

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم الإتصال

تخصص العلاقات العامة والإعلان

بعنوان :

### دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية

Role of Public Relations in Political Crises Management

(دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق علي أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق )

(descriptive study applied to the Secretariat of the  
Blue Nile State Government)

في الفترة من ( ٢٠١١ م - ٢٠١٢ م )

(in the period from 2011 -2012)

إعداد الطالب :

محمد سعيد بلال سعيد

إشراف الدكتور

عبدالله فتحي عبدالله خوجلي

١٤٣٩هـ الموافق نوفمبر ٢٠١٧

# الاستعداد



﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (٢٥) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي﴾

﴿(٢٦) وَأَخْلِلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي (٢٧) يَفْقَهُوا قَوْلِي (٢٨)﴾

صدق الله العظيم

سورة طه الآيات

(٢٨-٢٥)

# الإهداء

إلي أبي وأمي والداي نور بصري وسندي وعصاي التي أتوكأ عليها

إلي مشايختي مصاييح الدجي ومنارات الهدى

إلي إخواني في الله وكل من يدعو لي بظهر الغيب

إلي كل باحث متعطش للعلم والمعرفة

أهدي هذا البحث المتواضع عسى أن يجدوا فيه الفائدة والإستزادة

الباحث،،

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام  
علي نبينا وحبينا وقررة أعيننا سيدنا محمد (صلوات الله وسلامه  
عليه وعلي آله ومن والاه) إلي يوم الدين، اللهم لك الحمد كما  
ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطتك يا واهب العلم  
والمعرفة يا كريم .

إليك الدكتور عبداللّه فتحي تجدني أقف إجلالاً واحتراماً  
لك فقد كنت لي نعم المشرف والأخ المعين وأسأل الله ألا ينضب  
لك معين وأن ينفع الناس بعلمك إلي يوم الدين  
ولا أنسي أن أوجه شكري إلي إدارة كلية علوم الإتصال  
بجامعة السودان التي ما فتئت تقدم العون لكل طالب علم في  
تجرد ونكران ذات ، وأسأل الله أن يعلو شأنهم بين العباد  
ويلهمهم التوفيق والسداد .

الباحث،،

## المستخلص

تناولت الدراسة ( وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية) دراسة وصفية تطبيقية علي أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق في الفترة من ٢٠١١م- ٢٠١٢م )، ومن أهم أهداف الدراسة، دراسة أوضاع العلاقات العامة لمعرفة مدى مقدرتها العلمية والعملية في إدارة الأزمات ، والتعرف علي بعض جوانب القوة والضعف للعلاقات العامة من خلال اعتمادها علي البحوث والتخطيط لإستخدام وسائل الإتصال إستخداماً فعّالاً في إدارة الأزمات .

وتم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي : ما مدى توفر الإمكانيات الفنية والتدريبية للعلاقات العامة للتعامل مع الأزمات السياسية في ولاية النيل الأزرق قبل وأثناء وبعد وقوعها ؟ .

وتتجلي أهمية الدراسة في أن العلاقات العامة هي منهج متكامل للحياة، تقوم بالدور الشامل في خدماتها خلال المؤسسات المختلفة للعاملين والجمهور وكافة أفراد المجتمع ، وترجع أهمية هذه الدراسة إلي الآتي :

أهمية إدارة العلاقات العامة ودورها في مساندة وتهيئة الظروف المناسبة للإدارة العليا لإدارة الأزمات، وأن العلاقات العامة تلعب دوراً مهماً في تحديد فشل أو نجاح المنظمات في إدارة الأزمات .

كما تم استخدام المنهج التاريخي ومن ثم الوصفي لمعالجة بيانات ومعلومات هذه الدراسة ، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج منها : لا تنتهي مهمة العلاقات العامة بإنهاء الأزمة ، وإنما يتوجب عليها تقييم الأزمة الذي يعد مقياساً لنجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة .

وعلي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها : التخطيط السليم والشامل من قبل العلاقات العامة في مراحل الأزمات المحتملة مع مراعاة استخدام وسائل وأساليب وأدوات التخطيط العلمي المناسبة .

## **Abstract**

The study dealt with the Role of public relations in the management of political crises (descriptive study applied to the Secretariat of the Blue Nile State Government in the period from 2011 -2012). The main important objectives of the study is to study the state of public relations to know the extent of its scientific and practical ability to manage crises, The strength and weakness of public relations through its reliance on research and planning to use the means of communication effectively in crisis management.

The problem of the study was identified in the following main question: the availability of technical and training capabilities for public relations to deal with the political crises in Blue Nile state before, during and after ?.

The importance of this study is shown in the fact that public relations is an integrated approach to life that plays a comprehensive role in its services through the different institutions of employees, the public and all members of society. The importance of this study is as follows:

The importance of public relations management and its role in supporting and creating appropriate conditions for senior management of crisis management and the public relations play an important role in determining the failure or success of organizations in crisis management.

In addition, the historical and descriptive approach was used to deal with its data and information. Of The study concluded with a number of results: The public relations mission does not end with the end of the crisis, but it must assess the crisis, which is a measure of the success of public relations in managing the crisis.

In light of the results, the study came out with a number of recommendations, the most prominent of which are: proper and comprehensive planning by public relations in the stages of potential crises, taking into account the use of suitable scientific means methods, and tools of planning.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص البحث
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي</b>	
١	١ . المقدمة
٢	٢ . مشكلة البحث
٣	٣ . أهداف البحث
٣	٤ . تساؤلات البحث
٤	٥ . أهمية البحث
٥	٦ . الدراسات السابقة
٩	٧ . أدوات جمع البيانات
١٠	٨ . مجتمع البحث
١٠	٩ . عينة الدراسة
١٠	١٠ . مصطلحات البحث
١٣	١١ . هيكل الدراسة
<b>الفصل الثاني : العلاقات العامة</b>	
١٤ - ٣٠	المبحث الأول : نشأة العلاقات العامة ومفهومها وخصائصها
٣١ - ٤٠	المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة
٤١ - ٥١	المبحث الثالث : وظائف ومبادئ العلاقات العامة
<b>الفصل الثالث : إدارة الأزمات</b>	
٥٢ - ٦٧	المبحث الأول : مفهوم الأزمة وخصائصها

٦٨- ٦٩	المبحث الثاني : أنواع الأزمات وتقسيماتها
٧٩- ١١٥	المبحث الثالث : أساليب ومراحل إدارة الأزمات
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
١١٦- ١٣١	المبحث الأول : نبذة عن أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق
١٣٢- ١٦١	المبحث الثاني : عرض وتفسير البيانات
١٦٢- ١٦٤	المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
١٦٥- ١٦٨	المراجع والمصادر

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
١٣٢	جدول رقم (١) يوضح متغير النوع للمبحوثين
١٣٣	جدول رقم (٢) يوضح متغير العمر للمبحوثين
١٣٤	جدول رقم (٣): يوضح المؤهل العلمى للمبحوثين
١٣٥	جدول رقم (٤): يوضح الحالة الإجتماعية للمبحوثين
١٣٦	جدول رقم (٥): يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين
١٣٧	جدول رقم (٦): يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين
١٣٨	جدول رقم (٧) : يوضح هل هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق أهدافها بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق
١٣٩	جدول رقم (٨): يوضح إلى أى مدى تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الإمكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها
١٤٠	جدول رقم (٩): يوضح الى أى مدى تقوم العلاقات العامة بنشر الوعى بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة
١٤١	جدول رقم (١٠) : يوضح الى أى مدى تحدد العلاقات العامة إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها
١٤٢	جدول رقم (١١) : يوضح الى أى مدى توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات
١٤٣	جدول رقم (١٢) : يوضح الى أى مدى توفر العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق نظام إتصالى يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بين كافة المعنيين بها على المستوى الافقى والرأسى
١٤٤	جدول رقم (١٣) : يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق معايير موضوعية لتقويم التعامل مع الأزمات بصفة مستمرة
١٤٥	جدول رقم (١٤) : يوضح الى أى مدى تحدد العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية الإمكانيات المادية والبشرية التى يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها
١٤٦	جدول رقم (١٥) : يوضح الى أى مدى تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ( جراء تمرد والى الولاية فى العام ٢٠١١ ) لمعرفة مدى تأثيرها عليهم
١٤٧	جدول رقم (١٦): يوضح الى أى مدى تحرص العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية على استخدام وسائل الإتصال التى تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات

	فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار
١٤٨	جدول رقم (١٧) : يوضح الى أى مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع هذه الأزمة السياسية (تمرد الولاية فى العام ٢٠١١) وبالتالي العمل على الحيلولة دون وقوعها
١٤٩	جدول رقم (١٨) : يوضح مدى عدم إشراك المختصين والخبراء فى مجال العلاقات العامة وإدارة الازمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الازرق فى العام ٢٠١١
١٥٠	جدول رقم (١٩) : يوضح الى أى مدى بإمكان العلاقات العامة تمليك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التى لازمت مراحل الأزمة السياسية (تمرد والى ولاية فى العام ٢٠١١)
١٥١	جدول رقم (٢٠) : يوضح الى أى مدى تعزز العلاقات العامة عملية التفاهم وتقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزمة الرسمية وغير الرسمية
١٥٢	جدول رقم (٢١) : يوضح الى أى مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها وذلك من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التى تشير الى وقوع الأزمة
١٥٣	جدول رقم (٢٢) : يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة الحكومة خطط وإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها
١٥٤	جدول رقم (٢٣) : يوضح غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة
١٥٥	جدول رقم (٢٤) : يوضح ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة
١٥٦	جدول رقم (٢٥) : يوضح عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب
١٥٧	جدول رقم (٢٦) : يوضح عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة
١٥٨	جدول رقم (٢٧) : يوضح ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة
١٥٩	جدول رقم (٢٨) : يوضح ضعف المؤهل العلمى لدى العاملين بالعلاقات العامة
١٦٠	جدول رقم (٢٩) : يوضح عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة
١٦١	جدول رقم (٣٠) : يوضح غياب التنسيق بين العلاقات العامة و إدارات أمانة حكومة الولاية

## فهرس الأشكال والرسم البياني

رقم الصفحة	الشكل
٦٠	شكل رقم (١) : خصائص الإزمة
٦٢	شكل رقم (٢) : مراحل نشوء الأزمة
٧٧	شكل رقم (٣) : أنواع الازمات وتصنيفاتها
٧٨	شكل رقم (٤) : أنواع الازمات حسب نوعها
٧٨	شكل رقم (٥) : انواع الازمات حسب ابعادها
٨٠	شكل رقم (٦) : خطوات التعامل مع الازمة
٨١	شكل رقم (٧) : أبعاد الموقف الازموي
٨٣	شكل رقم (٨) : البيانات الرئيسية الملازم تحديدها عند بدء التفكير في الأزمة
٨٥	شكل رقم (٩) : جوانب وابعاد عملية تحليل الموقف الأزموي
٨٦	شكل رقم (١٠) : عناصر وجوانب التخطيط العلمي للتدخل لمعالجة الأزمة
٨٩	شكل رقم (١١) : التدخل العلمي لمعالجة الأزمة
٩١	شكل رقم (١٢) : خطوات مواجهة الأزمة
٩٤	شكل رقم (١٣) : الاستراتيجيات التقليدية
٩٥	شكل رقم (١٤) : طريقة إنكار الأزمة
٩٦	شكل رقم (١٥) : طريقة إخماد الأزمة
٩٧	شكل رقم (١٦) : يوضح طريقة كبت الأزمة
٩٨	شكل رقم (١٧) : طريقة تنفس الأزمة
٩٩	شكل رقم (١٨) : بخس الأزمة
١٠٠	شكل رقم (١٩) : تفريغ الأزمة
١٠١	شكل رقم (٢٠) : يوضح طريقة تشكيل لجنة
١٠١	شكل رقم (٢١) : الإستراتيجيات الحديثة
١٠٧	شكل رقم (٢٢) : شكل يوضح طريقة فريق العمل
١٣٢	رسم بياني رقم (١) يوضح متغير النوع للمبحوثين
١٣٣	رسم بياني رقم (٢) يوضح متغيرالعمر للمبحوثين
١٣٤	رسم بياني رقم (٣) : يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين
١٣٥	رسم بياني رقم (٤) : يوضح الحالة الإجتماعية للمبحوثين
١٣٦	رسم بياني رقم (٥) : يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين

١٣٧	شكل رقم (٦): يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين
١٣٨	رسم بياني رقم (٧): يوضح هل هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق أهدافها بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق
١٣٩	رسم بياني رقم (٨): يوضح إلى أي مدى تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الإمكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها
١٤٠	رسم بياني رقم (٩): يوضح إلى أي مدى تقوم العلاقات العامة بنشر الوعي بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة
١٤١	رسم بياني رقم (١٠) : يوضح إلى أي مدى تحدد العلاقات العامة إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها
١٤٢	رسم بياني رقم (١١) : يوضح إلى أي مدى توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات
١٤٣	رسم بياني رقم (١٢): يوضح إلى أي مدى توفر العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق نظام إتصالي يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقى والرأسى
١٤٤	رسم بياني رقم (١٣) : يوضح إلى أي مدى تضع العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق معايير موضوعية لتقويم التعامل مع الأزمات بصفة مستمرة
١٤٥	رسم بياني رقم (١٤) : يوضح إلى أي مدى تحدد العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها
١٤٦	رسم بياني رقم (١٥) يوضح إلى أي مدى تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ( جراء تمرد والى الولاية فى العام ٢٠١١ ) لمعرفة مدى تأثيرها عليهم
١٤٧	رسم بياني رقم (١٦): يوضح إلى أي مدى تحرص العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية على استخدام وسائل الإتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار
١٤٨	رسم بياني رقم (١٧) : يوضح إلى أي مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع هذه الأزمات السياسية ( تمرد الولاية فى العام ٢٠١١ ) وبالتالي العمل على الحيلولة دون وقوعها

١٤٩	رسم بياني رقم (١٨) : يوضح مدى عدم إشراك المختصين والخبراء فى مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الأزرق فى العام ٢٠١١
١٥٠	رسم بياني رقم (١٩) : يوضح الى أى مدى بإمكان العلاقات العامة تمليك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التى لازمت مراحل الأزمة السياسية (تمرد والى ولاية فى العام ٢٠١١)
١٥١	رسم بياني رقم (٢٠) : يوضح الى أى مدى تعزز العلاقات العامة عملية التفاهم وتقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزمة الرسمية وغير الرسمية
١٥٢	رسم بياني رقم (٢١) : يوضح الى أى مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها وذلك من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التى تشير الى وقوع الأزمة
١٥٣	رسم بياني رقم (٢٢) : يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة الحكومة خطط وإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها
١٥٤	رسم بياني رقم (٢٣) : يوضح غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة
١٥٥	رسم بياني رقم (٢٤) : يوضح ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة
١٥٦	رسم بياني رقم (٢٥) : يوضح عدم وضع العلاقات العامة فى مستوى إدارى مناسب
١٥٧	رسم بياني رقم (٢٦) : يوضح عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة
١٥٨	رسم بياني رقم (٢٧) : يوضح ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة
١٥٩	رسم بياني رقم (٢٨) : يوضح ضعف المؤهل العلمى لدى العاملين بالعلاقات العامة
١٦٠	رسم بياني رقم (٢٩) : يوضح عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة:
١٦١	رسم بياني رقم (٣٠) : يوضح غياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة الولاية

## المقدمة:

تشكل العلاقات العامة مدخلاً أساسياً لتنظيم وإدارة المنظمات الحديثة ، وهي أحدث المرتكزات الأساسية للدراسات الإعلامية ، وقد شهد هذا العلم تطورات بالغة الأهمية خلال القرن العشرين إستناداً إلي عديد من النظريات العلمية والممارسات المهنية والأخلاقية ، ويشهد هذا العلم الإعلامي تحولات كبيرة في النظرية والتطبيق مع بدايات القرن الحادي والعشرين ، وأثرت هذه التحولات بشكل مباشر علي طريقة إدراك القائمين بالإتصال لكيفية إدارة العلاقات العامة الحديثة . (الجمال - عياد - ٢٠٠٥ - ص ٣) .

لا يخفي علي المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية منها ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء علي صعيد الهدم أو البناء ، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلي تلمس حقيقة مفادها أن المجتمعات ،التي اعتمد الهرم القيادي فيها علي فرق خاصة وذات كفاءة عالية في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر قدرة علي المطاوعة والإستمرار من نظرائها ،التي انتهجت أسلوباً مغايراً تمثل التصدي المرتجل والتعامل بطريقة غير مدروسة سلفاً مع الأزمات والمشكلات والكوارث ،مما أدي إلي ضعفها وتفككها ، فالأزمات ظاهرة ترافق مسيرة الحياة ولا بد من مواجهتها والتخطيط للوقاية منها ، أو التقليل من حدوثها وآثارها السلبية إذا وقعت والإستفادة منها ومن إيجابيات مواجهتها في الأزمات المقبلة . (عبدالكافي - ٢٠١١ - ص ٥) .

في منتصف الثمانيات من القرن العشرين شهدت ولاية النيل الأزرق تطوراً سياسياً كبيراً أثر علي التركيبة السياسية حتي اليوم بانضمام مجموعات كبيره من أبناء المنطقة الي الحركة الشعبية لتحرير السودان المؤسسة في مايو ١٩٨٤،تبنت الحركة الشعبية لتحرير السودان في إقليم النيل الأزرق العمل المسلح لتصعيد قضايا الإقليم ضمن أزمات السودان في المناطق الأخرى. ودخل الجيش الشعبي بالنيل الأزرق في حرب عصابات ضد السلطة المركزية في الخرطوم وسرعان ما تمكن من السيطرة على أجزاء واسعة من الإقليم بما فيها مدينة الكرمك، والتي أصبحت مركزاً سياسياً وعسكرياً، حيث

سيطرت عليها الحركة الشعبية بصورة كاملة منذ العام ١٩٩٦ وحتى توقيع اتفاقية السلام الشامل في العام ٢٠٠٥. وفي هذا البحث عرض علمي لتوضيح وظيفة العلاقات العامة في هذه الأزمة .

### مشكلة البحث :

إن تحديد مشكلة البحث تعتبر من أهم خطوات البحث العلمي إذ تمثل الإتجاه الصحيح في إنجاز البحث بصورة علمية دقيقة ،ولها تأثير كبير في كل مراحل البحث التي تأتي بعدها وتوضح الصور للباحثين لدراسة الإتجاه الرئيسي في اختيار الحقائق وكذلك مشكلة البحث أيضاً تكمن في الصعوبات التي تواجه العلاقات العامة في إدارة الأزمات ولمعرفة أثر وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والجانب الإستراتيجي لما تقوم به المؤسسات عبر إدارة العلاقات العامة ، إضافة إلي الأثر الإيجابي والسلبى لهذه المؤسسات وكيف يكون عمل المؤسسات في مناطق الحروب والكوارث والصعوبات التي تواجهها ، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعالجة القصور وتقديم المقترحات من خلال البحث العلمي ، ومما ذكر يمكن تحديد المشكلة علي النحو التالي : –

١/ قصور دور العلاقات العامة لضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة .  
٢ / لاحظ الباحث غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة أثناء المواقف الطارئه  
٣ / عدم توافر الإمكانيات الفنية والتدريبية للعلاقات العامة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها .

٤ / عدم وضع العلاقات العامة في مستوي إداري مناسب يمكنها من أداء مهامها .  
٥ / غياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة الولاية .  
وانطلاقاً من أهمية هذا الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المنظمات الحديثة كان لا بد من معرفة ما تقوم به إدارة العلاقات العامة عن طريق تحديد أولوياتها للوصول إلي صيغة تتمكن من خلالها إدارة الأزمات بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق لمجابهة

الأزمات السياسية، وخاصة وأن السودان يمر بمرحلة مفصلية يعاني فيها من تحولات سياسية كبيرة بعد إنفصال الجنوب .

### أهداف البحث :

إن أهداف البحث تتمثل في مدي معرفة إدارة العلاقات العامة علي التنبؤ بالأزمات والتخطيط لها ومن ثم الإستفادة والتحصير للأزمات والكوارث بما يساعد علي مجابتهها والقدرة علي إعادة الأوضاع إلي ما كانت عليه قبل حدوثها . وتسعي هذه الدراسة إلي بحث واقع الأزمات السياسية التي تمر بها ولاية النيل الأزرق وفق المعايير العلمية للعلاقات العامة وذلك لتحقيق الأهداف البحثية التالية :

١ /دراسة وضع العلاقات العامة في أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق لمعرفة مدي ملائمتها العلمية والعملية في إدارة الأزمات .

٢/ التعرف علي دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها بالشكل الذي يحقق أهدافها المرجوة وذلك عن طريق التعرف علي مدي تحقيق الأهداف .

٣/ التعرف علي بعض جوانب القوة والضعف للعلاقات العامة في أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق من خلال إعتمادها علي البحوث والتخطيط لإستخدام وسائل الإتصال إستخداماً فعالاً في إدارة الأزمات .

٤/ التعرف علي مدي مواكبة برامج العلاقات العامة للتقدم العلمي والتطور التقني .

٥/ التعرف علي فئات الجماهير التي توجه إليها برامج العلاقات العامة عند الأزمات هذا من ناحية ، ونوعية الرسائل التي توجه إليها من ناحية أخرى .

### تساؤلات البحث :

لتحقيق أهداف البحث ، تم إعداد عدة تساؤلات وبالإجابة عليها يمكن الوصول إلي الدور الذي تؤديه إدارة العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ، والتساؤلات هي :  
ما وظيفة إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ؟

١/ ما الخطوات الإجرائية التي قامت بها العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق في مواجهة الأزمات السياسية بالمنطقة ؟

٢/ ما نوع الأزمة السياسية التي ألفت بظلالها علي ولاية النيل الأزرق ؟

٣/ ما الإمكانيات الفنية والتنظيمية التي استخدمتها إدارة العلاقات العامة للتعامل عند وقوع الأزمات ومعالجة آثارها بولاية النيل الأزرق ؟

٤/ ماهي طرق ووسائل الإتصال التي تستخدمها العلاقات العامة أثناء الأزمة بولاية النيل الأزرق ؟

٥/ كيف توظف برامج العلاقات العامة لمواجهة الأزمة السياسية بولاية النيل الأزرق؟

٦/ إلي أي مدي يمكن أن تؤثر الأزمات السياسية علي ولاية النيل الأزرق ؟

٧ / هل هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق لتحقيق أهدافها ؟

#### **أهمية البحث :**

تأتي أهمية البحث في أن العلاقات العامة هي منهج متكامل للحياة تقوم بالدور الشامل في خدماتها خلال المؤسسات المختلفة للعاملين والجمهور وكافة افراد المجتمع وترجع أهمية هذه الدراسة إلي الآتي :

١/ عدم وجود دراسات متعمقة تناولت موضوع العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الولايات ذات الأزمات المصاحبة ومناطق التماس وخاصة منطقة ولاية النيل الأزرق.

٢/ أهمية إدارة العلاقات العامة ودورها في مساندة وتهيئة الظروف المناسبة للإدارة العليا لإدارة الأزمات وأن العلاقات العامة تلعب دوراً مهماً في تحديد فشل أو نجاح المنظمات في إدارة الأزمات .

٣/ نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين في إدارة العلاقات العامة في الولايات المعنية وكذلك الجمهور وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة وكيف يجب أن تكون في الإستعداد للتعامل مع الأزمات .

٤/ تسعى الدراسة لمعرفة الخطوات الإجرائية الإيجابية والسلبية التي تقوم بها العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق .

٥/ تسهم الدراسة في إيضاح الطريقة العلمية المناسبة التي تتأكد بها إدارة العلاقات العامة من مقدرتها علي الإستخدام الأمثل لوسائل الإتصال في إدارة الأزمات .

٦/ معرفة المعوقات التي تحول دون قيام العلاقات العامة بدورها في إدارة الأزمات بولاية النيل الأزرق.

٧/ تأمل الدراسة التوصل لنتائج وتوصيات يمكن أن تفيد تطوير إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية بولاية النيل الأزرق بصفة خاصة وجميع ولايات السودان بصفة عامة.

لذلك تبرز أهمية هذه العلاقات العامة في كونها دراسة ميدانية تقترب كثيراً من واقع أعمال وأنشطة العلاقات العامة في الولايات ذات الأزمات وتنقل صورة واقعية عن الأعمال المحيطة بها وعظم الأدوار التي تؤديها هذه الإدارة .

#### **الدراسات السابقة :**

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر المعينة في التخطيط وضبط المتغيرات ، وتمت الإستفادة من بعض الدراسات ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة ، وقد إختار الباحث منها مايلي :

الدراسة الأولى : أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالتطبيق علي الهيئة العامة للطيران المدني ( ٢٠٠٨ م – ٢٠١٠ م ) ( السمانى ، ٢٠١٠ م ، ماجستير غير منشورة )

#### **أهداف الدراسة :**

١/ دراسة أثر العلاقات العامة في الأزمات والكوارث .

٢/ تبين دور العلاقات العامة فيما يخص التنبؤ بالأزمات والكوارث قبل وقوعها وتنفيذ الخطة المناسبة .

٣/ تقييم إستراتيجيات المعالجة للأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها .

٤/ العمل علي ربط المنظمات بجمهورها في أوقات الأزمات .

#### منهج الدراسة :

المنهج التاريخي والوصفي التحليلي .

#### أهم نتائج الدراسة :

١/ أثبتت الدراسة صحة الفرض القائل بأن للعلاقات العامة دور رئيس في إدارة الأزمات والكوارث .

٢/ أوضحت الدراسة أهمية إستفادة العلاقات العامة من توثيق المعلومات والبيانات الخاصة بالكوارث والأزمات

▪ علاقة هذه الدراسة بموضوع هذا البحث :

▪ تلخصت العلاقة بموضوع البحث المقدم في الآتي :

١/ إبراز دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث .

٢/ التعرف علي دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها .

٣/ إنفقت الدراسة والبحث علي ربط المنظمات بجمهورها في أوقات الأزمات ( السماني ، مرجع سابق )

الدراسة الثانية : وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات ،دراسة تطبيقية علي نماذج من الأزمات في العهد النبوي ( البشري ، ٢٠١١ ، ماجستير غير منشورة )

#### أهداف الدراسة :

١/ تحديد الأدوار والمهام التي تستند لإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسات الأخرى

٢/ التعرف علي نشاط العلاقات العامة في مراحل التخطيط (قبل – أثناء – بعد )

٣/ بيان العمل الذي قام به الرسول صل الله عليه وسلم في معالجة الأزمات في الدولة الإسلامية

#### أهم نتائج الدراسة :

١/ أكدت الدراسة أن جميع الأزمات يمكن أن تعالج وفق المنهج النبوي

٢ / قامت العلاقات العامة في الدولة الإسلامية في العهد النبوي علي أسس ومبادئ ارتكزت عليها لم يعرفها العالم من قبل . وهذه الأسس والمبادئ :القدوة الحسنة ،والصدق في الإتصال والصراحة والوضوح .

٣ / إستخدم الرسول ( صل الله عليه وسلم) الأساليب العلمية الحديثة في معالجة الأزمات المتمثلة في : الإختراق ، والسيطرة والتوجيه ، وإزالة الغموض ،والرد علي الشائعات ،والحيطة والحذر ،وتخفيف الأضرار ، والوقاية والمنع ، وتقديم الحافز للعاملين وشكرهم ، والإكثار من الدعاء وغيرها من الأساليب .

#### **المنهج المستخدم :**

المنهج الوصفي

#### **علاقة هذه الدراسة بموضوع هذا البحث :**

تلخصت العلاقة بموضوع البحث في الآتي :

١ / تحديد الأدوار والمهام التي تسند لإدارة العلاقات العامة .

٢ / تحقيق أهداف العلاقات العامة في معالجة الأزمات وفق الأساليب العلمية الحديثة

الدراسة الثالثة : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية

(بالتطبيق علي بعض الحالات ) ( عبدالجبار ، ٢٠٠١ ، ماجستير غير منشورة )

#### **أهداف الدراسة :**

١ / إبراز أهمية إدارة الأزمات ، عن طريق النماذج العلمية الحديثة المتعارف عليها في

عملية إدارة الأزمات .

٢ / ربط ممارسة وظائف العلاقات العامة بمنهج إدارة الأزمات ، وتحديد العناصر التي

تحتاج إليها العلاقات العامة في مجابتهها للأزمات من خلال المراحل المختلفة لإدارة

الأزمة.

٣/ تقويم الأساليب والطرق التي تتبع في العادة لمجابهة الأزمات والوقوف علي المعوقات التي تحول دون الإستفادة من إدارة الأزمات أثناء مواجهتها للأزمات والكوارث.

#### **منهج الدراسة :**

المنهج التحليلي

#### **أهم نتائج الدراسة :**

١/ إن وجود إدارة العلاقات العامة من العوامل المهمة لنجاح أي عمل تقوم به المؤسسات أو الهيئات والشركات بصفة عامة ، وليس في مقدور أي مؤسسة حديثة الإستغناء عنها .  
٢/ من الضروري مواجهة الأزمات والتوعية بها ، لتفادي الخسائر المادية والمعنوية الجسيمة التي تخلفها .

٣/ عملية إدارة الأزمات تتطلب توفير فريق متكامل تسند إليه مهمة إنهاء الأزمة ، ويختلف شكل هذا الفريق باختلاف نوع الأزمة والتعامل معها .

▪ علاقة الدراسة بموضوع البحث

▪ تلخصت الدراسة بموضوع البحث في الآتي :

١/ التعرف علي بعض جوانب القوة والضعف للعلاقات العامة عن طريق النماذج العلمية الحديثة المتعارف عليها في إدارة الأزمات .

٢/ ربط ممارسة العلاقات العامة ودراسة أوضاعها لمعرفة مدي ملائمتها العلمية والعملية في إدارة الأزمات .

#### **منهج البحث :**

يمكن تعريف البحث العلمي بأنه الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في

تقصيه للحقائق العلمية

## المنهج الوصفي :

يتضمن هذا المنهج دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف معين، أو مجموعة من الأحداث أو الأوضاع أو البشر يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أبعادها المختلفة. ويقتصر هذا المنهج على وصف الظواهر أو المواقف أو الأحداث في وقت معين، ويفرق هذا التحديد بين البحث الوصفي والبحث التاريخي الذي يؤدي إلى سرد تطور الأحداث في فترة ممتدة من الزمن الماضي. (أحمد، ٢٠١٢، ص ٢٨)

## المنهج التاريخي :

يعتمد هذا المنهج على الوثائق وتحليلها ونقدها بغرض فهم الماضي ومحاولة فهم الحاضر على ضوء الأحداث والتطورات الماضية .  
وعليه فقد اتخذ الباحث المنهجين الوصفي والتاريخي لإجراء هذا البحث .

## أدوات البحث :

هي الوسيلة التي يلجأ الي استخدامها الباحث للحصول علي المعلومات والبيانات التي يتطلبها موضوع الدراسة وهي موضحة فيما يلي:

## الملاحظة:

وهي احد الاساليب الاولية لجمع البيانات عن السلوك الانساني بصفة عامة والاتصال بصفة خاصة ويقدم البعد الكيفي في وصف السلوك ولا تهتم الملاحظة بالاجابة عن الاسئلة من ...؟ ولماذا؟... وماذا؟..... الذي يمكن ان تجيب عليها اسئلة الاستقصاء والمقابلة وتهتم بالسؤال كيف؟..... فتقدم تفسيراً للظواهرات في بعدها الكيفي. (عبد الحميد، ص ٣٣٠، ٢٠٠٤)

## الاستبانة:

يعتبر الاستبيان احد الاساليب المستخدمة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تستهدف استناداً على الافراد المبحوثين بطريقة منهجية مقننة من العينة المختارة،

لتقييم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافه، وذلك لمعرفة أساليب الممارسة الفعلية لأفراد العينة. (عبد الحميد ، ٢٠٠٠، ص ٣٥٣)

وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة.

### **المقابلة:**

تعد المقابلة من أدوات جمع المعلومات والبيانات في العديد من المناهج العلمية وخاصة المنهج الوصفي، وتمتاز المقابلة بالمرونة أكثر من غيرها من الأدوات العلمية الأخرى ، لأن الباحث هو الذي يحدد شكلها وكيفية إجرائها ، كما أنه بإمكان الباحث أن يوظفها بحيث توافق طبيعة البحث الذي يقوم به و يصبح بإمكانه التحكم في مجريات هذه . الأداة. (عبد القادر، ٢٠٠٥، ص:٧)

### **حدود البحث : يشتمل على الإطار :**

#### **أ. الإطار المكاني :مجتمع البحث :**

هو مجموعة من الأفراد يريد الباحث تصميم دراسته عليهم وفي هذا البحث فإن المجتمع المستهدف هو جمهور أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق في الفترة من (٢٠١١ - ٢٠١٢)

#### **ب. عينة البحث :**

قد رأى الباحث إختيار العينة العشوائية من جمهور ولاية النيل الأزرق بمعنى أن جميع أفراد المجتمع المستهدف أمامهم فرص متساوية لاختيارهم في العينة .

#### **ج - الإطار الزمني : في الفترة من ( ٢٠١١ م - ٢٠١٢ م )**

#### **مصطلحات البحث :**

#### **الدور:**

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 إن

الدور إطار معياري يطالب به الفرد نتيجة إشتراكه في علاقات وظيفية مع الآخرين، ويظهر في السلوك الذي ينتهجه الفرد، إعتياداً على متطلبات مكانته الوظيفية والممارسات فالمسؤوليات المنوطة بتلك الوظيفة. (سليمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١٤م)

### **العلاقات العامة في اللغة :**

وهي خلاف الخاص يقال عم الشيء عموماً أي شمل الجماعة

### **العلاقات العامة في الإصطلاح :**

إدارة الإتصال الفعالة والمستمرة مع فئات الجماهير المتعددة لإقامة علاقات إستراتيجية قوية ، تحقق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة ، تكون دافعاً لتحقيق أهدافها ومساندة لها وقت الشدة والأزمات . (حسين ، ١٩٩٥ ، ص١٦٠)

### **الأزمة : لغة :**

يعرف لسان العرب الأزمة بأن الأزم : شدة العض بالفم كله ، وقيل بالأنياب ، والأنياب هي الأوزام ، وقيل هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله . (جداث ، ٢٠٠٧ ، ص٧)

### **الأزمة : إصطلاحاً :**

فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً . (رضوان ، ١٩٤٩هـ ، ص٤٤)

### **إدارة الأزمات :**

وظيفة تتوجه نحو التقليل من الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها ، سواء في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور ، إلي جانب أنها تمثل القدرة علي التحكم في موقف ، وإن كان هذا الموقف يقتصر علي مرحلة حدوث الأزمة ، إلا أن هناك 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 ، والتحكم المحدود ، والحيرة البالغة . (السعيد ، ص٣٣)

## السياسة :

أخذت الكلمة مدلولات مختلفة في القانون والعلوم السياسية والإعلام حيث يقول الدكتور بدري في كتابه ( النظم السياسية) إن كلمة سياسة تأخذ معنيً واسعاً يدخل في مدلولها كل ما يتصل بالسلطة والسلوك في إطار فكري يحوي في طياته مجموعة أهداف معرفية مستمدة من أيولوجية تسعى لتحقيقها من خلال نسق تخطيطي وتنفيذي يترجم في نشاطات ومعادلات وتداخلات منظمة من خلال بنية هيكلية وآليات للتطبيق والتأثير علي الواقع الإجتماعي ( الدومة ، ٢٠٠٣ ، ص٢٧ )

## هيكـل البـحث

الفصل الأول : الإطار المنهجي

الفصل الثاني : العلاقات العامة

المبحث الأول : نشأة العلاقات العامة ومفهومها وأهميتها وخصائصها

المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة

المبحث الثالث : وظائف ومبادئ العلاقات العامة

الفصل الثالث : إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفهوم الأزمة وخصائصها

المبحث الثاني : أنواع الأزمات وتقسيماتها

المبحث الثالث : أساليب ومراحل إدارة الأزمات

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق

المبحث الثاني : عرض وتفسير البيانات

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

الملاحق

# **الفصل الثاني**

## **العلاقات العامة**

**المبحث الأول : نشأة العلاقات العامة ومفهومها وأهميتها وخصائصها**

**المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة**

**المبحث الثالث : وظائف ومبادئ العلاقات العامة**

## المبحث الأول

### نشأة العلاقات العامة ومفهومها وأهميتها وخصائصها

أطلق عصر السموات المفتوحة العنان للعلاقات العامة كعلم وفن حتي أبداع في خطط الإتصال وأشكاله وأنماطه ، لإحداث تأثيرات فاعلة باستخدام أساليب إقناعية كسباً لنفحة الجماهير من خلال رسائل جعلت من العلاقات العامة قوة هائلة في المجتمعات الحديثة ، وأصبحت من أهم العلوم التي لا يستطيع رجال الأعمال والحكومات علي حدٍ سواء أن يغضوا الطرف عنها ، حيث يمكن أن تؤدي أجل الخدمات وفي مختلف الميادين الإقتصادية الإجتماعية والسياسية وغيرها ، ذلك أنها تعمل علي تحقيق التفاهم الإنساني بين المنشآت وجماهيرها . (مصطفى - ٢٠٠٩ - ص ١٥) .

وعلي مر التاريخ فقد تفهم القادة والزعماء مدي أهمية التأثير علي الرأي العام للجمهور من خلال إقناعهم بأفكارهم وآرائهم ، فقد كان أهل العراق قبل حوالي ١٨٠٠ عام قبل الميلاد ينقشون نشراتهم علي الحجارة حتي يتمكن المزارعون من الإطلاع عليها وتعلم آخر وسائل البذار والحصاد والري ، وهذا العمل يشبه إلي حد كبير ما تقوم به الدوائر الحكومية في هذه الأيام عند إصدار النشرات الإرشادية الزراعية إلي المزارعين ، وعند قداماء المصريين كانت النقوش في المعابد تذخر بالإنتصارات الحربية للحكام ، وفي أوقات السلم كان الإعلام يوجه إلي الأغراض الدينية والإجتماعية (جودة - ١٩٩٩ - ص ٢٣) .

#### العلاقات العامة في العصور القديمة :

إن المتأمل في تاريخ تطور العلاقات العامة يلاحظ أن تطور الوسائل التي استخدمت في ممارستها يتفق مع احتياجات الأفراد والجماعات والمؤسسات المختلفة وبما يتناسب مع حجمها وطبيعتها وميزانيتها وتاريخها ، والعلاقات العامة كنشاط مارسها الإنسان منذ أقدم العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون مع باقي أفراد المجتمع الذي يعيش فيه ، ومع ظهور التجمعات البشرية علي شكل أسر وعوائل ومن ثم علي شكل

عشائر وقبائل ومع تدرجها علي مر الأجيال ظهرت القري والمدن والأقوام والأمم ، وكان لزاماً علي أبناء البشر وتحت تأثير البيئة وقساوتها ومخاطرها أن يقيموا العلاقات المتبادلة فيما بينهم ، ففي المجتمعات الإنسانية البدائية كان رب الأسرة هو الذي يسوس العلاقات العامة بين أفرادها ، ثم انتقلت هذه المهنة إلي رئيس القبيلة أو العشيرة الذي أصبح هو يبلغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة . (محمد زين - ٢٠١١ - ص ١٥) .

ومن هنا فإن العلاقات العامة قديمة قدم الإنسان ، فقد كان رؤساء القبائل يحرصون في المناسبات المختلفة علي نشر الأخبار والتوجيهات والمبادئ ، ثم اتخذت العلاقات العامة شكلاً تخصصياً بعد ذلك عندما استعان رؤساء القبائل بالسحرة والأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية من إنشاد وقرع الطبول ، هذا وتشير المصادر التاريخية إلي أن جذور العلاقات العامة تمتد مسافات بعيدة في التاريخ وفي تعليقات قيصر والأناجيل الأربعة للعهد الجديد والفيدرالي أمثلة علي الإتصالات المقنعة قبل ان تتبلور فكرة العلاقات العامة ، ومن هنا فإن القبائل في المجتمعات البدائية إهتمت باقامة علاقات بينها وبين القبائل الأخرى من الحروب ، وأن تقوم باتصالات ودية لإقامة الصلح . (الجرائدة - ٢٠١٣ - ص ٤١) .

وكان شيوخ القبائل ورجال الدين يقومون في بادئ الأمر بدور الحكم بين القبائل ، وكان رئيس القبيلة يتولي عملية الإعلام بين أعضاء قبيلته ويدعو إلي الخروج للصيد والزواج والحروب وكافة المناسبات الإجتماعية المختلفة ، وكل ذلك ضرب من ضرب الإعلام عن طريق خلق علاقات داخلية جيدة مع أفراد القبيلة ، وقد قام الشعراء في القبائل بدور إعلامي كبير من حيث نشر مناقب القبيلة وآثارها ، وهكذا يمكن القول أن وظيفة العلاقات العامة وجدت مع وجود الإنسان ، ومع ذلك فإن الوسائل البدائية مثيرة للإنفعال والغرائز ، وتدرجت أحوالها حتي أسندت إلي شخص معين لإجادته التعبير لما لديه من قوة إقناع وتأثير علي الآخرين . (الجرائدة - مرجع سابق - ص ٤١) .

## العلاقات العامة في المرحلة البدائية :

لقد كانت القبائل البدائية تحتاج إلى الإعلام للمحافظة علي بقائها وذلك سواء للحصول علي مصادر الغذاء أو في التصدي للأعداء فكانت تعين من أجل ذلك حارساً علي الأفق ينبئها عن كل مستجد فيه ، فقد يلوح في الأفق قطيع من حيوانات الصيد أو غيوم تنذر بعاصفة شديدة أو عدو يغير ، عند ذلك تستعد القبيلة لمواجهة الموقف ، كما أن القبيلة البدائية تكون في حاجة إلي التعاون والتماسك بين أفرادها وذلك لا يتم إلا عن طريق التفاهم بين هؤلاء الأفراد وإحساسهم بقوة الرابطة التي تربطهم ببعضهم ، وكان ذلك يتم عن طريق الحفلات في مناسبات الزواج وبلوغ سن الرشد واحتفالات الإنتصار علي قبيلة معادية . وكان رئيس القبيلة يجتمع بأفراد قبيلته للتداول في الشؤون العامة التي تخص القبيلة ليتمكن علي ضوء ذلك من إتخاذ القرارات المناسبة في إدارة تلك الشؤون ، كما كان الرئيس يتولي التوجيه الإعلامي في القبيلة فينتهز المناسبات القبلية ليقدّم توجيهاته والمبادئ التي يريد من أفراد القبيلة السير بموجبها .(الجرابدة - مرجع سابق - ص ٤٢ )

عند الحاجة إلي تعبئة الرأي العام في القبيلة كان رئيس القبيلة يعهد إلي شخص محترف ومعروف في القبيلة كالمساحر أو الطبيب ، مهمته إثارة المشاعر أو أشخاص يجيدون فنون التعبير والتأثير كالإنشاد والرقص وقرع الطبول . ومن الواضح كذلك إن الإختلاف الأساسي لتلك النشاطات التي يمكن اعتبارها النواة الأولى للعلاقات العامة عن ممارسة نشاطات اليوم هو اتجاهها آنذاك إلي غرائز الفرد وإثارة إنفعالاته كأسلوب للتأثير عليه ، بينما تخاطب العلاقات العامة الحديثة عقل الفرد ووعيه ، كما أن التعرف علي اتجاهات الرأي العام كان يستند علي الإحساس الفطري والتقدير الشخصي دون الأسس العلمية المستخدمة اليوم . ( الجرابدة - مرجع سابق - ص ٤٣ ) .

## العلاقات العامة في الحضارات القديمة :

## العلاقات العامة في الحضارة الفرعونية :

إهتم ملوك الفراعنة بالإتصال بالأهالي في مناسبات كثيرة ، واهتمت الدولة بتسجيل ووصف الأحداث المهمة في المجتمع مثل الإنتصارات الحربية والبعثات التجارية وحفر الترع وإقامة الجسور والسدود وتعبيد الطرق ، كما اهتمت الدولة بتسجيل هذه الأحداث وعرضها علي الناس ، وكانت تهدف من وراء هذا العرض والإعلام كسب تأييد الجماهير وإقناعهم بأن الحاكم والدولة حريصة علي مصالحهم ، ومهتمة بقضاياهم وأمورهم والتي تكشف عن جوانب سياسية واقتصادية ودينية . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ٤٣ ) .

وقد وجه ملوك الفراعنة من خلال ورق البردي نصائح وتوجيهات وإرشادات للناس لتجنب بعض الرذائل الإجتماعية ، وعرف ملوك الفراعنة الإعلام عن طريق النقش علي الحجارة لإخبار الناس بالإنتصارات والقرارات التي يهم الشعب الإطلاع عليها . ( يوسف - ٢٠٠٨ - ص ١٥ )

## الحضارة اليونانية :

إمتازت الحضارة اليونانية بالإهتمام بالرأي العام وتطويره ليس ذلك فحسب بل وبلورة الرأي العام والتأثير فيه ، فمثلاً حكومة المدينة اليونانية كانت تستمد سلطتها من رضا المحكومين لذلك كانت تفسح المجال لتبادل الآراء والمناقشة الحرة التي يندفع للمساهمة فيها جميع المواطنين ، غير أن نطاق التأثير كان محدوداً حيث كانت المناقشات تجري في الساحات العامة فيقتصر علي من يحضر الإجتماعات لعدم وجود وسائل الإعلام المعروفة حالياً ، هذا وقد إهتم الحكام اليونانيون بالعلاقات العامة مع الشعب وتوسعوا في الأنشطة وذلك لأن حضارتهم كانت تعتمد علي ثقافة الشعب وتأييده حيث كانوا يعرفون الكثير عن إرادة الشعب الحر بظهور المباديء الديمقراطية وخاصة في المدن اليونانية . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ٤٦ ) .

وقد استخدمت العلاقات العامة بشكل موسع في تلك الحضارة معتمدة في ذلك علي فن الخطابة في توصيل الأخبار وبت أفكار الفلاسفة ، كما استخدم أسلوب المؤتمرات والإجتماعات التي كانت تتضمن المناظرات بين أصحاب الفلاسفات المختلفة بغرض تأييد الرأي العام لأصحاب كل فلسفة ، ولم تتردد الحكومات اليونانية في استخدام وسائل الإعلام التقليدية آنذاك ، فقد آمن الحكام بأهمية الإعلام والنشر وطرق التأثير في الجماهير ، حتي أن الإسكندر الأكبر كان يسير في ركابه وحوله طائفة من الخطباء والشعراء والكتاب والمفكرين . ( محمد زين - مرجع سابق - ص ١٦ ) .

حيث أخذت العلاقات العامة تنمو وتهتم بالإتجاهات السائدة أو ميول الناس وكانت الأضواء تسلط علي أعمال الملوك والأفراد والكهنة ، كما كانت الدعاية توجه إلي الطبقة الأرستقراطية ، وكان اليونانيون يستخدمون العديد من الوسائل وخاصة القصائد الشعرية مثل أشعار ( هوميروس ) والنشرات اليومية عن أعمال مجالس الشرف لتعريف الشعب بالأحداث . ( الجرايدة - مرجع سابق - ص ٤٦ ) .

### الحضارة الرومانية :

إهتمت الحضارة الرومانية بما يعرف اليوم بتعبير الرأي العام ورفعت شعار ( صوت الشعب من صوت الله ) ليؤكدوا أهميته للرأي العام ، وقاموا بحفره علي معابدهم وتمثيلهم ، كما كتبوا عبارة ( مجلس الشيوخ والشعب الروماني ) علي واجهة البرلمان ، وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء والأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير إلي أعمالهم ، وأصدر ( يوليوس قيصر ) صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمباديء والقيم التي كانت تسود تلك الحضارة . ( حجاب - ٢٠٠٧ - ص ١٧ ) .

وتشير المصادر كذلك إلي أن النشاط الإعلامي لم يقتصر في الحضارة الرومانية علي الميدان السياسي بل تعداه كذلك إلي النواحي الإجتماعية ، فهناك قصائد كثيرة للشاعر الروماني ( فرجيل ) موجهة للفلاحين تحثهم للعودة إلي المزارع ، وزيادة الإنتاج

الزراعي لمواجهة زيادة السكان وهي أشبه ماتكون بالنداءات التي توجهها مختلف الهيئات في عصرنا الحالي ولكن مصاغة بأسلوب أدبي رفيع . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ٤٧ ) .

### **العلاقات العامة في العصور الوسطى :**

وقد شهدت العلاقات العامة في العصور الوسطى في أوروبا إنتكاسة وتدهور حيث خضع الفلاحون في ظل نظام الإقطاع لمعاملة غير إنسانية ، وتحولت الطوائف الصناعية والتجارية التي تنظم العلاقات العامة بالعمال والصناع من جهة ، وبالجمهور العام من جهة أخرى تحولت إلي إحتكارات تستغل العمال وتغش المستهلكين وهو ما يمكن معه القول إن العلاقات العامة في مجتمعات العصور الوسطى الأوروبية كانت تعاني من التدهور والفساد . ( يوسف - مرجع سابق - ص ١٧ ) .

فعندما ظهر المذهب البروتستانتي وجدت الكنيسة الكاثوليكية نفسها في مأزق حرج وراحت تتشد الخلاص من هذا المذهب الجديد الذي اعتبرته خروجاً علي الكنيسة وعلي المسيحية ، واهتم (الكرادلة)\* تحت رعاية البابا بمسائل الإعلام والنشر وإعادة الثقة إلي الكنيسة الكاثوليكية ،ونشأت في ظل هذه الظروف الكنسية البروتستانتية علي يد ( مارتن لوثر ) الذي أفلح في إقناع العديد من الجماهير بمظاهر الظلم الذي كانت تمارسه الكنيسة الكاثولوكية ، وقد اعتمد في دعوته علي مجموعة من الدعاة لديهم القدرة علي إقناع الناس بدعوته الجديدة . ( حجاب - مرجع سابق - ص ١٩ ) .

### **العلاقات العامة في الحضارة الإسلامية :**

#### **العلاقات العامة في العهد النبوي :**

كان قيام الدولة الإسلامية في المدينة المنورة وامتداد نفوذها بالتدرج إلي معظم أجزاء شبه جزيرة العرب في حياة الرسول صل الله عليه وسلم ثمرة مجهودات كبيرة حربية وسياسية وتشريعية وعلاقات دولية وكانت حصيلة النشاط السياسي والدبلوماسي

---

\* الكرادلة : مفردا كاردينال هو مركز رسمي لأسقف مسؤول في الكنيسة الكاثولوكية وهو عضو مجمع الكرادلة وفي كوريا الرومانية ويعتبر أمير الكنيسة .

الذي اطلع به الرسول صل الله عليه وسلم في هذا السبيل ، مجموعة كبيرة من الرسائل والصكوك والمعاهدات التي تحدد العلاقات بين السلطة المركزية في المدينة المنورة ، وبين قبائل العرب في بقية شبه جزيرة العرب . ثم جاءت سيرة الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم أجمعين شاملة لما يحتاج إليه الناس في حياتهم الدنيوية والأخروية لأنها حافلة بالقيم العالمية ، والأخلاق الفاضلة والأعمال الصالحة والمناقب الشريفة والأدلة المنيفة ، التي تهدي الخلق لإتباع الحق والسير علي الصراط المستقيم ، ومن الواجب علي كل مسلم إتباعها والأخذ بها عملاً بقوله صل الله عليه وسلم ( عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين عضو عليها بالنواجذ ) . (أوندي ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٥ )

الرسول صل الله عليه وسلم هو الذي أسس مرتكزات العلاقات العامة الدولية الإسلامية حيث استقاها من نبع القرآن الكريم وأضاف إليها من هدي سنته المستمدة من الوحي والنظر والعمل وسار علي منواله الخلفاء الراشدين الذين امتدت خلافتهم ثلاثون سنة أي من العام الحادي عشر الهجري إلي العام الأربعين ورغم قصر هذه المدة قياساً بالمدى التاريخي لحضارات الشعوب فإنها فعلت بتأسيس قيم إنسانية عظيمة وخالدة .

### **العلاقات العامة الدولية في عهد الخلافة الراشدة :**

ففي البداية حصل تخلخل في صفوف المسلمين بسبب حروب الردة والخلاف بين المهاجرين والأنصار بسبب التنافس بينهما ، فقد أحس المهاجرون الذين رافقوا الرسول عليه الصلاة والسلام إلي يثرب وتقلدوا السلطة أحسوا أجانب لاسند لهم ولا سلطان وظهر علي السطح التنافس القديم بين الأوس والخزرج بعد اختفائه في حياة الرسول عليه الصلاة والسلام ، اقترح أهل المدينة كعلاج للأوضاع الجديدة انتخاب أمير من بينهم وأمير من مكة وهو اختراع خطر لأنه يهدد كيان الإسلام لما سوف يجره من عواقب وخيمة واستطاع أبوبكر الصديق رضي الله عنه بدبلوماسية الوفاق بين الأطراف المتنازعة حسم الخلافات والقضاء عليها حالاً ومستقبلاً ، أعاد الأمور إلي سابق عهدها وفي هذه الفترة

انتقلت شبه الجزيرة من الفقر إلى الغني وبدأت العيون والأذهان تفتح علي العالم الخارجي وحضارته وكان هذا إيذاناً بتحول في الدولة. (أوندي ، مرجع سابق ، ص ٤٠ )

### **العلاقات العامة الدولية في الخلافة الأموية والعباسية :**

#### **١. العلاقات العامة الدولية في الخلافة الأموية :**

مع بداية العهد الأموي في ١٤ هجرية - ١٣٢ م بدأت فلسفات الحكم الإسلامي تتعثر ، لقد كانت هذه الفلسفات تقوم أساساً علي الشوري ونظام المال الإسلامي الذي يعتبر المال مملوك لله فالتبست معاني الخلافة واختلطت بالملك ، لقد كانت أول خطوة لمعاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه حين آل إليه الحكم اتخاذ دمشق عاصمة لولايته . وكان معاوية رجلاً أريباً لين العريكة واسع الدهاء والحيلة وإدارياً ودبلوماسياً في العلاقات الدولية من الطراز الأول حاكماً مثالياً بكل المعايير الموضوعية في زمانه .

ففي عهد الدولة الأموية امتدت الفتوحات إلي شمال أفريقيا كله وتم فتح الأندلس وشمال السند وهددوا القسطنطينية وكان معاوية رضي الله عنه أول أمير بحر عربي ، فقد استعمل السفن في مهاجمة بيزنطة وفي عهده اعتبرت الدولة البيزنطية أن وجود الإسلام علي حدودها واستيلائه علي الأقطار التي كانت خاضعة لها تهديد للوجود المسيحي كله .

#### **٢. العلاقات العامة الدولية في عهد الخلافة العباسية :**

أسس الدولة العباسية ( ١٣٢ - ٦٥٦ هجرية - ٧٥٠ - ١٢٥٧ م ) أبو العباس وسمي بالسفاح لكثرة ما أراق من الدماء ، وقامت الدولة العباسية علي أنقاض الدولة الأموية ويعتبر أبو جعفر المنصور من طليعة العظماء من الخلفاء العباسيين وله مكانته المميزة في التاريخ الإسلامي بوصفه المؤسس الحقيقي للدولة ، والتي شملت الجزء الأكبر من العالم لمدة نيفت علي خمسة قرون . (أوندي ، مرجع سابق ، ص ٤٨ )

وفي عهد هارون الرشيد والخليفة المأمون بلغت السفارات الثقافية ذروتها ويعتبر المأمون رائد الحركة العلمية الإسلامية وباعث نهضتها ففي عهده ازدهرت هذه الحركة ترجمة وتأليفاً وكان المأمون أول من اتجه لإحضار العلماء الأجانب للإستفادة بعلمهم

وأبحاثهم وخبراتهم وكان لا يبخل عليهم بمال ومن ثم عهد إلي توثيق علاقاته بملوك الروم وأتحفهم بالهدايا الثمينة وطلب أن يمدوه بما في حوزتهم من كتب الإغريق فبعثوا إليه بمؤلفات ( أفلاطون وسقراط وجالينوس واقليدس وبطليموس ) وغيرهم كما أرسلت السفارات إلي مختلف العواصم في ذلك الوقت سعياً وراء مؤلفات علماء اليونان ، ولقد عني العباسيون بتدعيم ديوان الرسائل الذي بدأه الأمويون وكان هذا الديوان مسئولاً عن الشؤون الخارجية . ( أوندي ، مرجع سابق ، ص ٥٠ )

### العلاقات العامة في العصر الحديث :

ولدت فكرة العلاقات العامة الحديثة مع بداية القرن الماضي حيث كانت نتيجة التقدم الصناعي في المجتمعات الغربية وخاصة بعد ظهور الثورة الصناعية ، وهذا مما ساهم في مضاعفة وسائل الإنتاج وبروز التخصص المهني مما هيا الأرضية لزيادة عدد السكان بنسبة كبيرة الأمر الذي شكل صعوبة كبيرة علي أصحاب المؤسسات في الإتصال بالرأي العام لكسب الجمهور والحصول علي رضاهم ومودتهم ، ومن خلال تلك الحقبة ارتفع عدد الجمهور لهذه الهيئات والمؤسسات والشركات وممارستها ، وبدأت وسائل الإعلام وخاصة الصحافة الورقية في الكشف عن توحش الرأسمالية الإحتكارية مع زبائنها مما أدي إلي ردود فعل شعبية تجاه هذه السياسات المتوحشة مما اضطر أصحاب الشركات إلي توظيف وسائل الإتصال والإعلام للحد من الهجوم الشعبي واحتوائه قبل أن يتفاقم . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ٥١ ) .

ويمكن القول أن العلاقات العامة نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين علي يد رائدها (ivy lee) والذي بدأ حياته بالعمل كمراسل صحفي عام ١٩٠٣ . ( جودة - مرجع سابق - ص ٢٣ ) .

ثم تحول إلي عمل مستشار للعلاقات العامة في إحدى مؤسسات صناعة فحم الانتراسايت عام ١٩٠٦ وفي تلك الأثناء حصل أن قام عمال المناجم بإضرابهم عن العمل حتي تستجيب الإدارة إلي مطالبهم ، وقد رفض مدير المصنع آنذاك الإدلاء للصحافة بأي

معلومات فيما يتعلق بالإضراب ، ونجح ( ivy lee ) في إقناع مدير المصنع بتغيير موقفه وتزويد الصحافة بكافة المعلومات المطلوبة . (جودة – مرجع سابق – ص ٢٤ ) .

وقد شاعت مبادئ الثورة الفرنسية وطالب الناس بالحقوق الديمقراطية وتقدمت الصحافة بخطى واسعة وتكونت النقابات العمالية التي سعت إلي تحدي الإحتكار وكشف فساده ، ومع بداية القرن العشرين ظهرت المقالات الصحفية والكتب الشعبية التي تتدد بالإحتكارات ، وأدرك أصحاب الأعمال بعد تعرضهم للهجوم من كل جانب قوة الرأي العام وسطوته ونفوذه وقد انعكس هذا كله علي ازدهار العلاقات العامة وتقدمها . ( يوسف – مرجع سابق – ص ١٧ ) .

بدأت العلاقات العامة تترعرع قبل أن تصل إلي الحالة الآنية حيث انطلق عملها من نشاطات ووكالات المؤسسة لشؤون الصحافة والنشاط الإتصالي المرافق للحملات الإنتخابية وحملات جمع التبرع وغيرها ولكن المصدر الذي كان له النصيب الأكبر في ولادة العلاقات العامة هو المؤسسات الصناعية والتجارية أي أن العلاقات العامة ولدت من رحم الرأسمالية المتوحشة خاصة في الفترة الممتدة من القرن التاسع عشر . ( الجرايدة – مرجع سابق – ص ٥٢ ) .

حيث جري تطوير سريع في ميدان الصناعة والإنتاج الضخم والذي كان إحدي نتائجه ظهور الإحتكار ورؤوس الأموال الكبيرة وما صاحبها ذلك من إستغلال للفرد العامل والمستهلك ، كما أن سياسة السرية والإبتعاد عن الجماهير كانت فلسفة أصحاب الأعمال . حتي أن هذه الفترة سميت بعصر الإستخفاف بالجماهير وكان لابد أن تؤدي هذه الأوضاع إلي التذمر والإحتجاج الذي يعقبه الإصلاح وهذا ما كان . ( الجرايدة – مرجع سابق – ص ٥٢ ) .

### **مفهوم العلاقات العامة :**

رغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهمة بالعلاقات العامة فإن هناك سمات مشتركة بين التعريفات

رغم اختلاف الأسلوب أو التفاصيل بين تعريف وآخر وتحدد هذه السمات المشتركة علي النحو التالي :

- إن العلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة تستهدف في المقام الأول لمفهومها إعطاء الجماهير النوعية لأي هيئة أكبر كم من المعلومات الصحيحة حول موضوع معين أو قضية معينة .

- تستهدف العلاقات العامة إقناع الجماهير النوعية بتغيير أو تعديل آرائها وسلوكها تجاه موضوع معين أو قضية معينة . ( حجاب - وهي - ص ٣١ ) .

- تستهدف العلاقات العامة إحداث قدر من التكيف أو التوافق بين مواقف واتجاهات وسياسات هيئة معينة ومواقف واتجاهات وآراء الجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها العامة معها، والعكس صحيح وهي جميعها مترابطة ومتعاونة ، وهذه الأركان الثلاثة للمفهوم العلمي للعلاقات العامة من إعلام وإقناع وتكيف هي بمثابة الإطار العام الذي يحكم كل التعريفات التي أطلقت علي العلاقات العامة كعلم تطبيقي في الوضع العلمي الذي تستطيع منه أن تكسب قدرا كبيرا من الثبات واليقين والوضوح . ( حجاب - وهي - ص ٣١ ) .

وبعد هذا العرض لأهم السمات المشتركة بين التعريفات الخاصة للعلاقات العامة نعرض بعض هذه التعريفات :

يري بول جاريت (PaulGarrett) أحد رواد العلاقات العامة والذي تولي مسئوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية عام ١٩٣١م أن ( العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه . ( عوجة - ٢٠٠٣ - ص ١٣ ) .

أما كانفيلد ومور فقد عرفا العلاقات العامة بأنها الفلسفة الإجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه ، ويؤكد كانفيلد ومور في شرحهما لهذا التعريف علي أهمية الإتصال المزدوج وتحقيق التفاهم بين

أي مؤسسة وجماهيرها وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة وإنما تحتاج لجهود مستمرة ، وهكذا فإن العلاقات العامة ليست بديلاً عن الإدارة الجيدة أو علاجاً للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة والخدمات الرديئة

والإنفاق علي العلاقات العامة في هذه الأحوال يضيع سدي ولا يحقق أي نتائج طيبة للمؤسسة . ( حجاب - وهي - مرجع سابق - ص ٣٣ ) .

وقدم باسكن ( basking ) وأرونوف ( aronoff ) فلسفة المنظمة وتحقيق أهدافها واقتراح التغيير في سياساتها ، ومزاولة الإتصال بالجماهير الداخلية والخارجية والتأكيد علي إحداث التلائم بين أهداف المنظمة والتوقعات الإجتماعية . ( يوسف - مرجع سابق - ص ٢١ ) .

عرف ( إبراهيم إمام ) العلاقات العامة بأنها العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية علي أسس من التعاون والمحبة والوعي ، ومن هذا التعريف نري أن هدف العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب ود الجماهير وضمان التفاهم بين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية من جهة والجماهير من جهة أخرى . ( حجاب - وهي - ص ٣١ ) .

### عرفت الجمعية الدولية للعلاقات العامة الدولية العلاقات العامة بأنها :

وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ علي استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس إتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط . ( مصطفى - مرجع سابق - ص ٤٣ ) .

والتعريف الأكثر شمولاً للعلاقات العامة يقول بأنها ( ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية موضوعية من أجل تنظيم العلاقات الإنسانية علي أساس من التعاون والمحبة والوعي ، وبهدف رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب ود الجماهير وضمان التفاهم بين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية من جهة ،

وبين الجماهير من جهة ثانية ، لتهيئة جواً سيكولوجياً من الفهم والثقة المتبادلة بين مؤسسة ما وبين جماهيرها المتعاملة معها عن طريق الجهود المستمرة التي تسير وفق خطة مدروسة . (المشرف - ٢٠١١ - ص ٢١) .

ومما سبق من تعريفات للعلاقات العامة يمكن أن نستخلص الآتي :

- العلاقات العامة علم يستعين بالأسلوب العلمي ، ويستند إلي النظريات العلمية والخبرات المقننة والتجارب المدروسة .

- العلاقات العامة فن بمعنى أنها تعتمد علي تطبيقات العلوم الإجتماعية وتعتمد علي مهارات خاصة في تطبيق النظريات المختلفة ، واستعدادات فردية تختلف من متخصص إلي آخر .

- تحتاج العلاقات العامة إلي متخصصين علي مستويات مختلفة ، يتخرجون من معاهد وكليات متخصصة ، فهم يقومون بتحديد وتقييم الرأي العام من الزاوية التي تهتم المنظمة وتتعلق بها كما أنهم يقدمون النصح والمشورة إلي المديرين بالنسبة لطرق التعامل مع الرأي العام .

- تعد العلاقات العامة وسيلة لتدريب وإعداد الجماهير لتقبل أفكار وآراء جديدة أو القيام بمسؤوليات مطلوبة .

- تتضمن العلاقات العامة التفاهم بين المؤسسات وجماهيرها ، وتعمل علي الترابط وتحقيق التعاون بينهما .

- تستخدم العلاقات العامة أدوات الإتصال والإعلام والبحوث العلمية لتحقيق أغراضها .

- أصبحت العلاقات العامة ضرورية ، ولا بد من وجودها في جميع المؤسسات علي كل المستويات ، فهي تدخل في مجال التجارة والصناعة والإدارة والتعليم والصحة والجيش وغيرها ، كما توجد في المجتمعات المتقدمة والنامية علي السواء وبين الجماهير في مختلف الجماعات . ( المشرف - مرجع سابق - ص ٢٢ ) .

## أهمية العلاقات العامة :

إن المجتمع الحديث الذي نعيش فيه الآن يتميز بالتخصص الدقيق في الإنتاج وتطبيق مبدأ تقسيم العمل ، الأمر الذي أدى إلي تقسيم المجتمع إلي قطاعات متباعدة ، تحتاج إلي التفاهم والتعاون بين قطاعاته وعناصره المختلفة ، وذلك بخلاف المجتمع في العصور القديمة الذي يتسم بمنشآت صغيرة الحجم وبالتالي سهولة إقامة علاقات طيبة بين تلك المنشآت و جماهيرها ، ونجد اليوم أن هنالك منشآت ضخمة ومشروعات متفرعة ، وفي نفس الوقت تطورت نظم الإدارة تطوراً ملحوظاً مما يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في العملية الإدارية ، وفي مسؤوليات المدير بغرض تحقيق الأهداف المتعددة .فالتغييرات التي حدثت في العصر الحديث وما صاحب ذلك من تطور هائل في التكنولوجيا وثورة المعلومات أحدث تطوراً في أحجام وهيكل ومنظمات الأعمال وفي مختلف المجالات ، والذي انعكس بدوره علي مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة ، وأهمية كل وظيفة منها وفي هذا بدأت نظرة الإدارة إلي وظيفة العلاقات العامة تتغير نسبياً سواء من حيث المفهوم أو الأهداف ، لكل ذلك كان لا بد للمنشآت أن تسند مهمة إقامة توطيد علاقات متينة بينها وبين جماهيرها إلي أناس متخصصين وذوي خبرة .

ومن هنا نشأت فكرة جهاز يشرف علي أعمال العلاقات العامة ، ومما يؤكد أهمية العلاقات العامة ما ذكره الرئيس الأمريكي الأسبق (هاري ترومان) حيث قرر إن قوة وسلطة رئيس الولايات المتحدة قوة كبيرة يعترف بها الجميع ، ولكن علي المدى الطويل أستطيع أن أقول أن هذه القوة وتلك السلطة يتوقف أثرها إلي حد بعيد علي درجة النجاح في العلاقات العامة ، فعلي رئيس الجمهورية أن يعرف كيف يتعامل مع الجمهور وكيف يقنع أفراده ويجذبهم إلي رأيه . (مصطفى - مرجع سابق - ص ٣١) .

ومما يدل علي أهمية العلاقات العامة في كافة المجالات لا سيما في الإقتصاد الحديث ، إن خبراء العلاقات العامة يشغلون عشرات المراكز المرموقة كنواب لرؤساء الشركات ، وكثيرون منهم يعملون مديرون للشركات وأن المناخ أصبح ملائماً لكي

يتحدث مسئولو العلاقات العامة عن مهنتهم وعن مكانتها التي تتعاظم بسرعة ، مما دعي أحد المشاهير من مستشاري العلاقات العامة وهو ( إدوارد بيرنز ) يعتقد بأنه ينبغي أن يعهد إلي مسئولو العلاقات العامة بأهم أدوار الهيئات الإجتماعية وهي إعادة تنظيم المجتمع الإنساني تدريجياً . ( مصطفى - مرجع سابق - ص ٣٢ ) .

ولذا إحتلت العلاقات العامة مكانتها داخل الهيكل التنظيمي في إدارات العديد من المنظمات والمؤسسات الحديثة ، وعلي الرغم من تفاوت الإهتمام بها داخل المنظمات إلا أنه أصبح من المسلم به أن الحاجة للعلاقات العامة حاجة ملحة ، وإن الإنفاق علي أنشطتها وتنفيذ برامجها لا يعد ترفاً بل له مبرراته الموضوعية . وقد انعكس الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات العامة في شكل الإدارات المتخصصة في الهيئات والمنظمات والتي تقوم بأداء مهام العلاقات العامة وأصبحت العلاقات العامة اليوم تمد يد المساعدة للعديد من المؤسسات في المجتمع المعاصر كالإدارات الحكومية ، والإتحادات التجارية ، وجماعات أصحاب الأعمال ، والجامعات والمدارس ، والمؤسسات التطوعية ، والمستشفيات والهيئات الدينية وغيرها .

وتمثل العلاقات العامة اليوم أهمية بالغة للمؤسسات المعاصرة لأنها تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها ، وبهذا التوافق والتكيف يتوافر للمؤسسات المعاصرة مناخ نفسي أكثر ملاءمة لتطورها تطوراً سليماً ومستقراً ، بينما يتوافر للجماهير المتعاملة معها حياة إجتماعية مشتركة أفضل . ( يوسف - مرجع سابق - ص ٧١ ) .

### ترجع أهمية العلاقات العامة للأسباب التالية :

١. تزايد تدخل الدول في الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية مما تطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تصنعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها ، ولذا فإن إنجاح تلك الخطط يقتضي تأييدها من قبل المواطنين ، ولا يتم ذلك إلا بشرحها لهم وتهيئة الرأي العام لقبولها ،

ومحاصرة الإشاعات المغرضة أو غير المسؤولة والإبتعاد عن السرية والتكتم الذي يسمح للإشاعة أن تنتشر ويشجع علي ترويجها .

٢. إتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاضم النفقات مع وجود منافسة حادة هدفها في ذلك جذب أكبر عدد من المستهلكين مما حدا بمؤسسات الأعمال إستخدام كل الوسائل من ترويج وإعلان وإعلام ، وكلفت دوائر العلاقات العامة فيها بشرح سلعها وخدماتها وخياراتها للجمهور ومعرفة رغباته وحاجاته وأفكاره لتضع سياستها الإنتاجية والتسويقية علي ضوء ذلك.

٣. تعاضم قوة الرأي العام وانتشار الديمقراطية وازدياد ثقافة الجمهور مما تطلب إتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها والإنتفاع الأمثل من جهود إدارات العلاقات العامة لضمان رعاية مصالح الجمهور وسلامة بيئته والتعرف علي مشاكله وآماله وتطلعاته .

٤. لقد وفر التقدم الذي رافق وسائل الإتصال من أجهزة الكترونية وأقمار صناعية وكذلك التقدم في الطباعة والإخراج ، الكثير من منافذ الوصول للجمهور

٥. وذلك الصعوبات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة من صعوبات مكانية أو زمانية . ( زوييف - ٢٠١٠ - ص ٢٠ )

٦. الإهتمام المتزايد بالمجتمع ومصالح أفراده وذلك بالرقابة علي أسعار الغذاء أو السلع أو الخدمات وصلاحياتها للإستعمال ، أو من حيث سلامة البيئة أو سلامة الجمهور ذاته مما ألزم مؤسسات الأعمال العناية بالعلاقات العامة ، كما أن الجمهور يتوقع من إدارات مؤسسات الأعمال ان تساعد علي حل مشاكله ، ويعزي جون هل ( john hill ) تردي ثقة الجمهور بمؤسسات الأعمال لعزلة تلك المؤسسات عن جماهيرها .

٧. أثر الدراسات والأبحاث السلوكية في تنشيط وتفعيل أنشطة العلاقات العامة في مؤسسات الأعمال وحثها علي العناية بالعلاقات العامة بعد أن يسرت لها الدراسات الموضوعية الحقائق العلمية الصادقة البعيدة عن التحيز والمخادعة.

٨. زيادة الإتصال بين دول العالم حيث أصبحت تربطها علاقات إقتصادية وسياسية وإجتماعية وثقافية مشتركة ، وتعددت المؤتمرات والندوات والإجتماعات الدولية التي تضيف تقارباً جديداً كل يوم بين الإنسان وأخيه الإنسان ، وغايتها إقامة أسس علاقات طيبة بين أعضاء الأسرة الدولية .

٩. بناء سمعة حسنة للمؤسسة في البيئة التي تعيش فيها وذلك لدعم بقائها واستمراريتها وتأكيد هويتها وانتمائها للبيئة . ( زويلف – مرجع سابق ص ٢١ ) .

## المبحث الثاني

### أهداف العلاقات العامة

#### أهداف العلاقات العامة :

تمارس العلاقات العامة أنشطتها المختلفة وفي كافة المجالات وكل الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تتركز علي سلسلة متكاملة من الأهداف تعد سلفاً فيتحقق هدف وراء هدف في تناسق مرتب والنتيجة العامة هي تحقيق الأهداف جميعاً وفي النهاية بلوغ الهدف الأسمى الذي يسعى له جميع الأطراف . (مصطفى - مرجع سابق - ص ٥٢) .

يقول د. إبراهيم إمام : إن الهدف الأسمى للعلاقات العامة والذي تلتقي حوله بقية الأهداف ، هو تحقيق الإنسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغييرات السريعة ، فالعلاقات العامة تسعى للتوفيق بين عناصر المجتمع ومؤسساته والتنسيق بينها تحقيقاً لمصالح المجتمع أفراداً وجماعات . ويواصل د. إبراهيم إمام قوله ويؤكد في ذلك الصدد أن هدف العلاقات العامة هو رعاية العلاقات الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب ود الجماهير وضمان التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من جهة ، وبين الجماهير من جهة أخرى . والتفاهم هو عملية متبادلة لذا لا بد للمؤسسات أن تفهم جماهيرها ، وأن تفهم الجماهير مؤسساتها . فعلم العلاقات العامة يهتم بمعرفة الأسس والمبادئ التي تسعى علي إقامة علاقات سليمة بين فئات الجمهور وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية المتعددة ، وهو ما يسمي بالتكيف الإجتماعي بين الأفراد والمجتمعات . (مصطفى - مرجع سابق - ص ٥٣) .

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس للعلاقات العامة أهدافاً أخرى فرعية تدور أنشطة

العلاقات العامة لتحقيقها والوصول إليها والأهداف الفرعية موضحة فيما يلي :

١. بناء اسم المؤسسة وإصباغ هذا الإسم بسمعة وشهرة يقبلها الجمهور .
٢. ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المؤسسة وذلك بضم أفضل الكفاءات إليها .

٣. الإهتمام باتجاهات الرأي العام عند وضع السياسات مما يمهد لنجاح السياسة العامة للمؤسسة .

٤. إستخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها ، فالأسس العلمية التي تنطلق منها العلاقات العامة تساعد في تطور الأنشطة العملية التي تخطط لها.

٥. مساعدة إدارة المبيعات لتحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها .

٦. مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة والعمل علي تجاوزها بأقل خسارة ، ويتمثل

دور العلاقات العامة هنا بالتنبؤ المبكر للأزمات من خلال التحليل المستمر لاتجاهات

الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجمها ومعرفة البدائل المتعددة لها . (

مصطفى - مرجع سابق - ص٥٤ ) .

٧. تهيئة الرأي العام لتقبل أفكار وآراء جديدة وإيجاد جمهور يؤيد ويساند الهيئات

والتنظيمات والمؤسسات بما يقوي الروابط بين هذه الهيئات والجمهور ويوفر تعاون

بينها ويساعد علي تماسك المجتمع .

٨. تحقق العلاقات العامة التكيف الإنساني اللازم بين الأجهزة والهيئات وبين الجماهير وهذا

التكيف الإنساني أصبح من ضروريات مجتمعاتنا الحديثة المعقدة وبدونه لا يمكنها أن

تصل إلي أهدافها المنشودة . (البخشونجي - ٢٠٠٠ - ص٦٥) .

٩. تعمل العلاقات العامة علي غرس ودعم المسؤولية الإجتماعية للجماهير وهذا يعاون

المجتمع والتنظيمات علي التغلب علي العقبات التي تواجهها لأن المشاركة الجماهيرية

لاتجعل هذه الهيئات في عزلة عن الجماهير . (البخشونجي - مرجع سابق - ص٦٦) .

ويشير الباحث إلي أن عملية تحديد الأهداف التي تسعى العلاقات العامة إلي

تحقيقها ، تتوقف علي حجم الإمكانيات المادية والطبيعية ومدى توافر الكوادر البشرية

المؤهلة ، إضافة إلي طبيعة السوق والمنافسة من المؤسسات الشبيهة ، فكل ذلك يؤثر سلباً

أو إيجاباً علي طبيعة الأهداف وصياغتها ، فالعلاقات العامة تعمل علي تحديد وصياغة

أهدافها وفقاً للظروف التي تعيشها المؤسسة وطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه .

يذكر رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز بعض أهداف العلاقات العامة وفوائدها علي الإدارة بأنها :

١. زيادة شهرة المؤسسة عن طريق إنماء فهم الجمهور وتثويره لما تقوم به من خدمات ونشاط .
  ٢. بناء سمعة طيبة لأنشطة المؤسسة بين الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة .
  ٣. خلق فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارة .
- أما فيليب لزلي الذي يرأس واحداً من أكبر مكاتب العلاقات العامة بأمريكا فيذكر أهداف العلاقات العامة بأنها :

- ١ — رفع مكانة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من فوائد .
- ٢ — ترويج لسلع وخدمات المؤسسة ومبيعاتها .
- ٣ — الحصول علي ثقة المواطنين .
- ٤ — التمتع بعلاقات حسنة مع المجتمع المحلي . ( جرادات — ٢٠٠٩ — ص ٣٥ ) .
- ٥ — توطيد العلاقة الجيدة مع الموردين .
- ٦ — كسب ثقة الوكلاء واجتذاب الجديد منهم .
- ٧ — علاقات حسنة مع الأجهزة الإدارية الحكومية .
- ٨ — معرفة ميول ورغبات واتجاهات فئات الجمهور نحو المؤسسة والمنشأة . ( جرادات — مرجع سابق — ص ٣٥ ) .

يتضح من الأهداف التي ذكرها ( لزلي ) بأن العلاقات العامة في المؤسسة أو المنشأة لها دور مشارك في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة وتعمل في الوسط الداخلي والخارجي والمحلي . ( جرادات — مرجع سابق — ص ٣٦ ) .

تسعي الدول والحكومات والهيئات والمؤسسات علي خلق علاقات طيبة ومتينة مع جماهيرها من خلال وضع كل المعلومات والأنباء والإحصاءات والحقائق وما تقوم به من أعمال وخدمات في متناول الأيدي، وتستعمل لتحقيق ذلك وسائل الإتصال والإعلام علي اختلاف أنواعها. ومن هنا فإن الدول والحكومات الديمقراطية والشمولية تسعي إلي

التعرف علي اتجاهات ووجهة نظر الجماهير عن طريق ما ينشر في هذه الوسائل أو ما يردّها من شكاوي ، وقد تضطرّ الدول المتقدمة لمعرفة اتجاهات الجمهور إلي الإستفتاء وتختلف أهداف العلاقات العامة من هيئة إلي أخرى ومن مؤسسة إلي أخرى ، ومرد ذلك يعود إلي اختلاف أهداف هذه الهيئات والمؤسسات ، فهناك مؤسسات سياسية وبرلمانية وهناك مؤسسات لها أهداف تنموية وأخرى خدمية وأخرى ربحية ، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلي اختلاف أهداف العلاقات العامة من هيئة إلي أخرى . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ١٤٤ - ١٤٥ ) .

### أهداف العلاقات العامة علي مستوى الدولة :

جاءت العلاقات العامة ومعها أجهزة الإعلام الأخرى للقيام بخلق رأي عام مناصر ومؤيد للدولة، ولذلك فإن أهداف العلاقات العامة علي مستوى الدولة يمكن تلخيصها علي النحو التالي :

١ - تعاون الحكومة وأجهزتها المختلفة وخاصة جهاز الإعلام والإرشاد بالتعاون مع وسائل الإعلام والصحافة بإعتبار الأخيرة مرآة للرأي العام والمجتمع ، وأن تقوم الصحافة بنشر الأخبار والحقائق المتعلقة بمؤسسات وسلطات الدولة فيما يتعلق بالإنجازات التي تتعلق بأعمال المؤسسات والهيئات الحكومية والرد علي شكاوي المواطنين والإجابة علي أسئلتهم المنشورة في وسائل الإعلام .

٢ - شرح وتفسير القوانين المختلفة والأنظمة والتعليمات الجديدة وتسليط الضوء علي الإيجابيات وتقبل النقد البناء .

٣ - كسب رضا الرأي العام وهذا لن يتم إلا إذا كان الجمهور علي بينة من الخدمات التي تقدمها الحكومة لهم ولكي يكون هناك نوع من التعاون والتنسيق لا بد من أن تمكين الحكومة المواطنين من الإدلاء عن آرائهم بهذه الخدمات تامة .

٤ - الرد علي الإشاعات والحملات الدعائية التي تقوم بها وسائل الإعلام المعادية وذلك من خلال كشف الحقائق والمعلومات المتعلقة بالموضوع وبيان الرأي فيها لغرض تنوير الرأي العام واطلاعها عليها .

٥ - الإهتمام بتهيئة الظروف لكل موظفي الدولة من خلال رفع الأجور وزيادة المرتبات التي تتلائم مع المستجدات الإقتصادية لتحقيق حياة كريمة لهم .

#### **أهداف العلاقات العامة علي مستوى المؤسسات الحكومية :**

إن العلاقات العامة الحكومية تنطلق أهدافها في المجالات الإقتصادية والسياسية والإدارية علي النحو التالي :

ففي المجال الإقتصادي فإن أهداف العلاقات العامة تنصب علي ما يلي :

- ١ - تنمية وتشجيع الوعي الاستثماري والإدخاري .
  - ٢ - ترشيد الإنفاق الحكومي .
  - ٣ - ترشيد الإستهلاك .
  - ٤ - نشر الوعي التأميني .
  - ٥ - تقديم الارشاد والتنقيف في المجالات التنموية كالصحة والزراعة والأمن والتعليم .
- وفي المجال السياسي فان أهداف العلاقات العامة تنحصر في الآتي :

١ - تنمية الشعور الوطني للجماهير .

٢ - محاربة الإشاعات والدعاية المغرضة .

٣ - نقد الأخطاء والسلبيات .

٤ - تعبئة الجماهير .

وفي المجال الإداري فان العلاقات العامة تهدف إلي تحقيق الآتي :

١ - تشجيع مبادرات القيادات الإدارية لحل المشاكل التي قد تتعرض للعمل .

٢ - تنشيط المناقشات الهادفة إلي التطوير الإداري .

٣ - نقد الإجراءات والقوانين التي تعيق حرية الإبداع والعمل .

#### **أهداف العلاقات العامة علي مستوى المؤسسات :**

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة من مؤسسات الدولة سواء في القطاعين العام

والخاص لتحقيق الأهداف التالية :

١. إعلام المواطنين بالسياسة التي تبقي الوصول إليها كي يكونوا علي بينة من السياسة العامة للمؤسسة ليسهل توثيق التعاون المثمر والبناء بين المؤسسة والمواطنين .

٢. الاهتمام برغبات وحاجات العاملين في المؤسسة من الناحية الثقافية والصحية والترويحية ، ودفع الأجور المناسبة ووضع الأنظمة المتعلقة بالترفيه والترفيه موضوع التنفيذ وعلي قدم المساواة بين جميع العاملين وإعلامهم وتأكيد الأمن الوظيفي .

٣. إيصال رغبات وطلبات المواطنين إلي الإدارة العليا في المؤسسة بحيث يساعد وصول هذه الرغبات والطلبات إلي تلبيتها قدر الإمكان .

٤. الإهتمام والتأكيد علي الإتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى سواء تلك التي تتشابه معها في الإنتاج والخدمات الأخرى والتي تختلف عنها بواسطة المطبوعات والنشرات ، لأن توثيق هذه الإتصالات يؤدي حتما إلي تقوية العلاقة ما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى .

### وفيما يلي تفصيلاً وتفسيراً لهذه الأهداف :

١. جذب العملاء لتطوير العضوية : فالعلاقات العامة تسمح للمؤسسة بالتواصل مع أعضائها أو عملائها أو زبائننا ، وبالتالي تسعى إلي الإحتفاظ بهم ، ومن جهة أخرى تساعد علي الوصول إلي جذب أعضاء جدد أو عملاء جدد .

٢. تطوير الموارد المالية : حيث أن المؤسسة المعروفة للأفراد والمجتمع ، بسبب تواصلها معهم من السهل عليها طلب الدعم المالي منهم بالإضافة إلي تعريف كل من الأفراد والمجتمع بالقضايا التي تتناولها المؤسسة من خلال العلاقات العامة ، بحيث تخلق لديهم تعاطفاً معها حتي لا يترددوا في تقديم الدعم المالي .

٣. التوعية : فالعلاقات العامة تساعد علي توعية الأفراد والمجتمع حول قضايا طارئة قد تؤثر علي الأمن القومي أو قضايا تهم المجتمع .

٤. كسب تأييد الرأي العام : تعد العلاقات العامة من أنجح الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لكسب وتأييد ومؤازرة كل من الأفراد والعاملين بها والمجتمع الذي تعمل فيه .

٥. تحسين صورة المؤسسة الذهنية: لن تتمكن أي مؤسسة من تكوين صورة إيجابية عنها وعن أهدافها وخدماتها لدى كل من الأفراد والمجتمع ، دون تواصلها مع جمهورها من خلال العلاقات العامة . وهو ما يطلق عليه بناء صورة ذهنية حسنة تجاه المؤسسة أو المنظمة . (١) ( الجريدة - مرجع سابق - ص ١٥١ ) .

والصورة الذهنية كما ورد تعريفها بأكثر من معني في قاموس ( ويبستر) استرجاع لما اختزنته الذاكرة ، أو تخيل لما أدركته الحواس من الرؤية و السمع واللمس و الشم و والتذوق ، كما أنها إنطباع معين يتكون لدى الفرد ، نتيجة تفاعل أحاسيسه و مشاعره و أفكاره و معارفه و ومعتقداته تجاه قضية أو فكرة أو خدمة أو شخص ، ويتأثر هذا الإنطباع كذلك بمجموعة عوامل ومؤثرات خارجية محيطة بهذا الفرد(٢) ( الشريبي - ٢٠٠٩ - ص ٦٢ ) .

يري (روبينسون) و( بارلو) أن المفهوم البسيط لمصطلح (صورة المنشأة) يعني ببساطة الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشأة والمؤسسات المختلفة وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة ، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة ، وقد تعتمد علي الأدلة والوثائق أو علي الشائعات والأقوال غير الموثقة ، ولكنها في نهاية الأمر تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم . ( عوجة - مرجع سابق - ص ٦ ) .

ويعرفها (جون مارنلي) ٢٠٠٢ بأنها فعالية ذهنية تعمل علي استحضار مجموعة من خصائص موضوع ما في الذهن ، بطريقة يدركها وينظمها العقل البشري ، ولهذه الفعالية القدرة علي الحضور في كافة أنواع السلوك حيث أنها تدخل في الأفعال وفي المواقف والحاجات والرغبات . ( الشريبي - مرجع سابق - ص ٦٤ ) .

وهكذا يمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة فيما يتعلق بالجمهور الخارجي للمنظمة فيما يلي :

١. إعلام الجمهور بالمنظمة والهدف من إنشائها وجذب الكفاءات الممتازة للعمل بالمنظمة.

٢. العمل علي إقناع الجمهور بأفكار معينة ، من خلال تحسين العلاقة مع الجمهور وكسب ثقته .

٣. تقديم المعلومات التي يطلبها الجمهور عن المنظمة والعمل بها وتحقيق التفاهم والإنسجام المتبادل بين المنظمة والجمهور .

٤. ضرورة تعريف الرأي العام بالخدمات والمنتجات ومعرفة تقييمهم لها والرد علي الإشاعات والأكاذيب الواردة عن المنظمة .

أما أهدافها فيما يتعلق بالجمهور الداخلي للمنظمة فهي :

١ — شرح وتوضيح السياسات والخطط وتوجيهات المنظمة وإعطاء الموظفين البيانات والمعلومات التي يجب توفيرها لهم .

٢ — بناء الثقة والانتماء المتبادل بين المنظمة والجمهور الداخلي .

٣ — تنمية روح الود والتفاهم بين المنظمة والموظفين ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين الكفاءات الإنتاجية .

٤ — رفع المستوي الثقافي والاجتماعي للعاملين ، بما يسهم في العمل علي زيادة روح الولاء والفخر لدي هؤلاء العاملين أو الموظفين .

وفي هذا الإطار يمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة تبعاً لطبيعة المنظمات إلي :

١ — في المؤسسات أو المنظمات الحكومية ، وتستهدف :

أ — الحصول علي تأييد الرأي العام بخصوص ما يطرأ من قوانين أو تعديلات علي القوانين .

ب — تعريف المواطنين بالخدمات التي تقدمها الدولة .

ج – العمل علي بناء اسم أو شعار للمنظمة وكسب تأييد ورضا الجماهير تجاهها  
٢ – في المنظمات الخاصة :

أ – إيجاد علاقة طيبة مع الجمهور والمحافظة علي هذه العلاقة .

ب – الحصول علي المعلومات اللازمة من الجمهور وتوصيلها للإدارة العليا بهدف  
تحسين خدماتها وجذب أكبر عدد من المساهمين أو المستهلكين أو العملاء .

ج – تنمية شعور الإنتماء و الولاء لدي العاملين بالمنظمة تجاهها . ( الشريبي – مرجع سابق  
– ص ٦٥ ) .

### خصائص العلاقات العامة :

١ . للعلاقات العامة خصائص تتميز بها وتعتمد عليها ، يمكن تلخيصها في النقاط  
التالية :

٢ . إن العلاقات العامة فلسفة الإدارة التي تسعى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ،  
إضافة إلي قيامها بدور إجتماعي يصب في صالح الجماهير المختلفة .

٣ . يشكل نشاط العلاقات العامة عنصراً أساسياً في أنشطة المؤسسات ، فهي ضرورة  
تفرضها بيئة المجتمع الحديث .

٤ . إن العلاقات العامة عملية إتصال مستمر ، بين طرفين أساسيين هما المؤسسات  
والجماهير .

٥ . علي إدارة العلاقات العامة وضع السياسات التي تعكس احتياجات الصالح العام  
الفعلي . ( مصطفى – مرجع سابق – ٦٣ ) .

٦ . تقوم العلاقات العامة علي التخطيط ، لإحداث التأثيرات المرغوب فيها في وقت  
محدد وبأسلوب معين يتناسب والظروف المحيطة بالمؤسسة .

٧ . تعتمد العلاقات العامة علي حقيقة علمية أن الإنسان إجتماعي بطبعه لا يمكن أن  
يعيش بمعزل عن الآخرين ، لذا يعتبر الإنسان هو محور إهتمام العلاقات العامة  
وبرامجها .

٨. تركز العلاقات العامة علي الملاحظة العملية والعلمية التي تساعد علي تلمس إحتياجات الجماهير ، واتجاهاتهم ومعرفة مشكلاتهم ونقلها بكل صدق وأمانة للإدارة العليا ، والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لها . ( حجاب - مرجع سابق - ص ٤٠ )
٩. العلاقات العامة علاقات تطبيقية للعلوم الإجتماعية والسلوكية المختلفة .
١٠. تتصف العلاقات العامة بالشمولية ، فهي تدخل في كل الميادين السياسية والإقتصادية والإجتماعية والعسكرية والإدارية بكافة أشكالها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن المختلفة . ( مصطفى - مرجع سابق - ص ٦٣ ) .
١١. العلاقات العامة ليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة ، وإنما تقوم علي بناء السمعة الحسنة ، عن طريق الأداء الجيد والإعلام الصادق عنه .
١٢. جوهر العلاقات العامة هو الإتصال من خلال وسائله المختلفة ، وذلك للتوفيق بين مصالح المؤسسة وجماهيرها . ( سعيد - مرجع سابق - ص ٢٤ ) .
١٣. تركز العلاقات العامة علي كل المبادئ الأخلاقية الفاضلة وذلك لبناء الثقة وتدعيمها بين المؤسسات وجماهيرها .
١٤. إن العلاقات العامة نشاط موقوت ، بمعنى أن إختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين أمر ضروري لنجاح البرنامج المعني ، وعدم الإهتمام باختيار الوقت المناسب يؤدي إلي عدم إحداث التأثير المطلوب ، بل وفي أحيان كثيرة إلي فشل البرنامج بأكمله . ( حجاب - مرجع سابق - ص ٤٠ ) .

## المبحث الثالث

### وظائف ومبادئ العلاقات العامة

#### الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة :

محور الارتكاز للأهداف والوظائف والأدوار التي تقوم بها العلاقات العامة ، بني علي أساس معادلة شهيرة إعتمدها (إيفي لي) (ivy lee) مفادها أن العلاقات العامة تعني تفسير المؤسسة لجمهورها ، وتفسير الجمهور للمؤسسة وهذا الأمر يدفع الجميع الي الإعتقاد بل اليقين من أن العلاقات العامة لايمكن أن تعمل من فراغ ، بيد أن امتلاك العاملين في مجالات العلاقات العامة لمهارات عالية ، وأساليب مبتكرة لايعني عن معرفتهم بعمق مايدور في عقل الإدارة لكي يتمكنوا من إيصاله بوضوح وتفسيره بدقة لجمهور المنظمة ، بينما الشق الثاني من المعادلة ( تفسير الجمهور للمؤسسة ) يتطلب قدرة من المنظمة علي رصد اتجاهات وميول وحاجات الجماهير وتحليلها ، وقد أظهرت الدراسات إن هذه الوظيفة من أخطر الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة ، ومن دونها يمكن أن تواجه المنظمات مواقف صعبة وخسارات مالية كبيرة ، فضلاً عن شل نشاطاتها . (سلطان – ٢٠١١ – ص٥٨) .

فالعلاقات العامة إحدى الوظائف المستخدمة في المنشآت الحديثة وبالتالي هي تدعم الوظائف الأخرى للمنشأة وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وذلك عن طريق الإتصال الفعال مع المجتمع بأفراده وهيئاته وتدعيم علاقات إيجابية مع فئات الجمهور المتعامل مع المنشأة من موردين ومستهلكين وموزعين ومنافسين وأجهزة حكومية . ( البكري – ٢٠١٤ – ص١٩) .

وتختلف وظائف العلاقات العامة باختلاف تناول الباحثين لها فقد إتجه البعض الي توسيع وظائف العلاقات العامة وتنوعها ، والبعض إتجه الي تبسيط هذه الوظائف ومن أمثال الفريق الأول : ( بتراند كانفيلد ) الذي يري أن استخدامات العلاقات العامة في المصانع والمنشآت والبنوك يشير الي سبع وظائف أساسية هي : البحث – التخطيط –

التنسيق – الخدمة الإدارية – الإنتاج – خدمة المجتمع المحلي – والتوجيه الإداري ،  
ومن أمثلة الفريق الثاني (فيليب ليزلي ) الذي يري أن أنشطة العلاقات العامة تدور حول  
أربع وظائف رئيسة هي : النصح والمشورة – الإتصال – بناء الثقة ودعمها – الأبحاث  
والتحليل .

( البكري – مرجع سابق – ص ١٩ ) .

ومن أبرز الأعمال التي تقوم بها العلاقات العامة علي ضوء وظيفتها الأساسية في

التفسير :

- ١ – التفاعل مع العاملين من خلال قنوات داخلية .
- ٢ – تنسيق العلاقات مع قنوات الإتصال وذلك من خلال تنظيم نشر الرسائل الإتصالية.
- ٣ – تنسيق العلاقة مع الهيئات التشريعية علي المستويات كافة ومنها المحلية والوطنية .
- ٤ – تنظيم إدارة العلاقات مع المستثمرين .
- ٥ – تنظيم علاقة المنظمة مع المجتمع المحلي من خلال نشاطات تشمل تنظيم  
الزيارات.

٦ – تنظيم النشاطات المساندة لتقوية العلاقة مع المستهلكين وتنشيطها .

٧ – تنسيق العلاقة مع فئات الجمهور المختلفة من خلال إعداد التقارير السنوية

٨ – تنظيم العلاقة مع الجماعات الخاصة والمتخصصة ومنها فئات الموردين و الطلبة و

جماعات الضغط .( سلطان – مرجع سابق – ص ٥٩ ) .

٩ – إعداد الإعلانات ذات الطابع الإعلامي أو إعلانات إبراز الصورة التي تعمل علي

تحسين صورة المنظمة .

١٠ – تنسيق الصور والرسوم البيانية بشكل جذاب ، وتتطلب معرفة واسعة ومهارات

متميزة.

١١. إعداد متميز وتنفيذ دراسات الرأي العام التي تتضمن معرفة اتجاهات وميول الجمهور

وتقييم ردود أفعاله .

١٢ – تتسيق النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تشمل رحلات المسؤولين وزياراتهم وتوفير متطلباتها .

١٣ – تقديم الإستشارات للإدارة العليا وتشمل التشجيع والتحذير من سياسة معينة أو قرار .

١٤ – إدارة وتنظيم منح المكافآت من خلال تحديد الأوضاع الإنسانية للعاملين .  
(سلطان – مرجع سابق – ص ٥٩) .

ويري بيرنيس (bernays) بأن للعلاقات العامة ثلاث وظائف هي :

(١) إعلام الناس (٢) إقناعهم (٣) دمجهم ببعض البعض ، ووظيفة الدمج تعد وظيفة مهمة للعلاقات العامة التي تسعى إلي تكيف الناس والتي أن يقوموا بالتفسير وإلي إندماج الأفراد والجماعات ، وفهم الناس شيء أساسي في ظل المجتمع التنافسي ، والمعرفة مهمة لكل فرد للتعامل مع الجمهور ، ومن خلال العلاقات العامة يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القرارات العامة مستندة الي المعرفة والفهم .(سلطان – مرجع سابق – ٦٠).

ويري بليك وهارولدسن (Blake and Harold son) أن تعقيدات المجتمع الحديث جعلت من العلاقات العامة اليوم وظيفة من وظائف أية إدارة ، سواء كانت منظمة تجارية أو منظمة حكومية أو إتحاد عمال ، أو جامعة أو أية وكالة أخرى .(سلطان – مرجع سابق – ص ٦٠) .

ويحدد الباحثون خطوات العلاقات العامة والتي تتمثل وظائفها المحددة والتي تشتمل علي:

١ – البحوث وتقصي الحقائق .

٢ – التخطيط ووضع البرامج .

٣ – التنفيذ وإجراء الإتصالات .

٤ – المتابعة والتقييم .(البكري – مرجع سابق – ص ١٩) .

ويجمع أكثر الباحثين علي أن للعلاقات العامة خمس وظائف أساسية في الشركات والهيئات والمؤسسات ، هذه الوظائف هي : البحث – التخطيط – التنسيق – الإدارة – الإنتاج . ( البكري – مرجع سابق – ص ٢٠ ) .

### **البحث :**

يتصل بهذه الوظيفة أيضاً تحليل وسائل النشر كالصحافة والتلفاز والسينما وتقديم تقارير عنها . كما يدخل في صميم الأبحاث كذلك تقدير مدي نجاح الحملات الإعلامية ووسائلها المختلفة مستخدمين في ذلك المقاييس الإحصائية الدقيقة . ويرى آخر أنه يقصد بالبحث الدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير الهيئة أو المؤسسة والمتمثلة في الجماهير الداخلية والخارجية ، ودراسة الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية المؤثرة علي المؤسسة وتقدير مدي نجاح الحملات الإعلامية التي تقوم بها وتحديد أي الوسائل الإعلامية أكثر فعالية .

هذا فضلا عن البحوث التي تتناول التطور الذي يطرأ علي العلاقات العامة . ( محمد زين – مرجع سابق – ص ٤٨ ) .

### **التخطيط :**

ويقصد به رسم خطة دقيقة للعلاقات العامة تتفق مع الخطة العامة للمؤسسة ولا يتعارض معها وفي ضوء الخطة القومية الشاملة وهذه الخطة تحدد الأهداف البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدي وترسم خطوات التنفيذ وتحدد الميزانية تحديداً دقيقاً وتوزع المسؤوليات علي القائمين علي التنفيذ . والبعض يرى أن المقصود بالتخطيط كوظيفة من وظائف العلاقات العامة هو رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة وذلك عن طريق تحديد الأهداف وتصميم البرامج الإعلامية المحققة لهذه الأهداف مع مراعاة التوقيت الزمني وتوزيع الإختصاصات علي الخبراء وتحديد الميزانية تحديداً دقيقاً . ( محمد زين – ٢٠١٠ – ص ٤٩ ) .

## التنسيق :

المقصود به إشترك العلاقات العامة مع الإدارات حتي لا يحدث تفكك وحتى يتحقق التفاهم بين الإدارات بحيث لا يصدر من إدارة ما من هذه الإدارات ما يشير الي وجود تناقض في سياسة ، مما قد يؤثر علي موقعها بين الجماهير المختلفة المرتبطة بها . ويرى آخر أنه المقصود به الإتصال بالمسؤولين في الداخل والإتصال بالهيئات في الخارج وتقديم المعلومات والأخبار المتعلقة بالعلاقات العامة - والمقصود بوظيفة التنسيق العمل علي الإتصال بالمسؤولين في داخل المنظمة وكذلك الإتصال بالهيئات والأفراد خارج المنظمة . فيتصل الخبراء بالمديرين ورؤساء القطاعات والأقسام وكبار الموظفين والعمل علي تقديم الأخبار والمعلومات والنصائح المتعلقة بالعلاقات العامة إليهم ومن جهة أخرى يقوم الخبراء بالإتصال بقيادة الرأي في الخارج كالعاملين ورؤساء النقابات ورجال الأعمال وغيرهم من أجل ضمان كسب التأييد القائم علي الإقناع . (محمد زين - مرجع سابق - ص ٤٩) .

## الإدارة :

وهي مثلاً تساعد شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم والنظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم وإنشاء علاقة طيبة بينهم والعناية بهم الي جانب مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بمهامها . (محمد زين - مرجع سابق - ص ٥٠) .

## الإنتاج :

ويتصل بالإنتاج عدد كبير من الأعمال المهمة المتعلقة بالإعلام والنشر الي جانب الإتصالات للصحفيين ، وإصدار البيانات وعقد المؤتمرات كما تقوم إدارة العلاقات العامة بإنتاج الأفلام السينمائية الموجهة الي جماهير المؤسسة أو الهيئة وكذلك تقوم بتحرير المجالات وإصدار النشرات وإعداد المحاضرات وإقامة المعارض وإعداد الصور والرسوم ، وتعد صحيفة المؤسسة من أهم ما تنتجه العلاقات العامة بالإضافة الي مجموعة المطبوعات الأخرى مثل الكتيبات والتقارير السنوية . كما يقصد بهذه الوظيفة عدد كبير من الأعمال المهمة المتعلقة بالنشر والإعلام الي جانب الإتصالات الصحفية وإصدار

البيانات والبلاغات وعقد المؤتمرات وتقوم بإنتاج الأفلام السينمائية... ألخ الموجهة الي الجماهير بمختلف طوائفهم ، وتعد صحيفة المؤسسة من أهم ما تنتجه العلاقات العامة بالإضافة الي استخدامها العديد من الأدوات المتمثلة في النشرات والكتب والكتيبات والإعلانات والتقارير السنوية . ( محمد زين - مرجع سابق - ص ٥٠ ) .

ويري بعض الباحثين أن من وظائف العلاقات العامة : -

١ - وضع برامج العلاقات العامة وإدارتها في مجال علاقة الوحدة بجماهيرها الداخلية والخارجية . ( البكري - مرجع سابق - ٢٢ ) .

٢ - الإشراف علي الصحف أو الكتيبات أو النشرات التي تصدرها الوحدة .

٣ - مراجعة كل ما ينشر عن الوحدة .

٤ - إعداد جميع الأخبار والمقالات والصور وجميع وسائل التعبير التي تنقل عن الوحدة.

٥ - إعداد التوصيات والنماذج عن البيانات أو خطب كبار المسؤولين عندما يطالب منها ذلك .

٦ - تقديم النصيحة للإدارة فيما يتعلق بعلاقات العاملين علي نحو يكفل شرح السياسة وإيضاح المشكلات . ( البكري - مرجع سابق - ص ٢٣ ) .

أما عن أهم الوظائف التي حددها (ivylee) من خلال عمله مع المؤسسات والشركات الأمريكية فكانت : مساعدة الجمهور علي التكيف والتقبل والإقناع وحفظ الإهتمامات بين المنشأة وجماهيرها عند مستوي مناسب .

أما الوظائف الخاصة بالعلاقات العامة والتي تنشدها كثير من المنشآت فهي :

١ - تنمية التصور الإيجابي الخاص بالعمل وإيجاد أسواق جديدة للمنتجات وجعلها واسعة الإنتشار .

٢ - التخطيط بهدف الإرتقاء بالحملات الترويجية والتسويق ومحاولة تحقيق رفاهية المجتمع . ( البكري - مرجع سابق - ص ٢٣ ) .

- ٣ - مداومة تزويد العمل بالمعلومات الحديثة والخدمات الإستشارية المطلوبة .
- ٤ - التنسيق بين البرامج والخدمات التي تنتجها المؤسسة والتي تقرها الوكالات الحكومية . ( محمد زين - مرجع سابق - ص٤٨ )
- ٥ - الإستعداد الدائم بالخبرات اللازمة والتحركات المطلوبة لإدارة الأزمات عند وقوعها.
- ٦ - تقديم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات بال جماهير وبوسائل الإتصال ، أي تقديم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها .
- ٧ - العلاقات بوسائل الإتصال تعني إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الإتصال سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة ، وترويجها وإشباع الإحتياجات الإعلامية لوسائل الإتصال . ( محمد زين - مرجع سابق - ص٤٨ ) .
- ٨ - التأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي تنشر علي الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والمضمون .
- ٩ - مساعدة وتشجيع الإتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.
- ١٠ - التأكد من أن أهداف المنظمة ونشاطاتها تلقي الإهتمام من الجمهور .
- ١١ - إعداد وتنظيم إستقبال الوفود وبرامج زيارتهم وإظهار المنظمة بالمستوي اللائق أمام الوفود والزوار والباحثين الذين يزورون المنظمة لأعمال تخدم المصلحة العامة والحركة الأكاديمية والعملية .
- ١٢ - إعداد متطلبات عقد الإتفاقيات وحفظها ومتابعة تنفيذها ضمن جدول زمني محدد.
- ١٣ - الإشراف علي إقامة المعارض والمتاحف والمؤتمرات والإعداد لمشاركة المنظمة بالمعارض والندوات والمؤتمرات والنشاطات المحلية والدولية . ( العلق - مرجع سابق - ص١٩ ) .
- ١٤ - إبلاغ الإدارة العليا للمنظمة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة

١٥ — حماية المنظمة ضد أي هجوم قد يقع عليها نتيجة لنشر معلومات كاذبة أو مضللة . ( العلق - مرجع سابق - ص ١٩ ) .

وفي دراسة أمريكية لتحديد وظائف إدارات العلاقات العامة شملت الدراسة ٢٥٠٠ شركة ، نجد أن الوظائف التي تدخل في نطاق مسئولية إدارات العلاقات العامة بالترتيب حسب أهميتها كما يلي : —

١ — العلاقات مع الصحافة

٢ — العلاقات مع المجتمع

٣ — إعداد التقارير السنوية

٤ — كتابة الأحاديث

٥ — المطبوعات الأخرى

٦ — نصح الإدارة حول الإتجاهات الأخرى

٧ — الشئون والأمور العامة

٨ — الأفلام والوسائل التوضيحية

٩ — العلاقات مع المساهمين

١٠ — الدعاية للمنتجات

١١ — الإتصالات الداخلية

١٢ — بحوث الرأي العام . ( وهبي - حجاب - مرجع سابق - ص ٥٦ ) .

١٣ — التوصيات المتعلقة بالسياسات.

١٤ — المساهمة في مناقشة السياسات الرئيسية ( وهبي - حجاب - مرجع سابق - ص ٥٦ )

### **مبادئ العلاقات العامة :**

نظراً للتأثير الكبير الذي تمارسه وسائل الإتصال علي رأي عام الجماهير ، فقد أصبح من الضروري وضع بعض الضوابط التي تنظم أنشطة العلاقات العامة والتي تعكس الإطار الفكري لمبادئ العلاقات العامة ومن أهم هذه المبادئ :

## الإلتزام بمبادئ الأخلاق السليمة :

تدعو فلسفة العلاقات العامة المنظمة الي الإلتزام بمبادئ الأخلاق الكريمة كالنزاهة والصدق والعدالة . وهكذا فهي لا تخدع الجمهور ولا تغشه بل تسعى الي كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط ، فالعلاقات العامة هي إعلام وسلوك . فالجانب السلوكي يتمثل في الإلتزام بالمثل والأخلاق السامية ، والجانب الإعلامي هو إستخدام كافة وسائل الإعلام لتفسير نشاط المنظمة وتحليل رد فعل الجمهور نحوها . ( جودة – مرجع سابق – ص ٢٧ ) .

## العلاقات العامة تبدأ من البيئة الداخلية :

إن تحقيق المنظمة لأهدافها يتعلق بمعرفة الموظفين بأهداف المنظمة وبالذور المطلوب منهم في هذا المجال . فالمنظمة تؤدي عملها بشكل أفضل إذا كان موظفيها يلمون بكل ما يحدث من إنجازات ومشاكل . فالعلاقات العامة يتجه مسارها من الداخل الي الخارج أي إلي الجماهير الخارجية وهذا ما يستدعي الإهتمام بالموظفين وتوثيق الصلات معهم والحصول علي تعزيزهم وتأييدهم لإدارة المنظمة وسياساتها. ( جودة – مرجع سابق – ص ٢٧ ) .

## المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات :

تؤمن العلاقات العامة بأن المؤسسة تستمد أسباب وجودها ونجاحها من المجتمع ، لذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع وتنهض المؤسسة بمسؤولياتها هذه ، بجعل خدمة المجتمع هدفاً أساسياً لها ، وتقديم المصلحة العامة علي مصالحها الخاصة ، والمؤسسة تخدم المجتمع عن طريق أدائها لعملها وهو توفير سلعة أو خدمة بأفضل مستوي ممكن وربما يتلاءم وحاجات وأذواق جمهورها وإضافة الي ذلك المساهمة في كل وسيلة ممكنة في رفع المستوي الحياتي لأفراد المجتمع لتقديم المنح والزمالات الدراسية والإعانات والقيام بالدراسة والأبحاث لمعالجة مشاكل المجتمع كما أن برامجها الإعلامية يجب أن تهدف الي تثقيف المجتمع بصورة عامة ولا تقتصر علي تعريفه

بالمؤسسة ، وكسب تأييده لها ، والإيمان بالمسؤولية الإجتماعية يتضمن مراعاة الصالح العام ووضعه في المقام الأول . ( الجريدة – مرجع سابق – ص ٢٩ ) .

### **المساهمة في رفاهية المجتمع :**

إن رفاهية المجتمع هدف عام تسعى جميع هيئات المجتمع إلي تحقيقه وتشترك المؤسسات مع بعضها البعض علي ذلك ، بأن تضع كل هيئة أهدافها علي ضوء الأهداف العامة للمجتمع ، فالمسؤولية الإجتماعية في ظل النظريات الإدارية الحديثة تعني وتؤمن بأن المنظمة هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية التي حوله فيؤثر فيها ويتأثر بها ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع علي عاتق المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه ، لذا نجد المنظمات تبادر إلي دعم التعليم أو بناء المستشفيات وفي السودان تقدم بعض المنظمات في شهر رمضان الإفطارات لمجمعات سكن الطلاب . ( سعيد – مرجع سابق – ص ٢٥ ) .

### **الإبتعاد عن التكتم وإتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور :**

لقد كان التمسك بالسرية وحجب المعلومات هو أسلوب الإدارة الكلاسيكية ، أما الإدارة الحديثة فإنها تعتبر المؤسسة كالبيت المصنوع من الزجاج الذي يظهر عما في داخله لكل مشاهد ، فالمؤسسة العصرية تعمل في النور ولا تخفي المعلومات عن نشاطاتها إلا الأسرار المتعلقة بالإنتاج ، وهذه لم يعد من السهل الإحتفاظ بها بعد طغيان البث المباشر والإنترنت . ( الجريدة – مرجع سابق – ص ٣٠ ) .

### **إتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة :**

وذلك يبدأ بالجمهور الداخلي أولاً ولا يستطيع المديرون أن يفرضوا سياستهم الذاتية دون اشتراك هيئة الإدارة والعاملين في تحمل المسؤولية مع احترام رأي الفرد فيجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة علي مبدأ الإيمان بقيمة الفرد لإحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع ، ويتبع هذا تدريب الجماهير علي

تحمل المسؤولية الإجتماعية بتبصيرهم بإمكانيات المؤسسة ومجهودها وبالعبات والصعاب التي تواجهها . ( سعيد - ٢٠١٣ - ص ٢٥ )

### **العلاقات العامة وظيفية استشارية :**

إن العلاقات العامة من المهن الإرشادية والتوعوية سواء علي مستوي الجمهور الداخلي أو الخارجي حيث تضع الحقائق علي مستوي الإدارة والمسؤولين عنها ، وترشد الجمهور الخارجي والتحذير من السياسات الخاطئة . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ٣١ ) .

### **إتباع الأسلوب العلمي :**

أي أن العلاقات العامة يجب أن تنطلق من برامجها ونشاطاتها من منهجية علمية ، ويتطلب ذلك تطوير مناهج البحث في مجال العلاقات العامة وخاصة في الجامعات ومنح الشهادات العلمية وتطوير مناهج العلاقات العامة في الجامعات ومراكز البحث المتخصصة وتوسيع مجالات التدريب علي أعمال العلاقات العامة للعاملين . ( الجريدة - مرجع سابق - ص ١٣١ )

### **كسب ثقة الجماهير :**

ويعني هذا المبدأ أن أنشطة الهيئة لايمكن أن تنجح إلا إذا رضيت جماهيرها عليها . وعلي هذا يجب أن ندرب أخصائي العلاقات العامة بالهيئة نفسها علي القيام بواجبهم لكسب الثقة علي الوجه الأكمل بحسن أدائهم لعملهم واحترامهم لجماهيرهم . ومما يساعد علي هذا إتسام أعمال الهيئة بالصدق والأمانة والعدل والإنصاف ، وأن تتفق أعمالها مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي . فالحقيقة خير إعلان عن المؤسسات وعامل أساسي في بناء شخصيتها ، ولهذا ينبغي أن يراعي المشتغلون بالعلاقات العامة المبادئ والقيم الأخلاقية العالية في جميع تصرفاتهم وأن تصطبغ أعمالهم بالصبغة المهنية . ( حجاب - مرجع سابق - ص ٤٧ ) .

# **الفصل الثالث**

## **إدارة الأزمات**

- المبحث الأول : إدارة الأزمات ( المفهوم والخصائص )**
- المبحث الثاني : أنواع الأزمات وتقسيماتها.**
- المبحث الثالث : أساليب ومراحل إدارة الأزمات.**

## المبحث الأول

### إدارة الأزمات ( المفهوم والخصائص )

تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلي تحديد مستوياتها ، حتي يكاد يكون من المتعذر إن لم يكن من المستحيل أن نجد مصطلحاً يضارع مصطلح الأزمة في ثراء إمكاناته واتساع مجال استخدامه ، بدءاً من الحديث مثلاً عن أزمة الثقة التي تنشأ بين اثنين وتهدد استمرار صداقتهما ، وانتهاءً بأزمة العلاقات القطبية التي قد تطرأ علي العلاقات بين القوي العظمي وتهدد مصير العالم بكافة دوله . والواقع أن مصطلح إدارة الأزمات قد نشأ في الأصل في أحشاء إدارة الدولة بشكل جنيني وذلك للإشارة إلي دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة ، لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلي أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة . وتجدر الإشارة بأن هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للتعبير عن الأزمات والكوارث ، إلا أن هناك دلالات معينة لكل منها ، ومن ذلك (crisis) وتعني أزمة ، و (disaster) وتعني كارثة ، و (risk) وتعني مغامرة ، و (emergency) وتعني طوارئ ، و (dilemma) وتعني معضلة ، و (conflict) وتعني نزاع ، و (problem) وتعني مشكلة ، ورغم ذلك فإن هذه المصطلحات تستخدم أحياناً من قبل البعض لتعني شيئاً واحداً وهو الأزمة . (د. يوسف - ٢٠١٤ - ص ٥) .

وبقدر ما تحمل الأزمة من تهديد مباشر للمنظمة ، فإنها أيضاً تحمل بين طياتها فرصاً إيجابية لإعادة اكتشاف المنظمة لذاتها وانطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنة فيها ، فالأزمة ليست كلها جوانب سلبية إذ أن لها جوانب أخرى إيجابية ، حيث أن الأزمة باعتبارها نقطة تحول قد يكون إلي الأسوأ فيضرها ، أو الأحسن فيفيد المنظمة . إذاً فالأزمة تبعث علي التمعن وإعمال الفكر وتقييم الذات لمواجهة الأحداث المتأزمة

والإنتصار عليها ، وعلي أقل تقدير الحد من خطورتها وآثارها ، وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن الأزمة لا تنحصر في السياسات الدولية أو علاقة الدول ببعضها أو في القطاع العام أو الخاص فقط ، وإنما تمتد لتشمل جميع أوجه الحياة التي تصل فيها الأمور إلي حالة تأزم وتتطلب قرارات ينتج عنها مواقف جديدة سلبية أو إيجابية علي النطاقات المختلفة . (١) (د. يوسف - مرجع سابق - ص ٦) .

إن التعامل مع الأزمات مهمة صعبة ، تحتاج إلي خبير ماهر للتعامل معها وإن من يقع عبئها علي كاهله يجب أن يختار ما بين زاويتين متكاملتين هما : —  
الزاوية الأولى : الغوص في أعماق الواقع الذي أوجدته الأزمة بحثاً عن الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات من خلال تتبع تاريخ الأزمة منذ نشأتها وتطورها ونتائجها التي تفرزها وتداعيات هذه النتائج وتلاحق أحداثها وحوادثها .

الزاوية الثانية : استخدام المعرفة المسبقة عن الأزمات ، وتراكم المعارف النظرية والرؤي والتصورات الأكاديمية في محاولة تشخيص وتوصيف الأزمات التي تواجهها ، ومن ثم استخدام السيناريوهات والتصورات التعاملية والعلاجية المعدة مسبقاً والجاهزة للتطبيق . (٢) (الخصيري - ٢٠٠٣ - ص ١١٥) .

وواقع الأمر أن الإختيار بين إحدى الزاويتين أمر صعب ، بل غير عملي علي الإطلاق ، ويتم استخدامهما معاً في التعامل مع الأزمات ، فتكامل الواقع والنظريات أمر ضروري لإدارة الأزمات ، ولتأسيس علم متكامل مبني علي الواقع والفكر معاً . وهو أمر يلقي بعبء كبير علي كل باحث في هذا المجال من أجل إضافة لبنات جديدة إلي صرح بنیان هذه النظرية ، حتي تتكامل وتصبح معبرة فعلاً عن هذا العلم بدءاً من المفاهيم وتأسيساً للمبادئ والقواعد ومروراً بالمناهج والأدوات والوسائل . (١) (الخصيري - مرجع سابق ص ١١٦) .

### المفهوم اللغوي للأزمة :

يعرف لسان العرب الأزمة بأن : (الأزم : شدة العض بالفم كله ، وقيل بالأنياب والأنياب هي الأوزام ، وقيل : هو أن يعض ثم يكرر عليه ولا يرسله ، وقيل هو أن

يقبض عليه بفيه ، أزمه ، وأزم عليه أزمًا وأزومًا ، فهو أزم وأزوم ، وأزمت يد الرجل أزمها أزمًا ، وهي أشد العَض . والأزم القطع بالنباب والسكين وغيرهما ، والأوزام والأزم : الأنياب ، فواحدة الأوزام أزمة ، وواحدة الأزم أزم ، وواحدة الأزم أزوم ، والأزم : الجذب والمحل ، قال ابن سيدة : الأزمة الشدة والقحط ، وجمعها إزم ، كبدرة وبدر وأزم كتمرّة وتمر . ( ٢ ) ( جاد الله - ٢٠٠٧ - ص ٧ ) .

والأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلي الطب الإغريقي القديم ، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة علي وجود نقطة تحول مهمة ، ووجود لحظة مصيرية في تطور ما ويترتب علي هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته . ( ٣ ) ( يوسف - مرجع سابق - ص ٧ ) .

وتعني الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية نقطة تحول في المريض أو في تطور الحياة أو في التاريخ ، وهي نقطة تحول تتصف بالصعوبة والقلق من المستقبل ، وتتطلب إتخاذ القرار المناسب خلال فترة زمنية محددة . وللأزمة في معاجم اللغة الفرنسية معانٍ متعددة ، أهمها : النزاع و التوتر والنوبة و الفقر و الفاقة .

وقد كثر إستخدام كلمة أزمة في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية ، ثم تطورت إستخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني إرتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة والدولة ، وتم إستخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة إلي بروز مشكلات كبيرة وخطيرة ، وللإشارة إلي وجود لحظات وحالات تحول فاصلة في العلاقات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية ، وتم إستخدام هذه الكلمة في بحوث علماء الطب النفسي للدولة علي الإنعكاسات النفسية الحادة علي الفرد وسلوكه وعلي الجماعة ، وللإشارة أيضاً إلي أزمة الهوية .

إن كلمة أزمة في معاجم اللغة العربية تعني القحط والشدة ، وهي تشير إلي حالة طارئة وموقف استثنائي ومخالف لمجريات الأمور العادية ، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الإستعمال في الأدبيات العربية القديمة ، أما الباحثون العرب فقد وصفوها لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الإنجليزية ( crisis ) .

كما يعرف قاموس مختار الصحاح الأزمة بأنها الشدة والقحط و( أزم ) عن الشيء أمسك عنه ، وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلده الدواء فقال : الأزم يعني الحمية وكان طبيب العرب و( المأزم ) المضيق ، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم ، وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وعرفه ( مأزمين ) . ( يوسف – مرجع سابق – ص ٨ ) .

أما القواميس العربية المتخصصة في السياسة أو الإجتماع أو الإقتصاد فتعرف الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للإنتقال وفترة حرجة وخطرة ، وهي حالة علمية تطويرية يحدث فيها انفصام توازن يعلن الإنتقال الحتمي تقريباً إلي حالة أخرى .

### المفهوم الإصطلاحي للأزمة :

عرف بعض العلماء الأزمة علي أنها تعني تهديداً خطراً متوقفاً ، أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية إتخاذ القرار ، مما يؤدي إلي توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن . ( ١ ) ( يوسف – مرجع سابق – ص ٩ ) .

وفي العام ١٩٣٧م عرفت دائرة معارف العلوم الإجتماعية الأزمة بأنها : حدوث خلل خطير ومفاجيء في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال ، وقد استخدم المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي علي تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء ، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما ، إما إلي الأفضل أو إلي الأسوأ – مثل : الحياة أو الموت و الحرب أو السلم ، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها . ( جاد الله – مرجع سابق – ص ٨ ) .

ويحدد قاموس وبيتسر (Webster) الأزمة بأنها ((فترة حرجة أو حالة غير مستقرة ، تنتظر حدوث تغيير حاسم ، هجمة مبرحة من الألم ، كرب أو خلل وظيفي .

وقد تعددت تعريفات الأزمة فاختلقت في بعض الجوانب ، وانفقت في جوانب أخرى .( ٢ )  
( جاد الله – مرجع سابق – ص ٨ )

**فقد عرف الباحثون الأزمة عدة تعريفات منها : –**

إن الأزمة : هي حدث أو موقف مفاجيء غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات علي البقاء .

والأزمة كما يقول (Steve Albert) هي : ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة إستعداد المنظمة .

وتعرف الأزمة أيضاً بأنها ((تهديداً خطراً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار .

والأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ، وتتطوي في الأغلب علي أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة .

وهناك تعريف آخر للأزمة أوردته مني شريف بأنها موقف ينتج عن تغييرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب إستخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة .

وعرفها عليوة بأنها : توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن .

**ومن التعاريف التي أوردتها الضحيان في كتابه ما يلي :**

**تعريف (أوران يونج – كاتب سياسي ) الأزمة هي :** تداع سريع للأحداث يؤدي إلي تنشيط عناصر عدم الإستقرار في النظام الدولي أو في نسقه الفرعية علي نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلي العنف . (جاد الله – مرجع سابق – ص ١٠ )

**تعريف ( كورال بيل ) الأزمة هي :** وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلي المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل التحول من السلم إلي الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول .

ويعرف الضحيان الأزمة بأنها : هي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أصحابه ( أطرافه ) وضع حد لإشتداده وتطوره إلي الأسوأ .  
ويعرفها الدكتور أحمد إبراهيم أحمد بأنها : موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد احدي القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه . ( ١ ) ( د جاد الله – مرجع سابق – ص ١٠ ) .

### الأزمة وفقاً للمفاهيم المختلفة :

#### ١ – الأزمة في المفهوم السياسي :

هي الموقف الذي يؤدي إلي استخدام القوة العسكرية من المواجهة أو التوصل إلي حل بين الأطراف .

#### ٢ – الأزمة في المفهوم الإقتصادي :

الأزمة هي النتيجة الحتمية للنزاع القائم بين التحالفات المتنافسة والتي تحاول أن تكون هي الرابحة . ( ٢ ) ( يوسف – مرجع سابق – ص ١٢ ) .

#### ٣ – الأزمة في المفهوم الدولي :

هي تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف ينطوي علي تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية للدولة .

#### ٤ – الأزمة من وجهة نظر علماء المجتمع :

هي التي تحدث عندما يواجه الفرد تغير في موقف حياتي يحتوي علي مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل العادية ، وبحيث يؤدي ذلك إلي تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة . ( ١ ) ( يوسف – مرجع سابق – ص ١٢ ) .

وبمعني آخر فإن الأزمات التي يتعرض لها المجتمع ، مثلها مثل الأزمات الصحية التي قد يتعرض لها الإنسان ، تكون حادة ومفرعة وشديدة الألم ، وتجعل من مدير الأزمة محور التعامل معها مثله في ذلك مثل الطبيب الذي تواجد بالصدفة أو استدعي علي عجل وطلب منه أن يعالج المريض الذي أصيب بأزمة صحية – أزمة قلبية مثلاً – ويهدده

خطر الموت وفقدان الحياة ، ومن هنا كان عليه تحت ضغط الأزمة أن يتخذ قراراً سريعاً وصائباً وعملياً في وقت محدود للغاية للحفاظ علي حياة المريض ومنع تدهور حالته ، وهو ذات الهدف الذي يعمل علي تحقيقه مدير الأزمات ، وهو تأمين سلامة الكيان الإداري الذي أصابته الأزمة ، ومنع تدهور الأحوال فيه ، وسواء كان هذا الكيان الإداري دولة أو شركة أو أسرة . فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين هما : ( ٢ ) ( الخضيرى - مرجع سابق - ص ١١٦ ) .

**البعد الأول :** بعد الرعب الناجم عن التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري الحالية والمستقبلية وما يترتب عليه من هلع وخوف وتوتر وقلق يفتح الباب لمزيد من الهواجس والشكوك والإحتمالات المتعارضة علي نطاق واسع نتيجة اتساع نطاق المجهول وتصاعد أحداث الأزمة .

**البعد الثاني :** بعد الزمن الناجم عن الوقت المحدود المتاح أمام مديري الأزمات لاتخاذ قرار سريع وصائب ، ولا يتضمن أي خطأ لأنه لن يكون هناك وقت أو مجال للتأخير أو لإصلاح الخطأ ، لنشوء أزمات جديدة أشد وأصعب من الأولى قد تقضي علي الكيان الإداري ذاته ولا تبقي علي أي أعمدة أو قواعد تكفل له الإستمرار والتجدد من جديد ، فالأزمة سريعة متلاحقة عندما تنفجر أحداثها ويفقد الجميع بما فيهم صانعوها القدرة علي السيطرة عليها أو علي تحديد اتجاهها ، فتصبح كالتيارات تجتاح الغابة المتشابكة في ظل تيارات هوائية متعارضة ، أو كفيضان نهر اجتاح سداً من السدود إنهار فأصبحت المياه أكثر قوة واندفاعاً . ( ١ ) ( الخضيرى - مرجع سابق - ص ١١٦ ) .

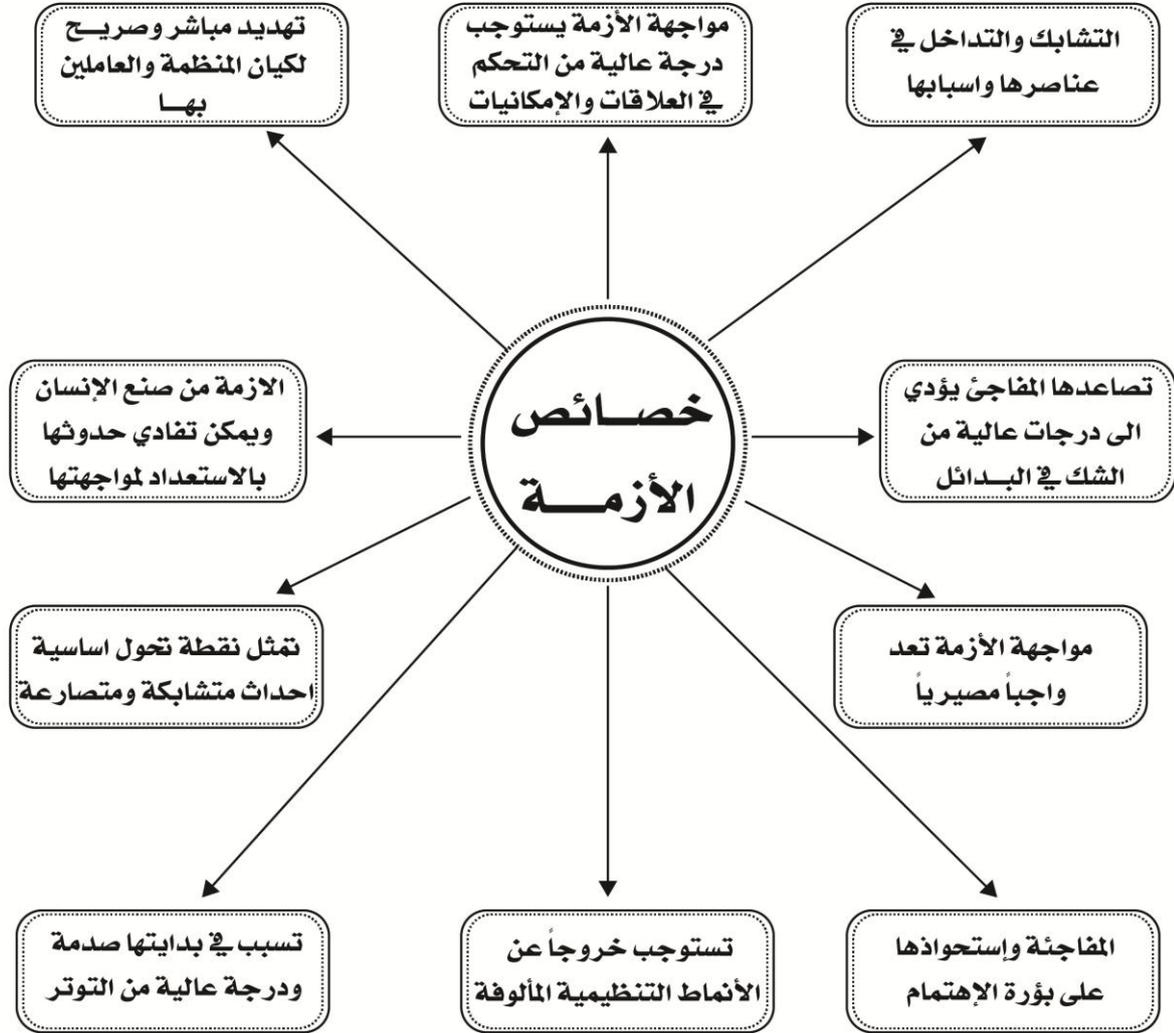
وعليه فإن الأزمة هي حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل علي إرباك الخطط والإستراتيجيات وطرق التنفيذ ، تؤدي إلي استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية .

من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالباً ما

تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. ( ٢ ) ( جاد الله – مرجع سابق – ص ١٠ ) .

### خصائص الأزمة :

خصائص الأزمة وأبعادها التنظيمية وأسبابها الداخلية والتي تمثل نقطة تحول في مسيرة المنشأة أو الجمعية أو المنظمة ذات سلوك مختلف عن السلوك العادي ، كما أيضاً تصاحبها درجات مختلفة ومتفاوتة من التوتر والقلق ، كما أن أسبابها كثيرة ومتباينة ، منها ما يرجع إلي عدم انسياب المعلومات وتحديد الأولويات والإهتمام والمصالح العامة ، ومنها ما يكون بانعدام الثقة والأنانية وعدم الإعتراف بالأخطاء وهكذا ، كما أن من المبادئ التي تقوم عليها مواجهة الأزمات الإتصال الجماهيري والعمل الجماعي والتنسيق في كل المراحل ، ومتطلبات التعامل معها والمبادئ التي تقوم عليها الأزمة ، وأنواع الأزمات وتصنيفها من منظور حجم الخطر للكيان والقدرة علي السيطرة ، ومواقف الأفراد في مواقف الأزمة وتصنيف ردود الأفعال للأزمات حسب المرحلة ، وجوانب الأزمة الإيجابية والسلبية ونموذج القرار في ظل الأزمة ، وأهداف مواجهة الأزمات ، والآثار النفسية للأزمة ، كما تشمل تلك الأشكال نموذج دكتور سيد الهواري في تحديد حياة أي أزمة ، والذي يحتوي علي خمسة مراحل أساسية ويمكن توضيحها فيما يلي :



شكل رقم ( ١ ) يوضح خصائص الأزمة

( يوسف - مرجع سابق - ص ١٦ ) .

## وللأزمة بهذا المنطق خصائص أساسية هي :

- ( أ ) المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الإهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها ، والتي قد تصل إلي درجة الصدمة العنيفة .
- ( ب ) التعقيد والتشابك والتداخل ، والتعدد في عناصرها ، وعواملها ، وأسبابها ، وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها ، بل وانقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلي النقيض .
- ( ج ) نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدي متخذ القرار ، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الإتجاهات يسلك ، وماذا يخفيه له هذا الإتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها ، او كنهها ، أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها وتكاثف الضباب أو عدم الرؤية الكاملة مع تصاعد حدة الأحداث واشتداد حوادث الأزمة .
- ( د ) سيادة حالة من الخوف قد تصل إلي حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة ، والتي يتضمن جانب منها ما يلي : —

— إنهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة ، وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.

— إنهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وفقده لمركزه الإداري المرموق ومايحصل عليه من مزايا .

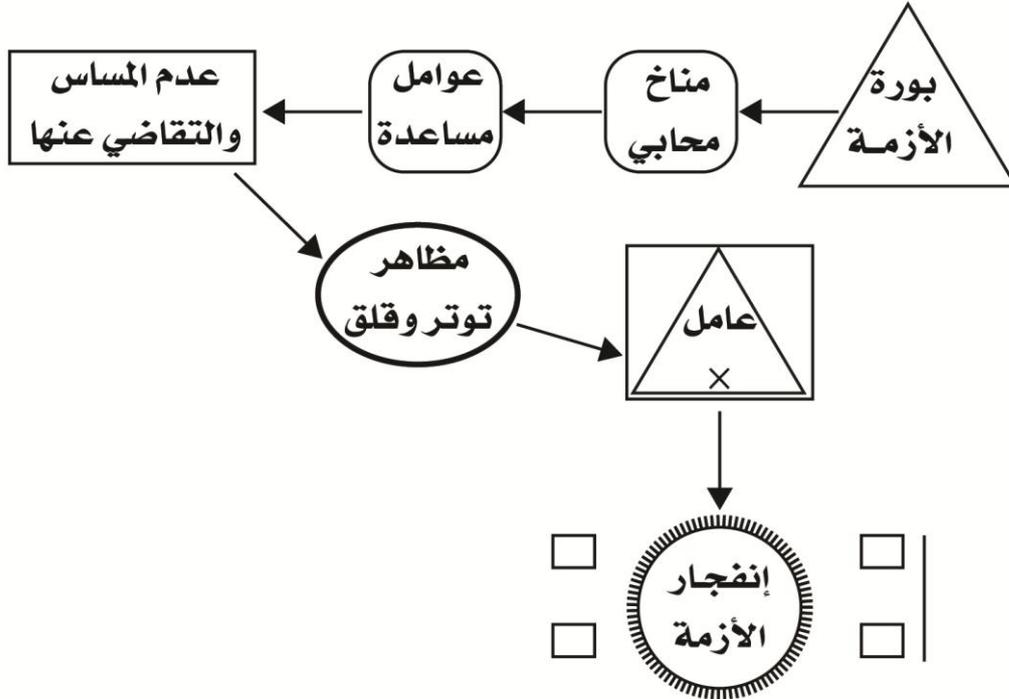
— إشتداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ علي كشف نواياها قبل حدوث الأزمة .

— الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة .

وعلي هذا فإن الأزمة ينظر إليها من خلال منظور مستقبلي ، وباعتبار أن الخطر الحقيقي للأزمة لا ينصرف أو يتعلق بالماضي والحاضر فقط ، ولكنه يتجه وبشدة إلي ما يمكن أن تؤدي الأزمة إليه في المستقبل ومن هنا فإن المسار التاريخي للأزمة ممتد ، وإذا كانت جذوره موعلة في الماضي وسوقه قائمة في الحاضر ، فإن أفرعه و أوراقه ممتدة إلي المستقبل ، ومن هنا فإن نتائج وثمار

الأزمة سواء الإيجابية أو السلبية هي نتاج تفاعل ما بين الأزمة ذاتها وما بين قرارات مدير الأزمة ذاته وهو ما يمكن أن نلاحظه من خلال تطور الأزمة وتتبع مسارها التاريخي .

ولعل هذا يكون واضحاً من خلال الشكل التالي :



شكل رقم ( ٢ ) يوضح مراحل نشوء الأزمة

( الخضيرى - مرجع سابق - ص ١١٨ ) .

فالأزمة مصدرها بؤرة من عدم الإستقرار داخل الكيان الإداري تنشأ نتيجة تجمع نقاط مبهمة ودوائر مغلقة من عدم المعرفة وعدم التأكد ، وبمعنى آخر نقاط لا يخرقها جهاز المعلومات لدى الكيان الذي نشأت فيه الأزمة ، ونتيجة لعدم المعرفة ومناخ محابي ومؤيد وعوامل مساعدة سواء متغيرة أو ثابتة ، وسواء مستقلة أو تابعة تتوالد قوي الضغط وتتجمع في بؤرة الأزمة ، ومع عدم الإحساس بها تصبح كالبالون المنتفخ ينتظر حادثاً ما يطلق عليه الحادث ( × ) لينفجر .

ووفقاً لتلك الرؤية يتحدد بعدين أساسيين للأزمة هما :

### **البعد الأول : المأزق الأزموي الحاد**

ويتمثل هذا البعد فيما يخلقه الضغط الأزموي من مأزق حاد لمتخذ القرار في الكيان الإداري ، ويضعه في موقف لا يحسد عليه ، يكون معه في قمة الحيرة ، تتنازعه اتجاهات مضادة واحتمالات مختلفة ، ومعلومات ناقصة ، وشكوك متعارضة ، وتداعيات مفتوحة وفي الوقت ذاته قصور الإمكانيات .

### **البعد الثاني. انكسار العلاقة التاريخية المعتادة :**

ويتعلق هذا البعد بالخروج عن كل ماهو معتاد أو مألوف بين أطراف الأزمة ، وبالتناقض والتعارض الحاد بين المصالح و الإلتزامات التي كانت سائدة قبل حدوث الأزمة ، وبين تلك التي تسود أثناء الأزمة واشتدادها ، وتحول المواقف مابين مؤيد ومعارض وغير مهتم ، وبين مخادع مثلون لا يعتمد عليه ، وبين مؤيد ومساند خفي لا يرغب في الإعلان عن ذاته .

وأياً ما كان فإن الأزمة تنشأ علي عدة مراحل ، رغم كونها يظهر بشكل فجائي حاد قد يأخذ طابع الصدمة ويصل إلي المأساة ، إلا أنها في الحقيقة نتاج تفاعل وتداخل عوامل شتي كل منها يدفع إلي وجود سبب للأزمة ، ومن ثم فإنه عادة ما تبدأ الأزمة باختراق جدار الكيان الإداري وتكوين بؤرة أزموية ، ومن خلال هذه البؤرة التي لا يكتشفها نظام الوقاية والحماية من الأزمات يتسرب مزيد من قوي الضغط الأزموي التي تتوقف خطورتها علي مدي اتساع وشكل البؤرة والمساحة التي تنمو فيها الأزمة ، وعلي هذا فإن الأزمة وإن كانت تندلع فجأة ، إلا أنها تمر بمراحل متتابعة وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المراحل :

### **مراحل نشوء الأزمة :**

كما سبق أن أوضح الشكل الماضي أن الأزمة تمر بعدة مراحل ، يتعين معرفتها ومعرفه جوانبها وأبعادها ، وتحديد خصائص كل مرحلة منها ، وبالتالي معرفة أي العوامل تؤثر فيها ، وتحديد أي المجالات التي تتأثر بها ، ومن ثم معرفة كيف التدخل

لمعالجة الأزمة مبكراً وقبل أن تحدث ومتطلبات التدخل المبكر في كل مرحلة منها ...  
ومن ثم فإن لكل مرحلة من مراحل الأزمة خصائص وجوانب وقواعد إرتكاز يحتاج  
الأمر إلي التوقف عندها لمعرفةا ، وأهمها ما يلي :

#### ١ – مرحلة بؤرة الأزمة :

وهي أهم وأخطر مرحلة والتي كثيراً ما يتم تجاهلها سواء في الأدب الأزموي أو  
في الحياة العملية عندما تحدث أزمة في أي كيان إداري ، والذي يكون جدار الحماية  
والوقاية فيه قد حدثت فيه ثغرة ، ومن ثم أصبح مفتوحاً أمام تسرب قوي صنع الأزمة ،  
التي تمكنت بالفعل من الولوج داخل الكيان الإداري وتمركزت داخله وبدأت في التوسع  
والإنتشار .حيث تمثل بؤرة الأزمة مصدرها الرئيسي الذاتي والخارجي ، وتتشكل البؤرة  
من العوامل الذاتية والبيئية المحيطة أيضاً ، ويتشكل البعد الأزموي للبؤرة من خلال  
الضغوط المتتالية التي تولدها قوي صنع الأزمة ، ومن خلال ممارستها للإبتزاز  
والإمتصاص لقوي الكيان الإداري ويتأثر أداؤه الوظيفي والتشغيلي

#### ٢ – مرحلة إيجاد المناخ المحابي أو توافره :

وفي هذه الحالة تعمل القوي الصانعة للأزمة علي إيجاد المناخ المحابي الذي يشجع  
علي نمو واستفحال واشتداد الضغط الأزموي أو أن تستفيد من الظروف المواتية  
المتواجدة فعلاً داخل الكيان الإداري وأهم هذه الظروف هي :

- سيادة حالة من اللامبالاة .
- سيادة حالة من الإغتراب .
- سيادة حالة من انفصام العلاقات وانفصالها .
- سيادة حالة من تعارض المصالح بين العاملين .
- سيادة مناخ من الفساد الإداري .
- سيادة مناخ من الجهل والتجهيل .
- سياد جو ديكتاتوري فاسد .
- سيادة حالة من التشاؤم والإكتئاب والإحباط .

ومن خلال هذا المناخ يكتسب صانعو الأزمة قوي مؤيدة ليس لإحداث الأزمة فقط ولكن للقضاء علي الكيان الإداري أو من يتولون عملية إدارته ، خاصة وأن البيئة المحيطة المواتية والمؤيدة لصنع الأزمة تكون قد ولدت قوي رافضة ، وولدت قوي غير مؤيدة ، وولدت قوي فاسدة انتهازية وهي جميعاً تعمل علي إزالة الكيان الإداري أو تدميره والقضاء عليه أو تعطيله عن أداء رسالته .

### ٣ – مرحلة استخدام العوامل المساعدة :

وهي عوامل يطلق عليها مؤكدات نجاح عمليات صنع الأزمة وأهم هذه العوامل التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري ، وسياسة الأبواب المغلقة وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيداً عن ما يجري فعلاً داخل الكيان الإداري ، وتجعله سجين مكتبه ، وأسير ما تمليه عليه سكرتيرته ومستشاروه الأغبياء الذين يصورون له نزواته وميوله الشاذة علي أنها وحي ملهم ، وأنه رجل موهوب . ومن هنا تبدأ عمليات تدمير الكيان الإداري وفق مخطط خبيث مآكر مؤكد النجاح من خلال ربط متخذ القرار الإداري بشبكة من الفاسدين المنحرفين الذين سبق لهم إرتكاب جرائم وصنعت لهم ملفات تأمين وسيطرة

- إطلاق قوي الشر داخله وقتل جميع نوازع الخير فيه وتحويله إلي مجرم آثم أذمن الشر
- ربطه بتحالف شيطاني خبيث ومآكر لا حدود لإفساده أو فساده .

### ٤ – عدم إحساس وتغاضي عن بؤادر الأزمة :

وفي هذه المرحلة كثيراً ماتبدو مظاهر التعبئة الأزمومية والحشد الأزمومي ، ولكن يرفض متخذ القرار مجرد التنبه إليها ، بل ويكذب ما يصله بنشأتها أو بشأنها ، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له وأنه الملهم الذي لا ينازعه أحد في رسالته ، وأنه القائد الذي لا يجرؤ علي منازعته متطلع للقيادة ، وأنه الخبيث الذي لا يمكن خداعه ، وأن البؤادر التي تظهر واضحة ما هي إلا فقاعات صابون قد تبدو ذات أهمية ، إلا أنها

جوفاء يسهل القضاء عليها ، بل إنها تحمل في ذاتها فناءها وأن عنصر الوقت هو الكفيل بذلك .

#### ٥ – سيادة مظاهر التوتر والقلق :

وهي مرحلة تجمع السحب وتكاثفها قبل هطول الغيث المنهمر ، وبمعني آخر نقطة تجمع الرياح قبل اندفاع الإعصار ، وتتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوي الأزمة قد عبأت بالكامل كافة العوامل وأصحاب المصالح داخل الكيان الإداري من أجل الإطاحة بمتخذ القرار الإداري ، وأصبح الجميع ينتظر إشارة ما ، أو حدثاً ما للتحرك وخاصة بعد اشتداد حالة الإختلال وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن

#### ٦ – حدوث العامل المرتقب×:

وهو مثل القشة التي قصمت ظهر البعير ، بمعنى آخر أنه ليس من الضروري أن يكون هذا الحدث شديد الضخامة ، أو ذا مغزي ضخم بالنسبة لكل من قوي صنع الأزمة أو بالنسبة للكيان الإداري بل مجرد شيء إضافي يضاف إلي الرصيد المتضخم من أشياء أخرى سبقته ، بل وقد تكون الأشياء التي سبقته من الجسامة ومن الخطورة التي تفوقه عدة مرات ، ولكنها لم تصل إلي التراكم الانفجاري للأزمة ، ومن ثم يكون هذا العامل × هو المفجر للكتلة الحرجة المتراكمة والمفجر لإجمالي مخزون الأزمة ، ولكنه قد يكون من التفاهة مما قد لا يعطي أهمية ، خاصة وأنه قد يكون قد سبق حدوثه عشرات المرات من قبل ، دون أن يسبب أزمات إلا أنه في هذه المرحلة يكون بمثابة المفجر للأزمة واندلاعها بشدة .

#### ٧ – إنفجار الأزمة :

وهي قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوي ، وفي هذه المرحلة تنفجر الأزمة مولدة طاقة ضخمة وتيار متفجر من الأحداث الممتدة

والسرعة والمتلاحقة ، ذات أبعاد مختلفة ويصعب للوهلة الأولى حصرها ، أو حتى قياس حجمها لتأثير الصدمة التي أحدثتها ، ولوجود حالة من عدم التوازن وفقد للرؤية وتشابك الآراء . والأزمة تختلط بمجموعة مفاهيم إدارية أخرى أو بظواهر أخرى ، أهمها مفهوم الكارثة ، ومفهوم القوة القاهرة ، ومفهوم الصدمة ، ومفهوم المشكلة ، ومفهوم الصراع ، ومفهوم الخلاف ، ومفهوم الحادثة ، وهذا الإختلاط قد يؤدي غالباً إلي معالجات إدارية غير سليمة لكل منها ، فالخطأ في التشخيص يؤدي غالباً إلي أخطاء في المعالجات ، الأمر الذي يتطلب منا توضيح مفهوم كل منها والتدليل علي اختلافه عن مفهوم الأزمة .

## المبحث الثاني

### أنواع الأزمات وتقسيماتها

إن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيدنا في تعميق التفكير في الأزمة ويلفت الإنتباه إلي بعض القضايا المهمة في ذلك الصدد، كأن يقال : هذه أزمة شاملة ، أزمة جزئية ، أزمة عنيفة ، أزمة هادئة ، ونحوها . كما يفيدنا هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما ن فكر أو نتناقش في أزمة معينة ، أما في حالة غياب مثل ذلك التوحيد فسيكون التفكير الجماعي والنقاش حينذاك كمن يتكلمون بلغات مختلفة غير مفهومة ، ومن ثم سيطفر أولئك المتناقشون بلا شيء .

والخطوة الأولى في الإدارة السليمة لتصنيف الأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة ، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة ، لأن الأزمة أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي علي عدة جوانب متشابكة إدارية وإقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية ، وبالتالي تتعدد وتتعدد التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات .

وعلي هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات إستناداً إلي المعايير التالية :-

#### ١ - نوع ومضمون الأزمة :

فهناك أزمة تقع في المجال الإقتصادي أو السياسي ... ألخ ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية ، أو أزمة سياسية ، أو أزمة إجتماعية ، أو أزمة إعلامية ، أو أزمة إقتصادية ، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الإقتصادية وهكذا . ( جاد الله - مرجع سابق - ص ١٢ ) .

#### ٢ - النطاق الجغرافي للأزمة :

إن إستخدام معيار جغرافي يؤدي إلي ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق ، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة

كانهيار جسر أو حادث قطار ، ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي .

### ٣ – حجم الأزمة :

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك :

- أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدي منظمات أو مؤسسات المجتمع .
- أزمة متوسطة .
- أزمة كبيرة .

ويعتمد معيار الحجم علي معايير مادية كالخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية ، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة .

### ٤ – المدي الزمني لظهور وتأثير الأزمة : ( جاد الله – مرجع سابق – ص ١٣ ) .

يعتمد هذا المعيار علي عمر الأزمة وفي هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات :-

- الأزمة الانفجارية السريعة : وتحدث عادة فجأة وبسرعة ، كما تختفي أيضاً بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمات علي الكفاءة في إدارة الأزمة والتعلم منها .
- الأزمة البطيئة الطويلة : تتطور هذه الأزمة بالتدرج وتظهر علي السطح رغم كثرة 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 ، من هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لإدارة الأزمة أو وضع خطة جديدة والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد ، فكل دقيقة لها قيمة ، وفي كل دقيقة ستواجه بتحديات وضغوط من رؤسائك ومن الجمهور ، بل ومن بعض وسائل الإعلام المحلية أو الأجنبية .

## ٥ - طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة :

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد ، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل ، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة ، والخسائر الفادحة ، وتهديدات نفسية ، والأمراض المهنية .

## ٦ - أسباب الأزمات :

إعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى :

- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية .
- الأزمات الناتجة عن الإتجاهات العامة في البيئة الخارجية .
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها .
- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين .

## ٧ - طبيعة أطراف الأزمة :

إستناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية 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 والتهديد باستخدام القوة العسكرية وقطع العلاقات الدبلوماسية . أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوي السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية وفي إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر لأهمية الأزمات هو التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الإستراتيجي أو الهيكلية .

(جاد الله - مرجع سابق - ص ٤١) .

وهناك تصنيف آخر لأنواع الأزمات حيث تصنف وفقاً لما يلي : -

حسب شدة أثرها : تنقسم حسب شدة أثرها إلي :

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

٢ – حسب المستوي :

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

٣ – حسب البعد الزمني :

- أزمات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤثرات ومؤشرات إنذار مبكر .
- أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار .

٤ – حسب المراحل :

- أزمة في مرحلة النشوء .
- أزمة في مرحلة التصعيد .
- أزمة في مرحلة الإكتمال .
- أزمة في مرحلة الزوال .

٥ – حسب الآثار الناجمة :

- أزمات ليس لها آثار جانبية أي أن أثرها المباشر معروف .
- أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة . (١) ( جاد الله – مرجع سابق – ص ١٦ )

٦ – تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين :

يمكن تصنيف الأزمات إلي خمسة أنواع وفقاً لهذا الأساس هي :

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

- الأزمة في مرحلة النضج . (٢) (الخصيري - مرجع سابق - ص ١٤١).
- الأزمة في مرحلة الإنحسار .
- الأزمة في مرحلة الإختفاء .

٧ - من حيث عمق الأزمة :

يمكن تصنيف الأزمات إلي نوعين وفقاً لهذا الأساس هما :

- أزمات سطحية غير عميقة ، هامشية التأثير .
- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية ، هيكلية التأثير .

٨ - من حيث الشمول والتأثير :

- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة .
- أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة .

٩ - من حيث موضوع أو محور الأزمة :

- أزمات مادية .
- أزمات معنوية .
- أزمات تجمع بين النوعين السابقين .

١٠ - من حيث الإحساس بها :

- أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة .
- أزمات ضمنية خفية مستترة غير محسوسة .

١١ - من حيث سرعة الأزمة :

أزمات زاحفة بطيئة الحركة والتصاعد .

أزمات فجائية سريعة . (الخصيري - مرجع سابق - ص ١٤٣).

وفيما يلي عرض لأهم أنواع الأزمات وفقاً للأسس التصنيفية السابقة :

## ١ - تصنيف الأزمات وفقاً لمرحلة التكوين :

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة إجتماعية بدورة للحياة مثلها في هذا مثل أي كائن حي ، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوي في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري ، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة ، أو بتكون عواملها كان أقدر علي علاجها والتعامل معها .( ١ )  
(الخضيري - مرجع سابق - ص ١٤٤).

وهناك ( ٤ ) مراحل لدورة حياة الأزمة هي موضحة فيما يلي : ( ٢ ) ( ماهر - ٢٠١٠ - ص ٣٤ )

### ١ - مرحلة النشأة :

يشعر المسؤولون بإحساس مبهم بأن ثمة مشكلة في الطريق وإن استطاع المدير أن يتعرف ولو جزئياً علي العوامل الأساسية فيها استطاع أن يقوم بتنفيذ الأزمة أي تحويل مسارها من خلال خلق اهتمامات جديدة أو إمتصاص المحركين لها .

### ٢ - مرحلة النمو :

حينما يتم تغذية الأزمة بمحركات وأسباب وأشخاص إضافية تبدأ في الكبر والنمو ، وفي هذه المرحلة يجب علي المسؤولين استقطاب محركات وعوامل النمو ، أو تحييدها ، أو خلق تعارض في المصالح بين الأشخاص المحركين لها .

### ٣ - مرحلة النضج :

هنا تصبح الأزمة في قمته وتبدأ في إفراز خسائر فادحة للمنظمة وتدمر من حولها من مديرين أو أشخاص أو موجودات . وتصبح السيطرة علي الأزمة صعبة ما لم يتم متخذ القرار بمواجهة جذرية مع مسببات الأزمة ومحركيها ، أو البحث عن كبش فداء يتحمل وزر الخسائر وتنتهي عنده الأزمة .

### ٤ - مرحلة الإنحسار :

هنا تبدأ الأزمة في الأفول والإنهاء وذلك بسبب الصدام أو المواجهة معها ، فان فقدت الأزمة أسبابها وأشخاصها بدأت في الإنحسار . وعلي المسؤولين عدم التفاؤل فربما

يلم الأشخاص المسببون للأزمة شتاتهم أو تبدأ أسباب الأزمة في النهوض مرة أخرى ،  
وعلي المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها .

٢ – الأزمات المادية و المعنوية :

١ – الأزمات المادية :

هي أزمات ذات طابع إقتصادي ومادي وكمي، وقابلة للقياس ويمكن دراستها  
والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة ومن أمثلتها :

١ – إنخفاض حاد في المبيعات .

٢ – إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات .

٣ – أزمة الغذاء .

٤ – أزمة الديون .

٥ – أزمة الإقتراض من البنوك .

٦ – عدم توافر سيولة في الشركة .

٧ – أزمة العمالة .

٢ – الأزمات المعنوية :

وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس ولا يمكن الإمساك بأبعادها

بسهولة ، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة بل يمكن الشعور بها ، ومن أمثلتها :

١ – أزمة الثقة .

٢ – تدهور الولاء .

٣ – عدم رضا واستياء العاملين .

٤ – يأس البعض .

٥ – إنخفاض الروح المعنوية .

٣ – الأزمات البسيطة أو الحادة :

## ١ - الأزمات البسيطة :

وهي الأزمات خفيفة التأثير ، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع ، ومن أمثلة

هذه الأزمات البسيطة :

١ - الإشاعات الداخلية المحدودة .

٢ - عمل تخريبي في بعض أجزاء الشركة .

٣ - إضراب عمال أحد الأقسام .

٤ - وفاة مدير إدارة أو استقالة .

٥ - عطل في خط إنتاج .

## ٢ - الأزمات الحادة :

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقوض

أركانها ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة :

١ - حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة .

٢ - إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة .

٣ - إعتصام الطيارين في شركة طيران .

٤ - مظاهرات في كافة مدن الدولة .

٥ - إعتداء من دولة خارجية .

٤ - أزمات جزئية أو عامة :

١ - أزمات جزئية :

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام ، وليس كله ويكون الخوف

من أن إستمرار الأزمة قد يمتد إلي باقي أجزاء النظام ومن أمثلته ما يلي :

١ - حريق في أحد عابري الإنتاج .

٢ - إعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام .

٣ - تدهور العمل في أحد الأقسام .

٤ - انخفاض الروح المعنوية في احدي الإدارات .

٥ - ظهور وباء في احدي المدن الصغيرة .

٦ - تسمم في احدي المدارس .

٢ - أزمات عامة :

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء النظام ( سواء كان شركة أو منظمة أو دولة ) وهو

يؤثر علي كافة أطراف النظام وأشخاصه ، ومنتجاته ومن أمثلته ما يلي :

١ - حريق يأتي علي الشركة بأكملها .

٢ - تدهور حاد في إنتاجية المصنع .

٣ - إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين بالشركة .

٥ - أزمات وحيدة أو متكررة :

١ - الأزمات الوحيدة :

وهي أزمات فجائية غير دورية وغير متكررة ، ويصعب التنبؤ بوقوعها ، وعادة

ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها ومن أمثلتها :

١ - أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلي خسائر .

٢ - حر شديد يؤدي حرائق .

٣ - سيول تؤدي إلي هدم المنشآت .

٤ - أعاصير وصواعق .

٢ - الأزمات المتكررة :

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وأنها في مواسم أو دورات إقتصادية يمكن

التنبؤ بها . وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متي ستقع الأزمة ودرجة حدتها ، وبالتالي

يمكن السيطرة عليها . ويتم حدوث هذه الأزمات المتكررة بسبب وجود ظواهر المواسم

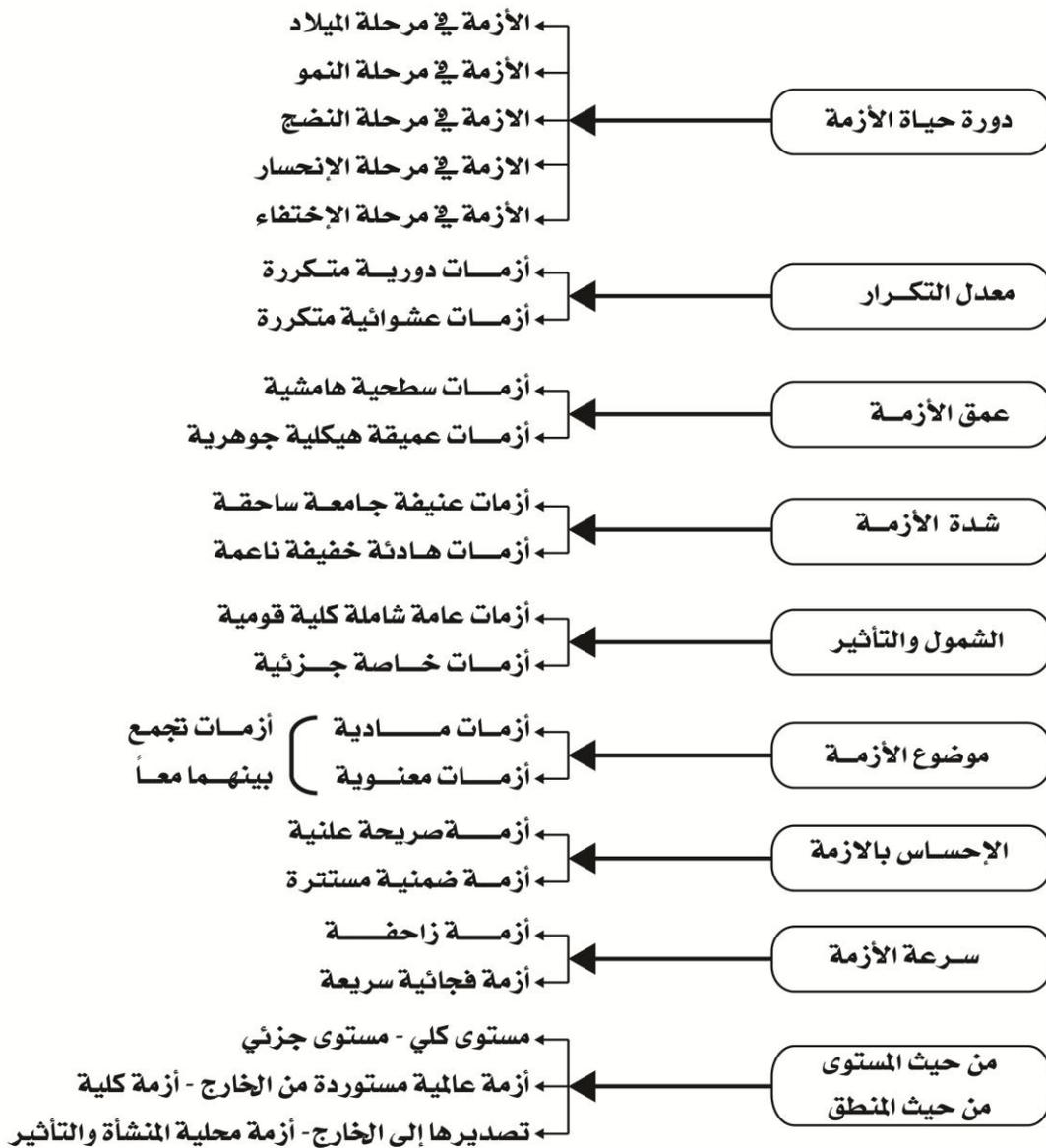
الزراعية ، والمواسم الطبيعية كالصيف والشتاء ، والمواسم الإقتصادية كالرواج والكساد .

وكلها تؤدي إلي الأزمات التالية علي سبيل المثال :

- ١ - انخفاض الطلب علي المشروعات في الشتاء .
- ٢ - أزمة عدم توافر القوي العاملة في مواسم الحصاد .
- ٣ - عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً .
- ٤ - كساد عال كل ١٠ سنوات .
- ٥ - أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات . (ماهر - مرجع سابق - ص ٣٣)

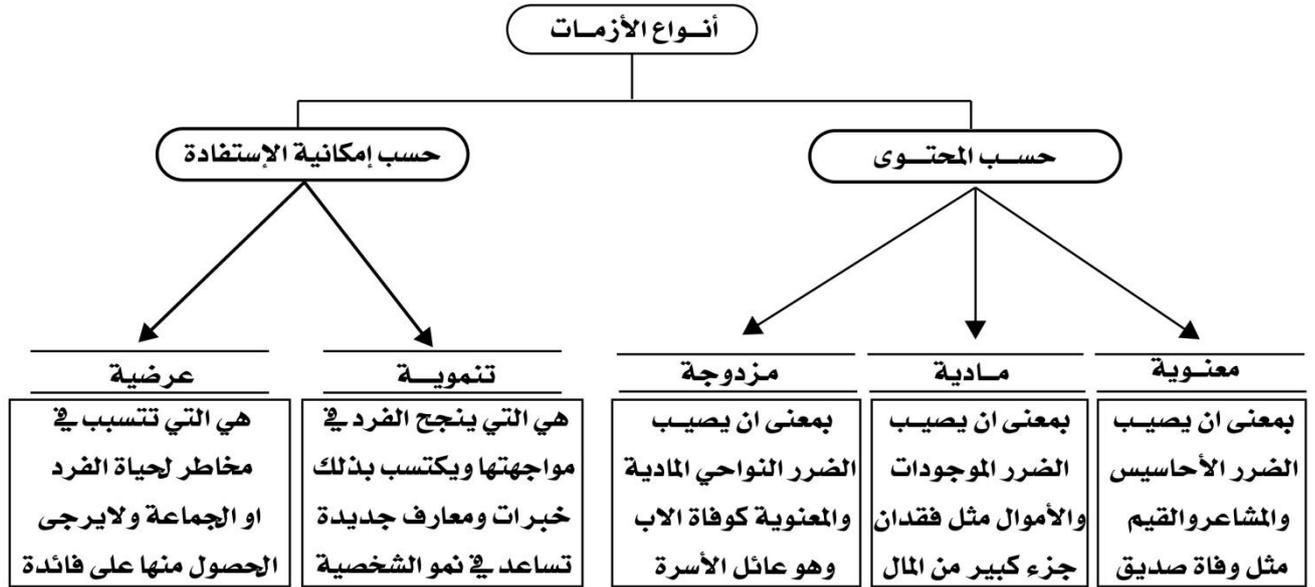
وهذه الأشكال توضح أنواع الأزمات وتصنيفاتها :

### شكل رقم (٣) يوضح: أنواع الازمات وتصنيفاتها



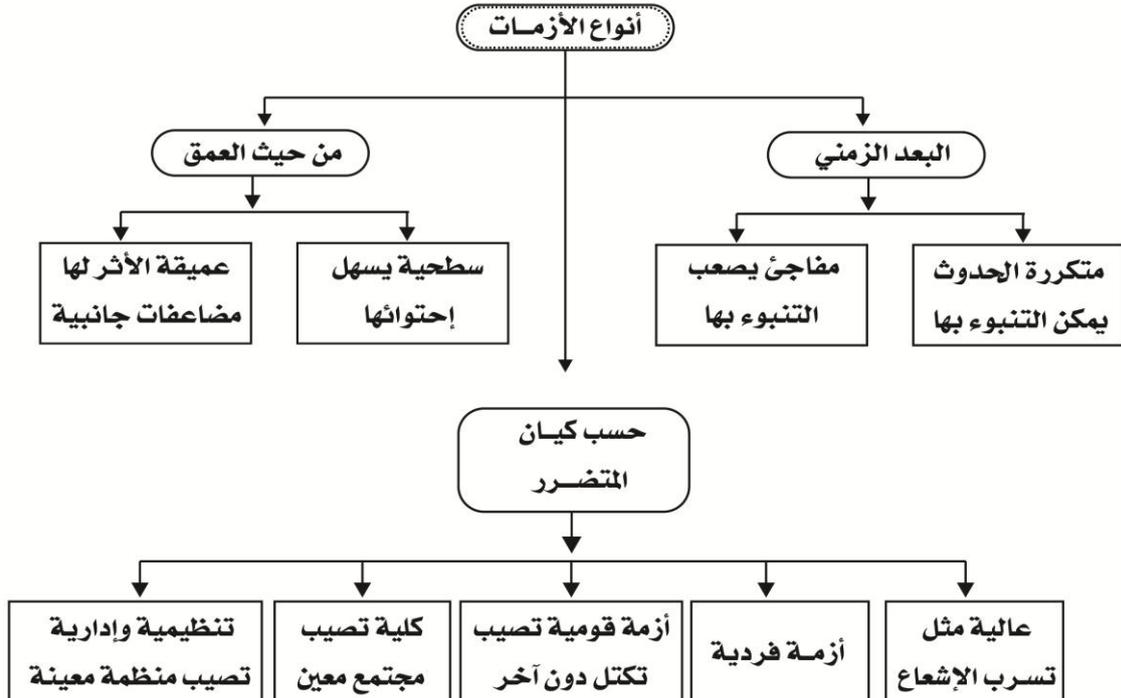
( الخضيرى - مرجع سابق - ص ١٤٢ ) .

شكل رقم ( ٤ ) يوضح أنواع الازمات حسب نوعها



( يوسف - مرجع سابق - ص ١٨ ) .

شكل رقم ( ٥ ) يوضح أنواع الازمات حسب أبعادها



( يوسف - مرجع سابق - ص ١٩ ) .

## المبحث الثالث

### أساليب ومراحل إدارة الأزمات

لأساليب ومراحل إدارة الأزمات أهمية كبرى في إدارة الأزمة ، لأنها تجزئ الكل إلي وحدات ومراحل يسهل السيطرة عليها ، وهناك من يعدد أساليب تناول ومعالجة الأزمات والصراعات فيما يلي :

#### الأسلوب الضاغط :

وهو عبارة عن مجموعة من التحركات ( تصريحات / أفعال ) تقوم بها دولة ما تجاه دولة أخرى بغرض إظهار الحزم والتمسك بالمصالح وفرض إرادة الدولة علي الخصم من خلال التهديد باستخدام القوة ، وتقوم بإظهار نماذج القوة المتاحة بدءاً من الإحتجاج الرسمي وحتى استخدام القوة المسلحة ، ويراعي عمل حسابات الفعل وردود الفعل للطرف الآخر من خلال اختيار أفضل البدائل ، ويفضل اللجوء للتهديد الغامض في بداية الأزمة للتقليل من قوة دفعها وعدم استفزاز الخصم ( عبدالفتاح ، ٢٠١١ ، ص ٣٥ ).

#### الأسلوب التوفيقى :

وهو عبارة عن مجموعة من التحركات ( تحركات / أفعال ) تسعى للتوفيق بين مصالح أطراف الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلي معالجة سلمية وتسوية مرضية للأطراف ، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية : إذا ما حققت الدولة هدفها من الأزمة ، وإذا ما فشلت الدولة في تحقيق أهدافها عن طريق تصعيد الأزمة ، وإذا ما كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكثر مما تتحمله إمكانيات الدولة ، وإذا ما حدث تغيير في البيئة المحلية والإقليمية والدولية للأزمة مما يجعل استمرارها أمر غير مرغوب فيه ، وتكمن عيوب هذا الأسلوب في تقديم تنازلات صغيرة ومحدودة لتحقيق تسوية الأزمة مع الحد الأدنى من الخسارة للمصلحة القومية ، وفي حالة عدم الوصول للتسوية يتم تقديم تنازلات أكبر ، وتقديم تنازلات كبيرة في بداية الأزمة يعتبر

تهديد لمصالح الدولة ويشجع علي تكرار هذا النوع من الأزمات ( عبدالفتاح ،مرجع سابق ، ص ٣٥).

### الأسلوب الإقناعي :

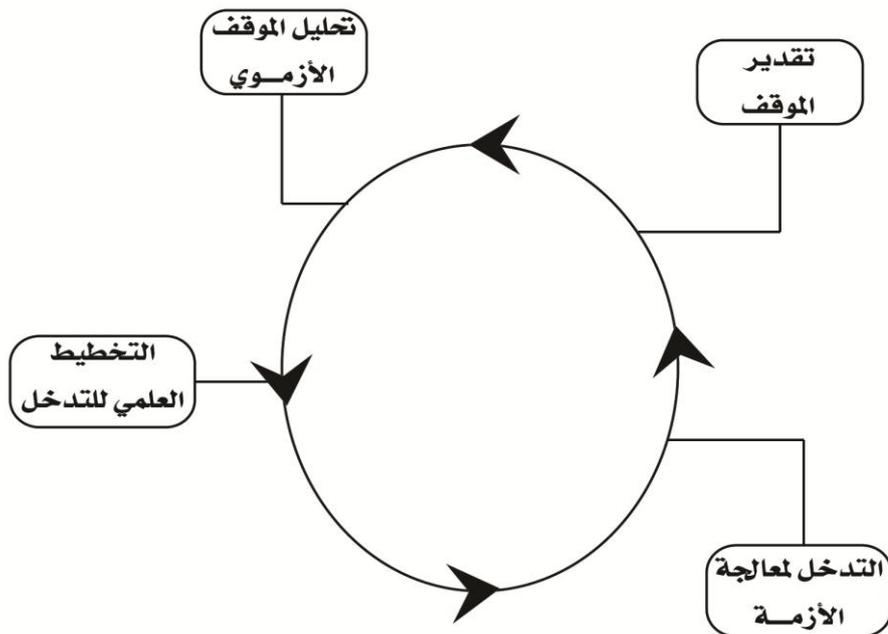
وهو يجمع بين الأسلوبين السابقين ، لأن الأسلوب الأول الإكراهي يؤدي إلي تصعيد الأزمة وتعقيدها والأسلوب الثاني التوفيقى يؤدي إلي تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلي حد الإضرار بمصالح الدولة . ولذلك يجب علينا الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق بحيث يدعم كل منهما الآخر ، ومن هنا تكمن الإدارة الرشيدة للأزمة فيما يلي :

- في كيفية تحقيق تسوية لأية أزمة من خلال الأدوات الإكراهية استخداماً مرناً يكفل عدم الوصول إلي حد الكارثة .
- مع الإستخدام المتزامن للتحركات التوفيقية ودون السماح بخسارة جوهرية لمصالح الدولة . ( ١ ) ( عبدالفتاح ، مرجع سابق ، ص ٣٦ ) .

### خطوات التعامل مع الأزمة :

يمر التعامل العلمي مع الأزمات ، وإدارتها إدارة علمية رشيدة بسلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة التي يوضحها الشكل التالي : ( ٢ ) ( الخضيرى - مرجع سابق - ص ٢٦١ ) .

### شكل رقم ( ٦ ) يوضح خطوات التعامل مع الازمة

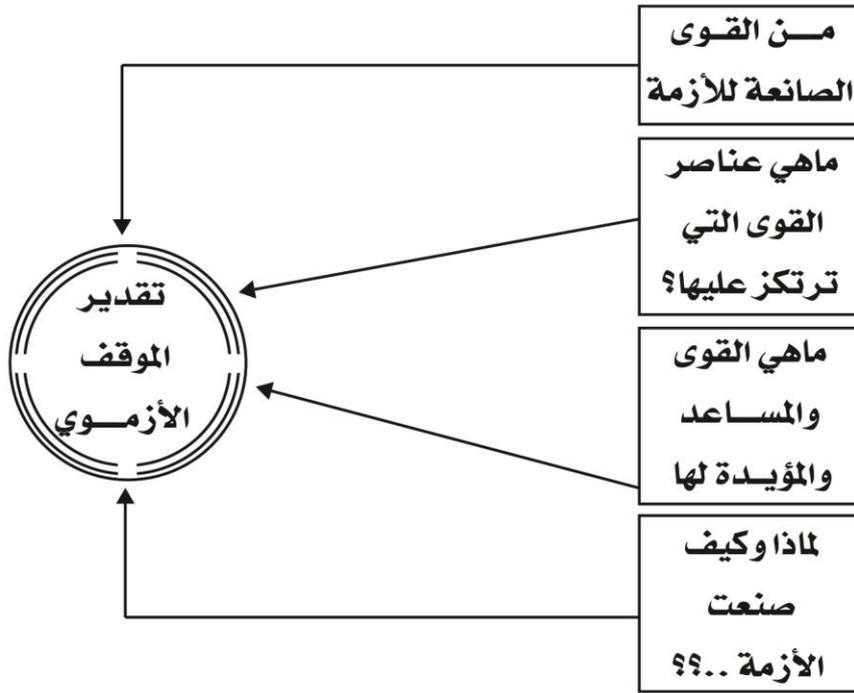


وفيما يلي عرض موجز لكل خطوة منها :

أولاً . تقدير الموقف الأزموي :

في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر علي جو ومناخ الأزمة ، وفي ظل تصاعد المجاهيل المتعددة الأنواع والجوانب عن الأزمة وعن صانعيها وعن الأهداف الخفية التي تنهض وراء كل منهم ومن وراء صنع الأزمة ، يحتاج مدير الأزمة إلي تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي ويقصد بتقدير الموقف الأزموي تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوي صنع الأزمة وقوي كبحها ، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود أفعال ، وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها . ويشمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلي النتائج الحالية ، وأسباب نشوء الموقف الراهن وروافد تطوره ، وعلاقات المصالح والصراع والتنافس والتكامل التي ارتبطت به أو بعدت عنه . ومن هنا فإن تحليل تناسب القوي الأزموية المعارضة لها والصانعة للأزمة ونسبة قوة كل منها إلي الأخرى ، وقدرة كل منها علي المناورة وحرية الحركة والحصول علي روافد جديدة ودعم جديد بعد المفتاح الحقيقي للتعامل مع الأزمات ومن هنا يشمل تقدير الموقف الأزموي عدة أبعاد أساسية يظهرها الشكل

شكل رقم ( ٧ ) يوضح أبعاد الموقف الأزموي



(الخضيرى - مرجع سابق - ص ٢٦٢ ) .

ومن خلال هذا الشكل فإن تقدير الموقف الأزموي يشمل أربعة أبعاد هي :

### ١ - تحديد دقيق وشامل للقوي التي صنعت الأزمة :

ويهدف هذا البعد إلي التعرف علي هذه القوي ، لمعرفة حجمها وعددها بل ومن هي فعلاً والقوي الخفية التي تنهض وراء أحداث وصنع الأزمة وليس فقط القوة الظاهرة ولكن أيضاً المستترة عنها وعادة ما يتم الإستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوي ، والتي تم أيضاً تحديثها وإضافة ماتم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليه .

### ٢ - تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي تركز عليها القوي الصانعة للأزمة :

وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوي الصانعة للأزمة من ضغط أو قوي ضاغطة وما تملكه من مصالح تؤثر علي مواقف الآخرين ، وعلي أحوالهم سواء لدي الجانب المؤيد لهم ، أو المعارض وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها ، وفي الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحدائيات وتطورات الموقف الأزموي ، وتتبعه في اتجاهه التصاعدي ، وقياس معدلات هذا التصاعد ، وتحديد أي الجهات تكمن وراء زيادة الضغط الأزموي ، ومن ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوي.

### ٣ - تحديد من هي القوي المساعدة والمؤيدة لقوي صنع الأزمة :

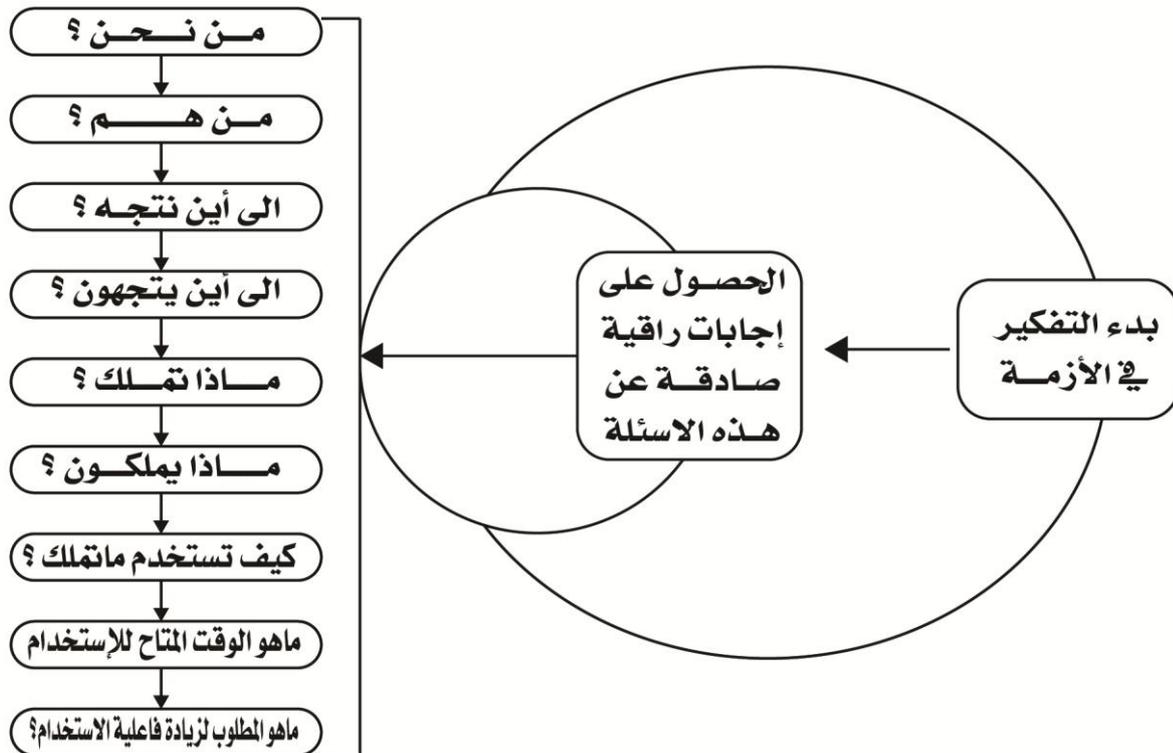
حيث أن قوي صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي أو تفجر أزمة فاعلة بل إنها دائماً تحتاج إلي قوي مؤيدة لها ، وروافد تدفع لها بتيار متدفق من الدعم والتأييد والمساندة ومن هنا يتم تحديد التحالفات التي تساند قوي صنع الأزمة ، وهل هي تحالفات هشة أم قوية ؟ والمصالح التي تربطها هل هي دائمة مستمرة أم هي وقتية مرحلية ؟ ومن خلال هذا التحديد يتم معرفة

مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوي صنع الأزمة ، وتحديد التوقيتات المناسبة لإتمام هذا الإختراق .

#### ٤ - تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة :

إن النتائج كما هي دالة للأسباب ، فإنها أيضاً تدل عليها ، وبمعنى آخر فإن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة ، ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلي الأسباب ، وعلي هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نتائج يمكن أن يدل علي أسبابها ، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة ، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها ، والوصول إلي هذه الأسباب يقود أيضاً إلي كيف حدث التفاعل بينها وأدي إلي صنع الأزمة ... وفي واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات ومن هنا فإن تحديد ورصد وتتبع قوي صنع الأزمة يحتاج إلي توافر العديد من البيانات والمعلومات التي يوضحها الشكل التالي :

#### شكل رقم ( ٨ ) يوضح البيانات الرئيسة اللازم تحديدها عند بدء التفكير في الأزمة

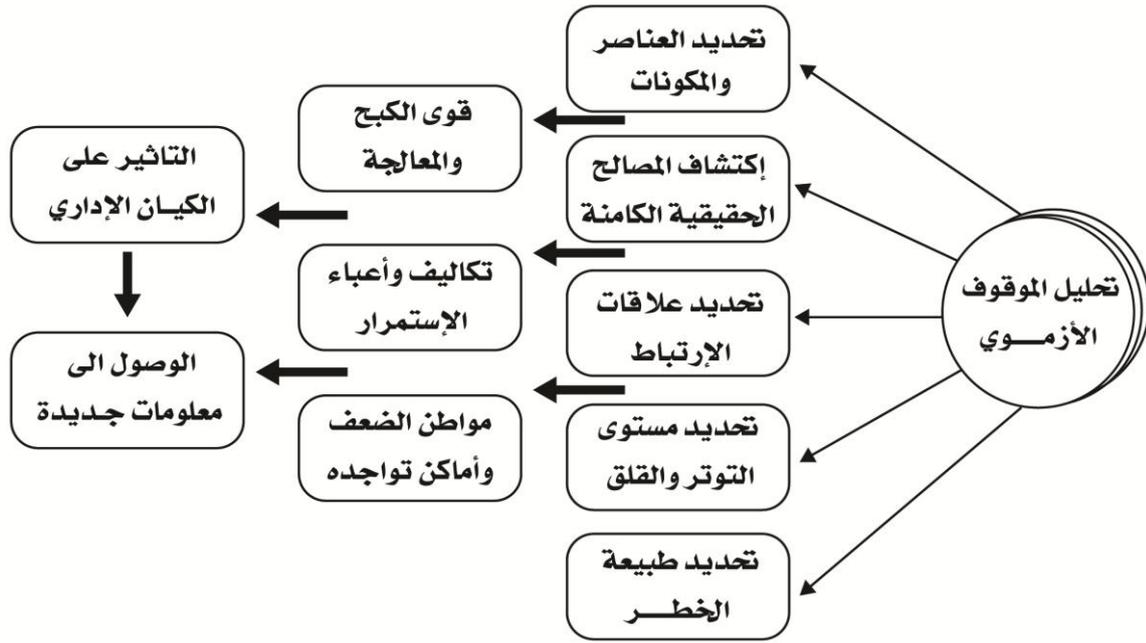


إن هذا كله وإن كان يحتل المرتبة الأولى عند تقدير الموقف الأزمووي وما يستتبعه ويتضمنه من تحديد مواقف الأطراف فإنه أيضاً يشكل بصورة أو بأخري النظام العام لتحديد كافة القوي المرتبطة بالأزمة ، وفي الوقت نفسه تحديد احتمالات مواقف هذه القوي وما يمكن أن تتجه إليه حاضراً أو مستقبلاً . وبالوصول إلي هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الأزمووي ، ومن هنا ينتقل إلي تحليل هذا الموقف .

### ثانياً : تحليل الموقف الأزمووي

بعد تقدير الموقف الأزمووي وتحديده تحديداً دقيقاً ، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الأزمووي ، وعناصره المختلفة ومكوناته ، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها ويتم التحليل بهدف الإستدلال وصولاً إلي يقين عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزمووي ، لتوضيح عناصر الأزمة ومم تتركب ، وتقسيماً إلي أكبر عدد ممكن من الأجزاء ليتسني لنا إدراكها بأقصى وضوح ممكن ، ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزمووي المركب إلي أجزاءه البسيطة ، ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم بحيث يتم التوصل إلي معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزمووي ، وكيفية معالجته ومن هنا يتم تحليل الموقف الأزمووي إلي ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها علي وجه سليم وهو ما يوضحه لنا الشكل التالي : ( الخضير ، مرجع سابق ، ص ٢٦٦ )

شكل رقم ( ٩ ) يبين جوانب وابعاد عملية تحليل الموقف الأزموي



(الخضيري - مرجع سابق - ص ٢٦٦) .

وفي هذه المرحلة يتم استخدام النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الأزموي ويعتمد هذا بالطبع علي الإختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي أهمها :

( أ ) تحليل علاقات الارتباط والإنحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة علي إيجاد الأزمة ، ومدى تأثر كل منها وتأثيرها أيضاً علي صنع الأزمة وعلي تشكيل الموقف الأزموي ووصوله إلي ما وصل إليه من حجم وضغط وتأثير .

( ب ) تحليل أسباب التوتر علي أساس المعلومات التي تم الحصول عليها ، والوصول إلي العوامل التي دعمته ، وأيضاً تحديد مستويات التوتر التي بلغت الأزمة ومراحل الإستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها أو تحقيقها وباستخدام عوامل معينة .

( ج ) تحليل مواطن القوة لدي كل من الطرف الصانع للأزمة ، وكذا الطرف الكابح لها ومواطن الضعف أيضاً لدي الطرفين ، وبالشكل الذي يظهر كيفية الإستفادة من كل منهما .

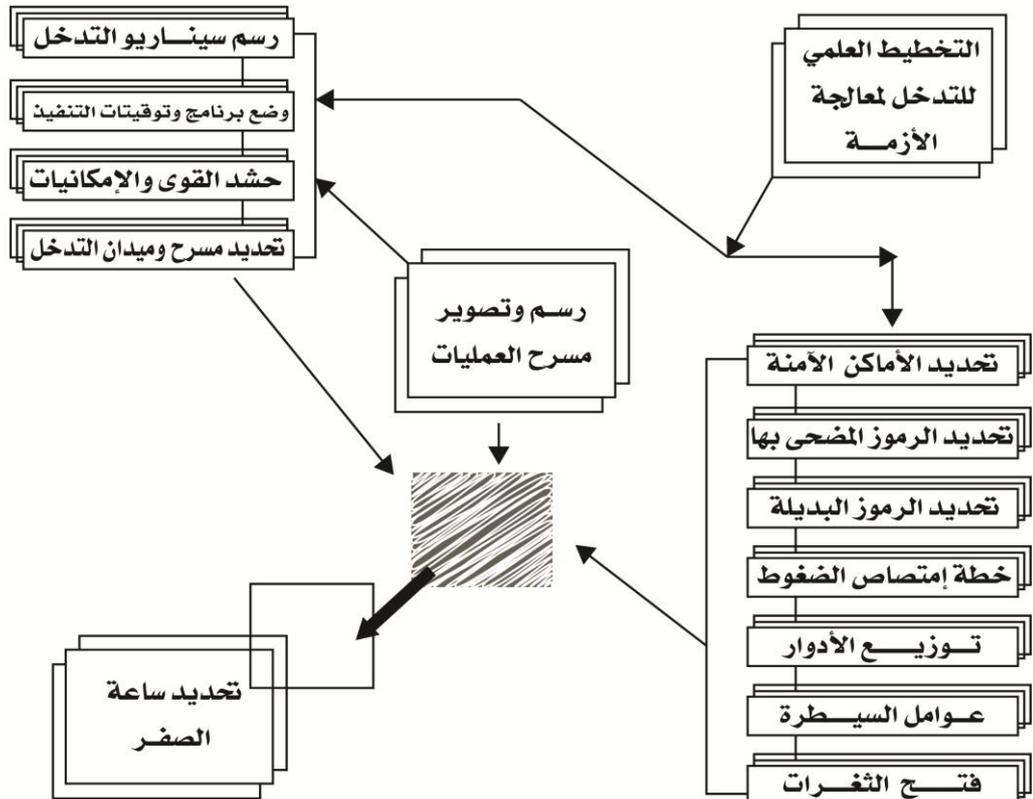
( د ) تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف وأعباء استمرارها ومدى تأثير كل ذلك علي الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة .

وبعد هذا كله يتم تحويل ما توصلنا إليه من تحليلات إلي عناصر كمية ورمزية تزود بها الحسابات الإلكترونية، وفي اطار النماذج المصممة يتم تشغيل هذه البيانات وتحديد إجماليات وأجزاء كل نموذج منها حتي يتم استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية، والبدايل المختلفة التي يتعين الإختيار من بينها الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة .

### ثالثاً. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوي لمواجهة قوي الأزمة والتصدي لها ، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي ، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول وهو ما يوضحه لنا الشكل التالي : (الخصيري – مرجع سابق – ص ٢٦٨) .

### شكل رقم ( ١٠ ) يوضح عناصر وجوانب التخطيط العلمي للتدخل لمعالجة الأزمة



حيث يكون هناك مسرح وعلي هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوي التي تم حشدتها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة ، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة المرتبطة بالأزمة ، يتم رسم خريطة التحرك علي النحو التالي :

( أ ) تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.

( ب ) تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق ، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف ، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم وصد الأمواج الأزموية ، أو مناطق تفريغ وتهدة للضغوط الأزموية وامتصاص جيد لها .

( ج ) تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام ، وأي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية ، وتوجيه السخط له ، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوي صنع الأزمة ، أو رمز قادر علي تهدة الأوضاع .

( د ) تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية الحالية عن طريق الإستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوي صنع الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية :

١. مرحلة الاعتراف بالأزمة .
٢. مرحلة التوافق والإستجابة المرحلية لمطالب قوي صنع الأزمة .
٣. مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة .

٤. مرحلة تشكيل لجان المناقشة والإشراك في حل الأزمة .

٥. مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوي الصانعة

لها

٦. مرحلة ركوب الأزمة والإنحراف بها ، وحماية الكيان الإداري من تأثيرها

والإحتفاظ بحيويته وأدائه .

( ه ) توزيع الأدوار علي قوي إدارة الأزمة وبصفة خاصة علي أعضاء فريق

المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة .

( و ) التأكد من استيعاب كل فرد لدوره المرسوم له في إطار المهمة الموكولة

إليه وطبقاً للخطة العامة الموضوعة ، وكذا من التابع الزمني للمهام وفقاً

للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة والقوي الصانعة لها ، وكذا

للتضامن مع بعض عناصرها وكذا للسيطرة علي المسرح الأزموي بشكل فعال .

( ز ) حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزموي وتزويد فريق المهام باحتياجاته

من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف الأزموي .

( ح ) تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة

بشكل فعال وحاسم ، وعلي أن يتم متابعة ما يحدث أولاً بأول والوقوف علي رد

فعل الأطراف الأخرى .

وأياً ما كانت العملية التخطيطية فإنه نتيجة للضغط الأزموي وما تتسم به

العملية الأزموية من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط أن يلجأ متخذ القرار إلي

مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة المواقف الأزموية

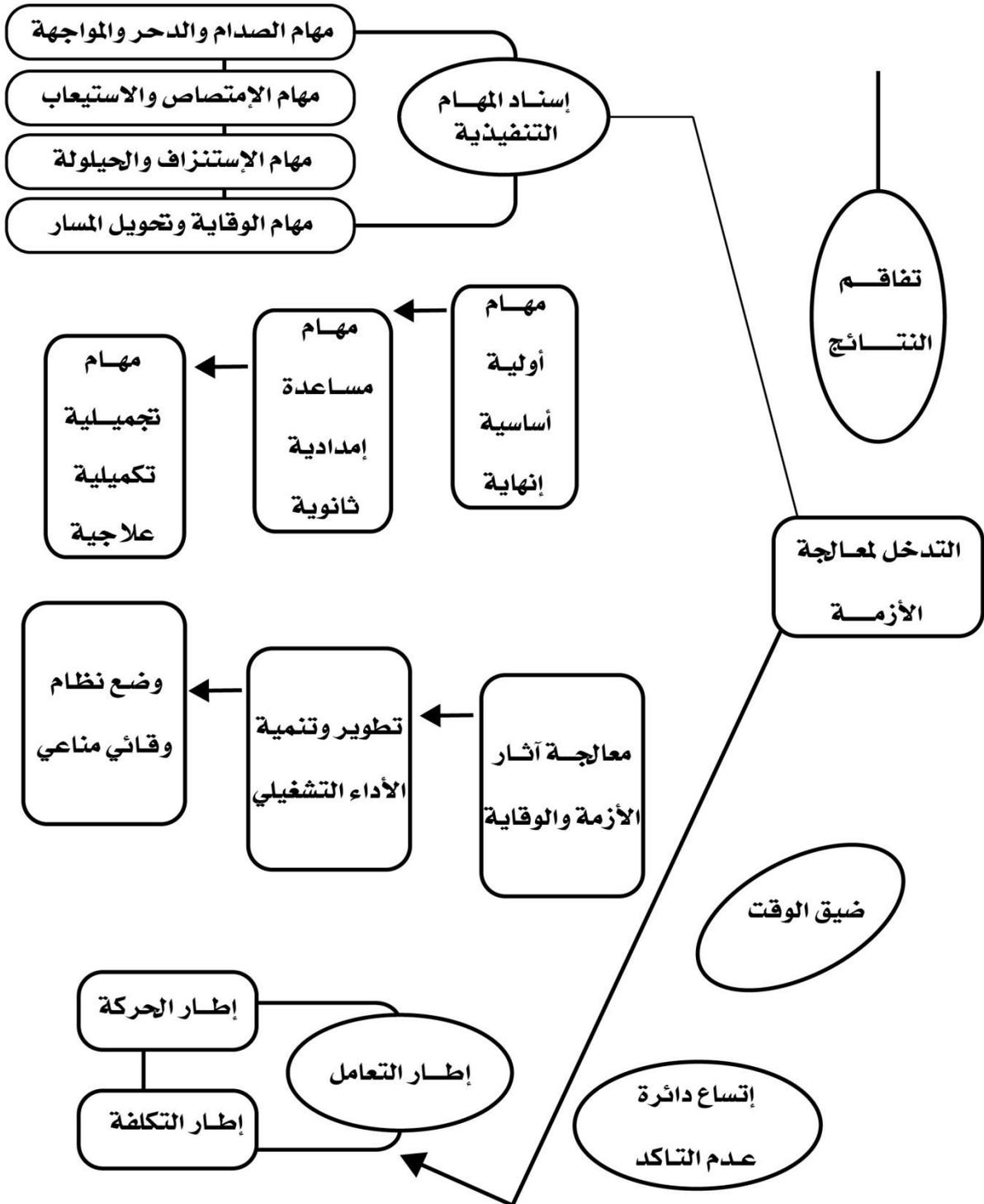
الصعبة ، واستخدامها أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للإستخدام

الفعلي .

## رابعاً: التدخل لمعالجة الأزمة :

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء كما يوضحه لنا الشكل التالي : (الخضيري – مرجع سابق – ص ٢٧١) .

شكل رقم ( ١١ ) يوضح التدخل العلمي لمعالجة الأزمة



حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والمجاز للتدخل في الأزمة ، وإسناد المهام وتوزيع الأدوار علي فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار . وتتم المعالجة الأزموية علي أنها مجموعة مهام أساسية ومهام ثانوية ومهام تكميلية تجميلية ، فالمهام الأساسية تقوم علي الصدام والدحر والمواجهة السريعة العنيفة والإمتصاص والإستيعاب والإستنزاف ، وتحويل المسار الخاص بقوي صنع الأزمة . في حين أن المهام الثانوية تنصرف إلي عمليات تهيئة المسارات وتأمين الإمدادات وحماية قوي مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها ، أما المهام التكميلية التجميلية فتصرف أساساً إلي معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة عن الصدام مع قوي صنع الأزمة ، وامتصاص أي ما من شأنه أن يوجد غضباً أو خوفاً أو رعباً في المجتمع الذي حدثت فيه المواجهة الأزموية .

وفي هذا النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيداً عن الأهداف العلمية الموضوعية ، خاصة وأن الهدف الدائم الثابت والراسخ هو المحافظة علي سلامة الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وحمايته من التصدع أو الإنهيار وبمعني آخر أن لا تكون المعالجة الأزموية سبباً في حدوث شرخ أو خلل عنيف يؤدي إلي انهيار الكيان الإداري وتصدعه ، وعلي الرغم من أن هذه الأهداف تختلف من أزمة إلي أخرى وأنها تتحدد في ضوء الحالة التي يواجهها مدير الأزمات والظروف المحيطة بالأزمة ، ونجاح مدير الأزمة في تحقيق الأهداف المرحلية السابقة واتضح أبعاد الموقف الأزموي ، واعتبار قدرة الكيان الإداري وقابليته علي الإحتمال والإمتصاص وتلاشي المخاطر التي كانت تهدد بدمار الكيان الإداري كل ذلك وغيره يدفع إلي السطح بمجموعة من الأهداف النهائية لمدير الأزمة هي :

- معالجة آثار الأزمة الحالية ومحو السلبيات التي نجمت عنها والوصول بالأداء التشغيلي للكيان الإداري إلي المستويات التي كان عليها قبل حدوث الأزمة علي الأقل ، واستعادته حيويته وفاعليته الكاملة كأن لم تحدث الأزمة .
- تطوير وتنمية الأداء التشغيلي للكيان الإداري والإرتقاء به إلي مستويات تشغيل وأداء أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة ، خاصة مع إحداث تغيير وتطوير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية .
- وضع نظام وقائي مناعي يمنع حدوث هذه الأزمة مرة أخرى أو غيرها من الأزمات المشابهة، وبالتالي اكتساب الكيان الإداري المناعة والوقاية والحماية اللازمة ضد مخاطر حدوث هذه الأزمات مرة أخرى ، ومنع أي ما من مصلحته إشعال هذه الأزمة من جديد ومن خلال استخدام المناهج العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز والمتابعة والرقابة . ( ١ ) ( الخضيرى – مرجع سابق – ص ٢٧٣ ) .

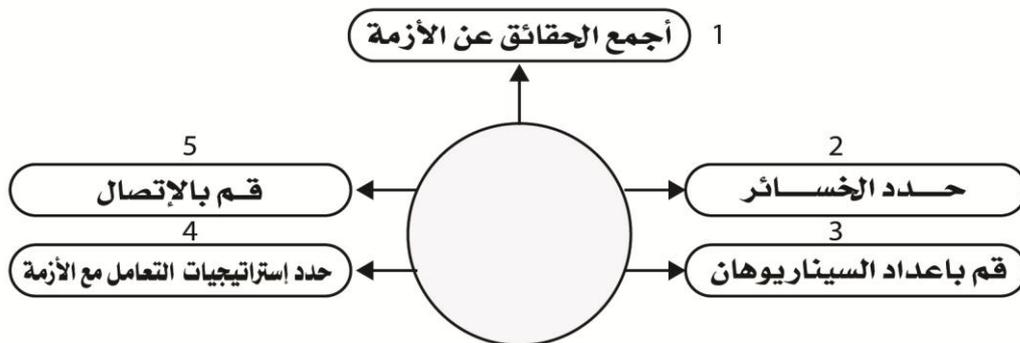
#### مرحلة الأزمة وإستراتيجيات التعامل معها :

#### خطوات مواجهة مرحلة الأزمة :

تحتاج المواجهة السليمة للأزمة إلي العديد من الخطوات ، كما هو موضح في

الشكل التالي : ( ٢ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٨٤ ) .

#### شكل رقم (١٢) يوضح خطوات مواجهة الأزمة



## أولاً. جمع الحقائق عن الأزمة :

يختلف جمع الحقائق حول إشارات الإنذار عن جمع الحقائق في مرحلة وقوع الأزمة فعلاً ، فالأولي تهتم بإشارات الإنذار بينما الثانية تهتم بالأزمة نفسها وكافة العوامل المحيطة بها ، وحيث أن هناك ضيقاً في الوقت فإن جمع الحقائق سيحتوي أيضاً علي تحليلها . والقائمة التالية توضح أهم الحقائق الواجب جمعها عن الأزمة

### المعلومات الواجب جمعها وتحليلها عن الأزمة :

- الأسباب المؤدية إلي الأزمة
- فنية ومادية
- بشرية
- نشأة الأزمة وكيفية ظهورها
- تطور الأزمة
- مسارات تحرك الأزمة
- كيف تمت الأزمة ؟
- العوامل المحيطة بالأزمة
- الأطراف التي صنعت الأزمة
- الأطراف المعلنة
- الأطراف الخفية
- الأطراف المؤيدة للأزمة
- الأطراف المحايدة
- نقاط القوة في أطراف الأزمة ومكوناتها
- نقاط الضعف في أطراف الأزمة
- عدم إستقرار في العلاقات

- صراعات في العلاقات واختلافات في وجهات النظر والعقائد
- طريقة توزيع المصالح فيما بينهم

### ثانياً. حدد الخسائر :

#### قائمة الخسائر :

- خسائر في الأرواح
- إصابات وعجز
- خسائر في الممتلكات
- تشريد
- انخفاض الروح المعنوية
- يأس واكتئاب
- تدهور سمعة
- انهيار ثقافة وقيم وأخلاق
- أخرى

### ثالثاً. إعداد السيناريوهات :

تشير السيناريوهات إلي تصور لموقف الأزمة وسلوكها وذلك لمزيد من التحليل لما قد يحدث في الأزمة . وعادة ما يتم وضع تصور بين الأزمة أو سيناريوهان ، أفضل سيناريو ، وأسوأ سيناريو . ويشير الأفضل إلي وضع الذي تتمناه المنظمة حيث تسير الأمور علي أفضل ما يمكن ، ويشير أسوأ سيناريو إلي تدهور الوضع وانفجار الأزمة في أسوأ صورها وذلك حينما لا تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن

### رابعاً. إستراتيجيات التعامل مع الأزمة :

هناك إستراتيجيات عديدة للتعامل مع الأزمة وكلها تحتاج من مدير الأزمة إلي أن يكون صلباً وقوياً ومثابراً وذكياً ، وأن يكون قابلاً لتحمل النقد ، وهناك نوعان من إستراتيجيات التعامل مع الأزمة :

**الإستراتيجية التقليدية :** والتي جرت العادة علي استخدامها في كثير من الأزمات  
**الإستراتيجية الحديثة :** والتي تساير روح العصر وهي أحدث من الإستراتيجيات الحديثة  
**خامساً. الإتصال :**

يمثل الإتصال أحد الأسلحة المهمة في مواجهة الأزمات ، وحسن الإتصال قادر في كثير من الظروف علي مواجهة الأزمة والقضاء عليها . والإتصال هنا يعني توفير المعلومات اللازمة عن الأزمة للأطراف ذات العلاقة بالأزمة .

**إستراتيجيات التعامل مع الأزمات :**

**هناك نوعان من الإستراتيجيات :**

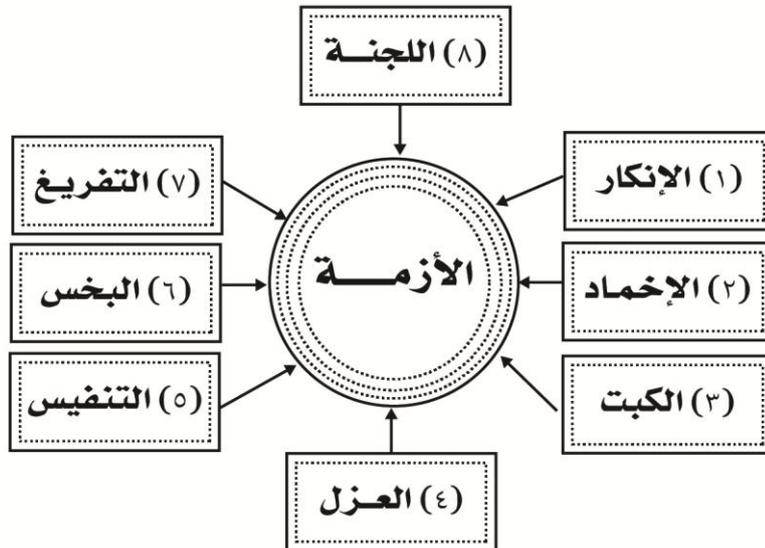
**إستراتيجيات تقليدية :** أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة ولقد تعودت المنظمات والدول علي استخدامها .

**إستراتيجيات حديثة :** وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية ، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي .

**أولاً. الإستراتيجيات التقليدية :**

تم استخدام العديد من الإستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً ، وتم تجربتها والتحقق من دقتها ويوضح الشكل رقم ( ١٣ ) هذه الإستراتيجيات

**شكل رقم (١٣) يوضح الاستراتيجيات التقليدية**

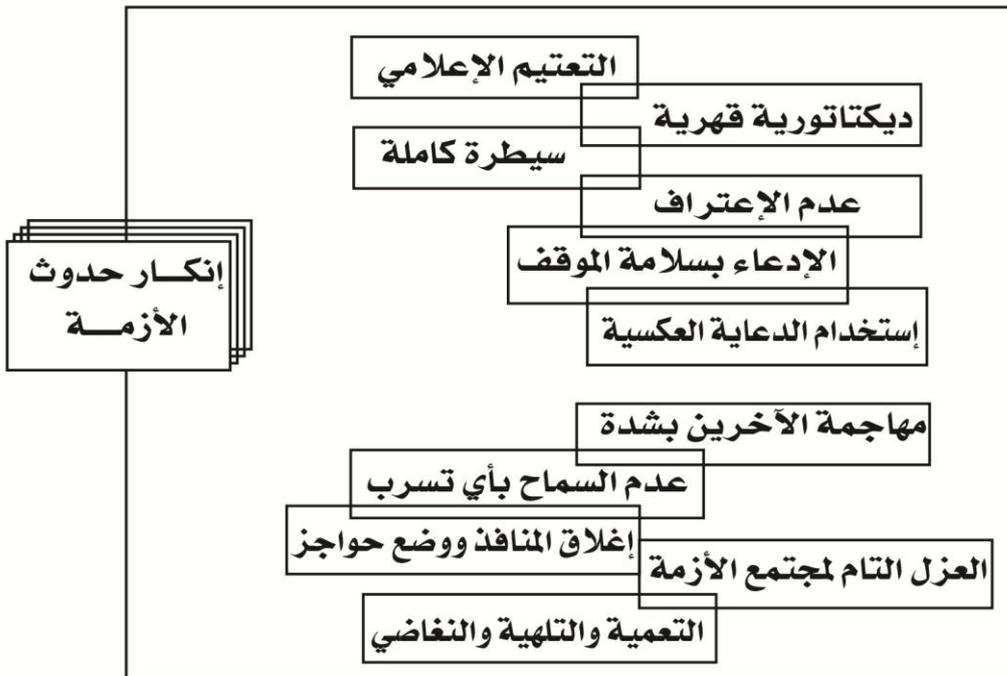


## ١ / الإنكار :

وهي تشير إلي رفض الإعتراف بوجود خلل أو أزمة ، بل يصل الأمر إلي التعتيم الإعلامي للموقف وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً ومتسلطاً يميل إلي أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم ، وللمحافظة علي مكاسب النظام يميل المديرون إلي الإنكار والتكتم والتعتيم وإدعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري ، وأنه ليس في الإمكان أحسن مما كان وأن النظام يتسم بالإزدهار والرواج . وحينما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلي وجود : أعداء النجاح ، وهناك قوي حاقدة ، والبعض يعمل في الظلام ، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح . ومن خلال الأفكار والرفض والتعتيم يتم تدمير الأزمة ، وتميل تلك المنظمات المتسلطة إتباع هذا الأسلوب في مواقف مثل :

- تسرب غازات في احدي المصانع .
  - وجود صراعات في الإدارة العليا بإحدي الشركات .
  - تسمم في إحدي المدارس .
  - مرض معدي في احدي المحافظات . ( ١ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩١ )
- شكل يوضح طريقة إنكار الأزمة : ( ٢ ) ( الخضيرى – مرجع سابق – ص ٢٨٠ ) .

### شكل رقم ( ١٤ ) يوضح طريقة إنكار الأزمة



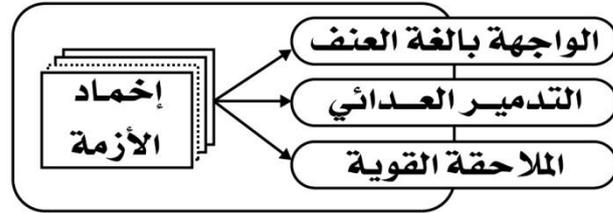
## ٢. الإخماد :

وهو يشير إلي صدام عنيف وعلني وصريح مع قوي الأزمة ، وبالتالي فهو عكس الأنكار تماماً وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحركين لهذه الأزمة وتصفيتهم وتتم تصفية محركي الأزمة من خلال :

- منع أي موارد مالية أو حوافز عنهم .
- منع الإتصال بينهم وبين مؤيديهم .
- النقل إلي مكان آخر .
- العنف الجسدي .
- القتل .

ولا يلجأ النظام المتسلط إلي مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلي مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة ، وعلي المنظمة في هذا الوقت أن تحافظ علي بقاءها ضد الغير من خلال العنف والإخماد والتصفية .( ١ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩١ )

### شكل رقم (١٥) يوضح طريقة إخماد الأزمة



- العنف المضاد الى درجة الإزالة وإفقاد الحياة وإستخدام كافة الأساليب الإرهابية المضادة كالعزل والنفي.  
- حرمان صانعي الأزمة من أي تأييد دعم علني أو خفي أو تعاطف ووصمهم بالإجرام والخروج عن الشريعة  
- التسييس الإرهابي العنيف للقوى والأطراف التي كان يمكن أن تؤيد أو تدعم أو تنضم الى قوى صنع الأزمة

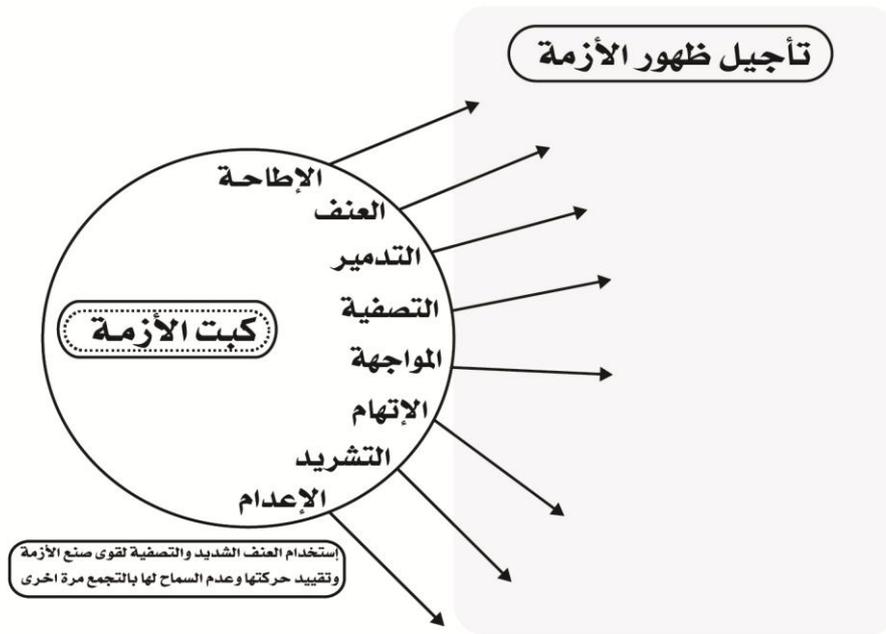
(الخضيرى – مرجع سابق – ص ٢٩١) .

## ٣. الكبت :

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوي الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي إستراتيجية تشير إلي أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة مثل الحال في الإستراتيجيتين السابقتين .

وبطلب من مدير الجامعة للشرطة أن تتدخل لكبت المظاهرات وهي في مهدها ، وتكون الطامة الكبرى أن الصدام مع الطلبة يؤدي إلي خسائر كبيرة وبالرغم من ذلك تحاول المنظمة إخفاء المعلومات والتعتيم علي أجهزة الإعلام ، وعادة ما يتم استهداف المحركين الرئيسيين للمظاهرات وكتبهم بشكل عنيف وجسدي . ( ١ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩٢ ) .

شكل رقم (١٦) يوضح طريقة كبت الأزمة : ( الخضيرى – مرجع سابق – ٢٨٢ ) .



#### ٤. العزل :

وتشير إلي قيام المنظمة بإبعاد قوي الأزمة عن الموقف الأزموى ، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها ويتم العزل بعدة طرق منها علي سبيل المثال :

- إرسال محركي الأزمة إلي مهام وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالبدايات والمكافآت .
- ترقية محركي الأزمة إلي وظائف أعلي منفصلة عن الأزمة .
- نقل محركي الأزمة إلي أقسام وفروع بعيدة جغرافياً .

## • التهديد والإبتزاز النفسي لمحركي الأزمة .

وعادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها وعن تيار الأزمة ، حتي يتم هدم الأزمة من أركانها .

### ٥. التنفيس :

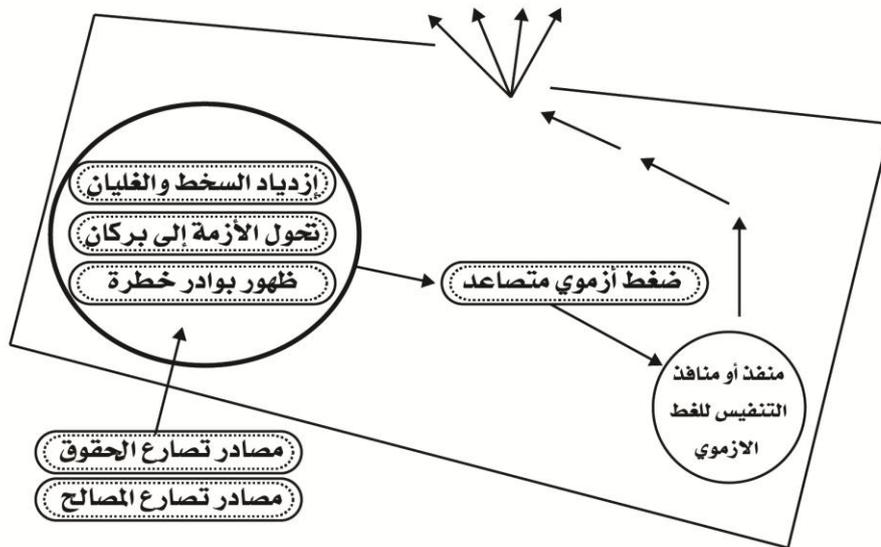
وهي تشير إلي تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار ، وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم تنفيس البركان وفي هذه الطريقة يتم الآتي :

- سؤال مسببي الأزمة عن طلباتهم .
- مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة .
- سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها .

وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية ، حيث يعبر مسببي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدأ الأزمة ويقل الغضب ويتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه . ( ١ ) ( ماهر - مرجع سابق - ص ٩٣ ) .

شكل يوضح طريقة تنفيس الأزمة : ( ٢ ) ( الخضيرى - مرجع سابق - ص ٢٨٦ ) .

شكل رقم ( ١٧ ) يوضح طريقة تنفيس الأزمة



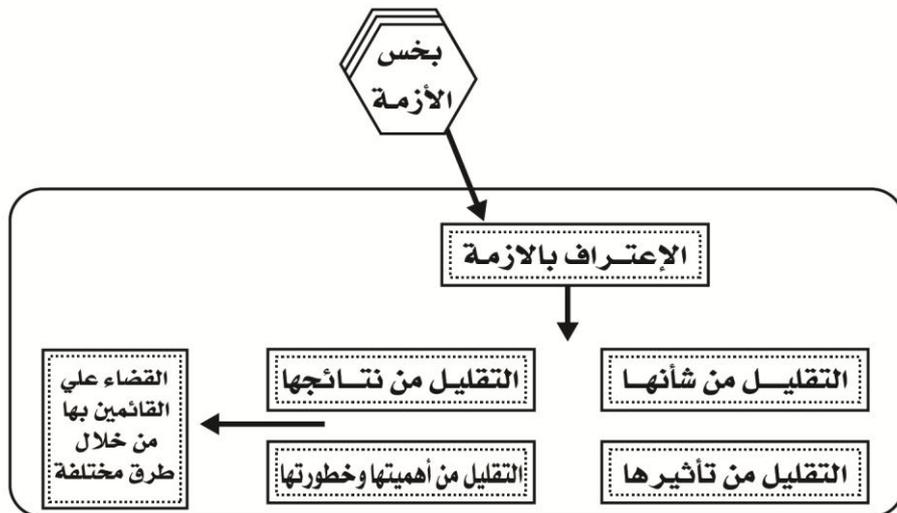
### ٦. البخس :

هنا تقوم المنظمة بالإعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها كوصفها بأنها زوبعة في فئجان وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة ، وأن الأمر غير مهم وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها .( ٣ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص٩٣ ) .

تفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية ، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة علي علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه .( ١ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص٩٣ ) .

شكل يوضح طريقة بخس الأزمة : ( ٢ ) ( الخضيرى – مرجع سابق – ص ٢٨٥ ) .

شكل رقم ( ١٨ ) يوضح بخس الأزمة



٧.التفريغ :

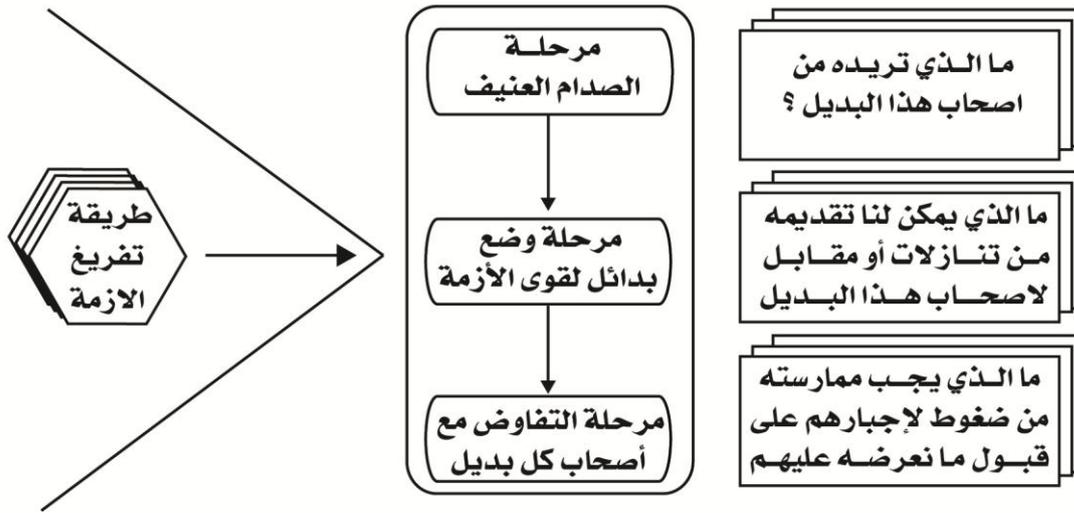
هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها وذلك بغرض التعرف علي مدي صعوبة المحركين والمؤيدين ولا تخرج الإحتمالات علي ما يلي :

- قوي الأزمة ( المحركين والمؤيدين ) صلبة وقادرة علي الإستمرار في الصراع .
- قوي الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض .
- قوي الأزمة في صراع بسبب إختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي .

يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق ومحاولة امتصاص غضبهم واستقطاب ميولهم ، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع أو طريقة من قوي الأزمة . ( ١ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩٤ ) .

شكل يوضح طريقة تفريغ الأزمة : ( ٢ ) ( الخضيرى – مرجع سابق – ص ٢٨٧ ) .

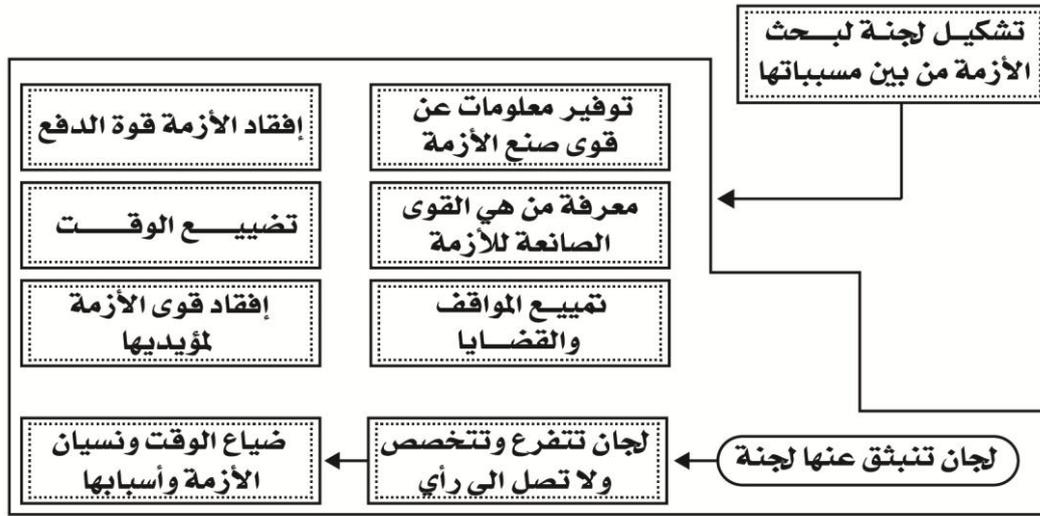
### شكل رقم ( ١٩ ) يوضح تفريغ الأزمة



### ٨ – اللجنة :

كما يقولون ( إذا أردت أن تميت موضوعاً فأحله إلى لجنة )، وهذا هو بيت القصيد في هذه الإستراتيجية . حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة علي وعد بالحل ، وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة من خلال الإجتماعات والإستماع إلي الآخرين ، وتأجيل لعدم حضور البعض ، واستكمال للجلسات في موعد آخر ، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسة ، فإن ذلك يؤدي إلي الإرجاء والتسويق والتميع للأزمة وتفرعها إلي مسارات ضعيفة . ( ١ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩٤ ) .

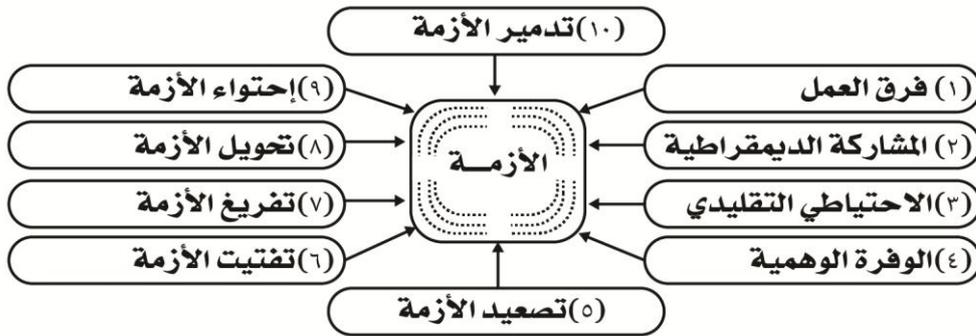
شكل (٢٠) يوضح طريقة تشكيل لجنة : (الخصيري - مرجع سابق - ص ٢٨٤) .



ثانياً، الإستراتيجيات الحديثة : (ماهر - مرجع سابق - ص ٩٤) .

أدي التطور في العلوم الإدارية والإقتصادية والعسكرية والإستخباراتية والإجتماعية إلي مزيد من الإستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث ويوضح الشكل هذه الإستراتيجيات الحديثة :

شكل رقم (٢١) يوضح الإستراتيجيات الحديثة



( ماهر - مرجع سابق - ص ٩٥) .

### ١. فرق العمل :

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب ( الإنتاجية ، والتسويقية ، والبشرية ، والمالية ، والسياسية ، والقانونية ) . فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب ، وكل يدلي بدلوه في محاولة حل الأزمة . وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح علي هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصورهم العلمي لمواجهة الجزء

الخاص به ، حيث لا يترك شيء للإجتهاد والصدفة .ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة حيث أن المشكلة أو الأزمة الواحدة يكون لها جوانب صحية وطبية ، وأخري مرتبطة بالشرطة ، وجوانب قانونية ، وجوانب للخسائر الفنية ، والخسائر المادية ، ولها تأثيرات علي الإنتاج والموارد البشرية وغيرها من الجوانب ، الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحيباً لدي متخذ القرار .هذا ويمكن لشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها ما يلي :

**فرق العمل المؤقتة :** يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة ، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل .

**فرق العمل الدائمة :** حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلي وقت طويل جداً لحلها ، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الإستمرارية ، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر وذلك في حال تعرض الشركة لأزمات ، أو إفلاس أو مشاكل حادة وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيس وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين علي علاج مشاكل الشركة . (د ماهر – مرجع سابق – ص ٩٦) .

### **فريق إدارة الأزمات :**

**مفهوم فريق إدارة الأزمات :** (بطرس – ٢٠١١ – ص ٥١) .

يقصد بفريق إدارة الأزمات أي المجموعة المنتقاة والتي فيها لدي إدارة المنشأة المقدرة علي التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع – قبل الوقوع وبعده وأثناءه ، وهذا الفريق هو الذي يجيب علي أسئلتنا المهمة مثل :من الذي تتصل به عند أول إشارة ؟ من الذي يصنع خطة تجنب الأزمات ؟ من الذي يدرب ويتقف العاملين علي خطط تجنب ومواجهة الأزمات ؟ بمن يجب أن يتصل العامل العادي عند انتباهه لأية إشارة تدل علي خطر ما ؟ من الذي يعد خطط إدرة الأزمات ؟ ومن الذي يتابع تنفيذها عند وقوع الأزمة ؟ من الذي يتابع مرحلة إستعادة النشاط في المنظمة

بعد الإنتهاء من الأزمة ؟ ومن الذي يرصد مؤثرات ونتائج ويحدد مدي التعلم من الأزمات التي وقعت ؟

### أهمية فريق إدارة الأزمات :

إن فريق إدارة الأزمات هو المجموعة من الأفراد المنتقاة بعناية وفقاً لخبرات سابقة أو لدراسات متعمقة مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة ، لكي تحقق المنظمة أكبر قدر ممكن من الأمان حالياً وفي المستقبل ، وذلك بقدرتها علي التأمل والتفكير الذي يستهدف مواطن الخلل والضعف في المنشأة ككل ، وذلك من خلال أموال وأفراد يستطيعون رصد وتحديد مواطن الخطر المتوقع منها وجود أزمات ووضع الخطط لتجنب وقوعها للتعامل مع هذه المواطن الخطيرة فور شعوره بها وقبل وقوع أية أزمات محتملة .

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نقول :

- ضرورة وجود هذا الفريق .
- ضرورة تحديده وتعريف أفراده وتعريفهم لكل أفراد المنظمة .
- ضرورة تطوير وسائل الإتصال السريعة والسهلة بين العاملين بالمنظمة جميعاً وبين أفراد الفريق .
- التدقيق الشديد في اختيار أفراد الفريق .
- عدم تبعية الفريق لإدارة معينة حتي يضمن حرية الرأي وحرية إتخاذ القرار وحرية وضع الخطط دون تأثير من أية جهة . (بترس – مرجع سابق – ص ٥٢ )
- توفير أكبر قدر من الإمكانيات لفريق إدارة الأزمات بهدف ضمان إكمال الأداء دون قصور بسبب نقص الإمكانيات . (بترس – مرجع سابق – ص ٥٢ )

### تكوين فريق المهام الأزمومية :

علي الرغم من أن الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني ، إلا أنها في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكن متواجدة فيها من قبل وأصبحت ذات

طابع خاص ، حتي تلك الأزمات التي سبق أن حدثت من قبل واكتسبت الإدارات خبرة التعامل معها ، أصبحت في عصرنا الحاضر كأنها تحدث وتتم لأول مرة لما اكتسبته من صفات وخصائص جديدة . (الخصيري - مرجع سابق - ص ٣٦٢ )

صارت الأزمة متحورة ومتغيرة بشكل كبير نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف مما زاد من تشابكها وتشعب عناصرها ومكوناتها واتساع دائرة المهتمين بها ، وتغيير واختلاف قوي التأثير وقوي الرصد والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة المختلفة المحيطة بها ، ونتيجة لهذا التشعب والتعدد والإتساع والتنوع أن اختلفت القرارات الفردية في إدارة الأزمات وصارت إدارة الأزمات إدارة جماعية القرار ، تقوم علي رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل معها إن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي تواجهها وهناك شروط يجب توافرها في أعضاء الفريق وهي كالآتي :

١. المهارة والقدرة علي التدخل الناجح في الأزمة والسرعة في اتخاذ القرار .
٢. عدم القابلية للإنفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحداث الأزمة والقدرة علي الإنتباه والتركيز . (يوسف - مرجع سابق - ص ١٤١) .
٣. الطاعة والإهتمام بتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم والتخصصات المتنوعة والمتكاملة .
٤. الوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام والتفكير الإبتكاري والقدرة علي التحليل والإستنتاج .
٥. التضحية بالذات إن لزم الأمر والإستعداد لذلك .
٦. الولاء والإنتماء للكيان الإداري والتفكير العلمي والشجاعة وقوة العزيمة والتفائل .

### **تشكيل فريق إدارة الأزمات :**

يلعب مستوي الخطر ونطاق الأزمة دوراً مؤثراً في تشكيل فريق إدارة الأزمة ، فهناك ثلاثة مستويات للخطر تمثلها الأزمة .

١- أزمة حادة : تنشأ عند توافر التهديد وضيق الوقت ولا يوجد فيها عنصر المفاجأة .

٢ - أزمة عادية : تنشأ بتوافر التهديد للمصالح الجوهرية .

٣ - نطاق الأزمة : فقد يكون خارجياً أو داخلياً أو قد يكون مشتركاً .

إن الإدارات الإستراتيجية للمنشآت علي اختلاف أنواعها ومستوياتها ينبغي أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمنشأة ، وأن تحدد وسيلة الإتصال بكل منهم ، وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها ضرورة وجودهم أو تكشف مساويء ومخاطر عدم تحديد هذا الفريق ومهامه ومتطلباته لمواجهة الحادث ذو التأثير السلبي علي النظام . ( بطرس - مرجع سابق - ص ٥٣ ) .

يختلف تكوين فريق إدارة الأزمات بحسب حجم المنظمات وأوجه نشاطها والقيود البيئية المفروضة عليها ويشمل في عضويته كل من الآتي :

١ - أخصائي قانوني

٢ - أخصائي علاقات عامة

٣ - مدير مالي

٤ - مسئول إدارة عامة

٥ - خبراء فنيون

٦ - مسئول إتصالات . ( يوسف - مرجع سابق - ص ١٤٣ )

#### **طرق اختيار وتدريب فريق إدارة الأزمات :**

إن أهم ما تحتاجه إدارة الأزمات رجال قادرين علي التعامل معها ، فليس أيسر من وضع الأنظمة ، ولكن الصعوبة هي في ممارسة العملية التنفيذية وتطبيقها بوعي وإقتدار وفي الوقت ذاته القيام بالأعمال :

- علي درجة فائقة وبالشكل الذي لا يسمح بمجرد إحتمال لأي قصور أو خطأ .
- علي درجة فائقة من السرعة وبالشكل الذي لا يسمح باحتمال حدوث أي تأخير أو تباطؤ.

• علي درجة فائقة الكفاءة وفائقة الفعالية وبالشكل الذي لا يسمح بحدوث أي فاقد أو

مهدد . ( الخضيرى - مرجع سابق - ص ٣٧٢ ) .

وتتمثل هذه الطرق في الآتي :

**أولاً : اختيار أفراد الفريق :**

**١. الرصد والتتبع :**

تقوم إدارة الأزمات برصد العديد من الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص والموصفات المطلوبة في أعضاء الفريق ، وتتبع سلوكهم وعلاقاتهم الشخصية والعملية للتأكد من سلامة البيانات والمعلومات التي جمعت عنهم ومن حسن تصرفهم في المواقف المختلفة التي يتم وضعهم فيها .

**٢. الترشيح :**

حيث تتطلب إدارة الأزمات من مختلف الإدارات الأخرى في الكيان الإداري ترشيح عدد من الأفراد الذين تتوافر فيهم عدد من المواصفات والخصائص الذين يرغبون في العمل في إدارة الأزمات ويتم اختيارهم لهذه المهمة .

**٣. الإنتقاء الشخصي :**

حيث تلعب الأحداث الأزمومية دوراً مهماً في اختيار أفراد إدارة الأزمات ، حيث تساعد أحداث الأزمة والإحتكاك العفوي في انتقاء العناصر التي تصلح للعمل في فريق إدارة الأزمات والتي يقوم مدير إدارة الأزمات أو رئيس الفريق باكتشافها من خلال المحك الفعلي للأحداث .

**ثانياً : تدريب أعضاء الفريق :**

وبعد عملية الإختيار تأتي عملية التدريب وإكساب المعارف وصقل المهارات ومن خلال مجموعة برامج تدريبية متطورة وتستخدم في العملية التدريبية عدة أساليب لنقل المعارف وصقل الخبرات وأهمها ما يلي :

١ - المحاضرات العلمية والعملية . ( يوسف - مرجع سابق - ص ١٤٧ )

٢ - دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً .

٣ - تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث .

٤ - ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء .

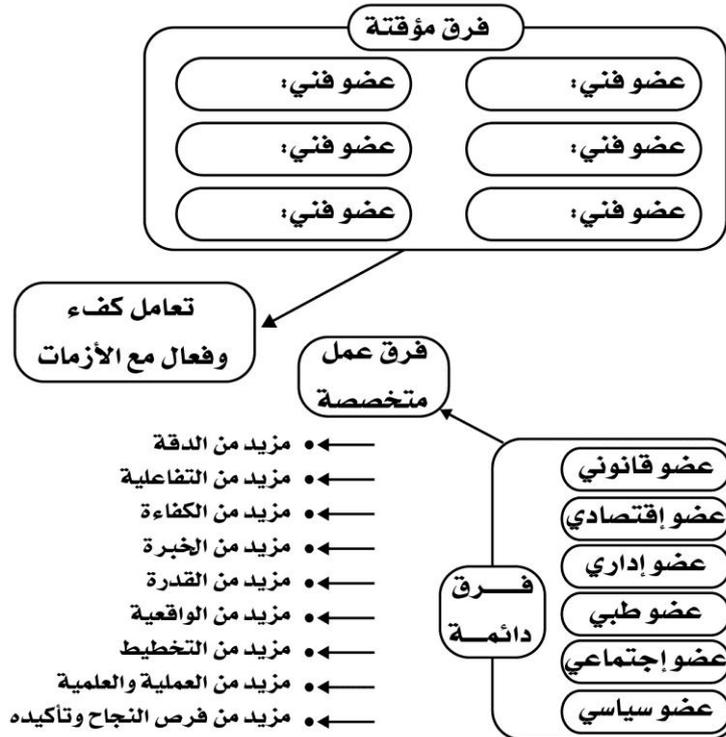
٥ - عصف الأفكار .

إن العملية التدريبية عملية مستمرة وتشمل ما يلي :

- ١ - إكساب فريق إدارة الأزمات المعلومات اللازمة .
- ٢ - صقل مهارات أعضاء الفريق وزيادة قدراتهم والإرتقاء بأدائهم .
- ٣ - إحاطة أعضاء الفريق بكل جديد في علم وأساليب مواجهة الأزمات والتعامل معها.
- ٤ - تحقيق الإنسجام والتوافق وروح الفريق بين أعضاء فريق إدارة الأزمة .
- ٥ - تحديد المزايا التي ينفرد بها كل عضو والقدرات الخاصة التي يمكن الإستفادة منها وتوظيفها بالشكل الذي يساعد علي مواجهة الأزمة وأحداثها .

عليه فإن التدريب العلمي علي إدارة الأزمات والأحداث الطارئة يتطلب أولاً وجود خطط مكتوبة ومعدة لتنفيذها عند وقوع الأزمات ، بحيث يتم محاكاة أحد السيناريوهات بتلك الخطط وإجراء التجارب العلمية عليه ، لرصد كيفية إدارته من خلال الإجراءات التي تنفذ حتي يتسني للجهات التي تقيم الأداء أن تقارن بين الإجراءات التي اتخذت وبين الإجراءات بخطة إدارة الأزمات ، واستنتاج أوجه القصور والخلل والنواحي الإيجابية أو المفتقدة بالخطة . ( يوسف - مرجع سابق - ص١٤٨ )

شكل رقم ( ٢٢ ) يوضح شكل يوضح طريقة فريق العمل



( الخضيرى - مرجع سابق - ص٢٩٥ ) .

### المشاركة الديمقراطية :

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري ، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والإقتصادية ، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين . ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة وعمقها وحدودها وخطورتها ، والخطوات التي اتخذت لحلها وما يتبقي من خطوات للوصول إلي الحل السليم . ( ٢ ) ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩٦ )

### ٣. الإحتياطي التعبوي :

أخذت هذه الطريقة من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري ، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو حد أمان للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين . وعلي المنظمات إذن أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة علي استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة . ومن أمثلة الإحتياطي التعبوي :

- حد الأمان أو الإحتياطي التعبوي للخامات .
- حد الأمان أو الإحتياطي التعبوي للمنتجات لتوفير سيولة لأزمة البيع .
- حد الأمان أو الإحتياطي التعبوي للأدوية .

### ٤. الوفرة الوهمية :

حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون علي الدولة أن تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب ومن أمثلة ذلك : ( ماهر – مرجع سابق – ص ٩٧ ) .

- توفير التموين بشكل يزيد عن إحتياجات المواطنين حتي لو وصلوا إلي تخزينه لشهور قادمة ، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب .
- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الإقتصادي ، وذلك بتوفير سيولة وإحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع .

## ٥. التصعيد :

هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتدم ، علي الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية ، علي الأخص في العمل الشعبي والسياسي وفي مجالس المحليات والبلديات والأحزاب السياسية ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلي نقطة ( أو نقاط ) التعارض والتضارب والتطاحن وعادة ما تصل الأزمة إلي أحد النقاط التالية :

- تضارب المصالح .
- إختلاف الإتجاهات والآراء .
- إنشقاق التحالفات .
- تطاحن الملل والشيع والعناصر .

## ٦ – التفتيت :

وهي تشير إلي تجزئة الأزمة إلي مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً . فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف علي الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة ، والتعرف علي مطالبهم ثم التعامل مع كل طرف علي حده . وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة آخري كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين ، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف ، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة علي حده ، وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلي أزمات صغيرة يمكن التعامل معها .

## ٧ – التفريغ :

تتشأ الأزمة لأسباب معينة وإن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت وفاقدا الشيء لا يعطيه ، وفي هذه الطريقة علي المسؤولين أن يتعرفوا علي مضمون الأزمة وفلسفتها ( أي أسبابها ) وقد ترجع ترجع الأسباب أو المضمون إلي :

- أسباب إقتصادية .
- أسباب دينية وعقائدية .
- أسباب ثقافية .
- أسباب سياسية .

ويبدأ الأمر عادة بالإعتراف بوجود أزمة ، وبالإقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها ثم البدء بالحوار بالطبع مع التسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار ، فرجال الدين قادرين علي إقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية ، وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم الديني أو الثقافي أو السياسي أو الإقتصادي ، وهنا أصبحت الأزمة مفرغة ( أي بدون أسبابها ) وبالتالي تنتهي بسرعة .

#### ٨ – التحويل لمسار الأزمة :

حينما تصبح الأزمة شراً مستطيراً يهدد كيان المنظمة أو الدولة ، قد يصعب مواجهتها وإنما يمكن بالحكمة تحويل مسارها إلي مجال آخر وربما إلي شيء منتج وفعال فعلي سبيل المثال يمكن الآتي :

- تحويل ذوي الفكر الديني المتطرف إلي دعاة يعملون لصالح النظام بشيء من الإقناع .
- تحويل الموظفين ذوي الميول إلي السرقة والعدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة .
- تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلي أخصائيو أمن المعلومات .
- تحويل المجرمين إلي مرشدين .

ويبدأ الأمر بالإعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركها، ووضع إستراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإغرائهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلي مسارات أخرى ، بل يمكن تحويلها إلي مسارات إيجابية وخلافه .

#### ٩. الإحتواء :

تعتمد هذه الطريقة علي التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت ، ويفوت الفرصة علي أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيائها والتعامل مع نقابات العمال حيث يمثل أفضل مثال لإستراتيجية الإحتواء ، حيث تعتمد علي محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والإستماع إلي مطالبهم . وتمر عملية الإحتواء بالمراحل التالية :

- تحديد قيادات الأزمة .
- الإجتماع بهم والإنصات لهم .
- مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية ( مثل النقابة والتفاوض الجماعي والإجتماعات الرسمية مع الإدارة ) .
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور .
- البدء في التفاوض للوصول إلي حلول وسط .

بهذا الأسلوب تضيع الفرصة علي أي محركين خارجيين من إستغلال الأزمات العمالية في تقويض أركان المنظمة .

#### ١٠. تدمير الأزمة :

تسمي هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر ، وتستخدم حينما تري المنظمة أن هناك خطر مدمر للمنظمة ويهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلي التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركها .

## ويتم استخدام هذه الإستراتيجية باتباع الخطوات التالية :

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم علي فكر الأزمة ، وعلي كل من له صلة بها حتي يمكن هدم الأزمة من جوانبها .
- إستقطاب بعض من قوي الأزمة من المحركين والمؤيدين أو ذوي الفكر والتأثير علي عناصر الأزمة ، حتي يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها
- إستهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال تجريمهم وإبعادهم وربما تصفيتهم .
- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر إعتدالاً يمكنهم تحويل إتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلي مسارات أخري ذات جهود إيجابية . (ماهر – مرجع سابق – ص ١٠١) .

## طرق توظيف الأزمات بصورة إيجابية في خدمة المؤسسة ( رب ضارة نافعة )

فبعد وقوع الكوارث والمشاكل والأزمات الحادة تنشأ حاجة ملحة لدي الأفراد ولدي إدارة المنظمة بضرورة التغيير ، وترحب كافة الأفراد بمحاولات إستعادة النشاط والتطوير في المنظمة لأنها تجد فيها الخلاص للمشاكل والخسائر والأضرار التي حدثت ، ولوجود آمال براءة في مستقبل واعد وجديد للمنظمة التي ينتمون إليها ، ويعد ذلك فرصة طيبة للمسئولين عن المنظمة ، حيث أنهم سيضعون خطة لتنمية وتطوير المنظمة لاستعادة النشاط دون أي مقاومة من أي طرف ، ويطلق علي هذه الخطوة بإستعادة النشاط وإعادة البناء .

## خطوات إعادة البناء :

يمر إعادة البناء واستعادة النشاط بخطوات عديدة منها :

### ١ – تشخيص وتحليل الأزمة :

هو بمثابة الخطوة الرئيسية التي تبني عليها باقي الخطوات ، وفي هذه الخطوة يتم جمع أكبر قدر من المعلومات عن الأزمة وأبعادها ومحركيها ومؤيديها ، واتجاهاتها ، ومساراتها ، وآثارها من تدمير وخسائر وأضرار ، ويتم ذلك كله بمعاشرة الأزمة نفسها ،

ومن خلال معاينة ميدانية للخسائر والأضرار وتدخل مستشارين خارجيين ( أحياناً ) لتنظيم عمليات التشخيص ، مع قيام الإدارة العليا بمجموعة إجتماعات ومقابلات للتأكد من أبعاد الأزمة وأضرارها .

## ٢ — تشكيل فرق الدراسة : ( ماهر — مرجع سابق — ص ١٢١ ) .

يتم تشكيل فرق الدراسة علي مستوي الإدارة العليا ، وعلي مستوي القطاعات التنفيذية كالإنتاج ، والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والموارد البشرية ، وذلك حتي يطول التطوير وإعادة البناء ، واستعادة النشاط في كافة المجالات ، وحتى لا يكون التطوير واستعادة النشاط ناقصاً في بعض المجالات مثل التمويل والموارد البشرية ، ويفضل أن يتم تدريب هذه الفرق علي أساليب إستعادة النشاط والتطوير

## ٣ — تحديد أهداف التطوير واستعادة النشاط :

وعادة ماتشمل هذه الأهداف جوانب مثل تعويض المتضررين ، والنهوض بالجوانب المعنوية والنفسية ، ورفع كفاءة العمل والإنتاج والتسويق ، وإعادة تطوير خطط الإنتاج وتطوير الخدمات ، وبناءً علي هذه الأهداف العامة تتحدد خطط التطوير واستعادة النشاط في شكلها وتفصيلاتها .

## ٤ — وضع خطط التطوير واستعادة النشاط :

وتشمل هذه الخطط ما يلي :

١ — خطط إحلال وتجديد الآلات والتكنولوجيا

٢ — خطط بناء المباني والمرافق

٣ — خطط تعبئة كافة الأطراف ذات العلاقة للمساهمة في إحتواء الأضرار

٤ — تحديد أساليب التعويض واحتواء الأضرار والخسائر

٥ — خطط توفير مستلزمات الإنتاج والخدمات

٦ — خطط تدريب ورفع كفاءة العاملين

٧ — خطط تطوير تكنولوجيا العمل

- ٨ - خطط تطوير أهداف وإستراتيجيات المنظمة
- ٩ - خطط تطوير المنتجات والخدمات
- ١٠ - خطط الرقابة والمتابعة للأداء والنواتج
- ١١ - خطط الإتصالات الإدارية
- ١٢ - خطط تطوير الهياكل التنظيمية
- ١٣ - خطط تنمية العلاقات داخل المنظمة
- ١٤ - خطط تنسيق الجهود المبذولة
- ١٥ - خطط التمويل
- ١٦ - خطط التسويق
- ١٧ - خطط الموارد البشرية
- ١٨ - تحديد الجداول الزمنية الخاصة بالتنفيذ
- ٥ - تنفيذ الخطط :

يبدأ تنفيذ الخطط السالف ذكرها ، ويحتاج الأمر إلي المتابعة المستمرة لدي تحقيق الأهداف والنتائج الجزئية ، وتصحيح أي أخطاء علي الزمن القصير ، وتلعب الشفافية والوضوح والديمقراطية الإدارية ( أي المشاركة ) دور كبير في تحقيق النتائج المرجوة .

٦ - الرقابة :

علي فرق العمل المختلفة ، والإدارات التنفيذية أن ترفع تقارير دورية عن مدي تحقيق الخطط والأهداف الموضوعه ، وبموجب هذه التقارير يتحدد ما تم تنفيذه وما تبقي من التنفيذ ، وكفاءة استخدام فرق العمل والإدارات المختلفة للموارد المتاحة ، وما هو مطلوب توفيره لإتمام عمليات إستعادة النشاط وتطوير أداء المنظمة . ( ماهر - مرجع سابق - ص ١٢٣ ) .

عندما تنتهي الأزمة وتنحسر موجة ضغطها ، وتعود الأمور إلي مرحلة التوازن من جديد تبدأ تساؤلات تفرض وتطرح نفسها ، وتبحث كل منها عن إجابة ويكاد كل منها يدور ويجتمع حول سؤال واحد هو - ماذا بعد الأزمة ؟ فالأزمة مرحلة تعقبها مراحل

متتالية ، كل فيها تتوالي وراء الأخرى ، وتتسلسل بشكل منطقي متوالي ، والأزمة هي جزء من تاريخ أحداثه متشابكة ومتتابعة ومتواصلة ويصعب قبول انفصالها أو تقطيع هذه المراحل .. وإيجاد فجوات فيما بينها ، أو بين كل مرحلة وأخرى ومن ثم يصبح العلاج محصوراً بين ثلاثة اتجاهات رئيسة هي :

**الاتجاه الأول :** فكر الحماية والوقاية والتحوط والإحتراز .. أي ذلك الفكر الذي يعمل

علي عدم حدوث مثل هذه الأزمة مرة أخرى ، وعدم السماح لها بالتجدد أو التكرار .

**الاتجاه الثاني :** فكر التحسين والتطوير والإرتقاء بالأداء والنشاط والعمل ليصبح الكيان

الإداري بعد الأزمة أفضل بكل المقاييس من قبل حدوث الأزمة .

**الاتجاه الثالث :** فكر التفوق والحدثة وما بعد الحدثة ، والقائم علي صنع وضع ، جديد

وإيجاد واقع متفوق ، وواقع متحكم ، وواقع مسيطر لم يكن ليتاح للكيان الإداري بدون

حدوث الأزمة . ( الخضيرى - مرجع سابق - ص ٤٤١ ) .

## **الفصل الرابع**

### **الدراسة الميدانية**

**المبحث الاول : نبذة عن أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق**

**المبحث الثاني : عرض وتفسير البيانات**

**المبحث الثالث : النتائج والتوصيات**

## المبحث الأول

### نبذة عن أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق

#### جغرافية ولاية النيل الأزرق :

تحتل ولاية النيل الأزرق مساحة تقدر (بـ ٤٥٨٤٤) كيلومتراً، وتقع بين خطي عرض (١٢,١٥ و ١٢,٥٥)، وخطى طول (٣٠,٣٨ و ١٥,٣٥). وتكتسب جغرافية الولاية أهمية سياسية خاصة لمجاورته لدولة إثيوبيا من الناحية الشرقية. حيث تتجاور مع الحدود الدولية محليات (الرصيرص والكرمك وقيسان). أما من الناحية الجنوبية والغربية للنيل الأزرق، فالولاية تجاور حدوداً دولية طويلة تلتقى فيها جمهورية جنوب السودان مع محليات (التضامن والكرمك وباو). وداخلياً تحد ولاية النيل الأزرق ولاية سنار والنيل الأبيض ومن الشمال الشرقي تحده محمية غابة الدندر، التي يقع جزءاً كبيراً من مساحتها داخل أراضي النيل الأزرق. (موقع قناة الجزيرة)

تشكل ولاية النيل الأزرق إدارياً من ست محليات هي محلية (الرصيرص) والتي تقع شرق مجرى النيل الأزرق و(الدمازين) على الجزء الغربي، ويجمع بينهما خزان الرصيرص أحد أهم المصادر الرئيسية لتوليد وإمداد الكهرباء لكافة مناطق السودان، هذا إضافة لمحليات (الكرمك وقيسان والتضامن ومحلية باو). أما التكوين السكاني لولاية النيل الأزرق، فوفقاً للإحصاء السكاني للعام ٢٠٠٨ قدر عدد السكان بثمانمائة واثنين وثلاثون ألف مواطن. (موقع قناة الجزيرة)

#### التركيبة الاجتماعية الثقافية لولاية النيل الأزرق :

كحال التكوين الاجتماعي الثقافي غير المتجانس لدولة السودان، تمتاز ولاية النيل الأزرق بالتنوع الاجتماعي والثقافي، الإثني والديني. فمنطقة النيل الأزرق تمثل الوطن الأم لعدد كبير من المجموعات الأصلية ذات الانتماء الأفريقي، والتي ظلت على مدى التاريخ تمتنهن الزراعة والرعي. حيث تضم الولاية العشرات من المجموعات السكانية والقبائل الأفريقية مثل (الإنقسنا والبرتا والهمج والجمجم والأدوك والبرون

والرقاريق والجبلاويين والقمز والكدالو والسركم والكوما والقنزا والوطاويط والسلك والملكن والفونج.) كما تعتبر أراضي منطقة النيل الأزرق وطن مضياف على مدى السنوات، إستقرت فيه مجموعات عديدة من القبائل المهاجرة، والتي يعود تاريخ إستقرار بعضها الى حقبة السلطنة الزرقاء في القرن السادس عشر ، مثل قبائل رفاعة الهوى وكنانة، إضافة للقبائل الرعوية غير العربية المتنقلة في بحثها عن المرعى، إضافة لهجرات مجموعات وأفراد من قبائل وسط وغرب وجنوب السودان. وقد انحدرت من هذه القبائل مجموعات التجار ورجالات الطرق الصوفية والرعاة والعمالة الزراعية. أما دينياً، فيعتقد معظم سكان النيل الأزرق الدين الإسلامي، بمدارسه الصوفية والإسلام الشعبي المختلطة فيه ثقافات الشعوب القديمة مع المبادئ الإسلامية، هذا إضافة للوجود المعترف للدين المسيحي والمعتقدات الأفريقية. ( موقع قناة الجزيرة )

ورغم التعدد والتباين الواسع، إجتماعياً وثقافياً، لمواطني النيل الأزرق فقد تمكنت المجموعات السكانية المستقرة على مدى التاريخ المعاصر من التعايش وتحقيق الإنسجام النسبي، بما فيه تطويرها ومزجها لأنماط الحياة ونظم الإنتاج والتداخل الإجتماعي وعلاقات التزاوج والمصاهره. ( موقع قناة الجزيرة )

### **التطور والتكوين السياسي لولاية النيل الأزرق :**

في منتصف الثمانينات من القرن العشرين شهدت ولاية النيل الأزرق تطوراً سياسياً كبيراً أثر على التركيبة السياسية حتي اليوم وذلك بانضمام مجموعات كبيره من أبناء المنطقة الى الحركة الشعبية لتحرير السودان المؤسسة في مايو ١٩٨٤م. تبنت الحركة الشعبية لتحرير السودان في ولاية النيل الأزرق العمل المسلح لتصعيد قضايا الولاية ضمن أزمات السودان في المناطق الأخرى. ودخل الجيش الشعبي بالنيل الأزرق في حرب عصابات ضد السلطة المركزية في الخرطوم وسرعان ما تمكن من السيطرة على أجزاء واسعة من الولاية بما فيها مدينة الكرمك، والتي أصبحت مركزاً سياسياً

وعسكرياً، حيث سيطرت عليها الحركة الشعبية بصورة كاملة منذ العام ١٩٩٦م وحتى توقيع اتفاقية السلام الشامل في العام ٢٠٠٥م. (موقع قناة الجزيرة)

أفردت إتفاقية السلام الشامل الموقعة بين حزب المؤتمر الوطني الحاكم في الخرطوم والحركة الشعبية لتحرير السودان، بروتوكول خاص لمعالجة قضايا الإستقرار والحرب في ولايتي النيل الأزرق وجنوب كردفان/ جبال النوبة. وقد نجح البروتوكول في إيقاف نزيف الدم بالمنطقة وشهدت ولاية النيل الأزرق طوال الفترة الانتقالية ما بين ٢٠٠٥م- ٢٠١١م إستقراراً نسبياً، فتح المجال للعمل السياسي السلمي في معالجة قضايا المنطقة. وتضمنت العمليات السياسية لخلق الإستقرار والتنمية بالولاية إجراء إنتخابات عامة منتصف الفترة الإنتقالية لاختيار حاكم للولاية وممثلين برلمانيين على مستوى برلمان الولاية والبرلمان القومي. ويعقب الإنتخابات، وفقاً للبروتوكول، العملية السياسية الأهم في أخذ آراء ومواقف مواطني الولاية حول مدى تحقيق أو عدم تحقيق اتفاق السلام الشامل لتطلعات ومطالب الولاية ، وذلك عبر ما عرف بالمشورة الشعبية. (موقع قناة الجزيرة)

مثل توقيع اتفاق السلام الشامل وتضمنها لعملية المشورة الشعبية، نقلة سياسية كبرى في تطور التركيبة السياسية للمنطقة. حيث دخلت الحركة الشعبية لتحرير السودان بالمنطقة كتنظيم سياسي رئيسي تنافس مع حزب المؤتمر الوطني الحاكم والأحزاب الأخرى، وحصلت خلال انتخابات ابريل (٢٠١٠م) على منصب حاكم الولاية بانتخاب رئيسها مالك عقار والياً على النيل الأزرق، كما تحصلت على (١٩) دائرة انتخابية من دوائر المجلس التشريعي الولائي البالغة (٤٨) دائرة، وهي الهيئة التشريعية المناط بها إدارة والإشراف على عملية المشورة الشعبية. (موقع قناة الجزيرة)

**الآزمات التي تعرضت لها ولاية النيل الأزرق :-**

**المشورة الشعبية**

**محطة أديس أبابا**

لم تنتهي أزمات السودان بعد انفصال الجنوب ، فبعد أحداث جنوب كردفان إرتحل التوتر إلى الولاية التوأم "ولاية النيل الأزرق"، تلك الولاية المتاخمة لها والمرتبطة بحدودها الجنوبية مع دولة جنوب السودان ضمن ولايات التماس. ( موقع قناة الجزيرة )

تجلى اهتمام مواطني ولاية النيل الأزرق في قضية انفصال الجنوب بشكل أكبر من كل مواطني السودان. ففضلاً عن الرابط الحدودي، هناك علاقات إنسانية واجتماعية واقتصادية قوية تربط الإقليمين، حيث تعتبر ولاية النيل الأزرق امتداداً طبيعياً يشكل التدرج الطبيعي بين دولتي الشمال والجنوب. ( موقع قناة الجزيرة )

والذاهب جنوباً والقادم شمالاً ينسحب من خلال مروره بهذه الولاية تدريجياً حتى يصل إلى هذه البؤرة التي تحكي التنوع بكافة أشكاله، حتى تم تشبيه هذه الولاية بالسودان المصغر لاحتوائها على كافة ألوان الطيف البشري السوداني باختلاف ألوانه وأسنته. تمثل هذا التنوع قبائل "الفونج" المكوّن الرئيس لسكان الولاية، وهي خليط من قبائل عربية وأخرى أفريقية، مع وجود قبائل أخرى مثل قبائل "الفلاتة" الآتية من غرب السودان وغيرها من القبائل. ( موقع قناة الجزيرة )

على حافة "النيل الأزرق" كان جرح الجنوب أعرق غوراً، فهذه الولاية الشمالية التي تربطها علاقات متينة مع الجنوب، رسّخها تاريخ النضال المشترك لأبناء الولاية مع إخوانهم الجنوبيين، فالعلاقة الوجدانية بين الولاية والجنوب من جهة، وبين الولاية وتوأمها ولاية جنوب كردفان من جهة أخرى، عملت على تمتين الروابط بشكل يصعب تجاوزه.

فحينما قامت الحرب في جنوب كردفان إحتقن النيل الأزرق منذراً بقيام نزاع مماثل، وذلك لتشابه موضوعات الخلاف في منطقتي جنوب كردفان والنيل الأزرق.

تتركز هذه الموضوعات في الخلافات الكبيرة مع المركز على اقتسام السلطة والمشاركة السياسية ، وكذلك إقتسام الثروة والمشاركة الإقتصادية بتخصيص المزيد من الموارد لتساعد في عملية التنمية وإيلاء مجال البنى التحتية اهتماماً كبيراً أسوة بالمركز، ثم الإعتراف بالآخر والمشاركة الإجتماعية واحترام العقائد والديانات الأخرى.

## المشورة الشعبية

تعلّقت ولاية النيل الأزرق بقشة "المشورة الشعبية"، عسى أن ينتشلها هذا الاستفتاء الشعبي من دائرة الفقر والفراغ السياسي الذي تعاني منه. وقد تم طرح "المشورة الشعبية" في اتفاقية السلام الشامل كآلية لحل مشاكل وتحقيق تطلعات أهل ولايتي النيل الأزرق وجنوب كردفان. ورغم تباين تفسيرها بين الحكومة وأهل الولايتين، فإن المصطلح يتفق في عدم وضوحه وعدم تفسيره على النحو الذي يخدم أهداف أهل الولايتين. (موقع قناة الجزيرة) هنا يتضح أن "المشورة لشعبية" جزء من كل، وتعود في مرجعيتها إلى أساس راسخ إستقى مداده من إتفاقية السلام الشامل والدستور القومي لجمهورية السودان لعام ٢٠٠٥م، والدستور الانتقالي لولاية جنوب كردفان ٢٠٠٦م، والدستور الإنتقالي لولاية النيل الأزرق لعام ٢٠٠٥، ثم من مبادئ القانون الدولي والمواثيق الدولية الموقع عليها السودان. (موقع قناة الجزيرة)

ولكن كل ذلك لم يشفع لهذا القانون بأن يطبّق نسبة للتجاذب والتباعد بين الفريقين. وقد هدفت المشورة الشعبية إلى تأكيد وجهة نظر شعبي ولايتي جنوب كردفان والنيل الأزرق بشأن إتفاقية السلام الشامل وعن مدى تحقيقها لتطلعاتهم، كما سعت إلى تسوية نهائية للنزاع السياسي في أي من الولايتين وإرساء السلام، وهدفت أيضاً إلى تصحيح أي قصور في الترتيبات الدستورية والسياسية والإدارية والإقتصادية في إطار إتفاقية السلام الشامل بخصوص أي من الولايتين. (موقع قناة الجزيرة)

لم تأخذ التوعية الخاصة بالمشورة الشعبية مجراها الطبيعي، فكل طرف يعرفها كما يشاء، وظلت ضمانات توفير الفرص بالمعاملة المتساوية في مجال التعبير عن الآراء المختلفة حول المشورة الشعبية حكراً على الحكومة وحكومة الولاية تنادي بما تراه عبر الأجهزة المملوكة للدولة، كما أن كل طرف أخذ في معرض اتهامه للآخر بأنه لم يفهم معنى المشورة الشعبية فهماً سليماً. (موقع قناة الجزيرة)

وخلق هذا الوضع أزمة ثقة على خلفية المشورة الشعبية بالنيل الأزرق، لتتباين الرؤى وتختلف حول معناها قبيل الدخول في العملية والحصول على نتائجها.

### **أزمة سبتمبر ٢٠١١م (تمرد والي الولاية / مالك عقار) :**

إندلاع القتال في مدينة الدمازين، عاصمة ولاية النيل الأزرق في الأول من سبتمبر من العام ٢٠١١م يعتبر عودة للحرب الأهلية من جديد، بعد سلام نسبي إستمر لمدة ست سنوات هي عمر اتفاق السلام الشامل، والمنتهي باستقلال دولة جنوب السودان في ٩ يوليو ٢٠١١م. ( موقع قناة الجزيرة )

تدخل منطقة النيل الأزرق سياسياً بعد انفجار المأساة الإنسانية واستمرار جرائم حقوق الإنسان الجسيمة، تدخل في حالة من عدم اليقين وانسداد الأفق أمام أي عملية سياسية سلمية، مضيعة بذلك للتعقيد ولإستمرار أزمات السودان المتداخلة والمتشابهة. إنعدام الأفق السياسي في النيل الأزرق تلخصه إجراءات إعلان الحرب في المنطقة ومن ثم إعلان حالة الطواري من قبل حزب المؤتمر الوطني الحاكم، بما فيها عزل الحاكم المنتخب وتعيين حاكم عسكري مكانه، وحظر نشاط وإغلاق ومصادرة ممتلكات حزب الحركة الشعبية لتحرير السودان بالشمال، هذا فضلاً عن الحكم بالفشل ونهاية عملية المشورة الشعبية، والتي كانت تمثل آخر عملية دستورية وسياسية يمكنها جلب الإستقرار والسلام للمنطقة. ( موقع قناة الجزيرة )

إنسداد الأفق السياسي لحل سلمي والحملات العسكرية والأمنية المكثفة تضع منطقة النيل الأزرق في سياق الأزمات والكوارث الإنسانية في مختلف مناطق السودان.

### **ثانياً : أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق :**

تعتبر أمانة الحكومة جهة سيادية في كل ولاية ، مسؤولة عن العمل التنفيذي للولاية بها رئاسة الولاية ، وهي أمانة عامة لمجلس الوزراء تتكون من مجموعة من الإدارات بإختصاصات مختلفة ، يرأسها أمين عام الحكومة .

وفي العام ١٩٩٤ م بعد تقسيم السودان إلي ٢٦ ولاية أطلق اسم الولاية علي المنطقة وكان قبلها سميت بالمديرية وبالمحافظة ، والجدول أدناه يوضح المراحل والمسميات والشخصيات التي تعاقبت عليها :

محافظو ومديرو وولاية النيل الأزرق

محافظو مديرية النيل الأزرق

إلي	من	الإسم
١٩٨١	١٩٧٤	الأستاذ / محمد الحسن عوض الكريم
١٩٨٥	١٩٨١	الأستاذ / عمر محمد إسماعيل

مدراء تنفيذيون مديرية النيل الأزرق

إلي	من	الإسم
١٩٨٧	١٩٨٥	الأستاذ / كمال محمد عبدالله
١٩٨٩	١٩٨٧	الأستاذ / محجوب الصديق

محافظو مديرية النيل الأزرق

إلي	من	الأسم
١٩٩٠	١٩٨٩	الأستاذ / حامد محمد علي نورين
١٩٩١	١٩٩٠	عميد ركن / عبدالله محمد آدم الخطيب
١٩٩٢	١٩٩١	الأستاذ / مبارك علي طه الكودة
١٩٩٤	١٩٩٢	الأستاذ / إبراهيم عبدالحفيظ محمد

ولاية النيل الأزرق

إلي	من	الإسم
٥ يناير ١٩٩٦	مايو ١٩٩٤	الأستاذ / عبدالله أبوفاطمة عبدالله
١٩ أغسطس ١٩٩٧	٥ يناير ١٩٩٦	العقيد / بابكر جابر كبلو
٢٤ يناير ٢٠٠٠	١٩ أغسطس ١٩٩٧	الأستاذ / عبدالرحمن محمد أبو مدين
٢٨ فبراير ٢٠٠١	٢٤ يناير ٢٠٠٠	اللواء الركن / الهادي بشري حسن
١٨ يناير ٢٠٠٣	٢٨ فبراير ٢٠٠١	اللواء الركن / حسن حمدين سليمان
٢٧ أغسطس ٢٠٠٥	١٨ يناير ٢٠٠٣	المهندس / عبدالله عثمان الحاج
١ يوليو ٢٠٠٧	٢٧ أغسطس ٢٠٠٥	الأستاذ / عبدالرحمن محمد أبو مدين
٢ سبتمبر ٢٠١١	١ يوليو ٢٠٠٧	الفريق / مالك عقار
٢٠ سبتمبر ٢٠١١	٢ سبتمبر ٢٠١١	اللواء ركن / يحي محمد خير
٣١ مارس ٢٠١٣	٢٠ سبتمبر ٢٠١١	اللواء ركن / الهادي بشري حسن
	٣١ مارس ٢٠١٣	الأستاذ / حسين يس الضو

## مهام واختصاصات الأمانة العامة لمجلس الوزراء .:

### أولاً : في مجال القرارات والتوجيهات .:

- ١ / رصد القرارات والتكليفات التي يصدرها الوالي والمجلس .
- ٢ / إعداد القرارات والتكليفات التي يصدرها المجلس لإستخلاصها من الوقائع .
- ٣ / صياغة وطباعة وتوزيع وحفظ القرارات التي يصدرها الوالي .
- ٤ / ترتيب وتبويب والتأكد من سلامة القرارات شكلاً وموضوعاً .
- ٥ / إعداد جدول أعمال مجلس الوزراء وأجندته بالتشاور مع الوالي .

### ثانياً : في مجال المتابعة والتنسيق .:

- ١ / متابعة تنفيذ قرارات وتكليفات مجلس الوزراء الولائي .
- ٢ / التنسيق بين الأمانة العامة وحكومة الولاية مع المجلس التشريعي .
- ٣ / الإتصال المستمر لجميع وزارات ومحليات الولاية ومعتمد الرئاسة لموافاة إدارة المتابعة والتنسيق بموقف تنفيذ القرارات وتكليفات الوالي ومجلس وزراء الولاية .
- ٤ / متابعة القوانين ومشروعات القوانين والمواضيع المدرجة بالمجلس التشريعي
- ٥ / إعداد التقارير الولائية لمجلس وزراء الولاية والحكومة الإتحادية .

### ثالثاً : في مجال مركز المعلومات والحكومة الإلكترونية :

- ١ / جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول أنشطة الولاية والمحليات والمشاريع الولائية المهمة .
- ٢ / تأمين المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها وحفظها .
- ٣ / التنسيق مع الأجهزة والمنظمات والهيئات الولائية القومية العاملة في مجال المعلومات للإستفادة منها في توفير المعلومة .
- ٤ / تطوير نظم المعلومات وحفظ واسترجاع وعرض البيانات والمعلومات وتحديث وسائل تبادل المعلومات بصورة تتماشى مع التقنية الحديثة .
- ٥ / العمل علي ربط رئاسة الولاية بشبكة حديثة للمعلومات تربط كل وحدات الولاية .

٦ / العمل علي إنشاء مكتبة الكترونية والعمل علي تطوير محتوياتها بصورة تخدم الأهداف العامة للولاية .

٧ / القيام بأعمال الترجمة المعلوماتية .

#### **سلطات واختصاصات أمين عام الحكومة :**

١ / إعداد جدول أعمال مجلس الوزراء وأجندته بالتشاور مع الوالي .

٢ / الإشراف علي مركز المعلومات بالولاية .

٣ / الإشراف علي إعداد محاضر إجتماعات مجلس الوزراء ومتابعة تنفيذ القرارات

٤ / الإشراف علي العلاقات العامة بالولاية .

٥ / الإشراف والمتابعة والمسئولية عن المهام الإدارية والمالية لأمانة الحكومة .

٦ / إعداد التقارير الولائية لمجلس وزراء الولاية والحكومة الإتحادية .

٧ / أي مهام أخرى يكلفه بها الوالي أو مجلس الوزراء .

#### **إدارة شئون العاملين :**

تعني الإدارة بما يخص العاملين من إعداد وتنفيذ كل ما يتعلق بالخدمة من لوائح وقوانين تنظم العمل فيما يخص بالواجبات والحقوق .

#### **المهام العامة :**

١ / تخطيط القوي العاملة علي مستوي الوحدة ( أمانة الحكومة ) .

٢ / إدارة بيئة العمل .

٣ / تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .

٤ / متابعة تقييم الأداء .

٥ / تحليل الوظائف .

#### **الإختصاصات :**

١ / إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط الخاصة بالإدارة في مجال الخدمة العامة والعمل بالتنسيق مع الجهات المختصة .

- ٢ / إعداد وتنفيذ ميزانية تعويضات العاملين .
- ٣ / الثقافة العمالية .
- ٤ / تنفيذ قوانين ولوائح الخدمة المدنية .
- ٥ / تنفيذ تشريعات العمل والخدمة العامة مع الإدارات المعنية .
- ٦ / التدريب بالتنسيق مع جهات الاختصاص .
- ٧ / التعيينات والترقيات والعلاوات الدورية .
- ٨ / إعداد وتنفيذ الإستحقاقات ( بدلات - حوافز ) وفق لوائح وقوانين شئون الخدمة .

### **الإدارة المالية :-**

تختص الإدارة المالية في تحصيل الإيرادات ومصدرها الوحيد وزارة المالية ودفع المصروفات عن السلع والخدمات وتعويض العاملين .

### **وحدة الميزانية :-**

وحدة الميزانية هي الجهة التي تقوم بإعداد الموازنة ومتابعة تنفيذها وتتبع لإدارة الشئون المالية والإدارية .

### **المهام :**

المشاركة في إعداد الموازنة ومتابعة الصرف عليها خلال العام المالي .

### **إدارة المراجعة الداخلية :-**

- مستنداً في إختصاصاتها من قانون المراجعة الداخلية الولائية لسنة ٢٠١١ م وهي:
- ١ / مراجعة الأداء المالي والمحاسبي لأمانة الحكومة لضمان سلامة الإستخدام الأمثل للموارد وفقاً لأساليب المراجعة الداخلية .
  - ٢ / التأكد من توافق المعاملات المحاسبية والسجلات والدفاتر لأوجه الصرف المختلفة وفقاً للقوانين واللوائح والموازنات المجازة .
  - ٣ / مباشرة المهام الرقابية في إطار المراجعة الداخلية المسبقة والمصاحبة واللاحقة لأنشطة الأمانة .

٤ / إعداد تقارير المراجعة الداخلية تتضمن نتائج وتحليل ورفعها بصورة دورية لمدير عام المراجعة ومدير ديوان الحسابات .

٥ / القيام بأي مهام أو أعباء يكلف بها الوالي أو أمين عام الحكومة في حدود إختصاصاتها.

٦ / الدخول لأي مكان تابع للأمانة بغرض القيام بالمراجعة بإخطار أو بدون إخطار مسبق بما في ذلك أماكن وجود الخزن أو المخازن والغرف المحصنة لجرد محتوياتها أو معاينتها أو فحصها أو طلب مستندات خاصة بها .

٧ / الإطلاع علي الملفات والمكاتبات والمستندات والوثائق والعقود والسجلات والدفاتر المالية والإدارية العامة والسرية .

٨ / الإتصال المباشر بأي من العاملين بالأمانة لغرض المراجعة وتوجيهه بإتخاذ إجراءات ضده.

٩ / الإعتراض كتابة علي أي تصرف مالي متي ما رأي المراجع أنه يتضمن مخالفة مالية .

١٠ / التبليغ الفوري في حالة إكتشاف أي إختلاس أو تزوير وإخطار ديوان المراجعة القومي بذلك.

١١ / إتخاذ الإجراءات اللازمة حفاظاً علي المال العام إذا تقاعس المسئول عن إتخاذ الإجراءات القانونية ضد أي من العاملين الذين ثبتت إدانتهم خلال فترة لا تتجاوز الشهر .

**إدارة سكرتارية مجلس الوزراء :-**

**تعريف الإدارة :**

إدارة سكرتارية مجلس الوزراء تتبع لأمين عام الحكومة وتقوم بالمهام والإختصاصات التالية: —

١ / معالجة كافة الموضوعات التي تقع تحت سلطات وصلاحيات مجلس الوزراء

٢ / إستلام المواضيع من الوزارات والجهات الأخرى وحفظها .

٣ / رفع المواضيع الخاصة بمجلس الوزراء / السيد الأمين العام بعد موافقة السيد الوالي عليها ومن ثم إعداد جدول أعمال وأجندته وتقديم دعوة اجتماع مجلس الوزراء للسادة أعضاء المجلس .

٤ / تدوين محاضر إجتماعات المجلس وصياغة القرارات والتوجيهات المستخلصة من وقائع الجلسات

٥ / الإتصال المستمر مع الوزارات والمحليات والجهات المعنية الأخرى لمتابعة تنفيذ القرارات والتوجيهات والتكاليف الصادرة من المجلس .

٦ / إعداد تقارير أداء المجلس شهرياً والتقارير السنوي ورفعها للأمانة العامة لمجلس الوزراء الإتحادي.

٧ / إيداع مشروعات القوانين المجازة من مجلس وزراء الولاية إلي المجلس التشريعي الولائي

٨ / تغطية إجتماعات اللجان الوزارية الإتحادية والولائية والمؤتمرات .

٩ / أي مهام أو أعباء يكلف بها أمين عام الحكومة .

#### **الإدارة الداخلية :-**

#### **إختصاصات الإدارة الداخلية**

١ / الإنضباط العام للعاملين

٢ / ترحيل العاملين

٣ / إصاحاح بيئة العمل ( نظافة - ماء - كهرباء - تنظيم المكاتب )

٤ / الإشراف علي صيانة مباني الأمانة

٥ / الإشراف علي العمل الكتابي ( خطابات أمين عام الحكومة )

## **المكتب السري :.**

يعتبر المكتب السري الوعاء الرئيس الذي يصب فيه العمل التنفيذي لمكتب السيد الوالي من قرارات وتوجيهات وعمل إداري وهو يتبع للمكتب التنفيذي للسيد / الوالي وهو من أنشط المكاتب قاطبة بأمانة الحكومة كماً وكيفاً من المكاتبات الواردة والصادرة .

## **إدارة الإعلام :.**

تعني إدارة الإعلام بتغطية ومتابعة الأنشطة الرسمية بأمانة الحكومة بصورة عامة وتغطية النشاط اليومي للسيد / الوالي وعكسه عبر الأجهزة الإعلامية ( إذاعة – تلفاز ) والترتيب لتمكين الأجهزة القومية إذاعة و فضائية سودانية من تغطية الأنشطة إلي جانب التنسيق مع الأجهزة القومية والوسائط الأخرى والفضائيات الخاصة .

## **إدارة المخازن والمشتريات :.**

هي إحدى الإدارات التي تتبع لوزارة المالية والإقتصاد وتقوم بأعمال الشراء والتعاقد والتخزين والتخلص من الفائض .

## **وكالة سونا للأنباء :.**

جمع الأخبار والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية ونشرها بعد معالجتها بكل الوسائل التقنية الحديثة وتوظيفها في خدمة مصالح السودان داخلياً وخارجياً .

## **موقوفات العمل بأمانة الحكومة :.**

١ / بيئة العمل

٢ / إستحقاقات العاملين

٣ / وسائل الحركة

٤ / عدم التقيد بلائحة الخدمة العامة لسنة ٢٠٠٧ م تعديل ٢٠٠٨ م

٥ / عدم التقيد بلوائح وقوانين شئون الخدمة فيما يخص إستحقاقات العاملين

٦ / تداخل المهام الوظيفية لعدم إمام الموظفين بمهامهم

٧ / التدريب

٨ / توفير الميزانيات

٩ / معينات العمل

### الحلول :-

١ / الإلتزام بلائحة الخدمة العامة

٢/التقيد بلوائح وقوانين الخدمة المدنية لإعطاء كل ذي حق حقه لرفع الغبن والظلم الذي

حاق بالعاملين في الفترة السابقة

٣ / توفير معينات العمل من أجهزة حاسوب وتصوير وأثاث

٤ / الإلتزام بتوفير الميزانيات الخاصة لتسيير دولاب العمل

٥ / توفير وسائل الحركة بعدد الإدارات وفق الدرجات الوظيفية

٦ / التدريب لكافة العاملين من غير إنتماء سياسي أو حزبي ( خاصة التدريب الخارجي )

٧ / ترحيل العاملين

٨ / توفير زي موحد للعاملين بالأمانة مع عمل ديباجات

٩ / دعم بوفيه إفطار العاملين

١٠ / إنشاء مكتب للإرشيف لحفظ الملفات المقفولة والرواكد

١١ / إستقطاب الدعم المادي لتشيد دار الوثائق الولائية

١٢ / تكملة إجراءات الوظائف المصدق عليها بطرف وزارة المالية

## ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

مرت إجراءات الدراسة الميدانية بعدة مراحل :

### ١ - تصميم إستمارة البحث : وراعي الباحث فيها الآتي :

أ- تحديد البيانات ب - نوع الأسئلة المستخدمة في الصحيفة ج - دراسة صحيفة الإستبيان ومراجعتها علمياً ومنهجياً عن طريق مجموعة من الخبراء والمحكمين د - تطبيق معيار الصدق علي الإستبيان ه - تصميم صحيفة الإستبيان بشكلها النهائي كما إعتدت الدراسة علي وسيلة الإستبانة كأداة رئيسة للحصول علي البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وتحقيقاً للغرض السابق للإستبانة قام الباحث بتصميم إستمارة تهدف إلي قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة ( وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية- دراسة وصفية تطبيقية علي أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق- في الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٢ م ) ، تم تحكيم إستمارة الإستبيان من قبل الأساتذة : د . عبدالمولي موسي - د. معاوية مصطفى - د. هدي عثمان - د. يوسف عثمان ، وقد أشادوا بمحتوي الإستبان إعداداً وإخراجاً مع التوصية ببعض التعديلات والتي تمت لتخرج إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية . وقد تم توزيع ٦٥ إستمارة إستبيان علي مجتمع البحث وهو جمهور أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ، تم تحليل الدراسة في ٦١ إستمارة بينما كان التالف ٤ إستمارات تم إستبعادها لم تكن مكتملة ..

٢ - مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفي أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق بالإدارات التالية : إدارة شئون العاملين - الإدارة المالية - إدارة المراجعة الداخلية - إدارة سكرتارية مجلس الوزراء - الإدارة الداخلية - المكتب السري - إدارة الإعلام - إدارة المخازن والمشتريات . وتم اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة العشوائية

- ٣ - **المقابلة** : أجري الباحث مقابلتين ، الأولى كانت مع مدير العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق : الأستاذ / علاء الدين بابكر عطا المنان ، والثانية مع مدير إذاعة ولاية النيل الأزرق : الأستاذة / آمال عبدالله يعقوب
- ٤ - **الملاحظة** : لاحظ الباحث التقارب في المستوى الفكري والأكاديمي للعاملين بأمان حكومة ولاية النيل الأزرق ، وذلك من خلال إجاباتهم علي أسئلة إستمارة الإستبيان .
- ٧ - **المنهج** : استخدم الباحث المنهج التاريخي والوصفي التحليلي .

## المبحث الثاني

### عرض وتفسير البيانات

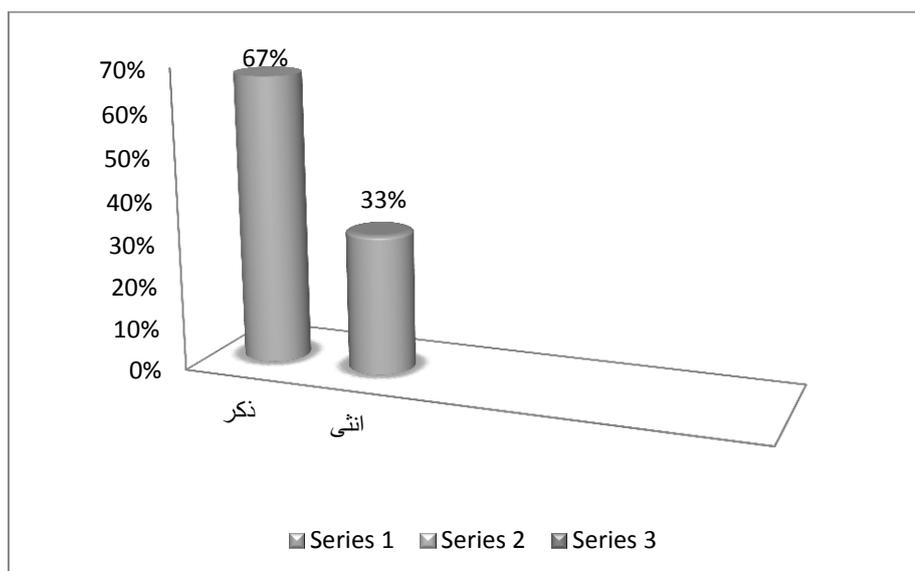
المعلومات الشخصية :

جدول رقم (١) يوضح نوع أفراد العينة

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٤١	٦٧,٣%
انثى	٢٠	٣٢,٧%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٦٧,٣% من مجتمع البحث ذكور في حين أن ٣٢,٧% من مجتمع البحث إناث وبالتالي نجد أن نسبة الذكور أعلى من الإناث رغم ذلك نجد أن نسبة الإناث في مجتمع البحث ليست بالقليلة وهذا إن دل فأنما يدل على قدرة المرأة على وضع بصمة واضحة في المجتمع إضافة إلي أن إرتفاع نسبة الذكور قد تعطي إشارة إلي أن تعلم المرأة لم يصبح ثقافة عامة في قري وأرياف ولاية النيل الأزرق التقليدية المحافظة علي عاداتها وتقاليدها الموروثة .

رسم بياني رقم (١) يوضح متغير النوع للمبحوثين



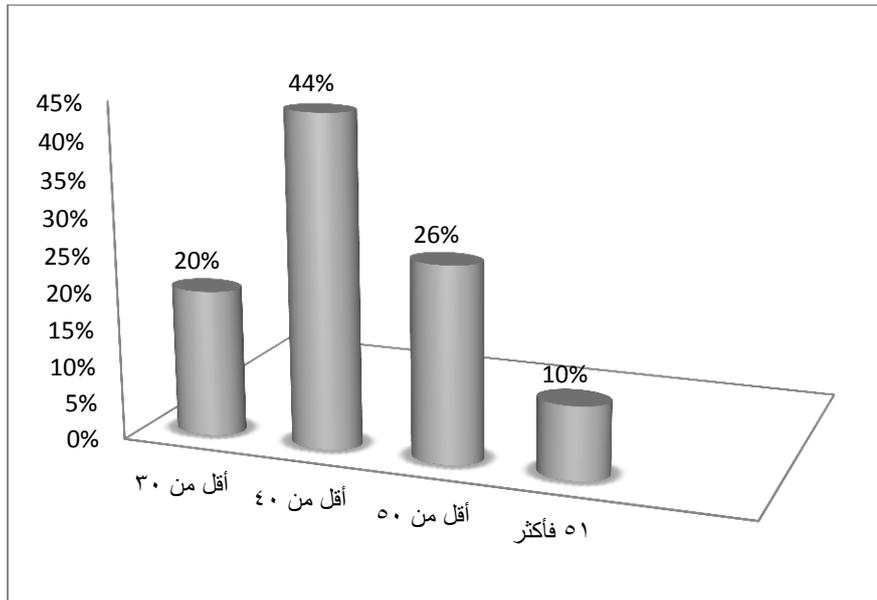
## ٢ - الفئة العمرية

جدول رقم (٢) يوضح الفئة العمرية للمبحوثين

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣٠	١٢	١٩,٧%
أقل من ٤٠	٢٧	٤٤,٣%
أقل من ٥٠	١٦	٢٦,٢%
٥١ فأكثر	٦	٩,٨%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن هناك تقارب في المعدل العمري لمجتمع البحث حيث نجد ٤٤,٣% من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم ما بين (٣١ الى ٤٠) ٢٦,٢% من مجتمع البحث بتراوح أعمارهم من (٤١-٥٠) في حين أن ١٩,٧% من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم بين (٢١-٣٠) و ٩,٨% من مجتمع البحث هم من (٥١ فأكثر) ، وبالتالي نجد أن مجتمع البحث هو مزيج ما بين الشباب الذين لهم القدرة على العطاء وبين الخبرة التي اكتسبوها في سنين عملهم .

رسم بياني رقم (٢) يوضح متغير العمر للمبحوثين



رسم بياني رقم (٢) يوضح الفئة العمرية للمبحوثين

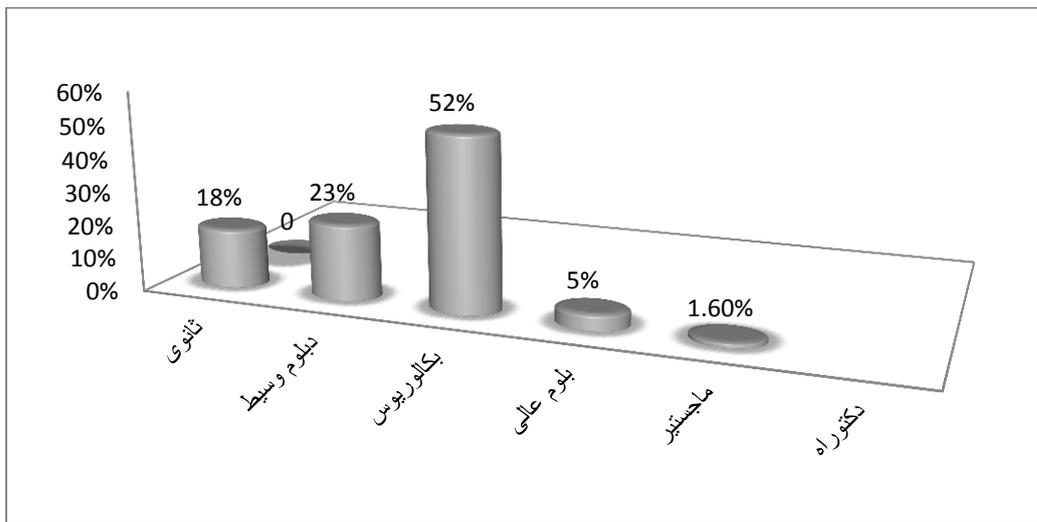
### ٣ - المؤهل العلمي للمبحوثين

جدول رقم (٣): يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوى	١١	١٨%
دبلوم وسيط	١٤	٢٣%
بكالوريوس	٣٢	٥٢,٤%
دبلوم على	٣	٥%
ماجستير	١	١,٦%
دكتوراه	٠	٠%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٥٢,٤% من مجتمع البحث حاصلين على بكالوريوس فيما ٢٣% من مجتمع البحث حاصلين على مؤهل دبلوم وسيط ، و ١٨% ثانوى ، فى حين ٥% من مجتمع البحث حاصلين على دبلوم على ، و ١,٦% منهم حاصلين على درجة ماجستير ، وهذا يؤكد على درجة الوعى فى مجتمع البحث الذى وبلا شك سيقدم فائدة كبيرة للدراسة

رسم بياني رقم (٣): يوضح المؤهل العلمي للمبحوثين :



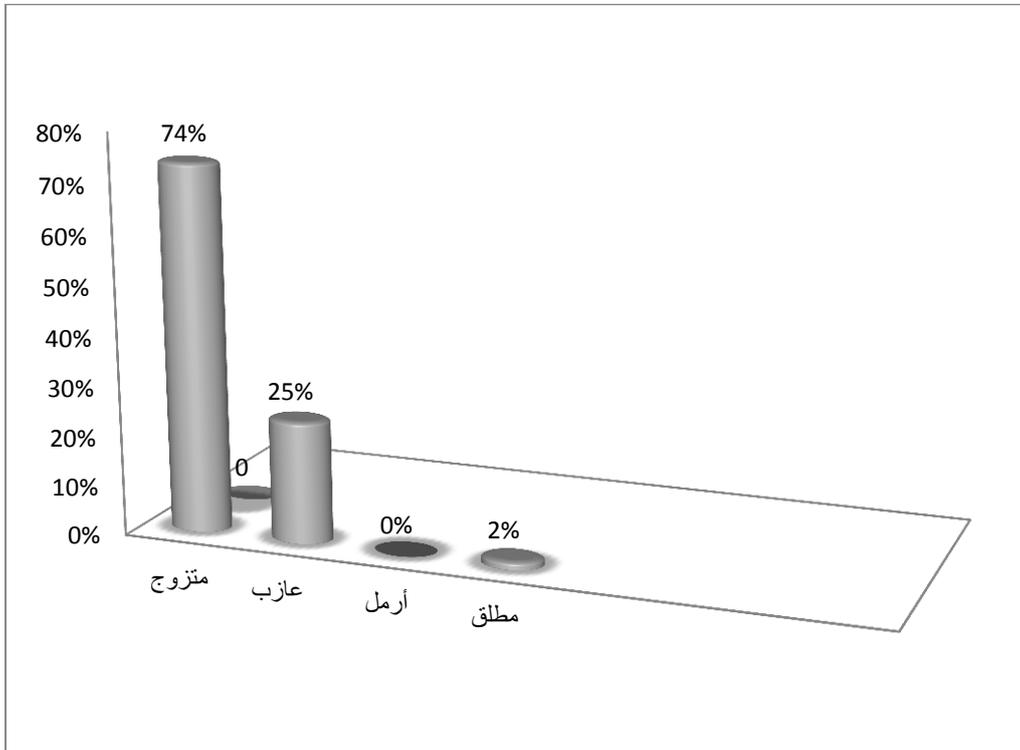
#### ٤ - الحالة الإجتماعية :

جدول رقم (٤) : يوضح الحالة الإجتماعية للمبحوثين :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
٧٣,٨%	٤٥	متزوج
٢٤,٦%	١٥	عازب
٠	٠	أرمل
١,٦%	١	مطلق
١٠٠%	٦١	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان ٧٣,٨% من مجتمع البحث متزوج. ، فيما ٢٤,٦% من مجتمع البحث عَزاب ، فى حين ان ١,٦% من مجتمع البحث مطلق والنسبة الأعلى تشير إلي مستوي الإستقرار الإجتماعي المتوفر في مجتمع البحث والذي ينعكس في مستوي الأداء الجيد .

رسم بياني رقم (٤) : يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين :



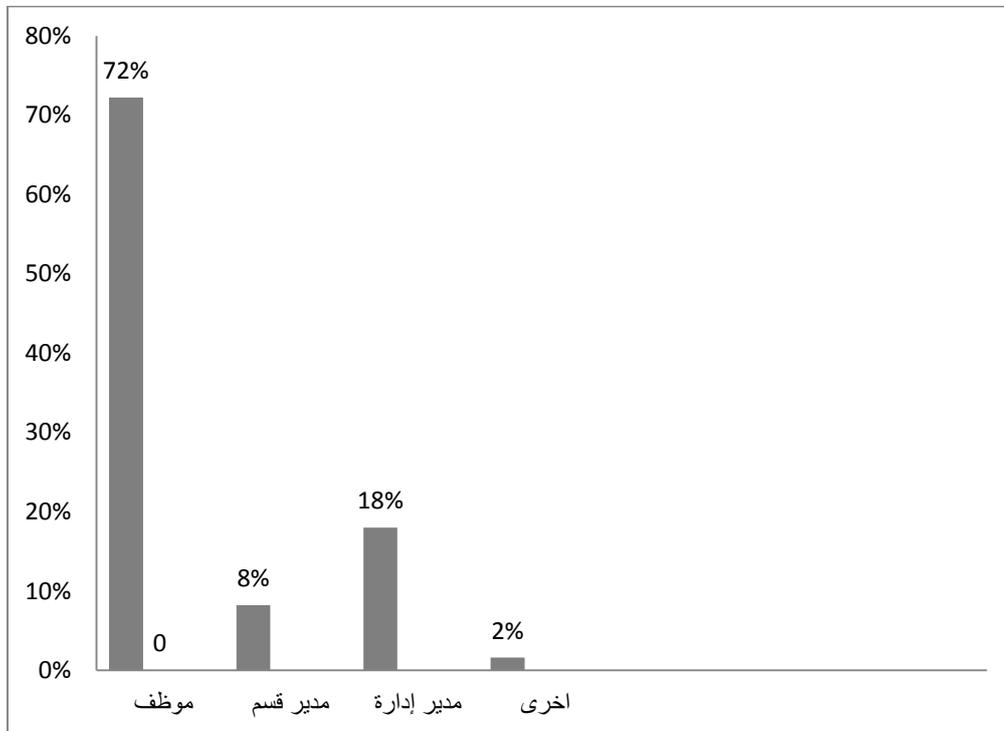
٥.١ الدرجة الوظيفية للمبحوثين :

جدول رقم (٥) : يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
٧٢,٢%	٤٤	موظف
٨,٢%	٥	مدير قسم
١٨%	١١	مدير إدارة
١,٦%	١	أخرى
١٠٠%	٦١	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٧٢,٢% من مجتمع البحث من الموظفين ، فيما ١٨% من مجتمع البحث مدراء إدارات ، و ٨,٢% من مجتمع البحث مدراء أقسام ، فى حين أن ١,٦% من مجتمع البحث فى درجات وظيفية مختلفة ، النسبة الأعلى تشير إلى التساوي فى المسمى الوظيفي مما يجعل الفرص متساوية فى مجتمع البحث .

رسم بياني رقم (٥) يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين



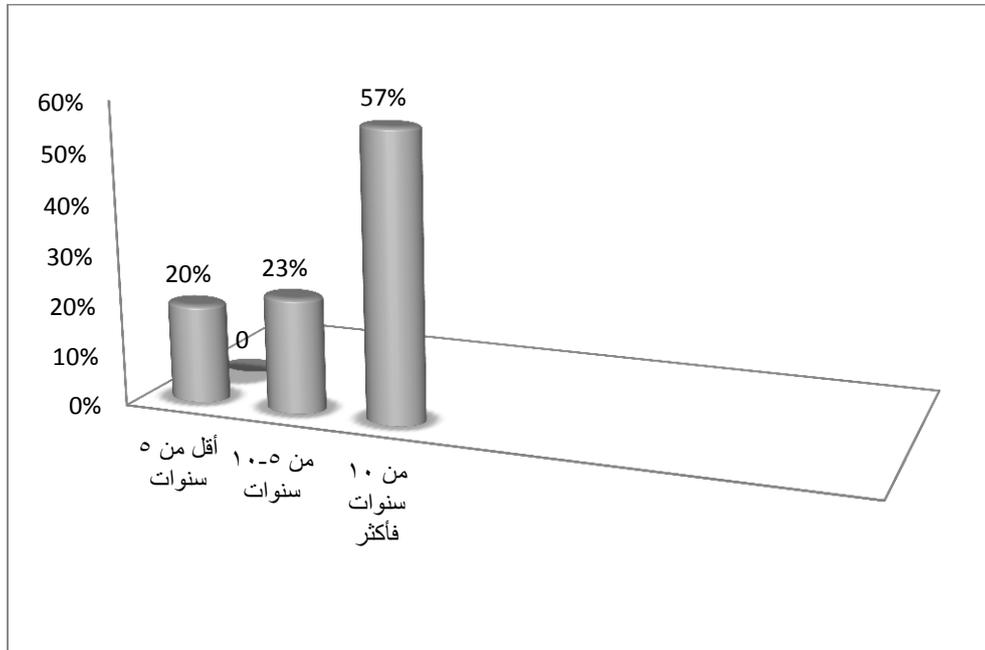
## ٦. سنوات الخبرة :

جدول رقم (٦) : يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
١٩,٧%	١٢	أقل من ٥ سنوات
٢٣%	١٤	من ٥-١٠ سنوات
٥٧,٣%	٣٥	من ١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٦١	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٥٧,٣% من مجتمع البحث تتراوح سنوات خبرتهم ( من ١٠ سنوات فأكثر ) ، فيما ٢٣% من مجتمع البحث تتراوح سنوات خبرتهم ( من ٥-١٠ سنوات ) ، في حين أن ١٩,٧% من مجتمع البحث تتراوح سنوات خبرتهم ( أقل من ٥ سنوات ) النسبة الأكبر تشير إلي عنصر الخبرة في مجتمع البحث مما ينعكس إيجاباً علي الأداء الجيد .

رسم بياني رقم (٦) يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين



## ثانياً: البيانات الموضوعية

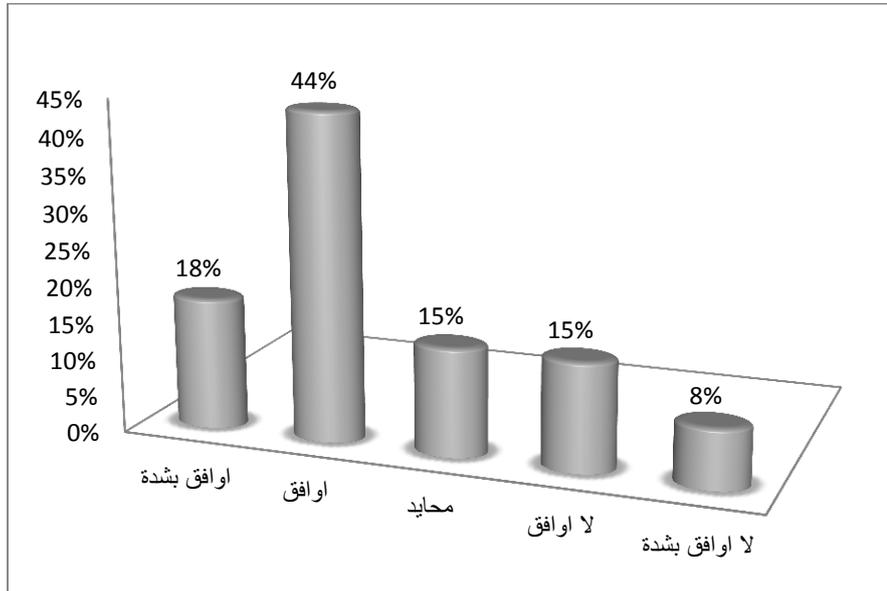
١/ هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق أهدافها بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق:

جدول رقم (٧) : يوضح هل هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق أهدافها بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ؟

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١١	١٨%
أوافق	٢٧	٤٤,٢%
محايد	٩	١٤,٨%
لا أوافق	٩	١٤,٨%
لا أوافق بشدة	٥	٨,٢%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٤٤,٢% من مجتمع البحث وافقوا بأن هنالك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق بها أهدافها ، فيما ١٨% من مجتمع البحث وافقوا وبشدة ، و تساوى ١٤,٨% ما بين محايدين وغير موافقون على أن ليس هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة فيما أجاب ٨,٢% من مجتمع البحث بعدم الموافقة وبشدة ، فتخصيص ميزانية كافية للعلاقات العامة يساعدها في وضع الخطط والبرامج وتحقيق أهدافها والتعامل مع الأزمات المحتملة بإعتبارها بوابة العمل المؤسسي في خلق الروابط الإجتماعية .

رسم بياني رقم (٧) : يوضح هل هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق أهدافها بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق



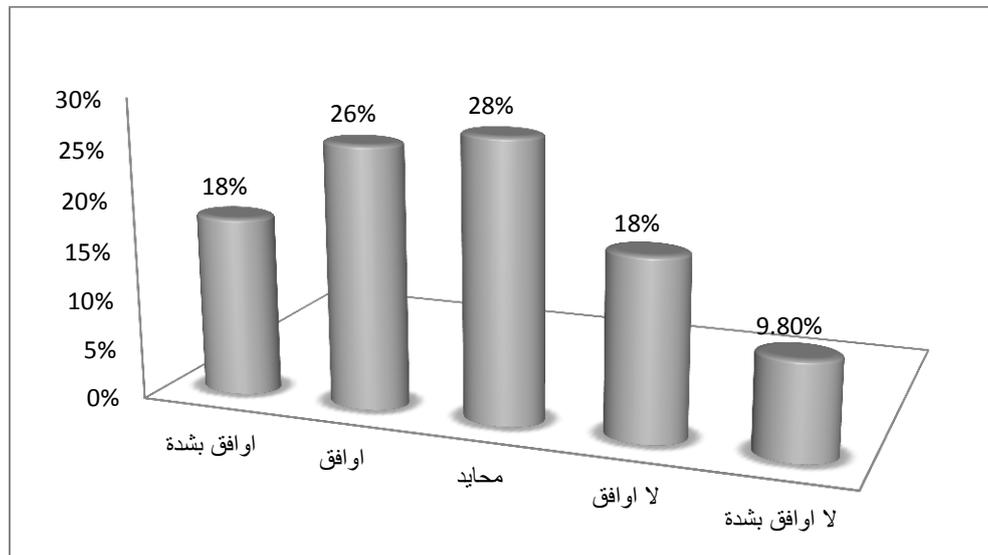
٢/ تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الامكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها :

جدول رقم (٨): يوضح إلى أى مدى تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الإمكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
١٨%	١١	أوافق بشدة
٢٦,٢%	١٦	أوافق
٢٧,٩%	١٧	محايد
١٨%	١١	لا أوافق
٩,٨%	٦	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٦١	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٢٧,٩% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم محايدين ، فيما ٢٦,٢% من مجتمع البحث وافقوا على أنه تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الإمكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها ، و ١٨% من مجتمع البحث تساوت إجاباتهم ما بين موافقين بشدة على ذلك وغير موافقين ، في حين ٩,٨% أجابوا بأنهم ليسوا موافقين وبشدة ، فتوفر الإمكانيات يساعد إدارة العلاقات العامة في الوقاية من الأزمات ومنع وقوعها وحصرها ومعالجة آثارها عند وقوعها .

رسم بياني رقم (٨) : يوضح إلى أى مدى تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الإمكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها :



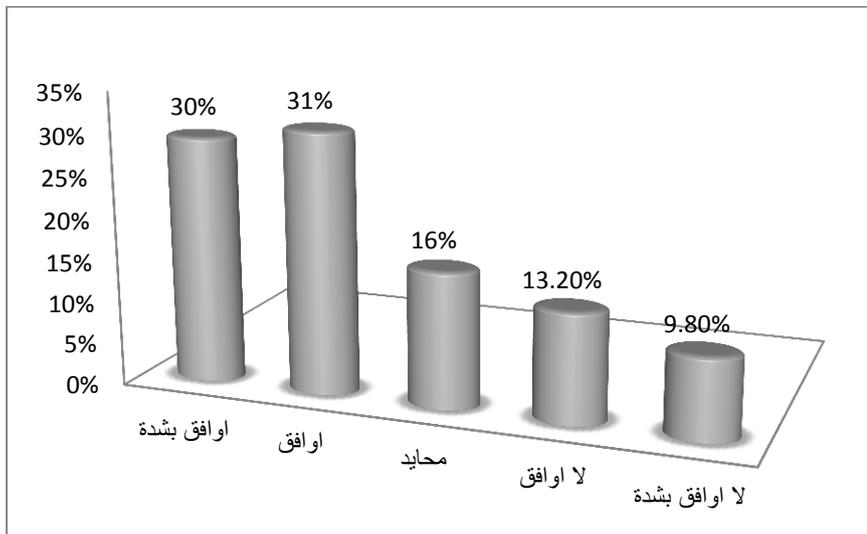
٣ / تقوم العلاقات العامة بنشر الوعي بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة:

جدول رقم (٩): يوضح الى أى مدى تقوم العلاقات العامة بنشر الوعي بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٨	٢٩,٥%
أوافق	١٩	٣١,٢%
محايد	١٠	١٦,٣%
لا أوافق	٨	١٣,٢%
لا أوافق بشدة	٦	٩,٨%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣١,٢% من مجتمع البحث وافقوا على أن العلاقات العامة تقوم بنشر الوعي بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة ، في حين أن ٢٩,٥% من مجتمع البحث وافقوا وبشدة على ذلك ، وأن ١٦,٣% من مجتمع البحث كانوا محايدين ، فيما ١٣,٢% من مجتمع البحث ليسوا موافقين على أن العلاقات العامة تقوم بذلك ، و ٩,٨% منهم لا يوافقون بشدة ، وذلك يؤكد دور العلاقات العامة في نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين .

رسم بياني رقم (٩): يوضح الى أى مدى تقوم العلاقات العامة بنشر الوعي بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم بحقيقة واقع العلاقات العامة

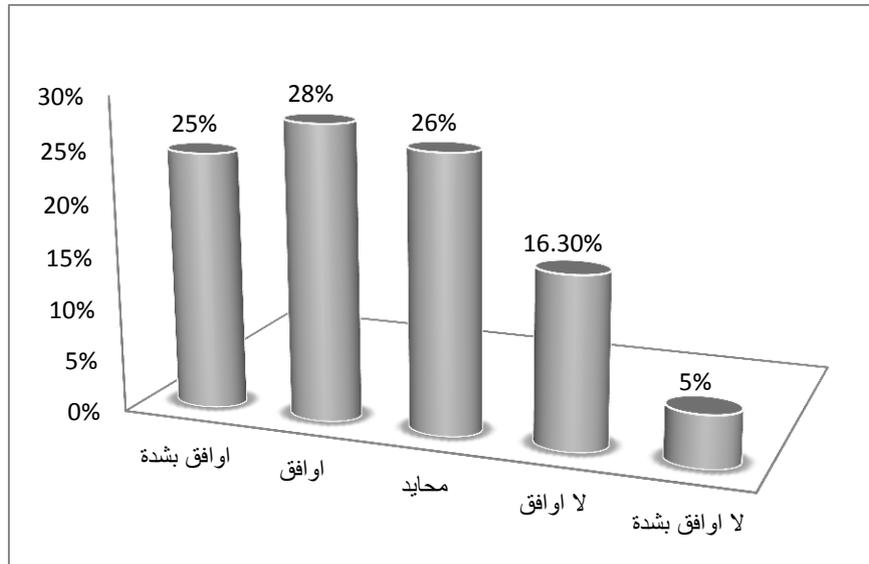


٤/ تحدد العلاقات العامة إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها :  
جدول رقم (١٠) : يوضح الى أى مدى تحدد العلاقات العامة إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات  
السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٥	٢٤,٥%
أوافق	١٧	٢٨%
محايد	١٦	٢٦,٢%
لا أوافق	١٠	١٦,٣%
لا أوافق بشدة	٣	٥%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٢٨% من مجتمع البحث وافقوا على أن العلاقات العامة تحدد إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها ، فيما ٢٦,٢% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم محايدين ، و أجاب ٢٤,٥% من مجتمع البحث يوافقون بشده على ذلك ، في حين ان ١٦,٣% من مجتمع البحث ليسوا موافقين ، وأن ٥% منهم لا يوافقون بشده ، النسبة الأعلى من مجتمع البحث يري أن العلاقات العامة تحدد إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها ، لأن الأزمات السياسية تتطلب تدخلاً سريعاً من العلاقات العامة لإحتواءها نظراً لأهميتها وخطورتها .

رسم بياني رقم (١٠) : يوضح الى أى مدى تحدد العلاقات العامة إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء وبعد حدوثها :

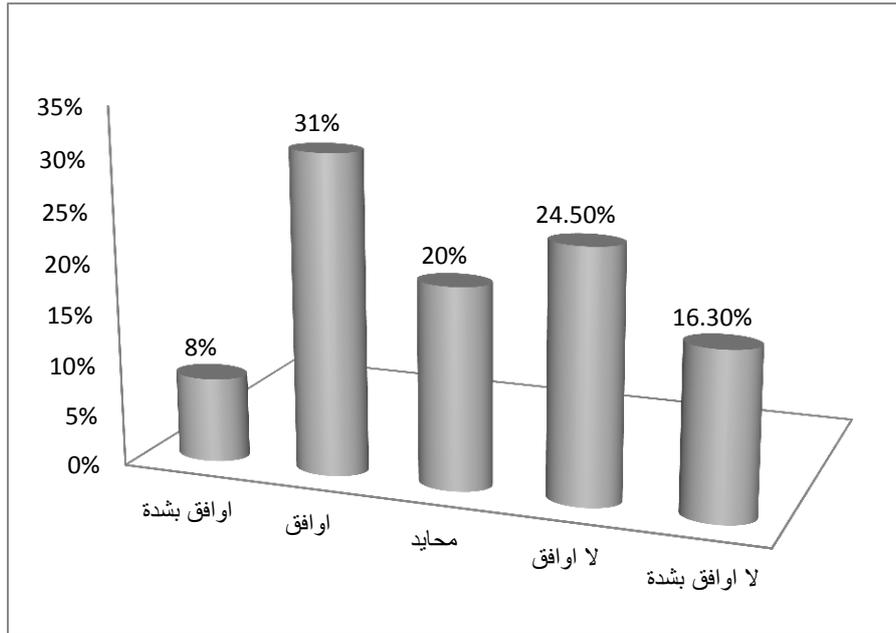


٥/ توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات: جدول رقم (١١) : يوضح الى أى مدى توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٥	٨,٣%
أوافق	١٩	٣١,٢%
محايد	١٢	١٩,٧%
لا أوافق	١٥	٢٤,٥%
لا أوافق بشدة	١٠	١٦,٣%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣١,٢% من مجتمع البحث يوافقون على أن هناك خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات ، في حين ٢٤,٥% من مجتمع البحث أشاروا إلى أنهم لا يوافقون ، و ١٩,٧% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم محايدين ، وأن ١٦,٣% من مجتمع البحث لا يوافقون بشده على ذلك ، و ٨,٣% منهم يوافقون بشده النسبة الأعلى من مجتمع البحث جاءت بعدم وجود خطط واضحة للعلاقات العامة تمكنها من إدارة الأزمات وهذا من شأنه أن يفاقم الأزمة ويساعد في إضاعة الجهد والوقت .

رسم بياني رقم (١١) : يوضح الى أى مدى توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات :



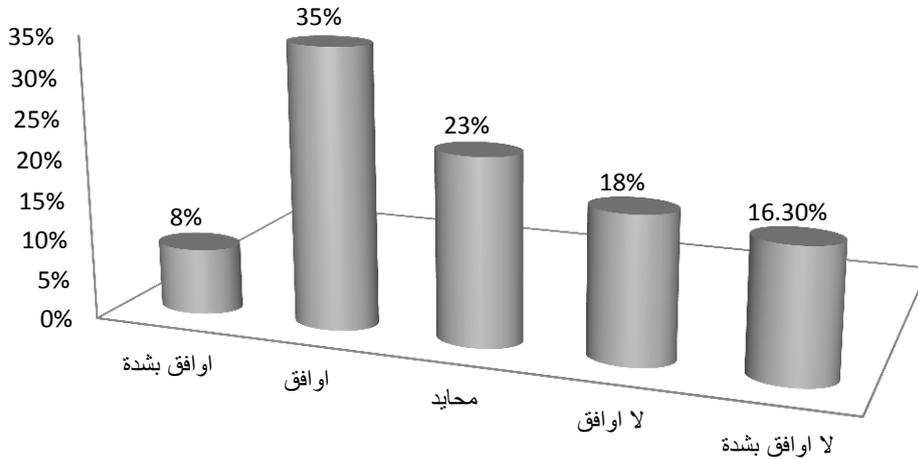
٦/ توفر العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق نظام إتصالي يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقى والرأسى :

جدول رقم (١٢) : يوضح الى أى مدى توفر العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق نظام إتصالي يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بين كافة المعنيين بها على المستوى الافقى والرأسى :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٥	٨,٣%
أوافق	٢١	٣٤,٥%
محايد	١٤	٢٣%
لا أوافق	١١	١٨%
لا أوافق بشدة	١٠	١٦,٣%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٣٤,٥% من مجتمع البحث يوافقون على أن العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق توفر نظام إتصالي يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقى والرأسى ، فيما ٢٣% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم محايدين ، و أن ١٨% من مجتمع البحث لا يوافقون ، و ١٦,٣% من مجتمع البحث ليسوا موافقين بشده ، فى حين ٨,٢% منهم وافقوا بشده ، فوجود قنوات الإتصال التي تتدفق منها المعلومات بدقة وسرعة إلى متخذي القرار فى إدارة الأزمات دون تشويه أو تحريف ، يساعد فى إطلاع الجماهير علي فحوي الأزمات وتطوراتها ، وتمليكهم المعلومات والحقائق لدحض الشائعات.

رسم بياني رقم (١٢) : يوضح الى أى مدى توفر العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق نظام إتصالي يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقى والرأسى :



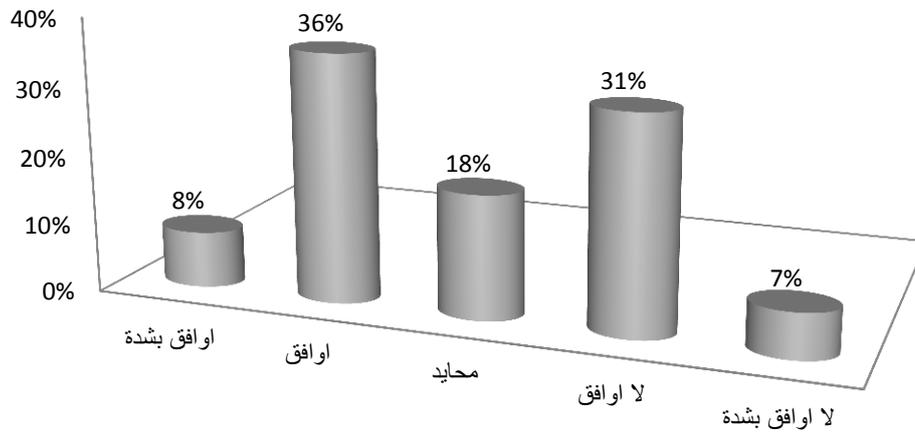
٧ . تضع العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق معايير موضوعية لتقويم التعامل مع الأزمات بصفة مستمرة :

جدول رقم (١٣) : يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق معايير موضوعية لتقويم التعامل مع الأزمات بصفة مستمرة :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٥	٨,٣%
أوافق	٢٢	٣٦%
محايد	١١	١٨%
لا أوافق	١٩	٣١,٢%
لا أوافق بشدة	٤	٦,٦%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣٦% من مجتمع البحث يوافقون على أن العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تضع معايير موضوعية لتقويم التعامل مع الأزمات بصفة مستمرة ، في حين ٣١,٢% من مجتمع البحث لا يوافقون ، أما ١٨% من مجتمع البحث محايدين ، و ٨,٢% يوافقون بشده ، وأن ٦,٦% لا يوافقون بشده ، أثبتت الدراسة أن مهمة العلاقات العامة لا تنتهي بإنهاء الأزمة ، وإنما يتوجب عليها تقويم الأزمة الذي يعد مقياساً لنجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات .

رسم بياني رقم (١٢) : يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق معايير موضوعية لتقويم التعامل مع الأزمات بصفة مستمرة :



٨. تحدد العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها:

جدول رقم (١٤) : يوضح الى أى مدى تحدد العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٢	٣,٣%
أوافق	٢٢	٣٦%
محايد	١٦	٢٦,٢%
لا أوافق	١٢	١٩,٧%
لا أوافق بشدة	٩	١٤,٨%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٣٦% من مجتمع البحث يوافقون على أن العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، في حين أن ٢٦,٢% من مجتمع البحث محايدين ، أما ١٩,٧% من مجتمع البحث لا يوافقون على ذلك ، و ١٤,٨ من مجتمع البحث لا يوافقون بشدة ، وأن ٣,٣% من مجتمع البحث يوافقون بشدة ، جاءت النسبة الأكبر في مجتمع البحث بالموافقة على أن العلاقات العامة تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها ، وهذا يمثل ضرورة قصوي للوقاية من وقوع الأزمات والحد من إنتشارها .

رسم بياني رقم (١٤) : يوضح الى أى مدى تحدد العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها:



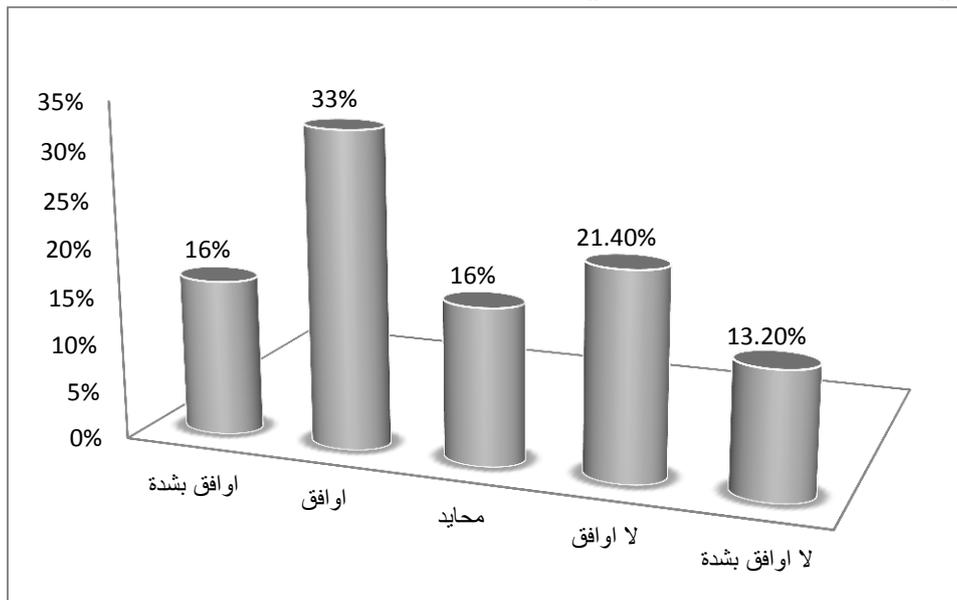
٩. تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ( جراء تمرد والى الولاية فى العام ٢٠١١ ) لمعرفة مدى تأثيرها عليهم :

جدول رقم (١٥) : يوضح الى أى مدى تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ( جراء تمرد والى الولاية فى العام ٢٠١١ ) لمعرفة مدى تأثيرها عليهم :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٠	١٦,٣%
أوافق	٢٠	٣٢,٨%
محايد	١٠	١٦,٣%
لا أوافق	١٣	٢١,٤%
لا أوافق بشدة	٨	١٣,٢%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٣٢,٨% من مجتمع البحث يوافقون على أن العلاقات العامة لها القدرة على مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ومعرفة مدى تأثيرها عليهم ، فيما ٢١,٤% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم لا يوافقون على ذلك ، و تساوى ١٦,٣% من مجتمع البحث بين محايدين و موافقين بشدة ، وأن ١٣,٢% منهم لا يوافقون بشدة ، وكان واضحاً فى الدور الذى قامت به العلاقات العامة مع المنظمات الطوعية فى توصيل الإغاثات والإعانات للشعب المنكوب فى تلك اللحظة بالإضافة للمجهود المقدر من المركز فى لجنة الإسناد .

رسم بياني رقم (١٥) يوضح الى أى مدى تعمل العلاقات العامة على مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ( جراء تمرد والى الولاية فى العام ٢٠١١ ) لمعرفة مدى تأثيرها عليهم



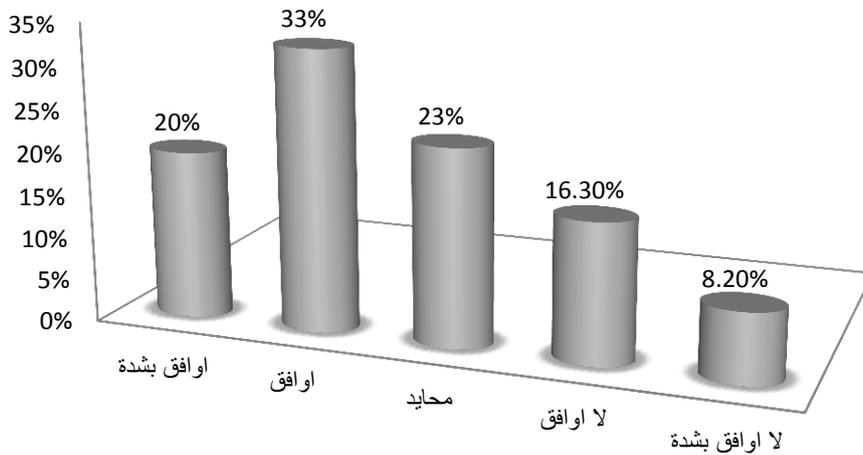
١٠ / تحرص العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية على استخدام وسائل الإتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار :

جدول رقم (١٦): يوضح الى أي مدى تحرص العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية على استخدام وسائل الإتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٢	١٩,٧%
أوافق	٢٠	٣٢,٨%
محايد	١٤	٢٣%
لا أوافق	١٠	١٦,٣%
لا أوافق بشدة	٥	٨,٢%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣٢,٨% من مجتمع البحث وافقوا على أن العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية تحرص على استخدام وسائل الإتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار ، في حين أن ٢٣% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم محايدين ، و ١٩,٧% من مجتمع البحث وافقوا بشدة على ذلك ، وأن ١٦,٣% من مجتمع البحث لا يوافقون ، فيما ٨,٢% منهم ليسوا موافقين وبشدة ، النسبة الأعلى من مجتمع البحث تشير إلي استخدام العلاقات العامة لوسائل الإتصال ، وجاء هذا الرأي موافقاً لحديث مدير العلاقات العامة في المقابلة التي أجريت معه ، مؤكداً إستخدام العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق لكل وسائل الإعلام المتمثلة في اللقاء الجماهيري والإعلام المقروء والمسموع والمرئي.

رسم بياني رقم (١٦) : يوضح الى أي مدى تحرص العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية على استخدام وسائل الإتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار :



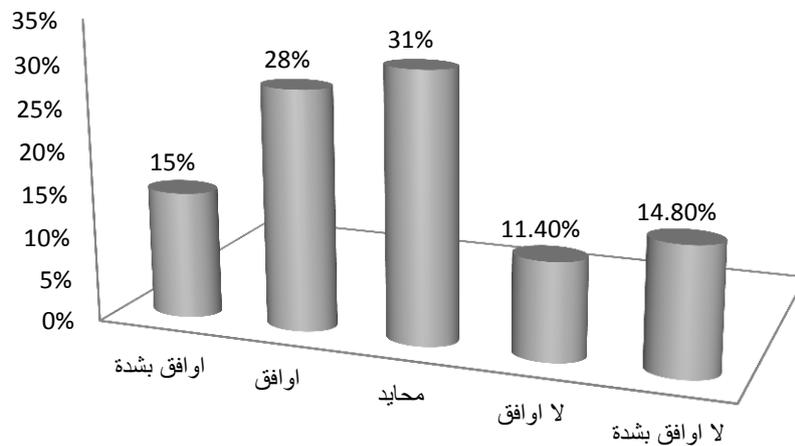
١١ / يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع هذه الأزمة السياسية ( تمرد الولاية في العام ٢٠١١ ) وبالتالي العمل على الحيلولة دون وقوعها :

جدول رقم (١٧) : يوضح الى أي مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع هذه الأزمة السياسية ( تمرد الولاية في العام ٢٠١١ ) وبالتالي العمل على الحيلولة دون وقوعها :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٩	١٤,٨%
أوافق	١٧	٢٧,٩%
محايد	١٩	٣١,١%
لا أوافق	٧	١١,٤%
لا أوافق بشدة	٩	١٤,٨%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٣١,١% من مجتمع البحث محايدين ، و أن ٢٧,٩% من مجتمع البحث أجابوا بأن العلاقات العامة يمكنها أن تتوقع هذه الأزمة السياسية والحيلولة دون وقوعها ، في حين ١٤,٨% من مجتمع البحث تساوي بين وموافقين بشدة وليسوا موافقين بشدة ، أما ١١,٤% منهم لا يوافقون على ذلك ، جاءت النسبة الأكبر من مجتمع البحث علي أن العلاقات العامة بإمكانها أن تتوقع هذه الأزمة ، لأن ولاية النيل الأزرق ضمن ولايات التماس وأن شريطها الحدودي يلتقي مع دولة جنوب السودان الذي يتصاعد حوله التوتر ولتكسد الجيش الشعبي علي تلك الحدود وانسداد الأفق السياسي لحل سلمي والتدخلات العسكرية والأمنية المكثفة تضع منطقة النيل الأزرق في سياق الأزمات والكوارث الإنسانية .

رسم بياني رقم (١٧) : يوضح الى أي مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع هذه الأزمة السياسية ( تمرد الولاية في العام ٢٠١١ ) وبالتالي العمل على الحيلولة دون وقوعها :



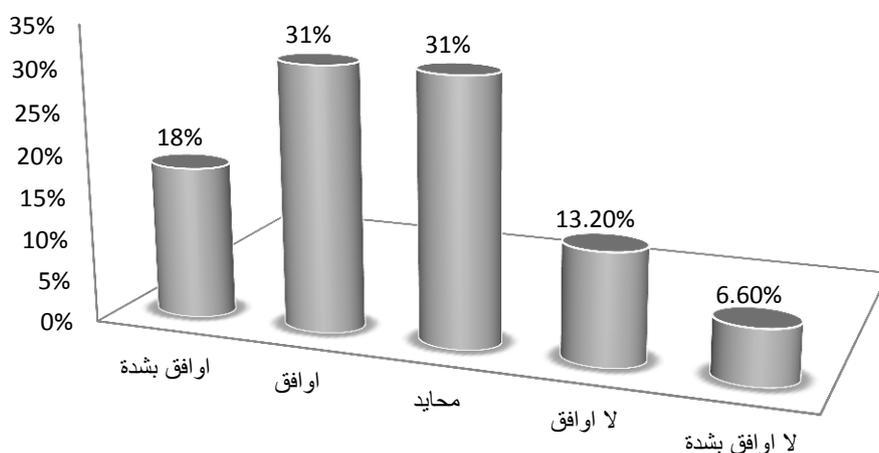
١٢ / لم يتم إشراك المختصين والخبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الأزرق في العام ٢٠١١:

جدول رقم (١٨) : يوضح مدى عدم إشراك المختصين والخبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الأزرق في العام ٢٠١١

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
اوافق بشدة	١١	١٨%
اوافق	١٩	٣١,٢%
محايد	١٩	٣١,٢%
لا اوافق	٨	١٣,٢%
لا اوافق بشدة	٤	٦,٦%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣١,٢% من مجتمع البحث تساوت إجاباتهم ما بين محايدين وموافقين على أنه لم يتم إشراك المختصين والخبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الأزرق في العام ٢٠١١، في حين أن ١٨% من مجتمع البحث وافقوا بشدة ، و ١٣,٢% من مجتمع البحث لم يوافقوا ، وأن ٦,٦% من مجتمع البحث ليسوا موافقين بشدة ، النسبة الأعلى من المبحوثين أشاروا إلي أنه لم يتم إشراك المختصين والخبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات ، مما يتطلب توفير فريق متكامل لإدارة الأزمات تسند إليه مهمة إنهاء الأزمة ويختلف شكل هذا الفريق باختلاف نوع الأزمة والتعامل معها ، وبالضرورة تجانس خطة فريق إدارة الأزمات مع خطة العلاقات العامة الموضوعية .

رسم بياني رقم (١٨) : يوضح مدى عدم إشراك المختصين والخبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الأزرق في العام ٢٠١١

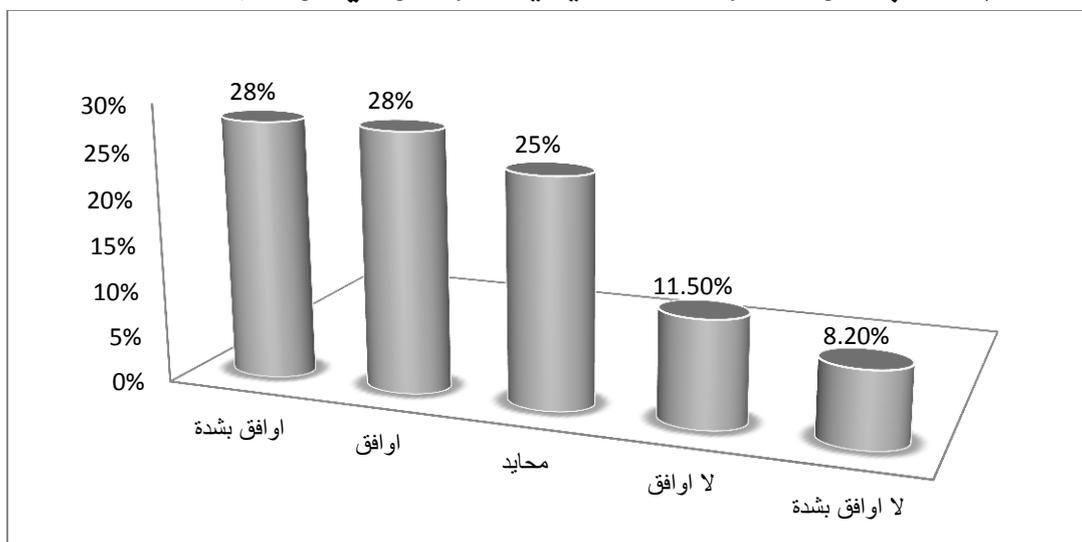


١٣/العلاقات العامة بإمكانها تملك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع إنتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية ( تمرد والى ولاية فى العام ٢٠١١ ) :  
جدول رقم (١٩) : يوضح الى أى مدى بإمكان العلاقات العامة تملك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية ( تمرد والى ولاية فى العام ٢٠١١ ) :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٧	٢٧,٩%
أوافق	١٧	٢٧,٩%
محايد	١٥	٢٤,٥%
لا أوافق	٧	١١,٥%
لا أوافق بشدة	٥	٨,٢%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٢٧,٩% من مجتمع البحث تساوي ما بين موافقين بشدة وموافقين على أن العلاقات العامة بإمكانها تملك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية ، في حين أن ٢٤,٥% من مجتمع البحث كانوا محايدين ، و ١١,٥% من مجتمع البحث لا يوافقون على أن العلاقات العامة بإمكانها ذلك ، وأن ٨,٢% منهم لا يوافقون بشدة ، وهذا يؤكد علي الدور المهم الذي تقوم به العلاقات العامة في الحدة من الشائعات وتمليك الحقائق وحصار الأزمة ومنع إنتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية .

رسم بياني رقم (١٩) : يوضح الى أى مدى بإمكان العلاقات العامة تملك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية ( تمرد والى ولاية فى العام ٢٠١١ )



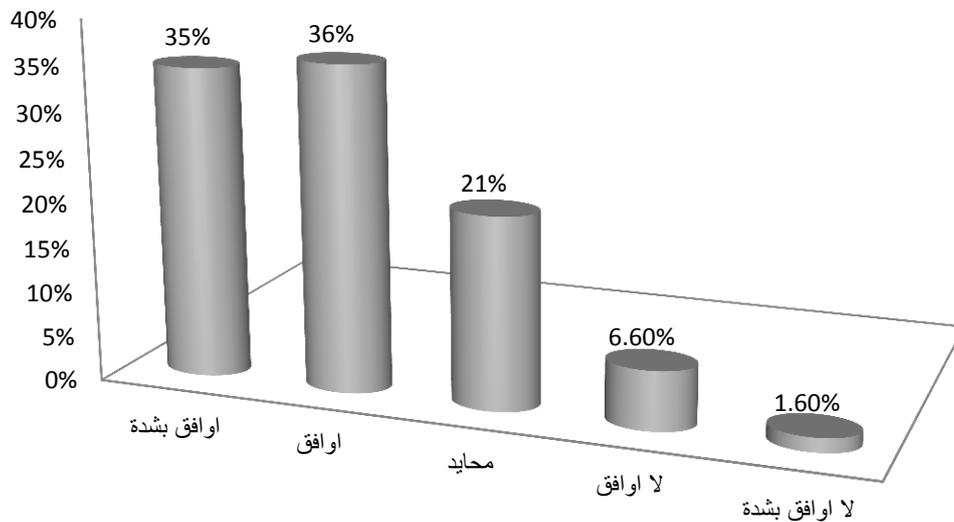
١٤ / ممارسة عمل العلاقات العامة يعزز عملية التفاهم ويقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزممة الرسمية وغير الرسمية :

جدول رقم (٢٠) : يوضح الى أى مدى تعزز العلاقات العامة عملية التفاهم وتقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزممة الرسمية وغير الرسمية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٢١	٣٤,٥%
أوافق	٢٢	٣٦%
محايد	١٣	٢١,٣%
لا أوافق	٤	٦,٦%
لا أوافق بشدة	١	١,٦%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣٦% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم يوافقون على أن العلاقات العامة تعزز عملية التفاهم وتقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزممة الرسمية وغير الرسمية ، فيما ٣٤,٥% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم موافقين بشدة ، و ٢١,٣% من مجتمع البحث محايدين ، و ٦,٦% من مجتمع البحث لا يوافقون على ذلك ، وان ١,٦% منهم لا يوافقون بشدة ، أثبتت الدراسة أن ٧٠% من مجتمع البحث يرون أن العلاقات العامة تعزز عملية التفاهم وتقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزممة الرسمية وغير الرسمية .

رسم بياني رقم (٢٠) : يوضح الى أى مدى تعزز العلاقات العامة عملية التفاهم وتقرب من وجهات النظر لدى أطراف الأزممة الرسمية وغير الرسمية



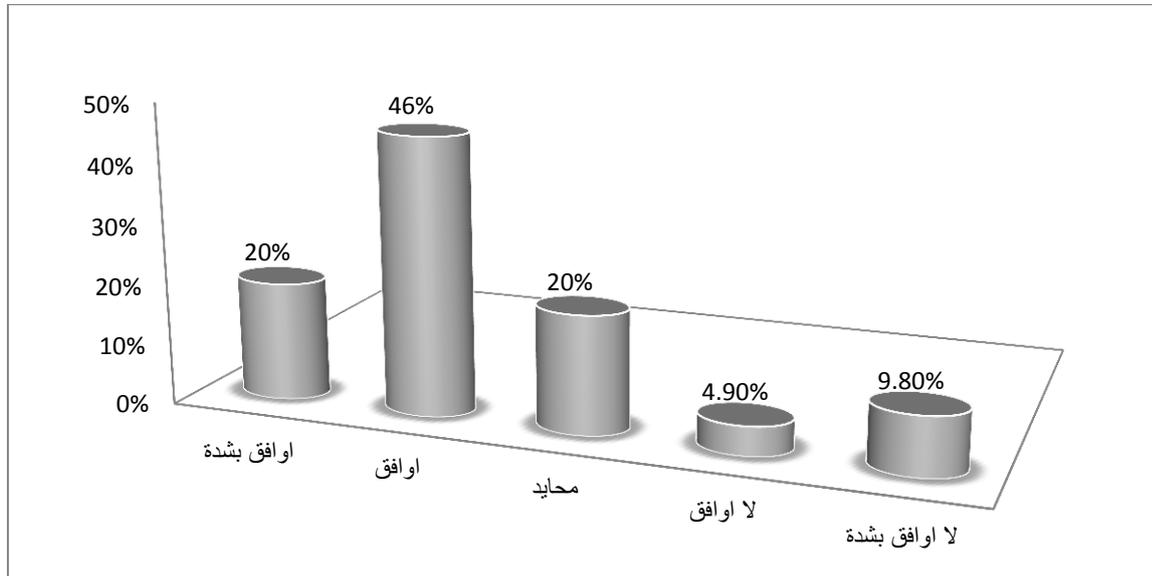
١٥ / تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التي تشير الى وقوع الأزمة :

جدول رقم (٢١) : يوضح الى أى مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها وذلك من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التي تشير الى وقوع الأزمة .

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٢	١٩,٧%
أوافق	٢٨	٤٥,٩%
محايد	١٢	١٩,٧%
لا أوافق	٣	٤,٩%
لا أوافق بشدة	٦	٩,٨%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٤٥,٩% من مجتمع البحث وافقوا على أنه يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها وذلك من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التي تشير الى وقوع الأزمة ، و أن ١٩,٧% من مجتمع البحث تساوي بين محايدين وموافقين بشدة ، أما ٩,٨% من مجتمع لا يوافقون بشدة ، و ٤,٩% منهم لا يوافقون ، إن الأزمات تتسم بالسرعة والفجأة والتهديد ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حالة اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التي تشير إلي وقوع الأزمة .

رسم بياني رقم (٢١) : يوضح الى أى مدى يمكن للعلاقات العامة أن تتوقع المخاطر المحتمل حدوثها وذلك من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التي تشير الى وقوع الأزمة



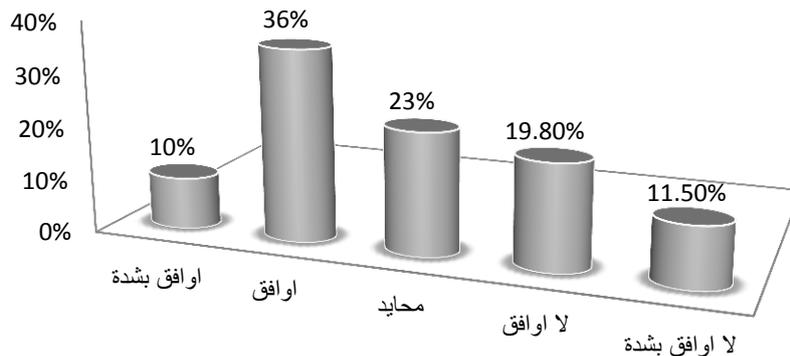
١٦/ تضع العلاقات العامة بأمانة الحكومة خطط وإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها باعتبار العلاقات العامة جهاز إنذار مبكر بأمانة حكومة الولاية :

جدول رقم (٢٢) : يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة الحكومة خطط وإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها باعتبار العلاقات العامة جهاز إنذار مبكر بأمانة حكومة الولاية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٦	٩,٨%
أوافق	٢٢	٣٦%
محايد	١٤	٢٣%
لا أوافق	١٢	١٩,٧%
لا أوافق بشدة	٧	١١,٥%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٣٦% من مجتمع البحث وافقوا على أن العلاقات العامة بأمانة الحكومة تضع خطط وإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها باعتبار العلاقات العامة جهاز إنذار مبكر بأمانة حكومة الولاية، في حين أن ٢٣% من مجتمع البحث أجابوا بأنهم محايدون ، وأجاب ٩,٨% من مجتمع البحث بأنهم لا يوافقون ، و ١١,٥% منهم لا يوافقون بشدة ، فيما ٩,٨% من مجتمع البحث وافقوا بشدة ، مما يحتم علي العلاقات العامة التخطيط السليم والشامل في مرحلة الأزمات المحتملة مع مراعاة استخدام وسائل وأساليب وأدوات التخطيط المناسبة .

**رسم بياني رقم (٢٢) :** يوضح الى أى مدى تضع العلاقات العامة بأمانة الحكومة خطط وإجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها باعتبار العلاقات العامة جهاز إنذار مبكر بأمانة حكومة الولاية



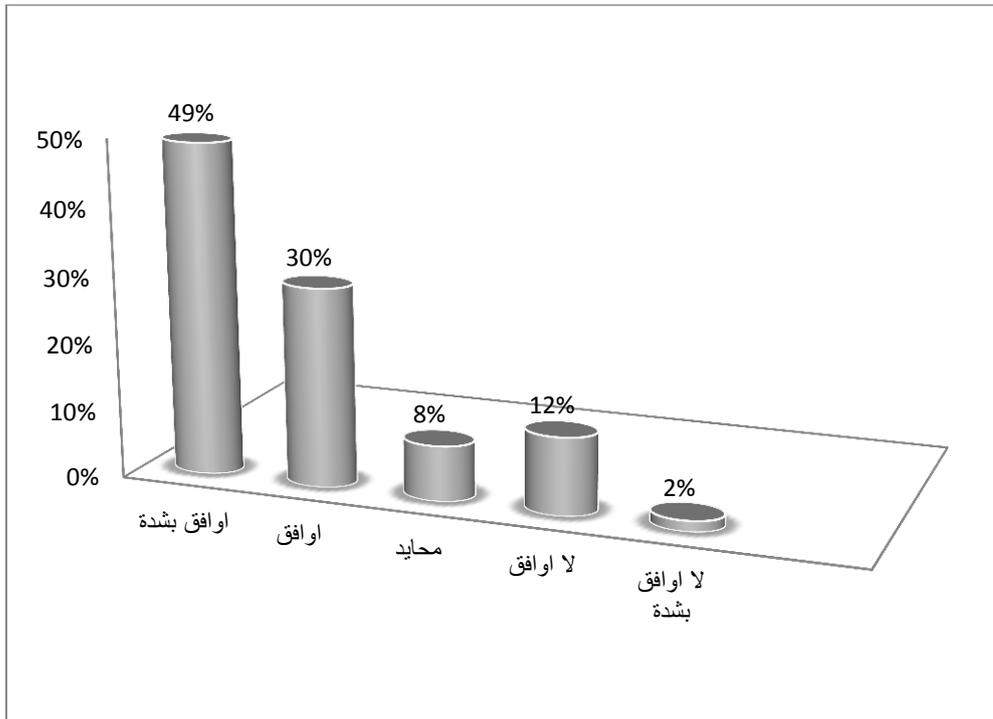
١٧/ من المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق :  
(١٧ - ١) : غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة

جدول رقم (٢٣) : يوضح غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٠	٤٩,٢%
أوافق	١٨	٢٩,٥%
محايد	٥	٨,٢%
لا أوافق	٧	١١,٥%
لا أوافق بشدة	١	١,٦%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٤٩,٢% من مجتمع البحث يوافقون بشدة على أن غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة تمثل أحد المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة ، في حين أن ٢٩,٥% من مجتمع البحث وافقوا على ذلك ، وأجاب ١١,٥% من مجتمع البحث أنهم غير موافقين علي أن غياب الرؤية الإستراتيجية هي من المعوقات التي تواجه العلاقات العامة ، و ٨,٢% من مجتمع البحث محايدين ، و أن ١,٦% من مجتمع البحث لا يوافقون بشدة ، النسبة الأكبر جاءت بالموافقة علي غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة ، وهي من أكبر المعوقات ، لأن العلاقات العامة تقوم علي التخطيط لإحداث التغييرات المرغوب فيها في وقت محدد وبأسلوب معين يتناسب والظروف المحيطة بالمناسبة .

رسم بياني رقم (٢٣) : يوضح غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة



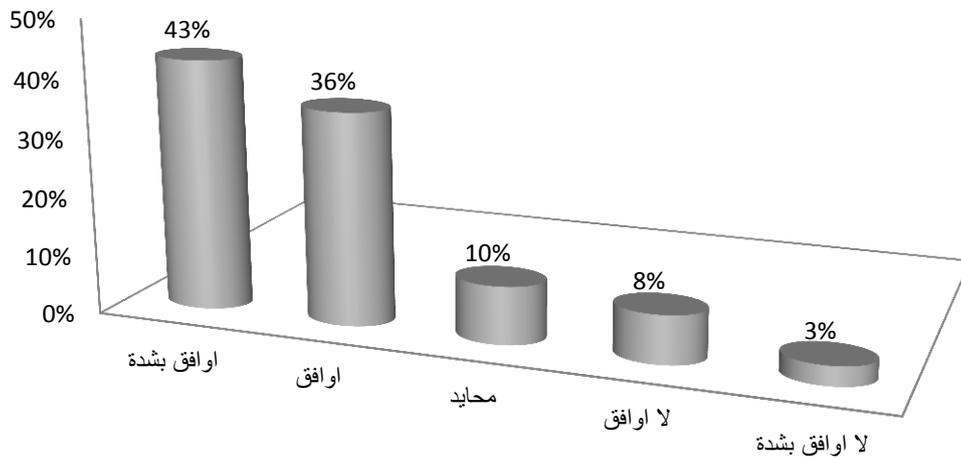
## ١٧-٢ ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة

جدول رقم ( ٢٤ ) : يوضح ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
٤٢,٧%	٢٦	أوافق بشدة
٣٦%	٢٢	أوافق
٩,٨%	٦	محايد
٨,٢%	٥	لا أوافق
٣,٣%	٢	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٦١	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٤٢,٧% من مجتمع البحث وافقوا وبشدة على أن ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة أحد المعوقات التي تواجه العلاقات العامة ، و ٣٦% من مجتمع البحث وافقوا على ذلك ، و ٩,٨% من مجتمع البحث كانوا محايدين، فيما ٨,٢% من مجتمع البحث لا يوافقون ، وأن ٣,٣% منهم لا يوافقون بشدة ، النسبة الأكبر أشارت إلي ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة ، وهذا يعد شكلاً من أشكال المعوقات لعمل العلاقات العامة لأن العلاقات العامة تتصف بالشمولية ، فهي تدخل في كل الميادين السياسية والإقتصادية والإجتماعية والإدارية بكافة أشكالها كما تخدم أصحاب الحرف والمهن .

رسم بياني رقم ( ٢٤ ) : يوضح ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة :



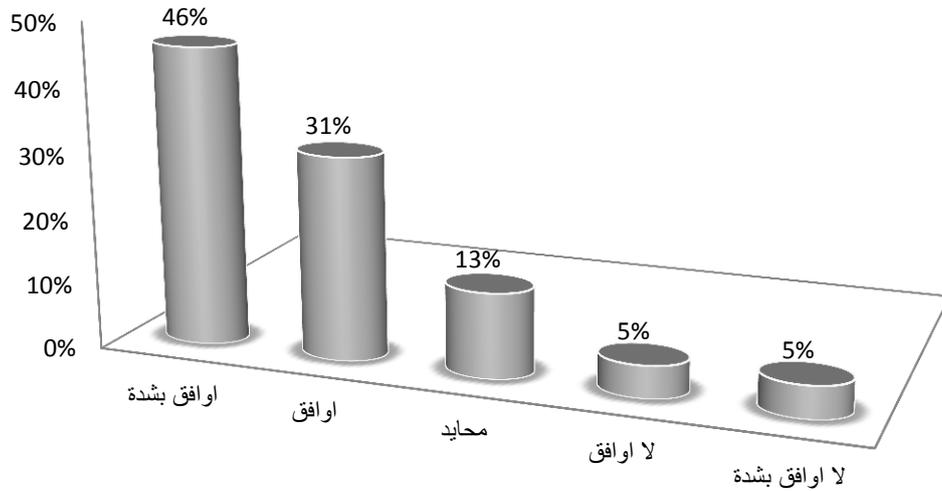
١٧-٣ عدم وضع العلاقات العامة في مستوى إدارى مناسب :

جدول رقم ( ٢٥ ) : يوضح عدم وضع العلاقات العامة في مستوى إدارى مناسب :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
٤٥,٩%	٢٨	أوافق بشدة
٣١,٢%	١٩	أوافق
١٣,١%	٨	محايد
٥%	٣	لا أوافق
٥%	٣	لا أوافق بشدة
١٠٠%	٦١	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٤٥,٩% من مجتمع البحث يوافقون بشدة على أن عدم وضع العلاقات العامة في مستوى إدارى مناسب من المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة ، في حين ٣١,٢% من مجتمع البحث يوافقون ، و ١٣,١% من مجتمع البحث محايدين ، فيما ٥% من مجتمع البحث إنقسموا بين غير موافقين وغير موافقين بشدة ، وهذا من شأنه تحجيم دور العلاقات العامة في أداء مهامها ووظائفها .

رسم بياني رقم ( ٢٥ ) : يوضح عدم وضع العلاقات العامة في مستوى إدارى مناسب :



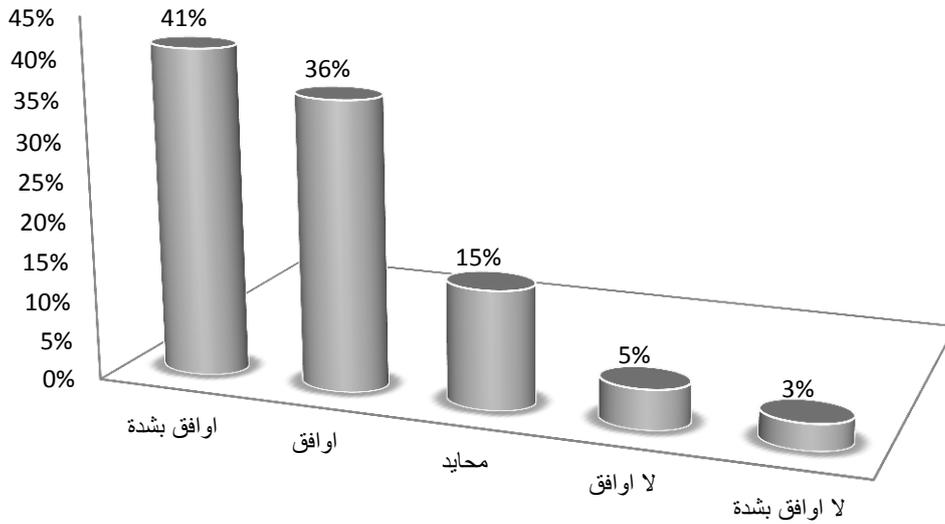
## ١٧-٤ عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة :

جدول رقم ( ٢٦ ) : يوضح عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٢٥	٤٠,٩%
أوافق	٢٢	٣٦%
محايد	٩	١٤,٨%
لا أوافق	٣	٥%
لا أوافق بشدة	٢	٣,٣%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٤٠,٩% من مجتمع البحث وافقوا بشدة على أن عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة من العوائق التي تعيق عمل العلاقات العامة ، و ٣٦% من مجتمع البحث يوافقون ، و ١٤,٨% من مجتمع البحث محايدين ، في حين أن ٥% من مجتمع البحث لا يوافقون ، و ٣,٣% منهم لا يوافقون بشدة ، وهذا يعكس علي الداء العام سلباً بحدوث الإزدواجية في المهام والإختصاصات مما يؤثر علي سياسة المؤسسة .

رسم بياني رقم ( ٢٦ ) : يوضح عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة :



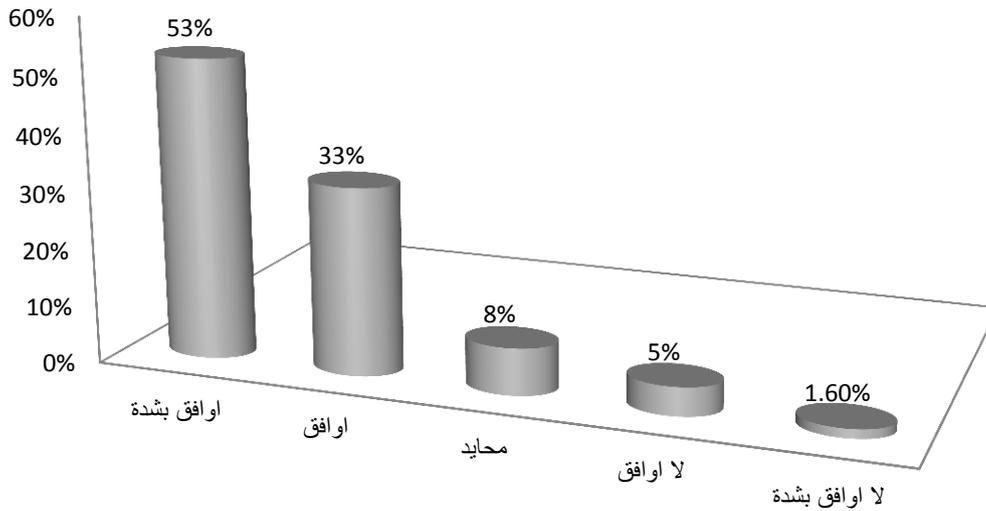
١٧-٥ ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة :

جدول رقم ( ٢٧ ) : يوضح ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٣٢	٥٢,٥%
أوافق	٢٠	٣٢,٧%
محايد	٥	٨,٢%
لا أوافق	٣	٥%
لا أوافق بشدة	١	١,٦%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٥٢,٥% من مجتمع البحث وافقوا بشدة بأن ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة أحد المعوقات التي تواجه العلاقات العامة ، وأن ٣٢,٧% من مجتمع البحث وافقوا ، و ٨,٢% من مجتمع البحث محايدين، فيما ٥% من مجتمع البحث لا يوافقون ، أما ١,٦% منهم لا يوافقون بشدة ، فالتدريب يساعد في رفع القدرات لدي العاملين وتأهيلهم فينعكس إيجاباً علي المستوي المهني والعلمي للعاملين .

رسم بياني رقم ( ٢٧ ) : يوضح ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة :

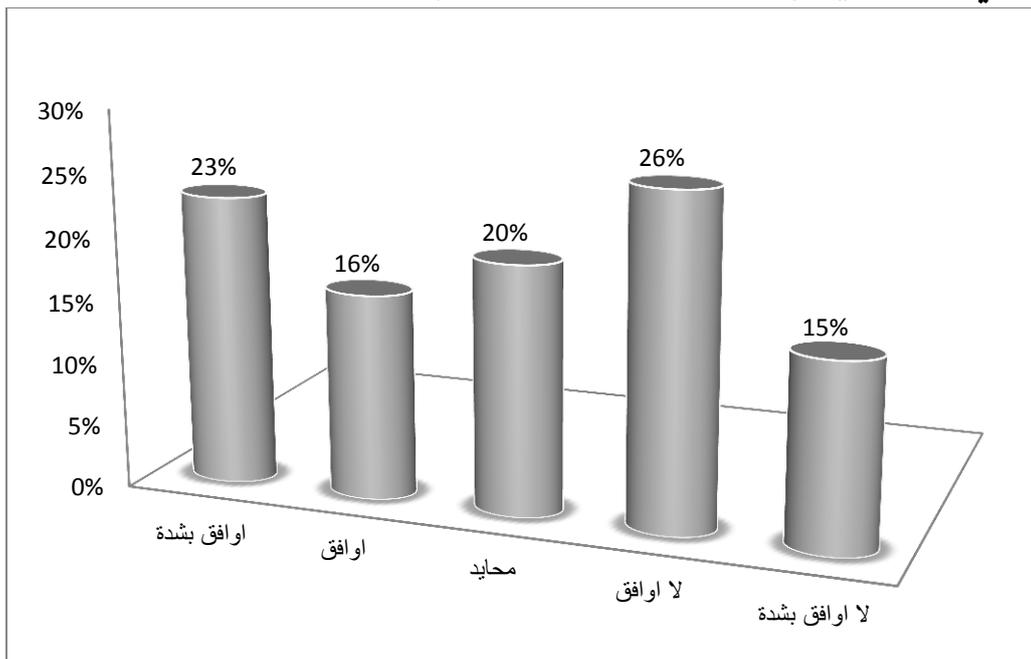


١٧-٦ ضعف المؤهل العلمي لدى العاملين بالعلاقات العامة :  
جدول رقم ( ٢٨ ) : يوضح ضعف المؤهل العلمي لدى العاملين بالعلاقات العامة:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	١٤	٢٣%
أوافق	١٠	١٦,٣%
محايد	١٢	١٩,٧%
لا أوافق	١٦	٢٦,٢%
لا أوافق بشدة	٩	١٤,٨%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٢٦,٢% من مجتمع البحث لا يوافقون على أن ضعف المؤهل العلمي لدى العاملين بالعلاقات العامة من العوائق التي تعيق عمل العلاقات العامة ، و ٢٣% من مجتمع البحث يوافقون بشدة ، و أن ١٩,٨% من مجتمع البحث محايدين ، فيما ١٦,٣% من مجتمع البحث يوافقون ، و ١٤,٨% منهم لا يوافقون بشدة ، تقاربت النسبة في مجتمع البحث بين موافق وغير موافق على ضعف المؤهل العلمي لدى العاملين بالعلاقات العامة ، مما يشير إلى ضعف البرامج التدريبية الموجهة لرفع قدرات العاملين بالعلاقات العامة .

رسم بياني رقم (٢٨) : يوضح ضعف المؤهل العلمي لدى العاملين بالعلاقات العامة :



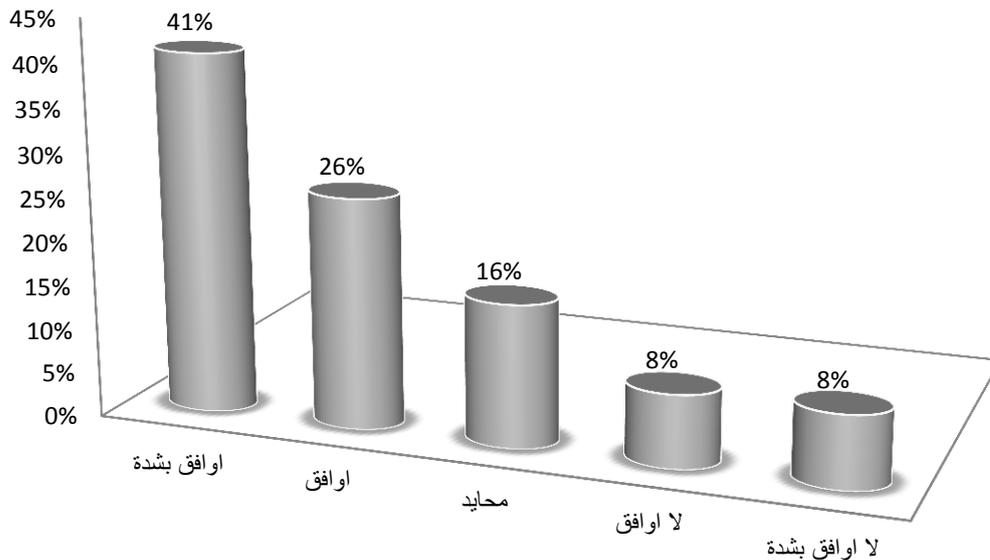
## ٧-١٧ عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة :

جدول رقم ( ٢٩ ) : يوضح عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٢٥	٤٠,٩%
أوافق	١٦	٢٦,٢%
محايد	١٠	١٦,٣%
لا أوافق	٥	٨,٣%
لا أوافق بشدة	٥	٨,٣%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن ٤٠,٩% من مجتمع البحث يوافقون بشدة على أن عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة أحد المعوقات التي تواجه العلاقات العامة ، و ٢٦,٢% من مجتمع البحث موافقون ، و ١٦,٢% من مجتمع البحث محايدين، فيما تساوى ٨,٣% من مجتمع البحث بين غير موافقين وغير موافقين بشدة ، فالعلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية الأهمية بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنشآت ، فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث لذا يتوجب توفير ميزانية كافية للعلاقات العامة لأداء مهامها ووظائفها .

رسم بياني رقم ( ٢٩ ) : يوضح عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة :



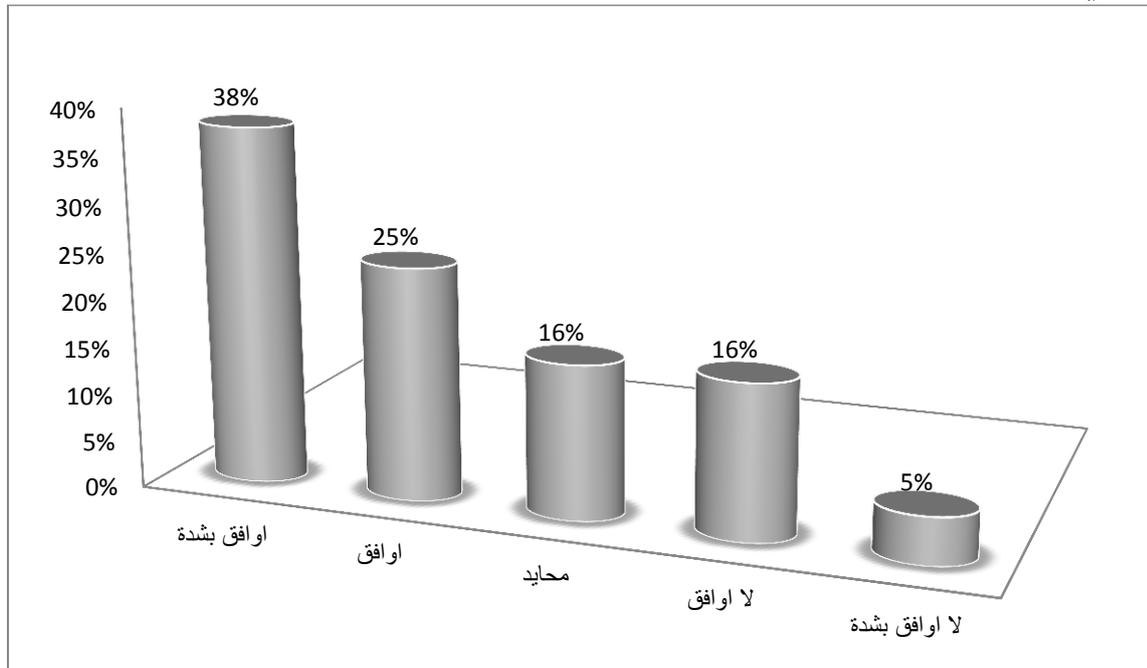
## ١٧-٨ غياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة الولاية :

جدول رقم ( ٣٠ ) : يوضح غياب التنسيق بين العلاقات العامة و إدارات أمانة حكومة الولاية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	٢٣	٣٧,٨%
أوافق	١٥	٢٤,٦%
محايد	١٠	١٦,٣%
لا أوافق	١٠	١٦,٣%
لا أوافق بشدة	٣	٥%
المجموع	٦١	١٠٠%

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن ٣٧,٨% من مجتمع البحث يوافقون بشدة على أن غياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة الولاية أحد العوائق التي تعيق عمل العلاقات العامة ، و ٢٤,٦% من مجتمع البحث يوافقون ، فيما تساوى ١٦,٣% من مجتمع البحث بين محايدين وغير موافقين ، وأن ٥% منهم لا يوافقون بشدة ، غياب التنسيق بين العلاقات العامة والإدارات الأخرى يشير إلي إحداث التفكك في المؤسسة ، وحتى يتحقق التفاهم بين الإدارات لابد من وجود التنسيق بحيث لا يصدر من إدارة ما من هذه الإدارات ما يشير إلي وجود تناقض في رسالة .

رسم بياني رقم (٣٠) : يوضح غياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة الولاية :



## المبحث الثالث

### النتائج والتوصيات

#### أولاً : النتائج

١. كشفت الدراسة وجود ميزانية كافية للعلاقات العامة يساعدها في وضع الخطط والبرامج وتحقيق أهدافها والتعامل مع الأزمات المحتملة باعتبارها بوابة العمل المؤسسي في خلق الروابط الإجتماعية .
٢. أثبتت الدراسة توفر الإمكانيات بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق مما يساعد إدارة العلاقات العامة في الوقاية من الأزمات ومنع وقوعها وحصارها ومعالجة آثارها عند وقوعها .
٣. بينت الدراسة دور العلاقات العامة في نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين
٤. أوضحت الدراسة إستخدام العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق لكل وسائل الإعلام المتمثلة في اللقاء الجماهيري والإعلام المقروء والمسموع والمرئي
٥. أثبتت الدراسة أن الأزمات السياسية تتطلب تدخلاً سريعاً من العلاقات العامة لاحتوائها نظراً لأهميتها وخطورتها.
٦. كشفت الدراسة عدم وجود خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من إدارة الأزمات.
٧. أوضحت الدراسة أن مهمة العلاقات العامة لا تنتهي بإنهاء الأزمة ، وإنما يتوجب عليها تقييم الأزمة الذي يعد مقياساً لنجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة .
٨. أثبتت الدراسة أن العلاقات العامة تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها ، وهذا يمثل ضرورة قصوي للوقاية من وقوع الأزمات والحد من إنتشارها .
٩. بينت الدراسة دور العلاقات العامة في الحد من الشائعات وتمليك الحقائق وحصار الأزمة ومنع إنتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية
١٠. كشفت الدراسة أن العلاقات العامة بإمكانها أن تتوقع هذه الأزمة لأن ولاية النيل الأزرق ضمن ولايات التماس وأن شريطها الحدودي يلتقي مع دولة جنوب السودان الذي يتصاعد حوله التوتر ولتكسد الجيش الشعبي علي تلك الحدود و إنسداد الأفق

السياسي لحل سلمي والحملات العسكرية والأمنية المكثفة تضع منطقة النيل الأزرق في سياق الأزمات والكوارث الإنسانية .

١١. أثبتت الدراسة أن عملية إدارة الأزمات تتطلب توفير فريق متكامل ، تسند إليه مهمة إنهاء الأزمة ويختلف شكل هذا الفريق باختلاف نوع الأزمة والتعامل معها ، وبالضرورة تجانس خطة فريق إدارة الأزمات مع خطة العلاقات العامة الموضوعية .

١٢. بينت الدراسة أن العلاقات العامة بإمكانها تمليك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية .

١٣. أثبتت الدراسة أن أكثر من ٧٠ % يرون أن العلاقات العامة تعزز عملية التفاهم وتقرب وجهات النظر لدى أطراف الأزمة الرسمية وغير الرسمية .

١٤. أوضحت الدراسة أن الأزمات تتسم بالفجأة والسرعة والتهديد ، ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حالة اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها .

١٥. كشفت الدراسة عدم وضع العلاقات العامة في مستوى إداري مناسب وغياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ، وغياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة ، وضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة ، عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة ، مثلت العوائق التي تعيق عمل العلاقات العامة .

#### التوصيات:

علي ضوء ما جاء في الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي :

١. يوصي الباحث بإعداد الخطط والبرامج التدريبية ، وتوسيع مضمون الدورات التدريبية للعلاقات العامة لتشمل البرامج الإدارية والفنية عن أهمية إدارة الأزمات .

٢. يقترح الباحث الإهتمام بنتائج الأزمات السابقة والإستفادة منها لإدارة الأزمات التي قد تنشأ مستقبلاً.

٣. يوصي الباحث بالتخطيط السليم والشامل من قبل العلاقات العامة في مراحل الأزمات المحتملة مع مراعاة استخدام وسائل وأساليب وأدوات التخطيط العلمي المناسبة .
٤. يقترح الباحث الإستعانة بخبراء إدارة الأزمات للحد من تفاقم الأزمات .
٥. يري الباحث ضرورة إهتمام العلاقات العامة ببحث ودراسة علم الأزمات بشكل متعمق ، وذلك من أجل وضع التصورات الصحيحة للتعامل مع الأزمات بشكل يحد من تفاقمها والإستفادة من المخرجات في تطوير أداء العلاقات العامة .
٦. يقترح البحث الإستخدام الأمثل لوسائل الإتصال في الأزمات والإستفادة من خصائص كل وسيلة لإدارة الأزمة .
٧. يوصي الباحث بتوفير ميزانية كافية ومقنعة لإدارة العلاقات العامة .
٨. يري الباحث وضع العلاقات العامة في مستوي إداري قوي بإعتبارها بوابة العمل المؤسسي في خلق الروابط الإجتماعية .
٩. يوصي الباحث بضرورة التنسيق بين العلاقات العامة وكافة الإدارات داخل وخارج أمانة الحكومة .
١٠. يقترح الباحث إيجاد قنوات إتصال فعالة تتدفق منها المعلومات بدقة وسرعة إلي متخذي القرار في إدارة الأزمات ، دون تشويه أو تحريف ، وإطلاع الجماهير فحوي الأزمات وتطوراتها ، وتمليكهم المعلومات والحقائق لدحض الشائعات .

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر

القرآن الكريم : سورة طه الآيات ( ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ )

### ثانياً: المراجع

١. (إمام)، إبراهيم ، فن العلاقات العامة والإعلان – القاهرة – مكتبة الأنجلو
٢. ( الحسن ) إحسان محمد ، طرق البحث الإجتماعي – مطبعة جامعة الموصل
٣. د( ماهر) أحمد – إدارة الأزمات – الدار الجامعية – الإسكندرية – ط ٢ – ٢٠١٠
٤. (عبدالكافي ) إسماعيل عبدالفتاح – الأزمات والإعلام والعلاقات العامة – الإسكندرية – الأزاريطة – مركز الإسكندرية للكتاب – ط ١ – ٢٠١١ .
٥. (الجرائدة ) بسام عبدالرحمن – إدارة العلاقات العامة – ط ١ – ٢٠١٣
٦. (العلاق) بشير – العلاقات العامة في الأزمات – الطبعة العربية – دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع – ٢٠٠٩ .
٧. ( يوسف ) حسن محمد – إدارة الأزمات : المشكلات – المفاهيم – ومقترحات الحلول – الخرطوم – ح م – يوسف أحمد – ٢٠١٢ .
٨. ( البخشونجي ) حمدي عبدالحارث ، العلاقات العامة في الدول النامية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٠ .
٩. ( درار) خالد عبدالله أحمد ، البحث العلمي في الإتصال الجماهيري .
١٠. ( الجمال ) راسم محمد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي
١١. (رضوان )، رضا عبدالكريم ، إدارة الأزمات ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية ، ١٤١٩ هـ .
١٢. ( القحطاني ) سالم بن سعيد ، منهج البحث في العلوم السلوكية – الرياض – مكتبة العبيكان ط ٢ .
١٣. ( وهبي ) سحر محمد – محمد منير حجاب – المداخل الأساسية للعلاقات العامة

- ١٤ . ( السيد ) السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ، دور العلاقات العامة – القاهرة – دار العلوم للنشر والتوزيع .
- ١٥ . ( جلدة ) سليم بطرس ، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، ٢٠١١ .
- ١٦ . ( حسين ) سمير محمد ، بحوث الإعلام ، القاهرة ، عالم الكتب ، ط٢ ، ١٩٩٥ .
- ١٧ . ( حسين ) سمير محمد ، دراسات في مناهج البحث العلمي ، بحوث الإعلام
- ١٨ . ( أبوقحف ) صلاح الدين عبد الباقي عبدالسلام ، العلاقات العامة – الإسكندرية – الدار الجامعية ص ١٥ .
- ١٩ . ( الدومة ) صلاح الدين عبدالرحمن – المدخل إلي العلوم السياسية – ط٢ – الخرطوم – مطبعة جي تاون – ٢٠٠٣ .
- ٢٠ . ( مصطفى ) عبد الحكيم خليل ، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي – ط١ – ٢٠٠٩ .
- ٢١ . ( سعيد ) عبداللطيف محمد – العلاقات العامة نشأتها وتطورها في السودان – ط٢ – ٢٠١٣ .
- ٢٢ . ( جرادات ) عبدالناصر أحمد – أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق – الطبعة العربية – ٢٠٠٩ .
- ٢٣ . ( الشربيني ) عبير – العلاقات العامة بين العلوم والفنون – دار النهضة العربية – ٢٠٠٩ .
- ٢٤ . ( عجوة ) علي ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥ .
- ٢٥ . ( البكري ) فؤادة عبدالمنعم – العلاقات العامة بين التخطيط والإتصال – الطبعة الأولى لعالم الكتب – القاهرة – ٢٠١٤ .

٢٦. ( أوندي ) فيصل محمد أحمد خالد – جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية –  
كلية الدراسات والبحث العلمي – أمدرمان – السودان – الطبعة الأولى – ١٤٣٠ هـ  
– ٢٠٠٩ م
٢٧. ( الفيروز أبادي ) مجدالدين محمد بن يعقوب ١٩٨٧ – القاموس المحيط –  
بيروت – مؤسسة الرسالة ط٢ ص ١١٧٦
٢٨. ( الخضيرى ) محسن أحمد – إدارة الأزمات – ط١ – ٢٠٠٣ .
٢٩. ( جودة ) محفوظ أحمد – العلاقات العامة مفاهيم معاصرة
٣٠. ( سلطان ) محمد صاحب – العلاقات العامة ووسائل الإتصال – عمان – دار  
المسيرة للنشر والتوزيع – ط١ – ٢٠١١ .
٣١. ( عبدالحميد ) محمد ، البحت العلمي في الدراسات الإعلامية – القاهرة – دار  
العلوم للنشر والتوزيع .
٣٢. ( حجاب ) محمد منير – الإتصال الفعال للعلاقات العامة – دار الفجر للنشر  
والتوزيع – ط١ – ٢٠٠٧ .
٣٣. ( حجاب ) محمد منير – العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة
٣٤. ( حجاب ) محمد منير ، الموسوعة الإعلامية – القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع  
١٩٦٨
٣٥. ( جادالله ) محمود ، إدارة الأزمات – عمان دار أسامة – ط١ – ٢٠٠٧
٣٦. ( يوسف ) محمود – مقدمة في العلاقات العامة – ط١ – ٢٠٠٨
٣٧. ( المشرف ) عبداللطيف المشرف – العلاقات العامة في الإسلام – الخرطوم –  
ط١ – ٢٠١١
٣٨. ( إبراهيم ) مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط ١٩٦٠ استانبول المكتبة الإسلامية
٣٩. ( محمد زين ) منصور عثمان – العلاقات العامة في السودان – الخرطوم –  
مطبعة جامعة إفريقيا – ٢٠١١ .

٤٠. ( زويلف ) مهدي حسن – العلاقات العامة نظريات وأساليب – عمان – مكتبة المجتمع العربي – ط ١ – ٢٠١٠ .

### ثالثاً: الرسائل الجامعية

١. (عبدالجبار ): حياة محمد ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية ٢٠٠١
٢. ( السماني ) الجنة محمد ، ( ٢٠١٠ ) أثر العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث بالتطبيق علي الهيئة العامة للطيران المدني ،خلال الفترة ٢٠٠٨ – ٢٠١٠ م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية .
٣. ( البشري ) عوض محمد ، ٢٠١١ م ، وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات ( دراسة تطبيقية علي نماذج من الأزمات في العهد النبوي ) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية .
٤. (مساعد ): مصطفى الطاهر ، وظيفة الإرشاد والتوجيه في الإذاعات المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ( ٢٠١٠ ، ٢٠١٢ )
٥. (سليمان) الطيب محمد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، (٢٠١٤م).

### رابعاً: المواقع الإلكترونية :

موقع قناة الجزيرة

الملاحق

## الملاحق

### أولاً: المقابلات

مقابلة مدير العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق : الأستاذ / علاء الدين بابكر عطا المنان

اليوم : الثلاثاء : ٢٨ / ٢ / ٢٠١٧ م . الزمن : الساعة ٥٤ : ٠١ م

تحدث الأستاذ / علاء الدين عن أحداث سبتمبر ٢٠١١ بولاية النيل الأزرق قائلاً : نحن كعلاقات عامة ومراسم في أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق في الفترة السابقة من ٢٠١١م إبان الأحداث السابقة المعلومة لديكم أولاً : كان قد وقعت علينا مهام جسيمة تمثلت في بث روح الطمأنينة في المواطنين وترغيبهم في الإستقرار وتمليكهم الحقائق المطلوبة، وكان هذا الغرض الأساسي لكل الأجهزة الأمنية والسياسية والإعلامية ، وبالتالي كان لنا دور كبير جداً متمثلاً في الحراك المستمر في إقناع الجمهور بالإستقرار وأن الأمر أقل مما يتصوره الآخرون ، وتم حسم القضية بشكل آمن وكنا نعمل علي تطمين الناس ضد الإشاعات وضد الطابور الخامس، الذي كان موجوداً ببث الرعب وسط المواطنين ، وأيضاً عملنا مع المنظمات الطوعية كمنظمة مبادرون مثلاً في توصيل الإغاثات والإعانات للشعب المنكوب في تلك اللحظة وصراحة قدمنا مجهوداً كبيراً جداً بالإضافة للمجهود المقدر من المركز في لجنة الإسناد، ووجود المنظمات الخيرية والطوعية والوجود الحكومي والوجود الشرطي في المواقع المختلفة في تلك الفترة وكنا في غرفة عمليات بصورة دائمة من أجل إستقرار الأوضاع .

**كيف تعاملت العلاقات العامة مع الأزمة في بدايتها ؟**

ذكر الأستاذ علاء الدين أنهم تفاجأوا بحدوث تلك الأزمة فكانت هناك ربكة في كل المستويات، ولكن الأجهزة الأمنية والشرطية كانت متحسبة لهذا الشيء واستطاعت أن تتعامل مع الأزمة بفهم عالي وتحسمها في ساعات ، أما علي مستوي المواطنين فقد كان رد الفعل كبير مما خلق زعزعة وخوف وسط المواطنين ، فكان علينا دور كبير في استقرار الأوضاع وإرجاع الناس لوضعها الطبيعي .

## ماهي الوسائل التي استخدمتها العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة ؟

قال الأستاذ علاء الدين : إستخدمنا كل الوسائل المتاحة لدينا المتمثلة في اللقاء الجماهيري والإعلام المقروء ، إستعنا بالصحف لنقل الأخبار وكذلك استعنا بالإذاعة القومية لنقل الحقائق ميدانياً لعكس ما يبث في الإعلام المضاد ، وكان لوسائل الإعلام دور كبير جداً في تطمين الناس والشعب السوداني بشكل عام .

## كيف كان حجم تأثير الأزمة علي منطقة ولاية النيل الأزرق ؟

وصف الأستاذ علاء الدين أن التأثير علي مستوي المدن لم يكن بشكل كبير حيث تم حسم القضية بشكل سريع قبل أن تحدث كارثة ، لكن يمكننا القول لأن حجم التأثير وقع في المناطق الريفية البعيدة لعدم وجود أمني، مما حرم المواطنين من الزراعة وممارسة حياتهم بصورة طبيعية وحتى علي مستوي المشاريع الزراعية الكبيرة، لكن رويداً رويداً بدأت المساحات الأمنية تتسع وتم تأمين الموسم الزراعي ورجوع كثير من المواطنين إلى مواقعهم .

## رب ضارة نافعة ماهي السلبيات والإيجابيات التي خرجت بها العلاقات العامة من هذه الأزمة ؟

قال الأستاذ علاء الدين : الإنسان مبتلي في دينه وجسده وعافيته هذا من أمر المؤمن، ونحمد الله علي ما أراد لنا من هذا الإبتلاء والحمد لله كنا علي قدر التحدي وصمدنا واستطعنا أن نأخذ تجربة كبيرة جداً وخبرة في إدارة الأزمات ، وأزمة كتلك كانت تتطلب مجهود كبير جداً ، استعنا بكل الوسائل المتاحة من المركز ، أيضاً الوقفات التي وقفتها الولايات كانت لها دور كبير جداً في رفع الروح المعنوية وروح المؤازرة لشعب الولاية .

## مقابلة مدير إذاعة ولاية النيل الأزرق الأستاذة / آمال عبدالله يعقوب

اليوم : الخميس : ٢ / ٣ / ٢٠١٧ م . الزمن : الساعة : ٤٤ : ٠٢ م

قالت الأستاذة آمال عبدالله في مطلع حديثها عن أزمة سبتمبر ٢٠١١ م بولاية النيل الأزرق ، أن أزمة ٢٠١١ م هي من الأزمات التي شكلت تاريخ الولاية الحديث ، بدأت الأزمة وشكلها لم يكن نزاع قبلي بل كانت بين قطاع الشمال التي قادها مالك عقار الوالي في حينها ضد الجيش الحكومي ، بدأ بحرب مباشرة لم يبدأها الجيش الحكومي بأول إطلاق نار من قبل الحركات المتمردة ، لم نتبين الأمر في أوله وبعد ذلك تبيننا أنها الحرب لا محالة وبدأ النزوح المباشر بخروج الناس من الولاية وكانت هناك سيطرة كبيرة من قبل القوات الحكومية وإدارة الأزمة بدليل أنه في كل ساعة يعلن عن تقدم في صفوف القوات المسلحة .

### ماهي الوسائل التي استخدمتها الإذاعة لمعرفة الأحداث ؟

استخدمنا جهاز الموبايل بخدمة كبيرة قدمتها لنا إذاعة سنار بتبني شعار هنا الدمازين و عملنا كمراسلين .

### كيف كانت تصلكم الأخبار والمعلومات من الجهات الأمنية والعسكرية ؟

كانت هناك رعاية كبيرة من قبل القوات المسلحة وإدارة التوجيه المعنوي في الفرقة الرابعة مشاه ، هي من كان يقوم بتوفير المعلومات وترتيب صفوف الناس بتوظيف الجهد الإعلامي لإدارة الأزمة.

### هل كان هناك شائعات وكيف تم التعامل معها ؟

نعم كبيرة شديد وكانت لشخص موجود داخل الولاية بأن يسموا مناطق سقطت موقعها الجغرافي شمالاً والحرب تدور جنوباً ، وكان الصادقين من أبناء الولاية يأتوا إلي وسائل الإعلام بأن هذه الحرب المقصود منها إنسان الولاية وموارد الولاية وكنا نحن في دور الوسيط إعلامياً ، وبعد ذلك تضافرت كل الأحزاب السياسية، وكونت بما يعرف بأحزاب الوحدة الوطنية وأصدروا بيان تواتقوا فيه علي حماية ومكتسبات الولاية، وهذا الجزء من السودان العزيز ، وأيضاً كانت هناك نماذج مستنيرة من القطاع النسوي في إعداد الطعام ورفده بصورة مباشرة للخطوط الأمامية ، وبعد ذلك تدخلت الولايات ورفدت القوافل بكامل الإحتياجات للولاية

وكنا نغطيها إعلامياً ، فموقعنا أتاح لنا الرؤية للأزمة من كل جوانبها ومقابلة كل الذين أتوا ، قوافل ، هيئات ، إتحادات ، وزارات ، ولايات ، قطاعات ، وتنظيمات مختلفة وأحزاب متعددة.

### هل كان هناك تنسيق بين الأجهزة الإعلامية المختلفة ؟

نشأ بما يعرف بمجلس التنسيق الإعلامي وكانت هي فكرة الأستاذة / سناء حمد وزيرة الدولة بوزارة الإعلام عندما زارتنا في قمة الأزمة يرافقها وفد كبير من الصحفيين والإعلاميين وهم ينتمون لقنوات خارجية ودولية ووقفوا علي واقع الحال في الولاية وكنا مرافقين لهم ، نشأ مجلس التنسيق الإعلامي لولاية النيل الأزرق لإدارة الأزمة لتوحيد التدفق الإخباري والمعالجة الإعلامية الموحدة وتحري المصادقية العالية فيما يبث وي طرح ، ومشكورة الإذاعة القومية أوفدت تيم كامل بكل طاقمه وتحرك إلي الخطوط الأمامية وعمل شغل مباشر واستضافت في مؤتمر إذاعي الحاكم العسكري حينها سعادة الفريق / يحي محمد خير الذي عين وفق المرسوم الذي أصدره رئيس الجمهورية، بتعيين حاكم عسكري لولاية النيل الأزرق والأستاذة سناء حمد وزير الدولة بوزارة الإعلام ، قدم هذا المؤتمر الأستاذ الزبير عثمان أحمد مدير الهيئة القومية للإذاعة والتلفاز الآن وقدم هذا المؤتمر كثير اً من المعلومات والحقائق عن ما يدور في ولاية النيل الأزرق.

### كيف كان حجم الضرر جراء تلك الأزمة ؟

حصافة القوات المسلحة وسرعتها وسيطرتها علي الوضع لم تجعل المسألة مستقلة بالصورة التي يتخيلها أي إنسان ، في يوم واحد تم تطهير المدينة وتقدمت القوات المسلحة جنوب الولاية تطارد الحرب ، وكانت تأتينا الأخبار بصورة راتبة ، تم تكليف أحد الضباط برتبة النقيب وربما الآن يكون برتبة الرائد أو المقدم، وهو مدير إدارة التوجيه المعنوي بمدنا بالأخبار من مصادرها ثم كان هناك برنامج في إذاعة القوات المسلحة يسمع صوت الجنود في المواقع الأمامية يرسلون التحايا والانتصارات لإهلهم وذويهم .

### كيف تم الإعلان عن تلاشي الأزمة ؟

إنحصرت الحرب في مناطق ضيقة وتمت المعالجة الإنسانية وكانت ولاية الجزيرة سباقة، أوفدت طاقم كبير من المهندسين في مجال الكهرباء والمياه، لإصلاح ماتم إتلافه

وتدخلت الخدمة الوطنية بكل مؤسساتها التي نزلت الميدان بصورة مباشرة ، ثم كان هناك موعد مضروب لفتح المدارس بعد العيد مباشرة إتترمت حكومة الطواريء بفتح المدارس في التاريخ المعين ، وتمت العودة الطوعية للنازحين ودخل في يوم واحد من الخرطوم خمسين بصاً عائدين إلي الولاية ، لم تكن هناك معسكرات يلجأ إليها الناس وتمت إستضافة الناس في المنازل وعمل وجبات عاجلة وجاهزة وكثير من المعينات فاضت بها المخازن ، حتي لم يحس الناس أنهم مروا بأزمة بقدر ما حسوا بأن المسلمين كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمي ، ثم أتت إلينا تدفقات إعلامية كثيرة وتم بيننا ترابط وتنسيق وترتيب بين كافة الواجهات الإعلامية وكان التواجد داخل الإذاعة، ومن ثم وفرنا الإستضافات ولم يكن هناك حجر علي أي إنسان وتوجيهه لمعالجة الأزمة إعلامياً ، بل بالعكس كل من أتى بخطة ليدير بها الأخبار والبرامج في ولاية النيل الأزرق كانت مفتوحة ومتاحة .

### **بعد إنتهاء الأزمة ما هو الدور الذي قامت به الإذاعة ؟**

قدمت الإذاعة برنامج باللغات المحلية ليتعرف كل إنسان في ولاية النيل الأزرق علي أزمة سبتمبر ٢٠١١ م ، ثم يتعرف علي الجانب الكبير الذي بذلته القوات المسلحة ، ثم الجانب الإنساني الذي أتى عبر الإسناد الإجتماعي من كل أهل السودان ، ثم تمت استضافة عدد من الذين أداروا الأزمة سواء كانت مؤسسات أو أفراد ، ثم ركزنا علي إيصال صوت نداء الحق وكان برنامج من أجل الحق استضفنا فيه الذين تم جرفهم للمشاركة في هذه الحرب وفق معلومات مضللة ، قالوها بألسنتهم لم نكن نعرف أنها حرب لتقتيل وتشريد أهلنا وتخريب ديارنا ، وكل الذين سمعوا صوت العقل وعادوا أفردنا لهم مساحات عبر الإذاعة تحدثوا فيها عن ما شاهدوه وعن الإشاعات التي تفرض عليهم في مناطق التمرد .

### **كيف كان تأثير الأزمة علي الموسم الزراعي ؟**

حقيقة من موقعي لا أستطيع أن أتحدث عن حجم ما يلي موارد ولاية النيل الأزرق أنا مجرد إعلامية ، ولكن أصدقك القول بأنني استضفت عبر الإذاعة السودانية / السودان اليوم الإخوة في التخصصات الزراعية بدءاً بالوزارة والمزارعين وأفادوني وأفادوا السودان كله بأن الموسم الزراعي كان من أنجح المواسم حصاداً، وتم تأمين المواقع الزراعية ولم تكن هناك

آفات ، لم يكن هناك تأثير سلبي علي الناس كأنما الله سبحانه وتعالى أبدلنا بدماء الشهداء التي روت الأرض فأنبئت سنابل وقوتاً وقيراً غطي حوجة الناس تماماً وفاض ، هذا من موقعنا كأجهزة إعلامية حرصنا أن نقف علي الموسم الزراعي أسعاره وحصاده ونجاحه وبالفعل هذا ما قاله الآخرون واحتفظت به في ذاكرتي الإعلامية .

□

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### كلية الدراسات العليا

#### شعبة علوم الإتصال

أخي الكريم وأختي الكريمة (حفظكم الله ورعاكم)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### الموضوع / استبانة

نضع بين أيديكم إستمارة إستبيان لإجراء بحث علمي لنيل درجة الماجستير في العلاقات العامة والإعلان بعنوان : وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية ( دراسة وصفية بالتطبيق علي أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ). في الفترة ( ٢٠١١ – ٢٠١٢ م )

نرجو منكم شاكرين التكرم بملء الإستمارة بالمعلومات التي ترونها مناسبة ، علماً بأن هذه المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع فائق شكري وتقديري

الباحث

**أولاً : البيانات الشخصية:**

أرجو التكرم بوضع علامة (√) امام الإجابة التي تراها مناسبة .

١- النوع :

ذكر  أنثي

٢ - الفئة العمرية :

من ٢١ - ٣٠ سنة  من ٣١ - ٤٠  من ٤١ - ٥٠  من ٥١ فأكثر

٣ - المؤهل العلمي :

ثانوي  دبلوم وسيط  بكالوريوس  بلوم عالي  جستير  كتوراة

٤ - الحالة الإجتماعية :

متزوج  عازب  أرمل  مطلق

٥ - الدرجة الوظيفية :

موظف  مدير قسم  مدير إدارة

أخري أذكرها .....

٦ - سنوات الخبرة :

أقل من ٥ سنوات  من ٥ - ١٠ سنوات  ١٠ سنوات فأكثر

**ثانياً : البيانات الموضوعية :**

٧ - هناك ميزانية خاصة لإدارة العلاقات العامة تحقق أهدافها بأمانة حكومة ولاية النيل

الأزرق

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٨ - تتوافر لإدارة العلاقات العامة كل الإمكانيات الفنية والتنظيمية للوقاية من الأزمات

والتعامل عند وقوعها ومعالجة آثارها :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٩ - تقوم العلاقات العامة بنشر الوعي بين الرؤساء والعاملين وذلك من خلال تزويدهم

بحقيقة واقع العلاقات العامة وكيف يجب أن تكون في الإستعداد للتعامل مع الأزمات :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

١٠ - تحدد العلاقات العامة إستراتيجيات للتعامل بها مع الأزمات السياسية قبل وأثناء

وبعد حدوثها :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

١١ - توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق تمكنها من

إدارة الأزمات :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

١٢ - توفر العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق نظام اتصالي يسمح بتبادل

المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها علي المستوي الأفقي والرأسي :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

١٣ - تضع العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية معايير موضوعية لتقويم التعامل مع

الأزمات بصفة مستمرة :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٤ - تحدد العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها

التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

١٥ - تعمل العلاقات العامة علي مقابلة المتضررين من الأزمة السياسية ( جراء تمرد

والي الولاية في العام ٢٠١١ ) لمعرفة مدي تأثيرها عليهم :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٦ - تحرص العلاقات العامة بأمانة حكومة الولاية علي استخدام وسائل الإتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرار :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٧ - يمكن للعلاقات العامة التنبوء بمثل هذه الأزمة السياسية ( تمرد والي الولاية في العام ٢٠١١ ) وبالتالي العمل علي الحيلولة دون وقوعها :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  أوافق  لا أوافق بشدة

١٨ - لم يتم إشراك المختصين والخبراء في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات أثناء إدارة الحكومة لأزمة ولاية النيل الأزرق في العام ٢٠١١ :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٩ - العلاقات العامة بإمكانها تملك الحقائق والحد من الشائعات وحصار الأزمة ومنع انتشار الأخبار الكاذبة التي لازمت مراحل الأزمة السياسية ( تمرد والي الولاية في العام ٢٠١١ ) :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

٢٠ - ممارسة عمل العلاقات العامة يعزز عملية التفاهم ويقرب من وجهات النظر لدي أطراف الأزمة الرسمية وغير الرسمية .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  أوافق بشدة

٢١ - تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغييرات التي تشير إلي وقوع الأزمة .

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

٢٢ – تضع العلاقات العامة بأمانة الحكومة خطط وإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها بإعتبار العلاقات العامة جهاز إنذار مبكر بأمانة حكومة الولاية :

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

١٧ – من المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق:

١٨ – ماهي مقترحاتك لتطوير أداء العلاقات العامة بأمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ؟

١ – .....

٢ – .....

٣ – .....

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المعوقات
					٢٣- غياب الرؤية الإستراتيجية لعمل العلاقات العامة
					٢٤- ضعف الإحساس بأهمية العلاقات العامة
					٢٥- عدم وضع العلاقات العامة في مستوى إداري مناسب
					٢٦- عدم وضوح إختصاصات العلاقات العامة
					٢٧- ضعف تدريب العاملين بالعلاقات العامة
					٢٨- ضعف المؤهل العلمي لدي العاملين بالعلاقات العامة
					٢٩- عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاط العلاقات العامة
					٣٠- غياب التنسيق بين العلاقات العامة وإدارات أمانة حكومة الولاية

السيد / أمين أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## الموضوع : بحث علمي

نرجو شاكرين تسهيل مهمة الباحث الأستاذ/ محمد سعيد بلال سعيد منسوب  
وزارة الإعلام ومساعدته بالمعلومات وربطه بالجهات ذات الصلة بموضوعه علماً  
بأن المذكور يقوم بإجراء بحث علمي لنيل درجة الماجستير من جامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا بعنوان ( وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية  
دراسة وصفية بالتطبيق علي أمانة حكومة ولاية النيل الأزرق ).

مع فائق شكري وتقديري

سامية عوض مراد

مدير إدارة التدريب

ع / وكيل وزارة الإعلام