاءة الفعلية لأسلوب إدارة الأزمة.

وتختلف مرحلة الحضانة عن مرحلة الاستقرار في أن الأولى لا تستغرق وقتاً، وإنما هي بمثابة الشرارة الأولى للأزمة، والتي تكون عادة بالغة الشدة والإثارة. أمّا الثانية فهي مرحلة ممتدة تستغرق كل عمر الأزمة، منذ اندلاع شرارتها الأولى وحتى بداية انطفاء نارها.

### [د] مرحلة الانسحاب:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي، وتمتد حتى تنتهي تماماً. والأزمة إذا ما كانت تبدأ عامة بحدوث مفاجئ يتسم بالحدة والصدمة والتوتر (الاجتياح) والذي لا يستغرق عادة زمناً يذكر؛ فإنّ مرحلة الانسحاب عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً نسبياً بالقياس إلى مرحلة الاجتياح، وتمهد مرحلة الانسحاب للمرحلة التي تليها وهي مرحلة (التعويض).

### [هـ] مرحلة التعويض:

وهي المرحلة المطابقة لمرحلة (ما بعد الأزمة)، والتي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

ويرى الشعلان أنّ الأزمة تمر بالمراحل التالية<sup>(1)</sup>:

### [1] مرحلة الميلاد:

تبدأ الأزمة على شكل إحساس مبهم ينذر بوجود شيء ما يلوح في الأفق، مجهول المعلم والاتجاه والحجم. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو، ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة، دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام.

(1) الشعلان، مرجع سابق، ص 61-62.

## [2] مرحلة النمو والانتعاش:

نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى (الميلاد) في الوقت المناسب، لذا فإنَّ الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها، سواءً كانت تلك المحفزات داخلية من ذات الأزمة أو خارجية تفاعلت معها الأزمة.

## [3] مرحلة النضج:

تعدُّ من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلاَّ إذا قوبلت باللامبالاة من متخذ القرار. ومتى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة؛ فإنَّ الصدام ضرورة حتمية لمواجهة هذه المرحلة.

## [4] مرحلة الانحسار والتقلُّص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلُّص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوتها. على أنَّ هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

## [5] مرحلة الاختفاء أو (ما بعد الأزمة):

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها. إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. ويرى (أحمد عز الدين) أنَّ الأزمة تمر بخمس مراحل، هي<sup>(1)</sup>:

## [1] مرحلة الحضانة:

وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيتها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

## [2] مرحلة الاجتياح:

وهي المرحلة التي تبدأ الأزمة فيها الوقوع أو بمعنى آخر بداية الأزمة، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

## [3] مرحلة الاستفزاز:

---

(1) عز الدين، مرجع سابق، ص 31.

وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

#### **[4] مرحلة الانسحاب:**

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً .

## المبحث الثاني: أنواع الأزمات والتنبؤ بها

الواقع أنّ تصنيف الأزمات والكوارث يعتمد على الجانب الذي يُنظر منه إلى الحادثة، كما يتأثر أيضاً هذا التصنيف بطبيعة الحقل والتخصّص. وقد تعدّدت أنواع التصنيفات بتعدّد الكُتّاب والباحثين في هذا المجال، والخطوة الأولى في إدارة الأزمات السليمة هي تحديد طبيعة الأزمة. لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأنّ الأزمة بحكم طبيعتها تتطوي على عدة جوانب متشابكة، إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدّد وتتبع التصنيفات بتعدّد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات. ويمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية<sup>(1)</sup>:

### **[1] معيار مضمون الأزمة:**

فهناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي... الخ. ووفق هذا المعيار فقد تظهر أزمة بيئية أو أزمة سياسية أو أزمة اجتماعية أو أزمة إعلامية أو أزمة اقتصادية. وفي داخل كل نوع قد تظهر فرعية، مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

### **[2] معيار النطاق الجغرافي للأزمة:**

إنّ استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بـ (الأزمات المحلية) التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن كانهيار جسر أو حادث قطار. ثم هناك (أزمات قومية عامة) تؤثر في المجتمع ككل، كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي. وهناك (أزمات عالمية)، كالانحباس الحراري وغيره.

### **[3] معيار حجم الأزمة:**

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات، فهناك أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع، وأزمة متوسطة، وأزمة كبيرة. ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية، كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطلّ في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية، كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرّضت للأزمة.

(1) جاد الله، محمود، (2010م)، إدارة الأزمات، عمان، دار أسامة، ص 21.

#### [4] معيار المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:

##### [أ] الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضاً بسرعة، وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها، مثل اندلاع حريق ضخم في مصنع للإنتاج المواد الكيماوية.

##### [ب] الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرُّج، وتظهر على السطح رغم الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام. ومن هنا لا بُدَّ من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد، فكل دقيقة لها قيمة، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من الجمهور ومن بعض وسائل الإعلام المحلية والأجنبية.

#### [5] معيار تكرُّر الأزمات:

يُعَدُّ التكرُّر من أهم الأسس في تصنيف الأزمات. ويمكن تقسيمها إلى<sup>(1)</sup>:

##### [أ] أزمات دورية متكررة:

لئن سمح تكرُّر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤاً دقيقاً بمداها وحجمها وشدتها واتساع مجالها، مثل الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تتجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج.

وعلى الرغم من أنَّ حدوثها الدوري، يتيح رصد مقدماتها وتجنبها؛ فإنَّ أيَّ كيان إداري، سواء كان فرداً أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها، على ما يملك من أجهزة وقائية.

##### [ب] أزمات غير دورية:

(1) عبودي، زيد (2007م)، إدارة الأزمات، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، ص 69.

وهي تتصف بالعشوائية، ولا يرتبط حدوثها بأسباب دورية، ولذلك، يصعب توقعها. غير أنّ المتابعة الدقيقة وملاحظة عوامل نشوئها، يساعدان على تلافيها، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيّر الظروف المناخية مثل الأمطار والأعاصير.

#### [6] معيار عمق أسباب حدوث الأزمة:

يمكن تقسيم الأزمات، طبقاً لعمق أسباب حدوثها في الكيان الذي أصابته، إلى نوعين أساسيين، هما:

#### [أ] الأزمات السطحية:

وهي أزمات، لا تتشكّل خطراً، إذ إنها تحدث فجأة وتتقضي بسرعة، وخاصة إذا عولجت أسبابها. وهي تتجم عن الشائعات الكاذبة، ويمكن القول عنها إنها أزمة بدون جذور، مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

#### [ب] الأزمات العميقة:

وهي الأشد خطراً، إذ تكون شديدة الضرر والقسوة، لارتباطها ببنية الكيان الذي تعتريه، وقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

#### [7] معيار تأثير الأزمة:

يتفاوت تأثير بتفاوت أسبابها، كما يلي:

#### [أ] أزمات محدودة التأثير:

وهي وليدة ظروف معينة، ولا يكون لتأثيرها معالم واضحة في الكيان الذي تنتابه. ولذلك فإنّ مواجهتها تتحقق من خلال تعديل سياساته وأساليبه إدارته، مثل افتقاد سلعة تموينية معينة مع توافر بدائلها.

#### [ب] أزمات جوهرية ذات تأثير متسع المجال:

يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً مؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به، مما ينعكس على أدائه ويفرض قيوداً على حركته، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها. ولذلك، فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات أو إهمال مواجهتها، إذ إنّ استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة، وقد يولد أزمات أشد خطراً وتدميراً، مثل نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

## [8] معيار شدة الأزمة:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف، هما:

### [أ] أزمات عنيفة:

وهي بالغة الشدة والعنف، تؤثر في الكيان الإداري، بل تكاد تدمره، ولا سبيل إلى مواجهتها، غير إفقادها للقوة الدافعة، وتفتيتها إلى أجزاء حتى يمكن معالجة كل جزء على حدة، مثل الإضرابات العمالية والامتناع عن العمل حتى تستجاب المطالب مما يسبب خسائر ضخمة.

### [ب] أزمات خفيفة:

على الرغم من أنها قد تبدو عنيفة، إلا أن تأثيرها يكون محدوداً، ويسهل معالجته بسرعة، بعد معرفة الأسباب، والكشف الصريح عنها، وقد يستعان عليها بالجمهور، بتحويله من طرف خصم إلى طرف مشارك وفعال في علاج الأزمة، مثل الأزمات الناتجة من شائعات خاطئة.

## [9] معيار مستوى الأزمة:

يمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمستواها إلى:

### [أ] الأزمات الشاملة:

تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله. فهي أزمات شاملة، سواء في أسبابها ونتائجها، وكذلك متطلبات علاجها. ولهذا النوع من الأزمات تداخلات وأبعاد مختلفة التأثير، مثل الأزمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي ونظامها السياسي، أو وضعها الأمني الداخلي أو الخارجي فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي. وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها جهداً كبيراً، بل تتطلب معونات ودعمًا خارجياً أحياناً.

### [ب] الأزمات الجزئية:

تتمثل في أزمات المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، وينحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها، بل يطال الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه. وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه، إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات، والمتمثلة في عوامل انتشارها وترابطها وتكاملها ونشوتها

واختفائها. وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة واحتوائها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

### [10] معيار أبعاد الأزمة:

يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

#### [أ] أزمات عالمية لها تأثير محلي:

غالباً ما تتجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها، فيكون تأثير تلك الأزمات فيها أشد خطراً منه في الدولة المركز. فلو ساء محصول القمح الأمريكي مثلاً؛ فإن تأثيره لن يقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل سيكون أشد تأثيراً في الدول التي يعتمد عليه غذاؤها، إذ يمكن واشنطن أن تؤمن حاجتها إلى القمح من مخزونها الإستراتيجي، أو أن تستبدل به سلعاً أخرى، وهو ما يتعذر على الدول التي تعتمد عليه في غذاؤها.

#### [ب] أزمات محلية لها تأثير خارجي:

يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، إذ يمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطال العالم الخارجي، فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات. ويتحقق ذلك على مراحل، تتمثل في امتصاص ضغطها واستيعابه، ثم إفقادها تأثيرها الذاتي، وتحويله إلى باعث لضغوط أزمة جديدة، يمكن تصديرها إلى الخارج. ويكون ذلك باستغلال ضغوط الأزمة الجديدة كرد فعل للتعامل مع الأزمة الأصلية وتحويل مسارها، وبلي ذلك المرحلة الأخيرة، وهي جني مكاسب تحويل مسار الأزمة إلى أطراف أخرى وإجبارها على مواجهتها، مثل ما عمدت إليه الدول المنتجة للنفط من نقل الأزمة النفطية إلى جميع الدول المستهلكة، وما بادرت إليه في الوقت نفسه الدول الصناعية الكبرى من نقل عبء تلك الأزمة مرة أخرى إلى دول العالم كافة التي تعتمد على منتجات تلك الدول النفطية.

#### [ج] أزمات محلية فقط:

وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة، بل يقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج. ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط، مثل الأزمة التي نشأت عن انقطاع خدمات الكهرباء عن معظم مناطق جمهورية مصر العربية في أحد

أيام أبريل 1990، بسبب صاعقة ضربت خطوط كهرباء الضغط العالي، في أحد المواقع في الوجه القبلي، الأمر الذي نجم عنه زيادة التحميل فجأة على المحطات الأخرى، فانقطع التيار عن بعضها وأبقى العديد من أنحاء الجمهورية بلا كهرباء، ولقد أسهم ذلك في أزمات محلية للعديد من القطاعات وخاصة بعض المستشفيات ووسائل النقل التي تعمل بالكهرباء، إلا أنها بقيت محلية فقط، كما اختلفت درجات تأثيرها في القطاعات الخدمية والإنتاجية.

### [11] معيار محاور الأزمة:

يمكن تقسيمها إلى:

#### [أ] أزمات مادية:

وهي التي يكون تأثيرها ملموساً: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة، ويمكن التعامل معها مادياً وطبيعياً، بطرائق ومناهج مختلفة ومتعددة، كما يمكن التحقق من مدى نجاح آليات التعامل معها، من خلال النتائج المترتبة على محاولات مواجهتها. ومن أمثلتها: انخفاض حاد في المبيعات، إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات، أزمة الغذاء، أزمة الديون، أزمة الاقتراض من البنوك، عدم توفر السيولة، أزمة العمالة... الخ.

#### [ب] أزمات معنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. وهي التي تدور حول محور غير موضوعي، له ارتباط بذاتية الأشخاص المحيطين بها، مثل أزمات الثقة أو المصادقية أو أزمات الولاء. ويلاحظ أن محور هذه الأزمات معنوي شخصي غير ملموس، ولذلك فإن مواجهتها تتحقق بإدراك مضمونها.

#### [ج] الأزمات المزدوجة:

يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن وأزمة الإرهاب أو الاغتراب، وهي ذات جانبيين أحدهما مادي ملموس، هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتج منها، وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي، يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية وما تشييعه من عدم الإحساس بالأمن

والخوف من ردود الفعل الانتقامية. وهذا الشكل المزدوج من الأزمات أصبح هو السائد في العصر الحالي.

### [12] معيار أسباب الأزمة:

اعتماداً على نوع الأسباب المؤدية للأزمات؛ يمكن قسيمها إلى:  
[أ] أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة، وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.

[ب] الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

[ج] الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

[د] الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية، كالفيضانات والزلازل والبراكين.

### [13] معيار طبيعة أطراف الأزمة:

استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة؛ يمكن التمييز بين:

[أ] الأزمات الداخلية.

[ب] والأزمات الخارجية.

فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف؛ كانت الأزمة دولية خارجية. كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديدات باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية... الخ.  
أمّا إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل؛ كانت الأزمة داخلية.

وفي إطار الأزمات الخارجية فإنّ التصنيف الأكثر لأهمية الأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الاستراتيجي الهيكلي.

إنّ الأزمة الدولية الإستراتيجية هي موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة، يمثل تهديداً للقيم والأهداف الرئيسية للدولة، وقد يصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير.

وتتطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أنّ أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة. من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات، وهو ما يعرف بـ (المعيار المركّب)، الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار.

ولا شك أنّ المعيار المركّب هو الأكثر ملائمة للتعامل مع الأزمات، سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أو مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة أيّاً كانت طبيعتها ومجالاتها؛ تؤثر في المجتمع ككل. فقد تحدث أزمة في قرية بعيدة لكنها تؤثر في المجتمع ككل، كذلك فإنّ الأزمة المالية لا تؤثر في النظام الاقتصادي فقط، بل تؤثر في المجتمع ككل، وبالتالي ينبغي التعامل مع أي أزمة إعلامياً من منظور مجتمعي شامل. وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور.

وهناك تصنيف آخر لأنواع الأزمات، حيث تصنّف، وفقاً لما ذكره (أبو قحف)، ممّا يلي<sup>(1)</sup> :

### [1] حسب شدة أثرها:

- أزمات شديدة الأثر، وهي الأزمات التي يصعب التعامل معها.
- أزمات محدودة الأثر، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

### [2] أزمات حسب المستوى:

- أزمات عالمية، تؤثر على العالم كله، مثل الحروب.
- أزمات إقليمية، تؤثر على إقليم معين من العالم.
- أزمات محلية، تؤثر على دولة واحدة دون غيرها.
- أزمات تنظيمية، تؤثر على المنظمات داخل الدولة الواحدة.

### [3] من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة النضج.

(1) أبو قحف، عبد السلام (1999م)، إدارة الأزمات، القاهرة، مطابع الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ص 21.

- الأزمة في مرحلة الانحسار .
- الأزمة في مرحلة الاختفاء<sup>(1)</sup>.

#### [4] من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد، يتم إخمادها بسرعة.
- أزمات طويلة الأجل، تصل لسنوات أحياناً .

#### [5] من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

#### [6] من حيث القصد:

- أزمات عمدية، لتحقيق أهداف وأطماع معلومة.
- أزمات غير عمدية، مثل الكوارث الصناعية.
- أزمات قضاء وقدر، كالزلازل والبراكين والفيضانات.

#### [7] من حيث المظهر:

##### [أ] الأزمة الزاحفة:

وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.

##### [ب] الأزمة العنيفة الفجائية:

وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.

##### [ج] الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها. مثل: الأزمات التموينية وأزمة البطالة.

##### [د] الأزمة الضمنية (المستترة):

(1) الخضيرى، مرجع سابق، ص 130.

وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء، سواء أسبابها أو عناصرها أو أطرافها أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها. مثل أزمة الثقة في الجهاز المصرفي<sup>(1)</sup>.

#### **[8] من حيث مصدر الأزمة:**

- أزمات تقع بفعل الإنسان، كتسرّب الغازات والحروب.
- أزمات تقع بفعل الطبيعة، مثل: الزلازل والبراكين.

#### **[9] من حيث البساطة والحدة:**

#### **[أ] الأزمات البسيطة:**

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

#### **[ب] الأزمات الحادة:**

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه. ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

#### **[10] من حيث طبيعة التهديدات:**

- أزمة تهديد خارجي.
- أزمات الأعطال والفسل، تشمل أعطال المصانع والآلات.

---

(1) الشعلان، مرجع سابق، ص 55.

- أزمات تهديد موجهة ضد اقتصاد المنطقة، مثل الشائعات ضد منتجات معينة.
- أزمات نفسية، مثل: الشائعات المغرضة ضد المنظمات.
- أزمات الأمراض المهنية، مثل: أمراض الحساسية في مصانع الأسمت<sup>(1)</sup>.

### [11] من حيث استمرارها:

تنقسم الأزمات من حيث استمرارها إلى:

#### [أ] أزمة مؤقتة:

وهي التي تقع للحظة مخلفة دماراً هائلاً، مثل الأعاصير والزلازل. والتوقيت مسألة نسبية، فقد تكون قصيرة جداً كما هو الحال في وضع القنابل الموقوتة والأخبار عن عمليات تستغرق نصف ساعة، يتم خلالها مثلاً إخلاء المرفق المهدد. وقد تستمر أطول نسبياً وتبقى مع ذلك مؤقتة، كما حدث في التسرب النووي في المفاعل الياباني في نهاية الألفية الماضية.

#### [ب] أزمة مستمرة:

وهي التي تستمر في الإضرار بالمكان لفترات ممتدة طويلة نسبياً، مثل الفيضانات، والبراكين. وبالتالي فإنها تتطلب أساليب خاصة في التكيف معها. والاستمرار كذلك نسبي فقد تستمر لسنوات، كما حدث في حادثة انفجار المفاعل النووي في (تشيرونوبل)<sup>(2)</sup>، أو قد تستمر أقل من ذلك كما في حادثة التسرب الكيماوي في بهوبال بالهند التي أودت بحياة الآلاف واستمرت بضعة أشهر.

### [12] من حيث القابلية للتنبؤ بها:

ويقصد بها درجة الثقة بالتنبؤ وإمكانية الاعتماد على صدقه، الأمر الذي يبرر التصرفات والنفقات الاستثنائية، وتنقسم إلى:

#### [أ] أزمات لا يمكن التنبؤ بها:

وهذا النوع يفترض أن درجة توقعه ضئيلة جداً وفق معطيات نظريات الاحتمالات المستخدمة للحقائق الواقعية، جيولوجية كانت أو أمنية أم غيرها. وهذا النوع يقترن بالإهمال،

(1) المرجع السابق، ص 106.

(2) عليوه، السيد، (2004م)، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار (2)، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ص 70.

مثل التسرّب الإشعاعي، وحدث هذا الخطأ وغياب الإرادة يجمع خصائص الصدفة التي تتأى عن التنبؤ المباشر في الحياة العملية.

### [ب] أزمات يصعب التنبؤ بها:

وهذه الفئة لا يُعدّ التنبؤ بها مستحيلاً، لكنه يتطلب جهداً وإمكانيات ونفقات تدخل في الإمكان، لكنها تكون على حساب مصالح أخرى.

### [ج] أزمات يسهل التنبؤ بها:

وهذه تتميز بتوفر إمكانية توقعها، ولا يتطلب هذا التنبؤ جهداً كبيراً يتجاوز القدرات، ولا إمكانيات تخرج عما تستطيع المؤسسة توفيره. ورغم أنّ التنبؤ سهل؛ لكن ذلك لا يفي تجاوز إمكانات التعامل للمتوفر روتينياً لدى الجهة المعنية بالمعالجة.

ويقسم هذا النوع من الأزمات إلى:

- أزمات يمكن التنبؤ بها قبل حدوثها بفترة قصيرة غير كافية للقيام بما يجب لمواجهتها، مثل الزلازل، والأعاصير المنحرفة عن مسارها المفترض، والفيضانات التي تحول المدة القصيرة الفاصلة بين التنبؤ بها ووقوعها دون إمكانية الاستعداد الكافي لها.

- أزمات يمكن التنبؤ بها قبل حدوثها بفترة كافية للقيام بمواجهتها، كما حدث في أعاصير شرق الولايات المتحدة الأميركية أكثر من مرة، حيث شوهدت الأعاصير وهي تتجه نحو هدفها، ولكن ليست ثمة طريقة لمنع وصول الإعصار إلى هدفه، كما أنه ليس ثمة طريقة لإلغاء آثار الإعصار المدمرة، فلا يبقى إلاّ التقليل من الأضرار وخاصة البشرية.

وهذا ينطبق أيضاً على بعض أنواع البراكين الواقعة بقرب مدن وبلدات مأهولة، والتي تظهر علامات وأعراضاً مبكرة، لكنه لا يكون ثمة طريق لمنع ثوران البركان ولا لإلغاء آثاره المدمرة الناجمة عن جريان الأنهار الحميمة إلى المناطق المأهولة المتاخمة للبركان.

### عوامل نشوء الأزمات والتنبؤ بها:

بما أنّ لكل شيء سبباً؛ فإنّ هناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة؛ فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة.

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة، فمنها: سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقييم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح. كما أنّ الأزمات تنشب من أجل الموارد، كالمياه والغذاء والمراعي والصراع من أجل التوسّع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي، والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة، كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ، بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع<sup>(1)</sup>.

وترتكز الفكرة الأساسية لهذه الجزئية على أنّ التنبؤ بالأزمة من مهمات العلاقات العامة، بحسبان أنّ العلاقات العامة هي الجهة الأكثر تواصلًا مع المؤسسة نفسها وجمهورها الداخلي والخارجي، وقربها من الإدارة العليا، ومركز اتخاذ القرار فيها، وهي الجهة المناط بها إدارة القضايا والمشكلات بالمؤسسة، وإطلاعها على كل ما يدور في المؤسسة، إضافة إلى أنّ التنبؤ بالأزمة أمر ممكن في ضوء الإمكانيات البحثية والتخطيطية للعلاقات العامة، وكله يحتاج فقط لبعض التنظيم في عملية تحليل وجمع المعلومات لكل ما يدور داخل المؤسسة وخارجها فيما يتعلق بالتنبؤ بالأزمة.

فعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة أو الإشارات التي تنتهي باحتمال وقوعها، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة<sup>(2)</sup>.

وهذه الإشارات بحاجة إلى من يلتقطها ويتعامل معها، ولكنها لو أهملت فكأنها لم تكن، ولن تستفيد منها المؤسسة وستقع الأزمة، وستضعف معها احتمالات التحكم فيها وإدارتها. ولا يكفي النقاط هذه الإشارات فقط، بل يجب تنظيمها واستخدامها الاستخدام الأمثل، سواء في التنبؤ بالأزمة أو الوقاية منها أو إدارتها. وهذا التنظيم لا يتم إلاّ من خلال التخطيط فقط (فالمنطق العلمي السليم يقتضي التخطيط لإدارة الأزمة قبل حدوثها، وعدم الانتظار حتى تعلن عن نفسها بوضوح)<sup>(3)</sup>؛ لأنّ فاعلية إدارة الأزمات تزداد عندما يتم

(1) جاد الله، مرجع سابق، ص 11.

(2) الحلاوي، محمد رشاد، (1999م)، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 62.

(3) محمد يوسف، (د.ت)، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، القاهرة، ص 100.

التعامل معها بسرعة، من خلال الكشف المبكر عن احتمال حدوثها، قبل أن يزداد خطرها على المؤسسة.

ويمكن النظر إلى الأزمات على أنها جزء مهم ورئيس في حياة المؤسسة، فلا توجد مؤسسة . بغض النظر عن حجمها وطبيعة أعمالها التي تؤديها . بعيدة عن الأزمات، وإذا لم تكن توجد أزمة الآن فإنها مرحلة ما قبل الأزمة، وعليها أن تستعد لإدارتها عندما تظهر في أي وقت<sup>(1)</sup>.

إذن، فأية مؤسسة يمكن أن تعاني أو تواجه أي نوع من الأزمات، ولا يمكن التنبؤ بالأزمات بدون وجود جهاز وظيفته الرئيسية التنبؤ بها، أو أية إدارة داخل الكيان الإداري تهتم بهذا الأمر، كالعلاقات العامة مثلاً، فمتغيرات العصر وإيقاعها السريع، وأهمية تغيير المواقف، تستدعي وجود جهاز متخصص لاستشعار الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها، يحسب جميع حساباتها، ويرصد عواملها وعناصرها، وقواها الباعثة والمحرضة عليها، والمستفيدة منها، والفاعلة فيها<sup>(2)</sup>.

ولاً بـ من وجود مثل هذا الجهاز داخل أية مؤسسة، ولكن في ضوء الضعف الملموس في الأنظمة الإدارية المختلفة، وصعوبة استيعاب مثل هذا الجهاز ضمن الأجهزة الإدارية المعمول بها حالياً، فإنه من الضروري إسناد مهمة التنبؤ بالأزمة لإحدى الإدارات في المؤسسة. وأفضل الإدارات المرشحة لانجاز هذه المهمة هي العلاقات العامة؛ لكونها تعمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>.

هذا الأمر قد يكون متحققاً ولكنه ليس بالقدر المطلوب، ولا يمارس بالشكل المهني. وعلى كل حال، فإن جهود العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة تتمثل في دراسة المشكلات التي تواجهها المؤسسة، فكثير من الأزمات تحمل إشارات تدل على قرب حدوثها، وبالإحساس بهذه الإشارات ودراستها يمكن الحيلولة دون حدوث الأزمة، ويمكن أن تتم إدارتها بنجاح.

(1) السيد، خالد قدرى، الأزمات التنظيمية، تقرير قدم للمؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، 23 أبريل إلى 26 أبريل 1988، الذي عقدته جامعة عين شمس كلية التجارة، ووحدة إدارة الأزمات (القاهرة، المؤتمر 1998م)، ص 59 25.

(2) الحصري، محسن أحمد، (2003م)، إدارة الأزمات، القاهرة، (د.ن.)، ص 56.

(3) أبو أصبع، صالح خليل، (1998م)، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عجمان، دار الشروق، ج 1، ص 97.

ومن المؤكد أنّ التنبؤ يساعد، وبشكل كبير، على الوقاية منها أو على الأقل الاستعداد بشكل أفضل في حال حدوثها، وهو عمل شاق لا يتم بسهولة، إنما يحتاج للكثير من المهارات والقدرات التي تتمثل في: استطلاع الرأي العام، والدراسات، والاتصال بجميع المستويات الإدارية في المؤسسة، والقرب من الإدارة العليا، والعلم بالقرارات قبل نشرها، والقرب من العاملون، واستقراء الظروف الحالية، والاستنباط من الأحداث والمجريات.

ويمكن تسمية هذه المهارات والقدرات بـ (وسائل التنبؤ بالأزمات)، وهي تتوفر في الإدارة العامة عموماً، ويضاف إلى ذلك القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في مجال العلاقات العامة، إذا فامتلاك العلاقات العامة لتلك القدرات والمهارات تُعدُّ مبرراً كافياً لإسناد مهمة التنبؤ بالأزمات لها؛ بل والزامها بتلك المسؤولية.

وليس غريباً التأكيد بأنَّ تورط المؤسسات في الأزمات أمر حتمي، مهما بُذلت من جهود تحسبية أو وقائية، ولنَّ الحديث عن الجهود الوقائية للأزمات هو نفسه الحديث عن العلاقات العامة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

ولكن واقع الممارسات يشير . في غالب الأحيان . إلى اختلاف كبير في الواقع العلمي . فكثيراً ما تتجه جهود العلاقات العامة إلى مكافحة أو مواجهة المشكلة، بقدر أكبر من الاهتمام باتخاذ إجراءات وقائية، مما يتبعه خسارة مبالغ طائلة للاعتذار عن أحداث قديمة تورّطت فيها المؤسسات أو الإعلان عن إجراءات غير صحيحة<sup>(2)</sup>.

إنَّ مجرد التفكير في التنبؤ بالأزمة يُعدُّ إنجازاً كبيراً، يمكن أن تحقّقه إدارات العلاقات العامة في المؤسسات عموماً؛ لأنَّ ذلك حتماً من شأنه أن يقود نحو التفكير في تصميم خطط وقائية وخطط مستقبلية لإدارة الأزمة والتنبؤ بالأزمة، يتطلّب مراجعة كافة أعمال المؤسسة وتقييمها بشكل دوري، للكشف عن أي خلل كامن. ويتم ذلك التقييم والمراجعة في حالة الإدارة التي تتسم بالمهنة الشاملة، والتي تعطي التفكير المستقبلي قدراً كبيراً من الأهمية، فبعض المؤسسات تفضّل إجراء تدقيق، ومراجعات لكل القضايا التي من المحتمل

---

(1) العربي، عثمان، (5 يناير . 15 أبريل 1999م)، اتصالات الأزمة (مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها)، المجلة المصرية للبحوث والإعلام، العدد الخامس، ص 93 - 107.

(2) القحطاني، محمد، (1424هـ)، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 33.

أن تعترض سير العمل فيها للخطر، تلك المراجعة عادة ما تسير بشكل متوازٍ مع المراجعة الدورية لإجراءات خطة إدارة الأزمات. أما في حالة إجراء تلك المراجعات بعد حدوث الأزمة؛ فإنَّ عامل الوقت لن يساعد في اتخاذ إجراءات جديدة من شأنها أن تخدم إدارة الأزمة فيما يتعلق بالوقاية من الأحداث التابعة التي ستلحق بالمؤسسة كنتيجة للأزمة، لذلك فلا ينبغي إغفال عامل الوقت في مراحل الأزمة، الذي قد يمثل معوقاً للقدرة على التنبؤ بها، ويجب التأكيد على أنَّ رؤية المستقبل تظل مشوشة وصعبة<sup>(1)</sup>.

فالتنبؤ بالأزمات في أحد جوانبه يعني قراءة المستقبل، استشرافه، وما قد يحمل من أحداث مفاجئة، إذ تأخذ إدارة الأزمات المستقبل بعين الاعتبار، وتحاول أن تتوقع الأحداث التي يمكن أن تسبب خللاً أو إزعاجاً للأوضاع السائدة، إلاَّ أنَّ الاستقراء والاستنباط العلميين قد يمثلان حلاً واقعياً لإشكاليات صعوبة قراءة المستقبل وتوقع أحداثه، وقد يجعل الصورة المستقبلية أكثر وضوحاً.

ونظراً لأهمية الوقاية من الأزمات؛ فإنَّ معظم الكيانات الكبرى تقوم بإنشاء نظام للوقاية من الأزمات، وذلك بالاستعداد المسبق لمنع حدوثها وإدارتها، بعيداً عن دفع المسؤولين بها إلى الاستسلام والانصياع لما يمليه ضغط الأزمة<sup>(2)</sup>.

وهذه النظم لا تعني مجرد إجراء مراجعات أعمال لمؤسسة أو جراء بحوث أو استطلاع فقط، إنما تعني تحديد كيان في المؤسسة تكون مهمته الأساسية الكشف عن إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والتنبؤ بالأزمات المتوقعة وغير المتوقعة، من خلال برامج تنبؤ محددة سلفاً، مثلما تفعل المؤسسات التي تعتمد على تدريب فريق متخصص مهمته الأساسية تحديد المشكلة التي يمكن أن تحدث، ويصل عدد هذا الفريق إلى خمسة أو ستة أشخاص في بعض الأحيان، ويمثل تكوين هذا الفريق بهذا المسمى، وهذه المهمة، وهذا العدد، الأهمية التي تمثلها مرحلة ما قبل الأزمة، وأهمية التنبؤ بها والتعرُّف عليها قبل حدوثها.

---

(1) المرجع السابق، ص 50.

(2) الشافعي، محمد محمد، إدارة الأولويات كأحد سبيل الوقاية من الأزمات، تقرير مقدم للمؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة، 2005/1/5م إلى 2006/1/9م) الذي عقد بجامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، ص 65-67.

كما أنّ إجراءات الوقاية من الأزمات يجب أن تعتمد على محاوله توقع الأوضاع الخاطئة قبل حدوثها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال (إعداد قوائم الأزمات)، وأخرى للأزمات التي تنتج عن الكوارث الطبيعية، وأخرى للأزمات التي تعرّضت لها المؤسسات الأخرى ومن الممكن أن تحدث للمؤسسة.

وهنا يبرز تساؤل حول مدى اعتبار أنّ التنبؤ بالأزمات يندرج ضمن إطار الوظيفة البنائية (الوقائية) للعلاقات العامة؟ خصوصاً وأنه لا يمكن اعتبار أنّ العلاقات العامة وطبيعتها عرضة لمعالجة المشكلات والأزمات فقط، إنما هي وظيفة يتسم عملها بالاستمرارية وذات طابع وقائي وعلاجي في نفس الوقت، إدارة الأزمات هي فرع جديد ينبع من المهمة الوقائية للعلاقات العامة الذي يعمل على توقع أي انحراف عن المسار<sup>(1)</sup>.

إنّ أنشطة العلاقات العامة في المؤسسة لا تقتصر على فئة دون غيرها، فهي مهمة بمكانة وقوة العلاقات بين العاملين والإدارات؛ لأنّ العلاقات العامة المهنية تسعى لتحقيق التفاهم والانسجام بينها وبين كل العاملين بالمؤسسة، وهي تستطيع بحكم صلتها وقربها من الأفراد وما يجري من أحداث داخل المؤسسة، اتخاذ الإجراءات المناسبة، والاتصال بجميع المستويات الإدارية، والذي يتم من خلال عمليات العلاقات العامة المستمرة، ومن خلال النظام العلائقي المستخدم عند تنسيقها بين الإدارات بعضها البعض الآخر. ومن ناحية أخرى فهي دائمة التنسيق بين الإدارات الوظيفية داخل المؤسسات لتأمين سير العمل وانتظامه، ودراسة المشكلات التي تعوق ذلك.

يرى (عبد السلام أبو قحف) أنّ (العلاقات العامة جهاز يتبع للإدارة العليا في المؤسسة، وهذه المكانة الإدارية الرفيعة تمكّنها من تقديم الاستشارات والآراء للإدارة العليا، ولإبداء النصح والمشورة لها عند إصدار القرارات أو تعديل السياسات)<sup>(2)</sup>.

---

(1) النحوسنجي، حميدي عبد الحارث، (2001م)، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 138.

(2) أبو قحف، عبد السلام، (2001م)، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ص

وترجع تبعية العلاقات العامة للرئيس الأعلى للمؤسسة، وعدم تبعيتها لأية إدارة من الإدارات التنفيذية بالمؤسسة؛ لكونها وظيفة استشارية تخدم الإدارات والمؤسسة ككل، لذلك يجب أن تقدم تقاريرها للمدير مباشرة.

إنَّ إدارة القضايا والمشكلات هي إحدى المهمات التي تضطلع بها العلاقات العامة في المؤسسة، ويمثل تعاملها مع القضايا والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة في السابق، وتلعب الخبرات السابقة دوراً كبيراً في إدراك واقع المؤسسة في الوقت الحاضر، فعندما تصيب المؤسسة مشكلة ما أو تسبب لها صدمة تحاول العلاقات العامة الخروج من هذه الظروف، وإيجاد طريقة ملائمة لتكييف نفسها معها، ويتم ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما القضية؟ وكيف يمكن أن تؤثر على المؤسسة؟ وعلى من يقع التأثير؟ وما الاتجاهات التي تحتاج المؤسسة لتطويرها؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ وما الوسائل التي تحتاج أن تسلط عليها الضوء؟ ومتى يمكن أن تحدث تلك التغيرات؟

تعدُّ (الدراسات والبحوث) من أفضل وسائل التنبؤ بالأزمات والكشف عنها، فالدراسات التي تجريها العلاقات العامة، سواء عن الرأي العام الداخلي أو الخارجي، إنما تسمح بالتعرُّف على الاتجاهات السائدة التي تساعد على التعرف على موطن الخلل الذي ينبغي أن يوجّه إليه المزيد من الاهتمام، وجوانب التقصير التي ينبغي استكمالها في أداء المؤسسة أو العلاقات العامة فيها.

وفى بعض الأحيان يصعب على العلاقات العامة التنبؤ بالأزمات؛ لعدم وجود أية مؤشرات تدلّ على قرب حدوثها، وخصوصاً في حالة الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية، فخبراء العلاقات العامة لا يستطيعون التنبؤ بكل الأزمات، ولكنهم يراقبون الأحداث غير المتوقعة.

**ومن الأسباب التي تحول دون التنبؤ بالأزمات ما يلي:**

- خطأ الثقافة التنظيمية، والاعتماد الخاطئ والكائن بأنَّ المنظمة قوية بما يكفي لإدارة أية أزمة قد تتعرض لها، وليس من اللازم التنبؤ بها، وعده ترفاً وليس حاجه ملحة.
- إعطاء تقديرات ومبررات غير حقيقية وغير واقعية، لإخفاء نقاط الضعف السائدة.
- عدم تحديد المخاطر والأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وإغفال ما قد يكون نادر الحدوث منها، ولكنها تحمل تأثيراً مدمراً في حالة حدوثها.

- الاعتقاد الخاطئ بأن المؤسسات غير الناجحة هي فقط التي تحتاج للتنبؤ بالأزمات، وأنها لا تحدث إلا في المؤسسات الفاشلة.
- عدم توفير الخبرات اللازمة للقيام بعملية التنبؤ على أساس سليم.
- عدم الاستعداد بصورة جدية لبذل الوقت والجهد والأموال للتنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، بسبب الاعتقاد الخاطئ بضعف احتمال حدوثها، وللطبيعة البشرية التي تسعى دائماً للهروب من مواجهة السيء<sup>(1)</sup>.

---

(1) القحطاني، محمد، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص 69.

## المبحث الثالث: طرق وأساليب التصدي للأزمات (إدارة الأزمات)

### تعريف إدارة الأزمة:

تشتمل عبارة (إدارة الأزمة) على كلمتين: (الإدارة) و(الأزمة).  
ويقصد بكلمة الإدارة: (النشاط الإنساني الذهني والاجتماعي المستمر الذي يتضمن وظائف: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، والإشراف، والاتصال، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، واتخاذ القرار الذي يقوم به القادة في المنظمات والمشروعات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية)<sup>(1)</sup>.

يشير مصطلح (إدارة الأزمة) إلى طريقة السيطرة على الأزمة، أي حين تواجه المنظمة أزمة؛ فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة<sup>(2)</sup>.  
وهناك عدة تعريفات لإدارة الأزمات، منها:

إدارة الأزمة تعني (العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية، ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية وفي أي مجال من مجالاتها، من العلاقات الأسرية إلي الأنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية أو الدولية)<sup>(3)</sup>.

إدارة الأزمات هي: (العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة أساليب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها

---

(1) هيكلم، محمد، (2006م)، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص 21.

(2) ماهر، أحمد، (2010م)، إدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط 2، ص 21.

(3) الشعلان، فهد أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 2، ص 29.

أو تحسين التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها لأقصى فائدة ممكنة<sup>(1)</sup>.

إدارة الأزمة هي: (عملية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى).

فإدارة الأزمات هي: (نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة)<sup>(2)</sup>.

كما تعني إدارة الأزمة (التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجديدها، 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)<sup>(3)</sup>.

ومن هنا يمكن تعريف (إدارة الأزمة) بأنها (العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بإدارة الأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الضرر، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة).

ومن خلال هذه التعريفات المختلفة يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة بما يلي<sup>(4)</sup>:

[1] استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

[2] تدار الأزمة بوساطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدرّبة تدريباً جيداً في

مجال مواجهة الأزمات.

---

(1) الشعلان، المرجع السابق، ص 29.

(2) أحمد، إبراهيم أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات (الأسباب والعلاج)، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 35.

(3) عز الدين، أحمد جلال، مرجع سابق، ص 29.

(4) المرجع السابق، ص 35.

[3] تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، حيث إنَّ الوفورات التي تتحقق من خلال إدارة الأزمة تزيد إلى حد كبير على تكاليف مواجهة الأزمة.

[4] أنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

### علم إدارة الأزمات:

علم إدارة الأزمات هو أحد العلوم الإنسانية التي ازدادت أهمية في عصرنا الحديث، وهو علم إدارة توازنات القوى ورصد حركاتها واتجاهاتها، وهو أيضاً علم المستقبل، وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في المجالات الإنسانية كافة.

كما أنَّ إدارة الأزمات (علم) و(فن) في آنٍ واحد. فهي علم بمعنى أنَّ له منهجاً له أصوله وقواعده، وهي فن بمعنى أنَّ ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، فضلاً عن الابتكار والتجديد.

وقد ازدادت الأزمات في عصرنا بعد أن أصبح عالم الأزمات جزء منا، وقد زاد الوضع تعقيداً نتيجة إصرار العديد من القوى الفاعلة دولياً وإقليمياً على تحقيق أهدافها من خلال إثارة وافتعال الأزمات (Management by crisis)، والذي يعنى أنَّ أحد الأطراف يريد تحقيق هدف ما من خلال الأزمة، وتصبح الأزمة بهذا المعنى فعل يهدف إلى توقُّف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، ولكن إذا فشل هذا الطرف في تحقيق ما يريده ويجد مدبّر الأزمة نفسه، وقد أصبح في مأزق حقيقي<sup>(1)</sup>.

لذلك تحتاج عملية إدارة الأزمات إلى إدارة صلبة قادرة على الاستجابة والتحدي وعدم الخضوع للقوى والتأثيرات التي أفرزتها الأزمة، ومواجهة الخطر الذي تفرزه. فإدارة الأزمة بفاعلية ونجاح يرتبط إلى حد كبير بفن التعامل مع مواقف الأزمات المختلفة<sup>(2)</sup>.

### استعداد العلاقات العامة لإدارة الأزمات:

لا شك أنه بقدر ما يكون هذا العصر هو عصر المعلومات والتقنية والتحويلات المذهلة؛ فإنه في نفس الوقت عصر محفوف بالكوارث والمخاطر والأزمات، مما يستدعي أجهزة الأمن والعلاقات العامة وكافة طاقات العمل والحماية أن تكون على أهبة الاستعداد،

(1) خضور، أديب، (1999م)، الإعلام والأزمات، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، ص 10.

(2) الخضيرى، محسن أحمد، (1990م)، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، ص 113.

للتصدي لجميع الأوضاع والأحداث بما يناسبها من أدوات ووسائل واستراتيجيات فاعلة، تعمل على الحد من الكوارث والأزمات.

ولتحليل أية أزمة، على سبيل المثال، يلاحظ أنها تتصف بالخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

- وجود نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة.
  - تقع نتيجة حدث مفاجئ غير متوقع، مثل الزلزال.
  - تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتّر.
  - التهديد للمصالح الأساسية للأطراف المعنية.
  - تصاعد مفاجئ يؤدي إلى نقص شديد في البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة، في ظل ضيق الوقت المتاح، ونقص المعلومات والإمكانات اللازمة.
  - المواجهة تتطلب مواجهة التغيّرات الفجائية، والتحكّم في الطاقات والإمكانات، وإعادة النظر في وسائل التنبؤ.
  - بروز أبعاد وآثار خطيرة، مما يحتم إيجاد استراتيجيات للكوارث تكون واضحة الأهداف والوسائل وآليات التنفيذ.
- إنّ نجاح العلاقات العامة والجهات المسؤولة عن مواجهة الكوارث والأزمات في التعامل مع وسائل الأزمة، يتطلّب اتخاذ الإجراءات التالية:
- بناء علاقة وثيقة مستمرة بوسائل الإعلام.
  - تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات اللازمة والمناسبة التي تحتاجها.
  - دراسة الأساليب التي سبق لوسائل الإعلام العمل بها في حالات الكوارث والأزمات.
  - تحديد حالات معينة نجحت فيها وسائل الإعلام في التعامل النموذجي مع الكوارث والأزمات.
  - تحديد المجالات المطلوب التوعية فيها، وتهيئة الجمهور للأحداث وكيفية التعامل معها، فتنذر السكان وتعطي التعليمات اللازمة للحد من الخسائر بالأرواح والممتلكات إذا وقعت الأزمة.

---

(1) الفرائضي، عبد العزيز عبد الله (1420هـ)، الإعلام الأمني أثناء الكوارث والأزمات، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

أمّا بعد انجلاء الأزمة أو انتهائها فإنّ أجهزة الإعلام تساعد في الكشف عن الضحايا، وبت التوجيهات والتعليمات للجمهور المعني، وتحديد مراكز الإغاثة والإيواء، باعثة الأمل والتخفيف من معاناة المصابين؛ لأنه في حالة غياب إعلام دقيق وصحيح؛ فإنّ الناس يكتفون بالشائعات المنتشرة.

بناء على ما سبق؛ فإنّ للعلاقات العامة وسائلها العديدة، ولكل وسيلة منها طبيعتها الخاصة في مواجهة الأزمات ومنها: الإذاعة، التلفزيون، الصحافة، المؤتمرات، الندوات والمحاضرات، اللقاءات... الخ.

ولضمان فاعلية هذه الوسائل، فإنه يتعيّن أن تتمتع ب: المصداقية، والفورية، والتوقيت المناسب، وأن تركز على توعية الجمهور بالحماية الذاتية من مخاطر الكوارث والأزمات، وكيفية مواجهتها، وسبل معالجتها، وفي الوقت نفسه التأكد من تدفّق المعلومات المرغوبة بين الجمهور والأجهزة المعنية. وفي هذا الإطار لا بدّ من الإجابة على مثل الأسئلة التالية عند حدوث إلى كارثة:

[أ] كيف وقعت الأزمة؟

[ب] كيف تدير الجهات المعنية الأزمة؟

[ج] متى عرفت الجهة المعنية لأول مرة بالأزمة؟

[د] لماذا لم تستطيع تلك الجهة . مثلاً . رصد أية إشارة مبكرة لتتذر بقرب وقوع الأزمة؟ وهكذا فإنّ العلاقات العامة أثناء الأزمة والكوارث تلعب دوراً مهماً، حيث إنها تستطيع أن تنشر الوعي، وتخفّف ما يكتنف أفكار المصابين من غموض وما يعترى أفراد المجتمع من تساؤلات، وذلك بتقديم معلومات صحيحة وأكيدة لهم، بعيداً عن الإرجاف والشائعات والأخبار المضللة<sup>(1)</sup>.

وفي كل الأحوال؛ فإنّ من أهم عوامل نجاح العلاقات العامة في مواجهة الكوارث والأزمات؛ أنها تتمحور في دراسة العوامل الداخلية والخارجية والمستقبلية للوضع، وعلى مفاهيم الوقاية والسلامة، ومفاهيم الاستعداد، ومفاهيم الاستجابة والتنفيذ والمعالجات السليمة، والمساعدة في إعادة الوضع بعد الأزمة إلى حالته الطبيعية والإصلاح والتأهيل.

(1) الفرائضي، عبد العزيز عبد الله، المرجع السابق، ص 24.

وفى إطار تقييم أداء العلاقات العامة واتصالاتها بشكل عام؛ تأتي على تقييم أداء العلاقات العامة بعد انقضاء الأزمة، لمحاولة فحص كافة الجوانب وما تحقق من نجاح أو فشل.

إنَّ التقييم يُعدُّ مؤشراً وأسلوباً يمكن اتباعه لتقييم جهود العلاقات العامة في الأزمات على الإجمال، ومنها الأساليب التالية:

- مقارنة النتائج التي حققتها برنامج العلاقات العامة بالأهداف المحددة.
- إجراء مسح لآراء واتجاهات وردود فعل الناس.
- إجراء بحوث ميدانية موجهة، بحيث تقارن نتائج استطلاع آراء شريحة أو عينة تجريبية من جمهور معين يتابع استطلاع آراء شريحة أو عينة أخرى لم تشملها أنشطة العلاقات العامة.
- إجراء مقابلات شخصية مع عينة من الجمهور المنشود، للوقوف على مدى التغيير في اتجاهاته بتأثير من أنشطة العلاقات العامة.
- إعداد تقارير دورية لمتابعة تنفيذ أنشطة العلاقات العامة أولاً بأول.
- مقارنة النتائج المحققة في مجالات معينة قبل وبعد تنفيذ خطة العلاقات العامة.

#### مقومات إدارة الأزمات:

للإدارة الفاعلة للأزمات مقومات أساسية تركز عليها، وهي عديدة تناولها الكثيرون من المختصين بالدراسة والتحليل، ويمكن تحديد أبرز هذه المقومات فيما يلي:

#### [1] المنهجية العلمية:

فلا يمكن التعامل مع الأزمة أياً كان نوعها في إطار العشوائية، وإنما يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل تطور الأزمة<sup>(1)</sup>.

ومع ذلك وجد أن أخطر المشكلات الإدارية في دول العالم النامية هو عدم الاعتماد على الأساليب العلمية.

#### [2] تقدير الموقف الأزموي:

يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديدًا شاملاً كذلك للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرات فيها. وبلي ذلك تقدير التقديرات

(1) الخضيرى (د.ت)، ص 134.

والإمكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة وذلك عن طريق جمع المعلومات الدقيقة عن الأزمة وأبعادها والتنبؤ باحتمال تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها<sup>(1)</sup>.

### [3] تحديد الأولويات:

حيث توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي حددت وفق معايير معينة، وفي ضوء التقدير الجيد للموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة<sup>(2)</sup>.

### [4] الوفرة الاحتياطية الكافية:

فالأزمة وإدارتها تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة، ومقاومة كل قصور وعجز أياً كان نوعه. فلا يمكن التعامل مع الأزمة على اختلاف أنواعها في ظل عجز أو قصور في الحركة، سواء كان ذلك بسبب نقص في الإمكانيات أو الفهم<sup>(3)</sup>.

### [5] توعية المواطنين:

وهذا الأمر يتطلب حملة إعلامية شاملة وفاعلة، تستخدم فيها أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة، والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن، والدور الذي ينبغي أن يضطلع به فلا يمكن مواجهة أي أزمة والسيطرة عليها والتقليل من آثارها دون توعية المواطن بهذا الدور لمطلوب لدى وقوع الأزمات<sup>(4)</sup>.

### [6] تبسيط الإجراءات:

إنَّ الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، لذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت، إنما يتطلب الأمر التدخل الفوري والحاسم، والبعد عن الإجراءات الروتينية والتقليدية، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات، ممَّا يساعد على سرعة مواجهة الموقف الأزموي بكل سهولة ويسر<sup>(5)</sup>.

(1) أبو شامة، (1995)، ص 300.

(2) المرجع السابق، ص 301.

(3) الخضيرى، (د.ت)، ص 136-137.

(4) الشعلان، مرجع سابق، ص 169-170.

(5) الخضيرى، مرجع سابق، ص 134.

## [7] إنشاء فرق مهمات خاصة:

نظراً لاختلاف طبيعة الأزمة وتباينها؛ فإن ذلك يقتضي ضرورة إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع، على أن يخضع أفراد هذه الفرق لتدريب عالٍ وكاف لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة، ويتعين أن ترتبط هذه الفرق بإدارة الأزمة وبصفة خاصة لدى مواجهتها<sup>(1)</sup>.

## [8] تفويض السلطات:

ويستدعي تفويض السلطات؛ منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمعالجة الأزمة السلطة أو السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحدد. ويمثل عنصر تفويض السلطات هذا الشريان الحيوي في إدارة الأزمات، بل هو محور العملية الإدارية الذي من شأنه تحقيق السرعة المطلوبة في اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة والمناسبة للموقف الأزموي<sup>(2)</sup>.

## [9] استخدام نظم الخبرة الآلية:

تشتمل نظم الخبرة الآلية على جملة من الحقائق المستندة إلى الخبرة العملية التطبيقية، وإلى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات، علاوة على قدرتها الفائقة في تزويد فريق إدارة الأزمة بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة ومستمرة. ومن ثم فإن من الأهمية بمكان استخدام نظم الخبرة الآلية في التصدي للأزمات المختلفة التي تجابه الإدارة المعاصرة<sup>(3)</sup>.

## العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات<sup>(4)</sup>:

إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي، منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها، ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم في إدارة الأزمات، وهي كالتالي:

(1) الشعلان، مرجع سابق، ص 163.

(2) الخضير، (د.ت)، مرجع سابق، ص 159.

(3) الهادي، (1989م)، ص 79.

(4) السعد، السيد، (2006م)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع،

[1] ثقافة المنظمة الاتصالية في الأزمات، والتي تحدّد مدى استهداف المنظمة للأزمات ومدى اهتمامها ببرامج التخطيط لها، حيث إنّ المنظمة في حالة اهتمامها بالإعداد للأزمات؛ فإنها تهتم بدور العلاقات العامة بالمؤسسة عند التخطيط لتلك الأزمات وتقديم المقترحات بكيفية إدارتها. كما أنها الأساس الذي يترتبّ عليه كافة الإجراءات التي تتخذ في التخطيط للأزمات وطرق تنفيذها.

[2] الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة، حيث إنّ أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المتخلفة بها، وما يصدر عنها من قرارات ومسؤوليات، وكذلك مدى ثقة الإدارة العليا في العلاقات العامة في إسناد مسؤوليات إليها. كما أنّ العلاقات العامة ليست سوى نظام فرعي في إطار عام، وهو المنشأة ككل، وبالتالي فإنّ تلك الجهات المحيطة تؤثر على القرارات والسياسات والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة.

[3] مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة في التعامل مع الأزمات والتي قد تكون عائقاً أمام مسؤولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات، ومقدار المسؤوليات المسندة إليهم من قبل الإدارة. فإدارة الأزمات تتطلب مديرين على درجة عالية من الخبرة والكفاءة.

[4] تنوع وتعدّد الأزمات قد التي قد تواجه المؤسسات، واختلافها في مستوى شدتها وسبب حدوثها. وبالتالي اختلاف طرق الاستجابة لها، وكذلك الخطط المناسبة لكل فئة، ومدى تناسبها مع موقف الأزمة الذي يكتنفه الغموض، وضرورة أن تكون تلك الخطط متكاملة ومتناسقة ومحققة لأعلى المستويات في نجاح إدارة الأزمة.

[5] قلة الشركات الاستشارية في مجال العلاقات العامة، وعدم اهتمام المؤسسات بالاستعانة بالمتخصصين في دراسة المخاطر والمشكلات الكامنة أو الأزمات التي وقعت بالفعل، وكذلك نظرة المؤسسات لوظيفة العلاقات العامة على أنها وظيفة تكميلية لتلبية احتياجات الإدارة العليا.

[6] مركزية الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات، والتي تجعل من الإدارة العليا المسؤول عن كل النواحي الإدارية والاتصالية في حالة الأزمات، ومن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصوُّف أو اتخاذ أي إجراءات في إدارة الأزمة وقت حدوثها إلاّ بتصريح من الإدارة العليا، وهذا يتوقّف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة.

تتجلى مظاهر عدم كفاءة إدارة الأزمات في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- [1] سوء التقدير لمركز الخصم أو خطورة الحدث.
- [2] سوء التحليل لمعطيات الواقع.
- [3] الافتقار إلى الكفاءات في وضع خطة إستراتيجية للتعامل مع الأزمة.
- [4] غلبة التطرف في الشعور الوطني.

**نماذج لدور العلاقات العامة في الأزمات:**

أخذت تهتم بعض الجمعيات المتخصصة في العلاقات العامة، مثل الجمعية الدولية للعلاقات العامة، والجمعية الأميركية للعلاقات العامة تهتم في إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات الدراسية عن العلاقات العامة ودورها في الأزمات<sup>(2)</sup>.

عمدت الكثير من الجمعيات، وخاصة الجمعية الأميركية، بتدريس العلاقات العامة في الأزمات كمادة مستقلة، ومن ثم أصبح للعلاقات العامة أو الاتصالات في الأزمات مهام ووظائف راسخة ليست مجال جدل أو تشكيك، وعزز هذا الدور موضوع (إدارة القضايا) كمجال حديث نسبياً أسند في الغالب إلى وظائف العلاقات العامة.

وفي عام 1992م قام كل من باجانت ودوفيل (Pauchant and Doville)، وهما من رواد حقل إدارة الأزمات، بدراسة متعمقة في موضوع إدارة الأزمات، للتعرف على التطورات التي حدثت له منذ عام 1986م وحتى عام 1991م، حيث بحثوا ثمانية مواضيع رئيسية تأتي ضمن حقل إدارة الأزمات وهي: بناء النظرية، قضايا التقنية، ذاتية وثقافة المنظمة، بناء الهيكل، قضايا الاتصالات، إدارة أطراف الأزمة، الإستراتيجية والنقد الاجتماعي.

**أولاً: نموذج مارا 1992م (Mara Model):**

يقوم نموذج (مارا) على فكرة قياس قوة العلاقات العامة بين المنظمة و جماهيرها المعنية كمتغير رئيسي مستقل، لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة، وقد حددت (مارا) متغيرات

(1) عثمان، محمود، (1995م)، مواجهة الأزمات، القاهرة، مصر العربية للنشر والتوزيع، ص 25.

(2) الجحني، على بن فايز، (2006م)، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،

تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات، وهذه المتغيرات هي:

## [1] العلاقات:

والعلاقات هي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج، ويقصد بها علاقة المنظمة مع جماهيرها المعنية.

والعلاقات أمّا أن تكون ايجابية أو سلبية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية؛ فإنّ هذه العلاقات تزداد سوءاً أثناء الأزمات.

والعلاقات الايجابية، كما وضّحها هذا النموذج، هي: الثقة، والتفاهم، والرضي، والمصادقية، والتعاون، والتوافق بين المنظمة وجماهيرها.

## [2] اتصالات الأزمات والعمليات الممارسة:

عندما تواجه المنظمة أزمة ما؛ فإنها تختار واحداً من استراتيجيات الاتصال التالية:

- إستراتيجية (السكوت) أو (لا تعليق).
- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق (غير المتوازن).
- إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق (المتوازن).

ويرجع سبب اختيار المنظمة إستراتيجية (السكوت) أو (لا تعليق) إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمة سابقة. أمّا السبب الثاني فهو نفسي سيكولوجي، ذلك أنّ الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين، ممّا يجعل أكثرهم لا يرغبون بالتحدّث عنها، والبعض الآخر يفضّل الهروب عن مواجهة الأزمة، وآخرون يرفضون وجودها أصلاً.

وإذا اختارت المنظمة أن تشارك جماهيرها المعلومات عن الأزمة؛ فهي قد تختار إمّا أسلوب الاتصال غير المتناسق (غير المتوازن) أو أسلوب اتصال متناسق (متوازن).

أسلوب الاتصال غير المتناسق يعني الاتصال باتجاه واحد، يقوم على محاولة الإقناع والتأثير على الجماهير لمصلحة المنظمة، بدون أخذ الاعتبار مصلحة تلك الجماهير.

وفي المقابل إستراتيجية الاتصال المتناسق هي بعكس إستراتيجية الاتصال غير المتناسق، فهي تعني الاتصال ذو الاتجاهين، يُؤسس على الحوار لمصلحة الطرفين:

المنظمة، وجماهيرها. ولإستراتيجية الاتصال المتوازن تشير إلى أنّ الجماهير ترغب وتحتاج وتطلب بسرعة معلومات كاملة عن ظروف الأزمة.

### [3] اتصالات الأزمة:

وتعني الاتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقاً من أجل التعامل مع ظروف الأزمة.

وخطط اتصالات الأزمة تشمل على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.

### [4] اتصالات الحظر (إعلام الحظر):

ويقصد باتصالات الحظر: الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجماهيرها، وخاصة الخارجية، قبل وقوع الأزمة بوقت طويل.

وهي تعني إعلام وتنقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها.

### [5] أيديولوجية اتصالات المنظمة:

ويقصد بالأيديولوجية المنظمة: (الثقافة أو المناخ السائد في المنطقة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة).

والأيديولوجية هي عبارة عن: (المعتقدات، والاتجاهات، والتوقعات، والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة).

بعض المنظمات تمتلك أيديولوجية اتصالية منفتحة، تشجع وتساعد على الاتصال داخلياً بين العاملين بالمنظمة، وخارجياً مع الجماهير المعنية بالمنظمة. وفي المقابل يوجد بعض المنظمات مغلقة على نفسها، سواءً من الداخل أو الخارج، ومن ثم هي بطبعها متكتمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال.

### [6] نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة:

إن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة، كمتغير قوي، يؤثر على أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة، فعند نشوب الأزمة دائماً ما تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة العليا بين القائمين على العلاقات العامة والإدارة القانونية، فالمحامون أو رجال القانون في المنظمة ينصحون الإدارة بالتكتم أثناء الأزمة خوفاً من أن تلحق بالإدارة مساءلات قانونية قد تكلفها الكثير في المحاكم. وعكس ذلك فإن رجال العلاقات العامة دائماً ينصحون الإدارة أن تقول الحقيقة وبأسرع وقت ممكن، من أجل

تحقيق أهداف طويلة الأمد، وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب، مثل مهمة المنظمة وصورتها أمام الجماهير.

### ثانياً: نموذج هرد 1992م (Hurd Model):

تقوم فكرة نموذج (هرد) على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمة. ويتكون النموذج من سبعة دعائم، كل دعامة تساند الأخرى، بهدف تكوين نظام اتصال الفريق للحصول على المعلومات المطلوبة أثناء الأزمة بسرعة ودقة، أيضاً تأمين قنوات اتصال بين فريق إدارة الأزمة والأطراف المعنية بالأزمة، وخصوصاً وسائل الإعلام، وهذا يشمل تحديد الرسالة المناسبة للحدث، واختيار الوسيلة لبعث الرسالة، ومن ثم تأمين تغذية مرتجعة للتعرف على مدى فاعلية الاتصال. ويقوم هذا النموذج على الدعائم التالية:

#### الدعامة الأولى: الربط:

والمقصود بالربط في هذا النموذج: تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة، وأيضاً بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة، فيما لو تعطلت أو انهارت قنوات الاتصال الرئيسية في المنظمة نتيجة كارثة حلت بها، وهذه القنوات الاتصالية الاحتياطية مثل: الأطباق الفضائية أو الهواتف النقالة أو قنوات الراديو المفتوحة.

#### الدعامة الثانية: تصحيح البيانات:

إنَّ جودة ودقة البيانات والمعلومات المقدمة لفريق إدارة الأزمة من العوامل الرئيسية لنجاح إدارة الأزمة.

ودائماً ما يصاحب عملية الاتصال (تشويش) قد يؤثر ويحرق الرسالة. وللتغلب على هذه المشكلة يجب الإعادة والاستمرار في إعادة الرسالة، حتى يتبدد الغموض أو التشويش عند المتلقي لها.

وصحة الرسالة يعززها تلقيها أكثر من مصدر موثوق، فكلما كثرت المصادر كلما كانت الرسالة أكثر صحة ومصداقية في نظر الآخرين.

#### الدعامة الثالثة: تصنيف وتنقية البيانات:

يصاحب وقوع الأزمة انهماك غزير من المعلومات والبيانات على الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة (فريق إدارة الأزمة)، والكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو

غير صالحة، ممّا يربك أو يؤثر على متخذي قرار الأزمة، ويهدر الكثير من وقتهم الذي هو أعلى الموارد في هذه اللحظة. لذلك يجب تفتيت المعلومات والبيانات التي تصل إلى أطراف إدارة الأزمة، وعدم السماح إلاّ للبيانات والمعلومات المفيدة التي لها علاقة مباشرة بالأزمة القائمة، وأفضل طريقة لتصفية وتنقية المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة هي عن طريق تخصيص بعض الخبراء المدربين لتلقي البيانات والمعلومات، أولاً لتفتيتها وتصفيتها، واستبعاد ما هو غير مناسب لظروف الأزمة الحالية، ومن ثم إيصال البيانات ذات العلاقات بالأزمة إلى فريق إدارة الأزمة أو الأطراف المعنية بالأزمة.

#### الدعامة الرابعة: اختيار وسيلة الاتصال:

إنّ تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة للحدث، واختيار الوسيلة الإعلامية الفاعلة لإرسال هذه الرسالة، من ضرورات إدارة الأزمة الجديدة، وهذا من شأنه تقليل خاسية عدم التأكد في مثل هذه الأحداث، وتحقيق التعاون والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها.

تقوم هذه الدعامة على نظرية إثراء وسيلة الاتصال، وتعنى هذه النظرية أنّ ممارسي الاتصال يختارون الوسيلة المتوافقة للهدف من الاتصال، أي أنّ الهدف من الاتصال النهائي هو الذي يحدّد الوسيلة الاتصالية.

وهناك أربعة عوامل تؤثر على وسيلة الاتصال، كما يرى (هرد)، وهي:

[1] التغذية المرتدة.

[2] تعدّد الوسائل.

[3] تنوع اللّغة.

[4] الاتصال الشخصي.

#### الدعامة الخامسة: ذاكرة المنظمة:

لا شك أنّ الفكرة الرئيسية من هذه الدعامة هي أنّ التجارب والخبرات التي مرّت بها المنظمات يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة، للاستفادة منها مستقبلاً لتحسين عملية مواجهة الأزمة، وهذا يعني أنّ الدروس المستخلصة من الأزمات الماضية تُعدّ عاملاً مهماً ومفيداً كمدخلات لمرحلة الأزمة الحالية التي تمرّ بها المنظمة.

بالإمكان تسجيل الخبرات والتجارب التي مرّت بها المنظمة في الأزمات الماضية في وثائق أو ملفات أو أية وسيلة تخزين يتاح الاطلاع عليها من قبل المعنيين بإدارة الأزمة، بهدف الاستفادة منها، وتلافي سلبيات ما حدث في الماضي.

ومن الممكن في هذه الناحية كذلك؛ الاستفادة من تجارب وخبرات المنظمات الأخرى التي مرّت بظروف أزمات متشابهة لما قد تمرّ به المنظمة من أزمات، ويكون ذلك عن طريق عدة طرق، منها: استضافة من مروا بمثل هذه التجارب ليقدموا خلاصة تجاربهم في مواجهة ظروف الأزمة، ولحدي الطرق هي مشاهدة تسجيلات مصورة عن أحداث أزمة وقعت في الماضي، لاستخلاص الدروس والعبر، وخاصة لفريق إدارة الأزمة، لتكون أحداث ما رأوا ماثلة في ذاكرتهم، ليتجنبوا سلبيات ما شاهدوا، وليستفيدوا من جوانب النجاح في عملية مواجهة الأزمة.

#### **الدعامة السادسة: قيم المنظمة:**

إنّ القيم التي تؤمن بها المنظمة تُوضح إلى حد كبير الكيفية التي يتعرّف بها فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمة.

وقيم المنظمة، سواء كانت قيم ظاهرة علناً أو ضمناً، متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة ذات تأثير قوي على متخذي قرار الأزمة في عملية اختيار أولويات مواجهة الأزمة.

#### **الدعامة السابعة: المعالجة الجماعية:**

الأزمة لحظة حرجة في المنظمة، تشكّل صعوبات حادة أمام متخذ القرار في قرار يتخذه في ظل دائرة من عدم التأكد ومحدودية البدائل، بسبب ما يشكله من ضيق الوقت كعامل مؤثر على ضرورة اتخاذ قرارات سريعة.

أطراف إدارة الأزمة . في الغالب . لن يكون لديهم الوقت الكافي لاختيار ومسح جميع أو أكثر البدائل المتاحة في عملية اتخاذ القرار . وللتغلّب على هذه المشكلة يمكن اعتماد بعض أدوات اتصال آلية المعالجة الجماعية، من هذه الأدوات الاتصالية الجماعية عملية (العصف الذهني).

والعصف الذهني يعني . ببساطة . أنّ جماعة متخذي القرار يجتمعون وجهاً لوجه، ويطرحون أكبر قدر من بدائل اتخاذ القرار بوقت محدد سلفاً، ويتم تسجيل الأفكار المطروحة

بدون تقييم، لتشجيع عملية الاتصال بينهم، وبعد ذلك تصف البدائل على أساس مدى ملائمة هذه البدائل لأولويات مواجهة الأزمة من حيث الكفاءة والفاعلية. وللتأكد من جودة القرار وفاعليته؛ يمكن استخدام فكرة أو طريقة (محامي الشيطان)، وفكرة محامي الشيطان تقوم على تحديد شخص أو مجموعة عمل صغيرة من الأشخاص من بين متخذي القرار مهمتهم هي إظهار نقائص القرار محل النقاش، ولماذا يجب عدم اتخاذه؟

والطريقة الثانية في هذا المجال، استخدام (المناظرة الجدلية)، وهذه الطريقة تبدأ بطرح سؤال منطقي ومعقول عن: ما هو أفضل بديل أو قرار يمكن اتخاذه لمواجهة الأزمة؟ ومن ثم يمرر هذا السؤال على الجميع للإجابة عليه، بهدف الخروج بأفضل البدائل المتاحة لمواجهة ظروف الأزمة الحالية.

### ثالثاً: نموذج الفونسو هريرو (Alfonso Herrero):

ويتكون من أربع مراحل رئيسية، هي:

#### المرحلة الأولى: إدارة القضايا:

وتعتمد إدارة القضايا على الآتي:

- مسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة التي قد تؤثر فيها في المستقبل القريب.
- جميع المعطيات عن القضايا التي يحتمل أن تثير المتاعب ومن ثم تقييمها.
- تطوير إستراتيجية للاتصالات وتركيز جهودها على منع حدوث أية أزمة أو إعادة توجيه مسارها.

#### المرحلة الثانية: التخطيط المنعي أو الوقائي:

من أجل البحث عن تحذير إضافي؛ فإنَّ المربع الذي يحمل تسمية (التخطيط المنعي أو الوقائي) يسهم في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة إدارة القضايا، كما أنه يستخدم المعلومات والتحذير ونظم الاتصالات الداخلية.

توجه المنظمة مواردها في مرحلة إدارة القضايا إلى تحديد القضية التي تمثل تهديداً والعمل في التأثير على مسارها.

أمّا في مرحلة التخطيط الوقائي فيضاف عنصر آخر وهو الوقاية، وفضلاً عن ذلك فإنّ مرحلة التخطيط الوقائي هي نقطة البدء في عملية إدارة الأزمة في بعض المواقف مثل: الحرائق، الانفجاريات، الأعاصير والفيضانات، حيث تكون المفاجأة حتمية.

وعند هذه المرحلة يحث الوقت للقيام بما يلي:

- وضع سياسة تتسم بالمبادرة حيال المشكلة.
- إعادة تحليل ارتباط المنظمة بجمهورها.
- اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.
- تحديد الممثل الملائم للمنظمة في إدارة العلاقات مع وسائل الإعلام.
- تحديد الرسالة والهدف والمنافذ الإعلامية التي ستخدم في تنفيذ خطة اتصالات الأزمة.

وفي هذه المرحلة أيضا يجب أن تقيم الإدارة ما يلي:

- إبعاد المشكلة.
- درجة تحكّم المنظمة في الوقت.
- الخبرات التي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها في تطوير خطه نوعية لمواجهة الأزمة.

#### المرحلة الثالثة: الأزمة:

عند هذه النقطة ربما تكون المنظمة قد فقدت جميع المبادرات النشطة. فإذا لم تكن خطة مواجهة الأزمة موجودة أو إذا كان الموقف قد قوبل بسوء التصرف؛ فإنّ رد المنظمة يتعيّن أن ينحصر في التأثير في الأحداث، واستخدام إجراءات الطوارئ التي قد تقلّل من أي ضرر قد ينتج من الأزمة<sup>(1)</sup>.

وتتضمّن هذه المرحلة، وفقاً لهذا النموذج، ما يلي:

- تقييم استجابة المنظمة للأزمة.

---

G. Herreo How to Manage Crisis Before or Whenever in Public ،Alfons (1) p,97-98 ،Quarterly Spring1990،Relations

- إجهاض الدعاية السلبية، مع إبلاغ جمهور المنظمة بالإجراءات التي اتخذت لحل المشكلة.
- توجيه رسالة من المنظمة إلى جمهورها المعني، والاستعانة بالخبراء والبدء في تنفيذ برنامج الاتصالات الداخلية.

## الفصل الرابع

### العلاقات العامة والتخطيط للحملات الإعلامية

## المبحث الأول: التخطيط لبرامج العلاقات العامة

### برامج العلاقات العامة:

يمكن القول إنَّ المقصود بالبرامج تكامل الخطط ووصولها مرحلة التنفيذ، فالتخطيط أهم سمات العلاقات العامة، حيث نسب إلى نابليون بوناپورت قوله: إنَّ الخطة هي دعامة الفوز في المعركة، وإنَّ من واجبات القائد دراسة كل تحرك وتحليله قبل القيام به، أمَّا الاعتماد على المحاولات التكتيكية التي لا يجمعها هدف واحد لا ينجم عنها سوى الفشل والانحدار. وبعد انطباق هذا القول على ميادين الحروب والقتال يمكن أن ينطبق أيضاً على ميادين عمل العلاقات العامة، ولقد ولى الوقت الذي كان فيه نشاط العلاقات العامة مجرد مراسم، واستقبال وتوديع، وخدمات عامة، وأفلام تعرض، وندوات ومؤتمرات تعقد، وبرتوكولات فضفاضة ليس لها أساس علمي ولا قواعد ثابتة<sup>(1)</sup>.

ومع ذلك؛ فإنه يمكن القول إنَّ الحقيقة التي لا شك فيها أنَّ العلاقات العامة وازدياد درجة الرشد والعقلانية فيها مرتبط في الأساس على اعتمادها على العلم، واتخاذها الدراسات والبحوث منهجاً لها، فغياب التخطيط الواعي يحل محله التخبط والتصرف الارتجالي الآني، وفي أحسن الأحوال يكون البديل هو التخطيط المتسرع. وهذا ما يجعل تصرفات مسؤول العلاقات العامة من قبيل ردود الأفعال وليس المبادرات، الأمر الذي يجعله مشغولاً أشبه بما يكون بمكافح النيران في الغابات وهو في يوم ريح، لا يكاد يفرغ من موقف طارئ حتى يواجه بموقف مماثل. وفي الغالب فذلك يؤدي إلى نتائج سلبية وخاصة في أوقات الطوارئ والأزمات.

### [1] أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

من المؤكّد أنّ التخطيط لبرامج العلاقات العامة عملة متجدّدة ومستمرة تتصف بالمرونة، حيث إنَّ طبيعة المشكلات التي تتصدي لها وتتعامل معها تختلف باختلاف طبيعة الجمهور وتعاملات المنشأة والمواقف وزمان ومكان هذه المشكلات عن طريق أساليب

(1) إمام، إبراهيم، (1986م)، فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص 150.

التخطيط الحديثة. ولذلك لا بُدَّ أن تواجه هذه المشكلات من خلال نوعين رئيسيين للتخطيط في العلاقات العامة، وهما:

### [أ] التخطيط الوقائي:

وهو تخطيط يهدف إلى تجنُّب الأزمة قبل وقوعها. ويُعرف (ويدنح) هذا النوع من التخطيط بأنه (التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المنشأة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب في سوء الفهم أو تعارض المصالح). ويرى (ويدنح) بأنَّ التخطيط قد يكون طويل المدى ويشبه الإستراتيجي أو قصير المدى (كالتكتيك) الذي تنفذ به الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### [ب] التخطيط العلاجي:

يطلق عليه بعض خبراء العلاقات العامة التخطيط للأزمات أو مواجهة الحوادث، فهو تخطيط يتسم بالحركة ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف طارئ<sup>(2)</sup>.

### [2] أنواع برامج العلاقات العامة:

هناك تقسيم لبرامج العلاقات العامة من حيث حجمها وأهدافها. أمَّا من حيث الحجم فتتنقسم إلي نوعين، هما:

### [أ] برامج بسيطة ومحددة التأثير:

وهذا النوع من البرامج لا يتجاوز أهدافه سوى بقدر الإنجاز على مستوى الخدمات والمراسيم والمحافظة على علاقات ذات قيمة محدودة عند أشخاص معينين بالمنشأة فقط. ومثال ذلك برامج الاحتفالات، والمناسبات، والزيارات، والاستقبال والتوديع. وأغلب الظن أنَّ هذا النوع لا يحتاج إلى المتخصص في العلاقات العامة، لأنَّ هذا النوع هو مجارة أحداث فقط.

(1) الصحن، محمد فريد، (1987م)، العلاقات العامة، الإسكندرية، المكتبة العربي الحديث، ص 207.

(2) علي، محمد حسين، (1980م)، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية (مفاهيم ومواقف)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2، ص 95.

## [ب] برامج كبيرة متعددة الاتجاه والتأثير:

هذا النوع من البرامج يحتاج إلى إمكانيات كبيرة تتوافق مع حجم البرنامج وأهدافه وخطته الموضوعية. وهنا يمكن القول بأنَّ إشراك مجموعة من خبراء العلاقات العامة والمتخصصين فيها أمر حتمي، وقد يستعان بمستشار علاقات عامة خارجي، أعني بذلك من خارج المنشأة، كالجامعات المحلية أو مثيلاتها، إذ لم يكن على رأس العملية مثله، وخاصة إذا كان تنفيذ البرنامج يحتاج إلى استخدام أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف<sup>(1)</sup>.

أمَّا من حيث الأهداف فيمكن تقسيم برامج العلاقات العامة إلى ثلاثة أنواع، هي:

### [1] البرامج الهجومية:

وهذا النوع من البرامج غير محبذ أو مرغوب فيه، ولكنه يؤدي إلى منع وقوع ضرر مبيت أو محاولة تلافي بعض الأخطاء أو الأخطار قبل حدوثها.

### [2] البرامج الدفاعية:

يحتاج هذا البرنامج إلى وجود المتخصص الدقيق والحريص فيما سوف يفعله أو يقوله. ويقابل هذا البرنامج الحملات الإعلامية الهجومية التي تنقلها البرامج الهجومية المضادة، وهذا هو موضوع هذه الدراسة.

وأول هدف لهذا النوع هو إزالة آثار البرنامج الهجومي من خلال شرح الموقف أو تنفيذ الأكاذيب والإشاعات وعرض الحقائق من خلال وسائل الإعلام المختلفة، ويجب أن تكون هناك دلائل وبراهين واضحة تزيل الشك وتكشف الغموض من خلال الرأي العام على دراية كاملة بالسلبيات قبل الايجابيات، وتشكيل قاعدة صلبة أمام البرامج الهجومية<sup>(2)</sup>.

### [3] البرامج الوقائية:

من خلال استعراض أنواع البرامج من حيث الهدف اتضح أنَّ هناك نوعين، هما: البرامج الهجومية والدفاعية. ويمكن القول إنَّ هناك حلقة ثالثة مفقودة، وهي البرامج الوقائية، وهذا النوع من البرامج يمكن تسميته بـ (الإستراتيجية الأولى للعلاقات العامة).

(1) الصحن، محمد، مرجع سابق، ص 134.

(2) الداود، صالح محمد، (1409هـ)، مرجع سابق، ص 64-65.

فإن أحسنت إدارة العلاقات العامة عند تخطيطها لبرامجها ووضعت هذه الإستراتيجية طويلة أو قصيرة المدى بحسب الحاجة، فإنها بذلك تشكّل جزءاً قوياً أمام البرامج الهجومية، فلا تنفذ إلى جماهير العلاقات العامة، إذ يوجد تشبّع بالمعلوماتية لدى الجماهير المختلفة، فلا يكون هناك تأثير للبرامج الهجومية. وبالتالي فإنّ الحاجة إلى البرامج الدفاعية قد تتلاشى أمام نجاحات البرامج الوقائية في نظر الباحث.

### أنواع التقييم وأدواته ومراحله:

بحثاً عن حقيقة ما توصل إليه المختصون في مجال تقييم برامج العلاقات العامة أو البرامج الأخرى من أجل الوقوف على مستجدات تلك البحوث في التقييم وأنواعه ومراحله "ويبدو أنه أفضل نماذج التقييم التي تطورت حديثاً، النموذج المسمى بنموذج كيب (Cipp Model)، والذي طوره ستغل بيم (Staffle Beam) من جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، ويتكون مسمى النموذج من الأحرف الأولى للكلمات المكونة لأجزائه، وتمثل أربعة أنواع من التقييم، وهي: السياق (Context)، والمدخل (Input)، والعملية (Process)، والنتيجة (Product)"<sup>(1)</sup>. ورغم الكتابات من قبل المهتمين والمختصين بالدراسات التقييمية إلا أنها في النهاية تصل إلى مفاهيم وأنواع متقاربة وإن اختلفت تلك الدراسات في الطرح، إذ يقول البعض أنّ التقييم نوعان:

**الأول: التقييم التكويني (Formative Evaluation).**

**الثاني: التقييم الجمعي (Summative Evaluation).**

يستخدم التقييم التكويني أفضل البرامج الممكنة ويشمل هذا النوع: تخطيط سياسة البرامج، وتقييم الحاجات، وتحديد إجراءات متابعة عمليات البرامج.

أمّا التقييم الجمعي فيشمل التأكد من إجراءات صحة القرارات التي اتخذت في مرحلة التقييم، والتأكد من فاعلية البرامج ونوعيتها.

بينما يؤكد آخرون أنّ هناك أربعة أنواع للتقييم كما سبق الإشارة إليها. وفيما يلي شرح المقصود بهذا التقسيم:

---

(1) الخطيب، مرجع سابق، ص 29.

### [1] التقييم السياقي (البيئي):

يشبه التقييم القبلي، حيث يتم تقييم الأهداف والمشكلات المحتملة بشكل كلي، أي تقييم البرامج على ضوء محيط المنشأة.

### [2] التقييم المدخلي (الهدفي):

وهذا يتم بعد تحديد الأهداف وقبل تنفيذ البرنامج، وهدف هذا النوع من التقييم معرفة مدى ملائمة الوسائل المعدة لتحقيق الأهداف المحددة.

### [3] التقييم العملي (مرحلي):

وهذا يتم أثناء وخلال عمليات التنفيذ.

### [4] تقييم النتيجة:

ويركز هذا النوع على مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المتوقعة. ويقول آخر: تقييم كمي وكيفي.

**التقييم الكمي:** يشمل التحقق من مدى نجاح البرنامج في إشباع رغبات وسياسة من ناحية، والمنظمة من ناحية أخرى، ومن ثم إعداد الكوادر القادرة على تنفيذ الغايات والأهداف العليا المتمثلة في تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة. لذا يجب أن يكون التقييم مبنياً على مدى تنفيذ الخطط التنموية العامة.

**أما التقييم الكيفي:** فهو عملية أصعب من عملية التقييم الكمي. حيث يتطلب تتبع تنفيذ البرامج من خلال مهارات معينة، وتحديد الكيفية التي تتم بها عملية التنفيذ من خلال كفاءات معينة ومحددة البرنامج محددة أيضاً في زمن ومكان محدد. ويتحكم في هذه العملية عوامل متعددة، منها: البرامج الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يجب أن تعالج قبل معالجة البرنامج نفسه<sup>(1)</sup>.

ويضيف (العناد) في كتابه تخطيط وإدارة العلاقات العامة أن هناك ثلاثة أنواع للتقييم، وهي: التقييم القبلي، والتقييم المرحلي، والتقييم البعدي أو النهائي<sup>(2)</sup>.

(1) الشاعر، عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 224.

(2) العناد، عبد الرحمن، (1414هـ)، تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، الرياض، وزارة الإعلام،

## مراحل التقييم:

اتفق أغلب الخبراء والكتّاب على أنّ عملية تقييم البرامج لا تخرج عن ثلاث مراحل يعتمد بعضها على بعض وتتمثّل في مدخلات، وعملية التقييم ذاتها، ومخرجات<sup>(1)</sup>. وفيما يلي ذكر لمراحل التقييمات الثلاث<sup>(2)</sup>:

### [1] مرحلة التقييم قبل التنفيذ:

ويقصد بها جميع الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملون في العلاقات العامة لتحديد مدى الحاجة إلى مثل هذه البرامج، وتحديد أولويات التنفيذ، والتعرّف على الإمكانيات المتاحة والمتوفرة مادية أو معنوية أو بشرية، وأخيراً إعداد البرنامج. وتتم عملية التقييم عند في المرحلة باستطلاع الآراء حول مدى الحاجة لمثل هذه البرامج.

### [2] مرحلة التقييم أثناء التنفيذ:

إنّ التقديرات الميدانية لعملية التنفيذ غالباً ما تتطابق مع الواقع العملي أثناء التنفيذ. فقد يواجه المنفذون العديد من العوائق والصعوبات أثناء عملية تنفيذ البرامج. وبالتالي فإنّ تقييم الواقع الفعلي أكثر دقة وموضوعية للتعرف على الاحتياج الفعلي والتغلّب على موطن الضعف، والاستفادة من جوانب القوة أثناء العملية التنفيذية.

### [3] مرحلة التقييم النهائي:

تعتمد هذه المرحلة على أنّ حجم المدخلات يعطى انطباعاً عن حجم المخرجات. فإذا حدث اختلاف وتفاوت بين حجم المدخلات والمخرجات فإنّ هناك هدراً في عملية التنفيذ، ومردوداً غير مرضٍ.

ولنتضح الطريقة التي تتم بها عملية تقييم البرامج في هذه المراحل الثلاث أوجزها أحد المختصين في الجدول التالي:

(1) الشاعر، عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 213.

(2) الخطيب، مرجع سابق، ص 29.

مرحلة التخطيط	مرحلة التنفيذ	مرحلة الاستعمال
وتتم في الخطوات التالية	وتتم في الخطوات التالية	وتتم في الخطوات التالية
1. تقرير أهداف وغايات البرنامج	1. جمع البيانات	1. كتابة النتائج في التقرير
2. تطوير لعامة البرنامج	2. تحليل البيانات	2. تطبيق نتائج التقييم
3. تقرير تصميم التقييم المناسب		
4. اختيار وتوفير أدوات التقييم		

جدول رقم (2) يوضح الخطوات التي تتم في كل مرحلة من مراحل التقييم الثلاث<sup>(1)</sup>

### أدوات التقييم:

يحتاج المنفذ لأي عملية لآلية أو أداة تمكنه من تنفيذ ما أوكل إليه وتبقى عملية التقييم ذاتها قاصرة ما لم تتوفر أداة التقييم المناسبة، فقد وصفها (Polton 1996م) وهي تشمل: الاستبانة، قوائم التقدير، الاختبارات النفسية، تحليل السجلات<sup>(2)</sup>.

ويقول آخرون: المفروض أن ينظر المقيم وهو يختار أداة التقييم إلى اعتبارين أساسيين هما: التقنين، والثبات والصدق.

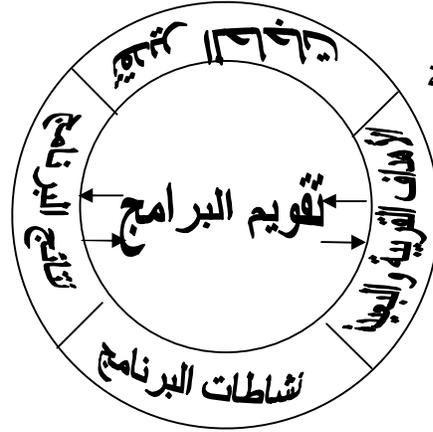
ومن أنواع أدوات التقييم: اختبارات التحصيل، الاستبانة، أدوات وأساليب الملاحظة، وينظر أن يكون المقوم على معرفة بمصادر المعلومات عن التقييم<sup>(3)</sup>. ويمكن من استعراض الشكل (4) وكذلك الجدول (3) تبين أن عملية التقييم عملية تكاملية وإن كانت تتم خلال مراحل، إلا أن هذه المراحل فصلت عن بعضها البعض، ومن الأهمية بمكان إيراد ملخص لأدوات التقييم ووسائله<sup>(4)</sup>:

(1) خصاونة، مرجع سابق، ص 169.

(2) خصاونة، المرجع السابق، ص 169.

(3) الخطيب، مرجع سابق، ص 30.

(4) Alexander ،Life،M. Carloyro Fowle Program Evaluation's (Sacramento،how (4) California State Department Of Education 1979) P.A.g



الأهداف البعيدة والقريبة  
تقدير الحاجات  
نشاطات البرامج  
نتائج البرامج

شكل رقم (4) يحتوي هذا الشكل على أربعة مجالات مترابط فيما بينها، وكلاً منها يتفاعل معاً في علاقة تكاملية كما تبدو في الجدول رقم (3)<sup>(1)</sup>

جدول رقم (3) يوضح تكاملية التقييم للبرامج<sup>(2)</sup>

لماذا	تقدير الحاجات	ما هي الحاجات التي يمكن ذكرها لتبرير البرنامج
ماذا	أهداف البرنامج البعيدة والقريبة	أي الحاجات ترتبط بها أهداف البرنامج البعيدة؟ أي الحاجات ترتبط بها أهداف البرنامج القديمة
كيف	نشاطات البرنامج	ما هي النشاطات الأكثر احتمالاً أن تحقق أهداف البرنامج القريبة؟ كيف نخطط لهذه النشاطات وننفذها لتحقيق الأهداف القريبة؟
كيف ستعرض	تقييم البرنامج	ما هي أنواع المعلومات التي يجب أن تجمع لتقرير ما إذا كانت النشاطات ستحقق الأهداف القريبة وبالتالي الحاجات؟

(1) خصاونة، مرجع سابق، ص 170.

(2) خصاونة، المرجع السابق، ص 171.

## الأساليب المتبعة في تقييم برامج العلاقات العامة:

إنَّ عملية التقييم تمثل المحصلة النهائية لأنشطة العلاقات العامة، فعن طريق التقييم يمكن قياس كفاءة الخطة التي وضعت لأنشطة العلاقات العامة وأساليب تنفيذها وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيقها. فإذا غابت الرقابة والتقييم؛ فسوف يضيع أغلب الخطط الموضوعية، ويحدث الكثير من مظاهر الإسراف والتخبط.

هنالك علاقة بين وظيفة التقييم والوظائف الأخرى للعلاقات العامة. فعن طريق المعلومات المرتدة من الجماهير المختلفة يمكن لممارسي العلاقات العامة تصحيح المعلومات، أو الخطة الموضوعية، أو طريق التنفيذ على حسب ما توضحه ردود الفعل عن نقاط الضعف.

إنَّ المعلومات والأساليب المستخدمة في مجال البحث وجمع المعلومات هي نفسها التي يتم استخدامها في مرحلة التقييم. ومن ناحية أخرى فإنَّ المعلومات المتحصل عليها قد تؤدي إلى تعديل في المعلومات الأولية التي تم جمعها إذا ما تبين أنَّ هناك جماهير أخرى يجب التأثير فيها والحصول على تأييدها<sup>(1)</sup>.

ومن هنا تتضح أهمية عملية التقييم في أي وظيفة إدارية كمرحلة متميزة لها أهدافها المحددة في قياس فعالية البرامج المختلفة، والقيام بالإجراءات التصحيحية بناء على النتائج المترتبة على التقييم. وتهدف علميات التقييم إلى معرفة:

- إلى أي مدى ساهمت برامج العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة بوصفها خاصة أهداف النشاط.
- قياس فاعلية البرامج في إحداث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة للمنظمة.
- مقارنة الانجازات المتحصل عليها من القيام بالأنشطة المختلفة بالتكاليف المدفوعة للقيام بهذه الأنشطة.
- تحديد تطور الأموال المطلوبة للإنفاق على برامج العلاقات العامة لتحقيق أهدافها المرغوبة.

---

(1) الصحن، برامج العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، مرجع سابق، ص 257.

## مجالات تقييم برامج العلاقات العامة:

هناك العديد من النقاط والجوانب التي يجب اختبارها عند القيام بتقييم أنشطة وبرامج العلاقات العامة، ومن هذه النقاط:

- تحديد ما إذا كان التخطيط للبرامج المختلفة قد تم بفعالية وكفاءة.
- تحديد مدى إدراك وتفهم الأفراد القائمين على التنفيذ للمهام المطلوبة منهم.
- تحديد مدى تعاون الإدارات الأخرى للمنظمة في النواحي المتعلقة بها في البرامج المختلفة.
- مدى التزام البرامج بالميزانيات المخصصة لها.
- مدى إمكانية الحصول على نتائج أفضل وتطوير الأداء في المستقبل على ضوء الأداء الحالي<sup>(1)</sup>.

ولاختبار النقاط السابقة ينبغي على ممارس العلاقات العامة أن يقوم بتغطية المجالات الآتية:

### [1] التغطية الجماهيرية:

يعني التأكد من أن برامج العلاقات العامة قد نجحت في توصيل المعلومات إلى الجمهور المستهدف بالوسيلة المناسبة وفي الوقت المناسب. فبالرغم من أن تحديد الجماهير المستهدفة يعدّ الخطوة الأولى لأي برنامج للعلاقات العامة، إلا أن هذا التحديد نقل أهميته إذا لم تستطع العلاقات العامة أن تصل إليه بالوسيلة المناسبة، وتحديد النطاق المطلوب للوصول إلى هذه الجماهير. فبرامج العلاقات العامة قد تستهدف العديد من الجماهير في نفس الوقت، وتختلف الوسائل المستخدمة في الاتصال من جمهور لآخر.

### [2] الاستجابة الجماهيرية:

ويعني ذلك الكيفية التي قابل بها الجمهور الخطة وموقفه منها. وهنا ينبغي التحقق عمّا إذا كانت الاستجابة قد تمت في الاتجاه المرغوب. فنجاح خطط برامج العلاقات العامة مرتبط بالأثر الطيب الذي يحدثه مضمون الرسالة. ولهذا فإنّ مقياس استجابة الجماهير سوف توضح ما إذا كانت هذه الاستجابة ايجابية أو عكسية، فهذه الأمور وثيقة الصلة

(1) الصحن، محمد فريد، مرجع سابق، ص 263.

بالأثر العميق الذي ستحققه الرسالة في حالة نجاحها في إثارة الاهتمام أو خلق استجابات في صالح المنظمة وبرامجها.

### [3] تأثير الاتصالات:

ويقصد بها معرفة الأثر الذي حققه البرنامج مقارنة بالأهداف الموضوعية. ويتم ذلك عن طريق معرفة مدى قدرة الرسائل المستخدمة في تغيير الاتجاهات وتكوين الرأي حول مشكلة معينة، وخلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة في أعين جماهيرها.

ويلاحظ أنّ أهداف البرامج قد تتعلق بمحاولة خلق صورة ذهنية جيدة تزود الجماهير بالأخبار والمعلومات التي تسهم في توضيح الدور الذي تقوم به المنظمة، والدفاع عن سياسات خاصة بالمنظمة. وكل ما يمكن التحقق منه عن طريق معرفة مدى قيام هذه الجماهير بتغيير آرائها في الاتجاه المطلوب.

### [4] عملية الإقناع:

ويعنى ذلك مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة في الاتصال للغرض الذي استخدمت من أجله، فيجب التعرف على أثر استخدام الوسيلة التي نقلت بها الرسالة، وأساليب الإقناع التي استخدمت في التأثير على الجمهور المستهدف.

### أساليب تقييم أنشطة وبرامج العلاقات العامة:

هنالك ثلاثة أساليب لتقييم برامج العلاقات العامة، وهي<sup>(1)</sup>:

أولاً: التقييم القبلي السابق على تنفيذ البرنامج.

ثانياً: التقييم المرحلي أو الجزئي الذي يواكب تنفيذ البرنامج بهدف التعرف على مواطن القصور أولاً بأول.

ثالثاً: التقييم البعدي أو النهائي الذي يعقب التنفيذ.

ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج والمدى الزمني لتنفيذه، وإن كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكناً وضرورياً، لما يحققه كل منها من مزايا تختلف عن مزايا الأسلوبين الآخرين.

---

(1) المرجع السابق، ص 265.

## أولاً : التقييم السابق على تنفيذ البرنامج:

عندما تتجه النية إلى تنفيذ برنامج إعلامي كبير، تعلق عليه الآمال نتائج حاسمة بالنسبة للمؤسسة، يكون من الضروري اختبار تأثير الشكل والمضمون اللذين ستعرض من خلالهما موضوعات البرنامج، قبل أن يبدأ فهذا النوع من البرامج أو الحملات الإعلامية يتكلف نفقات كثيرة، ومن التأكد مسبقاً أنّ هذه النفقات لن تذهب هباء بسبب بعض الأخطاء التي تحدث في شكل البرنامج أو مضمونه، وربما في اختيار الوسيلة المناسبة أو في موضوعات الحملة أو توقيت إذاعته أو نشره.

ويشير الباحث الأمريكي تشارلز رايت (Charles R Wright) إلى هذه النقطة قائلاً: "كم من نشرات لا تقرأ، وإذاعات لا تسمع، وأفلام لا ترى، على الرغم من كثرتها وما يبل فيها من جهد فني كبير". وقد أكد هذه الحقيقة أيضاً أحد خبراء العلاقات والإعلان الأمريكيان حينما فسر أنّ (الاختبار) هو أهم كلمة في قاموس الإعلان. فالمؤسسة التي تختبر إنتاجها قبل أن تعرضه على المستهلكين، وتختبر أيضاً إعلاناتها قبل تقديمها من خلال الإعلام سوف تحقق بلا شك نجاحاً كبيراً في ميدان التسويق، وينصح (هوبرت) الخبير باختبار كل عنصر من عناصر الإعلان، اختبار الأسلوب، واختبار العناوين، واختبار المضمون، واختبار الرسوم التوضيحية. فكلما استمرت الاختبارات استمر التقدم في الإنتاج الإعلاني.

وقد أثبت الاختبار الذي أجري على عينة مكونة من مائة وستين شخصاً للتعرف على تأثير بعض الرسوم الساخرة في محاربة التعصب في الولايات المتحدة، أنّ ما يقرب من ثلثي أفراد العينة قد أساءوا فهم الرسالة على النحو المقصود. والأغرب من ذلك تأثير الرسالة كان عكسياً بالنسبة للثلث الباقي. ولهذا تم العدول فوراً عن استخدام هذه الرسوم التي أثبت الاختبار خطورتها على دعوة التسامح وعدم التعصب.

فمن الضروري في الاتصال أيّاً كانت صورته . تدارك أي تأثير عكسي محتمل للرسالة قبل أن تنتشر على نطاق واسع يكون لها تأثير ضار. كما ينبغي التأكد من وضوح المعاني التي تحملها، للاطمئنان على قدرة الجمهور المستهدف على تفهمها واستيعاب مضمونها. فما يبدو بسيطاً لأحد الخبراء؛ قد لا يكون كذلك للقارئ العادي. كما أنّ الرموز التي يختارها

مسؤول العلاقات العامة، وهو متأكد تماماً من وضوحها وجاذبيتها، ربما يرى القارئ أنها ساذجة ولا قيمة لها أو أنها غير معبرة أو لا تتلاءم مع موضوع الاتصال.

### ثانياً: التقييم الجزئي أو المرحلي:

تتطلب بعض برامج العلاقات العامة فترات زمنية طويلة للانتهاء من تنفيذها، ومن الطبيعي أن تتخلل فترة البرنامج بعض الوقفات المرحلية التي تحملها طبيعة الظروف المحيطة بتنفيذه. وفي هذه الحالة يكون من الملائم استغلال هذه الوقفات بين مراحل البرنامج لتقييم كل مرحلة أولاً بأول للتعرف على مواطن القصور في المرحلة السابقة وتلافيها في المرحلة التالية للبرنامج.

فلو فرضنا أن إحدى المؤسسات تمكنت من حجز فترة زمنية أسبوعية من فترات الإرسال الإذاعي أو التلفزيوني لتقديم برنامج يهدف إلى خلق اتجاهات مؤيدة لها بين الجماهير، وأن هذه البرنامج سوف يستغرق عدة أسابيع أو شهور؛ فمن الأصوب أن لا ننظر حتى تنقضي فترة البرنامج بالكامل لنبدأ عملية التقييم. بل إنه من الضروري في هذه الحالة دراسة تأثير البرنامج في فترات متعاقبة، وبشرط أن تؤخذ المؤثرات الخارجية عن البرنامج كالأحداث السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية في اعتبار التقييم، حتى لا تحسب نتائج معينة للبرنامج أو عليه دون أن يكون سبباً في حدوثها. تزداد أهمية هذا الأسلوب في البرامج التي تنفذ على نطاق واسع لتحقيق أهداف اجتماعية من خلال المنظمات القائمة في المجتمع المحلي أو القومي، كبرامج تنظيم الأسرة أو التنقيف الصحي أو التوعية أو السياسية أو غير ذلك من البرامج التي تهدف إلى النهوض بالمجتمع وتطويره، وهو ما يدخل في رسالة العلاقات العامة ويندرج تحت وظائفها المهمة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة أو المؤسسة التي تأخذ بهذه البرامج.

### ثالثاً: التقييم النهائي أو الشامل:

ويتم هذا التقييم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعية. كما يصبح هذا التقييم ضرورياً لتحديد نتائج الخطط بأنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة.

ومعنى هذا أن التقييم قد يكون نهائياً بالنسبة لبرنامج معين وقد يكون نهائياً كذلك بالنسبة لخطة محددة، وليس من المحتم أن تتصرف صفة الشمول على الخطة ككل، وإنما

المقصود منها تقييم عمل متكامل تم إنجازه بغض النظر عن كونه جزء من عمل أكبر، أو أنه العمل الكلي في فترة زمنية معينة.

ولا تقتصر فائدة التقييم النهائي على تحديد الآثار السلبية أو الايجابية لبرنامج معين أو خطة محددة، فهو يساعد بالإضافة إلى ذلك على تطوير المعرفة الإنسانية وتحقيق التقدّم العلمي. وكثيراً ما أدت بحوث التقييم إلى إثبات صدق بعض المبادئ أو القواعد العامة المتعارف عليها أو العكس وطرح بعض المبادئ الجديدة للاختبار.

وقد يصل التقييم في بعض الحالات الخاصة إلى نتائج مخالفة للقواعد العامة رغم صحة هذه القواعد، ومن هذا تتضح الحاجة إلى البحوث الخاصة بكل مؤسسة وعدم الاكتفاء بالقواعد العامة المعروفة، خاصة وأنّ القواعد العامة في مجال الدراسات الإنسانية ليس لها قوة النظريات العلمية التي يمكن إثباتها في ظل الظروف المماثلة.

وتزداد أهمية التقييم النهائي حينما نخرج بمعلومات محددة عن حجم التأثير الفعلي للبرنامج أو الخطة، كأن يكون لدينا أساساً بيانات كمية محددة قبل بدء البرنامج، وقياس التغييرات التي تطرأ عليها نتيجة لتفيده نستطيع معرفة أثر البرنامج مع أخذ الظروف الأخرى الخارجة عنه في اعتبارات التقييم، وحينما لا تتوافر هذه البيانات الأساسية للتقييم وللحصول عن تقييم نهائي دقيق يصبح من الضروري إجراء بحث لجمع هذه البيانات قبل بدء تنفيذ الخطة لتكون أساساً للمقارنة وقياس حجم التأثير الفعلي للخطة المنفذة.

### وسائل تقييم برامج العلاقات العامة:

تطوّرت وسائل تقييم العلاقات العامة مع تطور النشاط والأخذ بأهميته داخل المنظمة، فبعد أن كان ممارسو العلاقات العامة يعتمدون على قياس درجة قبول وسائل الإعلام للمادة المستخدمة في الوسائل الإعلانية عن طريق تحديد عدد المرات التي تم فيها التحدّث عن المنظمة في التلفزيون أو الراديو أو الصحف المختلفة، ظهرت العديد من الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها في التقييم لاقت قبولاً بين ممارسي العلاقات العامة. وتقوم هذه الأدوات على مبدأ استقصاء آراء الجماهير المستهدفة بطريقة منظمة وعلمية<sup>(1)</sup>.

وقدّم الأستاذان (Cutlip and Center) عرضاً لهذه الدراسات، نلخصها فيما يلي:

### [1] دراسة اهتمام القأو:

(1) المرجع السابق نفسه، ص 273.

تهدف هذه الدراسات إلى التعرف على درجة اهتمام القراء بما يتم نشره في الصحف والمجلات، والكتيبات، والمطبوعات المنشورة من قبل المنظمة. وتعتمد هذه الدراسات على أخذ عينة من القُأو وسؤالهم عن الموضوعات التي قرأوها، ويتم ذلك عن طريق تقديم مطبوعات لم تُقرأ من قبل، ثم يتم تفحص هذه المطبوعات صفحة بصفحة وسؤال المفحوص عن المطبوعات التي تم قراءتها من قبل، وتسجيل هذه البيانات على بطاقات تم إعدادها لهذا الغرض.

والسؤال الأساسي الذي يوجه للمبحوث هو: هل رأيت أو قرأت أي شيء في هذه الصفحة؟ ويجب على الباحث اتباع الأساليب التي تمكنه من اختبار مدى صدق المبحوث في البيانات التي يدلي بها.

وينبغي التأكد في هذا الصدد على أنه بالرغم من أن هذه الدراسات تقدم مؤشرات مفيدة عما يقرأه الأفراد، إلا أن النتائج المتحصل عليها ينبغي تدعيمها بوسائل أخرى لقياس مدى تفهم القارئ لما قرأه والقدر الذي تم تخزينه في عقله الباطن.

## [2] اختبار القابلية للقراءة:

هناك عدد من المقاييس الخاصة بقياس درجة سهولة قراءة المواد المطبوعة، فمن الممكن ترتيب رسالة معينة على أنها سهلة القراءة بالنسبة لمستوى تعليمي معين وصعوبته بالنسبة لمستوى تعليمي أقل. ويساعد هذا المقياس الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال من كتابة رسالته وفقاً للقدرة على القراءة التي يتمتع بها الجمهور المستهدف. فجعل الرسالة أكثر قابلية للقراءة من شأنه زيادة القُأو.

بيد أنه ينبغي ملاحظة أن القابلية للقراءة ليست أكثر من جانب واحد للحصول على القُأو، إذ إن المضمون، ونمط الكتابة، والشكل العام لتنظيم الرسالة، عوامل لا تقل أهمية عن عامل القابلية للقراءة. يضاف إلى ذلك ناحية أساسية، وهي الفهم الذي يوفره الكاتب في كتاباته، والقارئ في قراءته، وتكون هذه العوامل مجتمعة استقبالية وتأثير الكلمة المطبوعة. وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس القراءة:

طرق تركز على قياس القابلية للقراءة من خلال مؤشرات مستقلة، مثل:

• نسبة الكلمات الصعبة أو غير المألوفة إلى مجموع الرسائل أو بالنسبة لكل (100) جملة.

• نسبة الجمل الطويلة إلى مجموع الرسالة أو بالنسبة لكل (100) جملة.

• متوسط طول الجمل.

• عدد الكلمات المجردة.

### طرق تركّز على القيمة الإجمالية للرسالة:

وهي تختلف عن سابقتها في أنها تقيس درجة المساعدة التي يحصل عليها القارئ من المضمون والسياق الكلي للرسالة، كما يمكن تطبيقها على كل من الاتصالات المكتوبة والمرئية.

وتقيس هذه الطريقة القابلية للقراءة عن طريق إعطاء عينات من المادة أو الموضوع إلى عينة مع حذف الكلمات التي تأخذ ترتيباً معيناً، مثل: 9، 19، 29، 39،.....الخ. وعلى قدر نجاح أفراد العينة في استنتاج الكلمة المحذوفة من السياق العام تحدد قابلية الرسالة للقراءة.

ومن الواضح أنّ هذه الطريقة تمتاز بأنها تقيس فهم القارئ للموضوع إلى جانب قابلية الموضوع للقراءة.

وممّا لا شك فيه أنّ الاسترشاد بنتائج هذه الطرق يساعد الممارسين على تحسين قدرتهم على الكتابة وزيادة درجة قابلية ما يكتبون، وإذا استخدمت دراسات اهتمامات القارئ إلى جانب اختبارات القابلية للقراءة؛ فإنهما يمدان الممارس بتوجيهات مفيدة بالنسبة للمشروعات والبرامج المستقبلية.

### [3] بحوث جمهور الراديو والتلفزيون:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس حجم جمهور البرامج الإذاعية التلفزيونية، ومنها:

#### [أ] المفكرة أو الأجندة:

وذلك بأن تحتفظ عينة من الجمهور بسجل تدون به أولاً البرامج التي سمعوها أو شاهدها.

#### [ب] المسجل:

ووفقاً لهذه الطريقة يتم تسجيل المحطة أو القناة التي يعمل عليها الجهاز، ويمكن أن يتم ذلك مكنيكياً أو إلكترونياً.

#### [ج] التزامن أو التصادف الشخصي:

وذلك عن طريق القيام بمقابلات شخصية أثناء فترة إذاعة أو عرض البرنامج، وسؤال المستجيبين عن سماعهم أو مشاهدتهم للبرنامج وقت الزيارة.

#### [د] قائمة التذكير الشخصي:

وفي هذه الطريقة تعرض على المستجيبين قائمة بالبرامج والمحطات، ويطلب منهم تحديد تلك التي تعرضوا لها خلال الفترة التي يتم عنها القياس.

#### [هـ] التذكُّر الشخصي من دون مساعدة:

وفي هذه الطريقة تتم المقابلات الشخصية التي يُسأل خلالها المستجيبون عن البرامج التي تعرضوا لها في الفترة السابقة. وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها لا تستخدم أي قوائم بالبرامج أو المحطات، أي أنها تعتمد كلية على قدرة المستجيب على التذكُّر دون مساعدة.

#### [4] قياس التأثير:

إنَّ القيمة الحقيقية لأي برنامج اتصالي تتوقف على النتائج التي يحققها والتأثير الذي يحدثه، وبالتالي فإنَّ الاختبار يجب أن ينصب على قياس هذه النتائج:

- هل حقق التأثير المطلوب؟
  - هل أدى إلى التصرف أو الاستجابة المستهدفة؟
  - هل نتج عن الرسالة التغيير المطلوب في اتجاهات الجماعة.
- يضاف إلى ذلك أنَّ النتائج الفعلية تقدم اختباراً مؤكداً. ولذلك فإنها تستحق الدراسة والتحليل.

بالإضافة إلى ملاحظة النتائج الظاهرية؛ فهناك طرق أخرى لقياس التأثير، منها:

#### [5] المقابلة المركزة:

حيث يقوم المستجيبون بالربط بين خبرتهم والأجزاء المختلفة للبرنامج.

#### [6] تحليل التأثير:

ويتضمن تحديد تأثير البرنامج في المدى القصير والطويل على الأفراد والجماعات.

#### [7] الدراسة التجريبية:

عن طريق اختيار مجموعتين متشابهتين في جميع الظروف باستثناء التعرض للبرنامج، أي استخدام إحدهما كمجموعة تجريبية والأخرى كمجموعة قياسية.

#### استمرار عملية التقييم:

ينبغي التأكد أنّ عملية تقييم خطط العلاقات العامة على عملية مستمرة لا تنتهي بتقييم برنامج محدد، ولكن تُعدُّ عملية دورية لنشاط العلاقات العامة، وإنما تمتد لتشمل كل النواحي المتعلقة بمدى مطابقة النتائج الكلية للأهداف المحددة. فيجب أن يشمل التقييم: الأهداف التي تم وضعها، ومدى جاذبيتها ومطابقتها لأهداف المنظمة وقابليتها للتنفيذ، مدى كفاية الميزانية المخصصة لنشاط العلاقات العامة لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك مدى تعاون الإدارات الأخرى مع إدارة العلاقات العامة في تنفيذ هذه الأهداف<sup>(1)</sup>.

---

(1) المرجع السابق، ص 290.

## المبحث الثاني: مفهوم الحملة الإعلامية

لاحظ الباحث ان الحملات الاعلامية تمثل احد أنواع الأزمات التي تتعرض لها الصادات السودانية وسيرد لاحقا في هذه الدراسة تحليل لمضمون الحملات الاعلامية في صحيفتي الشرق الأوسط والرياض السعوديتين الت استهدفت الصادات السودانية خاصة في موسم الهدى والاضاحي.

وتعدُّ الحملة الإعلامية (Media Campaign) من النشاطات الاتصالية المهمة، ممَّا دفع العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون الاتصال إلى تقديم تعريفات وتحديد مفاهيم مختلفة لها، منطلقين من اهتماماتهم وطبيعة اختصاصاتهم، والوظائف التي تؤديها الحملة، والأهداف المراد تحقيقها من جراء تنظيمها، إضافة إلى عناصرها وخصائصها.

فقد وردت العديد من التعريفات التي حاولت أن تؤسس تعريف لـ (حملات الإعلامية) من مختلف الزوايا، حاولت في مجملها أن تضع إطاراً عاماً للحملات الإعلامية تفيد الباحثين في مجال الحملات الإعلامية. وعمد الباحث لإيراد مختلف التعريفات التي وردت في هذا السياق، من خلال التعرُّص لمختلف الإسهامات الفكرية التي حاولت تعريف (الحملات الإعلامية) بغية الوصول إلى تعريف شامل لمفهوم الحملة الإعلامية.

### [أ] الحملة لغة:

يقصد بها: الفئة المجددة لأداء مهمة<sup>(1)</sup>. وعرفها (أبو العزم) بأنها تعني (الاستطلاع)<sup>(2)</sup>. وهي (الكرة في الحرب)<sup>(3)</sup>. واستخدام لفظ الحملة جاء مرتبطاً هنا بالأعمال العسكرية في إعداد الجيوش وخوض المعارك وما إلى ذلك من صلة بالأعمال الحربية لتحقيق أهداف عسكرية.

(1) اللجمي، أديب وآخرون، (1993م)، معجم المحيط، دار المحيط، القاهرة، ص 306.

(2) أبو العزم، عبد الغني، (1993م)، معجم الغني، صخر ميديا، القاهرة، ص 199.

(3) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (1978م)، القاموس المحيط، بيروت، مؤسسة الرسالة،

## [ب] الحملة اصطلاحاً:

هي (سلسلة من العمليات العسكرية تستهدف إنجاز غاية عامة ضمن وقت ومكان معينين)<sup>(1)</sup>.

ومن هنا وللتلازم في الغايات واختلاف الأدوات بالطبع، جاء استخدام لفظة (الحملة الإعلامية) قياساً علي الحملات العسكرية .

وعُرفت (الحملة الإعلامية) بأنها: (جهد علمي منسق ومخطّط، يسعى لتوصيل رسالة معينة، لجمهور مستهدف، باستخدام وسيلة إعلام مثلى)<sup>(2)</sup>. وقد أغفل هذا التعريف المرسل (القائم بالحملة الإعلامية).

ويقول (شليبي): (إنّ مفهوم الحملة هو الجهود المكثفة والمستمرة لفترة من الوقت للنشر المستمر، وبكافة الأساليب والوسائل، لطرح ومناقشة ومتابعة موضوع معين، أو الجهود المستمرة لتحقيق هدف ما، ويمكن أن تكون الحملة مع شيء أو ضد شيء معين)<sup>(3)</sup>. ولا يتطرق هذا التعريف إلى عنصرين أساسيين تقوم عليهما الحملة الإعلامية، هما: القائم بالحملة، والجمهور الذي تتوجه إليه.

يُعرف غوران هديرو (HIDBROW) الحملة الإعلامية بأنها: (النشاط المكثف الذي يمتد لفترة زمنية محدّدة، ويتعامل مع موضوع محدّد، ويستخدم عادة مجموعة من الوسائل)<sup>(4)</sup>.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يهمل جوانب عديدة في النشاط الاتصالي الذي تمثله الحملة، وهي: المرسل (القائم بالحملة الإعلامية)، والجمهور المستهدف في الحملة، وأهداف الحملة الإعلامية.

وترى (جابر) أنّ الحملة هي: (مجموعة تدابير واستعدادات، مثل: الحملات السياسية والانتخابية، والمعلومات العامة، والإعلان، وبعض أشكال التعليم، واستخدام وسائل الاتصال

(1) أمين، محمد فتحي، (1402هـ)، قاموس المصطلحات العسكرية، بغداد، (د.ن)، ص 98.

(2) حبيب الله صالح، (1998م)، الحملة الإعلامية للأيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، ص 7.

(3) شليبي، كرم، (1989م)، معجم المصطلحات الإعلامية، القاهرة، دار الشروق، ص 83.

(4) غوران هديرو، (1991م)، الاتصال والتغيير الاجتماعي في الدول النامية (نظرة نقدية)، ترجمة: محمد ناجي الجهر، دار الشؤون الثقافية، بغداد، ص 70.

الجماهيري في البلدان النامية أو في مجال نشر التجديدات، ويكون لها أهداف محدّدة تخطط من أجل إنجازها، وتقوم بنشاطها في فترة زمنية محدّدة، غالباً ما تكون وجيزة ومكثّفة، وتستهدف جمهوراً كبيراً نسبياً، وغالباً ما تعتمد على إطار عام من القيم المشتركة<sup>(1)</sup>.

ويقرب هذا التعريف من إعطاء صورة متكاملة لمفهوم الحملة إلاّ أنه يتجاهل وسائل الاتصال الشخصي في الحملة.

كما عُرِفَت الحملة الإعلامية عند (شرام) بقوله: (إنّ هناك بعض المهام في التنمية تؤدي فيها وسائل الاتصال عوناً مباشراً). ويأتي هذا التعريف في صياغ مؤلّفه الشهير: (أجهزة الإعلام والتنمية في الدول النامية)، والذي أشار فيه إلى التغيّرات التي تحدثها الحملات الإعلامية في دول العالم الثالث<sup>(2)</sup>.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه لم يراع في الحملة الإعلامية الجوانب التالية: المرسل (القائم بالحملة الإعلامية)، والجمهور المستهدف بالحملة.

وعرّف (معهد الإعلام الدولي) الحملات الإعلامية بأنها (جهد منسق ومخطّط، للحصول على قبول وتعاون مجموعة أو مجموعات مستهدفة من الجمهور حول خطط أو سياسات أو منتجات، وذلك باستخدام ناجح لوسائل الاتصال المتاحة مع استخدام الخبرة أو الموارد مجاناً أو مدفوعة الأجر)<sup>(3)</sup>.

ويلاحظ أنّ معهد الإعلام الدولي لم يذكر المرسل في تعريفه للحملات الإعلامية والحملات الإعلامية تشتمل على مجموعة من التدابير والاستعدادات، مثل: الحملة السياسية والانتخابية، المعلومات العامة، والإعلان التجاري، وإعلان الخدمات العامة، بعض أشكال التعليم، واستخدام وسائل الاتصال الجماهيري في البلدان النامية أو في مجال نشر التجديدات.

---

(1) جابر، سامية محمد، (1984م)، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث (النظرية والتطبيق)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص 161.

(2) بخاري، عبد الله أحمد محمد، الحملات الإعلامية ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية بالتنسيق على وزارة الاستثمار، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، ص 3.

(3) المرجع السابق، ص 3.

وتتميز الحملة الاتصالية بمجموعة خصائص، من أهمها: أن لها أهدافاً محددة تخطّط من أجل إنجازها، كما تقوم بنشاطها في فترة زمنية محددة، غالباً ما تكون وجيزة ، وحضراً عن ذلك فإنها تكون فاعليتها عرضة للتقويم والنقد من حيث المبدأ، كما أنها عادة ما تُعدّ على إطار عام من القيم المشتركة<sup>(1)</sup>.

وتُعرّف الحملة الإعلامية بأنها: (عملية إقناع منظمة ومنتاسقة، تقوم بها عادة وسائل الإعلام الجماهيرية، وتتوجّه إلى الرأي العام والسلوك، في محاولة لتحقيق مجموعة من الأهداف، ويمكن أن تقوم بها طائفة واسعة من المؤسسات والمجموعات والأشخاص في سعيهم لتحقيق مصالحهم الخاصة)<sup>(2)</sup>.

يتصف هذا التعريف بالشمولية في كثير من جوانبه، إلا أنه لا يشير إلى استخدام وسائل الاتصال الشخصي في الحملة، على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تضطلع بها هذه الوسائل في الحملات، ويشير إلى أن القائم بالحملة الإعلامية، مؤسسات ومجموعات وأشخاص يسعون إلى تحقيق مصالحهم الخاصة، فيما يمكن أن تكون العديد من الحملات لها أهداف نبيلة تسعى إلى خدمة المجتمع وليس المصالح الخاصة، كما في حملات التنمية، ويهمل هذا التعريف عنصر الزمن في الحملة.

ويشير (فاروق أبو زيد) إلى أن الحملة هي: (فن استخدام فنون التحرير المختلفة في تحقيق الهدف الذي أعدت الحملة من أجله، أي أنها فن توظيف فنون التحرير لخدمة الموضوع)<sup>(3)</sup>.

ويقصر هذا التعريف على ذكر جانب محدّد بما يتصل بالحملة، وهو أساليب إعداد الرسائل الإعلامية وهدف الحملة، الذي يشير إليه بشكل مقتضب، ويغفل الجوانب الأساسية والمهمة الأخرى في الحملة.

أيضاً عرّفت الحملة الإعلامية عند دينس ماكويل (DENIS MCQUIL) بأنها: (جهود اتصالية وقتية، تستند إلى سلوك مؤسسي أو جمعي، يكون متوافقاً مع المعايير والقيم

---

(1) غريب سيد وآخرون، علم اجتماع الاتصال والإعلام، (2001م) الإسكندرية، دار المغرب الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص 30.

(2) TIM O'SULLIVAN. etal. (1985) Key Concepts in Communication. Methuen CO P28

(3) أبو زيد، فاروق، (1983 م). فن الكتابة الصحفية، القاهرة، دار الشروق، ط 2، ص 247.

السائدة، بهدف توجيهه وتدعيم وتحفيز اتجاهات الجمهور نحو أهداف مقبولة اجتماعياً ، مثل: التصويت، وشراء السلع، والتبرعات، وتحقيق أمن أكبر وصحة أفضل وغيرها<sup>(1)</sup>.

ولا يشير هذا التعريف إلى الوسائل التي ينبغي أن تعتمد عليها الحملة الإعلامية في إيصال رسائلها. ويفترض أنّ جميع الحملات تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية مقبولة، في حين أنّ أدبيات الحملات الإعلامية تؤشر لنا العديد من الحملات التي تتناقض مع هذا المفهوم، ولا تعتمد عليه، مثل بعض الحملات الدعائية السياسية التي تعتمد على التضليل والخداع لتحقيق أهداف مغرضة أو حملات تحديد النسل في مجتمع محافظ. عرّف (الهويش) الحملة بأنها: (جهود جماعية منظمة تسعى إلى تحقيق هدف معيّن)<sup>(2)</sup>.

أشار التعريف إلى الأهداف دون ذكر: الوسيلة، والرسالة، ومرسلها، والجمهور المستهدف من الرسالة.

ويرى (الحمامصي) الحملة بأنها: (مبنية على أساس الدراسات العميقة والمطولة، التي يرمي كاتبها من ورائها أن ينبه إلى حالة ما قد تسيء إلى كيان المجتمع مثلاً أو إلى وضع يجب أن يتغير من أساسه، لأنه قائم ضد مصلحة الجمهور أو الرأي العام)<sup>(3)</sup>. قصر التعريف الحملات على الدراسات فقط، ولا يشير التعريف إلى جمهور الحملة، والفترة الزمنية المحددة لها.

وعرّفها (رشاد) بأنها: (جهود مبدّرة وهادفة ومخطّطة، مبنية على البحث والدراسة، ينتج عنها عدد من الرسائل الإعلامية التي تستند إلى فكرة أو عدد محدود من الأفكار الإعلامية يتم نقلها إلى جمهور محدّد من خلال وسيلة أو أكثر من وسائل الإعلام وذلك لتحقيق أهداف معيّنّة خلال فترة زمنية محدّدة)<sup>(4)</sup>.

---

(1) دينس ماكويل، نظريات الإعلام، تعريب: عثمان محمد العربي، دار طيبة، الرياض، (د.ت)، ط 2، ص 129.

(2) الهويش، خالد بن محمد، (2001م) دور التخطيط الأمني في الحد من الوافدين غير النظاميين، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 14.

(3) الحمامصي، جلال الدين، (1965م)، من الخبر إلى الموضوع الصحفي، القاهرة، دار المعارف بمصر، ص 172.

(4) رشاد، فانتن محمد، (2008م)، تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ص 18.

ويعدُّ هذا التعريف أكثر تماسكاً لولا أنه أغفل المرسل الذي يدبر الجهود ويخطِّطها. وعرف (روجرز وستوري) الحملات الإعلامية بأنها: (نظام للأنشطة الاتصالية، والتي تعتزم إحداث تأثيرات محددة في عدد كبير نسبياً من الجمهور، وذلك من خلال فترة زمنية محددة)<sup>(1)</sup>.

ويلاحظ غياب المرسل والوسيلة المناسبة للأهداف المرجوة من الحملة الإعلامية. وعرفها (العناد) من منطلق أثرها في الجمهور المستهدف بأنها عبارة عن: (نشاط اتصالي منظم لجهات رسمية بهدف إحداث تغييرات إدراكية أو سلوكية لدى جمهور محدد خلال وقت محدد)<sup>(2)</sup>.

ركّز التعريف على الأثر مع إهمال الوسيلة المناسبة لإحداث هذا الأثر. ويربط (العوفي) بين الحملة وسبب القيام بها، فعرفها بأنها: (مجموعة نشاطات إعلامية منظمة موجّهة نحو جمهور كبير أو صغير، بشكل تدرّجي وفق معايير خاصة لعملية التجزئة الجماهيرية لمعالجة مشكلة أو ظاهرة معيّنة خلال فترة زمنية محددة)<sup>(3)</sup>. وتعريف (العوفي) لم يشر إلى المرسل أو الوسيلة، وأغفل هذا التعريف: الوسيلة، والأهداف، والفترة الزمنية للحملة.

وعرفها (منديل) بأنها: (نشر المعلومات الخاصة بفكرة أو خدمة أو سلعة أو زيادة في استعمال صنف أو إشهار مؤسسة تنتج سلعة بصورة مخططة مستمرة ولفترة متواصلة للحصول على رد فعل يتلاءم مع هدف معلن)<sup>(4)</sup>.

هذا التعريف لم يشر إلى: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والفترة الزمنية. أما (ماكويل) فيرى أنها وسيلة لتحقيق الإقناع من خلال تعريفه لها بأنها: (الموقف الذي تستخدم فيه وسائل الإعلام، لتحقيق الإقناع والمعلومات للجمهور المستهدف)<sup>(1)</sup>.

---

(1) Communication campaigns (1987). In ,p 105 ,& storey,Roger.E.

(2) العناد، عبد الرحمن، (1993م)، التخطيط ودارة برامج الإدارة العامة، الرياض، مطابع التقنية للأوفست، ط 2، ص 108.

(3) العوفي، عبد اللطيف، (1994م)، الإقناع في حملات التوعية الإعلامية، الرياض، مكتبة الشقري، ص 17.

(4) منديل، عبد الجبار، (1984)، الإعلان بين النظرية والتطبيق، بغداد، مطبعة الإرشاد، ص 218.

أمّا (السلمي) فقد عرّفها من منطلق الترويج بأنها: (نشاطات إعلامية مرگبة وممتدة خلال الزمن، تشمل سلسلة من الإعلانات المترابطة بهدف الترويج لأمر معيّن)<sup>(2)</sup>. وهذا التعريف ركّز على الحملة من الناحية الترويجية فقط، وأغفل الرسالة، والمرسل، والوسيلة المستخدمة.

ويعرّف (أدهم) الحملة بأنها: (أسلوب صحفي فريد لما يمكن أن تسفر عنه من نتائج تتصل بالرأي العام، وتحاول أن تقدم الحلول للمشكلات التي تقلق المجتمع وتؤرق أفرادها، وتهاجم الأوضاع السيئة وتدعو إلى الإصلاح في ميادينها المختلفة، وإلى دعم وتأييد الأفكار المضيئة التي تنشد الكمال وتقدم لكل ما يستحق)<sup>(3)</sup>.

يهمل هذا التعريف القائم بالحملة وجمهور الحملة، ولا يشير التعريف إلى الفترة الزمنية للحملة، يُحدّد الأهداف على أساس شعارات إيجابية، ولا يتطرّق للأهداف الأخرى لبعض الحملات، سيما الدعائية أو الإعلانة منها.

ويعرّفها (الرشيدي) بشكل موسّع أنها: (شاطر اتصالي منظم من خلال إستراتيجية لها أهدافها العامة والخاصة، وترتكز على أبعاد مختلفة (دينية، إنسانية، نفسية، اجتماعية، اقتصادية)، ومبنية على تخطيط علمي وتنفيذ احترافي ومتابعة دقيقة للنتائج المتوقعة، وتحدّد جمهورها المستهدف بعناية ودقة، ويتم تنفيذها من خلال إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى باستخدام الوسائل الاتصالية المناسبة للتأثير على المتلقي بما يساعد على نجاحها في تحقيق أهدافها)<sup>(4)</sup>.

أمّا (خضور) فقد عرّفها بشمولية أيضاً من خلال علاجها لمشكلة اجتماعية بأنها: (منظومة متكاملة من الفعاليات، تستمر فترة زمنية معينة، وتستخدم مختلف أنواع ونماذج ومستويات ووسائل الاتصال لنشر المعلومات والمعارف والأفكار المتعلقة بمشكلة اجتماعية، باستخدام رسائل إعلامية متنوعة يتم توجيهها لجمهور عريض أو لشريحة اجتماعية محدّدة،

---

McQuail ,D(1989)Mass Communication Theory: An Introduction(London: sage (1) publication ,p258

(2) السلمي، علي، (1999م)، الإعلان، القاهرة، كتبة غريب، ص 200.

(3) أدهم، محمود، (1985م)، فن التحقيق الصحفي، (د.ن)، القاهرة، ص 357.

(4) الرشيدي، علي ظبيان، (2007م)، أهمية حملات التوعية في تنمية المعارف المروية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 20.

للتأثير على معارفه ومفاهيمه ومواقفه واتجاهاته إزاء المشكلة موضوع الحملة، ودفعه لاتخاذ سلوكٍ محدّدٍ في ضوء هذه القنوات<sup>(1)</sup>.

ومن التعريفات السابقة نجد أنّ مفهوم الحملة الإعلامية لا يخلو من العناصر الآتية:

- [1] نشاط اتصالي أو إعلامي منظم ومخطّط.
- [2] تعتمد على الأبحاث والدراسات السابقة.
- [3] لها هدف معيّن يتمثل في علاج مشكلة أو ظاهرة.
- [4] موجّهة إلى جمهور محدّد أو جمهور عريض.
- [5] تتطرق في وقت محدّد ولمدة محدّدة.
- [6] مراعاة أهدافها للبيئة التي تتطرق فيها.
- [7] تستخدم جميع وسائل الإعلام للإقناع.
- [8] تعمل على تشكيل معارف واتجاهات وسلوك الجمهور المستهدف لتحقيق أهدافها.
- [9] تتركز على أبعاد (دينية، إنسانية، نفسية، اجتماعية، اقتصادية)
- [10] لها إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى لتحقيق أهدافها.

ومن المنطلق العام يُعرّف الباحث الحملة التوعوية بأنها: (جهد إعلامي واتصالي مخطّط ومنظم وممول، لعلاج مشكلة محدّدة وموجّهة إلى جمهور محدّد، من أجل التأثير عليهم بشتى الوسائل الإعلامية المناسبة، ولفترة معيّنة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها).

والذي لا شك فيه أنّ اختلاف<sup>(2)</sup> تعريف الحملات الإعلامية جاء متأثراً بالخلفية العملية

للباحث من مختلف العلوم، إلا أنّها تتفق في وجود عدد من العناصر ممثلة في الآتي :

- وجود أهداف تسعى الحملة لتحقيقها وفقاً لرؤية معدّة مسبقاً .
- وجود عنصر التخطيط.
- تعمل لإحداث تأثيرات معرفية للمتلقّي أو الجمهور وتقوم على سلسلة اتصالية.

(1) خضور، أيّيب بن محمد (2006م)، حملات التوعية المرورية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص

ص 157 158

(2) دينيس ماكويل، مرجع سابق، ص 55.

• تسخّر من أجل تطوير<sup>(1)</sup> سلوكيات معينة لدة الجماهير، وتتميز هذه السلوكيات بكونها ذات طبيعة مؤسسية معينة تتسجم مع النظم والمعايير والقيم الاجتماعية السائدة.

ويقود مفهوم الحملة الإعلامية في الأساس لإبراز جملة من الأفكار حول هدف الحملة الإعلامية الأساسي، ففي العادة لا تنطلق الحملات الإعلامية من فراغ، وإنما تتأتى الممارسة الفعلية لتؤكد هذا المبدأ المهم والأساس في تنفيذ الحملات الإعلامية ويشير مباشرة إلى القصدية في الممارسة من خلال التخطيط.

ويرى الباحث أنّ الحملات الإعلامية هي: (هي جهد اتصالي يخطّطه وينظّمه القائم بالاتصال لفترة زمنية معينة، لتحقيق أهداف محدّدة، بإعداد الرسائل المؤثرة واختيار وسائل الاتصال المناسبة، بخصوص موضوع محدّد، وتستهدف جمهوراً كبيراً نسبياً).

#### ويفسر التعريف كما يلي:

**جهد اتصالي:** المقصود بهذا أنّ الحملة الإعلامية هي عملية متكاملة تقوم على أساس التفاعل بين مرسل ورسالة وملتق، في مضامين اجتماعية معينة، تقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.

**يخطّطه وينظّمه القائم بالاتصال:** وضع التصوّرات الخاصة بها بما يتصل بالأهداف والوسائل والرسائل والجمهور المستهدف، وتحقيق التنسيق بين العوامل المتاحة بما يكفل تنفيذ خطة الحملة بكفاءة وفاعلية، ممّا يتطلّب جهوداً رقابية للتأكد من تنفيذ الخطط المقررة، ومعالجة التلكؤ والإخفاقات والانحرافات في خط سير الحملة. وبعد إنجاز الحملة يتطلّب إعطاء أحكام بشأن جدواها ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الأصلية. والقائم بالاتصال قد يكون فرد أو مؤسسة.

**لفترة زمنية معينة:** أي أنّ الحملة قد تكون قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، حسب متطلبات الموقف.

**لتحقيق أهداف محدّدة:** أي أنّ لكل حملة غايات تسعى إلى تحقيقها، وأنّ تحديد القائم بالحملة لهدفه له أهمية كبيرة في نجاحها.

(1) المرجع السابق، ص 57.

**إعداد الرسائل المؤثرة:** ويقصد بذلك أنّ القائم بالحملة يجب أن يعد مضامين رسالته بأسلوب يحفز المتلقي ويجذب انتباهه، ويدفعه إلى التفاعل مع رسالته والاستجابة لها. **باختيار الوسائل الاتصال المناسبة:** ويعني القنوات التي سيستخدمها، التي تتناسب وطبيعة الرسالة الإعلامية.

**بخصوص موضوع محدد:** وهو الأساس الذي تقوم عليه الحملة. **ويستهدف جمهوراً كبيراً نسبياً:** وهم الشريحة المستهدفة بالتأثير عليها. **ممارسة الحملات الإعلامية وتأثيرها:**

وظّفت الحملات الإعلامية من قبل العديد من الباحثين والإعلاميين لتحقيق أهداف مختلفة، فهناك من وظّف الحملات الإعلامية لخدمة قطاع التجارة والأعمال الاقتصادية، وهم الذين وجهوا حملاتهم الإعلامية لتسويق المنتجات والخدمات عبر الإعلان، واتخذت من بعد ذلك شكل الحملات الإعلامية تأخذ الممارسات الاتصالية توظيفاً لمظلة الإعلان. أيضاً هناك العديد من الإشكال المستحدثة التي تمارس الحملات الإعلامية في إطار الاحتياجات الاتصالية التي تتطلب إشراك قطاع كبير من الجماهير أو بث رسائل إلى فئات محددة ومختارة من قبل القائم بالاتصال لتوصيلها، لتحقيق غايات اتصالية لمتلقٍ محدد أو عام، ويتطلب هذا بالضرورة وجود أفكار حول موضوع الحملة، ويعمل القائم بالاتصال لتوصيلها لتحقيق درجات من الإقناع والتأثير على مستوى المتلقي، ويقود هذا بدوره إلى الإطار العام للحملات الإعلامية للتعرف على التأثيرات الإعلامية وأنواعها<sup>(1)</sup>.

#### **التأثيرات الإعلامية:**

جاءت التأثيرات الإعلامية في سياق الرسالة الإعلامية من جهة وأثر الرسالة على المتلقي من جهة أخرى، وتبث الفكرة الأساسية للتأثيرات الإعلامية كنتاج لعملية الاتصال نفسها، وعرفت بأنها: (كل ما يحدث نتيجة مباشرة للعمل الإعلامي، سواء كانت النتيجة مقصودة أو غير مقصودة)<sup>(2)</sup>.

وتتمثل فاعلية التأثير الإعلامي في كفاءة الأجهزة الإعلامية لتحقيق أهداف الشيء الذي يقود إلى القصدية في العمل الإعلامية لتحقيق أهداف الشيء، الذي يقود إلى القصدية

(1) أدهم، محمود، مرجع سابق، ص 206.

(2) مندیل، مرجع سابق، ص 33.

في العمل الإعلامي وما يتطلبه بالضرورة تعريف الحملة الإعلامية التي تستهدف التأثير على المتلقي من جهة أخرى بحسبانها أحد مخرجات الممارسة الاتصالية.

### خصائص الحملات الإعلامية وأنواعها:

يُعدُّ مفهوم إعادة التشكيل أو الإصلاح (Reform) من أهم سمات الحملات الإعلامية كمنشآت اتصالية، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى البناء الاجتماعي، فأينما وجد مفهوم الحملة الإعلامية وجد بالضرورة مفهوم إعادة التشكيل. ويقصد بإعادة التشكيل قيادة أفراد المجتمع إلى الحالة الأفضل<sup>(1)</sup>.

الحملات الإعلامية أحد الأنشطة الاتصالية المهمة التي تتميز بخصائص محددة تميزها عن الأنشطة الأخرى، من حيث الشكل والمضمون والأهداف والمكونات. وتعدُّ الرسائل الإعلامية التي تطلقها الحملات الإعلامية من أدوات التأثير على الأفراد لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بهدف إنتاج سلوك معين مرغوب فيه.

وهناك من الباحثين من يقرّر منهجين رئيسيين كسمتين محدّتين للحملات الإعلامية

وهما:

#### أولاً: منهج الضبط الاجتماعي:

ويرتكز على ثلاثة محاور، هي<sup>(2)</sup>:

#### [أ] التعليم (Education):

ويهدف إلى تقديم كافة المعلومات والعناصر المرتبطة بالمشكلة أو القضية موضوع

الحملة على هيئة (البوشورات، الكتيبات التعريفية، الملصقات).

#### [ب] التدبير (Engineering):

ويركز على كافة الإجراءات الإرشادية والتوجيهية التي تساعد الناس على التعامل مع

القضية أو المشكلة موضوع الحملة بالشكل المطلوب، مثل: (اللوحات الإرشادية والتوجيهية).

#### [ج] التعزيز أو التدعيم (Reinforcement):

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 129.

(2) العوفي، مرجع سابق، ص 132-133.

ويقوم على إصدار القوانين والتعليمات التي تلزم الجمهور بالتعامل الإيجابي مع القضية المطروحة، ك (قانون منع التدخين في الأماكن العامة، فرض الضرائب على مبيعات التبغ ...).

غير أنّ المحورين الأخيرين، وهما التدبير والتدعيم، لا ينطبقان على كافة المجالات.  
**ثانياً: منهج العملية (Process):**

ويشمل عمليات التخطيط للرسائل والوسائل الإعلامية المناسبة في ضوء خصائص الجمهور المستهدف، إضافة إلى وضع خطط لإدارة الحملة وتقييم نتائجها.  
**مقومات الحملة الإعلامية:**

تقوم الحملات الإعلامية على ثلاثة مقومات، هي:

- أن الحملات الإعلامية لها وقت محدد، سواء كان طويل أو قصير المدى.
- أنها تشتمل على نظام متكامل من الأنشطة الاتصالية.
- أنها تستهدف قطاعاً كبيراً من الجمهور، كما أنها في الوقت ذاته تستهدف بل وتوسعي إلى التأثير في الأفراد.

**الفرق بين الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية:**

تتشابه الخطط الإعلامية مع الخطط الإعلانية في الإطار وفي البناء. ويفرق الباحثون بين الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية في المسمى وليس التطبيق، حيث يطلق الباحثون على الحملات الإعلامية الحملات غير الربحية أو حملات الخدمة العامة أو حملات التسويق الاجتماعي. أمّا الإعلانية فهي الحملات الربحية أو حملات التسويق التجاري. وهذا يعني أنّ الفرق بين الحملتين يكون من حيث الأهداف التي تسعى كل منهما لتحقيقها<sup>(1)</sup>.

**الخصائص التأثيرية للحملة الإعلامية:**

تتميز الحملات الإعلامية بعدد من الخصائص التي يمكن أن تمثلها حالة الحملة الإعلامية في حد ذاتها بمعنى أنّ الحملات الإعلامية لها من الخصائص التي لا تتوافر إلاّ

---

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 135.

على مستوى الحملات الإعلامية، كنشاط يمارس من قبل القائم بالاتصال، وهذه الخصائص أيضا تمتد إلى الوسائل التي تنفذ الحملات الإعلامية وهي<sup>(1)</sup>:

• الجهة المنظمة للحملة ذات صفة جماعية، كالحكومة والأحزاب السياسية، هنالك هيئات دينية أو خيرية، جماعات الضغط.

• تحتوي الحملة الإعلامية عادة على العديد من الرسائل الإعلامية، وتؤثر هذه الرسائل طبقاً للمنزلة الاجتماعية التي تمثلها في أذهان المتلقي.

• تنفيذ الحملة الإعلامية بوساطة العديد من وسائل الإعلام، مما يتيح فرص وصول أكثر، و تتعد وسائل الإعلام المستخدمة والتي تناسب كل الفئات الاجتماعية.

• يتوسط بين القائم بالحملة والجمهور المستهدف عدد من العوامل، تعمل على انسياب الرسائل الإعلامية أو إيقافها.

**لوسائل الإعلام قدرة على الآتي<sup>(2)</sup>:**

• وسائل الإعلام تضيف نوع من الجاه على الأحداث التي تسلط الضوء عليها.

• تشرح وسائل الإعلام القضايا عبر وسائل الاتصال، مما يدفع المتلقي لمتابعها

• إذا تناقل القادة الرسائل الصادرة عن وسائل الإعلام يمكن أن تدفع للإقناع أكثر مما لو تناقلتها أجهزة الإعلام.

**أنواع الحملات الإعلامية:**

يأتي اختلاف الحملات الإعلامية نتيجة للاختلاف موضوع الحملة الإعلامية ابتداء، فهناك العديد من أنواع الحملات الإعلامية التي تهدف لأغراض مختلفة، منها: السياسية، العملية، التجارية، التوعوية، الدينية، تنمية... الخ. وتوجد أنشطة مختلفة تتطلب جهوداً اتصالية إقناعية يمكن أن تكون موضوع حملة إعلامية، ثم يأتي الهدف من الحملات الإعلام وأغراضها التي تعمل على تحقيقها، وبالتالي نجد أن التساؤل الأساس والمحدد لنوع الحملة يتطلب في البداية التساؤلات التالية<sup>(3)</sup>:

---

(1) دينيس ماكويل، مرجع سابق، ص 161.

(2) مصطفى، معتصم بابكر، (2009م)، الإذاعات الدولية وتشكيل الرأي العام، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، ص 136.

(3) خضور، مرجع سابق، ص 108.

- من أجل ماذا أخطط لتنفيذ حملة إعلامية؟
- من أجل من؟
- ولماذا؟
- ومتى؟
- وما هي أفضل الوسائل الإعلامية الملائمة؟

وتمثل الإجابة على هذه التساؤلات المدخل الأول لتحديد الحملة الإعلامية ونوعها، ومن خصائص الحملات الإعلامية أنّ لها عدة أنواع، منها:

### النوع الأول: الحملات الإخبارية:

هي: (الحملات التي تهدف إلى إيصال المعلومات التوعوية المهمة للجمهور، لإبلاغ المتلقي بما يحدث أو سيحدث مستقبلاً في الموضوعات التي تهتمه أو على الأقل تهتم قطاعاً عريضاً من أفراد المجتمع. وهذه الحملات عادة ما تكون قصيرة ولا تحتاج إلى أكثر من ذكرها على شكل خبر صغير واضح دقيق. ومن أمثلة هذه الحملات الإعلان عن الأنظمة والقرارات الحكومية الجديدة أو الطارئة التي تنوي الدولة تعريف المواطنين بها، كاستبدال العملة الورقية بعملة جديدة أو تعديل تسعيرة بتسعيرة أخرى)<sup>(1)</sup>.

### النوع الثاني: حملات الصورة الذهنية:

وهي: (الحملات التي تستهدف تغيير الانطباع الذهني القائم لدى أفراد المجتمع عن منظمة أو مجتمع أو هيئة أو حتى فرد من أفراد المجتمع أو أمر من الأمور. فهي حملات يراد منها تغيير الاتجاهات والسلوك. وكثيراً ما تلجأ الدولة والأجهزة المعنية لهذا النوع من الحملات بغرض تقديمها في صورة مشرفة وإبراز إنجازاتها وخدماتها وجهودها في خدمة المجتمع، عن طريق الصحف، والمجلات، والقنوات التلفزيونية)<sup>(2)</sup>.

### النوع الثالث: الحملات التعليمية:

هي: (الحملات التي تركز على تلقين المتلقي معلومات محدّدة وجديدة، بهدف تبصيره بأشياء محدّدة كالوقاية من مرض معين أو كيفية مكافحة التلوث أو كيفية اتخاذ إجراءات

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 18.

(2) العناد، مرجع سابق، ص 231.

الأمن والسلامة للوقاية من أخطار الكوارث الطبيعية أو البشرية. وقد يؤدي هذه النوع من الحملات إلى تغيير في الاتجاهات والسلوكيات إلى الأفضل<sup>(1)</sup>.

#### النوع الرابع: الحملات الإقناعية:

هي: (الحملات التي تسعى لتغيير الاتجاهات أو السلوكيات أو دعم الاتجاهات وتعزيزها، لكي لا تضعف أمام حملات مضادة أو أية مستجدات. وتعدُّ عملية التدعيم أسهل من عملية تغيير الاتجاهات التي تُعدُّ بدورها أسهل من عملية تغيير السلوك التي تُعدُّ الهدف الأساس والنهائي للحملات الإقناعية التي تشمل جميع أوجه الحياة، سواء في المجالات الصحة أو مجالات التغذية أو الرياضة، وقد تتناول العادات السلوكية غير المرغوبة في محاولة لإقناع الناس بأهمية تغييرها كالتدخين، وتعاطي المخدرات)<sup>(2)</sup>.

#### النوع الخامس: الحملات الإعلانية:

هي: (مجموعة جهود إعلانية متكاملة خاصة بسلعة أو خدمة معينة خلال فترة زمنية محدّدة، تحتوي على عدة رسائل إعلانية، ترتبط بموضوع أو فكرة تم توجيهها عبر وسائل الإعلام المتعدّدة في أغلب الحالات وتكون معلومة المصدر)<sup>(3)</sup>.

#### النوع السادس: الحملات الدعائية:

الدعاية هي: (إثارة الرأي العام علي نطاق واسع، بغرض نشر الأفكار بدون اعتبار لصدقها أو دقتها).

والحملات الدعائية نشاط مورس خلال الحرب العالمية الثانية من قبل الحلفاء ودول المحور، ويذكرنا التاريخ دائماً بـ (جوليز) رجل الدعاية الأول. والشاهد أنّ الدعاية تمارس من قبل الأنظمة السياسية المختلفة حديثاً وقيماً، ونجد أنّ الدعاية السياسية في العصر الحالي مارستها الولايات الأمريكية المتحدة من خلال قيادتها للعالم، عبر عرضها للأفكار بعد تحريرها من المضمون، لتوظيفها من أجل خدمة الإغراض السياسية والدعائية حتى إنها تعمل على تقديم جزء من الحقائق للعمل على إحداث تأثير معتمّد. وتتسم رسائلها بالسيطرة

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 19.

(2) العوفي، المرجع السابق، ص 20.

(3) أبو قحف، عبد السلام، (1990م)، محاضرات في هندسة الإعلان والعلاقات العامة، بيروت، الدار الجامعية، ص

والإلحاح، وليس بعيد عنا الحملة المعلنّة على الإرهاب، فهي تمارس الدعاية السياسية، وتعمل على تحديد ما هو إرهابي ممّا ليس هو إرهابي وفقاً للسياسة التي تخدم مصالحها<sup>(1)</sup>.

### النوع السابع: الحملات الانتخابية:

تعدُّ من أهم أنواع الحملات الإعلامية مع الإطلاق في النطاق السياسي، حيث تعمل على تدعيم الاتجاهات وتأكيد المعالم الايجابية في صورة المرشح السياسي، وتعتمد وسيلة المنافسة الانتخابية الحرة وسيلة للوصول إلى مقاعد السلطة بمستوياتها المختلفة، كما أنّ هناك العديد من أشكال الممارسات الانتخابية السياسية تمثل واحدة من أهم مجالات التنظير والتنظيم والإخراج للأحداث العامة التي تلقي بظلالها على الانتخابات على المستويين الدولي والوطني. ويرى المختصون أنّ الحملات الانتخابية تعتمد أساساً على تأثير المنظمات ذات الصلة بالعملية الانتخابية، والتي يطلق عليها الآن مُسمّى (منظمات المجتمع المدني)، من أحزاب ومنظمات وغيرها، والحملات الانتخابية تعمل على تلاقي المصالح، وتذكّر الناخبين بانتمائهم وقناعاتهم الفكرية والأيدلوجية، بل وإنجازاتهم السياسية والتنمية<sup>(2)</sup>.

### النوع الثامن: حملات التوعية الأمنية:

هي في الأصل (حملات تهدف لتعريف المواطنين بالمخاطر المختلفة، كتعاطي المخدرات، والسلامة المرورية، والتبليغ عن الأنشطة المشبوهة، والتي تؤثر على المجتمع وسلامته، عن طريق استخدام وسائل الإعلام المختلفة لبث التوعية والحفاظ على المجتمع وسلامته، وتهدف في الأساس لإشراك الجماهير والفئات المختلفة في العمل الأمني المجتمعي (الأمن مسؤولية الجميع)<sup>(3)</sup>.

---

(1) العبد، عاطف علي، (1997م)، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 80.

(2) عوجة، علي، (1999م)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، عالم الكتب، ص 116.

(3) بو طالبي، مرجع سابق، ص 128.

ويمكن أن تتدرج تحت الحملات الإعلامية الأمنية مختلف الموضوعات والعناوين ذات الصيغة الجرائمية. وتتطلق الحملات الإعلامية من منظور إعلامي أمني يسعى لإشراك الجماهير فيما يدور حولهم أو ما يحيط بهم من أخطار محدقة تحقيقاً لمبدأ الرقابة والسلامة.

### عوامل نجاح الحملات الإعلامية:

#### [1] التدعيم والتكامل:

أي أن استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية مع وسائل الاتصال الشخصي يزيد من عوامل نجاح الحملات.

#### [2] الاحتكار:

وهو أن تقوم جميع وسائل الاتصال المستخدمة في الحملة بتقديم رسائل تتفق مع نفس السياق ولا تتعارض معه.

#### [3] الانتظام في نفس القنوات:

بمعنى أن تتفق المعلومات المقدمة جميعها مع ميول الجمهور واتجاهاته ولا تتعارض معها<sup>(1)</sup>.

### هناك عشرة مبادئ للحملات الإعلامية الناجحة، وهي:

[1] الحملات الإعلامية الفعّالة هي التي تستخدم وسائل إعلام محدّدة ومعروفة، مثلاً الوسائل المرئية والمسموعة (الإذاعة والتلفزيون).

[2] أنّ الحملات الإعلامية الأكثر تأثيراً هي التي تربط بين وسائل الإعلام والمجتمع (تواصل الوسائل مع أفراد المجتمع مكاناً وزماناً).

[3] إنّ عدّ القطاع الجماهيري المستهدف والذي تستهدف الحملة الإعلامية التأثير فيه عنصراً مهماً.

[4] ضرورة جذب الانتباه وجعل رسالة الحملة وشعارها جزءاً من برامج الترفيه، ليساعد ذلك في تعزيز الانتباه وتقويته.

[5] أنّ الرسالة الواضحة والبسيطة هي الأنسب وهي المطلوبة، وتكرار الرسالة يساعد في مضاعفة تأثيرها.

---

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 119.

[6] من الضروري أن تؤكد الحملة الإعلامية على التغيير الإيجابي للسلوك أكثر من إظهار النتائج السلبية للسلوك السائد، وذلك لأن استمالات التخويف نادراً ما تكون إستراتيجيتها ناجحة.

[7] يجب أن تركز الحملة على إدراك الجمهور للجزاء السريع الحالي أكثر من تفادي العواقب السلبية البعيدة.

[8] أن الحملة الإعلامية الفعّلة يجب أن تشرك الشخصيات المهمة الرسمية والجمعيات التطوعية والشخصيات الحكومية والعامّة في أهداف الحملة، خاصة في المؤسسات الإعلامية.

[9] من الضروري مراعاة توقيت الحملة الإعلامية، حيث إن الوقت له دور مهم في النتائج المتحققة.

[10] ضرورة القيام بعملية التقويم؛ لأن تقييم الحملة يمكن أن يحسن من فعاليتها، على أنه عند تقييم الحملة الإعلامية يجب الأخذ في الحسبان الاستفادة من نتائج التقييم واستخدامها في تخطيط الحملات الإعلامية اللاحقة، خاصة إذا كانت الحملة الإعلامية السابقة ناجحة، حيث يساعد ذلك الجمهور على الربط بين رسائل الحملة الجديدة و تلك التي سبقتها. وفي هذا الإطار يجب التعرف على السلبيات وعلى العيوب التي حدثت في الحملات السابقة ومحاولة الاستفادة من نتائجها<sup>(1)</sup>.

---

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 122.

## المبحث الثالث: التخطيط للحملات الإعلامية في العلاقات العامة

يُعدُّ التخطيط بصفة عامة أحد سمات العصر الحديث للنجاح في بلوغ الأهداف، فهو يهتم بالوسائل التي تمكّن من بلوغ الهدف على أساس عملية صحيحة، استناداً على الدراسات العلمية والبيانات الدقيقة التجارب السابقة التي تؤدي إلى كشف المشكلات المتوقعة وإيجاد الحلول السليمة لها قبل وقوعها.

### **مفهوم التخطيط:**

لا يختلف مفهوم التخطيط للحملات الإعلامية في العلاقات العامة عن التخطيط بمفهومه العام، فالخاصية الأساسية للتخطيط هي تعلقه بالمستقبل. لذلك من الضروري الالتزام باتّباع إجراءات معيّنة، من خلال مدة محدّدة، وبهامش من المرونة يسمح بإجراء التعديلات اللازمة. وذلك أنّ التخطيط بطبيعته يسعى وراء هدف متحرك، ممّا يعنى مراجعة الخطة لتحديد مدى فاعليتها<sup>(1)</sup>. وهذه العملية تتم من خلال تحويل المعلومات إلى قرارات تعمل في المستقبل<sup>(2)</sup>.

وفي حقيقة الأمر كما يشير (توفيق)<sup>(3)</sup> فإنّ (التخطيط) من الكلمات ذات المعنى الواسع، ويُعدّ البعض مصطلحاً شاملاً، له منفعته المؤكّدة، ويمتد مضمونه إلى التفاصيل الدقيقة.

ومن التعريفات الواردة في كتب الإدارة عن التخطيط بشكل عام الآتي:

يُعرّف (حسن توفيق) التخطيط بأنه (جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها)<sup>(4)</sup>.

والتخطيط يعني (اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ فهو بمثابة الجسر

---

(1) العبد، عاطف عدلي، (2009م)، التخطيط الإعلامي الأسس والنماذج التطبيقية، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 1، ص 45.

(2) رشاد، فاتن محمد، (2008م)، تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ص 31.

(3) توفيق، جميل أحمد، (1998م)، إدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، ص 148.

(4) توفيق، حسن، (1993م)، الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 157.

الوصل بين الماضي والحاضر، أي تقرير حاضر لسلوك مستقبلي<sup>(1)</sup>.  
ومن أدق التعريفات للتخطيط من نظر الباحث ما عرفه بأنه (تحديد الأعمال أو الأنشطة، وتقدير الموارد واختيار السبل المناسبة لاستخدامها)، والتخطيط بهذا المفهوم يُعدُّ البداية المنطقية السليمة لأي عمل مطلوب إنجازه بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية<sup>(2)</sup>،  
لأنه يحقق ما يلي:

- إمكانية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ممَّا يساعد في تركيز الجهود وتوجيه الموارد نحو إنجازها.
  - توجيه كافة الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة والتنسيق بينها لتحقيق أهدافها.
  - يفيد التخطيط في تنسيق الأنشطة المتنوعة أو توجيهها إلى تحقيق أهداف محددة متفق عليها، تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الرئيسية للخطة.
  - يوفر التخطيط درجة من الرشد والنظام في أداء العمل، ففي غيبة التخطيط تكون التصرفات عبارة عن ردود أفعال للمواقف والمشكلات. أمَّا التخطيط فيسمح له بأخذ المبادرة في خلق مواقف تفيد في تحقيق الأهداف.
- وقد أدى التوسُّع في استخدام التخطيط بشكل عام إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط، ومنها التخطيط الإعلامي.

### تعريف التخطيط الإعلامي:

هناك العديد من تعريفات الأكاديميين والممارسين للتخطيط الإعلامي، حاول الباحث استعراض معظمها للوصول إلى المفهوم المناسب، والذي يرتبط بموضوع دراسته، كما يلي:  
يشير (إمام) إلى أنَّ التخطيط الإعلامي هو: (عملية إدارية مقصودة من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل تنظيم وتعبئة الجهود، سواء كانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، كي يتسنى للجميع تعبئة إمكانياته المادية والبشرية تعبئة كاملة، للنهوض بالمسؤوليات وتحقيق الأهداف المرجوة)<sup>(3)</sup>.

---

H.Koonts and C.O. Daneel (1976) Principles of Management. New York Mc Grow-Hill (1)  
Book,p 71

(2) السلمي، علي، (1978م)، الإعلان، القاهرة، مكتبة غريب، ص 145.

(3) إمام، إبراهيم، (1992م)، الإعلام والاتصال بالجماهير، القاهرة، مكتبة الأنجلو، ط 3، ص 361.

ويرى (سليمان) أنه: (اتخاذ التدابير العملية للاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة والكفاءات الإعلامية، لتحقيق أهداف واضحة مستقبلية، في إطار سياسة إعلامية محدّدة، وإعداد برامج إعلامية متكاملة يجري الإعداد لها وتفيذها تنفيذاً فعلاً بأجهزة إدارية وتنظيمية وتقويمية قادرة)<sup>(1)</sup>.

ويعرّفه (مبروك) بأنه: (توجيه نظم ووسائل الاتصال في المجتمعات النامية، وخاصة دعم الوحدة القومية، وتعجيل مساندة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق استخدام الأساليب الفنية والعلمية للاتصال طبقاً لظروف كل بلد، وتعديل هذه الأساليب الفنية تبعاً لمدى القرب أو البعد عن تحقيق الهدف، عن طريق المتابعة والتقييم)<sup>(2)</sup>.

ويرى (ليبيب سعد) أنّ التخطيط الإعلامي يعني (توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التي يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة من أجل تحقيق أهداف معيّنة، مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات)<sup>(3)</sup>.

أمّا المنظمة الدولية (اليونسكو) فتري أنّ مفهوم التخطيط الإعلامي ينقسم إلى خمسة عناصر أساسية، هي: النظام، البيئة، التكيف، الجهود الواعية، والأهداف. وتعرّفه بأنه: (جهود واعية لتكييف نظام ما مع بيئته، لغرض إنجاز أهداف النظام ذاته)<sup>(4)</sup>.

ويتضح للباحث من خلال المفاهيم السابقة للتخطيط الإعلامي أنه ينطوي على:

- [1] عملية إدارية لتنظيم وتعبئة الجهود لتحقيق الأهداف الإعلامية.
- [2] اتخاذ تدابير إعلامية وفق سياسياتها لتحقيق أهدافها.
- [3] توجيه معيّن تستخدم فيه ووسائل الاتصال المختلفة لتحقيق الأهداف.
- [4] خطوات معيّنة تبدأ بجمع المعلومات وتحليلها وتحديد الأهداف وتقييمها.
- [5] التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية وفق السياسة الإعلامية.
- [6] جهد واعٍ يعمل لتكييف أهداف النظام مع البيئة لتحقيق الأهداف الإعلامية.

**ومماً تقدّم يكون تعريف (اليونسكو) أدقّ التعريفات وأنسبها، للآتي:**

(1) سليمان، محمود كرم، (1992م)، التخطيط الإعلامي في الإسلام، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر، ص 22.

(2) مبروك، رمضان حسن، (1976م)، التخطيط الإعلامي في الدول النامية، القاهرة، (د.ن)، ص 155.

(3) ليبيب، سعد، (1993م)، التخطيط الإعلامي، (د.ن)، ص 66.

(4) John, Middleton, (1980) Approaches communication Planning, Unesco, p p 19 27

- [1] مفهوم يمكن تحليله إلى عناصر، وإرجاعها إلى أصولها الفكرية والمنهجية.
  - [2] الركون إليه في الدراسات والتعامل معه بمنهجية للوصول إلى حلول عملية.
  - [3] أكثر استجابة وملائمة لمتطلبات العملية التخطيطية وشروط حركتها.
  - [4] يساعد بفاعلية ومنهجية للبحث في تفاصيل الخطط الإعلامية وموضوعاتها التي تشمل: الرسالة الإعلامية، ووسائل الإعلام، ووظائف الإعلام، والتطور الاجتماعي الاقتصادي والتكنولوجي.
  - [5] تم إخضاعه للتجربة والممارسة في عدة دول.
  - [6] يوضح عناصر التخطيط الإعلامي كنظام.
  - [7] يُطَبَّق على جميع أنواع التخطيط، ومنها التخطيط الإعلامي.
  - [8] يُمكن المخطط الإعلامي من بناء خطة قومية شاملة، في الوقت نفسه الذي يستطيع بناء خطة إعلامية لحملة إعلامية محدّدة، من حيث الهدف، والمكان، والزمان.
  - [9] يراعي مفهوم البيئة والتكيف معها.
  - [10] يحدّد أهداف التخطيط بدقة، ويوضح وسائل وأدوات تحقيقها.
- ويرى الباحث أنّ التخطيط الإعلامي عبارة عن: (جهود إعلامية مننظمة، من أجل وضع خطة إعلامية تتضمن تحديد الأهداف، والعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية، في إطار السياسات والقواعد الإعلامية، مع التوظيف الأمثل للإمكانيات الإعلامية المتاحة وفي ظل بيئتها).

### أهمية التخطيط الإعلامي للحملات الإعلامية في العلاقات العامة:

الحملات الإعلامية أحد الأنشطة الإعلامية المهمة التي يجب أن تخضع للتخطيط الإعلامي. ويرجع ذلك إلى أنّ إدارة وتصميم الحملة الإعلامية ليس بالعمل اليسير، حيث يتطلّب تحديداً دقيقاً للبدائل التي يمكن أن تكون مستويات وأنواع وخيارات وبدائل مختلفة للاتفاق والأهداف والرسائل الإعلامية للحملة.

ولهذا اتفق كثير من الباحثين على أنّ التخطيط الإعلامي للحملة الإعلامية هو السبيل للارتقاء بالعمل الإعلامي، ولتقديم حملات إعلامية قوية وفعالة<sup>(1)</sup>. وترجع أهمية التخطيط الإعلامي في تأكيده على أهمية الأبحاث المستمدة من البيانات الصحيحة والتنبؤات الرشيدة

(1) رشاد، فائق محمد، مرجع سابق، ص 17.

للحملات الإعلامية، وكذلك الخطوات المنطقية التي تمكّن المخطط من تحديد أهداف الحملة بدقة وبالأسلوب العلمي السليم.

وتعدّ الرسائل الإعلامية التي تطلقها الحملات الإعلامية من أدوات التأثير على الأفراد لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم، بهدف إنتاج سلوك معيّن مرغوب فيه، بما يزيد من أهمية التخطيط الإعلامي للحملات.

ويمكن تحديد أبرز العوامل التي أدت إلى تعاظم أهمية التخطيط الإعلامي لحملات التوعية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- استحالة تبني خطط جاهزة لكل حملة إعلامية، والانشغال المتواصل من أجل وضع خطط إعلامية ملموسة تستجيب لواقع الحملة الراهن والملموس.
- تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها في الحملة وجدولة أولويات هذه الأهداف وكذلك الفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى تنفيذها.
- تعبئة القدرات والإمكانات المطلوبة لتحقيق أهداف الحملة الإعلامية وما يلزم من الطاقات البشرية والموارد المالية والأساليب التنظيمية والتشريعية، واستغلال ذلك بأقصى قدر لتحقيق أهداف خطة الحملة الإعلامية.
- الوصول إلى التنسيق المطلوب بين الأفراد القائمين على الحملة والجهات المرتبطة بها، بحيث يكفل التنسيق توفير الوقت والجهد وترشيده.
- توضيح دور كل جهة وكل قطاع، بل كل فرد، في تنظيم الحملة والربط بين الجهود الفرعية المتناثرة، بحيث تتكامل ولا تتعارض في اتجاه لتحقيق الأهداف العامة للحملة.
- مواجهة أي متغيرات طارئة تحدث في مسار خط الحملة الإعلامية، أثناء تنفيذها وتعديل السياسات والإجراءات لموائمة المتغيّرات الطارئة.
- الاستفادة بأكبر قدر من الوسائل التقنية الحديثة المتوفرة في مجال العمل الميداني واستثمارها في الحملة.
- التعرف على الصعوبات التي سوف تواجهها الحملة في تحقيق أهدافها وعمل اللازم

---

(1) خضور، أديب بن محمد (2007م)، حملات التوعية المرورية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص

لتلافيها والاستعداد لها قبل وقوعها.

- يقلل التخطيط الإعلامي من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة بها ويفتح الباب أمام سبل جديدة لتنفيذ الفعاليات، ويكشف عن فرص محددة غير معروفة للمخطط الإعلامي<sup>(1)</sup>.
- إعطاء تصوّر للميزانية الملائمة للحملة وتحديد مصادر التمويل المتاحة لها مبدئياً وظهار جوانب القصور التمويلية.
- يسهم وضع خطة للحملة على التفاعل معها بإيجابية من جميع الأطراف ذات العلاقة وإبداء الاقتراحات النافعة، وإثراء روح النافس بين الجهات المنفذة للخطة، لتحقيق الأهداف المنشودة.
- يقلل التخطيط الإعلامي من الضغوط على القائمين على الحملة التي يفرضها عامل السرعة الملحة عليهم عند انطلاق فعالياتهما وتتابعهما.
- يعمل على تنمية مهارات المخططين والمنفذين للحملة، والاستفادة من تجاربهم وتقييمها في كل خطة.
- يعمل التخطيط الإعلامي على توفير الأمن النفسي للقائمين على الحملة الإعلامية، من خلال شعورهم بالاطمئنان إلى أنهم يعملون في إطار خطة مدروسة للحملة بناء على إجراء البحوث والدراسات، ويكون ذلك دافعاً لهم لمزيد من العطاء وقصارى الجهد، وتحسين إنتاجهم تحقيقاً لأهداف الحملة بفاعلية وكفاءة<sup>(2)</sup>.
- يسهم التخطيط الإعلامي في التحديد الدقيق للمشكلة التي سوف تعالجها الحملة الإعلامية والرسائل الموجهة للجمهور المستهدف بالحملة، من خلال التعرف على سماته وخصائصه، واختيار الوسائل الإعلامية الملائمة له.
- يضمن التخطيط الإعلامي للحملة الإعلامية المتابعة المستمرة لمسارها، وإجراء تقييم مستمر لها في كل مرحلة من مراحلها.

### عناصر ومكونات التخطيط للحملات الإعلامية في العلاقات العامة:

استناداً إلى التعريف الصادر من منظمة (اليونسكو) والذي يشير إلى أنّ التخطيط

(1) العبد، مرجع سابق، ص 25-26.

(2) درويش، عبد الكريم وتكلايلي، (1996م)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الأنجلو، ص 280.

الإعلامي هو: (جهود واعية لتكييف نظام ما مع بيئته، لغرض إنجاز النظام ذاته)، فإنّ عناصر التخطيط الإعلامي الأساسية هي<sup>(1)</sup>:

**الأهداف:** وذلك أنّ النظام الإعلامي يخطّط له بطريقة خاصة، لتحقيق مجموعة من الأهداف في بيئته المتواجد فيها، وبالتالي يعمل على إحداث التغييرات اللازمة في هذه البيئة من أجل تحقيق هذه الأهداف. فإطلاق حملة إعلامية، على سبيل المثال، كأحد الأساليب الإعلامية التي يتبناها المخطط الإعلامي؛ لا بدّ أن تعكس التوافق بين بيئة الجمهور المستهدف وطبيعة الحملة الإعلامية ورسائلها الموجهة والنظام الإعلامي المتوفر بشكل عام، وجميع هذه الجهود الواعية والمدروسة تتضافر لإيصال الرسالة المحددة للجمهور المستهدف.

**النظام:** وهو مجموعة من العناصر التي تؤدي عملها معاً إلى تحقيق أهدافه.

وأهم عناصر التخطيط الإعلامي للحملات الإعلامية في العلاقات العامة ما يلي:

**الجمهور:** مشاهد، قارئ، أو مستمع.

**الرسالة الإعلامية:** المضامين والأهداف.

**رسائل الإعلام:** مرئي، مسموع، أو مقروء.

**المخططون:** الخبرة الفنية المتراكمة.

**التغذية العكسية:** جمع المعلومات والتعرّف على آراء الجمهور.

**البيئة:** حيث التعامل معها يمثل أحد الشروط التي يفترضها التخطيط الإعلامي.

وتتمثل أبرز العناصر الخارجية للبيئة في:

- المصادر المعلوماتية والمالية والخبرة المكتسبة.

- الحاجات، وتنقسم إلى: الحاجات المنظورة وغير المنظورة، والحاجات المادية

والحاجات الاجتماعية، بما فيها الحاجات المعنوية والقيمة للمجتمع.

- التصوّر الاجتماعي للأفكار، والناس، والقيم، والعادات.

**التكيّف:** وهو عملية ضبط خصائص النظام للوصول إلى مستوى جيد من تحقيق

الأهداف، لخدمة البيئة والحصول على المصادر، وهي التي تحدّد نجاح عملية التكيّف.

وبذلك يتعامل المخطط الإعلامي مع الحملة الإعلامية كنظام مفتوح يأخذ مصادره من البيئة

---

(1) الدليمي، حميد، (1998م)، التنمية والتخطيط الإعلامي في العراق، بغداد، دار الرشيد، ص 107-147.

ويعيد بعضاً من قيمها، إضافة إلى أنّ مخرجات (output) النظام: كالقيم والتأثير، تعطيه مبرر الاستمرار للحصول علي مصادره وتمكينه من مواصلة انجاز أهدافه، بما يعكس قدرته وتمكّنه من ضمان نجاح تكيفه مع البيئة.

**الجهود الواعية:** ويقصد بها عمل المخططين لإنجاز عملية تخطيطية متكاملة (تكيف النظام)، وتمتاز هذه العملية بالعقلانية.

ومن أبرز عناصر مفهوم التخطيط وإجراءاته في إطاره العام ما يلي:

### التحليل:

وهو المرحلة التي يبحث فيها المخطط الإعلامي عن التحقق والتعرف على ما هو منجز، ومتى ما أخذ التكيف مكانه بنجاح؛ فتتبع عملية التحليل النموذجي سيكون: المعلومات لمتوفرة عن المشاكل والأسباب معاً مقرونة بأهدافها الإستراتيجية باستخدام طرق بديلة لإنجاز الأهداف العامة والخاصة للخطة الإعلامية، وينتج عن التحليل معلومات عن تأثير السبب والنتيجة (cause-effect) في كل مرحلة من مراحل الخطة وفقاً لنظريات المخطط الإعلامي أو وفقاً لنموذج السبب والنتيجة بغية الوصول إلى إنجاز الهدف (accomplishment of goals) ، ويحدد التخطيط التنفيذي الآليات التي تحتاجها لجعل الأشياء تحدث أو تعمل.

### القرار:

وذلك باختيار المخطط البديل المرضي في وقت الاختيار، حتى إذا توفرّ البديل الأحسن، والذي تلعب القيم دوراً مهماً في اختياره. فعندما يتعارض البديل الذي تم اختياره مع القيم؛ يقوم المخطط الإعلامي بالعمل على وضع إستراتيجية أخرى وتنميتها وصولاً للأهداف. ويتم ذلك من خلال:

- الفعل الحقيقي، أي تنفيذ الخطة على أرض الواقع.
- التعلم من خلال إجراء عملية التخطيط الإعلامي.

ويذكر (العبد) مجموعة من العناصر والسمات الواجب توافرها في عملية التخطيط الإعلامي توجز فيما يلي<sup>(1)</sup>:

(1) العبد، مرجع سابق، ص 69.

## [1] توفر المعلومات:

ومن المعلومات الأساسية للتخطيط الإعلامي: المعلومات الدقيقة بشأن الموارد المالية والإمكانات البشرية المتاحة، معلومات عن الخطط الشاملة والإقليمية والقطاعية، معرفة الجمهور المستهدف، واقع التدريب الإعلامي، واقع نتائج البحوث الإعلامية والأكاديمية والمهنية، الجوانب التقنية لوسائل الإعلام.

## [2] وضع سياسات اتصالية واضحة:

تتشكل من مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم وإدارة ورقابة وتقييم وموائمة نظم وأشكال الاتصال المختلفة، وعلى الأخص منها وسائل الاتصال الجماهيري، من أجل تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية الممكنة، في إطار النموذج السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يأخذ به النظام. وعلى ذلك يكون الأساس الذي ينبغي أن تقوم عليه السياسة الإعلامية هو مبدأ ديمقراطية الاتصال، والذي يتكون من ثلاث ركائز، هي:

### [أ] الحق في الاتصال:

ذلك أنّ الإعلام بمفهومه الاجتماعي نشأ لتلبية حاجة الإنسان في الاتصال، ومن عناصر الحق العام في الاتصال: حق الكلام، وحق الإنسان في أن يُستمع إليه، والحق في الحصول على رد.

### [ب] الانتفاع:

بمعنى أن تكون وسائل الاتصال والمعلومات متاحة لكل فرد من أفراد المجتمع، فلا تكون حكراً للصفوة، ويؤدي الأخذ بهذا المبدأ إلى توفير وسائل الاتصال المختلفة والمواصلات إلى كل التجمعات بأي طريقة ممكنة عن طريق التقنية.

### [ج] المشاركة:

والمقصود بها تحقيق أكبر قدر من المشاركة العامة في العمليات الاتصالية، بحيث لا يقتصر دور الأفراد والفئات الاجتماعية المختلفة على مجرد التلقي للرسائل الإعلامية، بل يمتد إلى التخطيط والتنفيذ أيضاً.

## [3] تحديد الأولويات والأهداف:

بتوجيه كافة الإمكانيات صوب تحقيقها، بحيث يتم توظيف الإمكانيات البشرية والمادية

المتاحة أو التي يمكن إتاحتها خلال عام أو أعوام الخطة.

#### [4] التخطيط الإعلامي عملية مستمرة:

حيث لا تنتهي بوضع الخطة، بل تتبعها خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة.

#### [5] التخطيط الإعلامي عملية متكاملة:

امتداد الخطة إلى جوانب أخرى لها علاقة بها.

#### [6] التنسيق:

ويعنى التنسيق مع القطاعات الأخرى المرتبطة بجوانب الخطة.

#### [7] الإطار الزمني للخطة:

وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها.

#### [8] المرونة:

ضرورة توافر أكبر قدر ممكن من المرونة حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة، من خلال وضع خطط بديلة مقدماً لمواجهة الظروف المحتملة، ويستلزم التخطيط الإعلامي الفعّال تحليل توقعات المستقبل والتخطيط لها.

#### [9] المشاركة:

إنّ مشاركة الجمهور المستهدف في صياغة أهداف الحملات الإعلامية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فعالية الخطط الإعلامية للحملات.

#### [10] متابعة الخطط الإعلامية للحملة:

حيث تعمل المتابعة على تحقيق هدفين رئيسيين:

**الأول:** ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ وإزالتها أولاً بأول.

**والثاني:** قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ، لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة في

أذهان واضعي الخطة وفق ما تبين من آثارها.

#### مقومات التخطيط للحملات الإعلامية في العلاقات العامة:

التخطيط الإعلامي كغيره من أنواع التخطيط الأخرى في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية ونحوها، يقوم على عدة مقومات يؤدي توافرها إلى نجاحه. ومن أهم المقومات التي ينبغي توافرها لنجاح التخطيط الإعلامي للحملات الإعلامية، ما يلي:

## أولاً : البحوث:

وتعدُّ من أهم المقومات الرئيسة للتخطيط الإعلامي، وذلك من خلال معرفة الجمهور المستهدف بالحملات الإعلامية من حيث: إمكانياته، واحتياجاته، ورغبته. كما تُعدُّ هذه البحوث رجع الصدى الذي يحتاج إليه المخطط للحملة، وذلك يتضمّن التطور المستمر للبحوث الإعلامية فاعلية التخطيط الإعلامي للحملات<sup>(1)</sup>. وقد أصبح الاتجاه الحديث ينظر إلى الموقف الإعلامي ككل بعناصره المتعددة: كالمرسل، والمستقبل، والرسالة، ووسيلة الإعلام، ومعوقات الاتصال، وخصائص الجمهور المستهدف بالحملة، واتجاهاته، والظروف الاجتماعية والنفسية المحيطة بالعملية الإعلامية للحملة، وعادات وأنماط التعرُّض لوسائل الإعلام، وأوقات الاستيقاظ والنوم.

وتسير البحوث والدراسات في اتجاهين: أولهما خاص بالجهة القائمة على الحملة، وثانيهما خاص بال جماهير المستهدفة التي ترتبط مصالحها بمصالح هذه الجهة. وكلا الاتجاهين يكمل الآخر، وما زالت هذه البحوث، خاصة التقييمية والأولية منها، حتى اليوم مهمة<sup>(2)</sup>.

وتبرز أهمية إجراء البحوث الإعلامية قبل إجراء التخطيط الإعلامي للحملة من عدة جوانب، كما تشير إلى ذلك المنظمة العربية للتربية والثقافة في موضوع بحوث الإعلام في الوطن العربي من خلال<sup>(3)</sup>:

- تحديد المشكلة التي سوف تعالجها الحملة (موضوع الحملة) بدقة.
- تحديد اهتمامات الجمهور المستهدف بالحملة واحتياجاتهم الثقافية.
- رسم خارطة توزيع الاتصال، وكيفية وصول مضامين الحملة وأفكارها عبر الوسائل الإعلامية المستخدمة فيها وكيفية استقبالهم لها، ومدى استفادتهم منها.
- الكشف عن معوقات التأثير الإعلامي يساعد على فهم أوضح للعملية الاتصالية للحملة.
- تقدم البحوث الإعلامية المادة الأساسية لخطط الحملة قريبة وبعيدة المدى.

(1) المرجع السابق، ص 83.

(2) إمام، مرجع سابق، ص 332.

(3) المنظمة العربية للتربية والثقافة العربية، (1980م)، بحوث الإعلام في الوطن العربي، القاهرة، ص 12.

• تقويم النشاط الإعلامي المستمر للحملة وتحديد أولويات الاحتياجات الثقافية للجمهور.

• عدم إجراء البحوث من أسباب إخفاق الحملات الإعلامية.

### الإعلام كعامل مؤثر في إدارة الأزمات:

تعدُّ حماية السمعة من الأولويات، وذلك بوساطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء الحاصلة، مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء<sup>(1)</sup>.

يقوم الإعلام بدور في غاية الأهمية أثناء الأزمات، فيمكن أن يؤدي مهمتين:

**الأولى:** هي توضيح تطورات الموقف للرأي العام والأطراف المعنية.

**والثانية:** هي تشكيل والتأثير على الرأي العام وتوجيهه.

وتزيد الحاجة أثناء الأزمات لسماع أخبار الأزمة ومتابعة تطوراتها، وإذ لم تلب هذه الاحتياجات ستنتشر الشائعات، وقد يتناولها البعض بصورة في غير الصالح وتردد أجهزة الإعلام هذه الآراء غير السليمة دون تدقيق أو فحص.

### الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند التعامل في قضايا الأزمات:

يجب معالجة العلاقة مع أجهزة الإعلام بدرجة عالية من الدقة والحيطه والحدز، وهناك بعض الاعتبارات يجب مراعاتها أثناء التعامل مع الإعلام عند حدوث الأزمة:

- تلبية احتياجات أجهزة الإعلام التي تتطلب معرفة الحقائق بسرعة، ودقة، ووضوح.
- الإدلاء عن الحقائق وتطورات الموقف بصورة واضحة لا تقبل الالتباس، حتى لا يحدث تحريف فيها.
- الاعتراف بالأخطاء، وتوخي الأمانة والصدق في نقل المعلومات، وتوضيح أسباب حدوث الأخطاء؛ لأن إنكارها ومعرفة الإعلام من جهات أخرى ممكن أن يؤدي إلى موقف غير مستحب من جانب الإعلام في تغطية الأزمة.
- عدم اتخاذ موقف الدفاع عن النفس، والإجابة على التساؤلات بثقة ومصداقية.
- محاولة كسب ثقة وتعاون وتعاطف الإعلام والرأي العام.

(1) رمال، حبيب، مرجع سابق، ص 39.

- الاستعانة بالمحامين والخبراء لتحديد الوسيلة التي يمكن بها معالجة الموقف وإعداد المذكرات والتصريحات للإعلام.
- مصداقية التعامل مع الإعلام بلا تضخيم ولا تصغير للأزمة، ويجب التفريق بين الصدق والمصداقية، فالصدق هو قول الحق، والمصداقية هي عملية تاريخية تراكمية نتيجة الخبرة السابقة مع الفرد أو المنظمة.
- بحث جدوى إنشاء مركز للاتصالات مع الإعلام، وهل تستدعي الأزمة ذلك؟
- التحديد المسبق للرسالة التي ترغب المنظمة في توصيلها للرأي العام والأطراف المعنية<sup>(1)</sup>.

---

(1) العوفي، مرجع سابق، ص 133.

## الفصل الخامس

### وزارة التجارة

## المبحث الأول: وزارة التجارة النشأة والتطور

تم انشاء مصلحة تعيينات الحرب WAR SUPPLY DEPARTMENT أثناء الحرب العالمية الثانية وكانت مهمتها تنحصر في التموين وتوزيع السلع التموينية كالسكر والدقيق وغيرها بالتعاون مع مديري المديرية ومفتشي المراكز. وبعد نهاية الحرب تم تعديل تسميتها واختصاصاتها لتصبح مصلحة الاقتصاد والتجارة التي تحولت الى وزارة التجارة والصناعة والتموين في 19 يناير 1954م عند تكوين أول حكومة وطنية برئاسة السيد/ اسماعيل الأزهري وتم تعيين السيد/ ابراهيم المفتي كأول وزير لها<sup>(1)</sup>. ومن ثم تعدلت مسميات الوزارة في مراحلها المتعاقبة على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

مصلحة تعيينات الحرب

مصلحة الاقتصاد والتجارة

وزارة التجارة والتموين

وزارة التجارة والاقتصاد

وزارة الاقتصاد الوطني

وزارة التجارة والتعاون والتموين

وزارة التجارة الداخلية

وزارة التجارة الخارجية

وزارة الصناعة والتجارة

وزارة التجارة الخارجية

وزارة التجارة<sup>(3)</sup>

اختصاصات وزارة التجارة

في ظل المتغيرات العالمية الاقتصادية الحالية حظيت التجارة الخارجية بالدور القيادي الهام للتنمية وذلك لارتباطها الوثيق بعمليات الصادر والوارد والأنشطة الاقتصادية المختلفة. وتمثل التجارة الخارجية آلية هامة لنقل التكنولوجيا وأداة لتوفير مقومات وعوامل الانتاج

(1) دليل وزارة التجارة الخارجية، (2002م) ص 6

(2) المرجع السابق ص 6

(3) المرسوم الجمهوري رقم (45) لسنة 2013 ص 26

ومعبر للتواصل الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وتبادل المنافع بين الشعوب، وتتعاظم أهمية التجارة الخارجية في ظل العولمة وسياسة التحرير التي تجتاح العالم، ولذا فلا غرو أن تستأثر التجارة الخارجية بأهتمام عالمي تمثل في إنشاء العديد من المؤسسات الدولية والاقليمية والقطرية التي تعني بتنظيم التجارة (1).

وقد حددت رئاسة الجمهورية اختصاصات وزارة التجارة في النقاط التالية(2):

1. دفع وحفز التجارة الخارجية والداخلية ووضع السياسات والوسائل التي تحقق تنظيم وترشيد عمليات التصدير والاستيراد ورصد حركة التجارة الدولية وأسعار السلع.
2. تنظيم تجارة الحدود بالتعاون والتنسيق مع الولايات الحدودية وبموافقة مجلس الوزراء.
3. المشاركة في وضع السياسات التسعيرية للصادرات والواردات.
4. نشر الوعي التعاوني واقتراح التشريعات التي تنظم العمل التعاوني.
5. وضع السياسات والضوابط الخاصة بقواعد المنشأ وتشجيع المنافسة ومكافحة الاغراق وتجارة العبور.
6. متابعة تنفيذ الاتفاقيات والبرتكولات التجارية واتفاقيات القروض السلعية.
7. توفير وتأمين المعلومات والبيانات المتعلقة بالصادرات والواردات والمساهمة في وضع السياسات التسعيرية لها.
8. اقتراح السياسات العامة للدولة في مجال التجارة الداخلية وتنظيم الأسواق.
9. إعداد الخطة القومية لتوفير السلع الاستراتيجية، وتنفيذها بالتعاون مع الولايات والأجهزة القومية الأخرى.
10. إدارة قواعد بيانات شاملة عن توفر وحركة السلع التجارية.
11. الإشراف على جهود الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

---

(1) دليل وزارة التجارة الخارجية، مرجع سابق، ص 4

(2) المرسوم الجمهوري رقم (45) لسنة 2013، مرجع سابق ص 25

## الهيكل التنظيمي للوزارة

يشمل هيكل وزارة التجارة على الإدارات العامة التالية<sup>(1)</sup>:

1. مكتب الوزير وتتبع له العلاقات العامة
2. الادارة العامة للتجارة الخارجية
3. الادارة العامة للعلاقات الدولية
4. الادارة العامة للتخطيط والبحوث والمعلومات
5. الادارة العامة للشؤون المالية والادارية

### بجانب أمانات متخصصة:

1. الأمانة العامة للكوميسا
2. وحدة منطقة التجارة العربية الكبرى.

### الوحدات التي يشرف عليها الوزير

يشرف وزير التجارة على عدد من الجهات ذات الصلة المباشرة بالوزارة وهي: <sup>(2)</sup>

1. مجلس ترقية الصادرات.
2. شركة الصمغ العربي.
3. الشركة السودانية للأسواق والمناطق الحرة.
4. الأمانة العامة لمنظمة التجارة العالمية.
5. المركز القومي للتدريب التعاوني.
6. نقطة التجارة السودانية.
7. مجلس الصمغ العربي

### العلاقات العامة بوزارة التجارة

---

(1) دليل وزارة التجارة الخارجية، مرجع سابق، ص 11

(2) المرسوم الجمهوري رقم (45) لسنة 2013، مرجع سابق ص 26

إدرايا يتبع قسم العلاقات العامة بوزارة التجارة للتجارة للوزير ويتكون عدد أفراد العاملين من ثمانية أشخاص يقومون بمهام العلاقات العامة بالتعاون والتنسيق مع قسم الاعلام وتضطلع العلاقات العامة بمهام التنسيق والاتصال الخارجي بالاضافة الي اعمال المراسم والاستقبال<sup>(1)</sup>.

---

(1) مقابلة مع صديق عكود صديق، مدير العلاقات العامة، وزارة التجارة، 2014/3/23م.

## المبحث الثاني: الصادرات السودانية

### تعريف الصادرات:

تُعرّف الصادرات بأنها: (الطلب الأجنبي على السلع والخدمات والأصول الرأسمالية المنتجة في الدولة)<sup>(1)</sup>.

### أهمية الصادرات:

تتبع أهمية الصادرات بالنسبة للدول النامية من واقع الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها موازين مدفوعاتها. إذ يلاحظ تفاقم العجز في الميزان التجاري، وزيادة المديونية الخارجية وتزايد أعبائها، وبالتالي ضعف قدرتها على الاستيراد. وذلك بسبب السياسات التي تنتهجها بعض الدول النامية، كسياسة إحلال الواردات، وسياسة القروض الخارجية.

### الصادرات في الفكر الاقتصادي:

احتلت قضية التصدير حيزاً مهماً في الفكر الاقتصادي المرتبط بالتنمية الاقتصادية للدول النامية، خصوصاً في ضوء ما يسفر عنه الواقع العملي من الاتساع المتنامي للفجوة التي تربط بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية.

تضمن الفكر الاقتصادي عبر السنوات الطويلة الماضية والحديثة أفكاراً تعكس أهمية إسهام التجارة الخارجية في تحقيق الإنماء الاقتصادي، وذلك من خلال ما تؤديه من توزيع الموارد الإنتاجية بين دول العالم على وجه يكفل الاستخدام الاقتصادي الأفضل، وما ينتج عن هذه التجارة من استغلال إمكانات اتساع السوق في تحسين الإنتاج، وتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل الدولي.

كما يشمل الفكر الاقتصادي ذاته عدداً من الأفكار التي رأت في نشاط التصدير أهمية بالغة واعتباره ركناً أساسياً في عملية الإنماء الاقتصادي للدول المتقدمة والنامية على السواء، ولا بدّ هنا من إعطاء لمحة موجزة عن الأفكار الاقتصادية المختلفة قديماً وحديثاً<sup>(2)</sup>.

---

(1) الجاز، بسام محمد، (2003م)، العلاقات الاقتصادية الدولية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، ص 89.

(2) يسري، عبد الرحمن، (2001م)، تطور الفكر الاقتصادي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص 144.

## أولاً: الصادرات في الفكر الاقتصادي التجاري:

أكد التجاريون على أنّ الوسيلة الفعّالة للتنمية هي التجارة الخارجية، كما دعوا إلى تسخير كل النشاطات الاقتصادية الأخرى لكي تكون في خدمة التجارة الخارجية. ولم تقتصر مطالبهم بتدخل الدولة في التجارة؛ وإنما طالبوا بضرورة تدخلها المتكامل في الحياة الاقتصادية، لضمان نجاح التجارة الخارجية، من أجل تحقيق هدف جمع الثروة للأمة. كما طالبوا كذلك بتدخل الدولة من أجل تنظيم علاقتها التجارية مع الدول الأخرى، بحيث تجلب التجارة أكبر قدر من المغنم للدولة، وتحد من الأضرار أو الخسائر التي تنجم عن هذه التجارة. وقد رأى التجاريون أنّ تحقيق هذا يأتي من خلال الميزان التجاري الذي يكون في صالح الدولة، ممّا يحتم على الدولة أن تقلل من وارداتها من الدول الأخرى وأن تزيد من صادراتها إلى تلك الدول، وبذلك فقد تمثلت السياسة التجارية لديهم في إنعاش وتشجيع الصادرات وتقييد الواردات من الخارج<sup>(1)</sup>.

## ثانياً: الصادرات في الفكر الاقتصادي الكلاسيكي:

منذ مطلع القرن الثامن عشر بدأت تتراجع أفكار التجاريين، وبدأت أفكار الكلاسيك التي نادى بالحرية الاقتصادية الكاملة في مجال التجارة الخارجية، وقامت بعرض فكرة الحرية الاقتصادية التي تعتمد على فكرة التوازن الاقتصادي التلقائي، وأصبحت هناك مفاهيم جديدة ترى عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وهذا ما يخالف المطالبة للفكر التجاري بضرورة تدخل الدولة في الاقتصاد<sup>(2)</sup>.

أبدى الكلاسيك اهتماماً بالغاً بنشاط التجارة الخارجية، ولكن ليس بالأسلوب الذي كان عليه التجاريون، فأحد رواد الفكر الكلاسيك وهو (آدم سميث) اهتم بالسوق واعتبرها المحدد الأول للنمو الاقتصادي، حيث تزداد إمكانية تقسيم العمل مع كل اتساع في حجم السوق، وقد أكد على أهمية التجارة الخارجية في توزيع الفائض من الإنتاج الصناعي، وكان اهتمامه بهذا النشاط مبعثه اهتمامه بالقوى المحددة لنمو الإنتاج الحقيقي وليس المعدن النفيس.

(1) رول، اريك، (2000م)، تاريخ الفكر الاقتصادي، ترجمة: راشد البراوي، القاهرة، دار الكتاب العربي، ص 188.

(2) نجم الدين، حسن، (د.ت)، تطور الاقتصاد الدولي والتنمية، القاهرة، دار النهضة العربية، ص 9 10.

وفيما بعد تمكّن (ريكاردوا) من إبراز دور التجارة الخارجية وأهميتها في الإنماء الاقتصادي بشكل يفوق آدم سميث، وعلى أسس علمية جديدة، وأوضح كيف أنّ قيام التجارة الدولية على أسس اختلاف النفقات النسبية، والذي يتيح الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل على النطاق الدولي، وذلك بضرورة توفّر شروط الحرية الاقتصادية بشكلها الكامل، فلا تدخل من جانب الدولة على الإطلاق في النشاطات الاقتصادية، كما بين الأضرار الكبيرة التي يمكن أن تلحق بالنمو الاقتصادي في ظروف إعاقه حرية التجارة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث:

عندما جاء (كينز) برز الاهتمام البالغ في تحليل أهمية دور الصادرات كأحد مكونات الدخل القومي، حيث تسهم الصادرات من خلال عمل المضاعف بزيادة الدخل بصورة أكبر من قيمتها المباشرة، وظهر عدد من الاقتصاديين الذين يحملون وجهة نظر مغايرة لما سبقهم من الاقتصاديين إزاء دور الصادرات في عملية التنمية الاقتصادية، منهم (Marx Myrdal)، حيث أشار إلى استحالة قيام التجارة الخارجية بدور فاعل في الإنماء الاقتصادي للدول النامية في ظل السيطرة الكبيرة للدول الرأسمالية على العلاقات الاقتصادية الدولية، وما تمارسه هذه الدول من استغلال ونهب لثروات الدول الفقيرة، بالإضافة إلى المنافسة الكبيرة بين هذه الدول للسيطرة على الأسواق ومناطق النفوذ في العالم وتحكّمها في رأس المال العالمي.

أمّا (Myrdal) فإنه يرى أنّ التجارة الخارجية بين الدول النامية والدول المتقدمة تعمل على زيادة التفاوت القائم في المستويات الاقتصادية بين المجموعتين، ويرى أنّ الأسواق الكبيرة التي تخلقها التجارة الخارجية تعمل في المقام الأول على تعزيز وضع الدول المتقدمة التي تتمتع أصلاً بصناعة قوية مقابل ضعفها في الدول النامية، إلى جانب أنّ الطلب على صادرات الدول الأخيرة. وغالباً ما تكون مواد خام أو أولية. يتصف بعدم المرونة. ويرى أنّ أي تقدم يحدث في قطاع الصادرات في الدول النامية غالباً ما يرجع أثره إلى الدول الصناعية المستوردة للمواد الأولية، إضافة إلى عوائد استثماراتها التي اقتصر على قطاعات معينة، كإنتاج المواد الأولية وتصديرها<sup>(2)</sup>.

(3) المرجع سابق، ص 64-67.

(1) يسري، عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 144.

## نشأة وتطور هيكل الصادرات السودانية غير البترولية:

اقتصرت صادرات السودان أثناء الفترة الاستعمارية وبعد السنوات القليلة التي أعقبت الاستقلال على سلع محدودة، يتزعمها القطن التي كانت صادراته تذهب في مجملها إلى مصانع النسيج البريطانية في (لانكشير)، وكانت تقوم بعمليات التصدير شركات أجنبية في البداية، ثم دخلت بعض البيوتات السودانية في عمليات التصدير بعد ستينيات القرن العشرين، حيث شاركت هذه البيوتات في تصدير القطن والصمغ العربي والحبوب الزيتية. وظلت صادرات السودان محدودة في تلك السنوات، وكانت العمليات المصرفية المصاحبة لعمليات التصدير يهيمن عليها البنك الأهلي المصري، إذ لم تكن هناك عملة وطنية ذات سند، فظلت عائدات الصادرات بالدولار المصري الدائر في الفلك الإسترليني. وباستثناء التحول الذي حدث في العملات بعد إنشاء بنك السودان عام 1960م؛ ظلت عمليات الصادر تسير على نفس النمط الذي خلفه الاستعمار، ولم يطرأ عليها تغيير يذكر إلا بعد أن قام النظام المايوي بمصادرة وتأميم الشركات الأجنبية في عام 1969م<sup>(1)</sup>.

بعد إنشاء بنك السودان في عام 1960م صارت عمليات الصادر تتم عن طريق استثمارات الصادر المعروفة باستمارة (EX) ، دون أن تكون هناك رقابة على أسعار سلع الصادرات أو عائداتها ، ورغم أن وزارة التجارة كانت هي الجهة المشرفة على التجارة الخارجية بموجب قانون الرقابة المتبقية في قوانين الحرب في مجال الصادرات والواردات، وهذه القوانين كانت تتطلب استخراج رخصة للصادر والوارد؛ إلا أن وزارة التجارة لم تستخدمها في الظروف العادية، بل كانت تلوح بها فقط في الأوقات التي تضطرب فيها الموازنة بين الصادرات والواردات في السلع الإستراتيجية أو لحماية البيئة. وكان القانون يعطى وزير التجارة السلطة لحظر التصدير لأي سلعة للاعتبارين السابقين، وهما حالات الشح في السلع الإستراتيجية أو الإضرار بالبيئة.

عندما قام النظام المايوي بتأميم شركات الصادر حدث خلل كبير في البنية التحتية لعمليات الصادر. ثم صدر قانون الرقابة على السلع في 1971م نقلت بموجبه كل السلطات الصادرة بموجب قانون أمر الحرب إلى القانون الجديد. وفي عام 1973م وضعت وزارة

(2) الخليفة، سليمان، وآخرون، (2003م)، دراسة تنمية الصادرات السودانية غير النفطية، الخرطوم، مركز دراسات

المستقبل، ص 23.

التجارة كل السلع الصادر والوارد تحت أمر الترخيص وذلك في محاولة لموازنة النشاط التجاري في مجال التصدير والاستيراد. غير أنّ ذلك لم يجد فتيلاً على الرغم من أنّ النظام المايوي قام بإنشاء شركات متعددة للقيام بعمليات تصدير الصمغ العربي والحبوب الزيتية، فتم إنشاء شركة الصمغ العربي لتصدير الصمغ، وشركة الأقطان لتصدير القطن، وشركة الحبوب الزيتية لتصدير الحبوب الزيتية، ومؤسسة المواشي لتصدير المواشي. ورغم الدعم الحكومي الذي وجدته هذه الشركات إلا أنّ بعضها فشل فشلاً ذريعاً، ممّا أدى إلى حلها، مثل شركة الحبوب الزيتية ومؤسسة تصدير الماشية. وبقيت شركة الصمغ العربي والقطن على كثافة الجدل حول جدواهما.

### أهمية الصادرات السودانية للاقتصاد القومي:

تشكّل الصادرات المصدر الرئيسي لعائدات السودان من النقد الأجنبي، ويساهم عائدها في سداد التزامات الدولة من القروض الخارجية، وفي تمويل مدخلات الإنتاج المستوردة كالسلع الرأسمالية والوسيطّة. كما تساعد في دعم الميزان التجاري، وتحسين ميزان المدفوعات، والمساهمة في تمويل الموازنة العامة للدولة. كذلك تساعد زيادة حجم الصادرات، إذا صاحبها أسعار تنافسية جيدة، في تحفيز المنتجين لمضاعفة إنتاجهم وزيادة استثماراتهم، مما يخلق فرص عمل للمواطنين وتخفيض معدلات الفقر والبطالة<sup>(1)</sup>.

وأصبحت التنمية في البلاد ترتبط إلى حد كبير بعائد الصادر من النقد الأجنبي وتنشيط أداء قطاع الصادرات، وذلك لمساهمتها في تمويل مشاريع التنمية ومقابلة احتياجات البلاد من السلع الضرورية. ومن هذا المنطلق يجيء اهتمام الدولة بالصادرات لتذليل كافة العقبات التي تواجه إنسيابها بتبنيها برامج وسياسات وإجراءات موالية للصادر<sup>(2)</sup>.

---

(1) علي، محمد يوسف، (2008م)، ورشة العمل دور الوكالة الوطنية في تنمية الصادرات غير البترولية، الخرطوم، المجلس الوطني.

(2) محمد، سناء إبراهيم، (2007م)، دور الصادرات غير النفطية في تنمية الاقتصاد القومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 68.

إضافة إلى أن قطاع التصدير هو المحرك الأساسي للتطور في الاقتصاد القومي، وهو القطاع الأول الجاذب للاستثمار الأجنبي، لما يقدمه من فرص للاستثمار في القطاعات التي يتمتع فيها السودان بمزايا نسبية ويستطيع المستثمر استغلالها<sup>(1)</sup>.

إن أهمية الصادرات، كنشاط اقتصادي، تتأكد من كون الصادرات تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي، فالظروف الاقتصادية الدولية لها تأثير بارز على النمو الاقتصادي، وتلعب الصادرات من خلال الاستيراد دوراً كبيراً في رؤوس الأموال الإنتاجية التي تؤدي إلى ارتفاع الدخل الشخصي، وتسهم الصادرات في توفير السلع الاستهلاكية أيضاً من خلال الاستيراد كنتيجة للنمو في حجم الإنتاج والدخل والذي يتمخض عنه تنوع فرص العمل، خاصة وأن الطاقة الإنتاجية في الدول النامية غير قادرة على توفير هذه المتطلبات الاستهلاكية<sup>(2)</sup>.

### واقع الصادرات السودانية:

الناظر إلى وضع الصادرات السودانية يستقي حقيقة أن الصادرات السودانية لم تلعب الدور المناط بها، ذلك أنها تعتمد على تركيبة 70% من المواد الأولية التي تتعرض لتقلبات في الإنتاج والتسويق والتمويل أيضاً؛ علاوة على أن سياسة الصادرات السودانية بُنيت على توجيه فوائض الإنتاج إلى الأسواق العالمية من أجل الحصول على الموارد الأجنبية، لتلبية احتياجات البلاد من السلع الضرورية والرأسمالية لمقابلة متطلبات التنمية، ولم تكن هنالك سياسة موجهة نحو مجازاة الطلب الخارجي<sup>(3)</sup>.

ونجد أن عائداتها اتسمت بالتذبذب الحاد في قيمتها، كما أن قطاع الصادر يعتمد بصورة كبيرة على الإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، مما يعني أن بقية القطاعات تساهم بنصيب ضعيف جداً، مع اعتماد هيكل الصادرات الزراعية على عدد محدود من السلع (مواد أولية) التي يتأثر إنتاجها بالعوامل الطبيعية.

---

(3) عمر، عبد الله بشرى، (2009م)، أثر التمويل على تنمية الصادرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جوبا، ص 10.

(1) خلف، حسن فليح، (2004م)، العلاقات الاقتصادية الدولية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 353-358.

(2) الخليفة، سليمان، وآخرون، مرجع سابق، ص 10.

إنَّ الاعتماد على الإنتاج الزراعي واستخدام الأساليب التقليدية في الإنتاج خلق نوعاً من النمطية إذ إنه ومنذ أمد طويل تتشكّل السلع المصدرة من أصناف معروفة من المنتجات الزراعية، كالقطن، والبقول السوداني، والصمغ، والسمسم، والمواشي، واللحوم، والجلود، وحبّ البطيخ. أمّا السلع الأخرى، مثل: الفاكهة، والخضر، والبقوليات، والحبوب الزيتية، والبهارات والتوابل، والتمور، والكردي، والقرص، والسمنكة، والحبوب مثل الذرة والدخن، والأسمك؛ فلا تشكّل وزناً يذكر<sup>(1)</sup>.

### تنافسية الصادرات السودانية غير البترولية:

يمثل النهوض بالصادرات رهاناً وطنياً يتطلب كسبه تضافر الجهود على كافة المستويات ، لما له من دور محوري في استدامة النمو، وزيادة فرص العمل ، ودعم الموازنات المالية، وتسريع وتيرة الاندماج في الفضاء الاقتصادي المعولم. كما أنّ الاعتماد على الإنتاج الزراعي واستخدام الأساليب التقليدية في الإنتاج خلق نوعاً من النمطية، إذ إنه ومنذ أمد طويل تتشكّل السلع المصدرة من أصناف معروفة من المنتجات الزراعية والحيوانية<sup>(2)</sup>.

هذا الاهتمام غير المتوازن في الإنتاج الاقتصادي جعل الاعتماد على الأسواق العالمية لتوفير المنتجات الأخرى كبيراً . ومن الواضح أنّ أهم التحديات التي تواجه قطاع الصادر هي صياغة إستراتيجية شاملة ومفصلة تزيل جميع العقبات التي تواجه القطاع وتقود إلى ترتيب وتنظيم أوضاعه، على أن تشمل هذه الإستراتيجية على:

- إعداد الدراسات التسويقية لسلع الصادر في ضوء متطلبات الأسواق العالمية، وجعل نتائج هذه الدراسات متاحاً .
- بحث الطرق المتعددة لفتح أسواق جديدة.
- إعداد مركز معلومات متعلقة بقطاع الصادر والأسواق العالمية.

---

(3) تقرير بعنوان: الصادرات السودانية غير البترولية المشاكل والحلول، مقدم من الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات إلى اللجنة الوزارية لتطوير الصادرات غير البترولية، 21 أبريل 2009م، الخرطوم.

(4) تقرير تنافسية الصادرات السودانية غير البترولية، (2011م)، الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات، الخرطوم،

• إزالة العقبات التي تواجه القطاع، والمتمثلة في: ضعف الإنتاج والإنتاجية، وعدم تطور أساليب الإنتاج، وارتفاع تكاليف الإنتاج وتكاليف وصول المنتج للأسواق العالمية.

واجهت الصادرات السودانية غير النفطية مجموعة من المشاكل أثرت سلباً على منافستها في الأسواق العالمية، ويمكن إيراد بعض هذه المشاكل في الآتي<sup>(1)</sup>:

• تعتمد تركيبة الصادرات السودانية بشكل أساسي على صادرات معينة، مثل: القطن، والصبغ العربي، والسهم، والفل السوداني. ويتوقف إنتاج هذه السلع على عوامل طبيعية، مثل: المناخ، الأمطار، الآفات الزراعية... الخ.

• الاعتماد على صادرات أولية تعتمد على القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني. ومن المعروف أنّ السلع الأولية تتسم بعدم ثبات الطلب عليها فتتذبذب أسعارها، ممّا يفقدها القدرة التنافسية التي تمكّن الدولة من خفض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته عن طريق استغلال التقنيات الحديثة المتاحة عالمياً، إضافة لضعف مرونة الصادرات.

• اعتماد السودان على دول معينة في تسويق صادراته يقلل من ربحية هذه الصادرات. ظهور بدائل صناعية منافسة للصادرات السودانية في السوق العالمي. سيطرة الحكومة على العملية الإنتاجية والتصديرية لبعض الصادرات الأساسية، مثل القطن والصبغ العربي، ممّا يقلل من قدرة القطاع الخاص على المنافسة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى إعاقة عملية التصنيع وتنويع الصادرات.

• المشاكل الهيكلية التي تواجه القطاع الزراعي، مثل: مشاكل الري، التخزين، الترحيل، العمالة الموسمية، التمويل، وغيرها.

• الإهمال الذي تعرّضت له بعض قطاعات الصادر، كقطاع الثروة الحيوانية، في مجالات التمويل والخدمات والتنمية، وعدم الاستقرار المؤسسي والإداري لفترة طويلة، إضافة إلى الضرائب الباهظة المفروضة عليه من المحليات في كل ولاية عند مرور سلعة الصادر عبرها. هذه العوامل أثرت سلباً على توظيف الإمكانات الهائلة لهذا القطاع وجعله ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني، وربما أدت إلى نزوح العديد من

(1) الخليفة، إسماعيل، وآخرون، مرجع سابق، ص 62.

الرعاة بمواشيهم إلى بعض دول الجوار. كذلك تعرّضت سلع أخرى، وعلى رأسها الصمغ العربي، إلى التهريب للدول المجاورة<sup>(1)</sup>.

### تنمية الصادرات:

تعرّف تنمية الصادرات على أنها: (تنفيذ مجموعة من الإجراءات والوسائل المختلفة على مستوى الدولة، بهدف التأثير على كمية وقيمة صادراتها، بما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتجات المحلية في الأسواق العالمية)<sup>(2)</sup>.

فيما يحدّد كروجر (Krouger) مفهومها في: (هي مجموعة من الإجراءات والوسائل المختلفة التي يتم اتباعها لتحفيز جميع السلع المصدرة دون اقتصار سلعة واحدة)<sup>(3)</sup>.

كما أنّ الحكومة تتدخل من خلال إجراءات تنمية الصادرات بحيث تقوم بتقديم الدعم للصادرات في شكل مساعدات نقدية أو إعفاءات ضريبية، أو تقديم أشكال أخرى من التسهيلات لمنتجات السلع المخصصة للتصدير. ويكّن هذا الدعم المصدرين من عرض منتجاتهم في الأسواق الخارجية بأسعار منخفضة نسبياً، ممّا يؤهلها إلى المنافسة بهذه الأسواق. فهذه الإجراءات تعمل على زيادة قدرة المنتج المحلي في منافسة المنتجات الأجنبية في الخارج.

ويشترط لنجاح هذه الإجراءات تحفيز التوسّع في الاستثمار الإنتاجي بغرض الصادر، خاصة بإعفاء السلع الوسيطة الداخلة في إنتاج سلع الصادر من الرسوم الجمركية والضرائب المختلفة المباشرة وغير المباشرة وتأمين عمليات الصادر والمصدرين.

وقد يسهم تنوع الصادرات نسبة كبيرة في ارتفاع وزيادة عروض الصادرات؛ لأنّ الطلب الخارجي سيكون متميّزاً نسبياً بمرونة في الأسعار ومرونة داخلية، وهو ما يكسب اقتصاد الدولة نوعاً من الثبات في مواجهة تذبذب الأسعار العالمية والتقلّبات في الأسواق الدولية. من بين الظواهر المهمة التي ميّزت العلاقات الاقتصادية الدولية في النصف الثاني من القرن العشرين؛ ظاهرة الدول الصناعية الجديدة في آسيا والمسمّاة بـ (النمور الاقتصادية)،

(1) محمد، سناء إبراهيم، مرجع سابق، ص 33.

(2) عبد الرازق، محمود حامد محمود، (2006م)، تكنولوجيا المعلومات وزيادة الصادرات ودعم التنمية الصناعية،

القاهرة، مكتبة الحرية، ص 3.

(3) المرجع السابق، ص 34.

والتي يتميّز تطورها الاقتصادي باعتماده على التصنيع من أجل الصادر، فعملت هذه الدول وبشدة على غزو الأسواق العالمية. ومن الأسباب التي ساعدت هذه الدول على الوصول إلى مستويات التنمية المتسارعة، نجد أنّ القاسم المشترك بين هذه الدول هو اتجاهها نحو الصادرات، وكان للاستقرار السياسي الذي عرفته تلك الدول أكبر الأثر في هذا النمو المتسارع وكذلك البحث العلمي.

## إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة، ووصف خصائص وأفراد العينة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة.

### **منهج الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وللإجابة على التساؤلات؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات والمعلومات عن مفردات مجتمع البحث.

ويعرف (المنهج الوصفي التحليلي) بأنه: (أسلوب يُعبّر عن الظاهرة الاجتماعية محل البحث كما توجد في الواقع، تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند حد الظاهرة المبحوثة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة رقمياً وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير وتحسين الواقع"<sup>(1)</sup>).

وتتمثل وظيفة هذا المنهج في أنه (يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل)<sup>(2)</sup>.

### **أداة الدراسة:**

إنّ الأدوات المستخدمة في هذا الجانب من البحث فرضتها طبيعة الموضوع، إضافة إلى المنهج المتبع في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها و تفسيرها، لهذا كان المصدر في جمع المادة الميدانية هو التحقيق الميداني، والذي تم عن طريق استخدام الأداة المناسبة للحصول على البيانات المطلوبة، حتى تكون ملائمة لموضوع البحث، وقد تمثلت هذه الأداة في الاستبانة.

---

(1) عبيدات، نوقات، وآخرون، (2007م)، البحث العلمي (مفهومه، وأدواته، وأساليبه)، عمان، دار الفكر، ط 10، ص 189.

(2) عثمان، حسين عثمان، (1998م)، المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دمشق، دار الشهاب، ص 30.

تعدُّ (الاستمارة) الأداة الرئيسية في عملية جمع البيانات، ولقد تمت صياغتها من: مشكلة البحث، والأسئلة التي أثارتها، وأهداف وتساؤلات الدراسة. وتتمثل أهميتها في أنها تمثل الأداة الأساسية المشتركة والمستخدم في طرق الاستقصاء التي يعتمد عليها كثيراً في البحوث العلمية، وتستخدم لجمع البيانات والحقائق الإحصائية على المستوى الكلي أو الجزئي في جميع المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية وتهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات أو السلوكيات الحالية من دوافع واتجاهات واستطلاعات الرأي<sup>(1)</sup>. وتُعرف بأنها: (نموذج يضم مجموعة أسئلة توجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على بيانات معينة)<sup>(2)</sup>.

وقد تم إعداد استمارتين لهذه الدراسة:

**الاستمارة الأولى:** خصصت في هذه الدراسة للكشف عن واقع العلاقات العامة في إدارة الأزمات كطرح عام، وللكشف عن الأزمات التي تلحق بالصادرات. ووجهت للعاملين بوزارة التجارة، واحتوت على (48) سؤالاً، (5) منها تتعلق بالبيانات العامة، وسبعة وثلاثون تتعلق بدور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات، موزعة على عدة جوانب: التخطيط لإدارة العلاقات العامة، نظام اتصال العلاقات العامة في إدارة الأزمات، تقويم أداء العلاقات العامة في الأزمات، ، التنسيق بين العلاقات العامة ووسائل الإعلام للتصدي للأزمات، كفاءة العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات.

وكانت أغلب الأسئلة من نوع الأسئلة المغلقة متعددة الاختيار، يحتوي هذا النوع من الأسئلة على إجابات بديلة متعددة، ويُطَب من المستقصى منه أن يختار إجابة واحدة أو أكثر تعبيراً عن رأيه<sup>(3)</sup>، وسؤالان من الأسئلة المفتوحة وهي الأسئلة غير المقيدة بإجابات

---

(1) غرابية، فوزي، وآخرون، (2002م)، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 180.

(2) لطفي، طلعت إبراهيم، (1999م)، أساليب وأدوات البحث العلمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 8.

(3) الريماوي، أحمد شكري، ومسعود سامي، (1998م)، مقدمة في علم الإحصاء الوصفي والتحليلي، عمان، دار حنين، ص 79.

محددة مسبقاً ، ممّا يعطي المستقصى منه فرصة في الإجابة بحُرِّية وفقاً لرغبته وأسلوبه الخاص بملأ الفراغ الذي يترك للإجابة على هذا النوع من الأسئلة<sup>(1)</sup>.

**أمّا الاستثمار الثانية:** فخصّصت لتحليل مضمون عينة من الصحافة السعودية، متمثلة في صحيفتي (الشرق الأوسط والرياض) وتعدان من أكثر الصحف انتشاراً، وتناولاً لأزمات ومشكلات الصادرات السودانية وبحسبان أنّ المملكة العربية السعودية أكبر سوق للصادرات السودانية، لا سيما الثروة الحيوانية وخاصة موسم الهدى والأضاحي، وكذلك الصادرات الزراعية.

ويعرّف (تحليل المضمون) بأنه: (البحث عن المعلومات الموجودة داخل وعاء ما، والتفسير الدقيق للمفهوم أو المفاهيم التي جاءت في النص أو الحديث أو الصورة، والتعبير عنها بوضوح وموضوعية وشمولية ودقة)<sup>(2)</sup>.

**محددات استثمار تحليل المضمون:**

[1] اقتصرَت الدراسة على صحيفتين يوميتين، وهما: (الشرق الأوسط) و(الرياض) السعوديتين.

[2] اقتصرَت الدراسة على عينة من الأعداد الصادرة خلال الفترة من 2007م - 2013م.

[3] اقتصرَت الدراسة على استثمار تحليل المضمون المصممة لهذه الغرض.

### **خطوات بناء الأداة:**

تمت الصياغة الأولية لعبارات الاستثمار انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها. وتعدُّ هذه المرحلة من المراحل الحساسة والمهمة في عملية تصميم قائمة الأسئلة، حيث إنّ عدم صياغة الأسئلة بطريقة صحيحة يمكن أن يؤدي إلى رفض الإجابة من طرف المستقصى منه ولن تجاوب

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005م)، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 113.

(2) الهباتي، حسن، (1989م)، تحليل المضمون، تونس، المجلة العربية للمعلومات، العدد الثاني، ص 54.

في البداية مع أسئلة الاستقصاء أو لحصول على إجابات خاطئة ناتجة عن عدم فهم السؤال<sup>(1)</sup>.

وقد تم عرضها على المشرف الرئيس الذي أدخل عليها بعض التعديلات، وأجرى الباحث التعديلات اللازمة حسب توجيهات المشرف.

بعد إعداد الاستمارة تم عرضها على عدد من المحكمين<sup>(2)</sup> المختصين لإبداء ملاحظاتهم ومرئياتهم حول وضوحها وسلامتها اللغوية ومدى ملائمة محتواها لما يراد قياسه.

ثم قام الباحث بتقنين الاستمارة حسب الأساليب العلمية متبعاً ما يلي:

#### صدق أداة الدراسة:

يُعدُّ الصدق من أهم المفاهيم لضمان صدق محتوى أداة البيانات في هذه الدراسة. وعُرف بأنه: (مدى ملائمة ومعنى وفائدة الاستدلالات والاستنتاجات التي يصل إليها الباحثون من البيانات التي جمعت، وصدق أداة الدراسة هو عملية جمع أدلة وشواهد تدعم مثل هذه الاستدلالات)<sup>(3)</sup>.

#### ثبات الأداة:

يقصد بثبات أداة الدراسة: (الذي يعطي نتائج متقاربة أو النتائج نفسها إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة)<sup>(4)</sup>. وأُجريت دراسة أولية استطلاعية على مجموعة من أفراد العينة قدرها (60) مفردة تم اختيارها من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية. وتعدُّ هذه الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً لدى الباحثين، وتم إيجاد معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha -)، حيث بلغت قيمته 94% للتأكد من ثبات معامل الارتباط، وللتأكد من الصدق

(1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 301.

(2) المحكمان هما: الأستاذ الدكتور/ حسن محمد الزين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والدكتور/ أحمد خليل حامد، أستاذ مساعد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

(3) القحطاني، سالم بن سعيد، وآخرون، (2004م)، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)، الرياض، مكتبة العبيكان، ص 268.

(4) مراد، صلاح وآخرون، (2002م)، طرق البحث العلمي (تصميماته وإجراءاته)، القاهرة، دار الكتاب العربي الحديث، ص 180.

البنائي. وتم توزيع (120) مفردة آخيرة المبحوثين تم استلام (100) مفردة منها تم تحليل بياناتها.

## متغيرات الدراسة :

### [1] المتغيرات النوعية:

هي المتغيرات أو الظواهر التي لا يمكن قياسها كميًا باستخدام وحدات معينة، مثل: الجنس، المستوى التعليمي. فهي تُعبّر عن: حالات، آراء، سلوك، خصائص، صفات أشخاص أو أشياء. وبالتالي هي عبارة عن (قيم ذات طابع نوعي) تتعلّق بالنوعية. (سواء أخذت قيم المتغير النوعي ترتيبياً معيناً أو لم تأخذ، فليس لها دلالة حقيقية مثل المتغير الكمي؛ لأنه لا يوجد أي قياس مرجعي)<sup>(1)</sup>.

### [2] المتغيرات الكمية:

المتغيرات الكمية هي: (الظاهرة أو الصفة التي يمكن قياسها كميًا). بمعنى أنّ هذا النوع من المتغيرات يعكس كميًا مدى توافر خاصية معينة. فالقيم الممكنة للمتغير الكمي قابلة للقياس كميًا بأرقام عددية لها خصائص حسابية وباستخدام وحدات قياس محدّدة مرجعية تُمكن من المقارنة الدقيقة بين قيمتين مختلفتين. فهي عبارة عن أعداد حقيقية موجبة، سالبة أو معدومة<sup>(2)</sup>. تشير إلى استجابات أفراد العينة إلى فقرات القياس في هذه الدراسة الموجهة لهم مباشرة، والمعبرة عن آرائهم وتفضيلاتهم فيما يطرح عليهم من عبارات مختلفة، والتي يستدل منها على وجود مكونات معرفية ومحتويات إدراكية ترجع إليهم في تحديد إجاباتهم وفي اختياراتهم للبدائل المطروحة عليهم في الاستمارة.

### أسلوب معالجة البيانات الإحصائية:

(1) القاضي، ضياء أحمد وآخرون، (2003م)، الإحصاء ونظم المعلومات، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم

المفتوح، ط 3، ص 9.

(2) المرجع السابق، ص 13.

البيانات الإحصائية هي القياسات أو التعدادات أو قيم المشاهدات للظواهر أو المتغيرات أو التجارب التي يجريها الباحث أو الإحصائي<sup>(1)</sup>.

قامت الدراسة باستخدام المعالجة الإحصائية والوصفية التحليلية للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الظاهرة موضوع الدراسة، حيث استخدم الباحث في الجانب الوصفي الأوساط الحسابية؛ وذلك لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي، ويتم ذلك من خلال مقارنة (الوسط المتحصل عليه من البيانات الفعلية مع الوسط الافتراضي والذي يتم حسابه باستخدام أوزان العبارات حسب الطريقة الآتية:

أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً)

(1، 2، 3، 4، 5)

$$\frac{15}{35} = \text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع الأوزان} / \text{عدد الأوزان}$$

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي؛ دلّ ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المفحوصين، والعكس.

### مجتمع الدراسة:

هو: (مجموع الوحدات التي تم اختيار العينة منها بالفعل)<sup>(2)</sup>. من العسير في كثير من بحوث العلاقات العامة القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات التي تدخل في البحث، لذا لا يجد الباحث وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، ثم يقوم بدراسة هذه المفردات ويحاول تعميم صفاتها على المجتمع الكبير. ويتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التجارة.

(1) اليساري، محمد جاسم، وإبراهيم، ومروان عبد المجيد، (2001م)، الأساليب الإحصائية في مجالات البحث التربوية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 18.

(2) القحطاني، وآخرون، مرجع سابق، ص 2.

## عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها (جزء من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه)<sup>(1)</sup>. وتتكوّن عينة الدراسة من مجموعة العاملين بوزارة التجارة؛ وتم اختيار عينة العشوائية لخدمة أغراض الدراسة.

وتعرف العينة العشوائية البسيطة بأنها (هي مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي لها نفس الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع، أي بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يُختاروا، ويرجع ذلك إلى أن المجتمع متجانس إذا اختيرت منه عينة وبأي طريقة تستطيع تمثيله وتظهر فيها جميع خصائصه وسماته)<sup>(2)</sup>.

**النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد الدراسة. وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

## القسم الأول: البيانات الشخصية:

### النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد الدراسة. وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

## القسم الأول: البيانات الشخصية:

### [1] العمر:

اشتملت الدراسة على مراحل عمرية مختلفة جاء في مقدمتها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25-29) سنة، كما يوضح الجدول رقم (4).

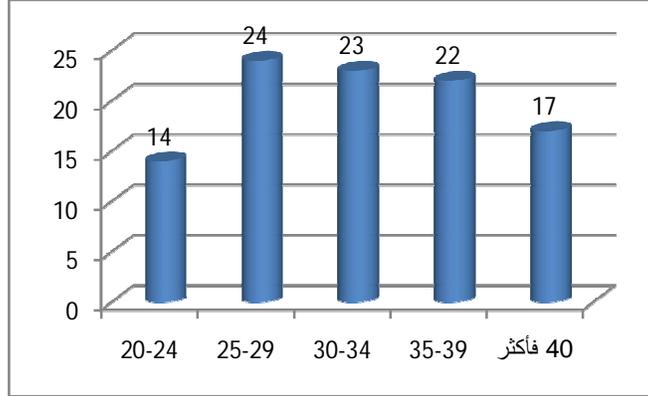
### جدول رقم (4): يوضح العمر

---

(1) زرواتي، رشيد، (2002م)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، ص 194.

(2) شهاب، عدنان، وإسماعيل، ومهدي حمد محس، (2000م)، أساليب المعاينة في ميدان التطبيق، بغداد، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.

النسبة %	العدد	العبرة
14.0	14	24-20
24.0	24	29-25
23.0	23	34-30
22.0	22	39-35
17.0	17	40 فأكثر
100.0	100	المجموع



### شكل رقم (5): يوضح العمر

يوضح الجدول أعلاه أنّ أعمار المبحوثين كانت كالتالي:

[أ] الذين كانت أعمارهم ما بين (20 - 24 سنة) كانوا يمثلون (14%).

[ب] الذين كانت أعمارهم ما بين (25 - 29 سنة) كانوا يمثلون (24%).

[ج] الذين كانت أعمارهم ما بين (30 - 34 سنة) كانوا يمثلون (23%).

[د] الذين كانت أعمارهم ما بين (35 - 39 سنة) كانوا يمثلون (22%).

[هـ] الذين كانت أعمارهم (40 سنة) فأكثر كانوا يمثلون (17%).

ويستنتج من الجدول أنّ أغلب أفراد العينة من الشباب الذين يقعون في الفئة العمرية (أقل من 40 سنة). وهذا يعكس درجة الحيوية والنشاط والاجتهاد المتوقعة من تلك الفئة، ويجعل الفرصة سانحة من آرائهم حيال موضوع الدراسة الحالية: (العلاقات العامة ودورها في إدارة أزمات الصادرات السودانية).

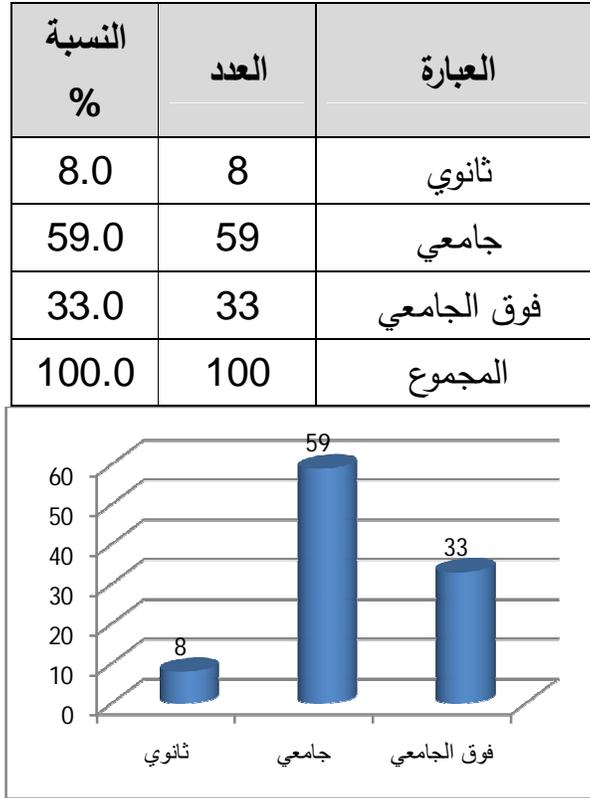
## [2] المؤهل العلمي:

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء ويعبر عن مستواهم الثقافي؛ لأن العلم يكسب الأفراد معارف وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو الأشياء والموضوعات من حولهم.

وقد اشتملت الدراسة على أفراد يحملون مؤهلات مختلفة كما هو موضح في الجدول رقم

(5).

جدول رقم (5): يوضح المؤهل العلمي



شكل رقم (6): يوضح المؤهل العلمي

بعد استعراض بيانات الجدول أعلاه نجد أن المستوى التعليمي الجامعي جاء في المرتبة الأولى بنسبة (59%)، يليه المستوي التعليمي فوق الجامعي بنسبة (33%)، يليه المستوى

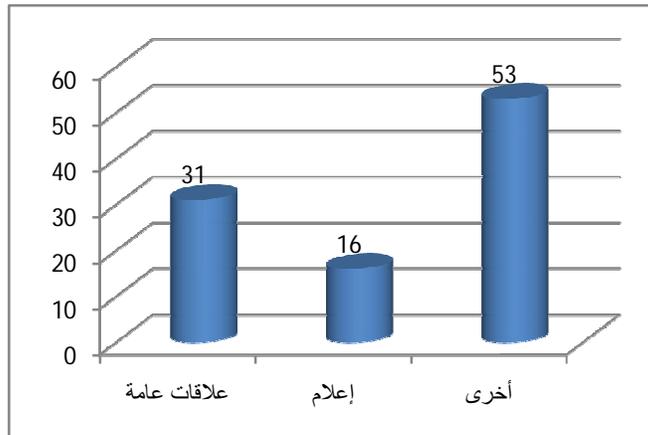
التعليمي الثانوي بنسبة (8%). ويستنتج من الجدول أن ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين ممّا يساعد على رفع درجة الوعي والإدراك لهم.

### [3] التخصص الأكاديمي:

نظراً لأنّ طبيعة التخصص الأكاديمي تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معيّن؛ فقد حرصت الدراسة على التعرف على هذا المتغير لأفراد العينة. وجاءت النتائج كما يتضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): يوضح التخصص الأكاديمي

النسبة %	العدد	العبرة
31.0	31	علاقات عامة
16.0	16	إعلام
53.0	53	أخرى
100.0	100	المجموع



شكل رقم (7): يوضح التخصص الأكاديمي

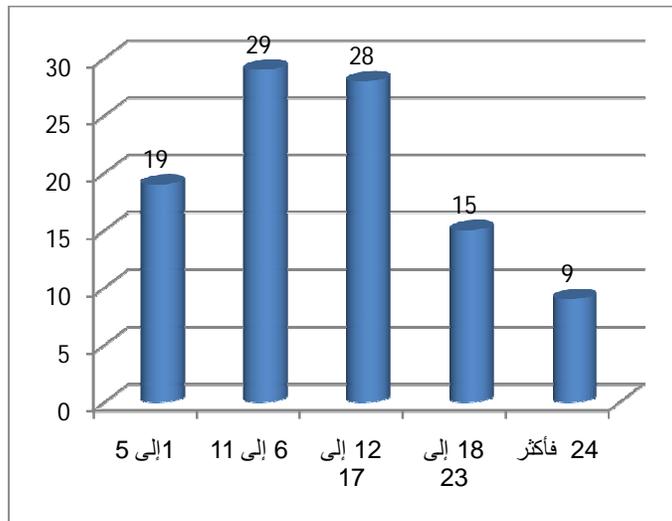
يتضح من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة (53 %) من التخصصات الأخرى كالتجارة وإدارة الأعمال والاقتصاد والإدارة، ويليهم نسبة (31%) تخصّصهم العلاقات العامة، ثم تخصّص الإعلام بنسبة (7.7%).

#### [4] سنوات الخبرة في مجال العمل:

من المؤكّد أنّ سنوات خبرات الفرد التراكمية من أكثر العوامل المؤثرة في اتجاهات المبحوثين؛ لأنها تسهم في تكوين الآراء الإيجابية أو السلبية نحو موضوع معيّن. وقد تفاوتت سنوات الخبرة من سنة إلى (24 سنة) فأكثر كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): يوضح سنوات الخبرة في مجال العمل

النسبة %	العدد	العبرة
19.0	19	5-1
29.0	29	11-6
28.0	28	17-12
15.0	15	23-18
9.0	9	24 فأكثر
100.0	100	المجموع



شكل رقم (8): يوضح سنوات الخبرة في مجال العمل

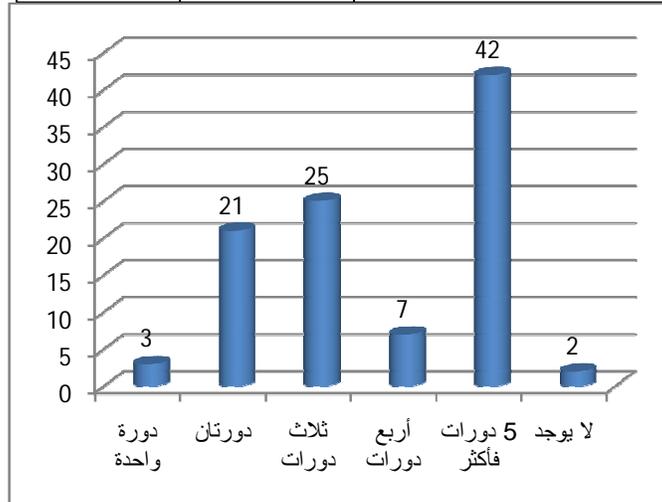
يتضح من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة (29%) تتراوح خبرتهم العملية ما بين (6-11) سنة، يليهم الذين خبرتهم ما بين (12-17) سنة بنسبة قدرها (28%)، ثم الذين خبرتهم ما بين (1-5) سنة بنسبة (19%)، يليهم الذين خبرتهم (18 - 23) سنة بنسبة (15%). أمّا الذين خبرتهم (سنة فأكثر) كانوا بنسبة (9%).

#### [5] التدريب:

يعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه يتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها، وقد تباينت عدد مشاركات الباحثين في الدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول أدناه

جدول رقم (8): يوضح عدد الدورات لأفراد العينة

النسبة %	العدد	العبرة
3.0	3	دورة واحدة
21.0	21	دورتان
25.0	25	ثلاث دورات
7.0	7	أربع دورات
42.0	42	5 دورات فأكثر
2.0	2	لا يوجد
100.0	100	المجموع



شكل رقم (9): يوضح عدد الدورات لأفراد العينة

يتضح من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (56%) تلقوا أقل من خمس دورات تدريبية بينما (24%) تلقوا أكثر من خمس دورات تدريبية. أمّا الذين لم يتلقوا دورات تدريبية مطلقاً كانوا بنسبة (2%) ويتضح جلياً ضعف تدريب العاملين بوزارة التجارة من خلال البيانات أعلاه.

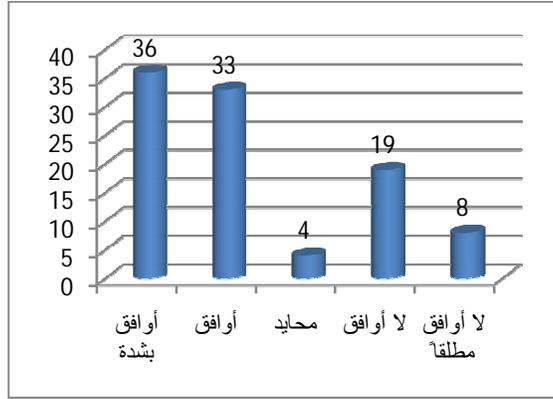
**نتائج تحليل الاستمارة:** لتحقيق أهداف الدراسة يقوم الباحث بتناول التحليل الوصفي للبيانات، والتي تتمثل في إجابات أفراد العينة على بنود الجزء الخاص بقياس متغيرات الدراسة الأساسية من الاستمارة البحثية عن دور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات السودانية بالتطبيق على وزارة التجارة، وذلك من خلال تفسير النتائج المشتملة عليها جداول التحليل لكل متغير على حدة. وقد كشفت إجابات أفراد العينة عن بعض الجوانب التي تعبّر عن آرائهم بهذا الصدد على نحو ما سيرد في الجداول والأشكال التوضيحية الآتية:

**القسم الثاني: العلاقات العامة وإدارة الأزمات (طرح عام):**

**[أ] تخطيط العلاقات العامة لإدارة الأزمات:**

**جدول رقم (9): يوضح توقع العلاقات العامة للمخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير الى وقوع أزمة.**

النسبة %	العدد	العبرة
36.0	36	أوافق بشدة
33.0	33	أوافق
4.0	4	محايد
19.0	19	لا أوافق
8.0	8	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

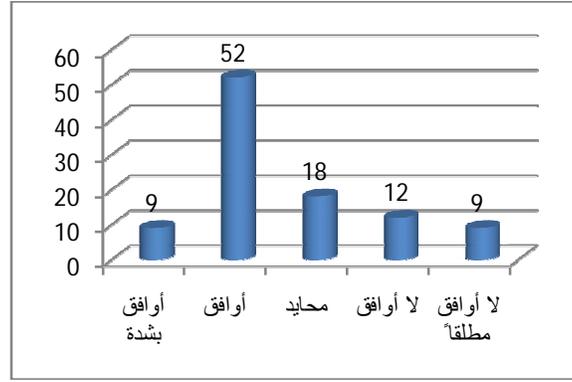


شكل رقم (10): يوضح توقع العلاقات العامة للمخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير الى وقوع أزمة.

بدراسة وتحليل محتويات الجدول أعلاه الذي يوضح آراء أفراد العينة حول توقع العلاقات العامة للمخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات، والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة تبين أن الذين أجابوا بـ(أوافق بشدة) جاءوا في المرتبة الأولى بنسبة مقدارها (36%)، يلي ذلك الذي أجابوا بـ(أوافق) بنسبة مقدارها (33%)، ويليهم الذين أجابوا بـ(لا أوافق) بنسبة مقدارها (19%)، ويليهم الذين أجابوا بـ(لا أوافق مطلقاً) بنسبة مقدارها (8%)، وجاء في نهاية الترتيب للذين أجابوا (بمحايد) بنسبة مقدارها (4%). ويستنتج مما ذكر أن العلاقات العامة بوزارة التجارة يمكنها توقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات بدرجة موافقة مقدارها (69%).

جدول رقم (10): يوضح استفادة العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.

النسبة %	العدد	العبارة
9.0	9	أوافق بشدة
52.0	52	أوافق
18.0	18	محايد
12.0	12	لا أوافق
9.0	9	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



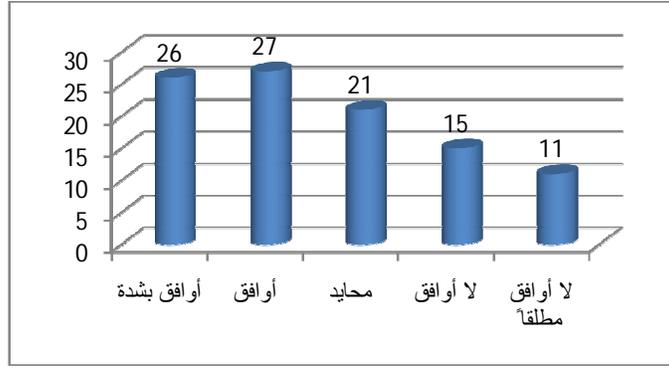
شكل رقم (11): يوضح تستفيد العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.

بدراسة وتحليل محتويات الجدول أعلاه الذي يوضح درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عن الاستفادة العلاقات العامة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها؛ يتبين أن الذين تعبيرهم (أوافق) يمثلون الغالبية العظمى، حيث بلغت نسبتهم (52%)، يلي ذلك الذين كان تعبيرهم (محايد) بنسبة مقدارها (18%). أما الذين كان تعبيرهم (لا أوافق)؛ فقد بلغت نسبتهم (12%)، في حين تساوت نسبة الذين عبروا بـ (لا أوافق على الإطلاق) والذين عبروا بـ (أوافق بشدة) في النسبة (9%) وونسبة الموافقة العالية مؤشر يدل على أهمية الاستفادة من وسائل الإنذار المبكر كأسلوب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.

جدول رقم (11): يوضح تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط

ولإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها.

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	26	26.0
أوافق	27	27.0
محايد	21	21.0
لا أوافق	15	15.0
لا أوافق مطلقاً	11	11.0
المجموع	100	100.0

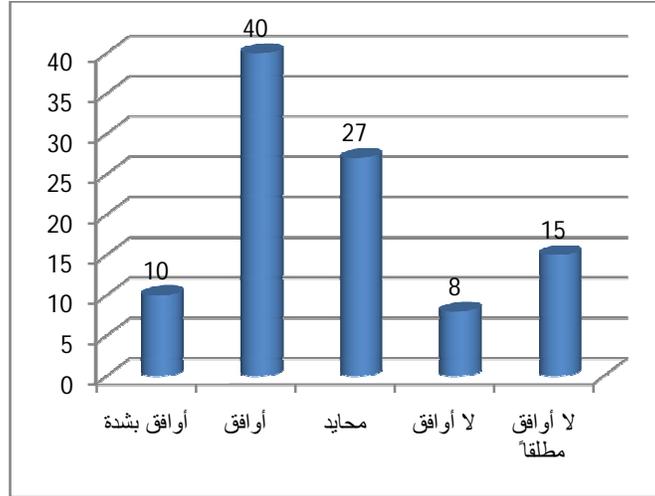


شكل رقم (12): يوضح تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط وإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها.

أثبتت النتائج أنّ (27%) من عينة الدراسة يؤكّدون موافقتهم على أنّ العلاقات العامة تضع خطط إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها، بينما (26%) يوافقون بشدة على هذا. أمّا الذين نسبتهم (21%) فكانوا على الحياد، وهناك نسبة (15%) من العينة لا يوافقون. أمّا الذين لا يوافقون مطلقاً نسبتهم (11%) من عينة الدراسة. ويتضح من التحليل أعلاه أنّ هناك موافقة متوسطة نسبتها (53%).

جدول رقم (12): يوضح الاجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في ادارة الازمات تخفف من حدة الازمة.

النسبة %	العدد	العبارة
10.0	10	أوافق بشدة
40.0	40	أوافق
27.0	27	محايد
8.0	8	لا أوافق
15.0	15	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

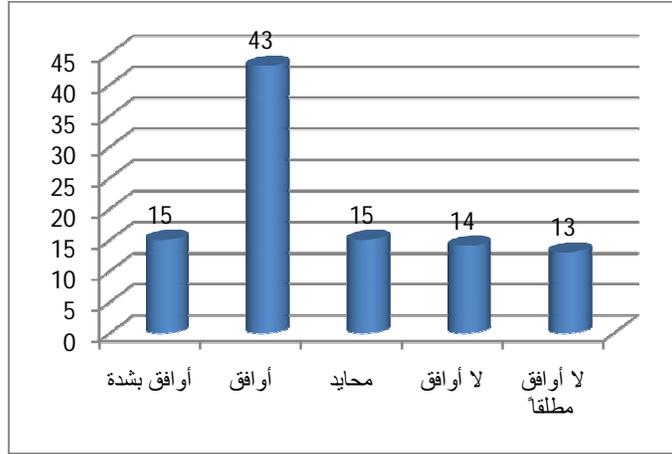


شكل رقم (13): يوضح الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ نسبة الموافقين على أن الإجراءات التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة كانت متوسطة، فقد عبّر بـ (أوافق) نسبة مقدارها (40%) والذين عبروا بـ(أوافق بشدة) كانت نسبتهم (10%) وبلغت جملة نسبة الموافقين (50%)، وهذا شيء إيجابي، وهو توجّه العلاقات العامة عموماً. وكان على الحياد من نسبتهم (27%) وأمّا الذين عبّروا بـ (لا أوافق مطلقاً) فقد حصلوا على نسبة (15%)، ومن عبّروا بـ (لا أوافق) فنسبتهم (8%).

جدول رقم (13): يوضح تقدير العلاقات العامة بالوزارة الوقت المناسب لأحتواء الأزمة قبل حدوثها.

النسبة %	العدد	العبارة
15.0	15	أوافق بشدة
43.0	43	أوافق
15.0	15	محايد
14.0	14	لا أوافق
13.0	13	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

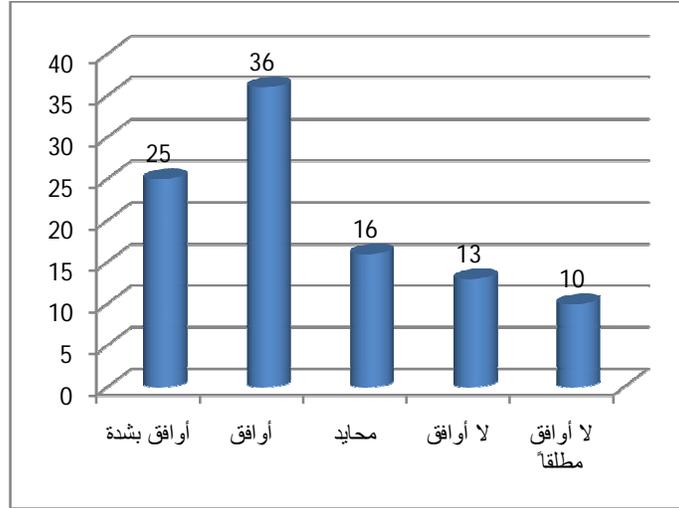


**شكل رقم (14): يوضح تقدير العلاقات العامة بالوزارة  
الوقت المناسب لأحتواء الأزمة قبل حدوثها.**

من الجدول أعلاه ثبت أنّ من نسبتهم (43%) أجابوا بـ (أوافق) على ومن نسبتهم (15%) كان تعبيرهم (أوافق بشدة)، ونجد أنّ (14%) كان تعبيرهم (لا أوافق)، وهناك (13%) عبّروا بـ (لا أوافق مطلقاً)، وبلغت نسبة الذين كانوا على الحياد (15%). ونستنتج من الجدول أنّ العلاقات العامة تقدّر الوقت المناسب لتدخل فريق العمل بنسبة فوق الوسط تبلغ (58%) من جملة أفراد العينة.

**جدول رقم (14): يوضح تحدد العلاقات العامة بالوزارة مع الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها .**

النسبة %	العدد	العبرة
25.0	25	أوافق بشدة
36.0	36	أوافق
16.0	16	محايد
13.0	13	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



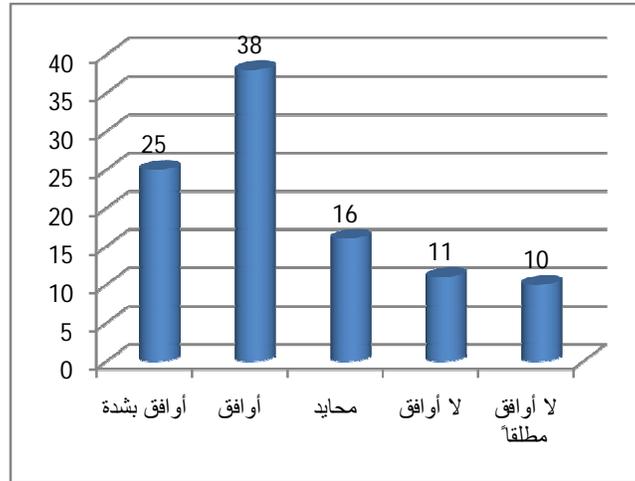
**شكل رقم (15):** يوضح تحدد العلاقات العامة بالوزارة مع الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها .

يوضح الجدول أعلاه أنّ الإجابة على السؤال جاءت بنسب متفاوتة، فقد كانت أعلى إجابة (36%) ب (أوافق)، ونسبة (25%) أجاب أفراد العينة ب (أوافق بشدة)، وبلغت نسبة الموافقة الإجمالية (61%). وهذا له دلالة واضحة أنّ العلاقات العامة بوزارة التجارة تحدد بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها بنسبة فوق الوسط

وأما الإجابة ب (محايد) فجاءت بنسبة (16%)، وأما الإجابة ب (لا أوافق) فقد جاءت بنسبة (13%)، تلتها الإجابة (لا أوافق مطلقاً) بنسبة مقدارها (10%) كأدنى نسبة في العينة.

**جدول رقم (15):** يوضح توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من ادارة الازمات

النسبة %	العدد	العبارة
25.0	25	أوافق بشدة
38.0	38	أوافق
16.0	16	محايد
11.0	11	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (16): يوضح توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بالوزارة

#### تمكنها من ادارة الازمات

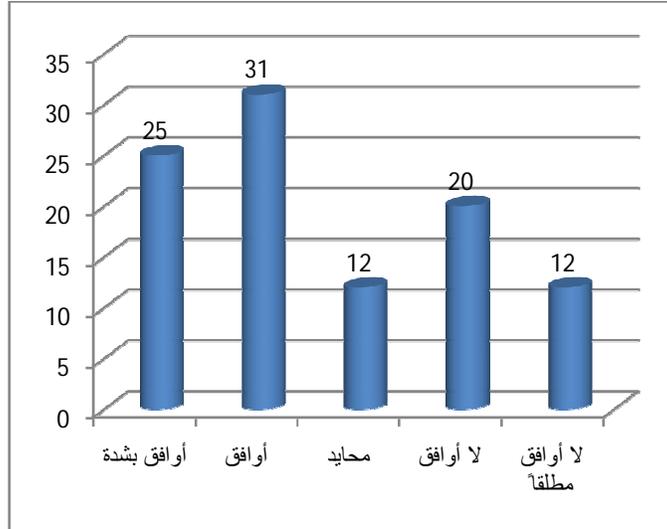
يتضح من الجدول السابق أنَّ غالبية المبحوثين يرون أنَّ هناك خطأً واضحة للعلاقات العامة بوزارة التجارة لإدارة الأزمات ، فقد حصلت الإجابة بـ (أوافق) على نسبة وقدرها (38%)، ونسبة الإجابة بـ (أوافق بشدة) كانت (25%) من العينة البحثية. وهذا انطباق إيجابي فوق الوسط يخدم اتجاهات العلاقات العامة في إدارة الأزمات. وأما الإجابة (محايد) فنسبتها (16%)، وجاءت الإجابة (لا أوافق) بنسبة قدرها (11%)، بينما أجاب بـ (لا أوافق مطلقاً) نسبة (10%) من المبحوثين.

#### ب - نظام اتصال العلاقات العامة بالوزارة في الأزمات

جدول رقم (16): يوضح حرص العلاقات العامة بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي

تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

النسبة %	العدد	العبرة
25.0	25	أوافق بشدة
31.0	31	أوافق
12.0	12	محايد
20.0	20	لا أوافق
12.0	12	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

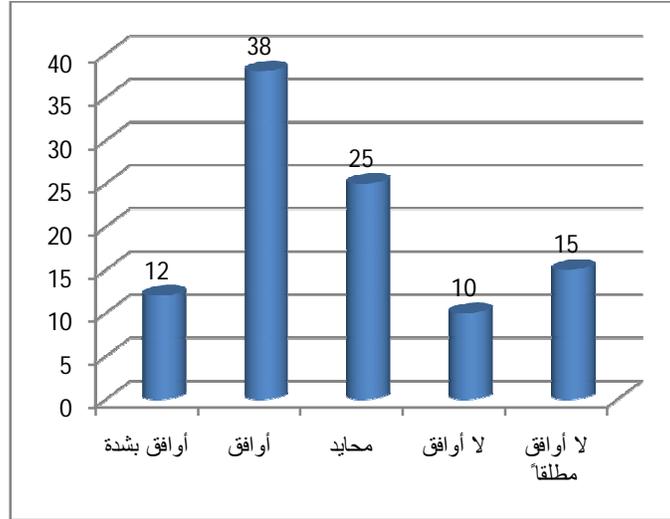


**شكل رقم (17):** يوضح حرص العلاقات العامة بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار. يتضح من الجدول أعلاه أنّ النسبة الأعلى (31%) من العينة أجابوا بـ (أوافق)، ونسبة (25%) أجابت بـ (أوافق بشدة). وهذا يعني أنّ الغالبية ترى أنّ العلاقات العامة تحرص على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار. وأمّا الإجابة (لا أوافق) فكانت نسبتها (20%) من العينة البحثية، و أما الذين اجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً) والذين أجابوا بـ (بمحايد) تساوت نسبتهما (15%).

#### جدول رقم (17): يوضح تنظيم العلاقات العامة بالوزارة

##### لعملية الاتصال بصورة مرضية إثناء الأزمة

النسبة %	العدد	العبارة
12.0	12	أوافق بشدة
38.0	38	أوافق
25.0	25	محايد
10.0	10	لا أوافق
15.0	15	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (18): يوضح تنظيم العلاقات العامة بالوزارة

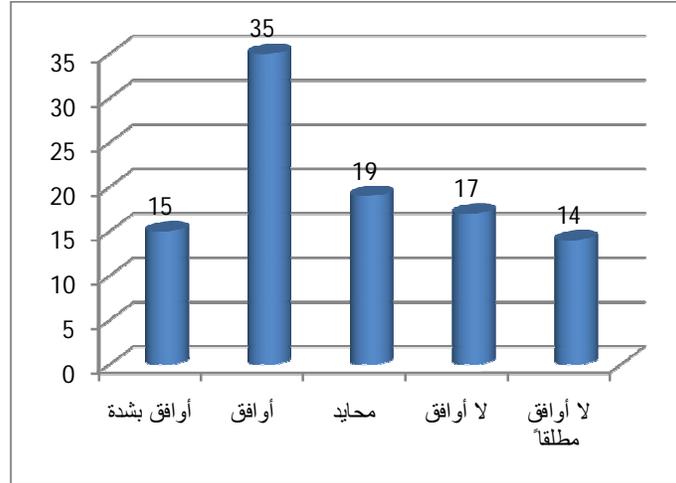
### عملية الاتصال بصورة مرضية إثناء الأزمة

يتضح من الجدول أعلاه أنّ الغالبية ترى أهمية تنظيم العلاقات العامة لعملية الاتصال أثناء الأزمة بنسبة موافقة إجمالية مقدارها (50%)، حيث جاءت نسبة (38%) للذين كانت إجابتهم (أوافق)، و نسبة (12%) للذين أجابوا (أوافق بشدة). وهذا ينبئ عن شعور العينة بأهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تنظيم الاتصال أثناء الأزمة. وأما الإجابة بـ (محايد) فنسبتها (25%)، تلتها (لا أوافق مطلقاً) بنسبة (15%). أما الإجابة بـ (لا أوافق) فنسبتها ضئيلة مقدارها (10%) من عينة المبحوثين.

جدول رقم (18): يوضح توفر العلاقات العامة بالوزارة نظام اتصال يسمح بتبادل

المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقي والرأسي

النسبة %	العدد	العبارة
15.0	15	أوافق بشدة
35.0	35	أوافق
19.0	19	محايد
17.0	17	لا أوافق
14.0	14	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

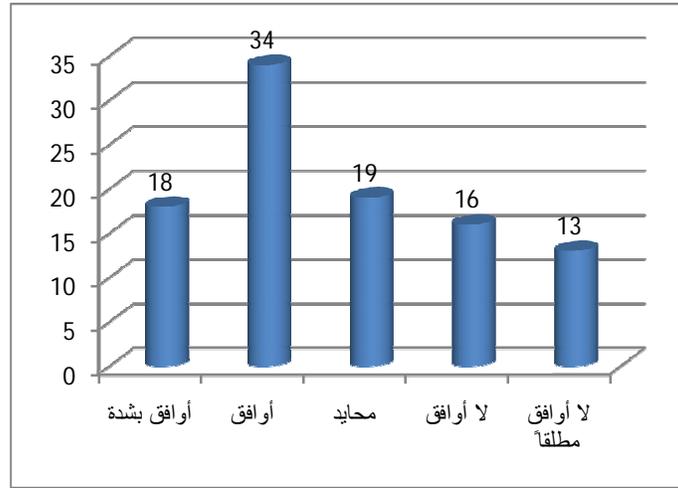


**شكل رقم (19):** يوضح توفر العلاقات العامة بالوزارة نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقي والرأسي

يتضح من الجدول أعلاه أنّ نسبة موافقة المبحوثين على أنّ العلاقات العامة توفر نظام اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها في الوزارة على المستويين الأفقي والرأسي في الوسط، فالذين أجابوا بـ (أوافق) بلغت نسبتهم (35%)، وأمّا الذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) فحصلوا على نسبة مقدارها (15%). وهذا مؤشر وسطي . وأمّا الإجابة بـ (محايد) فجاءت بنسبة (19%). أمّا عبارة (لا الموافقة) فقد بلغت نسبتها (17%)، ونسبة مقدارها (14%) لمن أجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً). وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسب الموافقة.

**جدول رقم (19):** يوضح تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الاعلام المرئية لأدارة أزمات الصادات

النسبة %	العدد	العبارة
18.0	18	أوافق بشدة
34.0	34	أوافق
19.0	19	محايد
16.0	16	لا أوافق
13.0	13	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (20): يوضح تستخدم العلاقات العامة بالوزارة

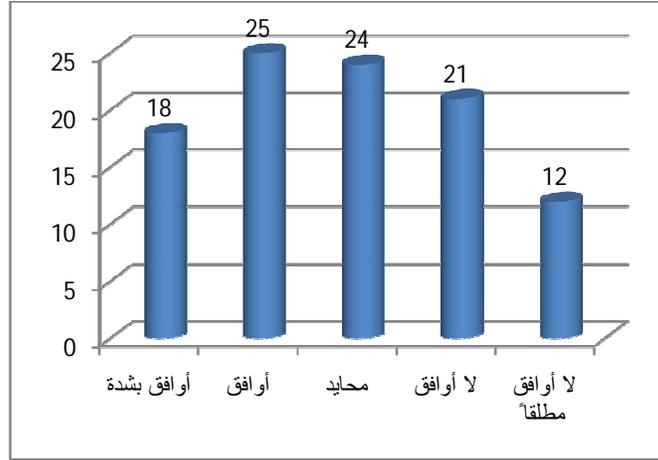
#### وسائل الاعلام المرئية لأدارة أزمات الصادرات

يتضح من الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة البحثية يرون أنّ العلاقات العامة تستخدم وسائل الإعلام المرئية لإدارة أزمات الصادرات، فقد بلغت نسبة من أجابوا بـ (أوافق) (34%)، وإذا ما أضيفت إليها نسبة من أجابوا بـ (أوافق بشدة) والتي بلغت (18%) تكون إجمالي نسبة الموافقة (52%) من جملة المبحوثين. أما نسبة الذين أجابوا بـ (بمحايد) فبلغت (19%)، واستقرت نسبة إجابة (لا أوافق) في (16%) من جملة أفراد العينة، بينما أجاب (13%) بـ (لا أوافق مطلقاً)

جدول رقم (20): يوضح استخدام العلاقات العامة بالوزارة لوسائل الاعلام المسموعة في

#### التصدي لأزمات الصادرات

النسبة %	العدد	العبارة
18.0	18	أوافق بشدة
25.0	25	أوافق
24.0	24	محايد
21.0	21	لا أوافق
12.0	12	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (21): يوضح استخدام العلاقات العامة بالوزارة وسائل الاعلام

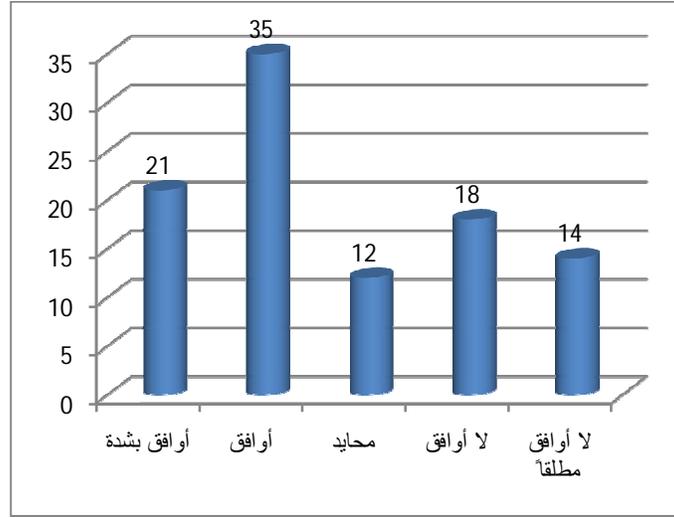
### المسموعة في التصدي لأزمات الصادرات

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أفراد العينة البحثية الذين أجابوا بـ (أوافق) نسبتهم (25%)، ونسبة من أجابوا بـ (بمحايد) مقدارها (24%). ونسبة الذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) بلغت (18%)، ونسبة الذين أجابوا بـ (لا أوافق) فقد بلغت (21%) واستقرت نسبة إجابة (لا أوافق مطلقاً) في (12%) من جملة أفراد العينة،

جدول رقم (21): يوضح تستخدم العلاقات العامة بالوزارة

### وسائل الاعلام المقروءة في التصدي لأزمات الصادرات

النسبة %	العدد	العبارة
21.0	21	أوافق بشدة
35.0	35	أوافق
12.0	12	محايد
18.0	18	لا أوافق
14.0	14	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

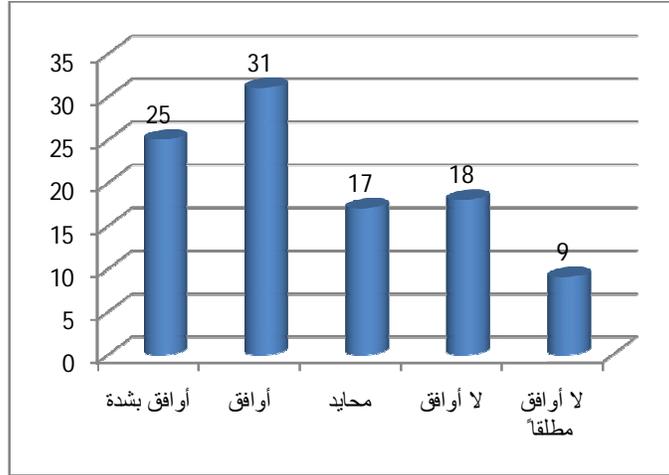


شكل رقم (22): يوضح تستخدم العلاقات العامة بالوزارة سائل الاعلام المقروءة في التصدي لأزمات الصادرات

يتضح من الجدول أعلاه تفاوت نسبة الذين يرون أنَّ العلاقات العامة بالوزارة تستخدم وسائل الإعلام المقروءة حيث أجاب (35%) ب (أوافق)، وأجاب ب (أوافق بشدة) من نسبتهم (21%). وأجاب من نسبتهم (18%) ب (لا أوافق)، بينما أجاب من نسبتهم (14%) ب (لا أوافق مطلقاً)، وأمَّا الذين أجابوا ب (محايد) فنسبتهم (12%) كأدنى نسبة من جملة أفراد العينة. وبالمقارنة مع نتائج الجداول السابق رقم (19) ورقم (20) ورقم (21)؛ نجد أنَّ العلاقات العامة بوزارة التجارة تستخدم وسائل الإعلام المختلفة بنسب متفاوتة، بحسبان أنَّ لكل وسيلة ميزاتها التي تختلف عن الأخرى، ويجب أن تصل العلاقات العامة لكل الجماهير الذين يختلفون في أمزجتهم ووسائلهم التي يفضلونها بهدف ضمان وصول رسالتها.

جدول رقم (22): يوضح ترصد العلاقات العامة ما ينشر حول الأزمات للرد أو التعليق عليه

النسبة %	العدد	العبرة
25.0	25	أوافق بشدة
31.0	31	أوافق
17.0	17	محايد
18.0	18	لا أوافق
9.0	9	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (23): يوضح رصد العلاقات العامة

ما ينشر حول الأزمات للرد أو التعليق عليه

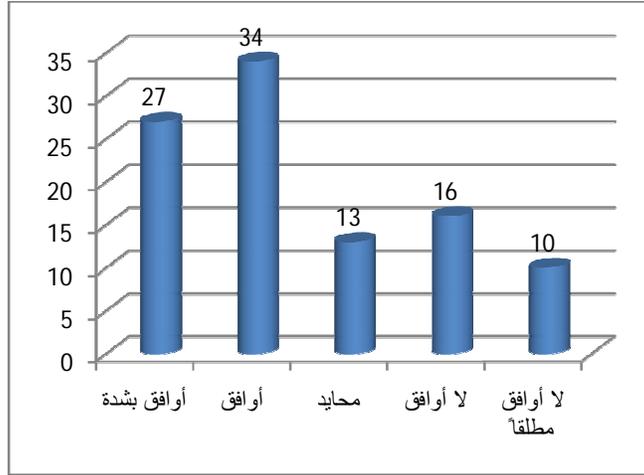
يتضح من الجدول أعلاه وبنسبة كبيرة أنّ العلاقات العامة ترصد ما ينشر حول الأزمات للرد أو التعليق عليه ، حيث أجاب نسبة (31%) بـ (أوافق)، وأما الإجابة بـ (أوافق بشدة) فكانت نسبتها (25%). و (لا أوافق) بلغت نسبتها (18%)، وأما (محايد) فنسبتها (17%). بينما جاءت نسبة (9%) للإجابة بـ (لا أوافق مطلقاً)، من جملة المبحوثين.

ج- تقييم أداء العلاقات العامة في الأزمات

جدول رقم (23): يوضح تضع العلاقات العامة

بالوزارة معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة.

النسبة %	العدد	العبرة
27.0	27	أوافق بشدة
34.0	34	أوافق
13.0	13	محايد
16.0	16	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

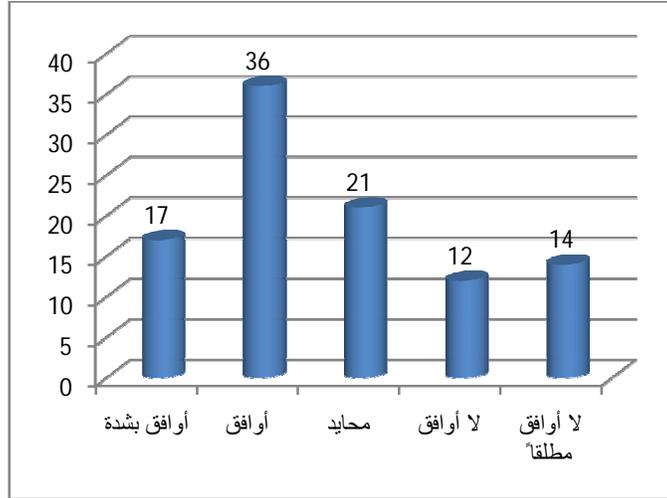


شكل رقم (24): يوضح تضع العلاقات العامة بالوزارة  
معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ الذين أجابوا بـ (أوافق) بلغت نسبتهم (34%)، وأجاب بـ (أوافق بشدة) من نسبتهم (27%). لتكون نسبة الموافقة العامة (61%). وأمّا الإجابة بـ (لا أوافق) فجاءت بنسبة (16%)، وأمّا الإجابة بـ (محايد) فكان لها نسبة (13%)، والإجابة بـ (لا أوافق مطلقاً) كانت نسبتها (10%) من جملة المبحوثين. وتظهر هنا أهمية وضع المعايير الموضوعية لتقييم الأزمات للاستفادة من التقييم في إدارة الأزمات في حالة نشوبها مرة أخرى.

جدول رقم (24): يوضح تقييم العلاقات العامة بصفة مستمرة  
الإمكانات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات .

النسبة %	العدد	العبرة
17.0	17	أوافق بشدة
36.0	36	أوافق
21.0	21	محايد
12.0	12	لا أوافق
14.0	14	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (25): يوضح تقييم العلاقات العامة بصفة

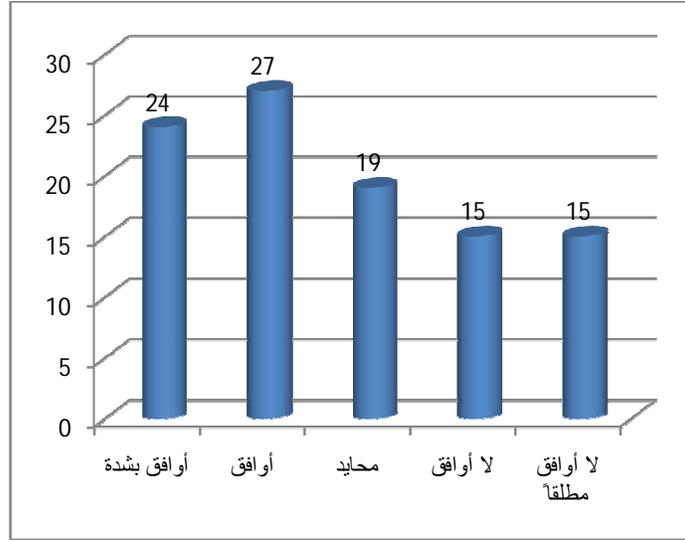
مستمرة الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات.

يتضح من الجدول أعلاه تباين اتجاهات المبحوثين ، فالذين أجابوا بـ (أوافق) نسبتهم مقدرها (36%)، وأمّا من أجابوا بـ (بمحايد) فنسبتهم (21%). وأمّا من أجابوا بـ (أوافق بشدة) فنسبتهم مقدرها (17%)، والذين أجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً) نسبتهم (14%)، وكانت نسبة (12%) لمن أجابوا بـ (لا أوافق) وهي الأدنى بين أفراد العينة.

جدول رقم (25): يوضح حرص العلاقات العامة

على بالوزارة كشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات

النسبة %	العدد	العبرة
24.0	24	أوافق بشدة
27.0	27	أوافق
19.0	19	محايد
15.0	15	لا أوافق
15.0	15	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

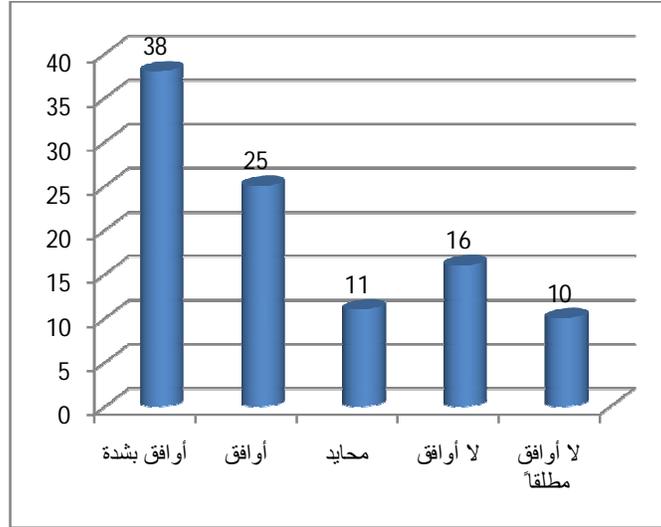


شكل رقم (26): يوضح حرص العلاقات العامة على كشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات

يتضح من الجدول أعلاه تباين اتجاهات المبحوثين حول حرص العلاقات العامة بالوزارة على كشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات، فالذين أجابوا بـ (أوافق) نسبتهم مقدارها (27%)، وأمّا من أجابوا بـ (أوافق بشدة) فنسبتهم (24%). وأمّا من أجابوا بـ (محايد) فنسبتهم مقدارها (19%)، وتساوت نسبة الاجابة بـ (لا أوافق ولا أوافق مطلقاً) بنسبة مقدارها (15%) بين أفراد العينة. وهذه البيانات تدل على ان العلاقات العامة تعمل على كشف مستويات الانحراف في خطط إدراتها للأزمات بدرجة متوسطة بنسبة موافقة مقدارها (51%).

جدول رقم (26): يوضح تفحص العلاقات العامة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.

النسبة %	العدد	العبرة
38.0	38	أوافق بشدة
25.0	25	أوافق
11.0	11	محايد
16.0	16	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (27): يوضح تفحص العلاقات العامة خطط طوارئ الأزمات والقرارات

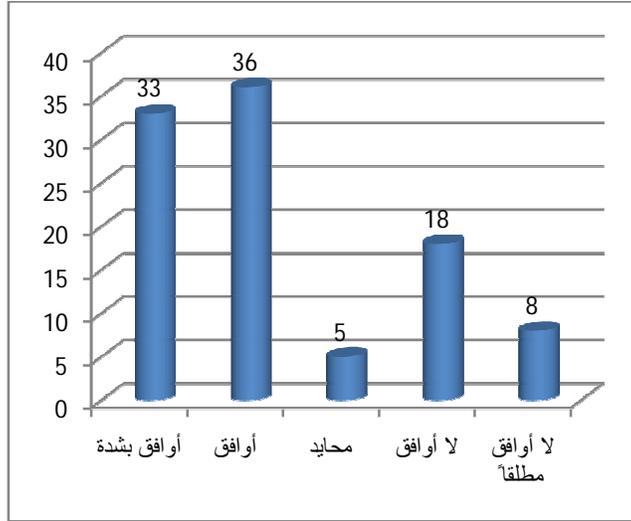
المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع.

وبالنظر للجدول أعلاه نجد أن الذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) نسبتهم مقدارها (38%)، وأما من أجابوا بـ (أوافق) فنسبتهم (25%). وأما من أجابوا بـ (لا أوافق) فنسبتهم مقدارها (16%)، والذين أجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً) فنسبتهم (10%) بينما جاءت نسبة (10%) للذين عبروا بـ (محايد) وهناك توافق معقول بين بيانات هذا الجدول وسابقة إذ أن كشف مستويات الانحراف في الخطط والبرامج لا يتأتى إلا بالفحص المستمر والمتواصل لها وبالتالي ادخال التعديلات المناسبة عليها.

جدول رقم (27): يوضح توجد جوانب قوة في برامج وخطط

العلاقات العامة بالوزارة لمواجهة ازيمات الصادات

النسبة %	العدد	العبارة
33.0	33	أوافق بشدة
36.0	36	أوافق
5.0	5	محايد
18.0	18	لا أوافق
8.0	8	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (28): يوضح توجد جوانب قوة في برامج

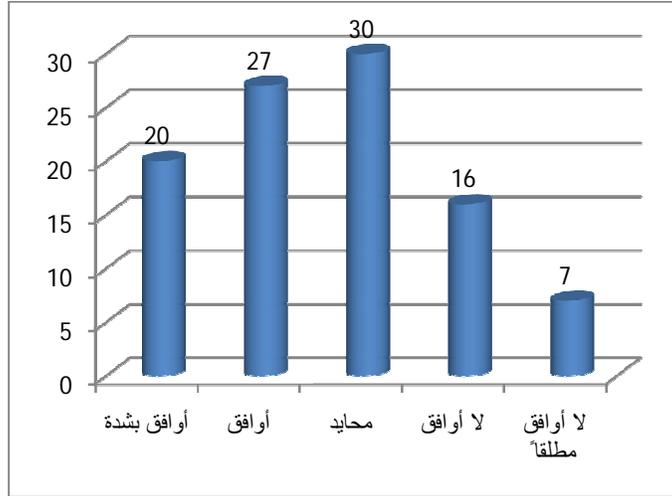
وخطط العلاقات العامة بالوزارة لمواجهة ازمت الصادرات

يتضح من الجدول أعلاه أنّ الغالبية ترى أنه توجد جوانب قوة في برامج العلاقات العامة لمواجهة ازمت الصادرات، حيث جاءت نسبة (36%) للذين أجابوا بـ (أوافق)، ونسبة (33%) لمن كانت إجابتهم بـ (أوافق بشدة). وهذا يدلّ على قوة طرح برامج العلاقات العامة لمواجهة الأزمت، فإن لم تكن بالقوة الكافية فإنّ ذلك سيكون له أثر سالب، وربما فاقم من حدة الأزمت. وأمّا الإجابة بـ (لا أوافق) فبلغت نسبتها (18%)، بينما كانت (لا أوافق مطلقاً) نسبتها قد بلغت (8%)، في حين أن اجابة (محايد) كان مقدار نسبتها (5%) فقط.

جدول رقم (28): يوضح دراسة العلاقات العامة بالوزارة

الأزمت للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديه مستقبلا

النسبة %	العدد	العبارة
20.0	20	أوافق بشدة
27.0	27	أوافق
30.0	30	محايد
16.0	16	لا أوافق
7.0	7	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (29): يوضح دراسة العلاقات العامة بالوزارة

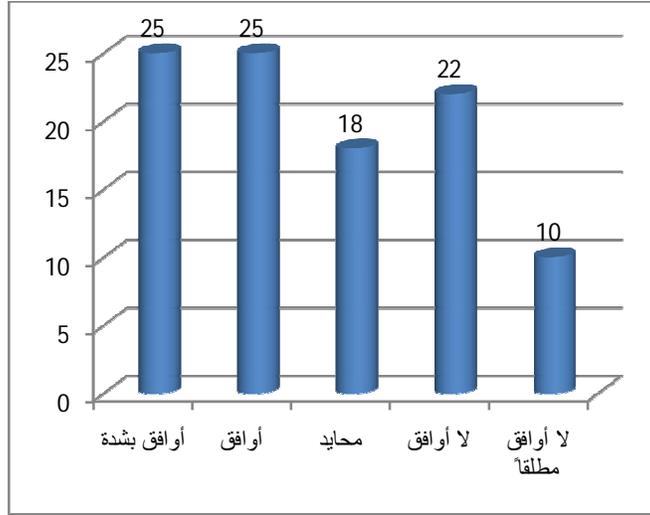
#### الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها مستقبلاً

وبالنظر للجدول أعلاه نجد أن الذين أجابوا بـ (محايد) نسبتهم مقدارها (30%)، وأما من أجابوا بـ (أوافق) فنسبتهم (25%). وأما من أجابوا بـ (أوافق) فنسبتهم مقدارها (27%)، والذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) فنسبتهم (20%) بينما جاءت نسبة (16%) للذين عبروا بـ (لا أوافق) ونسبة (7%) للذين أجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً) فإذا كانت العلاقات العامة بحسب وجهة نظر المبحوثين لا تدرس الأزمة ومسبباتها بصورة كافية، فكيف تستطيع أن تدير أزمات الصادرات السودانية.

#### جدول رقم (29): يوضح تطوير العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات

##### مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة

النسبة %	العدد	العبرة
25.0	25	أوافق بشدة
25.0	25	أوافق
18.0	18	محايد
22.0	22	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



**شكل رقم (30): يوضح تطوير العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة**

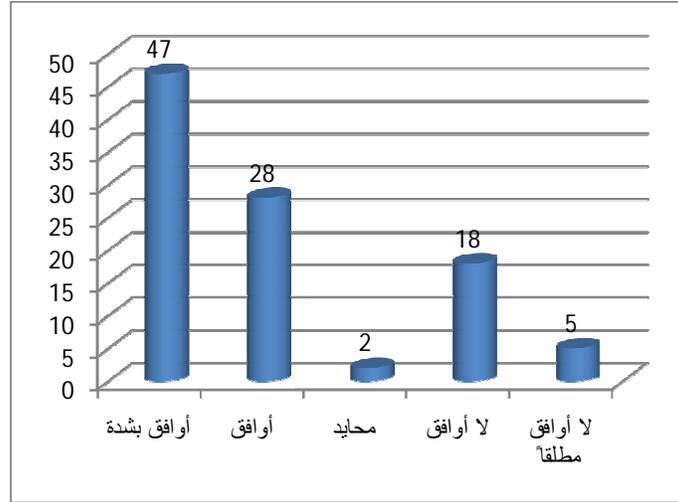
يتضح من الجدول أعلاه من خلال ما أدلى به المبحوثون تساوي نسبة من أجابوا بـ (أوافق وأوافق بشدة) بمقدار (25%) لكل، واما الذين أجابوا بلا أوافق فنسبتهم (22%). ومن واجابوا بـ (محايد) فنسبتهم (18%) وكانت نسبة (10%) لمن أجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً) وإذا استبعدنا الحياد تكون نسبة عدم الموافقة المطلقة (28%) مقابل (50%) للموافقة المطلقة ويدلّل هذه على أنّ العلاقات بالوزارة في حالة تطور مستمر في تخطيطها لإدارة الأزمات من خلال الاستفادة من التجارب السابقة.

**القسم الثالث: أزمات الصادرات السودانية (طرح تطبيقي)**

**أ - واقع أزمات الصادرات**

**جدول رقم (30): يوضح مدى تعرض الصادرات السودانية للأزمات**

النسبة %	العدد	العبرة
47.0	47	أوافق بشدة
28.0	28	أوافق
2.0	2	محايد
18.0	18	لا أوافق
5.0	5	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

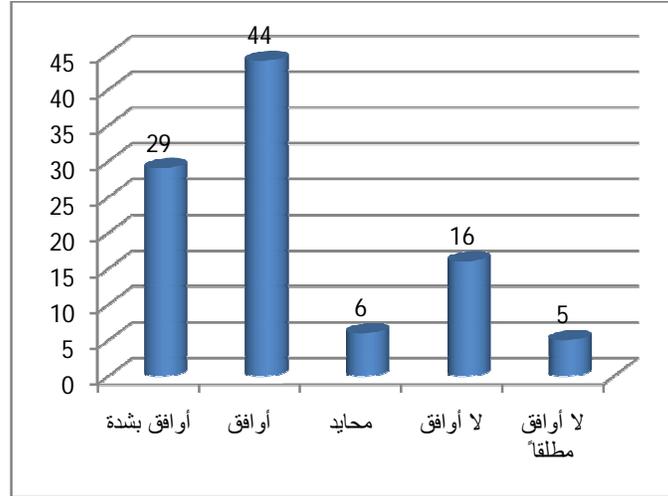


شكل رقم (31): يوضح مدى تعرض الصادرات السودانية للأزمات

أثبتت النتائج أنّ (47%) من عينة الدراسة يؤكّدون موافقتهم على أنّ الصادرات تتعرض للأزمات، بينما نسبة (28%) كانت اجابتهم (أوافق بشدة). أمّا من نسبتهم (18%) فاجابتهم (لا أوافق) ونسبة (5%) للذين كانت اجابتهم (لا أوافق مطلقاً) و (2%) للذين أجابوا ب (محايد). وهذه النتائج توضح بجلاء تعرض الصادرات السودانية للأزمات من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (31): يوضح تأثير الأزمات على تنمية وتطوير الصادرات

النسبة %	العدد	العبرة
29.0	29	أوافق بشدة
44.0	44	أوافق
6.0	6	محايد
16.0	16	لا أوافق
5.0	5	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



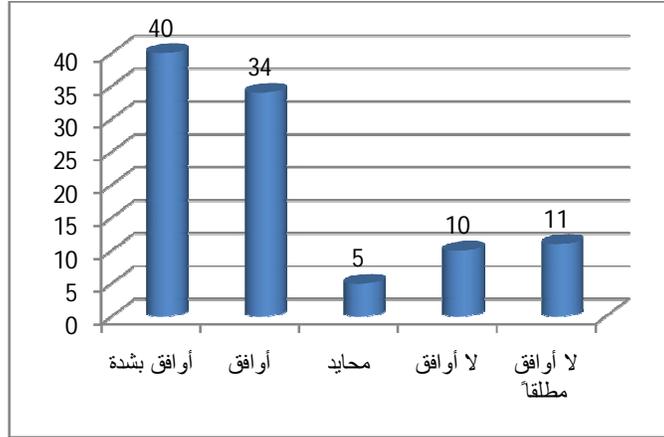
### شكل رقم (32): يوضح تأثير الأزمات على تنمية وتطوير الصادرات

يتضح من الجدول اعلاه أنّ غالبية العينة البحثية ترى أنّ الأزمات تؤثر على تنمية وتطوير الصادرات، حيث جاءت نسبة (44%) (أوافق) ونسبة (29%) أجابوا بـ (أوافق بشدة). وهذا يعطى نسبة موافقة عالية لأجمالي الموافقين بنسبة قدرها (73%)، ممّا يدلّ على أنّ الصادرات تتأثر بالأزمات من وجهة نظر أفراد العينة البحثية. وأمّا الإجابة بـ (لا أوافق) فكانت نسبتها (16%)، وكانت نسبة الاجابة بـ (لا أوافق مطلقاً) بنسبة (5%)، ونالت (محايد) أدنى نسبة قدرها (6%).

### جدول رقم (32): يوضح تؤدي أزمات الصادرات السودانية

إلى ظهور بدائل منافسة لها في الأسواق العالمية

النسبة %	العدد	العبرة
40.0	40	أوافق بشدة
34.0	34	أوافق
5.0	5	محايد
10.0	10	لا أوافق
11.0	11	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (33): يوضح تؤدي أزمات الصادرات السودانية

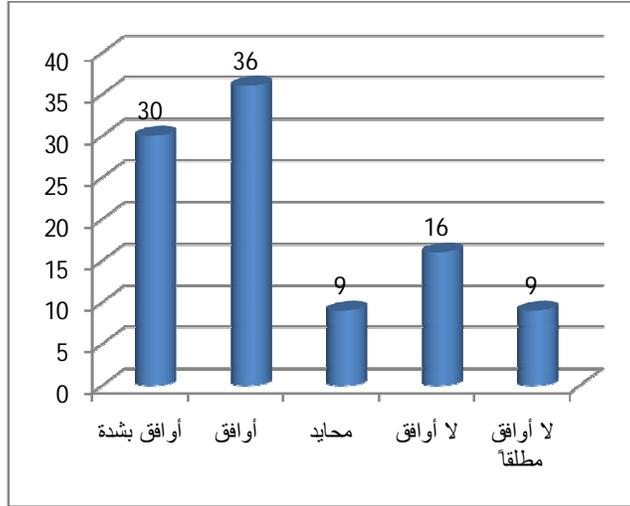
### إلى ظهور بدائل منافسة لها في الأسواق العالمية

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ غالبية المبحوثين يرون أنَّ أزمات الصادرات السودانية تؤدي إلى ظهور بدائل منافسة لها في الأسواق العالمية؛ ذلك لأنَّ المستهلكين الأسواق العالمية تحتل فراغاً خاصة في ظل وجود منتجات أخرى بديلة. فقد أجاب بـ (أوافق بشدة) نسبة مقدارها (40%)، وأجاب بـ (أوافق) نسبة (43%)، وهذا مؤشر خطير يجب معالجته. وأمَّا (لا أوافق مطلقاً) فبلغت نسبتها (11%)، وجاءت (لا أوافق) بنسبة (10%)، بينما كانت نسبة الاجابة بـ (محايد) هي الأدنى ومقدارها (2.3%).

جدول رقم (33): يوضح التنافس بين المصدرين أحد أسباب

### أزمات الصادرات السودانية

النسبة %	العدد	العبرة
30.0	30	أوافق بشدة
36.0	36	أوافق
9.0	9	محايد
16.0	16	لا أوافق
9.0	9	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (34): يوضح التنافس بين المصدرين

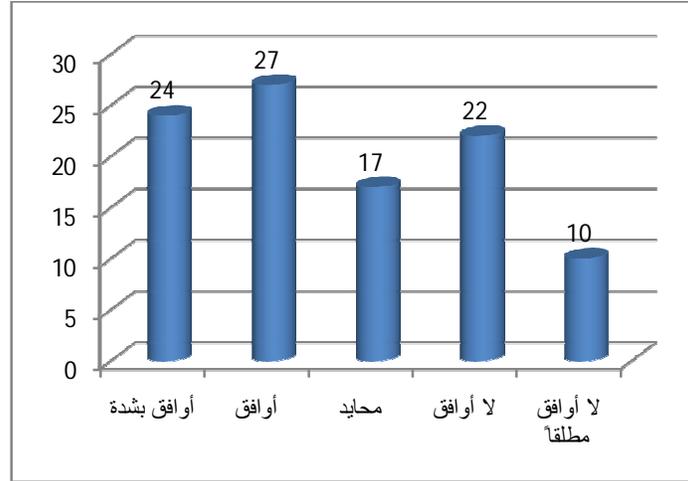
#### أحد أسباب أزمات الصادرات السودانية

يتضح من الجدول أعلاه أنّ نسبة قناعة المبحوثين بأنّ التنافس بين المصدرين أحد أسباب أزمات الصادرات السودانية عالية ، فقد أجاب بـ (أوافق) نسبة (36%)، وأمّا الإجابة بـ (أوافق بشدة) فقد كانت نسبتها (30%). وهذا مؤشر سالب؛ لأنّ التنافس الضارّ يكون خطره عظيماً على الصادرات وعلى المصدرين أنفسهم، ويعرض الصادرات للأزمات. وأمّا الإجابة بـ (لا أوافق) فجاءت بنسبتها (16%)، وجاءت نسبة إجابة (لا أوافق مطلقاً و محايد) متساوية (9%).

#### جدول رقم (34): يوضح

#### أزمات الصادرات السودانية مجهولة الأسباب

النسبة %	العدد	العبرة
24.0	24	أوافق بشدة
27.0	27	أوافق
17.0	17	محايد
22.0	22	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (35): يوضح

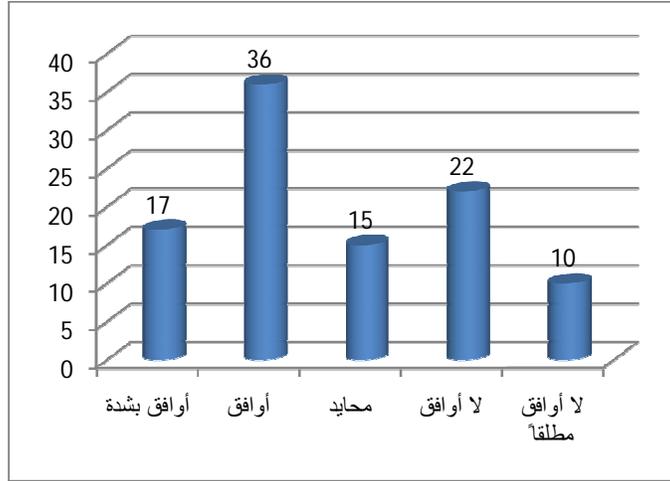
### أزمات الصادرات السودانية مجهولة الأسباب

يتضح من الجدول أعلاه أنّ النسبة الأعلى (27%) من المبحوثين أجابوا بـ (أوافق)، ونسبة (24%) أجابت بـ (أوافق بشدة). وهذا يعني أنّ الغالبية ترى أنّ أزمات الصادرات مجهولة الأسباب، ويحتم هذا على العلاقات العامة بذل مجهود كبير لإدارة مثل هذه الأزمات والبحث عن مصادرها لمعرفة كيفية التعامل معها. وأمّا (لا أوافق) فكانت نسبتها (22%) من عينة المبحوثين، و(محايد) كانت نسبتها (17%)، وأمّا (لا أوافق مطلقاً) فمقدار نسبتها (10%).

### جدول رقم (35): يوضح تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين

من أزمات الصادرات لمعرفة مدى تأثيرها عليهم

النسبة %	العدد	العبرة
17.0	17	أوافق بشدة
36.0	36	أوافق
15.0	15	محايد
22.0	22	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (36): يوضح تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين

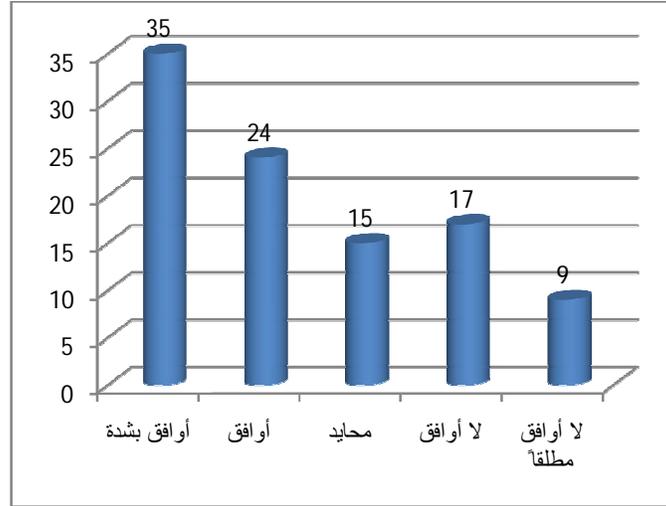
من أزمات الصادرات لمعرفة مدى تأثيرها عليهم

يتضح من الجدول أعلاه أنّ غالبية المبحوثين يرون أنّ العلاقات العامة تقابل المتضررين من أزمات الصادرات لمعرفة مدى تأثيرها عليهم، حيث جاءت إجابة (أوافق) بنسبة (36%) والاجابة ب (أوافق بشدة) بنسبة (17%)، لتكون الموافقة الكلية بنسبة (50%). وهي دلالة واضحة على أنّ العلاقات العامة تعمل وفق واجباتها ومسؤولياتها تجاه جمهورها، وهذا من صميم عمل العلاقات العامة. كانت نسبة الذين أجابوا ب (لا أوافق) قدرها (22%)، وأمّا الأجابة ب (محايد) فجاءت بنسبة (15%)، وأمّا (لا أوافق مطلقاً) فمقدار نسبتها (10%).

جدول رقم (36): يوضح هناك جهات خارجية منافسة

تتنسب في أزمات الصادرات السودنية

النسبة %	العدد	العبارة
35.0	35	أوافق بشدة
24.0	24	أوافق
15.0	15	محايد
17.0	17	لا أوافق
9.0	9	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (37): يوضح هناك جهات خارجية منافسة

#### تتسبب في أزمات الصادرات السودانية

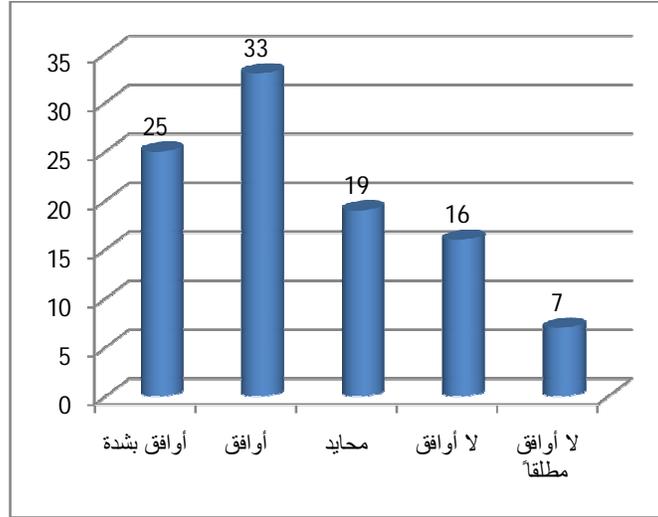
يتضح من الجدول أعلاه أنّ النسبة الأعلى (35%) من المبحوثين أجابوا بـ (أوافق بشدة)، ونسبة (24%) أجابوا بـ (أوافق). وهذا يعني أنّ الغالبية ترى إنّ هناك جهات خارجية منافسة تتسبب في أزمات الصادرات السودانية. وهنا يتبادر تساؤل: ما هي أنسب الطرق لمكافحة مثل هذه الحملات إعلامياً؟ وأمّا (لا أدرى) فكانت نسبتها (10.8%) من عينة المبحوثين، و(لا أوافق) كانت نسبتها (2.3%).

#### ب- التنسيق بين العلاقات العامة بالوزارة ووسائل الاعلام أثناء الأزمات

جدول رقم (37): يوضح تنسيق العلاقات العامة مع وكالات الانباء ووسائل الاعلام

#### المحلية حول تغطية ازمات الصادرات

النسبة %	العدد	العبرة
25.0	25	أوافق بشدة
33.0	33	أوافق
19.0	19	محايد
16.0	16	لا أوافق
7.0	7	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (38): يوضح تنسيق العلاقات العامة مع وكالات الأنباء ووسائل الاعلام

#### المحلية حول تغطية ازمات الصادرات

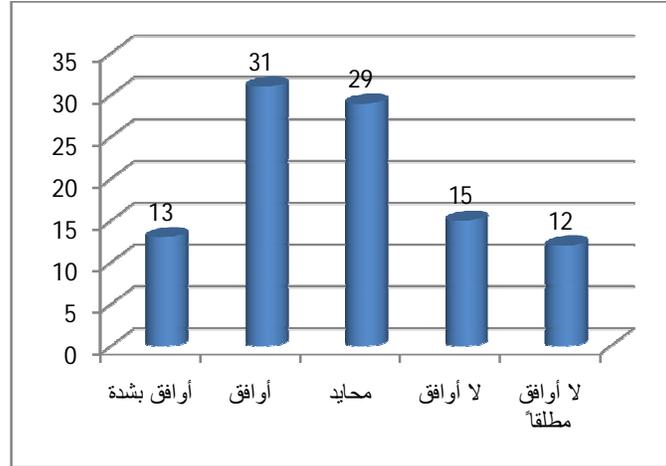
يوضح الجدول أعلاه تباين وجهات نظر المبحوثين حول تنسيق العلاقات العامة مع وسائل الاعلام، حيث أجاب نسبة (33%) ب (أوافق)، وأما الإجابة ب (أوافق بشدة) فكانت نسبتها (25%). ممّا يدل على الدور الفاعل للعلاقات العامة في التنسيق مع أجهزة الإعلام لتغطية أزمات الصادرات وتمليكهم المعلومات الصحيحة.

وأما الإجابة (محايد) فحصلت على نسبة (19%)، وحصلت التي تليها (لا أوافق) على نسبة (16%)، ومن ثم (لا أوافق مطلقاً) على نسبة (7%).

جدول رقم (38): يوضح تزود العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من

#### الشائعات والاذخار الكاذبة حول ازمات الصادرات السودانية

النسبة %	العدد	العبرة
13.0	13	أوافق بشدة
31.0	31	أوافق
29.0	29	محايد
15.0	15	لا أوافق
12.0	12	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



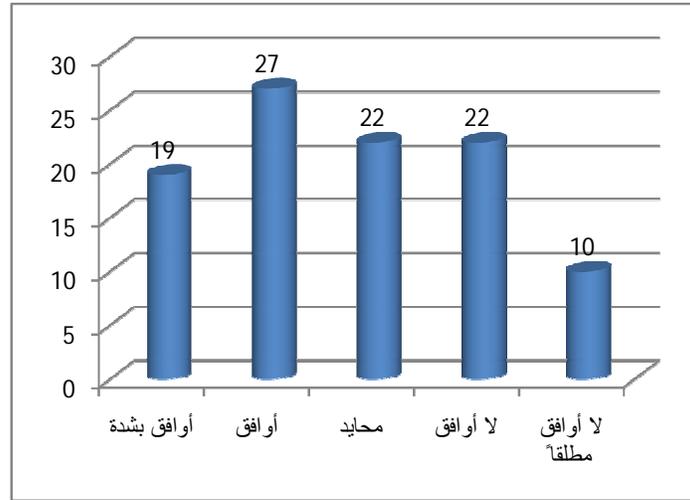
شكل رقم (39): يوضح تَزود العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والاذخار الكاذبة حول ازيمات الصادرات السودانية

يتضح من الجدول أعلاه أنَّ المبحوثين وبأغلبية يتفقون على أنَّ العلاقات العامة تزود الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة حول ازيمات الصادرات السودانية، وذلك بنسبة (31%) لإجابة (أوافق)، وكان نصيب إجابة (أوافق بشدة) نسبة مقدارها (13%). فتكون جملة نسبة الموافقة العامة (44%) وهذا الصنيع من أهم أعمال العلاقات العامة، والذي من خلاله يتم التواصل مع الجمهور لدحض الشائعات ممَّا يؤثر إيجابياً على إدارة الأزيمات.

أمَّا الذين أجابوا بـ (محايد) فنسبتهم (29%)، بينما (لا أوافق) بلغت نسبتها (15%)، وجاءت (لا أوافق مطلقاً) نسبة قدرها (12%). لتكون نسبة (27%) هي جملة نسبة عدم الموافقة.

جدول رقم (39): يوضح تعقد العلاقات العامة بالوزارة مؤتمراً صحفياً لشرح أبعاد ازيمات الصادرات

النسبة %	العدد	العبرة
19.0	19	أوافق بشدة
27.0	27	أوافق
22.0	22	محايد
22.0	22	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (40): يوضح تعقد العلاقات العامة بالوزارة

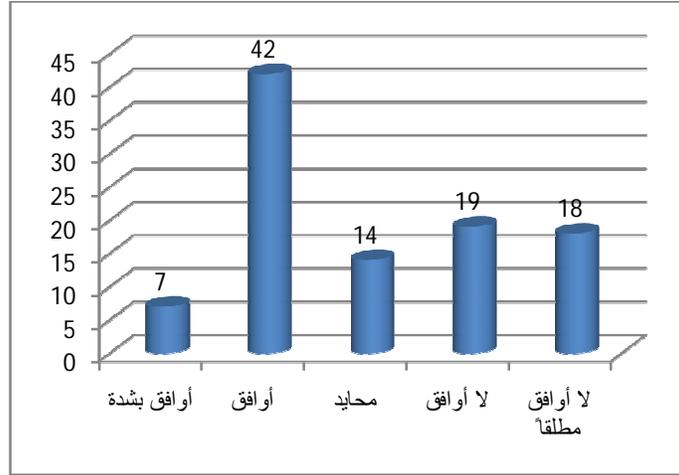
#### مؤتمر صحفياً لشرح أبعاد أزمات الصادرات

وبالنظر الى الجدول أعلاه تتبين أن الذين أجابوا بـ (أوافق) كانت نسبتهم (27%)، بينما تساوت نسبة من أجابوا بـ (لا أوافق ومحايد) فكانت نسبتهم (22%). وأما الاجابة بـ (أوافق بشدة) فنسبتها (19%) والذين أجابوا بلا أوافق مطلقاً فنسبتهم (10%) ويلاحظ ضعف اهتمام العلاقات العامة بإقامة المؤتمرات الصحفية.

جدول رقم (40): يوضح تنفيذ العلاقات العامة بالوزارة حملات اعلامية لتحسين الصورة

#### الذهنية للصادرات أثناء وبعد أزمات الصادرات

النسبة %	العدد	العبرة
7.0	7	أوافق بشدة
42.0	42	أوافق
14.0	14	محايد
19.0	19	لا أوافق
18.0	18	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



**شكل رقم (41): يوضح تنفيذ العلاقات العامة بالوزارة حملات اعلامية لتحسين الصورة**

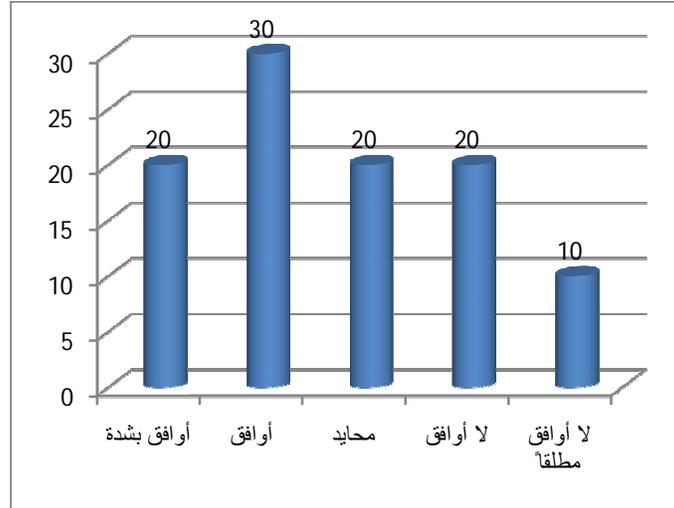
**الذهنية للصادرات أثناء وبعد أزمات الصادرات**

يتضح من الجدول أعلاه أنّ المبحوثين الذين جاءت اجابتهم بـ (وافق) نسبتهم (42%)، بينما اجابة (أوافق بشدة) نسبتها (7%) لتكون الموافقة العامة (49%) وهذا التوجّه من المبحوثين يشير الى ضعف دور للعلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للصادرات. و كانت الإجابة بـ (لا أوافق) نسبتها (19%)، وأمّا (لا أوافق مطلقاً) فنسبتها (18%)، وتلتها أدنى نسبة (محايد) ومقدارها (14%).

**جدول رقم (41): يوضح تهتم العلاقات العامة بالوزارة**

**باعداد التصريحات قبل الادلاء بها**

النسبة %	العدد	العبارة
20.0	20	أوافق بشدة
30.0	30	أوافق
20.0	20	محايد
20.0	20	لا أوافق
10.0	10	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (42): يوضح تهتم العلاقات العامة بالوزارة

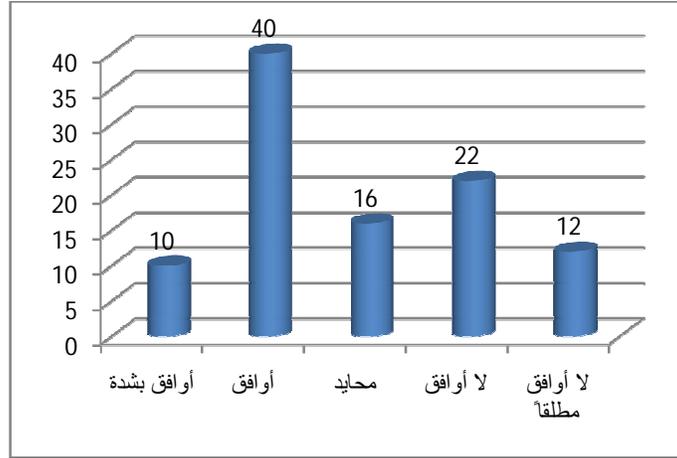
باعداد التصريحات قبل الادلاء بها

يتضح من الجدول أعلاه أنّ الذين أجابوا بـ (أوافق)، نسبتهم (30%) ، وأمّا الذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) فكانت نسبتهم (20%). ومن الجيد أن تقوم العلاقات العامة بهذه المهمة حتى لا تترك ثغرات تحسب عليها وتؤثر سلباً على الصورة الذهنية للوزارة. وأمّا (لا أوافق) فقد تساوت نسبتها (20%) مع (محايد)، بينما حازت (لا أوافق مطلقاً) على (10%).

جدول رقم (42): يوضح تخصص العلاقات العامة بالوزارة

متحدث رسمي للحد من تفاقم أزمات الصادرات

النسبة %	العدد	العبارة
10.0	10	أوافق بشدة
40.0	40	أوافق
16.0	16	محايد
22.0	22	لا أوافق
12.0	12	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (43): يوضح تخصص العلاقات العامة بالوزارة

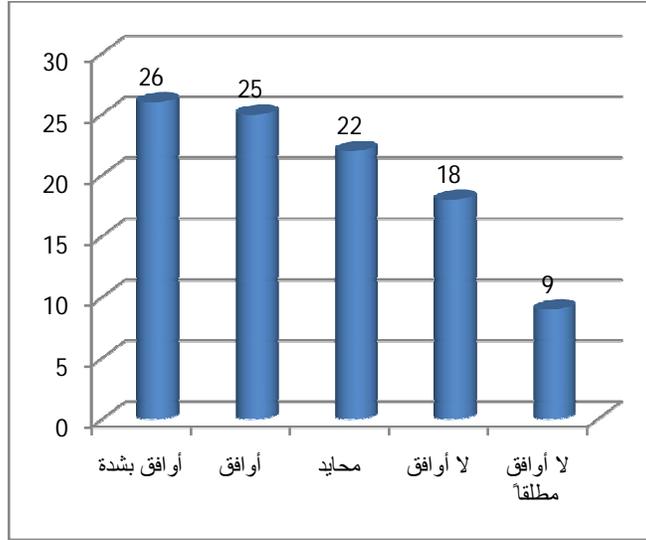
#### متحدث رسمي للحد من تفاقم أزمات الصادرات

يتضح من الجدول أعلاه من خلال ما أدلى به المبحوثون أنّ جملة متوسطة النسبة بلغت (50%)، فالذين اجابوا بـ (أوافق) نسبتهم (40%)، وأمّا الذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) فنسبتهم (10%). وهذا مؤشر إيجابي، إذ تحديد المتحدث الرسمي يقلل الباب أمام تضارب التصريحات، والتي قد تحدث تشويشاً يؤثر سلباً على إدارة الأزمة. وأمّا الإجابة بـ (لا أوافق) فحصلت (22%)، والإجابة (محايد) كانت نسبتها (16%)، بينما حلت أخيراً (لا أوافق مطلقاً) بنسبة (12%) من جملة المبحوثين.

جدول رقم (43): يوضح تنوع العلاقات العامة بالوزارة فنون الاتصال الاعلامي من من

#### تقارير وتحليلات وتعليقات عن ازيمات الصادرات وتطوراتها

النسبة %	العدد	العبارة
26.0	26	أوافق بشدة
25.0	25	أوافق
22.0	22	محايد
18.0	18	لا أوافق
9.0	9	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (44): يوضح تنوع العلاقات العامة بالوزارة فنون الاتصال الاعلامي من من

تقارير وتحليلات وتعليقات عن ازمات الصادات وتطوراتها

يتضح من الجدول أعلاه أنّ الموافقة حازت أعلى النسب حسب وجه، حيث أجاب (26%) ب (أوافق بشدة)، وأجاب ب (أوافق) (25%). وهو مؤشر جيد على أنّ العلاقات العامة تولي اهتماماً بتنويع فنون الاتصال الإعلامي.

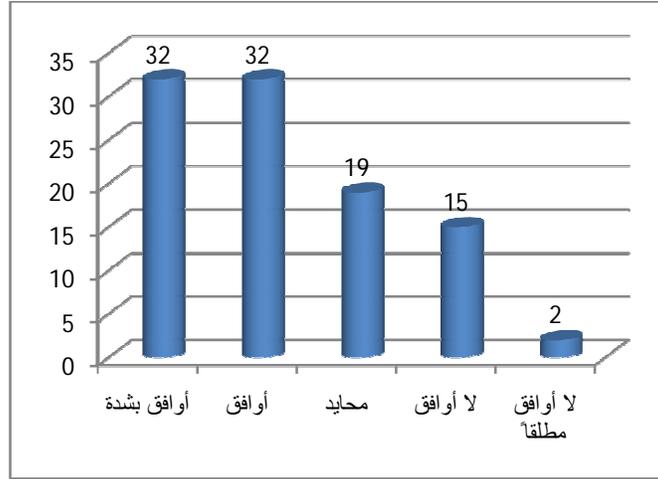
وبلغت نسبة من أجاب ب (محايد) (22%)، تلتها نسبة قدرها (18%) للإجابة (لا أوافق)، وبعدها إجابة (لا أوافق مطلقاً) نسبة (9%) من جملة المبحوثين.

ج - كفاءة العلاقات العامة بالوزارة في إدارة أزمات الصادات

جدول رقم (44): يوضح موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا

يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات

النسبة %	العدد	العبرة
32.0	32	أوافق بشدة
32.0	32	أوافق
19.0	19	محايد
15.0	15	لا أوافق
2.0	2	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



شكل رقم (45): يوضح موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا

يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات

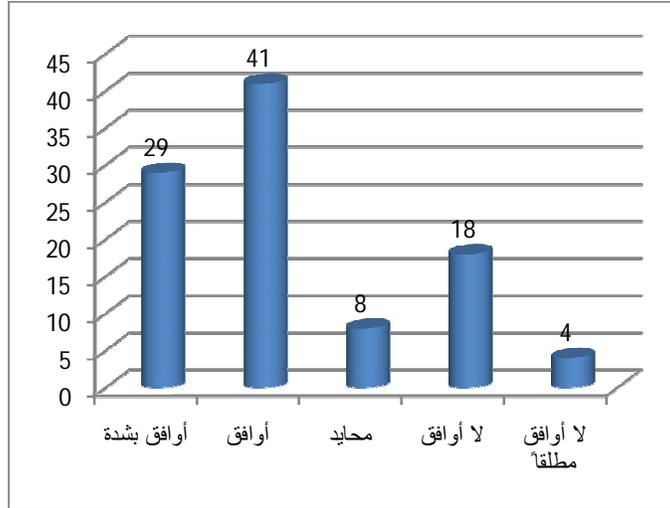
أثبتت نتائج الجدول أعلاه تساوي الإجابة بـ (أوافق ، أوافق بشدة) بنسبة مقدارها (32%) بينما أجاب بـ (محايد) نسبة (19%) وكانت الإجابة بـ (لا أوافق) نسبتها (15%) وجاءت إجابة (لا أوافق مطلقاً) بنسبة (2%) كأدنى نسبة.

وقرب العلاقات العامة من الإدارة العليا هو وضع طبيعي لأن العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (45): يوضح تستعين العلاقات العامة في الوزارة

بخبراء الإعلام في مراحل أزمات الصادات لادراتها

النسبة %	العدد	العبارة
29.0	29	أوافق بشدة
41.0	41	أوافق
8.0	8	محايد
18.0	18	لا أوافق
4.0	4	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع

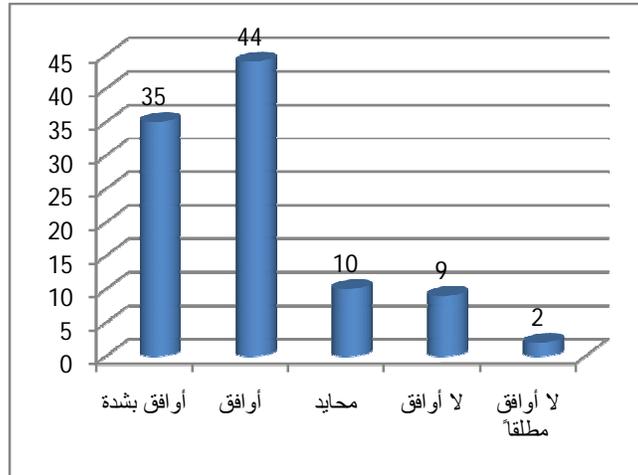


**شكل رقم (46): يوضح تستعين العلاقات العامة في الوزارة  
بخبراء الاعلام في مراحل أزمات الصادرات لادارتها**

يتضح من الجدول أعلاه أنّ النسبة الأعلى (41%) من العينة إجابتهم (أوافق)، ونسبة (29%) أجابتهم (أوافق بشدة). وهذا يعني أنّ الغالبية يرون أنّ العلاقات العامة تستعين بخبراء الإعلام في مراحل أزمات الصادرات لإدارتها. وأمّا الذين أجابوا بـ (لا أوافق) فكانت نسبتهم (18%) من عينة المبحوثين، وأمّا الذين عبّروا بـ (محايد) فنسبتهم (8%)، وأقل نسبة (4%) كانت للذين لا يوافقون مطلقاً.

**جدول رقم (46): يوضح هناك ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في  
الوزارة لا يؤهلهم لإدارة أزمات الصادرات**

النسبة %	العدد	العبرة
35.0	35	أوافق بشدة
44.0	44	أوافق
10.0	10	محايد
9.0	9	لا أوافق
2.0	2	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



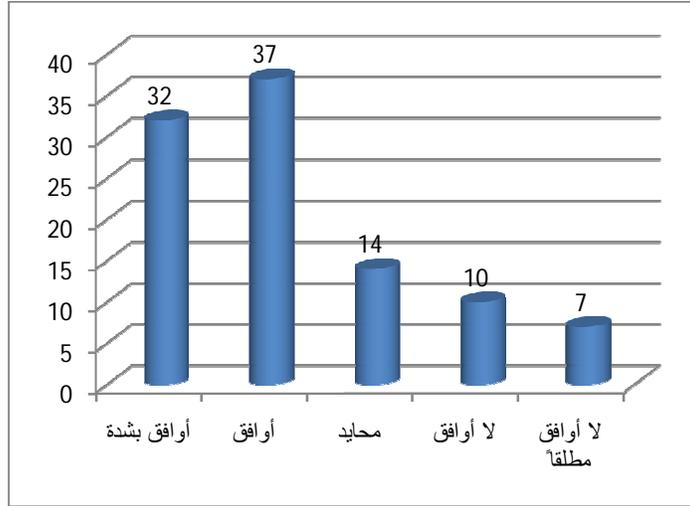
شكل رقم (47): يوضح هناك ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يؤهلهم لإدارة أزمات الصادرات

وبالنظر الي الجدول أعلاه يتضح أنّ من نسبتهم (44%) اجابوا بـ (أوافق) واجاب بنسبة (35%) بـ (أوافق بشدة)

وأما الذين كانت إجابتهم (محايد) فنسبتهم (10%)، تلتها الاجابة بـ (لا أوافق) بنسبة (9%) وأخيراً (لا أوافق مطلقاً) بنسبة (2%). ممّا يؤكّد أهمية رفع كفاءة العاملين في العلاقات ورفع قدراتهم للقيام بالمهام الأعباء التي تمكنهم من ادارة الازمات على أكمل وجه.

جدول رقم (47): يوضح لخطط العلاقات العامة الاعلامية بالوزارة المقدره على استيعاب أزمات الصادرات وادارتها بالصورة المطلوبة

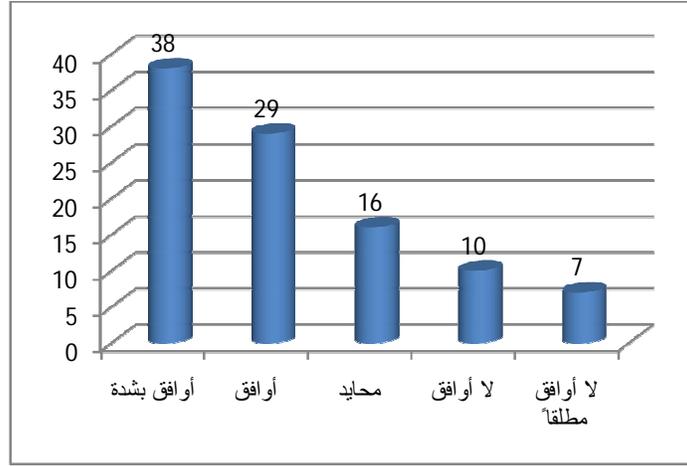
النسبة %	العدد	العبارة
32.0	32	أوافق بشدة
37.0	37	أوافق
14.0	14	محايد
10.0	10	لا أوافق
7.0	7	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



**شكل رقم (48): يوضح لخطط العلاقات العامة الاعلامية بالوزارة المقدره على استيعاب  
أزمات الصادرات وادارتها بالصورة المطلوبة**

يوضح الجدول أعلاه أنّ الإجابة على السؤال جاءت بنسب متفاوتة، فقد كانت أعلى إجابة (37%) لـ (أوافق)، ونسبة (32%) أجاب أفراد العينة بـ (أوافق بشدة)، وهذا مؤشر جيد؛ لأنّ خطط العلاقات العامة بطبيعة الحال تتضمن محاور تستوعب فيها الطوارئ والأزمات. وأمّا الإجابة بـ (محايد) فجاءت بنسبة (14%)، وأمّا الإجابة بـ (لا أوافق) فقد جاءت بنسبة (10%)، تلتها الإجابة بـ (بلا أوافق) بنسبة (7%) كأدنى نسبة في العينة.  
جدول رقم (48): يوضح تصمم العلاقات العامة بالوزارة حملات متخصصة لتنمية وتطوير الصادرات

النسبة %	العدد	العبارة
38.0	38	أوافق بشدة
29.0	29	أوافق
16.0	16	محايد
10.0	10	لا أوافق
7.0	7	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



### شكل رقم (49): يوضح تصمم العلاقات العامة بالوزارة

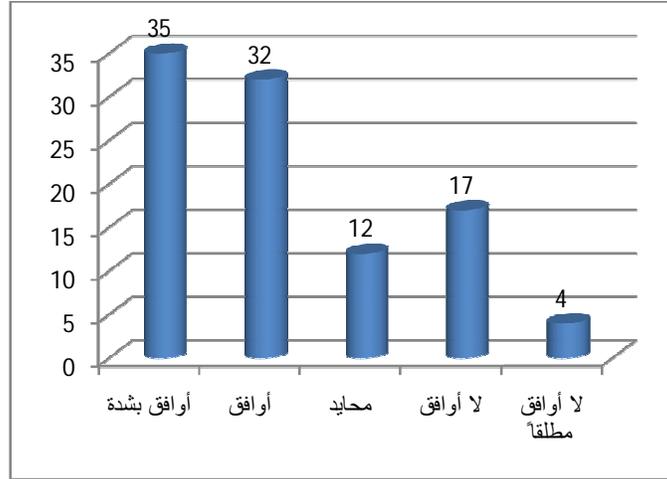
#### حملات متخصصة لتنمية وتطوير الصادرات

يتضح من الجدول أعلاه أنّ الذين أجابوا بـ (أوافق بشدة) بلغت نسبتهم (38%)، وأمّا الذين أجابوا بـ (أوافق) فحصلوا على نسبة مقدارها (29%). وهذا مؤشر جيّد، إذ إنّ الصادرات بلا حملات متخصصة لا تقوم لها قائمة في الأسواق العالمية. وأمّا الإجابة بـ (محايد) فجاءت بنسبة (16%)، والذين أجابوا بـ (لا أوافق) نسبتهم (10%)، ومن أجابوا بـ (لا أوافق مطلقاً) فنسبتهم (7%).

### جدول رقم (49): يوضح تتوافر معينات العمل الحديثة والامكانات المادية للعلاقات

#### العامة بالوزارة تمكنها من ادارة أزمات الصادرات بكفاءة

النسبة %	العدد	العبرة
35.0	35	أوافق بشدة
32.0	32	أوافق
12.0	12	محايد
17.0	17	لا أوافق
4.0	4	لا أوافق مطلقاً
100.0	100	المجموع



**شكل رقم (50): يوضح تتوافر معينات العمل الحديثة والامكانيات المادية للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من ادارة أزمات الصادرات بكفاءة**

يوضح الجدول أعلاه أنّ الإجابة على السؤال جاءت بنسب متفاوتة، فقد كانت أعلى إجابة (35%) ب (أوافق بشدة)، ونسبة (32%) أجاب أفراد العينة ب (أوافق)، وبلغت نسبة الموافقة الإجمالية (67%). وهذا له دلالة واضحة أنّ العلاقات العامة تحدد بالتعاون مع فريق الأزمات الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها. وأمّا الإجابة ب (لا أوافق) فجاءت بنسبة (17%)، وأمّا الإجابة ب (محايد) فقد جاءت بنسبة (12%)، تلتها نسبة (4%) كأدنى نسبة في العينة للإجابة ب (لا أوافق مطلقاً)

**الاسئلة المفتوحة**

آراء المبحوثين حول السؤال الأول كيف تنظر الى أزمات الصادرات السودانية ودور العلاقات العامة بالوزارة في ادراجها:

جاءت أهم وجهات نظر المبحوثين على النحو الآتي:

**وجهة النظر الأولى:**

ضعف أداء العلاقات العامة بالوزارة ، وقد تكررت (30) مرة.

**وجهة النظر الثانية:**

ضعف تدريب العاملين بالوزارة، وقد تكررت (33) مرة.

**وجهة النظر الثالثة:**

لا تقوم العلاقات بأي دور تجاه أزمات الصادرات ، وقد تكررت (27) مرة.

**أهم مقترحات ومرئيات المبحوثين حول دور العلاقات العامة بوزارة التجارة في مواجهة هذا النوع الأزمات:**

جاءت أهم مقترحات المبحوثين على النحو الآتي:

**المقترح الأول:** ان تتخلى العلاقات العامة بالوزارة عن التقليدية وان تواكب تطورات العلاقات العامة العالمية وتكرر (40) مرة.

**المقترح الثاني:**

وهو تطوير وابتكار طرق جديدة لتسويق الصادرات السودانية، تكرر (17) مرة.

**المقترح الثالث:**

احكام التنسيق مع أجهزة الاعلام الداخلي والخارجي، وتكرر (25) مرة.

**المقترح الرابع:**

وهو التنسيق مع السفارات والملحقات الاقتصادية بالخارج لمواجهة الأزمات، وتكرر (30) مرة.

**الاستمارة الثانية: استمارة تحليل المضمون:**

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتكون مجتمع الدراسة من أعداد صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) السعوديتين الصادرتين خلال الفترة من العام 2007م إلى 2013م ، وقد تم اختيار هاتين الصحيفتين لأنها أكثر الصحف اليومية انتشاراً .

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة؛ تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية منتظمة من كل صحيفة للسنة نفسها، بحيث يصبح مجموع الأعداد الخاضعة للتحليل من الصحيفتين (34) عدداً. ويُعدُّ هذا العدد كافياً وفقاً للدراسات التي طبقت أسلوب تحليل المضمون، حيث أشار (ستمبل) إلى أنَّ (اختيار عينات تتألف من (6) أعداد أو (12) عدداً أو (24) أو (48) عدداً يؤدي للوصول إلى نتائج متشابهة تماماً للنتائج التي يمكن التوصل إليها نتيجة تحليل أعداد سنة بطولها)<sup>(1)</sup>. وتعدُّ هذه العينة ممثلة لمثل هذا النوع من الدراسات.

---

(1) ويمير، روجرز، دومنيك، جوزيف، (1998م)، مقدمة في أسس البحث العلمي (مناهج البحث العلمي)، ترجمة صالح أبو أصبع، عمان، دار آرام للنشر، ط 2، ص 214.

**جدول رقم (50): يبين تاريخ وأرقام العدد للصحف، عينة الدراسة:**

م	صحيفة الشرق الاوسط		صحيفة الرياض	
	رقم العدد	التاريخ	رقم العدد	التاريخ
1	10574	2007/11/19	14299	2007/8/18
2	10575	2007/11/20	14300	2007/8/19
3	10764	2008/5/18	14351	2007/10/9
4	11624	2010/12/25	14368	2007/10/26
5	12088	2012/1/2	14370	2007/10/28
6	11728	2011/1/7	14641	2008/2/2
7	11765	2011/2/13	14732	2008/7/6
8	11902	2011/6/30	14801	2009/1/1
9	11905	2011/7/2	15149	2009/11/5
10	11929	2011/7/24	15331	2010/6/15
11	11931	2011/7/26	16468	2013/7/26
12	12088	2012/1/2م	16470	2013/7/29
13	12148	2012/3/2	16486	2013/8/3
14	12183	2012/6/4	16533	2013/8/25
15	12329	2012/8/10	16578	2013/10/9
16	12349	2012/8/30	16589	2013/11/24
17	12345	2013/9/15		
18	12358	2013/9/28		
19	12360	2013/9/30		

**وحدة التحليل:** اعتمدت هذه الدراسة على وحدة تحليل الوحدة الطبيعية للمادة الإعلامية، ويقصد بها: (الوحدة الإعلامية، (Item) المتكاملة التي يقوم الباحث بتحليلها، وهي الوحدة التي يستخدمها منتج المادة الإعلامية لتقديم هذه المادة إلى جمهور القراء أو المستمعين أو

المشاهدين من خلالها، ومن أمثلتها: الكتاب، الفيلم، القصة، الصحف، التحقيق والكاريكاتير<sup>(1)</sup>.

ويقصد بها في هذه الدراسة: تكرارات أو عدد مرات ظهور الحملات الإعلامية في الأنماط الصحفية المستخدمة في صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) السعوديتين، مثل: الخبر، التقرير، ... الخ.

**فئات التحليل:** تُعرف فئات التحليل بأنها: (مجموعة من التصنيفات أو الفصائل التي يقوم الباحث بإعدادها طبقاً لنوعية المضمون ومحتواه، وهدف التحليل، لكي يستخدمها في وصف هذا المضمون وتصنيفه بأعلى نسبة ممكنة من الموضوعية والشمول، بما يتيح إمكانية التحليل واستخراج النتائج بأسلوب سهل وميسور)<sup>(2)</sup>.

وقد تم تحديد الفئات من الصحيفتين (الشرق الأوسط) و(الرياض)، كما أجرت الدراسة وضع التعريفات الإجرائية والمنهجية الخاصة بكل فئة من فئات تحليل المضمون، حتى يسهل عملية عدّها وقياسها وضبطها وإحكام عملية التحليل ذاتها. وفيما يلي عرض لهذه الفئات:

#### وَأولاً: فئة أشكال المواد التحريرية:

تستخدم هذه الفئة (للتفرقة بين الأشكال والأنماط المختلفة التي تتخذها المادة الإعلامية في الوسائل المختلفة. ففي الصحف يمكن التفرقة بين المواد المنشورة منها على أساس الشكل)، والأنماط هي: الخبر الصحفي، التقرير الإخباري، المقال، التحقيق الصحفي، الحديث الصحفي، القصص، الكاريكاتير، إعلانات تجارية ومبوبة، تعليقات، رسائل إلى المحرر، وزوايا خاصة، كما يمكن للباحث أن يحدد الأنماط المختلفة للمادة الإعلامية في الوسائل المختلفة طبقاً لخطة التحليل وأهدافه)<sup>(3)</sup>.

(1) حسين، سمير، (2006م)، دراسات في مناهج البحث العلمي (بحوث الإعلام)، القاهرة، عالم الكتاب، ص 262.

(2) حسين، سمير، (1983م)، تحليل المضمون، القاهرة، عالم الكتب، ط 1، ص 88.

(3) المرجع السابق، ص 158.

وفي هذه الفئة تم تعريف كل نمط فرعي، على النحو التالي:

[أ] **الخبر:** عرّف الخبر في الدول النامية بأنه: (تقرير يصف في دقة وموضوعية حادثة أو واقعة أو فكرة صحيحة تمس مصالح أكبر عدد من القراء وتثير اهتمامهم، بقدر ما تساهم في تنمية المجتمع وترقيته)<sup>(1)</sup>.

[ب] **التقرير:** يُعرّف بأنه: (الفن التحريري الذي يُقدّم في شكل موضوعي ومتوازن مجموعة من الوقائع والمعلومات حول حدث أو قضية أو شخصية من الشخصيات أو أكثر من عنصر من هذه العناصر مع وجود واقع إخباري)<sup>(2)</sup>.

[ج] **التحليل:** يعطي التعليق الصحفي للأحداث التي تنشرها الجريدة مغزى ومعنى يكسبها رائحة وطعماً، وفوق هذه وذلك يتحكّم في نظرة القراء إلى الأحداث، فمرة يحكم التعليق على الأحداث بأنها نافعة، ويحكم على بعضها الآخر بأنها غير نافعة، ويحكم على بعضها الآخر بأنها خطيرة، وتارة بأنها أحداث عابرة، وأخرى بأنها مقدمات لأزمة جادة.... وهكذا)<sup>(3)</sup>.

[د] **التحقيق الصحفي:** يقصد به: (فن الشرح والتفسير والبحث عن الأسباب والعوامل الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو الفكرية التي تكمن وراء الخبر أو القصة أو المشكلة أو الفكرة أو الظاهرة التي يدور حولها التحقيق)<sup>(4)</sup>.

[هـ] **المقال:** عرّف على أنه: (قطعة من النثر، يتحدث بها الكاتب بنفسه، ويحكي بها تجربة مارسها أو حادثة وقعت له أو خاطراً خطر له في موضوع من الموضوعات)<sup>(5)</sup>.

[و] **القصة الخبرية:** هي عبارة عن: (تقارير آنية للأحداث المهمة، تحتوي على تفاصيل الخبر جوانبه، وتجيب على التساؤلات الرئيسية، وذلك في أكثر من فقرتين، وهي قالب فني

(1) أبو زيد، فاروق، (2011م)، فن الخبر الصحفي، القاهرة، دار الشروق، ط 2، ص 56.

(2) المرجع السابق، ص 92.

(3) أبو زيد، فاروق، (1990م)، فن التحرير الصحفي، القاهرة، عالم الكتب، ص 28.

(4) إبراهيم، إسماعيل، (2000م)، فن التحرير الصحفي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص

102.

(5) حداد، نبيل، (2002م)، في الكتابة الصحفية، إريد، دار الكندي، ص 218.

لصياغة الخبر، مثل: قالب السرد أو قالب الحديث المنقول متبعاً شكل الهرم المقلوب، بأن تأتي الفكرة الرئيسية في المقدمة ثم تأتي التفاصيل في الجسم<sup>(1)</sup>.

[ز] **رواية خاصة:** قصد بها: (مساحات تخصصها الصحف لتناول موضوع صحفي معين، عبر استكتاب خبراء يسعون إلى تقديم شرح علمي مبسط ومفصل حول الموضوع).

[ح] **العمود الصحفي:** يعدُّ العمود الصحفي فناً بارزاً من فنون التحرير الصحفي، يسهم مع عناصر الصحفية الأخرى، كالخبر والتحقيق والتقرير وغيرها من الفنون الصحفية، في تأدية مهمات الصحافة.

إنَّ الرسالة الإنسانية للعمود الصحفي تجعل القارئ يتهيأون نفسياً لأمر معين، يناون عن التخبُّط في تحديد المواقف، لأنه يتيح لهم فرصة تكوين رأي في مشكلة أو قضية معينة عن طريق تفسيرها أو التعليق عليها وبيان أسبابها أو طريقة علاجها. والعمود الصحفي بات يشكّل تحدياً لا يستطيع مواجهته سوى كبار الكُتَّاب، لأنه يحتاج إلى دراية تامة بمجريات الأحداث، سواء في المجتمع المحلي أو الدولي.

وقد اختلف الكُتَّاب والباحثون في ميدان التحرير الصحفي، والمختصون في الدراسات الإعلامية في وضع تعريف شامل للعمود الصحفي، لذلك جاءت التعريفات متباينة تبعاً لوجهات نظر من تناول هذا الفن بالبحث والدراسة. فهناك من عرّف العمود الصحفي بأنه (شكل من أشكال مادة الرأي في الصحيفة، وأحد أنواع المقال الصحفي يقوم بكتابته شخص واحد أو عدة أشخاص، تحت عنوان ثابت، يحمل توقيعه وينشر في مكان ثابت، وبشكل دوري يومي أو أسبوعي، ويميل لعرض رأي أو تجربة أو خبرة صاحبه)<sup>(2)</sup>.

[ط] **الكاريكاتير:** فن الكاريكاتير عبارة عن (فكرة مختصرة تقدم الشخصية بطريقة كوميدية، بحيث تظهر خطأها أو خطأها أو تنتقد الأحداث الجارية عن طريق الاستعاضة بالرسوم الكارتونية عن النص، ويحمل الكاريكاتير سمة النقد السياسي أو شخصي عام أو حدث من الأحداث الجارية)<sup>(3)</sup>.

(1) ربيع، عبد الجواد، (2005م)، فن الخبر الصحفي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 78-88.

(2) فاروق، زيد فاروق، عبد المجيد، ليلي، (2000م)، فن التحرير الصحفي، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ص 246.

(3) القضاة، علي، (2008م)، الصحافة الأردنية واتفاقيات السلام، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع،

[ي] **الحديث الصحفي:** يُقصد به: (فن التحوير أو الاكتفاء بمصدر من المصادر بهدف الحصول على معلومات جديدة واقعية، أو بهدف معرفة وجهات النظر أو الآراء حول هذه الواقعة، أو بهدف إلقاء الضوء على شخصية معينة)<sup>(1)</sup>.

[ك] **الإعلان ويُعرف على أنه:** (نشاط اتصالي مدفوع الثمن، يهدف إلى الإعلام عن سلعة أو فكرة أو خدمة، والترويج لها عبر وسائل الاتصال الجماهير)<sup>(2)</sup>.

[ل] **المؤتمر الصحفي:** هو: (مناسبة للحوار مع الصحفيين، فيسمح بالتعرف إليهم شخصياً، وتزويدهم بالمعلومات المحددة، والإجابة على تساؤلاتهم)<sup>(3)</sup>.

[م] **المقال الافتتاحي:** هو: (المقال الذي يعبر عن رأي الصحيفة أو المجلة، وموقفها من القضايا والمشكلات والاتجاهات المهمة، الداخلية والخارجية، والذي ينشر تحت عنوان ثابت، ودون توقيع باسم كاتبه وفي مكان بارز في أكثر الأحوال)<sup>(4)</sup>.

ثانياً: فئة إجابة المواد التحريرية على (5w&H): وهي خمسة أسئلة شقيقات: من؟ (Who)، ماذا؟ (What)، متى؟ (When)، أين؟ (Where)، لماذا؟ (Why). وأخت سادسة غير شقيقة كيف؟ (How).

وتمثل: الموضوع، والإسناد، والخصائص، والصفات، وظروف الزمان، وظروف المكان، المتعلقة بالوقت والمكان والكيفية والسبب أو العلة<sup>(5)</sup>. وهي إما أن تكون مكتملة ومتواجدة جميعها في المادة التحريرية أو غير مكتملة.

ثالثاً: فئة مضمون المواد التحريرية تجاه الصادرات السودانية:

ويقصد بهذه الفئة في الدراسة (ما إذا كان المضمون مضاداً للصادرات و محايداً أو بلا ضدية تجاه الصادرات).

---

(1) إبراهيم، إسماعيل، (2005م)، فن التحرير الصحفي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 4، ص 56.

(2) الموسى، عصام، (2003م)، الإعلام والمجتمع (دراسات في الإعلام والأردني والعربي والدولي)، عمان، وزارة الثقافة، ص 187.

(3) رمال، حبيب، مرجع سابق، ص 119.

(4) دليو، فضل، (1998م)، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 99.

(5) شرف، عيد العزيز، (2000م)، الأساليب الفنية في التحرير الصحفي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص 153.

#### رابعاً: دائرة تغطية المواد التحريرية:

تستخدم هذه الفئة (للكشف عن اهتمام وسائل الإعلام بالأحداث التي تنشأ في الأقاليم أو مناطق جغرافية معينة)<sup>(1)</sup>.

#### خامساً: فئة مصادر المعلومات:

وتجيب هذه الفئة عن التساؤلات الآتية: لمن تنسب الأقوال أو التصريحات؟ وما هو المصدر الذي تنسب إليه مادة المضمون؟ ويتحدّد وفقاً للإجابات على هذه التساؤلات مقدار الثقة فيما يسوقه المصدر من معلومات أو تصريحات أو بيانات)<sup>(2)</sup>.

كما يقصد بمصدر الخبر الصحفي (الإشارة إلى الأداة التي تحصل من خلالها الصحيفة على الخبر الصحفي)<sup>(3)</sup>.

ومصادر المادة الإخبارية هي:

[أ] المصادر الذاتية: مثل: المندوب الصحفي، والمراسل الصحفي، الداخلي والخارجي، ويقصد به: (الشخص أو الأشخاص الذين توفدهم صحيفة ما أو قطاع معين ليكونوا ممثلين لها في هذه الجهة لتغطية الأخبار ومدّ صحيفته بها).

[ب] المصادر الخارجية: وتشمل: وكالات الأنباء، الصحف، الفضائيات، الإنترنت، والخدمات الخاصة، والمصادر الأخرى، والمصادر المجهولة.

#### سادساً: فئة الصادرات التي تناولتها المواد التحريرية:

يقصد بها: (أنواع مضامين الحملات الإعلامية المضادة للصادرات التي تمت معالجتها في الوحدة)، كما تُعرّف على أنها (الموضوعات التي تتناولها المادة الموجودة (Item) الطبيعية ضمن وحدات التحليل)<sup>(4)</sup>، وهي على النحو التالي:

- صادرات الثروة الحيوانية (ضأن، أبقار، ابل، ماعز).
- الصادرات الزراعية (السسم، الكردي، حبّ البطيخ).

(1) بد، ريتشارد، دونهيو، لويس، ثورب، روبرت، (1992م)، تحليل مضمون الإعلام، ترجمة محمد الجوهر، إريد، قدسية للنشر، ط 1، ص 135.

(2) المرجع السابق، ص 134.

(3) شرف، عبد العزيز، مرجع سابق، ص 169.

(4) الوفاي، محمد، (1989م)، مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، ص 158.

• الصادات الأخرى.

سابعاً: فئة الاستمالات الإقناعية :

وهي الأساليب التي تتبعها موضوعات الحملات الإعلامية لإقناع قراء الصحف اليومية بعدم التعامل مع الصادات السودانية. وتنقسم الى ثلاثة أنواع وتشمل:

[أ] استمالات تحذيرية:

وهي التي تخاطب الجمهور ضد استهلاك الصادات السودانية.

[ب] استمالات عقلية: وهي التي تخاطب عقل القراء من خلال تدعيم موضوعات الحملات

الإعلامية المضادة للصادرات بالأرقام والإحصائيات لتوضيح عدم صلاحيتها للاستهلاك.

[ج] استمالات تخويفية: وهي التي تكشف عن احتمالية حدوث أمراض وبائية في حالة

استهلاك المنتجات السودانية من الصادات المنبثقة عن مرجع علمي وطبي موثوق أو في حال إهمال التحذيرات<sup>(1)</sup>.

ثامناً: فئة موقع نشر المادة التحريرية:

وهي الفئة التي تهتم بموقع الموضوع أو الفكرة محل التحليل في المادة المدروسة. فالموقع له أهمية كبيرة في تأثير المحتوى على القارئ أو المستمع أو المتفرج. لذلك فإن موقع المادة له دلالة مقصودة لوضعها في موقع دون الآخر، خاصة بعدما تأكد من خلال عدة دراسات على جمهور القاء أو أن الصفحة الأولى من الصحيفة مثلاً، أول جزء يقرأه الفرد من الجريدة، ثم الصفحة الأخيرة وبعدها صفحات الوسط ثم باقي الصفحات. بل وحتى بالنسبة للصفحة الواحدة فإن الموقع يلعب دوراً كبيراً هنا أيضاً، فالصفحات اليسرى. في اللغة العربية. أهم من اليمنى، والنصف العلوي أهم من السفلي، والربع الأعلى الأيسر من الصفحة اليسرى أهم أجزائها، وهكذا<sup>(2)</sup>.

تاسعاً: فئة اللغة المستخدمة:

(إن لغة الرسالة الإعلامية قد تكون مصدراً من مصادر التشويش، التي تؤثر سلباً في الرسالة، وتقلل من احتمال وصولها وفهمها بشكل صحيح)<sup>(3)</sup>.

(1) يوسف، تمار، (2007م)، تحليل المضمون، الجزائر، طاكسيج - كوم، ط 1، ص 60.

(2) المرجع السابق، ص 50.

(3) بد، ريتشارد، وآخرون، مرجع سابق، ص 33.

## عاشراً: فئة استخدام الألوان في الحروف:

لا تُستعمل الألوان في مضمون وسائل الإعلام الجماهيرية لزيادة جمال الموضوع فحسب؛ بل ولزيادة انتباه القارئ أو المتفرج لفكرة أو موضوع معينين أيضاً. ومن حيث الانتباه تُعدُّ الألوان أكثرها جلباً لما لها من تأثير في نفسية الفرد وإدراكه للأشياء علاوة على ثبوتها في الذاكرة أكثر من أي شيء آخر<sup>(1)</sup>. والألوان هي أحد العناصر التيبوغرافية. وأقسام هذا الفئة هي:

[أ] **المتن:** وهو نص الرسالة.

[ب] **العنوان الرئيسي:** يُعدُّ من أكثر العناوين أهمية ودلالة على النص الخبري، بحيث (يعبر عن مضمون المادة الإعلامية المنشورة ويلفت انتباه القارئ بسرعة)<sup>(2)</sup>.

[ج] **العنوان الفرعي:** هو (أحد العناوين المعززة للعنوان الرئيسي ويحمل فكرة أو حقيقة جديدة، ويأتي مع الأنماط الصحفية التي يكون فيها العنوان الرئيسي غير كاف)<sup>(3)</sup>.  
**أحد عشر: فئة الموضوعية:**

هي (القيمة التحريرية في التعامل مع الخبر والحدث بالوقوف بمسافة واحدة، وعدم التذويق أو الإساءة في المعاملة، بعيداً عن الذهنيات المسبقة للحدث والتحريف والتشويه للنص والخبر والخروج به بعيداً عن سياق الحدث)<sup>(4)</sup>.

وتنقسم في هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام، هي: المنخفضة، والمتوسطة، والمرتفعة.

**ثاني عشر: فئة المصدقية:**

(المصدقية هي نوع من المعالجة المهنية الثقافية والأخلاقية للمادة الصحفية، بحيث يتوافر فيها كل أبعاد الموضوع والاتجاهات المطروحة حوله، وبطريقة تستند إلى شواهد وأدلة ودقة في عرض الموضوعات، وفصلها عن الآراء الشخصية التي ينبغي أن تعلن بوضوح وصراحة وتجرد من الأهواء والمصالح الخاصة، وبحيث تتسق مع الآراء الأخرى التي تطرحها الجريدة أو الكاتب في وقت وآخر أو موضوع آخر، وذلك في إطار من التعمق

(1) يوسف، تمار، مرجع سابق، ص 77.

(2) ربيع، عبد الجواد، (2005م)، فن الخبر الصحفي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 146.

(3) المرجع السابق، ص 147.

(4) حجاب، منير، (2010م)، الإعلام والموضوعية في القرن الحادي والعشرين (رؤية موضوعية)، القاهرة، دار الفجر

للنشر والتوزيع، ص 15.

والشمولية، يراعى علاقة العام بالخاص، وربط الجزء بالكل، شرط أن تعكس هذه المادة الصحفية أولويات الاهتمام عند الجمهور<sup>(1)</sup>.

وتنقسم في هذه الدراسة الى ثلاثة أقسام، هي: المنخفضة، والمتوسطة، والمرتفعة.

### ثالث عشر: فئة الجمهور المستهدف:

تستخدم هذه الفئة (للتعرّف على الجمهور الذي يستهدفه القائم بالاتصال عند توجيه مادته الإعلامية، ما إذا كان يستهدف الجمهور العام أو جماعات محدّدة)<sup>(2)</sup>.

الجمهور الخاص في فئة معيّنة من الجماهير، مثل: المستورين ورجال الأعمال. وتم استخدام أسلوب (الحصر الشامل) وهو الدراسة الشاملة لجميع وحدات المجتمع الإحصائي، بهدف الحصول على معلومات إحصائية شاملة لخاصية أو أكثر من خواص المجتمع، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة<sup>(3)</sup>.

### نتائج استمارة تحليل المضمون:

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج دراسة تحليل المضمون وهي كما يلي:

#### جدول رقم (51): أشكال المواد التحريرية

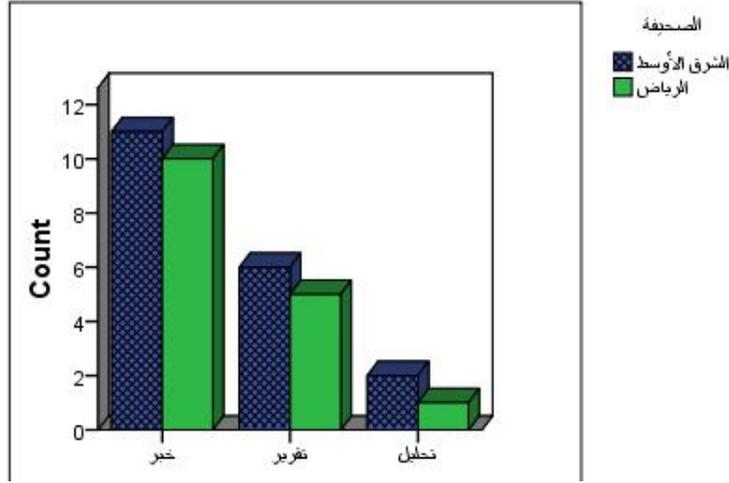
المجموع	الصحيفة		العدد	النسبة %	أشكال المواد التحريرية
	الرياض	الشرق الأوسط			
21	10	11	العدد	خبر	
60.0%	28.6%	31.4%	النسبة %		
11	5	6	العدد	تقرير	

(1) المرجع السابق، ص 351-352.

(2) بد، وآخرون، مرجع سابق، ص 133.

(3) العتوم، شفيق، والعاروري، فتحي، (2002م)، الأساليب الإحصائية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، ص

31.4%	14.3%	17.1%	النسبة %	تحليل	
3	1	2	العدد		
8.6%	2.9%	5.7%	النسبة %		
35	16	19	العدد	المجموع	
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة %		



شكل رقم (51): يوضح أشكال المواد التحريرية

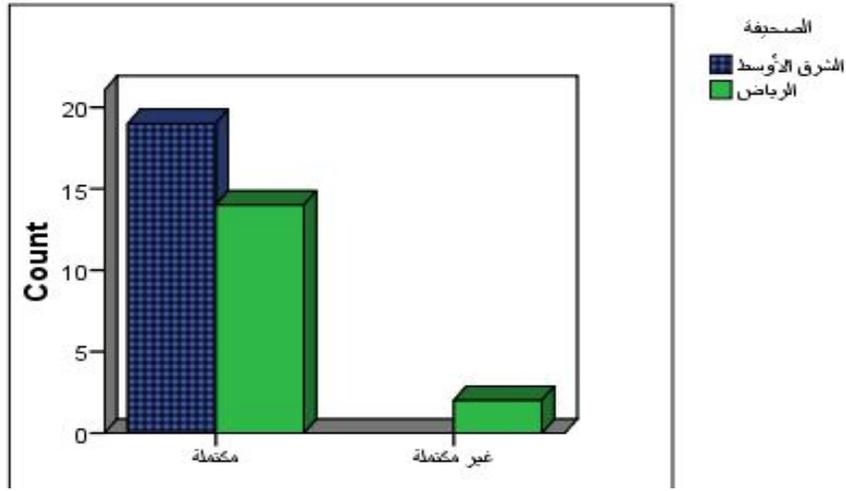
أشارت النتائج إلى أنّ الخبر الصحفي حاز على أعلى مستوى النسب المئوية لأشكال المواد التحريرية المستخدمة في صحيفتي (الشرق الأوسط) و (الرياض) بنسبة (60%)، يليه التقرير بنسبة (31.4%)، يليه التحليل الصحفي بنسبة (6.8%)، وأخيراً يأتي كل من (الحديث، التحقيق، والمقال ، القصة الخبرية، الرواية الخاصة، العمود، الحديث الصحفي، الإعلان، المؤتمر الصحفي، المقال الافتتاحي)، بنسبة (0%).

وهذا يؤكد أنّ الخبر من أهم الأشكال التحريرية، وقد تداولت الصحيفتان الصادرات السودانية بصورة سالبة، خاصة أخبار أزمة الحمى النزفية وفي موسم الهدي والأضاحي. ويتضح من خلال التكرارات أنّ صحيفة (الشرق الأوسط) كانت نسبتها أعلى من (الرياض) في الأشكال الصحفية (الخبر، التقرير، التحليل).

جدول رقم (52): إجابة المواد التحريرية على 5W&H

المجموع	الصحيفة		
---------	---------	--	--

إجابة المواد التحريرية على W&H5				
	الرياض	الشرق الأوسط		
مكتملة	14	19	العدد	33
	40.0%	54.3%	النسبة%	94.3%
غير مكتملة	2	0	العدد	2
	5.7%	.0%	النسبة%	5.7%
المجموع	16	19	العدد	35
	45.7%	54.3%	النسبة%	100.0%



شكل رقم (52): يوضح إجابة المواد التحريرية على 5W&H

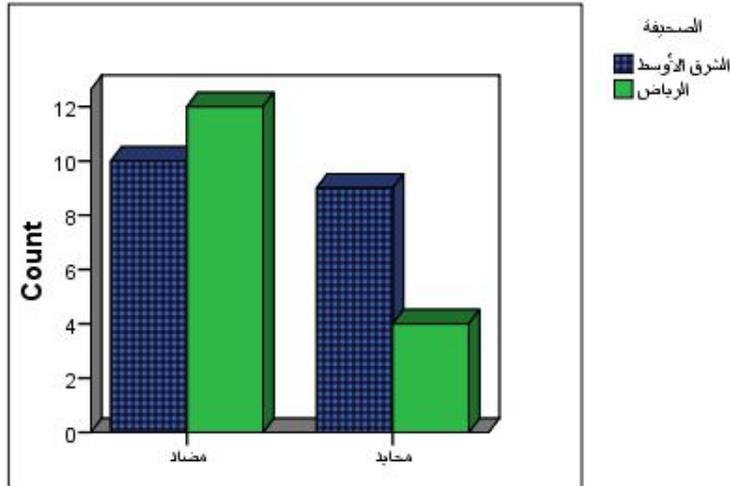
من الجدول أعلاه يتضح أنَّ نسبة اكتمال إجابة المواد التحريرية على أسئلة (5W&H) المكتملة كانت بنسبة (94.3%) بواقع (45.3%) لصحيفة الشرق الأوسط، ونسبة (40%) لصحيفة الرياض. أمَّا إجابات (5W&H) غير المكتملة فنسبتها (5.7%)، وهي ذات نسبة صحيفة الرياض، بينما لصحيفة الشرق الأوسط كانت نسبة المواد التحريرية غير المكتملة فيها (0%).

وتؤكد النتائج أعلاه حرص المحررين على صياغة المواد التحريرية المضادة للصادرات السودانية بنسبة كبيرة لإقناع القراء؛ وذلك لأنَّ المادة التي لا ينطبق عليه اكتمالها تعدُّ مادة ناقصة.

جدول رقم (53): يوضح اتجاه مضمون المواد التحريرية تجاه الصادرات السودانية

المجموع	الصحيفة		
---------	---------	--	--

		الرياض	الشرق الأوسط		
مضاد	العدد	12	10	22	اتجاه مضمون المواد التحريرية تجاه الصادرات السودانية
	النسبة %	34.3%	28.6%	62.9%	
محايد	العدد	4	9	13	
	النسبة %	11.4%	25.7%	37.1%	
المجموع		العدد	19	35	
		النسبة %	54.3%	45.7%	



شكل رقم (53): يوضح اتجاه مضمون المواد التحريرية تجاه الصادرات السودانية

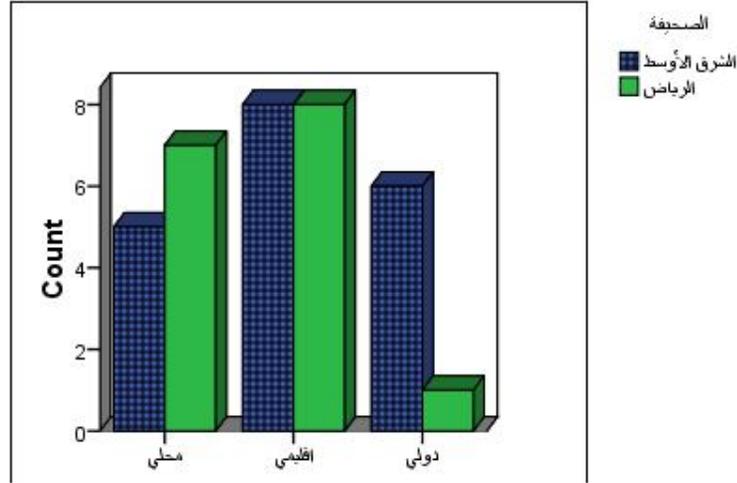
أثبتت النتائج في الجدول أعلاه أن اتجاه مضمون المواد التحريرية في صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) مضاد للصادرات السودانية بنسبة (62.9%)، وهي نسبة عالية حازت منها صحيفة الرياض على (34.3%)، بينما كانت نسبة الضدية في صحيفة الشرق الأوسط (28.6%). ويدلّل هذا على أنّ هناك حملات إعلامية مضادة للصادرات تتناولها الصحيفتان بهذه النسبة العالية في موادها التحريرية.

أمّا اتجاه محتوى المضمون المحايد فنسبته (37.01%)، لصحيفة الشرق الأوسط منه نسبة (25.7%)، بينما كانت الحيادية في مضمون صحيفة الرياض نسبتها (11.4%).

جدول رقم (54): يوضح دائرة تغطية المواد التحريرية

المجموع	الصحيفة			
	الرياض	الشرق الأوسط	العدد	محلي
12	7	5		

				دائرة تغطية المواد التحريرية	
34.3%	20.0%	14.3%	النسبة%	إقليمي	المجموع
16	8	8	العدد		
45.7%	22.9%	22.9%	النسبة%	دولي	
7	1	6	العدد		
20.0%	2.9%	17.1%	النسبة%		
35	16	19	العدد		
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة%		



شكل رقم (54): يوضح دائرة تغطية المواد التحريرية

من الجدول أعلاه يتضح أنّ هناك فروقاً في الدالات الإحصائية بين صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) الموزعة على دائرة تغطية المواد التحريرية للمناطق (محلي، إقليمي، دولي)، إذ إنّ تغطية المواد التحريرية للدائرة المحلية بلغت نسبتها (34.3%)، والتغطية الإقليمية بلغت نسبتها (45.7%)، والتغطية الخبرية العالمية جاءت بنسبة (20%).

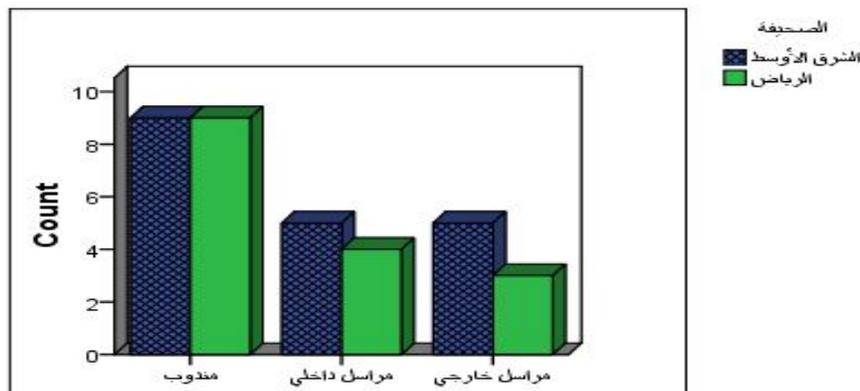
ونجد أنّ نسبة التغطية الصحفية لصحيفة الشرق الأوسط في الدائرة المحلية بلغت (14.3%)، وصحيفة الرياض نسبتها (20%). وفي دائرة التغطية الإقليمية للمواد التحريرية تساوت نسبة صحيفة الشرق الأوسط والرياض وبلغت (29.9%). أمّا في الدائرة الدولية فنسبة صحيفة الشرق الأوسط كانت (17.1%)، بينما كانت نسبة صحيفة الرياض (2.9%).

ويظهر جلياً أنّ نسبة التغطية الإقليمية أكبر من التغطيات الأخرى، وذلك أنّ الصادرات السودانية، خاصة الثروة الحيوانية، تحسب منطقة الخليج العربي عموماً والسعودية على وجه

الخصوص أكبر سوق لها، ويفسر أنّ التغطية الخيرية المضادة للصادرات شملت السعودية ومنطقة الخليج العربي السوق المعتر للصادرات.

جدول رقم (55): يوضح مصادر المعلومات الذاتية

المجموع	الصحيفة			
	الرياض	الشرق الأوسط		
18	9	9	العدد	مندوب
51.4%	25.7%	25.7%	النسبة%	
9	4	5	العدد	مراسل داخلي
25.7%	11.4%	14.3%	النسبة%	
8	3	5	العدد	مراسل خارجي
22.9%	8.6%	14.3%	النسبة%	
35	16	19	العدد	المجموع
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة%	



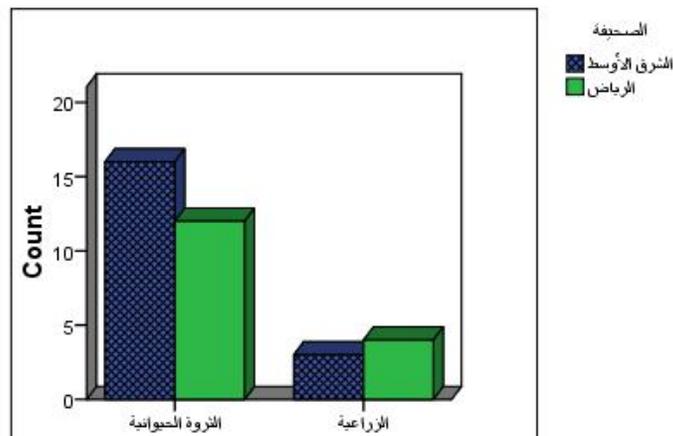
شكل رقم (55): يوضح مصادر المعلومات الذاتية

اشارت نتائج الجدول أعلاه أنّ مصادر المعلومات للصحفيتين كانت ذاتية في تغطيتها للصادرات السودانية، ويلاحظ عدم الاعتماد على المصادر الخارجية، وكان المندوب أعلى نسبة (51.4%) تساوت فيها نسبة الصحفيتين بنسبة (25.7%) لكل منها، تلاه المراسل الداخلي بنسبة (25.7%)، موزعة على (14.3%) لصحيفة الشرق الأوسط ونسبة (11.4%) لصحيفة الرياض. أمّا المراسل الخارجي فنسبته (22.9%)، لصحيفة الشرق الأوسط منها نسبة (14.3%)، ولصحيفة الرياض (8.6%). وتؤكد النتائج اهتمام الصحفيتين البالغ بالصادرات السودانية، لدرجة اعتمادها فقط على مصادرها الذاتية في

تحرير شؤون الصادرات، وابتعاثها مناديب خاصين للتقصي والتحري لها عن أخبار الصادرات السودانية.

جدول رقم (56): يوضح الصادرات لتي تناولتها المواد التحريرية

المجموع	الصحيفة		العدد	النسبة%	الصادرات لتي تناولتها المواد التحريرية
	الرياض	الشرق الأوسط			
28	12	16	العدد	الثروة الحيوانية	
80.0%	34.3%	45.7%	النسبة%		
7	4	3	العدد	الزراعية	
20.0%	11.4%	8.6%	النسبة%		
35	16	19	العدد	المجموع	
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة%		

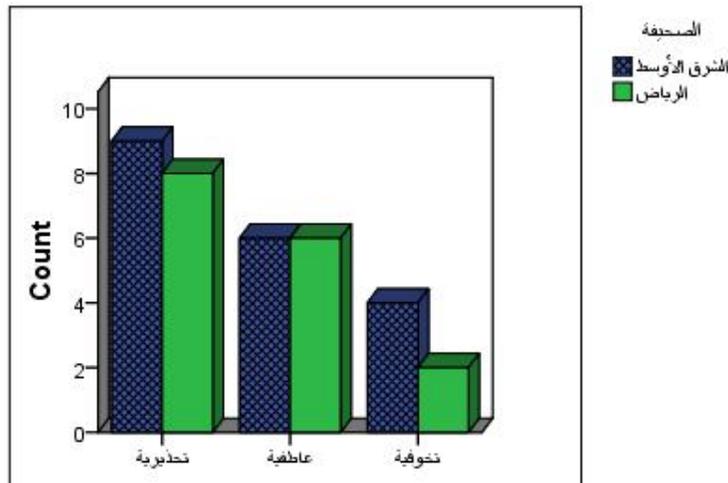


شكل رقم (56): يوضح الصادرات لتي تناولتها المواد التحريرية

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أنّ صادرات الثروة الحيوانية متداولة بصحيفتي (الشرق والأوسط) و(الرياض) بنسبة (80%)، بواقع نسبة (45.7%) لصحيفة الشرق الأوسط، ونسبة (34.3%) لصحيفة الرياض. بينما نسبة تناول الصادرات الزراعية في الصحيفتين (20%)، منها نسبة (8.6%) لصحيفة الشرق الأوسط، ونسبة (11.4%) لصحيفة الرياض. وكما هو معلوم فإنّ صادرات الثروة الحيوانية تمثل أعلى الصادرات السودانية انسياباً بالخارج، وتشكّل منافسة دائمة للصادرات الدولية الأخرى، وعادة توجّه ضدها الحملات الإعلامية في موسمي الهدي والأضاحي، تارة بأنها مصابة بالحمى القلاعية أو أمراض أخرى تضرّ بصحة الإنسان.

جدول رقم (57): بوضح الاستمالات الإقناعية المستخدمة

المجموع	الصحيفة		العدد	النسبة %	الاستمالات الإقناعية المستخدمة	
	الرياض	الشرق الأوسط				
17	8	9	العدد	النسبة %		تحذيرية
48.6%	22.9%	25.7%	العدد	النسبة %		عاطفية
12	6	6	العدد	النسبة %		تخوفية
34.3%	17.1%	17.1%	العدد	النسبة %		المجموع
6	2	4	العدد	النسبة %		
17.1%	5.7%	11.4%	العدد	النسبة %		
35	16	19	العدد	النسبة %		
100.0%	45.7%	54.3%	العدد	النسبة %		



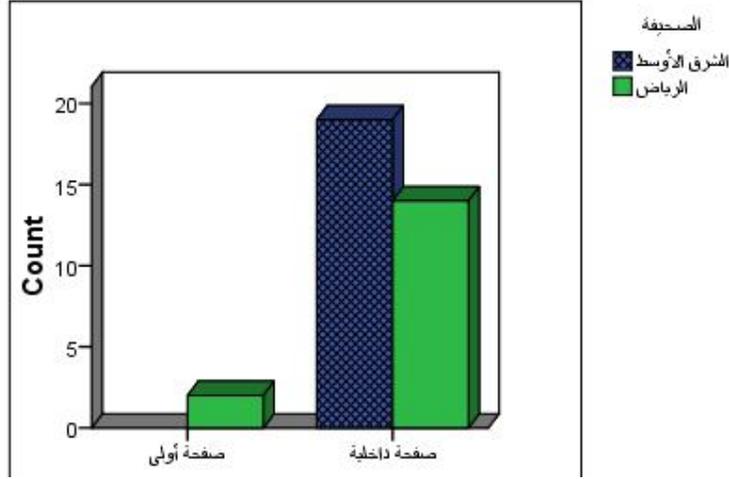
شكل رقم (57): بوضح الاستمالات الإقناعية المستخدمة

أثبتت نتائج الجدول أعلاه تباين نسبة الاستمالات الإقناعية المستخدمة في صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض)، وكانت أعلى درجة للاستمالات الإقناعية التحذيرية بنسبة (48.6%)، تليها الاستمالات العاطفية بنسبة (34.3%)، وأخيراً الاستمالات الإقناعية التخوفية بنسبة (17.1%). والنتيجة أعلاه تدلُّ على أنَّ محرري الصحيفتين يستخدمون الأساليب التحذيرية من استهلاك الصادرات السودانية خاصة، لارتباط ذلك بالسلامة الصحية عندما يتناولون أمراض الثروة الحيوانية في موادهم التحريرية.

جدول رقم (58): بوضح موقع نشر المادة التحريرية

المجموع	الصحيفة	موقع نشر المادة
---------	---------	-----------------

		الرياض	الشرق الأوسط			التحريرية
2	2	0	العدد	صفحة أولى		
5.7%	5.7%	.0%	النسبة%			
33	14	19	العدد	صفحة داخلية		
94.3%	40.0%	54.3%	النسبة%			
35	16	19	العدد	المجموع		
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة%			



شكل رقم (58): يوضح موقع نشر المادة التحريرية

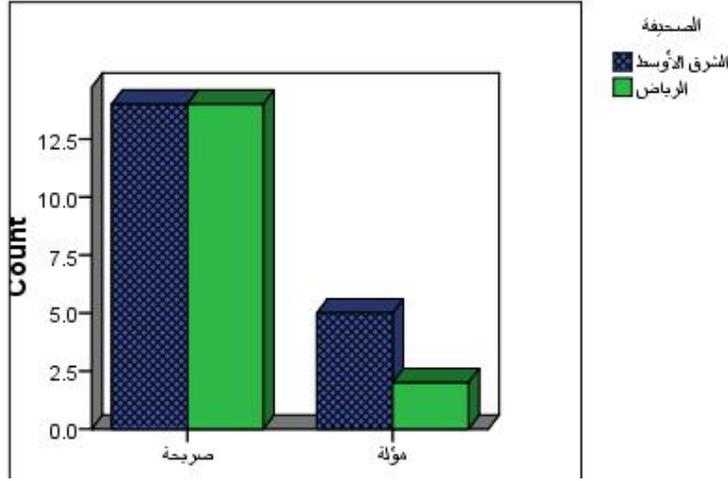
يتضح من الجدول أعلاه أنّ مواقع نشر المادة التحريرية بصحيفتي (الشرق والأوسط) و(الرياض) نسبة (94.3%) للصفحات الداخلية، منها نسبة (54.3%) لصحيفة الشرق الأوسط، ونسبة (45.7%) لصحيفة الرياض. أمّا الصفحة الأولى فنسبتها في الصحيفتين (5.7%)، وهي ذات نسبة نشر صحيفة الرياض في الأولى. بينما كانت نسبة نشر صحيفة الشرق الأوسط (0%). ولم يتم النشر مطلقاً في الصفحات الأخيرة.

وتبيّن أنّ النشر كان يتمركز في الصفحات الداخلية بنسبة عالية، ممّا يقود للتساؤل: لماذا لم يتم التركيز على الصفحتين الأولى والخارجية؟

جدول رقم (59): يوضح اللّغة المستخدمة

المجموع	الصحيفة				اللّغة المستخدمة
	الرياض	الشرق الأوسط	العدد	النسبة%	
28	14	14	العدد	صريحة	
80.0%	40.0%	40.0%	النسبة%		

7	2	5	العدد	غير	
20.0%	5.7%	14.3%	النسبة%	صريحة	
35	16	19	العدد	المجموع	
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة%		



شكل رقم (59): يوضح اللغمة المستخدمة

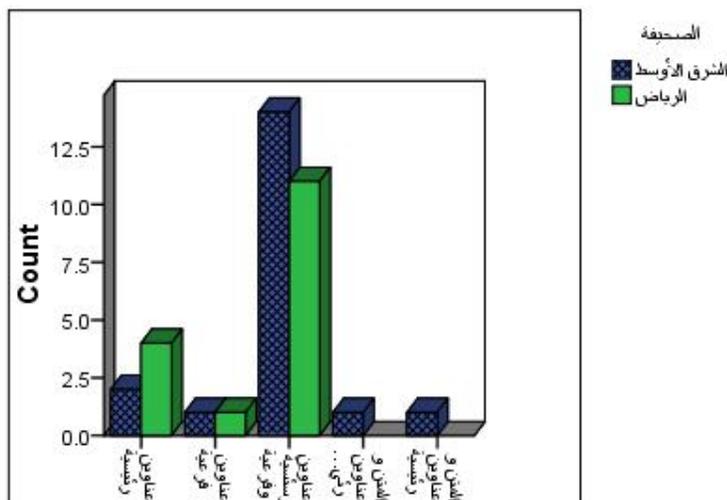
ومن الجدول أعلاه يتضح أنّ غالبية استخدام اللغمة في صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) كانت صريحة بنسبة (80%)، بواقع (40%) لكل صحيفة. أمّا استخدام اللغمة المؤلمة في الصحيفتين فنسبته (20%)، منها نسبة (14.3%) لصحيفة الشرق الأوسط، ونسبة (5.7%) لصحيفة الرياض.

ويتضح أنّ اللغمة المستخدمة صريحة ومباشرة دون موارد أو إيهاء، لكي يصل مضمون الرسالة إلى أهدافه من تشويش أو تضليل.

جدول رقم (60): يوضح استخدام الألوان في الحروف

المجموع	الصحيفة		العدد	النسبة%	استخدام الألوان في الحروف
	الرياض	الشرق الأوسط			
6	4	2	العدد	عناوين رئيسية	
17.1%	11.4%	5.7%	النسبة%		
2	1	1	العدد	عناوين فرعية	
5.7%	2.9%	2.9%	النسبة%		
25	11	14	العدد	عناوين رئيسية وفرعية	
71.4%	31.4%	40.0%	النسبة%		

1	0	1	العدد	المتن وعناوين رئيسية وفرعية
2.9%	.0%	2.9%	النسبة %	
1	0	1	العدد	المتن وعناوين رئيسية
2.9%	.0%	2.9%	النسبة %	
35	16	19	العدد	المجموع
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة %	



شكل رقم (60): يوضح استخدام الألوان في الحروف

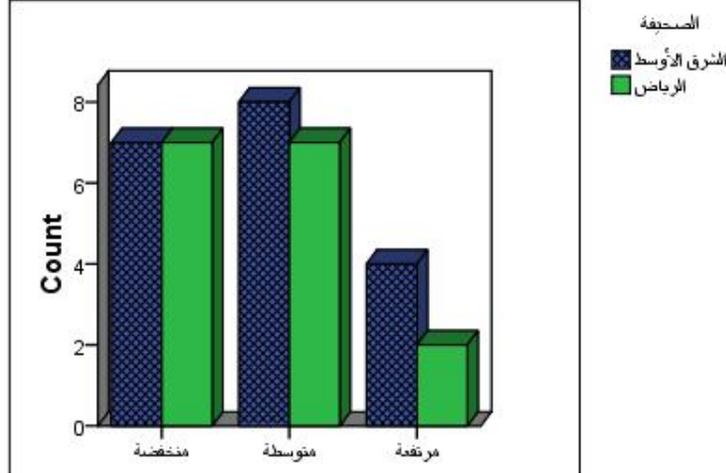
يتضح من الجدول أعلاه أنّ نسبة استخدام الألوان في الحروف بصحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) كان في العناوين الرئيسية والفرعية بنسبة (71.4%)، يليه استخدام الألوان في حروف العناوين الرئيسية بنسبة (17.1%)، يليه استخدام الألوان في العناوين الفرعية بنسبة (5.2%)، يليه استخدام الألوان في بنسبة متساوية (2.9%) لكل من (المتن وعناوين رئيسية وفرعية) والمتن وعناوين رئيسية.

ولا شك أنّ استخدام الألوان من أهم عناصر الإبراز في المواد الصحفية، واستخدامها بهذه النسبة العالية في العناوين الرئيسية والفرعية مؤشر مهم يدلّ على حرص الصحيفتين على لفت انتباه القراء لمحتوى ومضمون المواد الصحفية.

جدول رقم (61): يوضح مصداقية المادة التحريرية

المجموع	الصحيفة		العدد	منخفضة	مصداقية المادة التحريرية
	الرياض	الشرق الأوسط			
14	7	7	العدد	منخفضة	
40.0%	20.0%	20.0%	النسبة %		
15	7	8	العدد	متوسطة	
42.9%	20.0%	22.9%	النسبة %		

6	2	4	العدد	مرتفعة	
17.1%	5.7%	11.4%	النسبة %		
35	16	19	العدد	المجموع	
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة %		

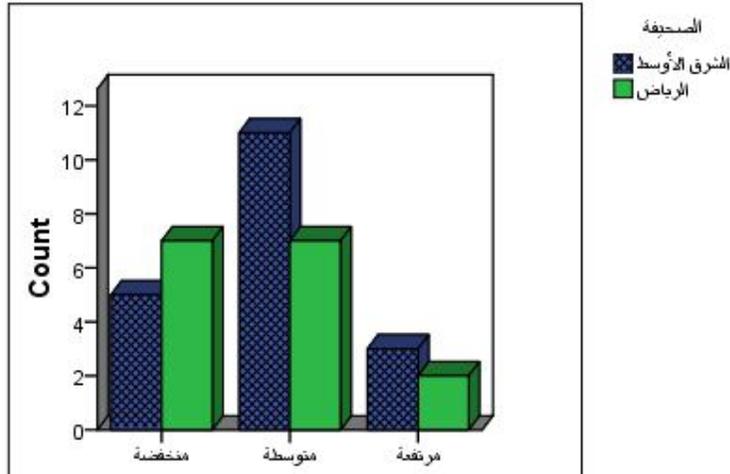


شكل رقم (61): يوضح مصداقية المادة التحريية

أثبتت بيانات الجدول أعلاه أنّ المواد التحريية في صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) متوسطة المصداقية نسبتها (42.9%)، تليها منخفضة المصداقية بنسبة مقدارها (40%)، وأخيراً المواد مرتفعة المصداقية (17.1%). وتبين من معطيات التحليل أنّ نسبة المصداقية منخفضة في مجملها وضعيفة، رغم ابتعاث المناديب الخاصين بالصحيفة لمناطق الأحداث واستخدام الألوان في العناوين لأبرزها. وهذا يعزز اتجاه استهداف الصادات السودانية في المواد التحريية بالصحيفتين.

جدول رقم (62): يوضح موضوعية المادة التحريية

المجموع	الصحيفة		العدد	النسبة %	
	الرياض	الشرق الأوسط			
12	7	5	العدد	34.3%	منخفضة
34.3%	20.0%	14.3%	النسبة %		
18	7	11	العدد	51.4%	متوسطة
51.4%	20.0%	31.4%	النسبة %		
5	2	3	العدد	14.3%	مرتفعة
14.3%	5.7%	8.6%	النسبة %		
35	16	19	العدد	المجموع	
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة %		

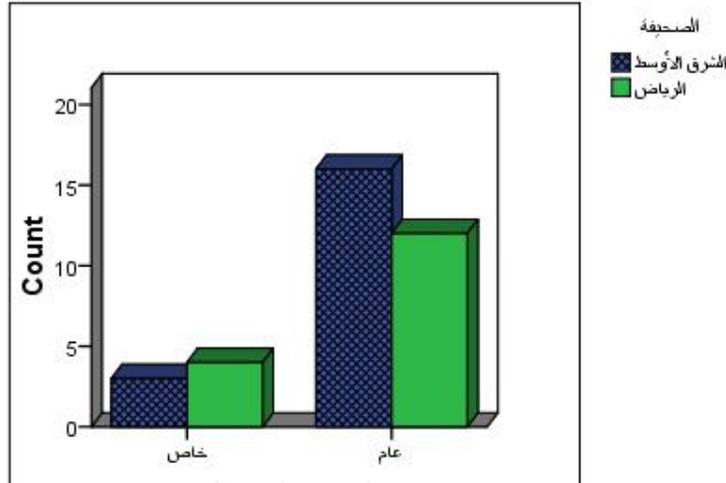


شكل رقم (62): يوضح موضوعية المادة التحريرية

وبالنظر الجدول أعلاه نجد أنّ المواد التحريرية متوسطة الموضوعية في صحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) نسبتها (51.4%)، تليها منخفضة الموضوعية بنسبة مقدارها (34.3%)، ثم أخيراً المواد مرتفعة الموضوعية بنسبة (14.3%). ويظهر جلياً أنّ الموضوعية بالصحيفتين متدنية النسبة، وهذا يدعم ما جاء في الجدول السابق، ويؤكد أنّ اتجاه المواد التحريرية مضاد للصادرات السودانية.

جدول رقم (63): يوضح الجمهور المستهدف

المجموع	الصحيفة		العدد	النسبة %	الجمهور المستهدف
	الرياض	الشرق الأوسط			
7	4	3	العدد	النسبة %	خاص
20.0%	11.4%	8.6%	النسبة %	النسبة %	
28	12	16	العدد	النسبة %	عام
80.0%	34.3%	45.7%	النسبة %	النسبة %	
35	16	19	العدد	النسبة %	المجموع
100.0%	45.7%	54.3%	النسبة %	النسبة %	



شكل رقم (63): يوضح الجمهور المستهدف

أوضحت النتائج أنَّ الجمهور العام بصحيفتي (الشرق الأوسط) و(الرياض) حصل على نسبة استهداف قدرها (80%)، يليه الجمهور الخاص بنسبة (20%). وعلى مستوى الصحيفتين أشارت النتائج المتعلقة بالجمهور العام بصحيفة الشرق الأوسط أنه قد حصل على أعلى نسبة مئوية قدرها (45.7%)، تليه صحيفة الرياض بنسبة (34.3%). فيما حصل الجمهور الخاص على أعلى نسبة له في صحيفة الرياض وقدرها (11.4%)، تلتها صحيفة الشرق الأوسط بنسبة (8.6%). واستهداف هذه القدر العالي من الجمهور في المواد التحريرية، ونسبة ضئيلة من المصداقية والموضوعية، مع التركيز على صادرات الثروة الحيوانية، واستخدام عناصر الإبراز والألوان في العناوين الرئيسية والفرعية؛ له دلالاته الواضحة في أنَّ المواد التحريرية يقود محرروها حملة مضادة للصادرات السودانية.

## نتائج الدراسة وتوصياتها

## أولاً : نتائج الدراسة

- أسفرت الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي عن النتائج التالية:
- [1] تتطلب عملية إدارة الأزمات توفير فريق متكامل بتبعاتها، تسند إليه مهمة إنهاء الأزمة، ويختلف شكل هذه الفريق باختلاف نوع الأزمة والتعامل معها. وبالضرورة تجانس خطة فريق إدارة الأزمات مع خطة العلاقات العامة الموسوعة.
  - [2] أن العلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات؛ من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط، التنفيذ، التنسيق، الاتصال، التقييم).
  - [3] عمل العلاقات العامة في ادارة الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية؛ وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمات.
  - [4] هناك أزمات تلحق الصادرات السودانية، ويؤدي ذلك إلى خروجها من المنافسة في الأسواق العالمية واتجاه المشتريين لبدائل أخرى.
  - [5] هناك مهام اتصالية كثيرة تقع على عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة، من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام.
  - [6] لا تنتهي مهمة العلاقات العامة بانتهاء الأزمة، وإنما يتوجب عليها تقييم الأزمة، الذي يُعدّ مقياساً لنجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة.
  - [7] إنَّ التنبؤ بالأزمة من أهم أنشطة العلاقات العامة، ويتحقق ذلك من قياسها للآراء والاتجاهات السائدة، وتحليل البيانات واكتشاف الإشارات التي تصدرها الأزمات قبل وقوعها.
  - [8] يتعرّض قطاع الصادرات السودانية للأزمات كالقطاعات الأخرى، ودور العلاقات العامة صيانة سمعة الصادرات والحفاظ على صورة ذهنية متميزة لها.
  - [9] تستخدم العلاقات العامة وسائل الإعلام المختلفة أثناء إدارتها للأزمات.
  - [10] أزمات الصادرة السودانية تتطلب تدخلاً سريعاً من العلاقات العامة لاحتوائها، نظراً لطبيعتها وأهميتها.
  - [11] ضعف البرامج التدريبية الموجهة لرفع قدرات العاملين بالعلاقات العامة بوزارة التجارة.

[12] أن الأزمات تتسم بالفجأة والسرعة والتهديد، ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها.

### ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما جاء في الدراسة من نتائج؛ يوصي الباحث بما يلي:

[1] إنشاء جهاز قومي للعلاقات العامة على مستوى الدولة، للحفاظ على الصورة الذهنية للصادرات، والتسويق لها في الأسواق العالمية، والمساهمة في إدارة الأزمات التي تلحق بها.

[2] الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصال في الأزمات، والاستفادة من خصائص كل وسيلة لإدارة الأزمة.

[3] أن تستفيد العلاقات العامة من خبرات وتجارب الآخرين في مواجهة الأزمات عبر اللقاءات والسمنارات المتخصصة.

[4] الحرص على وضع خطة إعلامية مسبقة لمواجهة الأزمات، مع توفير عناصر المرونة الواقعية في الخطة لتستوعب أي تغييرات في مسار الأزمة، والاستفادة من عنصر الوقت في مواجهة الأزمة؛ لأن التأخير في مواجهة الأزمة معناه زيادة تداعيات الموقف وينتج عنها آثار سالبة يصعب تداركها.

[5] التخطيط السليم والشامل من قبل العلاقات العامة في مراحل الأزمات المحتملة، مع مراعاة استخدام وسائل وأساليب وأدوات التخطيط العلمي المناسبة والعمل على تأصيل استخدامها.

[6] إعداد الخطط والبرامج التدريبية، وتوسيع مضمون الدورات التدريبية للعلاقات العامة لتشمل البرامج الإدارية والفنية عن أهمية إدارة الأزمات.

[7] أهمية توفير المعينات الكافية للعلاقات العامة والمساعدات المطلوبة لأن تؤدي دورها على أكمل وجه.

[8] الاهتمام بنتائج الأزمات السابقة، والاستفادة منها لإدارة الأزمات التي قد تنشأ مستقبلاً.

[9] القيام بالحملات الإعلامية المستديمة في الأسواق العالمية لتحسين الصورة الذهنية للصادرات السودانية.

[10] ضرورة اهتمام العلاقات العامة ببحث ودراسة علم إدارة الأزمات بشكل متعمق، وهو يُعدُّ من العلوم الحديثة نسبياً ، وذلك من أجل وضع التصورات الصحيحة للتعامل مع الأزمات بشكل يحد من تفاقمها، والاستفادة من المخرجات في تطوير أداء العلاقات العامة.

[11] إيجاد قنوات اتصال فعّالة تتدفق منها المعلومات بدقة وسرعة إلى متخذي القرار في إدارة الأزمات، دون تشويه أو تحريف، وإطلاع الجماهير على فحوى الأزمات وتطوراتها، وتمليكهم المعلومات والحقائق لدحض الشائعات.

[12] ضرورة تقييم أداء العلاقات العامة أثناء وبعد الأزمات، لمعرفة مدى نجاح الخطط الموضوعية.

[13] بناء نظام معلومات متكامل عن الأزمات على المستوى القومي قائم على الأساليب والوسائل التقنية الحديثة والعلمية للمعلومات، ليسهم في توفير المعلومات المناسبة للقيام بأنشطة إجراءات العلاقات العامة في كافة الحالات من جهة، وعلى مستويات الأزمات المحتملة على المستوى القومي ولا سيما الصادرات من جهة أخرى.

[14] اهتمام العلاقات العامة بإدارة الأزمات، والاستفادة من إشارات الإنذار المبكر للأزمات.

[15] الاستعانة بخبراء إدارة الأزمات للحد من تفاقم الأزمات، خاصة أزمات الصادرات السودانية.

## قائمة المراجع

[أ] مراجع باللُّغة العربية:

أولاً : الكتب:

- (1) القرآن الكريم
- (2) إبراهيم، إسماعيل، (2000م)، فن التحرير الصحفي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (3) إبراهيم، إسماعيل، (2005م)، فن التحرير الصحفي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 4.
- (4) أبو أصبع، صالح خليل، (1998م)، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عجمان، دار الشروق، ط 1.
- (5) أبو أصبع، صالح خليل، (2009م)، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (6) أبو النصر، مدحت محمد، (1997م)، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (7) أبو النصر، مدحت، (2009م)، مهارات الاتصال الفعّال، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (8) أبو زيد، فاروق، (1983 م). فن الكتابة الصحفية، القاهرة، دار الشروق، ط 2.
- (9) أبو زيد، فاروق، (1990م)، فن التحرير الصحفي، القاهرة، عالم الكتب.
- (10) أبو زيد، فاروق، (2011م)، فن الخبر الصحفي، القاهرة، دار الشروق، ط 2.
- (11) أبو سمرة، محمد، (2008م)، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- (12) أبو قحف، عبد السلام (1999م)، إدارة الأزمات، القاهرة، مطابع الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

- (13) أبو قحف، عبد السلام، (1990م)، محاضرات في هندسة الإعلان والعلاقات العامة، بيروت، الدار الجامعية.
- (14) أبو قحف، عبد السلام، (2001م)، هندسة الإعلان والعلاقات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- (15) أحمد، إبراهيم أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات (الأسباب والعلاج)، القاهرة، دار الفكر العربي.
- (16) أحمد، أحمد كمال، (1992م)، العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة.
- (17) أحمد، محمد مصطفى، (2003م)، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، القاهرة، دار المعرفة الاجتماعية.
- (18) إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005م)، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- (19) أدهم، محمود، (1985م)، فن التحقيق الصحفي، (د.ن.)، القاهرة.
- (20) إسماعيل، يسري خضر، (2001م)، أصول الإدارة، القاهرة، كلية التجارة، ط 3.
- (21) إمام، إبراهيم، (1981م)، العلاقات العامة والمجتمع، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 4.
- (22) إمام، إبراهيم، (1986م)، فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- (23) إمام، إبراهيم، (1986م)، فن العلاقات العامة والإعلام، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- (24) إمام، إبراهيم، (1992م)، الإعلام والاتصال بالجمهور، القاهرة، مكتبة الأنجلو، ط 3.
- (25) البخشونجي، حمدي عبد الحارس، (1997م)، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.

- (26) بد، ريتشارد، دونهيو، لويس، ثورب، روبرت، (1992م)، تحليل مضمون الإعلام، ترجمة محمد الجوهر، إريد، قدسية للنشر، ط 1.
- (27) بدر، أحمد، (1998م)، الاتصال بال جماهير بين العلم والتطويع والتنمية، القاهرة، دار قباء.
- (28) بدر، أحمد، (1998م)، الاتصال بال جماهير، الإعلام والتطويع والتنمية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (29) بدوي، هناء حافظ، (2001م)، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- (30) التمر، سعود محمد، وآخرون، (1422هـ)، الإدارة العامة (الأسس والوظائف)، الرياض، مكتبة الشقري، ط 5.
- (31) توفيق، جميل أحمد، (1986م)، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، بيروت، دار النهضة العربية، ط 1.
- (32) توفيق، جميل أحمد، (1998م)، إدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية.
- (33) توفيق، حسن، (1993م)، الإدارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- (34) جابر، سامية محمد، (1984م)، الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث (النظرية والتطبيق)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- (35) جاد الله، محمد، (2008م)، إدارة الأزمات، عمان، دار الأردن للنشر والتوزيع.
- (36) جاد الله، محمود، (2010م)، إدارة الأزمات، عمان، دار أسامة.
- (37) الجاز، بسام محمد، (2003م)، العلاقات الاقتصادية الدولية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1.
- (38) الجحني، على بن فايز، (2006م)، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- (39) جمال الدين أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات في الإسلام، القاهرة، (د. ن).
- (40) الجمال، راسم محمد، (2005م)، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 1.

- (41) جودة، محفوظ أحمد، (2006م)، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، عمان، المكتبة الوطنية.
- (42) الجوهر، محمد ناجي، (2000م)، وسائل الاتصال في العلاقات العامة، عمان، دار مكتبة الرائد العلمية، ط 1.
- (43) حجاب، محمد منير، (1994م)، الاتصال الفعّال في العلاقات العامة النظرية والأساليب، عمان، دار حنين.
- (44) حجاب، محمد منير، (2007م)، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1.
- (45) حجاب، منير، (2010م)، الإعلام والموضوعية في القرن الحادي والعشرين (رؤية موضوعية)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (46) حداد، نبيل، (2002م)، في الكتابة الصحفية، إريد، دار الكندي.
- (47) حسن، خير الدين محمد، (1976م)، أصول العلاقات العامة، القاهرة مكتبة عين شمس.
- (48) حسن، محي محمود، (1985م)، العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية، القاهرة، (د.ن).
- (49) حسين، سمير محمد، (1982م)، دراسات في العلاقات العامة القاهرة، مكتبة عالم الكتب.
- (50) حسين، سمير، (1983م)، تحليل المضمون، القاهرة، عالم الكتب، ط 1.
- (51) حسين، سمير، (2006م)، دراسات في مناهج البحث العلمي (بحوث الإعلام)، القاهرة، عالم الكتاب.
- (52) الحصري، محسن أحمد، (2003م)، إدارة الأزمات، القاهرة، (د.ن).
- (53) الحلاوي، محمد رشاد، (1999م)، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- (54) الحمامصي، جلال الدين، (1965م)، من الخبر إلى الموضوع الصحفي، القاهرة، دار المعارف بمصر.

- (55) حمزاوي، محمد سيد، (2008م)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الرياض، الشقري للنشر والتوزيع.
- (56) حواش، جمال، (2005م)، التفاوض في الأزمات والمواقف الصعبة، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- (57) خضر، جميل أحمد، (1998م)، العلاقات العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1.
- (58) خضور، أديب بن محمد (2006م)، حملات التوعية المرورية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (59) خضور، أديب بن محمد (2007م)، حملات التوعية المرورية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (60) خضور، أديب، (1999م)، الإعلام والأزمات، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- (61) الخضير، محسن أحمد، (1990م)، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي.
- (62) الخضير، محسن أحمد، (2003م)، إدارة الأزمات، مجموعة النسل العربية.
- (63) خلف، حسن فليح، (2004م)، العلاقات الاقتصادية الدولية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (64) الخليفة، سليمان، وآخرون، (2003م)، دراسة تنمية الصادرات السودانية غير النفطية، الخرطوم، مركز دراسات المستقبل.
- (65) درويش، عبد الكريم وتكلا ليلي، (1996م)، أصول الإدارة العامة، القاهرة، الأنجلو.
- (66) الدليمي، حميد، (1998م)، التنمية والتخطيط الإعلامي في العراق، بغداد، دار الرشيد.
- (67) الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2005م)، العلاقات العامة في التطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1.
- (68) الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2005م)، العلاقات العامة والعولمة، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1.

- (69) دليو، فضل، (1998م)، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- (70) دينس ماكويل، نظريات الإعلام، تعريب: عثمان محمد العربي، دار طيبة، الرياض، (د.ت.)، ط 2.
- (71) الرازي، محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت.
- (72) ربيع، عبد الجواد، (2005م)، فن الخبر الصحفي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (73) ربيع، عبد الجواد، (2005م)، فن الخبر الصحفي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- (74) رشاد، فاتن محمد، (2008م)، تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع.
- (75) رشاد، فاتن محمد، (2008م)، تخطيط الحملات الإعلامية، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع.
- (76) الرشيدى، علي ظبيان، (2007م)، أهمية حملات التوعية في تنمية المعارف المرورية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (77) رول، اريك، (2000م)، تاريخ الفكر الاقتصادي، ترجمة: راشد البراوي، القاهرة، دار الكتاب العربي.
- (78) الريماوي، أحمد شكري، ومسعود سامي، (1998م)، مقدمة في علم الإحصاء الوصفي والتحليلي، عمان، دار حنين.
- (79) زرواتي، رشيد، (2002م)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1.
- (80) زويلف، مهدي والقطامي، مهدي، (1999م) العلاقات العامة (النظرية والأساليب)، عمان، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- (81) سالم، أحمد، (2004م)، وسائل وتكنولوجيا التعليم، الرياض، مكتبة الرشيد.
- (82) السعد، السيد، (2006م)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.

- (83) السلمي، علي، (1978م)، الإعلان، القاهرة، مكتبة غريب.
- (84) السلمي، علي، (1999م)، الإعلان، القاهرة، كتبة غريب.
- (85) سليمان، محمود كرم، (1992م)، التخطيط الإعلامي في الإسلام، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- (86) الشافعي، محمد، (2001م)، إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- (87) الشامي، لبنان هاتف، العلاقات العامة (المبادئ والأسس العلمية)، (د. ت)، (دون بيان للناشر).
- (88) شرف، عبد العزيز، (2000م)، الأساليب الفنية في التحرير الصحفي، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (89) الشعلان، فهد أحمد (2002م) إدارة الأزمات (الأسس، المبادئ، المراحل، الآليات)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (90) الشعلان، فهد أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 2.
- (91) الشعلان، فهد أحمد، (2002م)، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط 2.
- (92) شهاب، عدنان، ولسماعيل، ومهدي حمد محس، (2000م)، أساليب المعاينة في ميدان التطبيق، بغداد، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
- (93) صالح، عبد المحي محمود، (2004م)، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ط 1.
- (94) الصباب، أحمد عبد الله، (1997م)، مبادئ الإدارة، جدة، مطابع سحر.
- (95) الصحن، محمد فريد، (1987م)، العلاقات العامة، الإسكندرية، المكتبة العربي الحديث.
- (96) الصيرفي، محمد، العلاقات العامة من منظور إداري، (2005م)، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1.

- (97) الضيخان، عبد الرحمن إبراهيم، (2001م)، إدارة الأزمات والمفاوضات، المدينة المنورة، دار المآثر.
- (98) عارف، حسين ناجي، (1421هـ) مبادئ العلاقات، القاهرة، دار يافا العلمية، ط 1.
- (99) العالم، صفوت محمد، (2002م)، فنون العلاقات العامة، القاهرة، دار الهاني للطباعة والنشر.
- (100) عبد الباقي، صلاح الدين، أبو قحف، عبد السلام، (1993م)، العلاقات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- (101) عبد الرازق، محمود حامد محمود، (2006م)، تكنولوجيا المعلومات وزيادة الصادرات ودعم التنمية الصناعية، القاهرة، مكتبة الحرية.
- (102) عبد الرحيم، محمد عبد الله، وراغب، مدحت مصطفى (د.ت)، إدارة العلاقات العامة، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- (103) عبد السلام أبو قحف، (د.ت)، هندسة الإعلان والعلاقات العامة وتطبيقاتها، بيروت، دار المعرفة للطباعة والنشر.
- (104) العبد، عاطف عدلي، (2009م)، التخطيط الإعلامي الأسس والنماذج التطبيقية، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 1.
- (105) العبد، عاطف علي، (1997م)، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- (106) عبودي، زيد (2007م)، إدارة الأزمات، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1.
- (107) عبيدات، نوقات، وآخرون، (2007م)، البحث العلمي (مفهومه، وأدواته، وأساليبه)، عمان، دار الفكر، ط 10.
- (108) العتوم، شفيق، والعاروري، فتحي، (2002م)، الأساليب الإحصائية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1.
- (109) عثمان، حسين عثمان، (1998م)، المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دمشق، دار الشهاب.

- (110) عثمان، محمود، (1995م)، مواجهة الأزمات، القاهرة، مصر العربية للنشر والتوزيع.
- (111) العثيمين، فهد بن عبد العزيز (1425هـ)، الاتصالات الإدارية (ماهيتها، أهميتها، أساليبها)، الرياض، (ب.ن).
- (112) عوجة، علي، (1999م)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، عالم الكتب.
- (113) عوجة، علي، (2003م)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، القاهرة، عالم الكتب.
- (114) عز الدين، أحمد جلال، (1990م)، إدارة الأزمات ومكافحة الإرهاب، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (115) العقيلي، عبد العزيز، وآخرون، (2004م)، تقنيات التعليم والاتصال، الرياض، (ب.ن).
- (116) علي، حسين محمد، (1976م)، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- (117) علي، صباح أبو حميد، وغازي، أبو زيتون، (2007م)، الاتصالات الإدارية (أسس، ومفاهيم، ومراسلات)، عمان، جامعة البتراء، ط 1.
- (118) علي، محمد حسين، (1980م)، العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية (مفاهيم ومواقف)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2.
- (119) عليوه، السيد، (2003م)، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- (120) عليوه، السيد، (2004م)، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، سلسلة دليل صنع القرار (2)، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- (121) العماري، عباس رشدي، (1993م)، إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- (122) العناد، عبد الرحمن، (1414هـ)، تخطيط وإدارة برامج العلاقات العامة، الرياض، وزارة الإعلام.

- (123) العناد، عبد الرحمن، (1993م)، التخطيط وإدارة برامج الإدارة العامة، الرياض، مطابع التقنية للأوفست، ط 2.
- (124) العوضي، سعيد يماني، (2000م)، العلاقات العامة (مفاهيم نظرية ومجالات تطبيقية)، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط 1.
- (125) العوفي، عبد اللطيف، (1994م)، الإقناع في حملات التوعية الإعلامية، الرياض، مكتبة الشقري.
- (126) العيسوي، إبراهيم، (1992م)، مناهج مواجهة الأزمات، الكويت، المعهد العربي للتخطيط.
- (127) غرابية، فوزي، وآخرون، (2002م)، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- (128) غريب سيد وآخرون، علم اجتماع الاتصال والإعلام، (2001م) الإسكندرية، دار المغرب الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- (129) غريب، عبد السميع غريب، (1996م)، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- (130) غوران هديرو، (1991م)، الاتصال والتغيير الاجتماعي في الدول النامية (نظرة نقدية)، ترجمة: محمد ناجي الجوهر، دار الشؤون الثقافية، بغداد.
- (131) فاروق، زيد فاروق، عبد المجيد، ليلي، (2000م)، فن التحرير الصحفي، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.
- (132) فرانك آيلش، (2000/1/5م)، ثورة الإنفوميديا (الوسائط المعلوماتية وآيف تغو عالمنا وحياتك)، ترجمة: حسام الدين، زاريا، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة "عالم المعرفة"، العدد 253.
- (133) الفرائضي، عبد العزيز عبد الله (1420هـ)، الإعلام الأمني أثناء الكوارث والأزمات، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- (134) القاضي، ضياء أحمد وآخرون، (2003م)، الإحصاء ونظم المعلومات، القاهرة، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ط 3.

- (135) القحطاني، سالم بن سعيد، وآخرون، (2004م)، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)، الرياض، مكتبة العبيكان.
- (136) قدوره، فاطمة مروة، (2004م)، الاتصالات المهنية، بيروت، دار النهضة العربية، ط 2.
- (137) القضاة، علي، (2008م)، الصحافة الأردنية واتفاقيات السلام، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- (138) كامل، عبد الوهاب محمد، (1424هـ)، سيكولوجية إدارة الأزمات، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- (139) كشك، محمد بهجت جاد، (1998م)، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- (140) كشك، محمد بهجت، (1998م)، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- (141) لبيب، سعد، (1993م)، التخطيط الإعلامي، (د.ن).
- (142) لطفي، طلعت إبراهيم، (1999م)، أساليب وأدوات البحث العلمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- (143) لير، صالح، (2005م)، مدخل إلى العلاقات العامة، الكويت، ط 1.
- (144) لير، صالح، مدخل إلى العلاقات العامة، (2005م)، الكويت، مكتبة الفلاح، ط 1.
- (145) ماهر، أحمد، (2010م)، إدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط 2.
- (146) مبروك، رمضان حسن، (1976م)، التخطيط الإعلامي في الدول النامية، القاهرة، (د.ن).
- (147) محمد زين، منصور عثمان، (2008م)، المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة.
- (148) محمد يوسف، (د.ت)، دراسات في العلاقات العامة المعاصرة، القاهرة.

- (149) محمد، عبد الفتاح محمد، (1997م)، العلاقات في المؤسسات الاجتماعية (أسس ومبادئ)، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ط 1.
- (150) مراد، صلاح، وآخرون، (2002م)، طرق البحث العلمي (تصميماته وإجراءاته)، القاهرة، دار الكتاب العربي الحديث.
- (151) المصري، أحمد حمد، (2006م)، العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ط 1.
- (152) مصطفى، عبد الحكيم خليل، (2005م)، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1.
- (153) مصطفى، عبد الحكيم خليل، (2009م)، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1.
- (154) مصطفى، معتصم بابكر، (2009م)، الإذاعات الدولية وتشكيل الرأي العام، الخرطوم، مطابع السودان للعملة.
- (155) المعياري، عباس رشدي، (1999م)، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
- (156) ملعوف، لويس، (1951م) المنجد، بيروت، المطبعة الكاثوليكية، ط 1.
- (157) منديل، عبد الجبار، (1984)، الإعلان بين النظرية والتطبيق، بغداد، مطبعة الإرشاد.
- (158) المنظمة العربية للتربية والثقافة العربية، (1980م)، بحوث الإعلام في الوطن العربي، القاهرة.
- (159) الموسى، عصام، (2003م)، الإعلام والمجتمع (دراسات في الإعلام والأردني والعربي والدولي)، عمان، وزارة الثقافة.
- (160) ناصر، محمد جودت، (1998م)، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، عمان، دار مجد للنشر.
- (161) نجم الدين، حسن، (د.ت)، تطور الاقتصاد الدولي والتنمية، القاهرة، دار النهضة العربية.

- (162) النحوسنجي، حميدي عبد الحارث، (2001م)، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- (163) نيوسوم، دوج و آريل، بوب، (2003م)، الكتابة للعلاقات العامة (الشكل والأسلوب)، ترجمة: فايد رباح ومي خاجة، عمان، دار الكتاب الجامعي.
- (164) هلال، محمد عبد الغني، (2004م)، مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- (165) الهويش، خالد بن محمد، (2001م) دور التخطيط الأمني في الحد من الوافدين غير النظاميين، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (166) هيكل، محمد، (2006م)، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- (167) الوفاي، محمد، (1989م)، مناهج البحث في الدراسات الاجتماعية والإعلامية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1.
- (168) ويمير، روجرز، دومنيك، جوزيف، (1998م)، مقدمة في أسس البحث العلمي (مناهج البحث العلمي)، ترجمة صالح أبو أصبع، عمان، دار آرام للنشر، ط 2.
- (169) اليساري، محمد جاسم، وإبراهيم، ومروان عبد المجيد، (2001م)، الأساليب الإحصائية في مجالات البحوث التربوية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- (170) يسري، عبد الرحمن، (2001م)، تطور الفكر الاقتصادي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- (171) يوسف، تمار، (2007م)، تحليل المضمون، الجزائر، طاكسيج - كوم، ط 1.
- (172) يونس، طارق شريف، (2008م)، إدارة العلاقات العامة (مفاهيم، ومبادئ، وسياسات)، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1.

### ثانياً: المعاجم والمصطلحات:

- (173) أبو العزم، عبد الغني، (1993م)، معجم الغني، صخر ميديا، القاهرة.

- (174) أمين، محمد فتحي، (1402هـ)، قاموس المصطلحات العسكرية، بغداد، (د.ن).
- (175) شلبي، كرم، (1989م)، معجم المصطلحات الإعلامية، القاهرة، دار الشروق.
- (176) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (1978م)، القاموس المحيط، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط 2.
- (177) الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، (1987م)، القاموس المحيط، بيروت، مؤسسة الرسالة، ط 2.
- (178) اللجمي، أديب وآخرون، (1993م)، معجم المحيط، دار المحيط، القاهرة.
- (179) مصطفى إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط، (1960م)، استانبول، المكتبة الإسلامية.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

- (180) بخاري، عبد الله أحمد محمد، الحملات الإعلامية ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية بالتطبيق على وزارة الاستثمار، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- (181) البشري، عوض محمد، (2011م)، وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
- (182) حبيب الله صالح، (1998م)، الحملة الإعلامية للأيدز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
- (183) حماد، ماجدة نسيم، (1998م)، فعالية الدبلوماسية السودانية وإدارة الأزمات (الأزمة المترتبة على محاولة اغتيال الرئيس المصري/ محمد حسني مبارك بأديس أبابا بأثيوبيا 1995/6/26م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين.
- (184) سليمان، الطيب محمد، (2011م)، العلاقات العامة ودورها في تحقيق وتقوية دعائم الأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم.

- (185) عبد الجبار، حياة محمد، (2001م)، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية.
- (186) عمر، عبد الله بشرى، (2009م)، أثر التمويل على تنمية الصادرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جوبا.
- (187) القحطاني، محمد، (1424هـ)، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير مقدمة إلى أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (188) محمد، سناء إبراهيم، (2007م)، دور الصادرات غير النفطية في تنمية الاقتصاد القومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- (189) هاشم، محمد عثمان، (2008م)، أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركات المشروبات الغازية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري.

### ثالثاً: الدوريات والتقارير والمنشورات والأدلة والورش:

#### الدوريات:

- (190) الهبائلي، حسن، (1989م)، تحليل المضمون، تونس، المجلة العربية للمعلومات، العدد الثاني.
- (191) علي، حسين محمد، (1975م)، المسارات الصحيحة لوظيفة العلاقات العامة في الأزمات، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، القاهرة، يناير (1975م).
- (192) منصور تحسين، (1995م)، العلاقات العامة ومعالجة الأزمات في المنظومة الإدارية، المجلة التونسية لعلوم الاتصال، العدد 57.
- (193) جبر، محمد صدام، (1998/1/19م)، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات، تونس المجلة العربية للمعلومات.

(194) العربي، عثمان، (5 يناير . 15 أبريل 1999م)، اتصالات الأزمة (مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها)، المجلة المصرية للبحوث والإعلام، العدد الخامس.

#### التقارير والمنشورات والأدلة والورش:

(195) تقرير بعنوان: الصادرات السودانية غير البترولية المشاكل والحلول، مقدم من الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات إلى اللجنة الوزارية لتطوير الصادرات غير البترولية، 21 أبريل 2009م، الخرطوم.

(196) تقرير تنافسية الصادرات السودانية غير البترولية، (2011م)، الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات، الخرطوم.

(197) السيد، خالد قدرى، الأزمات التنظيمية، تقرير قدم للمؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، 23 أبريل إلى 26 أبريل 1988، الذي عقدته جامعة عين شمس كلية التجارة، ووحدة إدارة الأزمات (القاهرة، المؤتمر 1998م).

(198) الشافعي، محمد محمد، إدارة الأولويات كأحد سبيل الوقاية من الأزمات، تقرير مقدم للمؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة، 2005/1/5 م إلى 2006/1/9م) الذي عقد بجامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات.

(199) علي، محمد يوسف، (2008م)، ورشة العمل دور الوكالة الوطنية في تنمية الصادرات غير البترولية، الخرطوم، المجلس الوطني.

#### [ب] المراجع باللغّة الأجنبية:

1. Alfons،G. Herreo How to Manage Crisis Before or Whenever in Public Relations،Quarterly Spring1990،p,97-98
2. Augustine S Ihator - Communication Style in the Information Age – Bradford: Corporate Communications, 2001. Vol. 6, Iss. 4.

3. California State Department Of Education 1979) P.A.g
4. H.Koonts and C.O. Daneel (1976) Principles of Management. New York Mc Grow-Hill Book.
5. how ,M. Carloyro Fowle Program Evaluation's (Sacramento,Life ,Alexander
6. John,Middleton,(1980) Approaches communication Planning ,Unesco.
7. McQuail ,D(1989)Mass Communication Theory: An Introduction(London: sage publication.
8. Newson.D. (1989).Scott.A.Turk.V.J.The Realities of Public Relations 4<sup>th</sup> ed.Califomia: Wadsworth Publishing Company..
9. . The American Heritage Dictionary: Houghton Mifflin Company, Boston USA
10. Roger.E.,& storery,Communication campaigns (1987). In
11. TIM O'SULLIVAN. etal. (1985) Key Concepts in Communication. Methuen CO.

# الملاحق